

**Der Zeitgeist impliziter Wertvorstellungen in der Teamkultur  
des Intensivwohnens in Bayern**

**Eine Grounded-Theory-Studie zu Handlungstypen im Intensivwohnen  
in Bayern auf Basis impliziter Arbeitsphilosophien**



Inaugural-Dissertation  
zur Erlangung des Doktorgrades  
der Philosophie an der Ludwig-Maximilians-Universität  
München

vorgelegt von

**Cordula Preuß**

aus  
Oberwolfach,  
geboren in Bruchsal

**2025**

Die Forschungsdaten können Sie unter <https://edoc.ub.uni-muenchen.de/36357> einsehen.

Erstgutachter/in : Prof. Dr. Reinhard Markowetz  
Zweitgutachter/in : Prof. Dr. Peter Zentel  
Tag der mündlichen Prüfung : 12.11.2025

## Danksagung

*„Werte sind Fiktionen. Das heißt nicht, dass es sie überhaupt nicht gibt, wohl aber, dass es sie nicht gibt, ohne Menschen, die sie schaffen.“*  
- Andreas Urs Sommer

An dieser Stelle möchte ich all jenen danken, die mich auf dem Weg zu dieser Dissertation begleitet und unterstützt haben.

Mein besonderer Dank gilt meinem Doktorvater, Prof. Dr. Reinhard Markowetz, für sein geduldiges Beharren und Begleiten. Nur durch seine Unterstützung wurde mir der Weg geebnet, Teil des Projekts PINO zu werden und somit meine Promotion zu beginnen.

Ein herzlicher Dank geht an Prof. Dr. Peter Zentel, meinen Zweitgutachter, dessen orientierungsgebende Ergänzungen in der Gestaltung dieser Forschungsarbeit mir eine große Hilfe waren. Für sein stets offenes Ohr und das Interesse an meinem Forschungsprozess bin ich ihm sehr verbunden.

Ebenso danke ich den Einrichtungen aus dem Projekt PINO, die mir vertrauensvoll Einblicke in ihren Alltag gewährt haben. Diese Offenheit war für meine Forschung von unschätzbarem Wert. Aus Gründen des Datenschutzes kann ich sie hier leider nicht namentlich nennen – meine Wertschätzung ist dennoch umso größer.

Ein tiefes Dankeschön richte ich an meine „Leidens- und Freudensgenossin“ Lisa, deren konstruktive Kritik, kluge Gedanken und unermüdliche Motivation mich in Phasen des Zweifels stets aufgerichtet haben. Ohne sie wäre ich nie so weit gekommen. Auch Melika, deren Erfahrung, Ratschläge und stete Hilfsbereitschaft eine wertvolle Unterstützung für mich waren, entrichte ich hier meinen besonderen Dank.

Ein herzliches Dankeschön geht an das gesamte PINO-Team.

Mein Mann hat mir über die gesamte Promotionszeit hinweg mit viel Verständnis und Rücksichtnahme den Freiraum für meine Forschung gegeben – dafür bin ich ihm zu tiefst dankbar. Ebenso danke ich meiner Familie und meinen Freunden von Herzen. Ihre Geduld, ihr Verständnis und die Entbehrungen, die sie in dieser Zeit auf sich genommen haben, bedeuten mir sehr viel.

Diese Dissertation ist nicht nur das Ergebnis wissenschaftlicher Arbeit, sondern auch ein Gemeinschaftswerk all jener, die mir zur Seite standen. Danke!



---

## Inhaltsverzeichnis

<b>Danksagung .....</b>	<b>III</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>XI</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>XIV</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>XV</b>
<b>Teil A: Kontextualisierung im Forschungsfeld.....</b>	<b>1</b>
<b>    1 Das Intensivwohnen als Forschungsfeld von Werten .....</b>	<b>1</b>
<b>    2 Wissenschaftliche Relevanz und Forschungslücke .....</b>	<b>7</b>
2.1 Forschungsmotivation .....	10
<b>    3 Forschungsfrage.....</b>	<b>14</b>
3.1 Anmerkungen zur Gestaltung der Forschungsfrage .....	14
3.2 Abgrenzung .....	15
<b>    4 Theoretischer Bezugsrahmen.....</b>	<b>17</b>
4.1 Organisationstheoretische Elemente .....	17
4.1.1 Sinnstiftung in Organisationen nach Karl Weick .....	19
4.1.2 Entwicklung von Organisationskultur nach Edgar Schein .....	24
4.2 Elemente aus der Werteforschung und Wertewandelforschung .....	28
4.2.1 Bedeutung von Werten in Organisationen .....	35
4.3 Abschließender heuristischer Forschungsrahmen im Kontext theoretischer Sensibilität .....	36
4.4 Forschungstechnische Arbeitsbegriffe.....	40
4.4.1 Der Begriff implizite Arbeitsphilosophie als Äquivalent für unbewusste Wertvorstellungen im Kontext Wohnen.....	40
4.4.2 Der Begriff der Handlung .....	41
4.4.3 Der Begriff Teamkultur im Kontext Intensivwohnen .....	42
<b>    5 Grounded Theory Methode (GTM).....</b>	<b>44</b>
5.1 Abriss in die historische Entwicklung der Grounded Theory.....	44
5.2 Verständnis der Grounded Theory Methode für diese Forschungsarbeit.....	45
5.3 Grounded Theory-Theorietypen .....	47

<b>Teil B: Forschungsdesign und Method(olog)isches .....</b>	<b>49</b>
<b>1 Begründung für das Durchführen einer Grounded Theory Studie .....</b>	<b>49</b>
<b>2 Aufbau und Darstellung der GT-Forschung .....</b>	<b>54</b>
2.1 Theoretisches Sampling .....	56
2.2 Beschreibung der Probanden und deren Arbeitsfeld .....	58
2.3 Theoretische Sättigung.....	60
2.4 Datenerhebung.....	62
2.4.1 Datenerhebung mittels ethischer Fallbesprechung .....	65
2.4.2 Datenerhebung mittels der Systemischen Arbeitens .....	67
2.5 Integration von Probeberatungen .....	72
2.5.1 Probedurchführung der ethischen Fallbesprechung .....	72
2.5.2 Probedurchführung der Systemischen Beratung .....	73
2.5.3 Übersicht von Arbeitsbegriffen.....	74
<b>3 Datenmanagement.....</b>	<b>75</b>
3.1 Datenaufbereitung .....	75
3.2 Datenschutz.....	76
3.3 Datenverwaltung.....	77
3.4 Technische Komponenten .....	78
<b>4 Verzerrungen und Reflexion .....</b>	<b>79</b>
4.1 Biases.....	79
4.2 Rolle der Forscherin, Teilnahme und Beziehungsverhältnisse .....	84
<b>5 Qualitätssicherung .....</b>	<b>87</b>
<b>Teil C: Umsetzung der Grounded Theory Methode .....</b>	<b>91</b>
<b>1 Iteration #1 / offenes und axiales Kodieren impliziter Arbeitsphilosophien .....</b>	<b>96</b>
1.1 Erstellung des Kategorienhandbuchs der impliziten Arbeitsphilosophien .....	100
<b>2 Iteration #2 / offenes und axiales Kodieren Aktivierungskontexte .....</b>	<b>103</b>
2.1 Erstellung des Kategorienhandbuchs zu Aktivierungskontexten .....	104
2.2 Arbeitshypothesen.....	106
<b>3 Iteration #3 / Übertrag und Aufbereitung in Excel .....</b>	<b>109</b>
3.1 Integratives Basisverfahren nach Kruse .....	112

<b>4 Iteration #4 / Arbeit mit dem Kodierparadigma .....</b>	<b>118</b>
4.1 Weitere Arbeitshypothesen.....	125
<b>5 Zwischenbilanz .....</b>	<b>126</b>
<b>6 Iteration #5 / Dimensionalisierung, Fallkonsolidierung und Merkmalstabelle .....</b>	<b>127</b>
6.1 Weitere Dimensionalisierungen und Spezifizierung kausaler Bedingungen .....	129
6.2 Gestaltung der Merkmalstabelle .....	133
<b>7 Iteration #6 / Selektion und Typenrahmung.....</b>	<b>135</b>
7.1 Einrichtungsübergreifende Kontrastierung Teil I .....	136
7.2 Einrichtungsübergreifende Kontrastierung Teil II .....	140
<b>8 Iteration #7 / Charakterisierung der impliziten Arbeitsphilosophie-Handlungstypen .....</b>	<b>143</b>
<b>Teil D: Analyse und Ergebnisdarstellung .....</b>	<b>151</b>
<b>1 Zeitgeist impliziter Arbeitsphilosophien im Intensivwohnen.....</b>	<b>152</b>
1.1 Dominierende implizite Arbeitsphilosophien im Arbeitsalltag .....	152
1.2 Tendenzen in der Aktivierung von impliziten Arbeitsphilosophien .....	166
1.3 Einfluss von Alter, Geschlecht und Beruf auf implizite Arbeitsphilosophien .....	168
1.4 Kulturelle Einflüsse .....	169
1.5 Zwischenresümee .....	170
<b>2 Ausprägungen von impliziten Arbeitsphilosophien von Teams im IW</b>	<b>172</b>
2.1 Funktionale und dysfunktionale Ausprägung .....	172
<b>3 Kernkategorien der Aktivierung von impliziten Arbeitsphilosophien ..</b>	<b>176</b>
3.1 Die Organisationsstruktur als Stimulus für implizite Arbeitsphilosophien .....	177
3.1.1 Einfluss der Aufbauorganisation .....	178
3.1.2 Einfluss von Team- und Sozialstruktur sowie Kommunikationsformaten .....	181
3.1.3 Einfluss der Ablauforganisation .....	182
3.2 Unsicherheitsfaktoren als Chance oder Risiko für die teamkulturelle Entwicklung .....	185

3.2.1	Intervenierende externe Faktoren als Aktivator impliziter Arbeitsphilosophien.....	187
3.2.2	Die Umgebung als Einflussfaktor .....	189
3.2.3	Einfluss durch interne Anpassungs- und Integrationsprozesse.....	191
3.3	Einfluss Einzelner auf das Ganze .....	192
3.4	Der Prozess von Explizit zu Implizit: Sinngenerierung durch Kommunikation.....	195
<b>4</b>	<b>Motivationale Aktivierungszusammenhänge impliziter Arbeitsphilosophien .....</b>	<b>200</b>
4.1	Motivationsdimension „Lebensqualität fördern“ .....	204
4.2	Motivationsdimension „Arbeitsfähigkeit und Arbeitsqualität bilden und erhalten“ .....	222
4.3	Motivationsdimension „Arbeits- und Life-Style- Kulturen weiterentwickeln“ .....	236
4.4	Motivationsdimension „Flow-Erlebnis haben“ .....	250
<b>5</b>	<b>Theoretisches Konzept zur Aktivierung impliziter Arbeitsphilosophien .....</b>	<b>256</b>
5.1	Anordnung und Interpretation impliziter Arbeitsphilosophien im IW....	258
5.1.1	Schematischer Prozess der Aktivierung impliziter Arbeitsphilosophien.....	260
5.2	Theoretisches dynamisches Verlaufsmodell zur Aktivierung impliziter Arbeitsphilosophie im IW .....	261
5.3	Individuelle Wertvorstellungen und ihre Rolle im Team .....	265
5.3.1	Werte-Konflikte als Chance zur Reflexion impliziter Arbeitsphilosophien.....	265
5.3.2	Die Rolle der Teamleitung bei Werte-Konflikten .....	266
5.4	Kommunikation als Schlüssel zur Teamkultur .....	267
5.4.1	Sinngenerierung als elementarer Baustein von Teamkultur ..	268
5.4.2	Informelle Kommunikation als Kopplungsmechanismus an die Teamkultur .....	269
5.5	Dysfunktionalität von impliziten Arbeitsphilosophien und ihre Auswirkungen .....	271
5.6	Einfluss der Organisation auf implizite Arbeitsphilosophien .....	271

5.6.1	Bedeutung der Aufbauorganisation für implizite Arbeitsphilosophie .....	272
5.6.2	Die Rolle der Ablauforganisation .....	274
5.6.3	Risiken durch unausgewogene Teamdynamiken .....	275
5.7	Externe Einflüsse als Chance oder Herausforderung .....	276
5.8	Kausale Bedingungen oder: Motivationsdimensionen .....	277
<b>6</b>	<b>Die IW-A-H-Typen und ihr empfohlener Gebrauch .....</b>	<b>279</b>
<b>7</b>	<b>Vergleich mit aktuellen Studien und Theorien .....</b>	<b>293</b>
7.1	Die Forschungsergebnisse im Vergleich zu Erkenntnissen aus der Werteforschung .....	293
7.2	Die Forschungsergebnisse im Vergleich zu organisationstheoretischen Ansätzen .....	307
7.2.1	Forschungsergebnisse im Abgleich zu Scheins Kultur-Ebenen-Modell.....	308
7.2.2	Sozialkonstruktivistische Perspektiven auf Organisation und Arbeitsphilosophien.....	309
<b>8</b>	<b>Kritische Reflexion .....</b>	<b>319</b>
<b>9</b>	<b>Resümee und Konklusion .....</b>	<b>323</b>
<b>10</b>	<b>Implikationen für die Praxis .....</b>	<b>326</b>
<b>11</b>	<b>Zukunftsperspektiven.....</b>	<b>328</b>
<b>12</b>	<b>Referenzverzeichnis .....</b>	<b>331</b>
<b>13</b>	<b>Anhang.....</b>	<b>347</b>



## Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1</b>	Ansätze der Organisationstheorie .....	18
<b>Abbildung 2</b>	Sense-Making Modell von Karl Weick .....	20
<b>Abbildung 3</b>	Organisationsprozessmodell nach Weick.....	22
<b>Abbildung 4</b>	Kulturebenen-Modell nach Schein, entnommen aus: Organisationskultur und Leadership .....	25
<b>Abbildung 5:</b>	Abgrenzung von Werten zu ähnlichen Konzepten .....	34
<b>Abbildung 6</b>	Theoretische Sättigung .....	61
<b>Abbildung 7</b>	Darstellung iterativ-zyklischer Forschungsprozess in komprimierten Arbeitsphasen.....	91
<b>Abbildung 8</b>	Iterative Arbeitsphasen im Überblick .....	92
<b>Abbildung 9:</b>	Übersicht der Themen innerhalb der Iterationen .....	93
<b>Abbildung 10</b>	Iteration #1 .....	96
<b>Abbildung 11</b>	Iteration #2 .....	103
<b>Abbildung 12</b>	Iteration #3 .....	109
<b>Abbildung 13</b>	Iteration #4 .....	118
<b>Abbildung 14</b>	Schema des angewandten Kodierparadigma.....	124
<b>Abbildung 15</b>	Iteration #5 .....	127
<b>Abbildung 16</b>	Anordnung impliziter Arbeitsphilosophien in den Motivations- dimensionen und übergeordnete Themenblöcke im IW .....	132
<b>Abbildung 17</b>	Iteration #6 .....	135
<b>Abbildung 18</b>	Musterauszug aus dem Kontrastierungsvorgang Einrichtung 001 und 003 .....	138
<b>Abbildung 19</b>	Schematisches Beispiel finale implizite Arbeitsphilosophie- Handlungsvarianten .....	142
<b>Abbildung 20</b>	Iteration #7 .....	143
<b>Abbildung 21</b>	Beispielhafter Auszug Merkmalstabelle mit impliziten Arbeitsphilosophien .....	146
<b>Abbildung 22</b>	Beispielhafter Auszug aus Typendarstellung Finalversion .....	147
<b>Abbildung 23</b>	Beschreibende Kreisanordnung impliziter Arbeitsphilosophien im IW .....	153
<b>Abbildung 24</b>	Kode-Landkarte impliziter Arbeitsphilosophien.....	154
<b>Abbildung 25</b>	Darstellung Kode-Dichte dysfunktionale Ausprägung impliziter Arbeitsphilosophien im Kontext Organisationsstruktur .....	167

<b>Abbildung 26</b>	Ausprägung impliziter Arbeitsphilosophien .....	172
<b>Abbildung 27</b>	Impliziten Arbeitsphilosophien Aktivierung und Kongruenz .....	173
<b>Abbildung 28</b>	Schlüsselkategorie der Organisationsstruktur mit Ausprägung ....	177
<b>Abbildung 29</b>	Intensität / Dichte der Kodierungen pro OS-Element.....	178
<b>Abbildung 30</b>	Schlüsselkategorie "intervenierende Bedingungen" mit Ausprägung .....	186
<b>Abbildung 31</b>	Motivationsdimensionen.....	201
<b>Abbildung 32</b>	Lebensqualität fördern - Benevolence funktional.....	204
<b>Abbildung 33</b>	Lebensqualität fördern- Benevolence dysfunktional .....	206
<b>Abbildung 34</b>	Lebensqualität fördern - Sicherheit funktional .....	208
<b>Abbildung 35</b>	Lebensqualität fördern - Sicherheit dysfunktional.....	210
<b>Abbildung 36</b>	Lebensqualität fördern - Macht funktional .....	212
<b>Abbildung 37</b>	Lebensqualität fördern - Macht dysfunktional.....	214
<b>Abbildung 38</b>	Lebensqualität fördern - Leistung funktional.....	216
<b>Abbildung 39</b>	Lebensqualität fördern - Leistung dysfunktional .....	218
<b>Abbildung 40</b>	Lebensqualität fördern - Stimulation funktional.....	220
<b>Abbildung 41</b>	Arbeitsfähigkeit und Arbeitsqualität bilden und erhalten - Leistung funktional .....	222
<b>Abbildung 42</b>	Arbeitsfähigkeit und Arbeitsqualität bilden und erhalten - Leistung dysfunktional .....	224
<b>Abbildung 43</b>	Arbeitsfähigkeit und Arbeitsqualität bilden und erhalten - Konformität funktional.....	226
<b>Abbildung 44</b>	Arbeitsfähigkeit und Arbeitsqualität bilden und erhalten - Konformität dysfunktional .....	228
<b>Abbildung 45</b>	Arbeitsfähigkeit und Arbeitsqualität bilden und erhalten - Selbstbestimmung funktional.....	230
<b>Abbildung 46</b>	Arbeitsfähigkeit und Arbeitsqualität bilden und erhalten - Selbstbestimmung dysfunktional .....	232
<b>Abbildung 47</b>	Arbeitsfähigkeit und Arbeitsqualität bilden und erhalten - Macht dysfunktional .....	234
<b>Abbildung 48</b>	Arbeits- und Life-Style- Kulturen weiterentwickeln - Tradition funktional .....	236
<b>Abbildung 49</b>	Arbeits- und Life-Style- Kulturen weiterentwickeln - Sicherheit funktional .....	238
<b>Abbildung 50</b>	Arbeits- und Life-Style- Kulturen weiterentwickeln - Sicherheit dysfunktional .....	240

<b>Abbildung 51</b>	Arbeits- und Life-Style- Kulturen weiterentwickeln - Leistung funktional.....	242
<b>Abbildung 52</b>	Arbeits- und Life-Style- Kulturen weiterentwickeln - Leistung dysfunktional .....	244
<b>Abbildung 53</b>	Arbeits- und Life-Style- Kulturen weiterentwickeln - Universalismus funktional.....	246
<b>Abbildung 54</b>	Arbeits- und Life-Style- Kulturen weiterentwickeln - Universalismus dysfunktional .....	248
<b>Abbildung 55</b>	Flow-Erlebnis haben - Hedonismus funktional .....	250
<b>Abbildung 56</b>	Flow-Erlebnis haben - Hedonismus dysfunktional.....	252
<b>Abbildung 57</b>	Flow-Erlebnis haben - Leistung funktional.....	254
<b>Abbildung 58</b>	Kreismodell impliziten Arbeitsphilosophien und Handlungsdimension.....	259
<b>Abbildung 59</b>	Theoretisches Ablauf-Modell zur Aktivierung impliziter Arbeitsphilosophien .....	261
<b>Abbildung 60</b>	Theoretisches Aktivierungs-Konzept für Lebensqualität fördern (funktional).....	264
<b>Abbildung 61</b>	Links: mit Führungsverantwortung; rechts: ohne Führungsverantwortung .....	296
<b>Abbildung 62</b>	Dichte der impliziten Arbeitsphilosophien im IW-Kontext .....	296
<b>Abbildung 63</b>	Darstellung aus Verwiebe (2009, S.9).....	302
<b>Abbildung 64</b>	Eigene Darstellung der impliziten Arbeitsphilosophien .....	304
<b>Abbildung 65</b>	Eigene Darstellung der impliziten Arbeitsphilosophien, angepasst an Schwartz Circumplex-Modell.....	305

## Tabellenverzeichnis

<b>Tabelle 1</b>	Art und Weise herausforderndes Verhalten: Gegenüberstellung von Regelwohnen - IW .....	1
<b>Tabelle 2</b>	Anzahl Bewohnerinnen und Bewohner mit geistiger Behinderung und herausforderndem Verhalten .....	2
<b>Tabelle 3</b>	Autismus-Diagnose u. tiefgreifende Entwicklungsstörungen (n=10).....	3
<b>Tabelle 4</b>	psychische Erkrankungen .....	3
<b>Tabelle 5</b>	Selbst definierte Arbeitsbegriffe für die Arbeit mit der GTM .....	74
<b>Tabelle 6</b>	Darstellung systemisch-konstruktivem Selbstverständnisses.....	86
<b>Tabelle 7</b>	exemplarischer Auszug aus Kategorienhandbuch implizite Arbeitsphilosophie – Reiter“ Hedonismus“ .....	101
<b>Tabelle 8</b>	exemplarischer Auszug Kategorienhandbuch Aktivierungskontexte .....	105
<b>Tabelle 9</b>	Übertrag implizite Arbeitsphilosophie- Handlungszusammenhang-Kodes in Excel-Tabelle .....	111
<b>Tabelle 10</b>	Detail-Auszug Feinanalyse impliziter Arbeitsphilosophie- Aktivierungszusammenhang .....	116
<b>Tabelle 11</b>	Beispiel Aufbau Konzepttabelle funktional .....	121
<b>Tabelle 12</b>	Beispiel Aufbau Konzepttabelle dysfunktional.....	121
<b>Tabelle 13</b>	Beispiel „Konformität“ mit Subkode „Selbstdisziplin“ .....	122
<b>Tabelle 14</b>	Beispiel Konzept-Tabelle zu Konformität als Phänomen .....	123
<b>Tabelle 15</b>	Mustertabelle Konsolidierungsvorgehen .....	128
<b>Tabelle 16</b>	Merkmalstabelle .....	134
<b>Tabelle 17</b>	Auszug erweiterte Kontrastierung funktionale Ausprägung der implizite Arbeitsphilosophie-Handlungs-Zusammenhänge .....	140
<b>Tabelle 18</b>	Auszug erweiterte Kontrastierung dysfunktionale Ausprägung der implizite Arbeitsphilosophie-Handlungs-Zusammenhänge.....	141
<b>Tabelle 19</b>	Beispiel für Kontrastierung von Benevolence/ funktionale Ausprägung .....	141
<b>Tabelle 20</b>	Beschreibung Termine und Teamzusammenstellung .....	348
<b>Tabelle 21</b>	Beschreibung Probanden .....	349
<b>Tabelle 22</b>	Einfache Transkribier-Regeln (selbst gestaltet).....	350
<b>Tabelle 23</b>	<i>Anhänge auf CD</i> .....	351

## Abkürzungsverzeichnis

Bsp.	Beispiel
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
etc.	Et cetera / und so weiter
GL	Gruppenleitung
GPA	Glaubens-Polaritäten-Analyse
GTM	Grounded Theorie Methode
IAO	Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation
iBV	Integratives Basisverfahren nach Kruse
IW	IW
Kürzel	Bezeichnung für eine inhaltliche Zusammenfassung in eine Buchstaben-Zahlen-Kombination
OK	Organisationskultur
TK	Teamkultur
u.	und
u.dgl.m.	und dergleichen mehr
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche



## TEIL A: KONTEXTUALISIERUNG IM FORSCHUNGSFELD

### 1 Das Intensivwohnen als Forschungsfeld von Werten

Markowetz et al. (2021) beschreiben, dass die regulären Wohnformen (stationäre und ambulante Wohnformen) oft nicht ausreichen, um den besonderen Unterstützungs- und Betreuungsbedarf von Menschen mit geistiger Behinderung und herausforderndem Verhalten zu decken. Daher werden diese Personen häufig in spezialisierte Einrichtungen, wie das sogenannte Intensivwohnen (IW), untergebracht, das für ihre intensiven Betreuungsbedürfnisse konzipiert ist (Markowetz n.d., S. 39). Die in den Intensivwohneinrichtungen lebenden Personen weisen neben herausforderndem Verhalten häufig auch eine schwere geistige Behinderung und Pflegebedürftigkeit auf. Zum Personenkreis zählen auch Menschen mit leichteren geistigen oder Lernbehinderungen, psychischen Störungen, Autismus-Spektrum-Störung (ASS) mit geistiger Behinderung und herausforderndem Verhalten sowie Personen mit delinquenterm Verhalten. Häufig äußert sich dieses Verhalten in übergriffigen Handlungen gegenüber Bewohnerinnen und Bewohner und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (Markowetz et al., n.d., S. 23). Laut Markowetz et al. (2021, S. 16) sehen sich Fachkräfte im Kontext IW im Vergleich zum Regelwohnen mit stark herausfordernden Verhaltensweisen konfrontiert:

**Tabelle 1**

*Art und Weise herausforderndes Verhalten: Gegenüberstellung von Regelwohnen - IW; entnommen aus Markowetz et al. (2021, S.16)*

<b>Verhaltensweisen</b>	<b>Regelwohnen (N=51)</b>	<b>IW (N=12)</b>
<i>Massive anhaltende autoaggressive Verhaltensstörung</i>	19,5%	37,1%
<i>Massive anhaltende objektaggressive Verhaltensstörung</i>	16,9%	35,8%
<i>Massive anhaltende fremdaggressive Verhaltensstörung</i>	14,7%	30,5%

**Anmerkung:** Mehrfachnennungen möglich.

Markowetz et al. (2021, S. 11) erhoben bayernweit:

- 41 Einrichtungen sind reine Regelwohneinrichtungen, davon 18 in Oberbayern (OBB).
- 10 Einrichtungen bieten sowohl Regelwohnen als auch IW an, 5 davon in OBB.
- 2 Einrichtungen sind reine Intensivwohneinrichtungen, 1 davon in OBB.
- 11 Einrichtungen betreuen derzeit keine Personen der betrachteten Zielgruppe.

Das Prinzip des IWs verteilt sich auf zwölf Intensivwohneinrichtungen mit folgenden Wohnformen:

**Tabelle 2**

Anzahl Bewohnerinnen und Bewohner mit geistiger Behinderung und herausforderndem Verhalten; entnommen aus Markowetz et al. (2021, S.20);

Leistungstyp	Gesamt	davon in Oberbayern
Anzahl der Bewohnerinnen und Bewohner im IW	325	170
Im Leistungstyp: W-E-G-intensiv	81	33
Im Leistungstyp: WT-E-G-intensiv	188	115
Im Leistungstyp: W-E-G-therapeutisch	46	12
Im Leistungstyp: WT-E-G-therapeutisch	-	-
Im Leistungstyp: W-E-G-Übergang	8	8
Im Leistungstyp: WT-E-G-Übergang	2	2

**Anmerkungen:**

W-E-G: Wohnen ohne Tagesbetreuung

WT-E-G: Wohnen mit Tagesbetreuung

G: für geistig behinderte Erwachsene

Intensiv: Intensivwohnen

Therapeutisch: für Menschen mit annähernd intensivem Bedarf, die im Intensivwohnen lebten, jedoch nun keine massiven fremd-, auto- und/oder objektaggressiven Verhaltensstörungen, die ständig und fortlaufend in schwerwiegender Weise auftreten, zeigen.

Übergang: Übergang aus dem Intensivbereich. Positive Weiterentwicklung hinsichtlich Konfliktbewältigungsstrategien und lebenspraktischen Kompetenzen ist im Vergleich zu Bewohnerinnen und Bewohner in Intensivgruppen bereits erkennbar.

Der Bereich des IWs in Bayern stellt somit ein komplexes und dynamisches Arbeitsfeld mit Menschen mit besonderen Bedürfnissen dar, indem wiederum Fachkräfte arbeiten, die mit diesen Dynamiken verfahren müssen. In diesem Umfeld arbeiten Teams unter hohen Arbeitsanforderungen, müssen auf unvorhersehbare Situationen reagieren und gleichzeitig soziale, pädagogische und organisatorische Herausforderungen bewältigen. Im IW in Bayern werden Personen mit folgenden medizinischen Diagnosen betreut:

**Tabelle 3**

*Autismus-Diagnose u. tiefgreifende Entwicklungsstörungen (n=10); entnommen aus Markowetz et al. (2021, S.21)*

<b>Autismus-Diagnose (ICD-10)</b>	<b>Nennungen</b>
<i>Frühkindlicher Autismus (F84.0)</i>	7
<i>Atypischer Autismus (F84.1)</i>	5
<i>ASS (Autismus-Spektrum-Störung) (n.n.bez.)</i>	2
<i>Andere desintegrative Störung des Kindesalters (F84.3)</i>	2
<i>Asperger-Syndrom (F84.5)</i>	1
<i>Überaktive Störung mit Intelligenzminderung und Bewegungsstereotypien (F84.4)</i>	1

**Anmerkung:** Mehrfachnennungen möglich

**Tabelle 4**

*psychische Erkrankungen; adaptiert aus Markowetz et al. (2021, S.22)*

<b>Psychische Erkrankung (ICD-10)</b>	<b>Nennungen</b>
<i>Spezifische Persönlichkeitsstörungen (F60.0)</i>	6
<i>Schizophrenie (F20.-)</i>	10
<i>Depression; Depressive Episode (F32.-); Schwere depressive Episode ohne psychotische Symptome (F32.2)</i>	9
<i>Psychose; psychotische Symptome</i>	5
<i>PTBS (Posttraumatische Belastungsstörung); Trauma</i>	2
<i>Chronische motorische oder vokale Ticstörung</i>	2
<i>Bindungsstörung</i>	2
<i>Hyperkinetische Störung des Sozialverhaltens (F90.1)</i>	1

**Anmerkung:** Mehrfachnennungen möglich.

Für die Beratungen im Rahmen dieser Forschungsarbeit meldeten sich vier Einrichtungen aus den in der Tabelle dargestellten Intensivwohnformen. Die Organisationsstrukturen dieser vier Einrichtungen lassen sich wie folgt darstellen:

**1. Dezentrale Organisation mit zentraler Steuerung:**

- Die Wohngruppen sind Teil regionaler oder übergeordneter Trägerstrukturen, die eine eigenverantwortliche, aber abgestimmte Betreuung ermöglichen.

**2. Multiprofessionelle Teams:**

- Die Betreuung erfolgt durch Fachkräfte aus verschiedenen Disziplinen wie Heilpädagogik, Sozialarbeit und Pflege, um eine umfassende Unterstützung sicherzustellen.

**3. Kleine Wohneinheiten für individuelle Betreuung:**

- Die Gruppengröße ist bewusst klein gehalten, um den Bewohnerinnen und Bewohnern eine intensive und bedarfsgerechte Begleitung zu bieten.

**4. Strukturierter Alltag und therapeutische Maßnahmen:**

- Die Bewohnerinnen und Bewohner erhalten eine klare Tagesstruktur sowie gezielte therapeutische Angebote, um soziale und lebenspraktische Fähigkeiten zu fördern.

**5. Eingebunden in übergeordnete Netzwerke und Konzepte:**

- Die Wohngruppen sind Teil von Fachnetzwerken oder Projekten, die wissenschaftlich fundierte Konzepte für die Betreuung und Weiterentwicklung der Bewohnerinnen und Bewohner erarbeiten; z.B. das hier zitierte Projekt PINO

Im IW müssen Teams, ihre eigene Praxis kontinuierlich an die situativen Anforderungen anpassen. Dies ergibt sich durch die besondere Klientel der Einrichtungen. Olivier-Pijpers et al. (2019) beschreiben dazu:

*„Mitarbeiter\*innen sollten darüber hinaus über ausgezeichnete Beobachtungsfähigkeiten verfügen und sich ständig über mögliche Verhaltensänderungen der Bewohnerinnen und Bewohner im Klaren sein (vgl. ebd.: 614). Sie sollten den Bewohnerinnen und Bewohnern Vertrauen entgegenbringen, jedoch auch mögliche Risiken kontrollieren, um eine sichere Arbeitsumgebung zu schaffen (vgl. ebd.: 616). Auch Eigenschaften wie Verantwortungsbewusstsein und Kreativität werden als wichtig angesehen.“*

Durch diese Variationen in den Vorgehensweisen der Arbeit der Fachkräfte als Teams entwickeln sich implizite Wertvorstellungen, die den Alltag oft stärker prägen als offizielle Vorgaben. Dies beschreiben auch Markowetz et al. (o.J.), indem sie hervorheben, dass

*„Erfahrungen und Interaktionen in der täglichen Praxis [können] zur Entwicklung von praxisbezogenem Wissen und neuen Arbeitsweisen im Umgang mit herausfordernden Verhaltensweisen führen [können].“ (Markowetz et al., o.J., S.71)*

Diese sog. Teamkultur entsteht nicht bewusst oder geplant, sondern formt sich aus den gemeinsamen Erfahrungen der Teammitglieder. Ein wichtiger Aspekt ist damit, dass viele dieser Prozesse unbewusst ablaufen (Elbe, 2016, S. 68 ff.). Die Teams im IW arbeiten unter hoher physischer und psychischer Belastung. Sie müssen nicht nur mit den eigenen anspruchsvollen Arbeitsbedingungen umgehen, sondern auch den besonderen Herausforderungen der Bewohnerinnen und Bewohner mit professioneller Haltung begegnen. Viele der in den Wohngruppen lebenden Personen haben schwere psychische Erkrankungen oder kognitive Einschränkungen (siehe Tabelle 4), die die Gestaltung des gemeinsamen Alltags komplex machen. Die Teams stehen daher vor der Aufgabe, in einem oft herausfordernden Umfeld tragfähige Strukturen für ein stabiles Zusammenleben zu schaffen. Dabei entwickeln sich spezifische Arbeitsweisen, die nicht nur die Zusammenarbeit innerhalb des Teams prägen, sondern auch das tägliche Handeln bestimmen. Die zentrale Frage ist, welche Wertvorstellungen sich in diesen Teams herausbilden, wie sie die Zusammenarbeit beeinflussen und welche Bedeutung sie für ein funktionierendes Miteinander haben.

Unter den hohen Anforderungen der täglichen Arbeit entstehen Routinen und Muster, die für das Funktionieren des Teams essenziell sind. Diese gelebten Werte bestimmen, wie bspw. Verantwortung aufgeteilt wird, wie mit Krisen umgegangen wird und welche Handlungsweisen als zielführend gelten. Da diese Strukturen jedoch oft nicht bewusst reflektiert werden, bleibt den Teams vielfach verborgen, nach welchen Prinzipien sie tatsächlich arbeiten. Dies ist unproblematisch, solange keine Differenzen oder Uneinigkeiten im gemeinsamen Handeln auftreten (Markowetz et al. o.J., S. 71 ff.). In einigen Fällen gelingt es Teams jedoch nicht, diese Differenzen durch Gespräche oder Supervisionen zu klären. Ein möglicher Grund dafür könnte darin liegen, dass die eigentliche Teamkultur nicht bewusst ist. Dadurch bleibt den Teams unklar, welcher implizite Wertekodex ihr Handeln unter bestimmten Bedingungen beein-

flusst. Eine regelmäßige Supervision ist für Teams daher wichtig (vgl. Nijs et al., 2019, S. 6). Für die Forschung ist es daher von Interesse, wie sich diese impliziten Wertesysteme innerhalb der Teams herausbilden und wie sie sichtbar gemacht werden können, damit Teams ihre eigene Kultur auf Basis ihrer Wertvorstellungen, verstehen kann. Aufgrund dieser komplexen Arbeits- und Wertewelt im Intensivwohnbereich, ist eben dieser für die Forschung zum Aspekt von impliziten Wertvorstellungen im Kontext Organisation von besonderem Interesse.

## 2 Wissenschaftliche Relevanz und Forschungslücke

Die Problematik bei der Erforschung von Wertvorstellungen der unbewussten Ebene von Teams ist, dass jede Organisation einmalig ist. Soziologisch betrachtet sind Organisationen durch ihre Programme gerahmt und grenzen sich dadurch von ihrer Umwelt ab. Sie sind Spezialisten ihres Bereiches, damit sind sie jedoch auch höchst individuell in ihren Strukturen und Prozessen sowie deren Einfluss auf die Fachkräfte und umgekehrt (Luhmann, 2000). Autoren wie Schein (1995, 2010), Baumgartner (2006) und Daimler (2008) beschreiben, dass die Teamkultur in Organisationen bisher nur theoretisch erschlossen blieb. Auch von Groddeck (2011, S. 57) beschreibt im Kontext der Werteforschung in Organisationen, dass die Kommunikation von Werten wenig erschlossen ist. Die Erforschung von Werthaltungen zeigt, dass Werte eng mit der Identität und dem Selbstkonzept einer Person verknüpft sind. Nach Rokeach (1973) und Feather (1990, 1995) setzen sie nicht nur individuelle Ziele, sondern beeinflussen auch die Wahl geeigneter Mittel zur Zielerreichung. Sie steuern somit das Handeln. Des Weiteren betont Lewins (1951), dass persönliche Werthaltungen die Bewertung von Handlungsoptionen bestimmen.

Rokeach (1973, 1979) entwickelte Methoden zur Erfassung von Werten, doch die empirische Werteforschung untersucht ihre tatsächliche Handlungswirksamkeit nur selten. Dies liegt an der methodischen Herausforderung, sowohl einzelne Werte mit ihren kognitiven, emotionalen und motivationalen Merkmalen als auch die Struktur des gesamten individuellen Wertesystems adäquat zu erfassen (von Groddeck, 2011). Zudem sind theoretische Ansätze hierzu bislang unzureichend, da kein direkter Zusammenhang zwischen Werteausprägung und Verhalten besteht. Gisela Maag (1991) beschreibt hier methodische Schwächen in der Werteforschung/ Wertewandelforschung sinngemäß wie folgt:

- Man kann nicht einfach davon ausgehen, dass eine Aggregation individueller Werte automatisch die gesellschaftlichen Werte widerspiegelt. Es muss untersucht werden, unter welchen Bedingungen individuelle und gesellschaftliche Werte übereinstimmen oder auseinandergehen.
- In bisherigen Studien wurden Werte oft aus der Perspektive individueller Wünsche oder Wichtigkeiten erhoben, obwohl Werte theoretisch als gesellschaftlich Wünschenswertes definiert werden.

- Menschen unterscheiden möglicherweise zwischen dem, was sie persönlich für wichtig halten, und dem, was sie für die Gesellschaft als Ganzes als erstrebenswert ansehen.
- Die am höchsten bewerteten Werte sind solche, die den zwischenmenschlichen Umgang betreffen, was nahelegt, dass gesellschaftliche Werte stärker auf soziale Interaktionen fokussiert sind.
- Wenn sich individuelle Werte ändern, bedeutet das nicht zwangsläufig, dass sich auch die gesellschaftlichen Werte verändern – es könnte sich nur um Phänomene innerhalb bestimmter Gruppen handeln. (Maag, 1991, S. 92)

Situative Faktoren, individuelle Fähigkeiten und die Bereitschaft zur wertekonformen Handlung spielen somit eine zentrale Rolle für Forschungsdesigns (Trommsdorf, 1996, S. 16–17). Trommsdorf kritisiert in der Werte- und Wertewandelforschung begriffliche Unschärfen, methodologische Defizite, kulturelle Vernachlässigungen, theoretische Simplifizierungen und normative Verzerrungen. Der Wertbegriff sei oft unscharf definiert, was die Vergleichbarkeit erschwere. Viele Studien basierten auf Querschnittsdaten, die nur Momentaufnahmen lieferten, wodurch Unterschiede zwischen Altersgruppen fälschlich, als Wertewandel interpretiert würden. Zudem würden westliche Konzepte wie Individualismus häufig als universelle Maßstäbe genutzt, ohne alternative Wertesysteme zu berücksichtigen. Wertewandel werde meist linear als Fortschritt oder Niedergang betrachtet, ohne externe Faktoren wie Krisen oder politische Umbrüche angemessen einzubeziehen (Trommsdorf, 1996, S. 15–28). Diverse Forschungsrichtungen – darunter Psychologie, Soziologie, Organisationsforschung und Marketingwissenschaft – haben zur Erfassung von Werten verschiedene Messinstrumente entwickelt, die meist auf Fragebögen und Werteskalen basieren. Dabei werden entweder Listen mit Wertvorstellungen vorgegeben, aus denen Befragte auswählen, oder interpretierbare Aussagen genutzt. Dies führt dazu, dass Werte statisch erfasst werden, ohne ihren kontextuellen oder mehrperspektivischen Charakter zu berücksichtigen (Trommsdorf 1996, S. 24–26). Ein weiterer Kritikpunkt betrifft die mangelnde Untersuchung der Handlungswirksamkeit von Werten. Werte seien komplexe Konstrukte mit kognitiven, emotionalen und motivationalen Merkmalen, deren individuelle Bedeutungsstruktur sich mit einfachen Fragebögen nur schwer erfassen lasse. Zudem seien bestehende theoretische Ansätze zur Erklärung des Zusammenhangs zwischen Werten und Verhalten unzureichend. Eine direkte Beziehung zwischen Wertausprägung und Verhalten könne nicht angenommen werden, da zahlreiche situative und individu-

elle Faktoren eine Rolle spielten. Es müsse berücksichtigt werden, in welchen Situationen ein Wert relevant wird, ob eine Person fähig und bereit ist, nach diesem Wert zu handeln, und welche weiteren Bedingungen das Verhalten beeinflussen (Trommsdorf, 1996, S. 17–18). Somit bedarf es vertiefter dynamischer oder agiler Studiendesigns. Aus der Perspektive der Organisationsforschung betonen Kühl et al. (2009, S. 17 f. ) die Vorteile qualitativer Forschungsmethoden. Sie weisen darauf hin, dass die qualitative Methodik in der Organisationsforschung auf der phänomenologischen Tradition basiert. Soziale Wirklichkeit wird nicht als objektive, von Zeit und Raum unabhängige Wahrheit betrachtet, sondern als das Ergebnis individueller und kollektiver Wahrnehmung sowie Interpretation. Daher wird sie nicht als feste Struktur untersucht, sondern als ein dynamischer Prozess, der sich in alltäglichen Kommunikations- und Handlungsabläufen zeigt. Durch diese Perspektive analysieren Organisationsforscher, wie soziale Realität durch Interaktionen kontinuierlich entsteht und sich verändert.

*„Aufgabe des Empirikers ist daher nicht die Isolierung einzelner Kausalitäten, sondern die Rekonstruktion subjektiv gemeinten Sinns und das ‚Verstehen‘ komplexer Zusammenhänge.“ (vgl. Schütz, 1971, zitiert in Kühl et al., 2009, S.18).*

Diese Herangehensweise lässt sich gleichermaßen auf die Untersuchung von Kulturen innerhalb von Organisationen übertragen, wie auch auf ihre empirische Erforschung. Von Groddeck (2011, S. 19-56) beschreibt, dass die Wertekommunikation innerhalb von Organisationen aus einer sozialpsychologisch-konstruktivistischen Perspektive betrachtet werden muss, um die komplexen, subjektiven Bedeutungen und den interaktiven Charakter von Werteaushandlungen zu verstehen. Im Zusammenhang mit der Wertewandel-Forschung betont Hillmann (2001), dass diese Disziplin sowohl enorme Fortschritte als auch Defizite aufweist, was die Herausforderungen und die Komplexität der Untersuchung kultureller Veränderungen in Organisationen verdeutlicht. Die Forschung arbeitet nach Hillmanns Ansicht mit unzureichender Tiefe und lässt offen, wie Werte oder Unwerte entstehen oder welchen Einfluss Grundeinstellungen von Personen auf Werte hat (Hillmann, 2001, S. 35-37). Es ist zu berücksichtigen, dass eine umfassende Erhebung unbewusster Wertvorstellungen im Kontext von Handlungssprachen aufgrund der Komplexität von Teamkonstellationen nicht in einer abschließenden Form realisierbar ist. Auch können die Entstehung von impliziten Wertvorstellungen im Kontext von Organisation nicht bis zuletzt ursächlich betrachtet werden, aber es kann beleuchtet werden, welche Kontexte die Wertvorstellungen im Arbeitskontext aktivie-

ren. Organisationsformen, und folglich auch deren Kulturen, entwickeln sich kontinuierlich weiter, wenn auch möglicherweise langsam. Daher darf die Erkenntnis über handlungsleitende Werte respektive impliziter Wertvorstellungen im Bereich Wohnen nicht als statisches Konstrukt betrachtet werden. Sie muss regelmäßig aktualisiert werden, um den aktuellen Zeitgeist zu reflektieren. Dies zeigen auch Forschungen, die sich mit Wertewandel beschäftigen (Inglehardt, 1977; Rockeach, 1973; Hillmann 2003).

In dieser Forschungsarbeit liegt der Fokus auf einer Momentaufnahme zu impliziten Wertvorstellungen im Bereich der Eingliederungshilfe im Intensivwohnkontext. Dies meint, dass die wissenschaftliche Analyse darauf zielt, den zeitgenössischen Charakter der unbewussten Wertvorstellungen und ihren Einfluss auf die Handlungspraxis von Fachkräften im Kontext von Organisation, explizit dem IW, zu verstehen und zu erklären.

## 2.1 Forschungsmotivation

Joas (1999a, S. 25) verfolgt in „Die Entstehung der Werte“ das Ziel, auf empirischer Grundlage zu untersuchen, welche Werte in verschiedenen Gesellschaften gegenwärtig wirksam sind. Zudem analysiert er die Möglichkeiten wertorientierter sozialer Bewegungen, zeitgemäße Konzepte von Gemeinschaft, Solidarität, Brüderlichkeit und Nächstenliebe jenseits individualistischer Deutungsmuster zu entwickeln. Übertragen auf Organisationen des IWs stellt sich die Frage, wie Werte die Arbeit in diesen Organisationen beeinflussen. Welche inneren Überzeugungen bewegt Teammitglieder dazu, unter herausfordernden Bedingungen zu arbeiten? Was verbindet sie miteinander, und wie zeigt sich die unbewusste Ebene der Teamkultur? Welche impliziten Wertvorstellungen bestehen – im Sinne eines Zeitgeistes – in verschiedenen Organisationen des IWs? Diese Forschungsarbeit entstand aus der Motivation, zu verstehen, welchen Einfluss unbewusste Wertvorstellungen innerhalb einer Teamkultur auf die Organisation des IWs haben und welcher zeitgenössische Zusammenhang zwischen Werten und Handlungen sich über verschiedene dieser Organisationen hinweg erkennen lässt. Hillmann beschreibt die Werte(wandel)forschung als eine mittlerweile interdisziplinär agierende Forschungsdisziplin (Hillmann, 2001, S. 19ff.). Die vorliegende Forschungsarbeit ist in diesen übergreifenden fachwissenschaftlichen Diskurs eingebettet und untersucht, mit welchen „zeitgeistprägenden“ impliziten Wertvorstellungen

Teams in Organisationen der Eingliederungshilfe im Bereich IW ihre Handlungspraxis unbewusst gestalten. Ziel ist es, die prägenden Werte und Konzepte zu identifizieren, die das Handeln in diesem spezifischen Kontext beeinflussen.

*„An dieser Stelle ist daran zu erinnern, dass Unternehmenskulturen implizite, zu großen Teilen unbewusste Phänomene sind; es handelt sich um von Organisationsmitgliedern verwendete Deutungs- und Orientierungsmuster, die ihrem Charakter nach nur auf interpretativem Wege erschlossen werden können.“*  
*(Schein, 1985, S. 112 ff.; Osterloh, 1991)*

Dies liegt zum einen daran, weil es lebendige Vorgänge sind, die erst dann erscheinen, wenn Teams in einen Zustand des Ungleichgewichtes gelangen und dadurch gezwungen sind, sich mit ihren üblichen Denk- und Handlungsmustern auseinanderzusetzen. Zum anderen, weil Teams sich in einem intimen Bereich des Denkens und Fühlens beobachtet fühlen könnten (Breuer et al., 2010, S. 32). Trotzdem stellt sich die Frage, welche Wertvorstellungen Teams im IW in ihrem Handeln antreiben. Das Berufsfeld des Bereiches Wohnen erfordert eine tägliche Auseinandersetzung mit einer Vielzahl an Abläufen und der Befriedigung von Bedürfnissen von Bewohnerinnen und Bewohnern. Wo viele Menschen aufeinandertreffen, gibt es viele Ansichten, Gefühle und Denkweisen. Es mag Teams geben, die einen Sachverhalt ohne große Worte zur Zufriedenheit aller lösen; die Praxis veranschaulicht jedoch vielmehr, dass Organisationen ein komplexes Konstrukt sind und eine solche Harmonie in seltenen Fällen zu existieren scheint. Ernst (2007, 193 ff.) beschreibt an dieser Stelle, dass v.a. bei Organisationen im Bereich der sozialen Dienstleistungen, eine „sozialpädagogische Organisationsethik“ geschaffen werden sollte, die reflektiert, inwiefern Strukturen der Organisation

*„den Mitgliedern der Organisation ermöglichen, das ethisch Richtige zu tun.“*  
*(Ernst, 2007, S 225)*

So sind auch Teamkulturen alles andere als trivial. Insbesondere für neu entstehende Teams, die einen „alten Kern“ besitzen, ist es herausfordernd eine gemeinsame Routine zu entwickeln. Neue Ausbildungsinhalte oder gar neue Berufsbilder sowie andere kulturelle Hintergründe, die Fachkräfte mitbringen, fließen in den gemeinsamen Teamentwicklungsprozess ein. Diese neuen Wertvorstellungen müssen erst, im Sinne Scheins, nach einem Lernprozess integriert (oder verworfen) werden:

*„Zunächst wird das soziale System immer versuchen, neue Mitglieder konform zu den Basisannahmen zu rekrutieren bzw. diese gemäß den gültigen Werten und Normen zu sozialisieren. Neue Werte und Annahmen können daher nur dann erfolgreich implementiert werden, wenn die alten Werte diskreditiert sind und / oder sie sich bei der Lösung gravierender Anpassungs- und Integrationsprobleme besonders bewährt haben (Weik, 2005, S. 216).“*

Die Annahme in dieser Forschungsarbeit ist, zum einen, dass Mitglieder des IW-Einfluss auf die Prozesse der Wohneinrichtung nehmen können. Dies geschieht unbewusst durch das Wirken von Wertvorstellungen. Zum andern haben eben diese Wertvorstellungen implizit einen Einfluss auf die Handlungspraxis der Fachkräfte in ihrer Arbeit mit den Bewohnerinnen und Bewohnern. So besteht seitens der Forschungsarbeit die Annahme, dass wenn die Wertvorstellungen der Fachkräfte untereinander harmonieren und im Einklang mit der Organisationsstruktur stehen, ein für alle konformes Handlungsergebnis entsteht. Wenn also alle Fachkräfte eine oder mehrere implizite Wertvorstellungen gleichermaßen interpretieren und ihre Handlungen nach diesem gemeinsamen Verständnis ausrichten, dann besteht ein Konsens. Im ungünstigsten Fall können sich jedoch Handlungspraxis und unbewusste Wertvorstellungen nachteilig aufeinander auswirken, was z.B. zu Unzufriedenheit unter Fachkräften und letztlich auch bei den Bewohnerinnen und Bewohnern der Wohneinrichtung führen kann. Diese Entstehung einer Unzufriedenheit in Teams beschreibt auch Schein (1995, 2010) ebenso wie Weick (Weick und Lang, 2005). Zur Veranschaulichung dieses Phänomens kann folgendes Beispiel dienen: Eine Fachkraft legt in ihrer Arbeit besonderen Wert auf Nächstenliebe. Sie handelt – meist unbewusst – nach dem Prinzip einer fürsorglichen und einfühlsamen Betreuung der Bewohnerinnen und Bewohner, das ihrem persönlichen Werteverständnis entspricht. Im Rahmen der Teamarbeit kann es jedoch erforderlich sein, diese individuelle Auslegung anzupassen. So kann es sein, dass im Team bereits ein gemeinsames Verständnis des Werts „Nächstenliebe“ besteht, dass stärker auf pädagogisches Handeln und die Förderung von Selbstständigkeit ausgerichtet ist. In einem günstigen Fall ergänzen sich die verschiedenen Interpretationen und führen zu einem gemeinsamen, tragfähigen Handlungskonsens. Es kann jedoch auch zu Spannungen kommen, wenn die Fachkraft Schwierigkeiten hat, die teaminterne, edukativ geprägte Auslegung des Werts zu akzeptieren. In einem solchen Fall entsteht ein Wertekonflikt, der das Teamklima und die Zusammenarbeit belasten kann.

Nach Schein sind Grundprämissen der unsichtbaren Ebene dem Team oft selbst nicht bewusst (Miebach, 2012, S. 51). Im fiktiven Szenario wäre es für das Team vermutlich

sehr schwer selbst zu erkennen, was das Problem ist. Sowohl die einzelne Fachkraft als auch das Team würden die Wertvorstellung „Nächstenliebe“ als Leitbild benennen. Jedoch bliebe dem Team verborgen, dass der Wert schlicht eine unterschiedliche Ausführung in der konkreten Arbeit erfährt. Dies verdeutlicht, dass nicht davon ausgegangen werden kann, dass alle Beteiligten stets dieselben Denk- und Bewertungsschemata teilen. Krobath (2010) betont an dieser Stelle, dass Werte im Kontext von Ethik organisiert werden müssen. Organisationsmitglieder wollen alle ethisch korrekt arbeiten, aber um dies im Sinne einer gemeinsamen Wertebasis umzusetzen, müssen Werte bewusst reflektiert werden (Krobath, 2010, S.19 ff.) Für Fachkräfte gibt es in vielen Einrichtungen der Eingliederungshilfe z.B. Supervisionen, Fallbesprechungen oder auch Teambuilding-Maßnahmen, um sich als Team gemeinsam gut entwickeln zu können. Es fehlt jedoch an Hilfsinstrumenten, die Teams dazu befähigen, ihre eigene Kultur und damit ihre impliziten Werte zu ergründen. Wenn unbewusste Grundprämissen/ Wertvorstellungen auf wissenschaftlicher Praxis erkennbar und auch reflektierbar gemacht werden könnten, wäre dies für die Praxis ein hilfreicher Nährwert, wie auch Schreyögg und Geiger (2016, S. 346) beschreiben:

*„Der erste und wichtigste Schritt einer solchen Kulturentwicklung ist die Beschreibung und die Bewusstmachung der bestehenden Kultur. Nachdem es sich im Wesentlichen um unsichtbare Größen handelt, ist hierzu – wie eingangs bereits dargelegt – eine umfängliche Deutungsleistung zu erbringen. Die besondere Schwierigkeit dieser Deutungsleistung besteht darin, dass nicht einzelne Handlungen zu deuten sind, sondern eben ein ganzer Handlungskomplex, ja mehr noch das typische Orientierungsmuster einer ganzen Organisation. Erst eine solche Rekonstruktion macht es möglich, den interessierenden Teil einer Unternehmenskultur zu reflektieren und in seinen Wirkungen zu diskutieren.“*

### 3 Forschungsfrage

Ausgehend von den dargestellten Aspekten stellt sich die Frage, auf welchen impliziten Wertvorstellungen das Handeln von Teams im IW beruht – und ob sich daraus ein zeitgeistgeprägter, typisierbarer Zusammenhang zwischen diesen Wertvorstellungen und bestimmten Handlungsmustern erkennen lässt. Im Kontext Organisation soll der Begriff der Wertvorstellung durch Arbeitsphilosophien abgelöst werden. Die Begriffs-erklärung folgt in 4.4.1. Es ergibt sich folgende Forschungsfrage:

Welche verschiedenen impliziten Arbeitsphilosophie-Handlungstypen können aus der unbewussten Ebene der Teamkultur im Kontext des Intensivwohnens in der aktuellen Zeit charakterisiert werden?

#### 3.1 Anmerkungen zur Gestaltung der Forschungsfrage

Im Verlauf des Prozesses in der Grounded-Theory (GT) stellte sich heraus, dass die Forschungsfrage zu Beginn nicht eindeutig formuliert werden konnte. Breuer et al. (2020) weisen darauf hin, dass die Forschung mit der GT häufig erst mit vagen Hypothesen beginnt, bevor sich die Forschungsfrage eindeutig definieren lässt. Erst durch die Auseinandersetzung mit dem Forschungsfeld wird die Frage zunehmend präzisiert (Breuer et al., 2020, S. 54ff.). Zu Beginn war es daher nicht möglich, die Forschungsfrage präzise zu definieren, da noch unklar war, welche relevanten Erlebnisse und Entdeckungen die Forscherin im Feld machen würde. Diese Unsicherheit sowie die Begegnung mit bisher unerforschten Aspekten führten dazu, dass sich die Forschungsfrage nach der ersten Auseinandersetzung während des offenen Kodierens und der Entwicklung erster Konzepte rasch weiterentwickelte und fokussierte. Im Laufe der Datenerhebung und -analyse wurde deutlich, dass implizite Wertvorstellungen in spezifische soziale und organisatorische Kontexte eingebettet sind. Diese Erkenntnisse führten schließlich zu einer Neuorientierung der Forschungsfrage. Die Entstehung und Ausprägung von Wertvorstellungen waren nicht als isolierter Prozess zu verstehen, sondern als eng verbunden mit den jeweiligen Kontexten. Die Erkenntnis, dass Kommunikation sowie strukturelle und ablauforientierte Einflüsse eine zentrale Rolle spielen, führte dazu, dass sich die Forschungsfrage zunehmend auf diese Aspekte konzentrierte.

### 3.2 Abgrenzung

Teamkultur im Kontext von Organisationen ist ein komplexes, dynamisches Konstrukt, das sich in menschlichen Interaktionen und Aktionen gegenüber Problemen entwickelt und das aus verschiedenen ideellen und materiellen Facetten besteht.

*„[...] Einzelne dieser Facetten sind sichtbar, andere nur in Form ihres Einflusses nachvollziehbar, den sie auf Wahrnehmung, Denken, Fühlen und Handeln haben. [...] Die Facetten sind in komplexer, multikausaler Weise miteinander verknüpft.“ (Elbe, 2016, S. 28).*

Diese Forschungsarbeit verfolgt nicht das Ziel, eine umfassende und unveränderliche Theorie zur Typisierung von impliziten Wertvorstellungen in Teamkulturen im Intensivwohnbereich zu entwickeln. Wissenschaftliche Aussagen zu Wertvorstellungen müssen kontinuierlich überprüft und angepasst werden. Vor diesem Hintergrund wäre es naheliegend, für die Entwicklung einer umfassenden Theorie auch spezifische Entwicklungen von Wertetrends im Arbeitskontext des IWs zu analysieren. Schreyögg und Geiger (2016, S. 329) weisen in diesem Zusammenhang darauf hin:

*„Die Erfassung und Messbarkeit von Unternehmenskulturen wird kontrovers diskutiert. Während die eine Gruppe (z. B. Denison, 1990; Hofstede et al., 1990; Sackmann 2004) wie selbstverständlich (auch) die klassischen quantitativen Methoden zur Vermessung von Unternehmenskulturen verwendet, betont die andere Gruppe (z. B. Rosen, 1988; Van Maanen, 1988; Czarniawska-Joerges, 1991) die Besonderheit symbolischer Konstruktionen und verlangt nach speziellen ethnografischen Methoden.“*

Diese Forschungsarbeit liefert eine empirische Momentaufnahme typischer, häufig unbewusster Wertvorstellungen im Kontext des IWs. Auf dieser Grundlage entwickelt sie ein theoretisches Konzept zur Aktivierung dieser Wertvorstellungen und leitet daraus eine Typisierung ab. Aufgrund der Komplexität des Themas wird der Forschungsrahmen auf das IW als soziales System fokussiert, welches als eigenes Teilsystem mit eigenen Werten und Normen betrachtet wird. Abels (2019) schildert dazu, dass die Organisation Wirkungen auf das Wertebewusstsein einer Person (als psychisches System) hat

*„[d]a es [das psychische System] in unterschiedlichste Teilsysteme eingebunden ist, die alle einer eigenen Logik folgen, also je eigene Werte vertreten, kann es gar nicht anders, als sich flexibel auf diese jeweils vertretenen einzulassen. Es muss lernfähig sein, Entscheidungen selbst treffen und individuelle, besondere Leistungen unter gewandelten Bedingungen erbringen können.“ (Abels, 2019, S. 43)*

Damit wird die Erhebung von Daten aus dem Familiensystem der Teammitglieder, deren Jugend oder anderen biografischen Elementen nicht in Betracht gezogen wird. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie sich die impliziten Werte der Teams im Arbeitskontext der Organisation manifestieren. In Anknüpfung an den zu Beginn genannten Punkt ist zu betonen, dass die empirische Erhebung keine statische Erfassung von Wertvorstellungen anstrebt, sondern deren Ausdrucksformen und Dynamiken im aktuellen Zeitgeist analysiert.

## 4 Theoretischer Bezugsrahmen

### 4.1 Organisationstheoretische Elemente

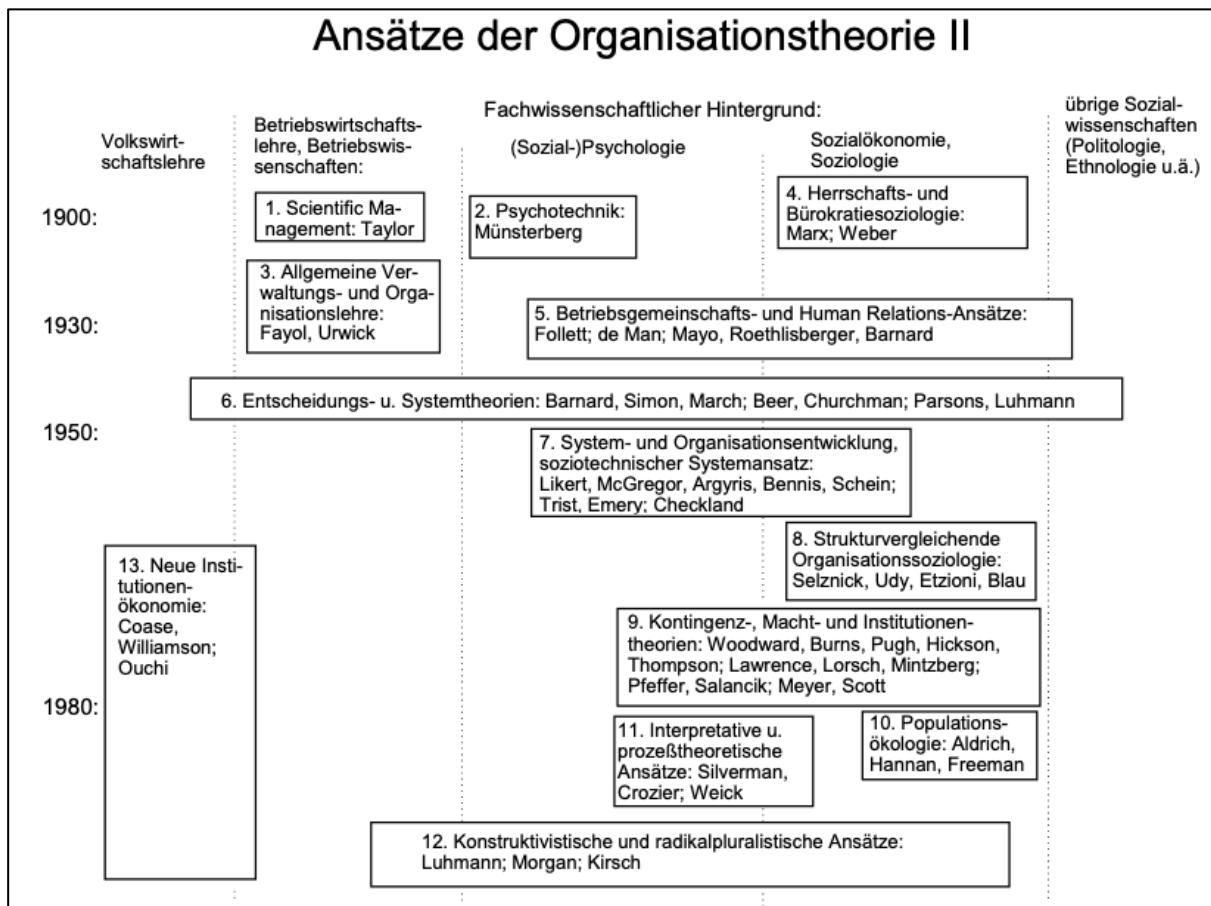
Aus soziologischer Sicht besteht die gemeinsam organisierte Interaktion bereits seit Menschengedenken. Das Format der Organisation, das die Handlungen von Individuen von diesen entkoppelt, trat jedoch erst mit der Industrialisierung auf. Die Mechanisierung und der technische Fortschritt ermöglichen die Gestaltung von Verfahrensabläufen, wodurch einzelne Arbeitskräfte austauschbar wurden (Simon 2011, S. 10-13). Infolge der zunehmenden Komplexität der Aufgaben im Arbeitssektor entwickelten sich komplexitätsreduzierende Mechanismen in Form von Organisationen.

*„Die Entkopplung von Person und Handlung und die Bildung arbeitsteiliger Muster, an denen eine Vielzahl von Akteuren mit ihren unterschiedlichen Aktionen beteiligt ist, stellt den evolutionären Gewinn der Organisationsbildung dar. Es können hochkomplexe Prozesse realisiert und Funktionen erfüllt werden, die das Handlungsvermögen von Individuen übersteigen.“ (Simon, 2011, S. 14)*

Mit der Auseinandersetzung über den Aufbau und die Funktion von Organisationen bildeten sich in den Jahren um 1900 bis heute verschiedene Stränge an Theorien sowie verschiedene Typologien in den verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen.

**Abbildung 1**

Ansätze der Organisationstheorie; entnommen aus: Walter-Busch (2021, S. 66)



Alle behandelten die Frage, wie Organisationen aufgebaut sind, wie sie funktionieren und wie Fachkräfte und Teams darin handeln. Zwei zentrale Theoretiker – Niklas Luhmann und Karl Weick – integrierten konstruktivistische Elemente in ihre jeweiligen Organisationstheorien, jedoch auf unterschiedliche Weise. Luhmann, beeinflusst von der Systemtheorie und dem radikalen Konstruktivismus, verstand Organisationen als selbstreferenzielle, also sich selbst erzeugende und erhaltende soziale Systeme. In dieser Perspektive konstruieren Organisationen ihre Wirklichkeit durch Kommunikation, wobei Entscheidungen die zentrale Operation darstellen. Bernd Miebach (2012, S. 33 ff.) betont, dass Luhmanns Ansatz Organisationen als strukturierte Systeme beschreibt, die ihre Umwelt durch eine systemeigene Beobachtungslogik erfassen, um Komplexität zu reduzieren. Wie Elke Weik und Reinhard Lang ausführen, steht in Luhmanns Theorie die Differenz von System und Umwelt im Mittelpunkt, die es Organisationen ermöglicht, ihre Autonomie und Ordnung aufrechtzuerhalten. Karl Weick hingegen verfolgte eine prozessorientierte Sichtweise, die von Pragmatismus und symboli-

schem Interaktionismus (Wetzel, 2005, S. 165) geprägt ist. Wie Miebach (2012, S. 106 ff.) erläutert, betrachtet Weick Organisationen als dynamische Konstrukte, die durch kollektive Sinnbildungsprozesse – das Sensemaking – entstehen. Dabei sind Handlungen und Interpretationen zentrale Mechanismen, um Unsicherheiten zu bewältigen und Handlungsfähigkeit zu erzeugen. Wetzel (2005, S. 163 ff.) hebt hervor, dass Weick im Gegensatz zu Luhmann die aktive Gestaltung der Umwelt durch Organisationen betont, wobei Kommunikation und soziale Interaktion entscheidende Rollen spielen. Dadurch bildet Weicks Theorie ein besonderes interessanter Bezugsrahmen.

#### 4.1.1 Sinnstiftung in Organisationen nach Karl Weick

Karl Weicks Modell des Sensemaking beschreibt Organisationen als dynamische Systeme, in denen Probleme, Lösungen, Personen und Entscheidungen ständig in Bewegung sind. Diese Prozesse laufen unabhängig von individuellen Absichten ab und folgen einer eigenen inneren Logik. Damit widerspricht Weick dem klassischen Ansatz, dass Organisationen primär durch rationale Entscheidungen und feste Strukturen wie Hierarchien oder Stellen geprägt werden. Stattdessen sieht er Organisationen als von zeitlichen Interaktionen und Anpassungen bestimmt. Weicks Ideen ähneln Luhmanns Konzept der Selbstorganisation, das Organisationen als Systeme beschreibt, die sich selbst gestalten und weiterentwickeln. Entscheidungen entstehen dabei nicht aus der Vergangenheit, sondern durch fortlaufende Prozesse, die einzigartig sind. Weick unterscheidet drei Ebenen:

- **Intersubjektive Ebene:** Hier entstehen Bedeutungen durch die direkte Zusammenarbeit und Gespräche zwischen Menschen.
- **Generisch-subjektive Ebene:** Sie umfasst feste Strukturen wie Rollen oder Vorgaben, die sich durch wiederholte Handlungen gebildet haben.
- **Extrasubjektive Ebene:** Diese Ebene bezieht sich auf übergeordnete Elemente wie kulturelle Werte, Leitbilder oder Geschichten, die unabhängig von einzelnen Personen bestehen.

**Abbildung 2**

*Sense-Making Modell von Karl Weick; entnommen aus Miebach (2012, S. 109)*

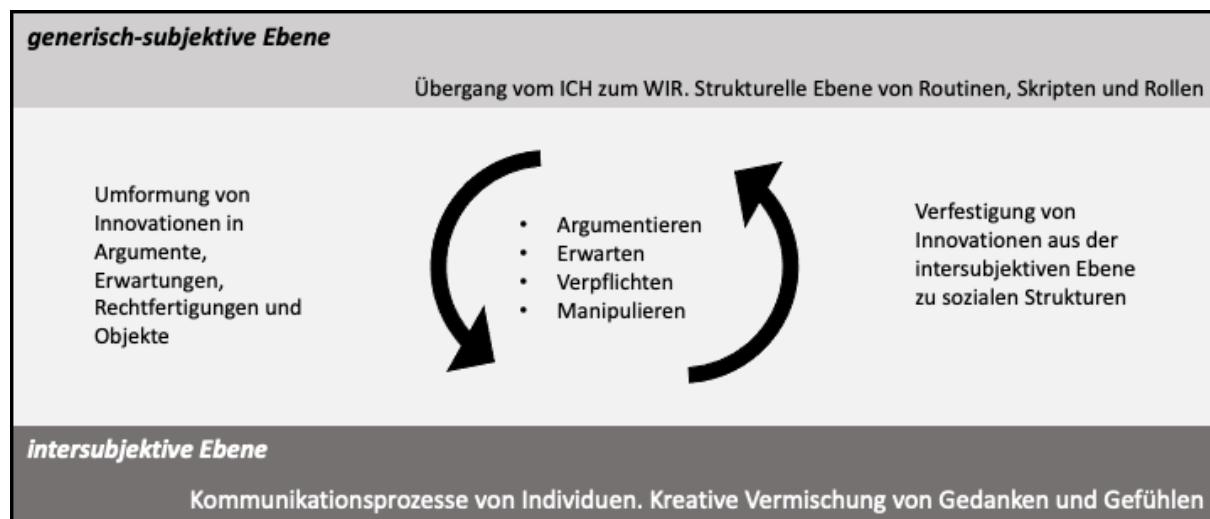


Abbildung 2 zeigt, dass Organisationen generisch-subjektive Strukturen entwickeln, um unter externem Druck wie schneller Sozialisation, Kontrolle und Legitimation handlungsfähig zu bleiben. Dies entspricht der Kontingenztheorie, nach der Organisationen ihre Strukturen an Umweltbedingungen anpassen. Weick identifiziert vier zentrale Prozesse: Argumentation, Erwartung, Commitment und Manipulation. Diese erzeugen Regeln, Rollen und gemeinsame Bedeutungen, die den Handlungsspielraum von Individuen steuern. Zugleich verändern sich Organisationen durch dynamische, intersubjektive Interaktionen: Strukturen prägen das Verhalten, werden aber auch durch individuelles Handeln fortlaufend beeinflusst. Es entsteht ein kontinuierlicher Prozess der Sinnbildung. Im Unterschied zu Luhmann trennt Weick nicht zwischen Selbstorganisation und Individuum, sondern integriert beide im interaktionistischen Verständnis von Organisation (Miebach, 2012). Organisationskultur lebt durch aktives Handeln und Interaktion. Sinn entsteht nicht durch vorgegebene Regeln, sondern durch Interpretationen, die sich über Kommunikation zu geteiltem Verständnis entwickeln, was sich in der intersubjektiven Ebene darstellt. Weick beschreibt Organisationen als dynamisch, durch soziale Prozesse geprägt – nicht als starre Systeme. Kern seines Ansatzes ist das Konzept des „Sensemaking“ (Weick, 1995): Individuen und Gruppen schaffen durch Interpretation und Kommunikation eine gemeinsame Realität. Organisationen entstehen dabei fortlaufend neu und verändern sich durch kollektives Handeln. Als lose gekoppelte Systeme ermöglichen sie gleichzeitig Autonomie einzelner Teile und übergreifende Verbindung – was Anpassungsfähigkeit und Stabilität fördert. Der sub-

jektiv geprägte, sozialkonstruktivistische Ansatz geht davon aus, dass Organisationen durch die Bedeutungen entstehen, die ihnen von Menschen zugeschrieben werden. Rationalistische Modelle lehnt Weick ab und hebt stattdessen improvisiertes, intuitives Handeln hervor. Zwischenmenschliche Beziehungen fördern Innovation, zugleich regulieren Organisationen diese Prozesse durch ihre eigenen Strukturen. Die Spannungen zwischen Kreativität und Kontrolle werden laut Weick regelmäßig und begrenzt überwunden (Wetzel 2005). Dies erörtert er an seiner Organisationsformel:

*"Wie kann ich wissen was ich denke bevor ich sehe was ich sage?" (Weick, 2001, S. 95)*

Wetzel (2005) beschreibt die Ausführung der Formel, sinngemäß, wie folgt :

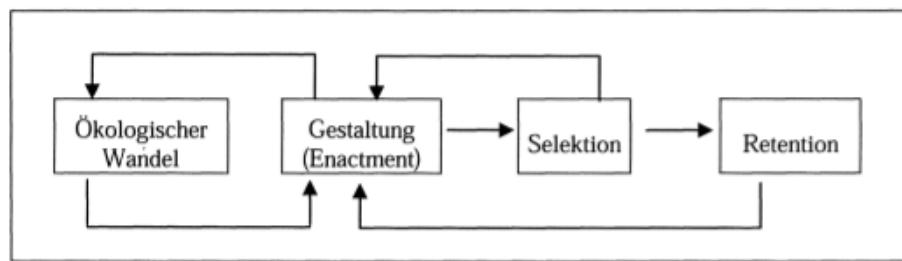
- Die Reflexion über Tätigkeiten erfolgt in der Regel erst nach deren Abschluss, wobei die damit verbundenen Denkprozesse selektiert und retrospektiv betrachtet werden.
- Das Erkennen und Verleihen von Bedeutung zu Handlungen ermöglicht es, Schlussfolgerungen für sich selbst abzuleiten.
- Erfahrungen prägen die Vorstellung von der Umwelt und beeinflussen die Wahrnehmung, indem Handlungen darauf ausgerichtet werden, das Erwartete wahrscheinlicher zu machen.
- Das festgelegte Bild von der Wirklichkeit dient als Ausgangspunkt für spätere Vorstellungen.
- Im Organisationsprozess spielen nicht nur kognitive, sondern auch intentionale und emotionale Aspekte eine wichtige Rolle.
- Das Auftauchen von Pronomen im Plural in Fragestellungen berührt die kollektive Sinnstiftung auf organisatorischer Ebene.

Sinnstiftung stellt einen zirkulären Prozess dar: „*Erfahrung beeinflusst Handlungen, die wiederum Erfahrung beeinflussen* (Weick, 2001, S. 176)“.

Folgende Grafik veranschaulicht den Prozess, bestehend aus dem Aspekt des Ökologischen Wandels, Gestaltung, Selektion und Retention:

**Abbildung 3**

*Organisationsprozessmodell nach Weick; entnommen aus Weik und Lang (2005, S. 172)*



Walter-Busch (2021) erläutert, wie Karl Weicks Theorie den Begriff "Gestaltung" in Organisationsprozessen versteht. Demnach entspricht Gestaltung dem Konzept der Variation in den Selektionsprozessen der Natur, wobei Weick jedoch die aktive Rolle der Organisationsmitglieder hervorhebt, die ihre Umwelt bewusst formen. Gestaltung umfasst das gezielte Wahrnehmen und Analysieren von Unterschieden im Bewusstseinstrom, wodurch neue Perspektiven und Handlungsmöglichkeiten entstehen können. Darüber hinaus schließt Gestaltung Handlungen ein, die ökologischen Wandel bewirken und somit die Voraussetzungen für zukünftige Handlungen verändern. Dieser Prozess wird als dynamisch und zirkulär beschrieben, da jede Handlung weiteren Wandel auslöst und neue Gestaltungsmöglichkeiten eröffnet. Im Folgenden soll dies knapp dargestellt werden:

- **Ökologischer Wandel** bezeichnet nicht-routinierte Ereignisse im Lebensalltag. Solche Ereignisse wirken überraschend und erfordern eine Reaktion. Der erkannte Wandel bildet die Plattform, von der aus die Menschen reagieren.
- **Gestaltung (Enactment)** beinhaltet die gezielte Fokussierung auf ungewöhnliche Ereignisse. Es gilt diese von der Routine zu unterscheiden und herauszufiltern (Bracketing). Die identifizierten Ereignisse dienen als Grundlage für den weiteren Sinnstiftungsprozess.
- **Im Selektionsprozess** werden diese herausgelösten Ereignisse interpretiert und miteinander in Beziehung gesetzt. Dabei entstehen mehrere Erklärungsmöglichkeiten, von denen die plausibelste ausgewählt wird. Zwei Techniken stehen zur Verbindungssuche zur Verfügung: beliebige Kombinationen oder erfahrungsbasierte Strukturierung. Die Entscheidung für eine Technik hängt von der wahrgenommenen Plausibilität und dem Vertrauen in die Erfahrung ab. Das Ergebnis des Selektionsprozes-

ses ist ein ausgewähltes Bedeutungsmuster, das Weick als gestaltete, „verstandene Umwelt“ oder „enacted environment“ bezeichnet.

- **In der Retention** werden die ausgewählten Bedeutungsmuster (enacted) gespeichert und stehen für die Einschätzung zukünftiger Gestaltungen und Selektionen zur Verfügung. Die Retention beeinflusst sowohl den Prozess der Gestaltung als auch der Selektion, indem sie Erfahrungswerte bereitstellt und somit die Bandbreite möglicher Handlungen einschränkt. Dies wirkt auch auf zukünftige Prozesse zurück, indem bereits erfolgreich genutzte Erklärungssätze zur Plausibilisierung des Gestaltungs-Outputs dienen können.
- **Das Sensemaking** ist von besonderer Bedeutung in der Interaktion zwischen den Organisationsmitgliedern. Dies ist gleichsam ein Prozess und Weick unterscheidet diesen in mehrere Teilespekte: (1) Sinnstiftung und Identität, (2) Vergangenheitsgebundenheit der Sinnstiftung, (3) Gestaltung sinnvoller Umwelten, (4) der soziale Charakter der Sinnstiftung, (5) die originäre Bruchlosigkeit des Daseins, (6) die Rolle von herausgearbeiteten Indikatoren, (7) Plausibilität der Sinnstiftung.

Wetzel (2005, S. 178 ff.) erläutert Sinnstiftung sinngemäß: In Organisationen stehen (1) Identitätsbedürfnisse im Spannungsfeld zwischen individuellem Selbstbild, organisationaler Identität und Fremdbild. Die Absicherung der persönlichen Identität erfordert dabei eine kontinuierliche Anpassung. Gefährdungen des Selbstbildes können Sinnstiftungsprozesse auslösen, während Bewältigungsmuster dazu beitragen, eine verständliche Umwelt zu schaffen. Weick hebt hervor, dass (2) Sinnstiftung auf der Interpretation und Nachrationalisierung vergangener Ereignisse beruht. Wichtige Elemente dieses Prozesses sind die Neudefinition der Vergangenheit und das „*Future perfect thinking*“ (Weick, 1995, S. 29), also die Beschreibung der Zukunft als bereits abgeschlossen. (3) Menschen gestalten ihre Umwelt aktiv, indem sie Ereignisse einklammern. Dabei suchen sie wie Entdecker nach Vorhandenem, definieren es durch ihre Erwartungen und entdecken anschließend ihre eigenen Absichten. Sinnstiftung ist zudem (4) ein sozialer Prozess, bei dem kognitive und soziale Aspekte ineinander greifen. So werden kognitive Prozesse erst durch soziale Interaktionen relevant, während Sinnfindung immer in Relation zu anderen stattfindet. Gemeinsame Erfahrungen ermöglichen koordiniertes Handeln, auch wenn keine übereinstimmenden Bedeutungen vorliegen. Der Begriff „*collective mind*“ (Weick und Roberts, 1993) beschreibt in diesem Zusammenhang eine kollektive Fähigkeit, interdependente Handlungen durch achtsame Interaktionen auszuführen. Trotz der Verstrickung in kontinuierliche Ereignisse

können Menschen (5) durch Unterbrechungen Sinn gestalten. Diese Unterbrechungen schaffen die Möglichkeit, Aufmerksamkeit zu fokussieren, Muster zu erkennen und Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden. Dabei fungiert Sprache als zentrales Medium der Differenzierung. (6) Indikatoren spielen ebenfalls eine entscheidende Rolle im Sinnstiftungsprozess. Sie dienen als Referenzpunkte mit klarer Struktur, die längere Zusammenhänge ermöglichen. Indikatoren gewinnen soziale Realität, wenn Menschen so handeln, als wären sie real. Dabei werden aktuelle Hinweise („cues“) (Weick, 1995, S. 133) mit vergangenen Erfahrungen („frames of reference“) (Weick, 1995, S. 133) verknüpft, um Sinn zu schaffen. Schließlich betont Weick (7) die Bedeutung der Plausibilität bei der Sinnstiftung. Organisationen benötigen keine absolute Präzision, sondern plausible Interpretationen, die Handlungssicherheit bieten. Besonders in dynamischen Situationen sind schnelle, sinnvolle Entscheidungen wichtiger als objektive Exaktheit. Zusammenfassend kann die Beschreibung zu Weicks Sensemaking in Organisationen als die fortlaufende Konstruktion von Sinn durch soziale Interaktionen zusammengefasst werden.

#### 4.1.2 Entwicklung von Organisationskultur nach Edgar Schein

Edgar Scheins' Modell der Kulturebenen ist im Bereich der Organisationsentwicklung zu verankern. Schein folgt einem systemtheoretischen Verständnis von Organisationen. Er ist der Ansicht, dass Entwicklung von Organisationen nur durch sukzessive Erkenntnis über die Annäherung an die unbewusste Kultur gelingen kann. Schein definiert Organisationskultur als

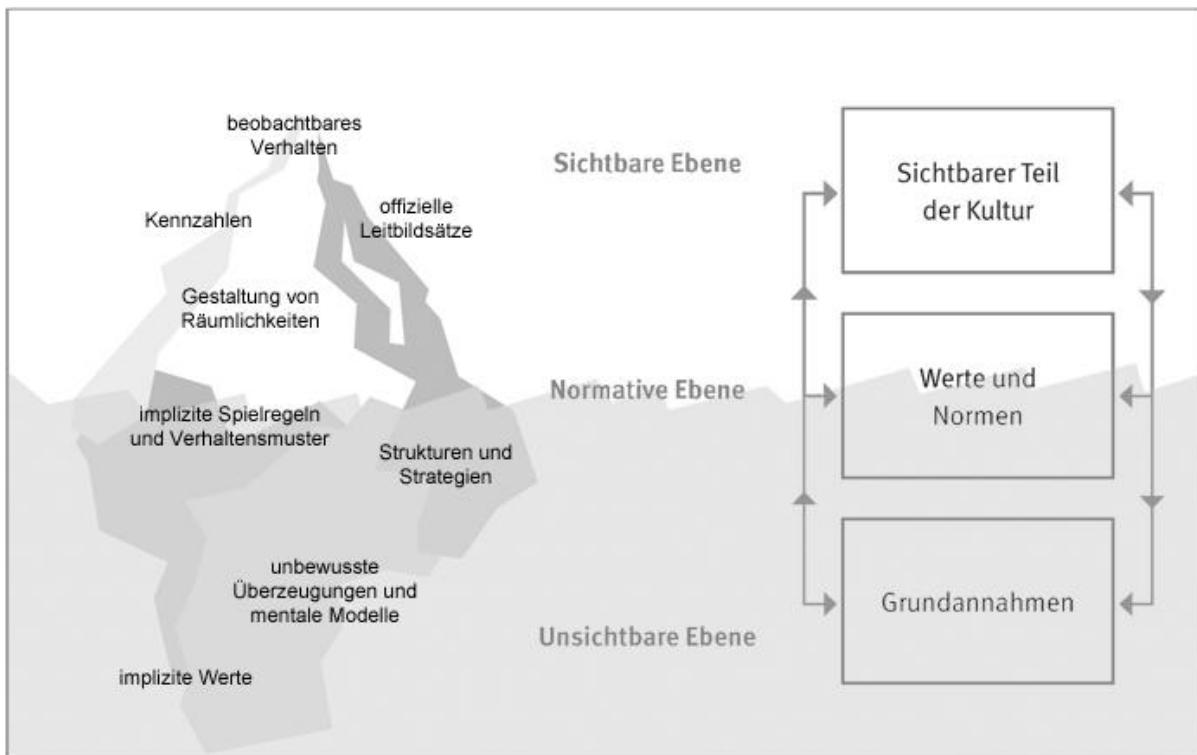
„die Summe aller gemeinsamen, selbstverständlichen Annahmen, die eine Gruppe in ihrer Geschichte gelernt hat. Sie ist der Niederschlag des Erfolgs“ (Schein, 2010, S. 44).

Eine Annäherung an verschiedene Elemente der Organisationskultur beschreibt Schein durch drei essenzielle Ebenen:

- Artefakte – sichtbare und wahrnehmbare Handlungsmuster und Symbole,
- öffentlich propagierte Werte und
- grundlegende, unausgesprochene Annahmen.

**Abbildung 4**

*Kulturebenen-Modell nach Schein, entnommen aus: Organisationskultur und Leadership. Vahlen (2018)*



Die unbewusste Ebene entspricht den grundlegenden mentalen Konzepten, die bereits so verinnerlicht sind, dass sie nicht mehr bewusst abrufbar sind. Dazu zählen z.B. Überzeugungen, die sich im Laufe der Zusammenarbeit in einem Team manifestiert haben, aber nicht bewusst expliziert wurden. In diesem Zusammenhang argumentiert Schein, dass die Organisationskultur nicht effektiv mit standardisierten Fragebögen gemessen werden kann (Schein, 1995, S. 155). Jedes Unternehmen hat einen einzigartigen Mix aus Annahmen, Werten und Artefakten, der sich quantitativ nicht erfassen lässt. Dennoch ist es möglich, die Kultur eines Unternehmens zu entschlüsseln. Das bedeutet, dass man die Bedeutung der sichtbaren Elemente (Artefakte) verstehen und die zugrunde liegenden Annahmen sowie Werte identifizieren und bewerten kann (Schein, 1995, S. 155ff.). Es handelt sich also um eine Annäherung der Kultur durch Interpretation und Ableitung der sichtbaren und teilsichtbaren Ebene.

Schreyögg und Geiger (2016) erläutern, dass Edgar Schein den sichtbaren Teil der Unternehmenskultur durch Symbole definiert. Dazu zählen Elemente wie Begrüßungsrituale, Architektur, Firmenlogo, spezifische Kleidung und die Unternehmenssprache.

Rituale, die nach Anlass unterteilt werden können, betonen die bestehende Ordnung oder begleiten besondere Ereignisse. Diese sichtbaren Zeichen sind im Kontext der zugrunde liegenden Werte zu verstehen. Eine vollständige Erfassung der Unternehmenskultur erfordert daher auch die Berücksichtigung dieser Werte. Geschichten und Legenden, die bestimmte Ereignisse wie die Firmengründung oder Führungswechsel betreffen, vermitteln indirekt die Werte und Prioritäten der Organisation und werden neuen Mitgliedern sowie externen Partnern weitergegeben (Schreyögg und Geiger, 2016, S. 321 ff.).

Die von Edgar Schein als teilsichtbare bezeichnete Ebene beschreiben die Autoren Schreyögg und Geiger (2016, S. 321 ff.) mit Normen und erläutern diese sinngemäß wie folgt: Normen und Standards umfassen im Wesentlichen alle Orientierungsmuster für Bereiche, die nicht formell geregelt sind oder für die andere als die offiziellen Orientierungsmuster gelten sollen. Dies schließt auch die Geschlechterdifferenzierung in einer Organisation ein, wobei Fragen zu angemessenem Verhalten von Managern und Managerinnen, akzeptabler Kleidung, Regeln im Verhältnis zwischen männlichen Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen sowie frauenfeindlichen Witzen berücksichtigt werden. Es ist wichtig zu betonen, dass diese Ebene sowohl das Verständnis der Unternehmenskultur als auch moralische Bewertungen der bestehenden Normen und Standards beeinflussen kann. Trotzdem sollten kulturelle Beschreibung und ethische Bewertung klar voneinander getrennt werden, wobei Erstere beschreibt und Letztere beurteilt.

Die offiziell verkündeten Unternehmensgrundsätze oder Leitbilder als gleichbedeutend mit der tatsächlich gelebten Kultur anzusehen, ist in der Regel zu oberflächlich (Schein, 1995). Schein vermerkt, dass es eher angebracht ist, die Einführung solcher Leitbilder als Intervention zu betrachten, die darauf abzielt, die gelebte Unternehmenskultur zu verändern. Schreyögg und Geiger erklären, dass Normen, Standards und Basisannahmen als Brennglas fungieren, das Verhaltenserwartungen bündelt, Prioritäten setzt und die Wahrnehmung sowie Handlungen steuert. Sie betonen, dass das Verhältnis zwischen formaler und kultureller Ordnung Spannungen hervorrufen kann, aber auch ergänzend wirken kann. Basisannahmen, als tiefste Ebene der Kultur, prägen unbewusst die Wahrnehmung und das Handeln und dienen als selbstverständliche Leitlinien für organisatorisches Handeln (Schreyögg und Geiger, 2016, S. 323-325). Schein ordnet die Basisannahmen in Anlehnung an Kluckhohn/ Strodtbeck

(1961) in sechs Dimensionen ein, wie sie Schreyögg und Geiger (2016) sinngemäß erläutern:

- **Annahmen über die Umwelt:** die Grenze, die eine Organisation zwischen sich und ihrer Umwelt zieht, prägt auf subtile Weise, wie eine Organisation und ihre Mitglieder die Umwelt sehen – z.B. als gefährlich. Die zentrale Ausrichtung liegt darin, ob das System die Umwelt als schicksalhafte Kraft betrachtet oder als Herausforderung, die durch ausreichende Anstrengung bewältigt werden kann.
- **Vorstellungen über die Wahrheit:** In sozialen Systemen entstehen Vorstellungen darüber, wie man in unklaren Situationen etwas als wahr oder falsch, real oder fiktiv betrachtet. Diese Einschätzungen basieren auf Fakten, Vertrauen in Autoritäten oder einer pragmatischen Haltung. Oft fungiert ein tragfähiger Kompromiss als „Wahrheitsinstanz“. Die Beurteilung von Sachverhalten betrifft nicht nur objektive Fragen, sondern auch moralische Überlegungen. Informell gebildete Verfahren der Wahrheitssuche prägen Entscheidungsprozesse, besonders in unstrukturierten Situationen, während bei Routinefragen bereits getroffene Vorentscheidungen auf formalen Regeln beruhen.
- **Vorstellungen von Zeit:** Die Art und Weise, wie Menschen in einer Organisation Zeit verstehen, wird durch das Kulturkonzept beeinflusst. Dies betrifft nicht nur die Definition von Wahrheit, sondern auch die vorherrschende Auffassung von Zeit als einem kulturellen Merkmal. Eine zentrale Frage dabei ist, welchen Zeitrahmen eine Organisation bevorzugt – ob sie sich an einem festen Ablauf orientiert, in wiederkehrenden Zyklen denkt oder eher unvorhersehbar handelt. Anders formuliert zeigt die kulturelle Ausrichtung, wie die Organisation Zeit behandelt, strukturiert und als dringlich betrachtet.
- **Annahmen über die Natur des Menschen:** Schein beschreibt diese damit, dass es sich dabei um tief verwurzelte, oft unbewusste Überzeugungen, der Menschen über grundlegende menschliche Eigenschaften und Verhaltensweisen handelt. Diese Annahmen sind prägend für die Organisationskultur und beeinflussen, wie Menschen in einer Organisation miteinander interagieren, Entscheidungen treffen und Führung wahrnehmen. Die Annahmen über die Natur des Menschen könnte beispielsweise sein, dass ein Mitarbeiter eher egoistisch denken oder im Gegenzug dazu eher altruistisch.
- **Annahmen über die Natur des menschlichen Handelns:** Hierbei geht es um die Vorstellungen darüber, wie Arbeit und Aktivität definiert werden. Im Fokus stehen Fragen wie: Wird Eigeninitiative erwartet oder eher Anpassungsfähigkeit? Welche

Anforderungen und Werte werden mit Arbeit verbunden? Welche Rolle spielen Anstrengung und Erfolg, und inwiefern wird Erfolg als Ergebnis persönlicher Leistung oder als Zufallsfaktor betrachtet? Diese Annahmen prägen das Verständnis von Arbeit und Leistung innerhalb eines Unternehmens.

Zusammengefasst beschreibt Edgar Scheins Modell der Organisationskultur drei Ebenen: Artefakte (sichtbare Strukturen und Symbole), verlautbare Werte (Normen, Strategien) und Grundannahmen (tief verankerte Überzeugungen). Diese Kultur bestimmt das Verhalten und die Entscheidungsfindung in Organisationen. Sie entwickelt sich durch gemeinsame Erfahrungen und beeinflusst langfristig Strukturen sowie Führung. Da Grundannahmen oft unbewusst sind, ist kultureller Wandel schwierig umzusetzen. (Schreyögg und Geiger, 2016, S. 325-326)

## 4.2 Elemente aus der Werteforschung und Wertewandelforschung

Im Bereich der Werte existieren zahlreiche theoretische Ansätze und Modelle. Wegweisend sind hier die Arbeiten von Rokeach (1973), Inglehardt (1977) sowie Schwartz (1994, 2012), die die Existenz interkulturell gültiger Wertvorstellungen nahelegen. Im Folgenden wird eine knappe Zusammenfassung präsentiert, um die Ausrichtung dieser Forschungsarbeit im Kontext des Werteverständnisses zu verdeutlichen. Kainar und Römmele (2009) beschreiben drei Richtungen der Wertvorstellungs-Forschung. Inglehart's Theorie (1) der Wertvorstellungen, die sich an der Bedürfnispyramide von Maslow orientiert. Die Theorie von Klages, die ein paralleles Vorhandensein von Werten postuliert (2) und schließlich die Theorie von Schwartz (3) die eine Form von Synthese zwischen (1) und (2) bildet. (1) Auf Basis der Bedürfnispyramide nach Maslow unterteilt Inglehart Wertvorstellungen in jene, die zunächst materialistisch zu verorten sind. Dies sind Wertvorstellungen, die primär eigene Bedürfnisse in den Fokus stellen. Erst wenn die eigenen Grundbedürfnisse stabil gesichert sind, entstehen postmaterialistische Wertvorstellungen. Diese entstehen aus einem weltlicheren Blick.

*„Erst wenn sich ökonomische Verhältnisse einstellen, die das materielle Überleben als gesichert erscheinen lassen, beginnen sich postmaterielle Bedürfnisse zu entfalten. Materialistische Werte verlieren dann an Bedeutung und werden durch postmaterialistische verdrängt.“ (Wetzel, 2009, S.112)*

(2) Klages behauptet, dass Menschen in ihrer Kindheit viele Werte lernen und diese später variabel einsetzen können. (3) Schwartz kombiniert die beiden Denkrichtungen

(1) und (2), indem er darstellt, dass Wertvorstellungen beider Typen bestehen und gleichermaßen einander gegenüberstehen. Eine weitere Annahme besagt, dass die Handlungen, die einem bestimmten Wertetyp entspringen, bestimmte psychologische, praktische und soziale Folgen haben. Diese Folgen können mit denen von Handlungen anderer Wertetypen übereinstimmen oder nicht (Wetzel, 2009). Die Forschung interessiert sich für Werte, weil sie an deren Verhaltensrelevanz glaubt. Die Relevanzannahme wird bereits in der Definition von Werten deutlich (Kluckhohn, 1953; Rokeach, 1973). Werte sind dauerhaft verinnerlichte Zielmaßstäbe menschlichen Handelns. Als Wert kommt jede Zielorientierung in Frage, die das Handeln der Menschen motivieren kann (Schwartz, 2012). Unter Wertorientierungen versteht man diejenigen Werte, die die Menschen auch tatsächlich verinnerlicht haben. Im Unterschied dazu sind Normen gesellschaftlich sanktionierte Werte, die nicht unbedingt verinnerlicht sein müssen. Gegenüber Normen haben Wertorientierungen eine stärkere motivationale Kraft, weil sie auch in Abwesenheit äußerlicher Sanktionen verhaltenswirksam sind.“ (Wetzel, 2009, S.109)

### **Definition von Werten**

Obgleich es in den Werteforschungswissenschaften herausfordernd scheint, eine eindeutige Definition zu finden, so lässt sich doch sagen, dass Werte bestimend für das Handeln von Personen sind. So beschreibt Schwartz - als einer der führenden Forscher im Bereich Wertvorstellungen - Werte als

*"wünschenswerte transsituationale Ziele, die in ihrer Bedeutung variieren und als Leitprinzipien im Leben einer Person oder einer anderen sozialen Einheit dienen." (Schwartz, 1994, S. 21).*

Er identifiziert außerdem sechs zentrale Eigenschaften von Werten, die er in den Arbeiten anderer Theoretiker findet, darunter Kluckhohn und Rokeach:

- a) Werte sind Überzeugungen.
- b) Werte beziehen sich auf wünschenswerte Ziele.
- c) Werte überschreiten spezifische Handlungen und Situationen.
- d) Werte dienen als Standards oder Kriterien.
- e) Werte sind nach ihrer Bedeutung geordnet.
- f) Die relative Bedeutung mehrerer Werte lenkt Handlungen.

Kluckhohn (1951, S. 388 ff.) definiert Werte wie folgt:

*„A value is a conception, explicit or implicit, distinctive of an individual or characteristic of a group, of the desirable which influences the selection from available modes, means, and ends of action.“*

Kluckhohn beschreibt Werte somit als Vorstellungen vom Wünschenswerten, die entweder explizit oder implizit sind und entweder einem Individuum eigen sind oder charakteristisch für eine Gruppe. Diese Vorstellungen beeinflussen die Auswahl aus verfügbaren Handlungsweisen, Mitteln und Zielen. Des Weiteren beschreibt Thome (2019, S.52), dass Werte aus soziologischer Sicht eine (s) sachliche, (z) zeitliche und (so) soziale Generalisierung beinhalten:

(s) diese Dimension meint, dass sich in einer Gesellschaft die Bedeutung über einen Wert klar sein muss. Dies muss nicht unbedingt der Fall sein und führt zu einem Prozess der Konsensbildung, die laut Autor im Grunde nur Vorteile bringen kann.

*„Die Interpretationsoffenheit von Werten, obwohl manchmal als störend empfunden, erscheint – mit Blick auf die Konsensbildung – eher als Vorteil, denn als Mangel.“ (Thome, 2019, S. 52)*

Sicherlich liegt dies darin begründet, dass durch das Finden gemeinsamer Bedeutungen ein kommunikativer Austausch entsteht. Die Dimension (z) legt nahe, dass Werte überdauern, selbst wenn es zu krisenhaften Momenten in Handlungssituationen kommt. Die Dimension (so) beschreibt, dass Werte in unterschiedlichen gesellschaftlichen Konstellationen einen unterschiedlichen Grad an Geltung oder sachliche Zuordnung haben können. So führt der Autor bspw. an, dass in westlichen Gesellschaften der Wert der Sexuellen Freiheit zunächst unter stark religiösen Einflüssen stand und in der aktuellen Zeit zunehmend private Angelegenheit ist. (Thome, 2019, S. 53)

### **Werte nach Shalom Schwartz**

Shalom Schwartz ist ein US-amerikanischer Sozialpsychologe, der insbesondere für seine Theorie der universellen menschlichen Werte bekannt ist. Seine Forschung konzentriert sich darauf, welche grundlegenden Werte Menschen in verschiedenen Kulturen teilen und wie diese Werte individuelles Verhalten sowie gesellschaftliche Strukturen beeinflussen. Schwartz zeigte, dass Werte universelle psychologische Bedürfnisse

widerspiegeln, sich jedoch je nach kulturellem, sozialem und individuellem Kontext in ihrer Priorisierung unterscheiden.

Schwartz entwickelte ein Modell universeller Werte, das auf umfassenden interkulturellen Studien basiert. Er identifizierte zehn grundlegende Wertetypen, die in allen Kulturen vorhanden sind, wenn auch mit unterschiedlicher Gewichtung:

- **Universalismus** zielt auf Verständnis, Wertschätzung, Toleranz und Schutz für das Wohlergehen aller Menschen und der Natur ab. Diese Werte entstehen aus der Notwendigkeit des Überlebens von Gruppen und Individuen, insbesondere wenn sie mit fremden Gruppen in Kontakt kommen oder die Knappheit natürlicher Ressourcen erkennen. Das Unvermögen, andere gerecht zu behandeln, kann zu lebensbedrohlichen Konflikten führen, während der Mangel an Umweltschutz die Zerstörung lebenswichtiger Ressourcen bedeuten kann (Schwartz, 1992, S. 11 f.).
- **Wohlwollen** zielt darauf ab, das Wohlergehen der Menschen zu erhalten und zu verbessern, mit denen man regelmäßig in Kontakt steht. Dieser Wert basiert auf der Notwendigkeit positiver Interaktionen für das Überleben von Gruppen und dem Bedürfnis jedes Individuums nach Zugehörigkeit (Schwartz, 1992, S. 11 f.)
- **Tradition** zielt auf Respekt, Verpflichtung und Akzeptanz gegenüber den Bräuchen und Ideen, die die eigene Kultur oder Religion vorgibt. Dieser Wert entsteht aus der Notwendigkeit für das reibungslose Funktionieren und Überleben von Gruppen. Gruppen entwickeln Symbole und Praktiken, die ihre gemeinsamen Erfahrungen und ihr geteiltes Schicksal repräsentieren und schließlich als Traditionen wertgeschätzt werden (Schwartz, 1992, S. 10).
- **Konformität** zielt darauf ab, Handlungen, Neigungen und Antriebe zu unterdrücken, die andere stören, ihnen schaden oder soziale Normen verletzen könnten. Dieser Wert basiert auf der Notwendigkeit, störende Neigungen zu unterdrücken, um reibungslose zwischenmenschliche Interaktionen in Gruppen zu gewährleisten (Schwartz, 1992, S. 9).
- **Sicherheit** zielt auf die Unversehrtheit, Harmonie und Stabilität der Gesellschaft, persönlicher Beziehungen und des eigenen Selbst ab. Dieser Wert ergibt sich aus den grundlegenden Bedürfnissen von Individuen und Gruppen (Schwartz, 1992, S. 9).
- **Macht** zielt darauf ab, sozialen Status und Ansehen zu erreichen sowie Kontrolle über Personen und Ressourcen zu erlangen. Soziale Institutionen benötigen eine gewisse Statusdifferenzierung, weshalb Gruppen Macht als Wert behandeln müssen.

sen, um funktionale zwischenmenschliche Interaktionen und die Handlungsfähigkeit der Gruppe zu gewährleisten (Schwartz, 1992, S. 8 f.).

- **Leistung** bedeutet persönlicher Erfolg durch die Demonstration von Kompetenz gemäß sozialem oder kulturellem Standard, um soziale Anerkennung zu erhalten. Diese Kompetenz ist notwendig, damit Individuen Zugang zu lebenswichtigen Ressourcen haben und soziale Interaktionen sowie institutionelle Abläufe reibungslos funktionieren können (Schwartz, 1992, S. 8).
- **Hedonismus** steht für Freude, Vergnügen und sinnliche Befriedigung für das eigene Selbst. Dieser Wert entspringt den grundlegenden Bedürfnissen des Organismus und der Freude, die entsteht, wenn diese Bedürfnisse erfüllt werden (Schwartz, 1992, S. 8).
- **Stimulation** basiert auf dem Bedürfnis nach Erregung, Neuartigkeit und Herausforderungen im Leben. Dieser Wert entspringt dem Grundbedürfnis des Organismus nach Abwechslung und Anregung, um ein optimales Aktionsniveau aufrechtzuerhalten (Schwartz, 1992, S. 7 f.).
- **Selbstbestimmung** zielt laut Schwartz auf unabhängiges Denken und Handeln sowie auf eigenständiges Wählen, Erschaffen und Erkunden. Er basiert auf dem menschlichen Bedürfnis nach Kontrolle, Meisterschaft und autonomer Interaktion (Schwartz, 1992, S. 5 ff.).

Schwartz stellte fest, dass Werte nicht isoliert existieren, sondern in einem kreisförmigen Modell angeordnet sind, das zeigt, wie sie miteinander in Beziehung stehen. Werte, die nebeneinanderliegen, ergänzen sich, während gegenüberliegende Werte oft im Konflikt stehen. Beispielsweise stehen Selbstbestimmung und Stimulation im Gegensatz zu Konformität und Sicherheit, während Macht und Leistung oft im Gegensatz zu Universalismus und Wohltätigkeit stehen. Er identifizierte zwei grundlegende Spannungsfelder:

- **Offene vs. Bewahrende Werte:** Werte wie Selbstbestimmung und Stimulation fördern Wachstum und Veränderung, während Sicherheit, Tradition und Konformität Stabilität bewahren.
- **Individuelle vs. Kollektive Interessen:** Werte wie Macht und Leistung betonen persönliche Ziele, während Universalismus und Wohltätigkeit auf das Wohl anderer abzielen.

Schwartz erkannte, dass Wertvorstellungen nicht starr sind, sondern sich über Zeit und durch soziale Einflüsse verändern können. Sie werden durch Sozialisation, kulturelle Prägung und individuelle Erfahrungen geformt und weiterentwickelt. Gesellschaftliche Entwicklungen, wie wirtschaftlicher Wohlstand oder Krisen, können ebenfalls die Gewichtung bestimmter Werte beeinflussen. Beispielsweise gewinnen in individualistischen Gesellschaften Werte wie Selbstbestimmung an Bedeutung, während in kollektivistischen Kulturen Wohltätigkeit und Tradition stärker ausgeprägt sind. Die Wertetheorie von Schwartz wird in zahlreichen Disziplinen angewendet, darunter Organisationspsychologie, politische Wissenschaften, interkulturelle Studien und Konsumverhalten. Sie hilft zu verstehen, wie Werte Entscheidungsprozesse beeinflussen und welche Rolle sie in gesellschaftlichen und organisationalen Kontexten spielen. Schwartz' Forschung hat maßgeblich zur Analyse kultureller Wertedynamiken beigetragen und wird häufig als Ergänzung oder Weiterentwicklung von Geert Hofstedes Theorie kultureller Dimensionen betrachtet.

### **Abgrenzung zu Persönlichkeit, Einstellungen, Bedürfnisse, Motive und Verhalten**

In der Auseinandersetzung mit Werten ist es sinnvoll Abgrenzungen von vermeintlich ähnlichen Begriffen vorzunehmen. So sind Einstellungen, Bedürfnisse, Motive und Verhalten nicht mit Werten gleichzusetzen. Einstellungen haben keinen Normcharakter, sondern evozieren eine positive oder negative Haltung zu bestimmten Personen, Situationen oder Handlungen.

*„Gleichwohl können Einstellungen gegenüber spezifischen Objekten von Werten beeinflusst sein, wie auch Werte als Objekte von Einstellungen fungieren können.“ (Thome, 2019, S. 57).*

Normen wiederum haben einen regelnden Charakter in Gesellschaften.

*„Werte dienen auch dazu, Normen zu legitimieren [...]“ (Thome, 2019, S. 57)*

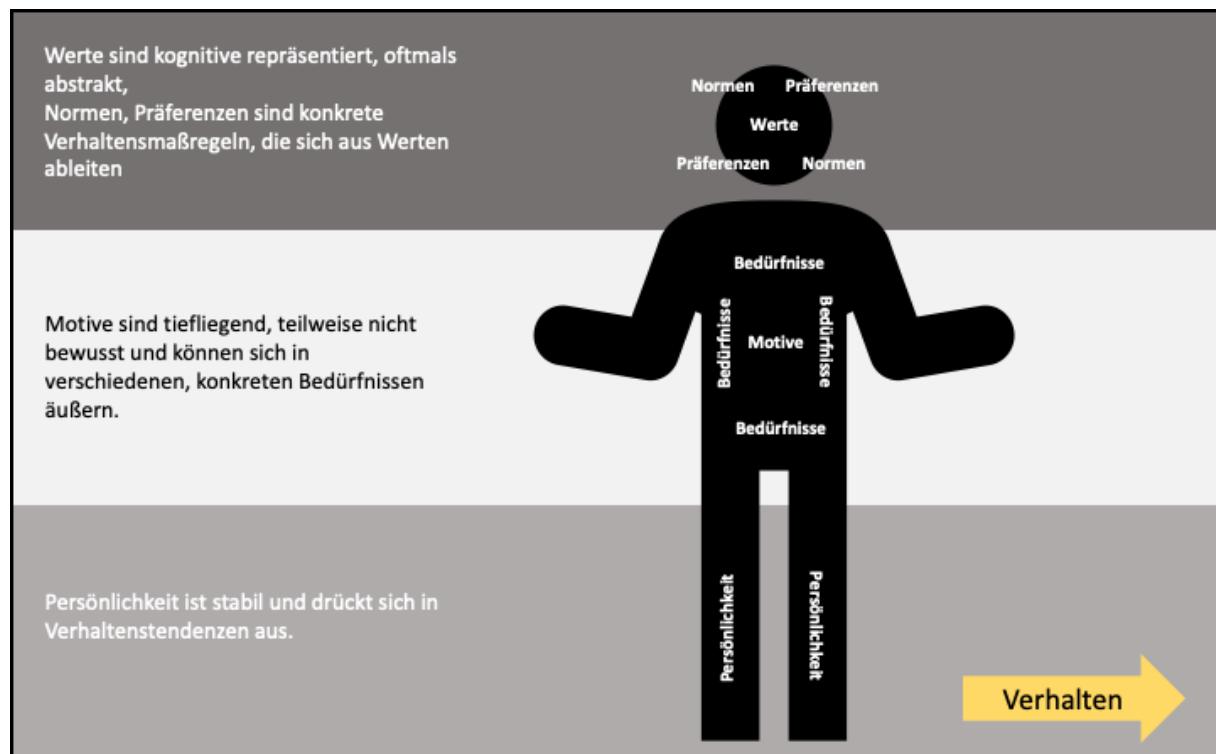
Der Verstoß von Normen wird in der Regel durch festgelegte Sanktionen verfolgt. Bedürfnisse ergeben sich auf Grund eines dringlichen Mangels. Das Gefühl der Beseitigung des Mangels, kann in der zeitlichen Konstanz variieren. Gleichermaßen kann ein Bedürfnis deswegen entstehen, weil damit essenzielle Lebensfunktionen aufrechterhalten werden wollen (Thome, 2019). Aus diesem Aspekt heraus können Wertvor-

stellungen entstehen (Kluckhohn, 1951). Motive evozieren Bedürfnisse und stellen den Antreiber für die eben erwähnte Befriedigung des Wachstums- oder Sicherheitsmangels dar, während Werte kognitiv erfasst und kommuniziert werden können. Jedoch sind Werte nicht immer bewusst und damit der Kommunikation auch verborgen.

Die Persönlichkeit eines Menschen definiert sich, aus psychologischer Sicht, aus den „Big Five“ (Frey, 2016, S. 8). Diese bilden eine feste Konstante der Persönlichkeit und lässt diese als solche handeln. Aus dem Begriff „Werte“ lässt sich ein „bewerten“ von Situationen ableiten. Obgleich Werte relativ konstant sind, kann es durch die Bewertung von Situationen geschehen, dass Menschen im Wertekonflikt handeln. Ist für eine Person der Wert der Selbstbestimmung z.B. entscheidend, kann es sein, dass dieser Wert abgelegt wird, sobald sich eine andere Person in Gefahr bringt (Frey, 2016, S. 8). So würde im IW z.B. eine Pflegekraft zum Schutz der Person mit Handicap dessen Freiheit einschränken, z.B. beim Überqueren der Straße, während ein Auto naht.

**Abbildung 5:**

*Abgrenzung von Werten zu ähnlichen Konzepten, adaptiert aus Frey, D. (2016, S. 9)*



Nach Mohamad-Klotzbach (2015, S. 1-2) lässt sich zusammenfassend über Werte sagen:

- (1) Werte sind indirekt zu erkennen und durch die Aussagen und dem Handeln von Individuen und/oder sozialen Gruppen zu übersetzen
- (2) Als Träger von Werten können sowohl einzelne Personen als auch soziale Gruppen betrachtet werden.
- (3) Werte sind Ausdrücke von Wunschvorstellungen, womit sie auch unter motivationalen Gesichtspunkten als Orientierungsgeber für Zielsetzungen dienen
- (4) Als letzten Punkt führt der Autor an, dass Werte bestimmen, welche Handlungen eine Person für angemessen hält, welche Mittel sie einsetzt und welche Ziele sie verfolgt. Indem sie dem Individuum bei der Auswahl und Priorisierung von Handlungsalternativen helfen, beeinflussen Werte letztendlich, wie eine Person handelt und entscheidet.

#### **4.2.1 Bedeutung von Werten in Organisationen**

Talcott Parsons (1970) sieht Werte als zentrale Elemente in Organisationen, die das Verhalten der Mitglieder regulieren und eine soziale Ordnung schaffen. Sie fungieren als normative Orientierungen, die das Handeln koordinieren und Kohärenz zwischen den Mitgliedern fördern. Durch Sozialisation lernen die Mitglieder die Werte der Organisation und richten ihr Verhalten danach aus. Werte sind daher entscheidend für die Stabilität und Identifikation der Mitglieder mit der Organisation. Sie helfen, das Verhalten der Individuen mit den Zielen und Normen der Organisation in Einklang zu bringen. Victoria von Groddeck (2011) beschreibt, dass Organisationen durch Werte geleitet werden. Die Autorin schildert, dass es verschiedene Zugänge zu diesem Thema im Kontext von Organisationstheorien gibt. Sie fasst zusammen, dass Werte in den Kulturen von Teams verankert sind. Mitarbeitende wiederum beeinflussen somit die Organisation selbst. Die Autorin identifiziert zwei spezifische Forschungsrichtungen: Unternehmensexistenz und Unternehmenskultur (von Groddeck, 2011, S. 47). Diese Ansätze werden neben der empirischen Wertewandelforschung und soziologischen Theorien zur Integrationsproblematik besonders von der Human-Relations-Forschung beeinflusst. Die zugrunde liegende These besagt, dass der Mensch wesentlich zum Erfolg einer Organisation beiträgt. Frühe Ansätze, die den Taylorismus erweitern, versuchten psychologische Faktoren zur Steigerung der Effizienz zu nutzen. Dies führt zu wissenschaftlichen Ansätzen in Bereichen wie Mitarbeitermotivation, Führung, Stressbewältigung, Einstellungsverfahren und Entscheidungsverhalten. In all diesen Bereichen werden Werte als ein Hebel betrachtet, um das Verhalten der Organisationsmit-

glieder zu beeinflussen. An dieser Stelle knüpft das Thema Werte in Organisationen an die Theorien von Edgar Schein und Karl Weick an, die Werte als grundlegende Orientierungsrahmen für das Handeln von Individuen und Gruppen im organisationalen Kontext verstehen. In Analogie zu Theorien der Wertentwicklung durch Sozialisation prägt das soziale System Organisation die Wertvorstellungen der Mitarbeitenden, während umgekehrt die Werte der Mitarbeitenden die organisationalen Abläufe und die Umsetzung von Aufgaben beeinflussen. Diese Wechselwirkung verdeutlicht die dynamische Beziehung zwischen individueller Handlungspraxis und organisationalen Strukturen.

### **4.3 Abschließender heuristischer Forschungsrahmen im Kontext theoretischer Sensibilität**

Die Modelle zur Organisation von Edgar Schein und Karl Weick sowie die Werttheorie von Shalom Schwartz liefern relevante Perspektiven für das Verständnis der Dynamiken in Organisationen, insbesondere in Institutionen wie Wohneinrichtungen für Menschen mit geistiger Behinderung.

#### **Edgar Schein - Organisationskultur und Grundprämissen**

- Schein betont die Bedeutung von Organisationskultur und identifiziert unbewusste Grundprämissen als Schlüsselkomponente.
- Im Teamkontext einer Wohneinrichtung könnten diese Grundprämissen in Form von geteilten Überzeugungen und Werten auftreten, die das Denken und Handeln der Teammitglieder beeinflussen.
- Die Wertvorstellungen, die sich aus diesen Grundprämissen ergeben, können eine kollektive Orientierung für die Teamkultur bilden und somit das Teamhandeln beeinflussen.

IM IW könnte dies bedeuten, dass die gemeinsamen Überzeugungen und Werte der Teammitglieder eine Leitlinie für die Art und Weise bilden, wie das Team arbeitet und wie es die Bedürfnisse der Bewohnerinnen und Bewohner unterstützt. Diese impliziten Wertvorstellungen könnten sich in konkreten Handlungen und Entscheidungen des Teams manifestieren, insbesondere wenn es darum geht, die Lebensqualität und Unterstützung für die Bewohnerinnen und Bewohner sicherzustellen.

Somit wird die Verbindung zwischen Scheins Betonung der Organisationskultur, den unbewussten Grundprämissen, geteilten Überzeugungen und Werten im Teamkontext sowie den sich daraus ergebenden impliziten Wertvorstellungen besonders bedeutsam für die Gestaltung der Teamkultur und das Teamhandeln in einer Wohneinrichtung für Menschen mit geistiger Behinderung.

### **Karl Weick - Sinnkonstruktion und Handlungspraxis:**

- Weick betont die Konstruktion von Sinn in Organisationen und die Bedeutung von Handlungspraxis.
- Im Teamkontext bedeutet dies, dass die Teammitglieder gemeinsam Sinn aus ihren Erfahrungen und der gemeinsamen Arbeit konstruieren.
- Die Handlungspraxis, die sich aus dieser Sinnkonstruktion ergibt, ist von Bedeutung für das tägliche Handeln des Teams in der Wohneinrichtung.

Diese Perspektive auf Organisationen lässt sich auch auf Intensivwohneinrichtungen für Menschen mit geistiger Behinderung anwenden. In diesen Einrichtungen sind kollektive Handlungen und die Bedeutung dieser Handlungen für das Wohlbefinden der Bewohnerinnen und Bewohner von zentraler Bedeutung. Hier werden Sinn und Bedeutung kontinuierlich durch die Interaktionen und den gemeinsamen Aufbau von Sinnbezügen im "Prozess des Organisierens" geschaffen. Die Art und Weise, wie Teammitglieder unbewusste Grundprämissen, Sinnkonstruktion und Werte verknüpfen, formt die Wertvorstellung des Teams und beeinflusst direkt das Handeln im Sinne der Bewohnerunterstützung. Die Qualität der Unterstützung für die Bewohnerinnen und Bewohner wird somit wesentlich von der Verbindung dieser Elemente in der Wohneinrichtung geprägt. Insgesamt zeigt dies, wie die Konzepte von Organisation und Sinngebung auch auf spezifische Kontexte wie Wohneinrichtungen für Menschen mit geistiger Behinderung anwendbar sind.

### **Shalom Schwartz - Werttheorie:**

- Schwartz' Werttheorie klassifiziert Werte in verschiedenen Kategorien, die die grundlegenden Überzeugungen der Menschen widerspiegeln.
- In einer Wohneinrichtung könnten bestimmte Werte, wie beispielsweise Fürsorglichkeit oder Gerechtigkeit, die zugrundeliegenden Prinzipien für die Handlungen des Teams darstellen.

- Die Wertorientierung der Teammitglieder beeinflusst ihre Entscheidungen und Handlungen im täglichen Umgang mit den Bewohnern.

Der theoretische Bezugsrahmen stützt sich auf eine interdisziplinäre Verschränkung verschiedener wissenschaftlicher Perspektiven. Er integriert organisationstheoretische, soziologische und sozialkonstruktivistische Ansätze sowie werteorientierte Konzepte. Diese Kombination ermöglicht es, Phänomene wie Wertvorstellungen im Arbeitskontext oder auf unbewusster Teamebene zu analysieren, ohne sich strikt an normative Vorgaben qualitativer oder quantitativer Forschungslogiken zu binden. Auf diese Weise bleibt der Analyseprozess offen für unterschiedliche Deutungsmuster und verhindert eine einseitige Verengung des Erkenntnisinteresses. Mit Blick in die Organisationstheorie weisen kritische Stimmen darauf hin, dass es nicht „*DIE Organisationstheorie*“ (Miebach, 2012, S.15) gibt. Es bestehen vielmehr eine Vielzahl an Theorien, die aus unterschiedlichen Schulen kommen, teils konkurrieren oder auch nebeneinanderstehen. Diese Forschungsarbeit widmet sich einem qualitativen, pluralistischen Verständnis (Walter-Busch, 2021, S. 95 ff.; Schreyögg und Geiger, 2016, S. 496), welches Organisationstheorien eine Gleichwertigkeit zuspricht. Die Organisationstheorie von Karl Weick verdeutlicht die Dynamik von Teams, die sich kontinuierlich an verändernde Aspekte im Arbeitsalltag anpassen müssen. Durch fortlaufende Interpretation von Umweltinformationen reagieren die Fachkräfte flexibel auf individuelle Anforderungen und passen ihre Arbeitsweisen entsprechend an. Diese Dynamik steht in Wechselwirkung mit der Unternehmenskultur, wie sie Edgar Schein beschreibt. Die gemeinsam geteilten Werte und Normen der Fachkräfte prägen das Arbeitsumfeld und beeinflussen sowohl die Teaminteraktionen als auch die Betreuung der Bewohnerinnen und Bewohner. Eine Kultur der Kooperation und Empathie kann beispielsweise dazu beitragen, dass Fachkräfte effektiv zusammenarbeiten und sich gegenseitig unterstützen, um eine bestmögliche Betreuung sicherzustellen.

Die individuelle Wertorientierung der Fachkräfte, wie sie Shalom Schwartz analysiert, spielt dabei eine zentrale Rolle. In der synoptischen Denkweise bringt jede Fachkraft ihre persönliche Wertvorstellungen mit, die ihr Handeln und ihre Entscheidungen im organisationalen Kontext beeinflussen. Wer beispielsweise stark auf Werte wie Selbsttranszendenz und Universalismus ausgerichtet ist, setzt sich möglicherweise intensiver für Inklusion und das Wohlergehen der Bewohnerinnen und Bewohner in einer Wohneinrichtung ein. Gleichzeitig können divergierende Wertvorstellungen innerhalb

eines Teams zu Spannungen führen, insbesondere wenn sie nicht mit den übergeordneten Werten der Organisation im Einklang stehen. Eine offene Organisationskultur kann dazu beitragen, dass Vielfalt respektiert wird und ein konstruktiver Umgang mit unterschiedlichen Wertvorstellungen möglich ist.

Die Theorien von Schein und Weick ergänzen sich in Schnittpunkten. Während Schein die stabilen, tief verwurzelten Grundannahmen und Werte einer Organisation betont, beschreibt Weick die dynamischen Prozesse der Sinngebung, die besonders in unsicheren oder sich wandelnden Situationen eine zentrale Rolle spielen. Die bestehende Kultur beeinflusst, wie Sinngebung erfolgt, gleichzeitig kann Sinngebung dazu führen, dass kulturelle Muster hinterfragt und weiterentwickelt werden. Führungskräfte nehmen dabei eine Schlüsselrolle ein: Sie gestalten und vermitteln die Organisationskultur (nach Schein) und steuern zugleich den Sinngebungsprozess (nach Weick), insbesondere in Krisen oder Veränderungsprozessen.

