| Kategorienhandbuch zu den Aktivierungskontexten | | | |
| --- | --- | --- | --- |
| Kode | Beschreibung | Ankerbeispiel | Vermerk |
| offenes &  konstruktives Miteinander | Dies meint, dass im Prozess der gemeinsamen Gestaltung der Umgebung und Interaktion Offenheit und Transparenz förderliche Faktoren für das gemeinsame Handeln sind. | *Beispiel 1:*  *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)*  *Beispiel 2:*  *40:04*  *P: Vielleicht die Kollegin X. Wir sind uns zwar nicht immer einer Meinung aber sie unterstützt, wenn man sie benötigt.*  *(E\_001\_2023-04-05\_anonym\_SysBera\_LTG, S. 12)* | Offenes und konstruktives Miteinander grenzt sich von Teamstrukturen oder sozialen Strukturen insofern 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 leistungsbasierte Zusammenarbeit, die sich auch auf externe Schnittstellen beziehen kann. |
| Kollaborations-  heraus-  forderungen | Dieser Überbegriff umfasst verschiedene Schwierigkeiten oder Probleme, die in der Zusammenarbeit von Teammitgliedern auftreten können. Bernd (2011, S.109 f) beschreibt dies unter dem Aspekt „Konflikte“ wie folgt zusammen. Konflikte entstehen, wenn Akteure in einer Organisation gegensätzliche Handlungspläne verfolgen, was auch in intrapersonalen Konflikten auftreten kann. Die Übergänge zwischen Kooperation und Konflikt sind fließend und oft miteinander verbunden, beispielsweise bei der Entstehung von Vertrauen, das sowohl Grundlage für Kooperation als auch Ursache und Folge von Konflikten sein kann. Vertrauen in Führungskräfte entsteht durch deren Verhalten, insbesondere durch Integrität. Konflikte entwickeln sich dynamisch: Konstruktiv können sie Probleme klären und Veränderungen anregen, während sie bei Eskalation negative Folgen wie Mobbing haben können. Konflikte werden oft nach Ursachen klassifiziert, etwa in Bewertungs-, Beurteilungs-, Verteilungs- und Beziehungskonflikte. Sie können durch unterschiedliche Strategien wie Meidung, Konfrontation, Verhandlung oder externe Entscheidungen gelöst werden. In diesem Zusammenhang wird diese Kodierung verwendet, wenn sich in der Zusammenarbeit der Teammitglieder Konflikte oder aber Kooperationen (und Varianten dazwischen) erkennen/ deuten lassen. | *Beispiel 1:*  *P: Ja. Die Kollegin interpretiert Geschriebenes oder Gesagtes falsch, obwohl man ihr eigentlich helfen möchte.*  *I: Ok*  *P: Sie nimmt es oft als persönlichen Angriff. Wir haben auch ein Bezugsbetreuer-System und wenn man mit ihr über einen von ihr betreuten Bewohner spricht, dann wird sie sehr angespannt (E\_001\_2023-04-05\_anonym\_SysBera\_LTG, S. 1)*  *Beispiel 2:*  *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.(E\_002\_2023-05-04\_anonym\_SysBera\_Team, S. 11)* | Kollaborationsherausforderungen grenzt sich von Teamstrukturen oder sozialen Strukturen insofern 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 den Kollaborationsherausforderungen verstärkt um die leistungsbasierte Zusammenarbeit, die sich auch auf externe Schnittstellen beziehen kann. |
| Informelle (sozial-  interaktive) Kommuni-kation | Bernd (2011, S.109) beschreibt, dass der Großteil der tatsächlichen Kommunikation in Organisationen informeller Natur ist. Diese informelle Kommunikation zeigt sich in vielfältigen Formen – sie reicht von non-verbalen Signalen mit symbolischem Gehalt, wie der Wahl der Kleidung, über beiläufige Gespräche auf dem Flur („Schwätzchen“) bis hin zu mikropolitischem Verhalten, etwa der gezielten Streuung von Gerüchten oder Intrigen.  Dabei betont Bernd, dass informelle Kommunikation einem deutlich breiteren Spektrum an Zwecken dient als die vordergründig aufgabenbezogene formale Kommunikation. Sie erfüllt nicht nur funktionale Aufgaben, sondern auch emotionale und soziale – mitunter sogar antisoziale – Bedürfnisse. Zugleich weist er darauf hin, dass ein erheblicher Teil dieser informellen Kommunikation durchaus zur Erreichung der Organisationsziele beiträgt und diese durch ihre große Schnelligkeit und Flexibilität oft besonders effizient unterstützt. | *Beispiel 1:*  *P2: 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)*  *Beispiel 2:*  *P: […] ebenso lautiert oder dreht BEWOHNER\*IN den Kopf beiseite, wenn BEWOHNER\*IN einen Reiz nicht mag. Im Gegenzug kann sich BEWOHNER\*IN: sehr freuen und zeigt dies bspw. durch Hüpfen; mag es auch sich die Hand an die Nase zu (E\_003\_2023-05-03-ethFB, Pos. 3)* | Informelle Kommunikation grenzt sich zu Kommunikations-formaten insofern ab, als dass es sich nicht um formelle Wege der Kommunikation handelt. Es bestehen vielmehr zwischenmenschliche Nuancen und emotionale Einfärbungen in der Art der Kommunikation. |
