

Wertekohärente Organisationskultur in Sozialen Organisationen?

Eine ethnographische Untersuchung zu widersprüchlichen
Kommunikations- und Handlungspraxen in der Sozialen Arbeit

Wertekohärente Organisationskultur in Sozialen Organisationen?

Eine ethnographische Untersuchung zu widersprüchlichen Kommunikations- und Handlungspraxen in der Sozialen Arbeit

Master in Sozialer Arbeit

Bern | Luzern | St. Gallen

Verfasserin Aline Kaufmann

Studienbeginn Herbstsemester 2018

Fachbegleitung Dr. Peter Schallberger

Abgabedatum 5. August 2020

Abstract

Das Phänomen Organisationskultur ist subtil, facettenreich und komplex. Organisationskultur ist das Muster von Grundannahmen, nimmt Einfluss auf das Image von Organisationen und prägt das Verhalten von Mitarbeitenden. Im ständigen Austausch mit der Umwelt zeigt sich Organisationskultur als gemeinsam akzeptierte Realitätsinterpretation, die das tägliche «Tun» in Organisationen beeinflusst.

Die vorliegende Master-Thesis ist das Ergebnis des Forschungsvorhabens, Organisationskulturen und damit verbundene Deutungs- sowie Handlungsmuster in Sozialen Organisationen zu erfassen. Das Projekt stellt sich die Aufgabe, aus neo-institutionalistischer Perspektive zu einer Klärung von organisationalen Fassaden in Sozialen Organisationen beizutragen. Genderspezifischen und kommunikativen Aspekten kommen in der Untersuchung eine Schlüsselrolle zu, indem der Frage nachgegangen wird, wie einflussmächtig Organisationskultur auf die Teamarbeit und die Arbeit mit Klientinnen und Klienten ist. Der Fokus liegt auf der Sichtbarmachung von widersprüchlichen Praktiken, indem überprüft wird, ob auf der Aktivitätsebene innerhalb der Organisationen effektiv «das getan wird, was gesagt wird».

Das Sample besteht aus zwei Teams von sozialen Schweizer Organisationen mit sozialtherapeutischem Setting, die Frauen und Männern mit psychosozialen Schwierigkeiten und/oder Suchtproblematiken Wohnmöglichkeiten bieten. Die Untersuchung erfolgt mittels eines methoden-triangulativen Forschungsdesigns, bei dem die Kombination aus qualitativen Daten zum Zweck der Generierung eines mehrfachperspektiven Bildes des Untersuchungsgegenstandes erfolgt. Dem Forschungsprojekt liegt Datenmaterial der qualitativen Verfahren der Gruppendiskussion, der teilnehmenden Beobachtung und der Analyse von Organisationsdokumenten vor.

Die Ergebnisse zeigen, dass sich ein reziprokes Zusammenspiel von Organisationskultur, Teamarbeit sowie der Arbeit mit Klientinnen und Klienten identifizieren lässt. Anhand verschiedener Situationen konnten widersprüchliche Praxen in Sozialen Organisationen illustriert werden, die auf das Phänomen des «Fassadenmanagements» hindeuten. Weiter konnten erwartungskonform Praxen der Geschlechterdifferenzierung in mehreren Dimensionen hervorgebracht werden, die geschlechterspezifische Ungleichheiten reproduzieren. Aufgrund der Untersuchungsbefunde zeigt sich einerseits der Bedarf einer genderreflektierten Teamarbeit und andererseits die Notwendigkeit, mit Mut, Selbstreflexion sowie Offenheit organisationale Widersprüchlichkeiten sichtbar zu machen, damit im Handlungsfeld der Sozialen Arbeit wertekohärent agiert werden kann.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Erkenntnis- und Praxisinteresse	1
1.2	Forschungsstand	4
1.3	Hauptziel der Master-Thesis	8
1.4	Forschungsfragen und theoretische Rahmung	9
1.5	Aufbau der Arbeit	10
2	Theoretische Explorationsen	11
2.1	Die Organisation	11
2.1.1	Spezifika Sozialer Organisationen	11
2.2	Die Perspektiven	19
2.2.1	Neo-Institutionalismus – zur Annäherung an den Begriff «Fassadenmanagement»	19
2.2.2	Organisationskultur	29
3	Methodisches Vorgehen	40
3.1	Methodologie und Forschungsdesign	40
3.2	Konzeption der methodischen Forschungsschritte	43
3.3	Zirkulärer Forschungsprozess	46
4	Datenerhebung	47
4.1	Sample	47
4.2	Felderschliessung	48
4.3	Gruppendiskussion	50
4.4	Teilnehmende Beobachtung	51
4.5	Dokumentensammlung	52
4.6	Datenaufarbeitung	53
5	Datenauswertung	55
5.1	Datenauswertung Gruppendiskussion	55
5.2	Datenauswertung Beobachtungsprotokolle und Organisationsdokumente	58
5.3	Fallrekonstruktion	59

6	Ergebnispräsentation – Zur Rekonstruktion von Organisationskultur	61
6.1	Ergebnisteil 1: Rekonstruktion Organisation «Alternativ»	62
6.1.1	Resümee Erkenntnisse – Organisation als offenes Lernsystem mit Vorbildanspruch	71
6.2	Ergebnisteil 2: Rekonstruktion Organisation «Klassisch»	74
6.2.1	Resümee Erkenntnisse – Organisation als Beziehungseisberg	83
6.3	Ergebnisteil 3: Kontrastierung der Fälle	85
7	Schlussbetrachtung	95
7.1	Diskussion und Beantwortung der Fragestellungen	95
7.2	Anregungen für die Praxis: Klassische sozialarbeiterische Handlungsmaxime neu gelesen – von aussen nach innen	98
7.3	Kritische Reflexion des Forschungsprozesses	102
7.4	Forschungsdesiderate und Ausblick	104
8	Literaturverzeichnis	106
9	Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	116
	Anhang 1: Quellenverzeichnis der qualitativen Daten	117
	Anhang 2: Kurzinformation zum Forschungsprojekt	118
	Anhang 3: Beobachtungsprotokoll	119
	Anhang 4: Diskussionsleitfaden Gruppendiskussion	120
	Persönliche Erklärung	121

1 Einleitung

Warum ist der Diskurs über Organisationskultur wichtig? Die optimistische Sichtweise eröffnet einen Zugang, indem die Veränderungs- und Anpassungsfähigkeit von Organisationskultur suggeriert wird. Jedoch «erscheint der vermeintlich weiche Faktor Kultur ... oftmals als das harte Problem, um innerhalb einer Organisation einen ebenso produktiven wie nachhaltigen Wandlungsprozess anzustossen» (Werner Vogd, 2019, S. 104). Entgegen der Entwicklung der Organisationsforschung in Richtung ökonomische Fragestellungen von Effizienz und Effektivität, ist die kritische Auseinandersetzung mit den als selbstverständlich betrachteten organisationalen Strukturen, Handlungsroutrinen und Praktiken eminent wichtig. Um Interventionen zu entwickeln und Organisationskultur zu transformieren, gehen das Erkennen und das Beschreiben voran. Das heisst, Transformation bedingt Reflektion, und Organisationskultur wird fassbar in der Unterscheidung: «Wie könnte es auch anders sein?» Eine achtsame, selbstreflektive und kritische Perspektive eröffnet alternative Zugänge und Blickwinkel, um Organisationskultur zu erfassen und Symmetrien aber auch Widersprüche sichtbar zu machen. Nebst asymmetrischen Geschlechterkulturen, welche durch Elemente der Symbolisierungen von Weiblichkeit und Männlichkeit (Kleidung, Geschlechterbilder, Kommunikations- und Wahrnehmungsformen), unser «kulturelles System der Zweigeschlechtlichkeit» immer wieder hervorbringt (Ursula Müller, 1998, S. 123) sind auch weitere Dimensionen relevant, die Einfluss auf Organisationskultur nehmen: u.a. Transparenz, Kohärenz, Hierarchie, Sprache, Werte- und Handlungsmuster, Traditionen, Riten, Arbeitsbedingungen und Tabus. Solche «Symptome der Unternehmenskultur» (Oswald Neuberger, 1989) können Hinweise auf potentielle Dilemmata geben, welche von Organisationen durch «Fassadenmanagement» (Thomas Drepper, 2010, 53f.) ausbalanciert werden – bewusst oder unbewusst. Das innere Bedürfnis nach Kohärenz ist als Potenzial zu identifizieren, widerspruchsfreie professionelle Handlungen anzustreben, jenseits von Fassaden.

1.1 Erkenntnis- und Praxisinteresse

Das Berufsfeld der Sozialen Arbeit setzt sich gemäss dem internationalen Selbstverständnis für Chancengerechtigkeit und gegen Ausgrenzungsmechanismen ein. Der Definition der International Federation of Social Workers (IFSW) ist zu entnehmen, dass Soziale Arbeit als ein praxisorientierter Beruf betrachtet wird, der sich an den Prinzipien der Menschenrechte und der sozialen Gerechtigkeit orientiert (IFSW, 2014). Als führend innerhalb der deutschsprachigen Debatte ist in diesem Zusammenhang Silvia Staub-Bernasconi zu nennen, die für ein Selbstverständnis Sozialer Arbeit als «Menschenrechtsprofession» (Staub-Bernasconi, 2007, S. 21) plädiert. «Soziale Arbeit geht davon aus, dass sich die mehrfach überlappenden geschichtlichen, sozioökonomischen, kulturellen, sozial-räumlichen und politischen Verhältnisse, aber auch persönliche Möglichkeiten sowohl als Chancen als auch als Hindernisse bezüglich der Erreichung von Wohlbefinden und der Entwicklung der Menschen darstellen können» (AvenirSocial, 2010, S. 2). Bei der «Erreichung von Wohlbefinden» aus der Perspektive von Mitarbeitenden rückte in den letzten Jahren die Organisationskultur immer öfter in den Mittelpunkt des wissenschaftlichen Interessens. Die 1970er

Jahre waren der Beginn von tiefgreifenden ökonomischen, gesellschaftlichen und kulturellen Umbrüchen. Es ist die Rede von einem «Wertewandel», der mit Individualisierung sowie Pluralisierung von sozialen Milieus und Lebensformen (Ulrich Beck, 1986) einhergeht. Diese Umbrüche führen zwangsläufig zu Wandelprozessen im Sozialsystem, die folglich alle Soziale Organisationen tangieren. Die Konzeption von grundlegenden Voraussetzungen zur erfolgreichen Bewältigung dieser tiefgründigen organisationalen Wandelprozessen stellen Soziale Organisationen vor neue Herausforderungen. Einerseits eröffnen sich neu Denk- und Handlungsspielräume. Andererseits stehen Soziale Organisationen im gesellschaftlichen Trend zur Individualisierung, welche von postindustriellen Werten der Selbstbestimmung, Selbstverantwortung und Selbstverwirklichung begleitet werden, unter Legitimationsdruck (Daniel Bell, 1979; Adalbert Evers & Thomas Olk, 1996; Anthony Giddens, 2001).

Aufgrund wachsendem gleichstellungspolitischen und gesellschaftlichem Handlungsdruck sind Soziale Organisationen immer stärker gefordert, dem Anspruch nach gendergerechten Arbeitsbedingungen Rechnung zu tragen. Vor allem in einer weltweit schnell wachsenden Profession wie die Soziale Arbeit¹ (Tory Truell, 2018), die auch geprägt ist von Fachkräftemangel (Institut für Wirtschaftsstudien Basel, 2016), kommen innovativen und nachhaltigen Organisationskonzepten eine Schlüsselrolle zu. Im komplexen und kompetitiven Umfeld des Arbeitsmarktes sind Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber gefordert, als attraktive Unternehmen aufzutreten, um konkurrenzfähig zu bleiben. Nach Michael Herzka (2013, S. 21) sind in Sozialen Organisationen hoch qualifizierte und reflektierte Fachpersonen tätig, die sich durch eine hohe intrinsische Motivation auszeichnen und zugleich partizipativ die Organisation mitgestalten wollen. Nebst der Anforderung Genderkonformität zu sichern, sind Soziale Organisationen mit weiteren Erwartungen konfrontiert. Die Organisations- und Teamkultur ist stets ein zentrales Thema in Sozialen Organisationen. Führungspersonen sind gefordert, eine «gute Teamkultur» aufrecht zu erhalten. Sei es auf Mitarbeitenebene mit der Einführung von partizipativen Führungsmodellen, innovativen Teambuilding-Events oder die Einführung von agilen Arbeits- und Organisationsformen. Weiter wird die Organisations- bzw. Teamkultur auch durch organisationale Veränderungen beeinflusst. Durch den wachsende Legitimationsdruck aufgrund der Verknappung finanzieller Ressourcen, öffentlichen Erwartungshaltungen und Rationalitätsansprüchen sind Soziale Organisationen gefordert, mit Konzepten, Qualitätssicherungssystemen und Leitbildern stets «up to date» zu sein, um ihre Legitimität in einem zunehmend konkurrenzierenden Umfeld zu sichern. Teils widersprüchliche Anforderungen produzieren widersprüchliche Praktiken. Eine prekäre Beziehung zwischen Theorie und Praxis zeichnet sich ab. Kann das, was vom Organisationsumfeld erwartet wird in der Organisation überhaupt umgesetzt werden? Geschieht die angestrebte Veränderung aufgrund externer Erwartungsansprüche oder ist sie intrinsisch motiviert? Genau solche Fragen lassen Ko-

¹ «Today, social work is the fastest growing profession globally» (Truell, 2018).

härenz und Inkohärenz in Organisationen erkennen, was sich in unterschiedlicher Gestalt präsentieren kann: Sei es im Teamklima, in den Denk- und Handlungsmustern, in der Kommunikation oder in den Leitbildern.

Folgt man dem Verständnis von Sozialer Arbeit, ist sie mit all jenen solidarisch verbunden, die benachteiligt sind und unterstützt diese im Kampf zur Erlangung ihrer Rechte. Wenn Soziale Arbeit als eine «Menschenrechtsprofession» zu verstehen ist, muss sie jede Entwicklung in der Gesellschaft mit einem ganzheitlichen Blick erfassen und mehrere Systemebenen involvieren, um Ungleichheiten zu überwinden. Damit diese Werte im Berufsalltag von Sozialarbeitenden authentisch gelebt werden können, sollte die Sozialarbeit auch nach innen hin als «Menschenrechtsprofession» verstanden werden, um glaubwürdig im Kampf für Menschenrechte auftreten zu können. Die Frauen und Männer, die sich als Professionelle der Sozialen Arbeit für Chancengerechtigkeit und gegen Ausgrenzungsmechanismen engagieren, sollten beispielsweise auch innerhalb ihrer Organisation «Gleichstellung» erfahren, um mit einer inneren Haltung authentisch Gerechtigkeit einfordern zu können. «Wertkohärenz nach innen und aussen» (Herzka, 2013, 123ff.) ist gefordert. Im Beispiel der Geschlechter zeigt sich in Anbetracht der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Arbeitswelt, dass noch Entwicklungspotential besteht. Eine Gleichstellungstudie des Weltwirtschaftsforums (WEF) veranschaulicht, dass die Schweiz im internationalen Vergleich an 20. Stelle des Gleichberechtigungsindex des WEF liegt (WEF, 2018). Obschon die Gleichstellung in Art. 8 Abs. 3 der Bundesverfassung (BV; SR 101) seit 1981 verankert ist, sind in der Schweiz die aktuellen Statistiken des Bundesamtes für Statistik (BFS) ernüchternd (BFS, 2019). Demnach kommt in der Schweiz die Geschlechtergerechtigkeit nur langsam voran. Über die vergangenen Generationen hinweg hat sich bei den Geschlechterverhältnissen wenig verändert. Geschlechterspezifische, kulturelle Transformationsprozesse scheinen kein leichtes Unterfangen zu sein. Gerade im Erwerbsleben haben Geschlechterrollen eine zentrale Bedeutung. Geschlechterdiskriminierung wird im Erwerbsleben in progressiven Formen wie ungleiche Aufstiegsmöglichkeiten und Lohnungleichheiten reproduziert. Obwohl das Schweizerische Gleichstellungsgesetz vom 24. März 1995 (GIG; SR 151.1) ausdrücklich jede Diskriminierung in Arbeitsverhältnissen aus Gründen des Geschlechts verbietet, sind Differenzen und Ungleichheit in Sachen Gleichstellung in der Schweiz dennoch vorzufinden. Umso so wichtiger erscheint die Frage, ob in Sozialen Organisationen Mechanismen vorzufinden sind, die Geschlechterungleichheit bestärken oder gar reproduzieren? Dass die Frauen im Arbeitsfeld der Sozialen Arbeit deutlich übervertreten sind (BFS, 2016) und dass trotz «gendergerechtem Arbeitsumfeld» kein Fortschritt in der Repräsentanz der Frauen in Führungspositionen erzielt werden kann, lässt subtile Diskriminierungsmechanismen vermuten. Prinzipien der sozialen Gerechtigkeit, der gemeinsamen Verantwortung und der Achtsamkeit sollten hinsichtlich Geschlechtergleichstellung in Sozialen Organisationen angestrebt werden, um sich den Barrieren von Ungleichheiten in der Gesellschaft zuwenden zu können und im Sinne der «Sozialen Arbeit als Grenzbearbeiterin» (Fabian Kessl, 2009) zu agieren. Unabhängig von der Genderperspektive kann das Kohärenzmass vor diesem Hintergrund allgemein als Referenzkriterium von Organisationsgestaltung und -führung betrachtet werden. Ziel der vorliegenden Unter-

suchung ist herauszufinden, wie sich Soziale Organisationen in diesem beschriebenen Spannungsfeld bewegen und ob in organisationalen Bereichen Organisationsfassaden, Widersprüchlichkeiten und Inkohärenzen identifiziert werden können.

1.2 Forschungsstand

Brigitte Liebig (2013, S. 157) weist darauf hin, dass Organisationskulturforschung trotz ihrer interdisziplinär begründeten Vielfalt an theoretischen Konzepten und methodischen Verfahren als theoretisch unentwickeltes Forschungsfeld betrachtet werden kann. Dies gilt auch in der Organisationskulturforschung im Arbeitsfeld der Sozialen Arbeit. Da sich Organisationskultur als ein dynamisches und vieldeutiges Phänomen konzeptualisieren lässt, werden nach Liebig (ebd. S. 159f.) qualitativ verfahrenende Erhebungs- und Auswertungsmethoden voraussetzt. Liebig (ebd.) ist weiter der Meinung, dass diesem Anspruch bisher die wenigsten Studien genügen. Viele interdisziplinäre Studien und Organisationsberatungen werden auf der Grundlage standardisierter Befragungen durchgeführt, welche die Analyse der Organisationskultur auf Variablen der Einstellungsforschung, wie z.B. Betriebsklima, Stress oder Arbeitszufriedenheit verkürzen (ebd.). Auch in der Schweiz gibt es aktuelle Studien, die Arbeitsbedingungen und Arbeitszufriedenheit in Sozialen Diensten erfragen: Die Studie «Soziale Dienste – Attraktivität als Arbeitgebende und Arbeitsbedingungen für die Mitarbeitenden» aus dem Jahre 2015 von Roger Pfiffner zeigt, wie Mitarbeitende in Sozialdiensten ihre Arbeitsbedingungen bewerten und wie sich dies auf ihre Arbeitszufriedenheit auswirkt. Eine weitere aktuell laufende Studie von Andrea Eggli und Diana Pereira Romano zur Gesundheit von Sozialarbeitenden untersucht sozialarbeiterische Praxen, die psychischen und physischen Stress erzeugen. Der Fokus liegt auf psychologischen Zusammenhängen, die sich dahinter verbergen, und auf den Risiken, die damit verbunden sind (Eggli & Pereira Romano, 2020). Hinweise, die mit Organisationskultur in Verbindung gebracht werden können, geben beide Studien. Pfiffner (2017, S. 30) zeigt, dass Merkmale wie Sinnhaftigkeit der Tätigkeit, das Mass der Verantwortung und persönliche Herausforderung hinsichtlich der Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitenden in Sozialdiensten am positivsten beurteilt werden. Nach der Meinung von Eggli und Pereira Romano (2020, S. 24) werden gezielte Gespräche mit Vorgesetzten, Arbeitskolleginnen und -kollegen als mögliche Ressource identifiziert, um Sozialarbeitende von sozialen Stressoren zu schützen und emotionale Belastungen zu mindern. Das Konzept der Organisationskulturforschung kann hier anknüpfen und Fragen aufwerfen, welche unreflektierten Praktiken – z.B. nicht zielführende Regeln und Konzepte – sich negativ auf die Mitarbeitendenzufriedenheit und Stressbelastung auswirken kann. Der Blick richtet sich auf die informale Seite der Organisation, welche nicht (nur) auf Grundlage standardisierter Befragungen erfasst werden kann, sondern einen multiperspektiven Zugang erfordert.

Ein weiterer Blick auf die Forschungslandschaft zeigt, dass sich nur wenige Publikationen zum Thema Geschlechterverhältnis im Handlungsfeld der Sozialen Arbeit finden lassen. Hans Drake (1980) war einer der ersten, der feststellte: «Es scheint, als ob Frauen in der Sozialarbeit sich wegen ihres Geschlechts beruflich nicht diskriminiert fühlen. Und doch zeigen entsprechende Untersuchungen eindeutig, dass sie ihren männlichen Kollegen gegenüber benachteiligt sind: in

der Entlohnung, den Aufstiegsmöglichkeiten und dem faktischen Ausschluss von bestimmten Arbeitsfunktionen» (S. 46). Eine qualitative Studie von Bettina Heintz, Eva Nadai, Regula Fischer und Hannes Ummel «Ungleich unter Gleichen: Studien zur geschlechterspezifischen Segregation des Arbeitsmarktes» aus dem Jahre 1997 untersuchte mikrosoziale Ursachen und Mechanismen der geschlechterspezifischen Segregation im Arbeitsmarkt und zeigte, dass das Separieren von Menschen mittels Grenzziehungen hervorgebracht werden kann. Diese Studie kann sehr gut auf das Arbeitsfeld der Sozialen Arbeit übertragen werden, da die Soziale Arbeit auch heute noch als Frauenberuf betrachtet wird. Diese Studie kann Aufschluss geben, was mit den männlichen Sozialarbeitenden im «fremden Territorium» geschieht, da eine berufliche Grenze überschritten wird. Hierbei können Grenzen und Ausschlussmechanismen fokussiert werden, mit denen Frauen und Männer im sozialarbeiterischen Umfeld konfrontiert sind. Der Stand des Diskurses im Bereich «Geschlecht und Arbeitsmarkt» wird bereits von verschiedenen Diskriminierungsphänomenen beleuchtet: Die Gläserne Decke und Homosozialität (Toni Tholen, 2012, S. 118), die Gläserne Wand (Julia J. Tonn, 2016, S. 69), der Gläserner Lift (Christine L. Williams, 1992) und die Gläserne Klippe (Michelle K. Ryan & S. Alexander Haslam, 2007). Die besseren Chancen von Männern in der Sozialen Arbeit sind somit Teil eines generellen Musters. Fabienne Friedli (2019) beleuchtet diese verschiedenen Diskriminierungsphänomene und macht in ihrer Master-Thesis «das Fehlen der Frauen» auf Gründe aufmerksam, weshalb Frauen und Männer eine Leitungsstelle in einem Sozialdienst übernehmen: Frauen werden häufig an eine «Gläserne Klippe» gestossen und Männer im «Gläsernen Lift» nach oben befördert (ebd., S. 25f.). Die qualitative Studie zeigt, dass die Gründe des «Fehlens der Frauen» in engem Zusammenhang mit bisherigen oder aktuellen Diskriminierungserfahrungen aufgrund des Geschlechts stehen, da solche Diskriminierungsphänomene von Frauen wie auch von Männern geschildert wurden.

Das Thema «weibliche Führungspersonen in der Sozialen Arbeit» wurde weiter in zwei Dissertationen aus Deutschland bearbeitet: die Dissertation von Edeltraud Botzum (2014) mit dem Titel «Chancengleichheit im Aufstieg? Welche Faktoren fördern und hemmen Frauen, eine Führungsposition zu erreichen? Eine Analyse mit Fokus auf die obere Führungsebene in Organisationen der Sozialen Arbeit, dargestellt an der Freien Wohlfahrtspflege». Botzum entwickelt auf Grundlage von zwölf Interviews mit Expertinnen und Personalverantwortlichen Erfolgsfaktoren für eine gelingende Karriere in der freien Wohlfahrtspflege aus der Perspektive von Frauen. Botzum stellt u.a. fest, dass Organisationsstrukturen von Männern geprägt sind und fordert einen «unternehmenskulturellen Wandel in der Führungsspitze» (Botzum, 2014, S. 156). Botzum postuliert, dass mit der Implementierung von Gender-Mainstreaming-Aspekten versucht werden kann, Geschlechtergerechtigkeit zu fördern und anhaltende Diskriminierung zu überwinden (ebd.). Weiter beschäftigt sich die Dissertation von Ursula Müller (2014) mit dem Titel «Frauen in Führungspositionen der Sozialwirtschaft: Eine Untersuchung zu förderlichen Massnahmen und entscheidenden Faktoren im Berufsverlauf für den Aufstieg in Spitzenpositionen» ebenfalls mit individuellen Aufstiegserfahrungen weiblicher Führungskräfte. Basierend auf acht qualitativen Interviews mit Frauen in Führungspositionen in der Sozialwirtschaft identifiziert sie insgesamt sieben förderliche Massnahmen und zehn entscheidende Faktoren für den Aufstieg von Frauen (Müller, 2014,

S. 229). Für einen Aufstieg wird beispielsweise eine partnerschaftliche familiäre Arbeitsteilung mit ausgeglichenen Einkommens- und damit Machtverhältnissen in der Partnerschaft als positiv bewertet. Weiter werden als Spezifika im Aufstieg das Bestehen von positiven Beispielen, das Bewältigen mentaler Widersprüche und das persönliche Dekonstruieren von Geschlecht definiert (ebd., S. 232).

Eine weitere Publikation, welche sich ebenfalls auf Deutschland bezieht, heisst «Frauen in Führungspositionen: Ursachen der Unterrepräsentanz weiblicher Führungskräfte in Unternehmen» (Tonn, 2016). Tonn untersucht mittels einer Befragung von Expertinnen und Experten «personenbezogene, kulturelle und strukturelle Karrierehindernisse» (S. 158ff.). Es zeigt sich, dass die personenbezogenen Karrierehindernisse psychologischer Natur sind, z.B. Angst vor Vereinsamung, geringes Selbstbewusstsein, Angst der Männer vor der Konkurrenz durch Frauen (Tonn, 2016, S. 158). Zu den kulturellen Karrierehindernissen zählt Tonn «geschlechtsstereotype Vorstellungen» oder «geschlechtsdifferente Arbeitsteilung» (ebd.). Strukturelle Karrierehindernisse beschreibt Tonn als «unternehmensinhärente Barrieren» (ebd.), die sich in diskriminierenden Phänomenen zeigen. In diesem Werk wurden aktuelle theoretische Erklärungsansätze und Mythen über Frauen im Management aufgearbeitet. Weiter wurde die Theorie der «Gendered Organizations» (Joan Acker, 1990) aufgenommen und im empirischen Teil der Publikation auf ihre Aktualität hin überprüft. Dass sich die Bildungsanstrengungen von Frauen nicht auszahlen, zeigt die Studie «Besser gebildet und doch nicht gleich» von Ursula Rabe-Kleberg (1990), welche das (Miss)Verhältnis von Bildung und Arbeit bei Frauen untersucht und Ausgrenzungstendenzen, Begrenzungsmechanismen und Entwertungerscheinungen in Bildungsprozessen von Frauen diskutiert. Empfehlungen für gendersensible Personalentwicklung haben Annette Müller, Nicole Schreiber, Sarah Greven und Edeltraud Vomberg (2016) in ihrer Publikation «Frauen in Führungspositionen im Gesundheits- und Sozialwesen» herausgearbeitet. Auch diese Publikation bezieht sich auf Deutschland. Die Autorinnen haben Mechanismen erkannt, welche durch Geschlechterdifferenzen in gesellschaftlichen Diskursen, institutionellen Strukturen, Interaktionen und individuellen Einstellungen (re-)produziert werden. Ausserdem wurden fünf Argumentationen entwickelt, mit denen Einfluss auf die Personalentwicklung genommen werden kann.