### Kritische Gedanken

Es wird kritisiert, dass moderne Management-Theorien möglicherweise den Begriff der Organisationskultur missbräuchlich verwenden, um eine einheitliche Steuerung der Organisationsmitglieder zu erreichen. Diese Kritik beruht auf der Ansicht, dass Kultur ein sich ständig veränderndes Phänomen ist und nicht allein durch die Führungsebene gestaltet werden kann. Schultz (1992) argumentiert, dass Rituale in solchen Kontexten oft nur oberflächlich geführt werden und keine tiefgreifende kulturelle Theorie repräsentieren, sondern vielmehr aus fragmentierten Geschichten zusammengesetzt sind. Weik und Lang (2005, S.229 f.) betonen jedoch:

*„Als alternatives Konzept wird häufig eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur empfohlen. Hier werden Werte wie Partizipation der Mitarbeiter auf allen Ebenen, Sicherheit, individuelle Entwicklungschancen, Transparenz der Entscheidungen und Strukturen, offene, kommunikative Austragung und Lösung von Konflikten, Lernorientierung, Innovationsorientierung, Akzeptanz und die "positive" Nutzung von Pluralität und Unterschiedlichkeit (diversity) etc. in den Mittelpunkt der Kulturgestaltung gestellt.“*

Die Theorie der Organisationskultur nach Edgar Schein wurde zwar hinsichtlich ihrer Anwendbarkeit in großen Organisationen kritisiert, insbesondere im Hinblick auf die Erfassung kollektiver Wertvorstellungen auf der Makroebene (Weik und Lang, 2005, S. 226). Im Rahmen dieser Arbeit steht jedoch nicht die theorieprüfende Auseinander-

setzung im Vordergrund, sondern die Nutzung des Modells als heuristisches Konzept. Es dient als Hilfsinstrument, um Wertvorstellungen im Kontext der Teamarbeit im IW auf der Meso-Ebene greifbarer zu machen. In diesem spezifischen Anwendungsbe- reich erscheint Scheins Modell trotz der bestehenden Kritik als sinnvoll und zweck- dienlich.

*„[...] auch das Analysepotential des Kulturansatzes besonders hervorzuheben [ist]. Gerade im Bereich der Erklärung von charakteristischen Verhaltensweisen in Organisationen, (defensiven) Routinen, von Stabilität und Beharrungsvermögen (inertia), von gescheiterten Projekten, interkulturellen Konflikten etc. bietet der Ansatz gute Erklärungen.“ (Weik und Lang, 2005, S. 229 f.).*

Der Forscherin ist damit bewusst, dass jede theoretische Perspektive mit bestimmten Begrenzungen einhergeht und der Blick in die Daten daher nicht ausschließlich auf dem bisher herangezogenen Wissen beruhen kann.

## 4.4 Forschungstechnische Arbeitsbegriffe

### 4.4.1 Der Begriff implizite Arbeitsphilosophie als Äquivalent für unbewusste Wertvorstellungen im Kontext Wohnen

Werte sind damit Orientierungsgeber, die sich, wenn nur sehr langsam, ändern (Kluckhohn 1954). Im Kontext einer Gemeinschaft entstehen durch einen Lernprozess gemeinsame Werte. Nach einer gemeinsamen Lernerfahrung haben sich diese etabliert und geben Sicherheit und Orientierung (Krobath, 2009). Kluckhohn (1951) definiert einen „Wert“ als eine Vorstellung des Wünschenswerten. Dabei betont er zwei zentrale Punkte: Erstens sind Werte als Ideen oder Ideale zu verstehen – im Unterschied zu früheren Konzepten, die Werte direkt mit begehrten Objekten gleichsetzten. Das hat methodische Konsequenzen, da Werte nicht unmittelbar beobachtbar sind. Zweitens verweist der Begriff des Wünschenswerten auf ein zirkuläres Problem: Um festzulegen, was wünschenswert ist, muss bereits ein Maßstab für Wünschbarkeit bestehen. Daraus ergibt sich eine Spannung zwischen tatsächlichen Wünschen und normativen Sollvorstellungen. In diesem Zusammenhang unterscheidet Thome (2003, S. 6) zwischen „*körperlich gebundenen Bedürfnissen*“ und „*kulturell vermittelten Werten*“. Eine weitverbreitete These, die auf Inglehart (1989) zurückgeht, postuliert, dass sich grundlegende Werte durch Generationswechsel ändern. Die "ältere" Generation verfolgt

demnach eher materialistische Werte wie Leistung, Pflichterfüllung, Lebensstandard und Erfolg, während die "jüngere" Generation eher postmaterialistische Werte wie Selbstentfaltung, Autonomie und partizipatives Engagement verfolgt. Inglehart (1989) argumentiert, dass die entscheidenden Wertorientierungen während der jugendlichen Sozialisationsphase festgelegt werden und anschließend stabil bleiben. Postmaterialistische Werte entstehen erst, wenn materialistische Bedürfnisse befriedigt sind. Eine alternative Position, die von Klages vertreten wird, ist die Idee einer Wertesynthese.

Nach von Groddeck (2011, S.39) bilden

*„Werte [...] den Analysegegenstand, anhand dessen geklärt werden kann, warum Individuen handeln, wie sie handeln, und wie diese Handlungen zu bestimmten gesellschaftlichen Transformationsprozessen führen.“*

Da sich diese Dissertation auf Organisationen im systemtheoretischen Sinne konzentriert, wird nicht von „unbewussten Werten“ oder allgemeinen „Wertvorstellungen“, sondern von „impliziten Arbeitsphilosophien“ gesprochen. Diese Begriffswahl macht deutlich, dass der Untersuchungsrahmen spezifisch auf Organisationen ausgerichtet ist und auf Handlungen fokussiert, die auf Wertvorstellungen basieren. Auf die Verwendung des Begriffs „Arbeitswert“ wurde bewusst verzichtet, da unklar bleibt, was im Kontext Arbeit konkret als Wert gelten kann. Die Auseinandersetzung mit verschiedenen Studien zur Werteforschung ließ nicht erkennen, wie sich ein Arbeitswerte kontextual zur Organisation definieren lassen. Der Begriff „implizite Arbeitsphilosophie“ wird in dieser Arbeit als Äquivalent zu Wertvorstellungen verstanden – jedoch mit starkem Bezug zur Handlungsebene, da er die praktische Umsetzung von oft unbewussten Werten im organisationalen Kontext betonen soll. Ob diese Arbeitsphilosophien persönliche Wertvorstellungen widerspiegeln, wird dabei nicht untersucht. Ebenso bleiben andere Einflussfaktoren wie Sozialisation, Kindheit oder Bildung unberücksichtigt. Der Fokus liegt ausschließlich auf der Organisation als sozialem System.

#### **4.4.2 Der Begriff der Handlung**

Nach dem Soziologen Lothar Lumer (1999) sind Handlungen als soziale, zielgerichtete und bedeutungstragende Akte zu verstehen. Lumer unterscheidet zwischen verschiedenen Formen von Handlungen und legt besonderen Wert auf die Intentionen und die sozialen Kontextbedingungen, in denen Handlungen stattfinden. Er betrachtet Handlungen nicht nur als reine Reaktionen auf äußere Reize, sondern als durch Überlegun-

gen und Ziele gesteuerte Tätigkeiten, die eine Bedeutung für die handelnde Person und andere haben.

Ein zentraler Aspekt in Lumers Theorie ist die Zielgerichtetetheit von Handlungen: Sie sind immer auf ein bestimmtes Ziel hin ausgerichtet, das durch die Handlung erreicht werden soll. Des Weiteren betont er die Bedeutung, die Handlungen für den Handelnden selbst und für andere Menschen in der Gesellschaft haben können. Handlungen sind immer in soziale und kulturelle Kontexte eingebettet und haben damit eine kommunikative und interaktive Dimension. Straub (2010, S.112 f.) fasst zusammen, dass Handlung das bewusste, zielgerichtete Tun eines Individuums bezeichnet, das auf Grundlage von Bedeutungszuschreibungen, Reflexion und Entscheidung erfolgt. Menschen handeln nicht bloß reaktiv, sondern interpretieren ihre Situation, wägen Alternativen ab und setzen innerhalb gegebener Spielräume eigene Schwerpunkte. Dabei stützen sie sich oft auf habitualisierte Routinen und implizites Wissen. Handlung ist stets hermeneutisch vermittelt, da sie durch Deutung und Sinngebung strukturiert wird. Sie kann produktiv sein, indem sie Veränderungen bewirkt, oder präventiv, indem sie erwarteten Entwicklungen entgegenwirkt. Handlungen sind Ausdruck individueller Autonomie, aber auch sozial und kulturell eingebettet.

#### **4.4.3 Der Begriff Teamkultur im Kontext Intensivwohnen**

Edgar Schein beschreibt Kultur als ein Muster grundlegender Annahmen, die eine Gruppe im Laufe der Zeit durch gemeinsame Erfahrungen entwickelt (Schein 1995). Diese Annahmen sind oft unbewusst, bestimmen aber maßgeblich, wie Teammitglieder denken, fühlen und handeln. In multikulturellen Teams, die im IW in Bayern bestehen können, in denen Fachkräfte also mit unterschiedlichen sozialen, kulturellen und beruflichen Hintergründen zusammenarbeiten, spielt das Verstehen der eigenen Teamkultur eine entscheidende Rolle. Die tägliche Arbeit in diesem Kontext ist durch hohe Belastung, unvorhersehbare Herausforderungen und situative Anpassungen geprägt (Markowetz et al., 2021). Teams sind gefordert, unter Zeitdruck einen funktionalen Arbeitsmodus zu entwickeln – häufig ohne die Gelegenheit für ausführliche Abstimmungsprozesse. Eine gemeinsame Reflexion oder Koordination erfolgt häufig erst im Rahmen geplanter Besprechungen. Dabei fließen neben fachlichen Kompetenzen auch kulturell geprägte Werte, Kommunikationsstile und Normen in die Zusammenarbeit ein. Die Ergebnisse der PINO-Pilotprojekte (Markowetz et al., 2025, S. 61 ff.) be-

legen, dass die Teamarbeit besonders dann erfolgreich war, wenn diese Aspekte bewusst berücksichtigt wurden. Andernfalls wäre eine gelingende Zusammenarbeit deutlich erschwert. Unbewusste Grundannahmen nehmen bei Spannungen oder Uneinigkeiten im Team eine zentrale Rolle ein. Sie beeinflussen das Verhalten der Teammitglieder, ohne dass ihnen deren Ursprung oder Wirkung vollständig bewusst ist (Elbe, 2016, S. 68 ff.). Eine Fachkraft könnte bspw. aus einer kollektivistisch geprägten Kultur stammen und damit einen starken Fokus auf Gruppenzusammenhalt legen, während eine andere Fachkraft aus einer individualistisch geprägten Kultur größere Eigenverantwortung und direkte Kommunikation bevorzugt. Wenn unterschiedliche Auslegungen der Arbeitsphilosophie „Gemeinschaft“ nicht ausdrücklich thematisiert werden, können sie zu Spannungen führen. Nach Schein (1995, S. 25) ist eine bewusste Reflexion von Grundannahmen essenziell, um eine funktionierende Teamkultur zu entwickeln. Teams sollten regelmäßig Raum für Austausch und Selbstreflexion schaffen, um zu hinterfragen, welche unbewussten Muster ihr Handeln bestimmen. Dies kann, nach Schein, durch moderierte Teamgespräche, Supervision oder interkulturelle Trainings unterstützt werden. Eine bewusste Teamkultur ermöglicht nicht nur ein produktiveres Miteinander, sondern trägt auch dazu bei, Missverständnisse und Konflikte zu reduzieren – eine zentrale Voraussetzung für gelingende Zusammenarbeit im IW.

## 5 Grounded Theory Methode

### 5.1 Abriss in die historische Entwicklung der Grounded Theory

Die Grounded Theory Methodologie (GTM) wurde in den 1960er Jahren von Barney Glaser und Anselm Strauss entwickelt. Ihr Ursprung liegt in der soziologischen Forschung zu Sterbeprozessen, die sie in ihrem Werk „Awareness of Dying“ (1965) beschrieben. Mit „The Discovery of Grounded Theory“ (1967) legten sie den methodischen Grundstein für eine induktive, empirisch fundierte Theorieentwicklung, die nicht auf bestehende Theorien oder Hypothesen angewiesen ist. Stattdessen sollten Theorien direkt aus den erhobenen Daten entwickelt werden. In den Folgejahren trennten sich die methodischen Wege von Glaser und Strauss. Während Glaser eine strikt induktive und wenig strukturierte Vorgehensweise betonte, entwickelte Strauss gemeinsam mit Juliet Corbin eine stärker systematisierte Variante der GT. Diese wurde 1990 in „Basics of Qualitative Research“ veröffentlicht und ist durch einen methodischen Kodierprozess gekennzeichnet, der die Datenanalyse systematisiert. Strauss und Corbin legten besonderen Wert auf die schrittweise Theorieentwicklung durch offenes, axiales und selektives Kodieren. Beim offenen Kodieren werden Daten in kleinere Sinneinheiten zerlegt, beim axialen Kodieren Beziehungen zwischen Kategorien hergestellt und im selektiven Kodieren eine zentrale Kategorie herausgearbeitet, um die Theorie zu strukturieren. Ihre Variante der GTM integriert zudem eine pragmatische Sichtweise, die sich durch ein stärkeres methodisches Vorgehen und eine explizite Reflexion des Forschenden auszeichnet (Breuer et al., 2010). Ein zentrales Merkmal der GTM nach Strauss und Corbin ist ihr interaktiver und iterativer Forschungsprozess, der es erlaubt, Theorien kontinuierlich an neue Erkenntnisse anzupassen. Zudem betonen sie die Bedeutung theoretischer Sensibilität, also die bewusste Reflexion bestehender Wissensbestände ohne starre Vorannahmen (Strübing, 2018). Ihre Variante der Grounded Theory wurde insbesondere in angewandten Sozialwissenschaften rezipiert, da sie einen strukturierteren Zugang zur qualitativen Forschung bietet und gezielt zur Analyse komplexer sozialer Phänomene genutzt wird. Kathy Charmaz entwickelte eine weitere Variante der GTM, die die forschende Person als Bestandteil der Forschung sieht und als wichtig definiert.

*„Diesen Überlegungen folgend sind Forschende gefordert, Forschung als einen Prozess zu begreifen, der dem Einfluss der eigenen Subjektivität und Positionierung den gleichen Rang einräumt wie den methodischen Prozeduren, auf die sie*

*in ihren Studien zurückgreifen. Dies bedeutet, dass Forschende eine herausragende Rolle bei der Entwicklung ihrer Theorien spielen und daher eine selbst-reflexive Grundlegung der GTM zwingend ist.“ (Mruck und Mey, 2020, S. 518).*

## **5.2 Verständnis der Grounded Theory Methode für diese Forschungsarbeit**

Die Grounded Theory-Methodik ist ein sozialwissenschaftlich hermeneutisches Verfahren, das darauf abzielt, soziale Phänomene zu verstehen und zu interpretieren. Sie arbeitet mit Daten aus dem Alltag und entwickelt daraus theoretische Konzepte und Modelle. Diese Theorieentwicklung erfolgt iterativ: Die entstehenden Konzepte werden immer wieder mit den ursprünglichen Daten abgeglichen, um sicherzustellen, dass sie aus der Realität ("gegenstandsgegründet") abgeleitet sind. Ziel ist es, eine fundierte Theorie zu einem bestimmten sozialen Kontext oder Problem zu schaffen (Breuer 2010, S.39). Die Umsetzung der GT als Methode kann, trotz definierten Vorgehensweisen, mannigfaltigen Linien folgen. Schell (2019, S.8) beschreibt in diesem Zusammenhang:

*„Es gibt keine einheitliche Konzeption der GTM. Neben Begründer Anselm Strauss gibt es andere Autoren wie Barney Glaser, Juliet Corbin, Kathy Charmaz oder Franz Breuer, die das Konzept verändert oder ergänzt haben. Das entspricht im Falle von Forschungsmethoden der üblichen Praxis. Methoden sind aus einer bestimmten Empirie entstanden und passen daher nicht auf alle künftigen Fälle.“*

Die GT wurde ursprünglich von Glaser und Strauss entwickelt, doch im Laufe der Zeit entwickelten sich unterschiedliche Ansätze. Die Methodologie von Strauss unterscheidet sich in mehreren Aspekten von der von Glaser, vor allem in Bezug auf theoretisches Vorwissen, den Kodierungsprozess und die Qualitätsprüfung. Strauss betrachtet Vorwissen als eine nützliches heuristisches Gerüst, dessen Struktur jedoch während der Forschung ständig hinterfragt und angepasst werden muss, um die Offenheit zum Datenmaterial beizubehalten (Strübing, 2008, S. 49 ff.). Er erlaubt es dem Forscher, Vorwissen in den Prozess einzubringen, wobei die Theorie aus den Daten hervorgehen soll.

*„Die qualitative Feldforscherin verwendet (oft notwendigerweise vage und vieldeutige) theoretische Begriffe aus soziologischen Theorien als sensibilisierende Konzepte, die dann in Auseinandersetzung mit dem empirischen Feld konkretisiert und damit in definitive Konzepte umgewandelt werden (Kelle und Kluge, 2010, S. 30).“*

Glaser hingegen lehnt Vorwissen ab, da es seiner Ansicht nach, die Theoriebildung beeinflussen könnte. Er verfolgt eine strikt induktive Herangehensweise, bei der der Forscher ohne vorgefasste Annahmen an die Daten herangeht. Im Kodierungsprozess ist Strauss flexibel und iterativ. Er legt Wert auf das kontinuierliche Vergleichen von Daten und Kategorien und berücksichtigt dabei den sozialen Kontext. Die Kategorien entwickeln sich dynamisch und werden im Verlauf der Analyse immer weiter verfeinert. Glaser bevorzugt einen systematischeren Ansatz, bei dem der Forscher zunächst offen kodiert, jedoch später feste Kategorien entwickelt, ohne die Theorie durch externe Einflüsse oder Vorannahmen zu beeinflussen. Für die Qualitätsprüfung sieht Strauss eine fortlaufende Reflexion der Theorie vor. Diese wird nicht nur anhand ihrer Übereinstimmung mit den Daten bewertet, sondern auch hinsichtlich ihrer sozial- und kontextuellen Relevanz. Die Qualität der Theorie wird durch ihre Fähigkeit bestimmt, Phänomene zu erklären und auf neue Kontexte anzuwenden. Glaser hingegen prüft die Theorie vor allem durch den kontinuierlichen Vergleich mit neuen Daten und bewertet, ob die Theorie in der Lage ist, Phänomene zu erklären und zu verallgemeinern. Beide Ansätze betonen den Vergleich von Daten, jedoch mit unterschiedlichen Schwerpunkten in der Strukturierung und Validierung der Theorie (Strübing, 2008; Hofer, 2018). Im grundsätzlichen Vorgehen orientiert sich die Forscherin am Prinzip der „andauernden vergleichenden Analyse“ (constant comparative analysis). Glaser und Strauss entwickelten diese Methode noch gemeinsam. Bei ihr werden Textfragmente oder Bedeutungseinheiten kontinuierlich miteinander verglichen. Ziel ist es, ein möglichst genaues Verständnis des Textes zu erlangen und subjektive oder voreingenommene Interpretationen zu vermeiden. Die Methode gibt keine starren Regeln vor.

*„Wie diese Analyse durchzuführen ist, ist nie dogmatisch festgelegt worden.“ (Rennie, 2005, S. 89)*

Doch Glaser und Strauss (1998) empfehlen, Textfragmente in sogenannte Kodes umzuwandeln. Diese Kodes repräsentieren eine komprimierte Bedeutung der jeweiligen Textstelle und werden auf Basis ähnlicher Bedeutungen zu Clustern zusammengeführt. Die Cluster bilden wiederum Kategorien, die die übergeordnete Bedeutung repräsentieren. Dieser Prozess des Gruppierens und Vergleichens wird so lange wiederholt, bis keine neuen sinnvollen Zusammenhänge mehr entstehen und die Kategorien somit als „gesättigt“ gelten (Strübing, 2008). Die GTM hat sich über ihre soziologischen Wurzeln hinaus in vielen wissenschaftlichen Disziplinen weltweit etabliert. In

Deutschland wurde lange Zeit vor allem die von Strauss und Corbin geprägte Variante rezipiert, was unter anderem auf die enge Verbindung von Anselm Strauss zur deutschsprachigen Soziologie zurückzuführen ist (Mruck und Mey, 2020, S. 529 ff.). Diese Forschungsarbeit konzentriert sich besonders auf die soziologische und sozial-psychologische Linie der GTM, indem sie soziale Interaktionen, Bedeutungszuschreibungen und Strukturen untersucht. Gleichzeitig integriert sie aspektorientierte Reflexionen, wie sie Charmaz (2006) und Breuer (2010) betonen, um eine kritische Auseinandersetzung mit den eigenen Annahmen und Interpretationen zu ermöglichen.

### **5.3 Grounded Theory-Theorietypen**

Breuer et al. (2019, S. 315) unterscheiden im Rahmen der Grounded Theory zwei Typen von Theorien: bereichsbezogene (substantive) und formale Theorien. Bereichsbezogene Theorien beziehen sich auf klar abgegrenzte empirische Felder und gelten als Theorien mittlerer Reichweite, da sie spezifische Phänomene innerhalb eines bestimmten Kontexts erklären. Formale Theorien hingegen basieren auf generalisierbaren Schlüsselkonzepten und erstrecken sich über mehrere empirische Domänen hinweg. Die Transformation einer bereichsbezogenen Theorie in eine formale Theorie erfolgt durch die Erweiterung und Kontrastierung der Kernkategorie in unterschiedlichen Kontexten, wodurch eine breitere theoretische Gültigkeit entsteht. Typenbildung im Sinne der Grounded Theory zielt somit auf die Generalisierung theoretischer Konzepte über Einzelfälle hinaus. Das Vorgehen der Typengenerierung wird in dieser Arbeit durch die Fallkontrastierung zur Typenbildung im spezifischen Bereich des IW nach Kelle und Kluge (2010) umgesetzt. Dieses Vorgehen erlaubt eine umfassende Analyse des komplexen Themenfeldes impliziter Arbeitsphilosophien im IW und mündet in eine bereichsbezogene Typenbildung und der Entwicklung eines theoretischen Konzeptes der Aktivierung dieser Typen.



## TEIL B: FORSCHUNGSDESIGN UND METHOD(OLOG)ISCHE

### 1 Begründung für das Durchführen einer Grounded Theory Studie

In der Organisationsforschung wird zunehmend erwartet, dass nicht standardisierte Methoden wie narrative Interviews und teilnehmende Beobachtung zu methodischen Weiterentwicklungen führen. Diese Ansätze liefern naturgetreue und kontextbezogene Daten, die tiefere Einblicke in soziale Phänomene im Alltag von Organisationen ermöglichen. Walter-Busch (2021) schreibt hierzu, dass

*„[W]er anstelle dürftiger Maßzahlen lebendige Beschreibungen von Gegenständen „aus Fleisch und Blut“ erzeugen möchte, kommt nach Mintzberg nicht darum herum, Organisationen während längerer Zeit teilnehmend zu beobachten, bzw. an ihren Aktivitäten [...] beobachtend teilzunehmen.“ (Walter-Busch, 2021, S. 280)*

Trotz des höheren Aufwands in der Datenerhebung und -auswertung sind diese Verfahren wertvoll, da sie direkten Zugang zum Handlungsgeschehen und zum impliziten Wissen der Teilnehmer bieten. Besonders die teilnehmende Beobachtung löst Barrieren zwischen Forscher und Beobachteten auf, während narrative Interviews komplexe Bedeutungs- und Sinnprozesse besser erfassen als standardisierte Interviews. Auch die Dokumentenanalyse bietet Potenziale, die bislang nicht voll ausgeschöpft wurden, insbesondere durch qualitative Inhaltsanalysen, die latente Kommunikationsinhalte aufdecken (Kühl et al., 2009, S.20 f.). Desweiteren erläutern die Autoren, dass Innovation in der Organisationsforschung nicht nur durch nicht standardisierte Verfahren, sondern auch durch flexiblere Forschungsstrategien angestrebt wird. Ein Beispiel ist der Anstieg ethnographischer Studien, die auf soziale Interaktionen und Sinngebungsprozesse in Gruppen fokussieren und eng mit phänomenologischer Lebensweltanalyse verbunden sind. Ethnographen beobachten über längere Zeiträume und übernehmen soziale Rollen, wobei sie flexibel Methoden wählen und ihre Erfahrungen in Feldprotokollen festhalten (Kühl et al., 2009, S.20 f.). Die GT hat das Ziel, ein theoretisches Konzept zur Aktivierung impliziter Arbeitsphilosophien direkt aus den erhobenen Daten

zu entwickeln. Sie ermöglicht zudem, unbeachtete Aspekte bestehender Theorien zu untersuchen und daraus neue theoretische Konzepte abzuleiten (Pentzold, Bischof und Heise, 2018). Dieses Konzept soll einerseits dazu dienen, praxisrelevante Aspekte zu erklären, zu interpretieren und gezielt zu steuern:

*„Das Ziel der GTM ist die Entwicklung einer in den Daten begründeten Theorie, die „relevante Vorhersagen, Erklärungen, Interpretationen und Anwendungen“ erlauben soll.“ (Glaser und Strauss, 1998, S. 11)*

Andererseits soll es als potenzielle Ergänzung bestehender Theorien zur Teamentwicklung und Werteentwicklung im organisationalen Kontext beitragen (Breuer et al., 2010). Die Erforschung von impliziten Arbeitsphilosophien und Teamkulturen ist als schwierig einzustufen, da Organisationen aufgrund ihrer individuellen Strukturen, Prozesse und Kontexte einzigartig sind. Theoretische Ansätze über Werte in Organisationen dominieren bisher die Forschung, während empirische Ansätze weitgehend fehlen (Schreyögg und Geiger, 2016; Schein, 2010; Baumgartner, 2006; Thome, 2003). Insbesondere die Kommunikation und Messung von Werten in Organisationen ist, nach Schreyögg und Geiger (2016), bislang wenig erforscht, obwohl verschiedene Disziplinen wie Psychologie, Soziologie und Marketingwissenschaft unterschiedliche Fragebogenmethoden entwickelt haben. Diese statischen Messinstrumente erfassen Wertvorstellungen jedoch häufig ohne Berücksichtigung von Kontext und Perspektivenvielfalt oder die wechselseitige Beziehung zwischen Handlungen und Strukturen in einer Organisation. Einerseits entstehen Strukturen durch das Handeln der Mitglieder, andererseits beeinflussen diese Strukturen wiederum das Handeln. Deshalb kann die Organisationskultur nicht allein durch die individuellen Absichten der Mitglieder erklärt werden, sondern muss auf kollektive Deutungs- und Handlungsmuster fokussieren. Eine einfache Befragung der Mitglieder reicht daher nicht aus, um die Unternehmenskultur tiefgehend zu erfassen (Schreyögg und Geiger, 2016, S. 330 f.).

Um Organisationen besser zu verstehen, sind dynamische und agile Studiendesigns erforderlich, die die empirische Untersuchung von Teamkulturen ermöglichen. Die Untersuchung von impliziten Arbeitsphilosophien im Kontext des IWs in Bayern stellt somit eine besondere Herausforderung dar, um ein theoretisches Aktivierungs-Konzept über impliziten Arbeitsphilosophien in ihren Handlungskontexten und daraus ableitbare implizite Arbeitsphilosophie-Handlungstypen zu erstellen. Es handelt sich hier um ein komplexes Forschungsfeld, das von dynamischen, situativen und interpersonellen

Faktoren geprägt ist. Herkömmliche Methoden, wie die Verwendung von Fragebögen, erfassen Wertvorstellungen häufig lediglich als Momentaufnahmen. Dabei bleibt der Kontext entweder unberücksichtigt oder wird künstlich konstruiert, was die tatsächliche Bedeutung und Wechselwirkungen von Wertvorstellungen verfälschen kann (Schreyögg und Geiger 2016). Die Beobachtung von Wertvorstellungen in Organisationen erweist sich insgesamt als eine methodische Herausforderung. Darauf weist auch von Groddeck (2011, S. 72 ff.) in der methodischen Einleitung ihrer Arbeit zur Wertekommunikation in Organisationen hin. Während von Groddeck den Fokus auf die semantische Dimension von Werten in der Kommunikation legt, um deren Vermittlung zu analysieren, verfolgt die vorliegende Forschungsarbeit einen kontextualisierten und hermeneutischen Zugang zu Wertvorstellungen im organisationalen Rahmen – insbesondere im Kontext des IW. Der methodologische Ansatz ist dabei sozialkonstruktivistisch ausgerichtet.

Die soziologisch geprägte GT nach Strauss und Corbin stellt eine besonders geeignete Methodik dar, um Wertvorstellungen im Kontext des IWs aus dieser sozialkonstruktivistischen Perspektive umfassend zu beschreiben. Ihr zentraler Vorteil liegt in der induktiven Herangehensweise, bei der Theorien direkt aus den erhobenen Daten entwickelt werden, ohne auf vorab festgelegte Annahmen oder Modelle angewiesen zu sein. Gleichermaßen erlauben die Autoren theoretisches Vorwissen, was somit hilft einen sog. heuristischen Rahmen zu setzen, um in der Flut der Daten nicht unterzugehen (Kelle und Kluge, 2010). Dadurch können die zugrunde liegenden Strukturen, Prozesse und Interaktionen, die Wertvorstellungen in diesem spezifischen Kontext formen und beeinflussen, tiefgehend analysiert werden. Ein Fragebogendesign wäre nicht in der Lage, ein derart komplexes Konstrukt adäquat zu erfassen (Schein, 2010, S.155). Ein weiterer wesentlicher Vorteil der GT ist ihre Flexibilität. Die Methode erlaubt es, neue Erkenntnisse fortlaufend in den Forschungsprozess zu integrieren. Dies ist besonders im Bereich des „Intensivwohnens“ von Bedeutung, da soziale Dynamiken und persönliche Wertvorstellungen ständigen Veränderungen unterliegen. Durch die iterative Anpassung des Forschungsdesigns an aktuelle Gegebenheiten bietet die GT gegenüber quantitativen Ansätzen den Vorteil, das Sampling gezielt zu variieren und an den Erkenntnisfortschritt anzupassen (Breuer, 2010; Strübing, 2008). Darüber hinaus ermöglicht die Grounded Theory eine Untersuchung von Wertvorstellungen im natürlichen Kontext unter Berücksichtigung aller relevanten Einflussfaktoren. Von Groddeck (2011) beschreibt, dass Mitarbeiter über ihre Arbeit oft in Bezug auf bestimmte Werte

sprechen. Sie verwenden diese also als ein Medium, um ihre Tätigkeit zu beschreiben. Gleichzeitig hinterfragen sie jedoch kritisch die offiziell festgelegten Unternehmenswerte und setzen sich mit diesen auseinander. Das deutet darauf hin, dass es eine Diskrepanz zwischen den formalisierten, von der Organisation vorgegebenen Werten und den persönlichen oder erlebten Werten der Mitarbeiter gibt (von Groddeck, 2011, S. 56). Während quantitative Verfahren auf standardisierte Kategorien angewiesen sind und oft in künstlichen Kontexten erhoben werden, erlaubt die GT eine holistische Analyse der Wertvorstellungen von Mitarbeitenden in ihrem Arbeitskontext. So lassen sich nicht nur die Inhalte von Wertvorstellungen erfassen, sondern auch ihre Entstehung, Veränderung und Bedeutung in realen Lebenswelten nachvollziehen. Ein quantitatives Verfahren wäre hierzu nur eingeschränkt geeignet, da unklar bliebe, welche Aspekte dazu überhaupt erfasst werden müssten (Schein, 1995, S. 155). Ein zentrales Instrument innerhalb der GT sind Memos. Sie bieten eine Möglichkeit, Veränderungen, Gedanken und Zusammenhänge systematisch festzuhalten, zu reflektieren und in den iterativen Forschungsprozess zu integrieren. Strübing (2008) hebt hervor, dass die GTM als seines Wissens einzige empirische Forschungsmethode einen derart kreativen und reflexiven Zugang systematisch in den Forschungsprozess einbindet (Strübing, 2008, S.88). Zudem betonen Breuer (2010) und Hofer (2019), dass die GT nicht nur eigenständige Theorien entwickelt, sondern auch bestehende Großtheorien ergänzen oder erweitern kann. Insbesondere für die Praxis bietet sie den Vorteil, wissenschaftlich fundierte Erkenntnisse gezielt für praxisnahe Anwendungen aufzubereiten und zurückzuführen. Auch diese Forschungsarbeit verfolgt das Ziel, praxisrelevante Themen wissenschaftlich zu analysieren und für die praktische Anwendung nutzbar zu machen. Ein reines Fragebogendesign müsste hierfür einen erheblich komplexeren methodischen Ansatz wählen, um den Vorteilen der GT gerecht zu werden. Die Datenauswahl erfolgt durch Theoretical Sampling, bei dem relevante Fälle anhand bedeutsamer Merkmale verglichen werden, bis eine theoretische Sättigung erreicht ist. Die Untersuchung erfolgt systematisch entlang zentraler Kategorien und Kodes, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede herauszuarbeiten. Dabei orientiert sich das Sampling nicht an einem theoretisch vorgegebenen Rahmen, sondern am Praxisfeld des IWs in Bayern. Ziel ist die Entwicklung von Teamkulturen zur Betreuung von Menschen mit besonderen Bedarfen.

Laut Kelle und Kluge (2010, S. 48) sollten:

*„[d]ie Fälle, mit deren Untersuchung man beginnt, [...] nicht auf der Basis eines vorher formulierten theoretischen Rahmenkonzepts, sondern auf der Grundlage einer allgemeinen soziologischen Perspektive und bestimmter lokaler Konzepte des untersuchten Problemfeldes ausgewählt werden.“*

Dementsprechend wurden keine spezifischen Einrichtungen im Rahmen des IW vorab definiert, sondern alle Einrichtungen im Rahmen des Projektes PINO berücksichtigt. Da es verschiedene Leistungstypen des IWs pro Einrichtung gibt, ist gesichert, dass sich die Einrichtungen strukturell unterscheiden, aber alle das Ziel der Intensivbetreuung verfolgen. Nach dem Prinzip der „Maximierung“ (maximization) werden zunächst möglichst unterschiedliche Fälle miteinander verglichen, um ein breites Spektrum des untersuchten Phänomens abzubilden. Bei sehr ähnlichen Fällen kann ergänzend das Prinzip der „Minimierung“ (minimization) angewendet werden, um feine Unterschiede zu analysieren und so eine präzisere Typenbildung zu ermöglichen (Kelle und Kluge, 2010, S. 48).

Durch dieses Prinzip lassen sich aus der Fallkontrastierung Gemeinsamkeiten oder Unterschiede ableiten, die neue Hypothesen und Theorien anregen. Laut Kelle und Kluge (2010) endet das theoretical sampling,

*„wenn eine ‚theoretische Sättigung‘ erreicht ist, d.h. wenn keine theoretisch relevanten Ähnlichkeiten und Unterschiede mehr im Datenmaterial entdeckt werden können.“ (Kelle und Kluge, 2010, S. 49)*

Der iterative Fallvergleich bringt charakteristische Merkmale und deren Beziehungen ans Licht, die für die Definition idealtypischer Kategorien entscheidend sind. Die Fallkontrastierung legt eine Grundlage für die Identifikation übergreifender Muster und Strukturen im Datenmaterial. Dies führt zu einem fundierten Verständnis des Untersuchungsgegenstands, das sich auf wiederkehrende Merkmalskombinationen stützt und eine differenzierte Typologie ermöglicht. Zur Datenanalyse wurde die QDA-Software MaxQDA 2022 eingesetzt. In-vivo-Codes spielen dabei eine zentrale Rolle als Brücke zwischen theoretischen Codes und Datenmaterial. Ein wichtiger Bestandteil ist die Typenbildung, die durch Gruppierung von Kategorien, Vergleich von Merkmalskombinationen und Charakterisierung von implizite Arbeitsphilosophie-Handlungstypen erfolgt. Parallel dazu wurde das Memoschreiben angewendet. Breuer (2010), Mey und Mruck sowie (2020) Hofer (2018) u.a. betrachten Memos als zentrales Element der GT da sie

der Verdichtung von Codes und Gedanken zu Kategorien und Konzepten dienen. Die Memos wurden in Kategorienhandbüchern dokumentiert und strukturierten den Denkprozess. Insbesondere theoretische Memos unterstützten die Verknüpfung von Kategorien und Subkategorien und förderten die Typenbildung. In der GTM nimmt der Einzelfall eine zentrale Rolle ein und wird intensiv explorativ analysiert. Ziel ist es, unter einer spezifischen Perspektive verallgemeinerungsfähige Kategorien und Konzepte zu identifizieren. Die theoretische Relevanz einer Kategorie bemisst sich an ihrem Potenzial, zur Theorieentwicklung beizutragen. Die entdeckten Konzepte werden systematisiert und in ein hypothetisches Beziehungsgefüge eingebettet, das als Modellbildung bezeichnet wird. Dieses Gefüge basiert auf einer zu entwerfenden Logik von Relationen. Die Komponenten des Theorieentwurfs werden durch die Analyse weiterer Fälle überprüft, ergänzt, ausdifferenziert oder modifiziert. Trotz kleiner Fallzahlen ermöglicht diese intensive Analyse theoretisch ergiebige Ergebnisse. Breuer et al. (2010, S. 58) heben hervor, dass eine quantitative Forschung durch Zufallsstichproben eine höhere Validität erzielt. Im Rahmen der Fallkontrastierung ist dies jedoch nicht sinnvoll, da eine stichprobenartige Auswahl möglicherweise irrelevante Fälle für die Forschungsfrage umfassen könnte.

## 2 Aufbau und Darstellung der GT-Forschung

Die Autoren Flick, von Kardoff, Keupp, von Rosenstiel und Wolff (1995) beschreiben, dass die Darstellung von Ergebnissen und der Interpretationsprozesse, die zu ihnen geführt haben, eine Herausforderung in der qualitativen Forschungsarbeit sei. Sie führen weiter aus, dass während quantitative Ergebnisse prägnant in Tabellen, Verteilungen oder Kennwerten dargestellt werden können, ohne an Komplexität zu verlieren, gestaltet sich dies bei qualitativen Ergebnissen schwieriger. Ein spezifisches Problem ist die „selektive Plausibilisierung“ (Flick et al., 1995, S.169). Häufig werden nur solche Zitate oder Beobachtungen präsentiert, die das „*Typische*“ (Flick et al., 1995, S.169) einer sozialen Handlung illustrieren, während abweichende oder widersprüchliche Fälle vernachlässigt werden. Dadurch kann die Nachvollziehbarkeit der Analyse leiden. Alternativ werden Strategien der Fallanalyse vorgeschlagen:

- (1) Ein detaillierter Blick auf einzelne Fälle vor deren Vergleich, um Interpretationsprozesse transparenter zu machen.
- (2) Die gezielte Analyse abweichender Fälle zur Gewinnung neuer Erkenntnisse. (Flick et al., 1995, S.169 ff.).

Solche Methoden sollen die Verallgemeinerung qualitativer Forschungsergebnisse verbessern und die Nachvollziehbarkeit erhöhen. Die Autoren Stegkemper, Grunau, Rupp und Huchler (2018, S. 1 ff.) greifen Bourdieus (1999) Kritik an zwei wissenschaftlichen Polen auf: Der Geisteswissenschaftliche habe lange auf Selbstreflexion verzichtet, während der kulturwissenschaftliche an einem „Ausbruch von Narzißmus“ (Bourdieu, 1999, S. 366) leide, da die Forschenden zu sehr in den Mittelpunkt rückten. Bourdieu fordert stattdessen eine „*zutiefst antinarzißtische*“ (Bourdieu, 1999, S. 368) Reflexivität, die die Produktionsbedingungen von Wissen untersucht, bleibt jedoch vage in der Umsetzung (Bourdieu, 1999, S. 368). Stegkemper et al. (2018) meinen damit v.a., dass die lineare Darstellung von Forschung den tatsächlich zyklischen Prozess, oft aus normativen Zwängen des Wissenschaftssystems, verschleiert. Qualitativ-rekonstruktive Sozialforschung reproduziert damit ungewollt jene Wissenskonstruktionen, die sie eigentlich hinterfragen will. Standardisierte Darstellungen erleichtern zwar die Wissenschaftsproduktion, führen aber dazu, dass Forschungsergebnisse in einer vereinfachten, konsumierbaren Form präsentiert werden. Dies suggeriert eine trügerische Makellosigkeit, während tatsächliche Irrwege und Entwicklungen ausgeblendet werden. Stattdessen sollte die Leserschaft über den herausfordernden Forschungsprozess informiert werden, um eigene Erkenntnisse zu gewinnen. Gleichermassen kritisieren die Autoren, dass Forschende oft kleinteilige und ausufernde Darstellungen ihrer Feldforschung präsentieren, die eher der Selbstdarstellung dienen als der Erkenntnisgewinnung. Persönliche Betroffenheit kann dazu führen, dass irrelevante Details festgehalten werden, was Leser\*innen eher verwirrt als informiert. Zu viel Beschreibung kann qualitative Forschung sogar unglaublich erscheinen lassen, da sie wie eine bloße „nette Geschichte“ wirken kann (Urquhart, 2013). Stegkemper et al. (2018, S.3) schlagen vor, dass es ein hilfreiches Vorgehen sein kann, wenn man

„Verfahrensschritte des gewählten methodischen Designs systematisch in die Entscheidung über die geeignete Darstellungsform“ einbindet. Kruse (2014, S. 628 ff.)

Stegkemper et al. (2018) beschreiben zwei Verfahren zur Darstellung qualitativer Daten: das Blockverfahren und das Schichtverfahren, die jeweils Vor- und Nachteile ha-

ben. Das Blockverfahren erleichtert die Lesbarkeit, da es die Ergebnisse in einer gegliederten, gut verständlichen Form präsentiert. Allerdings geht dabei die Nachvollziehbarkeit des Erkenntniswegs teilweise verloren, und die Darstellung wirkt „geglättet“. Das Schichtverfahren hingegen betont den Forschungsprozess und macht die Entwicklung der Erkenntnisse sichtbar, erschwert jedoch die Lesbarkeit erheblich. Diese Forschungsarbeit verfolgt einen Mittelweg zwischen dem Block- und dem Schichtverfahren. Der iterativ-zyklische Prozess wird in Blöcken zusammengefasst, wobei innerhalb dieser Blöcke das Schicht-Prinzip angewendet wird. Am Ende der meisten Blöcke aus dem Methodenteil wurde zudem eine persönliche Reflexion der Arbeitsschritte erstellt. Hier wurde bewusst der persönlichen Schreibstil gewählt, um den persönlichen Arbeits-Prozess offen zu legen, so wie es beispielsweise Breuer et al. (2010) für eine gelungene GTM befürworten. Eine detaillierte Erläuterung dazu folgt in Teil C in dessen Einleitung. Auch die Ergebnisdarstellung geht nach diesem Aufbau vor und nutzt das Blockverfahren als strukturierendes Element, während die Inhalte der Blöcke im Sinne des Schichtverfahrens dargestellt sind. Ziel ist es, eine hohe Transparenz über den Forschungsprozess zu gewährleisten, ohne dabei die Lesbarkeit und Nachvollziehbarkeit zu beeinträchtigen. Zusätzlich werden Grafiken und Tabellen eingesetzt, um Zusammenhänge vereinfacht darzustellen. Dabei ist besonders hervorzuheben, dass die tabellarische Darstellung nicht der Quantifizierung von Daten dient, sondern ausschließlich der Veranschaulichung von qualitativen Datenverknüpfungen und -überschneidungen aus den Kodierprozessen. Sie fungiert dabei als ein visuelles Hilfsmittel zur Veranschaulichung der umfangreichen beschreibenden Denk- und Verknüpfungslogik.

## 2.1 Theoretisches Sampling

Das theoretische Sampling dieser Forschungsarbeit konzentriert sich auf das bereits erwähnte IW in Bayern. Obwohl das Erhebungsvorgehen nicht im Vorfeld der Untersuchung festgelegt werden muss (Breuer, 2010; Strübing, 2006) und sich im Verlauf der GTM entwickeln kann, verwendet diese Forschungsarbeit bereits zu Beginn der Datenerhebung zwei Methoden, die eine gezielte Kontrastierung ermöglichen:

Die ethische Fallbesprechung und die Systemische Teamberatung in Form der Strukturaufstellungen (für den Kontext Organisation). Diese beiden Beratungsmethoden stellten zwei Möglichkeiten dar, um impliziten Arbeitsphilosophien im Kontext von Kon-

flikten in inter- und multidisziplinären Teams zu bearbeiten. Während die ethische Fallbesprechung einen direkten Ansatz verfolgte, um impliziten Arbeitsphilosophien (Wer-tekonflikte) explizit zu thematisieren und zu klären, näherte sich die Systemische Teamberatung diesen eher implizit an, beispielsweise durch Strukturaufstellungen, die unbewusste Muster sichtbar machten. Beide Ansätze hatten zum Ziel, verborgene impliziten Arbeitsphilosophien bewusst zu machen und deren Reflexion innerhalb des Teams zu fördern. In der Praxis zeigte sich, dass Teams ihre impliziten Arbeitsphilosophien häufig unbewusst lebten und nur begrenzt hinterfragten. Die ethische Fallbesprechung erwies sich insbesondere in der Eingliederungshilfe, etwa im Bereich Wohnen, als geeigneter Rahmen, um zentrale Aspekte dieser Arbeitsphilosophien explizit zu thematisieren. Im Gegensatz dazu verfolgte die Systemische Teamberatung eine prozessorientierte Herangehensweise, bei der unbewusste Haltungen und Überzeugungen schrittweise offengelegt und für das Team nachvollziehbar gemacht wurden. Beide Ansätze ermöglichten es den Teams, implizite Arbeitsphilosophien zu erkennen, zu reflektieren und gemeinsam zu besprechen. Im Projekt PINO wurden zwei digitale Veranstaltungen genutzt, um Einrichtungen über die Formate „ethische Fallbesprechung“ und „Systemische Teamberatung“ zu informieren und zur freiwilligen Teilnahme einzuladen. Da beide Angebote Teil des Projektauftrags waren, lagen bereits grundlegende Informationen zu Zielen, Inhalten und Datenschutz vor.

Es gab jedoch keine systematische Zuordnung der Teilnehmenden. Dies ermöglichte keine vorherige Beeinflussung der Datenerhebung durch eventuell subjektive Interpretationen zu Motivationen der Probanden. Die Datensammlung und Datenanalyse erfolgte im genannten Projektzeitraum parallel. Die Möglichkeit der Probanden sowohl die ethische Fallbesprechung als auch die systemische Teamberatung zu nutzen, bot die Chance verschiedener Perspektiven auf das Thema impliziten Arbeitsphilosophien. Die Datenerhebung wurde flexibel und die Teilnahme auf freiwilliger Basis gestaltet. Gespräche konnten entweder via Zoom durchgeführt werden, insbesondere bei größeren Wegstrecken (über 50 Kilometer Entfernung von München). Bei kürzeren Distanzen (bis zu 50 Kilometer) konnten Termine auch in Präsenz in der Einrichtung stattfinden. Die Termine konnten innerhalb des Projektzeitraums, von Januar 2023 bis Oktober 2023, frei vereinbart werden. Die Gesprächsdauer war auf maximal 120 Minuten begrenzt. Insgesamt meldeten sich bis Mai 2023 vier Einrichtungen für die Teilnahme an den Angeboten. Zwei Einrichtungen wählten dabei die ethische Fallbesprechung, wobei eine Einrichtung davon eine zusätzliche systemische Beratung wünschte

und zwei Einrichtungen wählten nur die systemische Beratung. Eine Einrichtung davon nahm mehrere Systemische Beratungen in Anspruch. Im Dezember 2023 bot eine Leitung dieser Einrichtungen ein Interview an, da ihr Team einen Workshop zu Teamkultur-Entwicklung umsetzte. Dieses Interview bot eine ergänzende Perspektive zu dem damals voran geschrittenen Kodierprozess und wurde daher in die Datenanalyse integriert. Die Einrichtung 001 meldete sich als erste Einrichtung für eine ethische Fallbesprechung. Somit wurde eine Probeberatung mit dem Team durchgeführt, um sich mit dem Forschungsfeld vertraut zu machen. Die Fallbesprechung wurde daher nicht aufgezeichnet. Jedoch ein detailliertes Verlaufsprotokoll angelegt, das von der Leitung auf inhaltliche Richtigkeit geprüft und per Mail 22.05.2023 als abgenommen gekennzeichnet wurde. Mey und Mruck beschreiben, dass

*„die Arbeit mit der GTM ist nicht auf eine Datensorte limitiert [ist], sondern es sind diejenigen Daten in die Untersuchung einzubeziehen, die am ehesten die fortschreitende Theoriebildung zu gestalten helfen. Das von Glaser formulierte Diktum lautet entsprechend: „All is Data“ (Glaser 2001, zitiert nach Mey und Mruck, 2020, S. 523)*

Breuer et al. (2019) betonen, dass auch Dokumente, die nicht explizit für die Untersuchung erstellt wurden – etwa Konferenzprotokolle, Aushänge, Internetauftritte oder Akten – als Datenmaterial herangezogen und ausgewertet werden können. Darüber hinaus können auch die durch die Auseinandersetzung mit dem Forschungsthema oder im direkten Forschungskontakt bei den Forschenden ausgelösten gedanklichen und emotionalen Reaktionen als aufschlussreiche Datenquelle von Bedeutung sein (Breuer et al., 2019, S.7). Somit wurde offen gehalten, ob das Protokoll später im Rahmen der GT als Datenmaterial mitgenutzt werden könnte. Nachfolgend sind die Termine sowie die Darstellung der Probanden aufgeführt.

## 2.2 Beschreibung der Probanden und deren Arbeitsfeld

Die für die Forschungsarbeit ausgewählten Einrichtungen waren Pilotprojekte im Rahmen des Projektes PINO und umfassten sowohl reine Intensivwohneinrichtungen als auch Regelwohneinrichtungen mit speziellen Intensivwohnangeboten. Die Fachkräfte in diesen Einrichtungen arbeiteten in einem Umfeld mit besonders hoher Betreuungsintensität, was mit einer erhöhten körperlichen und mentalen Belastung im Vergleich zum Regelwohnen einherging.

Das variierte Verhalten der Bewohnerinnen und Bewohner bedarf einer sensiblen Betreuung sowie einer besonders intensiven, einfühlsamen und vorausschauenden Beziehungsgestaltung.

*„Die Betreuung von Menschen mit geistiger Behinderung und herausfordernden Verhaltensweisen ist hochanspruchsvoll [...]“ (Markowetz et al., 2021, S.27).*

Damit ist der Blick in Einrichtungen des IWs zum Thema der unbewussten impliziten Arbeitsphilosophien und der Handlungspraxis besonders interessant, da er umfangreiche Anforderungen an die verschiedenen Arbeitsprofile der Fachkräfte stellt, die auch das Thema „Haltung“ stark ansteuern; Haltung wiederum wird durch Wertvorstellungen ausgebildet. Dieses Thema wurde in der PINO-Studie (Status Quo) als ein wichtiges Verbesserungs-Merkmal (Markowetz et al., 2021, S. 33 f.) in der Arbeit mit Menschen mit sog. geistiger Behinderung und herausforderndem Verhalten hervorgehoben. Die Zusammensetzung der Teams wurde im Vorfeld nicht beeinflusst. Unabhängig von der Teilnahme als Pilotprojekteinrichtung konnten die Teams aus verschiedenen Bereichen der Wohneinrichtungen stammen. Die Entscheidung über die Teilnahme trafen die jeweiligen Einrichtungsleitungen, die an der Beratung interessiert waren. Allen Teilnehmenden war gemeinsam, dass sie in ihrer Arbeit mit den Bewohnerinnen und Bewohner der Wohneinrichtungen auf Herausforderungen stießen, für die sie nach Lösungen suchten. Die Auseinandersetzung mit diesen Problematiken ermöglichte Einblicke in ihre Vorstellungen von idealen Arbeitsbedingungen sowie die damit verbundenen Wertvorstellungen und impliziten Arbeitsphilosophien. Die Teams setzten sich sowohl aus erfahrenen Fachkräften mit Expertenwissen oder akademischer Qualifikation als auch aus neuen Mitarbeitenden mit Hilfskraftqualifikation zusammen. Einige Teammitglieder hatten einen internationalen Hintergrund, während andere aus der Region stammten. Es waren sowohl männliche als auch weibliche Personen vertreten. Einige Personen kamen aus Deutschland, wenige Personen aus dem europäischen Ausland.

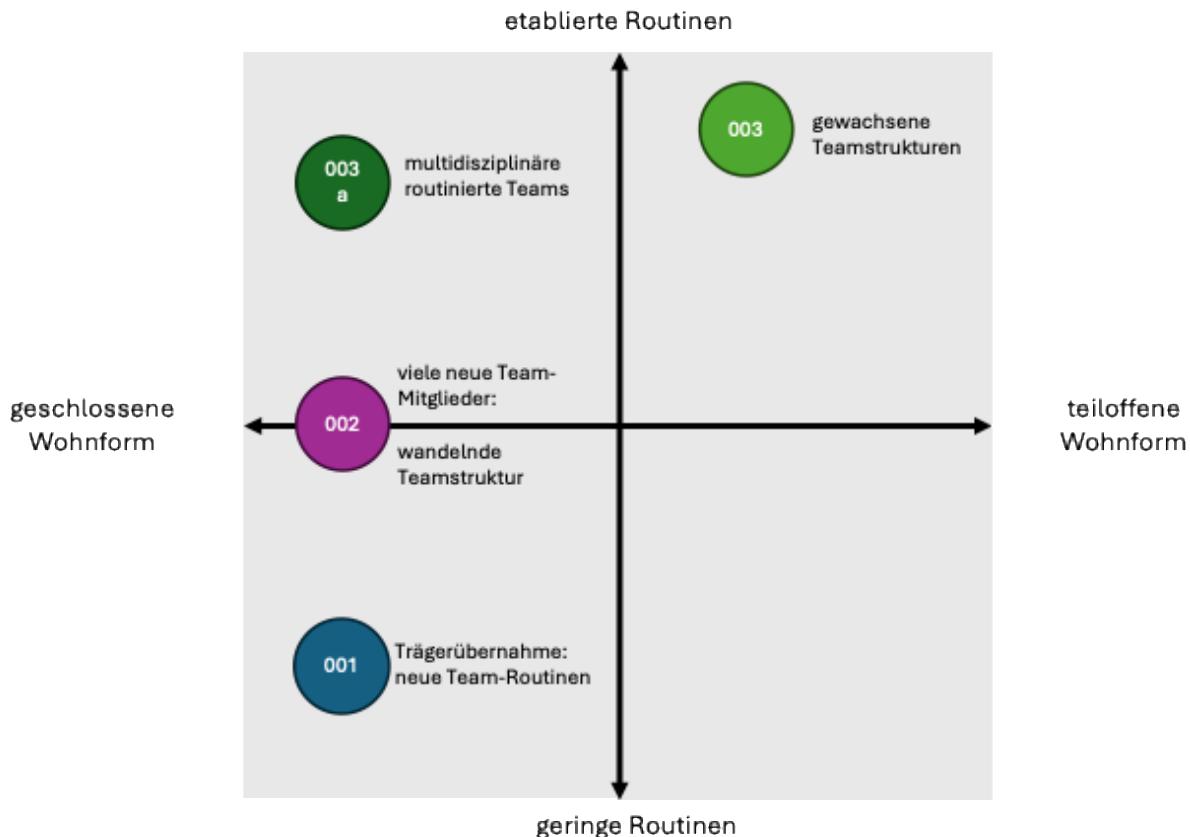
In den Einrichtungen 001, 003 und 003a gab es Hilfskräfte, die sich noch in der Einarbeitung befanden. In Einrichtung 001 bestand ein hohes Konfliktpotenzial zwischen den Hilfskräften und den inländischen Fachkräften. Im Gegensatz dazu herrschte in den Teams der Einrichtungen 003 und 003a eine größere Einigkeit. Wertkonflikte traten dort seltener auf, und wenn sie entstanden, wurden sie im Rahmen von Reflexionsgesprächen während der täglichen Arbeit direkt bearbeitet. In Einrichtung 001 war

diese Möglichkeit aufgrund der Einzeldienste nicht gegeben. Einrichtung 003 bestand aus einem eingespielten Team mit langjähriger Erfahrung. Einige Fachkräfte waren als externe Kooperationspartner über längere Zeiträume in der Einrichtung tätig. Durch etablierte Austauschformate konnten Ziele und Behandlungsstrategien effektiv umgesetzt werden. In Einrichtung 003a stellte sich die Zusammenarbeit zwischen externen und internen Fachkräften als herausfordernd dar, da in einem spezifischen Fall unterschiedliche Handlungsansätze vertreten wurden.

Aufgrund dieser Vielfältigkeit an Teamdynamiken konnte im Rahmen der Prinzipien der GTM eine zufriedenstellende Rahmung des Theoretical Samplings mit den genannten Einrichtungen stattfinden.

### 2.3 Theoretische Sättigung

Die theoretische Sättigung konnte insofern erreicht werden, als dass durch die Unterschiedlichkeit der teilgenommenen Teams der Einrichtungen (001, 002, 003 und 003a) Organisationskonstellationen sehr gut zu kontrastieren waren. Die vier untersuchten Einrichtungen repräsentierten unterschiedliche Formen der Organisationsgestaltung, die sich in zwei geschlossene, ein beschützendes und ein geschlossenes Wohnkonzept mit teiloffenem Zugang zu Zusatzangeboten einordnen ließen. Markowetz et al. (2025) erläutern hierzu, dass ein teiloffenes Wohnkonzept den Zugang zu Zusatzangeboten innerhalb der Einrichtung ermöglicht. Ein geschlossenes Wohnkonzept liegt vor, wenn ein richterlicher Beschluss vorschreibt, dass Bewohnerinnen und Bewohner die Einrichtung nicht ohne Genehmigung verlassen dürfen und auch externe Personen nur mit Zustimmung Zutritt erhalten. Der beschützende Bereich umfasst bauliche oder organisatorische Maßnahmen, die den Schutz der Bewohnerinnen und Bewohner erhöhen, beispielsweise durch Türsicherungen oder Zugangskontrollen. Gleichzeitig bleibt ihnen in der Regel eine gewisse Freiheit, das Gelände unter bestimmten Bedingungen zu verlassen

**Abbildung 6***Theoretische Sättigung*

Teiloffene Wohnformen im Kontext des IWs sind in Bayern bislang kaum verbreitet (Markowitz et al., 2025, S. 39 f.). Die Einrichtung 003 stellt in diesem Zusammenhang ein modellhaftes Beispiel dar: Sie hat auf Grundlage einer gesonderten Vereinbarung mit dem zuständigen Regierungsbezirk ein seltenes Wohnangebot realisiert. Somit waren zentrale Muster und Strukturen für eine Kontrastierung und theoretische Sättigung gegeben und skizzieren sich wie folgt:

- Einrichtung 001 befand sich nach 10 – 15 Jahren in einem strukturellen Wandel infolge einer Trägerübernahme, was mit umfassenden Veränderungen in den Organisationsprozessen und der Teamzusammenstellung verbunden war. Hier handelte es sich um eine geschlossene Einrichtung, deren Dienstälteste Teammitglieder bis zu 15 Jahren dort arbeiteten und etablierte Arbeitsroutinen entwickelt hatten.
- In Einrichtung 003 arbeiteten die Dienstältesten Teammitglieder seit über 15 – 20 Jahren mit etablierten Routinen im Wohngruppenalltag, wodurch die Abläufe weitgehend stabil und eingespielt waren. Es handelte sich um eine teiloffene Wohneinrichtung

- Einrichtung 002 kennzeichnete sich durch ein geschlossenes therapeutisches Setting, das bis zu 15 Jahren mit routinierten Abläufen der Dienstältesten Teammitglieder im bestehenden Team geprägt war, erlebte jedoch durch die Aufnahme vieler neuer Mitarbeitender strukturelle Veränderungen.
- Einrichtung 003a verfügte über 15 Jahre etablierte Routinen für den Alltag in einer Wohngruppe in einer offenen Wohneinrichtung. Das Team dort arbeitete multidisziplinär und zeichnete sich durch ausgeprägte Kooperationen und gemeinsame Arbeitsweisen aus.

Durch dieses Sampling, das sich im Verlauf des Forschungsprozesses entwickelte, konnten wesentliche Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen verschiedenen Organisationsstrukturen identifiziert werden. Diese bildeten eine ausreichende Grundlage für die Entwicklung von Handlungstypen sowie dem zugehörigen theoretischen Aktivierungskonzept.

## 2.4 Datenerhebung

Die Generierung von Daten, die es ermöglichen, implizite Arbeitsphilosophien zu identifizieren, stellte sich als herausfordernd dar. In der Literatur existieren viele Methoden zur Datenerhebung im Kontext der GT darunter Interviews, Expertenbefragungen und Gruppendiskussionen. Im Hinblick auf implizite Arbeitsphilosophien erschien ein solches Vorgehen jedoch wenig geeignet, um diese verborgenen Aspekte der Teamkultur zu erfassen. Gisela Trommsdorff, eine Expertin auf dem Gebiet des Wertewandels in Kulturen, thematisiert diese Problematik. Sie weist darauf hin, dass Befragungen zu Werthaltungen häufig nicht sicherstellen, dass die Antworten grundlegende, handlungsleitende Werte widerspiegeln. Oftmals bewerten Teilnehmende isolierte Wertelisten, ohne dass der Stellenwert der Werte im Gesamtsystem der Befragten deutlich wird (Trommsdorff, 1996).

Einzelwerte können unterschiedlich zentral und mit anderen Werten verknüpft sein. Ein weiteres Problem ist die abstrakte Formulierung vieler Werte, die vielfältige Interpretationen erlaubt, wie etwa beim Begriff „Freiheit“, was die Aussagekraft der Ergebnisse einschränken kann (Trommsdorf, 1996, S.25 f.). Somit ist es schwierig, impliziten Arbeitsphilosophien im Kontext Organisation durch eine reine Befragung (z.B. durch ein Interview) zu erfassen. Forschende müssen ihren Forschungsprozess in der Lebenswelt der untersuchten Personen verankern, um deren kulturellen und sozialen

Kontext zu verstehen. Da sie häufig wenig über die spezifischen Bedeutungen und Regeln dieser Welt wissen, besteht ihre Aufgabe darin, die Perspektiven der Beteiligten zu entdecken und deren Handlungen als sinnvolles soziales Verhalten im jeweiligen Kontext zu interpretieren. (Schmitt, 1992, S. 28; zitiert in Thomas, 2020, S. 299).

*Durch die Teilnahme an dem kulturellen Leben gewinnen sie die einzigartige Möglichkeit, die Menschen und ihre Wirklichkeit durch die Übernahme einer Innenperspektive zu ergründen: „to grasp the native's point of view, his relation to life, to realise his version of his world“ (Malinowski, 1922, S. 25; zitiert in Thomas 2020 ).*

Im Kontext der Organisationsforschung beschreibt Walter-Busch (2021), dass Methoden zur Datenerhebung in Organisationen

*„den Einsatz heuristischer, hermeneutisch sensibler Methoden der Situationsdeutung [verlangen], die sich (bisher jedenfalls) nicht als wissenschaftlich exakt reproduzierbar erwiesen.“ (Walter-Busch, 2021, S. 280).*

Nur auf diese Art und Weise lassen sich Zusammenhänge besser verstehen, während rein quantitatives Vorgehen im Vorgehen zu „grob“ (Mintzberg, 1979, S. 586) dafür sei. Eine isolierte Betrachtung würde die Gesamtzusammenhänge innerhalb der Organisation nicht adäquat erfassen. Im Kontext der Organisations- und Werteforschung ist es daher methodisch sinnvoll, Ansätze zu wählen, die eine unmittelbare Analyse organisationaler Dynamiken und teambezogener Interaktionen im Arbeitsalltag ermöglichen.

Es ist sinnvoll, eine Methode der Datenerhebung zu wählen, die tiefere, oft verborgene Überzeugungen aufdecken kann. Solche Überzeugungen lassen sich meist nicht allein durch standardisierte Fragebögen erfassen. Die GT bietet keine starre Vorgehensweise, sondern erlaubt die flexible Kombination verschiedener qualitativer Erhebungsmethoden, um die vielschichtige soziale Komplexität zu analysieren (Pentzold et al., 2018). Besonders wertvoll ist das Zusammenspiel dieser Methoden und das iterative Vorgehen, das Fragestellungen, Verstehen und Diskussionen in einem wiederholenden Prozess verbindet. Um die Methode optimal zu nutzen, muss sie an die spezifischen Gegebenheiten des Forschungsfeldes angepasst werden. Baumgartner (2006) verweist hier auf die Möglichkeit Systemischer Beratungen in Form systemischer Strukturaufstellungen als Erhebungsinstrument. Der Autor gibt an, dass diese Methode zwar wenig bekannt sei, jedoch die Möglichkeit böte, Phänomene in ihren eingebetteten

ten Kontexten durch das Beratungsverfahren zu identifizieren (Baumgartner, 2006, S. 11). Dadurch können innere Überzeugungen benannt und in ihrem jeweiligen Kontext erfasst werden. Somit bietet es sich an, Methoden anzusehen, die es ermöglichen, implizites Wissen bei den Probanden an Licht zu bringen. In Science-private-Partnerships erweitern sie klassische Ansätze, indem sie wissenschaftliche Reflexionen und innovative Formate integrieren. So werden nachhaltige Ideen effizient von der Forschung in die Praxis übertragen und praxisnahe Impulse zurück in die Wissenschaft gebracht.

Systemische Strukturaufstellungen stärken das Denken in Mehrebenensystemen und fördern transdisziplinäre Lehre und Forschung (Arnold, 2016, S. 50). Für eine praxisnahe Datenerhebung eignet sich ein Befragungsformat, das sich in den Arbeitsalltag der Einrichtung integrieren lässt. Dadurch wird ein vertrauensvolles Verhältnis zwischen den Teilnehmenden und der Forscherin gefördert. Als geeignete Methoden, die der Forscherin bereits vertraut sind, kommen das „Systemische Arbeiten“ sowie verschiedene Ansätze ethischer Fallbesprechungen in Betracht. Die Datenerhebung durch „Systemische Beratung“ und die „Ethische Fallbesprechung nach der Nimwegegener Methode“ kann – in Anlehnung an das Verständnis von Kühl et al. (2009) – als unstandardisiertes Verfahren interpretiert werden, das detaillierte Einblicke in den Alltag der Teilnehmenden ermöglicht. Beide Methoden bieten einen direkten Zugang zu den sozialen und kulturellen Dynamiken innerhalb einer Organisation und erlauben die Erhebung von realitätsnahen und kontextbezogenen Daten (Kühl et al., 2009, S. 19–20). Die systemische Beratung fördert durch die enge Interaktion zwischen Forscher und Teilnehmern einen authentischen Zugang zu den impliziten Wissen und komplexen Sinnbildungsprozessen der Akteure. Sie entspricht somit der teilnehmenden Beobachtung, die „Barrieren zwischen Forscher und Beobachtetem“ (Kühl et al., 2009, S. 19-20) auflöst und tiefere Einblicke in die sozialen Phänomene ermöglicht. Die „ethische Fallbesprechung nach der Nimwegener Methode“ ergänzt dies, indem sie in einem strukturierten Rahmen die Reflexion über ethische und moralische Aspekte innerhalb der Organisationsdynamik anregt. Sie hilft, die ethischen Implikationen von Entscheidungen und Handlungen innerhalb der Organisation aufzuzeigen und dient so der Aufdeckung verborgener Dynamiken und Wertvorstellungen. Beide Verfahren ermöglichen eine tiefgehende und vielschichtige Erhebung von Daten, die zu einem präzisen Verständnis der sozialen Realität einer Organisation führen, da sie einen Reflexions-Prozess des Teams anstoßen.

### 2.4.1 Datenerhebung mittels ethischer Fallbesprechung

Die Ethische Fallbesprechung nach der Nimwegener Methode findet sich vorwiegend im Bereich von Kliniken.

*„Die Nimwegener Methode für ethische Fallbesprechung wurde für die Bedürfnisse der klinischen Praxis entwickelt. Es handelt sich dabei um eine Moderationsanleitung zur Unterstützung und Strukturierung von Diskussionen im Be-handlungsteam über Entscheidungen in ethisch problematischen Situationen.“  
(Steinkamp und Gordjin, 2005, S. 23)*

Die Nimwegener Methode kennzeichnet sich durch vier Phasen:

#### **PHASE 1: Vorbereitung, Situations- und Falldarstellung**

Zu Beginn der ethischen Fallbesprechung steht die Situations- und Falldarstellung im Mittelpunkt. Nachdem die Rahmenbedingungen (Moderation, Dauer, Protokoll) geklärt sind, beginnt die Falldarstellung. Die Teilnehmenden erfahren die wesentlichen Inhalte und haben Gelegenheit zum Nachfragen. Alle bekommen den gleichen Informationsstand zum Fall; das Wichtigste wird auf einem Flipchart stichwortartig notiert.

#### **PHASE 2: Formulierung der ethischen Fragestellung (Ethikfokus)**

Im zweiten Schritt klären die Teilnehmenden, welche der im Fall beteiligten Personen für welche Werte stehen. Ziel ist es, im Dilemma gegenüberstehende Wertepaare zu identifizieren, die das moralische Unbehagen der Teilnehmenden abbilden. Hier muss die Ethikmoderation darauf achten, dass alle Perspektiven zur Sprache kommen. Ist das der Fall, kann die ethische Frage, die für diese Fallbesprechung im Mittelpunkt steht, formuliert werden.

#### **PHASE 3: Ethische Reflexion (Ethikanalyse)**

Nun können Handlungsoptionen für den Fall gesammelt und ethisch reflektiert werden. Jeder von den Teilnehmenden gefundenen Handlungsoption kann ein Wert zugeordnet werden. Durch den Bezug auf die Werte, die in der Fragestellung zentral sind, werden die Handlungsoptionen ethisch begründet. Nach der Sammlung der Handlungsoptionen und der Benennung des Wertebzugs entscheiden sich die Teilnehmenden für diejenige Handlungsoption, die ihnen ethisch am ehesten angemessen

erscheint. Auch diese Entscheidung soll wie die Ermittlung der ethischen Fragestellung im Konsens geschehen.

#### **PHASE 4: Konsequenzen und abzuleitendes Vorgehen aus der ethisch begründeten Entscheidung (Planung der Umsetzung)**

An diesem Punkt wird nochmals betrachtet, was nun das ethische Problem ist. Hat es sich verändert oder bleibt es beim „Eingangsproblem“? Schließlich werden relevante Handlungsschritte, die sich aus dem ethisch begründeten Konsens ableiten, formuliert. Das weitere Vorgehen, die verantwortlichen Personen und die Informationsweitergabe werden festgelegt sowie die Aufgaben terminiert. Am Ende steht eine Einigung auf eine mit guten ethischen und fachlichen Argumenten gestützte und von allen Teilnehmenden akzeptierte Vorgehensweise.

#### **EMPFEHLUNG**

#### **PHASE 5: Feedback**

Zuletzt wird in einer Feedback-Runde die Fallbesprechung mit allen Teilnehmenden reflektiert. Dabei können Aspekte des gerade erlebten Prozesses wie auch Aspekte der erarbeiteten Ergebnisse Thema sein. Eine sehr gute Übersicht in der Umsetzung der Nimwegener Methode bietet das Erzbistum Köln mit der Diplom Theologin Anja Sickmann. Für diese Forschungsarbeit finden die Praxismaterialien Anwendung. Sickmann bietet in der Version von 2016 drei Kategorien an Frageformulierungen an:

- Den Bereich Krankenhaus
- Den Bereich Psychiatrie
- Den Bereich stationäre Altenhilfe

Für die Forschungsarbeit war es erforderlich, die bestehenden Fragen gezielt an den Bereich des IW auf Menschen mit Behinderungen anzupassen. Damit die Nimwegener Methode auf das Forschungsfeld anwendbar war, wurden die Dimensionen der Kategorien „Psychiatrie“ und „stationäre Altenhilfe“ in eine pädagogisch-pflegerisch-therapeutische Dimension adaptiert (siehe Anhang im Ordner Vorlagen: A\_Ethische FB\_Fragebogen\_Original und Anpassung). Somit wurde der Fragekatalog der Nimwegener Methode an die spezifischen Anforderungen des Forschungsfeldes angepasst. Die ethische Fallbesprechung wurde in dieser Forschungsarbeit als Forschungsinstru-

ment gewählt, da sie gezielt eine bewusste und aktive Reflexion der Teammitglieder über ihre Wertvorstellungen, respektive impliziten Arbeitsphilosophien förderte. Dadurch wurde es möglich, impliziten Arbeitsphilosophien in einen bewusst reflektierten Kontext zu überführen. Der Vorteil dieser Methode bestand darin, impliziten Arbeitsphilosophien bewusst zu machen. Der Nachteil hingegen lag in der Möglichkeit, dass die Teilnehmenden aufgrund des aktiven und bewussten Vorgehens bevorzugt sozial akzeptierte Wertvorstellungen äußerten.

#### **2.4.2 Datenerhebung mittels der Systemischen Arbeitens**

Die Herausforderung in der qualitativen Forschung besteht darin, Daten zu gewinnen, die einen hohen Wahrheitsgehalt aufweisen und nicht durch die Angst vor sozialer Ablehnung seitens der Probanden verfälscht werden.

*„Die Situierung des Forschungsprozesses im „wirklichen“ Leben ist einerseits notwendig, weil Forschende in der Regel nur im geringen Maße mit der übergreifenden Kultur und den sozialen Bedeutungen der beforschten Welt vertraut sind. [...]. (Schmitt, 1992, S. 28; zitiert in Thomas, 2020, S. 299).“*

Die Begleitung des Alltags im IW als Beobachterin birgt das Risiko, dass sich die Probanden aufgrund der Anwesenheit der Forscherin anders verhalten als üblich. Daher wäre es hilfreich, ein Erhebungsinstrument einzusetzen, das authentische Einblicke in die Lebenswelt der Probanden ermöglicht und die Forscherin in ihrer Rolle quasi unsichtbar macht oder in den Hintergrund treten lässt. Obgleich Aufstellungsarbeiten in methodische Typen unterteilt werden, weiß z.B. Wolfgang Spitta (2020, S. 22) darauf hin:

*„[dass es] so viele Arten aufzustellen [gibt] , wie es Aufsteller gibt, weil jeder menschliche Ausdruck zutiefst individuell ist.“*

Das systemische Vorgehen in der Aufstellungsarbeit basiert zwar auf festen methodischen Vorgehensweisen - in der praktischen Umsetzung können jedoch individuelle Parameter zu unterschiedlichen und individuellen Varianten der Durchführung in den einzelnen Schritten führen (Daimler, 2008). Prinzipiell gilt es den Auftrag zu klären, die Ist-Situation zu erfassen und einen Ziel-Zustand zu generieren. Für diese Forschungsarbeit ist es nicht von Belang die vermeintlich formal korrekt ausgeführte Beratungsweise umzusetzen und zu analysieren, sondern das Erkennen von impliziten Wertvor-

stellungen, respektive impliziten Arbeitsphilosophien durch eine strukturierte Kommunikation. Das Beratungsvorgehen bleibt damit in seiner Umsetzung den Grundprinzipien der Ablaufschritte treu und ist - durch ausführliche Beschreibungen in der Fachliteratur wiederholbar - dennoch bleibt ein nicht vorhersehbarer Spielraum bei jeder Umsetzung. Es wurden zwei Beratungsvarianten vorgesehen, um flexibel auf die individuellen Anforderungen der jeweiligen Beratungssituation reagieren zu können. Je nach Fall konnte eine Lösungsaufstellung geeigneter sein als eine Problemaufstellung. Eine vorherige Festlegung war nicht möglich, da die Teilnahme freiwillig erfolgte und die thematischen Anliegen der Teilnehmenden im Vorfeld nicht bekannt waren. Da das Systemische Arbeiten in einigen Kontexten kritisch betrachtet wird, erscheint es sinnvoll, die Nutzung dieser beiden Methoden ausführlicher zu erläutern. Die detaillierte Beschreibung dient in erster Linie dem besseren Verständnis des verwendeten Erhebungsinstrumentes, da die systemische Beratungsweise vermutlich weniger bekannt ist als beispielsweise standardisierte Interviews.

Die Lösungs- oder Problemaufstellung sind in der Systemischen Arbeit unter dem Begriff der Strukturaufstellungen zu finden. Sie sind eine Weiterentwicklung der systemischen Aufstellungsarbeit, die ursprünglich aus der Familientherapie stammt. Ihr Ziel besteht darin, innere oder äußere Systemstrukturen – etwa Entscheidungsprozesse, Organisationsdynamiken oder persönliche Handlungsprobleme – sichtbar und bearbeitbar zu machen. Dabei wird ein Anliegen mithilfe von Repräsentanten oder Symbolen im Raum dargestellt, sodass Beziehungen, Spannungen und potenzielle Lösungswege erkannt werden können. Im Unterschied zur klassischen Familienaufstellung liegt der Fokus nicht auf genealogischen Zusammenhängen, sondern auf der Abbildung funktionaler Strukturen eines Systems. Die Methode ist bewusst inhaltlich neutral und kann auf vielfältige Kontexte angewendet werden, z. B. in Coaching, Organisationsberatung, Therapie oder Forschung. Kennzeichnend ist die Verwendung sogenannter Strukturaufstellungsformate, die bestimmten Fragestellungen angepasst sind (z. B. Zielaufstellungen, Tetralemma-Aufstellungen, Glaubenspolaritätsaufstellungen). Diese Formate basieren auf logisch-strukturellen Modellen und ermöglichen eine systematische Erkundung von Optionen, inneren Konflikten oder Ressourcen. Die Arbeit erfolgt häufig mit Repräsentanten (Personen, die Elemente des Systems vertreten), die ihre Wahrnehmungen im Raum äußern. Diese sogenannten „repräsentierenden Wahrnehmungen“ liefern Hinweise auf systemische Zusammenhänge, die der Klient oder die Klientin bislang nicht reflektieren konnte. Ziel ist es, durch Veränderung der

Anordnung oder durch gezielte Interventionen eine funktionalere, stimmigere Systemstruktur erfahrbar zu machen.

Kolodej et. al. (2016) haben Untersuchungen zur Wirksamkeit der Systemischen Arbeit im Kontext Organisation durchgeführt und kamen zu dem Ergebnis, dass die Methode u.a. ein hilfreiches Werkzeug darstellt,

*„dass gerade bei komplexen organisationalen Problemen systemische Strukturaufstellungen dazu beitragen, können ein mehrperspektivisches Verständnis der Situation zu erlangen, um nachhaltige Lösungen zu unterstützen.“ (Kolodej et al., 2016, S. 68)*

Autoren wie Weber (2000), Baumgartner (2006) oder Müller-Christ (2016) empfehlen die Nutzung des Systemischen Arbeitens als wissenschaftliches Erhebungsinstrument der qualitativen Sozialforschung. Auch wenn das Systemische Arbeiten bisher wenig als wissenschaftliches Datenerhebungs-Instrument bekannt ist, da es bis dato wenig Forschung zur Effektivität Systemischer Methoden gab (Baumgartner, 2006, S.11), scheint das Systemische Arbeiten ein ideales Mittel ist, um Daten über unbewusste impliziten Arbeitsphilosophien zu generieren. Im Sinne der Organisations- bzw. Teamkultur wird diese oft als

*„aktives, lebendiges Phänomen gesehen, mittels dessen Menschen die Welt, in der sie arbeiten, erschaffen und immer wieder neu entstehen lassen. Aufstellungen nehmen ein solches Verständnis von Organisationskultur ein, indem sie im Aufstellungsprozess eine gemeinsame zeit- und kontextabhängige „Organisationswirklichkeit“ konstruieren, welche gleichzeitig einem stetigen Wandel unterzogen ist.“ (Baumgartner, 2006, S.11)*

Das grundlegende Prinzip der Systemischen Arbeit liegt darin, Teams oder einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Kontext ihrer organisationalen Einbettung zu betrachten. Teammitglieder verfügen aufgrund ihrer gemeinsamen Lernerfahrungen und ihrer Empathiefähigkeit über die Kompetenz, das System und seine intrinsische Dynamik zu erfassen und zu verstehen. Wade (2004) beschreibt Systemische Strukturaufstellungen als eine effektive und kreative Methode, um komplexe Probleme in Organisationen, Systemen oder im gesellschaftlichen Kontext zu klären und mögliche Lösungen zu entwickeln. Nach Kopp (2013) dienen sie dazu, Muster, Zusammenhänge, Strukturen und Beziehungen innerhalb eines Systems räumlich darzustellen, wodurch sie in vielfältigen Bereichen anwendbar sind. Sie bieten außerdem einen systematischen Ansatz, um große Mengen an Informationen, Daten und Meinungen zu bündeln

und einzelne Aspekte aus einer neuen Perspektive hervorzuheben. Dies soll Teams die Möglichkeit bieten, Situationen im organisationalen Kontext zu verstehen, zu interpretieren und neu zu konstruieren. Dieser Prozess führt zwangsläufig zu einer Auseinandersetzung mit den unbewussten Arbeitsprämissen, die Verhaltensmuster steuern. Das Systemische Arbeiten zielt darauf ab, die Dynamik innerhalb des Teams zu erkennen und explizit zu machen. Dies ermöglicht die Identifikation von Faktoren, die die Funktionsweise des Teamsystems unterstützen oder behindern, und bietet die Grundlage für entsprechende Analyse und Diskussion. Die Richtlinien der Deutschen Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie (DGSF) legen besonderen Wert auf "Allparteilichkeit und Neutralität" in der systemischen Arbeit:

*„Die Grundhaltung systemischer Berater\*innen, Therapeut\*innen, Supervisor\*innen und Weiterbildner\*innen ist gekennzeichnet durch Achtung, Respekt und Wertschätzung gegenüber einzelnen Personen und Systemen. Dies beinhaltet die Akzeptanz Einzelner als Person und die Allparteilichkeit gegenüber den zum System gehörenden Personen, unabhängig von deren Alter, Geschlecht, ethnischer Herkunft, Kultur, Status, sexueller Orientierung, Weltanschauung und Religion. Die Klient\*innen werden als Expert\*innen für sich und ihre Lebensgestaltung gesehen. Sie werden zur Entdeckung und selbstbestimmten Nutzung eigener Ressourcen angeregt, dabei unterstützt und begleitet.“ (DGSF, 2024, S.1)*

Die Forscherin verfügt über eine Systemische Qualifizierung über ein DGSF-Institut in Bayern. Das Systemische Arbeiten der Forscherin entspricht den berufsethischen Vorgaben der DGSF. Sie gewährleistet, dass sie in der Lage ist, in einer allparteilichen und neutralen Weise im Forschungskontext zu agieren.

## PROBLEMAUFSTELLUNG

Die Problemaufstellung stellt dar, wie Strukturen um ein Problem herum verwoben sind und welche Gedanken, Gefühle, Glaubenssätze etc. Teammitglieder damit verbinden. Folgende System-Elemente werden durch die\*den Berater\*in vorgegeben (Daimler, 2008, S. 143-145):

- *Fokus:* was ist das Problem?
- *Ziel:* Was soll erreicht werden?
- *Hindernisse (H1-H3):* welche Hindernisse stellen sich dar? Was lösen diese aus? Welche Glaubenssätze stecken dahinter?

- *Ressourcen (R1-R5)*: welche Handlungen helfen weiter? Welche Glaubenssätze helfen weiter? Welche Personen oder Vorgaben sind hilfreich?
- *der verdeckte Gewinn*: Welcher geheime Nutzen ergibt sich aus dem ungelösten Problem?
- *die neue Aufgabe*: welche Aufgaben finden statt, wenn das Problem überwunden ist?

## LÖSUNGSaufstellung

Nach Daimler (2008) können Strukturaufstellungen in Form der Lösungsaufstellung in unterschiedlichen Kurzvarianten umgesetzt werden. Wesentlich sind die Elemente des Fokus und des Ziels. Dazwischen lassen sich Elemente der Ressourcen setzen (z.B. das Wunder).

Folgende Elemente finden Raum in der Lösungsaufstellung:

- *Der Fokus*: dieser kann eine Person darstellen aber auch eine Gruppe, die dann als „Gruppenfokus“ gestellt werden kann
- *Das Ziel*: ist meistens durch eine konkrete Bezeichnung benannt (z.B. die gute Umsetzung der pädagogischen Begleitung)
- *Die Ausnahmen* (zum Problem): diese können entweder eine Ressource aus der Vergangenheit oder sogar gravierende Ereignisse darstellen. Letztere können, durch eine eingearbeitete Aufarbeitung, zur Ressource werden. Dies kann z.B. dadurch gelingen, dass das Element des gravierenden Ereignisses genutzt wird, um Altes aufzulösen (z.B. der Glaubenssatz, dass in der Organisation nur die\*der Dienstälteste Recht hat wird gewürdigt und „um Erlaubnis gebeten“, den Dienstjüngeren auch gute Ideen zuzugestehen. Somit wäre das gravierende Ereignis aufgelöst und bspw. zur stützenden Ressource geworden, da das Element der\*des Dienstältesten das Element „die Dienstjüngeren“ mit Wissen aus der langjährigen Berufserfahrung unterstützt anstatt bremst.)
- *Das Wunder*: dieses lässt sich zunächst nicht namentlich benennen und fungiert als beratendes oder wissendes Element. Es kann in der Strukturaufstellung auch mit anderen Elementen in Dissonanz stehen und sollte am Ende einer Aufstellung einen zufriedenen Charakter besitzen.
- *Der Kontext des Wunders*: dies meint die Umgebung und Umwelt, in der die Lösung stattfinden soll, bzw. indem das Wunder besteht. So können andere Mitglieder der Organisation z.B.: Ressourcen darstellen. Gleichermaßen lässt sich darstellen, wel-

che Hindernisse im Umfeld liegen. Es finden sich auch Elemente, die bisher nicht im Fokus standen, die dann integriert werden können.

## 2.5 Integration von Probeberatungen

Gespräche im Vorfeld zu erproben sind eine gute Möglichkeit, die eigene Vorbereitung sowie die Reaktionen der Gesprächspartner zu testen. Sie helfen, herauszufinden, ob die gestellten Fragen verständlich und angemessen sind und wie gut man selbst und die Interviewpartner mit der Interviewsituation umgehen können (Dresing und Pehl, 2018, S. 12). Flick (2014) betont, dass Testinterviews die Verständlichkeit der Fragen überprüfen und sicherstellen, dass diese die gewünschten Informationen liefern. Dresing und Pehl (2018) ergänzen, dass Probeinterviews helfen, Schwachstellen im Leitfaden zu identifizieren, die Interviewtechnik zu verfeinern und den Ablauf zu optimieren. Im Kontext der Umsetzung ethischer Fallbesprechungen oder systemischen Arbeitens wurden auch hier Probetermine durchgeführt. Sie dienten gleichsam dazu, methodische Ansätze zu testen und anzupassen, um eine Umsetzung zu gewährleisten, die sich am Feld orientiert.

### 2.5.1 Probedurchführung der ethischen Fallbesprechung

Die Fallbesprechung mit der Einrichtung 001 fand am 06.02.2023 im Rahmen eines Probelaufes statt. Ziel war es, den an den Kontext intensiv betreuter Wohngruppen angepassten Fragebogen der Nimwegener Methode in der Praxis zu erproben. Diese Beratung wurde nicht in die Datenauswertung einbezogen. Die im Zuge der ethischen Fallbesprechung gewonnenen Erkenntnisse flossen in die methodische Weiterentwicklung und Durchführung der nachfolgenden Fallberatungen ein. Eine zentrale Erkenntnis war die Bedeutung einer frühzeitigen und transparenten Information der Mitarbeitenden durch die Leitungspersonen über Zielsetzung und Ablauf der Methode. Wurde diese Aufklärung nicht gewährleistet, zeigte sich eine verminderte Teilnahmebereitschaft sowie eine eingeschränkte Offenheit im Team. In der Einrichtung 001 traten darüber hinaus strukturelle Herausforderungen zutage: Neben vorhandenen Wertekonflikten bestand ein generelles Bedürfnis nach Teamentwicklung. Die Teilnahme an der ethischen Fallbesprechung erfolgte in diesem Fall primär auf Grundlage dienstlicher Anweisung und weniger aus intrinsischem Interesse an einem wertebezogenen Austausch.

## 2.5.2 Probedurchführung der Systemischen Beratung

Am 05.04.2023 wurde in der Einrichtung 001 probeweise eine systemische Teamberatung in Form einer Problemaufstellung durchgeführt. Zu diesem Termin wurde ein ausführliches Verlaufsprotokoll erstellt. Die Umsetzung der Teamberatung erwies sich als herausfordernd aufgrund einer schleppenden Auftragsklärung. Während einzelne Teammitglieder Offenheit gegenüber dem Beratungsprozess zeigten, lehnten andere eine Teilnahme ab. Diese divergierenden Haltungen führten zu einer erheblichen Verzögerung im Klärungsprozess. Gleichzeitig ermöglichte dies eine differenzierte Darstellung der institutionellen Situation. Die vertiefte Bearbeitung des zugrundeliegenden Problems eröffnete jedoch wertvolle Einblicke in die bestehende Teamkultur. Das systemische Vorgehen hatte insgesamt den Vorteil, dass die Teammitglieder sich aktiv mit einer konkreten Problemlage auseinandersetzen mussten. Der Einsatz systemischer Fragetechniken ermöglichte so die Explikation von strukturellen Problemen und individuellen Haltungen. Dies erwies sich als besonders wertvoll für die anschließende Kodierung, da die durch den Konflikt ausgelöste Erzähldynamik authentisch war und somit eine fundierte, vertiefte hermeneutische Analyse begünstigte.

### 2.5.3 Übersicht von Arbeitsbegriffen

**Tabelle 5**

*Selbst definierte Arbeitsbegriffe für die Arbeit mit der GTM*

Bezeichnung	Bedeutung
Aktivierungs-Kontext	Der „Aktivierungskontext“ ist die resultierende Bezeichnung aus dem Kode „Handlungskontext“, dessen Inhalt sich während des GT-Prozesses zu diesem verfeinerten Begriff verdichtete. Der Aktivierungskontext bezieht sich auf durch Datenanalyse (GT-Prozess) gefilterte Zusammenhänge, die zur Aktivierung einer impliziten Arbeitsphilosophie führen.
Kode	Ein Kode ist die kleinste Analyseeinheit, die einzelne Datenstellen beschreibt. Er ordnet kurzen Textpassagen Begriffe zu, die deren wesentliche Bedeutung zusammenfassen, und ist oft prägnant und konkret formuliert.
Kodierbaum	Begriff für die Zuordnung von Kodes in der Anwendung von MaxQDA
Konzept	Ein Konzept bündelt mehrere verwandte Kodes, die eine ähnliche Idee oder Thematik ausdrücken. Es dient der ersten Abstraktion, um gemeinsame Muster und Themen zu erfassen, die über einzelne Datenpunkte hinausgehen.
Kategorie	Eine Kategorie fasst mehrere Konzepte zu einem umfassenden Thema zusammen. Sie stellt eine abstrakte Einheit dar, die zentrale Muster und größere Zusammenhänge im Datenmaterial repräsentiert und bildet die Grundlage für die Theoriebildung.
Kodier-Einheit	Eine Kodier-Einheit in der Grounded Theory ist ein zusammenhängendes Textfragment, das als Basis für die Vergabe von Codes dient und zur Entwicklung von Konzepten und Kategorien beiträgt, aus denen später die Theorie abgeleitet wird.
Kodier-Prozess	Der Begriff „Kodier-Prozess“ bezeichnet in dieser Arbeit das fortlaufende Vorgehen von offenem, axialem und selektiven Kodieren
Kodier-paradigma	Das Kodierparadigma dient als Analysetool in der GT und untersucht Phänomene durch die Kategorien: Kausalbedingungen, Kontext, intervenierende Bedingungen, Handlungsstrategien und Konsequenzen. Ziel ist, Einflüsse und Zusammenhänge zu erkennen und Theorie zu entwickeln
Handlungskontext	Begriffsverwendung während des Kodierens und Konzept-Erstellungs-Vorgang; der Handlungskontext bezeichnet alle Zusammenhänge, die eine implizite Arbeitsphilosophie beeinflussen; wird zu „Aktivierungskontext“ im Rahmen der Kategorienbildung
Handlungsursache	Die Handlungsursache beschreibt den kausalen Entstehungskontext, wie z.B. der Arbeitsauftrag zur Umsetzung von Pflege
Handlungsvariante	Der Begriff der „Handlungsvariante“ erscheint im fortgeschrittenen Kodier-Prozess bei der Typenbildung und beschreibt verschiedene Handlungsmöglichkeiten im Arbeitsalltag.
Kausal-Dimension -> Motivationsdimension	Der Begriff erscheint im fortgeschrittenen Kodier-Prozess, nämlich bei der Selektion/Fallkontrastierung und fasst verschiedene, ähnliche Ursachen in einen übergeordneten Begriff zusammen, der sich weiter in Motivationsdimensionen: „Lebensqualität“, „Arbeitsfähigkeit“, „Arbeitsqualität“ und das „persönliche Wohlbefinden“ benennen lässt, da diese Aspekte die Fachkräfte in ihrer Arbeit motivieren

### 3 Datenmanagement

#### 3.1 Datenaufbereitung

Gemäß den Vorgaben des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG) wurden alle Transkripte vollständig anonymisiert. Personenbezogene Namen wurden durch nicht rückverfolgbare Buchstaben- und Zahlenkombinationen (z. B. P\_001\_a) ersetzt. Ortsangaben wurden durch allgemeine geographische Bezeichnungen, wie beispielsweise "eine Stadt in Osteuropa", abstrahiert. Breuer et al. (2019) empfehlen, je nach Analyse-Fokus, die Transkriptionsregeln mikroanalytisch oder inhaltsbezogen zu gestalten. Diese Forschung konzentriert sich auf den inhaltlichen Gehalt der Aussagen sowie auf die Identifikation von impliziten Arbeitsphilosophien, die das Handeln im Arbeitskontext prägen. Die Funktion von Sprache in sozialen Interaktionen wird dabei nicht untersucht. Aus diesem Grund wurden vereinfachte Kodierregeln für die Transkription entwickelt.

*„Generell gilt: Die Transkription soll transparent und verständlich gestaltet sein – d.h. alle Informationen, alles Hintergrundwissen etc., das man zum Nachvollziehen bzw. Verstehen des transkribierten Geschehens benötigt, sollen im Transkript enthalten sein!“ (Breuer et al., 2019, S. 247).*

Auch Kruse (2015) weist, zur besseren Lesbarkeit, auf eine vereinfachte Anwendung der Transkriptionsregeln hin. Er betont, dass Pausen, die der Akzentuierung dienen, verpflichtend zu markieren sind, während andere sprachliche Merkmale nur bei besonderen „Auffälligkeiten“ berücksichtigt werden sollten (Kruse, 2015, S. 358). Die Transkription erfolgte in zwei Schritten. Zunächst wurde eine wortwörtliche Transkription erstellt. Da die meisten Beratungen mit bis zu zehn Teilnehmenden stattfanden, erwies sich diese Form, nach Abschluss, als schwer lesbar. Daher wurde entschieden, einen zweiten, „paraphrasierenden“ Durchlauf umzusetzen. In diesem Schritt wurde die Transkription nach Kuckartz (2022) geglättet, indem sprachliche Unebenheiten wie Füllwörter, Versprecher und Satzabbrüche entfernt wurden, um eine lesbare und sinngemäße Wiedergabe zu gewährleisten. Dialekte wurden standardisiert, nonverbale Elemente nur berücksichtigt, wenn sie für das Verständnis relevant waren, und die Sprecher eindeutig zugeordnet. Die geglättete Transkription wurde mit Word umgesetzt, wobei eine fortlaufende Tabelle mit Spalten für Zeitangaben und weitere relevante Informationen erstellt wurde. Die Zeitmarker wurden flexibel eingetragen, in der

Regel passend zu den gesprochenen Absätzen der jeweiligen Person. Die Transkribier-Regeln finden sich weiter unten im Anhang.

### 3.2 Datenschutz

Datenschutz bezieht sich auf den Umgang mit personenbezogenen Daten, die im Forschungsprozess erhoben, verarbeitet und genutzt werden. Dies umfasst insbesondere die Datenerhebung, bei der die Teilnehmenden transparent informiert werden müssen, z. B. durch eine schriftliche Einverständniserklärung. Diese sollte Angaben wie Thema des Projekts, durchführende Personen, Zweck der Datenerhebung, Finanzierung, geplante Nutzung der Ergebnisse und Ansprechpersonen enthalten. Im vorliegenden Projekt wurden die Befragten auf unterschiedlichen Wegen über das Forschungsprojekt informiert, darunter ein beigefügtes Informationsblatt zur Einverständniserklärung und Datenschutzerklärung sowie per E-Mail, PowerPoint-Präsentationen, Flyer oder Telefonat. Die rechtliche Grundlage bildet die Europäische Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO; Europäische Union, 2016). Diese stärkt das Grundrecht auf informationelle Selbstbestimmung und gewährleistet Rechte wie die Berichtigung, Löschung, Einschränkung der Verarbeitung und Auskunft über personenbezogene Daten. Personenbezogene Daten umfassen alle Informationen, die eine Identifikation ermöglichen, z. B. Name, Alter, Standort oder besondere Merkmale. Im Rahmen des Projektes PINO, welches das Ziel hatte „*die Wohn- und Lebenssituation von erwachsenen Menschen mit einer geistigen Behinderung und besonders herausfordernden Verhalten zu verbessern*“ (Markowetz et al., 2025, S. 15), wurden die beteiligten Einrichtungen, über die Das Interview mit einer Leitungsperson fand nach Projektabschluss statt. Hierfür wurde ein separate Einwilligungserklärung sowie spezifische Informationsmaterialien zum Datenschutz erstellt und von der Leitung unterzeichnet. Die Teilnahme an der Forschung war jederzeit freiwillig. Die erhobenen Daten wurden nach ihrer Verarbeitung anonymisiert, wodurch sie rechtlich nicht mehr als personenbezogen gelten (DSGVO Erwägungsgrund, Art. 26). Dies bedeutet, dass eine Re-Identifizierung ausgeschlossen ist. In der vorliegenden Forschungsarbeit wird eine faktische Anonymisierung angewendet, bei der die Wiederherstellung eines Personenbezugs technisch und praktisch verhindert wird. Diese Anonymisierung wird auch bei weiteren Veröffentlichungen konsequent beibehalten. Besondere rechtliche Herausforderungen können in spezifischen Forschungskontexten auftreten, beispielsweise in der Biografieforschung oder bei der Analyse von Fotos und Videos (vgl. DGfE, 2005). Für die Ergebnisse

nisdarstellung wird das von der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft (DGfE, 2005) empfohlene Sparsamkeitsgebot angewandt. Dieses fordert, Fallbeispiele auf wesentliche Informationen zu beschränken und, soweit möglich, eine abstrahierte Theoriesprache zu verwenden, die Rückschlüsse auf konkrete Personen oder Fälle erschwert.

### 3.3 Datenverwaltung

Die Verwaltung der Forschungsdaten findet sich in tabellarischer Auflistung im Anhang dieser Arbeit.

Diese Forschungsarbeit hinterlegt die zugrunde liegenden Forschungsdatensätze in Anlehnung an die FAIR-Prinzipien in der Universitätsbibliothek der LMU München. Dabei werden zentrale FAIR-Grundsätze berücksichtigt, um eine nachhaltige Nutzung und Archivierung sicherzustellen:

- **Findable (Auffindbar)**

Die Datensätze erhalten aussagekräftige Metadaten und sind in der Universitätsbibliothek recherchierbar.

- **Accessible (Zugänglich)**

Der Zugriff erfolgt über die Repositorien der LMU, wobei Datenschutz- und Nutzungsregeln beachtet werden.

- **Interoperable (Interoperabel)**

Offene Datenformate und standardisierte Metadaten werden genutzt, soweit möglich.

- **Reusable (Wiederverwendbar)**

Klare Lizenz- und Nutzungshinweise erleichtern eine wissenschaftliche Nachnutzung.

### 3.4 Technische Komponenten

Die Audiodateien der Fallbesprechungen und systemischen Beratungen wurden mit der Software „f4-Transkript“ aufbereitet. Für das Kodierverfahren der Grounded Theory Methode (GTM) kam die Software „MAXQDA Version 2022“ zum Einsatz. Bei Beratungsterminen, die vor Ort stattfanden, wurden die Gespräche mit dem digitalen Diktiergerät „Tschisen v90“ aufgezeichnet. Wenn die Termine online durchgeführt wurden, diente „ZOOM“ als Austauschplattform. In beiden Fällen wurden die Tonaufnahmen anschließend verschriftlicht und transkribiert. Die resultierenden Transkripte wurden in Word tabellarisch aufbereitet, um eine strukturierte und übersichtliche Darstellung der Daten zu gewährleisten.

## 4 Verzerrungen und Reflexion

Obgleich die Grounded Theory als Methode ein geeignetes Werkzeug ist, um aus unbekannten Bereichen eine Theorie zu generieren, besteht die Gefahr von Verzerrungen. Qualitative Forschung strebt keine vollständige Objektivität an, sondern erkennt die Gefahr des researcher bias an: persönliche Werte können die Wahrnehmung von Daten verzerren. Statt vermeintlicher Neutralität legen Forschende ihre Werte offen, um deren Einfluss transparent zu machen und Reflexion zu fördern (Flick, 2020; Maxwell, 2013).

### 4.1 Biases

Obgleich eine absolute Objektivität im wissenschaftlichen Arbeiten folglich nie erreicht werden kann, wurde versucht diesem Problem lösungsorientiert zu begegnen. Dazu wurde mit mehreren Herangehensweisen gearbeitet:

- (A) Bestätigung der inhaltlichen Richtigkeit der Transkripte durch die Probanden (Transparenz und externe Validierung)
- (B) Zweier-Gruppe zur kommunikativen Validierung (externe Validierung)
- (C) regelmäßige Treffen mit konstanter GT-Gruppe zur kritischen Betrachtung der Kodierung (externe Validierung)
- (D) Nutzung eines validierten Kodierleitfadens als Strukturierungshilfe für die Generierung eines Kategorienhandbuchs (interne Validierung)
- (E) Integratives Basisverfahren nach Kruse zur Feinanalyse von Bedeutungen (interne Validierung)
- (F) Fallkontrastierung nach Kelle und Kluge zur Typenbildung (Erhöhung der Reliabilität)
- (G) Bewusste Integration und Darstellung des Vorwissens der Forscherin (Transparenz)
- (H) Transparente Prozessgestaltung des iterativ-zyklischen Vorgehens (Transparenz)

### (A) Bestätigung der inhaltlichen Richtigkeit der Transkripte

Die Forscherin sendete jedes Transkript zu den Beratungen/ Fallbesprechungen an die Leitung der jeweiligen Einrichtung und bat um Rückmeldung zur inhaltlichen Richtigkeit. Die Leitungen der jeweiligen Teams erhielten zu den Beratungsterminen die bereinigten Transkripte als ausführliches Protokoll zur Einsicht mit dem Hinweis sich bei Einwänden zu melden. Da keine Leitung Einwände hatte, wurden die Transkripte als anerkannt gewertet. Rennie (2005) weist darauf hin, dass es zwar sinnvoll sein kann, Interviewinhalte von den Befragten gegenlesen zu lassen, dies jedoch das Risiko birgt, dass die ursprünglichen Aussagen nachträglich verfälscht werden könnten.

*„Obwohl es wahr ist, dass die Beforschten die Bedeutung ihrer Texte besser kennen, können als irgendjemand anderes, ist es auch wahr, dass das nicht der Fall sein muss, je nachdem, ob die Beforschten die Erfahrungen und Gedankengänge, die in ihren Texten dargestellt werden, abwehren oder nicht.“ (Rennie, 2005, S. 97)*

Daher bleibt immer eine Gratwanderung zwischen der Sicherung des Wahrheitsgehalts und der möglichen Verzerrung der Daten. Im Kontext dieser Arbeit wurde dieses Risiko jedoch durch die Bestätigung der Transkripte ausgeschlossen.

### (B) Zweier-Gruppe für detaillierte Interkodier-Reliabilität

In regelmäßigen Abständen fanden von 2022 bis 2024 ein bis zwei Mal im Monat Tandem-Treffen zwischen der Forscherin und einer weiteren Doktorandin einer Hochschule mit Promotionsrecht statt. Diese Treffen legten den Fokus zunächst auf die Einhaltung und Umsetzung wissenschaftlicher Gütekriterien im Rahmen des Aufbaus der jeweiligen Forschungsarbeiten und verdichtete sich v.a. im Jahr 2023-2024 zur gegenseitigen kritischen Betrachtung und Diskussion von Kodier-Einheiten. Ab 2024 bildete die Forscherin eine zweite Tandem-Gruppe. Die Doktorandin der Universität nutzte ebenfalls die GTM.

### (C) GT-Gruppe

Über die Mailingliste „QSF\_L – Qualitative Sozialforschung“ der Freien Universität Berlin nahm die Forscherin Kontakt zu einer vierköpfigen Grounded-Theory-Arbeitsgruppe auf. Diese Gruppe traf sich im Jahr 2023 in der Regel monatlich, meist am letzten Freitag des Monats. Im Rahmen dieser Treffen wurden Kodier-Einheiten, deren Zu-

ordnung zu Codes sowie das sich entwickelnde Kategorienhandbuch gemeinsam diskutiert und kritisch reflektiert. Die daraus resultierenden Rückmeldungen führten zu punktuellen Überarbeitungen und methodischen Anpassungen.

Rennie (2005) weist in diesem Zusammenhang auf eine potenzielle methodische Problematik hin: Die gemeinsame Interpretation von Daten innerhalb einer wissenschaftlichen Arbeitsgruppe kann zu einer unbewussten Konsensbildung führen. Dabei besteht die Gefahr, dass sich die Gruppenmitglieder – durch soziale Dynamiken oder geteilte disziplinäre Perspektiven – auf bestimmte Deutungen verständigen, wodurch alternative Interpretationsmöglichkeiten verdrängt und die Aussagekraft der Daten verzerrt werden können:

*„Schließlich erhöht zweifelsohne der Konsens im Forschungsteam bei der Konzeptualisierung von Kategorien deren Reliabilität, wenn auch auf Kosten ihrer Validität. Denn Interpretationen, die von bestimmten Mitgliedern des Forschungsteams vorgelegt werden, setzen sich in der Regel eher durch als die anderer Mitglieder, aber sie können auch zensiert werden, weil die anderen sie nicht ‚sehen‘ können.“ (Rennie, 2005, S.97)*

In diesem Fall wurde dem Risiko einer Verzerrung durch Gruppenkonsens entgegengewirkt, indem die Forscherin zwar mit festen Gruppen arbeitete, jedoch die Zusammensetzung der Mitglieder von Termin zu Termin regelmäßig wechselte. Dieser Wechsel förderte die Vielfalt an Perspektiven und reduzierte die Gefahr einer einseitigen Interpretation der Daten. Im Jahr 2024 entschied sich die Forscherin, die Gruppe zu wechseln, da die ursprünglich bestehende Gruppe nicht mehr regelmäßig zusammentrat. Über die Mailingliste wurde daraufhin eine neue Gruppe gebildet, die die Forscherin fortan in den folgenden Analyseschritten unterstützte.

#### **(D) Nutzung eines validierten Kodierleitfadens als Strukturierungshilfe für die Generierung eines Kategorienhandbuchs**

Zusätzlich zu den Diskussions- und Begleitgruppen wurde der Kodierleitfaden zu Wertvorstellungen von Osterieder und Banze (2021) recherchiert und für die Kodierung von Wertvorstellungen, respektive impliziten Arbeitsphilosophien, als Hilfswerkzeug herangezogen. Dieser Leitfaden bot wertvolle Ideen, um die Definition und Anwendung von Kodes konsistent zu gestalten. Da Osterieder und Banze ebenfalls auf Basis Shalom Schwartz Werte-Konzept arbeiteten, bot der Kodierleitfaden ein passendes Hilfs-

Werkzeug für die Verdichtung von impliziten Arbeitsphilosophien entlang einer Achse (axiales Kodieren).

#### **(E) Integratives Basisverfahren (iBV) nach Kruse**

Des Weiteren wurde, im Rahmen der Konzept-Erstellung zwischen impliziten Arbeitsphilosophien und Handlungen, das „integrative Basisverfahren (iBV)“ eingesetzt. Kruse (2015) beschreibt, dass Forschende ständig mentale „Scanner“ (Kruse, 2015, S. 483) benutzen, wenn sie qualitative Daten interpretieren. Dies ließe sich nach Meinung von Kruse nicht vermeiden. Das iBV fungiert somit als Analyse- und Strukturierungswerkzeug der „gescannten“ Daten. Das hermeneutische Verfahren untersucht die Aussagen der Interviewpartner hinsichtlich ihrer impliziten Bedeutungen und berücksichtigt dabei verschiedene Bedeutungsebenen sowie grammatische Strukturen. Durch die vorgegebene Struktur der Feinanalyse wird sichergestellt, dass die Analyse der Daten sowohl tiefgehend erfolgt als auch jederzeit nachvollziehbar und wiederholbar dargestellt ist.

*„Analog zu dem Grundprinzip menschlicher Erkenntnisprozesse und qualitativer bzw. rekonstruktiver Forschungsmethodik von Strukturierung vs. Offenheit dienen jene forschungsgegenständlichen Analyseheuristiken zwar als strukturierende Methode im Analyseprozess. Aber sie ermöglichen es auch, offen zu legen, wie Sinnstrukturen in sprachlich-kommunikativen Phänomen „gescannt“, d.h. erkannt und gedeutet werden (können).“ (Kruse, 2015, S. 483)*

#### **(F) Fallkontrastierung nach Kelle und Kluge**

Für die Umsetzung einer empirischen Typengenerierung aus den Daten, wurde das Prinzip der Fallkontrastierung gemäß Kelle und Kluge angewandt. Dieses Verfahren ermöglicht es, qualitative Daten in wenig erforschten Bereichen systematisch zu strukturieren und fallvergleichend auszuwerten. Kelle und Kluge (2010) haben ein detailliertes Vorgehen entwickelt, das darauf abzielt, charakteristische Typen auf Basis des vorliegenden Datenmaterials zu entwickeln.

#### **(G) Offenlegung des Vorwissens der Forscherin und Einbezug in den Forschungsprozess**

Die Forscherin verfügt über eine fundierte Ausbildung in Systemischer Beratung, deren zentrale Prinzipien „Allparteilichkeit“ und „Neutralität“ (DGSF, 2024, S.1) sind. Die

Nachweise dazu finden sich im Anhang auf der CD. Allparteilichkeit bedeutet, dass die Beraterin allen Beteiligten eines Systems mit gleicher Wertschätzung begegnet und deren Perspektiven gleichermaßen anerkennt, ohne eine Seite zu bevorzugen. Neutralität ergänzt dieses Prinzip, indem die Beraterin darauf achtet, eigene Meinungen, Werte oder Vorurteile nicht in den Beratungsprozess einfließen zu lassen, um die Selbstbestimmung der Klient\*innen zu fördern. Es ist jedoch zu beachten, dass eine absolute Neutralität und Allparteilichkeit in der Praxis nicht vollständig erreichbar sind, da Berater\*innen immer auch von eigenen Erfahrungen, Werten und unbewussten Einstellungen beeinflusst werden (Seidelberger 2010). Die Forscherin ist daher darauf geschult, sich dieser persönlichen Befangenheit während des Beratungsprozesses bewusst zu werden. Durch gezielte Reflexion und offene Kommunikation dieser Aspekte vor den Beratungsteilnehmenden kann sie ein Korrektiv ermöglichen, beispielsweise indem sie implizite Annahmen hinterfragt oder Feedback von Beteiligten einholt. (Bsp.: „Ich habe das Gefühl, dass ich Sie hier verwirrt habe. Wie sehen Sie das?“) Auf diese Weise wird eine möglichst objektive und wertschätzende Arbeitsweise sichergestellt, die den Prinzipien der Systemischen Beratung nahekommt. Die Forscherin beschreibt zu Beginn ihre Vorkenntnisse im Kontext der Forschungsarbeit und erläutert, wie diese in den Forschungsprozess einfließen. Basierend auf den Überlegungen von Kelle und Kluge (2010) wird argumentiert, dass Daten selten ohne theoretisches Vorwissen interpretiert werden können. Ohne dieses Vorwissen würde der Blick für potenzielle Inhalte in den Daten fehlen. Strübing (2008) betont, dass theoretisches Vorwissen – wie es auch von Kelle und Kluge sowie Corbin und Strauss befürwortet wird – in der qualitativen Forschung sinnvoll ist, da Forschende durch ihre theoretische Sensibilität ohnehin bestimmte Aspekte in den Daten erkennen, die ihnen bereits vertraut sind. Gleichzeitig verfeinert sich diese Wahrnehmung im Verlauf der Auseinandersetzung mit dem Material (Strübing, 2008, S. 55–58). Um potenziellen Verzerrungen entgegenzuwirken, legt die Forscherin ihr vorhandenes Wissen offen und unterstreicht ihre Bereitschaft, sich auch für bislang unbekannte Bedeutungsaspekte in den Daten zu öffnen. Rennie (2005, S.91) schreibt dazu:

*„Im Verlauf dieses kreativen Prozesses arbeiten Grounded Theory-Forscher mit ihren eigenen Erfahrungen, wenn sie versuchen, die Erfahrungen anderer so, wie sie der Text ihnen vermittelt, nachzuvollziehen. Die Kunst einer guten Interpretation liegt im Ineinandergreifen von äußerer und innerer Erfahrung [...].“*

## (H) Transparente Prozessgestaltung

Christian Lüders (2009) kritisiert an der GTM, dass es viele Forschungen gibt, die ihren Arbeitsprozess nicht offenlegen. Am Ende einer qualitativen Studie mittels GT folgt zwar z.B. eine Typisierung, jedoch kann häufig nicht transparent nachvollzogen werden, wie die gelang. Der Autor fordert hier:

*„Würde man das Kriterium der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit ernst nehmen, so wäre zu erwarten, dass in diesen Studien dann irgendwo mindestens an einem Fall beschrieben oder exemplarisch vorgeführt wird, wie konkret vercodet wurde, welche Codes und Untercodes anhand welcher Daten gebildet wurden und wie diese schließlich dimensionalisiert und verdichtet wurden. Genau dies unterbleibt jedoch in der überwiegenden Mehrzahl der Fälle.“ (Lüders, 2009, S.634):*

Mittels Nutzung von umfangreichen Excel-Tabellen, in denen die Kodiereinheiten und Memos strukturiert wurden, wurde dem Auslassen von Prozessen und Denkschritten entgegengewirkt. Jeder Analyseprozess wurde in den Tabellen dokumentiert, wobei die Kodierungen und ihre Bezüge so weit wie möglich erläutert wurden. Dabei wurde versucht, die Gedankengänge klar darzustellen, auch wenn die dynamischen Denkprozesse aufgrund der linearen Struktur schriftlicher Darstellung nicht vollständig abgebildet werden konnten.

## 4.2 Rolle der Forscherin, Teilnahme und Beziehungsverhältnisse

In dieser Forschungsarbeit ist die Forscherin nicht nur eine neutrale Beobachterin, sondern aktiv in die sozialen Prozesse der Organisation eingebunden. Ihre Deutungen und Interaktionen beeinflussen, wie Bedeutungen innerhalb der Organisation entstehen und sich verändern. Durch ihre Beratungsarbeit entstehen neue Perspektiven und Erkenntnisse, die zugleich bestehende Interpretationen mitprägen. Dadurch wird deutlich, dass Forschung und ihr Gegenstand eng miteinander verflochten sind und sich gegenseitig beeinflussen (Flick et al., 2000, S. 23). Vertrauen und Offenheit zwischen Forschenden und Untersuchungspartnern müssen aktiv aufgebaut werden, da sie für erfolgreiche Informationsgewinnung essenziell sind. Forschende brauchen soziale Sensibilität und Kompetenz, um Regeln des Feldes zu verstehen und respektvoll damit umzugehen. Verstöße können ablehnende Reaktionen auslösen und den Zugang erschweren, bieten aber auch die Chance, die Dynamiken im Feld besser zu verstehen (Breuer et al., 2019, S.220). Die Forscherin informierte die Proband\*innen im Rahmen

der Bewerbung zur freiwilligen Teilnahme an ihrer Forschung sowohl in projektintegrierten (PINO) Terminen, wie etwa bei „Runden Tischen“ oder „Netzwerktreffen“, über das Vorgehen zur Datenerhebung zu Beratungsangeboten als auch während der Durchführung der Beratungstermine, die von den Proband\*innen in Anspruch genommen wurden. Der Kontakt mit den Probandinnen und Probanden fand dabei sowohl persönlich vor Ort als auch digital statt. Es zeigte sich ein Unterschied, wenn der Erstkontakt in Präsenz erfolgte und anschließend digital fortgesetzt wurde: In diesen Fällen nahm die Forscherin den digitalen Austausch als enger und vertrauensvoller wahr. Im Gegensatz dazu wirkte der rein digitale Kontakt weniger intensiv, was auf die begrenzten sensorischen Eindrücke im digitalen Format zurückgeführt wurde. Die Datenerhebung erfolgte in einem Kontext, in dem die Forscherin den Probandinnen und Probanden bereits bekannt war. Im Rahmen des Projekts PINO übernahm sie die Evaluation der Umsetzung der Pilotprojekte mehrerer Projekteinrichtungen und baute im Zuge dieser Tätigkeit eine sachlich-fachliche sowie vertrauensvolle Arbeitsbeziehung zu den Probandinnen und Probanden auf. Diese Verbindung wurde zusätzlich durch den Projektauftrag unterstützt, der das Forschungsteam dazu verpflichtete, die Einrichtungen auch beratend und coachend zu begleiten. Diese Funktion füllte die Forscherin über ihre Dissertation aus. Eine weitere Grundlage für das Vertrauensverhältnis war die berufliche Qualifikation der Forscherin als Heilpädagogin, eine Profession, die den meisten Proband\*innen vertraut war. Dies führte zu einem „Vertrauensvorschuss“, der durch die Vorstellung ihrer systemischen Qualifikation (nach DGSF-Standards) zusätzlich verstärkt wurde. Die von den Probandinnen und Probanden geschätzten fachlichen Kompetenzen der Forscherin trugen entscheidend dazu bei, Empathie und Vertrauen aufzubauen. Die Forscherin begegnete den Probandinnen und Probanden mit großem Respekt für deren Arbeit. Diese Haltung schuf rasch einen vertrauensvollen Rahmen, der einen offenen und unbefangenen Austausch ermöglichte. Im Rahmen ihrer Besuche und Online-Termine erläuterte die Forscherin den Proband\*innen ihre Doppelfunktion: einerseits als Projektmitarbeiterin der LMU München im Projekt PINO mit Aufgaben und andererseits als Doktorandin mit eigenem Promotionsvorhaben im Rahmen des Projektes PINO. In der Rolle der Doktorandin schilderte die Forscherin den Proband\*innen das Prinzip ihrer Systemischen Arbeit, die sich an folgenden Vorgehensweisen orientiert:

**Tabelle 6**

*Darstellung systemisch-konstruktivem Selbstverständnisses; auszugsweise entnommen aus: Ameln und Kramer (2007, S. 283)*

Systemtheoretisch-konstruktivistisch fundierte Aufstellungen	
<b>Selbstverständnis des Beraters</b>	Berater übernimmt Verantwortung für den Beratungsprozess, nimmt aber keine Bewertung des Klientensystems vor
<b>Sprache dient...</b>	...als Medium der Metakommunikation, d. h. es wird über das Klientensystem und seine Umwelten reflektiert
<b>Handlungsleitend sind im Beratungsprozess...</b>	...die Erklärungen des Beraters; ihre Bewertung bleibt in der Verantwortung der Klienten (moralfreie Interventionen)
<b>Berater orientiert sich an...</b>	...abstrakten bzw. formalen Schemata und Unterscheidungen: System bzw. Umwelt, Teil bzw. Ganzes etc.
<b>Der Weg in die Zukunft...</b>	...kann direkt eingeschlagen werden; der Umweg über die Vergangenheit ist nicht ausgeschlossen, aber auch nicht unabdingbar (»Lösungsorientierung«)
<b>Der Berater geht in die Rolle...</b>	...des Nichtwissenden und lädt die Mitglieder des Systems ein, mit ihm gemeinsam in die Außenperspektive gegenüber dem System zu gehen und es zu erforschen (Symmetrie der Perspektive)
<b>Der Beratungsprozess ist (zumindest vordergründig) ...</b>	...rational, aufklärerisch, prosaisch, nüchtern
<b>Ideale Wirkung des Beratungsprozesses</b>	Veränderung der Wirklichkeitskonstruktionen der Beteiligten, Steigerung der Komplexität, Erweiterung von Optionen (Nutzung des Möglichkeitssinnes)
<b>Der Berater ist im Falle eines Konflikts...</b>	...neutral gegenüber (1) den unterschiedlichen Parteien, (2) den konkurrierenden Wirklichkeitskonstruktionen und (3) der Frage, ob Veränderung sinnvoll und notwendig ist oder nicht

Die Probandinnen und Probanden zeigten eine hohe Bereitschaft, sich auf die Forschungsarbeit der Forscherin im Rahmen ihrer Dissertation einzulassen. Sie begegneten dem grundlegenden Ansatz, den Arbeitsbereich und die -kultur zu erforschen, mit Offenheit und brachten selbst Interesse an den Ergebnissen der Untersuchung zum Ausdruck.

## 5 Qualitätssicherung

In der Diskussion methodischer Aspekte der Typenbildung im Rahmen der GT kritisiert Hofer (2018) das Vorgehen von Kelle und Kluge, insbesondere die unzureichende Dokumentation der Entscheidungsprozesse bei der Kategorienbildung. Diese fehlende Dokumentation erschwert Reflexionsprozesse, die für eine methodisch fundierte Forschung zentral sind. Zudem bemängelt Hofer (2018) das Fehlen geeigneter Instrumente, die solche Reflexionsprozesse systematisch integrieren, insbesondere im Hinblick auf die Rolle der Forschenden und den Einfluss ihres theoretischen Vorwissens auf den Forschungsprozess. Hierbei bezieht sich Hofer (2018) auf Breuer (2010; 2019), der im Kontext der reflexiven Grounded Theory fordert, dass Forschende ihre Reaktionen auf theoretische Aussagen bewusst reflektieren, um Verzerrungen in der Gewichtung zu vermeiden.

*„Die Kritik am Vorwissen stützt sich auf die reflexive GTM nach Breuer, die fordert, dass Forscher ihre Reaktionen auf theoretische Aussagen reflektieren, um Verzerrungen bei der Gewichtung zu vermeiden. Die fehlende Dokumentation bemängelt die unzureichende Beschreibung von Entscheidungsprozessen bei der Kategorienbildung, was Reflexion erschwert. Ein Instrument zur Dokumentation und Reflexion wird gefordert, jedoch als nicht standardisierbar angesehen, sondern an die jeweilige Forschung anzupassen.“ (Hofer, 2018, S. 44-45)*

Entscheidend ist, dass es in der GTM kein standardisiertes Instrument gibt. Die Forschung ist angehalten, ein spezifisch auf das jeweilige Forschungsdesign zugeschnittenes Instrument zu entwickeln. Hofer beschreibt die Bedeutung, die Memos in diesem Zusammenhang einnehmen, und bezieht sich dabei auf Corbin & Strauss sowie Kuckartz. Dabei betont Hofer, dass Memos unterschiedlich strukturiert werden können, z. B. als „*planerische*“, „*reflexive*“ oder „*theoretische*“ Memos (Hofer, 2018, S. 46). In der vorliegenden Forschungsarbeit wurden die Memos intensiv eingebunden. Die planerischen Memos dienten als strukturierendes Element und wurden grafisch aufbereitet, um den schematischen Ablauf der GT darzustellen. Theoretische Memos wurden in den Kategorien-Handbüchern dokumentiert, während reflexive Memos als überleitendes Element zwischen den Arbeitsschritten eingebunden oder als Gedankenstützen in Form von Arbeitshypothesen festgehalten wurden. Ein weiteres Merkmal, welches Hofer als qualitätssicherndes Element betrachtet, ist entweder (a) der Vergleich mit Großtheorien, (b) die systematische Suche nach Gegenevidenz oder (c) das Er-

kennen, dass es bereits empirisch gestaltete Elemente gibt, die nicht auf die entwickelten Kategorien passen und daher eine Erweiterung verlangen (Hofer, 2018, S.26).