| (pädagogische) Sinnfindung | Weik (2005, S. 52) erläutert, dass die Subjekt-Subjekt-Beziehung durch die Begriffe "Text" und "Kontext" verständlicher gemacht wird. Individuen sprechen in einem fortlaufenden Text, in dem sie über etwas sprechen und es so als real darstellen. Der Text bezieht sich immer auf etwas und steht im Zusammenhang mit einem Kontext. Der Kontext beeinflusst, wie der Text verstanden wird, da derselbe Text in unterschiedlichen Kontexten verschiedene Bedeutungen annehmen kann. Im Kontext des IW meint die Sinnfindung, dass das Team ein gemeinsames Sinnverständnis zum (pädagogischen) Handeln erstellt hat. Dabei geht es nicht um die Perspektivenübernahme zum Bewohner\*in, sondern vielmehr um den gemeinsamen Prozess des Findens eines Konsens oder Kompromiss zum pädagogischen Handeln. | *Beispiel 1:*  ***I: 1.8 Gibt es auch durch die Behandlung/ Förderung sogar unerwünschte Effekte?***  *P: BEWOHNER „schlängelt sich durch“; bei Mitarbeiter A wendet er ein anderes Verhalten an, als bei Mitarbeiter B, um seine Interessen durchzusetzen*  *(E\_002\_2023-04-17\_eth FB, Pos. 1)*  *Beispiel 2:*  *001\_Ml schilderte, dass sie\*er unabhängig davon, wie viel Kilo es wirklich waren, sehr unzufrieden damit sei, dass nicht alle darauf achten, dass die Bewohner nicht alles Mögliche zu essen bekämen, was sie oder ihn dick mache. Andere kümmern sich nicht so sehr um die Ernährung, wodurch die Bewohner\*in zunehmen würden (E\_001\_2023-05-04-anonym\_SysBera\_Teamprotokoll, S. 1)* | Sinnfindung grenzt sich von Bedeutung aus Perspektivenübernahme insofern ab, als dass es sich um einen Prozess der Generierung eines gemeinsamen Verständnisses handelt, während es bei der Bedeutung aus Perspektivenübernahme um die Hineinversetzung in ein Gegenüber handelt. |
| Bedeutung aus Perspektiven-  übernahmen | Wilkening (n.d.) beschreibt Perspektivenübernahme als Fähigkeit, den Standpunkt einer anderen Person einzunehmen, ohne den eigenen zu verlieren. Sie erfordert kognitive Dezentrierung. Weniger komplexe Formen, etwa zu Meinungen oder Emotionen, zeigen sich bei Kindern ab drei bis vier Jahren. Die Fähigkeit zur Übernahme von Wahrnehmungsperspektiven, wie im Drei-Berge-Versuch von Piaget, entwickelt sich meist mit sechs Jahren und reduziert den kindlichen Egozentrismus. Im Kontext des Intensivwohnens (IW) bedeutet Perspektivenübernahme, dass Fachkräfte Sinnzusammenhänge erschließen, indem sie die Sichtweise anderer, etwa einer Bewohnerin, einnehmen. Dies bezieht sich nicht nur auf Bewohner\*innen, sondern auch auf die gegenseitige Perspektivenübernahme zwischen Fachkräften. Zentral ist dabei das Verstehen von Sinn, sowohl im Hinblick auf das Gegenüber als auch auf bestimmte Situationen oder Sachverhalte. | *Beispiel 1:*  *Sie\*Er fühle sich hier nur manchmal unsicher, weil Sie\*Er Sorge habe, wenn Sie\*Er ganz konkret werden würde, dass die Personen, die es beträfe, dann einen Krankenschein einreichen würden, um sich aus dem Stress zurückzuziehen. (E\_001\_2023-05-04-anonym\_SysBera\_Teamprotokoll, S. 4)*  *Beispiel 2:*  *P1 Also ich denke, dass die Schwierigkeit nicht darin liegt, was die Mitarbeiter brauchen, um damit umzugehen, sondern die Schwierigkeit ist tatsächlich: „Was brauchen die anderen Mitbewohner, um damit umzugehen?“ #00:11:59-2# (E\_003a\_2023-11-20\_anonym\_Team\_SysBera, S. 4)* | Bedeutung aus Perspektivenübernahme grenzt sich von der Sinnfindung ab, indem es den Fokus auf ein „Hineinversetzen“ in sein Gegenüber beschränkt und symbolische Bedeutungen generieren kann. Eine Sinnfindung kann sich jedoch auf der Perspektivenübernahme aufbauen können. |