Als sehr anschlussfähig für die vorliegende Master-Thesis sind drei Studien zu erwähnen. 1) Die Fallstudien aus Deutschland, Österreich und der Schweiz, die den Umgang von Gleichstellungserwartungen in For-Profit- und Non-Profit-Organisationen aus neo-institutionalistischer Perspektive fokussieren. Das Forschungsprojekt «Gender Cage – Revisted: Zur Rekonfiguration von Geschlechterdifferenzierung in Organisationen postmoderner Gesellschaften» (Laufzeit 2013–2017), zielt darauf ab, die in Organisationen vorherrschenden Geschlechterarrangements, Wandlungs- und Beharrungsprozesse von Geschlechterungleichheiten aus einer neo-institutionalistischen Perspektive zu untersuchen (Nathalie Amstutz, Helga Eberherr, Maria Funder und Roswitha Hofmann, 2018, S. 6). Die Studie konnte zeigen, dass Diversität und Chancengleichheit eher umgesetzt werden, je näher sie am Management und am Kerngeschäft angesiedelt sind. Dies zeigt auch, dass Chancengleichheit geringer ist, wenn Organisationsmitglieder das Thema als weit weg

vom Kerngeschäft wahrnehmen. 2) Die Studie von Liebig «Organisationskultur und Geschlechtergleichstellung: Eine Typologie betrieblicher Geschlechterkulturen», welche die Bedeutung von Organisationskulturen für die Orientierung zur Geschlechtergleichstellung am Beispiel wirtschaftlicher Unternehmen in der Schweiz untersuchte (Laufzeit 1997–2000). Die Typologie kann verdeutlichen, wie unterschiedlich sich organisationale Orientierungen zur Geschlechtergleichstellung auf dem Hintergrund betrieblicher Erfahrungszusammenhänge gestalten können (Liebig, 2000, S. 61). Abgesehen von der Geschlechterperspektive ergeben beide Studien optimale Anknüpfungspunkte, um Kultur in Organisationen zu erfassen. 3) Die Studie aus Deutschland von Sabine Marx (2003) «Kommunikation im Arbeitsteam. Eine Fallstudie mit Ingenieurinnen und Ingenieuren» zeigt auf, dass Kommunikation in Organisationen eine Schlüsselrolle zukommt. Mit ihren Forschungsergebnissen zeigt Marx die Wichtigkeit von «Soft Skills» für den Erfolg von Organisationen auf. Nebst «emotionaler Intelligenz», Sozialkompetenz, Wissensmanagement werden effektive und «barrierefreie» Kommunikation in Organisationen als eminent wichtig erachtet (Marx, 2003, S. 312).

Hingegen gibt es einige Studien in Bezug auf Gender, Kommunikation und Interaktion von Sozialarbeitenden und deren Klientel. Diese sind häufig in den Bereichen Jugendarbeit, Kinderforschung, Schule und in der Migrationsforschung wiederzufinden. Eine aktuelle Publikation «Kindheit(en) in formalen, nonformalen und informellen Bildungskontexten» (2019) von Anja Sieber Egger, Gisela Unterweger, Marianna Jäger, Melanie Kuhn und Judith Hangartner schaffen mittels ethnografischer Beiträge aus der Schweiz Zugang zu Prozessen der Herstellung sozialer, diskursiver, normativer oder kultureller Ordnungen durch Alltagspraktiken und der Reproduktion von Differenz sowie Ungleichheit in der Schule. Weiter gibt es zwei empirische Studien in der Schweiz, die von der Berner Fachhochschule (BFH) Soziale Arbeit in Zusammenarbeit mit der Fachgruppe Plattform Mädchenarbeit des Dachverbandes offene Kinder- und Jugendarbeit Schweiz (DOJ) durchgeführt wurde (Eveline Ammann Dula, Fabienne Friedli, Sanna Frischknecht, Larissa Luchsinger & Annina Tischhauser, 2017). Ziel dieser Studie war, eine systematische Erfassung von Haltungen und Arbeitsweisen in der offenen Mädchenarbeit der Deutschschweiz als wissenschaftliches Fundament zur weiteren Erforschung der Mädchenarbeit zu generieren (Ammann Dula et al., 2017, S. 4). Daraus folgte das aktuelle ethnographische Forschungs- und Weiterbildungsprojekt «Genderreflektierende Offene Jugendarbeit». Das Projekt geht der Frage nach, wie einengende Geschlechterbilder und -zuweisungen nachhaltig überwunden und neue Denk- und Handlungsräume geöffnet werden können (Ammann Dula & Stefanie Duttweiler, 2019). Ziel ist eine genderreflektierende offene Jugendarbeit, die einen Beitrag zur Chancengleichheit für alle Geschlechter unter Berücksichtigung der Diversität leisten soll. Dies soll dank Fachpersonen gelingen, die ihr Handeln reflektieren und ihre Arbeitsweise weiterentwickeln (DOJ, 2019).

Es ist feststellbar, dass sich in der Schweiz keine vergleichbaren Studien vorfinden lassen, die konkrete Interaktionssituationen zwischen Sozialarbeitenden fokussieren. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das Thema Gleichstellung von Frau und Mann im Berufsleben immer im Zusammenhang mit der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen thematisiert wird und beobachtbare Diskriminierungsphänomene beschrieben werden. Die aktuellen

Studien sind somit eher auf Karrierehindernisse und auf die Chancengleichheit im Aufstieg ausgerichtet. Dies zeigt auch eine Genderanalyse, welche von Paco Kruppenacher und Holger Schmid (2016) in Sozialdiensten von Deutschschweizer Spitälern durchgeführt wurde. Fokussiert wurden die Chancen von Sozialarbeitenden, eine Leitungsfunktion einnehmen zu können. Weiter beziehen sich die aktuellen Studien in der Schweiz bezüglich Geschlechtergleichheit vor allem auf Klientinnen und Klienten der Sozialen Arbeit. Darüber hinaus wird in erster Linie die Arbeitsweise der Sozialarbeitenden mit den Klientinnen und Klienten untersucht und beobachtet.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass wichtige Forschungsergebnisse bezüglich diskriminierender Rahmenbedingungen in der Arbeitswelt vorliegen. Weiter sind Mechanismen von Grenzbeziehungen in der Berufswelt, welche soziale Ungleichheiten reproduzieren, weitgehend erforscht. Zudem sind Empfehlungen für gendersensible Personalentwicklung ausgearbeitet, welche einen wichtigen Grundstein legen, um Praxen der Distinktion und der Reproduktion sozialer Ungleichheit hervorzuheben. Jedoch können strukturelle Rahmenbedingungen und offensichtliche Diskriminierungsphänomene die Wirklichkeit von sozialen Praktiken von Geschlechterungleichheit nicht hervorbringen, da es sich hier um subtile Formen der Diskriminierung handelt. Weiter gibt es keine Untersuchungen, in denen der Schwerpunkt auf die Ziele in Sozialen Organisationen gesetzt und Diskrepanzen zwischen «Sagen» und «Tun» fokussiert wird. Eine Studie, welche Konzepte, Leitbilder und Alltagspraxen von Sozialarbeiten aus neo-institutionalistischer Perspektive in der Schweiz untersucht, liegt bis dato nicht vor.

Die nicht vorhandenen empirischen Studien in der Schweiz, welche die theoretischen Konzepte des Neo-Institutionalismus, Gender und Kommunikation in Sozialen Organisationen untersuchen, lässt ein Forschungsdesiderat erkennen. Diese Lücke soll mit der vorliegenden Master-Thesis reduziert werden und mögliche Variationen von subtiler Diskriminierung und «Fassadenmanagement» in Sozialen Organisationen erfassen.

1.3 Hauptziel der Master-Thesis

Diversität, Chancengleichheit und eine diskriminierungssensible Haltung gelten in Sozialen Organisationen oftmals als selbstverständlich. Weiter laufen kommunikative Prozesse vielfach unbewusst ab. Meine Grundthese ist, dass Inkohärenzen innerhalb von Organisationen teilweise nicht bewusst wahrgenommen werden (können). Die Organisationskultur und so auch das Verhalten der Organisationsmitglieder werden so mehr oder weniger subtil beeinflusst. Bei der Bewusstmachung von Inkohärenzen besteht Handlungsbedarf. Ziel ist es, widersprüchliche Umsetzungen, Interpretationen und Handlungsweisen innerhalb von Organisationen sichtbar zu machen, um auf ein widerspruchsfreies Management abzu zielen.

Das Benennen von Inkohärenzen, Widersprüchen und Asymmetrien in Sozialen Organisationen soll in dieser Master-Thesis zu einer gendersensiblen und selbstreflektiven Haltung in Sozialen Organisationen beitragen, was zum professionellen Verständnis von sozialarbeiterischem Handeln beitragen soll. Eine genderkritische Haltung mit entsprechender Handlungspraxis zu verfolgen, Diskriminierungsphänomene hervorzuheben und Geschlechterrollen zu transformieren,

stellt eine zeitgemässe Hauptaufgabe von Sozialer Arbeit dar. Weiter soll ein bewusster und reflektiver Umgang mit Konzepten, Methoden und Zielen angestrebt werden. Überlegungen, welchen Einfluss Diskriminierungsmechanismen und organisationale Widersprüche auf Handlungspraxen in Sozialen Organisationen nehmen können und wie sich das auf Adressatinnen und Adressaten auswirkt, soll im Rahmen dieser Master-Thesis nachgegangen werden.

1.4 Forschungsfragen und theoretische Rahmung

Die theoretische Rahmung folgt in Anlehnung an Ina Kernen (2009, S. 38ff.) und Müller et al. (2016, 27f.), wobei die Grundlage der Forschungsfragen an ein theoretisches Modell anknüpft, welches in Anlehnung an Michael Foucaults Machtanalytik davon ausgeht, dass sich soziale Ungleichheit in verschiedenen Dimensionen entfaltet. Eine differenzierte Auseinandersetzung mit den epistemischen, institutionellen, interaktionalen und verinnerlichten Dimensionen soll den vielfältigen Einflussfaktoren im Zusammenhang mit der (Re)Konstruktion von Organisationskultur Rechnung tragen. Aus dem geschilderten Forschungsziel hat sich die zentrale Fragestellung meiner Arbeit herauskristallisiert:

Welche Organisationskulturen sind auffindbar und wie einflussmächtig sind diese auf die Teamarbeit und die Arbeit mit Klientinnen und Klienten?

Weiter sollen dimensionsübergreifende Wechselverhältnisse sichtbar gemacht werden. Unter dieser Leitfrage werden in der Arbeit drei Unterkomplexe behandelt: Kultur, Geschlecht, Kommunikation. Vor diesem Hintergrund haben sich in Anlehnung an Müller et al. (2016) und Marx (2003, S. 15f.) für die vorliegenden Untersuchungen weitere leitende Fragestellungen herausgebildet:

- Epistemische Dimension: Welche Diskurse sind im Datenmaterial zu den Kategorien «Kultur», «Geschlecht» und «Kommunikation» erkennbar und in welchen Themenfeldern werden sie in welcher Weise deutlich?
- Institutionelle Dimension: Welche Organisations- und Teamkulturen lassen sich identifizieren? Welche institutionellen Arbeits(Bedingungen) tragen zur Un(Differenz), Kommunikation und Teamkultur bei? Auf welchen organisationalen Ebenen lassen sich Widersprüche identifizieren, die auf «Fassedenmanagement» hindeuten?
- Interaktionale Dimension: Wie entfaltet sich kommunikative Kompetenz? Wie sieht die Umsetzung von Zielen in Organisationen aus und welche Diskrepanzen zwischen «Sagen» und «Tun» lassen sich beobachten? Welche Formen der Zusammenarbeit lassen sich identifizieren? Wie und unter welchen Umständen beeinflussen Leitungspersonen die Teamkultur? Welche wiederholenden Handlungsroutinen tragen zur Reproduktion von Geschlechterungleichheit bei? Welche sozialen Praktiken von Geschlechterungleichheit zeigen sich in Teams von Sozialarbeitenden?

- Verinnerlichte Dimension: Welche Bedeutungszuschreibungen nehmen die Teammitglieder in Bezug auf Teamarbeit vor? Wie wird Geschlecht kontextualisiert? Welche Einstellungen der verschiedenen Akteurinnen und Akteure lassen sich innerhalb der Organisationen zu Teamkultur, Kommunikation und Geschlechterbildern dokumentieren? Lassen sich Stereotype erkennen? Welche Transformationen von Geschlechterrollen lassen sich beobachten?

Ausgehend von diesen anfangs offenen und explorativen Leitfragestellungen, welche Dinge «da draussen» (Vogd, 2011, S. 53) wahrgenommen werden, fokussierte sich das Forschungsinteresse im Laufe des Untersuchungsprozesses auf drei weitere Teilfragen:

Wie entsteht, verändert und reproduziert sich Organisationskultur aus der Sicht individueller Akteurinnen und Akteure?

Welche widersprüchlichen Kommunikations- und Handlungspraxen lassen sich in Sozialen Organisationen finden?

Wie wird geschlechtsspezifische Ungleichheit in Teams von Sozialen Organisationen hergestellt?

Die oben erläuterten Leitfragestellungen haben mich während des ganzen Forschungsprozesses geleitet und ermöglichten die Verinnerlichung einer dimensionsübergreifenden Betrachtungsweise.

1.5 Aufbau der Arbeit

Im ersten Teil, Kapitel 2, erfolgt die theoretische Exploration in das Thema mittels drei Fokusse: In einem ersten Schritt wird auf die Spezifika sozialer personenbezogener Dienstleistungsorganisationen eingegangen. Von der These ausgehend, dass Soziale Organisationen in einem Interdependenz- und Interaktionsverhältnis mit ihrer Umwelt stehen, werden mit Hilfe der Theorie des Neo-Institutionalismus unterschiedliche Spannungsfelder dargelegt. Um die Spannungsfelder der grundlegenden Problemlagen zu verdeutlichen, werden die Aspekte Gender und Kultur umfassend diskutiert. Kommunikative Aspekte werden jeweils mitgedacht. Im Kapitel 3 wird in den empirischen Teil der Arbeit eingeführt. Dafür werden zunächst die Methodologie sowie das Forschungsdesign beschrieben. Kapitel 4 erläutert die Datenerhebung und Kapitel 5 die Datenauswertung. Kapitel 6 stellt mit seinen zwei Fallrekonstruktionen die empirische Basis der Arbeit dar. Die Fälle in werden zudem kontrastiert und theoriegeleitet diskutiert. Im letzten Teil der Master-Thesis, in Kapitel 7, erfolgt die Schlussbetrachtung. Hier werden bilanzierend die Forschungsfragen beantwortet. Weiter folgen Anregungen für die Praxis, die Reflexion des Forschungsprozesses und ein Ausblick.

2 Theoretische Explorationen

Im empirischen Teil der Forschungsarbeit werden im Hinblick auf drei Fokuse Verknüpfungen hergestellt: Zum einen an den soziologischen Neo-Institutionalismus, die Organisationskultur und die Genderperspektive. Um die untersuchten Organisationen gesamtgesellschaftlich einzubetten, werden als erstes die Spezifika von Sozialen Organisationen erörtert. Darauf aufbauend geschieht eine Annäherung an ein Verständnis der zentralen Begriffe der jeweiligen Fokuse. Die neo-institutionalistische Organisationstheorie betrachtet vorrangig die Beziehung der Organisationen zu ihrer Umwelt und analysiert den Einfluss auf die Aktivitätsebene innerhalb der Organisation, wobei hingegen die Kultur- und Geschlechterperspektive den Fokus auf die einzelnen Akteurinnen und Akteure in den Organisationen richten soll.

2.1 Die Organisation

2.1.1 Spezifika Sozialer Organisationen

Organisationen der Sozialen Arbeit weisen eine charakteristische Organisationsform auf und werden in der deutschen fachwissenschaftlichen Literatur von Thomas Klatetzki (2010) prominent als «soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen» bezeichnet. Klatetzki (2010, S. 10) spricht in diesem Zusammenhang davon, dass in sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen Menschen das «Rohmaterial» des Produktionsprozesses sind. Soziale Einrichtung verfolgen im Unterschied zu Wirtschaftsunternehmen nicht das Formalziel «Gewinn», sondern es müssen Ziele, Massstäbe und Bewertungsverfahren für den Erfolg der Organisation in einem eigenen Definitionsakt konstruiert und unterschiedliche Anspruchsgruppen vermittelt werden (Joachim Merchel, 2009, S. 76f.). In der Arbeit mit Adressatinnen und Adressaten der Sozialen Arbeit ist vielfach eine entgegengesetzte Tendenz zur Profitmaximierung gefordert – nämlich die Entschleunigung. Aus ökonomischer Sicht betrachtet ist das «Produkt» der Leistungen von Organisationen im Sozialwesen die Unterstützung von Menschen in schwierigen Lebenssituationen (Herzka & Christoph Gehrlach, 2017, S. 24). Herzka (2018) beschreibt weiter, dass im Management von Sozialen Organisationen Führungsethik zentral ist. Soziale Organisationen sind eingebettet in gesellschaftliche Wertkontexte. Dies lässt Yeheskel Hasenfeld (1992, S. 6) davon sprechen, dass soziale personenbezogene Dienstleistungen *moralische Arbeit* («moral work») verrichten, da sie in moralisch aufgeladenen Kontexten verankert sind, die ihnen die relevante Legitimität verschaffen (zitiert nach Thomas Drepper, 2010, S. 149). Dies weist auf eine Dichte an Kommunikationsleistungen, Sozialbeziehungsnetzen und Informationsaustausch zwischen den Mitgliedern von Sozialen Organisationen hin. Ziele der Sozialer Arbeit werden in «Ko-Produktion» (Klatetzki, 2010, S. 16), orientiert nach den Bedürfnissen von Adressatinnen und Adressaten, verfolgt und gesteuert. Da Adressatinnen und Adressaten der Sozialen Arbeit selbstbestimmt handeln können, folgt die Leistungserbringung immer in gemeinsamer Verantwortung, damit diese erfolgreich ist (ebd.). Die Interaktion ist somit als «Kernoperation» (ebd.) zu identifizieren. Die Kultur, Ziele, Leitbilder oder auch der Zweck von Sozialen Organisationen können den Blick

auf Adressatinnen und Adressaten nachhaltig prägen. Die interpersonelle Beziehung kann genutzt werden, um gewünschte Veränderungen bei Personen zu erreichen oder dazu dienen, bei Personen Konformität in Bezug auf gesellschaftliche oder organisationsspezifische Normalitätsstandards zu sichern (Klatetzki, 2010, S. 16). Dies lässt verdeutlichen, dass die innerbetriebliche Kultur auch auf die Zusammenarbeit mit den Adressatinnen und Adressaten der Sozialen Arbeit Einfluss nehmen kann. Das betriebliche Welt- und Menschenbild, wie auch das Organisationsmodell kann unmittelbar auf die professionelle Praxis² von Sozialarbeitenden einwirken. Es kann somit festgehalten werden, dass Soziale Organisationen primär auf die Sozialdimension gesellschaftlicher Kommunikation bzw. sozialen Erlebens und Handelns gerichtet sind (Drepper, 2010, S. 129). Wie Herzka (2018) weiter beschreibt, ist der professionelle Auftrag (unterstützen, fördern, helfen, schützen) mit grosser Verantwortung für Mitmenschen in verletzlichen Lebenssituationen verbunden. Daher postuliert Herzka (ebd.), dass erwartet wird, «dass bezüglich zentraler moralischer Werte wie etwa Vertrauen, Ehrlichkeit, Respekt oder Fairness in den jeweiligen Berufen und Betrieben hohe Standards gelten». Die Besonderheit des moralischen Auftrages ist die Herstellung von sozialer Gerechtigkeit und daher ist Wertekohärenz nach innen und aussen gefordert (Herzka, 2013, S. 8). Die Forderung nach Wertekohärenz im Management von Sozialen Organisationen meint nach Herzka (2013): «... in einem umfassenden Sinne, den (moralischen) Grundsätzen, welche eine Organisation aufgrund ihres Auftrages nach aussen vertritt, auch konsequent nach innen nachzuleben» (S. 127). Daraus ist zu schliessen, dass Werte und Normen in der Zusammenarbeit in Sozialen Organisationen sich als zentrale Elemente einer Organisations- und Teamkultur identifizieren lassen. Weiter hebt Herzka (2013, S. 127f.) hervor, dass sich Organisationen, deren Kerngeschäft die Förderung von Teilhabe aller an der Gesellschaft ist, verpflichten, sich für eine möglichst umfassende Partizipation der Mitarbeitenden an der Gestaltung der eigenen Organisation einzusetzen, damit nicht im Widerspruch gehandelt wird:

«Dort wo ‚Einsatz für Soziale Gerechtigkeit‘ draufsteht, muss auch Fairness und Transparenz drin sein» (Herzka, 2013, S. 128).

Dass Soziale Organisationen ihre Legitimation sichern können, bedarf es demzufolge an besonderer Kompetenz, ethisch-moralisch zu handeln. So wird es nach Herzka (2018) in Sozialen Organisationen als besonders skandalös wahrgenommen, wenn in einem Hilfswerk Geld unterschlagen wird, obschon betrügerische Akte ja in vielen Unternehmen vorkommen. Weiter gilt es in Sozialen Organisationen als äusserst abstossend, wenn das Personal unfair behandelt wird. Die Erwartungen an das Management von Sozialen Organisationen sind folglich als hoch einzuschätzen, da multiplen Anspruchsgruppen gerecht zu werden ist. Nebst den vielfältigen, umstrittenen und abstrakten Zielen (Klatetzki, 2010, S. 14), die durch die Erbringung von Dienstleistungen

² «Professionelles Handeln» und «Professionelle Organisationen» werden in der vorliegenden Arbeit im Sinne der soziologischen Professionsforschung in der Tradition von Max Weber, Talcott Parsons und Ulrich Oevermann verstanden. Einen umfassenden Überblick bietet der Beitrag «Professionelle Organisationen» von Thomas Klatetzki (2012, S. 165ff.).

realisiert werden sollen, ist ein weitere Dimension bedeutsam: Die Charakteristika sozialer personenbezogener Dienstleistungsorganisationen resultieren nach dem bereits zitierten Thomas Klatetzki, der sich eingehend mit dieser Thematik befasst hat, daraus, «dass sie es in ihrer Arbeit nicht mit Objekten oder Symbolen zu tun haben, sondern mit Subjekten» (2010, S. 10). Ein weiteres zu identifizierendes Charakteristikum ist, dass die meisten verwendeten Arbeitsverfahren mit den «Subjekten» unbestimmt sind. Dies liegt nach Klatetzki (2010, S. 12) darin, dass meist kein zuverlässiges Kausalwissen für die Veränderung von Personen vorliegt, was zum einen auf die Variabilität, Komplexität und Selbstreferenz des «Rohmaterials» zurückzuführen ist. Dies macht erkennbar, dass ein solch nicht vorhandenes Wissen unmittelbar Probleme für den Nachweis der Effektivität sozialer personenbezogener Dienstleistungsorganisationen impliziert. Dieser Sachverhalt führt nach Klatetzki (2010, S. 13) dazu, dass Soziale Organisationen als Wissensbasis zur Strukturierung ihrer Arbeitsweisen vielfach auf praktische Ideologien zurückgreifen. Auch wenn kein verwendbares Kausalwissen vorhanden ist, verlangen individuelle und gesellschaftliche Probleme nach einer Bearbeitung und hier spielen wertbasierte Glaubensannahmen von Sozialen Organisationen über Sachverhalte und Wirksamkeiten eine zentrale Rolle (ebd.). Das Handeln von einzelnen Professionellen wird nach Klatetzki (2012, S. 170) demnach koordiniert und kontrolliert durch die organisatorische Form des Kollegiums. Max Weber thematisiert in Bezug auf kollegiale Organisation die «kollegiale Willensbildung», die ein «legitimes Zustandekommen eines Befehls nur durch Zusammenwirken mehrerer entweder nach dem Einstimmigkeits- oder nach dem Mehrheitsprinzip» (Weber, 1972, S. 163, zitiert nach Klatetzki, 2012, S. 170) beschreibt. Das Kollegium ist nach Klatetzki (2012) demnach «eine Assoziation von Gleichen, das im Gegensatz zur hierarchisch gestaffelten Bürokratie eine egalitäre Struktur aufweist» (S. 166). Das durch Klatetzki (2012, S. 17f.) aufgegriffene Charakteristikum eines Kollegiums nach Malcolm Waters (1989)³ der «formalen Autonomie», steuern und kontrollieren sich die Mitglieder eines Kollegiums selber. Durch die Autonomie verfügen die Mitglieder eines Kollegiums über eine Handlungsautonomie in Bezug auf die Anwendung des wissenschaftlichen Wissens, sind sich wechselseitig beratende Systeme, die ihre Leistungsstandards informell selbstständig etablieren und nicht von aussen auferlegt bekommen, und die Verletzung ethischer Normen ist eine Sache der Selbstregulierung innerhalb des Kollegiums (Klatetzki, 2012, S. 172). In diesem Zusammenhang wird deshalb bei Sozialen Organisationen auf der betrieblichen Ebene auch von «Expertinnen- und Expertenorganisationen» (Herzka & Gehrlach, 2017, S. 24) gesprochen. Führungspersonen sind bei der Bewältigung von anspruchsvollen Managementaufgaben gefordert, da die Mitarbeitenden in «Expertinnen- und Expertenorganisationen» typischerweise umfassende Partizipation fordern, eine unterstützende Führung erwarten und gleichzeitig Autonomie und grosser Handlungsspielraum als wichtig erachtet wird (ebd.). Hinzukommend stammen Personen in Leitungspositionen oder Vorständen oft aus fachfremden Berufen, die grundsätzlich einen anderen

³ Waters (1989) «bezeichnet eine Organisationsform als kollegial, wenn eine Gruppe von Experten [*sic*], die sich in unterschiedlichen Wissensbereichen spezialisiert haben, sich als Gleiche anerkennen und ihre bindenden Entscheidungen auf Konsens beruhen» (zitiert nach Klatetzki, 2012, S. 170f.). Waters beschreibt sechs idealtypische Charakteristika der Organisationsform des Kollegiums. Auf eine detaillierte Beschreibung wird hier verzichtet (vgl. Klatetzki, 2012, S. 171ff.; Waters, 1989).