Im Rahmen dieser Forschungsarbeit dienen die Ergebnisdarstellung, die theoretische Einbettung und Diskussion im Vergleich mit etablierten Großtheorien als qualitätsförderndes Instrument. Die im GT-Prozess entwickelten Konzepte und darauf basierenden Typen werden systematisch mit der Werttheorie von Schwartz, dem Modell organisationaler Kulturen nach Schein sowie Weicks Ansatz der Sinnstiftung in Organisationen ins Verhältnis gesetzt. Durch diese theoriegeleitete Kontextualisierung werden die empirischen Befunde kritisch reflektiert, weiter ausdifferenziert und in einen breiteren wissenschaftlichen Diskurs eingebettet. Kelle und Kluge (2010) bezeichnen diesen Schritt auch als vergleichendes Element mit aus der Empirie bereits bestehenden Prototypen. Strübing (2008) beschreibt die Herausforderungen der Qualitätssicherung in der GT, insbesondere im Vergleich zu quantitativen Methoden. Er betont, dass die Reproduzierbarkeit einer auf der GTM basierenden Studie eingeschränkt ist, da das Sampling in der jeweiligen Untersuchungssituation einzigartig ist und nicht exakt wiederholt werden kann. Zudem gestaltet sich die Sicherstellung der Validität als anspruchsvoll, da die GTM einen iterativ-zyklischen Forschungsprozess verfolgt, in dem Induktion, Deduktion und Abduktion dynamisch miteinander interagieren. Gleichzeitig hebt Strübing (2008, S. 80-90) hervor, dass genau dieses Vorgehen das zentrale Merkmal der Grounded Theory darstellt. Ihr Anspruch besteht darin, eine Theorie direkt aus den empirischen Daten zu entwickeln. Die Qualität und Güte der Grounded Theory bemessen sich nicht primär an klassischen quantitativen Kriterien, sondern daran, inwieweit die daraus resultierende Theorie zur Praxisrelevanz beiträgt. Ziel einer GT-basierten Studie ist es, wissenschaftlich fundiertes Wissen zu generieren, das hilft, praktische Gegebenheiten besser zu verstehen und zu bewältigen. Ebenso pointiert er, dass die GTM die bislang einzige Methode ist, die den Forschungsprozess, den Erkenntnisgewinn und die eigene Rolle der Forschenden kontinuierlich reflektiert und dokumentiert. Zudem betont er die Bedeutung der Diskussion von Kodes, Memos und theoretischen Konstrukten innerhalb von GT-Gruppen. Dieser Austausch dient als zentrales Merkmal der GTM, da er dazu beiträgt, eine möglichst objektive Analyse der Daten zu gewährleisten (Strübing, 2008, S. 80-90). Aufgrund der spezifischen Methodologie der GT ist es anspruchsvoll, die klassischen Gütekriterien wissenschaftlichen Arbeitens in gewohnter Weise anzuwenden, jedoch durchaus möglich. In diesem Zusammenhang betont Strübing:

*„Um eine möglichst hohe Qualität der Ergebnisse zu gewährleisten, ist also vor allem eine sorgfältige – und situativ unterschiedlich ausfallende – Balance von Regelhaftigkeit und Systematik einerseits und kreativen Eigenleistungen der Forscher\*innen andererseits erforderlich.“ (Strübing, 2008, S. 87).*

Obwohl die Grounded Theory keiner standardisierten Vorgehensweise folgt, sondern vielmehr eine Kombination verschiedener methodischer Ansätze der qualitativen Forschung darstellt, um soziale Phänomene zu analysieren, definieren Strauss und Corbin (1996, S. 218 ff.) zentrale Merkmale, die für die Generierung einer Grounded Theory stets berücksichtigt werden sollten:

- Kriterium 1: Wurden Konzepte im Sinne der Grounded Theory generiert? ...
- Kriterium 2: Sind die Konzepte systematisch zueinander in Beziehung gesetzt? ...
- Kriterium 3: Gibt es viele konzeptuelle Verknüpfungen? Sind die Kategorien gut entwickelt? Besitzen sie konzeptuelle Dichte?...
- Kriterium 4: Ist ausreichende Variation in die Theorie eingebaut?...
- Kriterium 5: Sind die breiteren Randbedingungen, die das untersuchte Phänomen beeinflussen, in seine Erklärung eingebaut?...
- Kriterium 6: Wurde dem Prozessaspekt Rechnung getragen?
- Kriterium 7: In welchem Ausmaß erscheinen die theoretischen Ergebnisse bedeutsam?...“

Auch diese von Corbin und Strauss definierten Merkmale werden in die Ergebnisdarstellung und Diskussion einbezogen und dort thematisiert. Dies trägt dazu bei, das Vorgehen transparent und nachvollziehbar zu gestalten.



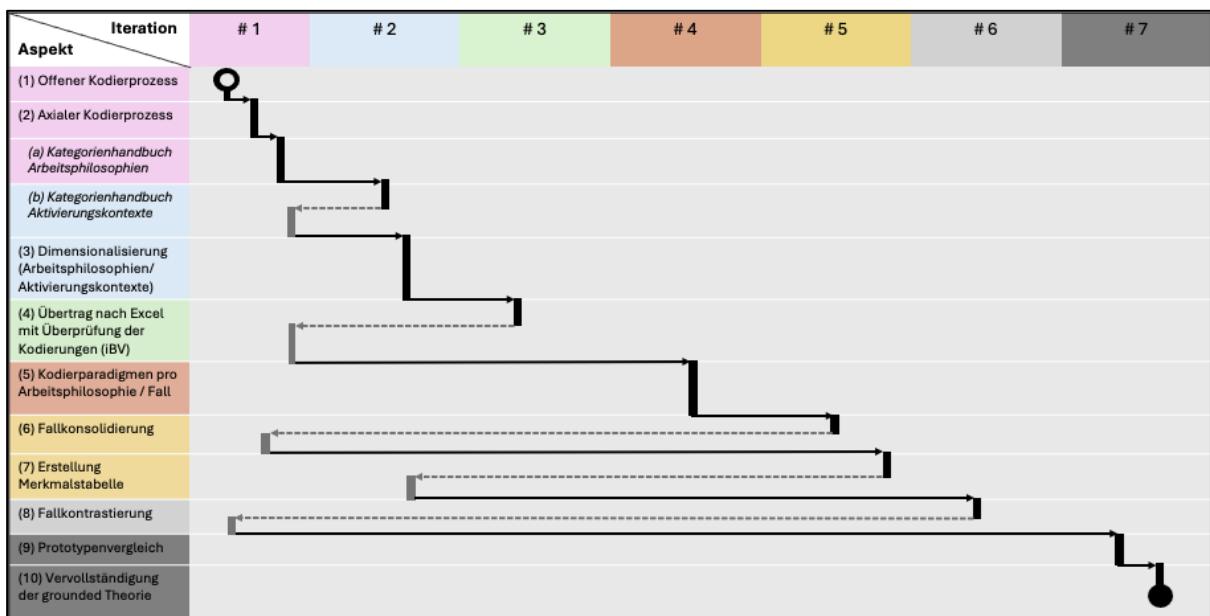
## TEIL C: UMSETZUNG DER GROUNDED THEORY METHODE

### Vorgehen

Der dynamische GT-Prozess lässt sich nur schwer in einer ebenso agilen Textform darstellen. Daher wird versucht, das agile Vorgehen durch eine Kombination aus Text, Grafiken und Tabellen abzubilden.

**Abbildung 7**

*Darstellung iterativ-zyklischer Forschungsprozess in komprimierten Arbeitsphasen*

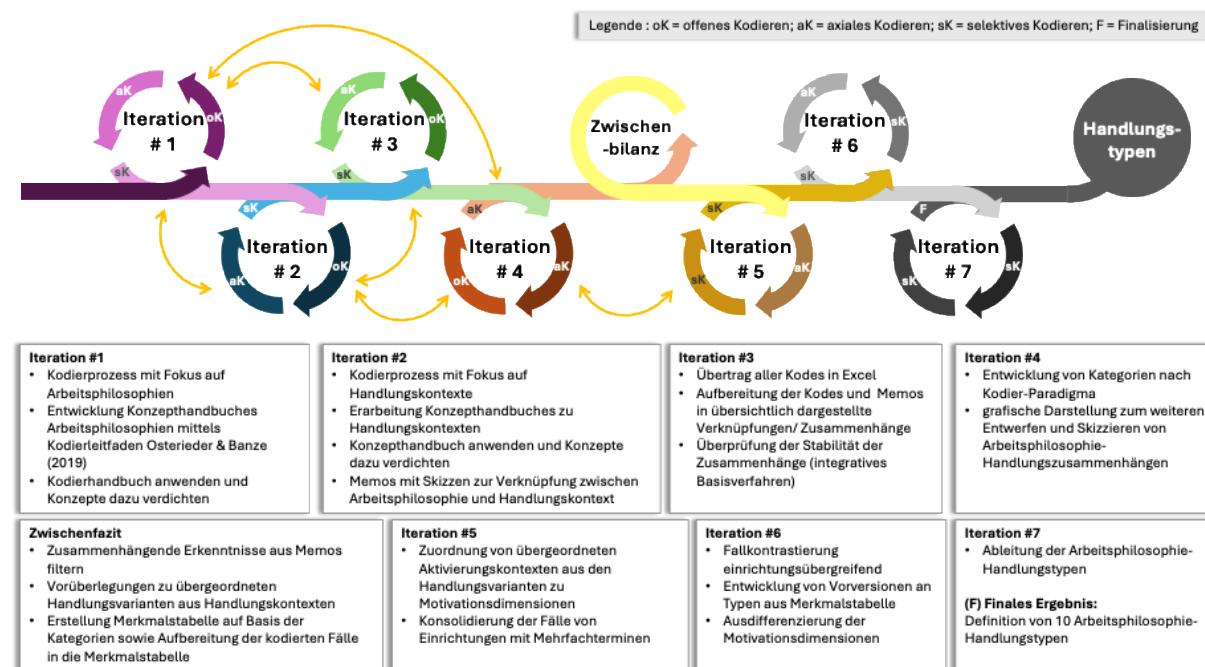


Die während des GT-Prozesses entstandenen planerischen Memos wurden genutzt, um Grafiken und Tabellen als komprimierte Darstellungen der Arbeitsschritte zu erstellen. In diesem Zusammenhang wird der Begriff „Iteration“ eingeführt, der die verschiedenen Etappen des GT-Prozesses beschreibt und diese in nachvollziehbare Arbeitsphasen bündelt. Durch zyklisch-iteratives Kodieren wurden die Daten schrittweise analysiert, Konzepte entwickelt und in Kategorien, respektive implizite Arbeitsphilosophie-

Handlungs-Typen präzisiert. Die iterative Analyse fördert die Theorieentwicklung direkt aus den Daten, wobei jeder Durchgang neue Einsichten lieferte und bestehende Konzepte verfeinerte. Die Abbildung 7 soll die dynamischen Denkprozesse während der Datenanalyse und -aufbereitung verdeutlichen. Jede Iteration enthält im Grunde dieses schematische Vorgehen in sich und auf andere Iterationen übergreifend.

**Abbildung 8**

*Iterative Arbeitsphasen im Überblick*



Die dicken Pfeile innerhalb einer Iteration sollen den zyklischen Verlauf innerhalb jeder Iteration symbolisieren. Insbesondere bei der Definition von impliziten Arbeitsphilosophien im IW und in der Definition von Kategorien im Kontext Organisation, wurde so lange zwischen offenen und axialen Kodier-Prozessen gewechselt, bis eine eindeutige Kategorie zur jeweiligen impliziten Arbeitsphilosophie und dem jeweiligen Handlungskontext definiert werden konnte. Die Essenz floss in ein Kategorienhandbuch. Die gelben, schmalen Pfeile zwischen den einzelnen Iterationen stellen dar, dass auch innerhalb von Iterationen in voran gegangene Erkenntnisse aus umfangreichen Arbeitsschleifen zurückgesprungen wurde. Im Verlauf der GT wurden die zyklischen Prozesse zwischen den Iterationen weniger. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Verdichtung der Daten zu impliziten Arbeitsphilosophie-Handlungstypen zunehmend voranschritt und die angestrebten Definitionen dadurch präzisiert wurden. Im Folgenden werden die

Iterationen detaillierter aufgelistet, um einen Überblick über die Ausführung der Inhalte des Methodenteils zu geben:

**Abbildung 9:**

*Übersicht der Themen innerhalb der Iterationen*

Phase	Inhalt	Ergebnis	Weiteres Vorgehen
Iteration #1	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kodier-Prozess des ersten Falles (April 2023) mit Fokus auf impliziten Arbeitsphilosophien</li> <li>▪ Nutzen der Wertvorstellungen nach Shalom Schwartz für kategorialen Rahmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ erste Erkenntnisse über die Vielfalt von impliziten Arbeitsphilosophien</li> <li>▪ Erstellung Kodierbaum und Memos für Definitionen von Wertvorstellungen alias impliziten Arbeitsphilosophien im Kontext IW; in MaxQDA angelegt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vertiefung der impliziten Arbeitsphilosophien durch Recherche geeigneter wissenschaftlicher Instrumente aus der Werteforschung</li> <li>▪ Nutzen der Werte-Enzyklopädie von Sauer als Referenz-Vokabular</li> <li>▪ </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hinzuziehung weiterer Fälle (April und Mai 2023), um die impliziten Arbeitsphilosophien aus dem offenen Kodier-Prozess weiter auszudifferenzieren (axiales Vorgehen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Schwierigkeiten bei der Abgrenzung der impliziten Arbeitsphilosophien; erste Unterschiede sichtbar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ vertiefte Recherche nach einem Instrument zur Präzisierung und Abgrenzung der impliziten Arbeitsphilosophien</li> <li>▪ Nutzen des Kodierleitfadens von Osterieder &amp; Banze (2019), um impliziten Arbeitsphilosophien im IW in Kategorien abzugrenzen</li> </ul>
<b>Wesentlicher Baustein in der Phase:</b> Erstellung eines Kategorienhandbuches für die Definition von impliziten Arbeitsphilosophien des IW (Selektion -> aus Konzepten werden Kategorien)			
Iteration #2	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse aller bisherigen Fälle (April – Mai 2023) mit Fokus auf implizite Arbeitsphilosophien</li> <li>▪ sowie Erweiterung des Kodierbaumes um die Aktivierungskontexte aus dem organisationalen Rahmen</li> <li>▪ Nutzung der Hinweise zu Aktivierungskontexten aus den Memos zu den impliziten Arbeitsphilosophien durch Ergänzung als weiterer Kodier-Baum in MaxQDA</li> <li>▪ Ausdifferenzierung der Aktivierungskontexte mittels Kodierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ implizite Arbeitsphilosophien sind weitestgehend ausdifferenziert</li> <li>▪ Kodierbaum und Memos für Aktivierungskontexte in MaxQDA sind angelegt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verknüpfung der Memos mit den jeweiligen impliziten Arbeitsphilosophien zur Sicherung der Zusammenhänge für spätere Auswertungen.</li> </ul>

Phase	Inhalt	Ergebnis	Weiteres Vorgehen
	weiterer Fälle (Herbst und Winter 2023)		
<b>Wesentlicher Baustein in der Phase:</b> Erstellung eines Kategorienhandbuches für die Definition von Aktivierungskontexten in Organisationen des IW			
Iteration #3	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ um komplexe Bezüge zwischen mehreren Kodes bearbeiten zu können -&gt; Übertrag aller Kodes in Excel</li> <li>▪ Neuanordnung der Kodes und deren Memos in filterfähiges Tabellenformat</li> <li>▪ Aufbereitung der Kodes in Excel für integratives Basisverfahren nach Kruse als hermeneutisches Prüfverfahren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Übersichtliche Darstellung der Verbindung von Kodes zu verschiedenen Konzepten (implizite Arbeitsphilosophie – Handlungskontexte)</li> <li>▪ Erkenntnis an dieser Stelle des Forschungsprozesses, dass impliziten Arbeitsphilosophien „überprüft“ werden müssen</li> </ul>	<p><b>Anwendung des integrativen Basisverfahrens nach Kruse:</b></p> <p>Detaillierte Analyse der Zusammenhänge zwischen impliziten Arbeitsphilosophien und Handlungen auf syntaktischer, semantischer und pragmatischer Ebene. Integration der Analyse in das Kategorienhandbuch für die impliziten Arbeitsphilosophien, um im weiteren Prozess Abgrenzungen und Zuordnungen auch auf „feinanalytischer Ebene“ zu überblicken</p>
Iteration #4	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kategorienentwicklung durch Zusammenführung der Kodes pro implizite Arbeitsphilosophie in neues Tabellenformat nach Koderparadigma (Strauss)</li> <li>▪ Überführung der entwickelten Konzepte in grafisches Design</li> <li>▪ Vorüberlegungen für erste theoretische Gestaltung von impliziten Arbeitsphilosophie-Handlungs-Typen im Kontext Organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entwicklung erster Kategorien über das Zusammenspiel der Faktoren, die die Aktivierung von impliziten Arbeitsphilosophien beeinflussen</li> <li>▪ Grafiken für die Kategorien sind erstellt</li> <li>▪ Memos für Beantwortung der Frage zu Teamkulturen und impliziten Arbeitsphilosophien sind notiert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestaltung von Grafiken als Zwischenschritt für erste Erkenntnisse von Kategorien</li> <li>▪ Vergleich der Kategorien fallübergreifend und Memo-Gestaltung zu weiteren Erkenntnissen zu Handlungsvarianten des „übergeordneten Aktivierungskontextes“ von impliziten Arbeitsphilosophien</li> </ul>
Zwischenbilanz	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Memos und Gedanken wurden in Textbausteine zusammengefasst und für die Beschreibung der Typen aufbereitet und im Backlog-Speicher zurückgelegt</li> <li>▪ aus dieser Aufbereitung wurden fallkontrastierende Merkmale (Dimensionalisierungen) für implizite Arbeitsphilosophie-Handlungs-Zusammenhänge ausgearbeitet</li> <li>▪ die Merkmalstabelle für die Typenbildung wurde auf dieser Basis vorskizziert</li> </ul>		

Phase	Inhalt	Ergebnis	Weiteres Vorgehen
Iteration #5	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definition von Dimensionalisierungen</li> <li>▪ Erstellung der Motivationsdimensionen</li> <li>▪ Vergleich der Fälle innerhalb derselben Einrichtung über Merkmalstabelle zur Unterscheidung der implizite Arbeitsphilosophie-Handlungs-Zusammenhänge.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Differenzierte Dimensionalisierung von Ausprägungen</li> <li>▪ Handlungsvarianten im Kontext des Fallvergleiches sind ausdifferenziert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aufbereitung der Tabellen für vertieftes Kontrastierungsvorgehen</li> </ul>
Iteration #6	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zuordnung der implizite Arbeitsphilosophie-Handlungs-Varianten zu Motivationsdimensionen</li> <li>▪ Fallkontrastierung zwischen verschiedenen Einrichtungen unter Berücksichtigung von Differenzierung und Übereinstimmung der definierten Merkmale (Dimensionalisierungen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Motivationsdimensionen und darin untergeordnete Handlungsvarianten sowie Folgen sind beschrieben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Überprüfung</li> </ul>
Iteration #7	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vergleich und Zusammenführung aller Merkmale in jeweils ausdifferenzierte implizite Arbeitsphilosophie-Handlungstypen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ableitung von implizite Arbeitsphilosophie – Handlungstypen</li> </ul>	

## 1 Iteration #1 / offenes und axiales Kodieren impliziter Arbeitsphilosophien

**Abbildung 10**

*Iteration #1*



Für das Kodieren wurden zehn Transkripte aus zehn Fallberatungen, die zwischen Januar und Dezember 2023 stattfanden, zunächst Satz für Satz, später Passus für Passus durchgesehen, um relevante Textstellen zu identifizieren. Strauss und Corbin bezeichnen diesen Prozess als das

„Aufbrechen des Materials in möglichst kleinräumige Kodiereinheiten“ (Mey und Mruck, 2007, S. 29).

Dies ermöglichte eine erste intensive Auseinandersetzung mit dem Datenmaterial und verdeutlichte zugleich die Komplexität des iterativen Kodierungsprozesses. Ohne ergänzendes Vorwissen erwies es sich als anspruchsvoll, Wertvorstellungen im Arbeitskontext beziehungsweise impliziten Arbeitsphilosophien klar zu identifizieren und von einander abzugrenzen. Kelle und Kluge (2010) betonen, dass theoretisches Vorwissen im Rahmen des offenen Kodierens dazu beitragen kann, den Analyseprozess zielgerichtet zu strukturieren und einer potenziellen Überforderung durch die Vielzahl an Daten vorzubeugen. Dieser sogenannte heuristische Rahmen dient als Hilfsmittel, ist jedoch ohne empirischen Gehalt (Kelle und Kluge, 2010, S. 63). Angesichts der Vielzahl an Wertvorstellungen, respektive impliziten Arbeitsphilosophien war somit eine intensive Literaturrecherche notwendig, um eine Vorstellung von Wertedefinitionen zu entwickeln. Im Verlauf der Analyse zeigte sich, dass es kein universell anerkanntes Werk zur Definition von Wertvorstellungen gibt. Bereits in den 1960er bis 1980er Jahren setzten sich Forschende wie Inglehart, Rokeach, Joas, Hillmann oder Schwartz mit der Definition und Systematisierung von Werten im Kontext der Wertewandelforschung auseinander. Auch ihre Ansätze machen deutlich, dass sich Wertvorstellungen nicht in einer allumfassenden Liste abbilden lassen, sondern jeweils nur eine begrenzte An-

zahl von Wertdimensionen oder Werttypen identifiziert wurde. Die Werte-Enzyklopädie von Sauer bot zwar gängige Definitionen von Wertvorstellungen, ließ jedoch offen, ob sich übergeordnete Wertkategorien benennen lassen, die zur Strukturierung und besseren Übersichtlichkeit der Vielzahl an Einzelwerten beitragen können. Vor diesem Hintergrund erwiesen sich die Werte-Kategorien von Shalom Schwartz als besonders hilfreich. Er unterscheidet zehn übergeordnete Werttypen, denen jeweils untergeordnete Einzelwerte zugeordnet sind, und weist aufgrund zahlreicher internationaler Anwendungen – unter anderem im Rahmen der European Social Survey 2021 – eine hohe empirische Validität auf. Das Modell stellte einen geeigneten heuristischen Rahmen dar, um implizite Arbeitsphilosophien im offenen Kodierprozess systematisch zu erfassen, ohne dabei die Offenheit gegenüber der Vielfalt möglicher kontextueller Deutungen einzuschränken. Trotz der begrenzten Anzahl benannter Einzelwerte beeinträchtigte die Anwendung des Modells nicht die Sensibilität der Forscherin für die Identifikation weiterer, kontextabhängiger Subwerte im Rahmen der Analyse. Die Auswertung der erhobenen Daten erfolgte mithilfe der Software MaxQDA. Die Codierungen wurden durch theoretische Memos ergänzt, die erste Überlegungen zum jeweiligen Handlungskontext der markierten impliziten Arbeitsphilosophien festhielten. Eine methodische Herausforderung bestand in der Unterscheidung ähnlicher impliziten Arbeitsphilosophien. Ein exemplarisches Beispiel war die Abgrenzung zwischen „Harmonie“ und „Konformität“. Beide Konzepte trugen positiv zur Teamkultur bei, indem sie ein friedliches Miteinander förderten. Während „Harmonie“ dem Wertetypus des Universalismus zugeordnet werden konnte, gilt „Konformität“ im Modell von Schwartz als eigenständige übergeordnete Kategorie. „Harmonie“ kann in diesem Kontext als Ausdruck von Einklang trotz Vielfalt interpretiert werden, was potenziell zu einem geringeren Stresslevel und einem insgesamt harmonischeren sozialen Klima führt.

### **Beispiel für Harmonie als Subwert von Universalismus:**

*„P1 Ich würde sagen, dass er\*sie vielleicht die Distanzlosigkeit ein bisschen ablegt. Wenn man an diesen Punkt hinkommen würde, würde das schon ganz viel Stress rausnehmen. #00:04:38-7# (Systemische Beratungen > G\_2023-11-20\_anonym\_Team\_SysBera\_Einrichtung\_003a: 2 - 2)“*

Demgegenüber bezeichnet „Konformität“ die bewusste Anpassung eines Individuums, um soziale Interaktionen zu ermöglichen – mit der möglichen Konsequenz eines Verlusts an Individualität.

### **Beispiel für Konformität:**

*„P1 Für uns bedeutet das, dass er\*sie in diesen Situationen immer eine direkte Begleitung benötigt, damit er\*sie adäquater auf die anderen Bewohner eingeht. (G\_2023-11-20\_anonym\_Team\_SysBera\_Einrichtung\_003a, S. 1)“*

Aufgrund der Vielzahl und feinen Differenzierungen der identifizierten impliziten Arbeitsphilosophien erwies sich die Entwicklung bzw. Nutzung eines unterstützenden Instruments als erforderlich, um die unterschiedlichen Definitionen systematisch festzuhalten und zu strukturieren. Ziel war es, die anschließende Kodierung sowohl für Dritte transparent und nachvollziehbar zu gestalten als auch der Forscherin selbst eine konsistente Übersicht über die Kategorien und ihre Abgrenzungen zu ermöglichen. Dazu wurde der Kodierleitfaden von Osterieder und Banze (2019) als Hilfsmittel herangezogen. Dieser basiert auf dem Wertemodell von Schwartz und wurde ursprünglich für den schulischen Kontext entwickelt sowie empirisch validiert. Nach kontextueller Anpassung an das IW erwies sich der Kodierleitfaden als hilfreiches Instrument zur strukturierten Bündelung der im Kodierprozess erstellten Memos, die als beschreibende Definitionen differenzierter Arbeitsphilosophien dienten. Der Kodierleitfaden wurde somit schrittweise zu einer systematischen Darstellung zentraler Konzepte weiterentwickelt und bildete die Grundlage für das daraus abgeleitete „Kategorienhandbuch der impliziten Arbeitsphilosophien“. Diese Vorgehensweise gewährleistete eine transparente und nachvollziehbare Dokumentation der Konzeptentwicklung im Kodierprozess. Besonders hilfreich waren dabei die Spalten „Abgrenzung“ und „Problematik“, die es ermöglichten, Differenzierungen zwischen den einzelnen Kodes zu dokumentieren und auftretende Herausforderungen im Kodierprozess zu identifizieren. Diese Spalten trugen dazu bei, die in MaxQDA festgehaltenen Memos zur Abgrenzung der Kategorien zu strukturieren und in das Kodierhandbuch zu integrieren.

**Reflexion der Arbeitsschritte:** Durch meine berufliche Tätigkeit als Heilpädagogin war ich es gewohnt, mit Wertvorstellungen von Teams zu arbeiten und verfügte daher über ein entsprechendes fachliches Verständnis. Gleichzeitig waren die eingesetzten Hilfswerkzeuge für mich essenziell, um die Vielzahl an impliziten Arbeitsphilosophien und Wertvorstellungen übersichtlich zu strukturieren. Dabei stellte ich jedoch fest, dass sich manche impliziten Arbeitsphilosophien inhaltlich ähnelten, obwohl sie unterschiedliche Ansätze vertraten. Um dennoch den Überblick zu behalten, musste ich die dazugehörigen Memos in ein gefiltertes und klar strukturiertes Format überführen. Dafür entwickelte ich das „Kategorienhandbuch für impliziten Arbeitsphilosophien“.

## 1.1 Erstellung des Kategorienhandbuchs der impliziten Arbeitsphilosophien

Das Kategorienhandbuch zu den impliziten Arbeitsphilosophien wurde in Excel erstellt und liegt im Tabellen-Format vor. Die zugehörige Datei findet sich im Anhang unter „B\_KategorienhandbuchImpliziteArbeitsphilosophien“. Osterieder und Banze haben folgende Aufteilung des Kodierleitfadens vorgenommen:

(A) Wertetyp; (B) Beschreibung; (C) Abgrenzung; (D) Problematisierung

Von der Forscherin wurde die Tabelle erweitert, um auf die spezifischen Anforderungen des Kodierens eingehen zu können (dicke Markierungen):

Für das Kategorienhandbuch wurden die Spalten  
(A) Wertetyp; (B) Beschreibung; **(B1) Beschreibung/ angepasst;** **(A2) Unterkategorie von Werten;** **(B2) Beschreibung;** **(B3) Ankerbeispiele;** (C) Abgrenzung; (D) Problematisierung integriert.

Die Analyse systemischer Beratungen und ethischer Fallbesprechungen zeigte, dass eine detailliertere Betrachtung von impliziten Arbeitsphilosophien notwendig war. Osterieder und Banzes Kodierleitfaden nutzte nur die Hauptkategorien des Schwartz-Wertemodells, sodass für eine differenziertere Analyse auch Unterkategorien eingefügt werden mussten. Dies ermöglichte eine präzisere Zuordnung von impliziten Arbeitsphilosophien und deren systematische Erfassung im Kategorienhandbuch. Theoretische Memos, insbesondere zu Abgrenzungen von impliziten Arbeitsphilosophien untereinander sowie Probleme bei der Abgrenzung, wurden damit tabellarisch dokumentiert.

**Tabelle 7**exemplarischer Auszug aus Kategorienhandbuch *implizite Arbeitsphilosophie – Reiter“ Hedonismus“*

Beschreibung (Osterieder & Banze 2021)	Beschreibung (von Forscherin angepasst)	Unterkategorie (von Forscherin ergänzt)	Beschreibung (von Forscherin ergänzt)	Ankerbeispiel (aus der Forschungsarbeit) mit grobsemantischer-,syntaktischer-,pragmatischer Analyse [Feinanalyse nach Kruse in separater Datei]
Bezeichnung: Sinnentfreuden /Freude an der Wahrnehmung/Befriedigung der Affekte Beschreibung: Dieser Kategorie werden Aussagen zugeordnet, die Freude, Vergnügen, Spass an einer Tätigkeit oder am Leben generell positiv hervorheben. Motivationstyp: Ich-bezogenes Streben nach sinnlichen Freuden oder Lustbefriedigung	Bezeichnung: Sinnentfreuden /Freude am der Wahrnehmung/Befriedigung der Affekte Beschreibung: Dieser Kategorie werden Aussagen zugeordnet, die Freude, Vergnügen, Spass an der Tätigkeit im IW bedeuten. Motivationstyp: Ich-bezogenes Streben nach sinnlichen Freuden oder Lustbefriedigung	Freude	"Spaß (oder auch Freude) ist ein Ausdruck der Fröhlichkeit und kann verschiedenen Zwecken dienen, zum Beispiel als Bezeichnung für lustige Aussage oder Handlung, ebenso kann das Wort Spaß ein Momentum beschreiben, das von Freude und Heiterkeit geprägt ist." (Saue 2019:485)	<b>Beispiel Einrichtung 002</b> „Also, ich hab wirklich manchmal so diesen Spaß an meinen Job. Auch wenn ich alleine bin im Dienst. Wenn wir mit einer anderen Wohnungsgemeinschaft gemeinsam etwas machen, auf dem Gelände oder so. Wir hatten jetzt vor Kurzem eine Wasserdombombe Schlacht.“ #00:32:45-3# (F_23-08-01_anonym_SysBera_LTG_Einrichtung_001, S. 8)"  <b>grobsemantisch-,syntaktisch-,pragmatische Analyse</b> Die Aussage „Also, ich hab wirklich manchmal so diesen Spaß an meinen Job. Auch wenn ich alleine bin im Dienst. Wenn wir mit einer anderen Wohnungsgemeinschaft gemeinsam etwas machen, auf dem Gelände oder so. Wir hatten jetzt vor Kurzem eine Wasserdombombe Schlacht.“ nennt Freude hauptsächlich Beispiele für positive Erlebnisse im Arbeitsalltag. Die Bedeutung des Spaldes, selbst wenn der Sprecher alleine im Dienst ist, zeigt, dass Freude unabhängig von der Anwesenheit anderer Teammitglieder erlebt werden kann. Die gemeinsamen Aktivitäten mit anderen Wohnungsgemeinschaften, wie die Wasserdombombe Schlacht, verdeutlichen, dass Freude oft durch soziale Interaktionen und gemeinschaftliche Ereignisse entsteht. Diese Momente kollektiven Vergnügens und die Möglichkeit, den Arbeitsalltag durch spielerische und unterhaltsame Aktivitäten aufzulockern, unterstreichen die Bedeutung von Freude als positiven und erstrebenswerten Zustand im Arbeitsumfeld.

Die Tabelle zeigt einen Ausschnitt aus dem „Kategorienhandbuch der impliziten Arbeitsphilosophien“ bezogen auf die implizite Arbeitsphilosophie Hedonismus mit dem Subkode „Freude“. Ebenfalls zu sehen ist die Feinanalyse mittels integrativem Basisverfahren. Die Datei „B\_ KategorienhandbuchImplizite Arbeitsphilosophien“ enthält insgesamt zehn Reiter mit impliziten Arbeitsphilosophien: Benevolence, Sicherheit, Leistung, Macht, Konformität, Hedonismus, Stimulation, Selbstbestimmung, Tradition und Universalismus.

### **Arbeitshypothese**

Während des offenen Kodierens entstanden erste Arbeitshypothesen. Diese sollen kein quantitatives Vorgehen darstellen, sondern aufweisen, welche Gedankengänge verfolgt wurden. Folgende Arbeitshypothesen prägten damit das weitere Vorgehen. Es wird angenommen, dass

- (1) die impliziten Arbeitsphilosophien einer Teamkultur einen Einfluss auf deren tägliche Handlungen ausüben.
  - (a) die impliziten Arbeitsphilosophien einer einzelnen Fachkraft die Handlungen des gesamten Teams beeinflussen.
  - (b) die Aktivierung von impliziten Arbeitsphilosophien durch organisationsexterne Variablen ausgelöst wird oder
  - (c) die Aktivierung von impliziten Arbeitsphilosophien durch organisationsinterne Variablen ausgelöst wird.
- (2) sich die Teamkultur der Teams im IW in verschiedene implizite Arbeitsphilosophie-Handlungs-Typen differenzieren lässt.

## 2 Iteration #2 / offenes und axiales Kodieren Aktivierungskontexte

**Abbildung 11**

Iteration #2



Im Verlauf des GT-Prozesses verlagerte sich der Fokus von den impliziten Arbeitsphilosophien hin zur Kodierung der Aktivierungskontexte eben dieser. Nach Kelle und Kluge (2010) beeinflusst das Vorwissen der Forscherin den Kodierprozess. Im Kontext dieser Forschung umfasste dieses Vorwissen Systemische Prinzipien in Organisationen sowie Theorien zum Einfluss von Mitarbeitenden, insbesondere den Einfluss von Kommunikation und der Sinngenerierung durch Mitarbeitende, die von Weick betont wird (Walter-Busch 2021, 267 ff.). Obgleich damit der heuristische Rahmen gesetzt war, wurde die Kodierung nicht allein darauf fokussiert; es wurden auch andere Kontexte betrachtet und ggf. eingeführt:

„empirisch gehaltvolle Kategorien [ad hoc] eingeführt werden [können], wenn man in den Daten spontan Zusammenhänge entdeckt, zu denen diese Kategorien passen“ (Kelle und Kluge, 2010, S. 70).

In der ersten Iteration wurden bereits Memos in den kodierten impliziten Arbeitsphilosophien hinterlegt, die die entsprechenden Aktivierungskontexte dokumentierten. Breuer et al. (2019, S.180) beschreiben die Wichtigkeit von Memos sinngemäß so:

- Memos sollten nicht frühzeitig geordnet werden, da das Sortieren und Systematisieren in späteren Arbeitsphasen stattfinden und bei der theoretischen Strukturierung (z. B. durch Dimensionierung, Diagramm- und Modellbildung) unterstützen kann.
- Eine Ablagesystematik sollte etabliert werden, um Memos auffindbar und sortierbar zu machen. Dies kann durch offene, revidierbare Ordnungssysteme wie Zettelkästen, Computerdateien oder QDA-Software geschehen, wobei die Wahl von persönlichen Vorlieben abhängt.

- Das Memo-Archiv wird im Projektverlauf zu einer Quelle theoretischer Ideen, die nach Bedarf sortiert und entweder in die aktuelle Theorie integriert oder für zukünftige Projekte aufbewahrt werden können.

Mit weiteren Daten aus April bis Mai 2023 nahmen die Memos zu den Aktivierungskontexten weiter zu. Damit wurde erkannt, dass die Aktivierungskontexte eine elementare Rolle spielen und der Zeitpunkt einer Ergänzung durch eine weitere Hauptkategorie im Kodervorgehen notwendig wurde. So lag der Fokus auf dem Kodieren der „Aktivierungskontexten“. Memos hierzu wurden ergänzt und Aktivierungskontexte, ohne Kodierung zu impliziten Arbeitsphilosophien, wurden erkannt, kodiert und die zugehörigen impliziten Arbeitsphilosophien nachträglich kodiert. Wie Breuer (2010, S. 39) betont, ist

*„[d]ie Grounded Theory-Methodik [...] ein Verfahren sozialwissenschaftlicher Hermeneutik – der Lehre vom Verstehen, Deuten, Auslegen von Texten und anderen sozialweltlichen Artefakten und Symbolisierungen“*

und lebt vom ständigen Vergleichen und Anpassen.

## 2.1 Erstellung des Kategorienhandbuchs zu Aktivierungskontexten

Auf diese Weise konnten verschiedene Aktivierungskontexte pro Falldokument ausgearbeitet werden:

- |   |  |   |
|---|--|---|
| <b>1. Handlungskontext</b>  | <b>2. Intervenierende Bedingungen</b>  | <b>3. Handlungs- und Interaktionsstrategien</b>   |
| a) (in)effektive Kommunikation/ Kommunikations-effizienz<br>b) Aufbauorganisation<br>c) Ablauforganisation<br>d) Arbeits- und Dienstplangestaltung<br>e) Teamstruktur<br>f) Soziale Strukturen/ Beziehungsgeflechte | a) Sinngenerierung <ul style="list-style-type: none"> <li>i) <i>Informelle (sozial-interaktive) Kommunikation</i></li> <li>ii) <i>(pädagogische) Sinnfindung</i></li> <li>iii) <i>Bedeutung aus Perspektivenübernahme</i></li> </ul> b) Übergreifender Einfluss <ul style="list-style-type: none"> <li>i) <i>Zeitdimension</i></li> </ul> c) Wirkfaktoren ehemals: „Externe & interne Einflüsse“ <ul style="list-style-type: none"> <li>i) <i>Integrationsfaktoren/ Prozessanpassungen</i></li> <li>ii) <i>Irritationen</i></li> <li>iii) <i>Umgebungs faktoren</i></li> </ul> | a) Belohnungs- und Sanktions-Mechanismen<br>b) offenes & konstruktives Miteinander<br>c) Kollaborations herausforderungen<br>d) Sonstige Aktionen aus dem Kontext |

Die ausführliche Beschreibung der Definitionen sowie Kodier-Beispiele, finden sich im Anhang unter „B\_Kategorienhandbuch\_Aktivierungskontexte“.

**Tabelle 8**

*exemplarischer Auszug Kategorienhandbuch Aktivierungskontexte*

<b>Kategorienhandbuch zu den Aktivierungskontexten</b>			
<b>Kode</b>	<b>Beschreibung</b>	<b>Ankerbeispiel</b>	<b>Vermerk</b>
<b>offenes &amp; konstruktives Miteinander</b>	Dies meint, dass im Prozess der gemeinsamen Gestaltung der Umgebung und Interaktion Offenheit und Transparenz förderliche Faktoren für das gemeinsame Handeln sind.	<p><b>Beispiel 1:</b>  <i>Sie hat es wirklich geschafft, dass die Mitarbeiter, die davon betroffen waren, auch alle dabei waren. Das war sehr gut, sie konnten ihre Situation darstellen, wie sie es selbst gesehen haben, wie sie es erlebt haben und auch, was sie dabei gefühlt haben (E_002_2023-12-19-Paraphrase_Interview_Ltg, S. 2)</i></p> <p><b>Beispiel 2:</b>  <i>P: Vielleicht die Kollegin X. Wir sind uns zwar nicht immer einer Meinung aber sie unterstützt, wenn man sie benötigt.</i>  <i>(E_001_2023-04-05_anonym_SysBera_LTG, S. 12)</i></p>	Offenes und konstruktives Miteinander grenzt sich von Teamstrukturen oder sozialen Strukturen insoweit ab, als dass dieser Kode sich auf die Arbeitsweise bezieht. Während soziale Strukturen und Teamstrukturen den Fokus verstärkt auf soziale Interaktionen legen, geht es bei dem „offenen und konstruktiven Miteinander“ verstärkt um die leistungsorientierte Zusammenarbeit, die sich auch auf externe Schnittstellen beziehen kann.

**Reflexion der Arbeitsschritte:** Ich stellte fest, dass eine Vielzahl von Kontexten die Aktivierung von impliziten Arbeitsphilosophien beeinflussen kann, darunter „motivationale“, „psychologische“ und „interaktionistische“ Aspekte. Dies erschwerte es mir, einen Rahmen zu setzen, um diese Komplexität in der Datenanalyse und -interpretation einzuschränken. Ich konzentrierte mich zunächst darauf, die wesentlichen Merkmale der Aktivierung von impliziten Arbeitsphilosophien zu analysieren, die sich aus soziologischer Perspektive ableiten lassen könnten. Dabei zeichnete sich verstärkt der Aspekt der Sinngenerierung durch Kommunikation ab. Ich erkannte, dass implizite Arbeitsphilosophien häufig im Kontext der Sinngenerierung verstanden werden müssen, insbesondere im Zusammenspiel mit Teamkultur und der Interaktion zwischen mindestens zwei Personen. Dies wiederum führte mich dazu den Aspekt der Motivation nicht auszuklammern. Diese Perspektiven halfen mir, relevante Aspekte der Sinngenerierung im Kontext der Bildung und Aktivierung impliziter Arbeitsphilosophien weiter zu untersuchen.

## 2.2 Arbeitshypothesen

Im Kontext der GTM beziehen sich Arbeitshypothesen auf vorläufige Annahmen, die während des Forschungsprozesses entwickelt werden, um das entstehende theoretische Verständnis zu strukturieren. Im Gegensatz zu klassischen fixen Hypothesen aus der deduktiven Forschung sind diese Annahmen flexibel und datenbasiert, sodass sie sich im Laufe des Forschungsprozesses kontinuierlich weiterentwickeln (Flick, 2012; Kuckartz, 2014). Arbeitshypothesen entstehen auf Basis der erhobenen und analysierten Daten, etwa durch offenes, axiales oder theoretisches Kodieren, und dienen als vorläufiger Ausgangspunkt für die weitere Analyse. Dabei bleiben sie stets offen für Modifikationen oder Verwerfungen. Ihr pragmatischer und explorativer Charakter strukturiert den Forschungsprozess, indem sie den Blick auf spezifische Muster und Beziehungen lenken, ohne die Offenheit der GTM einzuschränken. Im Verlauf der Forschung werden diese Hypothesen durch zusätzliche Datenerhebungen und -analysen konkretisiert und angepasst, wobei das Ziel weniger die Verifizierung einer Hypothese als die Entwicklung einer umfassenden Theorie ist.

### Arbeitshypothese zur Konzeptualisierung

#### (1) Handlungsmotivation ergibt sich aus dem Zusammenspiel von Ablauforganisation, Team- und Sozialstruktur und der Form der Kommunikation in einer Organisation

In der Soziologie wird Handlung häufig als ein menschliches Verhalten, verstanden, das mit einem subjektiven Sinn verbunden ist. Dieser subjektive Sinn unterscheidet eine Handlung von einem bloßen Verhalten. Der bekannteste Vertreter dieser Definition ist Max Weber (1864–1920), ein Klassiker der Soziologie. In seinem Werk \*"Wirtschaft und Gesellschaft"\*\* definiert Weber Handlung folgendermaßen:

*„Handeln‘ soll dabei ein menschliches Verhalten (einerlei ob äußereres oder innerliches Tun, Unterlassen oder Dulden) heißen, wenn und insofern als der oder die Handelnden mit ihm einen subjektiven Sinn verbinden. „Soziales‘ Handeln aber soll ein solches Handeln heißen, welches seinem von dem oder den Handelnden gemeinten Sinn nach auf das Verhalten anderer bezogen wird und daran in seinem Ablauf orientiert ist.“ (Weber, 2005, S.1)*

Weber (2005) unterscheidet hierbei verschiedene Arten von sozialem Handeln:

- (1) Zweckrational (zielgerichtetes Handeln zur Erreichung eines bestimmten Zweckes)
- (2) Wertrational (Handeln aufgrund von Überzeugungen oder Werten)
- (3) Affektuelles Handeln (durch Emotionen motiviert)
- (4) Traditionales Handeln (gewohnheitsmäßiges Handeln).

Weber (2005) hebt damit hervor, dass Handlungen in der Soziologie nicht nur durch ihr äußeres Verhalten definiert werden, sondern durch die Bedeutung, die der Handelnde ihnen zuschreibt. Für die Umsetzung einer Absicht im Kontext einer Organisation müssen verschiedene Merkmale zusammenspielen. Die Kodes „(in)effektive Kommunikation/ Kommunikationseffizienz“, „Aufbauorganisation“, „Ablauforganisation“, „Arbeits- und Dienstplangestaltung“, „Teamstruktur“ sowie „soziale Strukturen/ Beziehungsgeflechte“ bilden dabei zentrale Rahmenbedingungen für das Handeln. Kommunikation ist erforderlich, um Absichten zu vermitteln und in Handlung zu überführen. Die Umsetzung von Handlungen setzt eine geeignete „Arbeitsbühne“ voraus, die durch die Aufbauorganisation und Ablauforganisation geschaffen wird und dabei auch die Arbeits- und Dienstplangestaltung berücksichtigt. Darüber hinaus beeinflussen die Teamstruktur sowie soziale Erwartungen und Beziehungen die Motivation für Handeln. Diese Motivation kann auf Emotionen, Gewohnheiten oder traditionellen Mustern beruhen.

## **(2) intervenierenden Bedingungen beeinflussen die Deutungsmechanismen einer Teamkultur durch Sinngebung über Kommunikation**

Es war sinnvoll die Kodes „Sinngenerierung“, „übergreifender Einfluss“ (Zeit) und „innere/äußere Wirkfaktoren“ unter dem Kode „intervenierende Bedingungen“ zusammen zu fassen. Alle Aspekte beinhalten einen (un)geplanten Eingriff in die übliche Tagesstruktur im IW und erfordern es, das eigene Handeln zu überdenken und eine Lösung zu entwickeln und zu kommunizieren. Der Organisationstheoretiker Karl Weick (1979) beschreibt Handeln in Organisationen im Rahmen seiner Theorie der „organisationalen Sinngebung“ (Sensemaking). Für Weick ist Handeln untrennbar mit dem Prozess der Sinnkonstruktion verbunden, durch den Individuen und Gruppen in Organisationen ihre Erfahrungen deuten, interpretieren und handlungsrelevant machen. Weick betont dabei, dass Handeln in Organisationen nicht vollständig geplant abläuft, sondern oft

rückblickend durch Interpretation mit Sinn versehen wird. Dies fasst er in seinem berühmten Zitat zusammen:

„Wie kann ich wissen, was ich denke, bevor ich sehe, was ich spreche?“ (Weick, 1979, S. 133).

Daher besteht die Annahme, dass Sinngenerierung ein wichtiges und durch Personen aktiv umgesetztes Element für das Umsetzen von Handlung ist und erst geschieht, wenn Aspekte in der Arbeit reflektiert wurden. Damit besteht die Annahme, dass Sinngenerierung ein intervenierender Aspekt von Handlung ist, da z.B. die Bedeutung oder die Übernahme von perspektiven erst reflektiert werden müssen. Gleichermassen spricht Weick vom Aspekt „retrospektiv“ und deutet somit an, dass Zeit eine Rolle spielt, um rückblickend zu verstehen, welche Handlungen wie und warum umgesetzt wurden.

„Sinnstiftung erfolgt gezwungenenmaßen immer im Aktuellen, Gegenwärtigen, operiert aber mit Bezügen in Vergangenheit und Zukunft.“ (Wetzel, 2005, S.167).

### **(3) Handlungs- und Interaktionsstrategien**

Die Annahme ist, dass Handeln im Rahmen der Zusammenarbeit eine strategische Ausrichtung verfolgt und dabei stets einen sozialen Charakter besitzt. Handeln entsteht demnach im sozialen Kontext, auch wenn dieser durch Rollen und Zuschreibungen innerhalb des Arbeitsumfelds geprägt ist. Karl Weick betont ebenfalls, dass der soziale Aspekt in Organisationen nicht vernachlässigt werden darf, selbst wenn diese durch formale Rollenbeschreibungen und geregelte Formen der Zusammenarbeit strukturiert sind.

„Organisationen sind demnach eine Mischung aus lebendigen direkten und personenbezogenen Interaktionen und den formalisierten, auf Austauschbarkeit orientierten Rollensystemen.“ (Wetzel, 2005, S. 177 ff.).

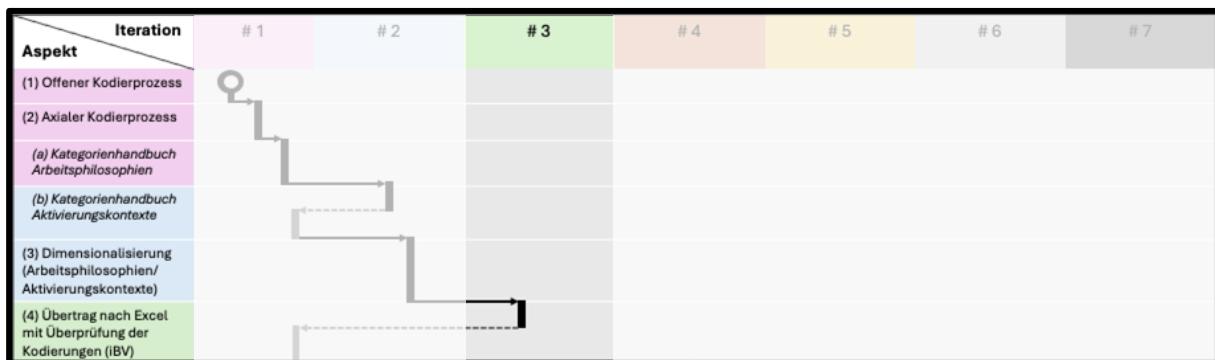
So besteht die Annahme, dass Handlungs- und Interaktionsstrategien aus gelingender vs. misslingender Kollaboration besteht sowie sonstigen Aktionen, die im Datenmaterial die Art des Miteinanders in der Handlung abzeichnen. Aufgrund der Häufigkeit der Kodierungen zu Kollaboration besteht weiter die Annahme, dass im IW v.a. Kollaboration ein bedeutsames Interaktionsmuster ist, welches gelingendes oder misslingendes Handeln in der Arbeit definiert.

**Reflexion der Arbeitsschritte:** Die Arbeitshypothesen dienten mir als gedankliche Orientierungshilfe und verdeutlichten die Perspektiven, unter denen ich das Datenmaterial weiter analysierte. Für die weiteren Analysen und das Verständnis des Datenmaterials erwies sich besonders die Rolle von Interaktion und Kommunikation als zentral im Kontext der Generierung von impliziten Arbeitsphilosophien. Ich stellte fest, dass die zunehmende Komplexität der bislang analysierten Aspekte mit der Nutzung von MaxQDA nicht mehr ausreichend bearbeitet werden konnte, um die Strukturierung der Daten und deren Querverbindungen effektiv zu unterstützen. Darauf entschied ich mich, die Verknüpfungen der kodierten Elemente in ein Excel-Format zu übertragen, um die Daten neu zu arrangieren und Verknüpfungen übersichtlicher zu gestalten.

### 3 Iteration #3 / Übertrag und Aufbereitung in Excel

**Abbildung 12**

*Iteration #3*



Die Erstellung der beiden Kategorienhandbücher verfolgte das Ziel, die innerhalb des IW aktiven impliziten Arbeitsphilosophien systematisch zu identifizieren sowie deren Verankerung in spezifischen Aktivierungskontexten, unter Rückgriff auf das Kodierparadigma, zu umschreiben. Im Verlauf der Kodierung weiterer Fälle im Herbst und Winter 2023 wurde eine weiterführende Differenzierung der bestehenden Zusammenhänge vorgenommen und damit neue Erkenntnis-Schleifen gedreht. Dabei ergaben sich zehn zentrale implizite Arbeitsphilosophien in der Hauptkategorie, die im Sinne des Kodierparadigmas als „Phänomen“ einzuordnen waren. Diese Hauptkategorien

ließen sich in untergeordnete implizite Arbeitsphilosophien aufteilen (z.B. Benevolence in Rücksichtnahme, Akzeptanz etc.). So wäre es erforderlich gewesen, für zehn übergeordnete implizite Arbeitsphilosophien auch zehn Kodierbäume mit mehreren Untergruppen zu erstellen. So hätte jeder Baum zwei bis zehn Unterwerte mit ihren jeweiligen Aktivierungskontexten umfassen müssen. Diese Erweiterung hätte die Weiterbearbeitung im Sinne der Übersichtlichkeit erheblich erschwert.

*„Wenn man davon ausgeht, dass es sehr schwierig wird, ein System mit mehr als 50 Kategorien ausführlich darzustellen (Glaser und Strauss schlugen eine Begrenzung auf 20 vor), dann steht Abstraktion auf der Tagesordnung. Sie geschieht entweder sofort in der Phase ‚deskriptiver‘ Kategorisierung oder später, wenn viele durch konkrete Konzeptualisierung gewonnene ‚deskriptive‘ Kategorien zu Kategorien höherer Ordnung zusammengefasst werden.“ (Rennie 2005, S. 91).*

Eine Abstraktion war hier nicht möglich, da die zehn impliziten Arbeitsphilosophien bereits die Überkategorie darstellten. MaxQDA bietet zwar den Kode-Relation-Browser, eine Funktion, die eine nützliche Übersicht über die Verbindungen zwischen den Kodes bietet, doch stößt das Programm bei der übersichtlichen und strukturierten sowie fortlaufenden Arbeit an Textdaten an seine Grenzen. Die Bearbeitung der Daten im linearen Format sowie die grafische Darstellung mittels MaxMaps erwiesen sich als unzureichend für die Analyse der komplexen Beziehungen. Aus diesem Grund wurden die Kodes und Konzepte aus Iteration #2 in ein Excel-Format überführt. Dieses Format ermöglichte eine verbesserte Strukturierung und Analyse der Daten, während MaxQDA weiterhin zur Generierung von Kode-Verbindungen verwendet werden konnte. Somit wurden insgesamt acht Tabellen separat gespeichert:

- 2023-04-05\_Konzept\_Tabelle\_LTG\_001",
- 2023-05-04\_Konzepttabelle\_Teamproto\_SysBera\_001", "
- 2023-08-01\_Konzepttabelle\_LTG001\_SysBera", "
- 2023-04-17\_Konzepttabelle\_ethFB\_Einr\_002", "
- 2023-05-04\_Konzepttabelle\_SysBera\_002", "
- 2023-12-19\_Konzepttabelle\_Werte-Interview\_LTG\_002", "
- 2023-05-03-Konzepttabelle\_eth\_FB\_003", "
- 2023-11-20\_Konzepttabelle\_Team\_SysBera\_Einr\_003a".

In den Tabellen gibt es den Reiter „Kodes implizite Arbeitsphilosophien“, indem die Kode-Verknüpfungen hinterlegt wurden. Damit wurden alle impliziten Arbeitsphilo-

phien und deren Unterkodes (z.B. übergeordnete Kategorie ist Konformität; untergeordneter Kode ist Rücksichtnahme) mit Ankerbeispielen sowie die dazugehörige Beschreibung der Aktivierungskontexte dargestellt. Die Aktivierungskontexte sind ebenfalls Kodes (z.B.(in)effektive Kommunikation), die über die Memos in einen beschreibenden Zusammenhang dargestellt sind:

### **Beispiel:**

**Tabelle 9**

*Übertrag implizite Arbeitsphilosophie- Handlungszusammenhang-Kodes in Excel-Tabelle*

<b>Übergeordnete implizite Arbeitsphilosophie: Konformität</b>		
<b>Subkode:</b> Rücksichtnahme	<b>Kürzel:</b> Rü01	<b>Einstufung:</b> funktional
<b>Memo-Text:</b>		
Obwohl die Leitung den Wunsch äußert, die Angelegenheit klar anzusprechen, erkennt sie die Empfindlichkeit der Kollegin und entscheidet sich stattdessen dafür, die Nachricht so freundlich wie möglich zu vermitteln. Die Leitung zeigt eine gewisse Sensibilität, indem sie ihre Kommunikationsstrategie an die Kollegin anpasst, um Konflikte zu vermeiden und die Zusammenarbeit zu fördern.		
<i>I Okay. Habe ich es richtig verstanden: Du möchtest, die Kollegin freundlich auf etwas hinweisen, sagst es dann aber zu direkt?</i>		
<i>P Ne, andersrum.</i>		
<i>I Oh! Dann hab ich's falsch verstanden. Tschuldigung!</i>		
<i>P Also ich würde es ihr am liebste richtig deutlich sagen, aber ich versuche es stattdessen so freundlich wie möglich. 12:08</i>		
<i>I Und dann kommt immer diese patzige oder beleidigte Reaktion?</i>		
<i>P Ja. (Systemische Beratungen &gt; A_2023-04-05_anonym_SysBera_LTG_Einrichtung_P001: 4 - 4)</i>		
<b>ZUSAMMENHANG HANDLUNGSPRAXIS</b>		
Die Handlungsdimension einer effektiven Kommunikation spielt in dieser Situation eine zentrale Rolle, da die Leitung aktiv bestrebt ist, ihre Kommunikation so anzupassen, dass sie auf die Bedürfnisse und Reaktionen ihrer Kollegin abgestimmt ist. Die Leitung erkennt, dass ihre bisherige direkte oder zu klare Kommunikation bei der Kollegin auf patzige oder beleidigte Reaktionen stößt. Als Reaktion darauf passt sie ihre Kommunikationsstrategie an und bemüht sich stattdessen, die Nachricht so freundlich wie möglich zu		
<b>Zusammenhängende Handlungspraxis I: (in)effektive Kommunikation</b>		
<b>Zusammenhängende Handlungspraxis II:</b>		

Für die weitere Aufbereitung und Verarbeitung dieser Daten, erhielt jeder untergeordnete Kode ein Kürzel. Dieses Kürzel bildete für den jeweiligen Unterkode den Kerninhalt mit spezifischem Aktivierungskontext ab. In diesem Beispiel beinhaltet das Kürzel „Rü01“ die Kernbotschaft: „Für die Leitung ist Rücksichtnahme bei der vorhandenen

Teamstruktur ein leitender Grundsatz. Dies bedingt sich aus dem Wunsch der Leitung heraus, einzelne Teammitglieder durch gesetzte Anforderungen nicht zu überfordern oder das Gefühl der Geringschätzung zu vermitteln. (E\_001\_2023-05-04-anonym\_SysBera\_Teamprotokoll4 - 4). Dieses Vorgehen erwies sich als notwendig für nachfolgende Zuordnungsschritte im Rahmen der Anwendung des Kodierparadigmas, wie unter „#Iteration 4“ detailliert dargestellt wird. Es ermöglichte eine erneute, perspektivisch erweiterte Analyse der Zusammenhänge zwischen Aktivierungskontext und impliziter Arbeitsphilosophie und führte zur Identifikation einer Dimensionalisierung der Aktivierung impliziter Arbeitsphilosophien in funktionale bzw. dysfunktionale Ausprägung. Die detaillierte Darstellung dieser Ausprägungen erfolgte ursprünglich in einem späteren Verlauf des Grounded-Theory-Prozesses, wird jedoch an dieser Stelle – aus Gründen der logischen Struktur des Tabellenaufbaus – vorgezogen und bereits gestriffen.

**Reflexion der Arbeitsschritte:** Die Aufbereitung der Daten in Excel führte mich zu der Erkenntnis, dass eine erneute, prüfende Analyse der kodierten Elemente sinnvoll war. Ziel dieser Überprüfung war es, festzustellen, ob die Zusammenhänge möglicherweise zu stark von meinem theoretischen Vorwissen beeinflusst wurden oder ob die Textpassagen bereits nachvollziehbar und angemessen interpretiert waren. Ich empfand eine detaillierte Feinanalyse der Textpassagen als hilfreiches Werkzeug, um die Daten bei Bedarf erneut zu bearbeiten und gegebenenfalls nachzukodieren. So konnte ich sicherstellen, dass die Kodierungen entweder überarbeitet oder als plausibel und fundiert markiert wurden, um sie anschließend für die weitere Analyse zu verwenden.

### 3.1 Integratives Basisverfahren nach Kruse

Obwohl der Kodierleitfaden von Osterieder und Banze bereits einen hilfreichen heuristischen Rahmen zur Sortierung der impliziten Arbeitsphilosophien im Kontext des IWs darstellte, erwies sich eine erneute Überprüfung der Definitionen und Zuordnungen im Hinblick auf die spezifischen Aktivierungskontexte als notwendig. Diese Überprüfung war insbesondere vor dem Hintergrund der zunehmenden Komplexität der folgenden Schritte im Grounded-Theory-Prozess von Bedeutung. Daraus ergab sich der Anspruch, die Datenbasis methodisch fundiert und systematisch aufzubereiten, um die

Nachvollziehbarkeit und Kohärenz des fortlaufenden Analyseprozesses sicherzustellen. Das feinanalytische Verfahren wurde hauptsächlich eingesetzt, um die bisher hergestellten Zusammenhänge zwischen den Kodes weiter auszuarbeiten und zu präzisieren. Ziel war es, eine inhaltliche Verdichtung zu erreichen, die eine differenzierte und strukturierte Nutzung der Daten ermöglichte. Die Analyse basierte auf dem „Integrativen Basisverfahren“ nach Jan Kruse. Das Integrative Basisverfahren (iBV) von Jan Kruse ist eine Analysemethode, die auf einer Kombination aus verschiedenen qualitativ-interpretativen Ansätzen aufbaut und viele Gemeinsamkeiten zur GT aufweist. Kruse beschreibt seine Methode selbst als „Toolbox“ (Kruse, 2015, S. 465). Ziel ist es, sprachliche Phänomene so zu analysieren, dass der daraus resultierende Sinn nicht willkürlich interpretiert, sondern aus den Daten selbst „herausgearbeitet“ wird (Kruse, 2015, S. 464). Der Ansatz zielt darauf ab, nicht nur die sprachlichen Strukturen einer Äußerung zu untersuchen, sondern auch deren soziale und funktionale Bedeutung. Durch die Anwendung dieses Verfahrens können sowohl die Form als auch der Inhalt von Daten umfassend erfasst werden, was zu einer präziseren und differenzierteren Analyse führt. Das Verfahren nutzt drei Ebenen der Analyse – Pragmatik, Semantik und Syntaktik – um die Sprache hinsichtlich ihrer Bedeutung und sozialen Funktion umfassend zu analysieren. Die Pragmatik bezieht sich auf die funktionale Bedeutung von Äußerungen in einem bestimmten sozialen Kontext. Sie untersucht, welche Absichten und Ziele die Sprecherinnen und Sprecher mit ihren Aussagen verfolgen und welche Auswirkungen diese auf die Kommunikation und die sozialen Interaktionen haben. Die Semantik beschäftigt sich mit der inhaltlichen Bedeutung der Aussagen, insbesondere mit den Themen, Begriffen und Konzepten, die durch die Sprache vermittelt werden. Die Syntaktik wiederum analysiert die sprachlichen Strukturen, die Satzbauweise und die grammatischen Eigenschaften von Äußerungen, um zu verstehen, wie die sprachliche Form mit der Bedeutung und Funktion der Aussage zusammenhängt. Das Verfahren ist sowohl flexibel als auch strukturiert: Es erlaubt eine datenorientierte und zugleich theoriegestützte Analyse (i.S. eines heuristischen Rahmens). Kruse (2015, S.468) beschreibt dieses Vorgehen als iterativ-zyklisch:

*„Der iterative Bündelungs-, Verdichtungs- und Abstraktionsprozess, der im Grunde genommen der Analysephase bzw. der Analysestrategie des axialen Analyseverfahrens bei Strauss/Corbin (1996) ähnelt, wird ebenfalls [...] durch die heuristischen Fokussierungen durchdrungen bzw. angeleitet.“*

Durch dieses Vorgehen ist das iBV besonders nützlich für die Untersuchung komplexer sozialer Themen, bei denen Sprache als Ausdruck und Medium der sozialen Interaktion gesehen wird (Arbeitskreis Qualitative Methoden, 2021; Fachportal Pädagogik, n.d.; Geukes und Latteck, 2018). In der Praxis bedeutet dies, dass die Forscherinnen und Forscher durch das iBV in der Lage sind, die sprachlichen Äußerungen so zu analysieren, dass sie die tiefere Bedeutung und die sozialen Zusammenhänge der Daten verstehen und durch Verdichtung rekonstruieren können. Kruse weist darauf hin, dass ein ausschließlich induktives Vorgehen im Rahmen des iBV nicht ausreicht, um eine umfassende Analyse zu gewährleisten. Er argumentiert, dass sogenannte „*methodische Analyseheuristiken*“ (Kruse, 2015, S. 491) einbezogen werden sollten. Darunter versteht Kruse den Einsatz weiterer qualitativer Methoden innerhalb des iBV, die darauf abzielen, sprachliche Muster im Sinne der Pragmatik, Semantik und Syntax zu differenzieren und zu untersuchen.

Im vorliegenden Fall wurde das iBV als unterstützende qualitative Methode während des axialen Kodierens genutzt, um die Inhalte der Kodes mikrosprachlich zu analysieren. Obwohl diese Möglichkeit zu Beginn der GT ausgeschlossen wurde, stellte sich im weiteren Verlauf des Vorgehens heraus, dass sie sinnvoll war, um die Kodiereinheiten im Hinblick auf das bisherige Verständnis des Sinngehalts zu überprüfen. Es wurden jedoch keine weiteren qualitativen Methoden angewandt, wie sie von Kruse im Rahmen der Analyseheuristiken vorgeschlagen werden. Dies lag daran, dass eine Erweiterung um zusätzliche Methoden die Feingliedrigkeit des Vorgehens in einem nicht praktikablen Maße erhöht hätte. Stattdessen wurde der grundlegende prozessuale Ablauf des iBV beibehalten, den Kruse (2015) wie folgt beschreibt:

### **Erster Schritt: Deskription**

Die Deskription ist der erste Hauptschritt und wird in zwei Unterkategorien gegliedert:

a) Segmentation

In diesem Schritt wird der Text oder die Interaktion in kleinere, analysierbare Einheiten, sogenannte Segmente, unterteilt. Diese Segmente können beispielsweise Sätze, Satzteile oder andere sprachliche Einheiten sein. Die Segmentierung dient dazu, den Text systematisch zu zerlegen, um die anschließende Analyse zu erleichtern.

**b) (mikro-)sprachliche Analyse (Aufmerksamkeitsebenen)**

Auf der Grundlage der Segmente erfolgt eine detaillierte Analyse auf mikrosprachlicher Ebene. Dabei werden unterschiedliche Aufmerksamkeitsebenen (1) Syntax (2) Semantik (3) Pragmatik.

Dieser Schritt der mikrosprachlichen Analyse ist besonders genau und verlangt eine bewusste Verlangsamung des Analyseprozesses, um alle relevanten sprachlichen Details wahrzunehmen und zu erfassen. Diese "Verlangsamung des Prozesses" dient als Brücke zwischen der Deskription und der Interpretation.

**Zweiter Schritt: Interpretation**

Nach der Deskription erfolgt die Interpretation der analysierten Segmente. Hierbei wird den sprachlichen Merkmalen eine Bedeutung zugeschrieben, die über die reine Beschreibung hinausgeht. Die Interpretation zielt darauf ab, die Intentionen, Bedeutungsgehalte oder kommunikativen Funktionen der analysierten Einheiten zu erfassen. Dies geschieht im Kontext des gesamten Textes oder der Interaktion und unter Einbezug des analysierten sprachlichen Materials.

**Dritter Schritt: Zweiter Analysevorgang**

Nach der Interpretation folgt ein weiterer Analysevorgang, der die zuvor analysierten und interpretierten Segmente zusammenführt. Dieser Schritt hat das Ziel, eine Bündelung und Strukturierung der Segmente vorzunehmen. Hierbei werden die einzelnen Segmente in größere Zusammenhänge gestellt, thematische oder funktionale Muster identifiziert und eine übergreifende Struktur des analysierten Materials entwickelt (Kruse, 2015, S. 475).

Im Rahmen der Nutzung der iBV, als feinanalytisches Werkzeug, bestand der zweite Analysevorgang darin, die Interpretationen der Kodiereinheiten aus dem offenen und axialen Kodieren mit den Ergebnissen der Analyse derselben Kodiereinheiten anhand der drei Aufmerksamkeitsebenen zu vergleichen. Die Analyseergebnisse wurden schließlich in das „Kategorienhandbuch für implizite Arbeitsphilosophien“ integriert, um im weiteren Prozess auch auf „feinanalytischer Ebene“ eine klare Übersicht über Abgrenzungen und Zuordnungen zu gewährleisten. Durch die Feinanalyse konnten einige Kodierungen überarbeitet werden. Das Verfahren war damit korrigierend hilfreich. Die erneute Analyse ermöglichte es, feinere Nuancen und subtile Unterschiede in den

Daten zu erkennen, die in der ersten Grobanalyse nicht vollständig erfasst worden waren. Zur Erhöhung der Transparenz des Vorgehens sind allen „Konzept-Tabellen“ daher die Spalte (E): „zweite Analyse zur Ableitung von impliziten Arbeitsphilosophien durch integratives Basisverfahren nach Kruse“ für die feinanalytischen Erläuterungen zugefügt worden. Diese Spalte stellt sicher, dass alle Änderungen und Anpassungen in der Analyse nachvollziehbar sind und dokumentiert werden. Dadurch konnte der gesamte Analyseprozess transparent und nachvollziehbar gestaltet werden, was sowohl die interne Validität der Forschung erhöhte als auch die Verständlichkeit der Ergebnisse für andere Forscherinnen und Forscher gewährleistete. Gleichzeitig soll erwähnt sein, dass die Kodier-Methodik der GT keine endgültige Lösung für die Frage nach dem „wahren“ Sinn einer Aussage bietet, auch nicht bei der Anwendung von Feinanalysen. Auch Kruse (2015, S. 469) verweist darauf, dass das iBV keine absolute Sicherheit vor subjektiven Einfärbungen geben kann. Daher empfiehlt Kruse zusätzlich eine Analysegruppe und weist aber auch auf die Zeitintensität der Methode hin. Der Kodierprozess dieser Forschungsarbeit wurde über mehrere Termine mit verschiedenen Analyse-Gruppen umgesetzt. Anbei ein Beispiel für das eben geschilderte Vorgehen in der Umsetzung des Excel-Formates:

**Tabelle 10**

#### *Detail-Auszug Feinanalyse impliziter Arbeitsphilosophie-Aktivierungszusammenhang*

Die Beraterin hebt die Bedeutung dieser Handlungen als Ressource hervor, insbesondere für neue Teammitglieder.

**Pragmatische Analyse:** Pragmatisch zeigt die Aussage die Bedeutung von Autorität und Verantwortungsübernahme in problematischen sozialen Situationen. 001\_MI wird als eine Person dargestellt, die nicht nur interveniert, sondern dies auch aus einem starken Verantwortungsbewusstsein heraus umsetzt, um das soziale Gleichgewicht im Team zu fördern. Die Anerkennung dieser Handlung durch die Leitung und die Hervorhebung durch die Beraterin verstärken die Bedeutung solcher Handlungen als Vorbilder für andere, insbesondere für neue Mitglieder des Teams.

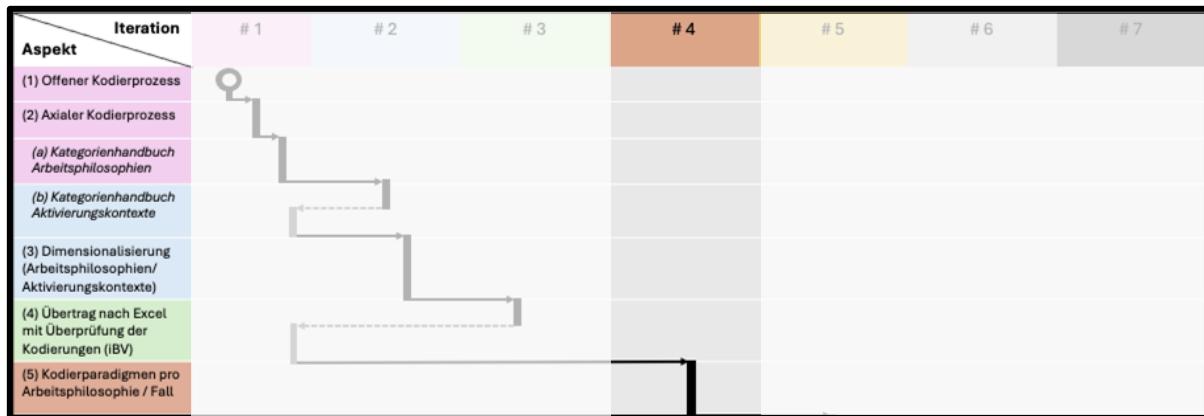
**Fazit:** Der Wert der Verantwortung steht hier im Vordergrund. 001\_MI übernimmt aktiv Verantwortung, um einen Ausgleich zu schaffen und Respekt innerhalb des Teams zu fördern. Die Anerkennung durch andere Teammitglieder und die Beraterin zeigt, dass solche verantwortungsbewussten Handlungen nicht nur wichtig, sondern auch als Ressourcen für die Teamentwicklung betrachtet werden.

**Reflexion der Arbeitsschritte:** Die Anwendung des iBV half mir, das Datenmaterial besser zu verstehen. Nur wenige Nachbesserungen waren erforderlich, was mir eine gewisse Sicherheit im Umgang mit den Daten gab. Die Verknüpfungen zwischen den impliziten Arbeitsphilosophien und den Aktivierungskontexten erwiesen sich als stabil. Obgleich mein theoretisches Vorwissen meine Analyse-Schleifen weiterhin prägte, blieb ich offen für Anpassungen der Kategorien im Zusammenhang mit dem Organisationsverständnis. Es zeigte sich jedoch, dass die Aktivierungskontexte bereits stark verdichtet waren, sodass umfassendere Anpassungen nicht mehr zielführend erschienen, da sie keine tiefschichtigeren Erkenntnisse mehr boten. Sowohl bei den impliziten Arbeitsphilosophien als auch bei den Aktivierungskontexten war ein hoher Grad an Verdichtung und theoretischer Sättigung erreicht. Aufgrund dieser Dichte war es notwendig, die Daten zu einem ersten theoretischen Konstrukt zu strukturieren. Dabei orientierte ich mich am Kodierparadigma von Strauss. Obwohl es möglich ist, eigene Strukturierungsrahmen für die Theoriebildung in der GT zu entwickeln, fühlte ich mich bei der Komplexität der impliziten Arbeitsphilosophien und Aktivierungskontexte sicherer, wenn ich auf etablierte Konzepte der GT zurückgreifen konnte.

## 4 Iteration #4 / Arbeit mit dem Kodierparadigma

**Abbildung 13**

*Iteration #4*



Im Fortschreiten des Prozesses war es notwendig die Konzepte der impliziten Arbeitsphilosophien und der Aktivierungskontexte zu verbinden, denn die GTM hatte zum Ziel herauszufinden, wie implizite Arbeitsphilosophien und Handlungen zusammenhängen. Dazu wurde die Struktur des Kodierparadigma von Strauss und Corbin angewandt und die Konzepte der impliziten Arbeitsphilosophien und Aktivierungskontexte entsprechend übertragen. Für die praktische Umsetzung bedeutete dies, dass pro Fall ein weiterer Reiter in der jeweiligen Excel-Tabelle eingefügt wurde. Dieser Reiter enthielt eine Tabelle, die entsprechend dem Kodierparadigma aufgebaut war:

- Ursache
- Phänomen
- Kontext
- Intervenierende Bedingungen
- Interaktionsstrategien und
- Konsequenzen

Bei der Typenbildung in sozialwissenschaftlichen Untersuchungen zeigt sich, dass es notwendig ist, sich von der ausschließlichen Betrachtung des Individuums hin zu übergeordneten Strukturen zu bewegen. Dies ermöglicht eine umfassendere Perspektive, die der Komplexität der Typenbildung gerecht wird. Kelle und Kluge (2010) betonen in diesem Zusammenhang, dass Personen in qualitativen Interviewstudien zwar oft die

Basis der Datenerhebung bilden und die Typisierung von Personen bei psychologischen Fragestellungen sinnvoll sein kann. In sozialwissenschaftlichen Analysen kann die Fixierung auf Personentypen jedoch hinderlich sein. Stattdessen ist es häufig zielführender, Handlungsmuster oder Strategien zu analysieren. Besonders bei biographischen Interviews, in denen verschiedene Strategien einer Person auftreten, empfiehlt es sich, Kategorien zu entwickeln, sodass eine Person mehreren Typen zugeordnet werden kann (Kelle und Kluge 2010, S. 111). Im Zuge der Analyse wurden Konzepttabellen erstellt, die eine systematische Zusammenstellung der Kodiereinheiten (implizite Arbeitsphilosophien und zugehörige Aktivierungskontexte) enthielten und sich somit auf Handlungsmuster und Strategien der Teams fixierten und nicht auf den Einzelfall (Person) bezogen. Dabei wurden die kodierten Aktivierungskontexte pro Fall jeweils der entsprechenden impliziten Arbeitsphilosophie zugeordnet und in die passende Spalte eingetragen. Diese Vorgehensweise führte zu einer Übersicht über Merkmale einer impliziten Arbeitsphilosophie, die über einzelne Individuen hinausging. So konnte beispielsweise die implizite Arbeitsphilosophie „Benevolence“ verschiedene Handlungen in unterschiedlichen Kontexten umfassen. Zudem wurde sichtbar, dass verschiedene Teammitglieder unterschiedliche Handlungen mit demselben zugrundeliegenden Wert ausführten, die dennoch zu einer gemeinsamen Konsequenz führten. Dieses Vorgehen ermöglichte eine Verdichtung der Handlungsvarianten innerhalb einer impliziten Arbeitsphilosophie im Kontext des IWs. Während der Aufbereitung der Kodes in die Excel Tabelle, wurde eine Dimensionalisierung der Daten vorgenommen. Breuer (2010, S.75) beschreibt Dimensionalisierung wie folgt:

*„Im Zusammenhang mit der Entwicklung und Ausarbeitung von "Kategorien" wird diesen eine gewisse konzeptuelle bzw. theoretische Struktur aus Eigenschaften und Dimensionen verliehen. [...] etwa hinsichtlich räumlicher oder zeitlicher Merkmale (drinnen - draußen; Dauer etc.) oder Intensitätscharakteristika (stark - schwach o. Ä.). Eine Kategorie kann bezüglich solcher Eigenschaften gekennzeichnet werden; die Eigenschaften können dimensionalen Charakter besitzen.“*

Mey und Mruck beschreiben, dass das Dimensionalisieren nicht strickt dem offenen Kodieren unterliegt, sondern dass

*„[d]ie Dimensionalisierung als Arbeitsform [wird] bei allen Kodierformen angewandt, [...] (Mey und Mruck, 2007, S. 30)“*

wird. Es zeigte sich, dass die impliziten Arbeitsphilosophien unterschiedliche Ausprägungen vorwiesen, die sich in eine **(A)** funktionale Ausprägung und **(B)** dysfunktionale Ausprägung unterscheiden ließen:

**(A)** beschreibt einen positiven Zusammenhang zwischen impliziter Arbeitsphilosophie und dem Kontext, in dem diese umgesetzt wird. Das bedeutet, dass beispielsweise eine gut organisierte Pflegesituation die implizite Arbeitsphilosophie, wie etwa die Bewahrung der Gesundheit, unterstützt und deren Umsetzung durch angemessene Pflege ermöglicht.

**(B)** hingegen liegt vor, wenn die Rahmenbedingungen negativ gestaltet sind. Zum Beispiel könnten unklare Abläufe oder fehlende Pflegeutensilien die Pflegesituation erschweren. In diesem Fall wird die implizite Arbeitsphilosophie der Bewahrung von Gesundheit zwar ebenfalls aktiviert, allerdings durch einen Mangelzustand. Dadurch ist die Aktivierung der impliziten Arbeitsphilosophie und ihre tatsächliche Umsetzung nicht im Einklang, da der Wunsch nach besseren Bedingungen im Vordergrund steht. Diese Dimensionalisierung konnte als einheitliches Schema für alle impliziten Arbeitsphilosophien und deren Ausprägungen festgehalten werden und entspricht damit dem von Kelle und Kluge (2010) formulierten Prinzip:

*„Eine fallbezogene Dimensionalisierung von Kategorien ist also immer nur ein – wichtiger – Zwischenschritt, um schließlich durch einen Vergleich aller fallbezogenen Subkategorien zu einem Kategorienschema zu gelangen, mit dem die Varianz und Heterogenität der gesamten Untersuchungsgruppe hinlänglich abgebildet werden kann. In der Regel müssen also bei einer fallbezogenen Dimensionalisierung die Subkategorien stets für die Mehrzahl bzw. möglichst alle Fälle entwickelt werden.“ (Kelle und Kluge, 2010, S.78)*

Zur Veranschaulichung des bis hierhin beschriebenen Vorgangs in der Umsetzungspraxis, folgt eine Darstellung der Gestaltung der Konzepttabellen in funktionaler und dysfunktionaler Variante. Ebenso wird schematisch das Nutzen der Tabellen anhand der impliziten Arbeitsphilosophie der Selbstdisziplin erläutert.

**Tabelle 11***Beispiel Aufbau Konzepttabelle funktional*

funktional													
Ursächliche Bedingungen	Phänomen (Wert)	Kontext		Intervenierende Bedingungen						Interaktionsstrategien			Konsequenz
		Organisationsstruktur		Wirkfaktoren		Sinngenerierung		Übergreifender Einfluss		Kollaboration (misslingend)	Kollaboration (gelingend)	Aktionen (aus Zusammenhang)	
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L

**Tabelle 12***Beispiel Aufbau Konzepttabelle dysfunktional*

dysfunktional													
Ursächliche Bedingungen	Phänomen (Wert)	Kontext		Intervenierende Bedingungen						Interaktionsstrategien			Konsequenz
		Organisationsstruktur		Wirkfaktoren		Sinngenerierung		Übergreifender Einfluss		Kollaboration (misslingend)	Kollaboration (gelingend)	Aktionen (aus Zusammenhang)	
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L

A: Aufbauorganisation

B: Ablauforganisation

C: Dienstplangestaltung

D: Teamstruktur

E: Sozialstruktur

F: Kommunikationseffizienz/ Kom-

munikationsformate

G: Umgebungsfaktoren

H: Irritationen

I: Integrationsaspekte

J: Bedeutungszuweisung

K: Sinnfindung

L: informelle Kommunikation

M: Zeit

Die Tabellen 11 und 12 zeigen den strukturierten Aufbau des Kodierparadigmas in tabellarischer Form. Grundlage hierfür sind die im Reiter „Wertvorstellungen“ dokumentierten Inhalte, die jeweils durch Kürzel zusammengefasst wurden. Diese komprimierten Kernaussagen ermöglichen eine übersichtliche und konsistente Übertragung der Inhalte in die Tabellen.

### Beispiel „Selbstdisziplin als Unterwert von Konformität“

Die übergeordnete implizite Arbeitsphilosophie „Konformität“ umfasst die untergeordnete Arbeitsphilosophie „Selbstdisziplin“, die durch eine ausführliche Beschreibung, sowie den Handlungszusammenhang (Aktivierungskontext) definiert wird. Eine ergänzende Feinanalyse stellt die inhaltlichen Zusammenhänge weiter dar. Diese Daten befinden sich im Reiter „Wertvorstellungen“ und bieten eine detaillierte Darstellung der impliziten Arbeitsphilosophie. Diese Daten wurden unter dem Kürzel „KoSe01“ zusammengefasst. Die entsprechende Quellenangabe für die Kodier-Einheit aus dem Tran-

skript wurde ebenfalls dokumentiert, um eine klare Rückverfolgbarkeit der Daten zu gewährleisten.

Das Kürzel „KoSe01“ wurde dann in die Konzepttabelle übertragen und dort unter der Kategorie „intervenierende Bedingungen“ sowie der Unterkategorie „interne und externe Wirkfaktoren“ eingeordnet. Diese Kategorien sind Kürzel „KoSe01“ als besonders relevant inhärent. Inhaltlich wird es als Kategorie der Irritation (zuvor als „Unsicherheitsfaktoren“ bezeichnet) geführt.

So wurde mit allen Kürzeln in der jeweiligen Konzept-Tabelle verfahren, um sukzessive ein Gesamtbild zur Arbeitsphilosophie (als Phänomen) zu erhalten.

**Tabelle 13**

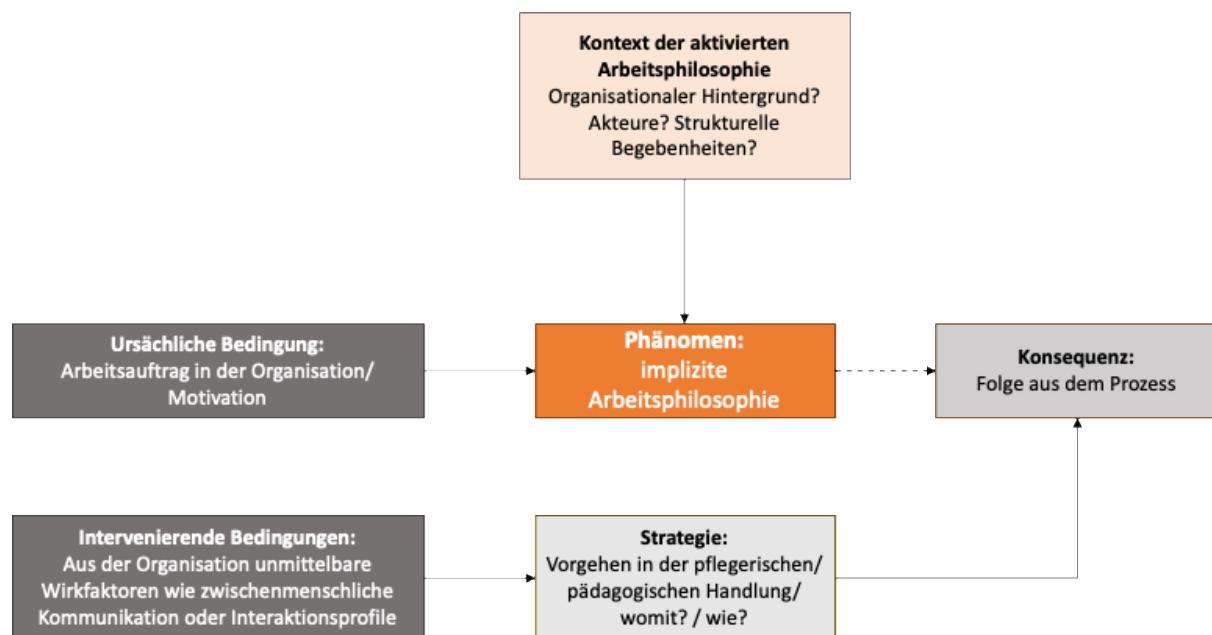
*Beispiel „Konformität“ mit Subkode „Selbstdisziplin“*

Übergeordnete implizite Arbeitsphilosophie	Kürzel	Untergeordnete implizite Arbeitsphilosophie	Kern-aussage	Zweite Analyse zur Ableitung von implizite Arbeitsphilosophie durch iBV nach Kruse	Zusammenhängende Handlungs-praxis I	Zusammenhängende Handlungs-praxis II
Konformität	KoSe1	# Selbst-disziplin 003a	<b>KoSe1: Kern-aus-sage</b>	<i>Beschreibung</i>	Unsicherheitsfaktoren/ Irritationen	-

**Tabelle 14***Beispiel Konzept-Tabelle zu Konformität als Phänomen*

Reiter mit Konzepttabelle																	
funktional																	
Ursächliche Bedingungen	Phäno-men (Wert)	Kontext		Intervenierende Bedingungen						Interaktionsstrategien				Konsequenz			
		Organisationsstruktur		Wirk-faktoren		Sinn-generier-ung		Über-greifen-der Ein-fluss		Kollabo-rat (misslin-gend)	Kollabo-rat (gelin-gend)	Aktio-nen (aus Zusam-men-hang)					
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M			
Be-schrei-bung aus Kontext	Konfor-mität	x		x		x		x		x	x			-	Be-schrei-bung aus Kontext	Be-schrei-bung aus Kontext	Be-schrei-bung aus Kontext
<b>H/ Irritationen:</b>		<b>K/ Sinnfindung:</b>						<b>A/ Aufbau-Orga:</b>				<b>E/ Sozialstruktur:</b>					
KoSe1: Kernaussage zu Selbstdisziplin im Kontext Irritationen		KoRü1: Kernaussage zu Rücksichtnahme im Kontext Sinnfindung						KoSe2: Kernaussage zu Selbstdisziplin im Kontext Aufbauorganisation				KoRü2: Kernaussage zu Selbstdisziplin im Kontext Sozialstruktur					
<b>C/ Dienstplan und E/ Sozialstruktur:</b>								<b>J/ Bedeutungszuweisung:</b>									
KoGe1: Kernaussage zu Geduld im Kontext Dienstplangestaltung und Sozialstruktur								KoGe2: Kernaussage zu Geduld im Kontext Bedeutungszuweisung									

Nachdem die Tabellenvorlagen gemäß dem Kodierparadigma nach Strauss erstellt und die zugehörigen Codes systematisch in die tabellarische Struktur überführt worden waren, bildete diese strukturierte Grundlage die Voraussetzung für die anschließende grafische Darstellung der daraus abgeleiteten Phänomenbeschreibungen, die nach folgendem Prinzip angelegt wurden und im Anhang (unter dem Ordner: C\_axiales Kodervorgehen\_Kodierparadigma -> Datei: C\_Grafiken Kodierparadigma) zu finden sind.

**Abbildung 14***Schema des angewandten Kodierparadigma*

**Reflexion der Arbeitsschritte:** Das Vorgehen, Kernaussagen zu gestalten und mit diesen weiterzuarbeiten, ermöglichte mir einen komprimierten und übersichtlichen Umgang mit den Daten. Dies war für mich gleichzusetzen mit in der GT typischen Vorgehen Querverbindungen und Beziehungen zwischen Kodiereinheiten grafisch darzustellen. Die Excel-Variante bot mir dazu mehr Überblick. Gleichzeitig hatte ich die Sorge, dass dabei die inhaltliche Komplexität verloren gehen könnte, weil ich Zusammenhänge übersehen könnte oder ggf. auch falsch interpretierte. Hinsichtlich dieser Bedenken waren die GT-Treffen und die kommunikative Validierung, mit anderen Personen aus dem wissenschaftlichen Kontext, hilfreich. Diese regelmäßige kritische Reflexion der Daten bot mir die Möglichkeit, meine Forschungsüberlegungen ggf. neu auszurichten und Analysen zu überdenken bzw. anzupassen.

## 4.1 Weitere Arbeitshypothesen

Aus diesem Denkprozess sind für die weitere Datenverdichtung weitere Arbeitshypothesen entstanden:

### (1) Vielfältigkeit von Handlungszusammenhängen

Implizite Arbeitsphilosophien manifestieren sich in verschiedenen Handlungszusammenhängen. Dies bedeutet, dass eine implizite Arbeitsphilosophie nicht isoliert, betrachtet werden kann, sondern in Abhängigkeit von unterschiedlichen Kontexten und Interaktionen ihre Relevanz und ihren Ausdruck verändert.

### (2) Dualität der Funktionalität

Implizite Arbeitsphilosophien können sowohl funktionale als auch dysfunktionale Ausprägungen annehmen. Diese Ausprägungen schließen sich nicht gegenseitig aus, sondern können gleichzeitig auftreten. Eine implizite Arbeitsphilosophie kann in bestimmten Kontexten funktional wirken und gleichzeitig in anderen Kontexten dysfunktionale Konsequenzen haben.

### (3) Kontextabhängigkeit der Aktivität

Die Aktivierung und Dominanz bestimmter impliziter Arbeitsphilosophien sind stark von den jeweiligen Umständen abhängig. Bestimmte Bedingungen oder Situationen begünstigen das Auftreten spezifischer impliziter Arbeitsphilosophien, während andere Kontexte diese hemmen oder in den Hintergrund treten lassen.

### (4) Emergenz eines Gesamtbildes durch übergeordnete Kategorien

Ein differenziertes Verständnis von übergeordneten impliziten Arbeitsphilosophien ergibt sich durch die Analyse ihrer untergeordneten Ausprägungen. Diese untergeordneten impliziten Arbeitsphilosophien tragen dazu bei, ein vollständigeres Bild der übergeordneten Strukturen und Dynamiken zu zeichnen.

Diese Arbeitshypothesen dienen ausschließlich der Verdichtung der Daten und sind nicht mit Annahmen zu verwechseln, die zur Beantwortung der Forschungsfrage relevant sind. Sie haben den Zweck, nachvollziehbar zu machen, welche Überlegungen im Verlauf der Forschung angestellt wurden, um die Daten zu strukturieren.

## 5 Zwischenbilanz

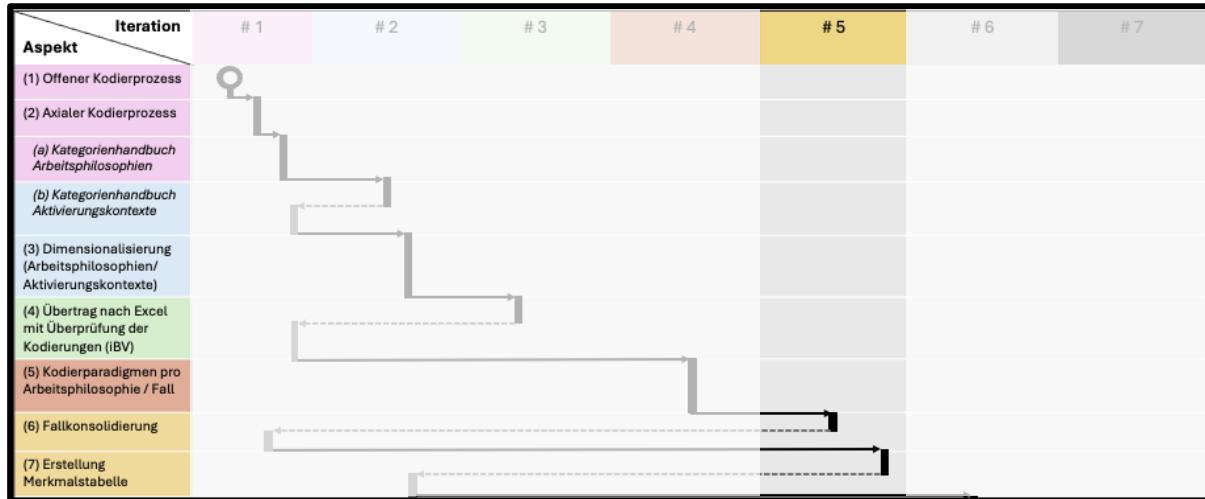
### Zusammenfassung der methodischen Schritte

In den Iterationen #1 und #2 lag der Fokus auf der Erstellung von Kodes und Konzepten, aus denen Kategorienhandbücher entstanden. Diese sollten bei der großen Datenmenge helfen, die Datenbasis für die Typengestaltung nachvollziehbar zu halten, insbesondere für iterative Vorgehensweisen. Anschließend wurden die Kodes der impliziten Arbeitsphilosophien mit den Aktivierungszusammenhängen verknüpft. Hierfür wurden Tabellen vorbereitet, die nach dem Prinzip des Kodierparadigmas von Strauss (Kausalität, Kontext, Strategie, Konsequenzen) aufgebaut waren. Der Transfer der Daten in Excel beinhaltete eine Neuanordnung der Kodes, wobei untergeordnete implizite Arbeitsphilosophien den übergeordneten Kategorien (z. B. Benevolence, Macht, Leistung) zugeordnet und deren Bezug zu den Aktivierungskontexten analysiert wurden. Eine Feinanalyse prüfte die Konsistenz und Logik der erstellten Zusammenhänge. Beim axialen Kodieren wurden Ursachen und Konsequenzen spezifiziert. Zusätzlich wurden grafische Darstellungen der Kodierparadigmen erstellt, die pro Fall und Phänomen (repräsentiert durch übergeordnete implizite Arbeitsphilosophien) eine visuelle Übersicht boten (siehe C\_Grafiken Kodierparadigma). Strauss (1991a, S. 190ff.) bezeichnet diese als „funktionale Schaubilder“, die einerseits Klarheit im Forschungsprozess bieten und andererseits mit der Zeit komplexer werden, um die Verbindungen zwischen Kategorien darzustellen und so eine integrierte Theorie zu fördern (Breuer et al., 2019, S. 189 ff.). Die Visualisierungen halfen, Zusammenhänge zwischen impliziten Arbeitsphilosophien und Handlungskontexten darzustellen.

## 6 Iteration #5 / Dimensionalisierung, Fallkonsolidierung und Merkmalstabelle

**Abbildung 15**

*Iteration #5*



Ziel dieser Arbeitsphase war es, eine Merkmalstabelle zu erstellen, die der systematischen Klassifikation unterschiedlicher Handlungstypen auf Grundlage aktivierter impliziter Arbeitsphilosophien dient. Sie sollte helfen, Merkmalskombinationen zu identifizieren, die mit den im IW beobachteten Phänomenen übereinstimmen – oder solche auszuschließen, deren Merkmale damit nicht vereinbar waren. Kelle und Kluge (2010) betonen, dass es im Rahmen der GT vielfältige Möglichkeiten zur Aufbereitung von Forschungsdaten gibt, was zu unterschiedlichen Ergebnissen führen kann. Die Merkmalstabelle erfüllte daher nicht nur eine strukturierende Funktion, sondern trug auch zur methodischen Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Auswertungsrichtung der Daten bei. Bevor die Merkmalstabelle ausgefüllt werden konnte, war es nötig, die Daten der Einrichtungen 001 und 002 zusammenzuführen. Aufgrund mehrerer Beratungstermine in den Einrichtungen (001: drei Termine und 002: zwei Termine) war es notwendig, die kodierten Inhalte der jeweiligen Einrichtungen jeweils zu konsolidieren. Das gewählte Vorgehen ermöglichte zugleich eine inhaltlich-logische Überprüfung des gesamten Kodierverfahrens. Eine Konsolidierung der Ergebnisse konnte dann überzeugend erfolgen, wenn sich im Kodierprozess eine innere Logik und Kohärenz abzeichnete, die sich in allen kodierten Daten wiederfinden ließ – was in der Konsolidierung gegeben war. Die Bedeutungszusammenhänge innerhalb der Datensätze mehrerer

Termine innerhalb derselben Einrichtung erwiesen sich als stimmig und miteinander vereinbar. Hätten sich hingegen deutliche Divergenzen zwischen in der Kodierung sinninhaltlicher Ähnlichkeiten gezeigt, wäre dies als Hinweis auf Inkonsistenzen im Kodierprozess zu werten gewesen und hätte die Konsolidierung erheblich erschwert. In einem solchen Fall wäre die innere Logik des Kodierens im Rahmen des GT-Prozesses als nicht tragfähig zu hinterfragen gewesen. Kelle und Kluge (2010) erläutern hierzu, dass die Bildung von Subkategorien durch eine synoptische Analyse qualitativer Daten erfolgen kann. Dabei werden für jede Kategorie, die zugehörigen Textpassagen gesammelt und vergleichend analysiert. Für die internen Konsolidierungen wurde weiterhin mit Excel gearbeitet und eine Tabelle mit folgendem Aufbau erstellt:

**Tabelle 15***Mustertabelle Konsolidierungsvorgehen*

Kontext	Arbeits-philosophie	Organisationsstruktur	Intervenie-rende Be-dingungen	Handlung	Konsequenz	Handlungs-variation
Überge-ordneter Kontext aus Termin 1+2+3	XX (+ Ausprägung) vs. XX (- Ausprägung)	Inhalt aus Termin 1 + 2+ 3	Inhalt aus Termin 1 + 2+ 3	Inhalt aus Termin 1 + 2+ 3	Inhalt aus Termin 1 + 2+ 3	Zusammen-fassende Erläuterung

In der Konsolidierungstabelle wurde die Struktur des Kodierparadigmas beibehalten. In der ursprünglichen Version der Konzepttabellen gab es zwei separate Tabellen: eine grüne für die funktionale Ausprägung und eine rote für die dysfunktionale Ausprägung. Für die Konsolidierung wurde dieses System jedoch angepasst, indem die funktionalen und dysfunktionalen Ausprägungen in einer einzigen Tabelle zusammengeführt wurden. Diese Änderung erfolgte, um die Übersichtlichkeit zu wahren. Statt der separaten Tabellen werden die Ausprägungen jetzt direkt in der Spalte „implizite Arbeitsphilosophie“ durch die entsprechenden Zeichen („+“ für funktionale und „-“ für dysfunktionale Ausprägungen) angezeigt. Nach der Aufbereitung der Tabellenstruktur folgte das Ausfüllen der Tabelle, indem pro implizite Arbeitsphilosophie die gesamten Tabellen-Items zu den verschiedenen Terminen miteinander inhaltlich verglichen und in der neuen Tabelle entsprechend zusammengefasst wurden.

**Beispiel für das Konsolidierungsschema:**

Die implizite Arbeitsphilosophie Benevolence ist im ersten Erhebungstermin aktiv im Kontext der Förderung von Lebensqualität. Sie tritt funktional in folgenden Aspekten in Erscheinung:

- (1) nachvollziehbare Hierarchien,
- (2) klar strukturierte Ablaufpläne,
- (3) gelingende Kommunikation zwischen den Teammitgliedern.

Auch im zweiten und dritten Termin, in denen das Team nicht mehr im Rahmen einer ethischen Fallbesprechung, sondern durch systemische Beratung begleitet wird, lässt sich Benevolence in vergleichbarer Weise erkennen. Im Rahmen der Konsolidierung werden folgende Aspekte aus den Terminen 1, 2 und 3 als Merkmale in die oben genannte Tabelle aufgenommen und in eine Beschreibung zusammengeführt:

- Konsolidierte Beschreibung (hier nur aufzählend dargestellt) zu Benevolence
  - Aufbauorganisation: klare Hierarchien
  - Ablauforganisation: gut ausformulierte Dienstpläne und Ablaufstrukturen im Alltag
  - Kommunikationsformate: gut ausgeprägt, sozial interaktiv

Die Datei trägt den Namen „E\_interne Konsolidierung E001\_E002“ und die Tabelle für Einrichtung 001 und Einrichtung 002 befindet sich im jeweils äquivalenten Reiter „interne Konsolidierung E001“ bzw. „interne Konsolidierung E002“.

## 6.1 Weitere Dimensionalisierungen und Spezifizierung kausaler Bedingungen

Laut Kuckartz (2007, zitiert in Kelle und Kluge, 2010) können statistische Verfahren, wie Konfigurationsfrequenz- oder Clusteranalysen hilfreich sein, um kategoriale Daten aufzuzeigen. Solche Methoden haben jedoch vorwiegend eine heuristische Funktion und ersetzen nicht die qualitative Analyse. Daher wurde im vorliegenden Fall bewusst auf quantitative Analysen verzichtet. Stattdessen erfolgte eine ausführliche Dokumentation der Dimensionalisierung zentraler Elemente in separaten beschreibenden Tabellen. Ein Beispiel für diese Dimensionalisierung betrifft die Organisationsstruktur, die unter der Tabelle „B\_Einstufung Organisationsstruktur und Sinngenerierung“ zu finden ist. Die Organisationsstruktur wurde in die Kategorien „schwach“, „mittel“ und „stark“

unterteilt, basierend auf der Analyse der zugehörigen Sub-Kodes. Eine mittlere Ausprägung („+–“) wurde angenommen, wenn bis zu drei von sechs Sub-Kodes sowohl positive als auch negative Einflüsse aufzeigten. Dominierende positive oder negative Einflüsse führten hingegen zu einer starken positiven („+“) oder negativen („–“) Bewertung. Auch die intervenierenden Bedingungen wurden weiter differenziert und zeigten ein Spektrum von hemmenden bis hin zu förderlichen Wirkungen. Eine weitere Differenzierung wurde bei der Verbindung zwischen implizite Arbeitsphilosophie und Handlungsdurchführung vorgenommen. Die Ausprägungen reichten dabei von „niedrig“ bis „kongruent“. Die Kategorie „niedrig“ wurde im weiteren Verlauf in die Unterkategorien „kompensatorisch“, „nicht kongruent“ und „vermeidend“ unterteilt. Diese Unterscheidungen waren notwendig, um die Merkmalstabelle präzise zu gestalten.

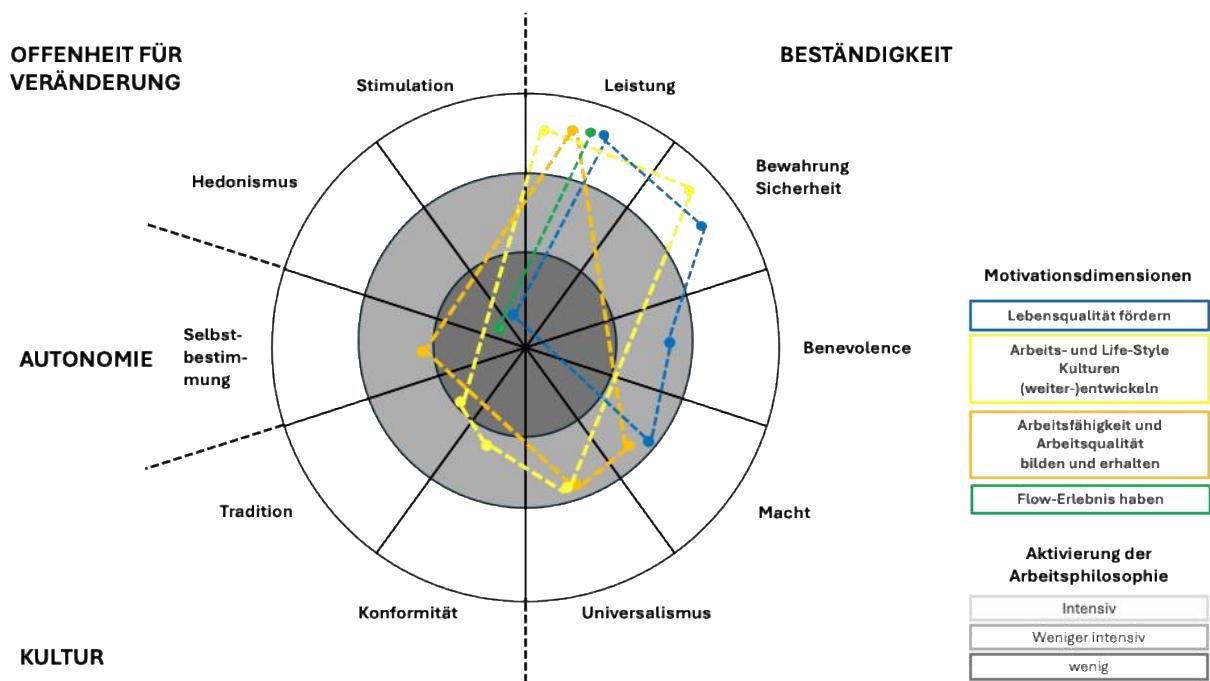
Für die Typenbildung war die Identifikation kausaler Bedingungen zentral. Wie Strübing (2004, S. 26 f.) beschreibt, konnten mit Hilfe des Kodierparadigma nach Strauss und Corbin, eben diese Bedingungen relational und kontextsensitiv erfasst werden. Das Kodierparadigma ist ein Hilfswerkezeug für die analytische Verbindungen zwischen Phänomenen, deren Ursachen, Handlungen und Folgen. Es half dabei, die Zusammenhänge zwischen impliziten Arbeitsphilosophien und dem Handlungskontext insbesondere in Form kausaler Bedingungen zu strukturieren. Mit Blick auf die zu entwickelnden Typen ließen sich die kausalen Bedingungen final als motivationsrelevante Aspekte verstehen, da sie den Handlungsantrieb der Teammitglieder beschrieben. In dieser Forschungsarbeit wurden sie organisationsbezogen analysiert – konkret im Zusammenhang mit dem generalisierten Arbeitsauftrag. Dieser diente als Ausgangspunkt für bestimmte Handlungen und konnte somit als Motivationsfaktor verstanden werden. Diese wurden als Motivationsdimensionen bezeichnet. Hierzu wurden die Konzepttabellen herangezogen, ergänzt durch eine weitere Tabelle, in der Ursachen und Konsequenzen erfasst und nach kausalen Ursprüngen bzw. motivationalen Faktoren kategorisiert wurden. Die sinnstrukturell zusammengehörenden ursächlichen Bedingungen / Motivationsfaktoren wurden in der Tabelle farblich markiert und zunächst unter dem jeweiligen Begriff unter der Gesamt-Kategorie „Kausal-Dimension“ bzw. „Motivations-Dimension“ zusammengefasst. Insgesamt wurden auf diese Weise alle „ursächlichen Bedingungen“ aufgelistet und geclustert, sodass sich insgesamt vier Dimensionen dazu beschreiben ließen. Die Tabellen „C\_Vorbereitende Analyse Motivationsdimension“ und „C\_Motivationsdimensionen“ beinhalten die Analysen. Im Folgenden die vier Motivationsdimensionen:

- **Lebensqualität fördern**
- **Arbeitsfähigkeit und Arbeitsqualität bilden und erhalten**
- **Arbeits- und Life-Style Kulturen (weiter-)entwickeln**
- **Flow-Erlebnis haben**

Auf Basis dieser Dimensionen war es möglich zu erkennen, welche impliziten Arbeitsphilosophien funktional oder dysfunktional aktiviert sind und in welcher Verbindung dies mit der Organisationsstruktur zu sehen ist. Dabei wurde die Organisationsstruktur als schwach (-), mittel (+-) und stark (+) ausgeprägt dargestellt , in der Sinngenerierung hoch (+) oder niedrig (-) ausgeprägt ist. Die Gestaltung der Motivationsdimension ermöglichte die Entwicklung einer grafischen Darstellung, in der die identifizierten, impliziten Arbeitsphilosophien in einer kreisförmigen Anordnung positioniert wurden. Das Kreismodell von Shalom Schwartz diente hier als heuristischer Rahmen für die Darstellung der impliziten Arbeitsphilosophien, da es eine anschauliche Möglichkeit bietet, die Beziehungen zwischen verschiedenen impliziten Arbeitsphilosophien zu verdeutlichen. Im Gegensatz zu Schwartz' Modell, in dem ähnliche Werte nahe beieinander und gegensätzliche Werte gegenüber angeordnet werden, folgt die Anordnung der impliziten Arbeitsphilosophien in dieser Forschungsarbeit einem anderen Prinzip. Hier stehen die impliziten Arbeitsphilosophien nicht in einem Spannungsverhältnis, sondern ergänzen sich je nach Handlungskontext.

**Abbildung 16**

Anordnung impliziter Arbeitsphilosophien in den Motivationsdimensionen und übergeordnete Themenblöcke im IW



Neben den Motivationsdimensionen konnten auch übergeordnete Bereiche identifiziert werden, die als mentale Einstellungen bezeichnet werden können. Diese spiegeln wieder, mit welchen zentralen Themen sich das IW bei der Entwicklung von impliziten Arbeitsphilosophien innerhalb der Teamkultur auseinandersetzen muss. Diese Themen ließen sich in „Beständigkeit“, „Kultur“, „Autonomie“ und „Offenheit für Veränderung“ differenzieren. Die gestrichelten Linien im Kreisdiagramm, die diesen in die Bereiche „Offenheit für Veränderung“, „Autonomie“ und „Kultur“ unterteilen, verdeutlichen, dass die dargestellten impliziten Arbeitsphilosophien nicht als strikt voneinander getrennt zu verstehen sind. Vielmehr können sie sich überschneiden und in mehreren Bereichen gleichzeitig wirksam sein. Weitere Erläuterungen hierzu finden sich im Ergebnisabschnitt.

**Reflexion der Arbeitsschritte:** Die Ausarbeitung der Motivationsdimensionen stellte eine anspruchsvolle Aufgabe dar. Die Kodiereinheiten zu ursächlichen Bedingungen und Folgen, die mithilfe des Kodierparadigmas strukturiert wurden, bildeten zwar eine solide Grundlage, mussten jedoch zunächst gesammelt und anschließend thematisch geordnet werden. Diese Sortierung war herausfordernd, da die Inhalte anfangs sehr ähnlich wirkten, sich jedoch bei inhaltlicher Aufbereitung differenzieren und anschließend themenspezifisch clustern ließen. Dazu war ein Zwischenschritt notwendig, der es erforderte alle ursächlichen Bedingungen und Konsequenzen pro Einrichtung in Word zu übertragen, um einen inhaltlichen Überblick zu erlangen. Dieser wurde dann über Kernaussagen wieder in Excel transferiert und dort geclustert.

Im Gegensatz zu diesem aufwändigen Vorgehen gestaltete sich für mich die Zuordnung der vier übergeordneten Themenblöcke – Beständigkeit, Kultur, Autonomie und Offenheit für Veränderung – als vergleichsweise unkompliziert, da sie sich durch die intensive inhaltliche Auseinandersetzung mit Motivationsaspekten (auf Basis der ursächlichen Bedingungen) leicht ableiten ließen.

## 6.2 Gestaltung der Merkmalstabelle

Nach dieser Vorarbeit war es möglich die Merkmalstabelle zu gestalten und damit in ihrer Struktur zu komplettieren. Typologien entstehen durch die Kombination von Merkmalen und deren Variationen, die einen bestimmten Raum bilden. Entsprechend Kelle und Kluges Vorgehen der Typenbildung mittels GT, wird dieser Raum durch eine Tabelle veranschaulicht, die alle theoretisch denkbaren Kombinationen der Merkmale darstellt. Da jedoch nicht alle Kombinationen real existieren oder für die Forschung relevant sind, werden nur bestimmte Bereiche dieses Raums zusammengefasst, die von Bedeutung sind (Kluge, 2000). Das Gestalten der Merkmalstabelle geben Kelle und Kluge (2010) nicht vor. Vielmehr beschreiben die Autoren, dass sich die Gestaltung der Merkmalstabelle auf Basis der aus der GT erhobenen Daten entwickelt und zwar durch die Sinninhalte aus dem GT-Prozess. Aufgrund der bereits gefilterten Merkmale, Ausprägungen und Dimensionen erwies es sich als sinnvoll, den Kombinationsfokus auf die Organisationsstruktur (also die Bündelung der Subkodes „Aufbau-, Ablauforganisation“, „Team-, Sozialstruktur“) und die darin enthaltende Sinngenerie-

rung sowie die Motivationsdimensionen in ihrer funktionalen und dysfunktionalen Ausprägung zu setzen. Innerhalb dieser Kombination lassen sich dann die impliziten Arbeitsphilosophien abtragen, die ihrerseits durch die Fallkontrastierung mit den aufgezählten Merkmalen eingefasst sind. So entstand die Merkmalstabelle (siehe Anhang unter F\_Typenbildungstabellen, Reiter: Typen Merkmalstabelle):

**Tabelle 16**

*Merkmalstabelle*

Kausal-Dimension <sup>1</sup> Orga-Struktur		Lebensqualität fördern		Arbeitsfähigkeit und Arbeitsqualität bilden und erhalten		Arbeits- und Life-Style Kulturen (weiter-)entwickeln		Flow-Erlebnishaben	
		funktional	dys-funktional	funktional	dys-funktional	funktional	dys-funktional	funktional	dys-funktional
Struktur (+)	Sinngenerierung (hoch)								
	Sinngenerierung (niedrig)								
Struktur (+-)	Sinngenerierung (hoch)								
	Sinngenerierung (niedrig)								
Struktur (-)	Sinngenerierung (hoch)								
	Sinngenerierung (niedrig)								

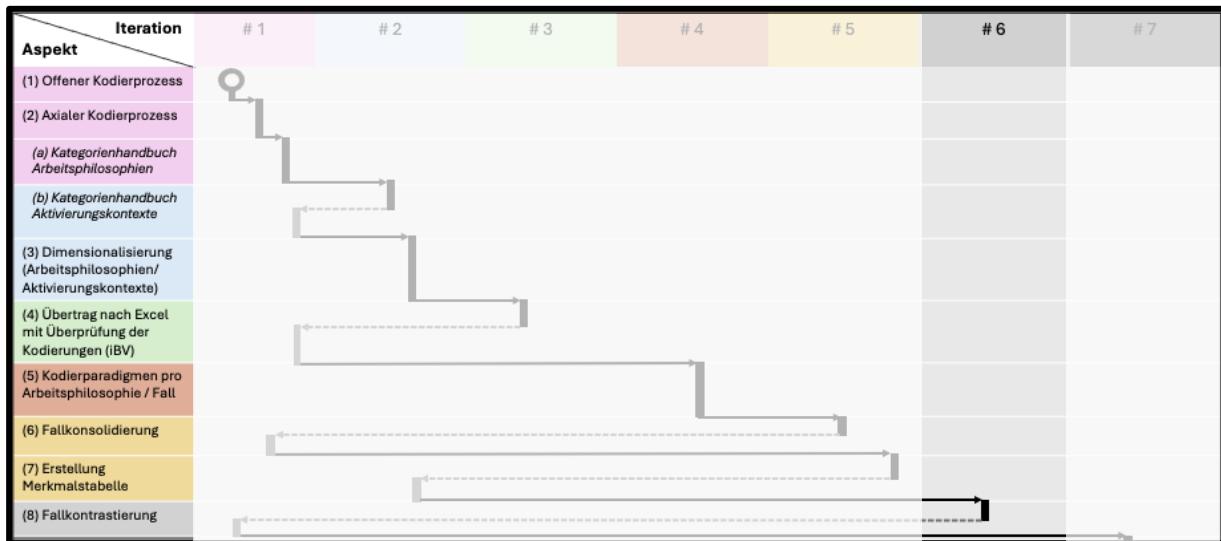
<sup>1</sup>: wurde später in Motivationsdimension umbenannt

Für den folgenden Schritt war es notwendig, die aus der Fallkontrastierung beschriebenen impliziten Arbeitsphilosophien und ihre Rahmungen, in die Tabelle entsprechend der passenden Zuordnungen, zu übertragen.

## 7 Iteration #6 / Selektion und Typenrahmung

**Abbildung 17**

*Iteration #6*



Bevor die Merkmalstabelle ausgefüllt werden konnte, mussten die vorhandenen Kodes und Dimensionalisierungen aus den Fällen über Fallvergleiche weiter ausdifferenziert werden. Mit der Iteration #6 entwickelte sich der offene und axiale Kodierungsprozess somit weiter zum selektiven Kodieren, welches gleichermaßen in die Phase der Kontrastierung von Fällen mündete.

*„[E]ine vergleichende Kontrastierung von Fällen erfordert grundsätzlich das Vorhandensein von Vergleichsdimensionen. Bei einem „offenen“, explorativen oder heuristischen Vorgehen können diese Vergleichsdimensionen oft zu Beginn des Forschungsprozesses weitgehend implizit sein und müssen dann ad hoc expliziert werden [...].“ (Kelle und Kluge, 2010, S. 108)*

Im Rahmen der Kontrastierung wurden fallübergreifend Konzepte zu Typen verdichtet, indem redundante Daten aussortiert und relevante Daten zusammengefasst wurden. Im Folgenden wird der angedeutete Prozess detaillierter beschrieben.

## 7.1 Einrichtungsübergreifende Kontrastierung Teil I

Nach Kelle und Kluge (2010) bezeichnet Fallkontrastierung eine methodische Strategie, bei der Fälle (z. B. Organisationen, Personen oder Ereignisse) systematisch miteinander verglichen werden, um Unterschiede und Gemeinsamkeiten herauszuarbeiten.

*„Zuerst werden die relevanten Subkategorien mit ihren Kategorien ausgewählt, (1a) dann werden die ausgewählten Kategorien durch die Kombination ihrer jeweiligen Merkmale (Subkategorien) gruppiert, (1b) worauf die Fälle der Merkmalskombinationen verglichen und kontrastiert werden, (2) um schließlich eine Charakterisierung entlang von Prototypen zu verfassen.“ (Hofer, 2018, S. 42)*

Während des axialen Kodierens konnten bereits zentrale Merkmale herausgearbeitet und in der Arbeitsphase Iteration #5 systematisch beschrieben werden. Im Fokus standen dabei:

- die Organisationsstruktur,
- die Sinngenerierung,
- die Kongruenz zwischen impliziter Arbeitsphilosophie und deren praktischer Umsetzung,
- sowie die funktionale oder dysfunktionale Ausprägung impliziter Arbeitsphilosophien im jeweiligen Kontext.

Darüber hinaus wurden Motivationsdimensionen identifiziert, die sich aus den Handlungsvarianten innerhalb der Aktivierungskontexte impliziter Arbeitsphilosophien ableiteten ließen. Diese Merkmale dienten als konstante Analysegrundlage, die eine Vergleichbarkeit der Fälle ermöglichte und eine gezielte Kontrastierung sinnvoll strukturierte. Dabei bestand die Möglichkeit, dass manche Daten redundant wurden, was im Sinne der Fallkontrastierung denkbar ist:

*„Damit der Merkmalsraum auf die relevanten Typen reduziert werden kann, müssen die Fälle der Gruppen miteinander verglichen und kontrastiert werden. Dieser Prozess kann dazu führen, dass Fälle aus der Gruppierung entfernt werden, weil sie zu heterogen sind für die Gruppe oder zu homogen mit einer anderen Gruppe. Weiter können untereinander zu homogene Gruppen fusioniert oder zu heterogene Untergruppen abgespalten werden.“ (Hofer, 2018, S. 14)*

## Beschreibung und Begründung der kontrastierten Fälle

Die Einrichtungen 001 und 003 repräsentierten zwei gegensätzliche Pole hinsichtlich ihrer organisationsstrukturellen Ausprägung.

Einrichtung 001 befand sich in einem Zustand des organisationalen Wandels, ausgelöst durch einen Trägerwechsel. Infolgedessen wurden bestehende Routinen aufgelöst und die Teams neu zusammengesetzt. Diese Veränderungen führten zu einer heterogenen Teamdynamik: Einige Mitarbeitende kannten sich bereits, während andere neu hinzukamen. Die Kommunikationsstrukturen waren unzureichend ausgeprägt – es fehlten beispielsweise geeignete Übergabeformate und regelmäßige Mitarbeitergespräche. Die zwischenmenschliche Kommunikation war entsprechend dysfunktional.

Einrichtung 003 stand im deutlichen Kontrast dazu: Hier bestanden langjährig gewachsene Teamstrukturen und etablierte Abläufe. Die Kommunikation war gut organisiert, und die informellen Interaktionen im Team verliefen freundlich und aktiv.

Einrichtung 002 und 003a zeigten beide stabile Prozessstrukturen, klare Alltagsabläufe und geregelte Teamstrukturen. Unterschiede ergaben sich jedoch in der Teamzusammensetzung:

- In Einrichtung 002, einer geschlossenen Einrichtung, bestand das Team teils aus langjährigen Mitarbeitenden. Durch sukzessive Neueinstellungen wurde das Kernteam jedoch erweitert – vor allem durch Assistenzkräfte mit einer anderen kulturellen Herkunft und wenig ausgebildete Fachkräfte
- In Einrichtung 003a bestand ebenfalls ein stabiles Kernteam, das im Laufe der Zeit durch neue Mitarbeitende ergänzt wurde.

Trotz der strukturellen Stabilität in Einrichtung 002 und 003a zeigte sich eine gemeinsame Herausforderung: In beiden Teams war es schwierig, einen gemeinsamen Handlungssinn im Arbeitsalltag zu entwickeln. Entsprechend dieser hier wesentlich aufgeführten Unterschiede (E001 und E003) bzw. Gemeinsamkeiten (E002 und E003a) der verschiedenen Einrichtungen, wurden die Fälle der Einrichtungen 001 und 003 sowie 002 und 003a kontrastiert und die Essenzen in der Datei „E\_Selektion\_Kontrastierung“ unter dem Reiter „Kontrastierung 001 und 003“ sowie „Kontrastierung 002 und 003a“ festgehalten. Der Aufbau der Tabellen in den Reitern „Kontrastierung 001 und 003“ sowie „Kontrastierung 002 und 003a“ stellt sich wie folgt dar:

**Abbildung 18**

Musterauszug aus dem Kontrastierungsvorgang Einrichtung 001 und 003

Stichpunktartiger Vergleich der Inhalte zur entsprechenden Arbeitsphilosophie (hier stark verkürzt)		Ausformulierung der Inhalte nach den Merkmalsdefinitionen aus der Merkmalstabelle (hier stark verkürzt)	Zur Eintragung, wenn kein kontrastierbarer Arbeitsphilosophie-Handlungszusammenhang vorlag (hier stark verkürzt)
Wert	Vergleich	finale Beschreibung	offengeblieben (fehlende Vergleichsmöglichkeiten)
Benevolence	<b>funktionale Ausprägung in 001 und 003:</b> in beiden Einrichtungen zeigt sich der Wert des Wohlwollens und der Fürsorge, wenn es darum geht, dem Auftrag der Versorgung und Pflege nachzukommen [...]	<b>funktional</b>  <b>Handlungursache:</b> Bewohner*innen individuell fördern, pflegen und begleiten  <b>Einstufung</b> gelingend  <b>Beschreibung</b> Die funktionale Ausprägung des Wertes Benevolence zeigt sich durch den Fokus auf eine gelingende Teamstruktur, die ihre Kultur weiterentwickelt. [...]  <b>Folge</b> Die gemeinsame Teamkultur und Sozialstruktur entwickelt sich harmonisch [...]	<b>dysfunktionale Ausprägung 001:</b>  Wohlwollen im Sinne von harmonisierende/beschwichtigende Verhaltensweisen. Der Wert des Wohlwollens oder "Harmonisieren" besteht hier in kompensierender Weise.