| Zeitdimension | Dies meint, dass die Zeit im Kontext Wertvorstellungen eine Rolle spielt. Dies bezieht sich zum Beispiel auf markante Stellen im Transkript, die hier eindeutig hervorheben, dass der Faktor Zeit eingewirkt hat.  Karl Weick beschreibt, dass sich Teams die Bedeutung von Begebenheiten erst im Nachgang, also retrospektiv, erschließen können. Insofern ist Zeit ein Faktor, der immer wirkt. (Weik 2005) | *Beispiel 1:*  *P2:*  *01:14:10-2 Schau! Du hast es geschafft! Jetzt bist Du selbstständiger geworden!*  *Beispiel 2:*  *P1: Ja, bis die Vorstellungen des Teams mit denen des neuen Mitarbeiters in Einklang gebracht sind: Die Routine des Teams und die Weltanschauung des neuen Mitarbeiters müssen miteinander verknüpft werden können?! 00:16:38 (E\_002\_2023-12-19-Paraphrase\_Interview\_Ltg, S. 5)* |  |
| Integrations-faktoren/ Prozess-anpassungen | Mit Integrationsfaktoren / Prozessanpassungen ist gemeint, dass Situationen eintreten, die eine Anpassung des üblichen organisatorischen Ablaufes benötigen. Diese Anpassungen sind als solche zu erkennen, indem das Team Lösungen oder Teillösungen, Gedankenspiele oder konkrete Begebenheiten benennt, die ein Umdenken erfordern. Diese Kategorie ist von der Kategorie "Irritationen" darin zu unterscheiden, dass Irritation zunächst als Einwirkung auf das Team erkennbar ist aber nicht gleich zu Anpassungen der Prozesse führen muss. Der Kode der Prozessanpassungen findet v.a. dann Anwendung, wenn besonders markante Aspekte hervortreten; z.B.: durch explizite Benennung oder Zuordnung und einer darauffolgenden Anpassung der Prozesse. Wenn eine neue Mitarbeiterin oder ein neuer Mitarbeiter in das Team kommt, kann hier wiederum von „Sozialisationspraktiken“ gesprochen werden. Saks und Gruman (2012) beschreiben Sozialisationspraktiken 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 Mitglieder zu unterstützen, damit sie zu effektiven Mitgliedern der Organisation werden können. | *Beispiel 1:*  *Vielleicht lag es auch an der Einarbeitung, dass es dort ein bisschen gescheitert ist, dass er einfach eine falsche Vorstellung davon hatte, wo seine Aufgabenbereiche liegen. 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)*  *Beispiel 2:*  *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 uns arbeiten (E\_002\_2023-12-19-Paraphrase\_Interview\_Ltg, S. 1)* | Integrationsfaktoren und Abläufe/Prozesse, Zukunftsplanung grenzen sich voneinander insofern ab, als dass Integrationsfaktoren häufig durch externe Einflüsse passieren, die in die Organisation hineinwirken, sich als neue Elemente integrieren und damit Veränderungen in den Prozessstrukturen erwirken. Aufgrund der IW-Thematik wird hier noch weiter abgegrenzt und in Kooperationen differenziert, die zwar auch Prozesse beeinflussen aber sich nicht als Element in die Organisation integrieren. Sie irritieren. |
| Irritationen | Irritationen sind ein von sozialen Systemen wahrgenommenes Ereignis, bei dem es zunächst unklar bleibt, ob es für das System relevant ist. Systeme interpretieren ihre Umgebung auf Basis ihrer eigenen Logik oder Struktur und entscheiden, ob das Wahrgenommene bedeutungsvoll ist. Irritation ist dabei eine Überraschung oder Störung, die ein System herausfordert. Sie kann dazu führen, dass neue Informationen aufgenommen und Veränderungen angestoßen werden, oder sie wird als irrelevant ignoriert. Solche Irritationen können nicht nur von außen kommen, sondern auch dazu beitragen, dass ein System sich selbst hinterfragt oder seine Funktionsweise überdenkt. (Krause 2005, S. 169) Irritation im Kontext IW meint damit, dass Situationen im Arbeitsalltag des Teams eintreffen, die nicht klar definierbar und damit auch nicht erwartbar sind aber zum Handeln zwingen; z.B. unerwartete Krankmeldung oder plötzliches herausforderndes Verhalten oder Dilemma-Situationen. Irritationen erwarten dann ein flexibles Herangehen und Verändern damit noch nicht die grundsätzlichen Prozessstrukturen. Irritationen führen vielmehr zum Handeln aus der Notwendigkeit oder zum Erstarren von Vorgängen, da eine gewisse Hilflosigkeit vorliegt. | *Beispiel 1:*  *P: Die unkoordinierten Besuche bei der KM führen zu hohem Dauerstress bei BEWOHNER*  *(E\_002\_2023-04-17\_eth FB, Pos. 3)*  *Beispiel 2:*  *P1 Die Provokation anderer Mitbewohner. #00:18:00-6#*  *P1 Man hat ja nicht nur einen Mitbewohner, sondern es springen ja dann auch gleich mehrere auf diesen Zug auf. Dann hat man gleich drei, vier, dieser Konflikte auf einmal. #00:18:49-2# (E\_003a\_2023-11-20\_anonym\_Team\_SysBera, S. 4 - 5)* | Irritationen sind von Integrations- und Umgebungsfaktoren abzugrenzen. Irritationen verunsichern die Organisation bzw. das Team entweder durch Unerwartetes intern oder extern. Integrationsfaktoren sind Elemente, die sich die Organisation „einverleibt“ und Umgebungsfaktoren wirken von Außen auf das Team bzw. die Wohngruppe. |