Blickwinkel auf Situationen und Zusammenhänge haben. Weiter sind sie vielfach oft «weit weg vom Alltag» (Herzka & Gehrlach, 2017, S. 24). Obschon multiprofessionelle Zusammenarbeit in vielen Bereichen der Sozialen Arbeit inzwischen zum fachlichen Standard gehört (Petra Bauer, 2018, S. 727) und die Expertise unterschiedlicher Professionen bereichernd wahrgenommen wird, kann dies auch als Quelle für Konflikte identifiziert werden. Im Sinne einer konstruktivistischen Perspektive ist den Professionellen von unterschiedlichen Disziplinen eine direkte Beeinflussung ihre Umwelt möglich, was sich vor allem in den Bereichen Kommunikation, Kooperation, Haltung und Werten wiederum reziprok auf ihr Verhalten auswirkt. Es kann davon ausgegangen werden, dass Professionelle aus einer Disziplin ihre Umgebung in ähnlicher Weise konstruieren und sich demzufolge ihre individuellen Habitusformationen zu anderen Disziplinen differenzieren. Denke man hier an die klassische Situation im Praxisfeld der Sozialen Arbeit, wo eine Leitungsperson mit ökonomischem Hintergrund einen Sozialdienst leitet. Das Spannungsfeld zwischen Ökonomie und Ethik beschreibt auch Merchel (2009, S. 85), denn aus einer ökonomischen Perspektive wird der Erfolg über marktbestimmte Grössen, wie Gewinn, Umsatz und Marktanteil ermittelt. Bei Sozialen Organisationen hingegen besteht das Problem, qualitative Leistungen eindeutig zu quantifizieren. Im Gegensatz zum Wirtschaftssektor lassen sich keine eindeutige Erfolgsfaktoren wie «Gewinn» identifizieren. Wie auch Klatetzki (2018) argumentiert, «sind die Organisationen der Sozialen Arbeit keine Wirtschaftsunternehmen, die der Mehrung materiellen Reichtums dienen. Vielmehr sind die sozialen Dienste und Einrichtungen die Instrumente, mit denen die Sozialpolitik einer Gesellschaft realisiert wird, und sie sind somit Instanzen des rechtsstaatlichen Herrschaftsapparats» (S. 457).

Ein zusätzliches Spezifikum ist nebst der Multiprofessionalität, die Homogenität. Das weitere von Klatetzki (2012, S. 171) beschriebene Charakteristikum nach Waters (1989) der «Formalen Gleichheit» besagt, dass die Mitglieder eines Kollegiums Spezialistinnen und Spezialisten mit unterschiedlichen Wissens- und Arbeitsgebieten sind. Die Koordination der Arbeit im Kollegium ergibt sich aus den unterschiedlichen Kompetenzen der Professionellen, welche auf konsensuellen, wechselseitigen Abstimmungsprozessen beruhen (Klatetzki, 2018, S. 462). Aufgrund dieser egalitären Struktur («Formale Gleichheit») der professionellen Organisationsform erfolgt die Kontrolle der Arbeit durch die «Peers». Denn nur die Mitglieder der Profession besitzen die nötige Beurteilungskompetenz. Diese Qualitätssicherung bzw. -kontrolle kann unterschiedliche Formen annehmen wie z.B. Peer-Review, kollegiale Beratung, Fallbesprechungen in der Supervision oder schriftliche Begutachtungen (ebd.).

Durch die unterschiedlichen Wissens- und Arbeitsgebiete kann es schwierig sein, die Leistungen der Mitarbeitenden miteinander zu vergleichen. Kollegiale Organisationen lassen sich somit als soziale Systeme beschreiben, die eine formale Gleichheit ihrer Mitglieder vorsehen. Jedoch können Leistungsunterschiede dazu führen, dass die Mitglieder in unterschiedlichem Masse Anerkennung erfahren. Ein solch entstehendes Prestige durch Leistungsanerkennung führt zu einer Stratifikation innerhalb des Kollegiums. Dies hat zur Folge, dass es zentrale Positionen (professionelle «Stars») und periphere Positionen («Randfiguren») gibt (Klatetzki, 2012, S. 171).

Da von Waters (1989) «kollektives Entscheiden» als weiteres Charakteristikum beschrieben wird, «erscheint das Kollegium als der potentielle Hort einer kommunikativen Vernunft, in dem Fragen der Wahrheit, Richtigkeit und Wahrhaftigkeit diskursiv entschieden werden können (Jürgen Habermas, 1981, zitiert nach Klatetzki, 2012, S. 172). Diesem idealistischen Gedanken vom Kollegium folgt auch der Neofunktionalist David Sciulli⁴. Für das Kollegium sei kennzeichnend, dass sich dessen Mitglieder in Übereinstimmung mit prozeduralen Prinzipien verhalten. Die Form der Kollegialität verpflichtet die heterogenen Mitglieder zur Beschreibung, Erklärung und demzufolge zur Schaffung und Erhaltung der Qualitäten des sozialen Lebens (Sciulli, 1992, zitiert nach Klatetzki, 2012, S. 172f.). Dies prozeduralen Prinzipien fordern ein Verhalten im Hinblick auf das soziale Miteinander. Das Handeln soll in Bezug auf normative Fragen stattfinden, was eine Interpretierbarkeit gemeinsamer Pflichten sichert. Diese Prinzipien sollen gewährleisten, dass eine von partikularen Machtinteressen unbeeinträchtigte Sozialintegration möglich ist (Sciulli, 1992, zitiert nach Klatetzki, 2012, S. 173). Folgt man den prozeduralen Prinzipien nach Sciulli (1992)⁵ ist für Soziale Organisationen auch hier die Forderung nach «Widerspruchsfreiheit» von besonderem Interesse. Dieser Anspruch an das Kollegium ist anknüpfbar an die oben beschriebene Forderungen Herzkas nach Wertekohärenz und widerspruchsfreien professionellen Handlungen. Somit kann an kollegiale Organisationsformen die Anforderung gestellt werden, reflektiert zu agieren, um Widersprüchlichkeiten in der Praxis aufzudecken und auszubalancieren.

Da das Arbeitsverfahren sozialer personenbezogener Dienstleistungsorganisationen als «Vollzug praktischer Ideologien» (Klatetzki, 1993, zitiert nach Klatetzki, 2010, S. 13) begriffen werden kann, scheint demnach die Forderung nach einer Reflektion des professionellen Handelns und dem «Wissen, was man tut» (Klatetzki, 1993) durchaus legitim. Denn solche praktischen Ideologien von Sozialen Organisationen können nach Klatetzki (2010, S. 13) wiederum aus Ausdruck gesellschaftlich akzeptierter Realitäts- und Moralauffassungen identifiziert werden. Es gilt somit die Einflussmächtigkeit der gesellschaftlichen Umwelt zu akzentuieren, die hinsichtlich des Geschehens in sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen eminent wichtig erscheint. Die Ansicht, dass das Kollegium eine Organisationsform darstellt, die Sozialintegration jenseits von Kontrolle und Zwang ermöglicht, scheint jedoch eine Utopie. Denn aus einer herrschaftstheoretischen Sicht, ist zu beachten, dass kollegiale Organisationsformen und das professionellen Handeln ermöglichen, «die damit verbundenen ökonomischen und politischen Vorteile für einen exklusiven Kreis von Akteurinnen und Akteuren zu sichern» (Klatetzki, 2012, S. 174). Kollegien können demnach in der Tat auch als Ressourcen organisatorischer Macht verstanden werden. Klatetzki (2012, S. 174) betont, dass es sich um eine Fehleinschätzung handelt, dass

⁴ Sciulli (1992) postuliert, dass der kollegialen Organisationsform eine zentrale gesellschaftliche Rolle zukommt: «David Sciulli betont stets, dass das Kollegium die Möglichkeit einer zwanglosen Sozialintegration bietet, dass die professionelle Organisation zwar eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für ein von Partikularinteressen unverzerrtes soziales Miteinander ist» (Klatetzki, 2010, S. 174).

⁵ Die prozeduralen Prinzipien nach Sciulli lassen sich im Originalwerk «Theory of societal constitutionalism» (1992, S. 112f.) detailliert nachlesen.

professionelle Organisationen von sich aus eine Ordnung mit weniger Machtungleichheit schaffen. Im Kontext des Arbeitsmarktes haben dies beispielsweise aus einer Geschlechterperspektive unzählige Studien bewiesen (Heintz, Nadai, Fischer & Ummel, 1997; Rabe, 1990; Müller, Schreiber, Greven & Vomberg, 2016).

In Bezug auf Organisationskultur rückt vor dem Hintergrund von kollegialen Organisationsformen auch die Frage der Führung in den Blick, die sich in der Dynamik diffuser Umweltgegebenheiten, Unsicherheiten und Komplexität bewegt. Wie organisieren sich Organisationsmitglieder und welche Mechanismen steuern die Gruppendynamik? Da die Interaktionen mit Adressatinnen und Adressaten der Sozialen Arbeit wie bereits erwähnt als Kernoperation zu betrachten sind, ist die «Kontrolle» der Aktivität von Mitarbeitenden ein schwieriges Unterfangen. Hier kann auf eine weitere Form des Organisierens Sozialer Organisationen Bezug genommen werden, das «New Public Management» (Jan-Erik Lane, 2000). Anstelle der hierarchischen, bürokratischen Form ist hier von Wirkung, Zielvereinbarungen, Qualität, Effizienz und Innovation die Rede, welche die Soziale Arbeit an marktwirtschaftliche Sachzwänge koppelt. Hier stehen die «Kundinnen- und Kundenorientierung», die Leistungs- und Wirkungsorientierung, die Qualitätsorientierung und die Markt- und Wettbewerbslogik im Vordergrund. In diesem Zusammenhang ist auch von der «Ökonomisierung der Sozialen Arbeit» die Rede. Die Orientierung am Markt und an ökonomischen Handlungslogiken wird in der Sozialen Arbeit seit jeher kritisch diskutiert (Kriso, 2012; Olaf Link, 2013; Marina Tomic Hensel, 2019). Denn nach Klatetzki (2010, S. 16) lassen sich Interaktionen in Sozialen Organisationen aufgrund ihres prozesshaften und offenen Charakters schwer programmieren, sodass sich Kontrollen durch die Einführung von verbindlichen Handlungsregeln für Mitarbeitende nicht uneingeschränkt umsetzen lassen. Kontrollen sind nach Klatetzki (ebd.) aufgrund zweier Faktoren problematisch, da sie erstens das Interaktionsgeschehen verfälschen und zweites das Vertrauen gegenüber den Mitarbeitenden destabilisieren. Unter moralischen Gesichtspunkten können sich solche Kontrollaktivitäten negativ auf die Teamkultur auswirken. Klatetzki (2010, S. 17) legt dar, dass in diesen Zusammenhang Dorothy Edith Smith (1974) von «front-line organizations» spricht. Demnach finden die Handlungen zwischen Klientinnen sowie Klienten und den Mitarbeitenden abgeschottet von den Aktivitäten der Organisationsleitungen statt. Die Führungspersonen sind demzufolge abhängig von den Mitteilungen und Informationen der Mitarbeitenden, wenn sie wissen wollen, was an der «Front» passiert (ebd.). Es ist festzuhalten, dass Beziehungsnetze und Face-to-Face-Interaktionen in Sozialen Organisationen eine zentrale Rolle einnehmen. Sei es in der Beziehung zwischen den Führungspersonen und den Mitarbeitenden an der Front oder zwischen den Mitarbeitenden und den Adressatinnen und Adressaten der Sozialen Arbeit. Fest steht, dass alle Beziehungskonstrukte – egal auf welcher Ebene – durch ein besonderes Abhängigkeitsverhältnis gekennzeichnet sind. Dieses scheinbar hilflos ausgeliefertsein, fordert in der Tat eine vertrauenswürdige Organisations- und Teamkultur. Sei es die Abhängigkeit der Vorgesetzten, die auf das Feedback ihrer Mitarbeitenden angewiesen sind, um führen zu können oder sind es die Mitarbeitenden, die auf den Goodwill der Führungsperson vertrauen müssen, um Optimierungsprozesse realisieren zu können. Wie auch immer kommunikative Aushandlungsprozesse unter den Organisationsmitgliedern gestaltet werden, ist ein unmittelbarer

Einfluss auf Gestaltungs- und Handlungsspielräume des Personals und schliesslich auf die Klientinnen und Klienten zu erwarten.

Was Soziale Organisationen spezifiziert ist, dass das Kollegium in vielen Fällen nicht die einzige Organisationsform für Entscheidungen ist. Vielmehr koexistiert es mit der Bürokratie und seine Arbeit wird durchaus durch bürokratische Vorgaben und Regeln beeinflusst (Klatetzki, 2012, S. 177). Soziale Organisationen sind auf die Mithilfe des Staates angewiesen. Er liefert die rechtlichen Regelungen und ist zugleich Finanzierungsquelle. Zwar werden administrative Belange der professionellen Arbeit untergeordnet, jedoch wird die Arbeit an der Front massgeblich von der gesellschaftlichen Umwelt beeinflusst (Klatetzki, 2010, S. 15). Die Autonomie des professionellen Handelns ist somit eingeschränkt, da es mit formalen Regeln, Prozeduren des Qualitätsmanagements und Reformen besonders in der Sozial-, Bildungs- und Gesundheitspolitik konfrontiert ist (Klatetzki, 2010, S. 15). Waters (1989) spricht in diesem Zusammenhang von Varianten von professioneller Organisation, wobei die Berufsgruppe von Sozialarbeitenden der Variante «Die intermediäre kollegiale Organisation» zuzuordnen ist (zitiert nach Klatetzki, 2012, S. 176f.). Diese Variante zeichnet sich gerade eben damit aus, dass die Arbeit der Professionellen durch bürokratische Vorgaben und Regeln bestimmt wird (ebd., S. 177).

Hinsichtlich der Teamarbeit in Sozialen Organisationen kann vorausgesetzt werden, dass die vielfältige gesellschaftliche Umwelt einen erheblichen Einfluss auf das professionelle Handeln nehmen kann und Inhalte professioneller Arbeit ständigen Wandlungsprozessen unterliegen:

Die vielfältige gesellschaftliche Umwelt hat nicht nur einen mächtigen, sondern auch widersprüchlichen, grossen Einfluss auf das Geschehen in den Organisationen, denn man kann sich leicht vorstellen, dass die verschiedenen kulturellen Perspektiven, institutionellen Logiken und Interessengruppen wechselseitig nicht miteinander kompatibel sind Der Einfluss einer mächtigen und turbulenten Umwelt und die dadurch erforderlichen Anpassungsleistungen führen auch dazu, dass sich soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen als in einem Zustand der chronischen Krise befindlich erleben. (Klatetzki, 2010, S. 15)

In Bezug auf Organisationskultur soll dieser düsteren Prognose der «chronischen Krise» und der Kollegialität als ein organisatorisches Machtinstrument entgegengehalten und auf Organisationsebene diskutiert werden, wie eine widerspruchsfreie und «kollegiale» Praxis möglich ist. Das Kollegium und somit auch die Teamarbeit kann als Ort der Gleichheit, des Konsens und der Autonomie betrachtet werden, wobei Entscheidungen als moralisch bindende kollektive Produkte resultieren (Klatetzki, 2012, S. 177). Diese Annahme sollte als Leitgedanke mitgenommen werden. Weiter soll in Anlehnung nach Klatetzki (2018, S. 463) festgehalten werden, dass sich die drei Formen des Organisierens von Sozialen Organisationen, die bürokratische, die professionelle (Kollegium) und die manageriale (New Public Management) Variante zwar miteinander kombinieren lassen, jedoch auch immer miteinander in Konflikt stehen: «Die Konflikte beruhen auf unterschiedlichen Konzeptionen der Arbeitsaufgaben einer Organisation, je nachdem ob man meint, die Arbeitsaufgaben sozialpolitischer Dienste und Einrichtungen durch Regeln, Zielfestlegungen

oder mittels Fallverstehens oder Diagnostik definieren und realisieren zu können» (Klatetzki, 2018, S. 463). Hinsichtlich der Organisationskultur steht fest, dass je nach Konzept, Welt- und Menschenbild die Kultur innerhalb der Organisation massgeblich beeinflusst wird. Der Bürokratie und dem «Managerialismus» soll ihr gute Nutzen nicht ganzheitlich abgesprochen werden, doch problematische Auswirkungen solcher etablierten sozialarbeiterischen Praktiken gilt es kritisch zu reflektieren. Denn Max Weber soll recht behalten: «Alle ökonomischen Wetterzeichen weisen in die Richtung zunehmender ‚Unfreiheit‘» (Weber, 1988, S. 64). Um der Utopie von Organisation als Ort der Gleichheit, des Konsens und der Autonomie konträr zu hinderlichen Hierarchien, Regelkonformitäten, Ungleichheiten und turbulenten Umwelteinflüssen entgegenzutreten, soll in den nachfolgenden Theorie-Kapiteln Handlungsräume diskutiert werden. Durch die Beschreibungen des Typus von sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen lässt sich jedoch vorgeifen, dass der normativen und reflexiven Kompetenz der Mitarbeitenden eine zentrale Rolle zukommt. Dies soll nachfolgend exemplarisch anhand von Einflussfaktoren auf Organisationen aus neo-institutionalistischer, kultureller und Gender-Perspektiven aufgezeigt werden.

2.2 Die Perspektiven

2.2.1 Neo-Institutionalismus – zur Annäherung an den Begriff «Fassadenmanagement»

Organisationstheorien ermöglichen die systematische Analyse der Existenz von Organisationen und ermöglichen Erklärungen über deren Funktionsweise und Strukturen (Jeannette Trenkmann, 2017, S. 61). Konstanze Senge betont (2011, S. 11), dass der Neo-Institutionalismus zu den bedeutendsten Ansätzen in den Sozialwissenschaften gezählt werden kann. Hinsichtlich des Forschungsthemas liegt hierbei der Fokus bei der Frage, wie die Organisation und nachdem auch die Gesellschaft das organisationale Verhalten der Organisationsmitglieder beeinflusst. Das Verhältnis von Organisationen zur Umwelt ist von zentraler Bedeutung. Im Zentrum dieses makro-institutionalistischen Ansatzes steht somit die Ebene der Organisationsumwelt. Von Interesse sind Fragen wie: Welche Managementkonzepte werden von den Organisationen (un)reflektiert übernommen, und was zeigt sich auf der Aktivitätsebene der Mitarbeitenden? Um dieser Frage nachzugehen, sollen auf die Ende der 1970er und anfangs der 1980er Jahre entstandenen prominenten Argumentationslinien des Neo-Institutionalismus von Paul J. DiMaggio und Walter W. Powell, John W. Meyer und Brian Rowan sowie von W. Richard Scott erläutert werden.

Im Zuge von gesellschaftlichen Entwicklungen in den wichtigsten gesellschaftlichen Institutionen (Staat, Markt, Gemeinschaft, Zivilgesellschaft) sind durch eine Vielfalt von Organisationsformen viele unterschiedliche Theoriestränge und organisationstheoretische Ansätze aufgekommen (Trenkmann, 2017, S. 61). Ab den 1960er Jahren ist nach K. Senge (2011, S. 14) eine Dominanz einer ökonomischen Perspektive in den Organisationstheorien zu verzeichnen. Dazu ist insbesondere die Kontingenztheorie, der Ressourcen-Dependenz-Ansatz, der populationsökologische Ansatz und die Transaktionskostentheorie zu zählen⁶. «'Ökonomisch' meint dabei, dass in den jeweiligen Ansätzen die Ökonomie als übergeordneter Referenzbereich implizit oder explizit vorausgesetzt wird» (K. Senge, 2011, S. 14). Diese marktorientierten Theorien erklären nach Trenkmann (2017, S. 61) die Existenz und das Verhalten von Organisationen vor dem Hintergrund von ökonomischen Zielen. Aus dieser Perspektive treffen Organisationen rationale Entscheidungen aufgrund von Wettbewerbszwängen (ebd.). Nach Drepper (2010, S. 131) lehnt die neo-institutionalistische Perspektive hingegen das Konzept des rational und frei entscheidenden und handelnden Individuums ab. Swaran Sanduh (2012, S. 57) postuliert, dass die These der Neo-Institutionalistinnen und -Institutionalisten bis heute noch provokant ist:

Organisationen sind nicht das Ergebnis rationaler Entscheidungen, sondern die Folge und Konsequenz einer sozialen und kulturellen Konstruktion. Diese Konstruktion erfolgt durch kognitive Skripte, eingespielte und nicht-hinterfragte Handlungsmuster und Routinen. Sie sind als institutionalisierte Erwartungshaltung in der gesellschaftlichen Umwelt von Organisationen abgelagert. (Sanduh, 2012, S. 75)

⁶ Eine umfassende Übersicht dieser verschiedenen organisationstheoretischen Ansätze bietet K. Senge (2011, S. 33ff.).

Das Verständnis des Individualkonzeptes von einem autonom und nach eigenen Intentionen und Motivationen rational abwägend handelnden Individuen werden demnach nicht als gesellschaftliche Universalkonstante angenommen. Von dieser Perspektive lehnt der Neo-Institutionalismus das Akteurinnen- und Akteuren-Modell eines methodologischen Individualismus ab, da solche Individualkonzepte als sozialisatorisch entstanden verstanden werden und als Produkt eines modernen westlichen Denkens identifiziert werden (Drepper, 2010, S. 131).

Die Unterscheidung des Neo-Institutionalismus findet sich insbesondere in seiner gesellschaftlich orientierten Perspektive, was das zentrale Unterscheidungsmerkmal markiert (K. Senge, 2011, S. 11). Aus einer neo-institutionalistischen Perspektive sind es hingegen andere Faktoren (kulturelle, kognitive und normative), die Strukturen und Prozesse von Organisationen beeinflussen (Trenkmann, 2017, S. 61). Die Kernaussage der neo-institutionellen Organisationstheorien lässt sich nach Dominik Schenker und Peter Zängel (2019) in Anlehnung an DiMaggio und Powell (1991) sowie Meyer und Rowan (1977) wie folgt definieren: «Organisationen [orientieren sich] bei der Ausgestaltung ihrer Struktur und ihrer Aktivitäten nicht primär an ihrem Zweck / ihrer Aufgabe ..., sondern an den Regeln und Erwartungen der Umwelt» (S. 63). Im Zentrum dieses makroinstitutionalistischen Ansatzes steht somit die Ebene der Organisationsumwelt.

Wie im vorgängigen Kapitel aufgezeigt wurde, stellt es für Soziale Organisationen eine Herausforderung dar, ihren Erfolg über die Überprüfung ihrer Effektivität auszuweisen. Dies liegt darin, dass die Organisationserfolge aufgrund der vielfältigen, widersprüchlichen und abstrakten Ziele nicht einfach erfassbar sind. Weiter ist ein fehlendes Wissen über gültige Ursache-Wirkungszusammenhänge charakteristisch und die Klientinnen und Klienten bestimmen als Ko-Produzenten der Dienstleistungen deren Effektivität massgeblich mit (Kaltetzki, 2010, 14ff.).

Dies führt nach Meyer und Rowan (1977, S. 54f.) dazu, dass Soziale Organisationen darauf angewiesen sind, durch die Orientierung an relevanten institutionellen Umwelten Legitimität zu erzeugen, um so ihr Weiterbestehen zu garantieren (zitiert nach Hemma Mayrhofer, 2014, S. 284). Die Organisationen bewegen sich in spezifischen organisationalen Feldern, welches die Summe eines anerkannten Bereichs des institutionellen Lebens darstellt. Dies können übersetzt auf den Sozialbereich wichtige Lieferanten, Ressourcen, Regulierungsbehörden und andere Soziale Organisationen sein, die ähnliche Dienstleistungen erbringen, darstellen (DiMaggio & Powell, 1991, S. 64f.). Dies führt aus einer neo-institutionalistischen Perspektive dazu, dass «die Organisationsaktivitäten ... von den anderen sozialen Entitäten des organisationalen Feldes laufend (mit-)normiert und kontrolliert [werden]» (Mayrhofer, 2014, S. 286). Um sich die notwendige Legitimität der Organisationsumwelt zu verschaffen, müssen sich Organisationen an die zum Ausdruck kommenden gesellschaftlichen Rationalitätserwartungen innerhalb ihres institutionellen Feldes anpassen (Raimund Hasse & Georg Krücken, 2009, S. 239).

In Bezug auf die vorliegende Arbeit ist gerade dieses Verhältnis von den untersuchten Organisationen und ihrer Umwelt interessant, wobei organisationsinterne Strukturen und Prozesse analysiert werden. Eine zusätzliche Herausforderung stellt für Soziale Organisationen dar, dass sie sich

parallel zusätzlich an einer nicht-institutionalisierten Umwelt orientieren müssen, nämlich an ihren Adressatinnen und Adressaten (Mayrhofer, 2014, S. 286). In diesem Zusammenhang werden nach Scott (1995) gesellschaftliche Institutionen⁷ als symbolische Systeme verstanden, welche die regulativen, normativen und kulturell-kognitiven Elemente von Institutionen formen. Wiebke Falk (2016, S. 105) beschreibt, dass diese Elemente das symbolische System einer Institution sind, über welches Bedeutung vermittelt wird. Das von Scott entwickelte Drei-Säulen-Modell dient zur Analyse der unterschiedlichen Bestandteile einer Institution. 1) Die *regulative Säule* setzt Regeln fest und Gesetze werden durch Zwang vorgeschrieben. Durch Überwachung wird auf Organisationen hoher Druck ausgeübt und bei Nichteinhaltung drohen rechtliche Sanktionen. 2) Die *normative Säule* basiert auf verbindlichen Erwartungen und wünschenswerten Verhaltensweisen, die mit Werten und Normen der Institution verbunden sind. Hierzu lassen sich beispielsweise Bemühungen um die Aufrechterhaltung der Glaubwürdigkeit mittels Zertifizierungen nennen. Letztlich 3) die *kulturell-kognitive Säule* ist als selbstverständlich (teils unreflektierten) gemeinsam geteilte Auffassung zu verstehen. Diese Werte und Normen beschreiben auch das Rollenkonzept, nach welchem beispielsweise Organisationsmitglieder ihr Handeln richten (Falk, 2016, S. 106).

Tabelle 1 verschafft einen Überblick über das Drei-Säulen-Modell nach Scott (1995).

Tabelle 1: Drei Säulen von Institutionen nach Scott (1995)

	Regulative	Normative	Kulturell-kognitive
Grundlage für Befolgung	Zweckmäßigkeit	Soziale Verpflichtung/ Verantwortung	Selbstverständlichkeit, gemeinsam geteilte Auffassungen
Grundlage für Ordnung	Regeln und Vorschriften	Verbindliche Erwartungen/ Erwartungshaltungen	Konstitutive Konzepte und Schemata
Mechanismen	Zwang	Normen und Werte	Nachahmung (Mimesis)
Logik	Instrumentale Logik	Logik der Angemessenheit	Strenggläubigkeit/Festhalten an gültigen Meinungen
Indikatoren	Regeln, Vorschriften, Gesetze, Sanktionen	Zertifikate, Zulassungen, Akkreditierungen	Gemeinsame geteilte Überzeugungen und Handlungslogiken
Grundlage für Legitimität	Rechtliche/gesetzliche Sanktionen	Moralische Kontrolle	Nachvollziehbarkeit, Anerkennung, kulturell getragen

Quelle: Falk, 2016, S. 106

⁷ Falk (2016, S. 104) folgt den Gedanken von Peter L. Berger und Thomas Luckmann (1969), auf welche die Verwendung des Begriffs der Institution zurückzuführen ist. Die Autoren werfen die Frage auf, wie es zur Reproduktion der gesellschaftlichen Ordnung durch Menschen kommt. Nach Berger und Luckmann (1969) geschieht dies durch «Institutionalisierung»: «Institutionalisierung findet statt, so bald habitualisierte Handlungen durch Typen von Handelnden reziprok typisiert werden» (Berger & Luckmann, 1969, S. 58, zitiert nach Falk, 2016, S. 104). Somit kann der Institutionalisierungsprozess als Entstehung einer Institution verstanden werden basierend auf habitualisierten und wechselseitigen Handlungen (Falk, 2016, S. 104). Weiterführende Literatur siehe Berger und Luckmann (1969) und Schenker & Zängl (2019, S. 64f.).