In diesem Arbeitsschritt wurden zusätzliche Kategorien entwickelt, um die implizite Arbeitsphilosophie im jeweiligen Handlungskontext genauer zu beschreiben. Dabei wurde der Begriff „Einstufung“ verwendet, um die Ausprägung der Kongruenz zu erfassen – also in welchem Maß die Teammitglieder oder Teams ihre Arbeitsphilosophie tatsächlich im Alltag umsetzen. Die Tabelle enthält außerdem eine Spalte mit der Bezeichnung „offengeblieben“. Diese Spalte verweist auf Datensätze, bei denen bestimmte Ausprägungen der impliziten Arbeitsphilosophie nur in einer Einrichtung vorkamen und somit keinen passenden Vergleichsfall in der jeweils kontrastierten Einrichtung (z. B. zwischen 001 und 003) hatten. Solche Merkmale blieben daher zunächst ohne Kontrastierungspartner. Im weiteren Verlauf des Kontrastierungsprozesses stellte sich die methodische Frage, wie mit jenen Zusammenhängen zwischen impliziter Arbeitsphilosophie und Handlung umzugehen ist, die in der ursprünglichen Kontrastierung offengeblieben waren. Die Möglichkeit, diese unvollständig zugeordneten Elemente aus der übergreifenden Analyse auszuklammern – wie es Hofer (2018) im Umgang mit redundanten Daten vorschlägt – wurde verworfen. Ein solches Vorgehen hätte zu einem erheblichen Verlust inhaltlich relevanter Informationen geführt. Zudem bezog sich Hofers Argumentation ausdrücklich auf Redundanzen, während im vorliegenden Fall vergleichbare Kontrastfälle aufgrund der Fallauswahl fehlten.

Um dennoch eine fundierte Analyse zu ermöglichen, wurde die ursprüngliche Kontrastierung – Einrichtung 001 mit 003 sowie Einrichtung 002 mit 003a – gezielt erweitert. Dieses Vorgehen orientierte sich an den von Kelle und Kluge (2010) beschriebenen methodischen Prinzipien der Minimierung und Maximierung: Während das Minimieren von Unterschieden die Erkennung und Bestätigung gemeinsamer Muster unterstützt, dient das Maximieren von Unterschieden dazu, Vielfalt und Spannungsfelder im Datenmaterial sichtbar zu machen. Beim hier sogenannten theoretical sampling liegt der Fokus nicht auf der Vergrößerung der Stichprobe, sondern auf der gezielten Verfeinerung theoretischer Konzepte (Kelle und Kluge, 2010, S. 48 ff.). Vor diesem Hintergrund wurden auch die Einrichtungen 002 und 003a miteinander kontrastiert. Die Einrichtungen 002 und 003a zeigten trotz personeller Veränderungen stabile und verlässliche Teamkonstellationen. Diese Gegenüberstellung stellte somit eine Kontrastierung über strukturelle Unterschiede dar. Auch der Vergleich von Einrichtung 003 mit 003a bot die Möglichkeit einer Kontrastierung über Ähnlichkeiten: Beide Einrichtungen verfügten über etablierte und routinierte Arbeitsabläufe sowie gewachsene Teamstrukturen. Diese Form der Gegenüberstellung diente dem Prinzip der Minimierung im Sinne von Kelle und Kluge (2010), da sie dazu beitrug, bestehende theoretische Annahmen zu präzisieren, ohne den Analysefokus durch zusätzliche Variationen zu erweitern. In seltenen Fällen konnte es auch nach der Erweiterung vorkommen, dass Merkmale nicht kontrastierbar waren. In diesem Falle wurden die essenziellen Erkenntnisse festgehalten.

**Reflexion der Arbeitsschritte:** Das Kontrastieren der Fälle stellte mich vor die Herausforderung, die Kontrastierung nicht unbewusst in eine gewünschte Richtung zu lenken, sondern die Daten ausgewogen abzugleichen. Um zu vermeiden, dass mögliche Gedanken oder Idealvorstellungen die Kontrastierung beeinflussten, ging ich bewusst reflektiert vor. Ich setzte Vergleichsmerkmale, was den Kontrastierungsprozess erleichterte. Zudem halfen mir die Prinzipien der „Minimierung“ und „Maximierung“, die Unterschiede/ Gemeinsamkeiten zwischen den Fällen klarer herauszuarbeiten und gleichzeitig die Daten zu hinterfragen. Ich folgte den in der Literatur beschriebenen Anweisungen schrittweise und dokumentierte sowie begründete die Zusammenstellung der Kontrastierung tabellarisch. Dies ermöglichte es mir, eine methodisch fundierte und nachvollziehbare Kontrastierung der Fälle zu gestalten.

## 7.2 Einrichtungsübergreifende Kontrastierung Teil II

In der Folge entstanden zwei weitere Reiter in der Datei „E\_Selektion\_Kontrastierung“. Diese wurden mit „erweiterte Kontrastierung funktional“ und „erweiterte Kontrastierung dysfunktional“ bezeichnet. Dies bedeutete, dass die Ausprägungen „funktional“ und „dysfunktional“ auf zwei Tabellen aufgeteilt wurden, um die Übersichtlichkeit zu wahren. Im Folgenden werden die Tabellen auszugsweise und ohne Inhalt dargestellt.

### **Einblick in die „erweiterte Kontrastierung funktional“ (Kontrastierung der offen gebliebenen Punkte)**

**Tabelle 17**

*Auszug erweiterte Kontrastierung funktionale Ausprägung der implizite Arbeitsphilosophie-Handlungs-Zusammenhänge*

Arbeits-philosophie	Kontrastierung		Zusammenfassung	Finale Beschreibung
Konformität	<i>funktionale Ausprägung 003a</i>	<i>funktionale Ausprägung in 001</i>	<i>Kontrastierung der Daten und damit Zusammenfassung</i>	„bereinigte“ Zusammenfassung
Tradition	<i>keine weitere Einrichtung zeigt noch den aktivierten Wert der Tradition</i>	<i>funktionale Ausprägung 002</i>	<i>Übernahme der Erkenntnisse aus 002</i>	<i>Zusammenfassung aus 002</i>
Universalismus	<i>funktionale Ausprägung 001</i>	<i>funktionale Ausprägung 002</i>	<i>Kontrastierung der Daten und damit Zusammenfassung</i>	„bereinigte“ Zusammenfassung

Im Rahmen der Analyse dysfunktionaler Ausprägungen von implizite Arbeitsphilosophie-Handlungszusammenhängen wurde die Tabelle entsprechend angepasst. Dabei konnte es auch vorkommen, dass es tatsächlich keinen Fallvergleich geben konnte. Dies wurden in beiden Tabellen entsprechend markiert.

## Einblick in die „erweiterte Kontrastierung dysfunktional“ (Kontrastierung der offen gebliebenen Punkte)

**Tabelle 18**

Auszug erweiterte Kontrastierung dysfunktionale Ausprägung der implizite Arbeitsphilosophie-Handlungs-Zusammenhänge

Arbeits-philosophie	Kontrastierung		Zusammenfas-sung	finale Beschreibung
Benevolence	dysfunktionale Ausprä-gung 001:	<i>es gibt bei keiner anderen Einrich-tung Benevolence in dysfunktionaler Ausrichtung</i>	Erkenntnisse aus 001	Zusammenfas-sung aus 001
Bewahrung Sicherheit	dysfunktionale Ausprä-gung 001	dysfunktionale Aus-prägung 002:	Kontrastierung der Daten und damit Zusammenfas-sung	„bereinigte“ Zu-sammenfassung
Hedonismus	<i>es gibt bei keiner ande-rem Einrichtung Hedo-nismus in dysfunktio-naler Ausrichtung</i>	dysfunktionale Aus-prägung 002:	Erkenntnisse aus 002	Zusammenfas-sung aus 002

Nachdem auch alle offenen Datensätze kontrastiert worden waren, wurden alle kontrastierten impliziten Arbeitsphilosophien zur Vollständigkeit zusammengetragen und eine finale Beschreibung erstellt. Dies wird hier schematisch am Beispiel „Benevolence“ veranschaulicht:

**Tabelle 19**

Beispiel für Kontrastierung von Benevolence/ funktionale Ausprägung

Gesamtkontrastierung – funktionale Ausprägung						
Arbeits-philoso- phie: <b>Benevo-lence</b>	Kontrastie-rungserkennt-nis aus Einrichtungen 001 und 003	Kontrastie-rungserkennt-nis aus Einrichtungen 002 und 003a	Finale erweiterte Kontrastierung (Erkenntnis aus erweiterten Kontrastierungspartnern; hier nicht aufgeführt, da nicht notwendig)	finale Be-schreibung impliziter Ar-betsphiloso-phie-Hand-lungs-vari-ante	Bewertung (qualitativ) (+) (+-) (-)	Moti-vati-ons-dimen-sion
	+   +					

Nachdem wiederum alle impliziten Arbeitsphilosophien und ihre Handlungsvarianten zusammengetragen waren, wurde eine finale Kontrastierungstabelle erstellt. Die Darstellung wurde so gewählt, dass eine implizite Arbeitsphilosophie in ihrer Motivationsdimension sowohl die funktionale als auch die dysfunktionale Ausprägung darstellen konnte. Entlang der Kernmerkmale wurde dann jede Arbeitsphilosophie-Handlungsvariante beschrieben. Die Datei befindet sich im Anhang mit dem Dateinamen „D\_Selektion\_Kontrastierung“ im Reiter „gegenüberst. Gesamtzusammenfass“

**Abbildung 19**

*Schematisches Beispiel finale implizite Arbeitsphilosophie-Handlungsvarianten*

Arbeitsphilosophie	Motivations-Dimension	Bewertung	funktionale Aktivierung	dysfunktionale Aktivierung	Bewertung	Motivations-Dimension
Benevolence	Lebensqualität fördern	Organisationsstruktur: (+) -> TEXT  zwischenmenschliche Kommunikation und Sinngenerierung: (+) -> TEXT	Lebensqualität positiv gestalten und entwickeln  Einstufung: gelingend  Beschreibung -> TEXT  Folge: -> TEXT	Vorgegebene Aufgaben werden nicht nach der zugedachten Verantwortlichkeit umgesetzt.  Einstufung Kompensation  Beschreibung -> TEXT  Folge -> TEXT	Organisationsstruktur: (-) -> TEXT  zwischenmenschliche Kommunikation und Sinngenerierung: (-) -> TEXT	Lebensqualität fördern

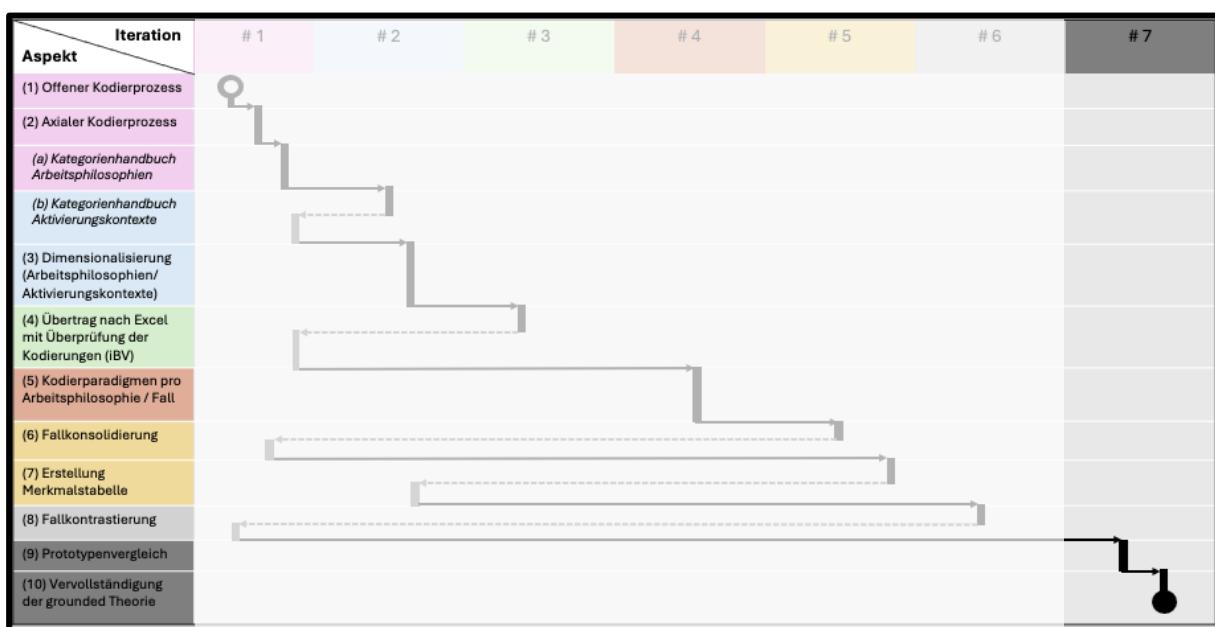
Mit diesem Vorgehen ergab sich nach Abschluss der Fallkontrastierung eine stark verdichtete Beschreibung jeweils einzelner Handlungsvarianten pro impliziter implizite Arbeitsphilosophie in funktionaler und dysfunktionaler Ausprägung. Die identifizierten impliziten Arbeitsphilosophie-Handlungsvarianten konnten zu diesem Zeitpunkt noch nicht als voll ausgeformte Typen im Sinne eigenständiger implizite Arbeitsphilosophie-Handlungstypen interpretiert werden. Dies lag insbesondere daran, dass einzelne implizite Arbeitsphilosophien in ähnlichen Handlungskontexten mehrfach auftraten, wodurch potenzielle Kombinationsmöglichkeiten erkennbar wurden. Aufbauend auf der unter Iteration #5 beschriebenen Erstellung der Merkmalstabelle wurde diese nun als analytisches Instrument herangezogen, um die Vielzahl der impliziten Arbeitsphilosophie-Handlungsvarianten systematisch in die Matrix zu überführen. Die entsprechenden Vergleichsmerkmale wurden im GT-Prozess konsequent beibehalten, so dass die Übertragung einem einheitlichen und nachvollziehbaren Schema folgen konnte.

**Reflexion der Arbeitsschritte:** Das Finalisieren der Kontrastierung und die Verdichtung der Daten zu ersten Typen (implizite Arbeitsphilosophie-Handlungsvarianten) stellte für mich die Herausforderung dar, die Daten wiederholt neu zu strukturieren, ohne dabei eigene Wunschvorstellungen in den Analyseprozess einfließen zu lassen. Die Entwicklung von Vergleichsmerkmalen half mir, diesen Prozess strukturiert und nachvollziehbar zu gestalten. Ich musste mehrfach auf frühere Phasen der Datenaufbereitung zurückgreifen, um sicherzustellen, dass der inhaltliche Gehalt der Aussagen erhalten blieb. Dabei war ein hohes Maß an Konzentration und Zurückhaltung erforderlich, um Verzerrungen zu vermeiden. Eine gründliche Dokumentation unterstützte mich dabei, die Typenbildung transparent zu begründen und den Anforderungen der Grounded Theory sowie der internen Validität gerecht zu werden.

## 8 Iteration #7 / Charakterisierung der impliziten Arbeitsphilosophie-Handlungstypen

**Abbildung 20**

*Iteration #7*



In der qualitativen Forschung dienen Typen und Typologien dazu, komplexe Phänomene systematisch zu ordnen und theoretisch zu erfassen. Dabei geht es nicht um Häufigkeiten oder Zahlen, sondern um die strukturierende Beschreibung und Erklärung von Zusammenhängen. Typologien sind abstrakte Ordnungssysteme, die helfen, Merkmalsvielfalt anhand theoretischer Kriterien zu sortieren – ohne dabei Einzelfälle vollständig abzubilden. Sie sind in vielen Disziplinen ein wichtiges methodologisches Instrument zur wissenschaftlichen Abstraktion (Breuer, 2010). Bezogen auf die Art der Typen beschreibt Breuer (2010, S.91) , dass es Verschiedenartige in der empirischen Sozialforschung gibt. Dazu zählt er:

- *Prototypen: besonders treffende (empirische) Exemplarische Fall- Repräsentationen für ein Typkonzept - etwa Mickey Rourke als US-amerikanischer Macho oder Marilyn Monroe als "Blondine schlechthin";*
- *Idealtypen: abstrakt-idealisierte, "bereinigte" Merkmalskonfigurationen eines Typkonzepts, die sich empirisch gar nicht finden lassen müssen bzw. lediglich Grenzfälle darstellen - etwa der/die "Sündenfreie";*
- *Durchschnittstypen: nach Populationsmittelwerten konstruierte "repräsentative" Vertreter - etwa "Max Mustermann" als Repräsentant des männlichen deutschen Merkmalsmittelwerts;*
- *Extremtypen: entlang einer bestimmten Dimension in Opposition anzuordnen- de Merkmalscluster - etwa "Gott" und „Teufel";*
- *Strukturtypen: Aufgliederung eines Gegenstandsfeldes, einer Population o. Ä. nach strukturellen Gesichtspunkten - etwa die Menschenpopulation nach Frauen und Männern;*
- *Prozesstypen: Darstellung zeitlicher Verlaufsmuster in einer bestimmten inhaltlichen Domäne - etwa die Phasenabfolge eines Lebenslaufs, einer Schullauf- bahn oder eines Sterbeprozesses.*

Die in dieser Forschungsarbeit identifizierten impliziten Arbeitsphilosophie-Handlungstypen können als Prototypen angesehen werden, da sie verdichtete exemplarische Fallbeispiele für den Bereich des IWs, im Kontext der unbewussten Ebene der Teamkultur, darstellen. In der empirischen Wissenschaft kennzeichnen Prototypen typische, auf Beobachtungen basierende Beispiele einer Kategorie, die zentrale Merkmale eines Phänomens widerspiegeln. Sie ermöglichen eine flexible Kategorisierung, bei der nicht alle Merkmale einer Kategorie enthalten sein müssen, und dienen als Orientierung, um

die Vielfalt der realen Welt in verständliche und nachvollziehbare Kategorien (Breuer et al., 2019, S. 310) zu fassen. Wichtig ist dabei, dass

*„Typenkonzepte bzw. Typologien [können] die Einzelfälle, auf die sie angewendet werden, niemals vollständig beschreiben [können].“ (Breuer et al., 2019, S. 310)*

Im Verlauf der Übertragung der impliziten Arbeitsphilosophie-Handlungsvarianten in die Merkmalstabelle zeigte sich, dass innerhalb einzelner Merkmalsspalten mehrere implizite Arbeitsphilosophien gleichzeitig abgebildet werden konnten. Dies deutete darauf hin, dass implizite Arbeitsphilosophien nicht isoliert, sondern in Kombinationen auftreten können. Daraus ergab sich die methodische Frage, wie die inhaltlichen Beziehungen zwischen den erfassten impliziten Arbeitsphilosophien und deren Handlungsvarianten systematisch analysiert und miteinander verknüpft werden können. Aufgrund der vier unterschiedlichen Motivationsdimensionen, in denen die impliziten Arbeitsphilosophien und deren Handlungsvarianten eingebettet werden konnten, konnte gewährleistet werden, dass sich die Gruppen voneinander unterscheiden. Kelle und Kluge (2010) beschreiben hier, dass

*„alle Fälle, die zu einer Gruppe zusammengefasst wurden, [müssen] miteinander verglichen werden [müssen], um die interne Homogenität der gebildeten Gruppen zu überprüfen, denn die Fälle eines Typus sollen sich ja möglichst ähnlich sein.“ (Kelle und Kluge, 2010, S. 101).*

Das Zusammenführen der verschiedenen impliziten Arbeitsphilosophien und deren Handlungsvarianten innerhalb derselben Spalte erforderte eine Abstraktionsleistung, die durch die kontinuierliche und langwierige Auseinandersetzung mit dem Datenmaterial möglich war. Die innerhalb einer Spalte zusammengeführten impliziten Arbeitsphilosophien und Handlungsvarianten wiesen in der Regel – auf Grund der zugeordneten Motivationsdimension – eine sinnlogische Ergänzung auf. Ein Beispiel hierfür ist die Kombination von Benevolence und Leistung in ihrer funktionalen Ausprägung: Die implizite Arbeitsphilosophie der Benevolence im Kontext „Lebensqualität fördern“ trifft auf die implizite Arbeitsphilosophie der Leistung in derselben Spalte der Merkmalstabelle. Beide impliziten Arbeitsphilosophien beinhalten spezifische Aspekte der erfolgreichen Umsetzung von Pflege, mit dem Ziel, die Lebensqualität einer Bewohnerin oder eines Bewohners zu erhalten. Darüber hinaus weisen beide implizite Arbeitsphilosophien ein funktionierendes Kommunikationsformat auf. Die jeweiligen Handlungs-

varianten lassen sich insgesamt sinnvoll zusammenführen, da sie sich an einem zentralen Schnittpunkt – der Förderung der Lebensqualität – treffen und gemeinsame Merkmale wie Kommunikationsformat und funktionale Ausprägung der implizite Arbeitsphilosophie aufweisen. Nach diesem Vorgehen wurden die aus der Merkmalstabelle abzuleitenden Typen nach und nach charakterisiert.

**Abbildung 21**

*Beispielhafter Auszug Merkmalstabelle mit impliziten Arbeitsphilosophien*

Kausal-Dimension Orga-Struktur		Lebensqualität fördern (Benevolence, Sicherheit, Leistung, Macht, Stimulation)		Arbeitsfähigkeit und Arbeitsqualität bilden und erhalten (Leistung, Universalismus, Konformität, Selbstbestimmung, Macht)	
		funktional	dysfunktional	funktional	dysfunktional
Struktur (+)	Sinngenerierung (hoch)	Benevolence Bewahrung der Sicherheit Macht Leistung Stimulation		Leistung Selbstbestimmung	
	Sinngenerierung (niedrig)				
Struktur (+-)	Sinngenerierung (hoch)			Konformität	
	Sinngenerierung (niedrig)		Benevolence		Selbstbestimmung
Struktur (-)	Sinngenerierung (hoch)				
	Sinngenerierung (niedrig)		Sicherheit Macht Leistung		Konformität Leistung Macht

Breuer (2019, S. 311) beschreibt, dass die Bildung von Typen in der qualitativen Forschung generell in vier Schritten erfolgt: (1) Zunächst werden relevante Vergleichsdimensionen erarbeitet – auf Basis theoretischen Vorwissens und des Datenmaterials, das hermeneutisch interpretiert wird. (2) Danach folgt die Gruppierung der Fälle anhand empirischer Regelmäßigkeiten, wobei auf Ähnlichkeit innerhalb und Unterschiedlichkeit zwischen den Gruppen geachtet wird. (3) Es schließt sich die Analyse der Sinnzusammenhänge an, bei der Merkmalskonfigurationen auf ihre Bedingungen hin untersucht und auf das Wesentliche reduziert werden. (4) Abschließend werden die Typen umfassend beschrieben – anhand ihrer Merkmale, Kombinationen und theoretischen Bezüge. Zur sinnstrukturellen und sinnlogischen Zusammenführung der implizi-

ten Arbeitsphilosophien und ihrer Handlungsvarianten wurden auch frühere Datenzusammenhänge aus den Konzepttabellen berücksichtigt, um sicherzustellen, dass die ursprüngliche Logik der Daten im weiteren Verlauf erhalten blieb. Dadurch konnten inhaltliche Schnittstellen zwischen den Konzepten weiter identifiziert und geschärft werden. Dieses Vorgehen verdeutlicht erneut den iterativen Charakter des Analyseprozesses. Der Dateiname für diesen Arbeitsschritt lautet: Datei „F\_Typenbildungstabellen“, worin unter dem Reiter „Typenbenennung TK“ der hier beschriebene Schritt der Datenzusammenführung als Typus zu finden ist. Die Ausdifferenzierung in eine übersichtliche und einheitliche Typendarstellung, in der auch die Dimensionalisierungen berücksichtigt sind, findet sich wiederum im Reiter „Typendarstellung Finalversion“.

## Abbildung 22

*Beispielhafter Auszug aus Typendarstellung Finalversion*

Lebensqualität fördern			Arbeitsphilosophie-Handlungs-Typ (funktional): "die Bewahrenden"
Arbeitsphilosophien	Benevolence	Fürsorglichkeit, Hilfbereitschaft, Mitgefühl, ...	BESCHREIBUNG
	Sicherheit	Gemeinschaft, Schutz der Ressourcen, Stabilität	LEITASPEKTE
	Leistung	Persönlichkeitsentfaltung (Bildung), Folgsamkeit, Flexibilität, ...	FOLGE
	Macht	Macht, Kontrolle, Empowerment	
Handlungsbeeinflussende Faktoren	intervenierende Bedingungen	fördерlich	
	Organisationsstruktur	stark ausgeprägt	
	Sinngenerierung	hoch	
	Operationsmodus	kongruent	

Die hier dargestellte Tabelle besteht aus mehreren Haupt- und Unterspalten. Die äußerst linke Spalte trägt die Überschrift „implizite Arbeitsphilosophie“ und fällt unter die Motivationsdimension „Lebensqualität fördern“. In der zweiten linken Spalte sind zunächst unter der Kategorie „implizite Arbeitsphilosophien“ fünf inhaltliche Schwerpunkte aufgeführt: Benevolence, Sicherheit, Leistung, Macht und Stimulation. Jedem dieser Begriffe sind in der nächsten Spalte untergeordnete implizite Arbeitsphilo-

phien in stichpunktartiger Form zugeordnet. So sind unter „Benevolence“ Begriffe wie Fürsorglichkeit, Hilfsbereitschaft und Mitgefühl aufgeführt, unter „Sicherheit“ Begriffe wie Gemeinschaft und Stabilität, unter „Leistung“ beispielsweise Persönlichkeitsentfaltung, Effizienz und Pragmatismus, unter „Macht“ Begriffe wie Kontrolle und Empowerment und unter „Stimulation“ lediglich der Begriff Mut.

In der rechten Spalte ist überschrieben mit „implizite Arbeitsphilosophie-Handlungs-Typ (funktional): „die Bewahrenden“. Darunter folgt zur impliziten Arbeitsphilosophie „Benevolence“ ein ausführlicher Text. Dieser ist gegliedert in drei Abschnitte mit den Überschriften „Beschreibung“, „Leitaspekte“ und „Folge“. Unterhalb der impliziten Arbeitsphilosophien folgt in der linken Spalte der Bereich „Handlungsbeeinflussende Faktoren“, der aus vier weiteren Zeilen besteht: intervenierende Bedingungen, Organisationsstruktur, Sinngenerierung und Operationsmodus. In der rechten Spalte stehen dazu jeweils kurz gehaltene Einschätzungen: „förderlich“, „stark ausgeprägt“, „hoch“ und „kongruent“. Die Tabelle zeigt damit in strukturierter Form, welche impliziten Arbeitsphilosophien und Rahmenbedingungen den Arbeitsstil des beschriebenen Handlungstyps „die Bewahrenden“ prägen. Dieses Format wurde systematisch auf alle durch die Merkmalstabelle abgeleiteten impliziten Arbeitsphilosophie-Handlungstypen angewendet. Anschließend erfolgte eine Prüfung auf inhaltliche Sinnlogik sowie auf die Differenzierung und Abgrenzbarkeit der Typen untereinander. Kelle und Kluge (2010) betonen dieses Vorgehen:

*„Anschließend [müssen] die Gruppen untereinander verglichen werden [müssen], um zu überprüfen, ob sie sich auch in erheblichem Maße voneinander unterscheiden, ob also auf der Ebene der Typologie genügend externe Heterogenität existiert.“ (S. 101).*

Diesem methodischen Schritt wurde entsprochen, und eine entsprechende typologische Unterscheidung liegt vor. Zur vollständigen Validierung der Typen wäre es jedoch erforderlich, diese – im Sinne von Hofer (2010, S. 42) – mit Prototypen aus etablierten Großtheorien zu vergleichen. Dieser Vergleich wäre notwendig, um die theoretische und empirische Validität der generierten Typen weiter abzusichern. Eine vollständige Durchführung dieses Schritts war jedoch nicht möglich. Der Forscherin ist kein Ansatz bekannt, in dem im spezifischen Kontext von Organisation und Werten ein vergleichbarer Handlungstypus entwickelt wurde. Daher können lediglich Zusammenhänge zwischen den erarbeiteten impliziten Arbeitsphilosophien und bestehenden empirischen

Untersuchungen zu Wertvorstellungen im Arbeitskontext der Behindertenhilfe oder des Sozialwesens gezogen bzw. im organisationalen Kontext hergestellt werden.

**Reflexion der Arbeitsschritte:** Die Finalisierung der Typen stellte mich vor die Herausforderung, die Daten durch die Konsolidierung der impliziten Arbeitsphilosophien so aufzubereiten, dass ihre Vergleichbarkeit erhalten blieb und die Informationsvielfalt durch die Verdichtung der einzelnen Beschreibungen nicht verloren ging. Dabei erwies sich die Dokumentation in Form von Memos aus vorherigen Iterationsschleifen als hilfreich, um die Kernaussagen zu den impliziten Arbeitsphilosophien präzise zu bewahren. Gleichzeitig ermöglichte die Beschreibung der impliziten Arbeitsphilosophie-Handlungstypen auch Rückschlüsse auf deren theoretisches Fundament, das parallel skizziert und im Ergebnisteil dargestellt wird.



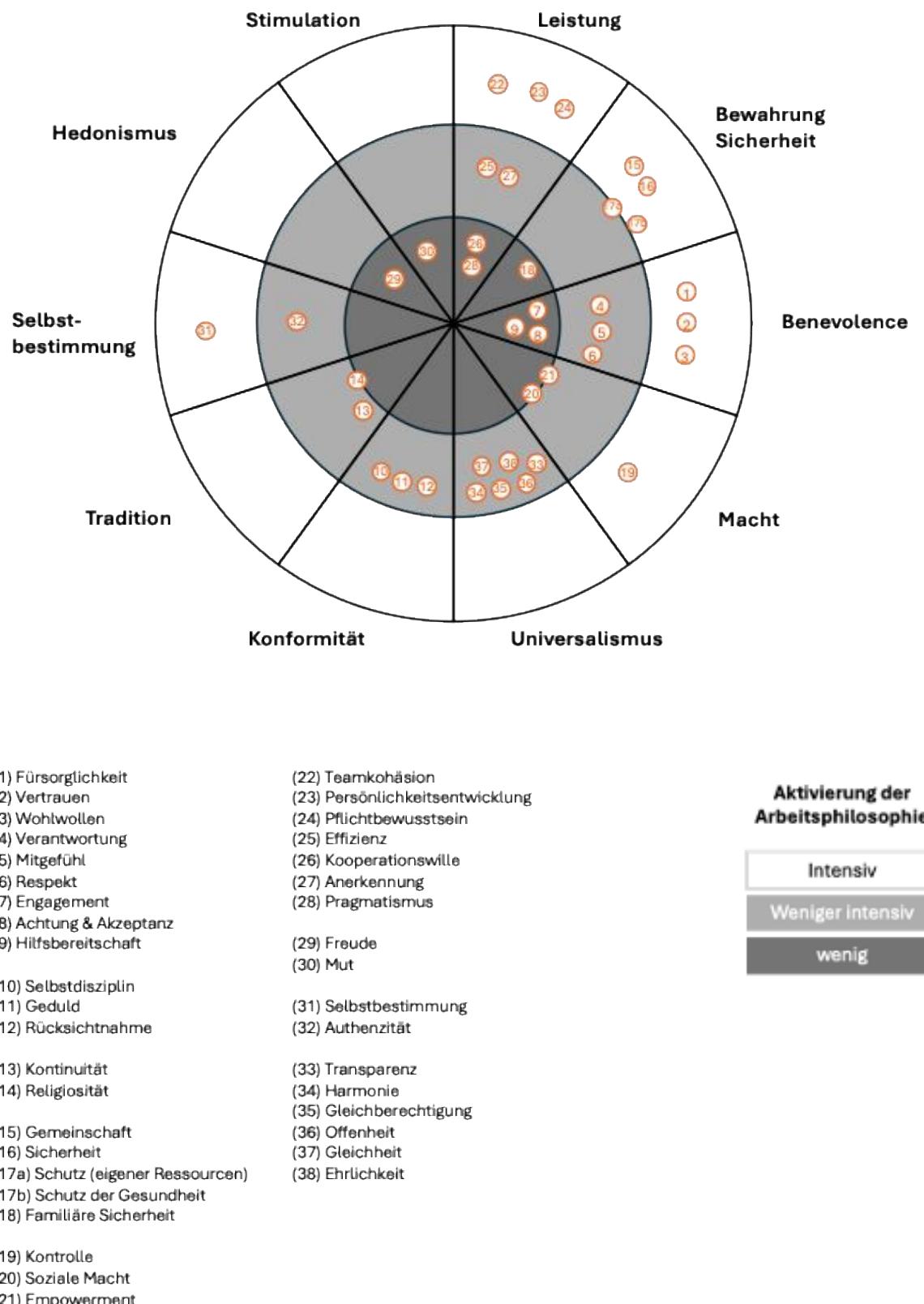
## TEIL D: ANALYSE UND ERGEBNISDARSTELLUNG

Die impliziten Arbeitsphilosophien im IW werden im Folgenden beschrieben. Zunächst erfolgt eine weitgehende Darstellung dieser in ihrer idealtypischen Erscheinungsweise im Arbeitsalltag, um einen ersten Überblick über die vorherrschenden impliziten Arbeitsphilosophien im IW zu vermitteln. Im weiteren Verlauf der Ergebnisdarstellung wird deutlich, dass diese impliziten Arbeitsphilosophien in der Praxis unterschiedlich ausgeprägt sind und nicht immer dem idealtypischen Modell entsprechen. Es besteht somit die Herausforderung, fortlaufend entstandene Ergebnisse so zu präsentieren, dass ihre Komplexität nachvollziehbar bleibt. Aus diesem Grund wurde eine schrittweise Darstellung gewählt, die die Erscheinungsformen impliziter Arbeitsphilosophien von der idealtypischen Darstellung immer weiter ausdifferenziert. Eine klassische Ergebnisdarstellung in Form einer Aneinanderreihung beantworteter Hypothesen erweist sich in diesem Kontext als nicht zielführend. Um die aus der Datenerhebung resultierenden komplexen Zusammenhänge dennoch anschaulich zu vermitteln, werden an ausgewählten Stellen Grafiken eingesetzt, die zentrale Botschaften visuell verdeutlichen. Zahlenangaben dienen ausschließlich der Veranschaulichung von Kodierungen, beispielsweise um darzustellen, dass ein Sachverhalt mehr Raum einnimmt als ein anderer. Sie haben keinen quantifizierenden Charakter.

## 1 Zeitgeist impliziter Arbeitsphilosophien im Intensivwohnen

### 1.1 Dominierende implizite Arbeitsphilosophien im Arbeitsalltag

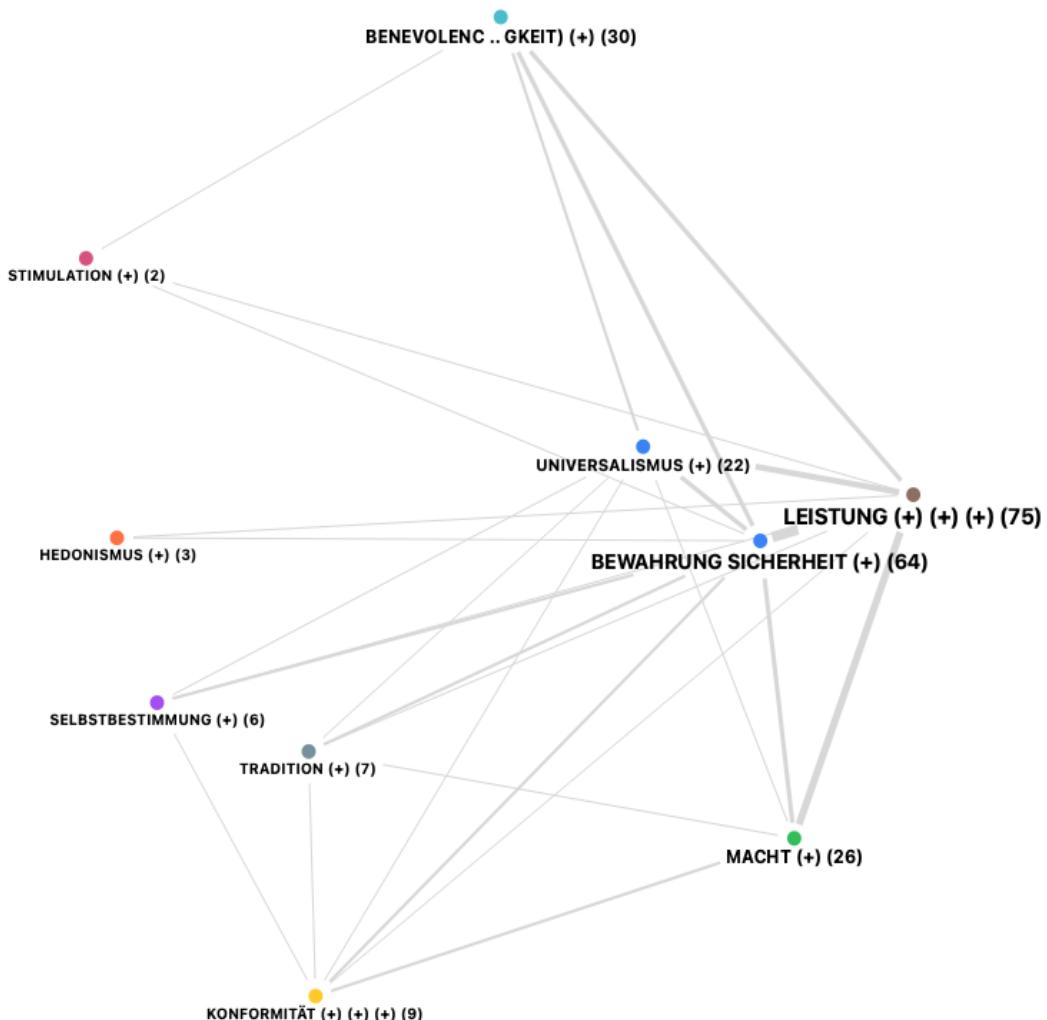
Diese impliziten Arbeitsphilosophien sind tief in der unbewussten Ebene der Teamkultur der Fachkräfte im IW verankert und werden unterschiedlich funktional durch verschiedene Motivatoren aktiviert. Die Arbeit im IW kann als eine Arbeitsweise mit eigener Philosophie oder Kultur interpretiert werden, da die Fachkräfte spezialisiert sind, auf die Betreuung von Bewohnerinnen und Bewohner mit besonders intensiven und komplexen Bedarfen. Betrachtet man das Intensivwohnen aus einer übergeordneten Perspektive, kann sich ein Zeitgeist an impliziten Arbeitsphilosophien im Bereich des IW erkennen lassen. Insbesondere die impliziten Arbeitsphilosophien der Leistung, Sicherheitsbewahrung, Wohlwollen, Macht und des Universalismus spielen eine zentrale Rolle in der Teamkultur eines Teams im IW. Konformität, Selbstbestimmung und Tradition beeinflussen den Arbeitsalltag gelegentlich, während Hedonismus und Stimulation nur selten in beruflichen Handlungen als implizit erkennbar wurden. Die Abbildung 23 zeigt die aus den Daten abgeleiteten Beschreibungen der impliziten Arbeitsphilosophien in ihren Haupt- und Unterkategorien. Sie fasst die zentralen Ergebnisse der induktiven Kodierungen zusammen und verwendet das Werte-Modell von Shalom Schwartz als heuristisches Konzept für die Strukturierung und Darstellung der impliziten Arbeitsphilosophien im IW. Die farblichen Abstufungen von hell- bis dunkelgrau veranschaulichen die Intensität der impliziten Arbeitsphilosophien, wie sie sich im Verlauf der Analyse aus den Textelementen herauskristallisierten. Dabei zeigten sich einrichtungsübergreifend Tendenzen an Intensitäten. Diese Intensität baute sich bereits im Schritt der Kodierung impliziter Arbeitsphilosophien auf, bei dem erste Hinweise auf typische Handlungsmuster und zugrunde liegende Überzeugungen sichtbar wurden.

**Abbildung 23***Beschreibende Kreisanordnung impliziter Arbeitsphilosophien im IW*

Die folgende Kode-Landkarte (MaxQDA – Funktion) veranschaulicht ebenfalls die Intensität der impliziten Arbeitsphilosophien sowie Verbindungen zwischen ihnen. Die Zahlen stellen keine quantitative Auswertung dar, sondern zeigen die Anzahl der kodierten Textelemente. Überschneidungen von impliziten Arbeitsphilosophien treten auf, wenn diese innerhalb eines gemeinsamen Textelementes/ Handlungskontextes miteinander verbunden sind. Dies verdeutlicht, dass Handlungen häufig mit mehreren impliziten Arbeitsphilosophien gleichzeitig verknüpft sind. Teams handeln demnach nicht ausschließlich nach einer einzelnen impliziten Arbeitsphilosophie, wie zum Beispiel der Benevolence allein, sondern kombinieren diese auch mit anderen, wie z.B. der Bewahrung von Sicherheit.

**Abbildung 24**

*Kode-Landkarte impliziter Arbeitsphilosophien*



Im Folgenden werden die einzelnen impliziten Arbeitsphilosophien in generalisierter Form dargestellt, um ein grundlegendes Verständnis der impliziten Arbeitsphilosophien im IW und ihrer Merkmale zu vermitteln.

### **LEISTUNG – PERSÖNLICHKEITSENTWICKLUNG, KOHÄSION**

---

#### **Einrichtung 001**

(P:) *In der Gruppe sind 6 Bewohner mit 6 unterschiedlichen Entwicklungsständen. Hier benötigt es dann 6 individuelle Regeln. Ich bleibe hier konsequent und andere Kollegen geben auch mal einen Kaba aus oder einen Kuchen. (E\_001\_2023-04-05\_anonym\_SysBera\_LTG, S. 6)*

#### **Einrichtung 002**

(P3: ) 00:50:13.5 *Wir kommen gerade zu der Ansicht, dass wir alle total unterschiedliche Erwartungshaltungen haben. Also wenn man Bewohner\*in und das Team gegenüberstellt, dann driften die Ansichten total auseinander. Es geht jetzt gerade darum. Was wir tun möchten , weil wir den Eindruck haben, dass es ihm damit besser geht. (E\_002\_2023-05-04\_anonym\_SysBera\_Team, S. 25)*

#### **Einrichtung 002**

(P1: ) 00:24:57-9 *Also die Selbstständigkeit zu fördern ist das Ziel.*  
(P3: ) 00:25:14.4 *Und das trifft ja auch wirklich auf alle Bereiche zu. Ja, es ist jetzt beim Toilettengang, das ist beim Duschen, es ist beim Waschen, das es beim Spazierengehen*  
(P4: ) 00:25:14.0 *Und bei kognitiven Angeboten*

---

Die implizite Arbeitsphilosophie der Leistung ist in der Teamkultur eines Teams im IW von zentraler Bedeutung. Sie äußert sich in der Bereitschaft, Neues zu lernen und sich kontinuierlich weiterzuentwickeln, um sowohl die eigene Leistungsfähigkeit als auch die Fähigkeit, den professionellen Anforderungen im Arbeitsalltag gerecht zu werden, aufrechtzuerhalten. Diese Weiterentwicklung bezieht sich nicht nur auf die Teammitglieder selbst, sondern auch auf die Bewohnerinnen und Bewohner. Den Teammitgliedern ist es wichtig, die Bewohnerinnen und Bewohner dabei zu unterstützen, ihre Leistungsfähigkeit zu bewahren und weiterzuentwickeln, um ihren Alltag möglichst selbstständig zu gestalten. Die implizite Arbeitsphilosophie der Leistung umfasst daher nicht nur die persönliche Weiterentwicklung, sondern auch die Förderung der Bewohnerinnen und Bewohner, was mit der impliziten Arbeitsphilosophie der Selbstbestimmung in Verbindung steht. Eine weitere implizite Arbeitsphilosophie ist die Teamkohäsion, die die Zusammenarbeit im IW kennzeichnet. Teammitglieder legen großen Wert darauf, dass ihre Arbeit gut aufeinander abgestimmt ist, um eine einheitliche Vorgehens-

weise zu gewährleisten. Dies fördert nicht nur die Effizienz und Verlässlichkeit im Arbeitsalltag, sondern stärkt auch das Vertrauen innerhalb des Teams. Ein wesentlicher Bestandteil dieser Kohäsion ist die implizite Arbeitsphilosophie des Pflichtbewusstsein, das sich in der zuverlässigen Erledigung von Aufgaben zeigt. Da die Arbeit im IW auf einem engen Miteinander basiert, ist es für die Teammitglieder entscheidend, dass alle ihre Aufgaben gewissenhaft und termingerecht erfüllen. Nur so kann gewährleistet werden, dass die Arbeitsabläufe reibungslos funktionieren und sowohl Kolleginnen und Kollegen als auch Bewohnerinnen und Bewohner auf eine kontinuierliche Unterstützung zählen können. In diesem Zusammenhang lässt sich eine Schnittstelle zur impliziten Arbeitsphilosophie der Benevolence erkennen. Die enge Zusammenarbeit und das Bewusstsein für eine gemeinsame Verantwortung stärken das soziale Miteinander und die gegenseitige Unterstützung im Team. Dies trägt zu einer Arbeitskultur bei, in der sich Teammitglieder aufeinander verlassen können und die Bewohnerinnen und Bewohner bestmöglich betreut werden.

## **BEWAHRUNG VON SICHERHEIT – GEIMEINSCHAFT/KOLLEGIALITÄT**

---

### **Einrichtung 001**

*Man kann sie immer rufen, wenn Not am Mann ist. Sie arbeitet zwar im Büro aber sie hängt dann auch mal Aufgaben hinten dran. Wenn alle Stricke reisen, dann steht sie auch beratend zur Seite. Und auch wenn wir nicht immer einer Meinung sind, ist das völlig in Ordnung.*

*(E\_001\_2023-04-05\_anonym\_SysBera\_LTG, S. 12)*

### **Einrichtung 002**

*Aber hier bei uns im Haus ist Teamarbeit besonders großgeschrieben, denke ich. Wir müssen uns im Intensivbereich absolut aufeinander verlassen können. Meine Kollegen sind immer zu zweit in einer Schicht. Da ist es wichtig zu wissen, dass der Kollege für mich da ist, wenn etwas ist. Sonst könnte es zu gefährlichen Situationen kommen.* 00:13:55

*(E\_002\_2023-12-19-Paraphrase\_Interview\_Ltg, S. 4)*

### **Einrichtung 003**

*BEWOHNER\*IN genießt die Routine mit den BEWOHNER\*IN bekannten Personen und möchte auch informiert darüber sein, wer da ist und wer nicht.* (E\_003\_2023-05-03-ethFB, Pos. 3)

---

Die implizite Arbeitsphilosophie der Bewahrung von Sicherheit prägt die Arbeit im IW intensiv und ist eng mit der impliziten Arbeitsphilosophie der Leistung verbunden. Sie kennzeichnet den verantwortungsvollen Umgang mit den Bewohnerinnen und Bewohnern sowie den Schutz der Ressourcen der Teammitglieder. Die Schutzbedürftigkeit

der Bewohnerinnen und Bewohner zeigt sich in gezielten Maßnahmen zur Gesundheitsvorsorge, Unterstützung bei der Hygiene und Hilfe bei der Ernährung. Teammitglieder im IW sind außerdem stark davon geprägt, den Schutz der Bewohnerinnen und Bewohner täglich zu garantieren – im Zweifel auch den Schutz der Bewohnerin oder des Bewohners vor sich selbst, etwa im Hinblick auf Selbstverletzungen. Gleichzeitig prägt die implizite Arbeitsphilosophie des Selbstschutzes die Arbeit dahingehend, dass Teammitglieder auch darauf achten müssen, wie sie sich selbst vor Überlastung oder Verletzung schützen können. Die implizite Arbeitsphilosophie der Sicherheit bietet ein Potenzial für Dilemmata, da in bestimmten Situationen abgewogen werden muss, wann eine Bewohnerin oder ein Bewohner vor sich selbst geschützt werden muss und in welchem Maße eine (pädagogische/ therapeutische) Intervention notwendig ist. Zusätzlich spielt die Gemeinschaft eine zentrale Rolle für ein Team im IW, da sie Sicherheit und Stabilität bietet. Die Teamkultur im IW ist davon geprägt, Gemeinschaftswerte zu vermitteln und sowohl sich selbst als Gemeinschaft zu verstehen als auch die Lebenswelt der Bewohnerinnen und Bewohner in diesen Ansatz einzubeziehen. Sozialkontakte sind für die Bewohnerinnen und Bewohner von großer Bedeutung und die Wohngruppe stellt eine wesentliche Form der Gemeinschaft dar. Die Teammitglieder arbeiten intuitiv daran, die Bewohnerinnen und Bewohner in diese Gemeinschaft zu integrieren, um ihnen ein stabiles und unterstützendes soziales Umfeld zu ermöglichen. Ebenso kennzeichnet die implizite Arbeitsphilosophie der Bewahrung von Sicherheit im IW die gezielte Vermeidung und Lösung von Konflikten, Missverständnissen und aggressiven Auseinandersetzungen, um die Sicherheit aller Beteiligten zu gewährleisten.

### ***BENEVOLENCE – FÜRSORGE, VERTRAUEN, VERANTWORTUNG***

---

#### ***Einrichtung 003***

*(P: ) Zur Pflege gehört auch die Essens-Situation; wenn diese nicht begleitet werden würde, würde BEWOHNER\*IN nichts essen, da es BEWOHNER\*IN nicht wichtig zu sein scheint*  
*(E\_003\_2023-05-03-ethFB, Pos. 2)*

#### ***Einrichtung 002***

*(P2: ) 00:12:00.7 Mir fällt gerade das Schlagwort Vertrauen ein. Das ist etwas, was wir Bewohner\*in täglich entgegenbringen und was ihn auf dem Weg zur Erhöhung der Lebensqualität durch uns begleitet. (E\_002\_2023-05-04\_anonym\_SysBera\_Team, S. 6)*

**Einrichtung 003a**

*Es ist ja so, dass die Assistenz entscheiden muss: Wie viel kann ich jetzt noch zulassen? Ab wann sollte ich jetzt begleitend, regulierend eingreifen? Sie muss irgendwann entscheiden: Gut, jetzt schaffen sie es nicht mehr allein. Die Toleranz ist jetzt einfach zu Ende und ein anderer Bewohner möchte Ruhe vor dem Bewohner haben, weil es ihm zu viel wird. Dann stellt sich die Frage, wann die Assistenz zum Einsatz kommt und ob sie begleitet oder beschwichtigt. (E\_003a\_2023-11-20\_anonym\_Team\_SysBera, S. 7)*

---

Die implizite Arbeitsphilosophie des Wohlwollens/ Benevolence ist gekennzeichnet durch eine Kultur der Fürsorge, Verantwortung und Akzeptanz. Teammitglieder gestalten ihre Rolle, indem sie darauf achten, dass Wohlbefinden und Fürsorge aktiv umgesetzt werden. Dies äußert sich sowohl in der individuellen Verantwortung für eigene Aufgaben als auch in der gemeinsamen Verantwortung für das Team und die Bewohnerinnen und Bewohner. Wesentlich für diese Arbeitsweise ist die wertschätzende Haltung, die sowohl Bewohnerinnen und Bewohner als auch Kolleginnen und Kollegen in ihrer Einzigartigkeit respektiert und annimmt.

Die implizite Arbeitsphilosophie der Verantwortung ist eine weitere kennzeichnende implizite Arbeitsphilosophie aus dem benevolenten Spektrum. In bestimmten Situationen sind Teammitglieder gefordert, bewusst Verantwortung zu übernehmen, insbesondere wenn es darum geht, Spannungen in sozialen Interaktionen zwischen Bewohnerinnen und Bewohner oder Teammitgliedern zu entschärfen und lösungsorientiert zu handeln. Diese Verantwortung kann auch bedeuten, Bewohnerinnen und Bewohner in schwierigen Momenten zu begleiten und ihnen Unterstützung zu bieten. Gleichzeitig beinhaltet die implizite Arbeitsphilosophie der Verantwortung die Fähigkeit, Aufgaben zu delegieren oder anderen die Möglichkeit zu geben, Verantwortung zu übernehmen, um eine ausgewogene und tragfähige Teamstruktur zu erhalten. Ein weiteres beschreibendes Element für implizite Arbeitsphilosophien von Teams im IW ist die implizite Arbeitsphilosophie des Vertrauens. Vertrauen ist nicht nur eine Grundvoraussetzung für den Teamzusammenhalt, sondern auch für den Aufbau und die Pflege verlässlicher Beziehungen zu den Bewohnerinnen und Bewohner. Diese implizite Arbeitsphilosophie stützt sich auf eine Kultur der Verlässlichkeit, Offenheit und gegenseitigen Wertschätzung. Vertrauen ermöglicht es, Konflikte konstruktiv zu lösen und ein Umfeld zu schaffen, in dem sich alle Beteiligten sicher und respektiert fühlen.

## MACHT – SOZIALE MACHT & KONTROLLE

### **Einrichtung 002**

(P3: ) 00:21:05.5 *Man steht dem Ganzen eigentlich relativ machtlos gegenüber, weil die Zusammenarbeit mit der Mutter mäßig informativ ist, wenn man es so darstellt. Also sie sieht das Problem einfach nicht. Sie hat ihn für ein paar Stunden und kann ihn dann wieder abgeben.* (E\_002\_2023-05-04\_anonym\_SysBera\_Team, S. 11)

### **Einrichtung 003a**

(P1: ) *Eigentlich handelt es sich hier um ein Regelwerk für die Tagesstruktur, welches ihn auch Konsequenzen erleben lässt. Eigentlich ist sowas bei uns im Team festgeschrieben. Im Grunde kennt er die Konsequenzen. Aber vielleicht benötigt er Unterstützung, wenn er sich wieder schwertut, aus dieser Provokationsschraube zu lösen; vielleicht indem man ihm ein bisschen beruhigt und Angebote macht; zum Beispiel eine Auszeit im Zimmer und ihn dort auch hin begleitet.* (E\_003a\_2023-11-20\_anonym\_Team\_SysBera, S. 7)

Die Arbeit eines Team im IW wird durch die implizite Arbeitsphilosophie der „Macht“ umfassend geprägt. Diese ermöglicht es einem Team, Situationen gezielt zu steuern, was in seinem Arbeitsumfeld eine zentrale Rolle spielt. Da „Macht“ häufig negativ konnotiert ist, bedarf es einer genaueren Differenzierung. Im IW wird sie durch die drei Dimensionen „soziale Macht“, „Kontrolle“ und „Empowerment“ definiert. Die soziale Macht zeigt sich insbesondere in der Fähigkeit der Teammitglieder, in herausfordern- den sozialen Situationen beherzt einzugreifen. Teammitglieder sprechen dann stell- vertretend für Bewohnerinnen und Bewohner oder steuern soziale Interaktionen gezielt, um Eskalationen zu vermeiden. Dabei überschneidet sich diese Praxis mit der impliziten Arbeitsphilosophie der Benevolence, die eine verantwortungsbewusste Führung betont. Gleichzeitig können jedoch auch Personen aus dem Umfeld der Bewohnerinnen und Bewohner Einfluss auf das Team und die Strukturen im IW nehmen.

Eine weitere prägende implizite Arbeitsphilosophie der Teamkultur im IW ist die „Kon- trolle“. Nach Sauer (2019) wird Kontrolle in zwei Formen unterschieden: eine konstruk- tive, kooperative Steuerung („to control“) und eine dominierende, überwachende Kon- trolle („controle“). Im IW nutzen Fachkräfte vorrangig die erstgenannte Form, indem sie Bewohnerinnen und Bewohner und Teammitglieder zielgerichtet und motivierend begleiten. Das Ziel der Teammitglieder besteht darin sicherzustellen, dass die Bewohnerinnen und Bewohner ihre Pflege oder Nahrungsaufnahme selbstständig durchfüh- ren können oder überprüft wird, ob potenzielle Gefahrenquellen beseitigt sind. Neben

sozialer Macht und Kontrolle bildet Empowerment eine weitere tragende Säule der impliziten übergeordneten impliziten Arbeitsphilosophie von Macht.

*„Empowerment umfasst Strategien und Maßnahmen, die Menschen dabei helfen, ein selbstbestimmtes und unabhängiges Leben zu führen. Durch Empowerment sollen sie in die Lage versetzt werden, ihre Belange zu vertreten und zu gestalten.“ (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, 2025)*

Die implizite Arbeitsphilosophie des Empowerment im IW beschreibt Maßnahmen, die Bewohnerinnen und Bewohner dabei unterstützen, selbstbestimmt zu handeln und aktiv an der Gestaltung ihres Lebens mitzuwirken. Fachkräfte im IW verstehen ihre Rolle intuitiv darin, diese Selbstbestimmung zu fördern und den Bewohnerinnen und Bewohner Ressourcen sowie Handlungsstrategien bereitzustellen, die ihnen mehr Unabhängigkeit ermöglichen.

#### **UNIVERSALISMUS – HARMONIE, TRANSPARENZ/OFFENHEIT, NACHHALTIGKEIT**

---

##### **Einrichtung 003a**

(I: ) Was wäre also der Idealzustand für sie alle? Was wäre die Lösung? Wie müsste der Alltag laufen, dass sie den Umgang anders gestalten können. #00:04:29-0#

(P1: ) Ich würde sagen, dass er vielleicht die Distanzlosigkeit ein bisschen ablegt. Wenn man an diesen Punkt hinkommen würde, würde das schon ganz viel Stress [bezogen auf die Atmosphäre in der Wohngruppe] rausnehmen. #00:04:38-7#

(E\_003a\_2023-11-20\_anonym\_Team\_SysBera, S. 2)

##### **Einrichtung 002**

(P2: ) Genau. Das waren andere Baustellen. Genau. Und ja, ich glaube schon, dass das einfach zu Missverständnissen führen kann, weil wenn man das einfach so gewöhnt ist, dann denkt man sich auf einmal: "Hä? Was ist hier los?" Also, dass man das einfach ganz klar kommuniziert, auch von Anfang an, wie läuft es hier, wie ist diese Hierarchie aufgebaut?

00:11:52 (E\_002\_2023-12-19-Paraphrase\_Interview\_Ltg, S. 3)

##### **Einrichtung 001**

Es kam zu einer Diskussion zwischen 001\_M1 und 001\_W über das Thema Nachhaltigkeit und Folgsamkeit [Anweisung von Leitung an 001\_W ] und die Vorstellung über sinnvolle Hygiene-Standards. (E\_001\_2023-05-04-anonym\_SysBera\_Teamprotokoll, S. 3) 4)

---

Die implizite Arbeitsphilosophie des Universalismus charakterisiert ein Team im IW insbesondere in der Zusammenarbeit mit internen und externen Personen. Intern betrifft dies vor allem die Integration neuer Teammitglieder sowie die Anpassung von

Arbeitsweisen, etwa bei der Aufnahme neuer Bewohnerinnen und Bewohner oder bei gesundheitlichen Veränderungen eben dieser oder auch spezifischen Interessen der Bewohnerinnen und Bewohner, die Anpassungen in den Alltagsstrukturen erforderlich machen. Teams im IW sind häufig mit der Herausforderung konfrontiert, eine globale Harmonie zu wahren – sowohl innerhalb der Einrichtung als auch in der Zusammenarbeit mit externen Partnern wie Eltern, Ärztinnen, Ärzte oder Freunden der Bewohnerinnen und Bewohner. Dies ist ein Aspekt, den die Teams unbewusst bewahren möchten. Dafür ist es erforderlich, offen für die Vielfalt interner und externer Einflüsse zu bleiben, wobei Transparenz im Umgang mit allen Beteiligten eine zentrale Rolle spielt. Die Teamkultur eines Teams im IW ist somit auch durch eine implizite Arbeitsphilosophie geprägt, die Offenheit und Transparenz bedeutet. Für eine erfolgreiche Alltagsgestaltung ist es dem Team daher wichtig, dass Teammitglieder sowohl untereinander als auch mit externen Partnern ein gewisses Maß an Offenheit zeigen, um Missverständnisse zu vermeiden. Besonders in multikulturellen Teams, die unterschiedliche Erfahrungswerte in das IW einbringen. Diese Grundhaltung ist den Teams nicht immer bewusst und so benötigt es immer wieder auch gezielte Reflexionsangebote, um dieses Bewusstsein aufrechtzuerhalten und zu stärken. Zudem umfasst die implizite Arbeitsphilosophie des Universalismus auch die nachhaltige Nutzung interner Ressourcen, wie beispielsweise Lebensmittel, Hygieneprodukte, Bettsachen oder Spielmaterialien. Hierbei wird bereits unbewusst darauf geachtet, dass diese Ressourcen schonend und langfristig einsetzbar sind.

## KONFORMITÄT – SELBSTDISZIPLIN UND RÜCKSICHTNAHME

### **Einrichtung 003a**

*Die Möglichkeit haben unsere Bewohner von unserer Wohngruppe eben nicht. Und die haben sich nicht ausgesucht, mit den Personen zusammenzuleben, auch von uns betreut zu werden, sondern sie müssen mit der Situation umgehen, die wir ihnen vorgegeben haben. Schon immer. Wir haben Sie in diesen Lebensumstand versetzt. Es gibt einzelne Bewohner, die dem Bewohner gegenüber wirklich eine komplette Abneigung zeigen. Sie tun manchmal freundlich, aber das ist nur aufgesetzt. In Wirklichkeit können sie ihn nicht leiden. #00:20:43-2# (E\_003a\_2023-11-20\_anonym\_Team\_SysBera, S. 5)*

*Aber wir werden das Problem nicht lösen können, wenn nicht die Betreuten diese Gelassenheit entwickeln, ihn so zu akzeptieren, wie er ist. #00:28:36-1# (E\_003a\_2023-11-20\_anonym\_Team\_SysBera, S. 6)*

**Einrichtung 001**

*P Also ich würde es ihr am liebsten richtig deutlich sagen, aber ich versuche es stattdessen so freundlich wie möglich. (E\_001\_2023-04-05\_anonym\_SysBera\_LTG, S. 4)*

Die Arbeit im IW ist in gewissem Maße durch die implizite Arbeitsphilosophie der Konformität geprägt, auch wenn die Intensität im Arbeitsalltag geringer ausfällt als bspw. jene der Benevolence oder Bewahrung von Sicherheit. Die implizite Arbeitsphilosophie der Konformität kennzeichnet sich durch die Zügelung und Einschränkung von Handlungen, Neigungen und Impulsen, die potenziell andere verärgern oder gegen soziale Normen verstossen könnten (Döring und Cieciuch, 2018, S. 26). Ein Team im IW erwartet in der Regel, dass sich die Teammitglieder an bestehende Normen halten und ihre persönlichen Wünsche im Zweifelsfall den gemeinsamen Interessen der Einrichtung unterordnen. Besonders prägend wird diese implizite Arbeitsphilosophie in Situationen, in denen es innerhalb des Sozialgefüges – sei es zwischen Bewohnerinnen und Bewohner und Teammitgliedern oder innerhalb des Teams – zu Herausforderungen kommt. In solchen Momenten zeigt sich Konformität implizit in Form von sofortiger Rücksichtnahme, um Konflikte zu vermeiden. Dies kann bedeuten, Zurückhaltung zu wahren, wenn eine Bewohnerin oder ein Bewohner ein störendes Verhalten zeigt. Gleichzeitig fördert die implizite Arbeitsphilosophie der Konformität ein ruhiges und geduldiges Arbeitsumfeld, indem aktiv zugehört und Lerninhalte so oft wiederholt werden, bis das Lernziel erreicht ist. Dies gilt auch für neue Teammitglieder, die sich mit bestehenden Abläufen vertraut machen und dabei gelegentlich Fehler machen.

**TRADITION – KONTINUITÄT UND RELIGIOSITÄT****Einrichtung 002**

*Mit viel Übung wird BEWOHNER es langfristig schaffen  
Wichtige Faktoren sind: Zeit und Sicherheit (E\_002\_2023-04-17\_eth FB, Pos. 1)*

*Früher mochte BEWOHNER Gottesdienste regelmäßig besuchen; mittlerweile weniger aber er ist trotzdem interessiert. BEWOHNER imitiert das Rosenkranz-Beten  
Es scheint ein Bezug zu Gott da zu sein (E\_002\_2023-04-17\_eth FB, Pos. 3)*

**Einrichtung 003a**

*Eigentlich handelt es sich hier um ein Regelwerk für die Tagesstruktur, welches ihn auch Konsequenzen erleben lässt. E (E\_003a\_2023-11-20\_anonym\_Team\_SysBera, S. 7)*

Die Arbeit im IW ist in wenigen Teilen durch die implizite Arbeitsphilosophie der Tradition geprägt, insbesondere in den impliziten Arbeitsphilosophien Kontinuität und Religiosität. Diese implizite Arbeitsphilosophie kennzeichnet sich durch ein indirektes und intuitives Auseinandersetzen mit den religiösen und kulturellen Hintergründen der Bewohnerinnen und Bewohner. Das bedeutet, dass die Teammitglieder gefühlsmäßig auf Aspekte achten, die den Bewohnerinnen und Bewohner einen kulturellen oder spirituellen Rahmen bieten, indem sie diese unbewusst in die Kommunikation einfließen lassen. Diese implizite Arbeitsphilosophie sorgt dafür, dass kulturelle und religiöse Aspekte im Arbeitsalltag nicht als starres Konzept, sondern als flexible und unbewusste, zwischenmenschliche Orientierungshilfe verstanden werden, die hilft, die Vielfalt der Persönlichkeiten besser zu erfassen. Die Teammitglieder erkennen, dass Tradition für die Bewohnerinnen und Bewohner eine zentrale Rolle spielen kann – insbesondere, wenn religiöse oder kulturelle Rituale eine stabilisierende Funktion in ihrem Leben haben. Die implizite Arbeitsphilosophie der Tradition prägt aber auch das Bestreben des Teams, den Bewohnerinnen und Bewohner durch eine klare Tagesstruktur Kontinuität zu bieten, die für ihre persönliche Entwicklung essenziell ist. Dies zeigt sich beispielsweise in der fortgesetzten Teilnahme an spirituellen Praktiken oder der Pflege früherer Rituale wie dem Rosenkranzgebet. Im IW wird die implizite Arbeitsphilosophie der Tradition, in ihrer religiösen oder spirituellen Ausprägung, nicht als verpflichtendes Element, sondern implizit als wertvolle Ressource übersetzt, die das tägliche Miteinander bereichern kann.

## ***SELBSTBESTIMMUNG – SELBSBESTIMMUNG UND AUTHENZITÄT***

### ***Einrichtung 001***

*Manche Sachen entscheide ich alleine. Manchmal ist das einzelne Arbeiten ganz praktisch.  
Man ist gezwungen sich selbst zu organisieren, um die Bewohner beisammenzuhalten.*  
(E\_001\_2023-04-05\_anonym\_SysBera\_LTG, S. 13)

### ***Einrichtung 003***

[Ergebnis der Fallbesprechung für das weitere Vorgehen:] *Team und BEWOHNER\*IN: Besprechung von BEWOHNER\*IN's Vorstellungen, wie der Umgang mit dem Helm aussehen könnte (Auswahl über Gestaltung von Kommunikationskarten) -> direkt nach Fallberatung*  
(E\_003\_2023-05-03-ethFB, Pos. 9)

**Einrichtung 003a**

*Hinzu kommt, dass die Bewohner auch andere Verhaltensweisen zeigen. Sie sind viel klarer. Es ist tatsächlich dieses Biotop „Wohngruppe“. Diese vier Wände, in denen das ganze Leben ablaufen muss. #00:40:06-1# (E\_003a\_2023-11-20\_anonym\_Team\_SysBera, S. 8)*

---

Die Arbeit eines Teams im IW ist ebenfalls geprägt durch die implizite Arbeitsphilosophie der Selbstbestimmung, die sich sowohl in der Stärkung der Handlungskompetenz der Teammitglieder als auch in der Förderung der Autonomie der Bewohnerinnen und Bewohner zeigt. Diese implizite Arbeitsphilosophie beinhaltet die Erwartung, dass Teammitglieder in unerwarteten oder ressourcenarmen Situationen eigenständig Entscheidungen treffen und flexibel auf Herausforderungen reagieren. Da in solchen Momenten keine standardisierten Verfahrensabläufe vorgegeben sind, liegt es in ihrer Verantwortung, eine angemessene Vorgehensweise zu entwickeln. Das Team im IW und seine einzelnen Mitglieder zeichnen sich dadurch aus, dass sie in solchen Fällen häufig unbewusst in die eigenverantwortliche Entscheidungsfindung gehen und individuell angepasste Lösungsansätze erarbeiten, um den jeweiligen Anforderungen zu begegnen. Die implizite Arbeitsphilosophie der Selbstbestimmung findet zudem einen indirekten Ausdruck in der Betreuung der Bewohnerinnen und Bewohner. Sie werden in ihrer Selbstbestimmung und Autonomie gefördert und ermutigt, Verantwortung für ihre eigenen Entscheidungen zu übernehmen. Dies muss nicht immer im Einklang mit dem Betreuungsplan stehen, sondern kann sich auch unbewusst, im zwischenmenschlichen Kontakt, ergeben. Das Team begleitet Bewohnerinnen und Bewohner individuell, um ihnen eine möglichst selbstständige Bewältigung des Alltags zu ermöglichen und verfährt hierbei oft auch gefühlsmäßig. Dabei wird stets auf die unterschiedlichen Bedürfnisse und Fähigkeiten jedes Einzelnen Rücksicht genommen. Ergänzend dazu beeinflusst die implizite Arbeitsphilosophie der Authentizität die Zusammenarbeit im Team. Teammitglieder möchten unbewusst die Möglichkeit, individuelle Arbeitsstile und persönliche Präferenzen in ihre Tätigkeit einzubringen zu können, was sich unbewusst in einer gegenseitig verwobenen Aktion und Reaktion im Sozialgefüge der Wohneinrichtung zeigt. Im positiven Sinne kann Authentizität das Miteinander stärken und zu einer offenen, vertrauensvollen Atmosphäre beitragen. Gleichzeitig kann sie jedoch auch zu Irritationen innerhalb des Teams oder im Verhältnis zu den Bewohnerinnen und Bewohner führen, insbesondere wenn unterschiedliche Arbeitsweisen oder persönliche Herangehensweisen aufeinandertreffen und Teammitglieder sich ständig in ihrer Art und Weise „verstellen“ müssen, um im Team zurecht zu kommen.

## HEDONISMUS

### **Einrichtung 001**

*Also, ich hab wirklich manchmal so diesen Spaß an meinen Job. Auch wenn ich alleine bin im Dienst. Wenn wir mit einer anderen Wohngruppe gemeinsam etwas machen, auf dem Gelände oder so. Wir hatten jetzt vor kurzem eine Wasserbomben Schlacht. (E\_001\_2023-08-01\_anonym\_SysBera\_LTG\_Einrichtung, S. 8)*

Die implizite Arbeitsphilosophie des Hedonismus spielt findet im IW wenig Raum. Sie wird jedoch unbewusst genutzt, um positive und freudvolle Momente im Arbeitsalltag zu schaffen, insbesondere wenn Bewohnerinnen und Bewohner in einer schlechten Gemütslage sind. Eine solche Situation kann das intuitive Bestreben aktivieren, einen genussvollen Moment als Ausgleich zu kreieren. Solche Momente können eine willkommene Abwechslung im IW-Alltag darstellen und kurzfristig sowohl die Arbeitsmotivation der Teammitglieder als auch das Wohlbefinden der Bewohnerinnen und Bewohner steigern. Hedonistische Ansätze finden insbesondere dann Raum, wenn die Organisationsstrukturen flexibel gestaltet sind und Möglichkeiten zur positiven Gestaltung des Tagesablaufs bieten. Beispielsweise kann eine spontane Anpassung von Abläufen dazu beitragen, die Stimmung der Bewohnerinnen und Bewohner an schwierigen Tagen zu verbessern. Solche positiven Erlebnisse werden geschätzt, stehen jedoch nicht im Mittelpunkt der Tätigkeit, die vorrangig auf die professionelle Begleitung und Unterstützung der Bewohnerinnen und Bewohner ausgerichtet ist. Hedonismus wird jedoch besonders dann als Wunsch aktiv, wenn die Organisation unklare Strukturen aufweist. In solchen Fällen fehlt die Möglichkeit, hedonistische Arbeitsweisen bewusst zu integrieren, da das Team vorrangig damit beschäftigt ist, fehlende Strukturen zu kompensieren, um Stabilität für die Bewohnerinnen und Bewohner zu gewährleisten. Dadurch kann der Wunsch nach mehr positiven und freudvollen Elementen im Arbeitsalltag verstärkt werden, bleibt jedoch häufig unerfüllt.

## STIMULATION

---

### **Einrichtung 003**

*Das Team ist sich einig, „mutiger“ zu werden, um BEWOHNER\*IN's Bedürfnis nach Kommunikationskompetenz und gutem Leben nachzukommen, damit neben auch der soziale Anschluss bestehen bleibt. (E\_003\_2023-05-03-ethFB, Pos. 9)*

---

Die implizite Arbeitsphilosophie der Stimulation erscheint im Alltag eines Teams im IW eher selten. Sie kann jedoch in gezielten Reflexionsphasen bewusst gefördert werden, um das Team dazu anzuregen, etablierte Routinen zu hinterfragen und neue, bislang ungetestete Ansätze auszuprobieren – auch wenn diese mit einer gewissen Unsicherheit verbunden sind. Solche innovativen Veränderungen werden jedoch in der Regel nicht kontinuierlich im Alltag umgesetzt, sondern entstehen vorrangig in außergewöhnlichen oder dringlichen Situationen, die ein unmittelbares und entschlossenes Handeln erfordern.

### **1.2 Tendenzen in der Aktivierung von impliziten Arbeitsphilosophien**

In gut ausgeprägten Organisationsstrukturen mit erfolgreicher Sinngenerierung zeigt sich, dass alle analysierten impliziten Arbeitsphilosophien funktional aktiviert werden. Dies erlaubt den Teams, auf ihren Erfahrungsschatz zurückzugreifen und die Teamkultur gezielt weiterzuentwickeln. Nur Hedonismus lässt sich dabei nicht eindeutig analysieren, was darauf hindeutet, dass in stabilen, sinnstiftenden Umfeldern andere Werte eine dominantere Rolle in der Teamdynamik spielen. In Organisationsstrukturen, die durchgängig ungünstig ausgeprägt sind und in denen keine Sinngenerierung stattfindet, zeigen sich die impliziten Arbeitsphilosophien Sicherheit, Macht, Leistung und Universalismus in einer dysfunktionalen Form. Dies bedeutet, dass Teammitglieder dazu neigen, folgende Verhaltensweisen zu entwickeln:

- Sicherheit gewinnt an Bedeutung, indem individuelle Ressourcen geschützt werden durch Intensivierung von Kontakten und den Schutz eigener Ressourcen im Kontext unklarer Hierarchien und Abläufe, um sich gegen die unsichere Umgebung abzusichern.
- Macht wird als Mittel eingesetzt, um Kontrolle über Prozesse und Strukturen zu erlangen oder wiederherzustellen, insbesondere wenn formale Steuerungsmechanis-

men nicht greifen; ebenso wird Macht als Mittel genutzt, um durch Kontrollmechanismen das Team wieder zu steuern (z.B. Absprachen)

- Leistung dient der Kompensation ineffizienter Abläufe, indem versucht wird, durch individuellen Einsatz strukturelle Defizite auszugleichen.
- Universalismus manifestiert sich in Kompensations- oder Vermeidungsstrategien, um trotz der ungünstigen Rahmenbedingungen eine gewisse Harmonie und Stabilität innerhalb der Wohneinrichtung zu bewahren.

In Organisationsstrukturen, die zwar funktional sind, aber nicht optimal ausgestaltet sind und in denen die Sinngenerierung nur langsam voranschreitet, zeigen sich tendenziell implizite Arbeitsphilosophien wie Benevolence, Selbstbestimmung und Hedonismus als besonders aktiv. Eine mögliche Erklärung dafür liegt in der Unsicherheit, die in solchen Strukturen entstehen kann:

- Benevolence könnte verstärkt auftreten, da Unsicherheit über Weisungsbefugnisse und generelle Abläufe dazu führen, dass sich Teammitglieder bewusst wohlwollend und unterstützend begegnen, um einen kollegialen Umgang aufrecht zu erhalten
- Selbstbestimmung gewinnt an Bedeutung, da sie als Strategie zur Bewältigung von Unsicherheit dient und das Gefühl vermittelt, Kontrolle über die eigene Arbeitsweise und die Zusammenarbeit mit anderen zu behalten.
- Hedonismus kann eine stabilisierende Funktion übernehmen, indem Hedonismus zur Aufrechterhaltung der Motivation beiträgt, bis eine stabilere Situation erreicht ist.

### Abbildung 25

*Darstellung Kode-Dichte dysfunktionale Ausprägung impliziter Arbeitsphilosophien im Kontext Organisationsstruktur*

dysfunktionale Ausprägung impliziter Arbeitsphilosophien*							
Organisationsstruktur	Hedonismus	Sicherheit	Macht	Selbstbestimmung	Benevolence	Universalismus	Leistung
Ablauforganisation	●	●	●		●	●	●
Aufbauorganisation		●		●		●	●
Sozialstruktur		●		●		●	●
Teamstruktur		●	●	●		●	●

\*Darstellung aus MaxQDA Relation-Browser auf Word übertragen

### 1.3 Einfluss von Alter, Geschlecht und Beruf auf implizite Arbeitsphilosophien

Die Probanden waren zum Zeitpunkt der Datenerhebung im Alter zwischen 25 und 58 Jahren. Neue Teammitglieder gehörten überwiegend zur jüngeren Altersgruppe an, während nur wenige Personen über 30 Jahre als Quereinsteigerinnen oder Quereinsteiger hinzukamen. Die Stichprobe umfasste 9 männliche und 20 weibliche Probanden. Von den vier Teams hatte eine männliche Person eine Leitungsposition inne. In den anderen Teams waren Frauen in der Leitungsposition. Im Kontext der gemeinsamen Sinngenerierung zeigten sich weder geschlechtsspezifische noch altersbedingte Unterschiede in den Wertepräferenzen. Die Beratungen verdeutlichten vielmehr einen kollaborativen Prozess der gemeinsamen Sinnstiftung im Kontext der Lösungsfindung. Bemerkenswert war, dass es trotz des Generationsunterschieds zwischen den jüngsten und den ältesten Teammitgliedern keine bevorzugten Wertepräferenzen zu geben schien. Auch dies legt nahe, dass sich die impliziten Arbeitsphilosophien im Teamkollektiv des IW nicht primär durch das Alter, sondern durch die gemeinsame Zielsetzung und Arbeitsweise formen. Aus den Beratungen ließen sich keine Wertekonflikte erkennen, die zu einem intensiven Disput zwischen männlichen und weiblichen Teammitgliedern geführt hätten. Lediglich in einer Einrichtung kam es zu einer ausführlichen Diskussion zwischen einem weiblichen und einem männlichen Teammitglied über die Förderung und Begleitung der Bewohnerinnen und Bewohner im Bereich der Pflege. Das männliche Teammitglied vertrat die Ansicht, dass die Bewohnerinnen und Bewohner mehr Respekt gegenüber weiblichen Teammitgliedern zeigen sollten und dass die Leitung eine klare Kontroll-, Regulations- und Anweisungsfunktion innehaben müsste und umsetzen sollte. Die weibliche Fachkraft hingegen betonte, dass eine zu dominante Führung zu Einschüchterung und Rückzug innerhalb des Teams führen könne – beispielsweise durch vermehrte Krankmeldungen. Sie plädierte daher für einen kooperativeren, rücksichtsvoller und wohlwollenderen Führungsstil.

*001\_MI vertrat die Ansicht, dass es sehr wichtig sei, dass eine Gruppenleitung Regeln setze und auch dafür sorge, dass diese gut umgesetzt würden. [...] 001\_MI betonte hier, dass es Sanktionen wie ein Verweis durchaus sinnvoll seien. Damit sich alle an die Regeln halten würden. Leitung klärte mit 001\_MI inwiefern eine Leitung gegenüber einer\*m Mitarbeiter\*in konkret werden könne, denn Sie\*Er sorge sich, dass eine direkte Ansprache zu Ausfällen führen könne. (E\_001\_2023-05-04-anonym\_SysBera\_Teamprotokoll, S. 4)*

Ein möglicher Einfluss kultureller Prägung ist nicht auszuschließen: Das männliche Teammitglied stammt aus einem osteuropäischen Land, während das weibliche Teammitglied im Osten Deutschlands aufgewachsen ist. Dabei lassen sich bestimmte Präferenzen vermuten: Während sich das weibliche Teammitglied stärker an Werten wie Wohlwollen (Benevolence) und Universalismus orientierte, spiegelten die Vorstellungen des männlichen Teammitglieds eher Leistung und Macht wider. Dies könnte darauf hindeuten, dass die jeweiligen Vorstellungen von Führung und Zusammenarbeit kulturell geprägt sind, ist aber nicht eindeutig anhand eines einmaligen Beispiels abzuleiten. Diese intensive Auseinandersetzung blieb eine Ausnahme. In anderen Einrichtungen wurden verschiedene implizite Arbeitsphilosophien konstruktiv in Teambesprechungen zusammengeführt und weiterentwickelt, ohne dass es zu langanhaltenden Wertkonflikten kam. Die Mehrheit aller Probanden im IW verfügte bis zum Zeitpunkt der Datenerhebung über einen Berufsabschluss im Bereich Sozial- oder Pflegewesen (z. B. Heilpädagogik, Sonderpädagogik, Sozialpädagogik, Heilerziehungs-pflege, Pflege, therapeutische Berufe). Die sog. Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger hatten zuvor in einem handwerklichen Beruf gearbeitet oder begannen eine Assistenz-Ausbildung im Pflegebereich, da sie aus einem anderen europäischen Land kamen und die eine Qualifikation nachzuarbeiten war.

## 1.4 Kulturelle Einflüsse

Ein Team im IW kann sich aus Personen mit ganz unterschiedlichen Kulturen zusammensetzen. Sowohl Personen aus europäischen Nachbarländern zu Deutschland als auch bspw. aus Ländern wie Afrika oder dem Iran können ein Team im IW abbilden. Dies muss jedoch nicht zwangsläufig einen Einfluss auf das Aktivieren bestimmter impliziter Arbeitsphilosophien haben, die sich jenachdem stärker in die eine oder andere kulturelle Region bewegen. Obgleich jede Person ihre eigene kulturelle (Arbeits-) Biografie in das IW mit einbringt, muss dies nicht bedeuten, dass eben diese dominiert. Vielmehr ergibt sich aufgrund der gemeinsamen Sinngenerierung eine Ausrichtung an bestimmten notwendigen impliziten Arbeitsphilosophien, die zweckdienlich die Auftragsumsetzung unterstützen. Durch Perspektivenübernahme gelingt es allen Teammitgliedern, unabhängig von ihrer kulturellen Herkunft, eine einheitliche oder auch mehrere implizite Arbeitsphilosophien in das Teamkollektiv zu integrieren. Ein Beispiel hierfür ist ein Teammitglied aus Einrichtung 001, dessen Berufsbiografie nicht durch die deutsche Kultur geprägt ist. Diese Person legt besonderen Wert darauf, dass

die Bewohnerinnen und Bewohner den Teammitgliedern mit dem gleichen Respekt begegnen, den sie selbst erfahren. Insbesondere weibliche Fachkräfte sollten höflich behandelt werden. Zwar liegt die Vermutung nahe, dass die ursprüngliche Kultur des Herkunftslandes diese implizite Arbeitsphilosophie des gegenseitigen Respekts mitgeprägt hat; doch für das Team im IW schien es keine Rolle zu spielen, woher diese implizite Arbeitsphilosophie stammte – viel wichtiger war, dass alle Teammitglieder sie teilten und sie als gemeinsames Orientierungsprinzip im Sinne eines kontinuierlichen Erfüllens des Arbeitsauftrags lebten. In diesem Sinne kann das Team als ein eigenes Makrosystem betrachtet werden, in der sich Überzeugungen aus der kulturellen Vielfalt zu gemeinsamen Arbeitsphilosophien und Handlungsprinzipien, nach einem mehr oder weniger intensiven Prozess der Sinnfindung, verdichten. Die Einigung auf eine oder mehrere implizite Arbeitsphilosophie(n) beruhte somit nicht auf der kulturellen Prägungen Einzelner, sondern auf einem gemeinsamen Konsens innerhalb des Teams.

*„Die Beraterin bat das Team darum sich bildlich vorzustellen, dass ihnen klar werden müsse, ob Sie\*Er gemeinsam ein Haus bauen oder einen Garten gestalten würden. Es sei wichtig zu wissen, woran Sie\*Er arbeiten und mit welchem Zielbild. 001\_W erkannte, dass eine gemeinsame Vorstellung von der Arbeit mit der\*m Bewohner\*in fehlte. Man müsse sich auf ein gemeinsames Bild einigen. (E\_001\_2023-05-04-anonym\_SysBera\_Teamprotokoll, S. 5)“*

## 1.5 Zwischenresümee

Die Prägung der impliziten Arbeitsphilosophien im IW zeigte sich nicht nur in ihrer individuellen Betrachtung, sondern insbesondere in ihren Überschneidungen. Der charakteristische Arbeitsansatz im IW in der aktuellen Zeit ist durch eine enge Verknüpfung von Leistung, Benevolenz, Sicherheit, Macht und Universalismus gekennzeichnet. Ergänzend dazu sind implizite Arbeitsphilosophien wie Stimulation, Hedonismus, Selbstbestimmung, Tradition und Konformität in geringerem Maße unbewusst angesteuert. Es lässt sich festhalten, dass ein Team im IW derzeit vor allem implizite Arbeitsphilosophien verfolgt, die darauf abzielen, reibungslose Abläufe sowie Sicherheit und Kontinuität für die Bewohnerinnen und Bewohner zu gewährleisten. Das mutige Erproben neuer Arbeitsansätze tritt in der unbewussten Ebene der Teamkultur dabei in den Hintergrund und findet erst dann statt, wenn sicherheitsgebende Elemente aus der Organisation nicht mehr gegeben sind oder der Druck durch die Bewohnerinnen und Bewohner an die Betreuungskräfte so hoch (z.B. durch ein ethisches Dilemma,

wie bspw. der Frage nach mehr oder weniger Selbstbestimmung für eine Bewohnerin oder einen Bewohner, verbunden mit Selbstverletzungsgefahr vs. Empowerment). In der Teamkultur stehen implizite universalistische Arbeitsphilosophien in enger Verbindung mit den impliziten Arbeitsphilosophien der Leistung, Sicherheit und Benevolenz und fördern eine nachhaltige, ressourcenschonende Arbeitsweise. Implizite Arbeitsphilosophien wie Freude, Selbstbestimmung und Konformität spielen hingegen eine untergeordnete Rolle, obwohl sie dennoch unbewusst umgesetzt werden, wenn es darum geht die Harmonie in der Einrichtung aufrecht zu erhalten. Die Umsetzung der unbewussten impliziten Arbeitsphilosophien von Flexibilität und Eigenverantwortung sind der Teamkultur ebenfalls inhärent und für die Arbeit essenziell, während die Bedürfnisse und das Wohlbefinden aller Beteiligten stets im Mittelpunkt stehen.

Die reine Auflistung der impliziten Arbeitsphilosophien ist allerdings zu kurzgefasst, um eine umfassende und theoriegenerierende Aussage über verschiedene implizite Arbeitsphilosophie-Handlungstypen und deren theoretisches Aktivierungs-Konzept zu treffen. Eine tiefere und weiterführende Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Motivationsdimensionen und deren Einflüsse auf die Aktivierung und deren Wechselwirkungen von impliziten Arbeitsphilosophien in einer Teamkultur ist somit erforderlich, um ein vollständigeres Verständnis von eben diesen im Kontext des IWs zu entwickeln. Dies wird im Folgenden dargestellt.

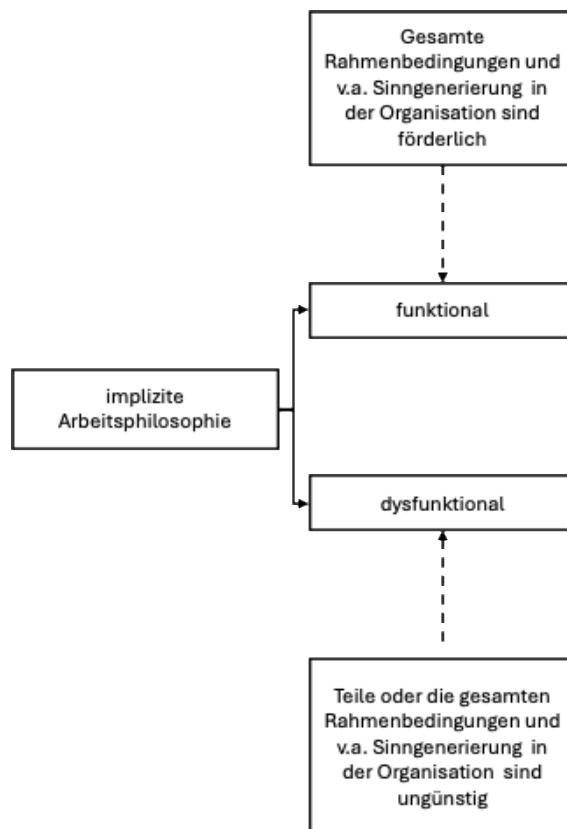
## 2 Ausprägungen von impliziten Arbeitsphilosophien von Teams im IW

### 2.1 Funktionale und dysfunktionale Ausprägung

Ein Team im IW arbeitet in einem sehr anspruchsvollen Bereich der Behindertenhilfe. In diesem Kontext ist es nicht überraschend, dass „*Werte*“ und „*Unwerte*“ (Hillmann, 2001, S. 36) – im Sinne der zugrunde liegenden impliziten Arbeitsphilosophien – eng miteinander verknüpft sind. Die Ausprägung einer impliziten Arbeitsphilosophie hängt maßgeblich davon ab, welche organisatorischen Strukturen und Aufgabenstellungen bestehen.

**Abbildung 26**

*Ausprägung impliziter Arbeitsphilosophien*

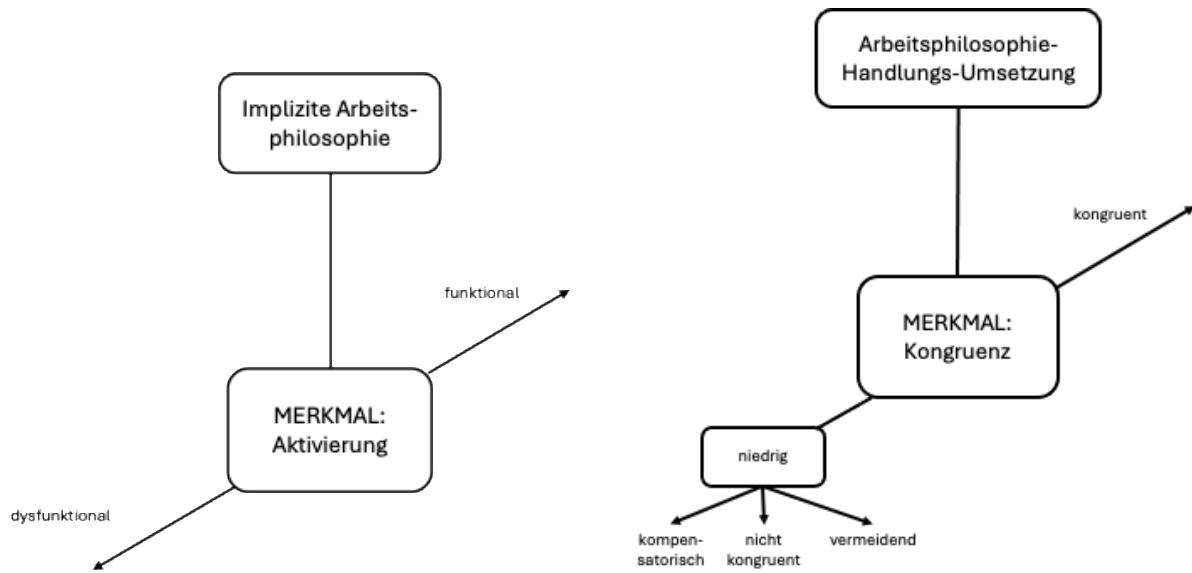


Faktoren wie die Struktur der Organisation (Aufbau- und Ablauforganisation), Teamkonstellationen, die soziale Struktur und Kommunikationsformate können implizite Arbeitsphilosophien im Intensivwohnbereich entweder begünstigen oder hemmen. Impli-

zite Arbeitsphilosophien können daher sowohl funktionale als auch dysfunktionale Ausprägungen annehmen. In der Werteforschung werden diese Ausprägungen als „*Werte*“ und „*Unwerte*“ klassifiziert, wobei insbesondere letztere bislang nur unzureichend wissenschaftlich untersucht wurden (Hillmann, 2001, S. 36). Die Begriffe „(dys-)funktional“ beziehen sich in dieser Forschungsarbeit nicht auf eine moralische Bewertung, sondern darauf, ob die Umsetzung der Handlung im Einklang mit der impliziten Arbeitsphilosophie steht oder im Widerspruch. Das bedeutet, dass Handlungen entweder mit der aktivierten impliziten Arbeitsphilosophie des Teams im Einklang stehen oder eine unangemessene Umsetzung erzwingen, wodurch die implizite Arbeitsphilosophie ihre tatsächliche Funktion als Orientierung verliert, und verstärkt zu einem Bedürfnis aufgrund eines Mangels transformiert. Insofern wird nicht von Wert und Unwert gesprochen, sondern von funktional oder dysfunktionaler Ausprägung der impliziten Arbeitsphilosophie.

**Abbildung 27**

*Implizite Arbeitsphilosophien Aktivierung und Kongruenz*



Ein Beispiel für eine funktionale und dysfunktionale Ausprägung einer impliziten Arbeitsphilosophie kann über „Benevolence“ (Wohlwollen) dargestellt werden:

Eine Handlungsumsetzung, die Fürsorge und gegenseitiges Wohlwollen forciert, weil bspw. eine Bewohnerin oder ein Bewohner in der Körperpflege unterstützt werden soll, kann dem Ziel fürsorglicher Pflege gerecht werden und somit eine funktionale Ausprä-

gung dieser impliziten Arbeitsphilosophie widerspiegeln. Benevolence kann jedoch auch in einer anderen Form auftreten: Dabei wird Wohlwollen zwar nicht direkt vorgespielt, jedoch instrumentalisiert, um unangenehmen Aufgaben zu entkommen. Dies bedeutet, dass Teammitglieder bewusst fürsorglich und respektvoll miteinander umgehen, dabei jedoch Verantwortung oder Aufgaben auf andere Personen oder Bereiche verlagern. Ein Beispiel hierfür ist, wenn ein Teammitglied befürchtet, dass die Körperpflege eines Bewohners herausforderndes Verhalten auslösen könnte. Um dieser Aufgabe auszuweichen, zeigt das Teammitglied eine vermeintlich wohlwollende Haltung, indem es die Körperpflege hinauszögert und stattdessen Tätigkeiten mit dem Bewohner durchführt, die vor allem diesem Freude bereiten und damit zwar Spaß generiert aber die Wahrung der Hygiene gefährdet. Auf diese Weise entzieht die Fachkraft sich der eigentlichen Aufgabe, sorgt jedoch dafür, dass im Zweifel ein anderes Teammitglied die aufgeschobene Aufgabe übernimmt und somit eigene Aufgaben aufstaut, was wiederum auch aus dysfunktionalem Wohlwollen geschieht, damit kein Unbehagen in der Wohngruppe und im Team entsteht. Dies kann somit eine Kettenreaktion auslösen: Andere Teammitglieder übernehmen ebenfalls Aufgaben, die ursprünglich nicht in ihrem Zuständigkeitsbereich liegen, um sicherzustellen, dass der Alltag weiterhin reibungslos verläuft. Auf diese Weise wird die Verzögerung der Aufgaben kompensiert.

*„Dass Fehler nicht passieren sollten, habe ich nun hinten eingereiht. Es ist momentan eben so. Es bleibt bei Kleinigkeiten und keiner kommt zu Schaden. Ich habe das Gefühl, dass sich alle zurücklehnen. Ganz nach dem Motto: Die macht das schon.“ (E\_001\_2023-04-05\_anonym\_SysBera\_LTG, S. 1)*

Solches Verhalten tritt häufig in Verbindung mit schlecht definierten Prozessen und unzureichenden Kommunikationsstrukturen auf, wobei informelle Kommunikation zwar stattfinden kann, aber nicht immer klar und zielführend ist. Wie diese Aussage erkennen lässt, gibt es eine Einstufung der Kongruenz zwischen impliziter Arbeitsphilosophie und Handlungsumsetzung. Die zuvor getätigte Aussage definiert die Einstufung der „Kompensation“. Neben einer kompensierenden Einstufung gibt es noch die Einstufung „inkongruent“ und „vermeidend“. Ein Vermeiden von Handlungen tritt insbesondere dann auf, wenn Aufgaben nicht klar definiert sind und die Teamstruktur wenig stabil ist – beispielsweise, wenn Teammitglieder sich noch nicht lange kennen oder nur wenig Vertrauen zueinander haben. Dadurch fehlt eine gemeinsame Sinnfindung. Dieses Muster zeigt sich beispielsweise in der dysfunktionalen Ausprägung der implizite Arbeitsphilosophie „Konformität“. Teammitglieder neigen dazu, eher ihren Vorlieben zu folgen, statt

gemeinsame Regeln zu beachten oder Rücksicht zu nehmen – etwa, wenn Prozesse unklar definiert und Arbeitsteilung schlecht strukturiert sind. Manche entwickeln dann eigene Regeln, um den Alltag „zu überleben“. Dies zeigt, dass klare Regeln und Normen in der Organisation fehlen oder nicht etabliert sind. Auch mangelt es dem Team an Sinnstiftung oder der Entwicklung gemeinsamer Regeln. In der Folge können sich Teammitglieder weder an der Organisation noch an Kolleginnen und Kollegen orientieren. Das führt dazu, dass Handlungen und das Einhalten ohnehin unklarer Regeln vermieden werden, Einzelgängertum begünstigt und zugleich das Bedürfnis nach klaren Normen verstärkt wird.

Der Begriff „inkongruent“ bezieht sich auf alle weiteren, nicht klar definierbaren Nuancen von Handlungen, die nicht mit der zugrunde liegenden impliziten Arbeitsphilosophie übereinstimmen. Inkongruenz kann sich in subtilen Widersprüchen zwischen den formulierten Arbeitsphilosophien und den tatsächlichen Handlungen äußern, sei es durch fehlende Konsequenz in der Umsetzung, unbeabsichtigte Zielverfehlungen oder situative Anpassungen, die im Widerspruch zur ursprünglichen impliziten Arbeitsphilosophie stehen. Dadurch entsteht ein anhaltendes Spannungsfeld, in dem zwar die erforderlichen Handlungen formal ausgeführt werden, jedoch eine negative Atmosphäre im Team zurückbleibt. Die drei Einstufungen niedriger Kongruenzvarianten lassen sich der dysfunktionalen Ausprägung von impliziten Arbeitsphilosophien zuordnen.

Darüber hinaus gibt es neben niedriger Kongruenz auch eine positive Ausprägung, die als „kongruent“ bezeichnet wird. Dies bedeutet, dass die impliziten Arbeitsphilosophien der Teams und die tatsächliche Handlungsumsetzung miteinander in Einklang stehen.

Für die Ausprägung von impliziten Arbeitsphilosophien gibt es keine festgelegte Spezifizierung, die bestimmt, dass eine implizite Arbeitsphilosophie zwangsläufig eine bestimmte Tendenz für diese oder jene Ausprägung hat. Jede implizite Arbeitsphilosophie kann sowohl funktional als auch dysfunktional ausgeprägt sein. Allerdings treten die Prinzipien des Vermeidens oder der Kompensation in den Teams des IW seltener auf als das inkongruente Prinzip für sich genommen. Eine Kongruenz tritt in der Regel dann auf, wenn entweder eine klare Sinngenerierung und eine stabile Teamstruktur gegeben sind oder die Aufbau- und Ablauforganisation durch Klarheit und Kontinuität gekennzeichnet ist. Im Idealfall wirken alle diese Aspekte zusammen und ergänzen sich gegenseitig, wodurch ein kohärentes und stabiles Arbeitsumfeld entsteht, das eine konsistente Umsetzung der impliziten Arbeitsphilosophie begünstigt.

### **3 Kernkategorien der Aktivierung von impliziten Arbeitsphilosophien**

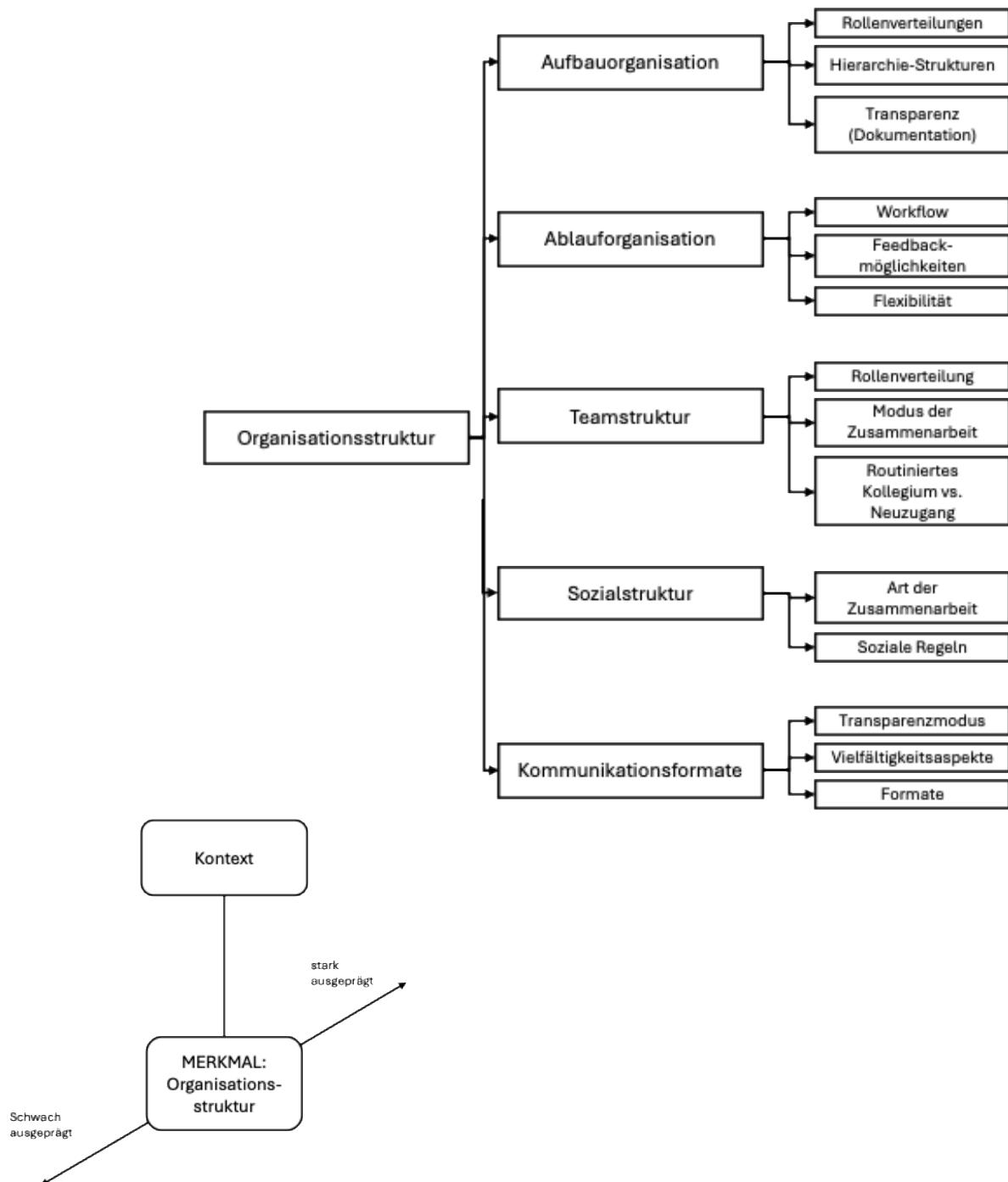
Das Ziel der Untersuchung bestand darin, Handlungstypen aus dem Zusammenhang zwischen impliziten Arbeitsphilosophien und organisationalem Kontext zu erstellen. Aufgrund der entwickelten Kodier-Paradigmen zur Erklärung des Phänomens – der Aktivierung der jeweiligen impliziten Arbeitsphilosophie – hätte zunächst angenommen werden können, dass diese Handlungstypen das zugrunde liegende theoretische Konzept darstellen. Im Verlauf der Analyse zeigte sich jedoch, dass jeder Handlungstyp ein spezifisches Aktivierungsprinzip aufweist und dass ein übergeordnetes theoretisches Konzept existiert, das diese Prinzipien strukturiert. Zur Identifikation dieses Konzepts wurden Schlüsselkategorien herausgearbeitet, die die zentralen Mechanismen der Aktivierung von impliziten Arbeitsphilosophien abbilden. Zur weiteren Analyse wurde untersucht, welche Strukturen und Prozesse maßgeblich zur Formung und Umsetzung impliziter Arbeitsphilosophien beitragen. Dabei ergaben sich zunächst die Kategorien Organisationsstruktur (umfassend: Aufbau- und Ablauforganisation sowie die Team- und Sozialstruktur), Kommunikationsformate (Unterscheidung zwischen informeller und formeller Kommunikation) und Sinngenerierung (Perspektivenübernahme und Sinnverstehen). Durch fortlaufende Analyse stellte sich heraus, dass insbesondere Kommunikation und Sinngenerierung eine zentrale Rolle bei der Aktivierung von impliziten Arbeitsphilosophien einnehmen. Unabhängig von der konkreten Ausgestaltung der Organisationsstruktur zeigte sich, dass ein funktionierender Kommunikationsprozess und die Generierung von Sinn essenzielle Bedingungen für die Aktivierung impliziter Arbeitsphilosophien darstellen. Dies legt nahe, dass nicht primär die formale Organisationsstruktur, sondern die durch Kommunikation vermittelten Bedeutungszuschreibungen entscheidend für die Generierung und den Umgang mit impliziten Arbeitsphilosophien sind. Im Folgenden werden die Schlüsselkategorien ausführlicher beschrieben.

### **3.1 Die Organisationsstruktur als Stimulus für implizite Arbeitsphilosophien**

Eine genauere Betrachtung der Organisation zeigte, dass bestimmte Elemente die Teamkultur und das Verhalten der Teammitglieder beeinflussen. Zu diesen organisationsinternen Einflussfaktoren gehören:

## Abbildung 28

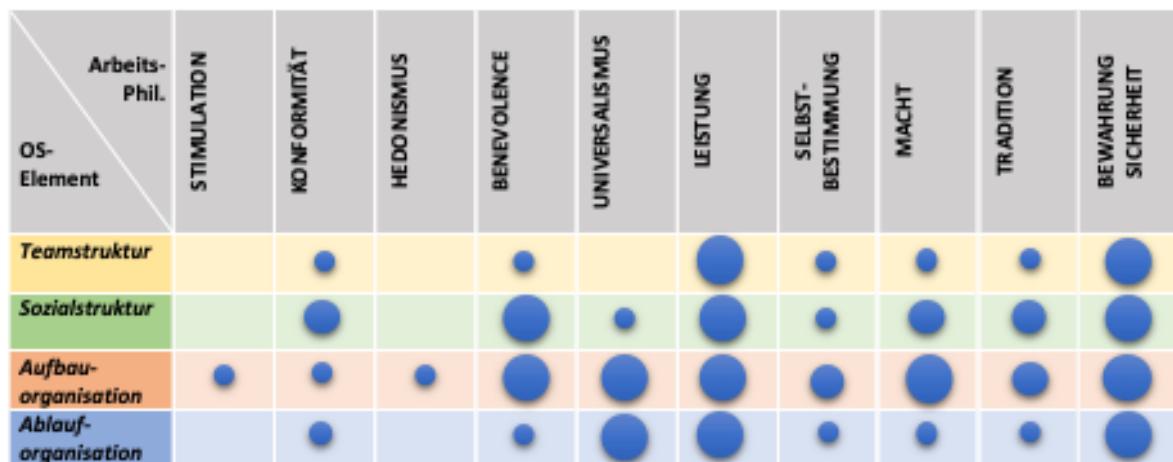
*Schlüsselkategorie der Organisationsstruktur mit Ausprägung*



Mit Fokus auf aktivierte implizite Arbeitsphilosophien im Kontext organisationaler Einflussfaktoren lässt sich resümieren, dass insbesondere jene der Leistung, der Bewahrung von Sicherheit, des Universalismus, der Benevolence und der Macht durch die Gestaltung der Organisationsstruktur aktiviert werden. Implizite Arbeitsphilosophien wie Selbstbestimmung, Tradition und Konformität treten gelegentlich durch die Strukturen der Organisation im IW hervor, während Stimulation und Hedonismus nur selten aktiv sind:

**Abbildung 29**

*Intensität / Dichte der Kodierungen pro OS-Element*



*OS = Organisationsstruktur; Phil. = Philosophie*

*Die Kreisgrößen stellen die Intensität der Kode-Überschneidungen dar.*

Wie sich die einzelnen impliziten Arbeitsphilosophien in ihrem Aktivierungskontext durch die Organisationsstruktur äußern, soll im Folgenden erläutert werden.

### 3.1.1 Einfluss der Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation im IW definiert die feste Struktur, in der Zuständigkeiten, Hierarchien und Abläufe innerhalb der Einrichtung geregelt sind. Sie legt fest, welche Stellen existieren, wie Aufgaben verteilt werden und welche Instanzen Entscheidungs- sowie Weisungsbefugnisse besitzen. Die Hierarchie umfasst verschiedene Fachkräfte, darunter Pflege- und Betreuungspersonal, Teamleitungen und koordinierende Stellen, die eng zusammenarbeiten, um individuelle Bedürfnisse optimal zu erfüllen. Entscheidungswege und Kommunikationsstrukturen sind so konzipiert, dass sie klare Verantwortlichkeiten gewährleisten, aber gleichzeitig flexibel genug bleiben, um auf die oft

wechselnden Anforderungen in der Betreuung reagieren zu können. Die Gestaltung der Aufbauorganisation im IW variiert je nach Rechtsform, Struktur und organisatorischen Anforderungen und beeinflusst maßgeblich die Ablauforganisation, indem sie Entscheidungswege, Aufgabenverteilung und Prozesssteuerung bestimmt. Grundsätzlich lassen sich zwei unterschiedliche Organisationsformen unterscheiden: Zentralisierung und Dezentralisierung (Miebach, 2012, S. 111 und 187). Eine dezentrale Struktur, wie sie z.B. bei einem Verbund eigenständiger Stiftungen vorkommt, ermöglicht durch rechtlich unabhängige Einheiten und regionale Zentren eine hohe Autonomie auf lokaler Ebene. Entscheidungen werden vor Ort getroffen, was eine flexible und bedarfsgerechte Betreuung erleichtert. Dies erfordert jedoch eine enge Abstimmung zwischen den Einheiten, um einheitliche Qualitätsstandards zu gewährleisten. (Miebach, 2012, S. 111 und 187). Im Gegensatz dazu steht eine zentral organisierte Struktur, in der eine übergeordnete Geschäftsführung durch Fachbereiche und Abteilungen unterstützt wird. Diese Organisationsform sorgt für eine einheitliche Prozesssteuerung, eine effiziente Ressourcennutzung und erleichtert übergreifende Anpassungen, etwa durch Digitalisierung oder neue gesetzliche Vorgaben. Allerdings kann sie weniger Spielraum für individuelle Anpassungen auf lokaler Ebene bieten (Miebach, 2012, S. 111). Dezentrale Strukturen im IW bieten mehr Eigenverantwortung und Flexibilität, während zentrale Strukturen eine klare Steuerung und standardisierte Abläufe gewährleisten. Unabhängig davon, ob eine zentrale oder dezentrale Struktur vorliegt, führt generell eine transparente und klar definierte Aufbauorganisation zur Aktivierung funktionaler impliziter Arbeitsphilosophien. Eine intransparente Struktur hingegen kann dazu führen, dass implizite Arbeitsphilosophien dysfunktional werden. In einem solchen Fall setzen Teammitglieder ihre impliziten Arbeitsphilosophien unbewusst über vermeidendende, kompensierende oder generell inkongruente Handlungen um. Erwartet ein Team beispielsweise eine stark hierarchische Führung mit klaren Anweisungen und Reglementierungen, während die Organisation tatsächlich einen eher liberalen Führungsstil vorsieht, entsteht ein Widerspruch. Das Team verhält sich dann nicht im Sinne der erwarteten Führungskultur, sondern orientiert sich an seiner eigenen Erwartungshaltung.

*„001\_MI vertrat die Ansicht, dass es sehr wichtig sei, dass eine Gruppenleitung Regeln setze und auch dafür sorge, dass diese gut umgesetzt würden. [...] 001\_MI betonte hier, dass es Sanktionen wie ein Verweis durchaus sinnvoll seien. Damit sich alle an die Regeln halten würden. Leitung klärte mit 001\_MI inwiefern eine Leitung gegenüber einer\*m Mitarbeiter\*in konkret werden könne, denn Sie\*Er sorge sich, dass eine direkte Ansprache zu Ausfällen führen könne. (E\_001\_2023-05-04-anonym\_SysBera\_Teamprotokoll, S. 4)*

In diesem Fall basiert die Teamkultur auf der impliziten Arbeitsphilosophie der Kontrolle, während die Organisation einen kooperativen oder universalistischen Führungsansatz verfolgt. Die mangelnde Transparenz über das tatsächliche Führungsmodell führt dazu, dass das Team inkongruent zu seiner eigenen impliziten Arbeitsphilosophie agieren muss, was eigensinniges oder widersprüchliches Verhalten zur Folge haben kann. Die Ablauforganisation beeinflusst maßgeblich die impliziten Arbeitsphilosophien von Sicherheit, Leistung, Universalismus und Benevolence. Die Teammitglieder setzen ihre Arbeit aktiv um, um die Sicherheit der Bewohnerinnen und Bewohner kontinuierlich zu gewährleisten. Dafür ist eine offene und respektvolle Haltung erforderlich – sowohl gegenüber den Bewohnerinnen und Bewohner als auch innerhalb des Teams. Dies fördert den Zugang zu universalistischen impliziten Arbeitsphilosophien. Die Pflege und Begleitung der Bewohnerinnen und Bewohner innerhalb der vorgegebenen Strukturen aktiviert insbesondere implizite Arbeitsphilosophien der Fürsorge, Verantwortungsübernahme und Gesundheitswahrung. Ist die Ablauforganisation im IW gut gestaltet, werden implizite Arbeitsphilosophien wie Selbstbestimmung und Macht selten aktiv. Ein Team orientiert sich intuitiv an diesen impliziten Arbeitsphilosophien, um fehlende Rollenklärungen oder Strukturen auszugleichen. Eigenverantwortliches Handeln ist erforderlich, um die Kontrolle über Abläufe, wie beispielsweise den Tagesrhythmus, zu bewahren, wenn eben keine eindeutigen Prozessstrukturen feststehen. Die implizite Arbeitsphilosophie der Konformität tritt insbesondere dann in den Vordergrund, wenn die Aufbauorganisation strukturelle Grenzen oder Defizite aufweist. So sind Bewohnerinnen und Bewohner und Teammitglieder in der Wohngruppe naturgemäß auf die Interaktion mit den anwesenden Personen beschränkt, da dies das Arbeits- und Lebensumfeld vorgibt. Fehlen hierbei bspw. Rückzugs- oder Ausgleichsmöglichkeiten innerhalb der bestehenden Strukturen, erfordert dies eine erhöhte Rücksichtnahme, um das Miteinander zu gewährleisten, was nicht immer gelingt und Konflikte entstehen können.

---

#### **Einrichtung 003a**

*Die Möglichkeit haben unsere Bewohner von unserer Wohngruppe eben nicht. Und die haben sich nicht ausgesucht, mit den Personen zusammenzuleben, auch von uns betreut zu werden, sondern sie müssen mit der Situation umgehen, die wir ihnen vorgegeben haben. Schon immer. Wir haben Sie in diesen Lebensumstand versetzt. Es gibt einzelne Bewohner, die dem Bewohner gegenüber wirklich eine komplette Abneigung zeigen. Sie tun manchmal freundlich, aber das ist nur aufgesetzt. In Wirklichkeit können sie ihn nicht leiden. #00:20:43-*

### 3.1.2 Einfluss von Team- und Sozialstruktur sowie Kommunikationsformaten

Die Organisationsstruktur beinhaltet die weiteren Elemente: Team- und Sozialstruktur sowie die internen und externen Kommunikationsformate. Die Sozialstruktur beschreibt das zwischenmenschliche Gefüge innerhalb der Organisation und den Stellenwert, den die Organisation diesem beimisst, wie das oben aufgeführte Zitat beispielhaft veranschaulicht. Besonders in Verbindung mit den Kommunikationsformaten beeinflusst sie die Arbeitskultur. Für die Teamstruktur im IW spielen vor allem die impliziten Arbeitsphilosophien der Leistung (Teamkohäsion) sowie Bewahrung von Sicherheit (Gemeinschaft) eine bedeutsame Rolle. Dies verdeutlicht, wie wichtig es für Teammitglieder ist, sich aufeinander verlassen zu können, um sich gegenseitig zu unterstützen oder auch vor Überlastung zu schützen.

---

#### **Einrichtung 002**

*Aber hier bei uns im Haus ist Teamarbeit besonders großgeschrieben, denke ich. Wir müssen uns im Intensivbereich absolut aufeinander verlassen können. Meine Kollegen sind immer zu zweit in einer Schicht. Da ist es wichtig zu wissen, dass der Kollege für mich da ist, wenn etwas ist. Sonst könnte es zu gefährlichen Situationen kommen.* [LRT] 00:13:55  
(E\_002\_2023-12-19-Paraphrase\_Interview\_Ltg, S. 4)

---

Fehlende geeignete Kommunikationsformate erschweren den Austausch zwischen Teammitgliedern und behindern die Entwicklung einer gemeinsamen Arbeitskultur und -philosophie. Vielfältige und offene Kommunikationsstrukturen (z.B. Raucher-Ecke, Kaffee-Ecke, Feierabend-Treff, Übergabeprotokolle) hingegen fördern die Zusammenarbeit und unterstützen die Herausbildung gemeinsamer impliziten Arbeitsphilosophien. Für die Teamstruktur ist zudem entscheidend, wieviel Einigkeit unter den Teammitgliedern besteht und inwieweit sie sich im Arbeitsalltag gegenseitig unterstützen. Fehlt diese Unterstützung – insbesondere im Sinne der impliziten Arbeitsphilosophie der Sicherheit im Sinne von Gemeinschaft – kann dies das Team destabilisieren. Umgekehrt kann ein Team wachsen und sich gegenseitig stärken, wenn es den relevanten impliziten Arbeitsphilosophien ausreichend Raum gibt.

**Einrichtung 001**

*Das Team war sich einig, dass alle am selben Strang ziehen müssten. Gleichzeitig erkannte das Team, dass jeder seine eigenen Handlungs-Programme verfolgte. (E\_001\_2023-05-04-anonym\_SysBera\_Teamprotokoll, S. 5)*

**Einrichtung 002**

*Denn jeder möchte eigentlich Harmonie. Ich sage immer, unsere Arbeit ist hier sehr herausfordernd. Sie ist teilweise sehr anstrengend, und da muss das Team zusammenpassen. Es ist wirklich ein wichtiger Faktor. Wie gesagt, man muss sich aufeinander verlassen können.*

*00:19:31 (E\_002\_2023-12-19-Paraphrase\_Interview\_Ltg, S. 5 - 6))*

---

Die Sozialstruktur im IW umfasst nicht nur die Interaktion innerhalb des Teams, sondern schließt alle in der Einrichtung wirkenden Personen, einschließlich der Bewohnerinnen und Bewohner, mit ein. So lässt sich zuspielen, dass sich die in einem Team des IW aktivierten impliziten Arbeitsphilosophien insbesondere auf Benevolence, Leistung, die Bewahrung von Sicherheit, Macht und Konformität sowie in geringerem Maße auf Universalismus und Selbstbestimmung beziehen. Dies verdeutlicht, dass ein Team im IW großen Wert auf Gemeinschaft und den Schutz innerhalb dieser legt. Gleichzeitig stehen Wohlwollen und Fürsorge im Fokus, nicht zuletzt, um die Leistungsfähigkeit im Arbeits- und Lebensalltag zu erhalten und eine gemeinsame Weiterentwicklung zu ermöglichen. Universalistische implizite Arbeitsphilosophien spielen insofern eine Rolle, als dass Offenheit gegenüber der Vielfalt an Persönlichkeiten bewahrt wird, um eine übergreifende Harmonie innerhalb der Einrichtung zu wahren. Dies ist jedoch nicht immer einfach. Die Sozialstruktur kann mitunter stark belastet sein. In solchen Fällen dienen die genannten impliziten Arbeitsphilosophien als unbewusste Zielvorstellungen – als Orientierungsrahmen für ein gutes gemeinsames Leben und Arbeiten in der Einrichtung.

### **3.1.3 Einfluss der Ablauforganisation**

Die Ablauforganisation beschreibt die Gestaltung und Steuerung von Arbeitsprozessen innerhalb einer Einrichtung und wird maßgeblich durch die gewählte Aufbauorganisation beeinflusst. Ziel der Ablauforganisation ist es, die Prozesse zu optimieren und sicherzustellen, dass die Arbeit reibungslos und in Übereinstimmung mit den Zielen der Organisation durchgeführt wird (Miebach, 2012, S. 111 f.). Im IW gibt es verschiedene Formen der Organisation. Bei einer dezentralen Organisation, wie sie bei einem Verbund eigenständiger Stiftungen zu finden ist, werden Prozesse weitgehend vor Ort gesteuert (Miebach, 2012, S. 111). Die einzelnen regionalen Einheiten haben hohe

Eigenverantwortung bei der Gestaltung der Betreuungsangebote und organisatorischen Abläufe. Entscheidungen über die konkrete Umsetzung von Pflege- und Unterstützungsmaßnahmen werden auf lokaler Ebene getroffen, sodass die Ablauforganisation flexibel auf individuelle Bedürfnisse der Bewohnerinnen und Bewohner reagieren kann. Dies fördert eine hohe Anpassungsfähigkeit, erfordert jedoch intensive Abstimmungen zwischen den einzelnen Standorten, um einheitliche Qualitätsstandards sicherzustellen. Im Gegensatz dazu ist die Ablauforganisation in einer zentral geführten Einrichtung durch ein übergeordnetes Management stärker standardisiert (Miebach, 2012, S. 110 f.). Durch klare Zuständigkeiten innerhalb der zentralen Verwaltung werden Prozesse einheitlich gesteuert, was eine effiziente Ressourcenverteilung und reibungslose Abläufe gewährleistet. Dies ermöglicht eine schnelle Umsetzung übergreifender Maßnahmen.

---

**Einrichtung 003a**

*P1: Eigentlich handelt es sich hier um ein Regelwerk für die Tagesstruktur, welches ihn auch Konsequenzen erleben lässt. Eigentlich ist sowas bei uns im Team festgeschrieben.*  
(E\_003a\_2023-11-20\_anonym\_Team\_SysBera, S. 7)

---

Allerdings kann diese Standardisierung dazu führen, dass weniger Flexibilität in der direkten Betreuung besteht und lokale Besonderheiten nicht immer im gleichen Maß berücksichtigt werden können. Der Vergleich verdeutlicht, dass die Ablauforganisation in Abhängigkeit von der Aufbauorganisation unterschiedlich ausgestaltet ist. Während eine dezentrale Struktur mehr Flexibilität und Eigenverantwortung in der täglichen Arbeit ermöglicht, gewährleistet eine zentrale Struktur effiziente und einheitliche Prozessabläufe (Miebach, 2012).

---

**Einrichtung 002**

*P2: Ähm, ich glaube, das Wichtigste und das, woran der Kollege dann solche Schwierigkeiten hatte, ist, dass wir hier zwar eine gewisse Hierarchie haben. Wir haben unsere Leitungsebene, die Fachkraftenebene und die Hilfskraftenebene. Leider muss ich sagen, unten sind dann immer die Bewohner, weil da eben alles zusammenläuft. Aber wir möchten schon schauen, dass wir das Ganze in einem Kreis bilden und eine Einheit bilden, sowohl mit den Bewohnern als auch mit den Hilfskräften, den Fachkräften und der Führungsebene. Es ist definitiv so, dass die Hilfskräfte einen großen Teil der Aufgaben übernehmen. Ich finde, die Hilfskräfte haben oft eine undankbare Situation. Sie dürfen eigentlich nicht, aber wenn es drauf ankommt, dann müssen sie aber schon, weil dann geht es ja nicht anders.*  
(E\_002\_2023-12-19-Paraphrase\_Interview\_Ltg, S. 2 - 3)

---

Unabhängig davon, ob die Abläufe zentral oder dezentral gesteuert werden, ergibt sich die funktionale Aktivierung impliziter Arbeitsphilosophien in der Regel aus einer gut strukturierten Ablauforganisation und fördert die kongruente Aktivierung impliziter Arbeitsphilosophien im Handlungskontext. Klare Prozessdefinitionen und etablierte Alltagsroutinen ermöglichen es den Teammitgliedern, somit gemeinsame v.a. funktionale implizite Arbeitsphilosophien zu verinnerlichen und in die Teamkultur zu integrieren. Besteht hingegen große Uneinigkeit in der Umsetzung von Aufgaben oder Alltagsabläufen, kann dies im besten Fall zu einer konstruktiven Diskussion über implizite Arbeitsphilosophien führen. In der Praxis führt dies häufig dazu, dass Teammitglieder unterschiedliche Vorgehensweisen wählen und keine einheitlichen impliziten Arbeitsphilosophien entwickeln. Bestehende implizite Arbeitsphilosophien können zudem dysfunktional wirksam werden. Dies erschwert den gemeinsamen Lernprozess, da unterschiedliche individuelle implizite Arbeitsphilosophien aufeinandertreffen und zu Konflikten führen.