| Umgebungs-  faktoren | Der Kode „Umgebungsfaktoren“ ist angelehnt an Luhmanns oder Weicks Verständnis zum Einfluss der Umwelt des Systems auf das System selbst. 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). Umgebungsfaktoren im Kontext des IW definieren alles, was aus der Umgebung auf das Team und die Wohngruppe einwirken kann. Dazu zählen z.B. Umgebungswechsel, veränderte Personalkonstellationen oder Zuständigkeiten. Die Umgebungsfaktoren üben einen Einfluss auf das Handeln des Teams aus. Dadurch dass sich Alltagsvariablen in der Wohngruppe verändern, müssen Teammitglieder andere Handlungsweisen anwenden | *Beispiel 1:*  *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 „Wohngrupp“. Diese vier Wände, in denen das ganze Leben ablaufen muss. #00:40:06-1# (E\_003a\_2023-11-20\_anonym\_Team\_SysBera, S. 8)*  *Beispiel 2:*  *P1 00:02:22.5 Kann die Panik an einem Zahnarzt- oder Arztbesuch festgemacht werden oder an der unbekannten Umgebung?*  *P2 00:02:24.5 An der unbekannten Umgebung.*  *(E\_002\_2023-05-04\_anonym\_SysBera\_Team, S. 2)* | Während Irritationen Unsicherheiten hervorrufen, indem sie unerwartete Herausforderungen oder Ereignisse auslösen, die sowohl intern als auch extern auftreten können, beziehen sich Integrationsfaktoren auf Elemente, die von der Organisation aufgenommen und in ihre Strukturen eingebettet wurden. Im Gegensatz dazu wirken Umgebungsfaktoren zumeist von außen auf die Organisation oder das Team ein (Ausnahmen bilden räumliche Begebenheiten). |
| (in)effektive Kommuni-kationsformate | Wenn die Kommunikation zwischen Sender und Empfänger gut gestaltet ist, wird oft von "effektiver Kommunikation" gesprochen. Effektive Kommunikation bezieht sich auf den Prozess, bei dem eine Botschaft erfolgreich von einem Sender an einen Empfänger übermittelt wird und dabei das beabsichtigte Verständnis oder die beabsichtigte Reaktion erzielt wird. Dies kann durch Klarheit, Präzision, angemessene Sprache, aktives Zuhören, empathisches Verhalten und andere Faktoren erreicht werden. Das Modell umfasst acht Merkmale: Sender, Enkodierung, Nachricht, Kommunikationskanal, Dekodierung, Empfänger, Störquellen und Rückmeldung. Kommunikation beginnt beim Sender, die Nachricht wird vom Empfänger dekodiert. Störquellen können den Prozess stören, Rückmeldungen bestätigen die Verständigung. In diesem Zusammenhang beschreibt Nerdinger (2019), dass das Sender-Empfänger-Modell die Frage aufwirft, welche Kommunikationsstrukturen für die Zielerreichung einer Organisation am besten sind. Kommunikationsstrukturen werden nach Zentralisierung unterschieden: Dezentrale Strukturen (Totale) steigern die Zufriedenheit, während zentralisierte Strukturen (Rad) zu Unzufriedenheit führen. Die Aufgabenkomplexität beeinflusst die Strukturwahl: Bei einfachen Aufgaben sind zentrale Strukturen effektiver, bei komplexen Aufgaben dezentrale. Wichtig bleibt die Kommunikation zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften. | *Beispiel ineffektives Kommunikationsformat:*  *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)*  *Beispiel effektives Kommunikationsformat:*  *Vielleicht lag es auch an der Einarbeitung, dass es dort ein bisschen gescheitert ist, dass er einfach eine falsche Vorstellung davon hatte, wo seine Aufgabenbereiche liegen. 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)* | Die Kommunikationsformate grenzen sich insofern von informeller Kommunikation ab, als dass es sich hier um offizielle Formate der Vermittlung von Inhalten handelt. Dies meint bspw. Dokumente, Notizbücher, Berichte, Meetings etc. Die informelle Kommunikation bezieht sich auf ein zwischenmenschliches Format, welches ohne formelle Vorgaben stattfindet. |