Wie Falk (2016) zusammenfassend pointiert beschreibt, sind «die drei Säulen von Institutionen ... in der Realität untrennbar und bewegen sich auf einem Spektrum von unbewusst zu bewusst, von rechtlich verankert bis hin zu wechselseitig konstruierten, unhinterfragten (unreflektierten) 'Selbstverständlichkeiten'» (S. 106). Hasse und Krücken (2009) schlussfolgern weiter, dass sich Institutionen somit «als gesellschaftliche Erwartungsstrukturen definieren [lassen], die darüber bestimmen, was angemessenes Handeln und Entscheiden ist» (S. 237). Hinzuzufügen ist hier der auf Meyer und Rowan zurückzuführende Begriff der Rationalitätsmythen⁸ (Meyer & Rowan, 1977, S. 347). Die Autoren beschreiben, dass Organisationen Mythen, die durch bestimmte organisatorische Praktiken erzeugt und verbreitet werden, unabhängig von der unmittelbaren Wirksamkeit übernehmen. Neue Praktiken und Verfahren werden übernommen, die durch vorherrschende geteilte rationalisierte Konzepte definiert sind (ebd.). Durch ihre Übernahme schaffen sie Legitimität und sichern damit ihre Überlebenschancen im organisationalen Feld (Hasse & Krücken, 2009, S. 239).

Eine weitere Kernthese des Neo-Institutionalismus ist die Isomorphie. Hier sind Angleichungsprozesse in organisationalen Feldern gemeint. Nach dieser These führt die starke Umweltbezogenheit von institutionalisierten Organisationen dazu, dass sich die Organisationen innerhalb eines organisationalen Feldes immer ähnlicher werden (Mayrhofer, 2014, S. 286). Dies bedeutet, dass Organisationen z.B. Verfahren, Konzepte, Guidelines, Qualitätsmanagementtools oder Technologien übernehmen und durch die gegenseitige Imitation einander ähnlicher werden. DiMaggio und Powell (1991, S. 67ff.) beschreiben diese Prozesse der Strukturangleichung mit drei unterschiedlichen Mechanismen zur Herstellung von institutioneller Isomorphie:

Das Konzept des «*Coercive Isomorphism*» (DiMaggio und Powell, 1991, S. 67f.) bezeichnet die Strukturangleichung durch Zwang, die durch gesetzliche Vorschriften und Regeln in Organisationsstrukturen aufgenommen werden muss. Hier kann von formalem und informellem Druck, welcher auf Organisationen ausgeübt wird, ausgegangen werden, welcher sich in staatlichen Vorgaben oder in rechtlichen Regulierungen oder auch in gesellschaftlich institutionalisierten Wertvorstellungen zeigt (Mayrhofer, 2014, S. 287; Trenkmann, 2017, S. 64). Bezüglich Sozialer Organisationen lässt sich hier beispielsweise die Koppelung von Qualitäts-Zertifizierung an staatliche Subventionen oder vorgegebene Berichterstattungspraxen nennen. Hinsichtlich der Organisationskultur sind hier auch gesellschaftliche Wertvorstellungen zentral, wie beispielsweise Implementierung von partizipativen Führungsinstrumenten oder Gender-Mainstreaming-Massnahmen. Nach Mayrhofer (2014, S. 287) sind solche Vorgaben mehrheitlich nicht auf gesetzlicher Ebene verankert, sondern werden auf Seiten der auftragsvergebenden Organisation festgelegt.

⁸ «Rationalitätsmythen ... bezeichnen Regeln und Annahmegerüste, die rational in dem Sinne sind, dass sie soziale Ziele bestimmen und in regelhafter Weise festlegen, welche Mittel zur rationalen Verfolgung dieser Zwecke die angemessenen sind. Sie sind Mythen in dem Sinne, dass ihre Wirklichkeit und Wirksamkeit von einem geteilten Glauben an sie abhängt und sie nicht einer objektiven Prüfung unterzogen werden oder unterzogen werden können» (Peter Walgenbach & Renate Meyer, 2008, S. 26).

Im Gegensatz zur coerciven Isomorphie wird das Konzept von «*Mimetic Processes*» (DiMaggio und Powell, 1991, S. 69f.) nicht durch Zwang ausgeübt, sondern beschreibt Angleichungsprozesse durch Nachahmung. Dieser Prozess hat eine zunehmende Homogenisierung der Organisationen im Feld zur Folge. DiMaggio und Powell (1991) beschreiben diesen isomorphen Mechanismus wie folgt: «When organizational technologies are poorly understood ..., when goals are ambiguous, or when the environment creates symbolic uncertainty, organizations may model themselves on other organizations» (S. 69). Die Autoren verstehen darunter das bewusste oder unbewusste Nachahmen von Werten, Strukturen, Praktiken oder Managementmodellen durch Organisationen, die als besonders erfolgreich betrachtet werden und durch Angleichung eine Steigerung der Erfolgchancen erhofft wird. Diese Imitationen resultieren oft aus Unsicherheit oder fehlendem Wissen über neue Technologien oder Umweltbedingungen (Mayrhofer, 2014, S. 287; Trenkmann, 2017, S. 64). Das Konzept dieser mimetischen Prozesse kann hinsichtlich Sozialen Organisation beispielsweise die Übernahme von flachhierarchischen Organisationsmodellen sein, um dem gesellschaftlichen Trend zur Individualisierung, welche von postindustriellen Werten der Selbstbestimmung, Selbstverantwortung und Selbstverwirklichung (Daniel Bell, 1979, Adalbert Evers & Thomas Olk, 1996; Anthony Giddens, 2001) begleitet wird, zu folgen. Dies kann auch die Implementierung von Diversity Management als Teil der Personalpolitik, die Übernahme von «innovativen» agilen Projektmanagementtools oder die Digitalisierung von sozialen Dienstleistungen beinhalten.

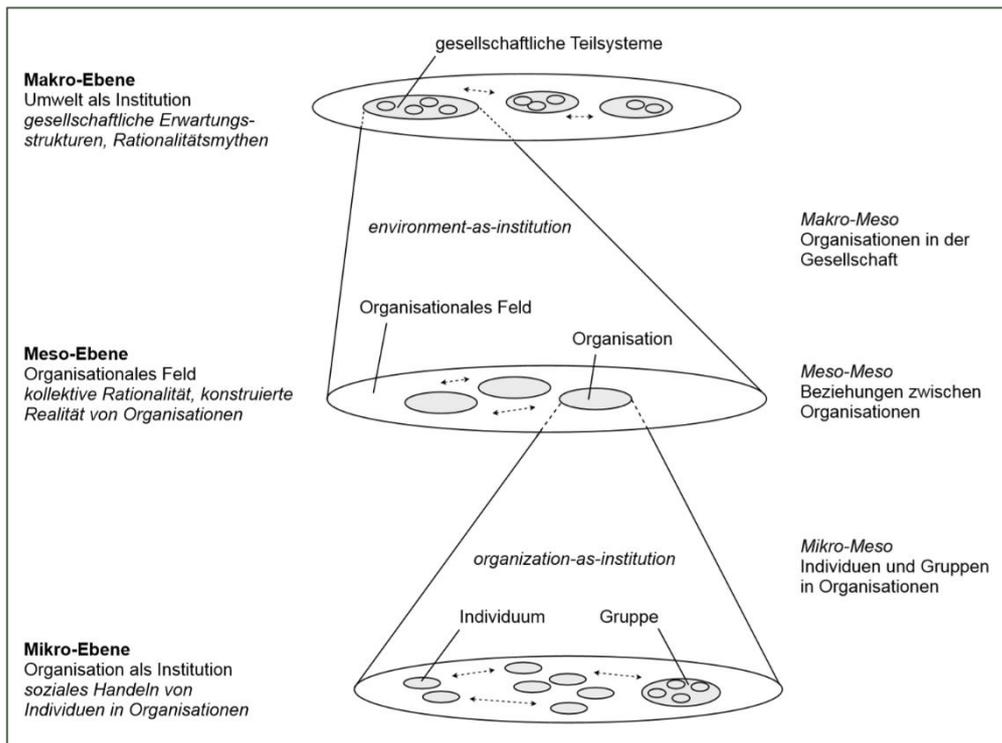
«*Normative Pressures*» (DiMaggio und Powell, 1991, S. 70ff.) bezeichnet eine dritte Quelle für Angleichungsprozesse. Hier geht es um Fragen von professionellen Standards, die über normativen Druck durch Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie Berufsverbände eingefordert werden. Diese Quelle von organisationalem Wandel ist demnach normativer Natur und geht mit der Professionalisierung einher: «we interpret professionalization as the collective struggle of members of an occupation to define the conditions and methods of their work» (DiMaggio & Powell, 1991, S. 70). Professionalisierung wird demnach als kollektiver Kampf der Institutionsmitglieder interpretiert, um die Bedingungen und Methoden ihrer Arbeit zu bestimmen. Diese verbreiteten Professionsstandart bilden dann für Soziale Organisationen den Orientierungsrahmen, der zu bestimmten sozialarbeiterischen Praktiken führt (Mayrhofer, 2014, S. 287; Trenkmann, 2017, S. 64). Dies kann sich im Zusammenhang mit Sozialen Organisationen beispielsweise in bestimmten Personalrekrutierungspraktiken zeigen, indem es sich für die eigene Reputation gut macht, Personen mit Migrationshintergrund oder mit körperlicher Beeinträchtigung zu beschäftigen. Typischerweise kann sich dies auch aus Angst vor Reputationsschäden in der Einführung einer Frauenquote zeigen, obwohl diese Regelung für die Gleichstellung von Frauen und Männern insgeheim nicht als sinnvoll erachtet wird.

Schwierig wird es dann, wenn sich solche Isomorphie-Mechanismen und die damit verbundenen Anpassungsnotwendigkeiten in Tat und Wahrheit nicht mit den betrieblichen Aufgaben und Strukturen vereinbaren lassen und/oder sich sogar negativ auf die Effektivität und Mitarbeitendenzufriedenheit auswirkt (Mayrhofer, 2014, S. 288). Hier kommt ein weiterer Kernbegriff, auf den Meyer und Rowan (1977, S. 356) hingewiesen haben, zum Tragen: Entkoppelung («decoupling»).

Konträr zur oftmals angebrachten Kritik, dass die neo-institutionalistische Perspektive Akteurinnen und Akteuren vernachlässigen würde (Sandhu, 2012, S. 74), lassen sich tatsächliche Abläufe in den Organisationen (Aktivitätsstruktur) fokussieren, die teilweise nur sehr lose mit den Formalstrukturen verbunden sind (Hasse & Krücken, 2009, S. 239). Denn nebst Formalstrukturen weisen Organisationen auch informelle Organisationsstrukturen auf. Nach Trenkmann (2017) können dies «bestimmte Kommunikationsmuster, Handlungsstile und Routinen, standardisierte und allgemein akzeptierte Praktiken und Regeln [sein]. Diese können sowohl in expliziter (schriftlich kodierter) Form wie Leitbilder, Handbücher, Organigramme oder Vorschriften als auch in impliziter, historisch gewachsener, mehr oder weniger unbewusster Form vorliegen» (S. 74). In Bezug auf soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen spielen Entkopplungsprozesse eine wesentliche Rolle. Da ein zentrales Merkmal der Arbeit die «Interaktion als Kernoperation» (Klatetzki, 2010, S. 16) ist, stellt die Kontrollierbarkeit von vorgeschriebenen Regeln, Methoden oder Praktiken für Führungspersonen ohnehin eine Herausforderung dar (ebd.). Sandhu (2012, S. 77) präzisiert die Logik der Entkoppelung von Meyer und Rowan, indem darauf hingewiesen wird, dass Organisationen bei Konflikten zwischen unterschiedlichen Erwartungsstrukturen auf eine Reihe von Handlungsmöglichkeiten zurückgreifen und eine Entkopplung der Formal- von der Aktivitätsstruktur stattfindet. Drepper (2010, S. 153) weist in diesem Zusammenhang in Bezugnahme auf Meyer und Rowan darauf hin, dass solche Entkoppelungsprozesse mit Fassadenmanagement einhergehen. Hasse und Krücken (2009) beschreiben hierzu pointiert, dass man es somit mit zwei Ebenen der organisationalen Wirklichkeit zu tun hat: «Während man sich auf der Ebene der Formalstrukturen an veränderte Umwelterwartungen rasch und geradezu rituell anpassen kann, findet auf der Ebene der Aktivitätsstruktur ‚business as usual‘ statt» (S. 239).

Somit ist festzuhalten, dass bewusst oder unbewusst von Organisationen Strategien angewendet werden, um externen Erwartungsansprüchen zu entsprechen, diese jedoch auf der Aktivitätsebene nicht umgesetzt werden und so Legitimitätsfassaden aufrechterhalten werden. Entkopplungsprozesse können somit als «Schutzmechanismen gegen Inkonsistenzen» (Mayrhofer, 2014, S. 288) betrachtet werden. Nachfolgende Abbildung 1 soll verdeutlichen, dass in dem wechselseitigen Konstituierungsprozess von Individuen, Organisationen und Gesellschaft eine besondere Bedeutung zukommt.

Abbildung 1: Untersuchungsebenen aus neo-institutioneller Perspektive



Quelle: Sandhu, 2012, S. 87

Es kann veranschaulicht werden, dass die neo-institutionelle Perspektive verschiedene Zugänge zu Mikro-, Meso- und Makro-Ebene von Organisationen ermöglicht. Wie Hasse und Krücken (2009) bestärken, sind alle Ebenen «Ergebnis, Träger und Verstärker gesamtgesellschaftlicher Rationalisierungsprozesse» (S. 247). Auch K. Senge (2011, S. 14) beleuchtet ebenso, dass Organisationen nicht nur als autonome korporative Akteurinnen und Akteure fungieren. K. Senge (ebd.) bringt weiter zur Geltung, dass Organisationen immer in einem gesellschaftlichen Umfeld agieren, in welchem die ökonomischen, politischen oder kulturellen Anforderungen und Einflüsse von signifikanter Bedeutung für das organisationale Handeln sind. Soziale Organisationen sind besonders von Erwartungen ihrer gesellschaftlichen Umwelt geprägt, da sie sich zu einem grossen Teil über Spenden und staatliche Gelder finanzieren (Schenker & Zängl, 2019, S. 65). Diese multiperspektive Betrachtungsweise wird auch in der vorliegenden Arbeit eingenommen. Ich schliesse mich den Gedanken von Trenkmann (2017, S. 75) an, in dem ich einen Vorteil bei der Fokussierung der Ebenen der Akteurinnen und Akteure sowie deren Handlungen innerhalb von Organisationsstrukturen sehe, um organisationspezifische Praktiken und Verhaltensweisen zu verstehen. Denn hinsichtlich der Organisationskultur und Gleichstellungsbemühungen ist naheliegend, dass Mitarbeitende einer Organisation einen wesentlichen Teil dazu beitragen. Ergänzend möchte ich einen weiteren Gedanken von Trenkmann (ebd.) hervorheben, in dem sie für eine Weiterentwicklung der mikroinstitutionalistischen Ansätze plädiert. Die von ihr aufgeworfenen Begriffe wie «Interessen» und «strategisches Handeln» sind als interessante Reflexionspunkte für Organisationsanalysen zu betrachten, um mit der Perspektive der «Institutionenarbeit» neue Einblicke in die Beteiligung von Akteurinnen und Akteuren an Institutionalisierungsprozessen zu gewinnen (ebd.). An diesem Punkt sind die im Kapitel 2.1.1 aufgegriffenen Termini der «Selbstreflexion»

und «Widerspruchsfreiheit» zu ergänzen. Die anknüpfende Perspektive der «Institutionenarbeit»⁹, welche von Trenkmann (ebd.) in Anlehnung an Thomas B. Lawrence und Roy Suddaby (2006) aufgegriffen wird, sehe ich als eine Chance, die Beteiligung und die Verantwortung von Akteurinnen und Akteuren an Institutionalisierungsprozessen zu fokussieren. Ein einseitiges Verständnis, eine Institution als gesellschaftliche Erwartungsstrukturen, die allein darüber bestimmen, was angemessenes Handeln und Entscheiden ist, stützt sich auf eine düstere Annahme. Denn so würden den Professionellen im Handlungsfeld der Sozialen Arbeit eine autonome und nach eigenen Intentionen rational abwägend handelnde Rolle abgesprochen werden. Betrachtet man, wie ich, Reflexivität als Grundbedingung und Voraussetzung von professionellem sozialarbeiterischem Handeln ist diese einseitige passive Betrachtungsweise nicht vorstellbar. Auch Drepper (2010) räumt den Organisationen als «Kollektivakteurinnen und Kollektivakteuren» mit der neo-institutionalistischen Perspektive eine aktive Rolle ein: «Die neoinstitutionalistische Perspektive öffnet den Blick dafür, dass Organisationen auch selbst aktiv Einfluss auf institutionelle Regeln ausüben und so ihre Interessen verwirklichen können und wollen» (S. 161). Welche aktive Rolle Akteurinnen und Akteure innerhalb der organisationalen Strukturen einnehmen können und, dass sie über eigene Interessen verfügen und diese auch durchzusetzen zu vermögen, lässt sich nach Trenkmann (2017, S. 82) in Anlehnung an Christine Oliver (1991, S. 152) mittels Tabelle 2¹⁰ veranschaulichen. Oliver (1991) vertritt in ihrer Argumentation die Position, dass Organisationen unterschiedliche Handlungsmöglichkeiten haben, um sich institutionalisierten Erwartungen bewusst zu entziehen. Nebst einer positiven Strategie des Kompromisses definiert Olivier verschiedene Dimensionen organisationalen Verhaltens, die eher einen adaptiven oder abwehrenden Charakter aufweisen. Summarisch lassen sich fünf Strategien und jeweils drei Taktiken als Antwort auf Umwelterwartungen definieren:

⁹ Trenkmann (2017, S. 90) bezieht sich beim Konzept Institutionenarbeit (institutional work) auf DiMaggio (1988), der «institutional work» als die Bemühungen von Akteurinnen und Akteuren betrachtet, Institutionen aktiv neu zu erschaffen, zu reproduzieren und zu erhalten. Weiter verweist Trenkmann (ebd.) an Lawrence und Suddaby (2006), die «das zielgerichtete, bewusste Handeln von individuellen oder organisationalen Akteuren, ausgerichtet auf die Entstehung, den Erhalt und die Abschaffung von Institutionen (De-Institutionalisierung)» (S. 215) sehen.

¹⁰ Siehe Tabelle 2 auf Seite 27.

Tabelle 2: Strategische Reaktionen als Antwort auf Umwelterwartungen

Strategie	Taktiken	Beispiele
Erdulden	Gewöhnen	Unbewusstes Befolgen von Normen
	Imitieren	Nachahmen institutionalisierter Modelle
	Befolgen	Bewusstes Befolgen von Regeln, akzeptieren von Normen
Kompromiss	Ausgleichen	Ausgleichen der Erwartungen unterschiedlicher Akteure
	Befriedigen	Beschwichtigen, Aufnehmen institutionalisierter Elemente
	Verhandeln	Verhandeln mit institutionellen Anspruchsgruppen
Vermeiden	Verbergen	Verstecken mangelnder Übereinstimmung
	Puffern	Lockern institutioneller Anbindungen
	Fliehen	Ändern von Zielen, Aktivitäten oder Standort
Trotzen	Zurückweisen	Bewusstes Ignorieren expliziter Normen und Werte
	Herausfordern	Anfechten von Regeln und Anforderungen
	Angreifen	Angreifen von Quellen institutionalisierter Zwänge
Manipulieren	Kooptieren	Einbinden und Schwächen einflussreicher Akteure
	Beeinflussen	Verändern von Werten und Bewertungskriterien
	Steuern	Beherrschen institutioneller Akteure und Prozesse

Quelle: Oliver, 1991, dargestellt in Trenkmann, 2017, S. 82

Tabelle 2 lässt sich verdeutlichen, dass in Organisationen verschiedene, aktive Bewältigungsstrategien zur Anwendung kommen können. Dies bestärkt wiederum das Vorhandensein von Interessen, Motiven und strategischem Verhalten einzelner Akteurinnen und Akteure (Oliver, 1991, S. 149, zitiert nach Trenkmann, 2017, S. 82). Die dargelegten Argumente von Drepper (2010), Oliver (1991) sowie Lawrence und Suddaby (2006) rechtfertigen die Annahme, dass Beeinflussungsmöglichkeiten von Institutionen durch Organisationsmitglieder durchaus evident erscheinen lassen. Hinterfragungsbedürftig scheint jedoch, ob all diese Strategien «bewusst» vollzogen werden. Beispielsweise die Strategie des Erduldens hat eher einen passiven Charakter und lässt ein subtiles Einschleichen auf Organisationsebene nicht ausschliessen. Trenkmann (2017, S. 83) weist jedoch darauf hin, dass die Strategie des Kompromisses, des Vermeides und des Erduldens durchaus Ausdruck der (teilweisen) Übernahme und Adoption institutionalisierter Erwartungen ist und damit der makroinstitutionalistischen Logik der Anpassung folgt.

Abschliessend ist festzuhalten, dass der Neo-Institutionalismus als optimales theoretisches Hintergrundkonstrukt für multiperspektive, organisationswissenschaftliche Analysen betrachtet werden kann. Von besonderem Interesse ist für die vorliegende Arbeit der Aspekt, dass organisationales Handeln nicht nur auf individueller Ebene begründet wird, sondern gesellschaftliche Kontexte in analytische Prozesse miteinbezogen werden. Der Neo-Institutionalismus bietet die Möglichkeit, Strukturkonflikte und Widersprüche zwischen Organisationen und Gesellschaft aufzudecken. Hervorzuheben ist, dass mittels der Fokussierung der Mikro-Ebene, also den Mitarbeitenden der Organisation, besonderes Gewicht auf die Organisationskultur gelegt werden kann. Weiter können organisationalen Akteurinnen und Akteuren Entscheidungsspielräume zugeschrieben werden, welche sie aus einer passiven Rolle emanzipiert. Hier ist von besonderem Interesse, wie

die Organisationsmitglieder übergeordnete Erwartungs- und Handlungsstrukturen «managen» und welche (Ausweich)Strategien der «Entkoppelung» ihren Einsatz finden. Es ist weiter festzuhalten, dass sich solche «Scheinkonstrukte» als Formen von «Fassadenmanagement» definieren lassen. Die Identifikation von organisationalen Fassaden ist von besonderem Interesse, da sie auch einige Vorteile für Organisationen birgt, um so Konflikte zu umgehen. Mittels dieser Perspektive richtet sich der Fokus auf organisationale Selbstverständlichkeiten, Entkopplungsmechanismen und Hetero- sowie Homogenitäten. Aus diesen Überlegungen lässt sich ein Bedarf an der spezifischeren Fokussierung die Mikro-Ebene ableiten, die auf die Verhalten- und Handlungsweisen innerhalb der Organisation zielt und so zu einem adäquaten Verständnis der Organisationskultur und ihrer Auswirkungen auf die Aktivitätsebene, im hier interessierenden Zusammenhang etwa auf die Ebene des Teams sowie der Klientinnen und Klienten, beiträgt. Diese Kultur-Perspektive wird im nachfolgenden Kapitel vertieft.

«Für diese Multikontextualität von Organisationen wieder sensibilisiert zu haben, ist das herausragende Verdienst des Neo-Institutionalismus.» (K. Senge, S. 171)

2.2.2 Organisationskultur

Wie im vorliegenden Kapitel aufgezeigt wurde, kann die Kultur in einer Organisation und somit in einem Team von vielfältigen Aspekten beeinflusst werden. Damit stellt sich zunächst die Frage, wovon dann die Kultur in Teams von Sozialen Organisationen konkret abhängt? Der Kulturbegriff legt dabei von Hause aus nahe, den Einfluss von der Umwelt für massgeblich relevant zu halten. Dieser Frage wird zunächst in allgemeiner Perspektive, also unter Absehung von den klassischen Kulturkonzepten, nachgegangen.

Es wird oft über Organisationskultur geschrieben und dabei wird vielfach vorausgesetzt, dass Organisationskulturen beeinflussbar sind. Sind Organisationskulturen so eindeutig benenn- und wandelbar? Dies rückt die Fragen in den Vordergrund, was für soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen charakteristisch ist und wie die Teamkultur dadurch beeinflusst wird. In den letzten Jahren wurden unzählige Management-Bücher und Artikel darüber veröffentlicht, wie sich Organisationen managen lassen. Um das Erleben und Handeln von Menschen in Organisationen zu analysieren, gibt es zahlreiche Bezugspunkte. Vielfach ist das primär interessierende Handeln von Menschen in Organisationen deren Arbeit (Lutz von Rosenstiel, 2015, S. 225). Um Menschen im Kontext eines Unternehmens zu verstehen, wird in der Psychologie auch von Arbeits- und Organisationspsychologie gesprochen. Auch in der Organisationssoziologie stehen die Strukturen im Vordergrund, innerhalb deren sich Arbeit vollzieht (ebd.). Man denke auch an die klassischen Organisationsprinzipien, wobei Befehl und Gehorsam das dominante Beziehungsmuster ist, Motivation, Gruppenbeziehungen sowie emotionsgetönte Haltungen für den Leistungserfolg nicht nur irrelevant, sondern potenzielle Störfaktoren sind (Georg Schreyögg & Daniel Geiger, 2016, S. 449). Es ist davon auszugehen, dass eine zu starke Leistungsorientierung, der ein kapitalistisches Gedankengut zugrunde liegt, die Menschen und ihre Bedürfnisse in den Hintergrund stellt. Michael Hirsch (2016) plädiert für «die Überwindung der Arbeitsgesellschaft»:

Denn «in der Arbeit ... die wichtigste Form menschlicher Praxis mit den wesentlichen Formen der gesellschaftlichen Organisation zusammen[hängt]: mit Abhängigkeits-, Ungleichheits-, Macht-, Hierarchie- und Herrschaftsverhältnissen; mit den in den zentralen Institutionen der Wirtschaft, des Staates und der Familie scheinbar selbstverständlich verkörperten Wert- und Anerkennungsmustern» (S. 7).

Da sich in der Frage nach Arbeit immer auch der Wert sozialer Beiträge und der Person selbst verdichtet (ebd.), stellt sich immer auch die Frage nach Ungleichheitsverhältnissen. Den bisherigen Entwicklungen moderner, kapitalistischer Arbeitsgesellschaften, welche dadurch gekennzeichnet sind, die menschliche Arbeitsproduktivität immer mehr zu steigern (ebd.), lassen sich mit der Arbeit «am Menschen» aus ethischer Perspektive schwer vereinbaren.