---

#### **Einrichtung 001**

*P2: In manchem Gespräch ist dann aber rausgekommen, dass sich mittlerweile keiner mehr als Team sieht. Wir sind alles nur noch Einzelkämpfer auf dieser Wohngruppe. Jeder macht so sein eigenes Ding; Absprachen werden nicht eingehalten. Ist halt schwer.*  
#00:01:31-1# (E\_001\_2023-08-01\_anonym\_SysBera\_LTG\_Einrichtung, S. 1)

---

Die Ablauforganisation aktiviert in einem Team im IW vor allem die impliziten Arbeitsphilosophien von Leistung, Universalismus und der Bewahrung von Sicherheit. Dies bedeutet, dass die Teammitglieder insbesondere darauf fokussiert sind, ihre Aufgaben umzusetzen – vorrangig die Sicherheit der Bewohnerinnen und Bewohner zu gewährleisten, aber auch ihre eigenen Ressourcen im Tagesgeschäft zu schützen. Die implizite Arbeitsphilosophie von Macht tritt vor allem dann in den Vordergrund, wenn bereits die Aufbauorganisation unzureichend gestaltet ist und Teammitglieder das Gefühl haben, fehlende Strukturen ausgleichen müssen. Diese implizite Arbeitsphilosophie wird im Kontext der Ablauforganisation dadurch aktiv, weil die Abläufe schlecht definiert sind und das Gefühl entsteht, die Kontrolle zu verlieren. Klar definierte Prozesse und transparent kommunizierte Abläufe fördern hingegen die implizite Arbeitsphilosophie der Leistung und tragen dazu bei, dass die Teammitglieder ihre Aufgaben effizient umsetzen können.

---

**Einrichtung 003a**

*„P1 Eigentlich handelt es sich hier um ein Regelwerk für die Tagesstruktur, welches ihn auch Konsequenzen erleben lässt. Eigentlich ist sowas bei uns im Team festgeschrieben. Im Grunde kennt er die Konsequenzen. Aber vielleicht benötigt er Unterstützung, wenn er sich wieder schwertut, aus dieser Provokationsschraube zu lösen; vielleicht indem man ihm ein bisschen beruhigt und Angebote macht; zum Beispiel eine Auszeit im Zimmer und ihn dort auch hin begleitet.“ (E\_003a\_2023-11-20\_anonym\_Team\_SysBera, S. 7)*

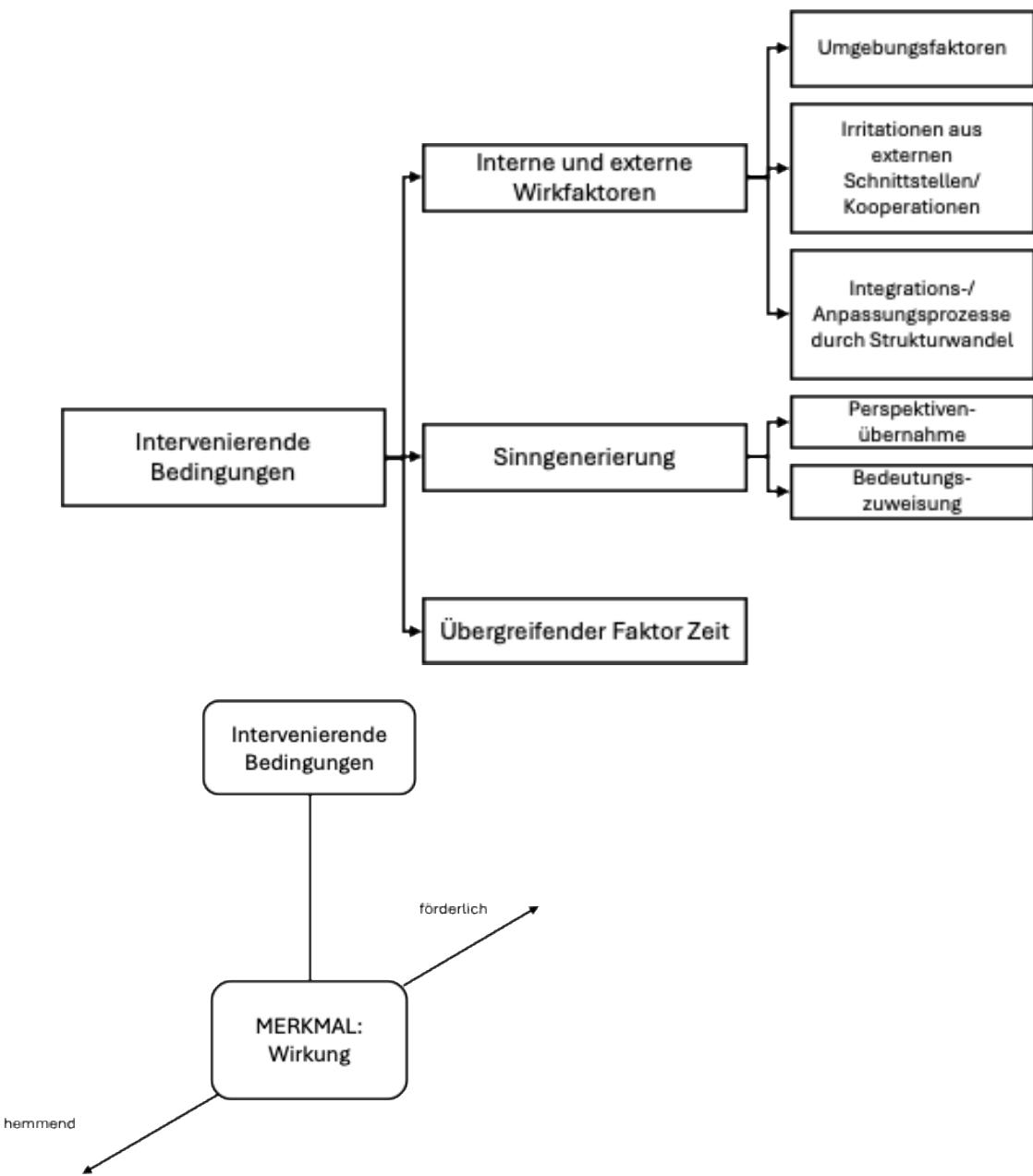
---

### **3.2 Unsicherheitsfaktoren als Chance oder Risiko für die teamkulturelle Entwicklung**

Die Abbildung 30 veranschaulicht Einflüsse, die auf die Arbeit eines Teams im IW Einfluss üben. Sie lassen sich in interne und externe Faktoren unterteilen. Dazu zählen „Umgebungsfaktoren“, „Irritationen“ sowie „Integrations- und Anpassungsprozesse“, die zum Beispiel durch strukturellen Wandel bedingt sind. Ein übergeordneter Einflussfaktor ist die „Zeit“. Sie spielt eine zentrale Rolle bei der Entwicklung von Routinen, Traditionen und anderen Prozessen, die bewusst wahrgenommen und gestaltet werden können; wie z.B. das Lernen einer Fähigkeit über einen gewissen Zeitraum hinweg oder der Aufbau von Vertrauen zwischen Bewohnerinnen und Bewohnern und Teammitgliedern. Besonders bedeutsam ist die „Sinngenerierung“. Ohne eine gemeinsame Sinnstiftung kann sich keine Teamkultur entwickeln, wodurch auch keine gemeinsamen impliziten Arbeitsphilosophien entstehen können.

**Abbildung 30**

*Schlüsselkategorie "intervenierende Bedingungen" mit Ausprägung*



Diese Faktoren wirken sich unterschiedlich auf die Teamarbeit im IW aus und beeinflussen die Aktivierung impliziter Arbeitsphilosophien sowohl förderlich als auch hemmend. Im Folgenden werden sie detailliert erläutert:

### **3.2.1 Intervenierende externe Faktoren als Aktivator impliziter Arbeitsphilosophien**

Intervenierende externe Faktoren beziehen sich auf Einflüsse von außen, die den Arbeitsprozess oder die Abläufe innerhalb eines Teams im IW beeinflussen können. Die Systemumwelt beeinflusst eine Organisation und sie muss herausfinden welche Bedeutung sie dem Außeneinfluss beimisst und welchen Einfluss diese Informationen auf das Handeln in der Organisation ergibt (Weik, 2005). Die hier wirksam werdenden impliziten Arbeitsphilosophien beziehen sich insbesondere auf Universalismus, Leistung und Benevolence. Sie zeigen sich vor allem im Umgang mit externen Akteurinnen und Akteuren wie Ärztinnen oder Ärzte, Angehörigen sowie dem erweiterten sozialen Umfeld der Bewohnerinnen und Bewohner. Diese Einflüsse können die Arbeit und Entscheidungsprozesse der Teams im IW auf direkte oder indirekte Weise beeinflussen. Direkte Auswirkungen zeigen sich beispielsweise durch mangelnde Kooperation seitens der Ärztinnen, Ärzte oder Angehörigen. Indirekte Einflüsse entstehen etwa, wenn wichtige Informationen – wie persönliche Vorlieben oder biografisch bedeutsame Details von Bewohnerinnen und Bewohner – nicht weitergegeben werden. Beide Formen der Einflussnahme können sich sowohl positiv als auch negativ auf den Arbeitsalltag der Teams auswirken. Je nach Konstellation üben bspw. Ärztinnen oder Ärzte und Angehörige somit teils erheblichen Einfluss auf die Arbeit im IW aus: In günstigen Fällen arbeiten Ärztinnen oder Ärzte eng mit dem Team zusammen und passen beispielsweise Medikationen regelmäßig an den psychischen und physischen Zustand der Bewohnerinnen und Bewohner an. Umgekehrt kann eine geringe Kooperationsbereitschaft zu Fehlmedikationen führen, die sich etwa in Form von anhaltender Müdigkeit oder Unwohlsein der betroffenen Person äußern.

---

#### **Einrichtung 002**

#### **5.4 Wie ist die „medizinische/ pädagogische/ pflegewissenschaftliche Indikation“ auch als „ärztliche / pflegerische Indikation“ zu bewerten ?**

*Keine Angabe, da keine Zusammenarbeit mit behandelndem Arzt/ Klinikum*

*(E\_002\_2023-04-17\_eth FB, Pos. 6)*

*[...]*

*Der Kontakt zum Arzt fehlt; das Thema Medikation scheint eine Rolle zu spielen, da BEWOHNER seit Medikamentenvergabe eine Wesensveränderung zeigt (großer Motivationsverlust) (E\_002\_2023-04-17\_eth FB, Pos. 9)*

---

Ebenso können Variationen in der Zusammenarbeit mit Familie und Freundeskreis auftreten. Eine förderliche Kooperation entsteht, wenn alle Beteiligten gemeinsam an einem Strang ziehen und Behandlungs- sowie Entwicklungsziele einheitlich umsetzen. Gegenteilige Effekte können jedoch ebenfalls eintreten, etwa wenn das Elternhaus erworbene Kompetenzen der Bewohnerinnen und Bewohner untergräbt – sei es durch die Übernahme von Aufgaben, die zur Selbstständigkeit beitragen, oder durch manipulative Einflussnahme, die Bewohnerinnen und Bewohner in einen Konflikt mit dem Team bringt. Die hier im Team zugrunde liegenden impliziten Arbeitsphilosophien konzentrieren sich auf Macht und Bewahrung der Sicherheit. Ein Team im IW legt Wert auf eine verlässliche Zusammenarbeit mit externen Partnern, um den Arbeitsalltag so zu gestalten, dass sowohl die Gesundheit und Lebensqualität der Bewohnerinnen und Bewohner als auch die des Teams erhalten und damit Außeneinflüsse kontrollierbar bleiben. Dafür ist eine ausgewogene Herangehensweise an die externe Kooperation erforderlich: Zu große Offenheit kann Unsicherheiten im Team verstärken und Arbeitsprozesse beeinträchtigen. Daher spielt auch die implizite Arbeitsphilosophie der Macht eine Rolle, indem Teammitglieder unbewusst Grenzen setzen oder Kollegen darauf hinweisen, wenn ein Ungleichgewicht entsteht.

---

#### **Einrichtung 002**

*P3 00:21:05.5 Man steht dem Ganzen eigentlich relativ machtlos gegenüber, weil die Zusammenarbeit mit der Mutter mäßig informativ ist, wenn man es so darstellt. Also sie sieht das Problem einfach nicht. [...] P4 00:21:24-2 Je öfter er nach Hause geht, umso schwieriger haben wir es dann mit ihm. Zuhause macht seine Mama alles für ihn und wenn sie\*er zu uns zurückkommt, verlangt sie\*er das selbe von uns. Wir sollen alles und jede Aufgabe machen. Dann entsteht immer eine Diskussion mit der Frage von Bewohner\*in, warum sie\*er das machen müsse? (E\_002\_2023-05-04\_anonym\_SysBera\_Team, S. 11)*

---

### **Resümee**

Irritationen, die aus der Systemumwelt des IW stammen und damit Unsicherheitsfaktoren für ein Team darstellen, aktivieren insbesondere unbewusste impliziten Arbeitsphilosophien wie die Bewahrung von Sicherheit, Macht und Leistung. Dies zeigt, dass Teammitglieder im IW ein empfundenes Risiko durch äußere Einflüsse wahrnehmen, die ihre Kontrolle über Prozesse und die verlässliche Betreuung der Bewohnerinnen und Bewohner beeinträchtigen können. Externe Einflüsse stellen für das Team einen hohen Stressfaktor dar, da sie oft unvorhersehbar sind und zu Unsicherheiten im Ar-

beitsalltag führen. Gleichzeitig können solche Einflüsse in strukturierter und abgestimmter Form wertvoll sein – beispielsweise in der Zusammenarbeit mit Ärztinnen und Ärzten zur Medikation, beim Austausch mit Angehörigen über die Bedürfnisse der Bewohnerinnen und Bewohner oder bei der gemeinsamen Abstimmung zu Pflegeprozessen zwischen Einrichtung und Elternhaus. Daher liegt der Schlüssel im gezielten Management externer Einflüsse: Eine enge und abgestimmte Zusammenarbeit mit externen Akteur\*innen unterstützt das Team im IW dabei, Unsicherheiten zu reduzieren und externe Impulse konstruktiv zu nutzen. Fehlt diese strukturierte Kooperation, steigt das Risiko einer Destabilisierung. In solchen Situationen, in denen die unbewusste Teamkultur stark vom Bedürfnis nach Kontrolle und Sicherheit geprägt ist, werden äußere Einflüsse eher als Bedrohung, denn als Bereicherung wahrgenommen. Daraus resultiert ein Handeln nach impliziten Arbeitsphilosophien, die auf Machterhalt und Stabilitätsbewahrung ausgerichtet sind.

### 3.2.2 Die Umgebung als Einflussfaktor

Der Begriff kann zunächst missverständlich erscheinen, da er nahelegt, dass es sich hier ebenfalls um die Systemumwelt der Organisation handelt. Tatsächlich bezieht sich der Begriff in diesem Kontext auf räumliche Gestaltungsmöglichkeiten innerhalb des organisationalen Rahmens, die vom Team gezielt beeinflusst werden können. Dazu zählen bewusst initiierte Umgebungswechsel – sowohl innerhalb der Einrichtung als auch durch externe Aktivitäten wie Spaziergänge oder Ausflüge. Dabei kann es zu einem Übergang in den Einflussbereich der Systemumwelt kommen, etwa wenn unvorhersehbare äußere Einflüsse wie die Ansprache durch fremde Personen auftreten. Solche Situationen bilden eine Schnittmenge zwischen steuerbaren organisationalen Elementen und externen Faktoren, stehen jedoch nicht im Fokus dieses Abschnitts. Der Umgebungswechsel wird in diesem Zusammenhang als gezielte Erweiterung des bestehenden sonstigen Wohnbereiches verstanden, der zur Schaffung eines sicheren und zugleich anregenden Umfelds beiträgt. Zu weiteren Umgebungs faktoren zählen auch veränderte Personalkonstellationen – etwa durch neue Teammitglieder oder veränderte Zuständigkeiten –, die eine veränderte personelle Umgebungsgestaltung im Sinne einer veränderten sozialen Atmosphäre mit sich bringen können, welche sowohl das Erleben der Bewohnerinnen und Bewohner als auch die Arbeitsdynamik im Team beeinflusst. Solche Veränderungen wirken sich direkt auf das Handeln des Teams aus und erfordern eine entsprechende Anpassung der Arbeitsweise. Gleichzeitig können

sie eine positive Dynamik auslösen und zur Bewältigung alltäglicher Herausforderungen beitragen. Neue Mitarbeitende könnten bspw. frische Ideen in die Wohngruppe bringen. Änderungen in den Zuständigkeiten könnten die Arbeitszufriedenheit erhöhen und die Wohngruppendynamik positiv beeinflussen. Neue Zuständigkeiten könnten den Bewohnerinnen und Bewohner helfen, eine passende Bezugsperson zu finden.

---

**Einrichtung 003a**

P2: Bei Ausflügen. Da eskaliert nichts oder wenig? #00:39:18-4#

P1: Ja, da ist sein Verhalten auch ganz anders. Also/ #00:39:21-0#

P2: Was ist da anders? #00:39:24-8#

P1: Der Bewohner zeigt eine reduzierte Anspannung. Er wirkt ausgeglichener. Hinzu kommt, dass die Bewohner auch andere Verhaltensweisen zeigen. Sie sind viel klarer. Es ist tatsächlich dieses Biotop „Wohngruppe“. Diese vier Wände, in denen das ganze Leben ablaufen muss. #00:40:06-1#  
(E\_003a\_2023-11-20\_anonym\_Team\_SysBera, S. 8)

**Einrichtung 003a**

P1: Wir machen überhaupt nichts anders. Es ist – so glaube ich – der Umgebungswechsel. (E\_003a\_2023-11-20\_anonym\_Team\_SysBera, S. 9) (E\_003a\_2023-11-20\_anonym\_Team\_SysBera, S. 9)

**Einrichtung 001**

P2: Also, ich hab wirklich manchmal so diesen Spaß an meinen Job. Auch wenn ich alleine bin im Dienst. Wenn wir mit einer anderen Wohngruppe gemeinsam etwas machen, auf dem Gelände oder so. Wir hatten jetzt vor kurzem eine Wasserbomben Schlacht. #00:32:45-3# (E\_001\_2023-08-01\_anonym\_SysBera\_LTG\_Einrichtung, S. 8)

---

Veränderte Umgebungs faktoren können folglich positive Auswirkungen auf die Betreuung der Bewohnerinnen und Bewohner, die Teamdynamik sowie die gesamte soziale Struktur haben. Die vorübergehende Abweichung von gewohnten Routinen schafft die Möglichkeit, neue Ansätze auszuprobieren. Im IW zeigt sich, dass dies zunehmend der Fall ist. Die impliziten Arbeitsphilosophien von Stimulation und Hedonismus prägen das Handeln des Teams, indem intuitiv experimentelle Vorgehensweisen zum Einsatz kommen, wenn Situationen nicht mehr allein durch fachliches Vorgehen gesteuert werden können.

### 3.2.3 Einfluss durch interne Anpassungs- und Integrationsprozesse

Integrationsfaktoren sind Aspekte, die Einfluss auf das Team nehmen, indem sie eine Anpassung der gewohnten organisatorischen Abläufe erfordern, da die üblichen Routinen nicht mehr greifen. Die zugrunde liegenden Beweggründe der Teammitglieder werden häufig durch aktivierte, implizite Arbeitsphilosophien, wie etwa der Bewahrung von Sicherheit und Leistung, bestimmt.

In der Arbeit eines Teams im IW kann es z.B. vorkommen, dass unerwartete Komponenten im Arbeitsalltag auftreten, die zuvor nicht berücksichtigt wurden, zu einem bestimmten Zeitpunkt aber notwendig geworden sind. Dies kann etwa der Fall sein, wenn neue Teammitglieder eingearbeitet werden müssen, ein neuer Bewohner in die Wohngruppe kommt, eine Bewohnerin eine andere Förderung oder Art der Assistenz benötigt oder neue gesetzliche Anforderungen entstehen. In solchen Situationen werden bestehende Prozesse hinterfragt und gegebenenfalls angepasst, um durch die Integration neuer, unvermeidlicher Aspekte eine stabile und geschützte Umgebung zu gewährleisten. Hier aktivieren sich unbewusst die impliziten Arbeitsphilosophien der Bewahrung von Sicherheit und der Leistung. Teammitglieder richten ihre Arbeitsweise unbewusst darauf aus, Prozesse entsprechend zu optimieren, um Stabilität zu garantieren und leistungsfähig zu bleiben, was sich über die Einrichtungen 001 und 002 exemplarisch darstellen lässt:

In Einrichtung 001 wird eine Bewohnerin / ein Bewohner zur Bewegung motiviert, indem der Zugang zu bevorzugten Lebensmitteln an die regelmäßige Nutzung eines Heimtrainers (zur Gewichtsreduzierung) gekoppelt wird. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass die Motivation nach dem Essen nachlässt, was zu einer Reflexion über die pädagogische Wirksamkeit der Maßnahme führt. In Einrichtung 002 werden festgelegte Pflegeziele aufgegeben, da die Bewohnerin / der Bewohner sich durch eine engmaschige Betreuung in der Pflege nicht an die Abmachungen hält. Die Teammitglieder entscheiden sich, der Bewohnerin / dem Bewohner mehr Entscheidungsfreiheit zu lassen, wodurch sich die Abläufe vereinfachen, da der Widerstand der Bewohnerin / des Bewohners aufhört. Die ursprünglich vorgesehenen Ziele wurden somit alle nicht weiterverfolgt, da ihre Umsetzung unter den gegebenen Umständen als nicht praktikabel eingeschätzt wurde.

Die implizite Arbeitsphilosophie der Sicherheitsbewahrung lässt die Teammitglieder unbewusst besonders aufmerksam werden, wenn die Sicherheit der Bewohnerinnen

und Bewohner oder der Schutz eigener Ressourcen gefährdet ist. In solchen Fällen nehmen die Teammitglieder notwendige Anpassungen der Prozesse vor. Sie unternehmen dies, indem sie die neuen Begebenheiten in den Arbeitsalltag integrieren. Ihr Fokus liegt darauf, den Alltagsbetrieb für die Bewohnerinnen und Bewohner sicherzustellen, wobei sie insbesondere die Bereiche Gesundheit und Pflege als zentrale Aufgaben umsetzen.

---

### **Einrichtung 001**

*001\_W erläuterte, dass Sie\*Er Bewohner\*in 001\_BeMI gerne zur Bewegung führe, indem sie\*er ihr\*ihm bspw. ein gutes Essen oder eine Cola erlaube, sobald sie\*er einige Minuten den Heim-Trainer benutzt habe. Es wurde festgestellt, dass die Motivation nach dem Essen hier nicht mehr so gegeben sei. (E\_001\_2023-05-04-anonym\_SysBera\_Teamprotokoll, S. 3)*

### **Einrichtung 002**

#### **2.4 Welche Förder- und Behandlungs- sowie Pflegeziele wurden festgelegt?**

*Die Pflegeziele wurden aufgegeben, da BEWOHNER sich meist nicht an die Abmachungen gehalten hat; es wurde einfacher, als BEWOHNER frei entscheiden konnte (E\_002\_2023-04-17\_eth FB, Pos. 2)*

---

### **3.3 Einfluss Einzelner auf das Ganze**

Wenn eine neue Mitarbeiterin oder ein neuer Mitarbeiter in das Team kommt, kann hier auch von Integrationsfaktoren gesprochen werden, jedoch im Sinne von „Sozialisationspraktiken“ (Saks und Gruman, 2012), die stattfinden müssen, um neuen Teammitgliedern Ankopplung an die Teamkultur zu ermöglichen. Saks und Gruman (2012) beschreiben Sozialisationspraktiken hierbei als von der Organisation initiierte Aktivitäten, Programme und Ereignisse, die darauf abzielen, neuen Mitarbeitenden zu helfen, sich in ihre Tätigkeit, Arbeitsrolle, Arbeitsgruppe und die Organisation einzufinden. Ziel dieser Praktiken ist es, das Lernen und die Anpassung der neuen Teammitglieder zu unterstützen, damit sie zu effektiven Mitgliedern der Organisation werden können. Neue Teammitglieder im IW bedeuten zuerst eine hochgradige interne Irritation. Es ist unklar, ob die Teammitglieder das gleiche Verständnis zu Routinen und Praktiken haben oder ähnliche impliziten Arbeitsphilosophien vertreten, wie die bis dato agierenden Teammitglieder. Neue Teammitglieder wissen in der Regel nicht, wie diese unbewussten Routinen, Praktiken und Philosophien aussehen und benötigen daher eine gute Begleitung.

---

**Einrichtung 002**

*P2: Es ging einfach darum, dass wir vor zwei Monaten einen neuen Kollegen bekommen haben, der auch eine höhere Rangordnung hat, als Sozialpädagoge, würde ich sagen. Wir waren sehr, sehr froh darüber, weil wir ohnehin extreme Schwierigkeiten haben, solche Fachkräfte einzustellen. Im Laufe der Wochen haben wir dann gemerkt, dass er immer wieder Konflikte mit den Hilfskräften hat. Ja, er hatte hier wirklich Schwierigkeiten, sich von ihnen etwas sagen zu lassen, obwohl einige schon seit mehreren Jahren hier bei uns arbeiten*  
(E\_002\_2023-12-19-Paraphrase\_Interview\_Ltg, S. 1)

---

Die beruflichen Qualifikationen neuer Teammitglieder im IW, die in dieser Forschungsarbeit benannt wurden, bezogen sich verstärkt auf die Qualifikation als Assistenz- und Hilfskräfte. Die neuen Teammitglieder kamen häufig aus dem europäischen Ausland und verfügten entweder über keine Qualifikation für das IW oder über Qualifikationen, die von den deutschen Vorgaben im Umgang mit Menschen mit Behinderung abweichen. Zudem waren die Strukturen und Systeme in Deutschland für viele zunächst unbekannt. Durch diese unterschiedlichen Aspekte, die neue Teammitglieder in das bestehende Team mit einbrachten, bestand zunächst eine große Irritation in der Teamdynamik und in der Teamkultur. Solche Irritationen boten jedoch auch eine Chance: Etablierte Abläufe und Arbeitsweisen können überprüft und gegebenenfalls weiterentwickelt werden, um langfristig effizientere und sinnvollere Strukturen zu schaffen. Die im Team des IW vorherrschenden impliziten Arbeitsphilosophien basieren insbesondere auf Leistung, Universalismus und Benevolence. Das Team befindet sich dabei in einem Spannungsfeld: Einerseits ist es bestrebt, neue Mitglieder erfolgreich zu integrieren und deren Qualifikationen weiterzuentwickeln, andererseits muss es gleichzeitig den Arbeitsalltag aufrechterhalten und die vorgegebenen Aufgaben effizient erfüllen. Hier treffen eine Vielzahl impliziter Arbeitsphilosophien aufeinander. Die unbewussten impliziten Arbeitsphilosophien des Universalismus und der Benevolence, die in der Teamkultur im IW im Sinne eines Zeitgeistes vorzufinden sind, fördern eine offene Haltung gegenüber neuen Teammitgliedern und deren Perspektiven. Insbesondere Benevolence fördert eine wohlwollende und unterstützende Interaktion mit neuen Kolleginnen und Kollegen, während die impliziten universalistisch geprägten impliziten Arbeitsphilosophien im Fokus haben, dass die globale Harmonie erhalten bleibt, wenn man die Wohneinrichtung als geschlossenen Sozialraum sieht. Eine übermäßige Betonung der impliziten Arbeitsphilosophie von Benevolence führt jedoch dazu, dass Konflikte oder Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit nicht offen angesprochen werden. In solchen Fällen wird bewusst freundlich agiert, um neue Teammit-

glieder nicht zu verunsichern oder zu kränken. Langfristig kann dies problematisch sein, da anstehende Aufgaben nicht effizient umgesetzt werden. Daher spielen klar definierte Prozessabläufe eine zentrale Rolle – insbesondere in Bezug auf die Gestaltung der Einarbeitung neuer Teammitglieder. Sind diese Abläufe nicht präzise strukturiert oder detailliert beschrieben, kann dies dazu führen, dass Herausforderungen nicht direkt adressiert werden.

*„Das war auch für uns ein Lernprozess, weil wir gesehen haben, wie unterschiedlich die Vorstellungen sein können, auch wenn jemand neu anfängt, dass man da wirklich ganz klar sagen muss, wie es bei uns läuft. (E\_002\_2023-12-19-Paraphrase\_Interview\_Ltg, S. 2)“*

Implizite Arbeitsphilosophien im IW sind als unbewusste, grundlegende Prinzipien zu verstehen, die das Handeln der Teammitglieder prägen. Diese impliziten Arbeitsphilosophien können hinterfragt werden (1.) durch Irritationen im Alltag, die das Team an seine Grenzen bringen und eine Neubewertung des Handelns erforderlich machen. Eine solche Irritation kann jedoch auch bewusst hervorgerufen werden durch (2.) eine direkte Reflexion von impliziten Arbeitsphilosophien, die durch eine externe Fachkraft, wie z.B. durch eine Supervisorin oder Supervisor angestoßen wird. In solchen Momenten stellen Teammitglieder infrage, wie, was und nach welchen Prinzipien sie handeln müssen, besonders wenn sie in moralische Dilemmata geraten.

*„P3 00:50:13.5 Wir kommen gerade zu der Ansicht, dass wir alle total unterschiedliche Erwartungshaltungen haben. Also wenn man Bewohner\*in und das Team gegenüberstellt, dann driften die Ansichten total auseinander. Es geht jetzt gerade darum. Was wir tun möchten, weil wir den Eindruck haben, dass es ihm\*ihr damit besser geht. Und das führt wahrscheinlich auch zu dem Gefühl der Unzufriedenheit. Man läuft einfach permanent gegen Mauern. (E\_002\_2023-05-04\_anonym\_SysBera\_Team, S. 25)“*

Betrachtet man die Rolle der Supervisorin oder des Supervisors, wird somit deutlich, dass diese / dieser gezielt Irritationen erzeugt, um das Team zum Nachdenken anzuregen. Die Reflexion über implizite Arbeitsphilosophien kann daher nur gelingen, wenn bestehende Routinen bewusst durchbrochen werden und ein Raum für Reflexion geschaffen wird, in dem das Team nach der Irritation seine impliziten Arbeitsphilosophien überdenken kann. Werden neue Teammitglieder nicht gezielt eingearbeitet und in bestehende Routinen eingeführt, kann dies die Teamdynamik erheblich stören. Arbeitsabläufe geraten durcheinander, Bewohnerinnen und Bewohner fühlen sich verunsi-

chert, was im schlimmsten Fall die Entstehung von auffälligem Verhalten begünstigt, und die Teamatmosphäre leidet.

*„Und er war dann auch kurz davor zu sagen: "Nee, ich werde kündigen, das geht so gar nicht mehr." Jeder hat natürlich gesagt: "Ja, dann geh doch“, weil sowieso jeder schon ziemlich angefressen war. (E\_002\_2023-12-19-Paraphrase\_Interview\_Ltg, S. 2)“*

Eine anhaltende Vermeidungsstrategie kann Frustration im Team auslösen, da der Eindruck entsteht, dass es an gegenseitigem Verständnis fehlt. Im schlimmsten Fall kann dies dazu führen, dass einzelne Teammitglieder ihre Position aufgeben oder das Unternehmen verlassen.

### **3.4 Der Prozess von Explizit zu Implizit: Sinngenerierung durch Kommunikation**

Für das Erkennen impliziter Arbeitsphilosophien aber auch für das Verfestigen in der Teamkultur ist entscheidend, welche Formen der zwischenmenschlichen Kommunikation innerhalb der Organisation gebilligt und gefördert werden. Informelle Austauschmöglichkeiten, wie etwa Kaffeepausen oder andere Gelegenheiten für persönliche Interaktion, können die Entwicklung impliziter Arbeitsphilosophien - im Sinne eines sozialen Miteinanders - begünstigen. Ein Team im IW ist insbesondere durch die impliziten Arbeitsphilosophien der Leistung, Bewahrung von Sicherheit und Benevolence geprägt, wenn es darum geht, die Lebensqualität der Bewohnerinnen und Bewohner zu fördern. Benevolence bezieht sich in diesem Zusammenhang auf die wohlwollende und fürsorgliche Haltung der Teammitglieder gegenüber den Bewohnerinnen und Bewohnern, die notwendig ist, um diese im Alltag bestmöglich zu unterstützen. Dies setzt eine verstärkt zwischenmenschliche Kommunikation voraus. Im IW agiert das Team implizit auf Grundlage einer wertschätzenden und unterstützenden Kommunikation mit den Bewohnerinnen und Bewohnern.

---

#### **Einrichtung 003**

##### **8.11 Welche konkreten Verpflichtungen gehen die Teilnehmer der Fallbesprechung ein?**

*Team und E: Besprechung von BEWOHNER\*IN's Vorstellungen, wie der Umgang mit dem Helm aussehen könnte (Auswahl über Gestaltung von Kommunikationskarten) -> direkt nach Fallberatung  
(E\_003\_2023-05-03-ethFB, Pos. 9)*

---

Ebenso kann fehlgeleitete Kommunikation trotz guter Absichten entstehen. In solchen Fällen handeln Teammitglieder oft aus einer impliziten Arbeitsphilosophie der Leistungsorientierung heraus. Der Wunsch, im Arbeitsalltag Fortschritte zu erzielen, ist vorhanden, doch unklare Rahmenbedingungen – einschließlich missverständlicher oder ineffektiver Kommunikation – können diesen Fortschritt behindern, insbesondere wenn die Meinungen innerhalb des Teams stark auseinandergehen.

---

**Einrichtung 002**

*P3 00:52:27-2 Also es ist einfach für alle sehr frustrierend, da man das Gefühl hat in der Sache festzustecken. Die Erwartungen vom Team und von Bewohner\*in klaffen total auseinander. Es entsteht kein Zusammenkommen und das frustriert Bewohner\*in wahrscheinlich genauso wie uns. Keiner erreicht irgendwie das Ziel und man steckt jeden Tag auf's Neue fest. Und dann gibt es ja hier auch noch den Förderplan zu schreiben. (E\_002\_2023-05-04\_anonym\_SysBera\_Team, S. 26)*

**Einrichtung 001**

*P2: Ich arbeite nun das ganze organisatorische Drumherum auf. Das mache ich, weil mir das Gemeinschaftliche mit den Kollegen fehlt. Also der Austausch, von dem ich bereits sprach.  
#00:03:45-9# (E\_001\_2023-08-01\_anonym\_SysBera\_LTG\_Einrichtung, S. 2)*

---

Gelingende Kommunikation zwischen den Teammitgliedern trägt grundsätzlich dazu bei, gegenseitiges Verständnis zu fördern. Dabei ist es wichtig, so zu kommunizieren, dass sich alle Teammitglieder gehört und einbezogen fühlen. Hier tritt die implizite Arbeitsphilosophie der Leistung, im Sinne von Teamkohäsion besonders stark hervor. Gelingt die Kommunikation nicht, besteht die Gefahr, dass einzelne Teammitglieder von der gemeinsamen Sinnkonstruktion ausgeschlossen werden und stattdessen eigene impliziten Arbeitsphilosophien verfolgen. Dies kann zu Spannungen innerhalb des Teams führen und verhindert das Gestalten einer gemeinsamen Teamkultur im Sinne gemeinsamer, impliziter Arbeitsphilosophien.

---

**Einrichtung 001**

*P2: Wir hatten ja das letzte Mal nur kurz im Team gesagt gehabt, dass wir die Teamsitzung machen und dann noch mal die Strukturen durchsprechen. Das haben wir auch gemacht. Wir sind auch sehr gut vorangekommen und haben uns auch sehr gut einigen können. Schwierig war nur, dass der eine Kollege, der nicht anwesend war, immer noch nach seinen eigenen Vorstellungen auf der Wohngruppe handelt. #00:00:48-6# (E\_001\_2023-08-01\_anonym\_SysBera\_LTG\_Einrichtung, S. 1)*

---

Erst die gemeinsame Kommunikation über eine konkrete Sache kann ein gemeinsames Sinnverständen erwirken. Dies kann sowohl zu zufriedenstellenden als auch zu ernüchternden Erkenntnissen führen (z.B., dass eine Vorgehensweise für Hygiene-Umsetzung förderlich oder wenig hilfreich war). Eine über Kommunikation gemeinsam gelungene Sinngenerierung setzt daher nicht zwangsläufig voraus, dass dieser Sinn mit einer nur positiven oder nur negativen Wertung behaftet werden kann. Es bleiben vielerlei Variationen offen. Hilfreich für die gelingende gemeinsame Kommunikation können hier auch externe Fachkräfte (wie bspw. Supervisorinnen/ Supervisoren, Beraterinnen oder Berater) sein.

---

**Einrichtung 002**

*Sie [eine Supervision] hat es wirklich geschafft, dass die Mitarbeiter, die davon betroffen waren, auch alle dabei waren. Das war sehr gut, sie konnten ihre Situation darstellen, wie sie es selbst gesehen haben, wie sie es erlebt haben und auch, was sie dabei gefühlt haben.*

(E\_002\_2023-12-19-Paraphrase\_Interview\_Ltg, S. 2)

**Einrichtung 001**

*Ja, und da sind wir uns auch witzigerweise mal alle einig, dass dieser Austausch im Team fehlt. Es fehlen Einzelgespräche, die es auch mal ermöglichen, dass die Kollegen mir berichten können, was sie belastet. Das findet nicht statt.[...] und wir sind der Meinung, wir brauchen trotzdem den kollegialen Austausch. Also trotzdem müssen wir uns mal sehen.*

*Trotzdem müssen wir mal den Austausch haben. Das ist sehr wichtig. (E\_001\_2023-08-01\_anonym\_SysBera\_LTG\_Einrichtung, S. 1 - 2)*

---

Teammitglieder nutzen Metaphern in ihrer Kommunikation, um gemeinsam Sinn zu erzeugen. Ein Beispiel dafür ist eine Einrichtung, in der das Verhalten einer Bewohnerin / eines Bewohners mit dem eines summenden Insektes verglichen wird. Ein Teammitglied beschreibt, dass die Person – ähnlich einem summenden Insekt – von Mitbewohnerin zu Mitbewohner fliegt und dadurch Unruhe stiftet. Daraufhin entstand in jenem Team eine Diskussion über die Bedeutung dieses „Insektenfluges“, da das Verhalten der Bewohnerin / des Bewohners bisher nicht eindeutig interpretiert werden konnte. Der Austausch ermöglichte es dem Team, unterschiedliche Deutungen offen zu legen und sich darauf zu verständigen, dass es sich nicht um böswilliges Verhalten handelt, sondern um den Ausdruck eines Bedarfs der Bewohnerin / des Bewohners. In einer anderen Einrichtung konnte im Rahmen einer Beratung ein gemeinsames Sinnbild dem Team helfen, eine gemeinsame Orientierung zu finden. Das „Hotel [Name des Elternteil]“ wurde dabei als Metapher verwendet: Es verdeutlichte, dass der

Elternteil einer Bewohnerin / eines Bewohners im Elternhaus eine hohe Fürsorge leistete, wodurch die Bewohnerin / der Bewohner manche Fähigkeiten, etwas selbstständig umzusetzen, im Kontext der Wohneinrichtung zurück entwickelte. Bei der Rückkehr in die Intensivwohneinrichtung erwartete die Bewohnerin / der Bewohner dann dieselbe Fürsorge, an die sie / er im Elternhaus gewöhnt war. Das Beispiel der ersten Einrichtung verdeutlicht Benevolence als die implizite Arbeitsphilosophie, die die Akzeptanz die Bewohnerin / der Bewohner in den Mittelpunkt stellte. Ergänzend dazu wirkte Universalismus als implizite Arbeitsphilosophie, die das Wohl der Gemeinschaft betonte. Im Beispiel der zweiten Einrichtung war die implizite Arbeitsphilosophie auf Leistung ausgerichtet, verstanden als Persönlichkeitsentwicklung und Förderung der Selbstfürsorgekompetenzen der Bewohnerin / des Bewohners. Diese Beispiele zeigen, dass Metaphern ein wichtiger Bestandteil der Teamkommunikation sind. Sie helfen, komplexe Sachverhalte greifbarer zu machen, eine gemeinsame Verständigungsbasis zu schaffen und damit leitende impliziten Arbeitsphilosophien zu erkennen und zu verinnerlichen.

---

#### **Einrichtung 003a**

*Sie\*Er ist quasi wie ein [summendes Insekt], [das] von Blüte zu Blüte fliegt. An der Blüte, an der es eine Reaktion gibt, sagt sie\* er sich: „Ah, zu der Blüte geh ich wieder hin.“ Wenn die Blüte das lange ertragen kann, dann geht auch alles gut, aber wenn dann kein Nektar mehr zu holen ist und die\*der Bewohner\*in geht wieder hin, dann schaukelt sich das Ganze hoch und dann geht wieder die Übergriffigkeit los. (E\_003a\_2023-11-20\_anonym\_Team\_SysBera, S. 3)*

---

#### **Einrichtung 002**

*P3 00:23:31.5 Ja, wir haben gerade einheitlich beschlossen, dass dieses Hotel [Elternteil] wohl wirklich das Hauptproblem ist. (E\_002\_2023-05-04\_anonym\_SysBera\_Team, S. 12)*

---

Ob die aus den Beratungen abgeleiteten Handlungsstrategien im Alltag tatsächlich hilfreich sind, ist für den Akt der Sinnkonstruktion zunächst nicht relevant. Wichtiger ist, dass der kommunikative Austausch über eine Metapher ein gemeinsames Verständnis erzeugt, das wiederum eine konkrete Folgehandlung ermöglicht, über diese später auch reflektiert werden kann. Das gemeinsame Sinnverstehen und die darauf aufbauende Umsetzung von Maßnahmen ermöglichen es einen Team im IW, Lernerfahrungen zu sammeln und bestehende implizite Arbeitsphilosophien in das praktische Handeln zu integrieren. Diese impliziten Arbeitsphilosophien wiederum werden

im Laufe der Zeit Teil der Teamkultur und prägen das zukünftige Vorgehen, wie es folgende Aussagen verdeutlichen:

---

**Einrichtung 002**

P2: *Genau. Das waren andere Baustellen. Genau. Und ja, ich glaube schon, dass das einfach zu Missverständnissen führen kann, weil wenn man das einfach so gewöhnt ist, dann denkt man sich auf einmal: "Hä? Was ist hier los?" Also, dass man das einfach ganz klar kommuniziert, auch von Anfang an, wie läuft es hier, wie ist diese Hierarchie aufgebaut?*  
#00:11:52# (E\_002\_2023-12-19-Paraphrase\_Interview\_Ltg, S. 3)

[...]

P2: *Wie gesagt, das war vielleicht auch für uns ein Lernprozess. Wir haben gemerkt, dass nicht jeder Bescheid weiß. Man muss das schon klar kommunizieren: „Das gibt es auch und so ist es bei uns.“* (E\_002\_2023-12-19-Paraphrase\_Interview\_Ltg, S. 4)

**Einrichtung 001**

P2: *Daraufhin ist auch wieder ein bisschen Frust entstanden, warum sich da jetzt drei Leute daran halten und der Eine mal wieder nicht. Ich habe jetzt auch die Regeln nochmal deutlich in der Küche für die Kollegen und die Bewohner aufgehängt.*

P1: *Sehr gut.* #00:01:10-5#

P2: *In manchem Gespräch ist dann aber rausgekommen, dass sich mittlerweile keiner mehr als Team sieht. Wir sind alles nur noch Einzelkämpfer auf dieser Wohngruppe. Jeder macht so sein eigenes Ding; Absprachen werden nicht eingehalten. Ist halt schwer.*

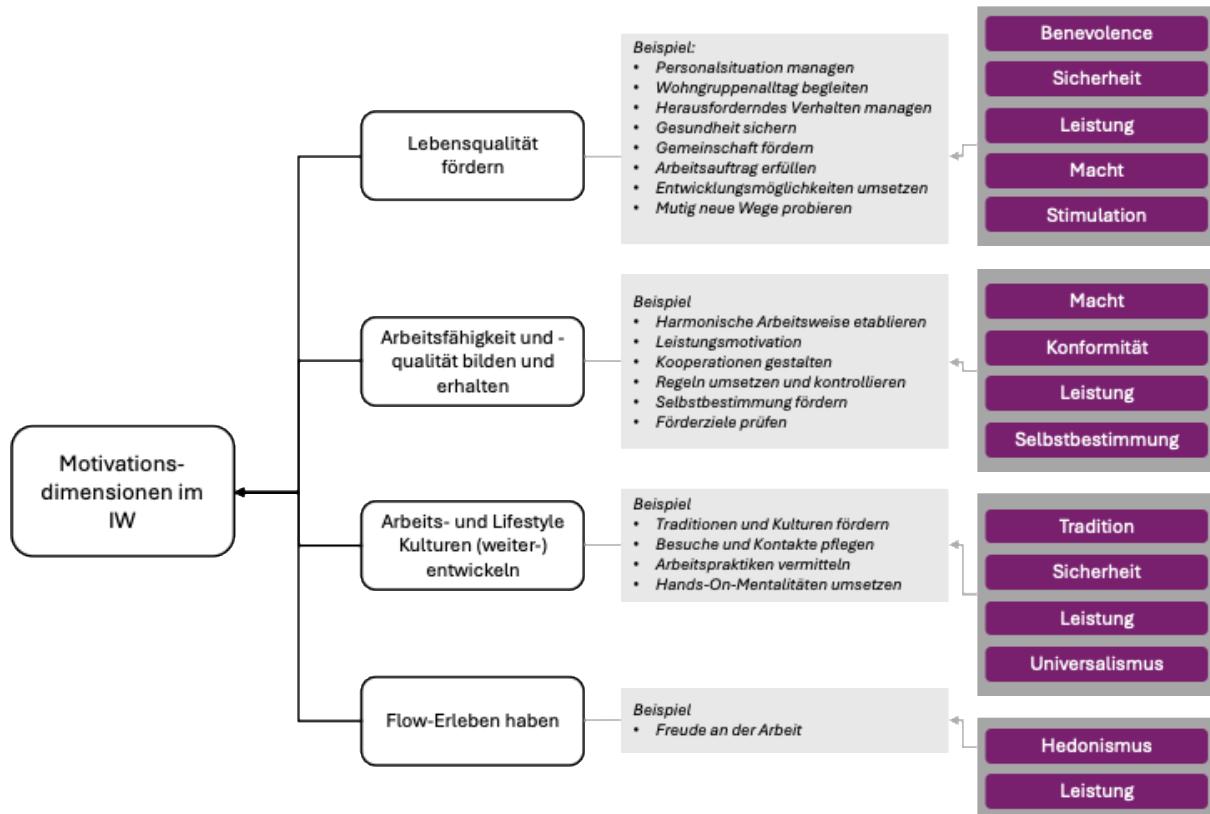
#00:01:31-1# (E\_001\_2023-08-01\_anonym\_SysBera\_LTG\_Einrichtung, S. 1)

---

Kommunikation ist somit ein zentrales Element für die Entwicklung und Etablierung von impliziten Arbeitsphilosophien. Implizite Arbeitsphilosophien entwickeln sich in einer Organisation durch den aktiven Austausch im Team und ein gemeinsam getragenes Sinnverständnis. Erst dadurch können sie verinnerlicht und übernommen werden. Nur über Routinen und Austausch können sich implizite Arbeitsphilosophien nachhaltig verankern und in die unterbewusste Teamebene übergehen.

## 4 Motivationale Aktivierungszusammenhänge impliziter Arbeitsphilosophien

Obwohl bereits Zusammenhänge zwischen impliziten Arbeitsphilosophien und Handlungskontexten erkennbar sind, ergibt sich daraus noch kein präzises Bild über das Wirken impliziter Arbeitsphilosophien im Sinne eines Zeitgeistes im IW. Die Handlungen von Teammitgliedern im IW bestehen nicht aus einer rein formell organisierten Arbeitsabfolge, sondern folgen auch einer motivationalen Logik, die sich aus dem Kontext des Arbeitsauftrages ergibt. Das Handeln eines Teams im IW wird durch vier wesentliche Motivationsdimensionen geprägt: **(1) Lebensqualität fördern, (2) Arbeits- und Life-Style Kulturen (weiter-)entwickeln, (3) Arbeitsfähigkeit und Arbeitsqualität bilden und erhalten sowie (4) Flow-Erlebnisse haben.** Diese Dimensionen eröffnen verschiedene Handlungsmöglichkeiten, die sowohl durch Prozessvorgaben als auch durch eigeninitiatives Handeln bestimmt werden. Da der Alltag mit den Bewohnerinnen und den Bewohnern nur bedingt planbar ist, spielt das motivationale Verständnis des Teams in Bezug auf die Aufgaben eine wesentliche Rolle. Die impliziten Arbeitsphilosophien sind stets mit den Handlungen verknüpft und wirken als unbewusste, treibende Kraft für ein Team im IW, unabhängig davon, ob sie funktional oder dysfunktional ausgeprägt sind. Einige dieser impliziten Arbeitsphilosophien sind im Alltag eines Teams im IW stärker präsent als andere.

**Abbildung 31***Motivationsdimensionen*

(1) **Lebensqualität fördern:** Die Teammitglieder befassen sich mit der Gestaltung des Alltags, da sie motiviert sind, die Lebensqualität der Bewohnerinnen und Bewohner zu verbessern. Dazu gehören unter anderem die verlässliche Körperpflege und die Sicherstellung einer regelmäßigen und ausgewogenen Ernährung. Neben der Wahrung hygienischer Standards legen die Teams zudem Wert auf ein unterstützendes und respektvolles Miteinander, um die Qualität der zwischenmenschlichen Beziehungen zu fördern. Die Wahrung der Sicherheit in der Wohneinrichtung und das Erhalten einer Stabilität im Tagesablauf sind elementare Arbeitsprinzipien für ein Team im IW.

(2) **Arbeits- und Life-Style Kulturen (weiter-)entwickeln:** Die Teammitglieder stehen im Alltag vor der Herausforderung, gemeinsam funktionierende Arbeitsstrukturen zu entwickeln. Dies wird einerseits durch vorgegebene Organisationsstrukturen unterstützt, erfordert jedoch auch Flexibilität im Alltag, um ggf. auf sich verändernde Bedingungen (wie z.B. Anpassung von Tagesabläufen aufgrund ver-

stärkt auftretendem herausforderndem Verhalten einzelner Bewohnerinnen und Bewohner, z.B. bei Übergängen, flexibel zu reagieren. Dazu benötigt es eine offene Kommunikation und den Austausch von Arbeitserfahrungen innerhalb des Teams. Zudem spielt die Integration neuer Mitglieder im Kontext Arbeitskulturen entwickeln, eine wichtige Rolle. Die Integration erfordert ausreichend Zeit und Möglichkeit zum Austausch, damit neue Mitglieder sich an die bestehende Arbeitskultur ankoppeln können. Ein Team im IW ist motiviert, neben der Entwicklung einer gemeinsamen Arbeitskultur auch, eine Lebens- und Gemeinschaftskultur in der Wohneinrichtung zu gestalten. Dies mag zunächst ungewöhnlich erscheinen, doch für die Bewohnerinnen und Bewohner ist die Wohneinrichtung ihr Lebensmittelpunkt. Daher sind die Teammitglieder nicht nur gefordert, eine strukturierte und professionelle Arbeitsmentalität zu etablieren, sondern auch gemeinsam mit den Bewohnerinnen und Bewohnern eine Atmosphäre zu schaffen, die von Vertrautheit, Wertschätzung und einem gemeinsamen Lebensstil geprägt ist.

- (3) **Arbeitsfähigkeit und Arbeitsqualität bilden und erhalten:** Ein Team im IW ist motiviert dauerhaft leistungsfähig bleiben, da die Bewohnerinnen und Bewohner täglich Aufmerksamkeit und Zuwendung benötigen. Daher ist es essenziell, dass sich ein Team im IW kontinuierlich mit der Qualität der eigenen Arbeit auseinandersetzt. Dies steht nicht nur im Zusammenhang mit der Entwicklung einer gemeinsamen Arbeitskultur, sondern hat auch eine klare Effizienzkomponente. Das Team muss beispielsweise in der Lage sein, auf Krankheitsausfälle oder unerwartete Veränderungen im Alltag – wie herausforderndes Verhalten – flexibel zu reagieren und spontan tragfähige Lösungen zu finden. Langfristig betrachtet ist es zudem notwendig, Strategien zur Sicherung der eigenen Arbeitsqualität zu entwickeln. Dabei geht es nicht nur um die professionelle Betreuung der Bewohnerinnen und Bewohner, sondern auch um den verantwortungsvollen Umgang mit den eigenen Ressourcen, um die Leistungsfähigkeit des Teams nachhaltig zu erhalten.
- (4) **Flow-Erlebnisse haben:** Für die Teammitglieder im IW ist das Flow-Erleben ein übergreifend motivationaler Aspekt im Arbeitsalltag, der sowohl durch implizite hedonistische als auch durch implizite leistungsbezogene impliziten Arbeitsphilosophien beeinflusst wird. Ein Flow-Erleben äußert sich in Phasen, in denen Arbeitsanforderungen erfüllt werden sollen, jedoch Hindernisse oder Herausforderungen

die Umsetzung erschweren. Eine implizite hedonistisch Arbeitsphilosophie fördert in diesem Kontext spontane Kreativität im Team, wodurch Aufgaben auf unkonventionelle Weise gelöst werden. Dies kann zu einem Gefühl von Leichtigkeit und Freude bei der Arbeit beitragen. Ein zentraler Bestandteil des Flow-Erlebens ist die Möglichkeit, spontane, (wohngruppenübergreifende) Aktivitäten zu initiieren, die eine positive Arbeitsatmosphäre fördern. Diese schaffen Gelegenheiten, den Alltag flexibel zu gestalten und sich situativ auf verschiedene Gegebenheiten einzustellen. Gleichzeitig erfordert das Flow-Erleben eine strukturierte und souveräne Bewältigung von Herausforderungen. Dazu gehört, auf unvorhersehbare Situationen angemessen zu reagieren, anspruchsvolle Verhaltensweisen professionell zu begleiten und Arbeitsabläufe effizient zu gestalten. Für die Teammitglieder bedeutet dies, dass sie ihre fachlichen Kompetenzen kontinuierlich weiterentwickeln und eine Arbeitsweise etablieren, die sowohl Flexibilität als auch Struktur gewährleistet. Durch die Verbindung von spontanen Elementen und gezielter Steuerung des Arbeitsalltags entstehen Rahmenbedingungen, die ein nachhaltiges Flow-Erleben unterstützen und zur langfristigen Arbeitsqualität beitragen.

Im Folgenden werden die Motivationsdimensionen sowie die damit verbundenen impliziten Arbeitsphilosophien detailliert dargestellt.

## 4.1 Motivationsdimension „Lebensqualität fördern“

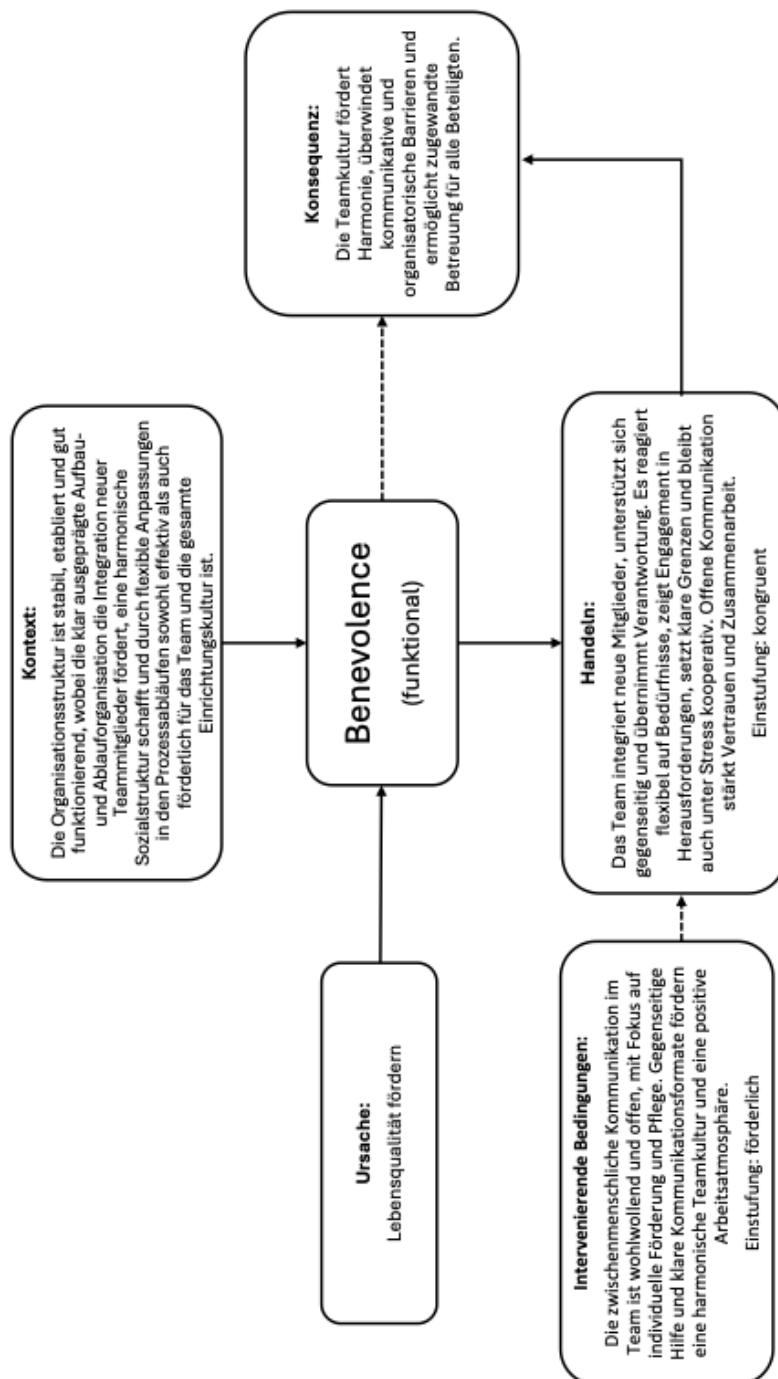
Benevolence funktional

'Organisationsstruktur: (+)

zwischenmenschliche Kommunikation und Sinngenerierung: (+)

**Abbildung 32**

*Lebensqualität fördern - Benevolence funktional*



Die funktionale Ausprägung von Benevolenz als implizite Arbeitsphilosophie zeigt sich besonders in der Motivation, die Lebensqualität der Bewohnerinnen und Bewohner zu fördern. Grundlage dafür ist eine stabile Organisationsstruktur, die zugleich klare Orientierung und flexible Anpassungsmöglichkeiten bietet. Diese Struktur erleichtert die Integration neuer Teammitglieder, schafft verlässliche Rahmenbedingungen und fördert die Zusammenarbeit. Erwartungen und Verantwortlichkeiten werden dadurch transparent, was Mitarbeitenden hilft, ihre Aufgaben effizient und im Einklang mit den Bedürfnissen der betreuten Personen zu erfüllen. Flexibilität innerhalb der Struktur ermöglicht es, auf unvorhergesehene Herausforderungen angemessen zu reagieren. So können beispielsweise neue Betreuungsauflagen – etwa infolge gerichtlicher Entscheidungen – Veränderungen im Tagesablauf einzelner Bewohnerinnen oder Bewohner erforderlich machen. In solchen Fällen kann sogar ein Umzug in eine andere Wohngruppe notwendig werden, was sich auf bestehende Sozialstrukturen und Regelwerke auswirkt. Um diesen Veränderungen gerecht zu werden, ist eine koordinierte und anpassungsfähige Reaktion des Teams erforderlich. In solchen komplexen Situationen wird Benevolenz besonders wirksam. Die Organisation schafft ein Umfeld, in dem empathische Kommunikation und kollegiale Zusammenarbeit selbstverständlich sind. Regelmäßige Reflexionen und der Austausch von Erfahrungen stärken das gegenseitige Verständnis und die Fähigkeit, flexibel und verantwortungsvoll zu handeln. Die funktionale Benevolenz zeigt sich dabei nicht nur in Strukturen, sondern auch in der Qualität der zwischenmenschlichen Interaktion. Das Team erkennt spezifische Bedürfnisse der betreuten Personen und reagiert kooperativ und flexibel. Besonders in herausfordernden Situationen – etwa bei aggressivem Verhalten von Bewohnerinnen oder Bewohnern – hilft die implizite Arbeitsphilosophie, ein tieferes Verständnis für deren Verhalten zu entwickeln. Neben informellen Kommunikationswegen sind auch formelle Formate wie Team- oder Einzelgespräche sowie strukturierte Übergaben entscheidend, um die funktionale Benevolenz zu aktivieren und aufrechtzuerhalten.

*„P: Etwas auf Papier zu schreiben, ermöglicht es dir nicht, Mimik und Gestik des Gegenübers zu deuten. Das frustriert. [...] P: Ja. Stell dir mal vor, es hätte jemand alles vollgekotet. Was das mit einem macht, ließe sich auf Papier nicht beschreiben. (E\_001\_2023-04-05\_anonym\_SysBera\_LTG, S. 10)“*

Insgesamt zeigt sich, dass die implizite Arbeitsphilosophie der Benevolence durch die Verbindung stabiler organisatorischer Strukturen mit einer offenen, respektvollen Kommunikation sowohl die Teamkultur als auch die Lebensqualität aller Beteiligten fördert.

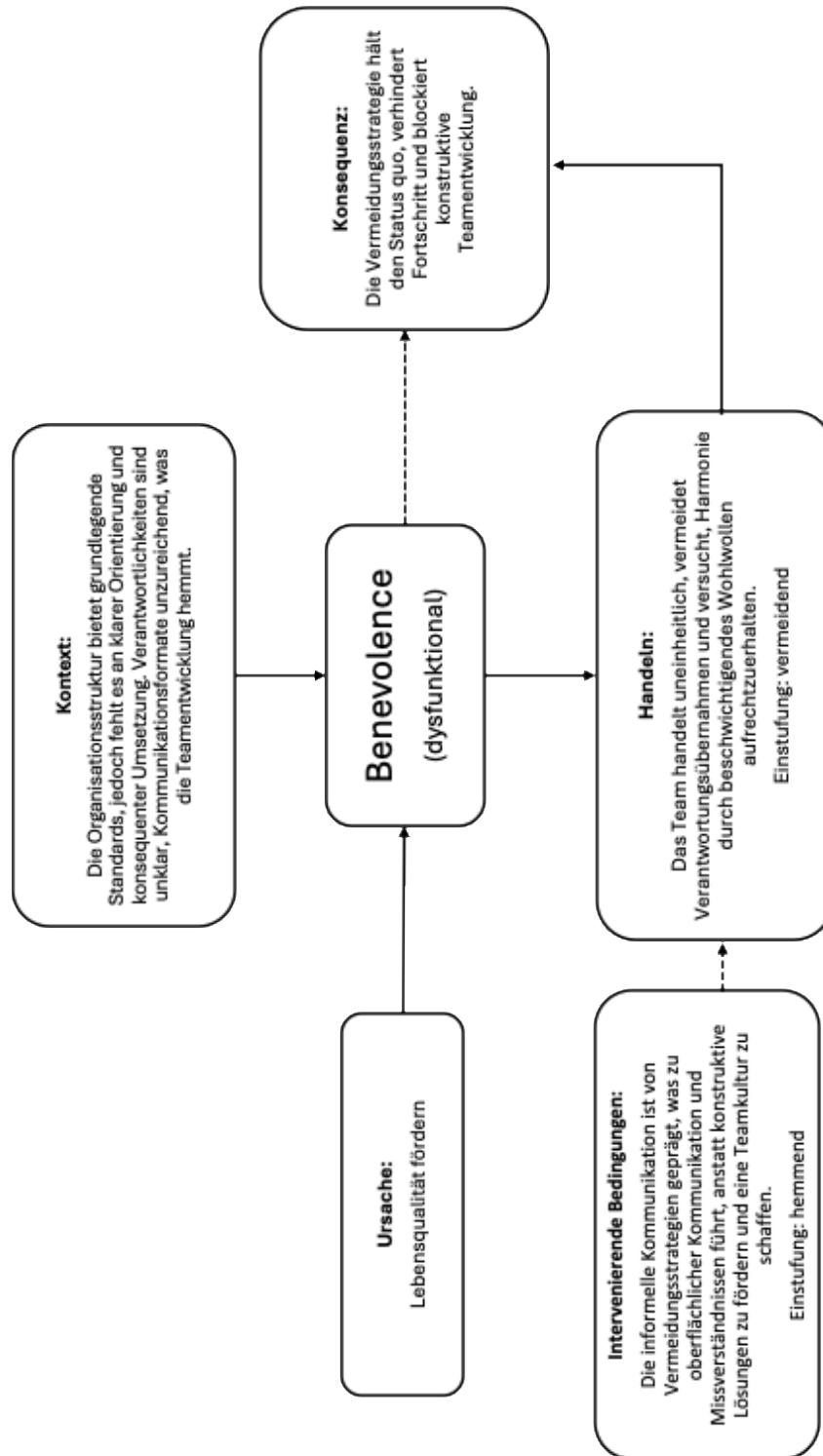
### *Benevolence dysfunktional*

Organisationsstruktur: (+-)

zwischenmenschliche Kommunikation und Sinngenerierung:(-)

**Abbildung 33**

*Lebensqualität fördern- Benevolence dysfunktional*



Dysfunktionale Benevolenz als implizite Arbeitsphilosophie tritt insbesondere dann auf, wenn die Organisationsstruktur so gestaltet ist, dass sie erhebliche Unklarheiten in der Prozessgestaltung oder Rollenverteilung zulässt. Dies zeigt sich häufig in Organisationen, die sich im Wandel befinden und intern mit hoher Unsicherheit konfrontiert sind. In solchen Situationen neigen Teammitglieder dazu, scheinbar wohlwollend zu handeln, um den Status quo innerhalb des Teams aufrechtzuerhalten. Ein Beispiel hierfür ist eine unklare Führungsstruktur: Wenn nicht eindeutig definiert ist, welche Aufgaben und Entscheidungsbefugnisse eine Leitung tatsächlich hat – etwa in Bezug auf die Steuerung des Teams oder die Umsetzung von Regeln –, kann dies zu Unsicherheit und einem uneinheitlichen Arbeitsstil führen. Ebenso kann eine unzureichende Anbindung der Leitung an die Verwaltung problematisch sein. Wenn Prozessgestaltungen indirekt an Teamleitungen delegiert werden, ohne klare Rückkopplung oder Integration in das Qualitätsmanagement (QM), entstehen ineffiziente Abläufe und eine fehlende Strukturierung der Verantwortlichkeiten.

*„P2: [...] Ich verstehe mich mit der Personalabteilung ganz gut [...] Den Betreuungsschlüssel frage ich schon seit über einem Jahr ab. Da kriege ich auch nie eine richtige Antwort, weil entweder sind wir zu viel oder zu wenig oder das passt ganz genau. [...] Es ging um dreifache Körperverletzung. [...] Und bei einer solchen Zuteilung finde ich es falsch, wenn dann nicht reagiert wird und wir ständig Einzeldienste haben, wenn es einen Bewohner gibt, der wirklich gefährlich sein kann. #00:10:46-4# (E\_001\_2023-08-01\_anonym\_Sys-Bera\_LTG\_Einrichtung, S. 4)“*

Dysfunktionale Benevolenz in der Teamkultur entsteht, wenn Teammitglieder vermeidende Arbeitsstrategien zeigen. Statt konstruktive Lösungen für Herausforderungen zu suchen, handeln sie vorrangig so, dass sie Konflikte und unangenehme Situationen vermeiden. Obwohl ihre Handlungen nach außen hin wohlwollend erscheinen, dienen sie nicht einer fürsorglichen Haltung. Ein wesentlicher Auslöser für diese Dynamik ist eine unzureichende Kommunikation im Team – sowohl auf formeller als auch auf informeller Ebene. Besonders im Bereich der Lebensqualitätsförderung fehlt es an klaren Austauschformaten und verbindlichen Informationsstrukturen. Da keine effektive Abstimmung stattfindet, entwickelt jeder eigene Vorgehensweisen. Um Stabilität zu bewahren, agieren die Teammitglieder betont fürsorglich, vermeiden jedoch notwendige Auseinandersetzungen oder Veränderungen. Dies führt dazu, dass das Ziel, die Lebensqualität realistisch zu verbessern, nicht erreicht wird – und die Aufrechterhaltung des Status quo mit größtmöglicher Anstrengung erkauft wird.

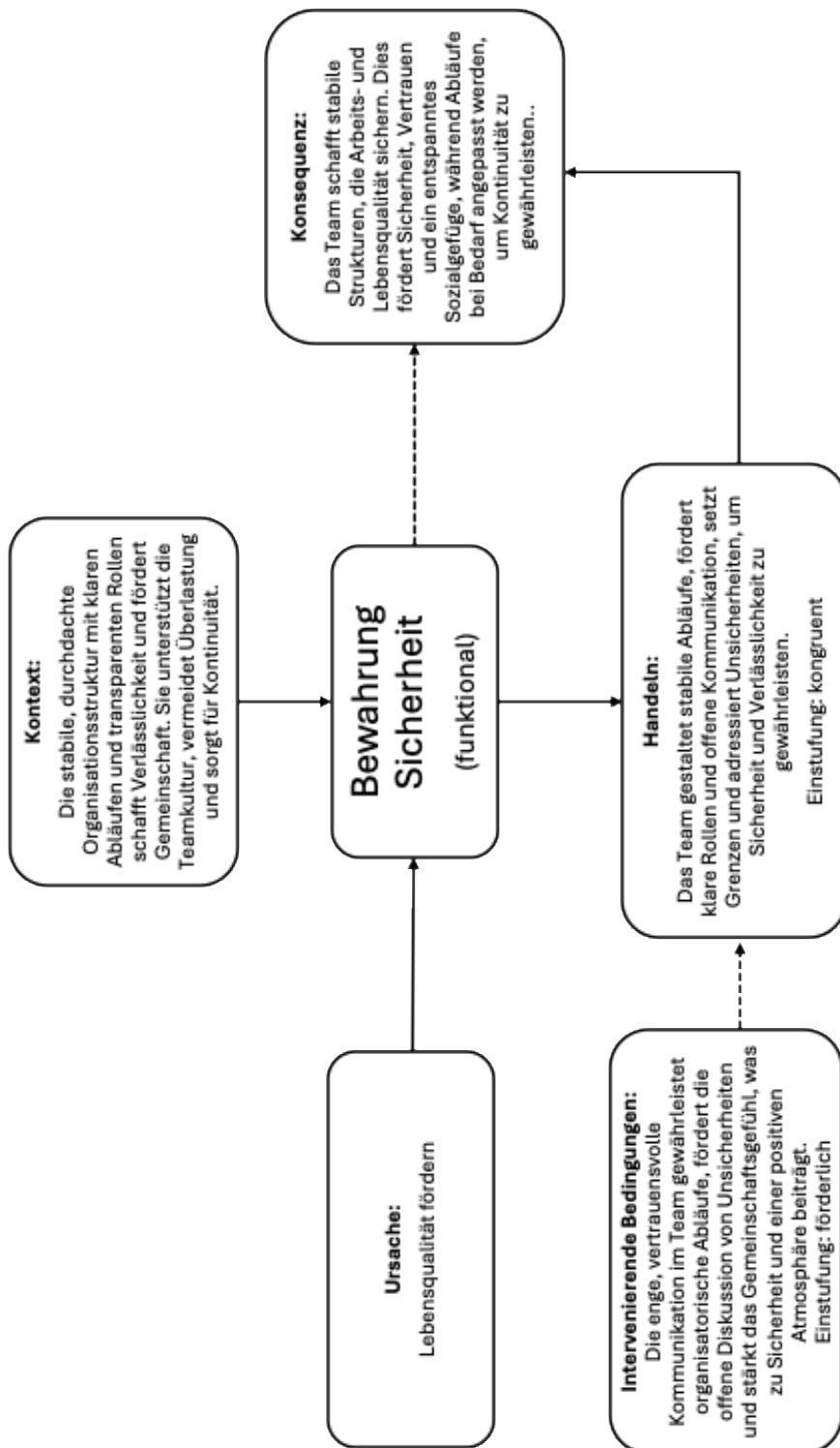
### *Bewahrung von Sicherheit funktional*

Organisationsstruktur: (+)

zwischenmenschliche Kommunikation und Sinngenerierung: (+)

**Abbildung 34**

*Lebensqualität fördern - Sicherheit funktional*



Die funktionale Ausprägung der impliziten Arbeitsphilosophie der Benevolenz wird durch eine stabile und klar strukturierte Aufbauorganisation aktiviert. Sie schafft nicht nur Klarheit und Orientierung für die Teammitglieder, sondern ermöglicht auch ein verlässliches und vorhersehbares Arbeitsumfeld. Wenn die Strukturen eindeutig definiert sind, können die Teammitglieder ihre Aufgaben mit Sicherheit und Effektivität erfüllen. Klare Rollenverteilungen und transparente Hierarchien fördern die Nachvollziehbarkeit von Entscheidungsprozessen und stärken das Sicherheitsgefühl im Team. Gleichzeitig trägt die Leitungsperson aktiv dazu bei, das Gemeinschaftsgefühl innerhalb des Teams und der Wohngruppe zu unterstützen, indem sie als verbindende Instanz wirkt und für eine wertschätzende Arbeitsatmosphäre sorgt. Diese strukturelle Stabilität begünstigt eine offene und gelingende Kommunikation – sowohl innerhalb des Teams als auch mit den Bewohnerinnen und Bewohnern. Durch den kontinuierlichen Austausch entsteht ein gemeinsamer Sinnfindungsprozess, in dem unterschiedliche Perspektiven reflektiert und besser verstanden werden. Dies ermöglicht es den Teammitgliedern, problematische Situationen zu deuten und angemessen darauf zu reagieren. So kann beispielsweise erkannt werden, dass bestimmtes Verhalten eines Bewohners nicht als "böse" Absicht zu verstehen ist, sondern vielmehr als Ausdruck eines Mangels, eines Missverständnisses oder eines unerfüllten Bedürfnisses.

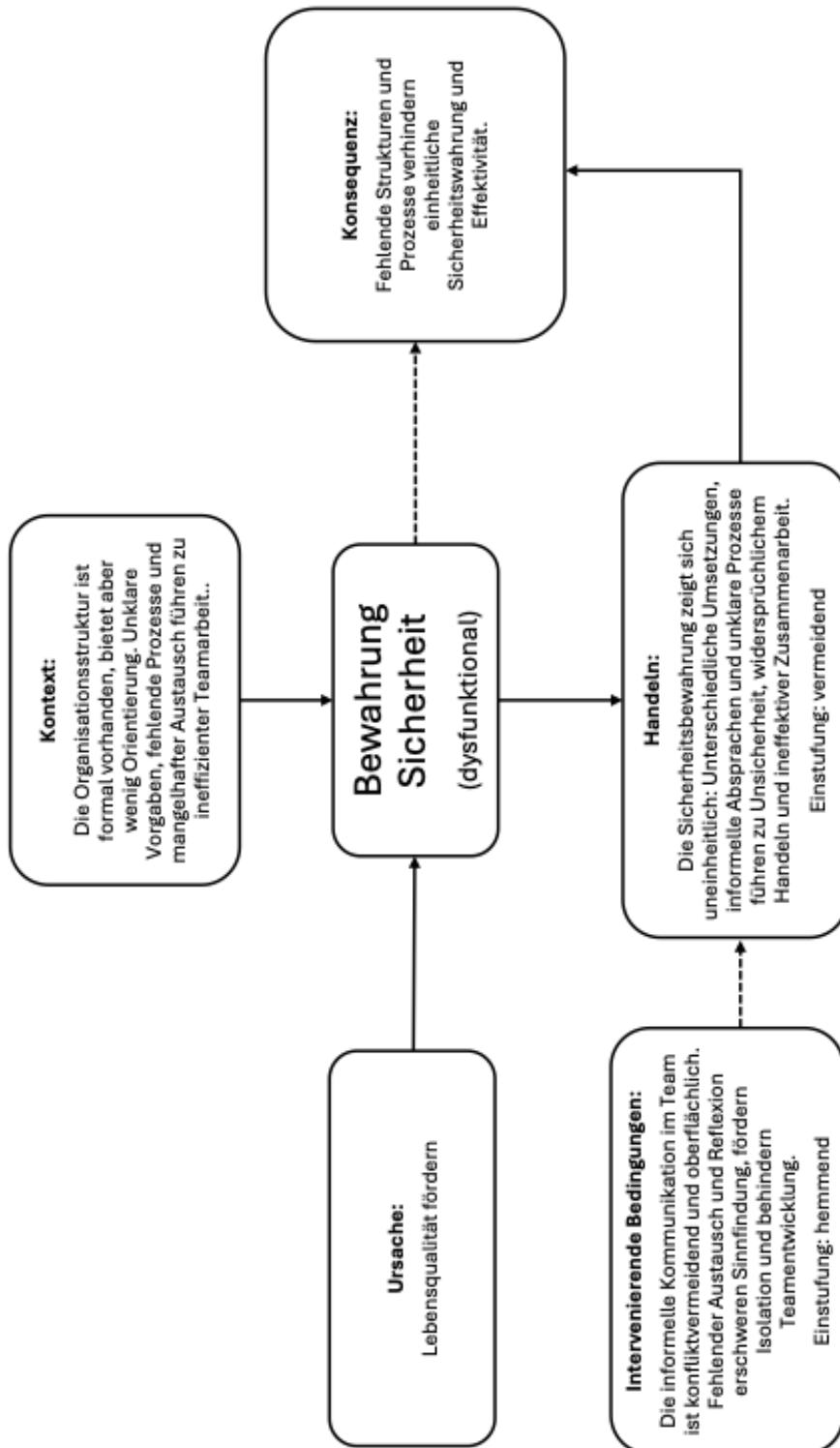
### *Bewahrung von Sicherheit dysfunktional*

Organisationsstruktur: (-)

zwischenmenschliche Kommunikation und Sinngenerierung: (-)

**Abbildung 35**

*Lebensqualität fördern - Sicherheit dysfunktional*



Die dysfunktionale Ausprägung der impliziten Arbeitsphilosophie „Bewahrung von Sicherheit“ wird dann aktiv, wenn Sicherheit zwar als zentrale Leitlinie anerkannt wird, aber ihre Umsetzung von Unsicherheiten und strukturellen Defiziten geprägt ist. In Organisationen, die sich im Wandel befinden oder in denen klare Prozessvorgaben fehlen, entstehen individuelle Interpretationen darüber, wie Sicherheit praktisch gewährleistet werden soll. Dies führt dazu, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter situative Anpassungen oder informelle Absprachen untereinander treffen, um den Arbeitsalltag zu bewältigen, anstatt sich auf einheitliche, transparente Prozesse zu stützen. Dadurch wird nicht nur die Sicherheitskultur geschwächt, sondern auch die Lebensqualität der Bewohnerinnen und Bewohner beeinträchtigt, da Unsicherheiten und unklare Strukturen Stress und Belastungen verursachen. Ein Beispiel hierfür ist die uneinheitliche Umsetzung von Maßnahmen zur Unterstützung der psychischen und physischen Gesundheit: Wenn nicht klar geregelt ist, wann und in welcher Form z.B. Schutzmaßnahmen (wie das Tragen eines Sturz-Helmes) ergriffen werden sollen, entwickeln sich widersprüchliche Handlungsweisen, die das Wohlbefinden der Bewohnerinnen und Bewohner gefährden. Ebenso problematisch ist eine fehlende Verankerung von Sicherheitsfragen in der Organisationsstruktur. Wenn Verantwortlichkeiten nicht klar definiert oder Sicherheitsprozesse dezentral geregelt werden, entstehen ineffektive Abläufe und Unklarheiten über Zuständigkeiten, die nicht nur die Sicherheit, sondern auch die Lebensqualität insgesamt und das allgemeine Wohlbefinden negativ beeinflussen. Die dysfunktionale Ausprägung der impliziten Arbeitsphilosophie von Sicherheitswahrung zeigt sich insbesondere darin, dass Unsicherheiten nicht aktiv bearbeitet, sondern durch Vermeidungsstrategien verfestigt werden. Statt kritisch zu hinterfragen, wie Sicherheit nachhaltig gewährleistet werden kann, orientieren sich Teammitglieder an bestehenden – aber oft unzureichenden – Routinen, um Konflikte oder unangenehme Diskussionen zu vermeiden. Dadurch werden nicht nur Sicherheitsstandards unterlaufen, sondern auch das Ziel verfehlt, ein sicheres und gesundes Umfeld zu schaffen, das die Lebensqualität fördert. Eine wesentliche Ursache dafür ist ein fehlendes Kommunikationsformat: Sowohl auf formeller als auch auf informeller Ebene gibt es zu wenig (strukturierte) Austauschformate, um ein gemeinsames Sicherheitsverständnis zu entwickeln. gleichzeitig mit erheblichem individuellem Aufwand eine trügerische Stabilität aufrechterhalten bleibt.

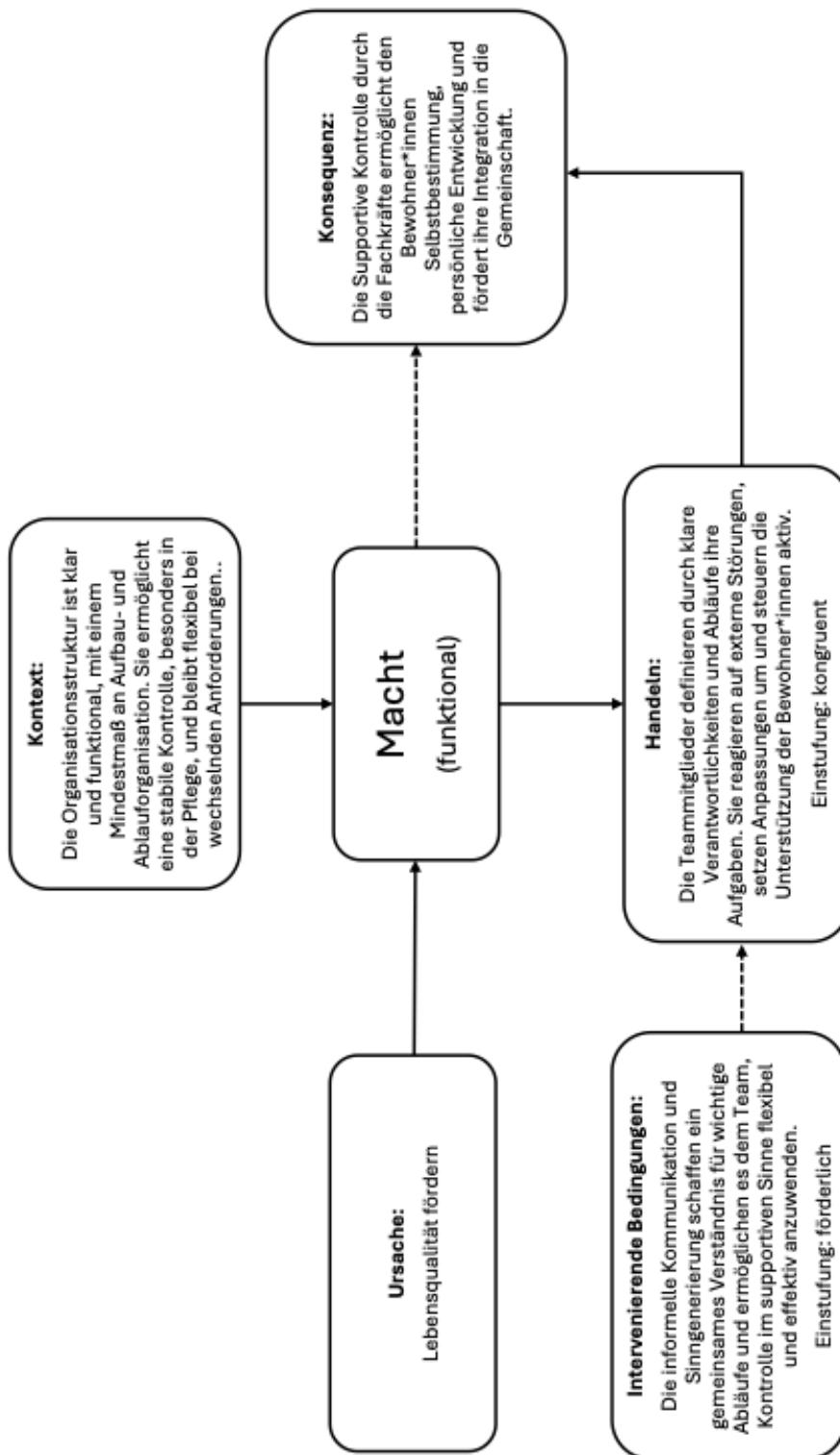
### *Macht funktional*

Organisationsstruktur: (+)

zwischenmenschliche Kommunikation und Sinngenerierung: (+)

**Abbildung 36**

*Lebensqualität fördern - Macht funktional*



Die implizite Arbeitsphilosophie der Macht aktiviert sich in ihrer funktionalen Ausprägung im Kontext der Motivationsdimension „Lebensqualität fördern“ durch eine stabile Organisationsstruktur und gezielte Kontrolle im supportiven Sinne. Eine klare Aufbau- und Ablauforganisation bieten den Teammitgliedern Orientierung z.B. durch definierte Verantwortlichkeiten, um Pflege und Begleitung effektiv zu gestalten. Strukturiert geregelte Abläufe, etwa bei der Einhaltung von Diätplänen oder Unterstützungsmaßnahmen, gewährleisten eine verlässliche Betreuung und ermöglichen eine flexible Reaktion auf individuelle Bedürfnisse der Bewohnerinnen und Bewohner. Dies trägt maßgeblich dazu bei, dass eine verlässliche Tagesstruktur von den Bewohnerinnen und Bewohnern erfahren wird, was essenziell für ihre Lebensqualität ist. Die Leitungsperson schafft hierfür Rahmenbedingungen und kann Kontrollbefugnisse an Teammitglieder delegieren, was die Handlungsfähigkeit des Teams stärkt, und eine konsistente, qualitätsgesicherte Betreuung sicherstellt. Ein zentrales Element der impliziten Arbeitsphilosophie der Macht ist die gemeinsame Sinngenerierung, die sicherstellt, dass Kontrollmaßnahmen nicht als Machtinstrument, sondern als unterstützende Handlung verstanden werden. Ein gemeinsames Verständnis darüber, dass Abläufe wie die Nahrungsaufnahme oder die Förderung der Selbstbestimmung bestimmten Standards folgen müssen, gewährleistet eine abgestimmte Betreuung der Bewohnerinnen und Bewohner. Die informelle Kommunikation spielt eine Schlüsselrolle, indem sie schnelle Abstimmungen ermöglicht, Herausforderungen klärt und den Teamzusammenhalt stärkt. Neben der internen Organisation manifestiert sich die implizite Arbeitsphilosophie der Macht in dieser Motivationsdimension auch in der Fähigkeit, externe Einflüsse zu steuern. Das Team muss auf unerwartete Ereignisse reagieren und Abläufe stabil halten, um den Bewohnerinnen und Bewohnern ein Gefühl von Sicherheit und Kontinuität zu bieten. Effektive Kommunikationsformate helfen, unterschiedliche Perspektiven zu vereinen und klare Grenzen zu setzen, um Überlastung zu vermeiden. Dies stärkt nicht nur die Handlungsfähigkeit des Teams, sondern sichert auch eine qualitativ hochwertige Betreuung, die das Wohlbefinden der Bewohnerinnen und Bewohner langfristig fördert. Insgesamt trägt die implizite Arbeitsphilosophie der Macht dazu bei, dass das Team den Alltag strukturiert und den Bewohnerinnen und Bewohnern Selbstbestimmung sowie Entwicklungsmöglichkeiten bietet. Die gezielte Steuerung von Abläufen und externen Einflüssen ermöglicht eine stabile, unterstützende Umgebung, die wesentlich zur Lebensqualität beiträgt.

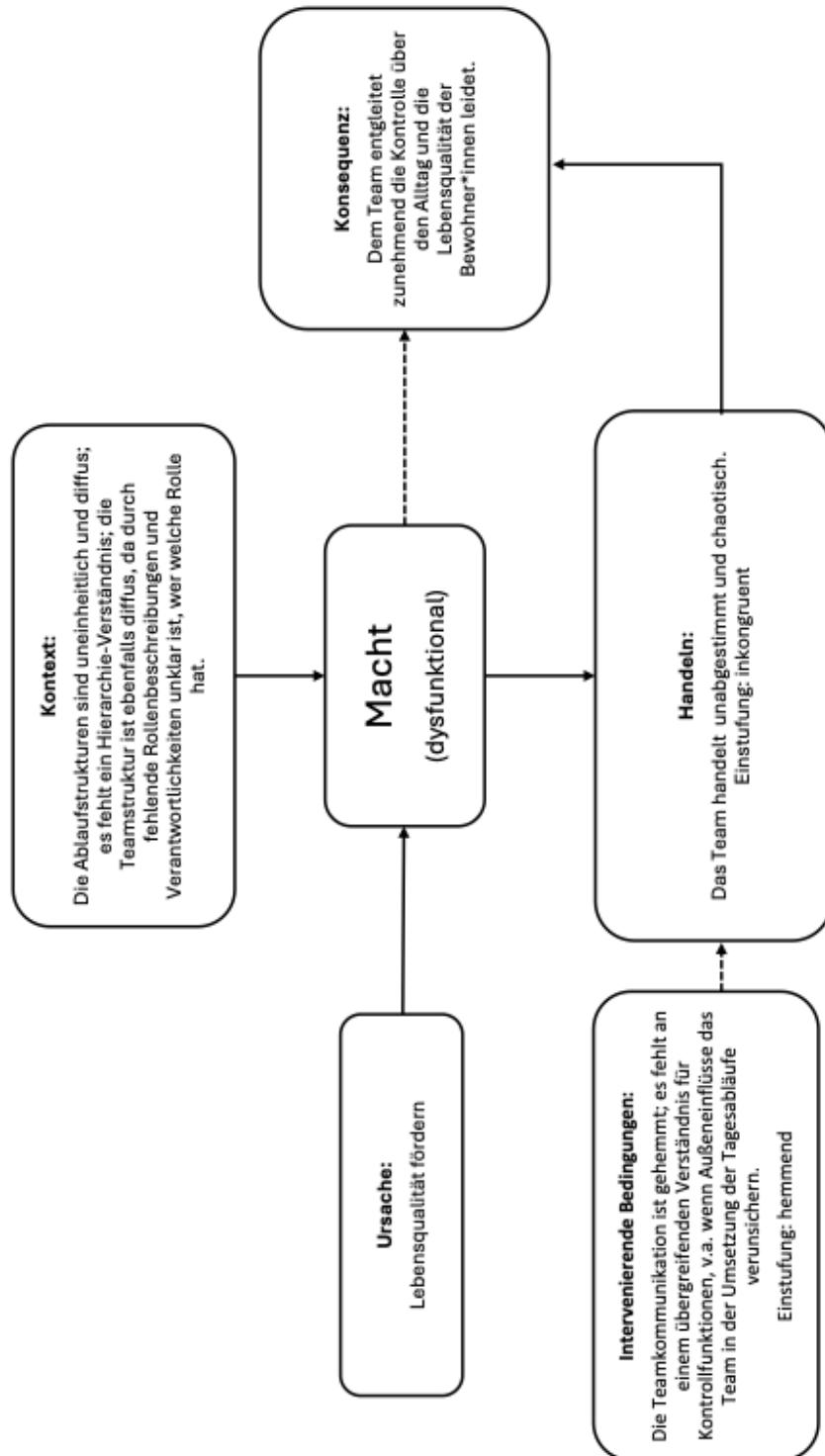
### *Macht dysfunktional*

Organisationsstruktur: (-)

zwischenmenschliche Kommunikation und Sinngenerierung: (-)

**Abbildung 37**

*Lebensqualität fördern - Macht dysfunktional*



Die implizite Arbeitsphilosophie der Macht wird im Kontext der Motivationsdimension „Lebensqualität fördern“ dann dysfunktional aktiviert, wenn es an klaren Strukturen, abgestimmten Handlungsweisen und einer gemeinsamen Sinnstiftung mangelt. Besonders in Zeiten des Wandels, etwa durch personelle Veränderungen oder neue Arbeitsabläufe, kann der Versuch, Kontrolle zu bewahren, scheitern. Externe Einflüsse wie unangekündigte Besuche von Angehörigen oder herausforderndes Verhalten von Bewohnerinnen und Bewohnern sowie interne Faktoren wie krankheitsbedingte Ausfälle verstärken das Bedürfnis nach Kontrolle. Dies führt zu unkoordinierten Machtanträumen innerhalb des Teams, die anstelle von Kontrolle Unsicherheit und Unordnung erzeugen. Die Organisationsstruktur ist dabei entscheidend. Ein unklar definiertes Hierarchie-Verständnis und fehlende Absprachen über Verantwortlichkeiten führen dazu, dass Teammitglieder eigene Kontrollmechanismen entwickeln. Dadurch entstehen voneinander abweichende Entscheidungen und Entscheidungswege, insbesondere im Umgang mit Bewohnerinnen und Bewohnern oder in der Umsetzung von Pflege- und Betreuungsplänen. Solche inkohärenten Handlungsweisen schwächen die Kontrolle über den Arbeitsalltag und erschweren eine konsequente Grenzziehung – sowohl nach außen als auch innerhalb des Teams. Dies beeinträchtigt die Sozialstruktur der Einrichtung erheblich und wirkt sich unmittelbar auf die Lebensqualität der Bewohnerinnen und Bewohnern aus, da sie auf inkonsistente Betreuung und Unsicherheiten in den Abläufen treffen. Ein weiterer zentraler Aspekt ist die zwischenmenschliche Kommunikation und Sinngenerierung. Wenn Teambesprechungen und andere Kommunikationsformate fehlen oder ineffektiv sind, wird der Informationsfluss gehemmt. Statt Kontrolle im Konsens auszuüben, agieren einzelne Teammitglieder nach eigenen Vorstellungen, was zur Fragmentierung der Macht und zur Verstärkung von Unsicherheiten führt. Ohne eine gemeinsame Verständigung darüber, wie Kontrolle - im Sinne der adäquaten Betreuung der Bewohnerinnen und Bewohner - ausgeübt werden soll, entstehen Unklarheiten, die deren Orientierung und Sicherheit gefährden. Die dysfunktionale Ausprägung der impliziten Arbeitsphilosophie der Macht führt somit dazu, dass das Team die Kontrolle über den Arbeitsalltag verliert. Bewohnerinnen und Bewohner erleben Verunsicherung, da sie nicht auf konsistente Unterstützung zählen können.

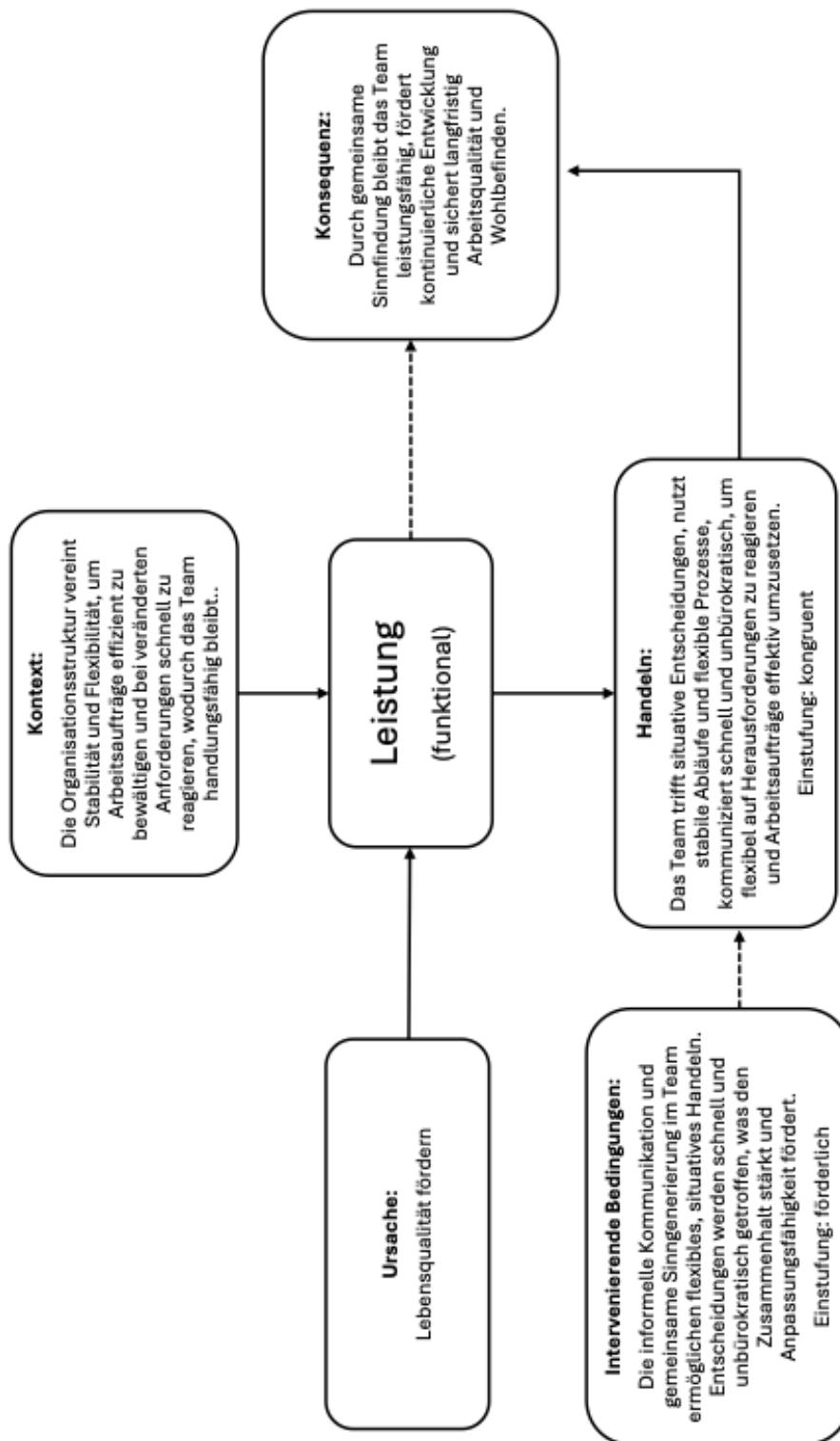
### *Leistung funktional*

Organisationsstruktur: (+)

zwischenmenschliche Kommunikation und Sinngenerierung: (+)

**Abbildung 38**

*Lebensqualität fördern - Leistung funktional*



Die funktionale Ausprägung der impliziten Arbeitsphilosophie der Leistung in der Motivationsdimension "Lebensqualität fördern" aktiviert sich in einer gut strukturierten und zugleich flexiblen Organisation, die eine effiziente Umsetzung der Arbeitsaufträge ermöglicht und gleichzeitig Raum für individuelle Anpassungen lässt. Eine stabile und zugleich anpassungsfähige Organisationsstruktur – beispielsweise durch eine gut entwickelte Teamstruktur, die ein koordiniertes und reibungsloses Zusammenwirken ermöglicht und Hierarchien so gestaltet, dass sie eine unterstützende Grundlage für das Team schaffen – bildet die Basis für eine professionelle und bedarfsgerechte Betreuung, da sie Flexibilität zulassen kann. Klare Abläufe gewährleisten Verlässlichkeit, während flexible Prozessstrukturen es ermöglichen, auf neue Anforderungen und unerwartete Ereignisse situativ zu reagieren. Die Aktivierung der impliziten Arbeitsphilosophie der Leistung zeigt sich insbesondere in der funktionalen Strukturierung der Abläufe. Durch ein gemeinsames Verständnis darüber, wie Arbeitsaufträge effizient und zielgerichtet umgesetzt werden, kann das Team eine hohe Leistungsfähigkeit gewährleisten. Die Entscheidungen werden nicht nur regelkonform, sondern auch praxisnah und unter Berücksichtigung aktueller Gegebenheiten getroffen, um eine optimale Versorgung der Bewohnerinnen und Bewohner zu gewährleisten. Dadurch wird sichergestellt, dass die Betreuung nicht nur formal korrekt, sondern auch wirksam im Sinne individueller Bedarfe erfolgt. Ein zentraler Aspekt für die funktionale Aktivierung der impliziten Arbeitsphilosophie Leistung ist die Kommunikation im Team, die sowohl in formellen als auch informellen Strukturen verankert ist. Formelle Kommunikationsmittel wie Übergabeprotokolle oder die Einsicht in medizinische Akten schaffen klare Strukturen und tragen zur funktionalen Aktivierung der impliziten Arbeitsphilosophie Leistung bei. Informelle Wege ermöglichen schnelle, pragmatische Entscheidungen und unterstützen so die Leistungsfähigkeit im Alltag. Gerade in herausfordernden Situationen zeigt sich, dass diese Kombination ein effizientes, reaktionsschnelles Handeln fördert – ein weiteres Zeichen für die funktionale Aktivierung der impliziten Arbeitsphilosophie Leistung. Die informelle Kommunikation erleichtert zudem die Zusammenarbeit im Team, wirkt sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit aus und stärkt die Bereitschaft zu leistungsorientiertem Handeln. So entsteht ein Arbeitsumfeld, in dem Betreuung und Pflege nicht nur fachlich fundiert erfolgen, sondern durch engagiertes, zielgerichtetes Arbeiten getragen werden – Ausdruck der funktionalen Aktivierung der impliziten Arbeitsphilosophie Leistung. Neue Teammitglieder werden gezielt in die strukturierten Prozesse eingebunden und können ihre Kompetenzen einbringen, wobei eine gelungene Teamstruktur die Basis für die funktionale Aktivierung der impliziten Arbeitsphilosophie Leistung bildet.

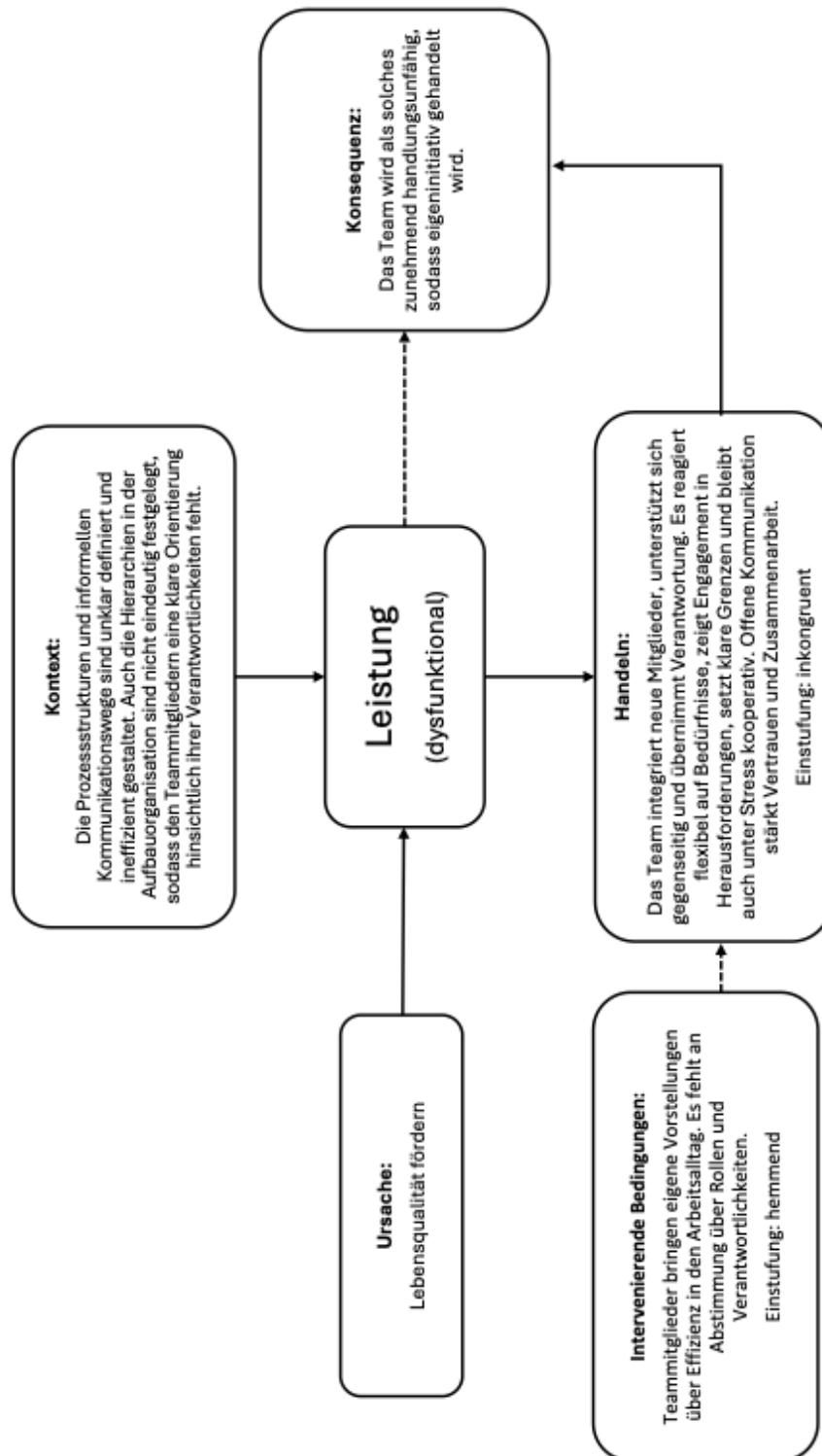
### *Leistung dysfunktional*

Organisationsstruktur: (-)

zwischenmenschliche Kommunikation und Sinngenerierung: (-)

**Abbildung 39**

*Lebensqualität fördern - Leistung dysfunktional*



Die dysfunktionale implizite Arbeitsphilosophie der Leistung wird im Kontext „Lebensqualität fördern“ aktiv, wenn Prozessstrukturen unklar sind und informelle Kommunikation fehlt. Dadurch wird die Leistungserbringung ineffizient, was direkt die Lebensqualität der Bewohnerinnen und Bewohner beeinträchtigt. Eine unzureichende Organisationsstruktur erschwert die Zusammenarbeit. Fehlende Zuständigkeiten führen zu Unsicherheiten und ineffizienten Abläufen, besonders an Schnittstellen zu externen Partnerinnen und Partnern oder bei Teamwechseln innerhalb der Wohneinrichtung. Ohne klare Regeln agieren Teammitglieder eigenständig, was Widersprüche und Abstimmungsprobleme verursacht. Dies gefährdet eine verlässliche Betreuung und die Schaffung eines stabilen, förderlichen Umfelds für die Bewohnerinnen und Bewohner. Ein Kernproblem ist die unzureichende informelle Kommunikation. Fehlende spontane Absprachen führen zu Unklarheiten über erledigte und offene Aufgaben, was ineffiziente Abläufe, Missverständnisse und Doppelarbeit begünstigt. Ohne klare Kommunikation fehlt dem Team die Flexibilität, individuell auf die Bedürfnisse der Bewohnerinnen und Bewohner einzugehen. Dies aktiviert die dysfunktionale Ausprägung der impliziten Arbeitsphilosophie stark. Ein weiteres Problem ist die fehlende Sinnfindung. Ohne gemeinsames Verständnis ihrer Arbeit setzen Teammitglieder eigene Prioritäten, was die Einheitlichkeit der Leistungserbringung untergräbt. Dadurch entstehen wesentliche Unterschiede in der Betreuung, die das Erleben von Verlässlichkeit und Kontinuität der Bewohnerinnen und Bewohner negativ beeinflussen. Ohne Reflexion entstehen ineffiziente Routinen, die nicht auf die tatsächlichen Bedürfnisse der Bewohnerinnen und Bewohner ausgerichtet sind. Durch diese Defizite wird die dysfunktionale implizite Arbeitsphilosophie Leistung aktiv und das Team äußert dies in Überforderung. Dies erschwert den Aufbau eines unterstützenden Netzwerks für die Bewohnerinnen und Bewohner mit dem externen Unterstützerfeld. Teammitglieder handeln eigenständig, was die Situation nicht verbessert. Fehlende klare Abstimmung, schwache Kommunikationswege und ein mangelndes gemeinsames Verständnis von Leistung und Qualität verhindern eine wirksame Umsetzung der Motivationsdimension „Lebensqualität fördern“. Dadurch wird die implizite Arbeitsphilosophie Leistung dysfunktional aktiviert, was zu ineffizienten Handlungen und sinkender Motivation führt.

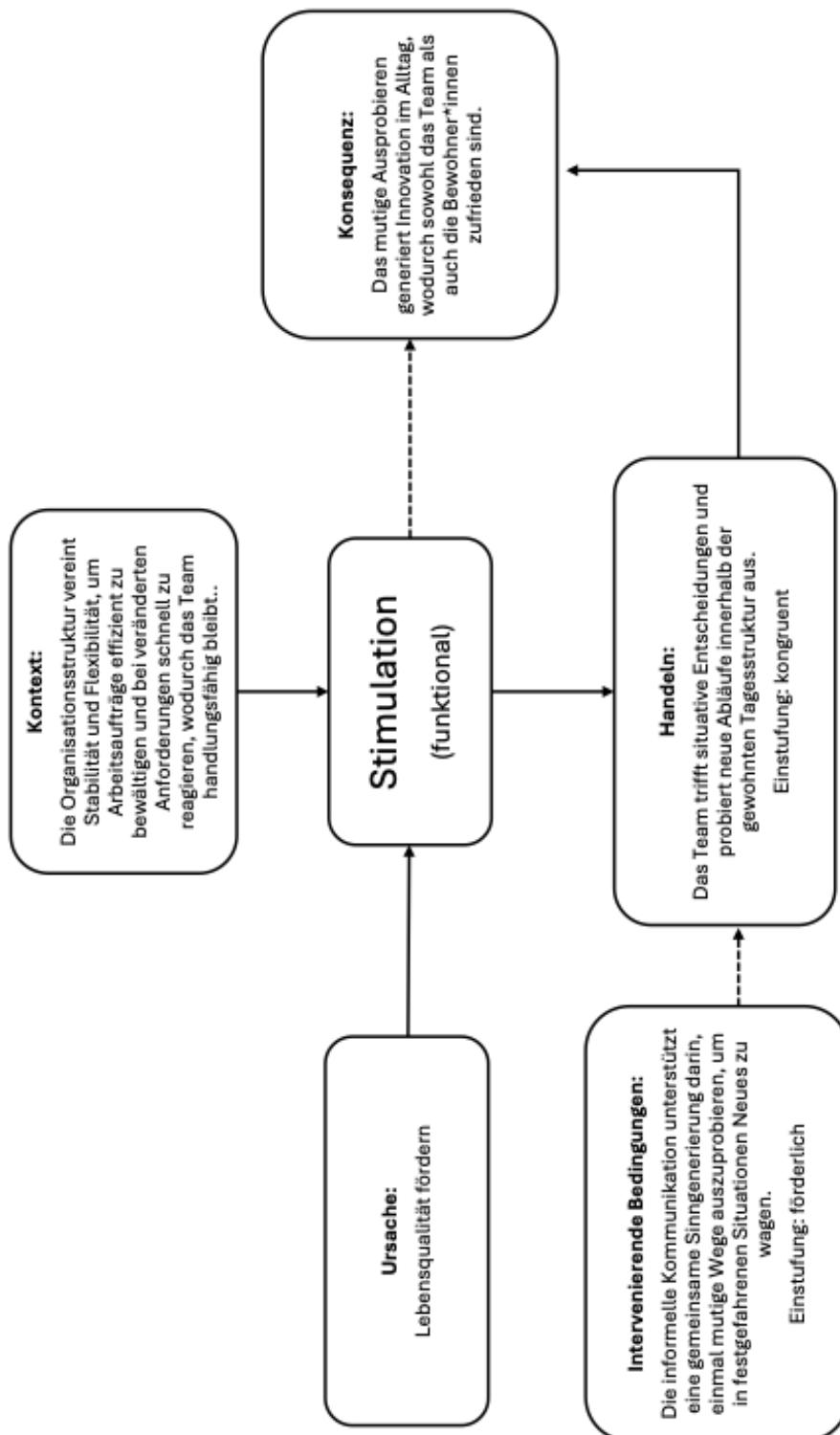
### *Stimulation funktional*

Organisationsstruktur: (+)

zwischenmenschliche Kommunikation und Sinngenerierung: (+)

**Abbildung 40**

*Lebensqualität fördern - Stimulation funktional*



Die funktionale Ausprägung der impliziten Arbeitsphilosophie der Stimulation im Kontext der Motivationsdimension „Lebensqualität fördern“ aktiviert sich in einer stabilen und vertrauten Organisationsstruktur, die gleichzeitig offen für Innovationen und Veränderungen ist. Die langjährige Betriebszugehörigkeit vieler Teammitglieder sowie die eingespielte Teamstruktur sorgen für Verlässlichkeit, während neue Mitarbeitende erfolgreich integriert werden. Diese Kombination aus Stabilität und Innovationsfreude schafft ein Arbeitsumfeld, das flexibel auf Herausforderungen reagieren kann, ohne an Struktur zu verlieren. Durch gezielt entwickelte Prozesse wird sichergestellt, dass neue Ansätze nicht nur ausprobiert, sondern systematisch in die Praxis überführt werden, was die funktionale Ausprägung von Stimulation aktiviert. Ein zentraler Faktor für die funktionale Ausprägung von Stimulation ist die zwischenmenschliche Kommunikation. Sie ist etabliert, transparent und wird aktiv genutzt, um sowohl im Team als auch mit den Bewohnerinnen und Bewohnern Klarheit und Verständnis zu schaffen. Perspektivenübernahme spielt dabei eine große Rolle: Die Mitarbeitenden setzen sich bewusst mit den Wünschen und Bedürfnissen der Bewohnerinnen und Bewohner auseinander, um Lösungen zu entwickeln, die deren Lebensqualität nachhaltig verbessern. Dadurch werden die Bewohnerinnen und Bewohner nicht nur als Empfänger von Betreuung gesehen, sondern als aktive Mitgestalter ihrer eigenen Lebenswelt. Der Mut zur Innovation (funktionale Aktivierung Stimulation) zeigt sich besonders in der Offenheit des Teams gegenüber neuen Lösungsansätzen – selbst in herausfordernden Situationen wie ethischen Dilemmata oder zunehmenden Selbstaggressionen. Statt auf starre Routinen zu setzen, entwickelt das Team kreative und gut strukturierte Prozesse, um neue Wege zu erproben. Diese Innovationsbereitschaft führt dazu, dass die soziale Struktur der Einrichtung nicht nur stabil bleibt, sondern sich auch kontinuierlich weiterentwickelt. Die Innovationsfreude des Teams trägt dazu bei, dass Bewohnerinnen und Bewohner individuelle, auf ihre Bedürfnisse abgestimmte Unterstützung erhalten, die ihre Autonomie und Zufriedenheit erhöht. Lässt die Organisationsstruktur also Raum für Innovation, wird die implizite Arbeitsphilosophie der Stimulation besonders aktiv. In diesem Umfeld entfaltet sie ihr Potenzial, indem Teammitglieder ein inspirierendes Arbeitsklima schaffen, das zur aktiven Mitgestaltung anregt.

## 4.2 Motivationsdimension „Arbeitsfähigkeit und Arbeitsqualität bilden und erhalten“

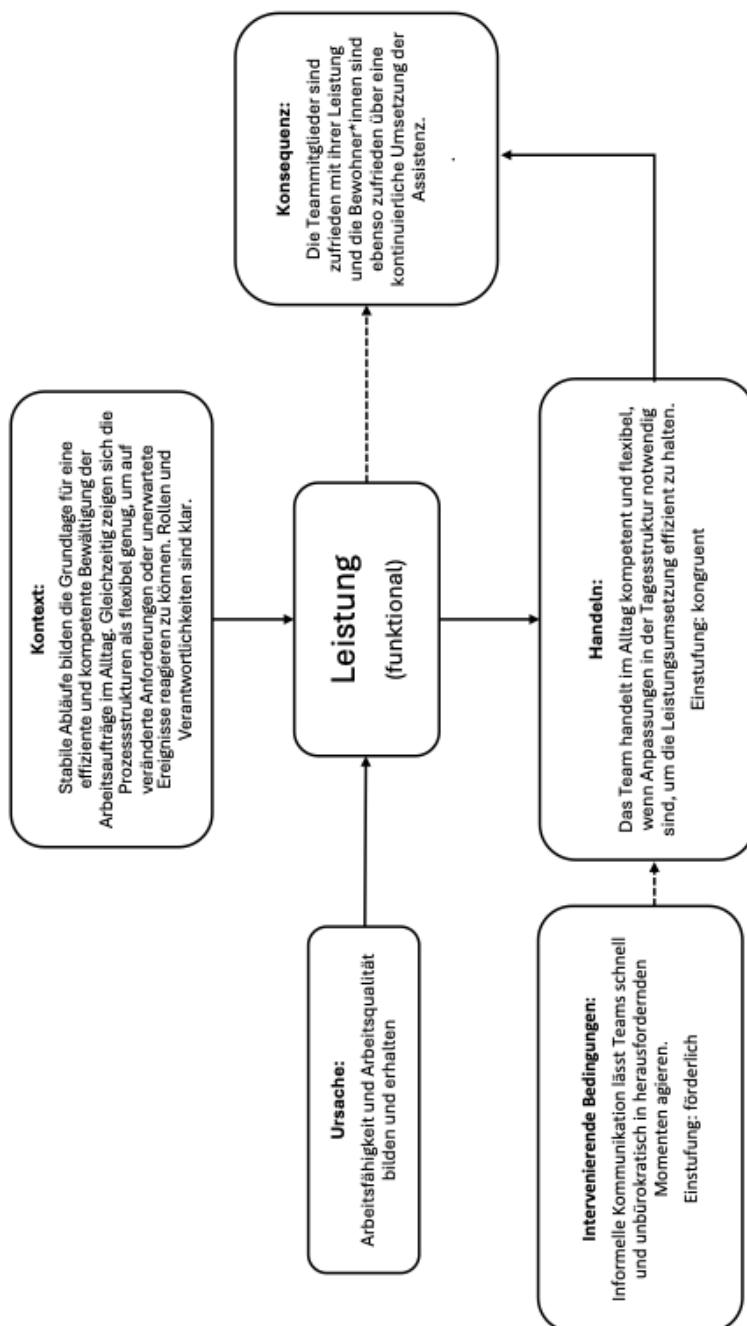
*Leistung funktional*

Organisationsstruktur: (+)

zwischenmenschliche Kommunikation und Sinngenerierung: (+)

**Abbildung 41**

*Arbeitsfähigkeit und Arbeitsqualität bilden und erhalten - Leistung funktional*



Die Motivationsdimension "Arbeitsfähigkeit und Arbeitsqualität bilden und erhalten" aktiviert die funktionale Ausprägung der impliziten Arbeitsphilosophie Leistung. Die Umstände, in der sich diese implizite Arbeitsphilosophie aktiviert zeigt sich in einer dynamischen Balance zwischen struktureller Stabilität und situativer Flexibilität in der Umsetzung von Prozessvorgaben, um Arbeitsfähigkeit und -qualität langfristig aufrecht zu erhalten. Die Aktivierung der impliziten Arbeitsphilosophie der Leistung zeigt sich somit nicht über die Umsetzung von Vorgaben als starres organisationales Konzept, sondern als fortlaufender Prozess der Anpassung und Optimierung. Die Organisationsstruktur bildet dabei das Fundament, indem sie klare Abläufe und Zuständigkeiten definiert, die eine verlässliche Grundlage für Arbeitsprozesse schaffen. Gleichzeitig zeigt sie sich so flexibel, dass das Team auf veränderte Anforderungen und unerwartete Herausforderungen agil reagieren kann, ohne die Qualität der Arbeit zu beeinträchtigen. Die funktionale Ausprägung der impliziten Arbeitsphilosophie der Leistung wird maßgeblich durch eine kontinuierliche Sinnfindung innerhalb des Teams gestützt. Durch einen interaktiven Austausch entwickeln die Teammitglieder ein gemeinsames Verständnis über die Zielsetzung und den Zweck ihrer Arbeit. Dieser Prozess sichert nicht nur eine hohe Arbeitsqualität, sondern trägt dazu bei, dass Entscheidungen stets aus einer reflektierten, an den situativen Erfordernissen orientierten Perspektive getroffen werden. Die implizite Arbeitsphilosophie der Leistung manifestiert sich somit nicht nur in der reinen Erfüllung von Aufgaben, sondern in der bewussten, sinngeleiteten Gestaltung der Arbeitsprozesse. Formelle Kommunikationsstrukturen wie Dokumentationen, Übergaben oder Abstimmungsprozesse sorgen für Transparenz und eine verlässliche Arbeitsbasis. Ergänzend dazu spielt die informelle Kommunikation eine entscheidende Rolle, da sie es ermöglicht, schnell und effizient auf unvorhersehbare Ereignisse zu reagieren und den Teamzusammenhalt zu stärken. Diese Kombination von formeller und informeller Kommunikation schafft eine hohe Handlungssicherheit und unterstützt die Aktivierung der implizite Arbeitsphilosophie von Leistung. Die Integration neuer Teammitglieder erfolgt effizient, indem sie aktiv in die Sinnfindung eingebunden werden und so einen direkten Beitrag zur Weiterentwicklung des Teams leisten. Die funktionale Ausprägung von Leistung zeigt sich somit in einem permanenten Wechselspiel aus kontinuierlicher Leistungserbringung, Flexibilität, Sinnorientierung und kommunikativer Abstimmung.