| Aufbau-organisation | Die Aufbauorganisation einer Organisation beschreibt die Strukturierung der Arbeitsteilung und Koordination innerhalb der Organisation. Sie legt fest, wie verschiedene Einheiten zusammenarbeiten und welche formalen Beziehungen hinsichtlich Weisungen und Kommunikation bestehen. Dabei wird zwischen verschiedenen Organisationstypen wie der klassischen funktionalen Organisation, Spartenorganisation und Matrixorganisation unterschieden. Jede dieser Formen hat eine spezifische Struktur, die die Kommunikationswege und die Effizienz der Zusammenarbeit beeinflusst. Die Aufbauorganisation wird oft durch Organigramme dargestellt. (Bernd 2011, S. 111 f) Im Kontext des IW ist dies vergleichbar, lediglich entfällt der Gedanke eines Wirtschaftsunternehmens im Sinne von Gewinnmaximierung durch Effizienz. | *Beispiel 1:*  *Die Verantwortung liegt bei der Fachkraft, das ist klar, und ich glaube, diese Sachen von vornherein wirklich ganz klar darzulegen, ist ein ganz großer Punkt, weil es [die Struktur der Einrichtung] wohl in anderen Häusern anders läuft. Und wir haben eben auch in Erfahrung gebracht, dass es wohl in der anderen Einrichtung, wo der Kollege bisher war, wirklich so war. Ja (E\_002\_2023-12-19-Paraphrase\_Interview\_Ltg, S. 3)*  *Beispiel 2:*  *Vom Grundkonzept her ist das [die Struktur des Intensivwohnens in Einrichtung 001] wirklich eine sehr gute Sache, weil wir entweder die Leute davor schützen in das Geschlossene überzugehen oder wir bieten eine Möglichkeit, aus dem Geschlossenen zu kommen. (E\_001\_2023-08-01\_anonym\_SysBera\_LTG\_Einrichtung, S. 4)* |  |
| Ablauf-organisation (Abläufe/ Prozesse) | Die Ablauforganisation beschreibt die Strukturierung der Prozesse, die zur Erfüllung der Aufgaben innerhalb einer Organisation notwendig sind. Sie befasst sich mit der Gestaltung und Koordination der Arbeitsabläufe, um eine effiziente Ausführung der Aufgaben zu gewährleisten. Dazu gehören verschiedene Möglichkeiten der Integration und Koordination der arbeitsteiligen Beiträge, wie etwa Standardisierung, die Vereinheitlichung von Prozessen durch festgelegte Programme, oder Formalisierung, bei der Abläufe durch Dokumentation geregelt werden. Eine weitere Methode ist die direkte Weisung durch Vorgesetzte oder die Delegation von Entscheidungsbefugnissen. 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. (Bernd 2011, S. 111 f)  Im Intensivwohnen bezieht sich die Prozessgestaltung auf die Strukturierung der Alltagsabläufe, die die Betreuung und Unterstützung der Bewohner\*innen sicherstellen. Dabei geht es sowohl um die Optimierung der täglichen Abläufe als auch um die langfristige Planung. Ziel ist es, die Förder- sowie Behandlungsziele zu erreichen (z.B. auch durch Anpassungen im Alltag). Die Dienstplangestaltung regelt die Arbeitszeiten und stellt sicher, dass genügend Personal vorhanden ist. Trotz Flexibilität gibt es eine klare Struktur, die regelmäßig reflektiert wird, um die Ziele effektiv umzusetzen. | *Beispiel 1*  ***2.2 Wie ist die pflegerische Situation des Bewohners?***  *Benötigt im Grunde keine Pflege; allerdings ist das Thema Hygiene nach dem Toilettengang herausfordernd; hier benötigt BEWOHNER Anleitung, damit er es auch tatsächlich umsetzt (E\_002\_2023-04-17\_eth FB, Pos. 2)*  *Beispiel 2:*  *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)* |  |
| Arbeits- und Dienstplan-gestaltung | Die Dienstplangestaltung bezieht sich auf die Planung und Organisation von Arbeitszeiten und Schichten für Mitarbeiter in einem Unternehmen. Die Prozessgestaltung konzentriert sich auf die Strukturierung und Verbesserung der Geschäftsprozesse, um die Gesamteffizienz zu steigern. Die Dienstplangestaltung bezieht sich auf die Planung von Arbeitszeiten und Schichten, um sicherzustellen, dass ausreichend Personal für die täglichen Betriebsanforderungen vorhanden ist.   * Prozessgestaltung betrachtet den gesamten Ablauf von Aufgaben und Aktivitäten, während Dienstplangestaltung sich speziell auf die zeitliche Zuordnung von Mitarbeitern konzentriert   Dies meint also, wie die einzelnen Fachkräfte ihren Arbeitsalltag aufstellen und eingesetzt werden. | * + Wurde in die Kategorie „Ablauforganisation“ überführt |  |