Aus der Mikro-Perspektive gilt das analytische Interesse dieses Kapitels dem Handeln von Professionellen in Organisationen. Bei der Analyse von Organisationskultur stehen in der vorliegenden Untersuchung die Kommunikation, Interaktion sowie geschlechterspezifische Aspekte im Zentrum. Wie im vorherigen Kapitel aufgezeigt werden konnte, kann die gesellschaftliche Umwelt

Einfluss auf Organisationen nehmen. Weiter hat sich gezeigt, dass sich professionelles Handeln wenig standardisieren und kontrollieren lässt. Es konnten die Spezifika von Sozialen Organisationen aufgezeigt werden. Nun ist von besonderem Interesse, welche Personen in solchen Organisationen anzutreffen sind. Es ist festzuhalten, dass wir es mit sogenannten Expertinnen und Experten zu tun haben. Nun stellt sich die Frage, wie die Akteurinnen und Akteure dieser «Expertinnen- und Expertenorganisationen» innerhalb der Organisation interagieren. Wie werden Erwartungsstrukturen umgesetzt? Wie wird Expertinnen- und Experten-Teamarbeit performt? Hinsichtlich der Fragestellungen soll in diesem Kapitel nachgegangen werden, welche förderliche und hinderliche Einflüsse auf die Organisations- bzw. Teamkultur sich identifizieren lassen.

The Gender Approach

Ein geschlechtertransformativer Ansatz hinterfragt und verändert aktiv starre Geschlechternormen, Geschlechterstereotype und Machtungleichgewichte. Welche Aktivitäten lassen sich in Sozialen Organisationen finden, die dazu beitragen, ungleiche Geschlechterverhältnisse und Geschlechterstereotype zu reproduzieren oder zu transformieren?

Die Genderperspektive ist in diesem Arbeitsfeld nicht auszulassen, da es sich im Handlungsfeld der Sozialarbeit um einen von Frauen dominierten Beruf handelt. Fakt ist, dass ca. 78 Prozent der Bachelorabsolvierenden des Studiengangs in Sozialer Arbeit in der Schweiz weiblich sind (BFS, 2016). Weiter liegt der Frauenanteil bei Erwerbstätigen im sozialen Bereich bei 81 Prozent, was im schweizweiten Vergleich fast doppelt so hoch wie in allen anderen Arbeitsbereichen ist, wo der Frauenanteil der Beschäftigten bei 46 Prozent liegt (Miriam Frey, Nils Braun & Philipp Waeber 2011, S. 6). In den Leitungspositionen sind die Frauen jedoch untervertreten und arbeiten deutlich mehr Teilzeit als Männer (BFS, 2017). Es handelt sich somit um heterogene Teams, wobei verschiedene asymmetrische Geschlechterverhältnisse herrschen. Wie Ursula Müller bereits (1998) feststellte, stellt die Fokussierung auf asymmetrische Geschlechterkultur in Organisationen in der heutigen Zeit eine Herausforderung dar:

In der heutigen Zeit verringern sich die Möglichkeiten, Differenzen zwischen den Geschlechtern in der Weise zu konstruieren, dass «Frauen» oder «Weiblichkeit» abgewertet werden, von Tag zu Tag. Bildung, Leistung, Berufsmotivation, Ansprüche an Berufsarbeit der seit dem zweiten Weltkrieg geborenen Frauengenerationen werden denen der Männer immer ähnlicher, so dass die Legitimationsbasis für den noch fortbestehenden Ausschluss von Frauen aus bestimmten Tätigkeitsbereichen und den meisten einflussreichen Positionen immer brüchiger wird.¹¹ (Müller, 1998, S. 124)

¹¹ Rabe-Kleberg (1990) nimmt bei ihrer Publikation unter dem Titel «Besser gebildet und doch nicht gleich!» in diesem Zusammenhang der Begriff «Bildungsillusion» auf. Sie beschreibt (1990, S. 245), dass Frauen vermehrt die Hoffnung aufgegeben haben, durch Bildungsanstrengungen Diskriminierungsmechanismen aufheben zu können. Trotz, dass Frauen gleiche oder bessere berufliche sowie akademische Zertifikate aufweisen können, bleibt die Herstellung von Gleichheit durch Segregation- und Diskriminierungsprozesse auf dem Arbeitsmarkt wie in der Gesellschaft erfolglos.

Symbolische und kommunikative Aspekte rücken infolgedessen in den Fokus. In der Literatur sind verschiedene Ansätze zu finden, die zwischen Frauen und Männern divergierende Habitusformationen auf kommunikativer Ebene attestieren: «Frauen verrichten die Dreckarbeit in Gesprächen» (Pamela Fishman, 1978), «Women relate, men report» (Ruth Wodak, 1981) und «You just don't understand» (Deborah Tannen, 1990) – um nur einige zu nennen. Fishman diskutiert in ihrer Untersuchung solche unterschiedlichen Kommunikationsstile in einem engen Zusammenhang zwischen Macht und Kommunikation. Müller (1998, S. 124) bezieht sich weiter auf Heintz et al. (1997), die auch damals bereits plädierten, dass «mit dem Wegfallen formaler Grenzen und wachsender Sensibilität für geschlechterdiskriminierende Massnahmen ... die Separierung der Geschlechter in zunehmenden Masse über symbolische und kommunikative Mittel hergestellt [wird]» (S. 225). Heintz et al. (ebd.) weisen weiter darauf hin, dass die Konjunktur mikrosoziologischer Ansätze in der Geschlechterforschung ein Reflex dieser faktischen Veränderung der «formalen Gleichberechtigung» ist. Vor diesem Hintergrund sind auch die kommunikative Ebene – somit die Sprache – sowie «symbolische Grenzen» (ebd.) wichtige zu fokussierende Ebenen in der vorliegenden Arbeit.

Die Sprache kann in diesem Zusammenhang als Mechanismus der Reproduktion von Geschlechterungleichheit verstanden werden, da soziale Ordnung über Grenzziehungen hergestellt werden (Heintz & Nadai, 1998, S. 75). Helga Kotthoff und Damaris Nübling (2018) veranschaulichen in ihrem Werk «Genderlinguistik» das breite Spektrum von Sprache und ihr komplexes Verhältnis zur Gesellschaft, wobei Macht, Dominanz und Unterordnung eine Rolle spielen: Vom Komplex Genus – Sexus, Sprachgebrauchsmuster, vom semantischen Ordnungsprinzip¹², über die (Re)konstruktion von Geschlecht in Wörtern, der Einfluss sprachlicher Formen auf die Verarbeitung von Texten bis hin zu unterschiedlichen weiblichen und männlichen Gesprächsstilen. Nübling (2019, S. 2) beteuert, dass sich solche (Geschlechter-)Hierarchien auf sprachlicher Ebene selbstverständlich aus gesellschaftlichen Bewertungen ableiten und diese gleichzeitig reproduzieren – «Sprache und Gesellschaft stehen in einem engen reziproken Verhältnis» (ebd.).

Um die Geschlechterperspektive hinsichtlich der Organisationskultur danach verlassen zu können, soll aber abschliessend illustrativ ein aufgegriffener Aspekt von Heintz et al. (1998, S. 227f.) hervorgebracht werden: Die Geschlechterminderheit der Männer in den sozialarbeiterischen Handlungsfeldern bringt ihnen in diesem gegengeschlechtlichen weiblich dominierten Berufsfeld einen Vorteil. Vielen Sozialarbeiterinnen mögen sicherlich Situationen bekannt sein, worin männlichen Berufskollegen als «Sonderware» gehandelt wurden und ihnen somit ein Sonderstatus zugesichert wurde. Heintz et al. (1998, S. 228) weisen darauf hin, dass die «Aussenseitersituation» den Männern einen Vorteil bringt, wobei Frauen in umgekehrten Situationen Nachteile haben: «Denn während Geschlechterneutralität im Falle der Männern institutionell gesichert ist, ist sie

¹² Nach Nübling (2019, S. 2) sind hier die Abfolge zweier gleichgeordneter Personenbezeichnungen, z. B. Mutter und Kind, Mann und Frau, Adam und Eva gemeint. Die umgekehrte Reihenfolge wäre zwar denkbar, wird aber kaum praktiziert. Hintergrund ist nach Nübling (ebd.) das semantische Ordnungsprinzip, wobei die Reihenfolge auch die Rangfolge widerspiegelt. Das bedeutet, dass das Wichtigere, Mächtigere, Aktivere, Normalere vorne steht und das weniger Wichtige etc. hinten.

auf Seiten der Frauen Ergebnis einer höchst voraussetzungsreichen ›Neutralisierungsarbeit‹, die ein subtiles Oszillieren zwischen *doing* und *undoing gender*¹³ erfordert» (ebd.). Denke man in diesem Zusammenhang an Frauen, die sich in männerdominierte Berufsfelder begeben. Ob Frauen dort einen positiven Sonderstatus zukommt, erscheint ein lohnenswertes Gedanken-experiment. Dieses Beispiel soll als Gedankenanstoss dienen, um im Blick zu halten, dass noch viele andere subtilere Mechanismen der Geschlechterungleichheit wirken, die nicht mittels «Lohn-gleichheit» und «Frauenquoten» ausbalanciert werden können. Obwohl diese Darstellung hinsichtlich der «Gender-Debatte» lückenhaft bleibt, kann trotzdem festgehalten werden, dass hinsichtlich der Organisationskultur die symbolischen und kommunikativen Dimensionen zentral sind.

The Cultural Approach

Nebst der «Geschlechterkultur» in Organisationen – also die Frage wie Organisationen geschlechterspezifische Ungleichheit reproduzieren oder transformieren – sind auch allgemeinere «Symptome der Unternehmenskultur» (Neuberger, 1989) zu vergegenwärtigen, um die Komplexität der Einflussfaktoren sichtbar zu machen. In Bezug auf die Organisationskultur verweisen auch Louis R. Pondy und Ian I. Mitroff (1979) auf die wichtige Bedeutung von Sprache innerhalb von Organisationen, um die organisationale Realität wahrzunehmen. Die Sprache verhilft, nebst der Kommunikation, auch zur Identifikation von gesellschaftlichen Einflüssen und dient zur Sinnstiftung innerhalb der Organisation. Weiter kann die Sprache auch helfen, Prozesse zu verstehen, die durch menschliche Organisationen geschaffen werden und sich entwickeln (ebd., S. 27). Die Sprache ist somit «a key element in moving toward a cultural metaphor of organization» (ebd. S. 28).

In der Literatur finden sich verschiedene Organisationskulturansätze. Siegfried J. Schmidt (2004, S. 27ff.) schlägt eine Unterscheidung in fünf verschiedene Konzepte vor: funktionalistisch, symbolisch, kulturanthropologisch, strukturfunktionalistisch und selbstorganisatorisch. Sonja Sackmann (2017, S. 38ff.) schafft drei verschiedene Zugänge und macht die Unterteilung in eine Variablenperspektive, Metapherperspektive und in die Kultur als dynamisches Konstrukt. In der vorliegenden Arbeit folgt die Unterteilung nach Schreyögg und Geiger (2016, S. 319), die von zwei wesentlichen methodischen Ansätzen ausgehen: dem funktionalistischen und dem kognitiv-

¹³ An dieser Stelle wird darauf verzichtet, die grundlegenden Begrifflichkeiten und Themen des Konzeptes des Doing Gender detailliert darzulegen. Das Konzept des «doing gender» wurde von Candace West und Don H. Zimmerman 1987 entwickelt. Das Konzept entstammt aus der interaktionstheoretischen Soziologie und nimmt die Perspektive einer «sozialen Konstruktion von Geschlecht» ein. «Doing gender» versteht Geschlecht nicht als Eigenschaft oder Merkmal von Individuen. Es werden jene sozialen Prozesse, in denen «Geschlecht» als sozial folgenreiche Unterscheidung hervorgebracht und reproduziert wird, fokussiert (Regine Gildemeister, 2010, S. 137). «Doing gender» kann somit als einen sich stetig vollziehenden Prozess der Wirklichkeitserzeugung von Geschlecht verstanden werden: «gender as a routine, methodical, and recurring accomplishment» (West & Zimmerman, 1991, S. 13 zitiert nach Ruth Ayass, 2008, S. 15). Weiterführende Literatur: Fabiennen Friedli (2019) und West und Zimmerman (1987).

interpretativen. Da symbolische Konzepte¹⁴ auf die Tradition der kognitiv-interpretativen Perspektive zurückzuführen sind, wird in der vorliegenden Arbeit von einer symbolischen/interpretativen Perspektive ausgegangen. Von Organisationskulturforschung wird demnach wie von John B. Thompson (1988) ausgegangen als...

The study of symbolic forms – that is, meaningful actions, objects and expressions of various kinds – in relation to the historically specific and socially structured contexts and processes within which, and by means of which, these symbolic forms are produced, transmitted and received. (S. 361)

Symbole und deren Bedeutung in Organisationen sind nach diesem Ansatz zentral. Von Interesse sind Mechanismen organisationaler Aktivitäten, die auf geteilten Denk- und Handlungsmustern beruhen. Gemeinsame Grundannahmen, Werte, Weltbilder, Normen, Symbolsysteme, Interpretationen und/oder Kommunikationsregeln werden in den Mittelpunkt der Betrachtung gestellt (Elke Weik & Rainhart Lang, 2005, S. 209). Diese zwei Kategorisierungen wurden vorgezogen, weil sie einerseits die von Sackmann (2017) beschriebene Dreiteilung berücksichtigen und auch der Differenzierung nach Schmidt (2004) nicht widerspricht. Diese gewählte Zweiteilung wird für die vorliegende Arbeit als weit genug greifend beurteilt, da sich die Kernunterschiede abbilden und zwar, ob Kultur als unabhängige Variable verstanden wird (funktionalistische Perspektive) oder als abhängige Variable (symbolisch/kognitiv-interpretative Perspektive), also als Teil der Organisation betrachtet wird.

Hinsichtlich der Erfassung und Veränderbarkeit von Organisationskultur wird somit von diesen zwei gegensätzlichen Ansätzen ausgegangen. Im Sinne eines symbolisch/interpretativen Ansatzes folgt man dem Metaphernsatz¹⁵ «die Organisation *ist* Kultur». Hingegen beim funktionalistischen Ansatz wird Organisationskultur mit dem Metaphernsatz «die Organisation *hat* Kultur» erklärt (von Rosenstiel, 2015, S. 234). «Die funktionalistische Sichtweise fragt nach Problemen, die die Unternehmenskultur im Rahmen einer formalen Ordnung löst» (Schreyögg & Geiger, 2016, S. 319). Bei diesem Kulturkonzept geht man von einer Organisationsvariablen aus, die veränderbar ist (Lisa Smircich, 1983, S. 347). Wenn eine Organisation eine Kultur *hat*, so steht diese als eine Komponente neben vielen anderen Komponenten (Struktur, Technologie, Strategie etc.) der Organisation, also als Teilbereich eines übergeordneten Ganzen (Armin Wöhrle, 2002, S. 127). Das zugrundeliegende Interesse dieser Perspektive ist nach Smircich (1983, S. 347) eine vergleichende Management- und Organisationskultur, die auf Kontroll- und Effizienz ausgerichtet ist. Eine solche Perspektive orientiert sich an den Metaphern der Organisation als Maschine oder als Organismus. Laut von Rosenstiel (1993, S. 18) ist Kultur in ein solches mechanisches Verständnis jedoch kaum integrierbar.

¹⁴ Eine umfassende Übersicht über den Stand der Organisationskulturforschung aus interpretativer/systemischer Sicht gibt Majken Schultz (1995). Eine weitere umfassende Übersicht über die Strömungen der Organisationskultur und des organisationalen Symbolismus bieten Liebig (2014), Elke Weik und Rainhart Lang (2005) sowie Louis R. Pondy, Peter J. Frost, Gareth Morgan und Thomas C. Dandridge (1983).

¹⁵ Weitere Organisationsmetaphern beschreibt Gareth Morgan (1997) in seinem Buch «Bilder der Organisation».

Bei der symbolischen/interpretativen Perspektive hingegen wird die «Unternehmenskultur als umfassenden Prozess der Sinnstiftung und Orientierung» (Schreyögg & Geiger, 2016, S. 319) betrachtet. Weiter wird hier «die Kultur ... als Referenzsystem verstanden, das der Logik entsprechend alle Handlungen durchdringt» (ebd.). Dieses schwer fassbare Phänomen der Organisationskultur zu erfassen und vor allem zu verändern, wird häufig sehr skeptisch beurteilt. Werner Vogd (2019), postuliert, dass es sehr schwierig ist, die habituell verankerte Kultur zu verändern. Anette Gebauer (2019, S. 96) verweist bei der Umschreibung des Organisationskulturbegriffs auf Edgar H. Schein's (1995, S. 25) Definition von Organisationskultur:

[Organisation als] ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit Problemen weitergegeben wird. (zitiert nach A. Gebauer, 2019, S. 96)

Aus dieser Perspektive sind beobachtbare kulturelle Verhaltensmuster immer als eine Lösung für Probleme aus der Vergangenheit zu betrachten (A. Gebauer, 2019, S. 96). Dieser Ansatz kann wiederum mit der neo-institutionalistischen Perspektiven in Verbindung gebracht werden, wobei Handlungen von Organisationen aufgrund Erwartungsstrukturen von deren Umfeld erfolgen (vgl. Kapitel 2.2.1). Solche Anpassungsleistungen können dann gleichermassen als Problemlösungsstrategien interpretiert werden, was die Organisationskultur funktionalistisch erklärt.

Im Zusammenhang mit der Perspektive wonach eine «Organisation eine Kultur *ist*», ist der auf Yvan Allaire und Mihaela E. Firsirotu (1984, S. 193) zurückzuführende Begriff «little societies» von Bedeutung. Die Organisation betrachtet als eine «Minigesellschaft» macht das Heranziehen von strukturalistischen Interpretationsansätzen evident (von Rosenstiel, 2015, S. 234). Smircich (1983, S. 347) fokussiert mit dem Konzept «culture as a root metaphor» auch die symbolischen Aspekte der Organisationskultur: «Culture as a root metaphor promotes a view of organizations as expressive forms, manifestations of human consciousness» (1983, S. 347). Mittels dieser Perspektive werden Phänomene in Organisationen als subjektive Erfahrungen erforscht und Muster werden analysiert, die organisiertes Handeln möglich machen (ebd., S. 348). Die Organisationswelt wird mit dieser Perspektive als symbolisch konstituiert betrachtet. Schreyögg und Geiger (2016, S. 487) verweisen in diesem Zusammenhang auf den von Karl E. Weick (1995) geprägten Begriff «Sensemaking»¹⁶, wobei sich jede Organisation mit eigenen Interpretationsmustern und

¹⁶ Weick (1985) geht davon aus, dass Sinngebungsprozesse «Sensemaking» in Handlungen von organisationalen Akteurinnen und Akteuren als Teil eines retropektiven «Sensemaking» von Handlungen stattfinden. Mit einer prozessorientierten Perspektive ist Weick (1985) der Ansicht, dass in Organisationen vor allem Prozesse des Wahrnehmens und Interpretierens zentral sind. Das heisst, das Herstellung von Sinn weniger im Voraus konzipiert wird, sondern dem Handeln im Nachhinein Bedeutung verliehen wird, um sie zu plausibilisieren, rationalisieren und legitimieren. Solche bedeutungsgebenden Prozesse stehen nach Weick (1985) in einem engen Verhältnis zu Prozessen der Wissensgenerierung und -organisation («Organizing Knowledge»). Prozesse des Entscheidens werden demnach als sozial hergestellt verstanden. Die kognitiven Strukturen werden reproduziert und strukturieren zugleich die Realitätsvorstellungen der Organisationsmitglieder, um das Funktionieren in ihrer spezifischen Welt zu ermöglichen (vgl. Edeltraud Hanappi-Egger und Helga Eberherr, 2014, S. 228f.).

eigenem Symbolsystem die Welt erschliesst. Diese «symbolische Sinngemeinschaft» prägen das Denken und Handeln der Organisationsmitglieder (Schreyögg & Geiger, 2016, S. 487). Das organisatorische Handeln wird demnach von Referenzpunkten (Regeln, Normen, Richtlinien etc.) geformt, welche durch Symbole repräsentiert werden. Diesen Symbolen wird dann eine entsprechende Bedeutung zugeschrieben und von den Organisationsmitgliedern interpretiert, konstruiert und reproduziert (ebd.)¹⁷. Schreyögg und Geiger (2016) schlussfolgern, dass «wer ... symbolisch bestimmtes Handeln verstehen will ..., muss sich den symbolischen Sinn von Zeichen und Ereignissen erschliessen, den die betreffende Organisationsgemeinschaft in ihrer täglichen Interaktion diesen zu verleihen gewohnt ist» (S. 487f.).

Eine weiter relevante Dimension hinsichtlich der Organisationskultur ist das auf Michael Polanyi (1985) zurückzuführende Konzept «*tacit knowledge*» (implizites Wissen). Wie Georg Breidenstein, Stefan Hirschauer, Herbert Kalthoff und Boris Nieswand (2015, S. 36) beschreiben, betrachtet Polanyi (1985) das menschliche Erkennen ausgehend von der Tatsache, «dass wir mehr wissen, als wir zu sagen wissen». Mittels dieses «impliziten Wissens» zeichnen sich Organisationsmitglieder, abgesehen von ihrem Faktenwissen, auch über Erfahrungen aus, wobei sie implizites, nicht mitteilbares Wissen nutzen. Dies entspricht der von Schein (1995, S. 30) beschriebenen tiefsten Ebene der Organisationskultur, welche die verinnerlichten und unbewussten Grundannahmen beinhaltet. Die Handlungen sind in gemeinsam geteilten impliziten Wissensbeständen verankert und zeigen sich in automatisierten Reaktionsmustern, ritualisierten Formen der Begegnung und einer Reihe von Tabus (Vogd, 2019, S. 105). Das Konzept «*tacit knowledge*» kann somit als in den Organisationen eingelagertes erfahrungsbezogenes, informelles Wissen betrachtet werden, welches durch Überzeugungen, Ideale, Werte sowie mentale Modelle geformt wird (Liebig, 2013, S. 159). Somit sind Organisationskulturen im Wesentlichen implizit. Der vielfach unbewussten und vertrauten Alltagspraxis in Teams liegen selbstverständliche Annahmen zugrunde (Schreyögg & Geiger, 2016, S. 319). Dieses «generative (Sinn)-Muster» von spezifischer organisationaler Wirklichkeit kann durch Interpretationen von Beobachtungen einer Handlungspraxis erschlossen werden (Vogd, 2011, S. 41), was auch in der vorliegenden Untersuchung Ziel ist. Die Rekonstruktion dieser spezifischen kollektiven Habitusformation lässt sowohl die Organisationskultur sowie den gemeinsamen Orientierungsrahmen erkennen. In diesem Zusammenhang richtet sich der Blick auch auf das Habitus-Konzept von Pierre Bourdieu. Der Habitus erscheint als «ein sozial konstituiertes System von strukturierten und strukturierenden Dispositionen, das durch Praxis erworben wird und konstant auf praktische Funktionen ausgerichtet ist» (Bourdieu & Loïc Wacquant, 1996, S. 154, zitiert nach Beate Kraus & Gunter Gebauer, 2014, S. 5). Hinsichtlich der Organisationskultur ist nun das Ziel, das handlungsorganisierende Prinzip des sozialen Habitus (den *modus operandi*)¹⁸ aus der Praxis der Organisationsmitglieder zu erschliessen und durch Rückbezug auf gesellschaftliche Strukturen verstehend zu erklären (Helmut Bremer &

¹⁷ Vgl. «Symbolischer Interaktionismus» Herbert Blumer (1986).

¹⁸ «Der Habitus ... muss aus den Mustern der sozialen Praxis erschlossen werden. Als handlungsorganisierendes Prinzip («*modus operandi*») hinterlässt er in den Praktiken eines Akteurs [*sic*] («*opus operatum*») eine bestimmte Handschrift, die jedoch durch Interpretationsarbeit decodiert und rekonstruiert werden muss» (Bremer & Teiwes-Kügler, 2013, S. 200).

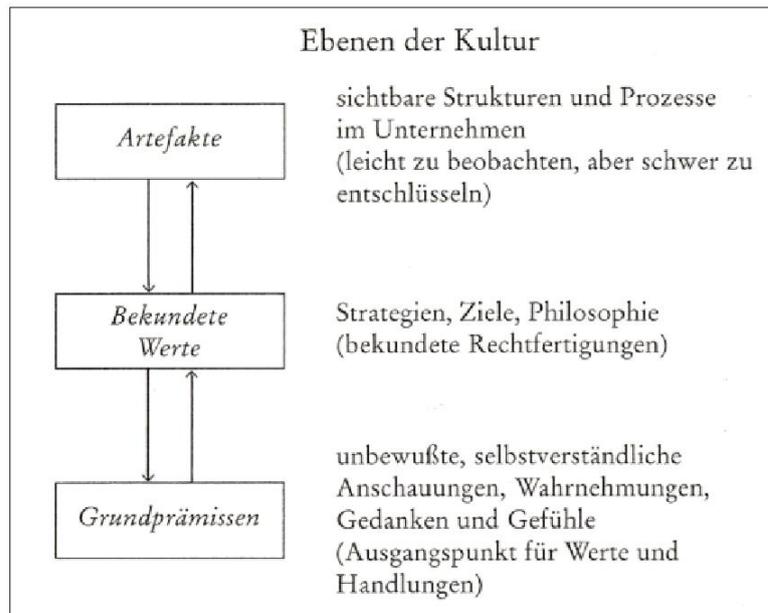
Christel Teiwes-Kügler, 2014, S. 199). Wichtig hierbei ist die Annahme, dass sich Gesellschaft und Individuum gegenseitig erzeugen: «Die handelnden Individuen handeln nicht nur für sich, sondern – als soziale Wesen – immer auch für die Gesellschaft, das heisst über sie vermittelt macht sich Gesellschaft wirksam» (Krais & G. Gebauer, 2014, S. 84). Handlungsmuster in Organisationen können beispielsweise in Form von «Symptomen der Unternehmenskultur» (Neuberger, 1989) erfasst werden. Bremer und Teiwes-Kügler (2014, S. 204) sprechen in diesem Zusammenhang davon, den Habitus empirisch als «Syndrom» unterschiedlicher «Züge» zu sehen. Diese einzelnen «Züge» einer Organisation erhalten dann durch ein grundlegendes Handlungsprinzip ihren (Sinn-)Zusammenhang (ebd.). Die Erschliessung dieses grundlegenden Handlungsprinzips ist ein möglicher Weg, Organisationskulturen zu ergreifen. Die hier skizzierten Ansätze müssen sich insgesamt nicht widersprechen, es soll vielmehr veranschaulicht werden, mit welchen Intentionen und Fokussen man Organisationskulturen ermitteln kann. Sei es eher im Sinne einer Entdeckung/Beschreibung (Ethnographie), Verbesserung (Organisationsentwicklung) oder Zwecks eines Kontrollsystems für sogenannte «Managerinnen und Manager» (Wöhrle, 2002, S. 128). Unabhängig von den verschiedenen Ansätzen lassen sich nach Schreyögg und Geiger (2016, S. 319f.) zusammenfassende Kernmerkmale identifizieren, die heute mit dem Konzept der Organisationskultur verbunden werden:

- 1) Organisationskultur ist ein implizites Phänomen, welches sich aus gemeinsam geteilten Überzeugungen zusammensetzt und das Selbstverständnis sowie die Eigendefinition der Organisation prägen. Der vertrauten täglichen Alltagspraxis liegen selbstverständliche Annahmen zugrunde und unterliegen in der Regel keiner Selbstreflexion.
- 2) Organisationskultur bezieht sich auf gemeinsame Orientierungen, Werte- und Handlungsmuster. Es ist von einem kollektiven Phänomen auszugehen, welches das Handeln der einzelnen Mitglieder prägt, und dies führt zu einem kohärenten und einheitlichen organisationalen Handeln.
- 3) Organisationskultur vermittelt Sinn und Orientierung in einer komplexen und turbulenten Welt, indem sie Muster für die Selektion, die Interpretation von Ereignissen vorgibt und Reaktionsweisen durch Handlungsprogramme vorstrukturiert.
- 4) Organisationskulturen bestimmen auch Emotionen von Organisationsmitgliedern, welche die Kultur normieren. Hier wird definiert, was mit Geduld ertragen und was aggressiv zurückgewiesen wird, was angenehm und was unangenehm ist etc.
- 5) Organisationskultur ist das Ergebnis eines Lernprozesses im Umgang mit Problemen, Erwartungsstrukturen aus der Umwelt und der internen Koordination. Sich bewährende Handlungen, die sich als geeignete Problemlösungsstrategien herausstellen, bilden die Basis für gewählte Wege des Denkens und werden schliesslich zu selbstverständlichen und akzeptierten Orientierungsmustern innerhalb der Organisation.
- 6) Organisationskultur wird im Zuge eines Sozialisationsprozesses vermittelt und nicht bewusst gelernt. Organisationen entwickeln eine Vielzahl von meist subtilen Mechanismen

und Praktiken, die neuen Organisationsmitgliedern aufzeigen, wie im Sinne der kulturellen Tradition zu handeln ist. Hierbei spielen symbolische, kommunikative Aspekte und Artefakte eine zentrale Rolle.