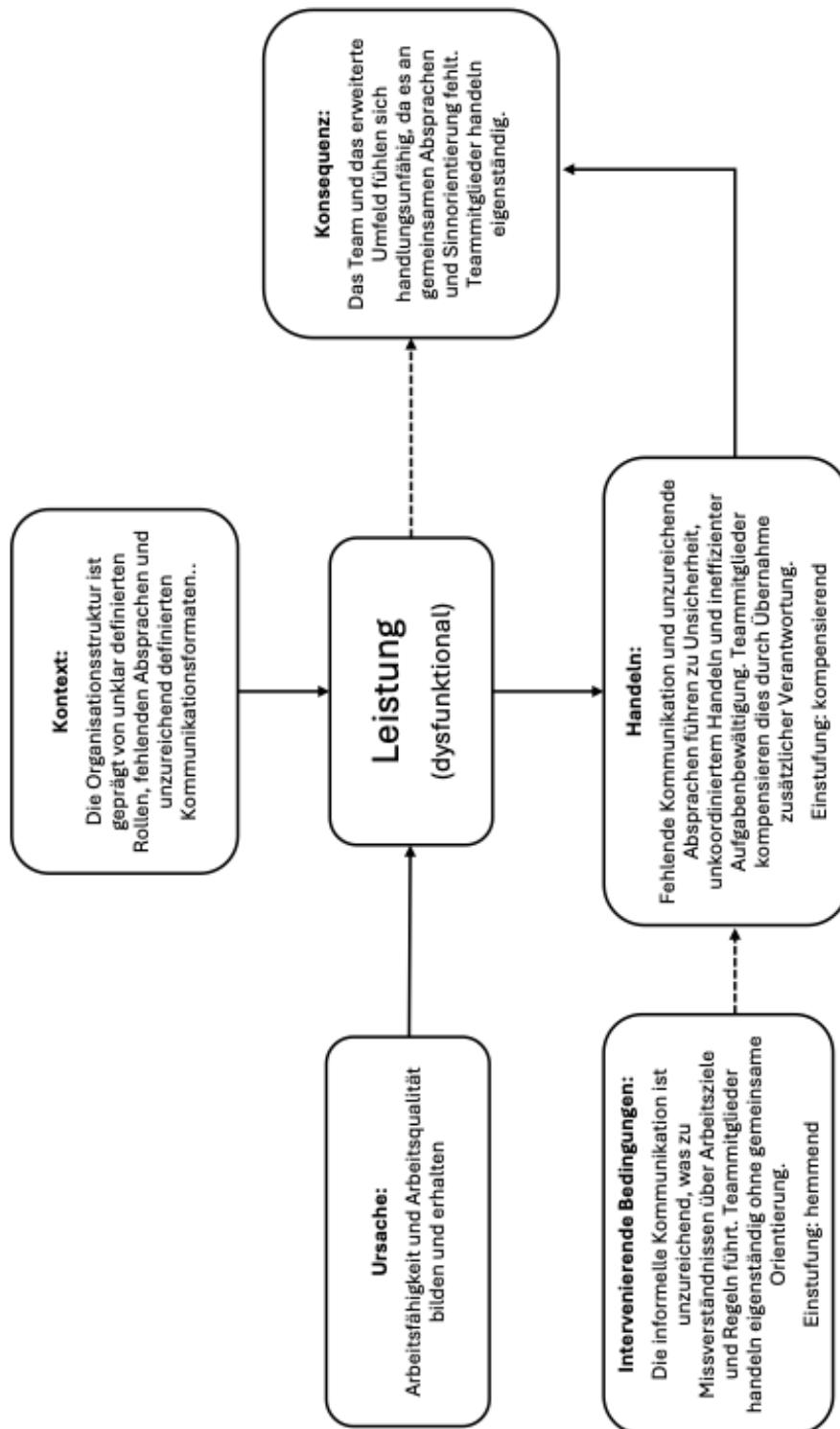
### *Leistung dysfunktional*

Organisationsstruktur: (-)

zwischenmenschliche Kommunikation und Sinngenerierung: (-)

**Abbildung 42**

*Arbeitsfähigkeit und Arbeitsqualität bilden und erhalten - Leistung dysfunktional*



Die ungünstigen Rahmenbedingungen innerhalb der Organisationsstruktur im Kontext der Motivationsdimension "Arbeitsfähigkeit und Arbeitsqualität bilden und erhalten" evozieren eine dysfunktionale Ausprägung der impliziten Arbeitsphilosophie "Leistung" und führen zu erheblichen prozessualen und kommunikativen Defiziten. Fehlende Prozessklarheit und ineffiziente informelle Kommunikationswege erzeugen Unsicherheiten im Team und erschweren die zielgerichtete Umsetzung von Aufgaben. Besonders an Schnittstellen zu externen Partnerinnen und Partnern sowie bei internen Herausforderungen, wie dem Umgang mit neuen Teammitgliedern oder herausforderndem Verhalten von Bewohnerinnen und Bewohnern, treten vermehrt Schwierigkeiten auf. Ohne klare Absprachen und eine einheitliche Struktur entstehen Missverständnisse, die zu einer uneinheitlichen und ineffizienten Zusammenarbeit führen, was die dysfunktionale Ausprägung der implizite Arbeitsphilosophie Leistung verstärkt. Die Organisationsstruktur ist von Unklarheit geprägt, da Beschreibungen zu Rollen, Prozessen und Verantwortlichkeiten fehlen. Dadurch sind Teammitglieder gezwungen, nach eigenem Ermessen zu handeln, was die Koordination erschwert und die gewünschte Umsetzung der implizite Arbeitsphilosophie Leistung beeinträchtigt. Externe Einflüsse, wie unangekündigte Besuche oder die Einmischung von Angehörigen, verstärken die Unsicherheiten zusätzlich. Die fehlende Abstimmung innerhalb des Teams sorgt für eine diffuse Arbeitsatmosphäre, in der Prioritäten nicht klar definiert sind und Entscheidungsprozesse gehemmt werden. Damit sind grundlegende Bedingungen für eine funktionale Ausprägung der implizite Arbeitsphilosophie der Leistung nicht gegeben. Auch die informelle Kommunikation und Sinngenerierung sind unzureichend ausgeprägt. Aufgrund mangelnder regelmäßiger, unbürokratischer Absprachen über Arbeitsziele und -abläufe kommt es zu ineffizienter Aufgabenverteilung. Da kein gemeinsamer Austausch über Sinn und Zweck von Regeln erfolgt, interpretieren Teammitglieder diese individuell und setzen Aufgaben nach persönlichen Überzeugungen um, was die dysfunktionale Ausprägung der implizite Arbeitsphilosophie Leistung verstärkt. Dies führt nicht nur zu unkoordiniertem Arbeiten, sondern verstärkt auch das Gefühl der Unsicherheit innerhalb des Teams. Strukturelle und kommunikative Defizite führen zu einem Gefühl von Handlungsunfähigkeit im Team. Ohne klare Absprachen handeln Mitglieder eigenständig und ohne gemeinsame Zielrichtung. Einige kompensieren die fehlende Struktur durch übermäßige Verantwortung oder Aktionismus – was die Probleme verstärkt, statt die Effizienz zu erhöhen. Auch externe Partner\*innen oder Angehörige nehmen die Unklarheit wahr, was die Zusammenarbeit weiter erschwert.

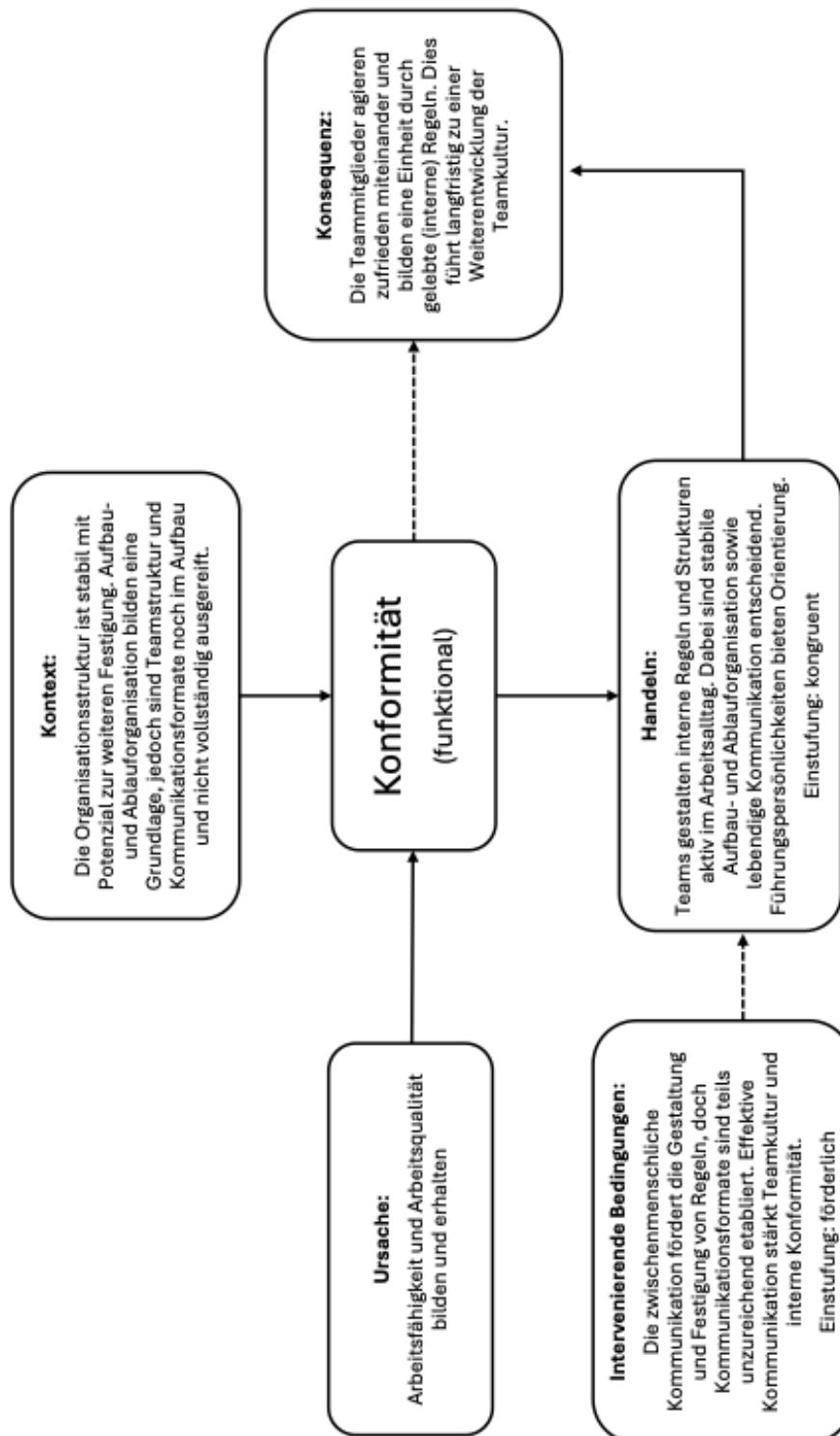
### *Konformität funktional*

Organisationsstruktur: (+)

zwischenmenschliche Kommunikation und Sinngenerierung: (+)

**Abbildung 43**

*Arbeitsfähigkeit und Arbeitsqualität bilden und erhalten - Konformität funktional*



In der Motivationsdimension „Arbeitsfähigkeit und Arbeitsqualität bilden und erhalten“ zeigt sich die funktionale Ausprägung der impliziten Arbeitsphilosophie Konformität darin, dass auf die Wahrung einer übergreifenden Harmonie innerhalb der Einrichtung geachtet wird. Konformität wird dadurch aktiviert, dass stabile Strukturen mit klaren Regeln und Abläufen geschaffen werden, die Orientierung und Verlässlichkeit bieten. Die Organisationsstruktur bildet somit die Grundlage für eine funktionierende Zusammenarbeit, indem sie nicht nur formale Regeln schafft, sondern auch deren praktische Umsetzung und kontinuierliche Festigung im Arbeitsalltag unterstützt. Die Organisationsstruktur kann sich mit der Zeit auch weiterentwickeln. Dies aktiviert die funktionale Ausprägung der impliziten Arbeitsphilosophie Konformität. Führungs Personen und erfahrene Mitarbeitende übernehmen in diesem Zusammenhang eine zentrale Vermittlungsfunktion zwischen der Managementebene und dem Team. Sie leiten beobachtete Veränderungsbedarfe an das Management weiter und fungieren zugleich durch ihr professionelles Verhalten als Orientierung für andere Mitarbeitende. Dadurch tragen sie dazu bei, dass bestehende Regelwerke nicht nur eingehalten, sondern bei Bedarf weiterentwickelt werden, um eine langfristige Stabilität und ein konstruktives Miteinander in der Einrichtung zu sichern. Die implizite Arbeitsphilosophie der Konformität wird somit besonders dann aktiv, wenn Normen in der Teamkultur entstehen oder verstetigt werden sollen und die Aufbauorganisation dazu sinnvoll gestalte ist. Innerhalb dieses Rahmens entfaltet sich die zwischenmenschliche Kommunikation als essenzieller Bestandteil der Aktivierung funktionaler Konformität, der es ermöglicht, Regeln mit Bedeutung zu füllen und an die Dynamiken des Arbeitsalltags anzupassen. In der Motivationsdimension „Arbeitsfähigkeit und Arbeitsqualität bilden und erhalten“ zeigt sich ein offener Austausch innerhalb des Teams der sicher stellt, dass Arbeitsprozesse nicht nur formalisiert, sondern auch sinnhaft erlebt werden. Dabei zeigt sich, dass Kommunikationsformate in einigen Bereichen vielleicht noch nicht vollständig etabliert sind, z.B. in der Umsetzung neuer Pflege-Abläufe. Dies wird jedoch nicht als Defizit, sondern als Entwicklungsraum für eine noch tragfähiger Verständigung gesehen, da grundsätzlich versucht wird, eine umfassende Harmonie durch Normen, Regeln und gegenseitige Rücksichtnahme aufrechtzuerhalten. Dies aktiviert die funktionale Ausprägung der impliziten Arbeitsphilosophie von Konformität. Es werden somit individuelle Interessen bewusst zurückgenommen, um das gemeinsame Miteinander im Team und in der gesamten Einrichtung zu fördern.

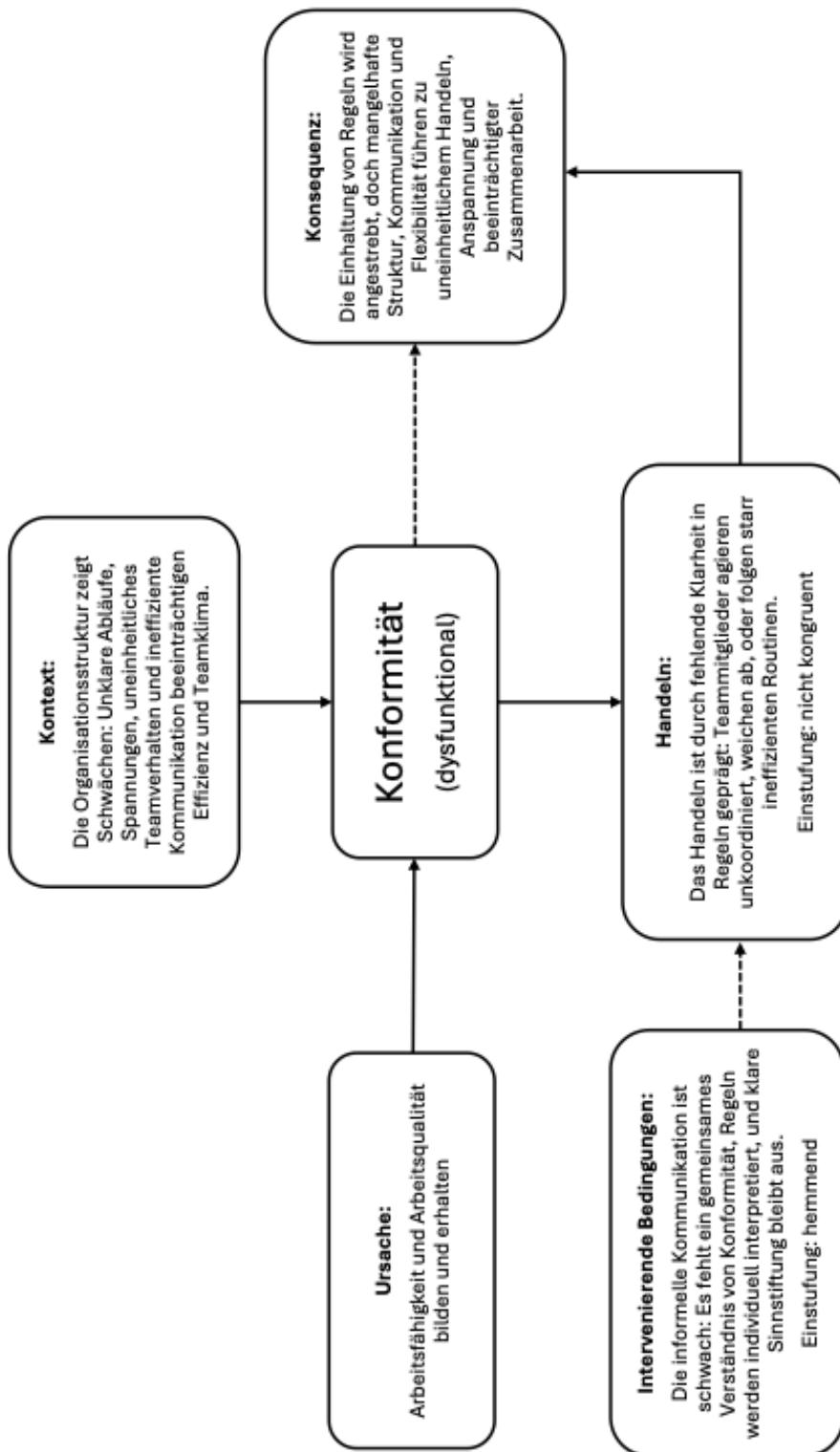
### *Konformität dysfunktional*

Organisationsstruktur: (-)

zwischenmenschliche Kommunikation und Sinngenerierung: (-)

**Abbildung 44**

*Arbeitsfähigkeit und Arbeitsqualität bilden und erhalten - Konformität dysfunktional*



Die dysfunktionale Ausprägung der Konformität innerhalb der Motivationsdimension „Arbeitsfähigkeit und Arbeitsqualität bilden und erhalten“ wird aktiv, wenn Regeln und Abläufe nicht klar definiert oder unzureichend kommuniziert werden. Dies führt dazu, dass Teammitglieder keine einheitliche Orientierung für ihr Handeln haben und beginnen, Abläufe individuell zu interpretieren. Fehlt es an einer stabilen Organisationsstruktur, werden bestehende Vorgaben entweder starr befolgt, auch wenn sie hinderlich sind, oder situativ umgangen, weil ihr Sinn nicht nachvollzogen werden kann. Besonders problematisch wird dies, wenn Führungspersonen oder erfahrene Mitarbeitende nicht rechtzeitig regulierend eingreifen, da Unsicherheiten darüber bestehen, wann und in welchem Maß Steuerung notwendig ist. Diese Form der Dysfunktion entsteht verstärkt in Arbeitskontexten, in denen ein hoher Wunsch nach übergreifender Harmonie (Team, Bewohnerinnen und Bewohner, Management) besteht, jedoch keine klaren Leitlinien existieren, um diese Harmonie mit tragfähigen Regeln zu verbinden. In solchen Fällen wird aus dem Streben nach einem angenehmen Arbeitsklima häufig eine übermäßige Rücksichtnahme, die klare Strukturen verhindert und Unsicherheiten verstärkt. Wenn Kommunikation nicht als Mittel zur Sinnstiftung genutzt wird, sondern stattdessen diffuse Erwartungen bestehen, entstehen Missverständnisse darüber, welche Regeln als verbindlich gelten und wie sie in der täglichen Arbeit umgesetzt werden sollten. In einer solchen Umgebung wird die Zusammenarbeit inkonsistent, da Teammitglieder eigenständig Entscheidungen über die Anwendung von Regeln treffen. Dies beeinträchtigt die Effizienz der Abläufe, führt zu Spannungen im Team und erschwert langfristig die Weiterentwicklung qualitativer Arbeit. Anstatt dass Regeln als unterstützendes Element für eine stabile und funktionierende Arbeitsstruktur dienen, werden sie zu einem Faktor der Unsicherheit und Belastung. Dadurch bleibt nicht nur die globale Harmonie innerhalb der Einrichtung aus, sondern auch die notwendige Weiterentwicklung der Arbeitsqualität, da eine sinnvolle Reflexion und Anpassung bestehender Strukturen nicht stattfinden.

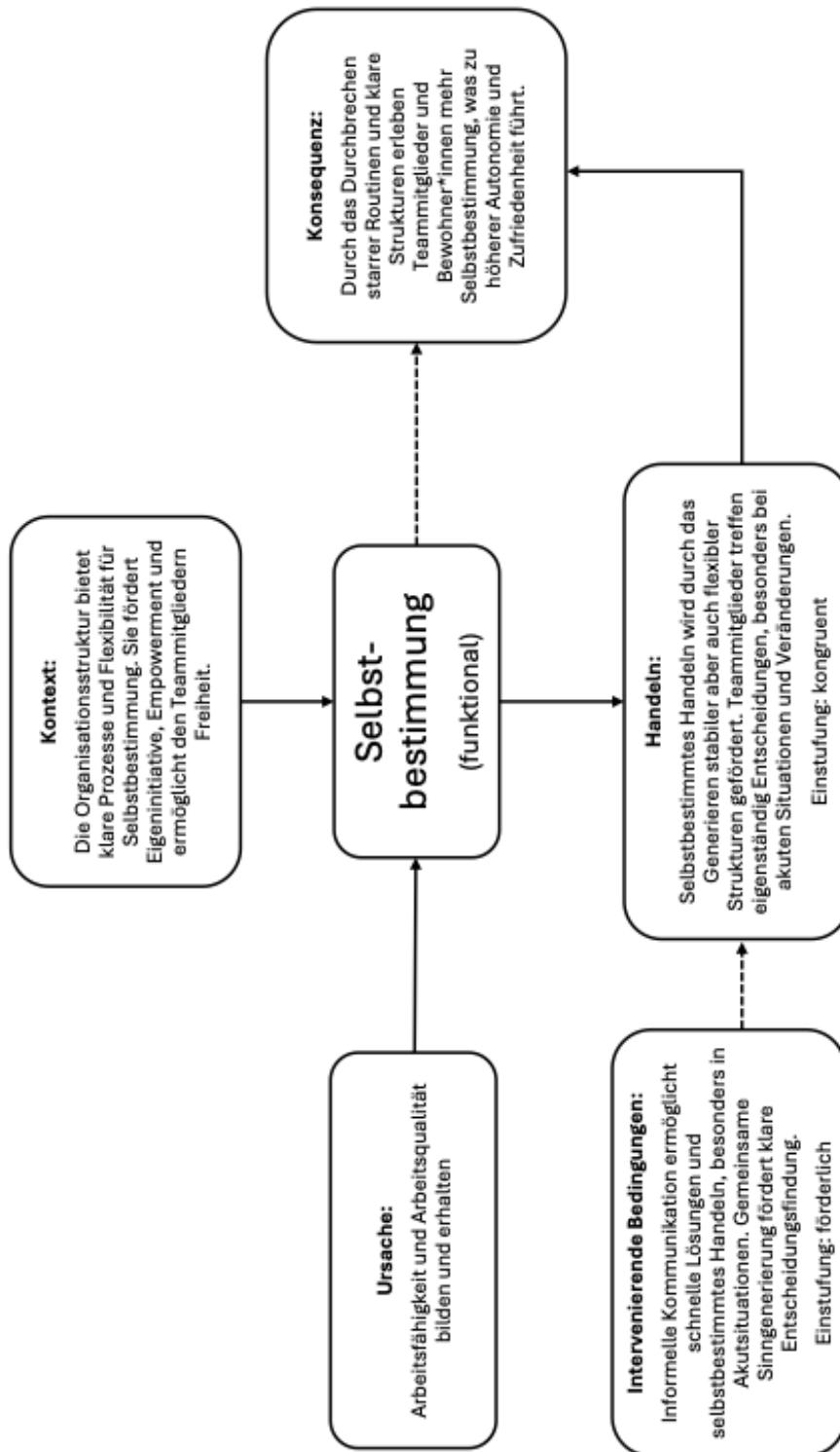
### *Selbstbestimmung funktional*

Organisationsstruktur: (+)

zwischenmenschliche Kommunikation und Sinngenerierung: (+)

**Abbildung 45**

*Arbeitsfähigkeit und Arbeitsqualität bilden und erhalten - Selbstbestimmung funktional*



Die funktionale Ausprägung der impliziten Arbeitsphilosophie der Selbstbestimmung innerhalb der Motivationsdimension „Arbeitsfähigkeit und Arbeitsqualität bilden und erhalten“ aktiviert sich durch eine stabile, aber zugleich flexible Organisationsstruktur, die sowohl klare Orientierung bietet als auch genügend Spielraum für eigenverantwortliches Handeln lässt. Diese Balance entsteht vor allem dadurch, dass etablierte Abläufe als verlässliche Grundlage dienen, während gleichzeitig die Notwendigkeit zur Anpassungsfähigkeit anerkannt wird, wenn z.B. Bewohnerinnen und Bewohner adäquate Veränderungen für ihre Entfaltungsmöglichkeiten wünschen. Strukturen sind daher so gestaltet, dass sie Teammitgliedern ermöglichen, selbstbestimmt zu agieren, insbesondere dann, wenn bestehende Regeln oder Routinen zwar eine solide Basis für die grundsätzlichen Arbeitsanforderungen bieten, den aktuellen Anforderungen aus der praktischen Umsetzung aber nicht gerecht werden. Ein Beispiel ist, wenn standardisierte Pflegeabläufe nicht dem individuellen Wunsch einer Bewohnerin oder eines Bewohners entsprechen – etwa hinsichtlich Art oder Zeitpunkt der Pflege. Entscheidungsprozesse werden durch offene, informelle Kommunikation im Team erleichtert. So können Absprachen schnell getroffen werden, ohne bürokratische Hürden. Das fördert den Austausch und ein gemeinsames Verständnis darüber, wann eigenständiges Handeln sinnvoll ist. Durch diesen kontinuierlichen Dialog entwickelt sich eine geteilte Sinnstiftung, die sicherstellt, dass Selbstbestimmung nicht als willkürliche Entscheidungspraxis verstanden wird, sondern als ein durchdachtes, situationsgerechtes Handeln innerhalb eines verlässlichen organisationalen Rahmens. Die funktionale Ausprägung der impliziten Arbeitsphilosophie der Selbstbestimmung zeigt sich besonders in einer auf Empowerment basierenden Haltung, die fest in der Teamkultur verankert ist. Verantwortung wird aktiv auf Mitarbeitende und Bewohnerinnen und Bewohner übertragen, wodurch eigenständige Entscheidungen möglich werden. Flexibilität in unvorhergesehenen Situationen erlaubt es den Mitarbeitenden, authentisch und angemessen zu handeln, ohne durch starre Vorgaben eingeschränkt zu sein. So kann z. B. bei dem Wunsch einer Bewohnerin nach Betreuung durch eine bestimmte Fachkraft ein kollegialer Wechsel eigenverantwortlich erfolgen – ohne formalen Genehmigungsweg. Das entlastet die Fachkraft und verhindert erzwungene Höflichkeit. Das Zusammenspiel aus klaren Strukturen, Entscheidungsspielräumen, offener Kommunikation und Förderung von Eigenverantwortung lässt die Arbeitsphilosophie der Selbstbestimmung funktional wirksam werden.

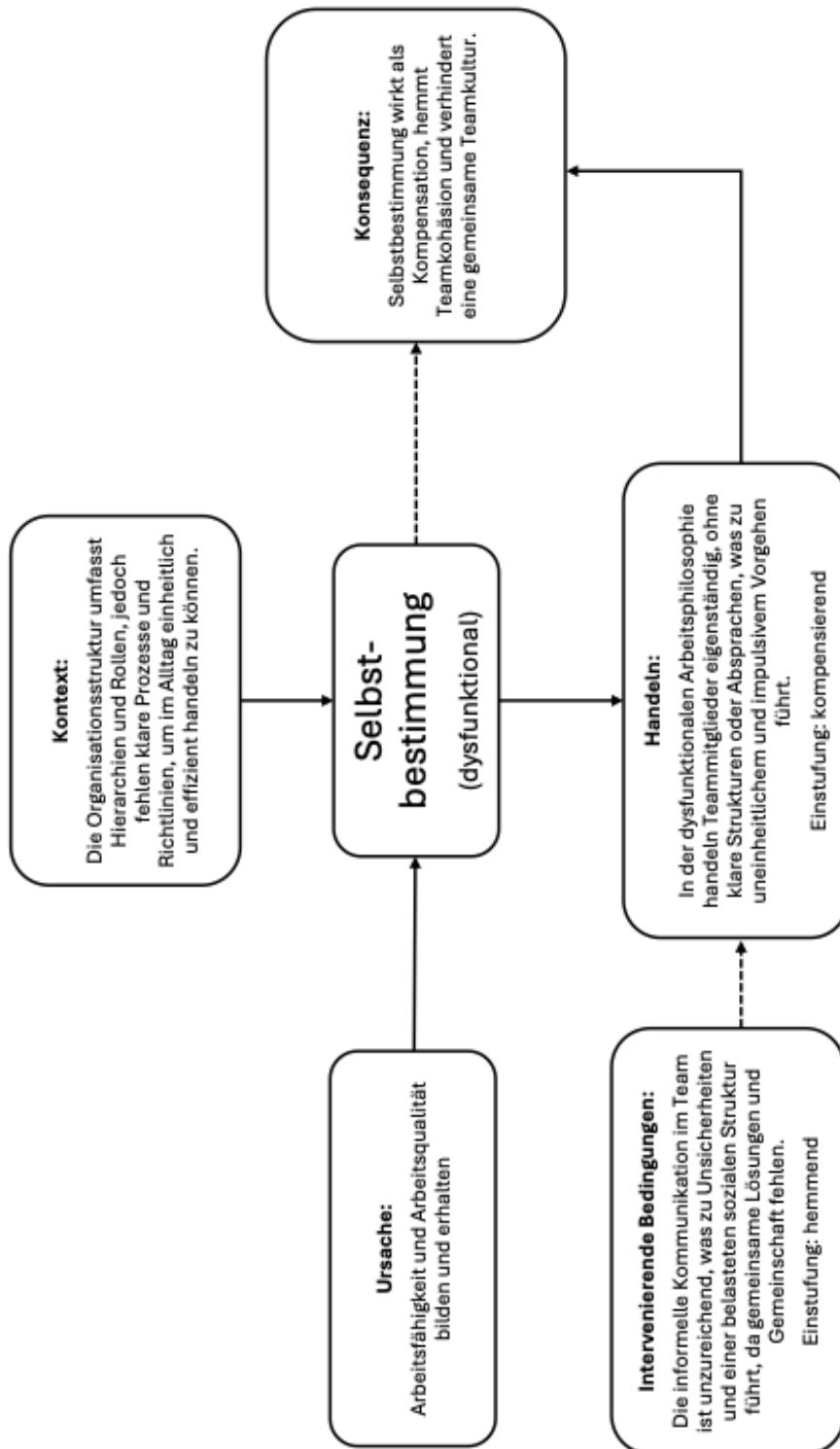
### *Selbstbestimmung dysfunktional*

Organisationsstruktur: (+-)

zwischenmenschliche Kommunikation und Sinngenerierung: (-)

**Abbildung 46**

*Arbeitsfähigkeit und Arbeitsqualität bilden und erhalten - Selbstbestimmung dysfunktional*



In der dysfunktionalen Ausprägung der impliziten Arbeitsphilosophie der Selbstbestimmung im Kontext der Motivationsdimension „Arbeitsfähigkeit und Arbeitsqualität bilden und erhalten“ fehlt ein gemeinsames Verständnis über die Umsetzung von Vorgaben und Abläufen. Trotz vorhandener organisatorischer Strukturen wie Hierarchien, Rollenverteilung und Tagesabläufen gelingt keine einheitliche Verständigung über konkrete Vorgehensweisen bei herausfordernden Situationen. Dies betrifft Konflikte wie die Verweigerung von Aufgaben durch Teammitglieder oder Spannungen im Alltag, z. B. bei der Körperpflege oder der Ordnung im Arbeitsbereich. Einheitliche Routinen und abgestimmte Verfahren fehlen, sodass Teammitglieder eigenständig Entscheidungen treffen – ohne ausreichende Abstimmung im Team oder mit externen Partnern. Die daraus resultierenden Maßnahmen stimmen nicht immer mit dem Behandlungsplan oder der Philosophie der Einrichtung überein, was die Kohäsion und Effizienz im Team negativ beeinflusst und die Dysfunktion von Selbstbestimmung aktiviert.

Ein weiteres Problem liegt in der unzureichenden Integration langfristiger Lösungen. Externe Einflüsse – etwa z.B. durch Eltern, die weiterhin Einfluss auf Ihr Kind (der Bewohner oder die Bewohnerin) nehmen – verstärken instabile Prozesse. Dies geschieht, wenn Eltern bspw. Schwierigkeiten haben, Verantwortung an die Fachkräfte abzugeben, und durch regelmäßige Kommunikation bspw. Einfluss in die einrichtungsinternen Pflegeprozesse nehmen wollen. Diese instabile Praxis führt zu wiederkehrender Unklarheit im Team über den Unterstützungsbedarf der Bewohnerinnen und erschwert eine kontinuierlich hochwertige Betreuung. Die unzureichende Kommunikation innerhalb des Teams und mit externen Partnern verstärkt die dysfunktionale Ausprägung von Selbstbestimmung. Das Fehlen einer verbindlichen Kommunikationskultur führt zu Unsicherheiten und wirkt sich negativ auf das Arbeitsklima aus. Die Auswirkungen zeigen sich besonders in der Teamkohäsion und der Qualität der Arbeit. In einem solchen Umfeld aktiviert die implizite Arbeitsphilosophie der Selbstbestimmung bei den Teammitgliedern kompensatorisches Verhalten für fehlende organisationale Strukturen, was zu uneinheitlichem Handeln führt. Bezogen auf das Beispiel mit dem Elternhaus kann sich dies zuspitzen; bspw., wenn Teammitglieder eigeninitiativ Kontakt zu Eltern aufnehmen, um Lösungen zu entwickeln. Erfolgt dies ohne Teamabsprache, besteht die Gefahr widersprüchlicher Informationen und uneinheitlicher Handlungsweisen. So entstehen parallele, unkoordinierte Maßnahmen, die die soziale Struktur belasten und eine stabile Teamkultur behindern, was die dysfunktionale Ausprägung der Selbstbestimmung intensiviert.

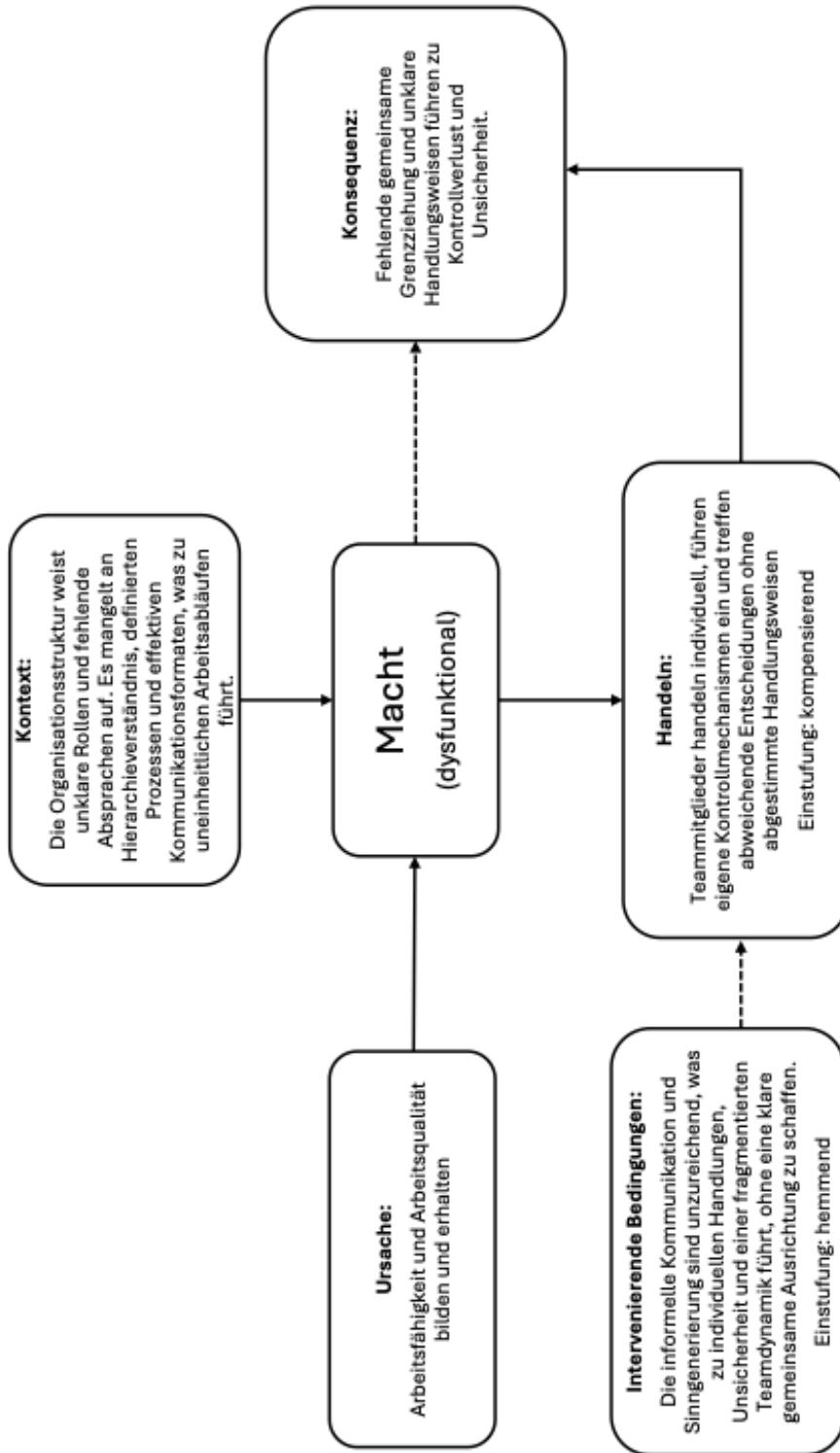
### *Macht dysfunktional*

Organisationsstruktur: (-)

zwischenmenschliche Kommunikation und Sinngenerierung: (-)

**Abbildung 47**

*Arbeitsfähigkeit und Arbeitsqualität bilden und erhalten - Macht dysfunktional*



Die dysfunktionale Ausprägung der impliziten Arbeitsphilosophie der Macht in der Motivationsdimension „Arbeitsfähigkeit und Arbeitsqualität bilden und erhalten“ zeigt sich, wenn Kontrolle nicht als strukturelles Element, sondern als individuelles Kontrollstreben von einzelnen Teammitgliedern verstanden wird. In einem unsicheren Umfeld, etwa durch Teamveränderungen oder herausforderndes Verhalten der Bewohnerinnen und Bewohner, verstärkt sich das Bedürfnis nach Kontrolle einzelner Teammitglieder. Statt durch klare Absprachen Orientierung zu schaffen, agieren Teammitglieder unabhängig und setzen eigene Kontrollmechanismen durch. Dies führt zu unkoordinierten Machtansprüchen und destabilisiert das Team, da keine einheitliche Vorgehensweise existiert.

Besonders gravierend ist der Mangel an einer klaren Hierarchie, was Entscheidungsprozesse im Alltag unklar macht. Ein Teammitglied könnte bspw. glauben, unangemessenes Verhalten müsse konsequent durch Bestrafung sanktioniert werden, und eigenständig eine autoritäre Haltung einnehmen. In der dysfunktionalen Aktivierung von Macht agiert die Leitung unsicher bei solchen Haltungen einzelner Teammitglieder und das Vorgehen bleibt unwidersprochen, besonders wenn es keine klaren pädagogischen Vorgaben gibt. Diese Unsicherheit wird verstärkt, wenn die Leitung generell keine Orientierungshilfen bietet, wie die interne Arbeitspraxis - im Sinne ethischer Leitlinien - umgesetzt wird. Rollen und Zuständigkeiten werden nicht einheitlich gelebt, was dazu führt, dass Teammitglieder aus Unsicherheit oder Eigeninteresse eigenmächtig handeln. Anstatt Kontrolle durch verlässliche Strukturen zu sichern, wird Macht unkoordiniert ausgeübt, was Verwirrung und Unsicherheit schafft. Die Kommunikation im Team wird nicht genutzt, um Machtverhältnisse zu klären oder Lösungen zu entwickeln. Stattdessen handeln Einzelne nach eigenen Vorstellungen, und die Entscheidungsfindung verlagert sich von Team- zu Einzelentscheidungen.

Infolgedessen misslingt es, klare Grenzen im Arbeitsalltag zu ziehen, und eine einheitliche Orientierung wird nicht erreicht. Bewohnerinnen und Bewohner reagieren irritiert, während Teammitglieder sich zunehmend isoliert in ihre Entscheidungsprozesse zurückziehen. Das Team und der Tagesablauf leiden unter unklaren Abläufen und fehlenden Reaktionsmustern auf Irritationen, da keine abgestimmte Kontrolle existiert. Die Ausprägung der Arbeitsphilosophie der Macht wird folglich dann dysfunktional, wenn ordnende Funktionsmechanismen in der Organisation nicht existieren oder nicht mehr greifen und einzelne Teammitglieder eigenmächtig handeln.

### 4.3 Motivationsdimension „Arbeits- und Life-Style- Kulturen weiterentwickeln“

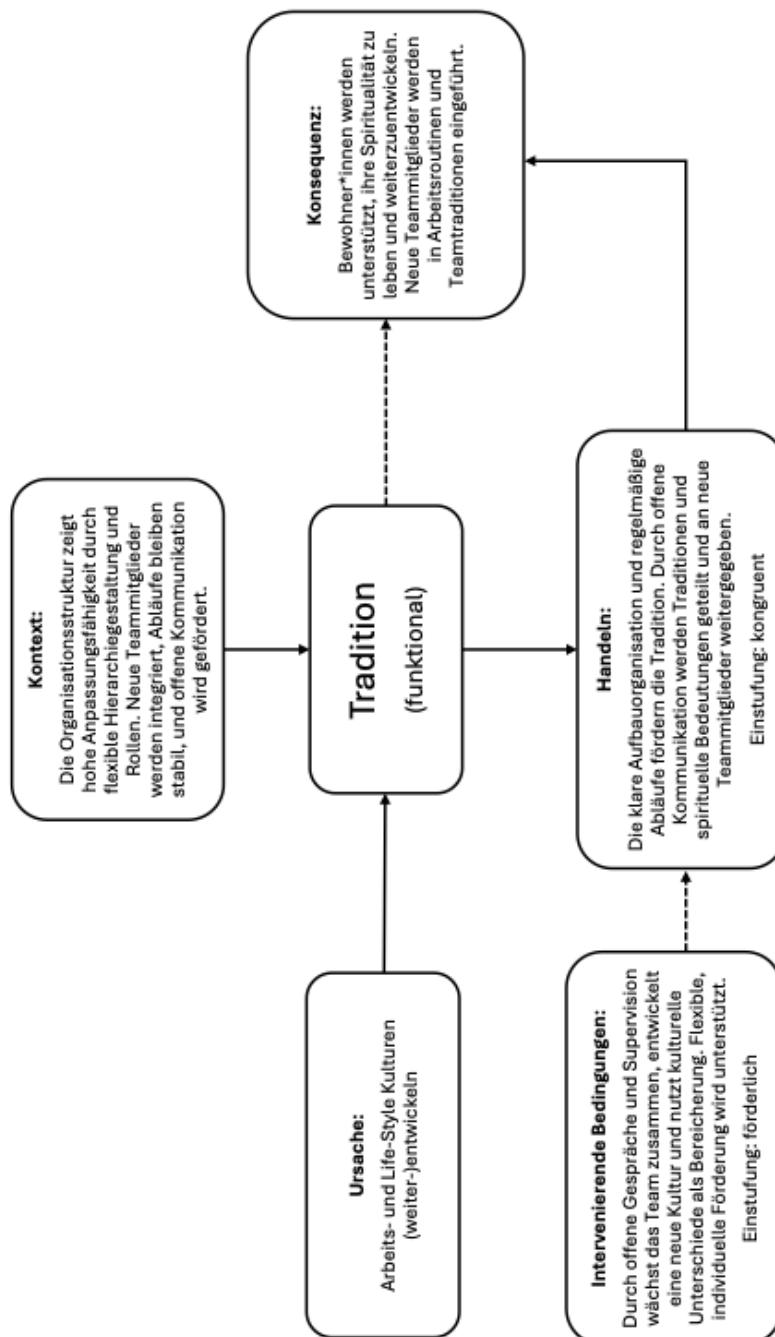
*Tradition funktional*

Organisationsstruktur: (+)

zwischenmenschliche Kommunikation und Sinngenerierung: (+)

**Abbildung 48**

*Arbeits- und Life-Style- Kulturen weiterentwickeln - Tradition funktional*



Die funktionale Ausprägung der impliziten Arbeitsphilosophie der Tradition im Kontext der Motivationsdimension „Arbeits- und Life-Style-Kulturen (weiter-)entwickeln“ wird durch definierte Abläufe, feste Zuständigkeiten und etablierte Kommunikationsformate aktiv. Tradition äußert sich im IW als institutionalisierte Praxis: Routinen, Verhaltensstandards und pädagogische Haltungen, die über Jahre hinweg gewachsen sind, werden aktiv gepflegt, formalisiert und in die organisatorische Struktur eingebettet.

Die funktionale Ausprägung von Tradition wird besonders unterstützt durch klare Prozessvorgaben, regelmäßige Teambesprechungen und strukturierte Einarbeitungsprozesse. Die Organisationsstruktur fördert damit eine gemeinsame professionelle Haltung, die durch wiederkehrende Abläufe gestützt wird und gleichzeitig die Grundlage für Qualitätssicherung bildet. Die Etablierung solcher Strukturen stellt sicher, dass Wissen nicht an Einzelpersonen gebunden bleibt, sondern kollektiv verfügbar ist. Gleichzeitig sieht die Organisation in Tradition kein starres System, sondern eine Grundlage, die bewusst weiterentwickelt werden kann. Über regelmäßige Reflexionsformate wie Supervisionen, Fallbesprechungen oder Qualitätszirkel wird Raum geschaffen, um tradierte Vorgehensweisen kritisch zu beleuchten und bei Bedarf anzupassen. Diese Reflexionsangebote sind organisatorisch fest verankert und dienen dazu, Veränderungen kontrolliert und im Einklang mit dem Bestehenden umzusetzen – ohne grundlegende Stabilität zu gefährden.

Die implizite Arbeitsphilosophie der Tradition evoziert die gezielte Weitergabe von Erfahrung und Wissen. Die Organisation bietet dazu Rahmenbedingungen für eine strukturierte Einarbeitung, Mentoring und kollegiale Beratung. Neue Teammitglieder werden systematisch in bestehende Praktiken eingeführt, gleichzeitig aber auch ermutigt, eigene Perspektiven einzubringen. So entsteht ein ausbalanciertes Verhältnis von Bewahrung und Weiterentwicklung, das auf organisatorischer Ebene bewusst gesteuert wird. Darüber aktiviert sich die funktionale Ausprägung der impliziten Arbeitsphilosophie der Tradition durch eine institutionalisierte Sensibilität gegenüber kulturellen und religiösen Hintergründen von Bewohnerinnen und Bewohner. Die Organisation stellt sicher, dass deren Lebensrealitäten respektiert und in die Betreuung integriert werden – etwa durch Leitlinien, Schulungen oder konkrete Unterstützungsangebote.

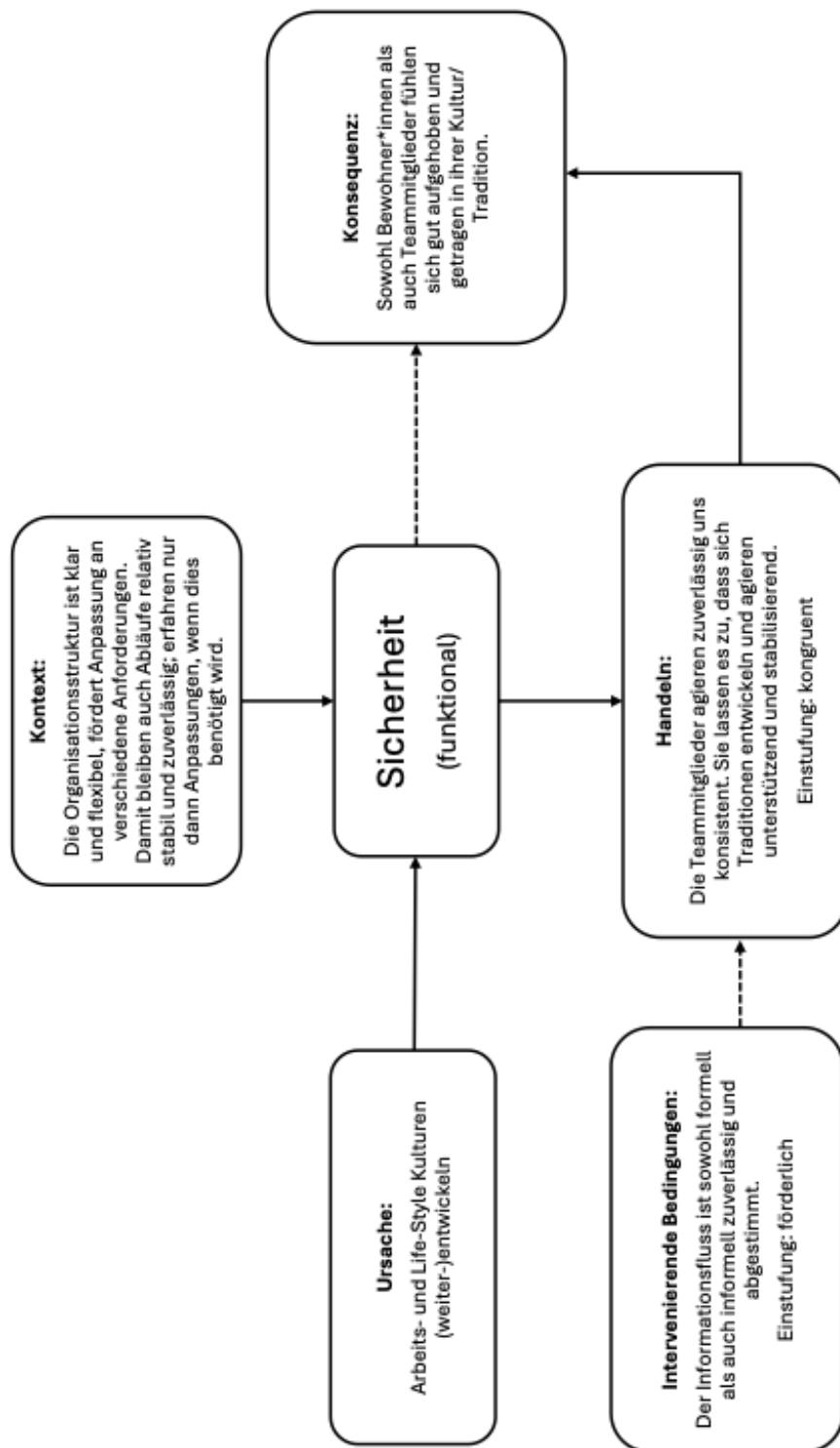
*Sicherheit bewahren funktional*

Organisationsstruktur: (+)

zwischenmenschliche Kommunikation und Sinngenerierung: (+)

**Abbildung 49**

*Arbeits- und Life-Style- Kulturen weiterentwickeln - Sicherheit funktional*



Im Kontext der Motivationsdimension „Arbeits- und Life-Style-Kulturen (weiter-)entwickeln“ zeigt sich die funktionale Ausprägung der impliziten Arbeitsphilosophie der Sicherheit in stabil gestalteten Organisationstrukturen. Die Schaffung einer stabilen Alltagsstruktur und regelmäßiger Abläufe trägt dazu bei, den Teammitgliedern und den Bewohnerinnen und Bewohnern ein Gefühl von Verlässlichkeit zu vermitteln, was wiederum eine positive Lebens- und Arbeitskultur fördert. Eine klare Aufbauorganisation, in der Rollen und Verantwortlichkeiten transparent sind, unterstützt die Entwicklung einer harmonischen Sozialstruktur und stärkt das Gemeinschaftsgefühl. Diese stabilen Strukturen wirken sich direkt auf die „Life-Style-Kulturen“ aus, indem sie ein sicheres und vertrauensvolles Umfeld schaffen, das den individuellen und gemeinschaftlichen Lebensstil fördert. Die Leitung spielt eine zentrale Rolle für die Aktivierung der funktionalen impliziten Arbeitsphilosophie von Sicherheit, indem sie durch klare Grenzsetzungen und ihre Vorbildfunktion eine Orientierung bietet, in welchem Rahmen Life-Style- und Arbeitskulturen geschaffen werden können. Diese Sicherheit unterstützt die Gestaltung individueller Life-Style-Kulturen, da sie den Raum für persönliche Entfaltung innerhalb der sicheren Struktur ermöglicht. Auch bei Veränderungen wie Rollenwechseln oder Personalwechsel bleibt die Kontinuität der Abläufe ein zentraler Faktor, um ein sicheres und verlässliches Umfeld aufrechtzuerhalten, was die funktionale Sicherheit gleichsam aktiviert. Ein wesentlicher Aspekt für die Aktivierung der impliziten Arbeitsphilosophie der Sicherheit ist zudem eine vertrauensvolle und engmaschige zwischenmenschliche Kommunikation im Team. Sie ermöglicht nicht nur die reibungslose Koordination organisatorischer Prozesse, sondern auch eine konstruktive Auseinandersetzung mit Unsicherheiten und Irritationen. Unerwartete Ereignisse, die potenziell Unruhe stiften, werden offen thematisiert und gemeinsam bearbeitet. Die implizite Arbeitsphilosophie der Sicherheit zeigt sich insbesondere dann aktiviert, wenn ein starkes Bedürfnis nach Teamzusammenhalt besteht. Sie schafft die Grundlage dafür, dass sich gemeinsame Lebens- und Arbeitskulturen in einem stabilen, berechenbaren Umfeld entwickeln können.

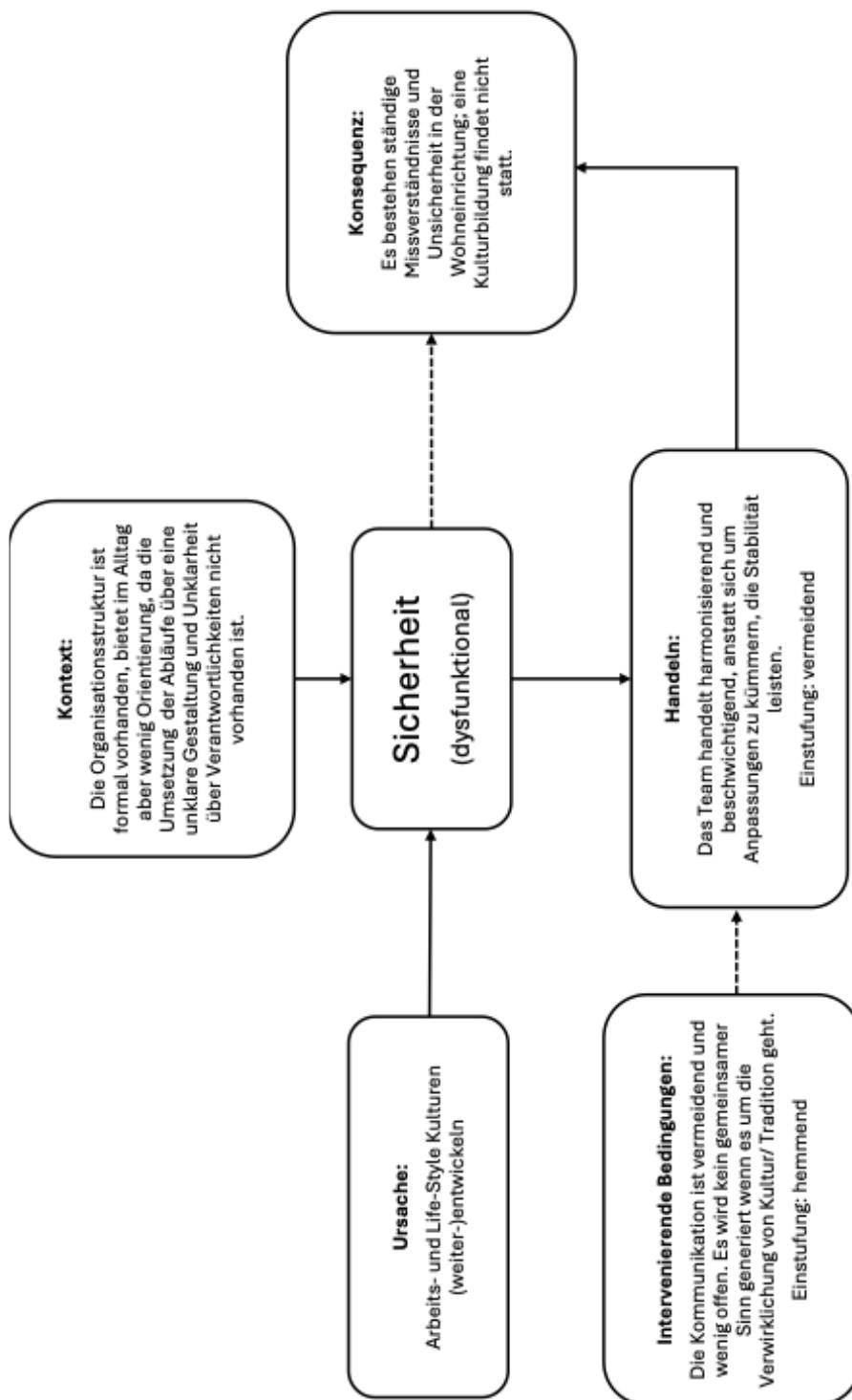
### *Sicherheit bewahren dysfunktional*

Organisationsstruktur: (-)

zwischenmenschliche Kommunikation und Sinngenerierung: (-)

**Abbildung 50**

*Arbeits- und Life-Style- Kulturen weiterentwickeln - Sicherheit dysfunktional*



Innerhalb der Motivationsdimension "Arbeits- und Life-Style-Kulturen (weiter-)entwickeln" zeigt sich die dysfunktionale Ausprägung der impliziten Arbeitsphilosophie der Bewahrung von Sicherheit als aktiviert in einem Spannungsfeld zwischen der grundsätzlichen Anerkennung von Sicherheit als zentralem Wert und der fehlenden Klarheit darüber, wie diese in der Praxis umgesetzt werden soll. Obwohl Einigkeit im Team darüber besteht, dass Sicherheit gewahrt werden muss, gibt es unterschiedliche Vorstellungen darüber, welche konkreten Maßnahmen erforderlich sind. Die Weiterentwicklung einer stabilen und wirksamen gemeinsamen Kultur der Bewahrung von Sicherheit wird durch unklare Prozessstrukturen und fehlende Handlungsanweisungen erschwert. Ein häufig auftretendes Problem dabei, ist das Entstehen informeller Absprachen oder improvisierter „Deals“ zwischen Fachkräften und Bewohnern. Dies zeigt sich beispielsweise darin, dass eine Fachkraft einem Bewohner eigenmächtig den Zugang zu digitalen Medien erleichtert oder deren Nutzungshäufigkeit erhöht – etwa um den Umgang mit herausforderndem Verhalten kurzfristig zu erleichtern. Solche Entscheidungen erfolgen dann ohne vorherige Rücksprache im Team und entziehen sich somit einer transparenten, gemeinschaftlich getragenen pädagogischen Linie. Dies kann zu Inkonsistenzen in der Betreuung führen und aktiviert die dysfunktionale Ausprägung der impliziten Arbeitsphilosophie Sicherheit. Der Mangel an kohärenten Regelungen und struktureller Orientierung beeinträchtigt nicht nur die Zusammenarbeit, sondern verhindert auch eine nachhaltige Entwicklung der Unternehmenskultur im Sinne einer ganzheitlichen Bewahrung von Sicherheit. Die Organisationsstruktur bietet zwar formal einen Rahmen, jedoch fehlt es an klaren Vorgaben und konsequenter Umsetzung. Bestehende Kommunikationsformate fördern keinen strukturierten Austausch, sodass Reflexion und gemeinsames Lernen nur unzureichend stattfinden. Dies erschwert die kontinuierliche Weiterentwicklung der Sicherheitspraktiken und führt dazu, dass ihre langfristige Bedeutung innerhalb der Unternehmenskultur nicht ausreichend verankert wird. Neben den strukturellen Defiziten zeigt sich die Dysfunktionalität der Bewahrung von Sicherheit auch in der informellen Kommunikation innerhalb des Teams. Statt eines offenen und konstruktiven Dialogs über bestehende Herausforderungen dominieren Vermeidungsstrategien, wodurch notwendige Diskussionen zur Weiterentwicklung der Sicherheitskultur unterbunden werden. Das Fehlen einer gemeinsamen Handlungsstrategie, auf Basis eines gemeinsamen Verständnisses zu der impliziten Arbeitsphilosophie der Bewahrung von Sicherheit, führt dazu, dass ihre Umsetzung innerhalb der Motivationsdimension "Arbeits- und Life-Style-Kulturen (weiter-) entwickeln" uneinheitlich erfolgt und ihre Bedeutung abgeschwächt wird. Die implizite Arbeitsphilosophie der Bewahrung von Sicherheit wirkt somit als Auslöser für den Wunsch nach eben jener Stabilität und Sicherheit – sie schafft also genau jenes Bedürfnis, das sie gleichzeitig zu erfüllen versucht.

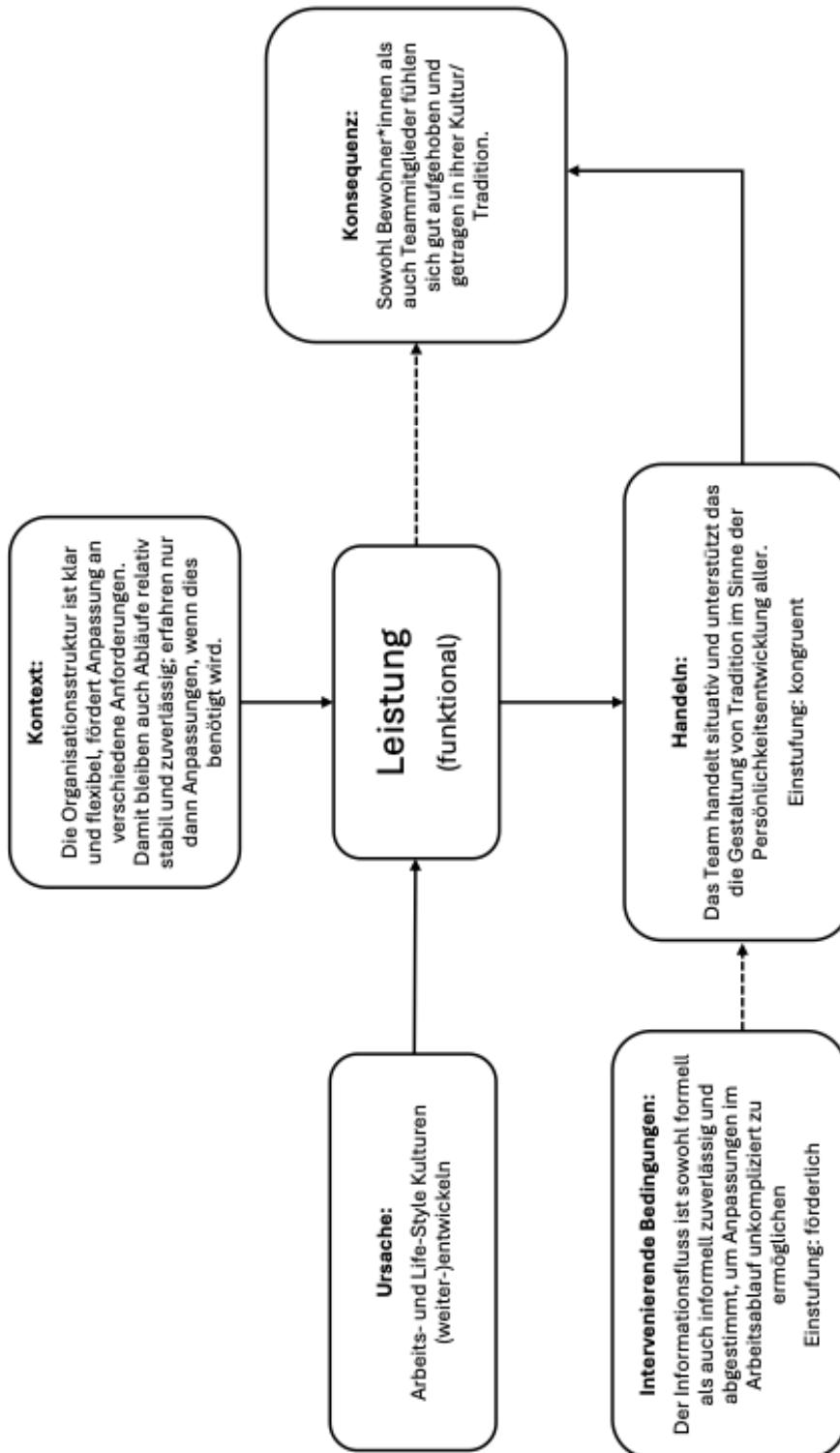
### *Leistung funktional*

Organisationsstruktur: (+)

zwischenmenschliche Kommunikation und Sinngenerierung: (+)

**Abbildung 51**

*Arbeits- und Life-Style- Kulturen weiterentwickeln - Leistung funktional*



Die implizite Arbeitsphilosophie der Leistung innerhalb der Motivationsdimension „Arbeits- und Life-Style-Kulturen (weiter-)entwickeln“ wird durch eine ausgewogene Balance zwischen stabilen Strukturen und anpassungsfähigen Prozessen aktiviert. Diese Kombination ermöglicht eine effiziente Erfüllung der Arbeitsaufgaben. Eine klare organisatorische Struktur bildet das Fundament, auf dem das Team effektiv arbeiten kann, während die Flexibilität der Prozesse sicherstellt, dass es auf Veränderungen und unvorhergesehene Ereignisse reagieren kann. Diese Agilität ist besonders wichtig, wenn sich Anforderungen ändern oder neue Bedürfnisse der Bewohnerinnen und Bewohner entstehen. Ein zentrales Aktivierungselement der impliziten Arbeitsphilosophie Leistung ist die kontinuierliche Sinnfindung im Team. Entscheidungen werden situativ und auf Basis eines gemeinsam entwickelten Verständnisses getroffen, das sich flexibel an die jeweilige Situation anpasst. Diese Entscheidungen beruhen nicht auf starren Regeln, sondern auf einem interaktiven Prozess, der die besten Lösungen für das Team und die Bewohnerinnen und Bewohner sichert. Die Kommunikation im Team spielt eine entscheidende Rolle bei der Aktivierung der funktionalen impliziten Arbeitsphilosophie Leistung. Formelle Strukturen wie Übergabeprotokolle und die Dokumentation relevanter Informationen gewährleisten Transparenz und Klarheit. Gleichzeitig ist die informelle Kommunikation von großer Bedeutung, da sie schnelle und unkomplizierte Abstimmungen ermöglicht, die bei der Bewältigung von Herausforderungen und der Stärkung der Teamzusammenarbeit helfen.

Die implizite Arbeitsphilosophie der Leistung wird ferner dadurch aktiv, da eine Kultur der Reflexion und Weiterentwicklung in der Organisation besteht, die die individuelle sowie kollektive Verantwortung stärkt. In einem solchen Umfeld können Bewohnerinnen und Bewohner ihre eigenen Life-Style-Kulturen entwickeln und ihre Selbstbestimmung sowie Lebensqualität steigern. Neue Mitarbeitende werden durch ihre Einbindung in diese Prozesse schnell integriert, was die Leistungsfähigkeit des Teams stabilisiert und stärkt. Die implizite Arbeitsphilosophie der Leistung wird – im Kontext der Motivationsdimension „Arbeits- und Lifestyle-Kulturen (weiter-)entwickeln“ – insofern wirksam, als dass die Motivation besteht, kulturelle Entwicklungen voranzutreiben und dabei gleichzeitig leistungsfähig zu bleiben, um die Funktionsfähigkeit der Wohneinrichtung sicherzustellen.

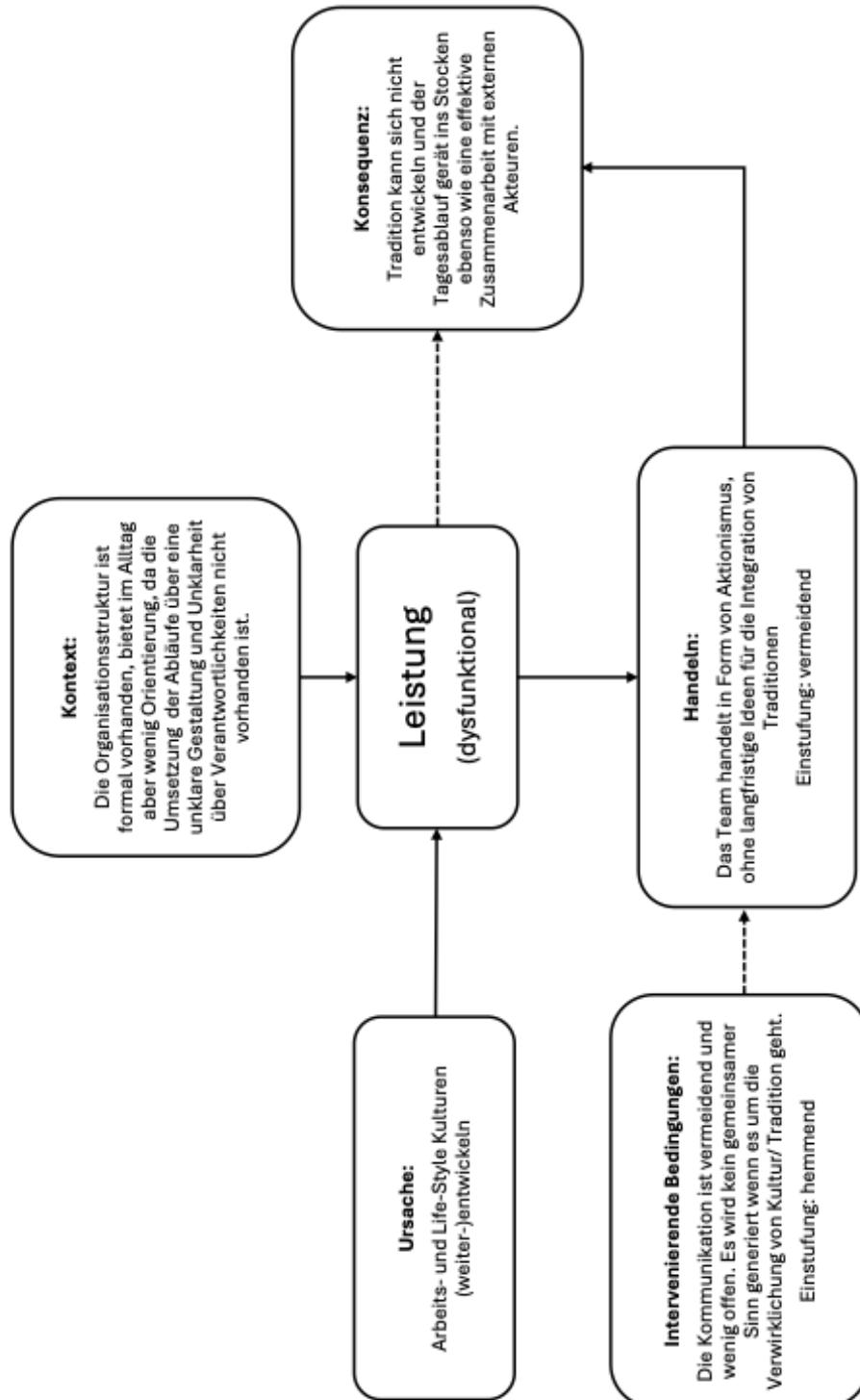
### *Leistung dysfunktional*

Organisationsstruktur: (-)

zwischenmenschliche Kommunikation und Sinngenerierung: (-)

**Abbildung 52**

*Arbeits- und Life-Style- Kulturen weiterentwickeln - Leistung dysfunktional*



Die dysfunktionale Ausprägung der impliziten Arbeitsphilosophie „Leistung“ wird in der Motivationsdimension „Arbeits- und Life-Style-Kulturen (weiter-)entwickeln“ aktiv, wenn unzureichende Prozessstrukturen und mangelhafte Kommunikation die effektive Umsetzung von Aufgaben und die Entwicklung einer stabilen Teamkultur verhindern. In solchen Fällen zeigt sich die dysfunktionale Arbeitsphilosophie durch das Fehlen klarer Absprachen und Strukturen, was zu Unsicherheit führt, und das Team hindert, zielgerichtet zu arbeiten. Ein weiteres Zeichen für die dysfunktionale Aktivierung ist die Zusammenarbeit mit neuen Kolleginnen oder externen Partnern, wenn diese eigene Vorstellungen von Hierarchien und Arbeitsprozessen ohne offenen Austausch einbringen. Das führt zu Missverständnissen und ineffizienter Zusammenarbeit, was die implizite Arbeitsphilosophie negativ beeinflusst. Die Dysfunktionalität zeigt sich auch, wenn keine kohärente Arbeitskultur entsteht. Ohne klare Absprachen und strukturierte Prozesse entwickeln Teammitglieder unterschiedliche, nicht abgestimmte Herangehensweisen.

Dies führt zu einem Verlust gemeinsamer Ziele und verhindert eine stabile Arbeitskultur, die von Zusammenarbeit, Vertrauen und Effizienz geprägt ist. Ein zentraler Aspekt der dysfunktional aktivierte Arbeitsphilosophie der Leistung im Kontext Arbeitskulturen entwickeln, ist die Kommunikation im Team. Wenn keine regelmäßige und unbürokratische Kultur des Austauschs über Aufgaben existiert, handeln Teammitglieder zunehmend nach eigenem Ermessen. Dies fragmentiert die Teamarbeit und erschwert das Bilden einer teambasierten Arbeitskultur. Fehlende Kommunikation hindert eine gemeinsame Sinnstiftung, da es keinen Austausch über Arbeitsziele oder das „Warum“ gibt, was die Identifikation mit den Zielen und die Zusammenarbeit erschwert. Das Teamklima leidet unter Unsicherheit und Aktionismus, der als Kompensation für die fehlende Struktur dient. Teammitglieder übernehmen Verantwortung nur für eigene Aufgaben, ohne globalen Zusammenhang, was zu einer Zerstreuung der Effizienz führt. Die dysfunktionale Ausprägung wird somit durch fehlende klare Arbeitsstrukturen und einer fehlenden gesunden Teamentwicklung aktiv, da das Team grundsätzlich vermeidend handelt.

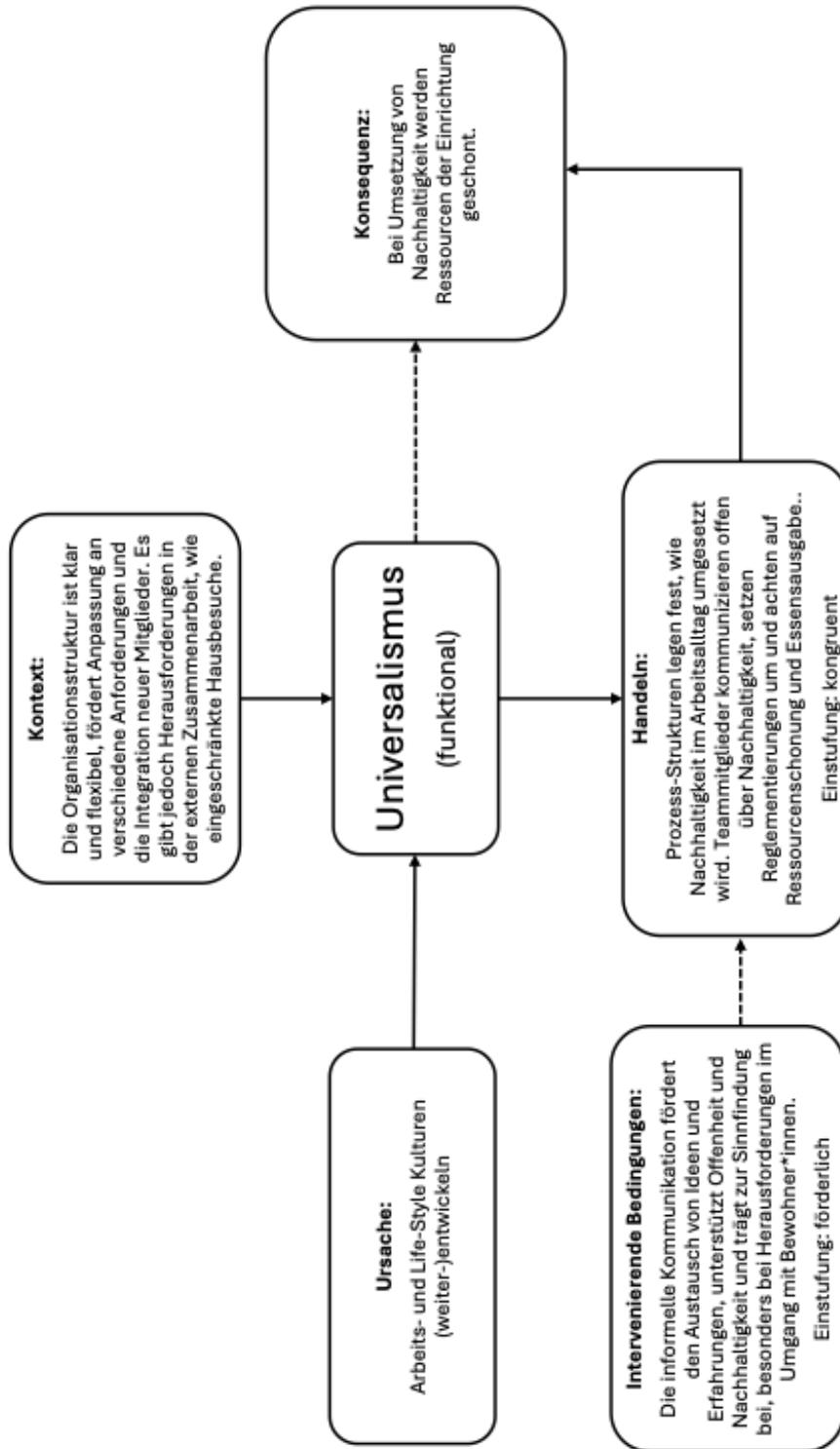
### *Universalismus funktional*

Organisationsstruktur: (+)

zwischenmenschliche Kommunikation und Sinngenerierung: (+)

**Abbildung 53**

*Arbeits- und Life-Style- Kulturen weiterentwickeln - Universalismus funktional*



Die implizite Arbeitsphilosophie des Universalismus wird durch die klare Organisationsstruktur und die informelle zwischenmenschliche Kommunikation im Kontext der Motivationsdimension „Arbeits- und Life-Style-Kulturen (weiter-)entwickeln“ aktiviert. Im Rahmen der Motivationsdimension „Arbeits- und Life-Style-Kulturen (weiter-)entwickeln“ entsteht dadurch ein Arbeitsumfeld, in dem Mitarbeitende ihre Ideen und Perspektiven in einem sicheren Rahmen austauschen können. So wird kontinuierlich Sinn generiert – insbesondere im Hinblick auf Werte wie Nachhaltigkeit, Gleichwertigkeit und Teilhabe. Diese funktionale Aktivierung basiert auf dem Zusammenspiel formeller Strukturen und informeller Kommunikation. Klare Prozesse schaffen Verlässlichkeit, während informelle Austauschformate Raum für gemeinsames Nachdenken und kollegiale Unterstützung bieten. Dadurch kann ein geteiltes Verständnis darüber entstehen, wie Nachhaltigkeit im Alltag konkret gelebt wird – etwa durch ressourcenschonendes Verhalten bei der Essensausgabe oder beim Einsatz von Hygieneprodukten. Die implizite Arbeitsphilosophie des Universalismus wird funktional aktiviert, wenn diese Werte nicht nur theoretisch benannt, sondern praktisch umgesetzt werden. Die gelebte Kommunikationskultur unterstützt die Verankerung dieser Prinzipien im Arbeitsalltag, indem sie aktives Zuhören, Perspektivwechsel und gemeinsame Reflexion ermöglicht. So werden Nachhaltigkeit und Verantwortung nicht delegiert, sondern als gemeinsame Aufgabe verstanden.

Im Team fördert diese funktionale Aktivierung eine Kultur der Offenheit und Zusammenarbeit, die zentral für die Entwicklung gemeinsamer Arbeits- und Lebensstile ist. Eine stabile Teamstruktur gewährleistet den gleichwertigen Zugang zu Informationen und ermöglicht es allen Teammitgliedern, sich aktiv einzubringen, was die funktionale Aktivierung von Universalismus wiederum potenziert. Strukturen, die einen offenen, harmonischen und gleichwertigen Umgang im Team fördern, bilden somit die Grundlage für die funktionale Aktivierung der impliziten Arbeitsphilosophie des Universalismus. Eventuelle Herausforderung in der externen Zusammenarbeit wird als weniger belastend erlebt, da die funktionale Aktivierung der impliziten Arbeitsphilosophie des Universalismus eine Offenheit im Team gegenüber externen Schnittstellen schafft. Diese stärkt die interne Kommunikation und ermöglicht einen verlässlichen, werteorientierten Austausch mit der Außenwelt – auch bei sensiblen Abstimmungen wie den Besuchen der Bewohnerinnen und Bewohner im Elternhaus.

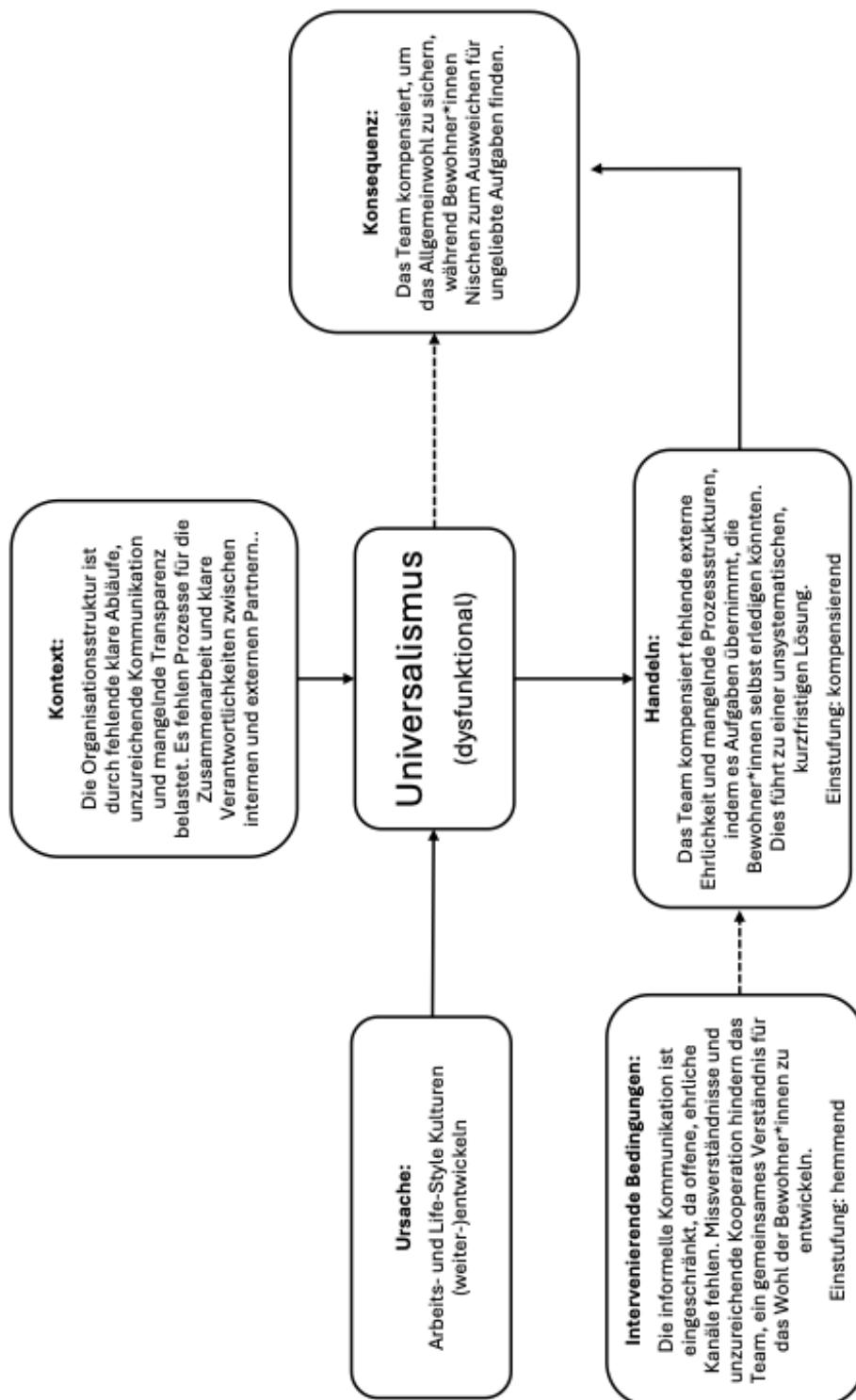
Universalismus dysfunktional

Organisationsstruktur: (-)

zwischenmenschliche Kommunikation und Sinngenerierung: (-)

**Abbildung 54**

*Arbeits- und Life-Style- Kulturen weiterentwickeln - Universalismus dysfunktional*



Die Motivationsdimension „Arbeits- und Life-Style-Kulturen (weiter-)entwickeln“ kann sich in einer Arbeitsumgebung manifestieren, die durch fehlende Strukturen und unklare Verantwortlichkeiten gekennzeichnet ist. In diesem Fall aktiviert sich die implizite Arbeitsphilosophie des Universalismus dysfunktional. Anstatt Zusammenarbeit zu fördern, wird sie durch mangelnde Transparenz und unzureichende Prozesse eingeschränkt. Die Aufgabenverteilung erfolgt unsystematisch, da externe Akteure wie Eltern oder Ärzte durch unstrukturierte Kommunikation Verwirrung stiften. Dies kann dazu führen, dass auch Bewohner in externe Dynamiken einbezogen werden, obwohl interne Prozesse unabhängig von äußeren Einflüssen gestaltet sein sollten. Zum Beispiel kann eine Fachärztin die Medikation mit den Eltern abstimmen, die Informationen jedoch nur bruchstückhaft oder über das Kind weitergeben, was die interne Kommunikation beeinträchtigt. Infolgedessen entstehen Abhängigkeiten des Teams von externen Partnern und deren Informationsfluss, während die Eigenverantwortung innerhalb der Organisation geschwächt wird. Die fehlenden Strukturen erfordern kurzfristige Kompensationsmaßnahmen durch das Team, um das Funktionieren der Organisation zu sichern.

Statt nachhaltiger Lösungen werden reaktive Maßnahmen und fehlende Transparenz eingesetzt, was Abhängigkeiten schafft und den Handlungsspielraum der Organisation einschränkt. Die dysfunktionale Arbeitsphilosophie des Universalismus führt zu einer instabilen Arbeitskultur, da Verantwortlichkeiten nicht eindeutig zugewiesen sind und ineffiziente Arbeitsabläufe entstehen. Unterschiedliche Vorstellungen über die Zusammenarbeit mit externen Akteuren verstärken Spannungen im Team. Diese Konflikte werden oft nicht offen adressiert, sondern durch individuelle Kompensationsstrategien kaschiert. Langfristig hindert dieser Zustand eine konstruktive Weiterentwicklung der Arbeitskultur. Notwendige Veränderungen werden nicht strukturiert umgesetzt, da keine einheitlichen Prinzipien oder Prozesse existieren. Die fehlende Klarheit in Arbeitsprozessen betrifft auch die Bewohner. Da das Team mit kurzfristigen Maßnahmen beschäftigt ist, fehlen langfristige Konzepte zur Entwicklung der individuellen Life-Style-Kulturen der Bewohner. Diese unklaren Prozesse können dazu führen, dass Bewohner in Abhängigkeitsverhältnisse geraten, da sie in Strukturen eingebunden sind, die keine langfristige Orientierung bieten. Die dysfunktionale Arbeitsphilosophie des Universalismus blockiert sowohl die Entwicklung stabiler Arbeitskulturen im Team als auch die Etablierung funktionierender Life-Style-Kulturen für die Bewohner.

#### 4.4 Motivationsdimension „Flow-Erlebnis haben“

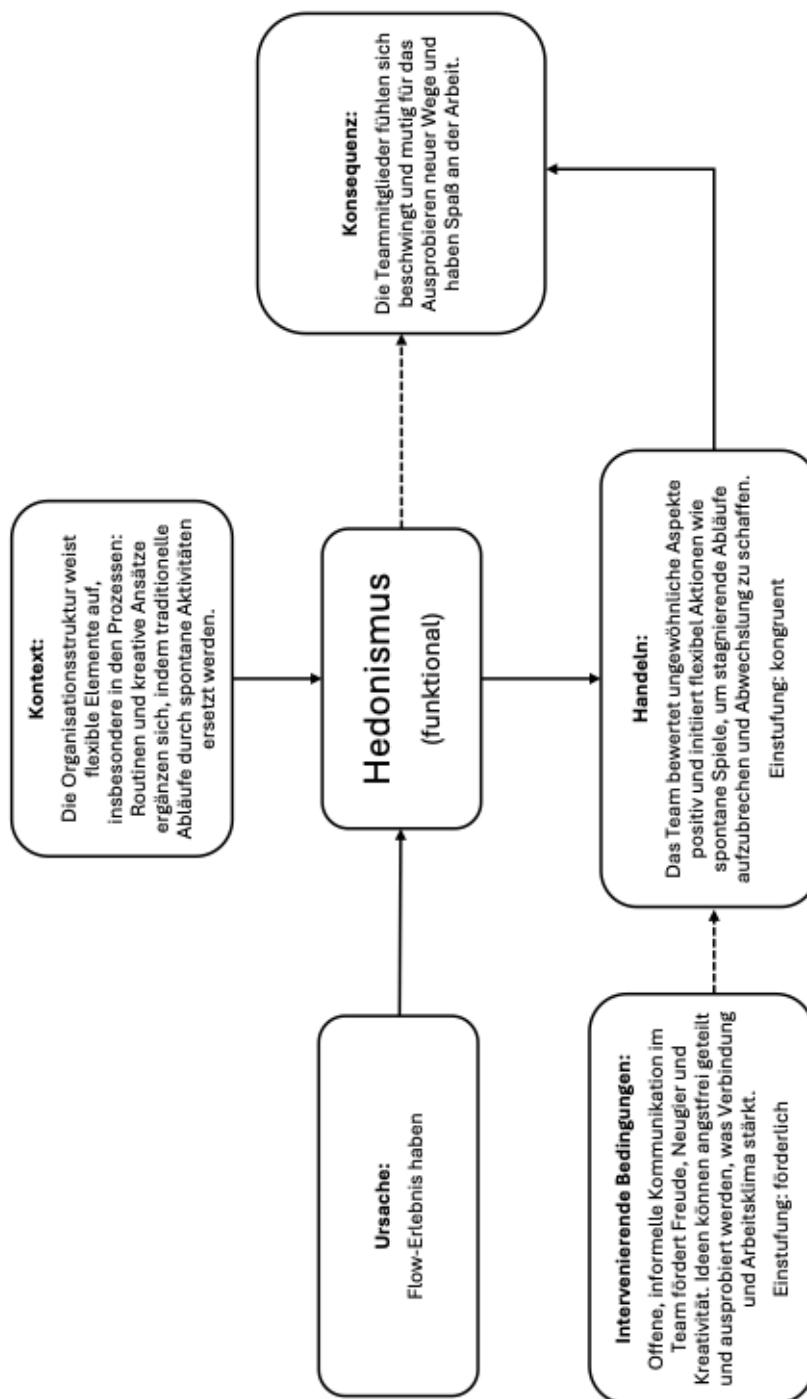
*Hedonismus funktional*

Organisationsstruktur: (+)

zwischenmenschliche Kommunikation und Sinngenerierung: (+)

**Abbildung 55**

*Flow-Erlebnis haben - Hedonismus funktional*



Die funktionale Ausprägung der impliziten Arbeitsphilosophie des Hedonismus in der Motivationsdimension „Flow-Erlebnis haben“ wird durch organisationale Merkmale aktiv, die eine flexible, kreative und erlebnisorientierte Arbeitsweise ermöglichen. Ein wesentliches Strukturmerkmal ist die flexible Gestaltung von Arbeitsprozessen. Diese eröffnet Handlungsspielräume, in denen Mitarbeitende bestehende Abläufe situationsbezogen anpassen und alternative Lösungen erproben können. Die Möglichkeit, Routinen zu hinterfragen und bei Bedarf zu verändern, fördert die Bereitschaft zu kreativem Handeln. So werden beispielsweise an besonders heißen Tagen geplante Ruhephasen zugunsten aktivierender Angebote wie z.B. Wasserspiele ersetzt. Solche Entscheidungen erfolgen auf Basis kollektiver Einschätzungen im Team und unterstreichen eine dynamische, anpassungsfähige Prozesskultur.

Ein weiterer funktional aktivierender Aspekt ist die stabile Sozialstruktur innerhalb der Wohneinrichtung. Eine verlässliche Teamdynamik mit gegenseitiger Unterstützung und flacher Hierarchie sowie eine stabile Vertrauensbasis zwischen dem Team und den Bewohnerinnen und Bewohner schafft ein Umfeld, in dem Mitarbeitende offen kommunizieren und Ideen ohne die Sorge vor negativer Bewertung einbringen können. Informelle Kommunikationswege tragen dazu bei, dass auch unkonventionelle Vorschläge als konstruktive Beiträge zur Alltagsgestaltung wahrgenommen werden. Diese strukturellen Rahmenbedingungen begünstigen eine offene Haltung gegenüber neuen Erfahrungen. Im Arbeitsalltag äußert sich dies in einer erhöhten Bereitschaft, kreative und spontane Elemente in die Betreuung und Begleitung der Bewohnerinnen und Bewohner zu integrieren. Die Arbeitsweise ist dabei nicht primär auf Effizienz, sondern auf erlebnisorientierte Teilhabe ausgerichtet. Die daraus entstehende positive Arbeitsatmosphäre wirkt sich nicht nur auf das Wohlbefinden der Mitarbeitenden aus, sondern auch auf die Qualität der Beziehungen zu den Bewohnerinnen und Bewohnern. Die implizite Arbeitsphilosophie des Hedonismus bewirkt damit das Gestalten kreativer Angebote, spontaner Aktivitäten und partizipativer Gestaltungsmöglichkeiten. Umgekehrt fördern günstige Organisationsstrukturen die Aktivierung der impliziten Arbeitsphilosophie.

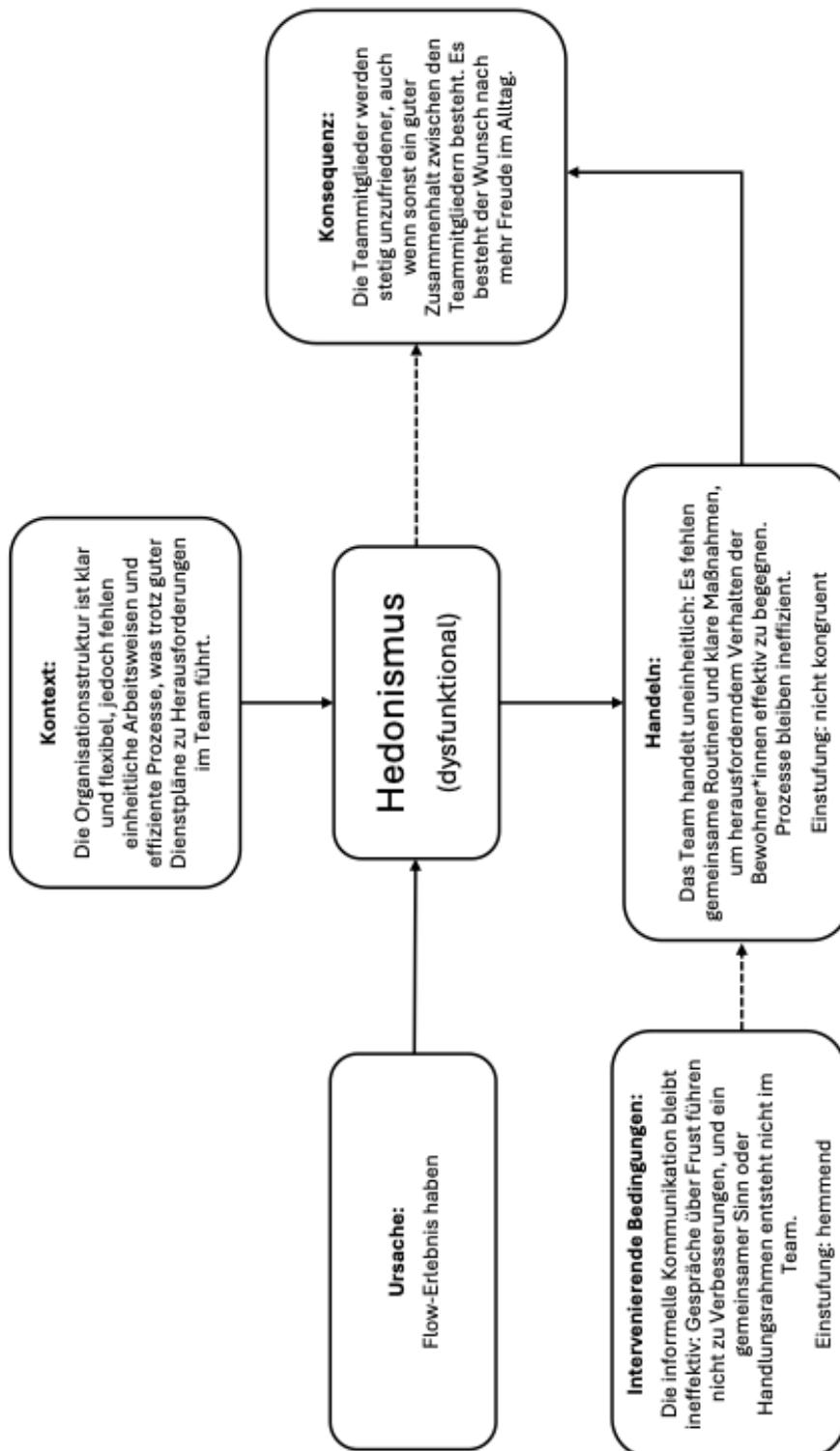
### *Hedonismus dysfunktional*

Organisationsstruktur: (+-)

zwischenmenschliche Kommunikation und Sinngenerierung: (-)

**Abbildung 56**

*Flow-Erlebnis haben - Hedonismus dysfunktional*



Die dysfunktionale Ausprägung der impliziten Arbeitsphilosophie des Hedonismus in Bezug auf die Motivationsdimension „Flow-Erlebnis haben“ zeigt sich in einer Arbeitsumgebung, die zwar eine klare Aufbauorganisation bietet, jedoch keine effektive Umsetzung von Routinen und einheitlichen Arbeitsweisen im Alltag fördert. Die Struktur erlaubt grundsätzlich Flexibilität für individuelle Anpassungen – eine theoretisch gute Grundlage für bedarfsgerechtes Arbeiten. Ohne klare Leitlinien, Zuständigkeiten und abgestimmte Prozesse bleibt diese Flexibilität jedoch wirkungslos und erzeugt Unsicherheiten im Alltag. Im IW zeigt sich das etwa, wenn Fachkräfte großen Freiraum bei der Betreuung und Pflege erhalten, aber keine verbindlichen Vorgaben zu Tagesstruktur, Dokumentation oder Krisenintervention bestehen. Teams entwickeln dadurch unterschiedliche Routinen, z. B. in der Alltagsgestaltung oder beim Umgang mit herausforderndem Verhalten. Dies erschwert die Zusammenarbeit, beeinträchtigt Vertretungsregelungen und gefährdet die Kontinuität der Versorgung. Statt von der Flexibilität zu profitieren, entstehen Orientierungslosigkeit und fehlende Verbindlichkeit, was die Dysfunktionalität von Hedonismus fördert.

Dem Team fehlt dadurch das Vertrauen, dass kreative Ideen unterstützt und getragen werden. Besonders im Umgang mit herausforderndem Verhalten fehlen konsistente Vorgehensweisen, was zu wiederholten Frustrationen führt. Teammitglieder geraten in Dilemmata, da sie unterschiedliche Ansätze verfolgen und keine gemeinsamen Standards vorhanden sind. Trotz gut geplanter Dienstpläne und sinnvoll verteilter Ressourcen bleibt die Effizienz der Arbeitsprozesse unzureichend. Der Wunsch nach einem freudvollen, erfüllten Arbeitsalltag bleibt unerfüllt, da sich Mitarbeitende zunehmend durch ineffiziente Abläufe entmutigt fühlen. Das Team findet keine stabile Lösung für die täglichen Herausforderungen – was die Aktwirkung der dysfunktionalen Ausprägung von Hedonismus zusätzlich verstärkt. Auch der Austausch zwischen neuen und erfahrenen Mitarbeitenden bringt keine Verbesserung. Zwar gibt es rege informelle Kommunikation über die Unzufriedenheit, doch es entsteht kein gemeinsamer Sinn oder eine klare Ausrichtung. Für die Bewohnerinnen und Bewohner wirkt sich das ebenfalls negativ aus. Besonders bei herausforderndem Verhalten fehlen stabile Reaktionsstrategien seitens des Teams, zusätzliche Spannungen und Unsicherheiten mit sich bringt. So entsteht eine ineffiziente, unbefriedigende Arbeitskultur, in der die dysfunktionale Ausprägung der impliziten Arbeitsphilosophie von Hedonismus den Wunsch nach Freude und Erfüllung im Alltag erwirkt.

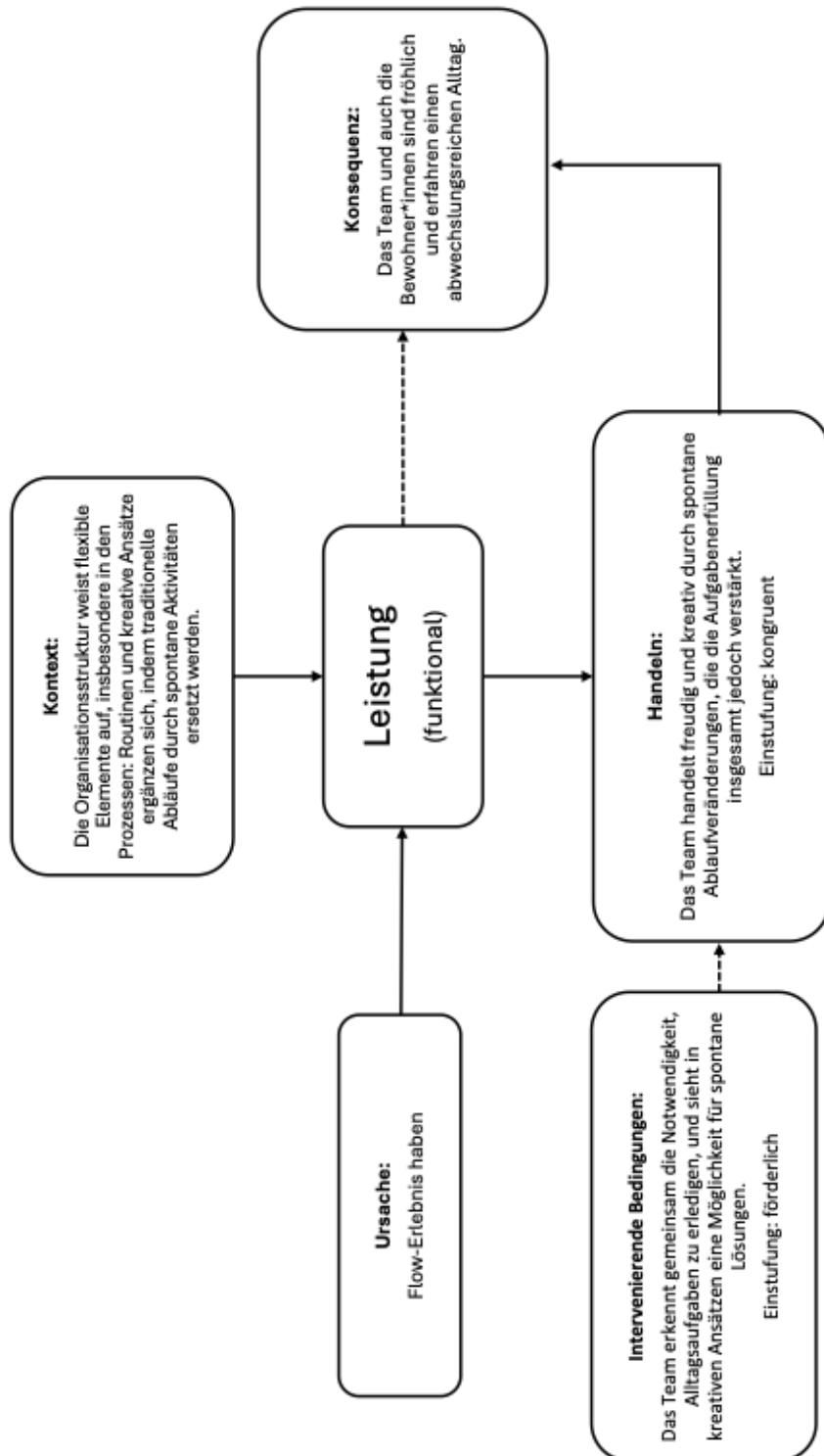
### *Leistung funktional*

Organisationsstruktur: (+)

zwischenmenschliche Kommunikation und Sinngenerierung: (+)

**Abbildung 57**

*Flow-Erlebnis haben - Leistung funktional*



Die funktionale Ausprägung der impliziten Arbeitsphilosophie „Leistung“ im Kontext der Motivationsdimension „Arbeits- und Life-Style-Kulturen weiter-(entwickeln)“ wird aktiv, wenn die stabile und gleichzeitig flexible Organisationsstruktur sicherstellt, dass das Team Arbeitsaufträge effizient bewältigen kann, während es zugleich in der Lage bleibt, auf sich verändernde Anforderungen oder unerwartete Ereignisse zu reagieren. Dies zeigt sich insbesondere durch klar definierte Rollen und Prozesse, die verlässliche Routinen und Gewohnheiten ermöglichen. Diese Strukturen schaffen nicht nur Zuverlässigkeit und Planbarkeit, sondern sind auch flexibel genug, um bei veränderten Anforderungen erweitert zu werden. Im Kontext des IWs kann sich dies beispielsweise darin äußern, dass eine Freizeitaktivität einer Wohngruppe regelmäßig an einem festen Wochentag stattfindet. Wenn sich jedoch wohngruppenübergreifend Freundschaften entwickeln, wird die Aktivität geöffnet – und auch die zweite Wohngruppe beteiligt sich aktiv an der gemeinsamen Gestaltung. In diesem Fall müssen beide Teams neue Absprachen, Abläufe und Regeln entwickeln, die in den Alltag integriert und mit der Zeit zur gemeinsamen Routine werden.

Die funktionale Ausprägung der impliziten Arbeitsphilosophie Leistung wird durch die gemeinsame Sinngenerierung aktiv. Ein interaktiver Sinngenerierungsprozess, bei dem alle Mitglieder ihre Perspektiven einbringen, um ein gemeinsames Verständnis und Ziel zu entwickeln, bildet hierfür die Grundlage. Dieser Prozess ermöglicht es, Arbeitsaufträge effizient umzusetzen, ohne die Flexibilität zu verlieren. Dadurch entsteht Raum für spontane Entscheidungen, die sowohl das Wohl der Bewohnerinnen und Bewohner als auch die Teamdynamik positiv beeinflussen. Entscheidungen werden somit situativ getroffen, sodass das Team nicht nur auf die Bedürfnisse der Bewohnerinnen und Bewohner eingeht, sondern auch auf die Möglichkeit, gelegentlich lockere, freudvolle Momente zu schaffen, die den Alltag bereichern und die Leistungsfähigkeit aufrecht zu erhalten. Die informelle Kommunikation stärkt diesen flexiblen Ansatz, indem sie eine schnelle, unbürokratische Entscheidungsfindung ermöglicht. Diese Strukturen begünstigen die funktionale Aktivierung von Leistung. Die implizite Arbeitsphilosophie „Leistung“ im Kontext der Motivationsdimension „Flow-Erlebnis haben“ entfaltet ihre funktionale Wirkung somit dann, wenn die organisatorische Arbeitsgrundlage eine ausgewogene Balance zwischen klar vorgegebenen Strukturen und flexibel anpassbaren Prozessen bietet – basierend auf stabilen, verlässlichen Grundabläufen.

## 5 Theoretisches Konzept zur Aktivierung impliziter Arbeitsphilosophien

Die nachstehende Einleitung sowie die anschließenden Unterkapitel fassen zentrale Ergebnisse des GT-Prozesses zusammen und leiten daraus ein theoretisches Konzept ab. Dieses Konzept beschreibt, wie der dynamische Prozess der Aktivierung impliziter Arbeitsphilosophien – unter Berücksichtigung der theoretischen Sensibilität der Forscherin – nachvollzogen werden kann. Es bildet die Grundlage für die Ableitung von Handlungstypen, die sich auf Basis impliziter Arbeitsphilosophien innerhalb der Teamkultur eines Teams im IW identifizieren lassen.

Im Kontext des IWs sind vielfältige implizite Arbeitsphilosophien in der unbewussten Ebene des Teambewusstseins verankert. Sie entwickeln sich durch gemeinsame Lernprozesse und prägen unbewusst die Handlungsweisen des Teams im Alltag. So veranschaulicht bspw. die Aussage von P2 in der Einrichtung 002, dass es einen unbewussten Konsens über benevolente und sicherheitsgebende implizite Arbeitsphilosophien in der Einrichtung gibt (fett markiert):

*„P2: Genau, das ist immer ein bisschen individuell. Die Persönlichkeit spielt da eine große Rolle. Aber hier bei uns im Haus ist **Teamarbeit** besonders großgeschrieben, denke ich. Wir müssen uns im Intensivbereich absolut **aufeinander verlassen** können. Meine Kollegen sind immer zu zweit in einer Schicht. Da ist es wichtig zu wissen, dass der Kollege **für mich da ist**, wenn etwas ist. Sonst könnte es zu gefährlichen Situationen kommen. #00:13:55  
Und wenn dann ein Bewohner aussteigt, muss einfach diese **Verlässlichkeit** da sein. Ich glaube, man setzt immer voraus, dass alle anderen das auch wissen, was vielleicht auch ein bisschen Betriebsblindheit ist, weil man das ja schon sehr lange macht. (E\_002\_2023-12-19-Paraphrase\_Interview\_Ltg, S. 4)“*

Erfahrungen mit effektiven Handlungsstrategien zur Förderung und Begleitung der Bewohnerinnen und Bewohner werden häufig durch sprachlich kommentiertes, praktisches Handeln implizit weitergegeben. Durch das gemeinsame Tun entsteht oft eine Übernahme der bewährten Vorgehensweisen der dienstälteren Teammitglieder; beispielsweise bei der Unterstützung der Selbstständigkeit einer Bewohnerin oder eines Bewohners. Kommunikation ist dabei ein wesentlicher Faktor – sie kann unbewusst durch bestätigende Gesten im gemeinsamen Handeln stattfinden oder bewusst durch direkte sowie nachträgliche Reflexion, über die gemeinsame Arbeit, erfolgen. Die impliziten Arbeitsphilosophien manifestieren sich dabei in den verinnerlichten Routinen

des Teams und wirken auf die gemeinsam ausgeführten Handlungen unbewusst. Die folgende Aussage veranschaulicht, wie sich in einem Team eine Arbeitsweise etabliert hat, die alle Fachkräfte als gleichwertig betrachtet. Dies kann als Manifestation der impliziten Arbeitsphilosophie Universalismus verstanden werden:

*„Aber wir möchten schon schauen, dass wir das Ganze in einem Kreis bilden und eine Einheit bilden, sowohl mit den Bewohnern als auch mit den Hilfskräften, den Fachkräften und der Führungsebene. (E\_002\_2023-12-19-Paraphrase\_Interview\_Ltg, S. 2 - 3)“*

Die impliziten Arbeitsphilosophien übernehmen eine orientierungsgebende Funktion innerhalb der Einrichtung sowie an Schnittstellen nach Außen (organisationsexterne Umwelt). Jedoch wirken sie unbewusst und intuitiv im Sinne eines Teamkollektives. Ihre Aktivierung hängt von organisationalen Merkmalen und aktuellen Rahmenbedingungen ab. Je nach Begebenheiten können unterschiedliche implizite Arbeitsphilosophien mehr oder weniger stark in der Teamkultur wirksam werden. In der aktuellen Zeit lassen sich im IW vier wesentliche Motivationsdimensionen erkennen, denen eine besondere Dichte an impliziten Arbeitsphilosophien zugeordnet werden kann. Die Motivationsdimensionen lassen sich wie folgt bezeichnen und mit folgenden impliziten Arbeitsphilosophien darstellen:

- (1) Lebensqualität fördern: Benevolence, Sicherheit, Macht, Leistung und Stimulation
- (2) Arbeitsfähigkeit und Arbeitsqualität bilden und erhalten: Macht, Leistung, Konformität und Selbstbestimmung
- (3) Arbeits- und Life-Style-Kulturen (weiter-)entwickeln: Tradition, Sicherheit, Leistung und Universalismus
- (4) Flow-Erlebnis haben: Hedonismus, Leistung

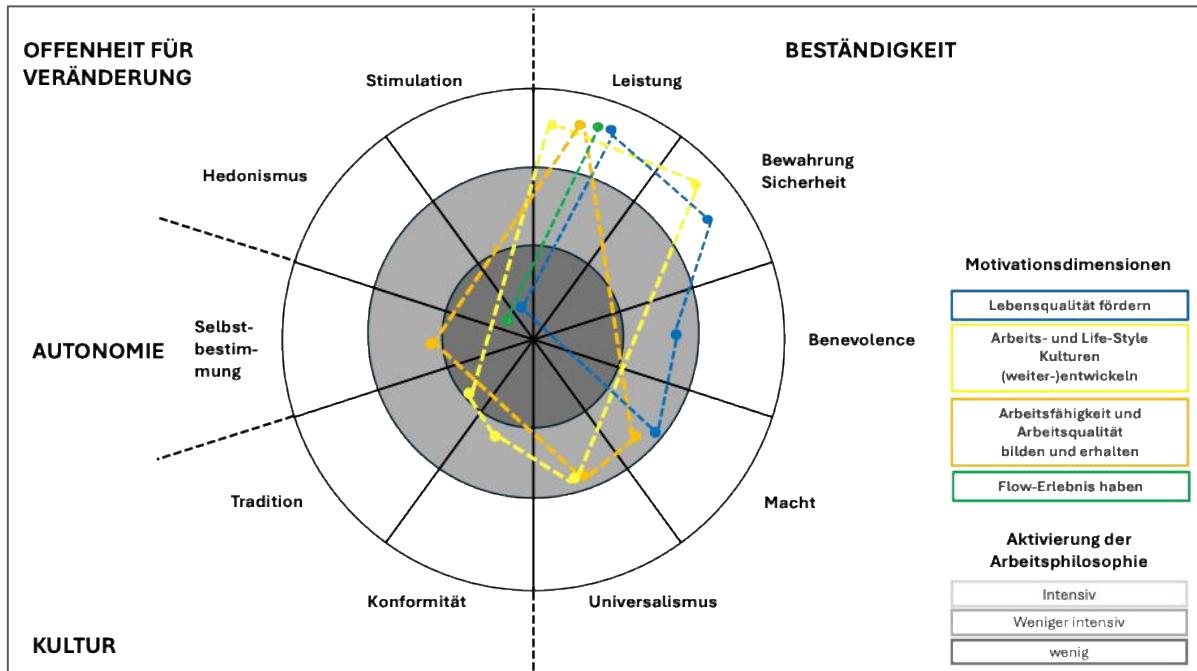
Die genaue Beschreibung dieser Dimensionen und ihren impliziten Arbeitsphilosophien findet sich im Kapitel 4 („Motivationale Aktivierungszusammenhänge impliziter Arbeitsphilosophien“) wieder.

## 5.1 Anordnung und Interpretation impliziter Arbeitsphilosophien im IW

Durch Kommunikation, Perspektivenübernahme und gemeinsame Sinngenerierung entsteht ein kollektives Handlungsverständnis, das sich weniger an individuellen Vorlieben als an den spezifischen Anforderungen des IW – in Form des Arbeitsauftrages an

das Team - orientiert und dadurch gewisse Motivationen im Team stimuliert. Explizite Arbeitsphilosophien, die innerhalb des Teams ausgehandelt werden, gehen durch wiederholte erfolgreiche Abläufe in implizite Routinen über. Sie entstehen somit primär durch praktisches Handeln. Eine hierarchische Ordnung der impliziten Arbeitsphilosophien konnte nicht festgestellt werden, da die Daten nicht als quantitatives Design angelegt waren und damit hätten eine Rangfolge erkennen lassen. Vielmehr manifestieren sich die impliziten Arbeitsphilosophien kontextabhängig in Reaktion auf spezifische Anforderungen und können sich gegenseitig ergänzen. Dennoch zeigt sich, dass einige impliziten Arbeitsphilosophien häufiger aktiv werden als andere, was sich aus den bereits genannten Anforderungen ergibt. Die impliziten Arbeitsphilosophien und die genannten Zusammenhänge lassen sich in einer kreisförmigen Grafik darstellen und ermöglicht eine strukturierte Darstellung der Zusammenhänge. Die in der folgenden Abbildung veranschaulichten impliziten Arbeitsphilosophien sind nicht in „funktional“ oder „dysfunktional“ differenziert, sondern stellen das generelle kontextuale Vorkommen in der Teamkultur dar.

Die Abbildung 58 zeigt, mit welchen der vier übergeordneten Themen ein Team im IW konfrontiert ist : „Beständigkeit“, „Offenheit für Veränderung“, „Kultur“ und „Autonomie“.

**Abbildung 58***Kreismodell impliziten Arbeitsphilosophien und Handlungsdimension*

Die Dimension „Beständigkeit“ beschreibt das Bemühen, einen stabilen und verlässlichen Alltag in der Wohneinrichtung zu gewährleisten. Hierbei ergänzen sich die impliziten Arbeitsphilosophien Macht und Universalismus, da das Team einerseits universelle Prinzipien für eine nachhaltige Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern verfolgt, andererseits jedoch die Kontrolle über Abläufe behalten muss. Der Dimension „Beständigkeit“ steht „Offenheit für Veränderung“ gegenüber, mit fließenden Übergängen zu den Handlungsdimensionen „Autonomie“ und „Kultur“. Offenheit für Veränderung bedeutet für ein Team im IW, sich von starren Strukturen zu lösen, um mehr Autonomie zu ermöglichen, was wiederum zur Entwicklung neuer kultureller Praktiken führen kann. Die Grafik verdeutlicht zudem, dass die aktivierten impliziten Arbeitsphilosophien in den Motivationsdimensionen von verschiedenen übergeordneten Dimensionen beeinflusst werden. Ein Team im IW, das beispielsweise motiviert ist, die „Arbeitsfähigkeit und Arbeitsqualität zu erhalten und weiterzuentwickeln“, muss sich mit Aspekten auseinandersetzen, die sowohl zur Dimension „Beständigkeit“ als auch zur Dimension „Offenheit für Veränderung“ gehören. Die Förderung von Arbeitsfähigkeit und -qualität erfordert sowohl die Bereitschaft, neue Ansätze auszuprobieren (Stimulation), als auch die Kontrolle von Abläufen zur Sicherstellung einer verlässlichen Funktionalität (Macht). Zudem spielen allgemeines Pflichtbewusstsein (Leistung) sowie eine transparente und

offene Arbeitsweise (Universalismus) eine entscheidende Rolle, um den Arbeitsalltag nachhaltig zu gewährleisten.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass in der Teamkultur eines Teams im IW eine Vielzahl impliziter Arbeitsphilosophien vorhanden sind. Ihre Aktivierung lässt sich durch Motivationsdimensionen beschreiben. Die impliziten Arbeitsphilosophien sowie deren Motivationsdimensionen sind in den vier übergeordneten Themenbereiche „Beständigkeit“, „Offenheit für Veränderung“, „Kultur“ und „Selbstbestimmung“ verankert. Diese impliziten Arbeitsphilosophien erfordern von einem Team im IW teilweise die Vereinigung gegensätzlicher Arbeitsphilosophien, um den Anforderungen des Arbeitsalltags gerecht zu werden; z.B. Bewahrung von Sicherheit und Mut/Stimulation Neues auszuprobieren, um Sicherheit weiterhin wahren zu können.

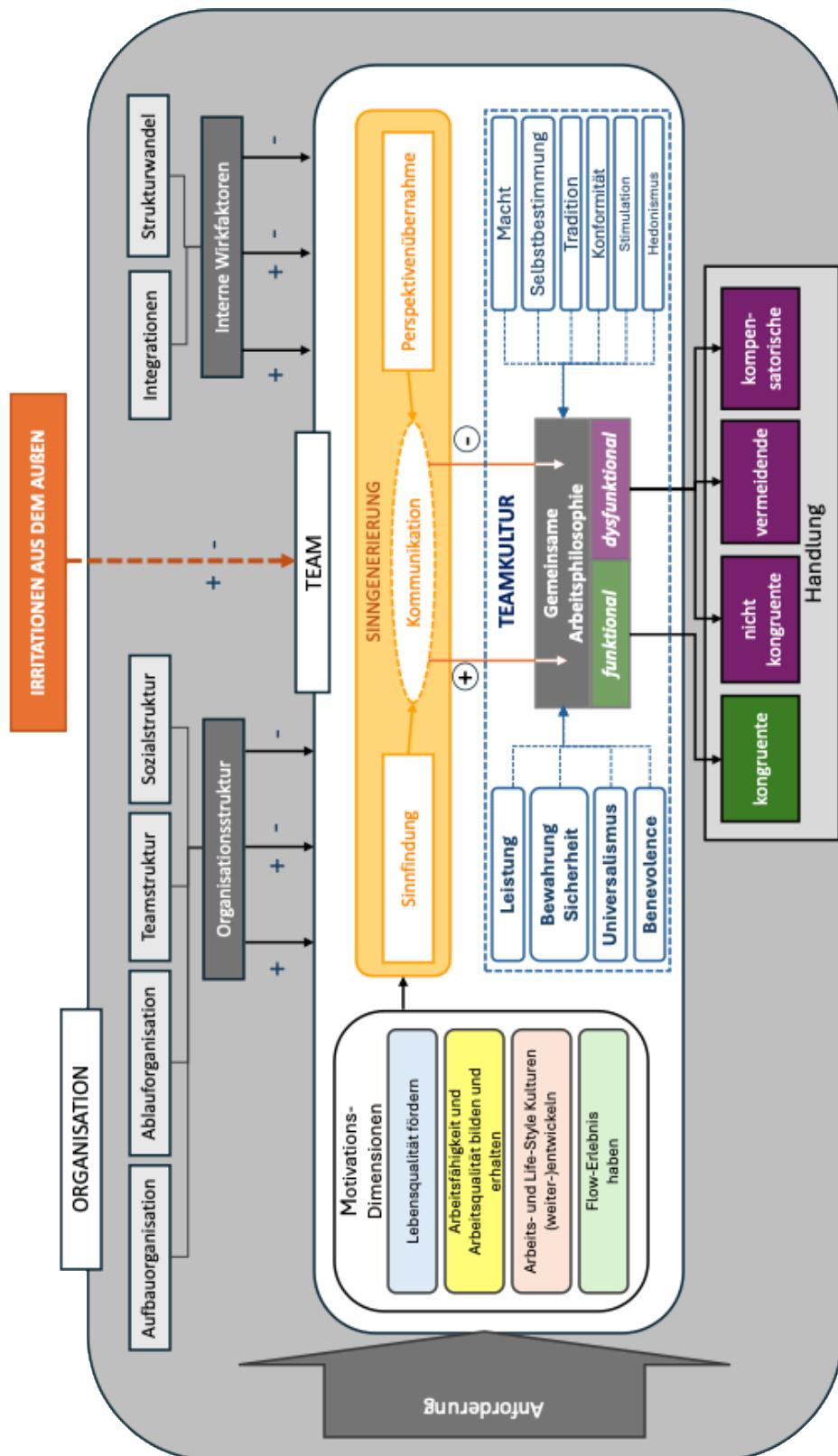
### **5.1.1 Schematischer Prozess der Aktivierung impliziter Arbeitsphilosophien**

Die Aktivierung impliziter Arbeitsphilosophien ist das Ergebnis eines komplexen Zusammenspiels organisationaler, motivationaler sowie zwischenmenschlich-kommunikativer Faktoren. Eine ausführliche Erörterung dieser Aspekte würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen und berührt Themenfelder zahlreicher Kommunikations- und Motivationstheorien. Ungeachtet dessen verfolgt die Grounded-Theory-Analyse dieser Forschungsarbeit das Ziel, die Aktivierung impliziter Arbeitsphilosophien auf Grundlage eigener empirischer Beobachtungen zu erkennen und darzustellen, ohne dabei den Anspruch auf theoretische Vollständigkeit zu erheben.

## 5.2 Theoretisches dynamisches Verlaufsmodell zur Aktivierung impliziter Arbeitsphilosophie im IW

Abbildung 59

Theoretisches Ablauf-Modell zur Aktivierung impliziter Arbeitsphilosophien



Die Abbildung 59 veranschaulicht die Aktivierung impliziter Arbeitsphilosophien durch das Zusammenspiel von Organisationsstruktur, internen und externen Einflussfaktoren sowie Sinngenerierung. Innerhalb der Teamkultur werden diese Prozesse durch spezifische Motivationsdimensionen kausal beeinflusst. Das zugrundeliegende Modell kann als abstrahierende Darstellung eines komplexen Systems verstanden werden, in dem verschiedene theoretische Aktivierungswege möglich sind. Es beabsichtigt nicht, menschliches Verhalten als mechanistisch oder determiniert zu erklären, sondern dient als analytisches Instrument zur besseren Nachvollziehbarkeit der komplexen Zusammenhänge menschlichen Handelns und der impliziten Arbeitsphilosophien im organisationalen Kontext.