| Teamstruktur | Bernd (2011, S. 1033 ff.) beschreibt, dass seit den 1980er Jahren das Interesse an Teamarbeit aufgrund des Wandels der Arbeitswelt erneut gestiegen ist. Ein Team wird dabei als eine Gruppe von mindestens drei Personen definiert, die über längere Zeit hinweg in direkter Interaktion an einer gemeinsamen Aufgabe arbeiten, wobei sich unterschiedliche Rollen, Normen und eine Gruppenidentität herausbilden. Die Teamarbeit durchläuft verschiedene Phasen, wie sie in klassischen Modellen beschrieben werden: forming (Abtasten), storming (Konflikte und Herausforderungen), norming (Entwicklung von Normen und Rollen), performing (Fokussierung auf die Zielverwirklichung) und möglicherweise adjourning (Gruppenauflösung). In der vierten Phase wird das volle Leistungspotential erreicht, jedoch kann es später zu einem Leistungsabfall kommen. Die Gruppenleistung schwankt dabei zwischen Aufgabenfokus und Beziehungsfokus. Die Teamleistung und Beziehungsqualität hängen von verschiedenen Merkmalen wie Gruppennormen und Gruppenkohäsion ab. Gruppennormen legen fest, welches Verhalten innerhalb der Gruppe erwünscht ist, und können sowohl positive als auch negative Auswirkungen haben. Kohäsion bezeichnet die Attraktivität einer Gruppe für ihre Mitglieder und ist von Faktoren wie der Aufgabe, sozialen Bindungen und der Homogenität der Mitglieder abhängig. Die Teamstruktur bezieht sich im Kontext der Kodierung auf die spezifische Organisation und Dynamik innerhalb eines Teams oder einer Arbeitsgruppe. Sie umfasst Aspekte wie die Rollen und Verantwortlichkeiten der einzelnen Teammitglieder, die Kommunikationswege innerhalb des Teams, die Entscheidungsfindung sowie die Interaktion und Zusammenarbeit zwischen den Teammitgliedern. Eine Teamstruktur kann informell sein, basierend auf den individuellen Beziehungen und Arbeitsstilen der Teammitglieder, oder formell, wenn klare Rollen und Prozesse festgelegt sind. | *Beispiel 1:*  *Wir machen wirklich alles. Und das glaube ich, ist schon etwas, was bei uns ein bisschen aus dem Rahmen fällt. Ganz egal, wer wir sind oder welchen Berufsstand wir haben: Wir begleiten die Leute durch ihren Tag. Und zwar von morgens, vom Aufstehen bis abends zum Bett gehen und teilweise sogar durch die Nacht hindurch. Ja, und das ist egal, ob es eine Hilfskraft ist oder ein Heilerziehungspfleger oder ein Sozialpädagoge oder ein Diplompädagoge oder ein Erzieher oder ein Altenpfleger. Also, wir haben im Grunde genommen alle die gleichen Aufgaben, nämlich die Menschen durch ihren Tag zu begleiten (E\_002\_2023-12-19-Paraphrase\_Interview\_Ltg, S. 3)*  *Beispiel 2:*  *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 (E\_001\_2023-08-01\_anonym\_SysBera\_LTG\_Einrichtung, S. 1)* | Teamstruktur grenzt sich insofern von Soziale Strukturen ab, als dass es sich hier um die reine Teamdynamik und die im Team verteilten Rollen und Regeln handelt. Soziale Strukturen sind teamübergreifend und beschreiben die sozialen Interaktionen zwischen allen in der Einrichtung agierenden Personen. |
| Soziale Strukturen | Damit ist gemeint, inwiefern eine Beziehung zwischen Fachkraft/ Team und Bewohner\*in besteht und dass diese einen direkten oder indirekten Einfluss auf die Handlung der Fachkräfte hat. Blickle (2004) beschreibt hierzu beispielsweise, dass soziale Interaktion als wechselseitiger Einfluss zwischen Personen betrachtet werden kann, der nicht zwingend mit einer Absicht, einem konkreten Plan oder dem Bewusstsein der Beteiligten über diesen Einfluss verbunden sein muss. Soziale Strukturen meint im Kontext der Kodierung die Ansammlung der verschiedenen Interaktionsformate im Kontext des bewussten und unbewussten sozialen Interagierens im Kontext der Organisation. | *Beispiel 1:*  *Die meisten der 4 Betreuenden kennen BEWOHNER\*IN seit 10-13 Jahren. (E\_003\_2023-05-03-ethFB, Pos. 2)*  *Beispiel 2:*  *P1: Solidarisierung teilweise. Wobei man sagen muss: Im Leben von uns gibt es Menschen, mit denen man einfach nicht kann. Diesen Menschen versuche ich dann immer, wenn ich merke, es geht nicht, aus dem Weg zu gehen. Ich werde die Kontakte relativ einschränken oder völlig abbrechen. Ich habe die Möglichkeit, dem Ganzen aus dem Weg zu gehen. Die Möglichkeit haben unsere Bewohner von unserer Wohngruppe eben nicht. #00:20:43-2# (E\_003a\_2023-11-20\_anonym\_Team\_SysBera, S. 5)* | Soziale Strukturen grenzen sich von Teamstrukturen insofern ab, als dass es sich hierbei um das soziale Gefüge zwischen allen in der Wohneinrichtung agierenden Personen handelt. Soziale Strukturen beschreiben beispielsweise auch die soziale Interaktion zwischen Teammitgliedern und Bewohner\*innen oder auch soziale Beziehungen, die sich durch den gemeinsamen Alltag untereinander aufgebaut haben. |