Ein Versuch, die Organisationskultur und -welt zu beschreiben und ihre Beziehung zueinander zu interpretieren, schlägt einerseits Schein (1995) vor, drei Ebenen der Kultur zu thematisieren (Abbildung 2). Neuberger (1989) schlägt andererseits einen Zugang über «Symptome der Unternehmenskultur» vor (Tabelle 3):

Abbildung 2: Ebenen der Kultur



Quelle: Schein, 1995, S. 30

Tabelle 3: Symptome der Unternehmenskultur

verbale	interaktionale	artifizielle (objektivierte)
Geschichten	Riten, Zeremonien, Traditionen	Statussymbole
Mythen, Legenden, Sagen Anekdoten Slogans, Mottos, Maximen, Grundsätze Sprachregelungen, Jargon, Wording, Tabus Lieder, Hymnen	Feiern, Festessen, Jubiläen Konventionen, Konferenzen, Tagungen Vorstandsbesuche, Revisionsbesuche Bewerbungsverfahren, Beförderungen, Einführung neuer Mitarbeitenden, Mitarbeitendenauswahl Degradierung, Beschwerden, Entlassung, freiwillige Kündigung, Pensionierung, Tod Führungsstil, Partizipationsgefässe, Organisationsentwicklung, Tabus	Abzeichen, Zertifizierungen, Geschenke, Fahnen, Logos, Preise, Urkunden, Totems, Idole Kleidung, äussere Erscheinung, Einrichtung, Infrastruktur, Architektur Arbeitsbedingungen, Arbeitsformen und -modelle Plakate, Broschüren, Internetauftritt Schriftlich fixierte Systeme (z.B. Lohneinstufung), Lohnerhöhung, Mutterschafts- / Vaterschaftsurlaub

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Neuberger (1989)

Diese zwei Konzepte lassen sich sehr gut miteinander verbinden. Sowie die drei Ebenen nach Neuberger (1989) – verbale, interaktionale und artifizielle – voneinander abhängig sind, interagieren auch die drei Ebenen der Organisationskultur nach Schien (1995) miteinander. Die ineinandergreifenden Einflussgrößen nach Neuberger (1989) ermöglichen in erster Linie eine Skizzierung der Organisationsidentität. Mittels Schien's Modell lassen sich Wechselwirkungen und Abhängigkeiten illustrieren. Die *Grundprämissen* der Organisationsmitglieder werden durch die *bekundeten Werte* geprägt und lassen sich auch nach aussen hin (Artefakte) beobachten. Die genannten Ebenen stehen in einem reziproken Verhältnis und sichern die Reproduktion von Rollen, Werten und Normen. Auch hier lassen sich Anknüpfungspunkte zur neo-institutionalistischen Perspektive herstellen. Denn auch mittels der Herauskristallisation der «Symptome der Unternehmenskultur» lassen sich mögliche Widersprüche oder Parallelen aufdecken. Es sei beispielsweise zu betrachten, ob sich die Grundsätze (verbal), im Führungsstil (interaktional) oder in den Arbeitsbedingungen für Mitarbeitende (artifizial) wiederfinden lassen. Oder ob gewisse Tabus (interaktional) bzw. das Schweigen als eigentliche Leistung zur «Deckung» von Entkoppelungsmechanismen identifiziert werden können. Oder weiter, ob Fassadenmanagement betrieben wird und die in den Broschüren (artifizial) beschriebenen Qualitätsmanagementpraktiken auf der Aktivitätsebene tatsächlich umgesetzt werden (interaktional).

Schlussbeurteilung

Festzuhalten ist, dass solche komplexe Wirkmechanismen innerhalb der Organisationskultur und die darin existierenden subtilen oder offiziellen Verhaltensnormierungen innerhalb von Organisationen für die Mitarbeitenden einerseits Handlungssicherheit vermitteln, gleichzeitig jedoch eine starke Form von sozialer Kontrolle darstellen (Schenker & Zängl, 2019, S. 65). «Wählt man die Perspektive der Kultur, so gilt es, die beobachtbaren Fakten im Sinne einer Oberflächenstruktur zu verstehen und die Tiefenstruktur der sie erzeugenden Programme ... interpretativ zu erschliessen» (von Rosenstiel, 2015, S. 235). Mit der Identifikation solcher Organisationssymptome und der Fokussierung der verschiedenen Ebenen werden die Identität eines Kollektivs und dessen gemeinsamen Orientierungsrahmen sowie Handlungsprinzipien fassbar. Die Bestimmung dieser als Symptome der Kultur interpretierbaren Äusserungen oder Objektivationen können nach von Rosenstiel (2015, S. 235) kaum mit vorgegebenen Regeln der Deutung angegangen werden, sondern müssen kontextspezifisch und mit den Mitgliedern der Organisationen gemeinsam entwickelt und kommunikativ validiert werden. In diesem Sinne wird auch in der vorliegenden Untersuchung ein qualitatives Design gewählt, wobei der direkten Interaktion mit den Organisationsmitgliedern eine Schlüsselrolle zukommt. Die gewählte Methoden-Triangulation (vgl. Kapitel 3) soll weiter einen multiperspektiven Zugang ermöglichen, um den dargelegten komplexen und vielfältigen Mechanismen Rechnung zu tragen.

Die funktionalistische Perspektive, die von einer gezielten und beliebigen Formbarkeit von Organisationskultur ausgeht, wird in der vorliegenden Arbeit nur am Rande übernommen. Da sich die

Organisation vielmehr als ein komplexes und vielschichtiges Phänomen zeigt, wurde die Forschungsperspektive eines symbolischen/interpretativen Ansatzes eingenommen. Tendenzen, die einer funktionalistischen Perspektive entsprechen, lassen sich mit der neo-institutionalistischen Perspektive erklären, da mit diesem Ansatz bewusste und/oder unbewusste Angleichungsprozesse vorausgesetzt werden. Diese Anpassungsfähigkeit kann zwangsläufig Einfluss auf die Organisationskultur nehmen und die Kulturwandelbarkeit für sich reklamieren. Dennoch wird die Meinung vertreten, dass eine «Kulturmusterunterbrechung» nicht von heute auf morgen geschehen kann, sondern mit hohem Aufwand verbunden ist (A. Gebauer, 2019), da sich die tiefste Ebene der Kultur vielfach als resistent gegenüber Veränderungen zeigt (Vogd, 2019, S. 105). Weiter zeigt sich genau mit Entkoppelungs- und Bewältigungsmechanismen, dass Kulturänderungsmassnahmen problemlos abgewehrt werden können (vgl. Kapitel 2.2.1).

Der symbolisch/interpretative Ansatz wird jedoch zur Rekonstruktion der Organisationskultur und die beinhaltenden Elemente (Motivationen, Wertorientierungen, Einstellungen, Weltbilder, Habitusformationen, Mentalitäten, Charakterstrukturen etc.) als am geeignetsten beurteilt. Die Annäherung an die Organisationen geschieht demnach von innen her, und die Rekonstruktion ihrer Eigenlogik ist zentral. Für die Interpretation der Organisationskultur ist diese gewählte Perspektive gegenstandsangemessen. Jedoch würde dieses Konzept, welches eher auf Verstehen und Beschreiben basiert, für die Gestaltung und Beschreibung von Kulturwandlungsprozessen allerdings zu kurz greifen. Ein solcher «Culture Change Approach» hätte eine Neudefinierung des Forschungsfokus zur Folge, was eine veränderte Methodik notwendig macht. Dies hätte dann eine vertiefte Auseinandersetzung mit der Perspektive einer leistungsorientierten, anpassungsfähigen Organisationskultur zufolge, welche eine kulturelle Lern- und Anpassungsfähigkeit voraussetzt. Dies würde der von Sackmann (2017, S. 41) aufgegriffenen Perspektive der «Unternehmenskultur als dynamisches Konstrukt» entsprechen. In der Schlussbetrachtung werden solche Aspekte eines kulturbewussten Managements, welches neue Denk- und Handlungsräume sowie Transformationsmöglichkeiten mit sich ziehen kann, diskutiert.

3 Methodisches Vorgehen

Nachdem der theoretische Zugang geklärt ist, wird nachfolgend die gewählte Forschungsstrategie dargelegt und begründet. Des Weiteren wird die Konzeption der methodischen Forschungsschritte beschrieben.

3.1 Methodologie und Forschungsdesign

Um die Organisationskulturen von Sozialen Organisationen zu rekonstruieren, wurde in der vorliegenden Master-Thesis ein qualitatives Forschungsdesign gewählt und mittels des sozialwissenschaftlichen Forschungsansatzes der Ethnomethodologie gearbeitet. Ein exploratives Vorgehen wurde gewählt, um dem Untersuchungsfeld in seiner Komplexität möglichst offen zu begegnen. Der ethnographische Forschungsansatz stellt ein geeignetes Instrumentarium zur Verfügung, um Kulturphänomene eines Forschungsfeldes zu erfassen und für Analysen zugänglich zu machen. Da ich als Forscherin der Organisationsmetapher nach Gareth Morgan (1997) «die Organisation als Kultur» nahestehe, wurden Methoden angewendet, die in der Kulturforschung üblich sind und sich für qualitative Organisationskulturforschung bewährt haben. Der als Begründer der Ethnomethodologie bekannte Harold Garfinkel fokussiert laut Jörg R. Bergmann (2015, S. 51) das praktische, situative Alltagshandeln und «Ziel ist es, die als selbstverständlich hingegenommene Praktiken und Verfahren (*Methoden*) zu bestimmen, mittels deren die Mitglieder einer Gesellschaft (*ethnos*) in ihrem Handeln das eigene Tun wahrnehmbar und erkennbar machen und die Wirklichkeit um sich sinnhaft strukturieren und ordnen» (ebd.). Dass das Zusammenspiel von Ethnologie, Arbeitswelt und Kultur passend ist, zeigte bereits Sabine Helmers (1993) mit ihrem Aufsatz «Beiträge der Ethnologie zur Unternehmenskulturforschung». Eine ethnographische Untersuchung befasst sich in der Regel in einem längeren Zeitraum, was mit einem grossen zeitlichen Aufwand verbunden ist (Breidenstein et al., 2015, S. 33). Der Terminus «Ethnographie» mag also für diese Untersuchung nur zum Teil stimmen, wurde aber trotzdem beibehalten, da diese Arbeit der ethnographische Erkenntnisstil «das Entdecken» klar zum Ausdruck bringt. Um einer solchen intensiven Begleitung, im Sinne der Ethnographie, im Rahmen der Master-Thesis Rechnung zu tragen, wurde mit mehrfachen Feldkontakten und einer Vielfalt von Methoden die Intensität nachgebildet. Diese stufenweise Akkumulation von Felderfahrungen ermöglicht ein umfangreiches organisationsspezifisches Kontext- und Alltagswissen. Nach (Breidenstein et al., 2015, 8f.) wird die Ansicht vertreten, dass sich Ethnographie eher als «eine Haltung und Forschungsstrategie» erweist, die «sich nur bedingt methodisieren» (ebd., S. 9) lässt. Die ethnographische Vorgehensweise «bedeutet vielmehr, immer wieder zwischen Beobachtungsphasen zu wechseln sowie Fragestellungen und das theoretische Gerüst zu überarbeiten und zu korrigieren» (Breidenstein et al., 2015, S. 9). In der vorliegenden Untersuchung kommen folglich unterschiedliche Erhebungsmethoden zum Einsatz: Nebst dem Kernstück der Ethnographie, der teilnehmenden Beobachtung (Breidenstein et al., 2015, S. 34), wurden in der Untersuchung mit den Methoden der Gruppendiskussionen und der qualitativen Analyse von Organisationsdokumenten gearbeitet. Diese Analyse auf verschiedenen Ebenen wurde vollzogen, da die Kombination von

unterschiedlichen Sinnesebenen aufschlussreiche Ergebnisse vermuten liess. Die Untersuchung wurde vor diesem Hintergrund mit einer Kombination von qualitativen Verfahren im Sinne einer *Between-Method-Triangulation* (Uwe Flick, 2015, S. 313) durchgeführt. Das Konstrukt dieser Multiperspektivität hat sich im Verlauf des Forschungsprozesses entwickelt und fand im Sinne des Gütekriteriums der qualitativen Forschung Anwendung, in der die Qualität der Forschungsergebnisse durch die Verbindung mehrerer Methoden vergrössert wird (Philipp Mayring, 2002, S. 148) und durch die systematische Aufeinanderbeziehung unterschiedlicher Daten und Ergebnisse zu vollständigeren und dichterem Beschreibungen der Lebenswelt der Organisationen ermöglicht wurde (Christian Lüders, 2015, S. 400). Diese Strategie der Triangulation ermöglicht die verschiedenen Argumentationsperspektiven und gleicht «die jeweils spezifischen Schwächen einer Methode durch Stärken anderer Methoden» (Jochen Gläser & Grit Laudel, 2010, S. 105) aus. Weiter ist die Triangulation ein Verfahren, mit dem durch die Kombination voneinander unabhängiger Vorgehensweisen die empirische Absicherung von Ergebnissen vergrössert werden kann (ebd.). Dieses Vorgehen ist eine erfolgreiche Herangehensweise, um Details der organisationalen Praxis in ihren vielfältigen Kontexten zu ergründen. Die Methoden des Gruppendiskussionsverfahrens und der teilnehmenden Beobachtungen waren im vorneherein geplant, doch die qualitative Analyse von Organisationsdokumenten wurde im Verlauf des Forschungsprozesses als Erweiterung hinzugezogen. Das aus der quantitativen Methode stammende Triangulationskonzept wurde von Norman K. Denzin (1978, S. 291) in die Diskussion der qualitativen Forschung eingeführt und als «die Kombination von Methodologien bei der Untersuchung desselben Phänomens» (zitiert nach Flick, 1992, S. 14) verstanden. Das Modell der Triangulation wird weniger als Validierungsstrategie und Gütekriterium gesehen, sondern als «Strategie, Erkenntnisse durch die Gewinnung weiterer Erkenntnisse zu begründen und abzusichern» (Flick, 2015, S. 311). Dabei geht es nach Mayring (2001) «nicht darum, festzustellen, welcher Analyseansatz die richtigeren Ergebnisse erbringt. Die Resultate sollen sich vielmehr gegenseitig unterstützen, der Schnittpunkt der Einzelresultate stellt die Endergebnisse dar» (S. 9). Diese schrittweise Erweiterung der Erkenntnisse durch gegenseitiges Vergleichen ermöglicht eine differenzierte Betrachtung des Gegenstandes. Bei einer Triangulation mit qualitativem Forschungsdesign schlägt auch Winfried Marotzki (1995) vor, das reaktive Verfahren, bei denen die Forschenden Teil der Untersuchungsstation sind, mit nicht-reaktiven Verfahren zu kombinieren. Das heisst, Materialien miteinzubeziehen, die nicht für die Forschung erstellt wurden (zitiert nach Flick, 2015, S. 313). Weiter postuliert Nina Baur (2005), dass sich mit Blick auf das Gesamtgeschehen eine Lückenhaftigkeit der unterschiedlichen Datentypen ergeben kann: «Eine Beobachtungseinheit kann schlecht gewählt sein oder dem Beobachter entgehen Details des Gruppengeschehens. Ein Text blendet Aspekte des Gesamtgeschehens aus» (ebd. S. 75). Mit Hinblick auf das Forschungsinteresse, erscheint die Triangulation verschiedener Datentypen als eminent wichtig.

Weiter wurde der Forschungsprozess aus der Perspektive des symbolischen Interaktionismus betrachtet, wobei die Gesellschaft aus permanenten Interaktionsprozessen bestehend verstanden wird. Mit dieser Perspektive gehe ich davon aus, dass solche Interaktionsprozesse durch subjektive und sich gegenseitig beeinflussende Interpretations- und Definitionsleistungen erfolgen

(Horst Reiger, 2009, S. 139). Von besonderem Interesse gilt der Forschungsstil von Erving Goffman. Mit seiner Methodik werden die Sphären des *impliziten Wissens*¹⁹ und der eingewöhnten Praktiken in den Vordergrund gerückt, über welche die Akteurinnen und Akteure aufgrund des habituellen Charakters kaum Aussagen machen können (Herbert Willems, 2015, S. 43). Daher wird in dieser Untersuchung auf Methoden verzichtet, welche auf Explikationen und Selbstbeschreibungen basieren (z.B. biographische Interviews). Handlungen und Aussagen in Interaktionssituationen stehen im Mittelpunkt des wissenschaftlichen Interesses, das subtil stattfindende Verhaltensweisen fokussiert. Diese rekonstruktive Forschungsmethode, wie Vogd (2005) postuliert, hat hier einen Balanceakt zu leisten:

Einerseits sollte sie es vermeiden von vornherein zu wissen, was sie sucht. Anstatt ihre eigenen (normativen) Modelle an die Organisation heranzutragen, hat sie die Theorien ihres Gegenstandes aus den empirischen Verhältnissen zu rekonstruieren (>grounded theory<). Andererseits lässt eine allzu naive Haltung ihrem Gegenstand gegenüber den Wald vor lauter Bäume nicht mehr erkennen. (S. 9)

Der Forschungsprozess zielte somit auf das **Entdecken** von bisher unbekanntem organisationalen Regeln, die das Denken und Handeln von Mitarbeitenden strukturiert und nach deren Rekonstruktion **Verstehen** ermöglicht. Ich verfolgte die Forschungsstrategie, mich von Feld überraschen zu lassen, um fallweise unerwartete Entdeckungen zu machen. Mit dieser Haltung folgte ich den grundlegenden Prinzipien der qualitativen Sozialforschung der Offenheit und Anpassungsfähigkeit (Nicola Döring & Jürgen Bortz, 2016, 184f.). Ziel der Untersuchung ist nicht die Suche nach einem empirisch fundierten Wissenstand über die Wirksamkeit bestimmter Massnahmen in Organisation in Hinblick auf geeignete Versorgung von Klientinnen und Klienten der Sozialen Arbeit, sondern nach den Interaktionen und Kultur unter den Mitarbeitenden. Die Aufmerksamkeit richtet sich demnach auf die mannigfaltigen Formen von Verhaltens- und Kommunikationsmustern innerhalb von Organisationen. Es sind «all jene Sinnbezüge zu rekonstruieren, welche Organisationen konstruieren» (Vogd, 2009, 7f.). Der Untersuchungsgegenstand wurde als «ein dynamisches Phänomen betrachtet, das seine Regeln, Zwecke und sinnhaften Bezüge selbst erzeugen kann» (Vogd, 2009, S. 7). Das Interesse besteht darin, all jene Sinnbezüge ausfindig zu machen, welche die ausgewählten Organisationen nuancieren. In der vorliegenden Untersuchung geschah, vor oben genanntem Hintergrund, die Annäherung an die Organisationen von innen her, wobei die Rekonstruktion von ihrer Eigenlogik zentral ist. Vor diesem Hintergrund wurden Methoden ausgewählt, welche eine Analyse und Reflektion der Organisationsstruktur- und -kultur auf verschiedenen Handlungsebenen ermöglicht. Die Teammitglieder werden als Personen (Mikro-Ebene), die etwas über die Organisation, in welchen sie arbeiten (Meso-Ebene) oder über gesellschaftlichen Bedingungen (Makro-Ebene) aussagen, betrachtet. Mit dem Bewusstsein über die Existenz dieser verschiedenen Handlungsebenen ist noch nichts über ihr Verhältnis zueinander gesagt (Baur,

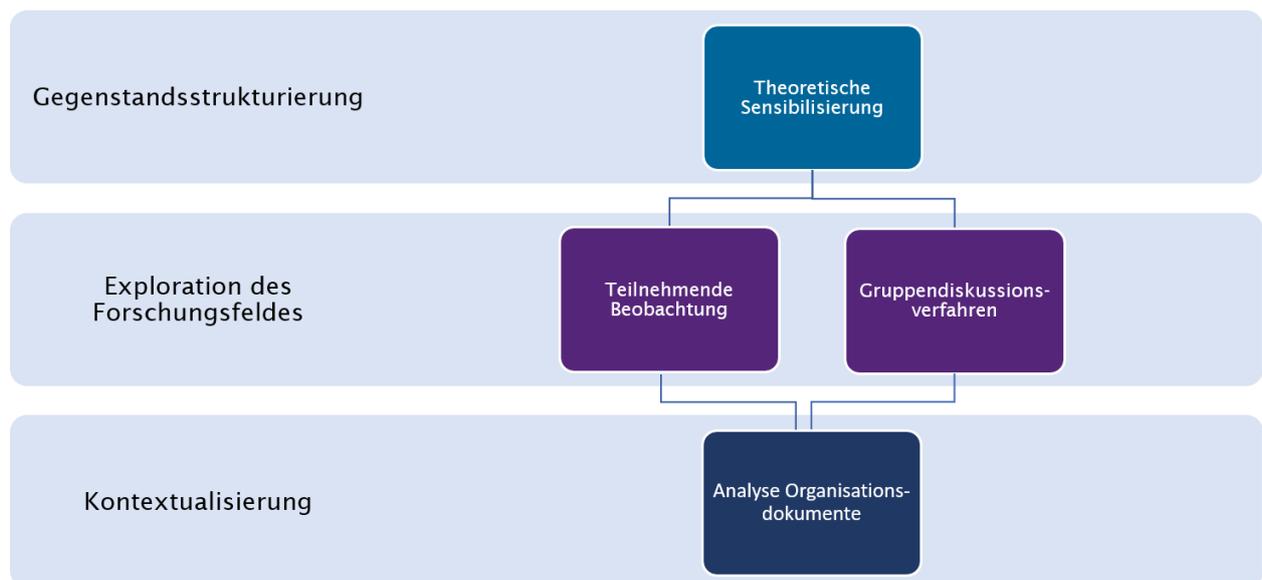
¹⁹ Vgl. Kapitel 2.2.2

2005, S. 71). Vor diesem Hintergrund ist die Vernetzung dieser Ebenen für die vorliegende Arbeit von besonderem Interesse.

3.2 Konzeption der methodischen Forschungsschritte

Zur Beantwortung der genannten Fragestellungen wurde das in Abbildung 3 dargestellte Konzept der methodischen Forschungsschritte entwickelt, dessen einzelnen Bestandteile im Folgenden erläutert werden.

Abbildung 3: Konzeption methodische Forschungsschritte



Quelle: Eigene Darstellung

Annäherung an den Untersuchungsgegenstand – Gegenstandsstrukturierung

Die Entwicklung von Kategorien erfolgte nicht vor der Datenerhebung, sondern auf der Basis des erhobenen Materials. Die Generierung von Vorwissen ist jedoch dennoch bedeutsam (Udo Kelle & Susann Kluge, 2010, S. 28). Der erste methodische Schritt bestand in einer Gegenstandsstrukturierung. Dies machte es erforderlich, eine eigene Konzeptspezifikation in Form einer theoretischen Sensibilisierung zu entwickeln. Wie Anne Juhasz und Eva Mey (2003, S. 129) beschreiben, sind theoretische Konzepte zunächst im Sinne von heuristischen Instrumenten bedeutsam, welche den Blick auf die neu zu entdeckenden Phänomene schärfen sollen. In Anlehnung an die Überlegungen von Juhasz und Mey (ebd.) haben sich der theoretische Bezugsrahmen und die Entscheidung für konzeptionelle Zugänge in der vorliegenden Untersuchung erst im Verlaufe des Forschungsprozesses konkretisiert. In der Auseinandersetzung mit dem Datenmaterial, den entdeckten Phänomenen und den gängigen Ansätzen der Organisationsforschung ist die Entwicklung des theoretischen Bezugsrahmens entstanden. Die Realität des empirischen Feldes wurde somit durch die «Linsen» von mir bereits bekannten Konzepten und theoretischen Kategorien betrachtet, um eine nötige bestimmte theoretische Perspektive einzunehmen, damit «relevante Daten» entdeckt werden können (Kelle & Kluge, 2010, S. 28). Wie Kelle und Kluge (ebd.) weiter

beschreiben, führt eine solche flexible Verwendung der theoretischen Perspektiven zu der von Barney Glaser und Anselm L. Strauss (1998) beschriebenen «theoretischen Sensibilität», was die Fähigkeit beschreibt, über empirisch gegebenes Material in theoretischen Begriffen zu reflektieren. Im Einklang mit den Forderungen der qualitativen Forschung ging der Feldarbeit vor diesem Hintergrund eine ausführliche Sichtung der Literatur zum Thema voraus (Aglaja Przyborski & Monika Wohlrab-Sahr, 2014, S. 40). Die auf diese Weise entstandenen theoretischen Bezüge wurden in den Kapitel 2 präsentiert. Ergänzende theoretische Verknüpfungen folgen in Kapitel 6 der Ergebnispräsentation.

Exploration des Forschungsfeldes – Feldpräsenz und Kontextualisierung

Um eine ethnographische Forschungsstrategie realisieren und die Datengewinnung garantieren zu können, ist der Zugang zum Feld von zentraler Bedeutung (Breidenstein et al., 2015, S. 50). Ziel der Forschungsstrategie war das «Fremdverstehen». Dieses soll «die Zielsetzung signalisieren, die Rekonstruktion der Erklärungen, Handlungsgründe und Absichten von Handelnden ... nicht per 'Innenschau' des Forschers [*sic*] zu erschliessen, sondern durch kommunikative Interaktion mit den Handelnden» (Eva Köckeis-Stangl, 1980, S. 348). In dieser Untersuchung wird es als wichtig erachtet, die Sinnstrukturen, die Welt- und Selbstsicht und die Interaktionskompetenzen der Teilnehmenden zu erschliessen.