Im Rahmen dieser Forschungsarbeit konnten empirisch spezifische Konstellationen identifiziert werden, die Aktivierungsmuster innerhalb von Organisationen erkennen lassen. Die daraus abgeleiteten impliziten Arbeitsphilosophie-Handlungstypen (IW-A-H-Typen) bilden verschiedene Verlaufsformen von Aktivierungsprozessen ab. Sie zeigen auf, welche unterschiedlichen Wege der Aktivierung möglich sind und welche Faktoren jeweils maßgeblich daran beteiligt sind. Zur Veranschaulichung wird im Folgenden ein fiktiver, idealtypischer Aktivierungsverlauf beschrieben. Es soll dabei darauf verwiesen sein, dass das theoretische Konzept keinen Anspruch auf vollumfängliche Darstellung von Verarbeitungsmechanismen des Menschen legen kann. Es soll vorwiegend um die primäre Verarbeitung von Informationen aus der Organisation gehen, die darstellt, durch welche Impulse / Motivatoren, mit der Aktivierung welcher impliziten Arbeitsphilosophien und in welcher Abfolge sich die impliziten Arbeitsphilosophien in der Teamkultur aktivieren. Dabei wird davon ausgegangen, dass es sich bei der Aktivierung impliziter Arbeitsphilosophien um einen unbewussten Prozess handelt, da diese bereits in bestehende Handlungs routinen übergegangen sind. Die Fallberatungen basierten auf einer retrospektiven Betrachtung konkreter Handlungsmuster. In einem zusammenhängenden Erzählfluss wurde aus der Gegenwartsperspektive heraus rekonstruiert, warum bestimmte Handlungsweisen auf eine bestimmte Weise umgesetzt wurden. Diese Darstellungen wurden im Rahmen des analytisch anspruchsvollen Auswertungsprozesses der Grounded-Theory-Methode systematisch in Kategorien impliziter Arbeitsphilosophien und ihrer jeweiligen Handlungskontexte überführt:

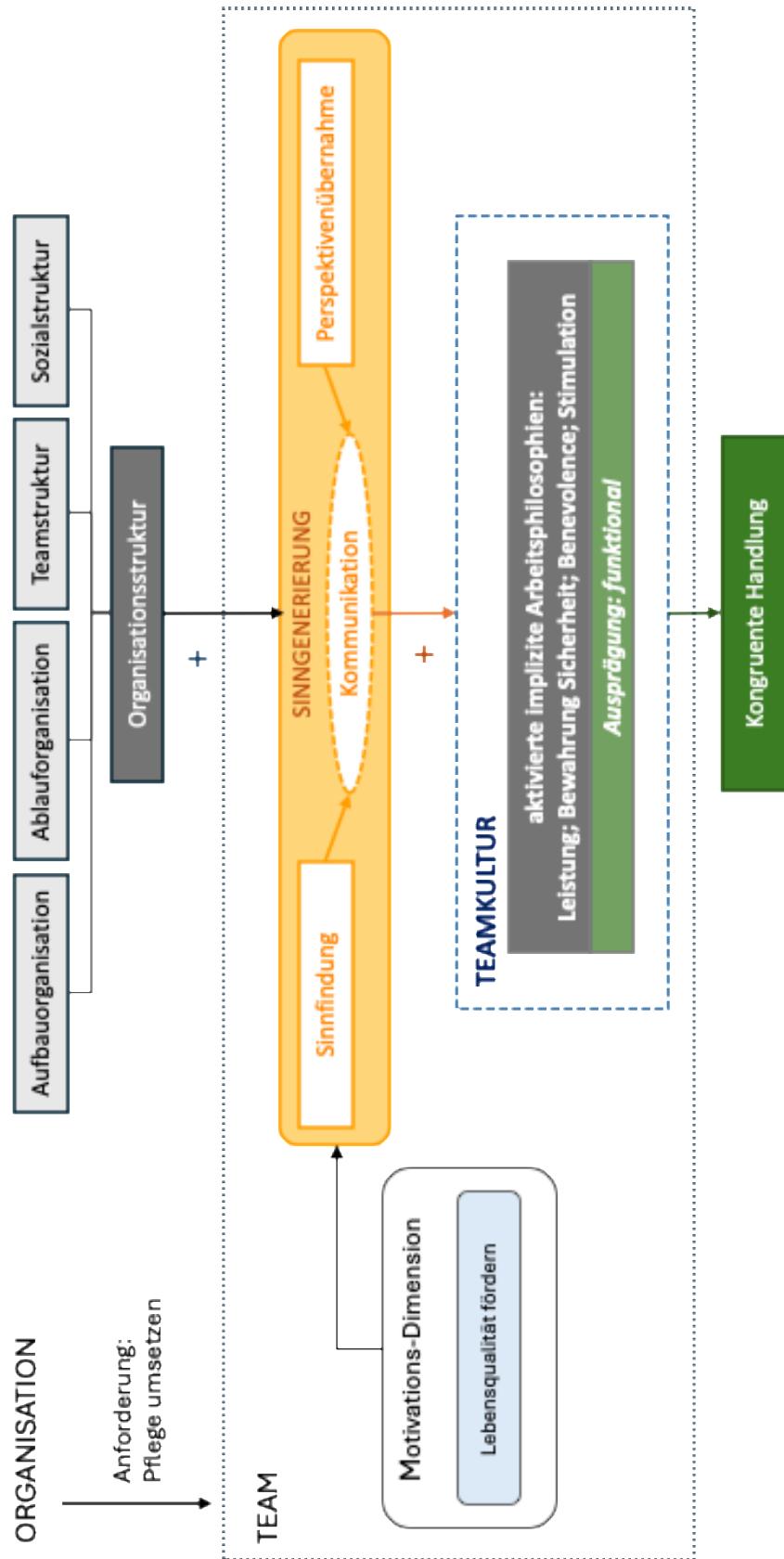
**Beispiel Körperpflege:**

Zunächst tritt eine Anforderung an das Team heran; bspw. das Umsetzen von Körperpflege. Dies kann als üblicher Arbeitsauftrag gesehen werden, der typische Ablaufvorgaben hat. Wird von einem Gruppenalltag mit mehreren Teammitgliedern in einer Schicht ausgegangen, sind die Aufgaben im Sinne von Bezugspersonen für verschiedene Bewohnerinnen und Bewohner verteilt (Aspekte der Organisationsstruktur). Entsprechend der Anforderung an das Team ist dieses motiviert die „Lebensqualität der Bewohnerinnen und Bewohner zu fördern“ und möchte die Körperpflege zuverlässig umsetzen (Motivationsdimension). Die impliziten Arbeitsphilosophien, die hier aktiv werden, sind Benevolence, Sicherheit, Leistung, Macht und Stimulation. Diese Kombination bedeutet, dass sich die Teammitglieder im Laufe ihrer gemeinsamen Arbeit darauf eingestellt haben, einen wohlwollenden und akzeptierenden Umgang (Benevolence), zuverlässig (Sicherheit) zu gestalten, um den Pflege-Auftrag zu erfüllen (Leistung) und zu kontrollieren (Macht), ob die Bewohner ihre Körperpflege auch umsetzen (Sinngenerierung). Wenn eine Bewohnerin oder ein Bewohner die Pflege auf eine andere Art umgesetzt haben will (Stimulation) wird dem gerne entgegengekommen. Dies impliziert, dass das Team eine gute Teamstruktur aufweist, in der eine gute Abstimmung herrscht. Ebenso besteht eine stabile Sozialstruktur, die es z.B. durch eine gute Vertrauensbasis zwischen Team und Bewohnerinnen und Bewohner erlaubt, abwechslungsreiche Wege auszuprobieren (Perspektivenübernahme). Entsprechend bietet die Aufbau- und Ablauforganisation klare und übersichtliche Strukturen, die im Zweifel genug Flexibilität aufweisen, um Variationen zur Umsetzung der Aufgabe zu ermöglichen. Das Team setzt die Körperpflege bewohnerinnen- und bewohnerorientiert um und kann sich dabei an den gemeinsam verinnerlichten impliziten Arbeitsphilosophien intuitiv orientieren (kongruente Handlung).

## Beispiel einfacher schematischer Ablauf: Lebensqualität fördern

Abbildung 60

Theoretisches Aktivierungs-Konzept für Lebensqualität fördern (funktional)



### 5.3 Individuelle Wertvorstellungen und ihre Rolle im Team

Obwohl jedes Teammitglied individuelle implizite Wertvorstellungen in das IW als Organisation und damit in die Arbeitswelt einbringt, bedeutet dies nicht, dass diese langfristig eine prägende Rolle spielen müssen. Entscheidend ist, wie das Team miteinander kommuniziert und handelt. Die gilt insbesondere dann, wenn die Arbeit bestimmte Rahmenbedingungen vorgibt, bestimmte Handlungen erfordert und einen bestimmten impliziten ethischen Anspruch setzt. Die Organisation des IW kann als ein geschlossenes soziales System mit eigenen Normen und Richtlinien betrachtet werden, in dem eine eigene Sozialisation organisationaler Normen und zwischenmenschlicher Beziehungen entsteht. Ein eigenständiges Wertgefüge prägt somit den Arbeitskontext. Innerhalb dieses sozialen Systems beeinflussen die individuellen Arbeitsbiografien der Teammitglieder, welche impliziten Arbeitsphilosophien sich entwickeln und das gemeinsame Miteinander gestalten. In dem folgenden Beispiel hat es sich in der Einrichtung 003 etabliert, dass die implizite Arbeitsphilosophie der Selbstbestimmung ein elementares Prinzip ist:

*„8.2 Gibt es Wertekonflikte? Welche Werte und Einstellungen sind relevant?  
Das Team ist sich einig über den Wert der Selbstbestimmung BEWOHNER\*IN's und dem Recht auf ein angenehmes Leben. (E\_003\_2023-05-03-ethFB, Pos. 9)“*

#### 5.3.1 Werte-Konflikte als Chance zur Reflexion impliziter Arbeitsphilosophien

Neue Teammitglieder im IW müssen implizite Arbeitsphilosophien durch (in-/formelle) Kommunikationswege in Erfahrung bringen und mit ihren impliziten Arbeitsphilosophien abgleichen. Idealerweise können neue Teammitglieder an die unbewussten Arbeitsphilosophien der Teamkultur anknüpfen, z.B. durch ungezwungenes Plaudern in Pausen oder beim gemeinsamen Weg vom Parkplatz in die Wohneinrichtung. Bei gelungener „Anknüpfung“ handeln die meisten Teammitglieder kongruent, das heißt, ihre individuellen impliziten Arbeitsphilosophien stehen im Einklang mit den impliziten Arbeitsphilosophien der Teamkultur. Dieser Prozess der „inneren Angleichung“ betrifft jedoch nicht nur neue Mitglieder, sondern auch langjährige Teammitglieder. Selbst in eingespielten Teams kann es zu Werte-Konflikten kommen, wenn Neuerungen im Arbeitsalltag eintreten. Diese Konflikte können durch Kommunikation gelöst werden. Hierbei werden unterschiedliche impliziten Arbeitsphilosophien ausgehandelt und erprobt.

*„Auszug Teamprotokoll Einrichtung 001: Nach 001\_MI's Ansicht gäbe es Bewohner\*in\*innen, die den Tisch niemals abräumen würden; völlig gleich, wie man es versuche. In den meisten von ihm betreuten Fällen würde das Geschirr noch tagelang stehen bleiben. 001\_W entgegnete 001\_MI, dass ihr pädagogisches Vorgehen hier jenes wäre, dass der Bewohner\*in so lange keine Mahlzeit bekomme, bis er seinen Tisch aufgeräumt habe. 001\_MI stellte an dieser Stelle den Wert der Hygiene über den Wert der Pädagogik (E\_001\_2023-05-04-anonym\_SysBera\_Teamprotokoll, S. 5)“*

Solche Auseinandersetzungen bieten zugleich die Chance, bestehende implizite Arbeitsphilosophien kritisch zu hinterfragen und ihre Sinnhaftigkeit für den Arbeitsalltag zu überprüfen. Erst durch Werte-Konflikte oder Irritationen – sei es intern oder durch Einflüsse aus der Systemumwelt – kann einem Team im IW bewusst werden, welche impliziten Arbeitsphilosophien es tatsächlich leiten, denn erst durch die Irritation wird ein Reflexionsprozess aller Teammitglieder angeregt.

*„P3 00:50:13.5 Wir kommen gerade zu der Ansicht, dass wir alle total unterschiedliche Erwartungshaltungen haben. A (E\_002\_2023-05-04\_anonym\_SysBera\_Team, S. 25)“*

### **5.3.2 Die Rolle der Teamleitung bei Werte-Konflikten**

Die Teamleitung im IW hat eine zentrale Aufgabe bei der Steuerung der Kommunikation zur Lösung von Werte-Konflikten. Sie schafft gezielt Gesprächsformate wie Teambesprechungen, Supervisionen oder ähnliche Austauschmöglichkeiten, um eine Klärung zu ermöglichen. Solange keine Lösung gefunden ist, kann es passieren, dass einzelne Teammitglieder oder das gesamte Team in ihrem Handeln nicht mit den bestehenden (impliziten) Arbeitsphilosophien übereinstimmen. Dies kann unterschiedliche Reaktionsmuster auslösen. So kann beispielsweise eine Dysfunktionalität der impliziten Arbeitsphilosophie der Selbstbestimmung dazu führen, dass einzelne Teammitglieder zunehmend eigensinnig agieren. Wenn der gemeinsame Austausch fehlt und somit keine gemeinsame Sinngenerierung stattfindet, wenn zusätzlich klare Prozessstrukturen bestehen und Rollendefinitionen fehlen, entwickeln Teammitglieder individuelle Handlungsweisen, die nicht mit dem Team abgestimmt sind. Dies kann dazu führen, dass gegenüber den Bewohnerinnen und Bewohnern unterschiedliche Vorgehensweisen praktiziert werden, was wiederum Unsicherheit und herausforderndes Verhalten von Seiten dieser evozieren kann.

*„Auszug Teamprotokoll Einrichtung 001: 001\_MI vertrat die Ansicht, dass es sehr wichtig sei, dass eine Gruppenleitung Regeln setze und auch dafür sorge, dass diese gut umgesetzt würden. Sollte dies nicht der Fall sein, so müsse seiner Ansicht nach eine Missachtung direkt angesprochen werden. 001\_MI betonte hier, dass es Sanktionen wie ein Verweis durchaus sinnvoll seien. Damit sich alles an die Regeln halten würden. Leitung klärte mit 001\_MI inwiefern eine Leitung gegenüber einer\*m Mitarbeiter\*in konkret werden könne, denn Sie\*Er sorge sich, dass eine direkte Ansprache zu Ausfällen führen könne. (E\_001\_2023-05-04-anonym\_SysBera\_Teamprotokoll, S. 4)“*

## 5.4 Kommunikation als Schlüssel zur Teamkultur

Implizite Arbeitsphilosophien, oder auch Wertvorstellungen, die von außen (Systemumwelt) in die Arbeitswelt des IW hineingetragen werden und nicht mit der bestehenden Teamkultur übereinstimmen, werden durch kommunikative Prozesse verarbeitet und verdaut. Dies meint sinnbildlich, dass in diesem Prozess Informationen zunächst starke Irritationen hervorrufen können, bevor sie entweder integriert, modifiziert oder zurückgewiesen werden. Das vorliegende Beispiel zeigt, wie misslingende Kommunikation im Team nachteilig auf die Teamstruktur wirken kann und damit hervorhebt, wie bedeutsam eine gelingende Kommunikation ist, um gemeinsamen Sinn zu generieren.

*E001: „P2: Wir hatten ja das letzte Mal nur kurz im Team gesagt gehabt, dass wir die Teamsitzung machen und dann noch mal die Strukturen durchsprechen. [...] schwierig war nur, dass der eine Kollege, der nicht anwesend war, immer noch nach seinen eigenen Vorstellungen auf der Wohngruppe handelt. #00:00:48-6# (E\_001\_2023-08-01\_anonym\_SysBera\_LTG\_Einrichtung, S. 1)“*

*E002: „P3 00:52:27-2 Also es ist einfach für alle sehr frustrierend, da man das Gefühl hat in der Sache festzustecken. Die Erwartungen vom Team und von Bewohner\*in klaffen total auseinander. Es entsteht kein Zusammenkommen und das frustriert Bewohner\*in wahrscheinlich genauso wie uns. Keiner erreicht irgendwie das Ziel und man steckt jeden Tag auf's Neue fest. (E\_002\_2023-05-04\_anonym\_SysBera\_Team, S. 26)“*

Entscheidend ist auch, welche Kommunikationsformate die Organisation für ein Team bereitstellt. Formelle Formate wie Teambesprechungen, Fallbesprechungen oder Übergabeprotokolle können zur Ausprägung impliziter Arbeitsphilosophien beitragen, bieten jedoch oft nicht die notwendige Tiefe, um die unbewusste Teamebene intensiv zu reflektieren. Weitaus bedeutsamer sind informelle Kommunikationsformen wie Kaffeepausen, kurze Gespräche zwischendurch, der Austausch beim „Feierabend-Bier“ oder in Raucherpausen, um nur wenige Beispiele zu nennen.

*„Ja, und da sind wir uns auch witzigerweise mal alle einig, dass dieser Austausch im Team fehlt. Es fehlen Einzelgespräche, die es auch mal ermöglichen, dass die Kollegen mir berichten können, was sie belastet. [...] Also trotzdem müssen wir uns mal sehen. Trotzdem müssen wir mal den Austausch haben. Das ist sehr wichtig. (E\_001\_2023-08-01\_anonym\_SysBera\_LTG\_Einrichtung, S. 1 - 2)“*

Diese ungezwungenen Momente ermöglichen eine tiefere Auseinandersetzung mit impliziten Arbeitsphilosophien und den daraus entstehenden Arbeitsweisen und fördern das gemeinsame Verständnis innerhalb des Teams. Insbesondere bei informellen Formaten geht es weniger um eine gezielte Reflexion impliziter Arbeitsphilosophien. Vielmehr ermöglichen sie ein gemeinsames Kennenlernen sowie den Austausch über Gedanken, Gefühle, Meinungen und Alltagserfahrungen. In diesen informellen Gesprächen kommunizieren Teammitglieder ungezwungen und in ihrer eigenen Sprache. Im Gegensatz dazu erfordern formelle Formate oft normierte verbale Prozesse, da sie in der Regel dokumentiert und archiviert werden.

#### **5.4.1 Sinngenerierung als elementarer Baustein von Teamkultur**

Sowohl informelle als auch formelle Kommunikationsformate ermöglichen den Austausch über verschiedene Perspektiven, Gefühle oder Absichten. Durch gemeinsame Gespräche können Sinnzusammenhänge geschaffen und geteilte Deutungsmuster entwickelt werden. Im IW greifen Teammitglieder häufig auf Metaphern zurück, um komplexe Situationen, Sachverhalte oder Zustände anschaulich zu beschreiben. Metaphern sind somit auch Kommunikationsformate im Kontext informeller Kommunikation und dienen innerhalb des IW der Sinngenerierung und der Aushandlung von impliziten Arbeitsphilosophien. So kann beispielsweise in einer Fallbesprechung besser erläutert werden, wie das Verhalten einer Bewohnerin / eines Bewohners zu verstehen sein könnte, womit das Team, über eine kleine sinnbildliche Geschichte zur Veranschaulichung der Problematik, gemeinsamen Sinn gebildet hat.

*„P1: [...] Er ist quasi wie ein [fliegendes Insekt], die von Blüte zu Blüte fliegt. An der Blüte, an der es eine Reaktion gibt, sagt er sich: „Ah, zu der Blüte geh ich wieder hin.“ Wenn die Blüte das lange ertragen kann, dann geht auch alles gut, aber wenn dann kein Nektar mehr zu holen ist und die\*der Bewohner\*in geht wieder hin, dann schaukelt sich das Ganze hoch und dann geht wieder die Übergriffigkeit los. #00:09:35-0# (E\_003a\_2023-11-20\_anonym\_Team\_SysBera, S. 3)“*

In der Folge richtet sich die Betreuung stärker an den impliziten Arbeitsphilosophien von Harmonie und Leistung aus. Die Teammitglieder gestalten den Alltag so, dass es harmonischer wird, indem sie eine Lösung für das Nähe-Distanz-Problem entwickeln und damit die zuverlässige Umsetzung der Arbeitsaufträge im Wohngruppenalltag wieder gewährleisten können. Sinngenerierung ist somit verbunden durch Handlung und Kommunikation. Die Kommunikation über implizite Arbeitsphilosophien erfolgt idealerweise direkt in der Situation, in der sie unbewusst wirksam werden und Handlungsstrategien auslösen. In diesem Zusammenhang bedeutet Handlungsstrategie, dass das Team im IW typische Abläufe automatisch umsetzt, die als Reaktion auf wiederkehrende Alltagssituationen dienen. Dies lässt sich am Beispiel der Selbstbestimmung einer Bewohnerin / eines Bewohners verdeutlichen: Vermeidet diese\*r aus Bequemlichkeit selbstständiges Handeln – etwa bei der eigenen Körperpflege –, folgt das Team der inzwischen impliziten Arbeitsphilosophie der Persönlichkeitsentwicklung (Leistung). Statt die Aufgabe der Einfachheit halber für die Bewohnerin / den Bewohner zu übernehmen, wird mit eben dieser / diesem die Situation reflektiert und vereinbart, wie die Pflegesituation im „Jetzt“ gestaltet werden kann, sodass die Bewohnerin / den Bewohner die Körperpflege möglichst eigenständig durchführt.

**„8.11 Welche konkreten Verpflichtungen gehen die Teilnehmer der Fallbesprechung ein?“**

[...]Team und E: Besprechung von BEWOHNER\*IN's Vorstellungen, wie der Umgang mit dem Helm aussehen könnte [Auswahl über Gestaltung von Kommunikationskarten -> direkt nach Fallberatung]. (E\_003\_2023-05-03-ethFB, Pos. 9)“

#### **5.4.2 Informelle Kommunikation als Kopplungsmechanismus an die Teamkultur**

Neue Mitglieder müssen die informelle Kommunikation und das Nutzen von Metaphern in der bestehenden Teamkultur erst entschlüsseln, um zu verstehen, nach welchen impliziten Arbeitsphilosophien das Kern-Team handelt. Definierte Prozessabläufe bieten hier zwar eine Hilfe, aber diese zeigen nicht auf, welche Arbeitsroutinen die Teammitglieder tatsächlich entwickelt haben und auf Basis welcher impliziter Arbeitsphilosophien. Das folgende Beispiel gibt einen Einblick darin, dass gegenüber einem neuen Teammitglied nicht klar kommuniziert wurde, welche Arbeitsroutinen – und „gelebte“ Hierarchien in der Wohneinrichtung bestehen. Letzteres zeigte sich in einer praktisch gelebten Gleichwertigkeit der Teammitglieder, unabhängig vom beruflichen Status (z.

B. Studium vs. Ausbildung) oder der formalen Definition. Das neue Teammitglied verfügte über einen Studienabschluss und wurde teilweise von Hilfskräften in den Arbeitsalltag eingearbeitet und angeleitet. Da die Fachkraft aus früheren Erfahrungen in anderen Einrichtungen ein hierarchisches Entscheidungsmodell gewohnt war, fiel es dem neuen Teammitglied schwer, Anweisungen von Hilfskräften anzunehmen.

*„P2: Wie gesagt, das war vielleicht auch für uns ein Lernprozess. Wir haben gemerkt, dass nicht jeder Bescheid weiß. Man muss das schon klar kommunizieren: „Das gibt es auch und so ist es bei uns.“ Es gibt auch Autoritätsprobleme. Das ist für mich auch eine Frage des Charakters. (E\_002\_2023-12-19-Paraphrase\_Interview\_Ltg, S. 4)“*

Kommunikation spielt im IW damit eine entscheidende Rolle, indem sie Kopplungsmöglichkeiten schafft und die Integration neuer Teammitglieder erleichtert. Der Prozess der Kopplung an die impliziten Arbeitsphilosophien in der Teamkultur des Kernteams kann folglich nicht allein durch formelle Aufnahmeprozesse im Arbeitsalltag des IW gelingen. Entscheidend ist, dass das ursprüngliche Team neue Teammitglieder nicht nur anleitet, sondern sie auch aktiv in Routinen und Tradition des Teams über informelle Kommunikationsformate einbindet.

*„Sie hat es wirklich geschafft, dass die Mitarbeiter, die davon betroffen waren, auch alle dabei waren. Das war sehr gut, sie konnten ihre Situation darstellen, wie sie es selbst gesehen haben, wie sie es erlebt haben und auch, was sie dabei gefühlt haben (E\_002\_2023-12-19-Paraphrase\_Interview\_Ltg, S. 2)“*

Erst durch ein „wirkliches“ Ankoppeln über informelle Kommunikationsformate, findet ein authentischer Erfahrungsaustausch zwischen neuen und bestehenden Teammitgliedern statt. Bezogen auf das Beispiel mit der gelebten Gleichwertigkeit zwischen studierter Fachkraft und ausgebildeten Hilfskräften, hatte das Kern-Team eine unbewusste Orientierung an den impliziten Arbeitsphilosophien von Selbstbestimmung und Leistung. Da das gemeinsame Arbeiten, ohne hierarchisches Denken, zu erfolgreichen Arbeitserfüllung geführt hatte, wurden diese impliziten Arbeitsphilosophien vor einem längeren Zeitraum allmählich zu unbewussten Leitlinien des Teams. Erst in ungewöhnlichen Momenten, wie Kaffee- oder Raucherpausen, kann darüber sinniert werden, welche impliziten Arbeitsphilosophien das Team prägen – obwohl im Alltag kaum noch aktiv darüber nachgedacht wird. Erst das ergibt die Kopplungsmöglichkeit für oder aber auch bestehende Teammitglieder.

## 5.5 Dysfunktionalität von impliziten Arbeitsphilosophien und ihre Auswirkungen

Implizite Arbeitsphilosophien im IW können grundsätzlich in eine funktionale und eine dysfunktionale Ausprägung unterschieden werden. Eine funktionale Ausprägung liegt vor, wenn einzelne Teammitglieder oder das gesamte Team im Einklang mit den teamkulturellen impliziten Arbeitsphilosophien stehen und diese durch ihr alltägliches Handeln konsistent umsetzen. Eine dysfunktionale Ausprägung hingegen zeigt sich darin, dass Teammitglieder oder das gesamte Team im IW nicht kongruent zu ihren impliziten Arbeitsphilosophien agieren, was zu Inkonsistenzen und möglichen Konflikten im Arbeitsalltag führt. Eine Dysfunktionalität der impliziten Arbeitsphilosophie der Benevolence kann beispielsweise dazu führen, dass verstärkte Fürsorge gezeigt wird, um unangenehme Situationen mit den Bewohnerinnen und Bewohner zu umgehen.

*„P: Selbst ein Bewohner sagt, dass wenn ich da bin, dann folgen alle in der Gruppe, außer die Person mit Schizophrenie. Aber ansonsten läuft alles so geregelt. In der Gruppe sind 6 Bewohner mit 6 unterschiedlichen Entwicklungsständen. Hier benötigt es dann 6 individuelle Regeln. Ich bleibe hier konsequent und andere Kollegen geben auch mal einen Kaba aus oder einen Kuchen. (E\_001\_2023-04-05\_anonym\_SysBera\_LTG, S. 6)“*

Neben diesen beiden Mustern gibt es weitere Formen inkongruenten Handelns, die entstehen, wenn individuelle und kollektive implizite Arbeitsphilosophien nicht in Einklang gebracht werden können. Fehlt die notwendige Kommunikation für gemeinsames Lernen und Angleichung, können sich keine unbewussten impliziten Arbeitsphilosophien in der Teamkultur eines Teams im IW verankern. Eine anhaltende Inkongruenz kann im schlimmsten Fall dazu führen, dass Konflikte im Team eskalieren und vermehrt Teammitglieder die Organisation IW verlassen. Im besten Fall gelingt es dem Team, einen gemeinsamen Sinn in seinem Handeln, Verstehen und Fühlen zu finden, wodurch sich gemeinsame implizite Arbeitsphilosophien nachhaltig in der Teamkultur etablieren.

## 5.6 Einfluss der Organisation auf implizite Arbeitsphilosophien

Ob eine implizite Arbeitsphilosophie funktional oder dysfunktional ausgeprägt ist, hängt eng mit dem IW als organisierter Arbeits- und Lebensraum zusammen. Dabei spielen die verfügbaren Kommunikationsformate sowie der spezifische Arbeitskontext eine

entscheidende Rolle. Was den formalen Aufbau der Organisation bzw. das IW sowie dessen innere Ordnung formt, ist die Organisationsstruktur. Die Organisationsstruktur setzt sich aus der Aufbau- und Ablauforganisation, der Teamstruktur sowie der sozialen Dynamik innerhalb der Wohneinrichtung zusammen (Marcus, 2011, S.111). In Abhängigkeit von diesen Faktoren werden implizite Arbeitsphilosophien unterschiedlich aktiviert und prägen das Handeln im Team auf verschiedene Weise. Eine durchdachte Gestaltung des organisatorischen Aufbaus – insbesondere die Strukturierung der Wohngruppenformate, die Festlegung von Hierarchien, Rollenbeschreibungen, Kommunikationsformaten und Betreuungszielen im Rahmen einer klaren Organisationsstrategie – trägt dazu bei, eine funktionale implizite Arbeitsphilosophie zu fördern. Umgekehrt kann eine fehlende oder unzureichende Strukturierung eine dysfunktionale Ausprägung begünstigen. Eine unzureichende Organisationsstruktur führt im IW zu Orientierungsproblemen der Teammitglieder– etwa darüber, welche Regeln gelten oder wer für Entscheidungen zuständig ist. Besonders in Zeiten strukturellen Wandels, wie bei einer Trägerübernahme oder internen Umstrukturierungen, kann hier in einem Team Unsicherheit entstehen: Zuständigkeiten verschwimmen, und Kommunikationswege werden unklar. In solchen Situationen wird gemeinsame Sinnstiftung im Team erschwert. Dies zeigt sich exemplarisch im Dialog zwischen der Beraterin und der Teamleitung, als die Leitung die Lage als „besondere Entwicklung“ beschreibt – ein Ausdruck für die vorhandene Irritation im Umgang mit den Veränderungen. In Einrichtung 001 erschweren zusätzlich bestehende Teamkonflikte und eine ungünstige Aufbauorganisation die Zusammenarbeit erheblich.

*„P1: Und ihr habt demnächst eine neue Bereichsleitung? 00:04:24.5*

*P2: Sie\*Er arbeitet schon einige Jahre hier. Die\*Der N.N. war zuvor immer am Standort X. Nun übernimmt aber unsere bisherige Bereichsleitung alle Gruppen der früheren Bereichsleitung und somit fallen wir in den Zuständigkeitsbereich von N.N..*

*P1: Da gab es einen Wechsel in der Orga, oder?*

*P2: Ja. Das ist mal ne Entwicklung, nicht wahr!? #00:05:02-6# (E\_001\_2023-08-01\_anonym\_SysBera\_LTG\_Einrichtung, S. 2)“*

### **5.6.1 Bedeutung der Aufbauorganisation für implizite Arbeitsphilosophie**

Insbesondere die soziale Struktur im IW beeinflusst maßgeblich das Zusammenleben aller. Da die Wohneinrichtung für die Bewohnerinnen und Bewohner den Lebensmittelpunkt darstellt, entwickeln sich im Laufe der Zeit vertrauensvolle Beziehungen zu

den Fachkräften. Auch unter den Bewohnerinnen und Bewohnern entstehen enge Freundschaften oder Konflikte und Antipathien, die das Miteinander prägen (Markowetz et al., 2025). Dabei ist zu berücksichtigen, dass das Team im IW ein Teil dieses Lebensumfelds der Bewohnerinnen und Bewohner ist, auch wenn die Fachkräfte nach Dienstschluss ihr eigenes Leben außerhalb der Einrichtung führen. Diese unterschiedlichen Perspektiven beeinflussen das Zusammenwirken aller Beteiligten, da das Leben in der Wohneinrichtung über die reine Versorgung hinausgeht und soziale sowie emotionale Aspekte eine zentrale Rolle spielen. Ein Beispiel für eine dysfunktionale Ausprägung der impliziten Arbeitsphilosophie von Kohäsion zeigt sich darin, dass ein Team keine förderlichen Kommunikationsstrukturen besitzt, so wie im Beispiel der Einrichtung 001, in der die Fachkräfte Einzeldienste vollziehen müssen. Somit sind sowohl Kommunikationsstruktur als auch die Aufbauorganisation (nur Einzeldienste) nicht förderlich gestaltet.

*„P: Ich würde so langsam annehmen, dass wir gar kein wirkliches Team sind. Es gibt ja gar keine Teamgespräche mehr. Und für Teamentscheidungen müsste man dies auch zusammen tun. (E\_001\_2023-04-05\_anonym\_SysBera\_LTG, S. 13)“*

In Einrichtung 003a ist die Struktur der Wohneinrichtung nicht förderlich gestaltet, da die Bewohnerinnen und Bewohner dazu verpflichtet sind, in einer gemeinschaftlichen Wohnform zu leben, auch wenn Antipathien bestehen. Dies kann problematisch sein, da soziale Beziehungen nicht erzwungen werden können und es nicht vorhersehbar ist, mit wem sich die Bewohnerinnen und Bewohner gut verstehen. Zudem fehlen angemessene Rückzugsmöglichkeiten, was die individuelle Selbstbestimmung und das Wohlbefinden weiter einschränken kann.

*„P1: [...] Ich habe die Möglichkeit, dem Ganzen aus dem Weg zu gehen. Die Möglichkeit haben unsere Bewohner von unserer Wohngruppe eben nicht. Und die haben sich nicht ausgesucht, mit den Personen zusammenzuleben, auch von uns betreut zu werden, sondern sie müssen mit der Situation umgehen, die wir ihnen vorgegeben haben. Schon immer. [...] Es gibt einzelne Bewohner, die dem Bewohner gegenüber wirklich eine komplette Abneigung zeigen. [...] #00:20:43-2# (E\_003a\_2023-11-20\_anonym\_Team\_SysBera, S. 5)“*

Förderlich ist es, wenn Prozessstrukturen so gestaltet sind, dass Teammitglieder offen mit Bewohnerinnen und Bewohnern über deren Bedürfnisse sprechen können. So lassen sich Abläufe bei Bedarf anpassen. Dies unterstützt die funktionale Ausprägung

impliziter Arbeitsphilosophien. Im folgenden Beispiel steht das Thema Selbstbestimmung im Mittelpunkt: Eine Bewohnerin oder ein Bewohner entscheidet selbst, wann ein bestimmtes Hilfsmittel genutzt oder bewusst weggelassen wird – etwa dann, wenn das Hilfsmittel als einschränkend erlebt wird und die Selbstbestimmung dadurch vermindert wäre.

**„Auszug Protokoll ethische Fallberatung Einrichtung 003:**

*8.11 Welche konkreten Verpflichtungen gehen die Teilnehmer der Fallbesprechung ein?*

*LEITUNG: Dienstplangestaltung überprüfen und auf Lernsituation gestalten -> in den nächsten 4 Wochen*

*Team und E: Besprechung von BEWOHNER\*IN's Vorstellungen, wie der Umgang mit dem Helm aussehen könnte (Auswahl über Gestaltung von Kommunikationskarten) -> direkt nach Fallberatung (E\_003\_2023-05-03-ethFB, Pos. 9)*

## 5.6.2 Die Rolle der Ablauforganisation

Auch die Ablauforganisation spielt eine zentrale Rolle. Vorgaben zur Arbeitsumsetzung, Dienstanweisungen, Dienstpläne und die Tagesstruktur in der Wohneinrichtung beeinflussen, wie das Team im IW arbeitet und mit den Bewohnerinnen und Bewohner in Beziehung tritt. Eine zu strikte und engmaschige Prozessgestaltung schränkt die Flexibilität ein, aktuelle Gegebenheiten oder individuelle Bedürfnisse von Bewohnerinnen und Bewohnern und Teammitgliedern angemessen zu berücksichtigen. Dadurch kann eine ungünstige Ausprägung impliziter Arbeitsphilosophien entstehen. Im Team zeigt sich das etwa durch Vermeidungsverhalten, innere Resignation oder kompensatorische Strategien – weil zentrale Wertvorstellungen im Arbeitsalltag nicht gelebt oder umgesetzt werden können. Ein Team im IW wird stark von der impliziten Arbeitsphilosophie der Leistung geprägt. Trotz bestehender Herausforderungen verfolgt es das Ziel, die Lebensqualität der Bewohnerinnen und Bewohner sicherzustellen. Entscheidend für die Umsetzung funktionaler impliziter Arbeitsphilosophien ist dabei eine gelingende Sinngenerierung.

**„Tragen des Helmes:**

*Sorgt für körperliches Wohl im Sinne des Schutzes der Haut im Gesicht*

*Das seelische und geistige Wohl sind damit eingeschränkt*

*Die soziale Integration wird durch fehlende Mitteilungsmöglichkeiten erschwert.*

*(E\_003\_2023-05-03-ethFB, Pos. 6)*

Auch wenn Abläufe nicht optimal gestaltet sind, kann ein Team durch eine funktionierende Sinngenerierung bis zu einem gewissen Grad leistungsfähig bleiben. Gelingt die informelle Kommunikation zur Sinngenerierung jedoch nicht mehr, kann dies dazu führen, dass sich die implizite Arbeitsphilosophie von einer funktionalen zu einer dysfunktionalen Ausprägung entwickelt.

### 5.6.3 Risiken durch unausgewogene Teamdynamiken

Die Teamstruktur beeinflusst direkt die Entwicklung der Teamkultur und die Etablierung impliziter Arbeitsphilosophien. Ein Team kann durch ein vertrauensvolles Miteinander und gute Teamhygiene gestärkt werden, oder es kann wiederholt mit Herausforderungen in der Zusammenarbeit konfrontiert sein. Dabei haben Teammitglieder die Möglichkeit, sich sozial und unterstützend zu begegnen oder eine distanzierte Arbeitsweise zu pflegen.

**Beispiel distanzierte Arbeitsweise:**

*„P2: In manchem Gespräch ist dann aber rausgekommen, dass sich mittlerweile keiner mehr als Team sieht. Wir sind alles nur noch Einzelkämpfer auf dieser Wohngruppe. Jeder macht so sein eigenes Ding; Absprachen werden nicht eingehalten (E\_001\_2023-08-01\_anonym\_SysBera\_LTG\_Einrichtung, S. 1)“*

**Beispiel unterstützende Arbeitsweise:**

*„P3: 01:28:47-9 Sowohl für Bewohner\*in, als auch für uns, als auch für [das Elternteil]. Es sollte ein Miteinander und kein Gegeneinander sein. Es wäre die Hoffnung, [Elternteil] mehr miteinzubeziehen, dass Bewohner\*in selbstständiger wird. Wir müssen es eben so erklären, dass es auch für sie verständlich ist. Ich denke, dass das die aktuelle Hauptaufgabe ist. (E\_002\_2023-05-04\_anonym\_SysBera\_Team, S. 40)“*

Diese Faktoren beeinflussen, inwiefern ein gemeinsamer Lernprozess im Team gelingt und sich kollektive implizite Arbeitsphilosophien entwickeln und festigen können. Tendenziell fördert eine stabile Teamstruktur im IW, mit klar definierten Rollen und einem wertschätzenden Umgang, die Entwicklung gemeinsamer impliziter Arbeitsphilosophien. Auch weniger strukturierte Teams können gemeinsame implizite Arbeitsphilosophien ausbilden, jedoch sind diese oft weniger stark ausgeprägt oder auf wenige Kernaspekte begrenzt. In stark zerstrittenen, von Konflikten geprägten Teams mit einer maroden oder sogar toxischen Teamstruktur fehlt hingegen meist die Grundlage für gemeinsame implizite Arbeitsphilosophien. Hier mangelt es in der Regel an gelingen-der Kommunikation, sodass kein gemeinsames Verständnis zur Umsetzung von Hand-

lung entwickelt werden kann. Langfristig kann dies zu hoher Fluktuation und im schlimmsten Fall zur Auflösung des Teams führen. Im IW zeigt sich, dass hier oft ein hohes Maß an Wohlwollen vorherrscht. Diese implizite Arbeitsphilosophie kann dazu beitragen, dass Teammitglieder, selbst in schwierigen Phasen der Zusammenarbeit, wieder zueinanderfinden – insbesondere, wenn ein großer Respekt untereinander besteht (E\_001\_2023-04-05\_anonym\_SysBera\_LTG, S. 11). In einer dysfunktionalen Ausprägung kann sie jedoch dazu führen, dass bestehende Probleme in der Teamstruktur kompensiert werden. Dies könnte bedeuten, dass einzelne Teammitglieder durch überdurchschnittliches Engagement versuchen, Spannungen im Team auszugleichen. Langfristig kann dies jedoch dazu führen, dass diese Personen einer hohen sozialen Belastung ausgesetzt sind, was ihre Gesundheit beeinträchtigen oder sie dazu veranlassen kann, das Team oder die Organisation zu verlassen.

*„P: [...] Aber dann passieren so heftige Sachen, wie das mit der Verletzung und sie kommt trotzdem wieder. Andere hätten vielleicht darauf bestanden, dass der Bewohner wechselt oder man geht selbst. (E\_001\_2023-04-05\_anonym\_SysBera\_LTG, S. 11)“*

## 5.7 Externe Einflüsse als Chance oder Herausforderung

Im Kontext des IW sind externe Einflüsse von erheblicher Bedeutung. Abhängig von der Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation können sie ein Team im IW in unterschiedlichem Maße beeinflussen. Entscheidend für die Ausprägung impliziter Arbeitsphilosophien ist dabei, ob und wie die Organisationsstruktur des IW-Schnittstellen zu externen Akteuren definiert. Sind Kommunikationsformate klar festgelegt und Schnittstellenprozesse transparent gestaltet, sodass sie sowohl intern als auch extern Orientierung bieten und Regeln für die Zusammenarbeit vorgeben, können sich funktionale implizite Arbeitsphilosophien aktivieren. Dies begünstigt ein Miteinander, das auf Offenheit, Transparenz und Leistung als zentrale implizite Arbeitsphilosophien basiert. Sind diese genannten Aspekte im IW nicht klar geregelt, kann die Ausprägung der impliziten Arbeitsphilosophien in ein überwiegend kompensierendes Muster kippen. In diesem Fall verlangen insbesondere die impliziten Arbeitsphilosophien des Universalismus und der Leistung vom Team, Irritationen durch externe Akteure innerhalb der Einrichtung auszugleichen.

*„P3: 00:21:05.5 Man steht dem Ganzen eigentlich relativ machtlos gegenüber, weil die Zusammenarbeit mit der Mutter mäßig informativ ist, wenn man es so darstellt. Also sie sieht das Problem einfach nicht (E\_002\_2023-05-04\_anonym\_SysBera\_Team, S. 11)“*

Dies zeigt sich insbesondere dann, wenn externe Akteure Einfluss auf die Bewohnerinnen und Bewohner nehmen und dadurch herausfordernde Verhaltensweisen eben dieser Bewohnerinnen und Bewohner in der Wohneinrichtung verstärkt auftreten. Dies geschieht vor allem, wenn die in der Einrichtung geltenden Regeln von den Erwartungen oder Vorgaben externer Akteure abweichen. Somit kann der Einfluss externer Akteure in sowohl einen günstigen als auch einen ungünstigen Einfluss auf das IW differenziert werden. Ein günstiger Einfluss liegt vor, wenn externe Akteure Wissen in die Organisation einbringen, dass sowohl dem Team als auch den Bewohnerinnen und Bewohner zugutekommt.

Dazu zählen beispielsweise Informationen über eine angepasste Medikation oder einen individuellen Diätplan sowie bewährte Vorgehensweisen aus dem Elternhaus, die helfen, herausfordernde Verhaltensweisen einer Bewohnerin oder eines Bewohners zu verstehen und gezielt darauf zu reagieren. Im Falle eines günstigen Einflusses externer Akteure werden implizite Arbeitsphilosophien gestärkt, die die Kooperation fördern. Dies zeigt sich beispielsweise in der impliziten Arbeitsphilosophie des Universalismus, die auf die Integration und Zusammenarbeit aller Beteiligten abzielt.

## **5.8 Kausale Bedingungen oder: Motivationsdimensionen**

Straub (2010, S. 118 f.) beschreibt, dass basierend auf Arthur Dantos Modell der narrativen Erklärung betont wird, dass Handlungen nicht nur beschrieben, sondern durch eine Abfolge von Ausgangszustand, Veränderung und Endzustand erklärt werden können. Besonders für historisch und zeitlich eingebettete Handlungen ist dieses Modell essenziell, da sie nicht auf einfache, monokausale Erklärungen reduzierbar sind. Die Handlungstheorie in der Psychologie wird als differenziell betrachtet, was bedeutet, dass es unterschiedliche, nicht auf eine universelle Erklärung reduzierbare Handlungstypen gibt. Handlungen sind polyvalent (Straub, 2010, S. 263), das heißt, sie können je nach Blickwinkel und Situation unterschiedliche Bedeutungen haben. Die Suche nach der passendsten Deutung ist ein fortlaufender wissenschaftlicher Prozess, der auf verschiedenen Erklärungsansätzen und interpretativen Methoden beruht. In dieser

Arbeit wurden mehrere Ursachen identifiziert, die zu solchen polyvalenten Handlungen führen. Diese Ursachen spiegeln die Beweggründe wider, warum ein Team im IW handelt oder handeln muss. Die verschiedenen zugrundeliegenden Bedeutungen dieser Handlungen können daher, als Motivationsdimensionen verstanden werden, die das Handeln des Teams strukturieren und erklären. Im Kontext des IWs beschäftigt sich ein Team vorrangig mit Handlungen in den Motivationsdimensionen **(A) Lebensqualität fördern, (B) Arbeits- und Life-Style Kulturen (weiter-)entwickeln, (C) Arbeitsfähigkeit und Arbeitsqualität bilden und erhalten sowie (D) Flow-Erlebnisse haben.** Dabei wurde berücksichtigt, dass Intentionen und Regeln nicht starr vorgegeben sind, sondern sich im Prozess des Handelns entwickeln oder verändern können. Ein gutes Beispiel für den dynamischen Charakter von Handlungen ist kreatives Handeln im Kontext der Motivationsdimension „Flow-Erlebnis haben“. Das Handeln folgt hier nicht immer einer festgelegten Logik, sondern erschafft eigene Strukturen und Bedeutungen, um kreativ Wirken zu können. Dieser Prozess lässt sich nicht vollständig durch rationale Erklärungen erfassen. Nur durch Erzählungen über Metaphern bleibt die Möglichkeit erhalten, Zufälliges oder unerwartete Entwicklungen (Kontingenzen) zu integrieren und die Entstehung neuer Handlungsweisen verständlich zu machen (Straub, 2010, S. 118 ff.). Die Arbeitsphilosophien in den Motivationsdimensionen variieren und beeinflussen das Handeln des Teams je nach Aufgabe, was dem Handeln wiederum seine Bedeutung verleiht.

## 6 Die IW-A-H-Typen und ihr empfohlener Gebrauch

Michael Zirlik, Leiter des Projekts „WIND – Werte, Innovation, Diversity“, Diakoneo KdöR , fordert, Kulturarbeit als kontinuierlichen, integrierten Prozess zu verstehen, der einfache Methoden und mutige Führung braucht (Zirlik, 2019, S. 2 ff.). Zirlik betont, dass Kulturarbeit in sozialen Organisationen oft theoretisch geschätzt, im Alltag aber vernachlässigt wird. Hauptgründe dafür sind: das Missverständnis, ein Leitbild reiche aus; fehlende Zeit, da Kulturarbeit als nachrangig gilt; sowie Unsicherheit im Umgang mit dem „weichen“ Thema (Zirlik, 2019).

Auch Krobath und Heller (2003) beschreiben, dass Wertearbeit und damit Kulturarbeit von Teams in Organisationen einen Raum und ein regelmäßiges Vorgehen benötigen. Sie beschreiben, dass Wertearbeit organisiert werden muss. Thomas Krobath, lehrt und forscht im Bereich Palliative Care und Organisationsethik an der Universität Klagenfurt-Graz-Wien (IFF Wien) und der KPH Graz. Andreas Heller, Prof. Dr. M.A., Inhaber des Lehrstuhls für Palliative Care und Organisationsethik an der IFF-Fakultät der Universität Klagenfurt-Graz-Wien, Studiengangsleiter und Herausgeber der Zeitschrift *Praxis Palliative Care*.

Die Ergebnisse der Forschungsarbeit verdeutlichen, dass implizite Arbeitsphilosophien durch gemeinsames Handeln und fortlaufende Kommunikation im Team entstehen. Gleichzeitig zeigt sich, dass sowohl implizite als auch explizite Arbeitsphilosophien nicht automatisch von allen Teammitgliedern einheitlich verstanden oder umgesetzt werden. In Anlehnung an Zirlik, Krobath und Heller lässt sich daher empfehlen, implizite Arbeitsphilosophien - aus einem organisationsethischen Verständnis - herauszureflektieren. Dies erfordert entsprechende organisatorische Strukturen. Wie Hofmann (2015) darlegt, kann eine gemeinsam getragene Kultur den Teammitgliedern helfen, sich in der Organisation wohlzufühlen.

*„Von einer gemeinsam entwickelten und von allen geteilten Kultur ist auch zu erwarten, dass sie Identifikation und Loyalität erhöht und somit Fluktuation und vorzeitigem Austritt vorbeugt (Hofmann, 2015, S. 85 f.). [...] So ist längst nachgewiesen, dass gute Führung, soziale Unterstützung, Wertschätzung, Transparenz und Partizipation, Team- und Fehlerkultur unmittelbar mit dem subjektiven Beanspruchungserleben korrelieren und krankheitsbedingten Absentismus positiv beeinflussen können (Hofmann, 2015, S. 86 f.).“*

Die „IW: Arbeitsphilosophie-Handlungstypen (IW-A-H)“ wurden im Rahmen einer theoriegenerierenden Grounded-Theory-Methodologie entwickelt. Untersucht wurden dabei zentrale Merkmale teambezogener Handlungen innerhalb der organisationalen Strukturen von Intensivwohneinrichtungen in Bayern sowie die jeweils aktiv werden den impliziten Arbeitsphilosophien. Bedeutsame Merkmale wurden in einem iterativen Analyseprozess schrittweise herausgearbeitet und systematisch entlang zweier Hauptdimensionen – Art der Organisationsstruktur und darin umgesetzter Sinn generierung sowie Kausal-/Motivationsdimension – in einer Matrix abgebildet. Die Kategorien hoher und niedriger Sinn generierung im Kontext einer gut, mittelgradig oder gering ausgeprägten Organisationsstruktur sowie funktionaler und dysfunktionaler Ausprägung in der Motivationsdimension, wurden dabei miteinander in Beziehung gesetzt. Auf dieser Grundlage konnten elf unterschiedliche Handlungstypen identifiziert und beschrieben werden. Die Arbeitsphilosophie-Handlungstypen stellen keine starren Kategorien dar, sondern bilden typische Handlungsmuster auf Basis vorherrschender impliziter Arbeitsphilosophien im IW in Form einer Momentaufnahme ab. Sie bieten eine praxisnahe, wissenschaftlich fundierte Grundlage zur Reflexion – insbesondere für Teams und Leitungspersonen, um das eigene Handeln, zugrunde liegende Motivationen und implizite Arbeitsphilosophien bewusster wahrzunehmen und zu hinterfragen.

Für Team- und Gruppenleitungen sowie das Management bieten die verschiedenen Arbeitsphilosophie-Handlungstypen ein wertvolles Instrument, um das Verhalten und die Dynamik innerhalb von Teams besser zu verstehen und einzuordnen.

Die Verknüpfung der organisationalen Rahmenbedingungen mit den zentralen Motivationsfaktoren im Bereich des IWs bildet eine Grundlage für diese Analyse. Führungs kräfte können somit untersuchen, welche Faktoren das Team besonders motivieren und wie die Struktur der Organisation sowie die Kommunikationswege gestaltet sind.

Der jeweilige Handlungstyp liefert eine detaillierte Beschreibung der bevorzugten Arbeitsweisen und verweist auf die zugrunde liegenden, oftmals unbewussten Arbeits philosophien. In der Forschung zum Wertewandel wurde festgestellt, dass Wertvorstellungen innerhalb von Organisationen tendenziell stabil sind und sich nur durch tief greifende Einflüsse verändern (Trommsdorf, 1996; Bauer-Kaase und Kaase, 1998). Diese Stabilität impliziert, wie es auch Kluckhohn (1954) beschrieb, dass bestehende Arbeitsphilosophien oft nur langsam oder in Reaktion auf tiefgreifende Veränderungen

hinterfragt werden. Da sich den Teammitgliedern diese impliziten Arbeitsphilosophien meist nicht bewusst sind, kann die Beschreibung des entsprechenden Handlungstyps als Diskussionsansatz dienen, um diese unbewussten Überzeugungen zu identifizieren und gegebenenfalls etablierte Arbeitsweisen zu reflektieren. So bieten die Arbeitsphilosophie-Handlungstypen eine wertvolle Möglichkeit, eine tiefere Analyse und Reflexion der im Team aktiven, unbewussten Arbeitsüberzeugungen anzustoßen. Sie unterstützt Teams dabei, bisher unerkannte Wertvorstellungen zu erkennen, zu reflektieren und gegebenenfalls weiterzuentwickeln. Entscheidend ist hierbei, dass Teamkultur auch wirklich von der Leitung begleitet und entwickelt wird. Anna Weiß (2020), Teilprojektleiterin im Projekt WIND, Diakoneo KdöR, führt hierzu aus, dass die Führungskraft maßgeblich beeinflusst, ob eine Organisation in alten Mustern verharrt oder sich weiterentwickelt. Reagiert sie in Belastungssituationen mit Rückgriff auf bewährte Strukturen, bleibt Veränderung aus. Entwicklung erfordert, dass die Führungskraft neue Impulse aufgreift und Veränderungen trotz Herausforderungen ermöglicht (Weiß, 2020, S. 37 f.). Die Analyse der Teamkultur in dieser Forschungsarbeit zeigt, dass sich die Führungsebene intensiv mit den impliziten Arbeitsphilosophien im Team auseinandersetzen sollte.

Im Folgenden sind die Steckbriefe der IW-A-H-Typen aufgeführt. Die farblichen Markierungen orientieren sich am Prinzip eines Ampelsystems:

- Grün: z.B.: gut, ausreichend, förderlich
- Gelb: z.B.: mittelgradig ausgeprägt, wenig
- Rot: z.B.: gering ausgeprägt, misslingend, dysfunktional

Lebensqualität fördern		Arbeitsphilosophie-Handlungs-Typ (funktional): "die Bewahrenden"		
		Handlungsspezifische Einflussende Faktoren		
Benevolence	Fürsorglichkeit, Hilfsbereitschaft, Mitgefühl, Respekt, Engagement, Wohlwollen, Vertrauen, Verantwortung, Achtung	<p><b>Beschreibung:</b></p> <p>Das Team der Bewahrenden zeichnet sich durch eine strukturierte und verlässliche Arbeitsweise aus, die Sicherheit und Orientierung für alle Beteiligten schafft. Klare Abläufe und definierte Verantwortlichkeiten gewährleisten Stabilität und ermöglichen ein effizientes, zielgerichtetes Handeln. Durch eine kontinuierliche Überprüfung der Prozesse bleibt das Team handlungsfähig und kann flexibel auf unvorhersehbare Situationen reagieren, ohne dabei seine grundsätzliche Beständigkeit zu verlieren. Reflexion und sorgfältige Anpassung bestehender Abläufe sind fester Bestandteil der Arbeit des Teams.</p> <p>Herausforderungen werden offen besprochen, um Schwachstellen zu identifizieren und gezielt gegenzusteuern. Diese Balance aus Stabilität und Anpassungsfähigkeit ermöglicht eine Arbeitsweise, die sowohl Sicherheit als auch Weiterentwicklung der eigenen Kompetenzen als auch der Prozessstrukturen bietet. Das Team der Bewahrenden zeigt trotz des grundsätzlichen Prinzips der "Wahrung" auch Mut, neue Wege zu gehen, wenn dies für einen gelungenen Alltag notwendig ist. Das Team bleibt somit offen für gezielte Anpassungen, wenn bestehende Strukturen den Alltagserschweren.</p> <p>Mit Bedacht und in enger Abstimmung werden neue Methoden erprobt, um Abläufe zu verbessern und dem Alltag reibungslos und zufriedenstellend zu gestalten. Diese Balance aus Stabilität und Anpassungsfähigkeit ermöglicht es dem Team, sowohl Beständigkeit als auch Weiterentwicklung zu gewährleisten. Engmaschig organisierte Abläufe erleichtern die Umsetzung pädagogischer und therapeutischer Ziele, während klare Strukturen Entscheidungsprozesse erleichtern. Eine respektvolle Kommunikation stärkt das Vertrauen im Team und sorgt für eine kooperative Atmosphäre, in der Unsicherheiten reduziert werden. Dies unterstützt nicht nur einen reibungslosen Alltag, sondern auch die persönliche Entwicklung der Bewohner*innen. Die klare Struktur des Teams schafft Verlässlichkeit, ohne starre Grenzen zu setzen. Durch eine präzise Aufgabenverteilung werden Arbeitsprozesse effizient gestaltet und regelmäßig überprüft, um Qualität zu sichern.</p> <p>Gleichzeitig bleibt das Team offen für Veränderungen, wenn standardisierte Vorgehensweisen nicht zielführend sind. In enger Abstimmung mit allen Beteiligten werden neue Methoden erprobt, um den Alltag zur Zufriedenheit aller zu gestalten.</p> <p><b>Leitaspakte:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Klare Strukturen und eine systematische Überprüfung der Abläufe gewährleisten Verlässlichkeit und Stabilität.</li> <li>- Ein respektvoller Austausch und offene Kommunikation stärken das Vertrauen und fördern die Zusammenarbeit.</li> <li>- Die tiefge Organisation von Prozessen unterstützt eine flexible und zugleich zielgerichtete Arbeitsweise.</li> <li>- Eine präzise Zuweisung von Verantwortlichkeiten und regelmäßige Reflexionen ermöglichen ein sicheres und handlungsfähiges Umfeld.</li> </ul> <p><b>Folge:</b></p> <p>Das Team der Bewahrenden bietet durch klare Strukturen und kontinuierliche Anpassungen ein Umfeld, das sowohl Stabilität als auch Flexibilität sicherstellt. Bewohner*innen erfahren eine unterstützende und verlässliche Begleitung, die ihre persönliche Entwicklung fördert. Die Teammitglieder profitieren von einem gut organisierten Arbeitsumfeld, das durch regelmäßige Überprüfungen und konstruktive Zusammenarbeit gestärkt wird. Langfristig entsteht ein harmonisches Miteinander, das die Lebensqualität aller Beteiligten nachhaltig verbessert.</p>	Sicherheit	Gemeinschaft, Schutz der Ressourcen, Stabilität
Leistung	Personalkeitsentaltung (Bildung), Fügsamkeit, Flexibilität, Ausdauer, Effizienz, Pflichtbewusstsein, Kooperationswillte, Anerkennung, Eingigkeit, Pragmatismus		Macht	Macht, Kontrolle, Empowerment
Stimulation	Mut		intervenierende Bedingungen	föderlich
	Organisationsstruktur	stark ausgeprägt		
	Sinngenerierung	hoch		
	Operationsmodus	kongruent		

Arbeitsfähigkeit und Arbeitsqualität bilden und erhalten		Arbeitsphilosophie-Handlungs-Typ (funktional): "die Leistungstreibenden"	
Arbeitsphilosophien		Handlungseinflussende Faktoren	
Leistung	<p>Personalheitsentfaltung (Bildung), Folgsamkeit, Flexibilität, Ausdauer, Effizienz, Pflichtbewusstsein, Kooperationswille, Anerkennung, Eingkeit, Pragmatismus</p> <p>Authenzität, Selbstbestimmung</p> <p>Organisations- struktur</p>	<p>Das Team der Leistungstreibenden vereint klare Strukturen mit flexiblen Prozessen, um effektives Arbeiten und eine unterstützende Betreuung zu gewährleisten. Sie setzen auf Authenzität und Eigeninitiative, um Herausforderungen zu meistern und den Alltag für Bewohner*innen und Team zu verbessern. Durch stabile Strukturen schaffen die Leistungstreibenden Sicherheit und Orientierung. Gleichzeitig reagieren sie flexibel auf unvorhergesehene Ereignisse, wie auffällige Verhaltensweisen von Bewohner*innen bei Ausflügen oder spontane Bedürfnisse der Bewohner*innen im Wohngruppenalltag. Sie handeln proaktiv und treffen eigenständige Entscheidungen, v.a. wenn schnelles Handeln gefragt ist. Gemeinsame Sinnfindung ist ein zentraler Bestandteil ihrer Arbeit. Die Leistungstreibenden reflektieren kontinuierlich, wie sie pädagogische und therapeutische Ziele optimal erreichen können. Diese Abstimmung stärkt das Team und schafft ein einheitliches Verständnis für Prioritäten. Ihre Kommunikation ist offen und klar. Formelle Strukturen wie Übergabeprotokolle sorgen für Transparenz, während informelle Absprache spontane Lösungen ermöglichen. Diese Balance aus Stabilität und Flexibilität erlaubt es dem Team, effizient und dynamisch auf die Bedürfnisse der Bewohner*innen einzugehen. Die Leistungstreibenden übernehmen Verantwortung und passen Prozesse situativ an. Sie unterstützen Bewohner*innen proaktiv, etwa an schwierigen Tagen, und reagieren flexibel bei Ausflügen oder spontanen Herausforderungen. Sie agieren souverän, wenn schnelle Entscheidungen nötig sind, und fördern durch ihre Arbeitsweise sowohl Teamzusammenhalt als auch Weiterentwicklung.</p> <p>Leitaspkte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anpassungsfähigkeit: Klare Abläufe, flexibel auf individuelle Bedürfnisse angepasst.</li> <li>- Sinnstiftung: Gemeinsames Erarbeiten von Zielen und Strategien.</li> <li>- Kommunikation: Effektiver Austausch für schnelle, zielgerichtete Entscheidungen.</li> </ul> <p>Folge:</p> <p>Durch ihre klare und flexible Arbeitsweise fördern die Leistungstreibenden die Selbstbestimmung der Bewohner*innen und steigern die Effizienz und Zufriedenheit im Team. Neue Mitglieder werden rasch integriert und aktiv in Entscheidungsprozesse einbezogen. Diese Dynamik stärkt die Qualität der Betreuung und den Teamzusammenhalt nachhaltig.</p>	
Sinngenerierung	hoch		
Operations- modus	kongruent		

Arbeits- und Life-Style Kulturen (weiter-)entwickeln		Arbeitsphilosophie-Handlungs-Typ (funktional): "die Kulturdynamiker"	
Arbeitsphilosophien			
Tradition	Kontinuität Religiosität Spiritualität	Die Kulturdynamiker verfolgen das Ziel, bewährte Strukturen mit neuen Impulsen zu verbinden, um ein stabiles Umfeld für kulturelle Vielfalt und persönliche Weiterentwicklung zu schaffen. Klare Abläufe und definierte Verantwortlichkeiten bieten den Teammitgliedern Orientierung und Verlässlichkeit im Alltag. Gleichzeitig ermöglicht eine flexible und anpassungsfähige Herangehensweise die Integration unterschiedlicher Perspektiven und Traditionen, die sowohl den individuellen Bedürfnissen der Bewohner*innen als auch den vielfältigen Erfahrungen der Teammitglieder gerecht werden.	
Universalismus	Toleranz, Gleichberechtigung, Nachhaltigkeit, Gerechtigkeit, Ehrlichkeit, Offenheit, Transparenz, Harmonie (global)	Eine kontinuierliche Reflexion und Anpassung der Arbeitsabläufe gewährleistet, dass Veränderungen im Einklang mit den bestehenden Strukturen erfolgen. So bleibt die Stabilität der Arbeitsumgebung erhalten, während Raum für kulturelle Ausdrucksformen und persönliche Entwicklungen geschaffen wird. Diese Balance zwischen Tradition und Offenheit fördert nicht nur die Teamarbeit, sondern stärkt auch das Gemeinschaftsgefühl innerhalb der Organisation. Ein wesentlicher Bestandteil der Teamarbeit ist die regelmäßige Auseinandersetzung mit den pädagogischen und therapeutischen Zielen und Herausforderungen. Durch regelmäßige Supervisionen und strukturierte Besprechungen entsteht ein Raum, in dem Ideen und individuelle Beiträge wertgeschätzt werden, was das Vertrauen innerhalb des Teams stärkt und ermöglicht, dass neue Ansätze konstruktiv eingebracht und integriert werden können. Klare Kommunikationsstrukturen sorgen dafür, dass alle Teammitglieder aktiv ihre Perspektiven einbringen können. Die Leitung fördert diesen Prozess, indem sie den Austausch zwischen den Teammitgliedern unterstützt und sicherstellt, dass sowohl bewährte Abläufe als auch innovative Lösungen in Einklang gebracht werden. Die kulturelle Vielfalt der Bewohner*innen und Teammitglieder wird als wertvolle Ressource angesehen und aktiv genutzt, um den Alltag und die Arbeitskultur kontinuierlich weiterzuentwickeln.	
Sicherheit	Gemeinschaft, Schutz der Ressourcen, Stabilität	Leitpunkte: - Klare Abläufe und Verantwortlichkeiten – Sie schaffen Orientierung und Stabilität im Arbeitsalltag. - Offene Haltung und Anpassungsfähigkeit – Sie ermöglichen die Integration neuer Perspektiven und Traditionen. - Regelmäßiger Austausch und Reflexion – Fördern ein gemeinsames Verständnis der Ziele und stärken das Vertrauen im Team.	
Leistung	Personlichkeitsentfaltung (Bildung), Folgsamkeit, Flexibilität, Ausdauer, Effizienz, Pflichtbewusstsein, Kooperationswille, stark ausgeprägt	- Kulturelle Vielfalt als Ressource – Wird genutzt, um eine bereichernde und dynamische Arbeits- und Lebensumgebung zu schaffen.	Folge: Die Kulturdynamiker verbinden Stabilität und Offenheit zu einem harmonischen Arbeitsumfeld, das sowohl kulturelle Vielfalt als auch persönliche Entwicklung fördert. Bewohner*innen profitieren von einem sicheren Rahmen, der zugleich flexibel genug ist, um individuellen Bedürfnissen gerecht zu werden. Die Teammitglieder erleben ein vertrauensvolles und wertschätzendes Miteinander, das ihre Arbeit bereichert und die Lebensqualität aller Beteiligten nachhaltig steigert. Diese gelungene Verbindung von bewährten Strukturen und neuen Impulsen schafft eine Grundlage für langfristige Weiterentwicklung und kulturelles Wachstum.
Handlungsbereinfassende Faktoren			
	Stimmgenerierung	hoch	
	Operationsmodus	kongruent	

		Arbeitsphilosophie-Handlungs-Typ (funktional): "die Normwächter"	
Arbeitsfähigkeit und Arbeitsqualität bilden und erhalten		Arbeitsphilosophien	
Konformität	Rücksichtnahme Geduld Selbstdisziplin	<p>Das Team der "Normwächter" entfaltet seine Stärke durch eine klare und stabile Organisationsstruktur, die auf gemeinsam entwickelten Regeln basiert und wird dann aktiv, wenn eben diese Regelformate noch nicht oder nicht ausreichend entwickelt sind. Diese Regeln entstehen aus dem Alltag des Teams und werden durch regelmäßige, offene Kommunikation gefestigt. Eine funktionale Aufbau- und Ablauforganisation bildet das Fundament, auf dem das Team harmonisch zusammenarbeiten kann.</p> <p>Eine entscheidende Rolle spielt eine Führungspersönlichkeit oder erfahrene Mitarbeiter, die Orientierung geben und als Vorbilder für die Einhaltung von Normen fungieren. Ihre Präsenz bietet Stabilität, besonders in Phasen, in denen Kommunikationsformate noch nicht vollständig etabliert sind. Durch ihr Vorbild gelingt es dem Team, Unsicherheiten zu minimieren und Irritationen zu vermeiden.</p> <p>Die zwischenmenschliche Kommunikation ist ein zentraler Pfeiler der Normwächter. Ein offener Austausch hilft, Regeln zu definieren, Rücksichtnahme zu fordern und auf Herausforderungen flexibel zu reagieren. Besonders bei nicht reibungslosen Abläufen trägt die Kommunikation dazu bei, Lösungen zu finden und das Vertrauen im Team zu stärken. Die Konformitätsbewahrer legen großen Wert auf die Einhaltung etablierter Regeln, entwickeln diese jedoch situativ weiter. Sie schaffen durch klare Strukturen Verlässlichkeit und orientieren sich an bewährten Abläufen, die durch den Alltag erprobt und optimiert werden. Wenn Abläufe ins Stocken geraten, reagieren sie rücksichtsvoll und flexibel. Mithilfe offener Kommunikation finden sie pragmatische Lösungen, die das Team weiter stärken. Erfahrene Mitglieder übernehmen Verantwortung und unterstützen neue Kolleg*innen, um die Harmonie und Stabilität im Team zu sichern.</p>	<p>Leitaspkte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stabilität und Struktur: Klare Regeln und eine tragfähige Aufbau- und Ablauforganisation.</li> <li>- Vorbildfunktion: Führungsersönlichkeiten und erfahrene Teammitglieder schaffen Orientierung und festigen die Teamkultur.</li> <li>- Kommunikation und Rücksichtnahme: Offene Dialoge fördern harmonisches Zusammenarbeiten und bieten Flexibilität bei Herausforderungen.</li> </ul> <p>Folge:</p> <p>Das Team der Normwächter fördert durch klare Struktur und Kommunikation eine Einheit im Team, die sich durch Stabilität und gegenseitige Unterstützung auszeichnet. Die kontinuierliche Entwicklung der Teamkultur schafft langfristig ein verlässliches und harmonisches Arbeitsumfeld.</p>
Operations- modus	kongruent	Handlungseinflussende Faktoren	

Flow-Erleben haben		Arbeitsphilosophie-Handlungs-Typ (funktional): "die Ideenfreudigen"	
Hedonismus	Freude		<p>Das "Team der Ideenfreudigen" zeichnet sich durch den Mut aus, neue Wege zu gehen und unerwartete Irritationen als Chance für spontane Veränderungen zu nutzen. Während die grundlegenden Strukturen für den Arbeitsalltag erhalten bleiben, schafft das Team durch Flexibilität Raum für kreative, spontane Ideen. Diese Aktionen, sorgen für erfrischende Momente, die sowohl den Bewohner*innen als auch den Teammitgliedern Freude bereiten. Ein Beispiel hierfür ist das spontane Einführen von Wasserspielen an heißen Tagen, die nicht nur eine willkommene Abwechslung bieten, sondern auch dazu beitragen, Blockaden zu überwinden und für den Moment die Laune und Arbeitsmotivation steigern. Solche Aktionen bringen Spaß und Leichtigkeit. Die Organisationsstruktur kann Auslöser für das muntere oder hedonistische Handeln sein, da sie nicht die optimalen Arbeitsbedingungen liefert. Sie bleibt jedoch grundsätzlich stabil. Es geht dem Team der Ideenfreudigen nicht darum, die gesamten Abläufe zu verändern, sondern vielmehr darum, mit kleinen, kreativen Aktionen Blockaden im Alltag zu durchbrechen und für einen Moment "frischen Wind" zu erzeugen. Diese Aktionen fördern somit eine positive Teamdynamik, indem sie das Vertrauen und die Offenheit unter den Teammitgliedern stärken. Sie helfen, den Arbeitsalltag zu bereichern und als Team mutig neue Wege zu gehen. Die transparente Kommunikation sorgt dafür, dass solche spontanen Veränderungen als wertvolle Impulse wahrgenommen werden, die das Team weiter voranbringen.</p>
Organisationsstruktur	mittelgradig ausgeprägt (Sozialstruktur eher tendenziell förderlich; Kommunikationsformat durchschnittlich)	Leitspazekte:	<p>- Freude: Das Erleben von spontanen und kreativen Veränderungen, die den Arbeitsalltag bereichern und für Spaß sorgen.            - Mut: Der Mut, neue Ideen auszuprobieren und bestehende Abläufe zu hinterfragen, um frische Perspektiven zu gewinnen.            - Offenheit: Durch transparente Kommunikation entsteht ein Klima des Vertrauens, das Innovation und Zusammenarbeit fördert.            - Flexibilität: Die Fähigkeit, notwendige Strukturen beizubehalten und gleichzeitig Raum für kreative, spontane Impulse zu lassen.</p>
Handlungseinflussende Faktoren			
Operationsmodus	kongruent	Folge:	<p>Das Team der Ideenfreudigen lebt von der Freude, die durch kreative und spontane Aktionen entsteht. Diese Momente des Spasßes und der Leichtigkeit stärken nicht nur das Team, sondern tragen auch zu einer spürbaren Verbesserung der Lebensqualität der Bewohner*innen bei. Der Mut, Neues zu wagen, und die Offenheit für unkonventionelle Ideen schaffen ein Arbeitsumfeld, in dem jeder Teammitglied inspiriert wird, neue Wege zu gehen und die Zusammenarbeit zu fördern.</p>

Lebensqualität fördern		Arbeitsphilosophie-Handlungs-Typ (dysfunktional): "die Spannungsvermeldenden"	
Arbeitsphilosophien		Handlungsbereinfussende Faktoren	
Beneficence	Fürsorglichkeit, Hilfsbereitschaft, Mitgefühl, Respekt, Engagement, Wohlwollen, Vertrauen, Verantwortung, Achtung & Akzeptanz	<p>Das Team der sogenannten "Spannungsvermeldenden" tritt insbesondere dann in Erscheinung, wenn es darum geht, die Lebensqualität der Bewohner*innen zu verbessern. Dabei setzt das Team gezielt auf Wohlwollen, um Spannungen zu entschärfen und schwierige Situationen zu vermeiden. Diese Form der Benevolenz ist darauf ausgerichtet, ein ruhiges und bestehende Organisationsstruktur bietet zwar festelegte Abläufe und Prozessstrukturen, jedoch fehlt eine klare Orientierung im Umgang mit Spannungen oder Herausforderungen. Konflikte oder Probleme werden häufig durch oberflächliche Kommunikation, das Übernehmen fremder Aufgaben oder das Verschieben eigener Verantwortlichkeiten auf nicht zuständige Personen umgangen. Das Hauptanliegen des Teams besteht darin, Konflikte zu vermeiden und die Harmonie aufrechtzuerhalten. Aus diesem Grund agieren die Teammitglieder oft kompensierend: Verantwortlichkeiten werden neu verteilt, um Spannungen kurzfristig zu entschärfen. Diese Vorgehensweise hindert jedoch eine tiefgreifende Reflexion und Verbesserung der Arbeitsprozesse. Zwar schützt diese Strategie kurzfristig die Lebensqualität der Bewohner*innen, geschieht jedoch auf Kosten einer nachhaltigen Entwicklung des Teams und der Organisation. Die informelle Kommunikation innerhalb des Teams trägt nicht zur Problemlösung bei, sondern dient in erster Linie der Wahrung des Status quo. Dies verhindert eine ernsthafte Auseinandersetzung mit alltäglichen Herausforderungen und schwächt das Zusammengehörigkeitsgefühl im Team. Eine gemeinsame Sinnfindung bleibt dadurch aus, da offene Diskussionen und Reflexionen über die eigene Arbeit kaum stattfinden.</p>	<p>Leitaspkte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Benevolence: Wohlwollen wird genutzt, um Spannungen zu harmonisieren und die Lebensqualität der Bewohner*innen zu sichern, ohne die zugrundeliegenden Probleme anzugehen.</li> <li>- Kompensation: Teammitglieder übernehmen zusätzliche Aufgaben, um Unruhe zu vermeiden, was zwar kurzfristig die Lebensqualität der Bewohner*innen schützt, langfristig jedoch das Team schwächt.</li> <li>- Vermeidung: Konflikte und schwierige Themen werden umgangen, was die konstruktive Entwicklung des Teams behindert und die Reflexion über die Verbesserung der Lebensqualität einschränkt.</li> </ul>
Singgenerierung	wenig		<p>Folge:</p> <p>Das Team der "Spannungsvermeldenden" ist besonders dann aktiv, wenn es darum geht, die Lebensqualität der Bewohner*innen zu schützen. Diese Strategie, Konflikte zu vermeiden und scheinbar harmonische Verhältnisse zu schaffen, mag kurzfristig erfolgreich sein, führt jedoch langfristig zu einer Stagnation im Team. Um die Lebensqualität dauerhaft und nachhaltig zu verbessern, ist es notwendig, die Kommunikations- und Organisationsstrukturen zu überdenken und Räume für ehrliche Reflexion und offene Diskussionen zu schaffen. Dadurch kann das Team langfristig verantwortungsvoller und konstruktiver arbeiten und eine höhere Lebensqualität für alle Beteiligten erreichen.</p>
Operationsmodus	nicht kongruent / vermeidend		

Arbeitsfähigkeit und Arbeitsqualität bilden und erhalten		Arbeitsphilosophie-Handlungs-Typ (dysfunktional): "Die Kohärenz-Suchenden"		
Arbeitsphilosophien		Handlungsbereinfussende Faktoren		
Selbstbestimmung	Authenzität, Selbstbestimmung	<p>Das Team der "Kohärenz-Suchenden" ist geprägt von einer starken Betonung der individuellen Entscheidungsfreiheit bei der Gestaltung von Förder- und Behandlungsvorgängen. Jedes Teammitglied hat weitreichende Autonomie, was einerseits die Selbstbestimmung fördert, andererseits jedoch auch zu einem Mangel an kohärenten, gemeinsamen Prozessen führt. Die Organisation verfügt zwar über formale Strukturen wie Hierarchien und festgelegte Tagesabläufe, doch mangelt es an abgestimmten Richtlinien und klaren Vorgehensweisen, insbesondere in herausfordernden Situationen. Diese fehlende Struktur führt dazu, dass die Teammitglieder ihre Autonomie häufig als kurzfristige Lösung nutzen, um instabile oder fehlende Prozesse zu kompensieren. Entscheidungen werden individuell und oft isoliert getroffen, ohne ausreichende interne Absprachen oder Zusammenarbeit mit externen Partnern. Dies führt zu unterschiedlichen Herangehensweisen innerhalb des Teams, beispielsweise in der Konfliktbewältigung, was Spannungen und Unsicherheiten erzeugt. Der schwache Austausch im Team und die sporadische Kommunikation erschweren die gemeinsame Sinngenerierung und behindern die Etablierung einer klaren, kohärenten Teamkultur. Besonders in Situationen, in denen externe Einflüsse wie Eltern oder Betreuer*innen involviert sind, führt die mangelnde Abstimmung zu Unsicherheit und einer belasteten Sozialstruktur innerhalb des Teams. Die individuelle Selbstbestimmung ersetzt somit langfristige Teamkohäsion durch kurzfristige Kompensation.</p>	<p>Leitaspekte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Selbstbestimmung: Teammitglieder gestalten ihre Arbeit autonom und treffen individuelle Entscheidungen, um fehlende Prozesse zu kompensieren.</li> <li>- Kompensation: Individuelle Entscheidungsfreiheit wird genutzt, um strukturelle Mängel auszugleichen, ohne nachhaltige, abgestimmte Lösungen zu schaffen.</li> <li>- Uneinheitlichkeit: Unterschiedliche Herangehensweisen und der Mangel an gemeinsamen Richtlinien führen zu Spannungen und Unsicherheiten innerhalb des Teams.</li> </ul>	<p>Folge:</p> <p>Das selbstbestimmte Handeln der Teammitglieder führt eher zu kurzfristigen Lösungen, anstatt eine langfristige, kohärente Teamstruktur zu fördern. Die Uneinheitlichkeit in der Vorgehensweise erschwert die Zusammenarbeit und belastet die Sozialstrukturen, was die Entwicklung einer gemeinsamen Teamkultur behindert. Um die Selbstbestimmung sinnvoll und nachhaltig zu integrieren, bedarf es klarer Rollendefinitionen, abgestimmter Prozesse und einer offenen, regelmäßigen Kommunikation. Nur so kann ein Umfeld entstehen, das sowohl die individuelle Freiheit der Teammitglieder als auch eine effektive, kooperative Zusammenarbeit ermöglicht.</p>
Operationsmodus	nicht kongruent / kompensatorisch			

Flow - Erlebnis haben		Arbeitsphilosophie-Handlungs-Typ (dysfunktional): "Die Freudensuchenden"	
Arbeitsphilosophien		Handlungsbereinfussende Faktoren	
Hedonismus	Freude	<p>Das Team der "Freudensuchenden" ist geprägt von der Sehnsucht nach einem erfüllenden und freudvollen Arbeitsalltag. Diese Sehnsucht entsteht, wenn das Team das Potenzial spürt, gemeinsam im "Flow" zu arbeiten – einem Zustand, in dem Arbeitsprozesse mühelos ineinandergeleiten und Erfüllung bringen. Doch die Organisationsstruktur, die zwar Flexibilität bietet, lässt klare Routinen und abgestimmte Handlungsweisen vermissen, wodurch das Team seine Potenziale nicht vollständig ausschöpfen kann. Dienstpläne und Ressourcennutzung sind nachhaltig gestaltet, aber die mangelnde Abstimmung zwischen den Teammitgliedern führt zu Frustration, insbesondere im Umgang mit herausforderndem Verhalten der Bewohner*innen. Unterschiedliche Arbeitsansätze und Wertvorstellungen im Team erschweren die Zusammenarbeit und verhindern die Entwicklung eines einheitlichen, gemeinsamen Sinnes für das tägliche Handeln. Dies führt zu inneren Dilemmata und einer stetigen Unzufriedenheit, da die gewünschte Freude an der Arbeit ausbleibt. Trotz eines gewissen Zusammehalts im Team gelingt es nicht, durch informelle Kommunikation tragfähige Lösungen zu entwickeln. Der Austausch über Frustrationen bleibt asynchron und ohne konkrete Ergebnisse, was den inneren Wunsch nach Erfüllung im Arbeitsalltag nicht stillen kann. Dadurch bleibt die soziale Struktur der Organisation schwach und wird durch die fehlende Sinngenerierung weiter beeinträchtigt.</p>	<p>Leitaspekte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hedonismus: Der Wunsch nach Freude und einem erfüllenden Arbeitsalltag ist stark ausgeprägt, bleibt jedoch unerfüllt.</li> <li>- Flow-Erleben: Das Team sehnt sich nach kohärenten Abläufen, die zu einem Zustand des Flows führen, doch fehlen dafür klare Routinen und abgestimmte Handlungsweisen.</li> <li>- Frustration: Unterschiedliche Ansätze und fehlende gemeinsame Sinnfindung führen zu inneren Konflikten und verstärken die Unzufriedenheit.</li> </ul> <p>Folge:</p> <p>Das Team der "Freudensuchenden" bleibt zunehmend unzufrieden, da der Wunsch nach Freude und Erfüllung im Arbeitsalltag unerfüllt bleibt. Die flexiblen, aber instabilen Strukturen bieten keine klare Orientierung, und die fehlende kohärente Zusammenarbeit belastet die Teamdynamik. Trotz des Wunsches nach einem effizienten Arbeitsumfeld verstärken ineffiziente Prozesse und fehlende Routinen die Frustration. Um diese Situation zu überwinden, muss das Team klare, abgestimmte Abläufe und eine konstruktive Kommunikationskultur entwickeln, die individuelle Freiheiten respektiert und gleichzeitig eine gemeinsame Sinngenerierung ermöglicht. So könnte das Team nicht nur die Arbeitszufriedenheit steigern, sondern auch effizienter und kooperativer arbeiten, um den Wunsch nach Freude und Flow zu erfüllen.</p>
Operationsmodus	wenig	nicht kongruent	

Lebensqualität fördern		Arbeitsphilosophie-Handlungs-Typ (dysfunktional): "Die Gemeinschaftssuchenden"	
		Arbeitsphilosophien	
Sicherheit bewahren	Gemeinschaft, Schutz der Ressourcen, Stabilität	<p>Das Team der "Gemeinschaftssuchenden" hat ein starkes Bedürfnis nach psychischer und physischer Sicherheit, fühlt sich jedoch oft unsicher in der Umsetzung dieses Ziels. Trotz des Wunsches nach Stabilität fehlen verbindliche Vorgaben und klare Prozesse, um Schutz und Orientierung im Arbeitsalltag zu gewährleisten. Dies führt dazu, dass sich Teammitglieder gegenüber externen Einflüssen und internen Herausforderungen, wie Uneinigkeiten im Team oder herausforderndem Verhaltensregeln und Konflikten lässt individuelle Strategien entstehen, die zwar Eskalationen vermeiden sollen, jedoch widersprüchliche Entscheidungen nach sich ziehen und die Zusammenarbeit erschweren. Verantwortlichkeiten sind unklar, was dazu führt, dass Aufgaben entweder doppelt erledigt oder gänzlich liegen bleiben. Der fehlende Raum für Reflexion und fachlichen Austausch hemmt sowohl die persönliche Weiterentwicklung als auch die Stärkung von Vertrauen und Verlässlichkeit im Team. Um Konflikte zu vermeiden, setzt das Team stark auf Wohlwollen in der informellen Kommunikation. Dies überdeckt Spannungen kurzfristig, verhindert jedoch eine offene Auseinandersetzung mit strukturellen Problemen. In diesem Klima bleibt die kollektive Lösungsfindung aus, was die Umsetzung von Alltagsaufgaben ineffizient macht. Viele Teammitglieder fühlen sich auf sich allein gestellt, wodurch Missverständnisse und Frustration zunehmen und das Gemeinschaftsgefühl geschwächt wird. Gleichzeitig wächst durch diese Unsicherheiten das Bedürfnis nach Stabilität und klaren Strukturen. Die Suche nach einem vertrauensvollen Miteinander bleibt präsent, doch ohne klare Absprachen und einheitliche Arbeitsweisen bleibt die Umsetzung dieses Wunsches eine Herausforderung.</p>	
Leistung	<p>Personlichkeitsentfaltung (Bildung), Folgsamkeit, Flexibilität, Ausdauer, Effizienz, Pflichtbewusstsein, Kooperationswillen, Anerkennung, Einigkeit, Pragmatismus</p>	<p>Leitaspkte</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sicherheit: Fundamentales Bedürfnis des Teams, das als Basis für ein stabiles und geschütztes Arbeitsumfeld dient.</li> <li>- Verlässlichkeit: Dringender Wunsch nach festen Strukturen und klaren Zuständigkeiten zur Verbesserung der Zusammenarbeit.</li> </ul>	
Macht	Kontrolle	<p>Gemeinschaft: Notwendigkeit eines offenen, vertrauensvollen Austauschs zur Stärkung des Teamgefühls.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Leistungsfähigkeit: Die Herausforderung, effizient zu arbeiten und sich fachlich weiterzuentwickeln, trotz bestehender Unsicherheiten.</li> </ul>	
Operationsmodus	Organisationsstruktur	<p>Folgen</p> <p>Die instabile Teamstruktur und die fehlenden verbindlichen Abläufe verhindern eine nachhaltige Verbesserung der Arbeitssituation. Ohne klare Prozesse bleibt das Team reaktiv, anstatt langfristige Lösungen zu etablieren. Die Unsicherheit über Verantwortlichkeiten führt zu ineffizienten Abläufen und einer erhöhten Arbeitsbelastung. Erst durch eine klare Definition von Strukturen und Zuständigkeiten kann das Team die gewünschte Sicherheit und Stabilität erreichen. Dies würde nicht nur die Qualität der Zusammenarbeit verbessern, sondern auch das Wohlbefinden der Bewohner*innen langfristig sichern.</p>	
Handlungseinflussende Faktoren			

Arbeitsfähigkeit und Arbeitsqualität bilden und erhalten		Arbeitsphilosophie-Handlungs-Typ (dysfunktional): "Die Ordnungssuchenden"	
		Arbeitsphilosophien	
Konformität	Rücksichtnahme, Geduld, Selbstdisziplin	<p>Das Team der "Ordnungssuchenden" zeigt sich besonders in Zeiten der Unsicherheit und des Wandels, wenn klare Strukturen und abgestimmte Handlungsweisen fehlen. In diesem Team tritt die Dysfunktionalität von Konformität, Leistung und Machtzutage, die in einem diffusen Arbeitsklima verwurzelt sind. Wenn Regeln und Abläufe unzureichend definiert sind, agieren Teammitglieder oft eigenständig und unkoordiniert, was zu inkonsistenten Verhaltensweisen im Team, da die miteinander führt. Diese Individualität fördert ein Gefühl von Unzufriedenheit und Missverständnissen im Team, da die einheitliche Umsetzung von Konformität fehlt. Das Streben nach Harmonie kann dazu führen, dass starre Regelungen, wie etwa feste Essenszeiten, aufrechterhalten werden, auch wenn diese in der Praxis zu Konflikten führen und das Wohlbefinden der Bewohner*innen beeinträchtigen. In solchen Situationen erwartet das Team Rücksichtnahme, was jedoch nicht immer umsetzbar ist und zusätzliche Spannungen erzeugt. Im Kontext der Machtpolitik wird die Dysfunktionalität besonders evident, wenn externe Einflüsse, wie unangemeldigte Besuche von Angehörigen, die Kontrolle über den Arbeitsalltag erschweren. Teammitglieder entwickeln unkoordinierte Kontrollmechanismen, die die interne Zusammenarbeit beeinträchtigen und zu einem Verlust an Kontrolle über die Abläufe führen. In der Leistungsphilosophie äußert sich die Dysfunktionalität durch unklare Prozessstrukturen und ineffiziente Kommunikationswege. Diese Unsicherheit im Team beeinträchtigt die koordinierte Umsetzung von Aufgaben und führt dazu, dass Teammitglieder zögern, konsequente Entscheidungen zu treffen. Diese Umstände behindern die Gesamtleistung und das Erreichen gemeinsamer Ziele.</p>	Leitaspekte
Leistung	<p>Persönlichkeitsentfaltung (Bildung), Fölsamkeit, Flexibilität, Ausdauer, Effizienz, Pflichtbewusstsein, Kooperationswille, Anerkennung, Einigkeit, Pragmatismus</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Konformität: Dysfunktionale Regeln und Abläufe führen zu inkonsistentem Verhalten und einem Mangel an gemeinsamer Ausrichtung im Team.</li> <li>- Leistung: Unklare Prozesse und ineffiziente Kommunikation erschweren die Umsetzung von Aufgaben, was die Gesamtleistung beeinträchtigt.</li> <li>- Macht: Unkoordinierte Kontrolle und individuelle Ansprüche führen zu Spannungen im Team und untergraben die Zusammenarbeit.</li> </ul>	Folgen:
Macht	Soziale Macht, Kontrolle, Empowerment	<p>schwach ausgeprägt (Teamstruktur nicht supportiv; Sozialstruktur: nicht supportiv; Kommunikationsformat: nicht funktional ausgeprägt; Abläufe: nicht ausreichend vorhanden)</p>	<p>Die Kombination aus fehlenden Strukturen, unzureichender Kommunikation und individuellem Handeln führt zu einem belastenden Arbeitsumfeld, in dem Teammitglieder gezwungen sind, individuelle Lösungen zu finden, um den Anforderungen gerecht zu werden. Dies kann Überlastung und Unzufriedenheit im Team hervorrufen, da einige Mitglieder versuchen, die strukturellen Defizite kurzfristig zu kompensieren.</p> <p>Die mangelnde Einheitlichkeit in der Vorgehensweise führt zu einem Verlust an Kontrolle über den Arbeitsalltag, was die Erreichung gemeinsamer Ziele erheblich behindert. Um die Arbeitsfähigkeit und -qualität nachhaltig zu sichern, sind klare Strukturen, regelmäßige informelle Kommunikation und abgestimmte Prozesse unverzichtbar. Ohne diese Maßnahmen bleibt die Organisation anfällig für innere Spannungen und externe Irritationen, was die gesamte Sozialstruktur der Einrichtung gefährdet.</p>
Sinngenerierung	niedrig		
Operationsmodus	nicht kongruent / kompensierend		

Arbeits- und Life-Style Kulturen (weiter-)entwickeln		Arbeitsphilosophie-Handlungs-Typ (dysfunktional): "die reaktiv-kompensierte Universalisten"	
		Handlungsbereinfassende Faktoren	
Universalismus	Toleranz, Gleichberechtigung, Nachhaltigkeit, Gerechtigkeit, Ehrlichkeit, Offenheit, Transparenz, Harmonie (global)	<p>Das Team der "reaktiv-kompenzierten Universalisten" widmet sich dem Wohl der Bewohner*innen und steht vor großen Herausforderungen, insbesondere in der Zusammenarbeit mit externen Partnern. Die Grundwerte des Universalismus – wie Gleichberechtigung, Offenheit und Nachhaltigkeit – sollen die Arbeit leiten, jedoch wird diese Arbeitsphilosophie oft kompensatorisch genutzt. Anstatt langfristige Lösungen zu suchen, greift das Team häufig zu kurzfristigen Maßnahmen, um Spannungen zu vermeiden und sofortige Probleme zu lösen. Dadurch werden die zugrunde liegenden strukturellen Probleme jedoch nicht nachhaltig angegangen. Ein zentrales Problem stellt der Mangel an klaren Strukturen und unzureichende Kommunikation dar, sowohl intern im Team als auch mit externen Partnern. Dies führt zu Missverständnissen, ineffizienten Abläufen und einer insgesamt schwachen Zusammenarbeit. Externe Akteur*innen übernehmen oftmals Aufgaben, die die Bewohner*innen selbst erledigen könnten, was die Eigenverantwortung schwächt und den Lernprozess der Bewohner*innen hemmt. Anstatt sich auf langfristige Verbesserungen zu konzentrieren, setzt das Team auf kurzfristige Anpassungen, die eher darauf abzielen, die Zusammenarbeit zu harmonisieren, statt grundlegende Probleme zu lösen.</p> <p>Konflikte werden nicht offen angesprochen, sondern übergeangen, was die Situation weiter verkompliziert und bestehende Spannungen verstärkt. Das Fehlen klarer Prozesse und abgestimmter Ziele macht es schwierig, die gemeinsamen Aufgaben effizient zu bewältigen. Entscheidungen werden spontan und unkoordiniert getroffen, was zu weiteren Missverständnissen und Frustrationen führt. Neue Teammitglieder bringen häufig unterschiedliche Vorstellungen mit, die ohne ausreichende Klärung zu zusätzlichen Spannungen führen können. Externe Störungen sowie interne Probleme wie das Nichteinhalten von Absprachen verschärfen die ohnehin angespannte Situation. Dies hat zur Folge, dass alltägliche Aufgaben ins Stocken geraten und wichtige Tätigkeiten, wie die Förderung der Alltagskompetenzen der Bewohner*innen, ineffizient durchgeführt werden. Die Eigenverantwortung der Bewohner*innen wird nicht ausreichend gestärkt, was eine langfristige Verbesserung der Lebensqualität erschwert.</p>	<p>Leitprinzipien</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gemeinwohlorientierung: Die Grundwerte des Universalismus wie Gleichberechtigung und Nachhaltigkeit sind die Leitprinzipien, dochstrukturelle Schwächen behindern die Förderung der Eigenverantwortung und Zusammenarbeit.</li> <li>- Flexibilität: Das Team greift auf kurzfristige Maßnahmen zurück, um akute Probleme zu lösen, was jedoch langfristige Veränderungen und Lösungen verhindert.</li> <li>- Konfliktvermeidung: Der Wunsch nach Harmonie führt dazu, dass Konflikte nicht offen angesprochen, sondern übergeangen werden, was die Teamdynamik belastet und langfristige Lösungen erschwert.</li> </ul> <p>Folgen:</p> <p>Das Team übernimmt immer häufiger Aufgaben, die nicht in seinem ursprünglichen Verantwortungsbereich liegen, was zu einer erhöhten Belastung führt. Bewohner*innen nutzen die unklare Aufgabenverteilung, um unangenehme Tätigkeiten zu vermeiden. Die Abhängigkeit von externen Akteur*innen wächst, während das Team zunehmend eigene, unkoordinierte Wege zur Zielerreichung verfolgt. Um nachhaltige Verbesserungen zu erzielen, sind klare Strukturen, transparente Kommunikation und abgestimmte Handlungsprozesse notwendig. Nur durch diese Maßnahmen kann das Team die Zusammenarbeit stärken und die Lebensqualität der Bewohner*innen langfristig sichern.</p>
Leistung	Personlichkeitsentfaltung (Bildung), Fügsamkeit, Flexibilität, Ausdauer, Effizienz, Pflichtbewusstsein, Kooperationswillke, Anerkennung, Einigkeit, Pragmatismus Gemeinschaft, Schutz der Ressourcen, Stabilität	<p>schwach ausgeprägt (Teamstruktur: nicht supportiv; Sozialstruktur: nicht supportiv; Kommunikationsformat: nicht funktional ausgeprägt; Abläufe: nicht ausreichend vorhanden)</p>	
Sicherheit	Organisationsstruktur	niedrig	
Operationsmodus	nicht kongruent / kompensatorisch		

## 7 Vergleich mit aktuellen Studien und Theorien

Ein direkter Vergleich, der im Rahmen dieser Studie entwickelten IW-A-H-Typen, mit bestehenden prototypischen Handlungstypenmodellen der Werteforschung ist nicht möglich, da in der aktuellen Forschungsliteratur kein entsprechendes Modell identifiziert werden konnte. Daher erfolgt der Abgleich anhand zentraler theoretischer Elemente und empirisch gesicherter Daten bestehender Forschung. Dabei werden sowohl Studien zu Wertvorstellungen ohne spezifischen organisationalen Kontext als auch solche, die den Kontext von Organisationen berücksichtigen, einbezogen. Ergänzend wird ein sozialkonstruktivistisches Organisationstheoretisches Modell herangezogen, das den Einfluss von Mitgliedern auf Prozesse und Strukturen berücksichtigt. Ziel ist die Überprüfung der theoretischen Anschlussfähigkeit des aus der GT theoretisch entwickelten Konzepts an eine etablierte organisationstheoretische Perspektive, um die Validität der Forschungsergebnisse im Kontext von Werte- und Organisationsforschung zu prüfen.

### 7.1 Die Forschungsergebnisse im Vergleich zu Erkenntnissen aus der Werteforschung

Im Rahmen der Literaturrecherche für diese Forschungsarbeit konnte keine empirische Untersuchung identifiziert werden, die Wertvorstellungen im Kontext ihrer Aktivierung innerhalb von Organisationen der Behindertenhilfe analysiert und daraus Handlungstypen ableitet. Max Weber (2003), Parsons (1951) und Habermas (1981) haben konzeptuelle Handlungstypen gestaltet. Max Weber unterscheidet vier Idealtypen sozialen Handelns: zweckrationales Handeln orientiert sich an Ziel-Mittel-Kalkülen, wertrationales Handeln folgt ethischen Überzeugungen, affektuelles Handeln beruht auf Emotionen, traditionales Handeln auf Gewohnheiten. Talcott Parsons entwickelt im AGIL-Schema vier grundlegende Systemfunktionen: Anpassung, Zielverfolgung, Integration und Erhalt kultureller Muster, die für das Funktionieren sozialer Systeme zentral sind. Jürgen Habermas differenziert zwischen strategischem Handeln zur Durchsetzung eigener Interessen und kommunikativem Handeln, das auf Verständigung und Konsens ausgerichtet ist. Bei allen drei Autoren sind Wertvorstellungen ein zentrales Fundament für bestimmte Handlungstypen – mal als explizite Handlungslogik (Weber), mal als strukturelles Element sozialer Systeme (Parsons) oder als Basis diskursiver Verständigung (Habermas). Keiner der drei Autoren (Weber, Parsons, Habermas) definiert Hand-

lungstypen explizit als Ergebnis eines Zusammenspiels von Organisationskontext und Wertvorstellungen. Im Bereich des Managements existiert eine Vielzahl an Instrumenten zur Typenklassifikation innerhalb von Organisationen (z. B. "roter Typ" oder "blauer Typ" nach Scheelen, 2015). Eine Validierung der IW-A-H-Typen anhand vergleichbarer Prototypen ist somit direkt nicht möglich. Daher wird versucht, ihre Validität über verschiedene quantitative Studien der Werteforschung sowie über Erklärungsansätze aus der Organisationsforschung einzuschätzen. Der Vergleich mit bestehenden Studien der Werteforschung im organisationalen Kontext dient dabei als Referenzrahmen für die Einordnung der hermeneutisch erschlossenen impliziten Arbeitsphilosophien. Eine grundlegende Übereinstimmung würde auf eine höhere Validität der IW-A-H-Typen sowie des im Rahmen des Grounded-Theory-Prozesses entwickelten theoretischen Konzepts hindeuten. Für diesen Vergleich werden zentrale Studien zum Wertewandel und zu Wertvorstellungen aus dem Zeitraum von 1991 bis 2024 herangezogen, die auf unterschiedlichen theoretischen Ansätzen basieren. In der sozialwissenschaftlichen Forschung hat sich Gisela Maag intensiv mit dem Thema gesellschaftliche Werte auseinandergesetzt und eine umfassende Analyse von Wertestudien bis in die 1990er Jahre vorgelegt. Roland Verwiebe untersuchte die Entstehung individueller Werthaltungen und deren Veränderung durch prägende Lebensereignisse. Seine Arbeit stützt sich auf Erkenntnisse aus der qualitativen und quantitativen Werteforschung und integriert interdisziplinäre Perspektiven sowie aktuelle empirische Befunde. Sowohl Maag als auch Verwiebe beziehen sich in ihrer Forschung auf den gesellschaftlichen Wertewandel und analysieren, wie sich Wertvorstellungen über Zeit verändern. In ihren Studien und Zusammenfassungen stellen sie insbesondere die gängigen Modelle zur Werteerfassung nach Rockeach und Inglehart dar, die als zentrale theoretische Grundlagen in der Werteforschung gelten. Während Maag vornehmlich theoretische Konzepte sowie die strukturelle Stabilität und Funktion gesellschaftlicher Werte untersucht, legt Verwiebe einen Schwerpunkt auf empirische Analysen und interdisziplinäre Perspektiven zum Wertewandel. Ihre Arbeiten ermöglichen eine differenzierte Analyse von Veränderungen in individuellen und kollektiven Wertorientierungen. Damit bieten sie eine relevante wissenschaftliche Grundlage für den Vergleichsrahmen zu den IW-A-H-Typen und dem theoretischen Konzept zur Aktivierung impliziter Arbeitsphilosophien. Im Gegensatz zu Maags und Verwiebes globalen und gesellschaftlichen Fokus auf Wertvorstellungen, konzentriert sich eine aktuelle Studie des Fraunhofer Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) auf Werte im organisationalen Kontext. Dabei wird das Wertetypen-

Modell von Shalom Schwartz herangezogen, um Arbeitswerte und deren Einfluss auf betriebliche Strukturen und Prozesse zu untersuchen. Die arbeitswertbezogene Studie zielt darauf ab, ein standardisiertes Erhebungsinstrument zur Messung von Arbeitswerten zu entwickeln. Aufgrund ihres quantitativen Designs und der erzielten Befunde besitzt sie besondere Relevanz für den Vergleich arbeitswertbezogener Forschungsergebnisse, da sie über 1000 Befragungen zu Wertvorstellungen im Arbeitskontext auswertete. Die Auswahl der Vergleichsmodelle und -studien dient dazu, einerseits einen globalen gesellschaftlichen Bezug zu Wertvorstellungen herzustellen (Maag, 1991 ; Verwiebe, 2019), um die Ergebnisse dieser Forschungsarbeit in einen übergeordneten Kontext einzuordnen. Andererseits ermöglicht sie einen direkten Vergleich im organisationalen Kontext (IAO, 2025; Schneider et al., 2024).

Das IAO veröffentlichte in Zusammenarbeit mit der Medical School Berlin unter der Leitung von Prof. Dr. Timo Lorenz eine Studie zu Arbeitswerten von Berufstätigen. Die am 23. Februar 2024 erschienene Studie basiert auf dem Wertetypen-Modell von Shalom Schwartz, das für den Arbeitskontext in eine angepasste Fragebogenvariante mit 33 Items überführt wurde. In der deutschlandweiten Untersuchung wurden 1.049 Personen befragt. Ziel der Studie war die Entwicklung eines Instruments zur Erfassung der Arbeitswerteorientierung von Mitarbeitenden und Bewerbenden. Schneider et al. (2024, S. 3) , die die Studie durchführten, pointieren, dass es bisher keine fragebogenstützte Studie zu Arbeitswerten auf Basis von Shalom Schwartz Wertetypen gegeben habe, womit die Ergebnisse dieser Studie Pionierarbeit in Deutschland leistet und eine gewichtige Referenz für den Vergleich der Ergebnisse dieser Forschungsarbeit ist. Schneider et al. (2024) differenzierten in der Studie nach Branchen, die auf dem vom IAO entwickelten Online-Dashboard<sup>1</sup> einzusehen sind. Im Bereich Gesundheits- und Sozialwesen lassen sich folgende statistische Werte entnehmen:

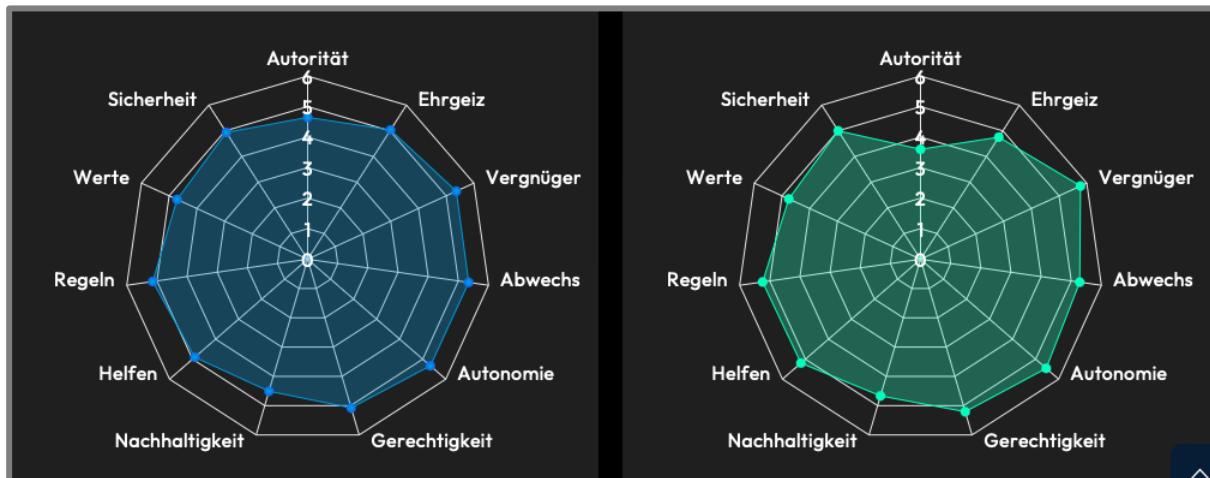
- **Helfen und Unterstützen** (Benevolence): **5.6897**
- **Autonomie** (Selbstbestimmung): **5.406**
- **Soziale Gerechtigkeit** (Universalismus): **5.2958**
- **Regeln respektieren** (Konformität): **5.2847**
- **Sicherheit** (Sicherheit bewahren): **5.0589**
- **Traditionelle Werte** (Tradition): **4.6649**
- **Ökologische Nachhaltigkeit** (Universalismus): **4.428**

<sup>1</sup> Unter <https://websites.fraunhofer.de/workvalues-germany>

Desweiteren wurden übergreifend zu allen Branchen Präferenzen zwischen Personen mit und ohne Führungsverantwortung analysiert:

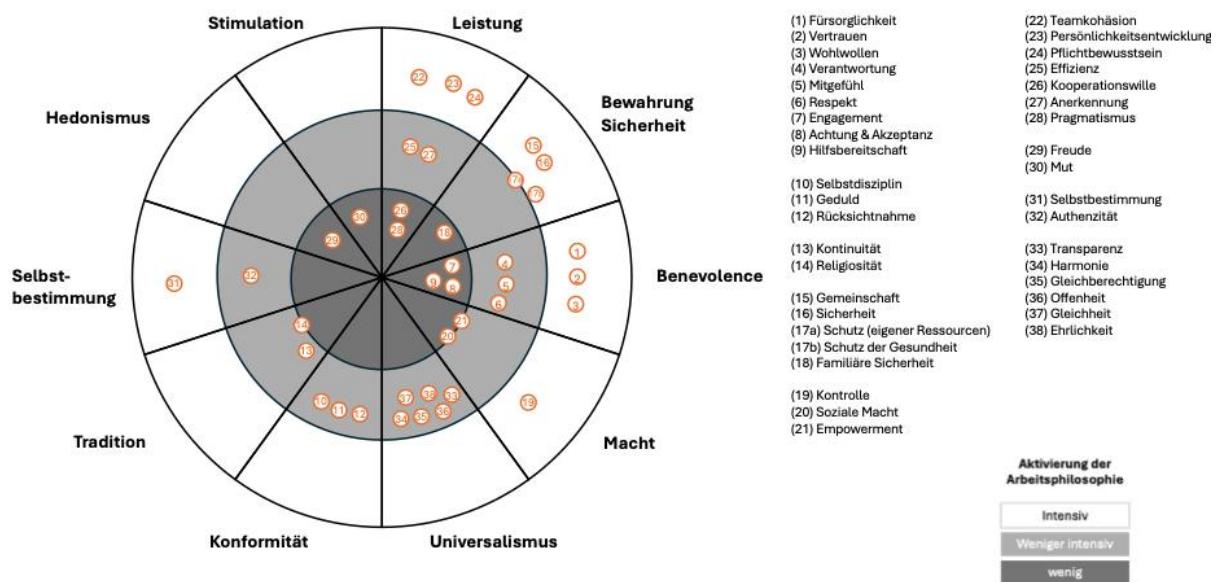
**Abbildung 61**

Links: mit Führungsverantwortung; rechts: ohne Führungsverantwortung übernommen von: Frauenhofer. IAO 2025: <https://websites.fraunhofer.de/workvalues-germany/> vom 24.03.2025



**Abbildung 62**

Dichte der impliziten Arbeitsphilosophien im IW-Kontext; eigene Darstellung



Die Abbildungen 61 resultieren aus den Studienergebnissen von Schweizer et al. (2024) resultieren aus quantitativen Erhebungen, während die Darstellung der Ergebnisse aus Abbildung 62 auf qualitativen Ergebnissen dieser Forschungsarbeit basie-

ren. Die Daten aus der Studie von Schweizer et al. (2024) wurden durch kognitive Selbstbewertung der Probanden erfasst, während diese GT-basierte Forschungsarbeit die impliziten Arbeitsphilosophien kontextuell-hermeneutisch auf Basis realer Fälle analysierte. Ein Vergleich der Abbildung 61 von Schweizer et al. (2024) mit der Abbildung 62 zeigt viele Gemeinsamkeiten aber auch Unterschiede.

Trotz unterschiedlicher methodischer Ansätze zeigen sich in beiden Studien tendenzielle Übereinstimmungen in der Intensität bei folgenden impliziten Arbeitsphilosophien bzw. -werten (diese Forschungsarbeit / IAO Studie):

- **Leistung / Ehrgeiz**
- **Wohlwollen / Helfen**
- **Sicherheit**
- **Universalismus / Nachhaltigkeit**
- **Selbstbestimmung / Autonomie**

Bei **Konformität / Regeln beachten** zeigt sich eine Abweichung: Während die GT-Analyse eine mittlere inhaltliche Dichte in der visuellen Darstellung der impliziten Arbeitsphilosophie-Kodes zeigte, stuft die Studie des IAO den Wert als hoch ein.

**Tradition / Werte** spielte in beiden Untersuchungen eine untergeordnete Rolle.

Beim Wert **Macht / Autorität** zeigte sich eine jeweils interne Differenzierung: In dieser Forschungsarbeit wurde Macht im Sinne von Kontrolle als ein relevantes Thema innerhalb der Teams identifiziert, jedoch mit bestimmten Einschränkungen. Zwar besteht grundsätzlich der Wunsch nach Empowerment und sozialer Einflussnahme, jedoch zeigt sich insbesondere Empowerment in der praktischen Umsetzung als nicht durchgängig gelebt. Aufgrund fehlender klarer Ablaufstrukturen übernehmen die Teammitglieder häufig kompensierend die Aufgaben, anstatt beispielsweise Verantwortung abzugeben oder klare Grenzen zu setzen. Die Studie von Schweizer et al. (2024) differenziert hinsichtlich der Bedeutung von Autorität zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung. Letztere messen dem Aspekt Autorität deutlich weniger Bedeutung bei als Führungskräfte. Ein direkter Vergleich zwischen der hermeneutischen Analyse potenzieller Führungspersonen in der vorliegenden Studie und den quantitativen Angaben aus der Studie von Schweizer et al. (2024) ist zwar nicht möglich, dennoch zeigt sich in beiden Untersuchungen ein ähnliches Muster bei Fachkräften ohne Führungsverantwortung: Macht hat im Arbeitsalltag einen ver-

gleichsweise geringeren Einfluss als andere Arbeitswerte respektive impliziten Arbeitsphilosophien.

Deutliche Unterschiede zwischen der Studie von Schweizer et al. (2024) und dieser Forschungsarbeit bestehen bei:

- **Hedonismus / Vergnügen**
- **Stimulation / Abwechslung**

Während diese Forschungsarbeit darauf hinweist, dass sich die Probanden zwar Vergnügen und Abwechslung wünschen, diese jedoch im Arbeitsalltag selten realisiert werden, heben Schweizer et al. (2024) die hohe Bedeutung dieser Aspekte im Arbeitsalltag der befragten Personen hervor. Allerdings wird in der Studie von Schweizer et al. (2024) die Erhebung von Wertvorstellungen durch Fragebögen vorgenommen, was die Frage aufwirft, ob Hedonismus und Stimulation auch tatsächlich in der Arbeitswelt umgesetzt werden oder die Angaben eher als Wunsch zu verstehen sind. Eine Studie von Maag aus den 1990er Jahren zeigt ähnliche Ergebnisse zu den eben genannten Werten, der Studie von Schweizer et al. (2024). Bei der von Maag (1991) umgesetzten Befragung jüngerer Personen spielten die Werte Hedonismus und Stimulation eine größere Rolle als der Wert der Leistung. Hingegen zeigt sich, dass die ältere Generation, Hedonismus im Vergleich zur Leistung deutlich weniger bevorzugt wird:

*„Bei den modernisierten Werten stellen sich die Unterschiede in der Hedonismus-Orientierung das Leben genießen und in der postmaterialistischen Vorstellung Mitbestimmung bei Entscheidungen vergrößern ebenfalls als Alterseffekte heraus: Jüngere beiden Geschlechts bewerten diese Vorstellungen jeweils höher, was auch im Intragruppenvergleich deutlich wird. Insbesondere die Partizipationsorientierung ist bei Jüngeren beiden Geschlechts starker ausgeprägt als bei Älteren (jüngere Männer/Frauen: Range 7,5, S; ältere Männer/Frauen: Range 13, 12).“ (Maag, 1991, S.105).*

Die Untersuchung wurde lebensbereichsübergreifend durchgeführt und nicht auf einen spezifischen organisatorischen Kontext beschränkt. Dabei kam ein Forschungsdesign zum Einsatz, das auf Ingleharts Wertetheorie basiert. Aus diesem Grund sind die Ergebnisse nicht direkt mit jenen der Studie von Schweizer et al. (2024) vergleichbar, da diese auf dem Werte-Modell von Schwartz beruhen. Dennoch lassen sich in den Wer-

tepräferenzen beider Studien gewisse Parallelen erkennen, da auch Schwartz eine hierarchische Anordnung von Werten beschreibt.

Die Untersuchung von Maag weist jedoch Schnittstellen zu dieser Forschungsarbeit auf, wenn man die implizite Arbeitsphilosophie des Hedonismus miteinander vergleicht. Maag (1992, S. 103) kommt zu dem Ergebnis:

*„Leistung wird jeweils als deutlich wünschenswerter beurteilt, wobei Männer ihr im Verbund der Gesamteinschätzungen einen vergleichsweise höheren Stellenwert (Range 7, 8) beimessen als Frauen (Range 9, 11). Die Hedonismusorientierungen befinden sich jeweils am unteren Ende der Hierarchie.“*

Da Maag jedoch lebensbereichsübergreifend forschte, während Schweizer et al. (2024) ihre Untersuchung im Kontext von Organisationen durchführten, erscheint der Vergleich mit der Forschung von Schweizer et al. (2024), zu dieser Forschungsarbeit im IW, stimmiger. Dennoch bleibt die Frage offen, warum Hedonismus im IW deutlich geringere Bedeutung hat als in den Ergebnissen von Schweizer et al. (2024), sodass dies als Unterschied festzuhalten gilt. Schweizer et al. (2024) bestätigen größtenteils die Verbindung zwischen Arbeitswerten, -motiven und Grundwerten. Freude und Umwelt-Nachhaltigkeit weichen jedoch von den erwarteten Korrelationen ab. Freude zeigt keine stärkere Verbindung zu individualistischen Arbeitsmotiven als zu extrinsischen Arbeitswerten. Mögliche Gründe sind die geringere interne Konsistenz der Items und eine stärkere Nähe zu sozialen Arbeitswerten (Schweizer et al., 2024, S.15). Ein ähnliches Ergebnis zeigte sich in der GT-Analyse dieser Forschungsarbeit. In der Motivationsdimension „Flow-Erlebnis haben“ wurde deutlich, dass Freude weitgehend unabhängig von anderen impliziten Arbeitsphilosophien existiert. Ein Zusammenhang besteht lediglich mit der impliziten Arbeitsphilosophie der Leistung: Teams im IW schätzen Freude an der Arbeit, wollen jedoch die Umsetzung der geforderten Aufgaben im Arbeitsalltag dadurch nicht beeinträchtigen. Das Forscherteam des IAO untersuchte geschlechtsspezifische Präferenzen bei Arbeitswerten, konnte jedoch keine signifikanten Unterschiede feststellen. In dieser Forschungsarbeit konnte dies nicht eindeutig abgebildet werden, da insbesondere die gemeinsame Sinngenerierung im Kontext bestehender Anforderungen eine zentrale Rolle bei der Entwicklung impliziter Arbeitsphilosophien spielte. Im Gegensatz dazu verwendete die Studie von Schweizer et al. (2024) Fragebögen, die diese Sinngenerierung weder adäquat erfassen noch in einen relationalen Zusammenhang setzen konnten. Einerseits könnte dies darauf hindeuten, dass das Geschlecht bei impliziten Arbeitsphilosophien keine Rolle spielt. Andererseits

besteht die Möglichkeit, dass bestimmte Präferenzen existieren, da einige implizite Arbeitsphilosophien in spezifischen Kontexten häufiger auftraten und die Mehrheit der untersuchten Teams überwiegend aus Frauen bestand. Bei der Bewältigung von Alltagsaufgaben spielten insbesondere implizite Arbeitsphilosophien wie Sicherheit und Leistung sowie Benevolenz und Universalismus eine zentrale Rolle bei den Probanden in dieser Forschungsarbeit. Bei der Motivationsdimension „Lebensqualität fördern“ sind es v.a. benevolente und sicherheitsgebende implizite Arbeitsphilosophien. In einer Studie von Schwartz und Rubel (2005) stellten das Forscherteam z.B. fest, dass Männer durchweg mehr Wert auf Macht, Stimulation, Hedonismus, Leistung und Selbstbestimmung legen als Frauen, während Frauen Wohlwollen und Universalismus höhere Bedeutung beimesse. Sicherheitswerte wurden, in der von Schwartz und Rubel (2005) umgesetzten Studie, von Frauen ebenfalls tendenziell höher eingestuft. Diese Muster scheinen, nach Schwartz und Rubel (2005), weitgehend universell zu sein. Auch die Forschungsarbeiten von Maag im Jahr 1991 wiesen auf, dass es Geschlechterunterschiede in den Wertepräferenzen gibt. Allerdings liegen diese Studien zeitlich weiter zurück und stehen nicht im Kontext von Organisationen und Arbeitsalltag, sondern beziehen sich auf globalere Wertvorstellungen lebensbereichsübergreifend.

Daher stellt sich die Frage, inwiefern sich diese Unterschiede in den impliziten Arbeitsphilosophien im IW zeigen würden, wenn eine Studie speziell mit Fokus auf Geschlecht durchgeführt würde. Das IW war zum Zeitpunkt der Datenerhebung durch einen höheren Frauenanteil ( $w=20$ ;  $m=9$ ) gekennzeichnet, und die impliziten Arbeitsphilosophien von Benevolence, Bewahrung von Sicherheit, Universalismus und Leistung wiesen eine deutliche Dichte auf, wobei Sicherheit und Leistung besonders ausgeprägt waren, eng gefolgt von Wohlwollen. Insofern könnte hier von einer Übereinstimmung der Ergebnisse dieser Forschungsarbeit mit denen von Schwartz und Rubel (2005) gesprochen werden, wobei die implizite Arbeitsphilosophie in Bezug auf Leistung in den Vergleichsstudien tendenziell eher von Männern bevorzugt wird. In Anlehnung an den bei Frauen beobachteten Trend zu benevolenten impliziten Arbeitsphilosophien sowie impliziten Arbeitsphilosophien des Universalismus könnten die Ergebnisse dieser Forschungsarbeit darauf hindeuten, dass der Bereich des IW implizite Arbeitsphilosophien aufweist, die weiblichen Präferenzen entsprechen. Ein Großteil der im IW tätigen Personen befindet sich im Altersbereich zwischen 30 und 50 Jahren. Unter Berücksichtigung der Tatsache, dass die Studien von Maag aus dem Jahr 2005

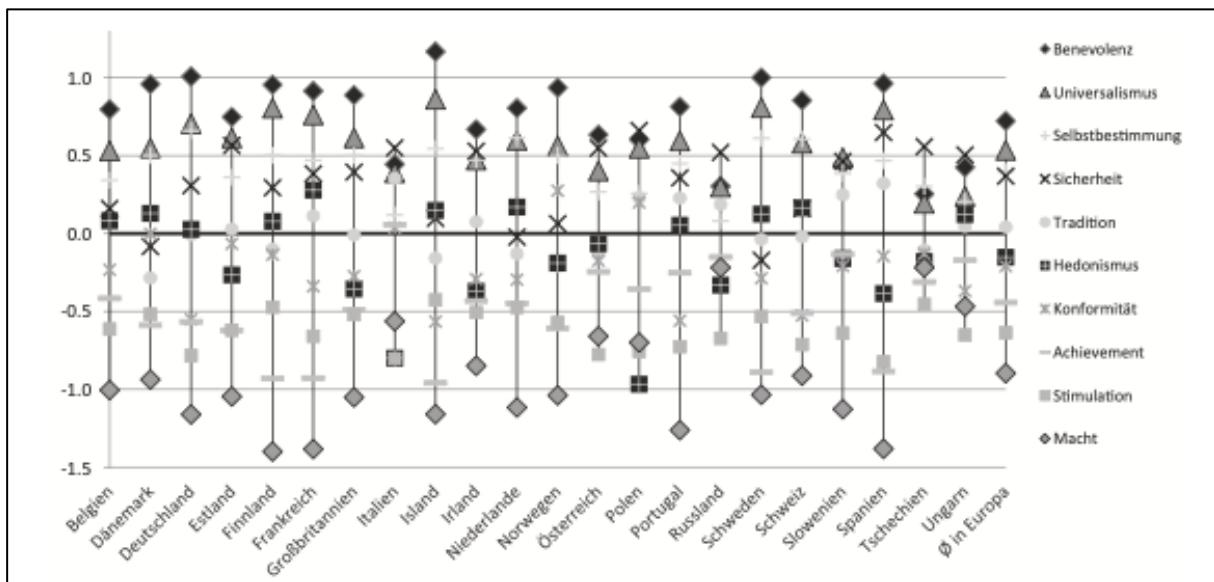
stammen, ist es plausibel anzunehmen, dass die Werteorientierungen dieser Altersgruppe mit jenen übereinstimmen könnten, die Maag in ihrem Forschungszusammenhang beschrieben hat. Um diese Annahme zu überprüfen, sind jedoch weiterführende Untersuchungen mit einem erweiterten Forschungsdesign und einer höheren Anzahl männlicher Probanden erforderlich, um den Vergleich zu haben.

Unterschiede zwischen dieser Forschungsarbeit und den Studienergebnissen von Schneider et al. (2024) lagen bei den impliziten Arbeitsphilosophien resp. Arbeitswerten Konformität, Stimulation und Hedonismus: Während diese in der Studie von Schweizer et al. (2024) eine bedeutende Rolle spielen, traten sie im Analyse-Prozess der GT dieser Forschungsarbeit weniger deutlich hervor. Der Unterschied in den Ergebnissen könnte auf das unterschiedliche Forschungsdesign zurückzuführen sein: Während die Forschergruppe des IAO gezielt standardisierte Fragebögen einsetzte, die unter anderem auf Aspekte wie Vergnügen und Abwechslung abzielten, fokussierte sich die vorliegende Forschungsarbeit auf aktuelle Problemlagen innerhalb von Wohngruppen. Diese wurden im Rahmen von Fallbesprechungen und systemischen Beratungen thematisiert, wodurch implizite Arbeitsphilosophien qualitativ über analytische Verfahren erschlossen werden konnten.

Zu beachten ist des Weiteren, dass die Teams im IW aus unterschiedlichen Nationalitäten bestanden. Schwartz (2007) beschreibt, dass Erkenntnisse zu Wertprioritäten erheblich zwischen Ländern variieren. Dennoch fanden Schwartz und Bardi (2001) heraus, dass die Werte Wohlwollen, Selbstbestimmung und Universalismus in der großen Mehrheit der Kulturen als am wichtigsten eingestuft wurden, während Macht, Tradition und Stimulation als am wenigsten wichtig galten. Sicherheit, Konformität, Leistung und Hedonismus lagen im mittleren Bereich. Verwiebe (2019) fasst verschiedene Studien zur Werteforschung in Europa zusammen und kommt zu ganz ähnlichen Ergebnissen. Hedonistische Werte und Stimulation sowie Selbstverwirklichung werden von Europäerinnen und Europäer selten angestrebt – ebenso wie Macht. Des Weiteren fasst Verwiebe (2019, S. 8-11) zusammen, dass Tradition als Wert von Europäerinnen und Europäer ebenfalls wenig präferiert wird.

**Abbildung 63**

Darstellung aus Verwiebe (2009, S.9)



Die Grafik bei Verwiebe (2009) veranschaulicht diesen Befund im europäischen Ländervergleich: Der Wert „Benevolence“ rangiert in allen dargestellten Ländern im mittleren bis oberen Bereich, während der Wert „Macht“ durchgehend im unteren Bereich angesiedelt ist. Diese Tendenz spiegelt sich in den Ergebnissen der vorliegenden Forschungsarbeit teilweise wider. Die geringste Kodierungsdichte zeigte sich bei der impliziten Arbeitsphilosophie von Tradition aber auch bei den impliziten Arbeitsphilosophien Hedonismus und Stimulation. Teams im IW konzentrieren sich stattdessen verstärkt auf wohlwollende implizite Arbeitsphilosophien sowie auf die Bewahrung von Sicherheit. Neue Ansätze wurden nur selten und erst nach sorgfältiger Abwägung erprobt.