| Kategorien aufbereitet für Kodierparadigma | |
| --- | --- |
| Kategorie | Inhalt |
| Organisations-struktur:  Subkodes:   * Aufbau- und * Ablauf-organisation * Team- und * Sozialstruktur * Kommunika-tionsformate | Stefan Kühl (2009, 127ff.) beschreibt, dass sich drei grundlegende Typen von Organisationsstrukturen unterscheiden lassen, wobei Programme eine zentrale Rolle spielen. Diese Programme können sowohl schriftlich, etwa in Gesetzen, Richtlinien oder Verfahrensanweisungen, als auch mündlich vermittelt werden. Kühl greift auf Luhmanns Unterscheidung zwischen Zweck- und Konditionalprogrammen zurück: Zweckprogramme definieren Ziele und lassen den Mitarbeitenden die Freiheit, die Mittel zur Zielverwirklichung selbst zu wählen, was ihre Kreativität fördert. Im Gegensatz dazu bestehen Konditionalprogramme aus festen Wenn-dann-Regeln, die genau vorgeben, welche Arbeitsschritte in bestimmten Situationen auszuführen sind. Eine Organisationsstruktur regelt somit die formale Verteilung von Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Befugnissen und Entscheidungsrechten und sorgt dafür, dass die Organisation ihre Ziele effizient erreicht. Sie beschreibt die interne Organisation und regelt, wie die verschiedenen Teile der Organisation miteinander interagieren, was zu einer besseren Koordination und Kommunikation führt. In Bezug auf das Verhältnis zwischen Individuum und Organisation beschreibt Schreyögg (2016, S. 123–125) eine Veränderung der Perspektive. Früher wurde dieses Verhältnis oft als unproblematisches Vertragsverhältnis betrachtet, bei dem Mitarbeitende regelkonform waren und sich an hierarchische Strukturen hielten. Diese Sichtweise wurde jedoch zunehmend kritisiert, da sie weder Innovation noch herausragende Leistungen förderte. Heute wird betont, dass die Motivation, Kreativität und Eigeninitiative der Mitarbeitenden entscheidend für die Leistungsfähigkeit einer Organisation sind. Schreyögg argumentiert, dass traditionelle Strukturen die Eigeninitiative der Mitarbeitenden oft hemmen und Frustration hervorrufen können. Daher sind flexiblere Strukturen erforderlich, die den Bedürfnissen der Mitarbeitenden gerecht werden und über die vertraglich festgelegten Pflichten hinausgehen. In diesem Kontext wird auch die Rolle der Führungskräfte betont. Führungskräfte müssen ein Umfeld schaffen, das Motivation und Kooperation fördert, um die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden mit den Zielen der Organisation in Einklang zu bringen und das Potenzial der Mitarbeitenden auszuschöpfen. Bernd (2011, S. 111 f.) beschreibt die formale Struktur von Organisationen, als Koordination der arbeitsteiligen Aufgaben, für die es verschiedene Möglichkeiten gibt, wie Standardisierung, Formalisierung, persönliche Weisungen oder die Delegation von Entscheidungsbefugnissen. Diese formale Struktur wird jedoch ergänzt durch eine informelle Struktur, die das Wesen der Organisation prägt. Diese informelle Struktur besteht aus geteilten Überzeugungen, tradierten Verhaltensmustern und symbolischen Ausdrucksformen und beeinflusst maßgeblich die Interaktionen und das tägliche Miteinander der Mitarbeitenden. Mit Fokus auf Personen und ihre Arbeitsphilosophien in Organisationen laufen für die Kategorienbildung unter dem Begriff der Organisationsstruktur zentrale Aspekte wie die „Teamstruktur“, „die Sozialstruktur“, „die Kommunikationsformate“ sowie die „Aufbau- und Ablauforganisation“ zusammen. Diese Elemente beeinflussen die Interaktion der Mitarbeitenden und sind entscheidend für die Gestaltung eines organisatorischen Milieus, das Motivation, Eigeninitiative und effektive Zusammenarbeit fördert. |