Zur Datenerhebung wurde primär das Gruppendiskussionsverfahren (Bohnsack, Przyborski & Burkhard Schäffer, 2006; Peter Loos & Schäffer, 2001; Przyborski, 2004) und die teilnehmende Beobachtung (Bohnsack, 2014) herangezogen. Beim Untersuchungsdesign des Gruppendiskussionsverfahrens steht der Gruppenprozess im Fokus: Die Angaben, welche die Teilnehmenden im Verlaufe einer Diskussion machen, die zur Äusserung einer bestimmten Meinung oder Einstellung führen, stehen im Mittelpunkt des Interesses der Untersuchung (Siegfried Lamnek & Claudia Krell, 2016, S. 376). Bohnsack, Przyborski und Schäffer (2006, S. 7) sehen die Stärke dieser Methode vor allem in der Möglichkeit der Rekonstruktion *kollektiver Orientierungen*. Die Methode der Gruppendiskussion ist demnach besonders geeignet, um milieu- und kulturspezifisches Orientierungswissen von Organisationen zu ermitteln (Bohnsack et al., 2006, S. 7). Eine weitere Stärke der Gruppendiskussionsmethode ist das Erfassen von alltäglichen Sinnstrukturen, die in sozialen Situationen entstehen und das Denken, Fühlen und Handeln von Menschen beeinflussen (Mayring, 2002, S. 78).

Die Konzeption der teilnehmenden Beobachtung folgte der Tradition von Goffman (1987)²⁰, in der die beobachtende Person nicht zum Teil des beobachteten Feldes wird, sondern aus einer Distanz am Alltagsleben der Gruppe teilnimmt. Die Rekonstruktion zielt somit auf ein Fremdverstehen ab und ermöglicht eine Aussenperspektive auf die Verhaltensweisen der Untersuchungsgruppe. Die Beobachtung umfasst alle Formen der Wahrnehmung unter der Bedingung der Ko-

²⁰ Auf die 1973 veröffentlichte Studie Goffman's «Asyle» ist der Begriff der «totalen Institution» zurückzuführen, als er in einer psychiatrischen Anstalt teilnehmende Beobachtungen durchführte. Diese Studie ist Ausgangspunkt für die Kritik von Institutionen und zeigte, dass seine soziologische Perspektive als relevant für die Analyse von Organisationen betrachtet werden kann.

Präsenz (Breidenstein et al., 2015, S. 71). Beobachtungen, also das Riechen, Sehen, Hören und Ertasten von sozialer Praxis (ebd.) wurden während allen Feldkontakten dokumentiert. Mit der Methode der *teilnehmenden Beobachtung* wurde zusätzlich ermöglicht, Sinnstrukturen und Prozesse in einer spezifischen sozialen Situationen im Berufsalltag der Organisationsmitglieder situativ zu erschliessen und nonverbale Handlungsdimensionen (Bohnsack, 2014, S. 133) mitzuberechnen. Der Akzent wird bei diesem Verfahren darauf gelegt, «dass Handlungsweisen nur der Beobachtung zugänglich seien, Interviews und Erzählungen als Daten nur Darstellungen über diese anbieten. Vielfach wird mit Beobachtung der Anspruch verbunden, herauszufinden, wie etwas tatsächlich funktioniert oder abläuft» (Flick, 2016, S. 281). Die teilnehmende Beobachtung, als ergänzende Methodik war für diese Untersuchung von besonderem Interesse. Automatisierte und unbewusste Verhaltensweisen der Untersuchungsgruppe liessen sich beobachten, und Details der vielfältigen Kontexte und Differenzierungen der gelebten Praxis konnten rekonstruiert werden (Vogd, 2005, S. 2)²¹.

Eine abschliessende Praktik der Datengewinnung folgte durch eine Dokumentenerhebung der jeweiligen Organisationen, um eine Einbettung in den Kontext zu ermöglichen und nicht nur mündliche, sondern auch schriftliche Teilnehmenden-Darstellungen zu generieren (Breidenstein et al., 2015, S. 92). Da in der heutigen modernen Gesellschaft schriftliche Dokumente eine prominente Stellung einnehmen, um Organisationen zu repräsentieren bzw. zu legitimieren, ist die Analyse von Dokumenten für die vorliegende Untersuchung von grosser Bedeutung. Die Dokumente, als zusätzliche Dimension der Kommunikation, wurden somit als zusätzliche Repräsentation von bestimmten Facetten der organisationalen Wirklichkeit betrachtet.

Diese drei Datenquellen (Gruppendiskussion, teilnehmende Beobachtung und Organisationsdokumente) ermöglichten bei der Datenanalyse eine Gegenüberstellung und Kontrastierung. Aussagen, welche in der Gruppendiskussion gemacht wurden, können mit den tatsächlichen beobachteten Verhaltensweisen oder mit den Dokumenten der Organisation (z.B. Leitbild) verglichen werden. Detaillierte Ausführungen dazu finden sich im Kapitel 4.

²¹ Vogd (2005) fasst die sinnvolle Kombination von Gruppendiskussion und teilnehmender Beobachtungen pointiert zusammen: «Die Logik der gelebten Praxis ist eine andere als der (Akteurs-)Theorien über die Praxis. Wenngleich auch Einzelinterviews und insbesondere Gruppendiskussionen mit Hilfe der dokumentarischen Methode in der reflektierenden Interpretation dahingehend ausgewertet werden können, dass die Aufmerksamkeit von dem, was gesagt wird, auf den *modus operandi* gelenkt wird, also geschaut werden kann, wie hier performativ Wirklichkeit hergestellt wird und welche Orientierungen hier zur Geltung kommen ..., bleibt die teilnehmende Beobachtung der Königsweg, um die Detail der gelebten Praxis beziehungsweise die vielfältigen Kontexte und Differenzierungen dieser Praxis zu rekonstruieren» (S. 2).

3.3 Zirkulärer Forschungsprozess

Bei der Datenerhebung und -auswertung orientierte ich mich am – der Grounded Theoryanzusiedelnden – zirkulären Forschungsprozess, nach welchem gemäss Lamnek und Krell (2016, S. 187) die Bereitschaft vorausgesetzt wird, vom ursprünglich eingeschlagenen Weg abzukommen. Der Erkenntnisprozess ist nach Grounded Theory zirkulär und vor diesem Hintergrund wurde das Forschungsfeld Schritt für Schritt im Forschungsprozess erschlossen. Dies hatte auch zur Folge, dass die Organisationen für weiterführende Fragen okkasionell kontaktiert wurden, um Lücken zu schliessen und erweiterte Erkenntnisse in den Forschungs- und Analyseprozess einzubauen. Die Zwischenergebnisse wurden demnach auch genutzt, um zu überprüfen, ob sich die Datenerhebungsverfahren eignen und/oder durch andere ersetzt bzw. ergänzt werden sollten (ebd.). Ich folgte demnach Lamnek und Krell (2016), die betonen, dass die Offenheit und Flexibilität «ein sehr zentrales und in jeder Phase der Forschung zu berücksichtigendes Prinzip ist ..., um die sozialen Akteure [*sic*] in deren Sicht und in ihrer natürlichen Lebenswelt zu erfahren» (S. 186). Mittels dieses zirkulären Forschungsablaufs wurden mehrere Hypothesen gleichzeitig verfolgt und die verschiedenen Arbeitsvorgänge der Datensammlung und -analyse wurden im Forschungsprozess gleichzeitig vorgenommen. Helena Wulff (2002, S. 122) spricht in diesem Zusammenhang bei einem solchen Vorgehen von *yo-yo-fieldwork*. Sie macht die Unterscheidung zwischen *on-fieldwork*, wobei sich Forschende im Feld aufhalten und der Zeit *von off-fieldwork*, in der sich Forschende nicht im Forschungsfeld aufhalten, aber dennoch mental damit in Kontakt bleiben. Vor diesem Hintergrund hat durch die mehrfachen Institutionsbesuche im Forschungsprozess eine Verknüpfung der Datenerhebung und -auswertung stattgefunden, da im Laufe der Feldkontakte neue Entdeckungen in mein Aufmerksamkeitsfeld traten. Demzufolge wurde auf eine strikte Trennung von Datenerhebung und -analyse verzichtet, was sich in der vorliegenden Untersuchung in einem flexiblen Einsatz von Erhebungsmethoden zeigte.

4 Datenerhebung

In diesem Kapitel werden die Auswahl des Sample, das konkrete Vorgehen des Feldzugangs, die methodischen Schritte und die Datenaufbereitung beschrieben.

4.1 Sample

Die Auswahl der Fälle folgte nach bestimmten Auswahlkriterien, die vorgängig festgelegt wurden, um sicherzustellen, dass theoretisch relevante Merkmalskombinationen im Sampling vertreten sind²². Potenzielle Organisationen wurden auf Basis von persönlichen Referenzen (Fachkundige Hochschulmitarbeitende und Lehrbeauftragte) identifiziert. Es wurde nach Sozialen Organisationen in der Schweiz gefragt, welche sich flachhierarchisch organisieren und/oder sich durch ihre Gleichstellungsbemühungen auszeichnen. Als eine geeignete Organisation ihre Bereitschaft zur Teilnahme zusicherte, wurde in einem zweiten Schritt bei dieser Organisation selbst nach weiteren Organisationen in der Schweiz gefragt, welche ihr von der Grösse und dem Setting her ähneln. Der wichtig zu beachtende Unterschied lag jedoch darin, dass die andere Organisation über eine klassisch-hierarchische Organisationsstruktur verfügte. Um der Forschungsfrage nachzugehen, *welche Organisationskulturen auffindbar sind und wie einflussmächtig diese auf die Teamarbeit und die Arbeit mit Klientinnen und Klienten sind*, wurden zwei sich unterscheidende Organisationsmodelle ausgewählt, da diese eine erkenntnisgenerierende Kontrastierung erwarten liessen. Durch die Fallkontraste berücksichtigte ich weiter, dass ich die Organisationen als Forscherin selbst nicht wirklich objektiv betrachten kann. Die Interpretation des Beobachteten folgt zwangsläufig aus meinem eigenen Blickwinkel, welcher meinen impliziten Orientierungen sowie Werthaltungen unterliegt. Da mir aufgrund meiner subjektiven Betrachtung, durch blinde Flecken meines Unterscheidens, gewisse Perspektiven verborgen bleiben, wurden zur methodologischen Kontrolle diese Fallkontraste hinzugezogen. Durch die Feldforschung in zwei unterschiedlichen Organisationen konnten die Ergebnisse systematisch miteinander in Beziehung gesetzt werden. Im Interfallvergleich konnte nach Unterschieden und Gemeinsamkeiten gesucht werden, und meine Perspektive als Forscherin konnte relativiert werden (Vogd, 2005, S. 6).

Um die Rekonstruktion sozialer Konstitutionsprozesse zu gewährleisten, ist nach Manfred Niessen (1977) Voraussetzung, dass die Untersuchungsgruppen Realgruppen sind (zitiert nach Lamnek & Krell, 2016, S. 398). Vor diesem Hintergrund mussten die Untersuchungsgruppen bereits vor der Erhebungssituation als Gruppe existieren und vom Diskussionsgegenstand betroffen sein. Es handelt sich demnach bei der vorliegenden Untersuchungseinheiten um heterogene, natürliche Gruppen in einem Sozialgefüge (ebd., S. 399). Unter Berücksichtigung der eben genannten Kriterien bilden zwei Teams von Sozialen Organisationen die Untersuchungsgrundlage. Beide Organisationen («Alternativ» und «Klassisch») sind in sozialtherapeutischen Settings

²² Die Auswahlkriterien lassen sich aus der vorgängigen Literaturrecherche hinsichtlich Organisationskultur ableiten. Bei den ausgewählten Fällen wurde z.B. die in der Literatur häufig genannte Dimension «Führung» mitberücksichtigt, nach dem sich die Teamkultur je Unternehmensführung bedeutend unterscheiden kann.

in der Schweiz tätig und bieten Frauen und Männern mit psychosozialen Schwierigkeiten und/oder Suchtproblematiken Wohnmöglichkeiten. Da durch eine zu starke Nähe zur Praxis die Gefahr bestand, dass der Gegenstand aus meinem Blick geraten konnte (Vogd, 2009, S. 9), habe ich als Untersuchungsgegenstand ein Handlungsfeld gewählt, in welchem ich selbst noch nie tätig war. Beide Betreuungssettings bieten gemeinsam durchschnittlich Raum für 20 Frauen und Männer. Beide Organisationen stellen verschiedene Aufenthalts- und Gemeinschaftsräume zur Verfügung und bieten in externen Wohnungen weitere Plätze an. Die Teamgrösse bestand durchschnittlich aus sieben Personen²³. Detailliertere Angaben zu den jeweiligen Organisationen folgen im Kapitel 6 der Ergebnispräsentation.

4.2 Felderschliessung

Der Feldkontakt wurde im Sinne eines 3-Phasen-Prozesses organisiert, um eine sukzessive Annäherung zu den Organisationen umzusetzen. Um eine natürliche «Kennenlernsituation» zu rekonstruieren, wurde diese schrittweise Herangehensweise gewählt, um die Beziehung zu den Teilnehmenden aufzubauen. Dies auch mit dem Ziel, Vertrautheit zu schaffen, damit die Interaktionssituationen zwischen mir und den Teilnehmenden möglichst ungezwungen und natürlich ablaufen. Damit die Organisationen vergleichbar sind, wurden bei beiden Organisationen genau gleich vorgegangen, mit dem Ziel Handlungsmuster auf verschiedenen Handlungsebenen zu identifizieren und zu vergleichen. Das heisst, die Eindrücke wurden vom Erstkontakt bis zum Schluss dokumentiert, um die Identifikation von Unterschieden und Gemeinsamkeiten auf gleichen Ebenen zu gewährleisten. Im Sinne einer ethnographischen Forschungshaltung folgten verschiedene Distanzierungsstrategien, um die Feldphasen zu unterbrechen, damit die analytische Distanz zum Feld beibehalten werden konnte und ein Wechsel von Datengewinnung sowie -analyse fokussiert werden konnte (Breidenstein et al., 2015, S. 109). Wie auch Przyborski und Wohlrab-Sahr (2014) beschreiben, «geht es im Verlauf und am Ende der Forschung ... darum, Distanz zu schaffen und Involviertheit zu vermeiden» (S. 45). Alle Feldkontakte wurden innerhalb eines Monats terminiert und haben an den vereinbarten Daten ohne organisatorische Komplikationen stattgefunden. Die drei Feldkontakte haben immer mit einem «Feldkontaktunterbruch» von mindestens einer Woche stattgefunden. Tabelle 4 gibt einen Überblick über die qualitativen Daten, die auf unterschiedlichen Ebenen erhoben wurden. Die einzelnen Datenerhebungsetappen werden in den nachfolgenden Kapiteln (4.3, 4.4 und 4.5) detailliert erläutert.

²³ Aus Datenschutzgründen werden keine genauen Angaben über die Anzahl von Bewohnerinnen und Bewohnern sowie über die Anzahl der Mitarbeitenden gemacht. Die genannten Daten resultieren aus dem durchschnittlichen Wert beider Organisationen.

Tabelle 4: Ebenen und Erhebungen

<i>Ebenen</i>	<i>Erhobene Daten</i>
Institution/Milieu	<ul style="list-style-type: none"> - Telefon- und E-Mail-Kontakt - Führungen durch die Organisation - Gruppendiskussionen
Interaktion	<ul style="list-style-type: none"> - Team-Interaktion (teilnehmende Beobachtungen in Teamsitzungen)
Organisationsdarstellungen	<ul style="list-style-type: none"> - Dokumente und Websites der Organisationen

Quelle: In Anlehnung an Merle Hummrich und Rolf-Torsten Kramer, 2011, S. 123

In der ersten Phase des Feldkontaktes wurden beide Organisationen telefonisch kontaktiert. Ich habe mich bewusst für eine persönliche Kontaktaufnahme entschieden, da mir eine schriftliche Kontaktaufnahme (E-Mail oder Brief) als unpersönlich erschien. Bei dieser Phase der «Sicherung und Gestaltung eines sozialen Kontextes, indem die Forschung überhaupt stattfinden kann» (Bredenstien et al., 2015, S. 50), war eine strategische und reflektierte Herangehensweise zentral, um «die Akzeptanz des Eintritts» (ebd., S. 50) in das Forschungsfeld zu erlangen. Vor allem im Hinblick auf die Reflexion der eigenen Rolle empfand ich die schriftliche Annäherung als Barriere und als eine Art Distanzierung, was mir paradox erschien, weil ich ja «Nähe» zum Feld schaffen wollte. Wie es auch Przyborsk und Wohlrab-Sahr (2014) pointiert ausdrücken, geht «es am Anfang darum ..., Distanz zu überwinden und Vertrauen herzustellen» (S. 45). Nach Zusage und Klärung der Teilnahmebereitschaft, hat ein Kennenlernetreffen stattgefunden, wobei auch Führungen durch die Organisationen stattgefunden haben. Nach dem Erstgespräch wurde die Einverständniserklärung der Organisationen nach Bestimmung der Datenschutzvereinbarung eingeholt und zur Orientierung wurde den Teilnehmenden ein Informationsschreiben bezüglich Forschungsvorhaben und Ablauf zugestellt.

Dieser erste Feldkontakt folgte dem Zweck, dass ich mir einen ersten Eindruck über die Bedingungen des Forschungsfeldes verschaffen konnte. In der Phase der Felderschliessung konnten bereits erste Definitionen des Gegenstandes vorgenommen werden, was die Reflexion über die Bedingungen des Forschungsfeldes ermöglichte und im Hinblick auf die späteren Ergebnisse miteinbezogen werden konnte (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S. 40).

4.3 Gruppendiskussion

Nach den ersten Besuchen in den Organisationen folgten die Gruppendiskussionen. Diese fanden beide am Nachmittag vor den wöchentlichen Teamsitzungen und in den Team-Sitzungszimmern der jeweiligen Organisationen statt. In der Eröffnungsphase stellte ich mich als Moderatorin vor und informierte nochmals über den bereits schriftlichen und mündlich kommunizierten Inhalt des Forschungsprojektes. Den Diskussionsteilnehmerinnen und -teilnehmern wurde die absolute Diskretion zugesichert, indem ich erneut auf die Anonymisierung bei der Transkription hinwies. Nachfolgend erklärte ich den Teams den Ablauf und habe darauf hingewiesen, dass ich mich während der Diskussion bewusst zurückhalte, da die Meinung der Gruppe im Fokus steht. Nachdem alle Teammitglieder mit der Aufzeichnung des Gespräches einverstanden waren, wurde das Aufnahmegerät eingeschaltet (Lamnek & Krell, 2016, S. 412f.; Loos & Schäffer, 2001, S. 40ff.). Damit die Diskussion nicht völlig anonym ablief, wurden die Teilnehmenden gebeten, sich selbst kurz vorzustellen. Dies war für die Auswertung relevant, weil aus den Aussagen selbst nicht immer auf Merkmale der Sprechenden geschlossen werden kann.

Die Vorgehensweise bei der Datenerhebung orientierte sich an den «reflexiven Prinzipien der Durchführung von Gruppendiskussionen» nach Bohnsack (2014, S. 226ff.)²⁴. In der vorliegenden Untersuchung sprachen die Teams, in der Grösse von sieben bis neun Teilnehmenden, in der ersten Gesprächsphase über die Abläufe und Strukturen in ihrer Organisation sowie über die Teamarbeit. Die Diskussion wurde durch einen möglichst offenen Eingangsstimulus eröffnet. In den durchgeführten Gruppendiskussionen lautete die Einstiegsfrage: *«Erzählen Sie doch mal, wie es hier in der Organisation eigentlich so abläuft?»* Die Fragen wurden im Sinne von Bohnsack (2014, S. 226f.) demonstrativ vage gehalten. Mit dieser Vagheit der Frageformulierung sollte den Diskussionsteilnehmenden signalisiert werden, dass ich als Feldforscherin über kein präzises Wissen über die milieuspezifische Orientierung der Gruppe verfüge. Somit wurde Fremdheit und Unkenntnis demonstriert, wie es der methodologischen Grundhaltung der Ethnographie entspricht. Durch diese offene Formulierung wurde den Teams zudem Spielraum zur Festlegung der Themeninhalte gegeben. Weiter zielten diese offenen Formulierungen auf die Initiierung eines durch die Teilnehmenden bestimmten formalen und thematischen Gesprächsverlauf hin (Bohnsack, 2014, S. 226f.). Gemäss Bohnsack'schen Prinzipien ist es wichtig, dass die gesamte Gruppe Adressatin der Forschungsintervention ist und nicht einzelne Personen. Damit soll verhindert werden, dass ein direkter Einfluss auf die Verteilung der Redebeiträge genommen wird. (Bohnsack, 2014, S. 266ff.; Lamnek & Krell, 2016, S. 390; Loos & Schäffer, 2001, S. 53f.). Auch wenn Bohnsack (2014, S. 266) eine Selbstläufigkeit der Diskussion fordert, wurde zur anschließenden Vergleichbarkeit der Diskurse die Themenblöcke standardisiert. Um den Redefluss zu

²⁴ Die Prinzipien von Bohnsack (2014, S. 226) beinhalten: Die gesamte Gruppe ist Adressatin der Interventionen, Themenvorschläge machen ohne themenbezogenen Orientierungsrahmen, Fragen demonstrativ vage stellen, Zurückhaltung im Gespräch, Generierung detaillierten Darstellungen, immanente und exmanente Nachfragen und die direktive Phase.

gewährleisten und wichtige Aspekte nicht aus den Augen zu verlieren, wurde ein Diskussionsleitfaden²⁵ konzipiert (siehe Anhang 4). Alle Fragekategorien wurden zuerst in einem Prototyp zusammengestellt und im Sinne eines Pretests mit meiner Fachbegleitung und Berufskolleginnen kritisch diskutiert und im Anschluss daran finalisiert. Themenschwerpunkte folgten gemäss meines Erkenntnisinteresses und bauten auf die bereits entdeckten Kategorien auf. Den Teams wurden die gleichen «Themenfragen» gestellt, aber die Schwerpunkte der Diskussion konnten durch die Gruppe selbst gesteuert werden.

Ein freier, selbstläufiger Diskurs konnte in der zweiten Phase der «exmanenten Nachfragen» (Bohnsack, 2014, S. 228) stattfinden, da die organisationspezifischen Explikationen in der ersten Phase direkt an mich gerichtet waren. In der zweiten Phase wurden Themen angesprochen, die von besonderer Relevanz für das Forschungsthema waren. Bei den weiteren Fragen zum Forschungsthema, welche Erfahrungen und Meinungen beinhalteten, konnte die Selbstläufigkeit im Gespräch hergestellt werden. Die Grundlage dieser «exmanenten Nachfragen» bildete der Diskussionsleitfaden, der für das Forschungsinteresse zentrale Themenbereiche beinhaltete. Bei diesen Fragestellungen wurde auch das Prinzip der Vagheit befolgt. Es wurden Nachfragen zu den Themenbereichen Teamkonstellation, Teamarbeit, Kommunikation, Führung, Gleichstellung von Frau und Mann im Arbeitskontext und Unterrepräsentanz weiblicher Führungskräfte in Sozialen Organisationen gestellt. Als alle relevanten Themen diskursiv abgearbeitet waren, wurde wie Loos und Schäffer (2001, S. 54f.) empfohlen, am Ende der Diskussion in die Runde gefragt, ob noch etwas Wichtiges vergessen wurde und ob noch offene Fragen bestehen. Die Gruppendiskussionen dauerten jeweils ca. 1 Stunde, wurden auf Tonband aufgezeichnet und anschliessend transkribiert. Zur Absicherung wurden die Gespräche mit zwei Geräten (Aufnahmegerät und iPhone) aufgezeichnet. Nach dem Gruppendiskussionen wurden jeweils Feldnotizen erstellt. Die Transkriptionen der Gesprächsinhalte folgen erst nach Beendigung der Feldphasen, um Distanz zu den erhobenen Daten zu gewinnen.

4.4 Teilnehmende Beobachtung

Die teilnehmenden Beobachtungen haben offen, unverdeckt und halb-standardisiert stattgefunden. Beide folgten im Rahmen von eineinhalb bis zweistündigen Teamsitzungen, worin ich als «Zuschauerin» die Durchführung der Teamsitzungen beobachtete. Im Voraus wurden die wichtigsten Beobachtungsdimensionen anhand der sich herauskristallisierten Kategorien durch die Gruppendiskussion festgelegt und in einem Beobachtungsleitfaden zusammengestellt. Dieser wurde während den teilnehmenden Beobachtungen nicht hervorgehoben, da dies mein Handeln im Feld gestört hätte. Er wurde jedoch im Voraus verinnerlicht und diente als Orientierung während den Beobachtungssequenzen (Mayring, 2002, 81f.). Der Beobachtungsleitfaden diente

²⁵ Gemäss Richard A. Krueger (1998, S. 9ff.) kann hierbei zwischen einer groben Eingrenzung der Thematik (topic guide) sowie einem differenzierten Leitfaden (questioning route) unterschieden werden.

weiter als Grundlage für die Erstellung der Beobachtungsprotokolle (vgl. Anhang 3), welche im Anschluss der Beobachtungssequenzen erstellt wurden. Es wurden möglichst alle Dinge notiert, die für die Fragestellungen potenziell relevant waren. Beispielsweise wurden auf Fragen geachtet wie: Welche Abläufe und Routinen gibt es an der Teamsitzung? Wie gehen die Teams mit meiner Anwesenheit um? Wie ist meine Rolle als Forscherin in Feld? Wie gestalten sich Kommunikationsprozesse? Während den teilnehmenden Beobachtungen habe ich nur stichwortartige Feldnotizen gemacht, mit Feststellungen, die mir als besonders relevant erschienen. Mit dieser zurückhaltenden Haltung folgte ich Goffman (1989), welcher gemäss Przyborski und Wohlrab-Sahr (2014, S. 52) Notizen im Feld in der Anwesenheit von den beobachteten Personen strikt ablehnt. Das intensive Protokollieren von solchen Beobachtungssituationen kann nach Przyborski und Wohlrab-Sahr (ebd.) den «natürlichen Ablauf» stören und hätte mich in meiner distanzierten Professionalität ins Licht gerückt. In der vorliegenden Untersuchung wurde somit durch meine zurückhaltende Praxis ein Zwischenweg gewählt, da auch Przyborski und Wohlrab-Sahr (2014, S. 53) das Erstellen von Notizen direkt im Feld als unproblematisch beurteilen, wenn es zur Rolle der Beobachtenden gehört und es quasi erwartet wird. Dies kann laut Przyborski und Wohlrab-Sahr (ebd.) auch der Fall sein, wenn sich die beforschten Organisationen von den Forschungsergebnissen eigene Erkenntnisse erhoffen, was bei der vorliegenden Untersuchung klar der Fall war. Die notierten Stichworte (Feldnotizen) fungierten für mich als Gedankenstütze und wurden direkt nach den Beobachtungssequenzen detailliert in einem Beobachtungsprotokoll ausformuliert. Somit folgte ich den Empfehlungen von Przyborski und Wohlrab-Sahr (2014, S. 53), die von einer Hinausschiebung vom Notieren der Beobachtungen abraten, da konkrete Abläufe und Interaktionen zu verschwimmen drohen.