Abschließend lässt sich im Vergleich zwischen der GT-Analyse dieser Forschungsarbeit und relevanten Studien aus den 1990er Jahren bis 2024 Folgendes feststellen: Die Studie von Schweizer et al. (2024) wurde 2024 veröffentlicht, während die Untersuchungen von Maag mehr als 20 Jahre zurückliegen, ebenso wie die Studien von Schwartz oder Rubel. In Maags Forschungsarbeit lag die Altersspanne der Probanden zwischen 20 und 60 Jahren, wodurch ein erheblicher Anteil älterer Fachkräfte in den Teams vertreten war. Die Teams im IW setzten sich mehrheitlich aus Mitgliedern zusammen, die bereits seit mehreren Jahren im Bereich Wohnen tätig sind und zum Zeitpunkt der Datenerhebung im Jahr 2023 zwischen 33 und 58 Jahre alt waren. Dies könnte darauf hindeuten, dass das höhere Durchschnittsalter mit einer stärkeren Ori-

entierung an der implizite Arbeitsphilosophie der Leistung einhergeht, da viele Teammitglieder noch von Werten aus den Jahren 1990 bis 2005 geprägt sein könnten. Gleichzeitig gibt es jedoch einen kontinuierlichen Neuzugang jüngerer Teammitglieder. Daraus ergibt sich die Frage, wie sich die impliziten Arbeitsphilosophien Hedonismus und Stimulation in Teams mit einem Altersdurchschnitt unter 40 Jahren entwickeln würden. Da diese Fragestellung in der vorliegenden Forschungsarbeit nicht untersucht wurde, könnte sie eine wertvolle Erweiterung für zukünftige Studien darstellen.

Die Dynamiken der Berufswahl und der Arbeitsmarktsituation konnten in der vorliegenden Forschungsarbeit nicht umfassend untersucht, jedoch durch das theoretische Sampling partiell erfasst werden. Dabei fanden sich sowohl pädagogische, therapeutische und Assistenzberufe als auch Quereinsteiger mit handwerklichem Wissen. Trotz der begrenzten Berücksichtigung biografischer Faktoren zeigt sich eine Übereinstimmung mit der Interkulturalitätsforschung darin, dass die Strukturen der Organisation und die Erwartungen an die Berufsrolle eine zentrale Rolle in der Bildung impliziter Arbeitsphilosophien spielen.

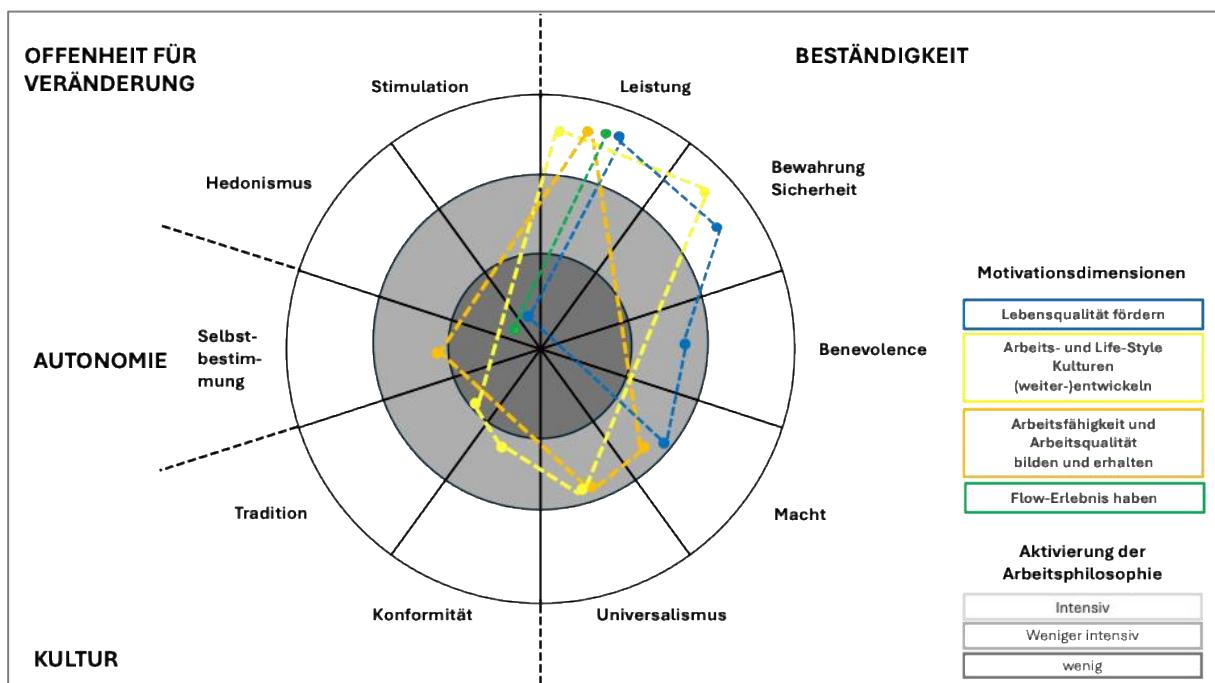
Insgesamt zeigen sich zahlreiche inhaltliche Überschneidungen zwischen der Studie von Schweizer et al. (2024) und der Analyse impliziter Arbeitsphilosophien innerhalb der Teamkultur des IW. Der Vergleich der Ergebnisse dieser Forschungsarbeit mit der aktuellen Untersuchung zu Arbeitswerten, die von der Forschungsgruppe des IAO und der Medical School Berlin im organisationalen Kontext durchgeführt wurde, bestätigt und unterstützt zentrale Erkenntnisse zu arbeitsbezogenen Wertorientierungen im IW. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die impliziten Arbeitsphilosophien im IW qualitativ auf ihr unbewusstes Vorhandensein hin analysiert wurden, während in der IAO-Studie Arbeitswerte explizit über einen standardisierten Fragebogen mit 33 Items erfasst wurden.

Schwartz hat ein kreisförmiges Modell entwickelt, das universelle Werte in Beziehung zueinander darstellt. In diesem Modell stehen sich Werte gegenüber, die schwer miteinander vereinbar sind, während ähnliche oder ergänzende Werte näher beieinander liegen. Im Gegensatz zu diesem theoretischen Ansatz zeigt die vorliegende Untersuchung in der Praxis von Intensivwohneinrichtungen, dass scheinbar widersprüchliche Wertvorstellungen nicht unbedingt zu Konflikten führen müssen. Vielmehr können sie sich in der alltäglichen Arbeitspraxis gegenseitig unterstützen.

Um verschiedene Interpretationsmöglichkeiten aufzuzeigen, wurden die in der Studie identifizierten impliziten Arbeitsphilosophien sowohl in das Wertetypen-Modell von Schwartz als auch in ein speziell für diese Forschung entwickeltes Kreis-Modell integriert. Abbildung 64 zeigt die Zuordnung der impliziten Arbeitsphilosophien innerhalb des Circumplex-Modells von Schwartz. Abbildung 65 stellt die impliziten Arbeitsphilosophien nach ihrer Häufigkeit im kodierten Datenmaterial dar. Die Darstellung in der Abbildung 65 beginnt mit der impliziten Arbeitsphilosophie „Leistung“ und folgt einer rotierenden Reihenfolge bis hin zur impliziten Arbeitsphilosophie „Hedonismus“, die in den Analysen nur selten vorkommt. Diese Gegenüberstellung soll die Unterschiede zwischen den beiden Modellen verdeutlichen.

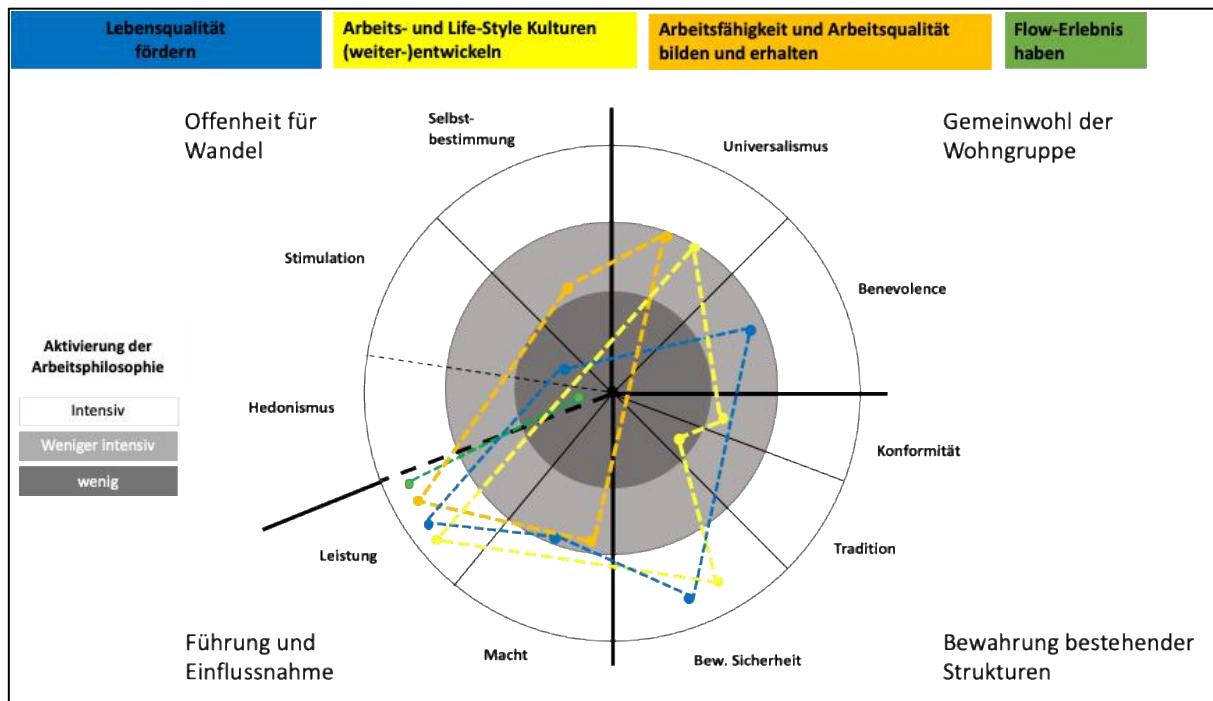
**Abbildung 64**

*Eigene Darstellung der impliziten Arbeitsphilosophien*



**Abbildung 65**

*Eigene Darstellung der impliziten Arbeitsphilosophien, angepasst an Schwartz Circumplex-Modell*



Gemäß der Theorie von Schwartz würden die identifizierten impliziten Arbeitsphilosophien innerhalb des Circumplex-Modells darauf hindeuten, dass ein Team im IW in einem kontinuierlichen Spannungsfeld arbeitet. Dies könnte so interpretiert werden, dass das Team fortlaufend zwischen der Berücksichtigung des Gemeinwohls der Gruppe sowie Führung und Einflussnahme abwägen muss, während es gleichzeitig eine Balance zwischen Veränderung und der Bewahrung bestehender Strukturen aufrechterhält. Obwohl dieses Spannungsfeld in Teilen zutrifft, lässt es sich in der Praxis nicht unbedingt bestätigen. Das IW ist vorrangig eine sicherheitsgebende Einrichtung, weshalb es für Teams im IW von zentraler Bedeutung ist, Strukturen zur Sicherheitsbewahrung dauerhaft aufrechtzuerhalten, daher ist es wenig verwunderlich, wenn die impliziten Arbeitsphilosophien Sicherheit stark abbilden. Gleichzeitig müssen Teams im IW innerhalb der organisationalen Strukturen Offenheit für Veränderungen zeigen, um Prozesse gegebenenfalls anzupassen; z.B. für eine optimalere Gestaltung des Tagesablauf im Sinne des Wohlbefindens und des Empowerments der Bewohnerinnen und Bewohner. Aufgrund des advokatorischen Auftrags gegenüber der Bewohnerinnen und Bewohner im IW müssen, die Teammitglieder zudem genau abwägen, in welchen Bereichen und unter welchen Bedingungen Selbstbestimmung für Bewohnerin-

nen und Bewohner ermöglicht wird (Markowetz et al., 2025). Ziel ist es, die Kompetenzen der Bewohnerinnen und Bewohner zu fördern, ohne sie gleichzeitig zu überfordern. Das Circumplex-Modell von Schwartz beschreibt Werte als teilweise gegensätzlich zueinander. So steht beispielsweise der Wert der Selbstbestimmung – ein Aspekt der Offenheit für Wandel – dem Wert des Universalismus – ein Aspekt des Gemeinwohls – gegenüber. In der Praxis des IW zeigt sich jedoch, dass diese Werte im Arbeitskontext nicht zwangsläufig im Widerspruch stehen müssen. Selbstbestimmtes Handeln von Bewohnerinnen und Bewohnern sowie von Teammitgliedern in bestimmten Alltagssituationen kann durchaus im Sinne des Gemeinwohls sein. Ein höheres Maß an Selbstbestimmung in der Pflege kann beispielsweise zu einem ruhigeren Gruppenklima führen, da es herausforderndem Verhalten vorbeugt und somit das Zusammenleben in der Wohngruppe erleichtert.

Zudem basiert das Modell von Schwartz auf einer festen Hierarchie von impliziten Arbeitsphilosophien, die im IW in dieser Form nicht zu erkennen waren. Zwar ließen sich bestimmte Schwerpunkte im Kontext von Motivationsdimensionen beschreiben, so wurden allgemeine Wünsche, wie mehr Abwechslung oder spontane Aktivitäten, geäußert, aber eine Wertigkeit der Arbeitsphilosophien war nicht erkennbar; vielmehr entschieden die Teams stets nach Arbeitsauftrag und mit Fokus auf die Bedürfnisse der Bewohnerinnen und Bewohner. Auch Fachkräfte, die als Quereinsteigende aus anderen Berufsfeldern ins IW eintraten, schlossen sich dem beschriebenen Arbeitsprinzip an und gestalteten die Teamarbeit aktiv mit.

Wie Seewann und Liebhart (2019) darlegen, beginnt die berufliche Sozialisation bereits vor dem Eintritt ins Erwerbsleben. Sie wird durch familiäre, schulische und gesellschaftliche Einflüsse geprägt. Gemeinsame Erfahrungen innerhalb einer Berufsgruppe fördern dabei die Entwicklung spezifischer beruflicher Identitäten und Werte. Zugleich wirken betriebliche Rahmenbedingungen und unterschiedliche Anforderungen selbst innerhalb verwandter Berufsfelder auf die individuelle Wertebildung ein. Darüber hinaus führen Veränderungen am Arbeitsmarkt dazu, dass sich bestehende Werthaltungen verändern und neue entstehen. Im Kontext des IW zeigte sich dies insbesondere bei Quereinsteigenden mit handwerklichem Hintergrund: Ihre mitgebrachten, oft impliziten Arbeitsphilosophien wurden entweder in die kollektive Sinnstruktur des Teams integriert oder im Austausch mit dem Team weiterentwickelt. So konnten sich berufliche Wertorientierungen in der gemeinsamen Praxis dynamisch verändern. Ein Beispiel

hierfür ist ein männlicher Quereinsteiger aus dem Handwerk, der als Assistenzkraft in einer geschlossenen Intensivwohneinrichtung tätig wurde und seine bisherigen beruflichen Haltungen an die Anforderungen und Werte der sozialen Arbeit anpasste.

## 7.2 Die Forschungsergebnisse im Vergleich zu organisationstheoretischen Ansätzen

Aufgrund der sozialkonstruktivistisch ausgerichteten Analyse bietet sich insbesondere ein Vergleich mit sozialkonstruktivistischen Organisationstheorien an. Gleichzeitig wurde das IW als eigenständiges funktionales Makrosystem verstanden, was eine Anknüpfung an funktionsstrukturelle Ansätze, insbesondere an die Systemtheorie, ermöglicht. Vor diesem Hintergrund erscheint eine multiperspektivische Einordnung der Forschungsarbeit sinnvoll.

Die Organisationsforschung hat sich von einer rein quantitativen, objektivierenden Sichtweise hin zu einer qualitativen, subjektbezogenen Perspektive – im Sinne des Neoinstitutionalismus - entwickelt (Schreyögg und Geiger, 2016; Miebach, 2012 ) Dabei wird der Gegensatz zwischen Individuum und Organisation besonders hervorgehoben:

- Das Individuum wird nicht mehr nur als funktionaler Bestandteil der Organisation betrachtet, sondern als handelndes Subjekt, das durch Wahrnehmung, Interpretation und Interaktion aktiv zur sozialen Wirklichkeit der Organisation beiträgt.
- Die Organisation ist kein starres System mit vorgegebenen Strukturen, sondern ein dynamisches soziales Gebilde, das durch menschliches Handeln geformt wird. (Schreyögg und Geiger, 2016, 486 ff.)

Statt allgemeiner Wirkmechanismen zu analysieren, geht diese Forschungsarbeit in die Tiefe einzelner Fälle, um individuelle Sinnzuschreibungen und Deutungsprozesse zu rekonstruieren. Die Forscherin selbst wird Teil dieses Prozesses, da ihre Präsenz als Beraterin die Realität der Organisation beeinflusst. Forschung und Beratung greifen ineinander, indem dialogische Methoden wie Gruppendiskussionen den gemeinsamen Lernprozess zwischen Individuum und Organisation fördern. (Kühl et al., 2009, S. 14-24)

Die theoretische Einordnung dieser Forschungsarbeit beginnt mit einer kurzen Gegenüberstellung von Edgar Scheins Ansatz zur Manifestation von Grundannahmen in der Teamkultur mit den Erkenntnissen zu den impliziten Arbeitsphilosophien aus der GT-Analyse. Daran anschließend werden die Systemtheorie nach Niklas Luhmann sowie die Sensemaking-Theorie von Karl Weick herangezogen, um weitere analytische Perspektiven auf die Funktion von Organisationen und deren Mitglieder zu eröffnen. Dabei geht es insbesondere darum zu prüfen, inwiefern die gewonnenen Erkenntnisse über organisationale Strukturen im IW mit zentralen theoretischen Ansätzen zur Funktion von Organisationen und dem Handeln ihrer Mitglieder in Einklang stehen. Sowohl die Theorie von Luhmann als auch die Theorie von Weick basiert auf einer konstruktivistischen Perspektive, in der Organisationen als dynamische, selbstreferenzielle Systeme verstanden werden, die durch Kommunikation Komplexität und Unsicherheit bewältigen. Weick verfolgt einen sozialkonstruktivistischen und prozessorientierten Ansatz, der beschreibt, wie Organisationsmitglieder durch Sinnkonstruktion ihr Handeln koordinieren. Seine Theorie hat bislang jedoch nur begrenzte Resonanz in der Organisationsforschung gefunden (Luhmann, 2000, S. 35). Demgegenüber analysiert Luhmann Organisationen als autopietische soziale Systeme, die sich durch Kommunikation selbst organisieren und von ihrer Umwelt abgrenzen. Die Kombination beider Ansätze ermöglicht ein tieferes Verständnis dafür, wie Organisationen sowohl durch individuelles Handeln als auch durch systemische Kommunikationsprozesse entstehen, funktionieren und sich weiterentwickeln.

### **7.2.1 Forschungsergebnisse im Abgleich zu Scheins Kultur-Ebenen-Modell**

Laut Ugarte und Rath (2023, S. 145) beschreibt Schwartz Kultur als ein System gemeinsamer Werte und Überzeugungen, das in einer komplexen Wechselbeziehung zu Faktoren wie Sozialstruktur, Geschichte, Demografie und ökologischen Bedingungen steht. Diese Elemente beeinflussen sich wechselseitig und prägen sämtliche Aspekte des gesellschaftlichen Lebens. Ähnlich definiert auch Edgar Schein die Teamkultur und veranschaulicht diese durch das Eisbergmodell, jedoch bezogen auf Organisationen. Auf der tiefsten Ebene dieses Modells befinden sich die Prämissen eines Teams, die als unbewusste Wertvorstellungen verstanden werden, die sich im Verlauf eines gemeinsamen Entwicklungsprozesses herausgebildet haben.

Die impliziten Arbeitsphilosophien einer Teamkultur im IW lassen sich mit den gemeinsamen unbewussten Überzeugungen des Mehrebenen-Modells von Schein in Vergleich setzen. Die impliziten Arbeitsphilosophien dienen dem Team im IW unbewusst als intuitiver Leitfaden, der erst dann beleuchtet wird, wenn kritische Ereignisse eine Reflexion der unbewussten Teamebene erforderlich machen. Eine besonders hohe Dichte an Kodes zeigte sich z.B. bei „Benevolence“, die in vielen Situationen des Arbeitsalltags unbewusst als leitende Arbeitsphilosophie dient. Unsicherheit z.B. durch Krisen verursacht, ist - wie es auch Heller und Krobath (2010, S.565) hervorheben - eine Chance für die Bewusstwerdung von impliziten Arbeitsphilosophien. Diese Erkenntnisse stehen im Einklang mit dem Kulturebenen-Modell von Edgar Schein. Schein postuliert, dass die unterste Ebene, die unbewusste Ebene, die grundlegenden Prämissen, also die Wertvorstellungen beinhaltet, die ein Team durch Lernprozesse verinnerlicht hat. Diese Werte sind dem Team in der Regel nicht bewusst zugänglich, da sie implizit und tief verankert sind (Schein, 2010).

## **7.2.2 Sozialkonstruktivistische Perspektiven auf Organisation und Arbeitsphilosophien**

Karl Weicks Organisationstheorie ist stark sozialkonstruktivistisch und prozessorientiert geprägt (Wetzel, 2005; Miebach, 2012). Sein Konzept der Sinnkonstruktion geht davon aus, dass Organisationsrealitäten nicht objektiv gegeben sind, sondern durch soziale Interaktionen und Interpretationsprozesse von Organisationsmitgliedern konstruiert werden. Weick betrachtet Organisationen als dynamische, sich ständig verändernde Systeme, in denen Individuen und Gruppen gemeinsam Bedeutung erzeugen. Dabei spielen Sprache, Narrative und soziale Praktiken eine zentrale Rolle (Weick, 2021). Sein Ansatz widerspricht eher deterministischen oder rein strukturalistischen Sichtweisen und betont stattdessen die subjektive, prozesshafte und konstruierte Natur organisationaler Realität. Während Weick den Fokus auf die individuelle und soziale Konstruktion von Bedeutungen in Organisationen legt, betrachtet Luhmann Organisationen als eigenständige Kommunikationssysteme mit einer internen Logik. Dennoch verbindet beide Theorien die Idee, dass Organisationen keine starren Gebilde sind, sondern sich durch kontinuierliche Prozesse der Interpretation und Kommunikation selbst erschaffen und weiterentwickeln. Miebach (2012) schreibt hierzu, dass

*„Weick [...] nicht zwischen den Prozessen der Selbstorganisation und Personen wie Luhmann [unterscheidet], sondern [er] verbindet beide Aspekte im Rahmen des interpretativ-interaktionistischen Paradigmas auf der intersubjektiven Ebene. Dieser Ebene ordnet er die Dynamik des Handlungssystems zu, während bei Luhmann Personen die Systemoperationen zwar irritieren können, die eigentliche Dynamik sich aber aus den Prozessmechanismen des sozialen Systems, wie Beobachtung, Selbstbeschreibung oder Konflikt, ergibt.“ (Miebach, 2012, S. 109)*

Diese Forschung mit dem Schwerpunkt auf impliziten Arbeitsphilosophien im IW zeigt, dass das IW - im Sinne von Luhmanns Verständnis - als autopoietisches soziales System verstanden werden kann. Entsprechend dem Konzept der operationalen Geschlossenheit entscheidet die Organisation selektiv, welche Informationen aus der Umwelt als relevant aufgenommen und weiterverarbeitet werden (Luhmann 2000). Im IW können das zum Beispiel rechtliche Neuerungen oder medizinisch bedeutsame Informationen sein. Trotz externer Einflüsse oder Irritationen bleibt das System in seiner Struktur stabil. Dies wurde insbesondere in Situationen deutlich, in denen Teams des IW mit externen Akteurinnen und Akteuren wie Eltern oder Ärztinnen und Ärzte interagierten und deren Perspektiven und Erwartungen zu erheblichen Irritationen führten. Diese Irritationen hatten jedoch keine strukturellen Veränderungen oder eine Destabilisierung der Organisation zur Folge. Die Informationsverarbeitung innerhalb des IW folgt einer eigenen, systeminternen Kommunikationslogik, etwa in Form von Gesprächsprotokollen, Faxkommunikation, internen Teamgesprächen oder sogenannten „Runden Tischen“ (Markowetz et al., 2025). Gleichzeitig zeigen die Ergebnisse dieser Forschungsarbeit, dass die praktische Umsetzung der Arbeit – insbesondere im Hinblick auf die Förderung der Lebensqualität der Bewohnerinnen und Bewohner – nicht ausschließlich festen, formalen Kommunikationsstrukturen - im Sinne Luhmanns - folgt. Zwar unterstützen standardisierte Prozessbeschreibungen, etwa in den Bereichen Pflege oder Nahrungsaufnahme, die funktionale Umsetzung impliziter Arbeitsphilosophien. Dennoch treffen die Teammitglieder ihre Entscheidungen häufig situativ, da die Bedarfe der Bewohnerinnen und Bewohner nicht mechanisch einer festen Prozessstruktur folgen. In solchen Fällen gewinnen implizite Arbeitsphilosophien an Bedeutung, da sie dem Team Orientierung bieten, um flexibel auf individuelle Bedürfnisse zu reagieren. So wird beispielsweise die Route eines geplanten Spaziergangs spontan angepasst, wenn eine Bewohnerin oder ein Bewohner auf die ursprünglich gewählte Strecke gestresst reagiert. Diese Entscheidung orientiert sich an der impliziten Arbeitsphilosophie der Akzeptanz, die vermittelt, dass es legitim ist, individuelle Bedürfnisse

und Grenzen zu berücksichtigen. Durch eine kurze Absprache wird eine alternative Richtung eingeschlagen, möglicherweise eine Route mit weniger Reizen. Dies führt zu einer Verringerung des Stresses für die Bewohnerin oder den Bewohner und ermöglicht die gemeinsame Durchführung eines Spaziergangs. Die impliziten Arbeitsphilosophien innerhalb der Teamkultur bieten Orientierung, wenn sie kommuniziert werden, und ermöglichen ein abgestimmtes Vorgehen, insbesondere bei spontanen und unvorhersehbaren Aspekten des Alltags. Bei erfahrenen und routinierten Teams reicht in solchen Fällen oftmals ein kurzer Wortwechsel und eine entsprechende Mimik, wie etwa ein bestätigendes Zuzwinkern, aus, um Sinn zu erzeugen und den impliziten Arbeitsphilosophien zu folgen. Ein Beispiel hierfür ist, wenn Fachkraft 1 auf die Bewohnerin oder den Bewohner wohlwollend reagiert und fragt, ob ein anderer Weg besser wäre. Nach Bestätigung durch die Bewohnerin oder den Bewohner schaut Fachkraft 1 Fachkraft 2 an, woraufhin Fachkraft 2 nickt. Fachkraft 1 übernimmt daraufhin die Koordination der Gruppe zur neuen Route, während Fachkraft 2 die Unterstützung übernimmt.

Luhmanns Theorie unterscheidet zwischen psychischen und sozialen Systemen, die nicht direkt miteinander gekoppelt sind – ihre Verbindung erfolgt ausschließlich über Kommunikation. Allerdings erklärt Luhmann nicht, inwiefern die inneren Prozesse psychischer Systeme (z.B.: Gedanken) Abläufe innerhalb sozialer Organisationen beeinflussen können, außer über Kommunikationsformate. Unklar bleibt insbesondere, in welchem Maß unbewusste implizite Arbeitsphilosophien durch innerpsychische Verarbeitungs- und Steuerungsmechanismen die Umsetzung von Handlungen mitgestalten. Offen bleibt in diesem Fall, auf welche Weise Fachkraft 1, Fachkraft 2 und die Bewohnerin oder der Bewohner in Resonanz zueinander treten – also wie nonverbale Kommunikation frühzeitig signalisieren kann, dass sich jemand unwohl fühlt, noch bevor beispielsweise ein aggressives Verhalten als Ausdruck dieses Unwohlseins sichtbar wird. Dabei könnte aus der inneren Überzeugung der Achtsamkeit gegenüber anderen eine alternative Handlungsweise gewählt werden, ohne dass dies erst über interne Interpretations- und Entscheidungsprozesse der Organisation erfolgen oder durch formalisierte Alternativrouten definiert werden muss. Dies bedingt sich aus der funktionalistischen Sichtweise der Systemtheorie, die soziale Systeme als in sich geschlossen betrachtet und ausschließt, dass Personen als psychisches System, einen Einfluss auf die Organisation nehmen können (Miebach, 2012, S. 30 ff.). Psychische und soziale Systeme können zwar über strukturelle Kopplung miteinander in Beziehung treten,

aber Luhmann betont, dass soziale Systeme ausschließlich aus Kommunikation bestehen. Individuelle Bewusstseinsinhalte sind demnach für die interne Funktionsweise sozialer Systeme nicht direkt relevant. In Organisationen beeinflussen Werte also nicht direkt durch das Denken und Fühlen einzelner Mitglieder die Abläufe, sondern werden nur dann wirksam, wenn sie in kommunikativen Prozessen relevant gemacht werden. Sie dienen, laut Luhmann, dann eher als Koordinierungsmechanismus.

*„Die Elemente sozialer Systeme sind demnach nicht die Individuen als Mitglieder, sondern Kommunikationsakte. Individuen als psychische Systeme sind für soziale Systeme Umweltsysteme.“ (Miebach, 2012, S. 33)*

Luhmann sieht Werte demnach als implizite Orientierungsgrößen, die in der Kommunikation vorausgesetzt werden und Entscheidungsprozesse stabilisieren, ohne explizit thematisiert zu werden. Teamkultur entsteht durch informelle Kommunikation wie Klatsch und Unterhaltung, die gemeinsame Werte festigt, ohne sie bewusst zu diskutieren. Diese Ambiguität ermöglicht Zugehörigkeit, ohne strikte Festlegung. Werte und Teamkultur wirken durch Selbstverständlichkeit und beeinflussen Entscheidungen, ohne hinterfragt zu werden (Luhmann, 2000, S. 242 ff.)

An dieser Stelle lässt sich ein Bezug zur Sensemaking-Theorie von Weick herstellen. Weick legt großen Wert auf die interpretative und dynamische Natur von Kommunikation und Entscheidungsprozessen. Er beschreibt Organisationen als lebende Systeme, die ständig durch die Interaktionen der Akteure in einem Prozess des Sensemaking verändert werden. Sensemaking beschreibt den Prozess, durch den Individuen und Gruppen in Organisationen mehrdeutige oder unerwartete Situationen interpretieren und ihnen Bedeutung verleihen. Dabei wird retrospektiv erfasst, „was eigentlich passiert ist“, um darauf basierend angemessen zu handeln (Wetzel, 2005, S. 173 ff.). Diese Forschungsarbeit knüpft daran an und zeigt, dass implizite Arbeitsphilosophien durch Sinnkonstruktion in die unbewusste Ebene der Teamkultur integriert werden. Weick betont, dass Organisationen komplexe Gebilde mit Unsicherheiten sind, in denen Informationen oft widersprüchlich, unvollständig oder interpretierbar sind. Miebach (2012, S. 106) schreibt dazu:

*„Generische Strukturen bilden einen Orientierungsrahmen für intersubjektive Interaktionen und Intersubjektivität kreiert laufend veränderte generische Strukturen. Organisationen sind nach Weick dadurch charakterisiert, dass sie genau in dem Spannungsfeld zwischen der kreativen intersubjektiven und der sozial steuernden generisch-subjektiven Ebene positioniert sind.“*

Sensemaking trägt dazu bei, Unsicherheiten zu reduzieren und Orientierung in unübersichtlichen oder unerwarteten Situationen zu schaffen. Die Forschungsergebnisse legen nahe, dass dieser Prozess im Kontext impliziter Arbeitsphilosophien zugleich einen Lerneffekt bewirkt: Handlungen im Arbeitskontext werden durch gemeinsame Sinnstiftung und Perspektivenübernahme kommuniziert und als Teil der Teamkultur verinnerlicht.

Diese Forschungsarbeit versteht das IW als operativ geschlossenes soziales System, dass jedoch durch seine Mitglieder in den Prozessstrukturen durch Kommunikation und Sinngebung beeinflusst werden kann und trotzdem in der grundlegenden Struktur bestehen bleibt. Die Praxis im IW zeigt, dass Teammitglieder unterschiedliche implizite Arbeitsphilosophien vertreten, die sich auf der Grundlage gemeinsamer Sinnkonstruktionen entwickeln, und zwar vor allen Dingen dann, wenn konkrete Handlungen gefragt sind oder Momente von Unsicherheit eintreten. Diese impliziten Arbeitsphilosophien ermöglichen es, Prozessstrukturen flexibel anzupassen und zu variieren, was eine dynamische Reaktion auf die spezifischen Anforderungen des Arbeitsalltags erlaubt. Darüber hinaus können durch die Rückkopplung dieser Prozesse in das Management auch Hierarchien und Rollen neu definiert werden. Die Wohneinrichtung bleibt als autopoietisches System bestehen, da sie auch bei internen Irritationen oder externen Einflüssen, wie etwa durch Informationen oder Einwirkungen von Eltern oder Ärzten, ihre grundlegende Struktur bewahrt. Obwohl diese externe Einflussnahme zu Spannungen führen kann, verändert sie nicht die fundamentale Struktur der Organisation, was die autopoietische Natur des Systems unterstreicht. Die vorliegende Forschungsarbeit zeigt aber auch, dass ein Team innerhalb des IW eigenständige Lösungsansätze entwickelt, um die Betreuung der Bewohnerinnen und Bewohner auch in Fällen aufrechtzuerhalten, in denen es an klaren Prozessbeschreibungen mangelt. Durch implizit motivierende Arbeitsphilosophien können strukturelle Defizite im IW somit, durch individuelle Handlungen von Teammitgliedern, ausgeglichen werden. Diese Ergebnisse lassen sich mit Weicks Modell des Sensemaking in Verbindung bringen, das den kontinuierlichen Prozess der Sinnstiftung und Anpassung an sich verändernde Umstände innerhalb eines sozialen Systems betont: Sensemaking ist ein sozialer Prozess, bei dem Individuen auf gemeinsame Erfahrungen, geteilte Werte und informelle Kommunikationswege zurückgreifen, um mit Unsicherheiten umzugehen (Weick 1995). Genau dies spiegelt sich in der Art und Weise wider, wie das Team des IW trotz fehlender Strukturen die Betreuung der Bewohnerinnen und Bewohner aufrechterhielt.

Das Team orientierte sich an impliziten Arbeitsphilosophien, die ihm half, strukturelle Defizite auszugleichen. Diese gemeinsamen Werte und Überzeugungen ersetzten in gewisser Weise die fehlenden formalen Prozesse und boten eine Handlungsorientierung, die durch soziale Interaktion immer wieder gefestigt wurde. Ein zentraler Aspekt von Weicks Modell ist, dass Sinn nicht individuell, sondern durch die ständige Abstimmung innerhalb des Teams generiert wird (Weick 1995). Die Teammitglieder deuteten ihre Situation fortlaufend neu, probierten Handlungsweisen aus und passten sich an, wodurch sie eine stabile Arbeitsweise trotz unsicherer Rahmenbedingungen aufrechterhalten konnten. So wurde durch Sensemaking gewährleistet, dass das IW funktionsfähig blieb, auch wenn klare formale Vorgaben fehlten. Das Sensemaking im Team kann aber nur stattfinden, wenn es Kommunikationsfenster dafür gibt. Weick betont, dass Sinn nicht in einem einmaligen Moment erzeugt wird, sondern als kontinuierlicher und offener Prozess verstanden werden muss. Sinngenerierung in Organisationen ist also ein dynamischer, sozialer Prozess, der durch Kommunikation, Interaktion und die ständige Anpassung an neue Informationen und Situationen geprägt ist. (Walter-Busch, 2021, S. 271 ff.). Im IW findet die Sinngenerierung ebenfalls als ein kontinuierlicher Prozess statt. Allerdings gibt es einen entscheidenden Unterschied: Differentielle implizite Arbeitsphilosophien oder deren inkongruente Umsetzung können eine zunehmend ungünstige Teamdynamik erzeugen. Da es im IW an regelmäßigen Kommunikationsmöglichkeiten über implizite Arbeitsphilosophien fehlen kann, gerät der Sinngenerierungsprozess ins Stocken. Im schlimmsten Fall führt dies zu einem Zerwürfnis innerhalb des Teams. Weick versteht Sinnstiftung als Prozess kollektiver Bedeutungsherstellung, der in unsicheren Situationen Orientierung und Handlungsfähigkeit sichern soll. Sie gilt als erfolgreich, wenn eine Organisation rasch kohärente Sinnstrukturen erzeugen kann, um Krisen zu bewältigen. Misssingt dies, drohen Desorientierung, Identitätsverlust und im Extremfall der Zusammenbruch des sozialen oder physischen Systems. Der Maßstab für gelungene Sinnstiftung ist daher die Viabilität – also die Überlebens- und Anpassungsfähigkeit des Systems. Faktoren wie sprachlicher Reichtum, narrative Vielfalt und achtsames Handeln fördern diese Fähigkeit (Weik, 2005, S.194 ff.). Wenn die Bedeutungen und Interpretationen von Situationen nicht geteilt werden, entstehen Spannungen und Missverständnisse, die zu Fehlentscheidungen und ineffektiven Handlungen führen können. In solchen Fällen ist es schwierig, eine gemeinsame Basis zu finden, die eine koordinierte Reaktion auf neue Herausforderungen oder Informationen ermöglicht. Der Prozess des Sensemaking wird gestört,

und das Verständnis innerhalb der Gruppe oder Organisation kann ins Stocken geraten, was zu einer Beeinträchtigung der organisatorischen Effektivität führt. Auch Weick beschreibt diesen Prozess. Wetzel (2005) erläutert dazu, dass nach Weick Sensemaking in Organisationen durch Strukturen, Kommunikationsprozesse und die bestehende Organisationskultur beeinflusst wird. Hierarchien und Regeln bestimmen, welche Deutungen als legitim gelten, während offene Kommunikationskanäle kollektive Sinnkonstruktion erleichtern. Gleichzeitig können Unsicherheit, Ambiguität oder Krisen den Prozess erschweren, wenn etablierte Deutungsmuster nicht mehr greifen. Organisationen schaffen somit Rahmenbedingungen, die Sensemaking entweder fördern oder behindern, abhängig davon, wie flexibel und reflexiv ihre Strukturen gestaltet sind (Wetzel, 2005, S. 195). Wetzel fasst desweiteren zusammen, dass Weick Sinngenerierung nicht als gemeinsame Haltungen und Einstellungen basiert, sondern

*„In der Folge [...] eine Qualität entwickelter interindividueller mentaler Prozesse dar[stellt], die sich in kollektiven Verhaltensmustern manifestieren und nicht in individuellen Wissensbeständen verankert [...]. Koordiniertes Handeln ist daher nicht von Ähnlichkeiten in den Einstellungen, Haltungen oder Bedeutungsmustern der Gruppenmitglieder abhängig, sondern von der Qualität ihrer Kommunikation und Interaktion.“ (Wetzel, 2005, S. 181)*

Eine ähnliche Erkenntnis wurde auch in dieser Forschungsarbeit gewonnen. Die Teammitglieder identifizierten durch den Prozess der Sinngenerierung diejenigen impliziten Arbeitsphilosophien, die als hilfreich für die Aufgabenbewältigung angesehen wurden und im gemeinsamen Verständnis als zielführend galten. Dabei konnte beobachtet werden, dass sich implizite Arbeitsphilosophien einzelner Mitglieder an den Auftrag anpassten. Probleme innerhalb des Teams traten insbesondere dann auf, wenn die als sinnvoll erachteten impliziten Arbeitsphilosophien nicht mehr funktional aktiv werden konnten. Dabei waren diese Schwierigkeiten nicht ausschließlich auf eine fehlende Sinngenerierung zurückzuführen, sondern vielfach durch strukturelle Defizite innerhalb der Organisation bedingt.

Zur abschließenden Bewertung des theoretischen Konzepts zur Aktivierung impliziter Arbeitsphilosophien im Zusammenspiel von Organisation und Team soll im Folgenden ein zusammenfassendes Resümee erfolgen:

### **Luhmanns Perspektive: Organisationen als geschlossene Systeme**

Niklas Luhmann betrachtet Organisationen als autopoietische, geschlossene Systeme, die Umweltreize nicht direkt aufnehmen, sondern durch ihre eigene Kommunikation verarbeiten. Mitarbeitende reagieren also nicht unmittelbar auf Irritationen, sondern die Organisation entscheidet, wie sie diese einordnet und bearbeitet.

#### **Beispiel aus dem IW, übersetzt in Luhmanns Verständnis**

Angenommen, das Elternhaus hält sich nicht an die gemeinsame Abmachung zur Förderung der Selbstständigkeit einer Bewohnerin oder eines Bewohners. Statt die Bewohnerin / den Bewohner eigene Entscheidungen treffen zu lassen, mischen sich die Eltern weiterhin stark ein.

- die Organisation nimmt diese Irritation wahr, aber sie wird nicht direkt „von außen“ gesteuert.
- stattdessen verarbeitet sie das Problem durch interne Mechanismen, z. B. durch Fallbesprechungen, Regeln zur Elternarbeit oder Anpassung pädagogischer Konzepte.
- die Organisation trifft dann eine Entscheidung, ob sie das Gespräch mit den Eltern sucht oder die Betreuung verändert.

Das bedeutet: Mitarbeitende im IW können nicht einfach individuell reagieren, sondern müssen sich an die Strukturen und Entscheidungswege der Organisation halten.

#### **Weicks Perspektive: Sensemaking durch Mitarbeitende**

Karl Weick sieht Organisationen als dynamische Gebilde, in denen Mitarbeitende aktiv Bedeutung konstruieren. Irritationen werden nicht einfach an die Organisation „übergeben“, sondern durch individuelles und kollektives Handeln interpretiert und bearbeitet.

#### **Beispiel aus dem IW, übersetzt in Weicks Verständnis**

Ein Arzt verschreibt einer Bewohnerin / einem Bewohner ein Medikament, das seinen physischen Zustand verbessert, aber seinen Gemütszustand verschlechtert. Mitarbeitende bemerken, dass die Bewohnerin / der Bewohner zurückgezogener und antriebsloser wird.

- nach Weick geschieht nun Sensemaking: Mitarbeitende sprechen mit der Bewohnerin / dem Bewohner, tauschen sich im Team aus und reflektieren ihre Beobachtungen.
- sie handeln erst einmal, z. B., indem sie der Bewohnerin / dem Bewohner mehr emotionale Unterstützung geben oder eine alternative Beschäftigung vorschlagen.
- erst durch das Handeln zeigt sich, welche Bedeutung die Irritation hat – und was die nächsten Schritte sein könnten (z. B. ein Gespräch mit dem Arzt).
- die Situation wird nicht als festgelegtes Problem betrachtet, sondern als etwas, das im Prozess ausgehandelt wird.

Diese Forschungsarbeit kann sich in einer möglichen Schnittmenge beider Theorien verorten. Walter-Busch (2021, S. 95 ff) beschreibt, dass es bisher nicht die allgemeingültige Organisationstheorie gibt und man von einer Gleichwertigkeit der Theorien sprechen kann. Daher scheint die Möglichkeit an Synergien und Schnittmengen denkbar. Im IW werden Irritationen oft durch organisationale Vorgaben bearbeitet (wie es Luhmann beschreibt). Strukturelle Prozesse wie Fallbesprechungen oder Leitlinien bestimmen langfristige Reaktionen auf Herausforderungen. Gleichzeitig gibt es jedoch akute Momente, in denen Teams oder einzelne Teammitglieder ad hoc handeln müssen, da herausforderndes Verhalten in dem Moment, in dem es auftritt, nicht durch eine organisatorische Entscheidung gelöst werden kann. Hier greift Weicks Konzept des Sensemaking: Mitarbeitende interpretieren die Situation in Echtzeit, reagieren flexibel und generieren Bedeutung durch ihr Handeln. Erst im späteren Verlauf kann die Organisation die Irritation systematisch aufgreifen, indem z. B. bewusst eine Fallbesprechung angesetzt wird, um eine langfristige Vorgehensweise festzulegen. So wird deutlich, dass sich strukturelle (Luhmann) und prozesshafte (Weick) Ansätze nicht ausschließen, sondern ergänzen könnten, insbesondere in einem herausfordernden Arbeitsfeld wie dem IW. Diese Forschungsarbeit verfolgt jedoch nicht das Ziel, das Für und Wider beider Theorien auszudiskutieren. Vielmehr dient der Vergleich dazu, aufzuzeigen, wie die Aktivierung impliziter Arbeitsphilosophien innerhalb einer Teamkultur im Kontext des IWs als soziales System eingeordnet werden kann. Luhmann liefert eine plausible Erklärung für Organisationen als soziale Systeme, die sich über Kommunikation steuern und strukturieren. Gleichzeitig bleibt in seinem Ansatz jedoch unberücksichtigt, inwiefern psychische Systeme das soziale System beeinflussen können – insbesondere, wenn die Arbeit von Teammitgliedern unmittelbare Interaktion mit anderen Menschen erfordert. Der Kontakt mit Bewohnerinnen und Bewohnern des IWs

ist nicht allein durch funktionale Logiken beschreibbar. Menschen lassen sich nicht wie Organisationseinheiten in ein geschlossenes System einordnen. Sie bringen Emotionen, individuelle Biografien und situative Reaktionen mit, die sich nicht immer nach organisationalen Vorgaben richten. Hier zeigt sich die Stärke von Weicks Ansatz, der diese Unvorhersehbarkeit berücksichtigt und den Fokus darauf legt, wie Mitarbeitende aktiv mit Unsicherheiten umgehen, Sinn generieren und in dynamischen Interaktionen Entscheidungen treffen.

## 8 Kritische Reflexion

Breuer et al. (2010) geben eine Empfehlung dafür aus, wie die Qualität einer qualitativen Arbeit durch die\*den Forscher\*in geprüft und im Zweifel nachgearbeitet werden kann. So schreiben die Autoren:

- "Kriterium 1: Wurden Konzepte im Sinne der Grounded Theory generiert? ...*
- Kriterium 2: Sind die Konzepte systematisch zueinander in Beziehung gesetzt? ...*
- Kriterium 3: Gibt es viele konzeptuelle Verknüpfungen? Sind die Kategorien gut entwickelt? Besitzen sie konzeptuelle Dichte?...*
- Kriterium 4: Ist ausreichende Variation in die Theorie eingebaut?...*
- Kriterium 5: Sind die breiteren Randbedingungen, die das untersuchte Phänomen beeinflussen, in seine Erklärung eingebaut?...*
- Kriterium 6: Wurde dem Prozessaspekt Rechnung getragen?*
- Kriterium 7: In welchem Ausmaß erscheinen die theoretischen Ergebnisse bedeutsam?..."*

Im Folgenden werden diese Kriterien herangezogen und daraufhin geprüft, inwieweit diese Forschungsarbeit ihnen gerecht wird.

### **Kriterium 1, 2 und 3; erfüllt:**

Im Rahmen dieser Forschungsarbeit wurden Konzepte entwickelt, die in wechselseitiger Beziehung zueinanderstehen. Durch die konsistente Analyse der Aktivierung impliziter Arbeitsphilosophien im Kontext zentraler Motivationsdimensionen sowie die systematische Kategorisierung ihrer verschiedenen Ausprägungen – beispielsweise funktional vs. dysfunktional oder hemmend vs. förderlich – konnte eine umfassende Struktur von Wirkfaktoren erarbeitet werden. Durch das iterative Vorgehen wurden die Kategorien intern verglichen, aufeinander abgestimmt und weiter verfeinert.

Diese Struktur ließ sich zu einem theoretischen Konzept verdichten, welches beschreibt, wie implizite Arbeitsphilosophien innerhalb einer Organisation generiert und aktiviert werden. Aus den gewonnenen Erkenntnissen konnten zudem spezifische Handlungstypen für implizite Arbeitsphilosophien abgeleitet werden, die aufzeigen, unter welchen Bedingungen sich förderliche oder hinderliche Arbeitsweisen entwickeln und welche Faktoren diesen Prozess beeinflussen.

**Kriterium 4; erfüllt:**

In die Analyse wurde eine ausreichende Variation integriert, um die Entstehung impliziter Arbeitsphilosophien differenziert zu erfassen. Dieser Prozess lässt sich als Zusammenspiel komplexer und vielschichtiger Mechanismen beschreiben, die sowohl strukturelle als auch dynamische Faktoren umfassen.

Insbesondere die Organisationsmerkmale „Sinngenerierung“ und die „Organisationsstruktur“ erwiesen sich als zentrale Einflussgrößen/ Schlüsselkategorien. Beide Kategorien konnten weiter in spezifische Unteraspekte unterteilt und detailliert dargestellt werden, wodurch ihre wechselseitige Wirkung innerhalb organisationaler Abläufe nachvollziehbar wurde.

**Kriterium 5; teilweise erfüllt:**

Diese Forschungsarbeit integrierte die individuellen Biografien der Probanden vor ihrem Eintritt in die Organisation nur stark eingegrenzt auf die Merkmale des Geschlechts, Alters, Beruf und der Betriebszugehörigkeit. Weitere biografische Faktoren wurden bewusst ausgeklammert, da die Intensivwohneinrichtung als eigenständiges soziales System betrachtet wurde, das eine eigene biografische Dynamik in der Entwicklung, auch von impliziten Arbeitsphilosophien, aufweist. Dennoch sei an dieser Stelle folgendes kritisch betrachtet:

**(5a) Auslassen individueller Motive und kultureller Identität (organisations-extern)**

Obwohl die Motivationsdimensionen – wie etwa die gemeinsame Zielsetzung zur Förderung des Wohlbefindens in der Einrichtung – als zentrale Faktoren benannt wurden, bleiben die individuellen Beweggründe der Mitarbeitenden für ihr berufliches Handeln weitgehend unberücksichtigt. Es konnte dargestellt werden, dass durch einen Prozess der Sinngenerierung implizite Arbeitsphilosophien geformt wurden. Allerdings ließen sich individuelle Motivationen oder spezifische implizite Arbeitsphilosophien einzelner Teammitglieder nicht zuverlässig erfassen. Vereinzelt wurden implizite Arbeitsphilosophien von Führungskräften oder einzelnen Teammitgliedern als Grundlage für Diskussionen in Beratungsprozessen eingebracht, jedoch in einer nicht ausreichenden inhaltlichen Dichte für eine systematische Kodierung. Darüber hinaus bleibt zu klären, in welcher Weise externe, außerhalb der Organisation geprägte Wertvorstellungen in den

Arbeitsalltag einfließen und welchen Einfluss sie auf die institutionelle Praxis haben könnten. In diesem Zusammenhang könnten kulturspezifische Biografien relevante Aspekte zur Analyse beitragen. Selbst wenn der Prozess der Sinngenerierung zur Ausbildung gemeinsamer impliziter Arbeitsphilosophien führt, bleibt die Frage offen, inwiefern kulturelle Vielfalt innerhalb des Teams zu unterschiedlichen Präferenzen hinsichtlich spezifischer impliziter Arbeitsphilosophien führen kann.

### **(5b) Geschlechtsspezifische Unterschiede in der Ausbildung von impliziten Arbeitsphilosophien**

Eine Differenzierung zwischen weiblichen und männlichen Fachkräften bzw. Leitungspersonen wurde nicht vorgenommen. Hier könnte ein relevanter Einflussfaktor bestehen, da laut Maas (1991, S. 90 ff.) Frauen stärker auf emotionale Werte und Männer eher auf leistungsorientierte Werte ausgebildet werden. Dies könnte einen Einfluss auf das IW nehmen, durch die aus der Ausbildung in Berufen des Sozial- und Gesundheitswesens geprägten impliziten Arbeitsphilosophien

#### **Kriterium 6; erfüllt:**

Dem Prozessaspekt wurde umfassend Rechnung getragen, indem jede Arbeitsphase so detailliert und transparent wie möglich dargestellt wurde. Dies umfasste insbesondere die iterative und zyklische Natur des Forschungsprozesses, die in einer klar strukturierten Darstellung nachvollziehbar gemacht wurde.

Eine besondere Herausforderung bestand darin, die komplexe, dreidimensional verknüpfte Arbeitsweise – geprägt durch fortlaufende Rückkopplungen und Anpassungen – in eine zweidimensionale Darstellung zu überführen, ohne wesentliche Prozessdynamiken zu verlieren. Um die Nachvollziehbarkeit weiter zu erhöhen, wurde jede Arbeitsphase zusätzlich durch eine persönliche Reflexion begleitet. Diese Reflexionen ermöglichten es, methodische Entscheidungen und deren Auswirkungen auf die Forschungsergebnisse transparent zu machen und zugleich den eigenen Forschungsprozess kritisch zu hinterfragen.

#### **Kriterium 7:**

Die Werte- und Wertewandelforschung basiert häufig auf quantitativen Methoden wie Rating- und Ranking-Verfahren, die Korrelationen berechnen und große Stichproben

erfassen können. Auch die Studien von Shalom Schwartz sowie die Arbeiten renomierter Forscher wie Ronald Inglehart und Clyde Kluckhohn nutzen dieses methodische Vorgehen. Dabei setzen die Forschenden zunächst Annahmen über das Forschungsfeld, die sie quantitativ überprüfen und weiter verdichten. Ein zentrales Problem dieser Herangehensweise ist, dass Befragte ihre Wertvorstellungen hierarchisierten müssen, obwohl Werte oft gleichzeitig und in Wechselwirkung zueinander auftreten (Maag, 1991, S. 57). Die Werteforschung und Wertewandelforschung verlangen daher eine kognitive Auseinandersetzung mit Wertvorstellungen, was für Probanden herausfordernd sein kann. Zudem wurde vielfach kritisiert, dass viele dieser Studien mit Studierenden durchgeführt wurden, was die Übertragbarkeit der Ergebnisse einschränken könnte. Diese Forschungsarbeit verfolgt hingegen einen kontextbezogenen Ansatz, der Zusammenhänge innerhalb des Forschungsfeldes analysiert. Die Probanden wurden angeregt, ihre eigene Arbeit zu reflektieren, wodurch sie automatisch in ein narratives Erzählformat übergingen. Dadurch konnten Handlungen bestimmten Wertvorstellungen zugeordnet werden, da Begriffe und Sinngehalte in den Aussagen Rückschlüsse auf Werte und impliziten Arbeitsphilosophien zuließen. Der Vorteil dieses Ansatzes liegt in der unmittelbaren Praxisnähe, da Erkenntnisse direkt aus den Erfahrungen der Befragten gewonnen werden. Gleichzeitig unterliegt dieses Vorgehen der Einschränkung, dass die Qualität der Erkenntnisse stark vom hermeneutischen Verständnis der Forscherin abhängt. Sowohl quantitative als auch qualitative Verfahren stoßen hier an ihre Grenzen, da das untersuchte Phänomen nie vollständig erfasst werden kann. Ein iteratives Vorgehen mit einem Methoden-Mix im Rahmen einer Langzeitstudie könnte daher eine umfassendere Untersuchung von Wertvorstellungen im organisationalen Kontext ermöglichen

## 9 Resümee und Konklusion

Dieses Forschungsdesign ermöglichte praxisnahe Einblicke in Wertvorstellungen als sog. „implizite Arbeitsphilosophien“ innerhalb des IWs als soziales System aus soziologischer Perspektive. Während viele bestehende Studien im deutschsprachigen und internationalen Raum auf standardisierten Fragebogenerhebungen zum Wandel der Wertvorstellungen basieren und somit nur indirekte Rückschlüsse auf organisationsinterne Dynamiken zwischen Teammitgliedern zulassen, gewährte diese Untersuchung einen unmittelbaren Einblick in die unbewusste Ebene der Teamkultur, respektive zu den impliziten Arbeitsphilosophien im Arbeitsalltag eines Teams im IW.

Die systemischen Beratungen erwiesen sich als besonders hilfreich, um einen tiefgehenden Einblick in die Teamkultur, insbesondere auf deren unbewusste Ebene, zu gewinnen. Im Gegensatz dazu brachte die ethische Fallbesprechung ebenfalls Erkenntnisse über Arbeitsphilosophien, blieb jedoch aufgrund des starren Frageschemas relativ begrenzt in der inhaltlichen Tiefe. Andererseits ermöglichten die Fallbesprechungen wertvolle Einblicke in die Organisationsstruktur, die durch die strukturierte Vorgehensweise und die darin eingebundenen kontextuellen Fragestellungen erkannt werden konnten. Durch die Verknüpfung mit spezifischen Organisationsmerkmalen konnte analysiert werden, wie strukturelle Rahmenbedingungen und zugewiesene Aufgaben auf die Teammitglieder wirken und welche konkreten Handlungen daraus resultieren und mit welchen impliziten Arbeitsphilosophien diese verknüpft zu sein schienen. Das gewählte Grounded-Theory-Design ermöglichte eine weitgehend theorie neutrale Herangehensweise, da zunächst ohne festgelegte theoretische Vorgaben gearbeitet wurde und nur ein basales Wissen seitens der Forscherin über das breite Feld der Organisationssoziologie, -psychologie und der Wertewandelforschung bestand. Erst nach der Auswertung der erhobenen Daten wurden ergänzend relevante Organisationstheorien und Theorien des gesellschaftlichen Wertwandels von der Forscherin herangezogen, um die gewonnenen Erkenntnisse theoretisch einzuordnen. Der Forschungsprozess war somit von einer theoretischen Sensibilität begleitet, blieb jedoch methodisch offen und wurde nicht durch vorab festgelegte theoretische Annahmen eingeengt, die die Interpretation der Daten hätten einschränken können. Dieses Vorgehen ermöglichte eine offene Analyse, in deren Verlauf Motivationsdimensionen innerhalb des IWs identifiziert werden konnten, die eng mit der Aktivierung impliziter Arbeitsphilosophien verbunden sind. Viele Theorien heben die zentrale Bedeutung von

Kommunikation für soziale Interaktionen hervor. Diese Forschungsarbeit konnte empirisch belegen, dass Sinngenerierung eine essenzielle Voraussetzung für das Erkennen impliziter Arbeitsphilosophien und das Generieren einer Teamkultur ist, wobei Sinngenerierung nur über Kommunikation in gemeinsamer Handlung erfolgen kann. Ohne diesen gemeinsamen Sinnbildungsprozess entstehen weder stabile Teamstrukturen noch kongruent gelebte implizite Arbeitsphilosophien (E\_002\_2023-12-19-Paraphrase\_Interview\_Ltg, S. 6; E\_002\_2023-05-04\_anonym\_SysBera\_Team, S. 25). Die Ergebnisse zeigen somit eine direkte Verbindung zwischen theoretischen Annahmen und gelebter Praxis, indem sie verdeutlichen, wie organisationale Kommunikationsformate und interne Kommunikationsmöglichkeiten zur Ausbildung einer kollektiven Arbeitsweise beitragen. Der Arbeitsalltag im IW ist häufig von Unsicherheiten geprägt, beispielsweise durch herausforderndes Verhalten von Bewohnerinnen und Bewohner oder durch externe Einflüsse aus familiären oder politischen Systemen, die auf die Gestaltung der Organisation einwirken können (E\_002\_2023-05-04\_anonym\_SysBera\_Team, S. 25). Dazu zählen etwa veränderte bauliche Anforderungen oder massiv aggressives Verhalten, das im Zusammenhang mit ungünstigen internen Prozessabläufen stehen kann (Markowetz et al., 2025, S.213-215). Im Optimalfall bietet eine klare Organisations- und Arbeitsstruktur den Teams eine verlässliche Orientierung im Alltag und unterstützt zugleich die Entwicklung gemeinsamer – oft impliziter – Arbeitsphilosophien. Organisationen können in diesem Sinne Räume für informelle Austauschformate schaffen, etwa durch Kaffeepausen oder kreative Gestaltungsfreiraume im Alltag (Elbe, 2016). Solche Formen der informellen Kommunikation ermöglichen die Weitergabe von Erfahrungswissen (E\_002\_2023-12-19-Paraphrase\_Interview\_Ltg, S. 4) und emotionalen Reaktionen (E\_001\_2023-04-05\_anonym\_SysBera\_LTG, S. 10), ohne institutionelle Filter und tragen wesentlich zum sozialen Zusammenhalt im Team sowie zur Herausbildung funktionaler Benevolenz in der Teamkultur bei.

Der Umgang mit fortlaufenden Herausforderungen erfordert darüber hinaus eine flexible Anpassung der Alltagsstrukturen und -prozesse. Dabei entstehen teilweise individualisierte Abläufe, die auf gemeinsam geteilten Erfahrungen beruhen und den bestmöglichen Umgang mit den jeweiligen Anforderungen des Alltags ermöglichen (Nerdinger et al. 2019, S. 90 ff.). Trotz solcher Anpassungen bleibt die Organisation als Ganzes bestehen. Gleichzeitig ist ein gewisser Handlungsspielraum für eine individuelle Gestaltung des Wohnalltags notwendig, der jedoch nur dann zielführend genutzt

werden kann, wenn innerhalb der Organisation stabile und regelmäßig stattfindende Austauschformate verankert sind. Auch Peter Heintel, Professor für Philosophie und Gruppendynamik, betont, dass Werte – insbesondere im Sinne einer ethischen Entwicklung – durch Austausch und gemeinsames Sinnstiften gefördert werden (Heintel, 2010, S. 453–482). Eine Studie von Lechner et al. (2017) zur Entwicklung von Arbeitswerten junger Erwachsener fasst verschiedene Forschungsergebnisse zusammen und kommt – auf Basis eigener Erhebungen – zu dem Schluss, dass die Herausbildung von Arbeitswerten als dynamische Wechselwirkung zwischen handlungsfähigen Individuen und den sich wandelnden Möglichkeiten und Einschränkungen in den vielschichtigen Kontexten beruflicher Entwicklung verstanden werden kann.

Diese Forschungsarbeit wurde initiiert, um den Teammitgliedern des IW eine Möglichkeit zur Selbstreflexion zu bieten. Die Ergebnisse zeigen jedoch, dass die Fähigkeit zur Reflexion in hohem Maße von der Unterstützung durch die Organisation insgesamt – insbesondere durch die Leitung – im Alltag abhängt (E\_002\_2023-12-19-Paraphrase\_Interview\_Ltg, S. 2; E\_001\_2023-08-01\_anonym\_SysBera\_LTG\_Einrichtung, S. 2). Entscheidend ist dabei der Freiraum, den das Management und insbesondere die Teamleitungen für diesen Prozess erhalten. Das bedeutet, dass die gestellten Aufgaben als motivierend empfunden werden und die impliziten Arbeitsphilosophien im Idealfall durchgängig funktional wirksam sind. Zudem ist eine ausgewogene Teamkultur im IW gegeben, wenn die Dimensionen „Offenheit für Wandel“, „Beständigkeit“, „Kultur“ und „Autonomie“ in einem ausgewogenen Verhältnis berücksichtigt werden. Für die praktische Arbeit mit Teams im IW ist es daher wichtig, Rollen, Strukturen, Abläufe und Kommunikation aufeinander abzustimmen. Zudem sollte dem Team ausreichend Zeit zur Reflexion über seine impliziten Arbeitsphilosophien eingeräumt werden (E\_002\_2023-12-19-Paraphrase\_Interview\_Ltg, S. 6). Trotz des bekannten Wertewandel und der zunehmenden Bedeutung von Selbstbestimmung (European Social Survey 2021; Lechner et al. 2023; Aldjic, K., & Farrell, W. 2022) in der Arbeitswelt bleibt die Führungsebene maßgeblich für die Orientierung innerhalb der Organisation. Es ist daher empfehlenswert, dass Führungskräfte das Prinzip der sinngenerierenden Kommunikation in die strukturelle Gestaltung der Organisation integrieren, so wie Krobath & Heller es bspw. bezogen auf Wertereflexion als „*Ethik braucht Organisation*“ (Krobath und Heller, 2003, S. 563) ausführen. Die Aufbau- und Ablauforganisation beeinflussen direkt die Entwicklung von impliziten Arbeitsphilosophien innerhalb der

Teams und der Gesamtstruktur (siehe Abbildung 29 Intensität / Dichte der Kodierungen pro OS-Element

## 10 Implikationen für die Praxis

Die aus der Fallkontrastierung abgeleiteten Handlungstypen basieren auf zeitgeistgeprägten, impliziten Arbeitsphilosophien im Kontext des IWs. Sie sind nicht als feste Soll-Vorgaben zu verstehen, sondern stellen Prototypen dar, die auf der Grundlage empirischer Daten entwickelt wurden. Diese Typen dienen als Orientierungshilfe zur Reflexion eigener Werte und Haltungen im Arbeitskontext.

Auch wenn die Ergebnisse dieser Forschungsarbeit nahelegen könnten, dass es eine gewisse Allgemeingültigkeit impliziter Arbeitsphilosophien und ihrer Handlungskontexte gibt, lässt sich hierzu keine abschließende Aussage treffen. Die IW-Arbeitsphilosophie-Handlungstypen (IW-A-H-Typen) sind daher in erster Linie als Reflexionsinstrument für den Bereich der Behindertenhilfe, insbesondere im Bereich Wohnen, zu verstehen. Die Untersuchung zeigt, dass insbesondere Führungskräfte und das Management – mit Blick auf die Organisationsstruktur – maßgeblich beeinflussen, ob und in welcher Form eine Auseinandersetzung mit Arbeitsphilosophien stattfindet. Es ist daher essenziell, gezielte Reflexionsräume für den Einsatz der IW-A-H-Typen zu schaffen. Dies betrifft nicht nur physische Räume, sondern vor allem auch strukturelle und institutionelle Verankerungen. Die Möglichkeit zur Reflexion von Teamkultur und Arbeitsphilosophien muss Teil der Unternehmenskultur und im Leitbild fest verankert sein. Die Bedeutung dieser Reflexion wird sowohl durch die herangezogene Fachliteratur (u. a. Schreyögg und Geiger, 2016; von Groddeck, 2011; Krobath und Heller, 2010; Weick, 2021) als auch durch die Analyse von Beratungsfällen deutlich. Ein gemeinsames Verständnis und die kollektive Sinnstiftung sind zentral – nicht nur zur Optimierung von Abläufen und ggf. der Organisationsstruktur, sondern auch für das zwischenmenschliche Miteinander. Langfristig kann dies die eigenmotivierte Bindung an die Einrichtung fördern, weil sich Mitarbeitende mit ihrer Arbeit identifizieren und sich dort wohlfühlen. Die Reflexion über implizite Arbeitsphilosophien hat zudem positive Auswirkungen auf das Wohlbefinden der Bewohnerinnen und Bewohner sowie auf die Qualität des zwischenmenschlichen Umgangs im Arbeitsalltag. Im Rahmen einer Supervision sind die IW-A-H-Typen hingegen weniger geeignet, da die Supervision be-

reits durch gezielte Irritation zur Reflexion anregt. Ihre Stärke liegt vielmehr als internes Werkzeug für die Teamentwicklung. Führungskräfte und Management können mithilfe der IW-A-H-Typen ihre Teams besser einschätzen und organisationsbezogene Zusammenhänge differenzierter betrachten. Die Anwendung der IW-A-H-Typen ist in der Praxis flexibel gestaltbar. Es steht den Einrichtungen frei, Team-Workshops durchzuführen, in denen alle Typen gemeinsam reflektiert werden. Alternativ kann sich ein Team gezielt mit einem bestimmten Typus auseinandersetzen, der beispielsweise durch die Leitung vorgegeben wird. Ebenso ist es möglich, sich auf intern bevorzugte Typen zu konzentrieren und diese als Zielbild für die Weiterentwicklung der Teamkultur zu nutzen. In diesem Sinne bestehen keine festen Vorgaben oder Begrenzungen hinsichtlich der Anwendung – die Nutzung kann individuell an die Bedürfnisse und Ziele der jeweiligen Organisation angepasst werden.

## 11 Zukunftsperspektiven

Aus den gewonnenen Erkenntnissen ergeben sich weiterführende Fragestellungen, die im Rahmen zukünftiger Untersuchungen vertieft analysiert werden könnten. Ein bislang wenig beleuchteter Aspekt scheint die Existenz von „Unwerten“ oder dysfunktionalen impliziten Arbeitsphilosophien. Im Rahmen der für diese Forschungsarbeit durchgeführten Literaturrecherchen konnten keine Beiträge identifiziert werden, die explizit auf dysfunktionale Wertorientierungen, wie bspw. Arroganz, Egoismus, Respektlosigkeit etc. eingehen oder diese systematisch erfassen. Es wäre relevant weiter auszudifferenzieren, wie sich diese in Teamdynamiken manifestieren und in welchem Maße sie die Organisation beeinflussen können. Eine systematische Untersuchung könnte dazu beitragen, Spannungsfelder frühzeitig zu erkennen, potenzielle Konfliktfaktoren zu identifizieren und gezielte Maßnahmen zur Verbesserung der Teamdynamik zu entwickeln.

Zudem ließ sich im Vergleich der aktuellen Studie von Schweizer et al. (2024) zu Arbeitswerten und den Ergebnissen dieser Forschungsarbeit ein erkennbarer Unterschied in der Aktivierung des Arbeitswertes Hedonismus feststellen. Im Kontext des IWs wird diese Arbeitsphilosophie zwar implizit angestrebt, jedoch offenbar nur selten in der Praxis umgesetzt. Dagegen betont die Studie von Schweizer et al. (2024) die Relevanz von Hedonismus und ihre Bedeutung für die Arbeitsgestaltung. Sowohl die Studie von Schweizer et al. (2024) als auch die vorliegende Forschungsarbeit legen nahe, dass Hedonismus als Arbeitswert nicht an andere Wertvorstellungen gebunden ist und möglicherweise übergreifend wirksam sein kann. Vor diesem Hintergrund wären weiterführende Studien von Interesse, die der Frage nachgehen, inwiefern dieser Arbeitswert eine zentrale Rolle spielt, wie er in der Praxis konkret umgesetzt wird und wie er bewusst aktiviert werden kann, um dies zu nutzen, damit die teamkulturelle Entwicklung positiv gefördert werden könnte. Ein weiterer wichtiger Forschungsansatz betrifft die „Multikulturalität innerhalb der Teams“. Unterschiedliche kulturelle Hintergründe gehen mit verschiedenen impliziten Arbeitsphilosophien einher, die unbewusst in die Organisation einfließen können. Es wäre zu untersuchen, wie bei der gemeinsamen Sinngenerierung Multikulturalität im IW Einfluss nimmt. Ein vertieftes Verständnis zur Form der Kommunikation über implizite Arbeitsphilosophien könnte dazu beitragen, ein gemeinsames Verständnis von impliziten Arbeitsphilosophien zu fördern und den Prozess der Entwicklung hin in die unterbewusste Ebene innerhalb des Teams

gezielt zu unterstützen. Offen bleibt die Frage, ob und inwiefern sich implizite Arbeitsphilosophien zwischen jüngeren und älteren Teammitgliedern unterscheiden. Im Rahmen dieser Forschungsarbeit konnten hierzu keine differenzierten Erkenntnisse gewonnen werden. Die analysierten Beratungsfälle ermöglichen zwar Einblicke in bestehende implizite Arbeitsphilosophien innerhalb der Teams, da diese im Zusammenhang mit konkreten Problemlagen im Arbeitsalltag herausgefiltert werden konnten. In den untersuchten Fällen zeigte sich jedoch zumeist ein übergreifender Teamkonsens, sodass individuelle Unterschiede – insbesondere in Bezug auf das Alter – nicht erkennbar oder analytisch trennscharf beschreibbar waren. Eine gezielte Untersuchung dieses Aspekts könnte daher aufschlussreiche Hinweise darauf liefern, inwiefern unterschiedliche Altersgruppen durch spezifische Überzeugungen oder Wertehaltungen in ihrer Arbeitshaltung geprägt sind. Ebenfalls offen bleibt die Frage nach dominanten impliziten Arbeitsphilosophien und geschlechterspezifischen Ausprägungen. Es wäre interessant zu analysieren, ob Teams mit einem höheren Männeranteil unterschiedliche Schwerpunkte in ihrer impliziten Arbeitsphilosophie setzen und ob dies Auswirkungen auf Arbeitsweise und Entscheidungsfindung hat. Ein besseres Verständnis dieser Unterschiede kann helfen, Teams bewusster zusammenzustellen, Führung gezielter auszurichten und Entscheidungswege sensibler zu gestalten. So bietet die Fragestellung Potenzial, Diversity-Aspekte stärker in Management und Organisationskultur zu integrieren. Schließlich stellt sich die Frage, ob es innerhalb des IW eine „feste Hierarchie“ von impliziten Arbeitsphilosophien gibt oder ob deren Priorisierung vielmehr „kontextabhängig“ bleibt und je nach Leitstrategie der Organisation bzw. der Teams, sich auch wandeln kann. Die Ergebnisse dieser Forschungsarbeit legen nahe, dass Sinn- und Bedeutungszuschreibungen im Teamprozess die passenden impliziten Arbeitsphilosophien für den Arbeitskontext evozieren und durch bewährte Routinen implizit werden. Eine weiterführende Untersuchung könnte aufzeigen, ob dennoch übergeordnete, stabile implizite Arbeitsphilosophien existieren oder ob sich deren Orientierung situativ dynamisch verändert.

Diese offenen Fragen zeigen, dass die Erforschung von impliziten Arbeitsphilosophien im IW noch viele vertiefende Perspektiven bereithält. Zukünftige Studien könnten dazu beitragen, diese Aspekte gezielt zu analysieren und damit das Verständnis für die komplexen Strukturen organisationaler impliziter Arbeitsphilosophien und Motivationen innerhalb solcher Teams weiter zu schärfen.



## 12 Referenzverzeichnis

- Aldjic, K., & Farrell, W. (2022). Work and espoused national cultural values of Generation Z in Austria. *European Journal of Management Issues*, 30(2), 100–115. <https://doi.org/10.15421/192210>
- Arbeitskreis Qualitative Methoden in der Geographie und der raumsensiblen Sozial- und Kulturraumforschung. (2021, 21. Oktober). Integratives Basisverfahren. [https://www.qualitative-methoden.giub.unibe.ch#:contentReference\[oaicite:0\]{index=0}](https://www.qualitative-methoden.giub.unibe.ch#:contentReference[oaicite:0]{index=0})
- Armbruster, A., & Besio, C. (Hrsg.). (2020). *Organisierte Moral: Zur Ambivalenz von Gut und Böse in Organisationen*. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-31555-9>
- Arnold, M. (2016). Systemaufstellungen als Methode in Wissenschaft und Praxis. *Ökologisches Wirtschaften*, 31(3). <https://doi.org/10.14512/OEW310344>
- Austermann, F., Gröning, K., & Lehmenkühler-Leuschner, A. (Hrsg.). (2015). *Fanatisches Denken und Organisationsethik* (FoRuM Supervision, Heft 45, 23. Jahrgang). Universität Bielefeld. ISSN 2199-6334.
- Axelrod, R. (2009). *The evolution of cooperation* (7. Aufl., W. Raub & T. Voss, Übers.). R. Oldenbourg Verlag. (Originalarbeit veröffentlicht 1984)
- Barmeyer, C., & Busch, D. (Hrsg.). (2023). *Meilensteine der Interkulturalitätsforschung: Biographien, Konzepte, Positionen*. Springer VS.
- Bauer-Kaase, P., & Kaase, M. (1998). Werte und Wertewandel – ein altes Thema und eine neue Facette. In H. P. Galler & G. Wagner (Hrsg.), *Empirische Forschung und wirtschaftspolitische Beratung* (S. 256–274). Campus.
- Baumgartner, M. (2006). *Gestaltung einer gemeinsamen Organisationswirklichkeit: Systemische Strukturaufstellungen und Mitarbeiterbefragungen zur Diagnose von Organisationskultur*. Carl-Auer.
- Beschorner, T. (2020). Kulturalistische Wirtschaftsethik. In: Beschorner, T., Brink, A., Hollstein, B., Hübscher, M.C., Schumann, O. (eds) *Wirtschafts- und Unternehmensethik*. Springer VS. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-16205-4\\_15](https://doi.org/10.1007/978-3-658-16205-4_15)
- Bierhoff, H.-W. (2006). *Sozialpsychologie* (6. Aufl.). Kohlhammer.
- Blickle, G. (2004). Interaktion und Kommunikation. In H. Schuler (Hrsg.), *Organisationspsychologie 2 – Gruppe und Organisation*. Enzyklopädie der Psychologie, (Bd. D/III/4, S. 55–128). Hogrefe.
- Boehm, A. (1994): Grounded Theory - wie aus Texten Modelle und Theorien gemacht werden. In A. Boehm, A. Mengel, & T. Muhr (Hrsg.), *Texte verstehen : Konzepte, Methoden, Werkzeuge*. (S. 121-140). UVK Univ.- Verlag.

- Böttcher, W., & Therhart, E. (Hrsg.). (2004). *Organisationstheorie in pädagogischen Feldern*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bonfranchi, R. (2011). *Ethische Handlungsfelder der Heilpädagogik: Integration und Separation von Menschen mit geistigen Behinderungen*. Peter Lang.
- Bourdieu, P. (1999). Narzißtische Reflexivität und wissenschaftliche Reflexivität. In E. Berg & M. Fuchs (Hrsg.), *Die Krise der ethnographischen Repräsentation* (S. 365–374). Suhrkamp.
- Breuer, F., Muckel, P. & Dieris, B. (2019). *Reflexive Grounded Theory: Eine Einführung für die Forschungspraxis* (4., durchgesehene und aktualisierte Auflage). Springer VS.
- Brohm, M. (2017): *Werte, Sinn und Tugenden als Steuerungsgrößen in Organisationen. Für Fach- und Führungskräfte*. Springer.
- Burmeister, C., Ranisch, R., Brand, C., & Müller, U. (2021). Organisationsethik in Einrichtungen des Gesundheitswesens. *Ethik in der Medizin*, 33, 153–158. <https://doi.org/10.1007/s00481-021-00639-w>
- Buchholz, M., & Gödde, G. (Hrsg.). (2005). *Das Unbewusste in aktuellen Diskursen: Anschlüsse* (Bibliothek der Psychoanalyse; Das Unbewusste 2). Psychosozial-Verlag.
- Christ, (2016). Systemaufstellungen als Instrument der qualitativen Sozialforschung. Vier vielleicht neue Unterscheidungen aus der Anwendungssicht der Wissenschaft. in Weber, G., Rosselet, C. (Hrsg.). *Organisationsaufstellungen. Grundlagen, Settings, Anwendungsfelder*. Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Daimler, R. (2008). *Basics der Systemischen Strukturaufstellungen. Eine Anleitung für Einsteiger und Fortgeschrittene*. Kösel.
- Decker, O. (Hrsg.). (2018). *Sozialpsychologie und Sozialtheorie. Band 1: Zugänge*. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-19564-3>
- Deutsche Gesellschaft für Erziehungswissenschaft (Hrsg.). (2005). Anonymisierung der qualitativen Forschung: Probleme und Empfehlungen. Verfügbar unter: [https://www.dgfe.de/fileadmin/OrdnerRedakteure/Stellungnahmen/2005\\_11\\_Anonymisierung\\_von\\_Daten.pdf](https://www.dgfe.de/fileadmin/OrdnerRedakteure/Stellungnahmen/2005_11_Anonymisierung_von_Daten.pdf)
- Deutsche Gesellschaft für Erziehungswissenschaft (Hrsg.). (2016). Ethik-Kodex der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft (DGfE). Verfügbar unter: [https://www.dgfe.de/fileadmin/OrdnerRedakteure/Satzung/etc/Ethikkodex\\_2016.pdf](https://www.dgfe.de/fileadmin/OrdnerRedakteure/Satzung/etc/Ethikkodex_2016.pdf)
- Deutsche Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie (DGSF). (2024). *Ethik-Richtlinien der Deutschen Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie*. DGSF e.V.

- Deveau, R., & McGill, P. (2016). Practice leadership at the front line in supporting people with intellectual disabilities and challenging behaviour: A qualitative study of registered managers of community-based, staffed group homes. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 29(3), S. 266–277.
- Deveau, R., & McGill, P. (2019). Staff experiences working in community-based services for people with learning disabilities who show behaviour described as challenging: The role of management support. *British Journal of Learning Disabilities*, 47(3), 201–207.
- Döring, A. K., & Cieciuch, J. (2018). Die Theorie menschlicher Werte nach Shalom H. Schwartz und ihre Relevanz für die Erforschung der Werteeentwicklung im Kindes- und Jugendalter. In A. Döring, J. Cieciuch, K. Boehnke, E. Makarova, G. Liedtke, M. Najderska, W. Herzog, K. Trummer & M. Frommelt (Hrsg.), *Werteeentwicklung im Kindes- und Jugendalter* (S. 22–27). Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich. <https://doi.org/10.5167/uzh-162924>
- Dresing, T., & Pehl, T. (2018). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse: Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende* (8. Aufl.). Eigenverlag.
- Elbe, M. (2016): *Sozialpsychologie der Organisation. Verhalten und Intervention in sozialen Systemen*. Springer-Gabler.
- Erpenbeck, J. (2019). *Das große Buch der Werte: Enzyklopädie der Wertevorstellungen* (2. Aufl.). INTUISTIK ® Verlag Erzbistum Köln
- Generalvikariat. (2021). Die Moderation von 66 Fragen: Herausforderung – Ballast – Entlastung. In A. Sickmann (Hrsg.), *Moderation ethischer Fallbesprechungen: Praxishilfe* (S. 4–13). Erzbistum Köln.
- Europäische Union. (2016). *Verordnung (EU) 2016/679 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 27. April 2016 zum Schutz natürlicher Personen bei der Verarbeitung personenbezogener Daten, zum freien Datenverkehr und zur Aufhebung der Richtlinie 95/46/EG (Datenschutz-Grundverordnung)*. Amtsblatt der Europäischen Union, L 119, 1–88. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj>
- Fachportal Pädagogik. (2024, 03 November.). *Das integrative Basisverfahren - Netz und doppelter Boden für rekonstruktive Analysen?*. [https://www.fachportal-paedagogik.de/#contentReference\[oaicite:1\]{index=1}](https://www.fachportal-paedagogik.de/#contentReference[oaicite:1]{index=1})
- Flick, U. (2020). Gütekriterien qualitativer Forschung. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 441–453). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-26887-9\\_30](https://doi.org/10.1007/978-3-658-26887-9_30)
- Flick, U., von Kardorff, E., & Steinke, I. (2000). Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (S. 13–29). Rowohlt.

- Flick, U. (2014). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung*. (6. Aufl.). Rowohlt.
- Flick, U., von Kardorff, E., Keupp, R., von Rosenstiel, L., & Wolff, S. (Hrsg.). (1995). *Handbuch qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen* (2. Aufl.). Beltz Psychologie Verlags Union.
- Frenzel-Baudisch, N. (2017): *Individuen mit widersprüchlichen Wertevorstellungen*
- Frey, D. (2016): *Psychologie der Werte. Von Achtsamkeit bis Zivilcourage – Basiswissen aus Psychologie und Philosophie*. Springer.
- Friedberg, E. (2019). Der strategische Ansatz zur Analyse organisierten Handelns. In M. Apelt et al. (Hrsg.), *Handbuch Organisationssoziologie* (Kap. 6-1, S. 1–22). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-15953-5\\_6-1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-15953-5_6-1)
- Gethmann, C. F., Buxmann, P., Distelrath, J., Humm, B. G., Lingner, S., Nitsch, V., et al. (2022). Künstliche Intelligenz in der Forschung (Bd. 48). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-63449-3>
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1998). *Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung* (Originalarbeit 1967). Hans Huber.
- Göbel, E. (2010). *Unternehmensethik* (2. Aufl.). Lucius & Lucius.
- Gruber, H.-G. (2009). *Ethisch denken und handeln: Grundzüge einer Ethik der Sozialen Arbeit*. 2., aktualisierte und verbesserte Aufl. Lucius & Lucius.
- Habermas, J. (1981). *Theorie des kommunikativen Handelns* (Bd. I & II). Suhrkamp.
- Habermas, J. (1988). *Der philosophische Diskurs der Moderne*. Suhrkamp.
- Habermas, J. (2009). *Freiheit und Determinismus: Zwischen Naturalismus und Religion*. Suhrkamp
- Hartz, R. (2019). Postmoderne und Poststrukturalismus in der Organisationsforschung. In M. Apelt et al. (Hrsg.), *Handbuch Organisationssoziologie* (S. 2–15). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-15953-5\\_12-1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-15953-5_12-1)
- Herget, J., & Strobl, H. (Hrsg.). (2018). *Unternehmenskultur in der Praxis: Grundlagen – Methoden – Best Practices*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-18565-7>
- Hillmann, J. (2001). Zur Wertewandelforschung: Einführung, Übersicht und Ausblick. In G. W. Oesterdiekhoff & N. Jegelka (Hrsg.), *Werte und Wertewandel in westlichen Gesellschaften: Resultate und Perspektiven der Sozialwissenschaften* (S. 15–40). Springer Fachmedien.
- Hillmann, K.-H. (2003): *Wertwandel. Ursachen – Tendenzen – Folgen*. Carolus.
- Hirschauer, S. (2016). Verhalten, Handeln, Interagieren: Zu den mikrosoziologischen Grundlagen der Praxistheorie. In H. Schäfer (Ed.), *Praxistheorie: Ein soziologisches Forschungsprogramm* (S. 45–68). Transcript Verlag. <https://doi.org/10.1515/9783839424049-003>

- Hofer, J.M. (2018): I. Methode: Grounded Theory. In: Hofer, J.M. (Eds.): *Sprache der Transzendenzerfahrungen* (21-52). transcript Verlag.  
<https://doi.org/10.14361/9783839442265-005>
- Hofstede, G. (1980): *Culture's Consequences. International Differences in Work Related Values*. Sage.
- Hofmann, B. (2015). Diakonische Unternehmenskultur zur Entwicklung neuer Strategien, 85 f. In P. Helbich, P. Oberender & J. Zenker (Hrsg.), *Diakonische Perspektiven für innovative Strategien* (S. 82–94). Kohlhammer.
- Hurrelmann, K. (2006): *Einführung in die Sozialisationstheorie*. 9. Auflage. Beltz
- Inglehart, R. (1977). *The silent revolution: Changing values and political styles among Western publics*. Princeton University Press.
- Inglehart, R. (1989): *Kultureller Umbruch. Wertwandel in der westlichen Welt*. Campus Verlag.
- Inglehart, R. (1995). *Kultureller Umbruch: Wertwandel in der westlichen Welt* (Studienausg.). Campus-Verlag.
- Jetzke, T. (2015). Organisationskulturelle Zukunftskonzepte als Voraussetzung für die Zukunftsfähigkeit von Organisationen. *Zeitschrift für Zukunftsfororschung*, 4(1), 32.
- Joas, H. (1992a): *Pragmatismus und Gesellschaftstheorie*. Suhrkamp.
- Joas, H. (1992b): *Die Kreativität des Handelns*. Suhrkamp.
- Joas, H. (1999): *Die Entstehung der Werte*. Suhrkamp.
- Joas, H., & Wiegand, K. (Hrsg.). (2005). *Die kulturellen Werte Europas* (2. Aufl.). Fischer Taschenbuch Verlag.
- Jonas, K., Stroebe, W., & Hewstone, M. (Hrsg.). (2020). *Sozialpsychologie: Eine Einführung* (5., vollständig überarb. Aufl.; M. Reiss & C. Lebherz, Übers.). Springer.
- Kadishi-Fässler, B. (1993): *Gesellschaftlicher Wertewandel: Die Theorien von Inglehart und Klages im Vergleich*. Schweizerische Zeitschrift für Soziologie, 19(2), 339–363.
- Kaina, V., Römmele, A. (Hrsg.) (2009): *Politische Soziologie. Ein Studienbuch*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kelle, U., & Kluge, S. (2010). *Vom Einzelfall zum Typus: Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung* (2., überarb. Aufl.). VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Klaus, C., Grünwald, C., Astor, M., Hornik, A., Klose, G., Stehnken, T., Spalthoff, F., Glockner, H., Grünwald, C., Bonin, D., & Sachs, J. (2020). *Zukunft von Wertvorstellungen der Menschen in unserem Land* (Studie). Prognos AG. <https://www.prognos.com/de/studien/>

- Klein, R. A., & Görder, B. (Hrsg.). (2011). *Werte und Normen im beruflichen Alltag: Bedingungen für ihre Entstehung und Durchsetzung* (LLG - Leiten. Lenken. Gestalten. Theologie und Ökonomie). LIT Verlag.
- Klöfer, F., & Nies, U. (Hrsg.). (1999). *Erfolgreich durch interne Kommunikation: Mitarbeiter besser informieren, motivieren und aktivieren* (2., überarb. & erw. Aufl.). Luchterhand.
- Kluckhohn, C. (1951): Values and value-orientations in the theory of action. An exploration in definition and classification. S. 388–433 in: Parsons, T., Shils, E. A. (Hg.). *Toward a general theory of action*. Harvard University Press.
- Kluckhohn, F. Rockwood., Strodtbeck, F. L. (1961): *Variations in value orientations*. Evanston, Ill.: Row, Peterson.
- Kluge, Susann (2000). Empirisch begründete Typenbildung in der qualitativen Sozialforschung [14 Absätze]. Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research, 1(1), Art. 14, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0001145>.
- Kholin, M., & Blickle, G. (2015). Zum Verhältnis von Erwerbsarbeit, Arbeitswerten und Globalisierung: Eine psychosoziale Analyse. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 59(1), 16–29.
- Kolodej, C., Schröder, J., & Kallus, K. W. (2016). Evaluation systemischer Strukturaufstellungen im Organisationskontext. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 47(1), 61–71. <https://doi.org/10.1007/s11612-016-0310-1>
- Kopp, U. (2013): Systemische Nachhaltigkeitskompetenzen für Führungskräfte. Erfahrungen mit Aufstellungsarbeit in der Managementaus- und -weiterbildung. In: *Die Unternehmung* (67/2: 127–154). Nomos.
- König, E., & Volmer, G. (2009). *Handbuch systemisches Coaching: Für Führungskräfte, Berater und Trainer* (1. Aufl.). Beltz.
- König, K., & Volmer, H. (2018). *Handbuch systemische Organisationsberatung* (3., komplett überarb. Aufl.). Julius Beltz.
- Krobath, H.T. (2009): *Werte. Ein Streifzug durch Philosophie und Wissenschaft*. Könighausen & Neumann.
- Krobath, H.T., Heller, A. (2003): *Organisationsethik. Organisationsentwicklung in Kirchen, Caritas und Diakonie*. Lambertus.
- Kruse, J. (2014). *Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz*. Beltz.
- Kruse, J. (2015). *Qualitative Interviewforschung: Ein integrativer Ansatz* (2., überarbeitete und ergänzte Auflage). Beltz Juventa.
- Krause, D. (2005). *Luhmann-Lexikon* (4. Aufl., S. 169). Lucius & Lucius. ISBN 3-8282-0305-1.

- Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis und computergestützte Analyse mit MAXQDA* (6. Aufl.). Beltz Juventa.
- Kühl, S. (2009a). Über die Funktion personenorientierter Beratung in Organisationen. In H. Pühl (Hrsg.), *Handbuch Supervision und Organisationsentwicklung* (3., aktualisierte und erweiterte Auflage, S. 123-144). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kühl, S., Strotholz, P., & Taffertshofer, A. (Hrsg.). (2009b). *Handbuch Methoden der Organisationsforschung* (1. Aufl.). Springer VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kühlmeyer, K., Muckel, P., & Breuer, F. (2020). Qualitative Inhaltsanalysen und Grounded-Theory-Methodologien im Vergleich: Varianten und Profile der "Instruktionalität" qualitativer Auswertungsverfahren. *FQS Forum Qualitative Sozialforschung*, 21(1), Art. 22. <https://doi.org/10.17169/fqs-21.1.3412>
- Lang, R., Winkler, I. & Weik, E. (2005). Organisationskultur, Organisationaler Symbolismus und organisationaler Diskurs. In E. Weik & R. Lang (Hrsg.): *Moderne Organisationstheorien: Handlungsorientierte Ansätze*. (S. 207-258). Gabler.
- Lauer, T. (2019). *Change Management: Grundlagen und Erfolgsfaktoren* (3. Aufl.). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-59102-4>
- Lechleiter, Ph. (2016): *Wertekonstellationen im Wandel. Eine empirische Bestandsaufnahme*. Wiesbaden: Springer VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lechner, C. M., Sortheix, F. M., Göllner, R., & Salmela-Aro, K. (2016). The development of work values during the transition to adulthood: A two-country study. *Journal of Vocational Behavior*, 97, 1–10. Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.08.002>
- Lembke, G. (2004). *Die lernende Organisation als Grundlage einer entwicklungsfähigen Unternehmung*. Tectum.
- Ludwig, J., & Enke, H. (Hrsg.). (2013). *Leitfaden zum Forschungsdaten-Management: Handreichungen aus dem WissGrid-Projekt*. Verlag Werner Hülsbusch.
- Luhmann, N. (2000): *Organisation und Entscheidung*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Lumer, C. (1999). *Handlung / Handlungstheorie*. In H. J. Sandkühler (Hrsg.), *Enzyklopädie Philosophie* (S. 534–547). Meiner.
- Maag, G. (1989). Zur Erfassung von Werten in der Umfrageforschung: Ein empirischer Beitrag zur Neukonzeptualisierung und Operationalisierung. *Zeitschrift für Soziologie*, 18(4), 313–323. F. Enke Verlag.

- Manea, B. C., & Rabušic, L. (2020). Value modernisation in Central and Eastern European countries: How does Inglehart's theory work? *Sociologický časopis / Czech Sociological Review*, 56(6), 699–740. <https://doi.org/10.13060/csr.2020.033>
- Malinowski, B. K. (1922). *Argonauts of the Western Pacific. An account of native enterprise and adventure in the Archipelagoes of Melanesian New Guinea.* Routledge.
- Marckmann, G., & Schildmann, J. (2022). Qualität und Ethik in der Gesundheitsversorgung. *Bundesgesundheitsblatt - Gesundheitsforschung – Gesundheitsschutz*. 65, 335–341. <https://doi.org/10.1007/s00103-022-03492-4>
- Markowetz, R., Lang, A., Wolf, M., & Arndt, S. (2021). Ergebnisdarstellung: Status Quo Studie zur Wohn- und Lebenssituation von Personen mit geistiger Behinderung und herausforderndem Verhalten in Bayern. [https://www.edu.lmu.de/esE/forschung/forsch\\_projekte/laufende\\_forschungsprojekte/projektbeschreibung-pino/ergebnisbericht-status-quo.pdf](https://www.edu.lmu.de/esE/forschung/forsch_projekte/laufende_forschungsprojekte/projektbeschreibung-pino/ergebnisbericht-status-quo.pdf).
- Markowetz, R., Wolf, M., Lang, A., Arndt, S., & Scherer, K. (o.J. a). Internationale Literaturrecherche zum Intensivwohnbereich: Teilhabebedingungen von Menschen mit geistiger Behinderung und herausfordernden Verhaltensweisen. [https://www.edu.lmu.de/esE/forschung/forsch\\_projekte/laufe\\_nde\\_forschungsprojekte/projektbeschreibung-pino/lit\\_recherche\\_IW.pdf](https://www.edu.lmu.de/esE/forschung/forsch_projekte/laufe_nde_forschungsprojekte/projektbeschreibung-pino/lit_recherche_IW.pdf).
- Markowetz, R., Wolf, M., Lang, A., Arndt, S., & Scherer, K. (o.J. a): *PINO - Internationale Literaturrecherche zum Intensivwohnbereich: Teilhabebedingungen von Menschen mit geistiger Behinderung und herausfordernden Verhaltensweisen.* Ludwig-Maximilians-Universität München. [https://www.edu.lmu.de/esE/forschung/forsch\\_projekte/laufende\\_forschungsprojekte/projektbeschreibung-pino/ergebnisbericht-status-quo.pdf](https://www.edu.lmu.de/esE/forschung/forsch_projekte/laufende_forschungsprojekte/projektbeschreibung-pino/ergebnisbericht-status-quo.pdf) am 03.02.2025.
- Markowetz, R. (Hrsg.), Rosin, H., Preuß, C., Wehmeyer, M., Wolf, M., Arndt, S., & Lang, A. (2025). *Projekt IW Netzwerk Oberbayern: Qualitätsstandards für das Wohnen und Leben von Menschen mit geistiger Behinderung und herausfordernden Verhaltensweisen. Ergebnisse und Erkenntnisse aus dem Forschungsprojekt PINO.* Julius Klinkhardt.
- Mast, C. (2019). *Unternehmenskommunikation: Ein Leitfaden* (7., überarb. Aufl.). UVK Verlagsgesellschaft.
- Marcus, B. (2011). *Einführung in die Arbeits- und Organisationspsychologie.* VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Maxwell, J. A. (2013). *Qualitative research design. An interactive approach* (3. Aufl.). Sage.

- Mayring, Philipp (2001): Kombination und Integration qualitativer und quantitativer Analyse. In: *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research (Online Journal)*, 2(1).
- Mayerl, J. (2009). *Kognitive Grundlagen sozialen Verhaltens: Framing, Einstellungen und Rationalität* (1. Aufl.). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Meinefeld, W. (1977). *Einstellung und soziales Handeln* (rororo-Studium: Sozialwissenschaft). Rowohlt-Taschenbuch Verlag. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-15735>
- Mey, G., & Mruck, K. (2007). Grounded Theory Methodologie - Bemerkungen zu einem prominenten Forschungsstil. *Historical Social Research. Supplement*. 19, 11-39. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-288617>.
- Mey, G., & Mruck, K. (Hrsg.). (2020). *Handbuch qualitative Forschung in der Psychologie*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26887-9>.
- Meulemann, H. (2015). Einzelbesprechung: Bernhard Dietz, Christoph Neumayer, & Andreas Rödder (Hrsg.), *Gab es den Wertewandel? Neue Forschungen zum gesellschaftlichen und kulturellen Wandel seit den 1960er Jahren. Soziologische Revue*, 38(2), 256–259. <https://doi.org/10.1515/srsr-2015-0033>
- Miebach, B. (2011). *Einführung in die Arbeits- und Organisationspsychologie*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Miebach, B. (2012). *Organisationstheorie: Problemstellung – Modelle – Entwicklung* (2., überarbeitete und erweiterte Auflage). Springer VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-93153-1>
- Mohamad-Klotzbach, C. (2015). Wertewandel in der Vergleichenden Politikwissenschaft. In H. J. Lauth, M. Kneuer, & G. Pickel (Hrsg.), *Handbuch Vergleichende Politikwissenschaft* (Springer NachschlageWissen, S. 1–14). Springer VS Verlag für Sozialwissenschaften. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-02993-7\\_42-1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-02993-7_42-1)
- Mohler, P. Ph., & Wohn, K. (2005). Persönliche Wertorientierungen im European Social Survey. *ZUMA-Arbeitsbericht Nr. 2005/01*. ISSN 1437-4110.
- Müller-Christ, G. (2020). Aufstellungsarbeit in der Wissenschaft und Konturen einer Aufsteller/innen-Wissenschaft. In: Stadtler, Ch. & Kress, B. (Hrsg.): *Praxishandbuch Aufstellungsarbeit. Grundlagen, Methodik und Anwendungsgebiete*. Springer Verlag.
- Nerdinger, F. W. (2019). *Interaktion und Kommunikation*. In F. W. Nerdinger, G. Blickle, & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (4., vollständig überarbeitete Auflage) (S. 64-78). Springer-Verlag. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-56666-4\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-662-56666-4_5)

- Nijs, S., Taminiau, E. F., Frieling, N., & Embregts, P. J. C. M. (2019). Stakeholders' perspectives on how to improve the support for persons with an intellectual disability and challenging behaviors: A concept mapping study. In E. F. Taminiau, S. Nijs, & P. J. C. M. Embregts (Hrsg.), *International Journal of Developmental Disabilities*. 65, S. 1–10. Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-02993-7\\_42-1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-02993-7_42-1)
- Oesterdiekhoff, G. W., & Jegelka, N. (Hrsg.). (2001). *Werte und Wertewandel in westlichen Gesellschaften: Resultate und Perspektiven der Sozialwissenschaften*. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Oevermann, U. (2004). Objektivität des Protokolls und Subjektivität als Forschungsgegenstand. *Zeitschrift für qualitative Bildungs-, Beratungs- und Sozialforschung (ZBBS)*, 5(2), 311–336.
- Olivier-Pijpers, V. C., Cramm, J. M., & Nieboer, A. P. (2019). Influence of the organizational environment on challenging behaviour in people with intellectual disabilities: Professionals' views. In J. M. Cramm, A. P. Nieboer, & V. C. Olivier-Pijpers (Hrsg.), *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*. 32. Jg., S. 610–621.
- Parsons, T. (1951): *The social System*. Routledge & Kegan Paul Ltd.
- Parsons, T. (1968): *Sozialstruktur und Persönlichkeit*. Suhrcamp
- Pentzold, C., Bischof, A., & Heise, N. (Hrsg.). (2020). *Praxis Grounded Theory: Theoriegenerierendes empirisches Forschen in medienbezogenen Lebenswelten. Ein Lehr- und Arbeitsbuch*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-15999-3>
- Reimann, H., Giesen, B., Goetze, D., & Schmid, M. 1991. *Basale Soziologie: Theoretische Modelle*. 4., neubearbeitete und erweiterte Auflage. Westdeutscher Verlag.
- Rennie, D. L. (2005). Die Methodologie der Grounded Theory als methodische Hermeneutik: Zur Versöhnung von Realismus und Relativismus [Grounded theory methodology as methodical hermeneutics: Reconciling realism and relativism]. *Zeitschrift für Berufsforschung und Sozialforschung (ZBBS)*, 6(1), 85–104.
- Riedel, A., & Leh Meyer, S. (Hrsg.). (2020). *Ethik im Gesundheitswesen* (29 Abb., 19 Tab.). Springer.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. Free Press.
- Ros, M., Schwartz, S. H., & Surkiss, S. (1999). Basic individual values, work values, and the meaning of work. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), 49–71. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1999.tb00048.x>

- Ruiner, C. (2020). Bedeutende empirische Studien der Organisationsforschung und deren Beitrag zur Theorieentwicklung. In M. Apelt et al. (Hrsg.), *Handbuch Organisationssoziologie* (S. 2–14). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-15953-5\\_24-1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-15953-5_24-1)
- Saks, A. M., & Gruman, J. (2012). Getting newcomers on board: A re- view of socialization practices and introduction to socialization resources theory. In C. R. Wanberg (Hrsg.), *The Oxford handbook of organizational socialization* (S. 27–55). Oxford: University Press.
- Scheelen, F. M. (2015). *Menschenkenntnis auf einen Blick*. mvg Verlag.
- Schein, E. (1995). *Unternehmenskultur: Ein Handbuch für Führungskräfte*. Campus Verlag.
- Schein, E. H. (2010): Organisationskultur. The Ed Schein corporate culture survival guide. In: Fatzer G (Hrsg) *EHP Organisation*. Bergisch Gladbach: EHP.
- Schein, E. H. (2010). *Prozessberatung für die Organisation der Zukunft: Der Aufbau einer helfenden Beziehung* (3. Aufl.; I. Bruckmaier, Übers.). EHP-Verlag Andreas Kohlhage. (Originalarbeit 1999).
- Schein, E. H., & Schein, P. (2018). *Organisationskultur und Leadership* (5. Aufl., A. Jell, Übers.). München: Verlag Franz Vahlen.
- Schlöder, B. (1993). *Soziale Werte und Werthaltungen: Eine sozialpsychologische Untersuchung des Konzepts sozialer Werte und des Wertwandels*. Leske + Budrich. Opladen. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-97244-6>
- Schluchter, W. (1998). *Handlungs- und Strukturtheorie nach Max Weber*. In W. Schluchter (Hrsg.), *Kolloquien des Max Weber-Kollegs I–V* (S. 109–134). City Druck.
- Schmidt, T. (2017). *Nie wieder Qualität: Strategien des Paradoxe-Managements*. Weilerswist: Velbrück Wissenschaft. <https://doi.org/10.5771/9783845287348>
- Schmitt, Reinhold (1992). *Die Schwellensteher. Sprachliche Präsenz und sozialer Austausch in einem Kiosk*. Narr.
- Schneider, J., Striebing, C., Hochfeld, K., & Lorenz, T. (2024). Establishing circularity: Development and validation of the circular work value scale (CWVS). *Frontiers in Psychology*, 15, 1296282. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1296282>
- Schnell, M. W., et al. (Hrsg.). (2019). Behandlungsabbruch am Lebensende. In: *Palliative Care und Forschung* (Kapitel 1). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-28632-3\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-28632-3_1).
- Scholtz, H. (2020). *Soziologie – eine systematische Einführung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-31403-3>

- Schreier, M., & Odağ, Ö. (2020). Mixed Methods. In Mey, G., & Mruck, K. (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie, Band 2: Designs und Verfahren.* (2., erweiterte und überarbeitete Auflage. S. 160-184). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Schulz von Thun, F. (2013). *Miteinander reden: Störungen und Klärungen.* rororo.
- Schultz, M. (1992): *Postmodern Pictures of Culture.* International Studies of Management and Organization. 22(2), 15-35.
- Schuchter, P., Krobath, T., Heller, A., & Schmidt, T. (2020). Organisationsethik: Impulse für die Weiterentwicklung der Ethik im Gesundheitssystem. *Ethik in der Medizin*, 33(3), 243–256. <https://doi.org/10.1007/s00481-020-00600-3>
- Schwartz, Sh. H. (1994): *Are there universal aspects in the structure and contents of human values?* Journal of Social Issues 50, 19–45.
- Schwartz, Sh. H. (2012): *An overview of the Schwartz theory of basic values.* Online Readings in Psychology and Culture 2(1).
- Seidelberger, M. (2010). Auf den Spuren des systemischen Konstrukts der Neutralität: Befragung von eingetragenen Psychotherapeuten zu grundlegenden Werten, Positionen und Fähigkeiten im Zusammenhang mit Neutralität. *Systemische Notizen*, 4(10), 40–56.
- Sickmann, A. (2016): *Moderation ethischer Fallbesprechung. Die Moderation von 66 Fragen. Herausforderung-Ballast-Entlastung. Praxishilfe.* Erzbistum Köln.
- Silberer, G. (1991). *Werteforschung und Wertorientierung im Unternehmen.* Stuttgart: Poeschel.
- Simon, F. (2011): *Einführung in die systemische Organisationstheorie.* 3. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer.
- Steinkamp, N. & Gordjin, B. (2005): Die Nimwegener Methode für ethische Fallbesprechungen. Eine ethisch optimal verantwortete Behandlung und Versorgung von Patienten ist das Hauptziel der Nimwegener Methode für die interdisziplinäre ethische Fallbesprechung. *Forum. Rheinisches Ärzteblatt* (5). S. 22-23. WWF: Greven.
- Straub, J. (2020). Handlungstheorie. In Mey, G., & Mruck, K. (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie, Band 1: Ansätze und Anwendungsfelder.* 2., erweiterte und überarbeitete Auflage. S. 264-282. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Strauss, A.L. (2011). „Forschung ist harte Arbeit, es ist immer ein Stück Leiden damit verbunden. Deshalb muss es auf der anderen Seite Spaß machen“. Anselm Strauss im Interview mit Heiner Legewie und Barbara Schervier-Legewie. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Grounded Theory Reader. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage* (S. 69-88). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Strauss, A.L., Corbin, J. (1996): Grounded Theory: Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Weinheim: Beltz / Psychologie Verlagsunion.
- Strübing, J. (2008): *Grounded theory: Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung des Verfahrens der empirisch begründeten Theoriebildung*. 2., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag.
- Strübing, J. (2018): Grounded Theory: Methodische und methodologische Grundlagen. In C. Pentzold, A. Bischof & N. Heise (Hrsg.), *Praxis Grounded Theory: Theoriegenerierendes empirisches Forschen in medienbezogenen Lebenswelten. Ein Lehr- und Arbeitsbuch* (S. 27–52). Springer VS.
- Stürmer, S., & Siem, B. (2022). *Sozialpsychologie der Gruppe* (3. Aufl.). Ernst Reinhardt Verlag.
- Thomas, S. (2020). Ethnografie. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), Handbuch qualitative Forschung in der Psychologie (S. 294–309). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-26887-9\\_35](https://doi.org/10.1007/978-3-658-26887-9_35).
- Thome, H. (1999). Wertewandel in Europa aus der Sicht der empirischen Sozialforschung. In H. Joas & K. Wiegand (Hrsg.), *Die kulturellen Werte Europas* (S. 386–439). Fischer Taschenbuch Verlag.
- Thome, H. (2003): Soziologische Wertforschung. Ein von Niklas Luhmann inspirierter Vorschlag für die engere Verknüpfung von Theorie und Empirie. *Zeitschrift für Soziologie*. Jg. 32, Heft 1, Februar. S. 4–28. Stuttgart: Lucius & Lucius Verlag.
- Thome, H. (2019): Spezifische analytische Dimensionen und Unterscheidungen. Sachliche, zeitliche und soziale Generalisierung. In: Verwiebe, R. (2019): *Werte und Wertbildung aus interdisziplinärer Perspektive*. 52- 77. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Trommsdorf, G. (1996). Werte und Wertewandel im kulturellen Kontext aus psychologischer Sicht. In E. Janssen (Hrsg.), *Gesellschaften im Umbruch? Aspekte des Wertewandels in Deutschland, Japan und Osteuropa* (S. 13–40). Ludicium.
- Tulodziecki, G. (2023). *Pädagogik und Handlungstheorie: Überlegungen zu handlungstheoretischen Grundlagen für Erziehung und Bildung*. Pädagogische Rundschau, 77(3), 363–378. <https://doi.org/10.3726/PR032023.0029>
- Turk, K. (Hrsg.). (2000). *Hauptwerke der Organisationstheorie* (WV Studium Band 186). Westdeutscher Verlag.
- Unger, H. von, Narimani, P., & M'Bayo, R. (2014). Einleitung. In H. von Unger, P. Narimani & R. M'Bayo (Hrsg.), *Forschungsethik in der qualitativen Forschung: Reflexivität, Perspektiven, Positionen* (S. 1–14). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Varga von Kibéd, M., & Sparrer, I. (2009). *Ganz im Gegenteil: Tetralemmaarbeit und andere Grundformen systemischer Strukturaufstellungen – für Querdenker und solche, die es werden wollen* (6. überarb. Aufl.). Carl-Auer Verlag.

- Verwiebe, R. (2019): *Werte und Wertbildung aus interdisziplinärer Perspektive*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- von Ameln, F., & Kramer, J. (2007). *Organisationen in Bewegung bringen: Handlungsorientierte Methoden für die Personal-, Team- und Organisationsentwicklung*. Springer Medizin Verlag.
- von Ameln, F. (2014). Mensch und Organisation: Morenos Werk aus der Sicht der Organisations- und Führungsforschung. *Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie*, 13(Suppl), 199–223. <https://doi.org/10.1007/s11620-014-0243-z>
- Von Groddeck, V. (2011): *Organisation und Werte, Formen, Funktionen, Folgen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- von Groddeck, V. (2024). Kultur und gesellschaftliche Wechselwirkungen – Émile Durkheim und Georg Simmel als Klassiker der Organisationssoziologie. In M. Apelt et al. (Hrsg.), *Handbuch Organisationssoziologie* (S. 1–15). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-15953-5\\_5-1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-15953-5_5-1)
- Wade, H. (2004). Systemic working: The constellations approach. *Industrial and Commercial Training*, 36(5), 194–199. <https://doi.org/10.1108/00197850410548576>.
- Wagemann, C., Blätte, A., & Martisen, F. (Hrsg.). (2019). *Handbuch Methoden der Politikwissenschaft*. Springer VS. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-16937-4\\_39-1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-16937-4_39-1)
- Walter-Busch, E. (2021): *Organisationstheorien von Weber bis Weick*. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Weber, M. (1968). *Die Objektivität sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis*. In M. Weber (Hrsg.), *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre* (3. Aufl., S. 146–214). Mohr.
- Weber, M. (1988). *Entwicklungstendenzen in der Lage der ostelbischen Landarbeiter*. In M. Weber (Hrsg.), *Gesammelte Aufsätze zur Sozial- und Wirtschaftsgeschichte*. Mohr Siebeck.
- Weber, M. (2003). *Wirtschaft und Gesellschaft*. Voltmedia.
- Weber, G. (Hrsg.). (2000): *Praxis der Organisationsaufstellungen. Grundlagen, Prinzipien, Anwendungsbereiche*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Weik E., Lang R. Hrsg. (2005): *Moderne Organisationstheorien 1. Handlungsorientierte Ansätze*. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Weick, K. (1979): *The Social Psychology of Organizing*. 2. Auflage. Addison-Wesley: Reading, Menlo Park . Sydney (deutsche Übersetzung 1985 bei Suhrkamp: Der Prozess des Organisierens)
- Weick, K. E., & Roberts, K. H. (1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 357–381. <https://doi.org/10.2307/2393372>

- Weick, K. E. (2001). *Making Sense of the Organization*. Malden: Blackwell.
- Weick, K. E. (2021): *Der Prozess des Organisierens*. 8. Auflage. Frankfurt a.M.: Suhrcamp.
- Weise, P. (2000). Individualethik oder Institutionenethik: die Resozialisierung des homo oeconomicus. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 1(1), 9-35. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-347352>
- Weiβ, A. (Jahr). Die Rolle der Führungskräfte als „Kulturgestalter“. In M. Zirlk (Hrsg.), *Unternehmenskultur entwickeln in der Sozialwirtschaft: Modelle – Werkzeuge – Erfahrungen – Praxis* (S. 34-46). Diakoneo KdÖR.
- Wernet, A. (2009). *Einführung in die Interpretationstechnik der objektiven Hermeneutik*. In VS Verlag für Sozialwissenschaften (Kapitel 2). [https://doi.org/10.1007/978-3-531-91729-0\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-531-91729-0_2).
- Wernstedt, T., & Vollmann, J. (2005). Das Erlanger klinische Ethikkomitee: Organisationsethik an einem deutschen Universitätsklinikum. *Ethik in der Medizin*, 17, 44–51. <https://doi.org/10.1007/s00481-004-0343-9>
- Wetzel, R. (2005). Kognition und Sensemaking. In E. Weik & R. Lang (Hrsg.), *Moderne Organisationstheorien 1: Handlungsorientierte Ansätze* (2., überarb. Aufl., S. 159-205). Wiesbaden: Gabler/GWV Fachverlage.
- Wetzel, Ch. (2009): Werte- und Wertewandelforschung. In: Kaina, V., Römmele, A. (Hrsg.): *Politische Soziologie. Ein Studienbuch*. 109-140. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Wilkening, F. (n.d.). Perspektivenübernahme. In M. A. Wirtz (Hrsg.), *Dorsch – Lexikon der Psychologie*. Hogrefe. Abgerufen am 14.01.2025 von <https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/perspektivenuebernahme>
- Wilkesmann, U., Georges, A., & Romme, L. G. (2003). Organisationales Lernen, zirkuläres Organisieren und die Veränderung der interorganisatorischen Herrschaftsverhältnisse. *Arbeit*, 12(3), 228–241.
- Wilkesmann, U. (2019). Motivation und Mitgliedschaft in Organisation: Das Verhältnis von Organisation und Mitglied. In M. Apelt et al. (Hrsg.), *Handbuch Organisationssoziologie* (S. 2–18). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-15953-5\\_22-1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-15953-5_22-1)
- Wilz, S. M. (2020). Praxistheorie und Organisationsforschung. Anthony Giddens. In M. Apelt et al. (Hrsg.), *Handbuch Organisationssoziologie* (S. 2–16). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-15953-5\\_13-1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-15953-5_13-1)
- Zirlk, M. (Hrsg.). (2020). *Unternehmenskultur entwickeln in der Sozialwirtschaft: Modelle – Werkzeuge – Erfahrungen – Praxis*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-28563-0>

- Zilllich, A. F., Riesmeyer, C., Magin, M., Müller, K. F., Pfaff-Rüdiger, S., Rothenberger, L., & Sehl, A. (2016). Werte und Normen als Sollensvorstellungen in der Kommunikationswissenschaft: Ein Operationalisierungsvorschlag. *Publizistik*, 61(4), 487–508. <https://doi.org/10.1007/s11616-016-0286-4>

## **13 Anhang**

Anhang A:	Beschreibung Termine und Teamzusammenstellung.....	348
Anhang B:	Beschreibung Probanden.....	349
Anhang C:	Transkribier-Regeln.....	350
Anhang D:	Übersicht Anhänge auf CD.....	351

## Anhang A: Beschreibung Termine und Teamzusammenstellung

**Tabelle 20**

*Beschreibung Termine und Teamzusammenstellung*

Einrich- tung	Intensiv- Wohntyp	Termine'23/ Methode	Setting	Teil- nehmende	Berufe im Team	Zugehörig- keit in Jahre	Sex	Alter	Notiz
001	geschlos- sen	06.02. ethFB (Probetermin) 05.04. SysBera	Team Team	6 6	Erzieherinnen /Erzieher und Heilerziehungspfle- gende (HEP) sowie eine/n Praktikantin / Praktikant HEP	2-15	2x m 4x w	33-46	Probeberatung in Form eines Proto- kolls (gegen- zeichnet von Lei- tung); neu zusam- mengestelltes Team
		04.05. SysBera 01.08. SysBera	Einzel Einzel	1 1	Erzieher*innen und HEP sowie ein Praktikant HEP	2-15	2x m 4x w	33-46	einige Neueinstel- lungen
002	therapeu- tisch/ be- schützend	17.04. ethFB 24.05. SysBera	Team Team	6 6	Erzieher*innen und HEP sowie HEP-Assistenz	4-24	1x m 5x w	25-55	einige Neueinstel- lungen
003	geschlos- sen mit Zu- gang zu Zusatza- geboten	03.05. ethFB	Team	4	HEP, Ergotherapeutin, Erzieherin	15-27	4x w	20-58	Routiniertes, ein- gespieltes Team
003a	geschlos- sen	20.11. SysBera 04.12. SysBera	Team Team	7 7	HEP, Gesundheitspfle- ger*in, Altenpfleger*in, Hilfskraft	1-24	4x m 3x w	17-46	einige Neueinstel- lungen

## Anhang B: Beschreibung Probanden

**Tabelle 21**

*Beschreibung Probanden*

Einrichtung 001	Einrichtung 002	Einrichtung 003	Einrichtung 003a
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Team kennt sich – aufgrund von Umstrukturierungs-Maßnahmen - noch nicht lange</li> <li>■ viele (Werte-)Konflikte im Team</li> <li>■ vorwiegend Hilfskräfte aus unterschiedlichen Ländern</li> <li>■ geschlossener Bereich</li> <li>■ ausschließlich Einzeldienste im Schichtwechsel</li> <li>■ ist im Handlungs-Dilemma zwischen Fremd- und Selbstbestimmung</li> <li>■ ist strukturell noch nicht gut aufgestellt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Team kennt sich noch nicht lange, da viele Neueinstellungen</li> <li>■ Fachkräfte aus unterschiedlichen Ländern</li> <li>■ Trotzdem viel Einigkeit im Team; keine Wertekonflikte</li> <li>■ Hoher Anteil an Assistenz- und Hilfskräften aus unterschiedlichen Ländern</li> <li>■ beschützender, therapeutischer Bereich</li> <li>■ hat konkretes Umsetzungsproblem eines Förderzieles</li> <li>■ entwickelt sich strukturell weiter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ alltags routiniertes und eingespieltes Team aus Expert*innen, die sich langjährig kennen</li> <li>■ klare, etablierte Alltagsstrukturen im geschlossenen Bereich</li> <li>■ Fachkräfte aus dem Inland;</li> <li>■ lange Betriebszugehörigkeit</li> <li>■ Team ist im Handlungs-Dilemma zwischen Fremd- und Selbstbestimmung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Team besteht aus Erzieher*innen und Hilfskräften aus unterschiedlichen Ländern</li> <li>■ einige Neueinstellungen und daher als Team noch nicht gefunden; findet sich noch in der Zusammenarbeit und Wertebasis</li> <li>■ aus „Ur-Team“-Kontellation besteht ein langwieriger ungelöster Konflikt im Umgang mit einer*m langjährigen Bewohner*in, der alle Fachkräfte tangiert</li> </ul>
Es gibt 1 Teamberatung und 2 Systemische Beratungen mit der Leitung des Teams	Es gibt eine ethische Fallbesprechung mit dem Team, eine Systemische Beratung mit dem Team und ein Interview mit der Teamleitung zu einem Teamfindungs- Prozess durch eine externe Beraterin	Es gibt 1 ethische Fallbesprechung mit dem Team	Es gibt 2 Systemische Beratungen mit dem Team.

## Anhang C: Transkribier-Regeln

**Tabelle 22**

*Einfache Transkribier-Regeln (selbst gestaltet)*

Beispiel	Regel
<b>Wortdoppelungen:</b> „Ich-Ich habe ...“	Bereinigung auf „Ich“
<b>Pausen</b>	<.> (1 Sekunde); <..> (2 Sekunden) etc.
<b>Unterbrechungsphrasen</b>	<ähm> / <äh>
<b>Längere Denkmomente</b>	<denkt>
<b>Lachen oder sonstige Gesten</b>	<lacht>; <schaut verunsichert>; <räuspert sich> etc.
<b>Dialekt: z.B. „Mia ham“</b>	Bereinigung: „Wir haben“
<b>Veränderung des Satzes während des Sprechens: „Da sind/ Es war doch ganz viel los.“</b>	Kennzeichnung durch „/“
<b>Verschachtelungen: „Da hab ich mich schon komisch/ der war und das hat &lt;ähm&gt; also der war schon komisch.“</b>	Bereinigung unter Beachtung des Kontextes der erzählenden Person: „Also wie der sich verhalten hat, das war schon komisch, auch für mich.“
<b>Außeneinwirkungen wie ein fallender Stift oder ein klingelndes Telefon etc.</b>	Kurze Beschreibung, z.B. <Stift fällt runter>; <Telefon klingelt>

## Anhang D: Übersicht Anhänge auf CD

**Tabelle 23**

Anhänge auf CD

Dateityp	Kat.	Titel
<b>Ethische Falbtesprechung und Systemische Beratungen</b>	<b>A_</b>	Ethische FB_Fragebogen_Original und Anpassung
		Fragenkatalog Nimwegener Methode angepasst (zusammengefasste Fragen)
		Fragenkatalog Nimwegener Methode Protokollvorlage
		2024-04-17_Protokoll_eth FB_Einrichtung_002
		2023-05-03-Protokoll_ethFB-Einrichtung_003
		2023-02-06_eth_FB_Einrichtung_001
		2023-04-05_anonym_Paraphrase_SysBera_Einrichtung_P001
		2023-05-04-VerlausfprotokollSysBera_001
		2023-08-01_anonym_Paraphrase_SysBera_Einrichtung_001
		2023-05-04_Paraphrase_SysBera_002
		2023-12-19-Paraphrase_Einrichtung_002_Interview_Ltg
		2023-05-03-Protokoll_ethFB-Einrichtung_003
		2023-11-20_Paraphrase_SysBera_Einrichtung_003a
		001_Probandeninformationen
		001_Datenbestätigung_Verlaufsprotokoll
		002_Probandeninformationen
		2023-12-Einrichtung_002_Berghof_Interview_Einwilligungserklärung
		003_Probandeninformationen
		003a_Probandeninformationen
<b>Kodierungsvorlagen</b>	<b>B_</b>	Kodierleitfaden Osterieder und Banze
		Kodierleitfaden Osterieder und Banze - Darstellung der Anpassungen
		Kategorienhandbuch_Arbeitsphilosophien
		Kategorienhandbuch_Aktivierungskontexte
		Einstufung Organisationsstruktur und Sinngenerierung
<b>Axiales Kodieren/ Kodierparadigmen</b>	<b>C_</b>	Kodier-Paradigmen / Grafiken pro Einrichtung
		Vorbereitende Analyse Kausaldimension
		Kausal_Motivations_dimensionen
		2023-04-05_Konzept_Tabelle_LTG_001
		2023-05-04_Konzepttabelle_Teamproto_SysBera_001
		2023-08-01_Konzepttabelle_LTG001_SysBera
		2023-04-17_Konzepttabelle_ethFB_Einr_002

Dateityp	Kat.	Titel
		2023-05-04_Konzepttabelle_SysBera_002
		2023-12-19_Konzepttabelle_Werte-Interview_LTG_002
		2023-05-03-Konzepttabelle_eth_FB_003
		2023-11-20_Konzepttabelle_Team_SysBera_Einr_003a
Selektion	D_	interne Konsolidierung E001_E002
		Überblick offen geblieben Arbeitsphilosophien
		Selektion_Kontrastierung
Typen	E_	Merkmalstabellen
		Typenbildungstabellen
		finale Typenbildung
Datenverwaltung	01_	Datenverwaltungs-Tabelle