| Sinn-generierung:  Subkodes:   * Informelle Kommuni-kation * Sinnfindung * Bedeutung aus Perspektiven-übernhame | Luhmann definiert Kommunikation als zentrale Operation sozialer Systeme, die Information, Mitteilung und Verstehen umfasst, aber nicht vollständig mit Organisation gleichzusetzen ist. Organisationen basieren auf Entscheidungsprozessen und -strukturen, die über Kommunikation hinausgehen, wie z. B. Hierarchien oder Karrierewege. Im interpretativ-interaktionistischen Paradigma, insbesondere bei Karl Weick, rückt das Konzept des Sensemaking ins Zentrum. Sensemaking umfasst Prozesse wie das Einordnen von Themen, Verstehen, Verarbeitung von Überraschungen und Interaktion zur Strukturierung und gegenseitigen Sinnstiftung. Obwohl Kommunikation dabei eine Rolle spielt, betont Weick die Sinnkonstruktion als Kern organisationalen Handelns, die Organisationsstrukturen prägt und verändert. Diese Wechselwirkung zwischen individueller Interaktion und sozialer Struktur lässt sich nicht allein durch Kommunikation erklären. (Miebach 2012, S 57 f.) Karl Weick definiert Sinngenerierung somit als Prozess, durch den Menschen in unsicheren Situationen Klarheit schaffen. Dabei handelt es sich um einen fortlaufenden, dynamischen Vorgang, bei dem Individuen und Gruppen Sinn aus ihrer Umgebung und ihren Handlungen ableiten. Sinngenerierung umfasst kognitive, soziale und kommunikative Dimensionen, da Menschen durch Austausch und Interpretation ihre Welt verstehen und Bedeutungen konstruieren (Weik 2005). Im Kontext des Intensivwohnens verknüpfen informelle Kommunikation, Sinnfindung und Perspektivenübernahme den Prozess der Sinngenerierung. Informelle Gespräche schaffen Raum für den Austausch von Erfahrungen, Perspektiven und Werten. Perspektivenübernahme vertieft das Verständnis, indem die Sichtweisen anderer integriert werden. Diese zwischenmenschliche Kommunikation fördert geteilte Bedeutungen, reduziert Unsicherheiten und erleichtert gemeinsames Handeln und Verstehen. |
| Externe und interne Wirk-faktoren:  Subkodes:   * Umgebungs-faktoren * Irritationen * Integrations-aspekte | Luhmann bezeichnet Irritationen als Anstöße oder Impulse, die von der Umwelt auf ein System einwirken und Veränderungen anregen können. Obwohl das System operativ geschlossen ist, das heißt, seine Operationen selbst ausführt und steuert, kann es durch Irritationen von außen beeinflusst werden. Diese Impulse führen nicht direkt zu Veränderungen, sondern werden im System intern verarbeitet und in dessen eigene Operationen integriert. Irritationen wirken also als Auslöser für interne Prozesse, die im System eigenständig weitergeführt werden. (Miebach 2012, S.34 f.) Im Kontext der Forschung im Intensivwohnen können hier drei wesentliche Merkmale an Irritationen als externe und interne Wirkfaktoren erkannt werden. Umgebungsfaktoren, Irritationen aus der Umwelt und Integrationsaspekte (z.B. neuer Mitarbeitenden). Alle Merkmale zusammen irritieren die Institutionen und verlangen Anpassungen in Prozessen und ggf. auch Strukturen. |

QUELLEN:

Bernd, M. (2011). *Einführung in die Arbeits- und Organisationspsychologie*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.

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). Göttingen: Hogrefe.

Kühl, S. (2009). 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

Krause, D. (2005). *Luhmann-Lexikon* (4. Aufl., S. 169). Stuttgart: Lucius & Lucius. ISBN 3-8282-0305-1.

Miebach, B. (2012). *Organisationstheorie: Problemstellung – Modelle – Entwicklung* (2., überarbeitete und erweiterte Auflage). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-93153-1

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.

Nerdinger, F. W. (2019). *Interaktion und Kommunikation*. In F. W. Nerdinger, G. Blickle, & N. Schaper (Eds.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (4., vollständig überarbeitete Auflage, S. 64-78). Springer-Verlag GmbH Deutschland. https://doi.org/10.1007/978-3-662-56666-4\_5

Schreyögg, G., & Geiger, D. (2016). *Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien* (6., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4485-6

Weik, E., & Lang, R. (Hrsg.). (2005). *Moderne Organisationstheorien: Handlungsorientierte Ansätze* (2., überarb. Aufl.). Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH.

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>