4.5 Dokumentensammlung

Nebst dem «Ins-Feld-Gehen», dem Fragen und dem «Probieren-zu-Verstehen» ist aus dem ethnomethodologischen Blickwinkel die Dimension des Schreibens zentral. Dass das Schreiben im Forschungsprozess eine bedeutende Rolle einnimmt, schreibt Clifford Geertz (1987, S. 28) pointiert: «Was macht ein Ethnograph [*sic*]? Antwort: er schreibt». Auch Hirschauer (2002, S. 35) verweist auf die besondere Relevanz von der Beschreibung, da sie «etwas zur Sprache bringen (muss), das vorher nicht die Sprache war – materielle Settings, wortlose Praktiken, stumme Arbeitsvollzüge, bildhaftes Geschehen. Stimmloses, Vorsprachliches oder gar Sprachunfähiges» (zitiert nach Jörg Strübing, 2013, S. 71). In diesem Sinne wurde im Verlauf des Forschungsprozesses auch dem «Stimmlosen» Bedeutung geschenkt, und es wurde eine Vielzahl von Dokumenten gewonnen und gesammelt. Nebst den oben erwähnten Transkripten der Gruppendiskussionen und der Beobachtungsprotokollen wurden weitere nicht-reaktive schriftliche Teilnehmenden-Darstellungen gesammelt, da sich in der Selbstpräsentation ein wichtiger Teil der Aktivitäten der Organisationen beobachten lässt (Werner Schmidt, 2017, S. 446). Hierbei wurden von den Organisationen themenrelevante Unterlagen zur Verfügung gestellt und/oder solche verwendet, die der Öffentlichkeit frei zugänglich sind (Imagebroschüren, Internetauftritt, Leitbild, Protokollvorlagen der Team-

sitzungen). Durch diese Methode wurde die Organisationskommunikation in den Blick genommen. Die qualitativen Daten wurden analysiert und miteinander verglichen. Dieser Prozess der Datengewinnung und -analyse war ein stetiger Prozess, der bereits vor der Kontaktaufnahme begann, da die Auswahl der Organisationen eine Auseinandersetzung mit deren Kultur, Struktur etc. bedingte. Das Sammeln von Dokumenten erfolgte auch während den Organisationsbesuchen, wobei z.B. Flyers und Berichte frei zugänglich waren. Die Befunde der qualitativen Analyse der Organisationsdokumente konnten dann in den Kontext mit den anderen qualitativen Daten, der Gruppendiskussion und der teilnehmenden Beobachtung gebracht werden und während der Datenerhebungsphase im Hinterkopf behalten werden.

4.6 Datenaufarbeitung

Bei der Aufarbeitung der Daten und der Transkription der Gruppendiskussionen erfolgte der Umgang mit den personenbezogenen und organisationsspezifischen Daten mit Rücksicht auf den Datenschutz und die Wahrung der Anonymität. Personen- und Organisationsbezeichnungen wurden maskiert und anonymisiert (Udo Kuckartz, 2016, S. 171f.). Alle Namen der Teammitglieder wurden mit einem beliebigen Grossbuchstaben ersetzt und mit einem Kleinbuchstaben «f» oder «m» für das Merkmal des Geschlechts ergänzt (z.B. Teilnehmerin Af und Teilnehmer Bm). Daten und Informationen, aus welchen auf die Organisationen geschlossen hätte werden können (z.B. Strassennamen), wurden bewusst unsystematisch verfälscht. Die Namen der Organisationen wurden zu «Alternativ» und «Klassisch» umbenannt. Die Begriffe für die Organisationsnamen «Alternativ» und «Klassisch» wurden zwecks Identifizierung gewählt und soll den Leserinnen und Lesern die Gedankengänge erleichtern. Die Begriffe sollen keineswegs normativ gelesen werden, sondern beziehen sich lediglich auf die Führungsstruktur der Organisationen. Die verschiedenen Datenquellen werden mit P1, P2, P3 etc. abgekürzt (z.B. P1: Transkript Gruppendiskussion «Alternativ»). Dieses Quellenverzeichnis der qualitativen Daten befindet sich im Anhang 1.

Die Audioaufnahmen der Gruppendiskussionen wurden unter der Verwendung eines vereinfachten Transkriptionssystems in einer leicht modifizierten Form nach Kuckartz (2016, S. 167f.) wörtlich transkribiert, wobei der Fokus auf den semantischen Inhalt der Redebeiträge gesetzt wird. Transkribiert wurden die Gruppendiskussionen von mir selbst, da mir die Transkription als eine erneute Auseinandersetzung mit den Inhalten als strategisch wichtig erschien. Die Transkription wurde mittels der Software «f4transkript» durchgeführt. Das hier verwendete Transkriptionssystem verzichtet auf die Notation von verschiedenen verbalen und nicht-verbalen Merkmalen wie beispielsweise Betonungen, Sprachrhythmus, Lautstärke, Gestik, Mimik etc. Sie wurden in der Transkription nicht berücksichtigt, da diese nicht relevant für die Auswertung des Gesprächsinhaltes sind und eine genaue Transkription bei einer Diskussion mit vielen sprechenden Personen der Text nur schwer lesbar wäre, und die Inhaltsanalyse hierdurch keineswegs gefördert, sondern eher behindert würde. Für die spätere Interpretation und Analyse der Gruppendiskussionen wurde jede Zeile der Gespräche fortlaufend nummeriert.

Auf der Basis der Feldnotizen von Beobachtungssequenzen entstanden verdichtete Beobachtungsprotokolle, die in einem weiteren Schritt in Form einer Niederschrift von den Beobachtungen in einer chronologisch sequenzierten Darstellung zu einem Beobachtungbericht verfasst wurden (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S. 51). Telefongespräche und E-Mail-Verkehr wurden auch dokumentiert und schriftlich festgehalten. Zur Beachtung der Datenschutzbestimmungen wurden auch hier Zahlen, Ortsangaben, Namen von Personen sowie der Organisationen anonymisiert behandelt.

5 Datenauswertung

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass der Schwerpunkt der vorliegenden Untersuchung auf die Mikro-Ebene (Individuen) und Meso-Ebene (Organisation) gelegt wurde. Die Makro-Ebene (Gesellschaft) wurde jedoch am Rande miteinbezogen, um gesellschaftliche Erwartungsansprüche, die an die Organisationen gestellt werden, mitzuberechnen.

In der Ethnographie gibt es keine klaren Vorgaben bezüglich der Prozesse der Datenanalyse. Breitenstein et al. (2015, S. 111) beschreiben die Datenanalyse des ethnographischen Forschungsprozesses sogar als «black box». Der Prozess der Analyse war in der vorliegenden Untersuchung, wie bereits im Kapitel 3.3 beschrieben, ein zirkulärer Prozess. Im Analyseprozess wurden Daten, Themen und Argumente in kleinteiligen Sequenzen analytischer Arbeit zu einem tragfähigen Netz verknüpft (Breitenstein et al., 2015, S. 120). Der ständige Vergleich der zwei Organisationen führte zur Aufdeckung von Ähnlichkeiten und Unterschieden (Lamnek & Krell, 2016, S. 113). Um dem Forschungsfeld offen zu begegnen, wurde somit in der vorliegenden Untersuchung auf eine vorgängige Definition von Kategorien verzichtet. Aus der Analyse der Ähnlichkeiten und Unterschiede, welche im gesamten Datenmaterial auftauchten, ist die Formulierung der Kategorien und der Kontrastierungslinien entstanden. Ausserdem erfolgte während der Erhebungsphase eine weitere Vertiefung in die theoretischen Hintergründe, welche sich durch die Ergebnisse in einer ersten Analysesequenz ergaben. Vor diesem Hintergrund schärfte sich die Forschungsfrage konstant danach, wie die Interaktions- und Kommunikationsprozesse in den Organisationen gestaltet werden, welche Einflussfaktoren auf die Teamkultur zu verzeichnen sind und welche Rolle Genderaspekte in der Organisation spielen. Der Hauptteil der Datenanalyse fand jedoch nach Abschluss der Datenerhebung statt, worin die Transkripte der Gruppendiskussion, die Beobachtungsprotokolle wie auch die Dokumente intensiv ausgewertet wurden. Die Diversität der Datenquellen hatte auch unterschiedliche Herangehensweisen bei der Datenanalyse zur Folge. Die Arbeitsschritte werden in den nachfolgenden Kapiteln genauer erläutert.

5.1 Datenauswertung Gruppendiskussion

Die Auswertung und Interpretation der Gruppendiskussion folgte in Anlehnung an die dokumentarische Methode (Bohnsack, 2014, S. 35ff.) und wurde mit der Software «f4analyse» durchgeführt. Die dokumentarische Methode der Interpretation (Bohnsack, 2014, S. 11) geht als kultur- und wissenssoziologisches Verfahren zur Rekonstruktion kollektiver Orientierungen auf Karl Mannheim zurück. Der Begründer der Ethnomethodologie, Harold Garfinkel, hat auf die methodologischen und erkenntnistheoretischen Arbeiten von Karl Mannheim aufmerksam gemacht. Die Anwendung dieser sozialwissenschaftlichen Empirie wurde jedoch durch Ralf Bohnsack insbesondere im Zusammenhang mit der Entwicklung des Gruppendiskussionsverfahrens fruchtbar gemacht (Bohnsack, 2014, S. 11; Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S. 227). Nach Liebig (2013) gelten die Weltanschauungsinterpretationen von Mannheim «als ‚dynamische‘, historisch veränderbare Einheit, die gewissermassen ‚oberhalb‘ verschiedenster kultureller Ausdrucksformen so-

zialer Gemeinschaften liegend, diese Phänomene in einer Sinn- bzw. Bedeutungsstruktur verbindet. In ihrem weitestgehend unbewussten, vorreflexiven, atheoretischen Charakter betrachtete er sie zutiefst verankert in den sozialen, gesellschaftlichen Gegebenheiten eines historischen Zusammenhangs und als bestimmend für das Handeln und die Perspektiven der sozialen Akteure» (S. 160f.). Diese Methode bot vor diesem Hintergrund die Möglichkeit, mit Rückgriff auf erzählende Passagen der Gruppendiskussionen die selbstverständlichen Orientierungsrahmen der Teams zu rekonstruieren und miteinander zu vergleichen. Die Auswertungsschritte wurden wie folgt vollzogen (vgl. Bohnsack, 2014, S. 35ff.; Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S. 292ff.):

In einem ersten Schritt, zum Zweck einer Datenreduktion, ging es um die Erstellung eines thematischen Verlaufs und einer Auswahl von relevanten Passagen der Gespräche. Anhand der Analyse des thematischen Diskursverlaufes, nach semantisch eindeutigen Merkmalen, nach «Fokussierungsmethoden»²⁶, nach der Sprechdynamik und nach Thematiken, die für die wissenschaftliche Fragestellung besonders relevant erschienen, wurde eine Auswahl von relevanten Passagen getroffen. Hierbei wurden Themen identifiziert, bei denen eine hohe interaktive Dichte aufgetreten ist.

Bei den zwei weiteren Analyseebenen, der formulierenden und reflektierenden Interpretation, geht es um die Erschließung von zwei unterschiedlichen Sinnebenen. In der formulierenden Interpretation wird der immanente Sinngehalt des Gespräches herausgearbeitet. Beim objektiven Sinngehalt wird danach gefragt, was genau in der Diskussion inhaltlich gesagt und dargestellt wird. Von diesen Textpassagen wird nachfolgend eine zusammenfassende (Re-)Formulierung des Gesagten vorgenommen. In der reflektierenden Interpretation geht es darum, bei den ausgewählten Textstellen nachzuzeichnen, in welcher Selektivität ein Thema behandelt wird, also *wie* die Teammitglieder über einen Sachverhalt sprechen. In der Art und Weise der Diskursorganisation lässt sich der *modus operandi* der Herstellung von Wissen und das Orientierungsmuster beobachten. Bei der Erfassung des Dokumentsinns werden Handlungsorientierungen sowie Habitusformen rekonstruiert und Sinnmuster nachgezeichnet. Der letzte Schritt der dokumentarischen Methode, Fallbeschreibung und Typenbildung wurde mit Fallrekonstruktionen (siehe Kapitel 5.3) ersetzt. Um das «Wie» mittels der dokumentarischen Methode einzufangen, beschreiben Frank Kleemann, Uwe Krähnke und Ingo Matuschek (2013, S. 176f.) in Bezugnahme auf Bohnsack (2014) und Przyborski (2004) die Begrifflichkeiten von Sprechakten, wie der Diskursverlauf analysiert wird, gemäß folgenden formalen Gesichtspunkten: Eröffnung, Fortführungen und Abschluss. Abbildung 4 veranschaulicht die Bausteine zur Analyse von Diskursbewegungen.

²⁶ Bohnsack (2018) spricht in diesem Zusammenhang von Textpassagen, «die sich (in Relation zum sonstigen Diskursverlauf) in besonderer Weise durch eine interaktive oder metaphorische Dichte auszeichnen und somit ‚dramaturgische Höhepunkte‘ des Diskurses darstellen» (S. 84f.).

Abbildung 4: Begriffsinstrumentarium zur Analyse des Diskursverlaufs

Eröffnung	Proposition (ggf. mit Anschlussproposition)	
Fortführungen	Positive Gegenhorizonte: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboration ▪ Differenzierung ▪ Validierung ▪ Ratifizierung 	Negative Gegenhorizonte: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Antithese ▪ Opposition ▪ Divergenz
Abschluss	Thematische Konklusion: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Positive Bewertung ▪ Meinungssynthese 	Rituelle Konklusion: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Themenwechsel ▪ Formalsynthese ▪ Thema abweisen
	Sonderfall: Konklusion als Metakommunikation	

Quelle: Kleemann, Krähnke & Matuschek, 2013, S. 178

Nachfolgend werden nur die Termini erläutert, die bei der Diskursanalyse der vorliegenden Untersuchung Anwendung gefunden haben:

Eröffnung: Der Begriff «Proposition» bezeichnet nach Przyborski und Wohlrab-Sahr (2014, S. 299) eine Aussage, die eine Orientierung im Gespräch aufwirft. Als Propositionen zu klassifizieren sind solche Aussagen, die im Rahmen eines Themas zum ersten Mal aufgeworfen werden. Wie von Kleemann et al. (2013, S. 176) ergänzend beschrieben wird, können andere Gesprächsteilnehmende durch «Anschlusspropositionen» das eingebrachte Thema erneut aufgreifen und so zu einem gemeinsamen Diskussionsthema machen. In der Textanalyse wurden hiermit für das Untersuchungsziel wichtige Themensetzungen identifiziert.

Fortführungen: Als «Elaboration» wird die Aus- und Weiterbearbeitung einer Orientierung bezeichnet, was in Form von argumentativen Beiträgen oder durch die Nennung von konkreten Beispielen (Exemplifizierung) vertieft wird. Bei der «Differenzierung» geht es auch um die Weiterbearbeitung eines Orientierungsgehaltes, jedoch werden hier Grenzen des aufgeworfenen Horizonts markiert. Als «Validierungen» werden Bestätigungen von aufgeworfenen Orientierungen bezeichnet (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S. 299).

Abschluss: «Konklusionen» sind am Ende des Themas zu identifizieren, und es wird zwischen rituellen Konklusionen (Themenwechsel und Thema abweisen) und der thematischen Konklusionen (positive Bewertung und Meinungssynthese) unterschieden (Kleemann et al., 2013, S. 17f.). Was in der Abbildung 4 nicht ersichtlich ist, ist die von Przyborski und Wohlrab-Sahr (2014, S. 300) beschriebene «Suche nach Homologien», was als übergreifende Interpretationstechnik zu verstehen ist und Sinnmuster über die Themen eines Diskurses hinweg fokussiert. Mittels oben beschriebenem Begriffsinstrumentarium zur Analyse des Diskursverlaufes konnten unterschiedliche Modi in der Organisation des Diskurses herausgearbeitet werden, und es konnte zusätzlich

aufgezeigt werden, ob die Diskussionen univok, divergent oder oppositionell²⁷ geführt wurden (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S. 298ff.)

5.2 Datenauswertung Beobachtungsprotokolle und Organisationsdokumente

Die Dokumente wurden in einem ersten Schritt sortiert und in wiederholten Durchgängen gelesen und in Anlehnung an das Auswertungsverfahren der Grounded Theory mittels der Software MAXQDA computergestützt kodiert²⁸, da «Kodieren» bei Juliet Corbin und Strauss (1996, S. 43) schlicht den Prozess der Datenanalyse meint, wobei zentrale Analysebefunde verdichtet wiedergegeben werden. Datensätze in analoger Form wurden per Hand kodiert. In diesem Zusammenhang sprechen Corbin und Strauss (2008, S. 195) auch von einem «Aufbrechen» der Daten. Wie Breitenstein et al. (S. 125) betonen, geht es in einem ersten Schritt darum, sich (wieder) mit dem intensiven Lesen mit dem Datenmaterial vertraut zu machen. Nach diesem ersten Lektürendurchgang wurden die Beobachtungsprotokolle und die Organisationsdokumente (Leitbilder und Websites) einem Kategorienschema (vgl. Tabelle 5)²⁹ in Bezug auf die Fragestellungen, auf den theoretischen Hintergrund und in Bezug auf die Daten der Gruppendiskussion untersucht und analysiert. In den einzelnen Dokumenten wurde nach Ausprägungen dieser vordefinierten Variablen gesucht (Lamnek & Krell, 2016, S. 472). Durch die Analyse von Regelmässigkeiten in den jeweiligen Dokumenten, durch das vergleichende Analysieren der ausgewählten Transkript-Sequenzen und durch das Untersuchen von Kontrasten sowie Gemeinsamkeiten wurden die Identitäten und Handlungsmuster der Organisationen rekonstruiert. Die Analyse orientiert sich am Verfahren der Sequenzanalyse in der Tradition der objektiven Hermeneutik (Ulrich Oevermann, 2000), wobei einige der Analysebefunde verdichtet wiedergegeben werden.

²⁷ Univok meint den Interaktionsmodus, der auf geteilten Orientierungsrahmen der Diskussionsmitglieder basieren und als «vom Gleichen reden» verstanden werden kann. Divergent ist mit aneinander vorbeireden zu beschreiben und bei oppositionell sind bei der Diskursorganisation entgegengesetzte Haltungen vorfindbar (vgl. Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S. 298ff.).

²⁸ Kodieren beschreibt bei der Grounded Theory den Analyseprozess des Datenmaterials, «durch die die Daten aufgebrochen, konzeptualisiert und auf neue Art zusammengesetzt werden» (Strauss und Corbin 1996, S. 39).

²⁹ Siehe Tabelle 5 auf Seite 60.

5.3 Fallrekonstruktion

Eine empirisch begründete Typenbildung³⁰ im Sinne von Strauss (1991) oder Max Webers (1904) «Idealtypus» ist nach meinem Forschungsverständnis aufgrund der geringen Samplegrösse nicht realisierbar. Da nur zwei Organisationen Untersuchungsgegenstand sind, kann keine Gruppierung von Fällen anhand Kategorien stattfinden, und eine Sättigung einer Kategorie ist auch nicht möglich. Aus diesem Grund wende ich mich auch von den von Bohnsack (2014, S. 141 ff.) genutzten Begrifflichkeiten der dokumentarischen Methoden «Fallbeschreibung» und «Typenbildung» ab und präsentiere die Ergebnisse in Form einer Fallrekonstruktion mit einer typologischen Zuspitzung der Einzelfälle. Obschon auch nach Bohnsacks Typisierungsbegriff milieutypische Unterschiede durch Kontrastierungen sichtbar gemacht werden können (Bohnsack, 2014, S. 145), erscheint dieser Begriff nicht adäquat, da meiner Ansicht nach eine differenzierte und aussagekräftige Typenbildung mehrere kontrastierende Fälle fordert. Wie auch Bohnsack (2014) postuliert, ist «die Eindeutigkeit einer Typik ... davon abhängig, inwieweit sie [sich] von anderen, auch möglichen Typen 'abgrenzt', [damit] die Unterscheidbarkeit von anderen Typiken gesichert werden kann. Die Typenbildung ist also umso valider je klarer am jeweiligen Fall auch andere Typiken ausgewiesen werden können» (S. 145). Da davon ausgegangen wurde, dass die Typenbildung bei zwei Fällen zu wenig explizit erkennbar gewesen wäre, lehne ich mich bei der Ergebnispräsentation an die hermeneutisch ausgerichtete Methode der Fallrekonstruktion nach Ulrich Oevermann (2000) an. In der allgemeinen Charakterisierung der Organisationen werden die Fallrekonstruktionen zur Darstellung gebracht, indem die Charakteristika der Organisationen herausgearbeitet werden und typologisch zugespitzt skizziert werden. Dabei wird der Fallvergleich wichtig, um das «Allgemeine» und die Spezifität bei der Analyse der Einzelfälle zu abstrahieren. Im kontrastierenden Vergleich wird die Organisationskultur erfasst, indem das Spezifische durch systematisch beobachtbare Differenzen sichtbar gemacht wird. Wie Oevermann (2000, S. 65) umschreibt, wird das Ensemble von Dispositionsfaktoren, welche die Entscheidungen der konkreten Lebenspraxis von Organisationen beeinflussen, also Motivationen, Werteorientierungen, Einstellungen, Weltbilder, Habitusformationen, Mentalitäten, Charakterstrukturen u.a., auf wiedererkennbare, prägnante Weise systematisch strukturiert und als Fallstruktur zusammengefasst. Bei der Fallrekonstruktion wird «jedes Sequenzelement unter dem *doppelten Gesichtspunkt der Schliessung und der Eröffnung von Möglichkeiten* analysiert» (Oevermann, 2000, S. 70). Durch die Ausformulierung von Alternativmöglichkeiten wird unter dem Gesichtspunkt der Schliessung jedes Sequenzelement als Auswahl einer explizierten konkreten Möglichkeit verstanden, die zum Ausschluss von zuvor noch offenen Möglichkeiten führt (ebd.). Ziel ist im Sinne von Oevermann (2000, S. 119) die Rekonstruktion von «Fallstrukturgesetzmässigkeiten» und die Beschreibung einer konkreten fallspezifischen Ausdrucksgestalt. Diese Fälle werden nicht als repräsentativ gehalten, gewähren jedoch tiefe Einblicke in die subjektiven Handlungsmuster, die kollektiven Orientierungen und

³⁰ Die qualitative Forschung kennt mehrere Typenbildungsmodelle. Da ich mich ausschliesslich mit der Fallrekonstruktion beschäftige, gehe ich auf die Diskussion zur Typenbildung in der qualitativen Forschung nicht weiter ein. Einen umfassenden Überblick bieten beispielsweise Kuckartz (2010, S. 553-568) oder Udo Kelle und Susann Kluge (2010).

Sinn- sowie Strukturlogiken der jeweiligen Organisationen. Aufgrund des geringen Umfangs des Datenmaterials ist nicht die Bestrebung der *Repräsentativität* im Vordergrund, sondern ist hier die *Authentizität* der zu analysierenden Daten entscheidend (Oevermann, 2000, S. 79). Um dem Konzept der *Authentizität* Rechnung zu tragen, wird, zur schlüssigen Entzifferung der Differenziertheit und Individuiertheit der Fallstruktur (ebd., S. 80), die im Kapitel 3 beschriebene Strategie der Kombination von qualitativen Daten verfolgt (Multiperspektivität). Im Sinne einer komparativen Analyse des fallübergreifenden Organisationsvergleichs, werden die beiden Fälle in einem letzten Schritt kontrastiert, wie es auch bei der Auswertung des Gruppendiskussionsverfahrens in der Forschungspraxis üblich ist (vgl. Bohnsack, Przyborski & Schäffer, 2006). Folgende in Tabelle 5 aufgeführten Vergleichskategorien haben sich im Verlauf des Forschungsprozesses aus allen qualitativen Daten als zentral herauskristallisiert.

Tabelle 5: Vergleichshorizonte

Emergente Kategorien
<ul style="list-style-type: none"> - Einfluss von Organisationskultur/Führungsmodell auf Teamkultur sowie Klientinnen und Klienten - Umgang mit und Beziehung zur Forscherin - Aussendarstellung vs. Aktivitätsebene (Fassadenmanagement) - Talk vs. Action - Diskursorganisation - Kommunikations- und Interaktionskultur - Performanz des Diskurses: Gruppendynamik, gegenseitige Bezugnahme, Lautstärke, Sprechdynamik, Sprecherwechsel, „alle zugleich reden“ - Fokusse der Handlungshorizonte, Themensetzung - Die Position der Adressatinnen und Adressaten der Sozialen Arbeit - Partizipation, Motivation und Beziehung - Beschreibungen der Ausgestaltung von Erwerbsarrangements - Eingangs- und Ausgangspassagen - Fokussierungsmetaphern - Interpretationsschemata für Erklärungen von Ungleichheit zwischen Frauen und Männern in der Sozialen Arbeit bzw. Unterrepräsentanz von weiblichen Führungskräften - weibliche und männliche Performance im Berufsalltag - Alltagsbeschreibungen - Teamarbeit und Teamkompetenz - Reproduktionsmechanismen von Geschlechterungleichheit, Genderlinguistik, Genderwissen, Gender Beliefs, - Transformationsmuster

Quelle: Eigene Auflistung

6 Ergebnispräsentation – Zur Rekonstruktion von Organisationskultur

Im Folgenden werden die zentralen Befunde der vorgenommenen Triangulation in Form von zwei Fallrekonstruktionen vorgestellt, um relevante konjunktive Erfahrungsräume der Teams darzustellen. In einem zweiten Schritt werden die zwei Fälle kontrastiert. Damit wird dargestellt, wie die Teams in den jeweiligen Organisationen Arbeitsarrangements verhandeln und gestalten. Weiter werden unterschiedliche Transformationsmuster der Erwerbsarrangements und Gender Beliefs beleuchtet. Zudem wird die Enthüllung der Sprache als Quelle für Widersprüchlichkeit vollzogen. Durch die vorgenommenen Interpretationen, gestützt auf die multiplen Datenquellen (vgl. Kapitel 4), wird ein differenzierter Zugang zum Phänomen der Organisationskultur eröffnet. Die zwei ausgewählten Fälle stellen keine repräsentativen Beispiele für andere Soziale Organisationen dar, sondern beleuchten Einzelfälle. In diesem Sinne dürfen die Ergebnisse hier nur als Beispiele gelesen werden, welche aufzeigen, wie sich Handlungspraktiken innerorganisatorisch reproduzieren können. Gegenstand der Rekonstruktion sind die sich in den Fällen herauskristallisierenden kollektiven Orientierungsrahmen, strukturelle Homologien, Deutungs-, Werte- und Handlungsmuster der Organisationsmitglieder.

Dieser fallrekonstruktive Forschungsansatz, an welchem sich die Falldarstellung orientiert, entstammt aus dem sequenzanalytischen Verfahren der objektiven Hermeneutik. Im Sinne eines induktiven Vorgehens wird anhand der einzelnen Fallstruktur etwas Allgemeines bestimmt. In den Fallrekonstruktionen werden Generalisierungen vorgenommen, und die Strukturlogik der jeweiligen Organisation wird sichtbar gemacht. Die Sinnstrukturen der Organisationen, ihre Welt- und Selbstsicht, ihr Alltagswissen und ihre Interaktionskompetenzen werden situativ erschlossen (Köckeis-Stangl, 1980, S. 348) und «insbesondere auch die Art und Weise, wie diese in alltäglichen interaktiven Prozessen einerseits eingesetzt und andererseits auch modifiziert oder gar erst erzeugt werden» (ebd.). Im Sinne von Vogd (2011, S. 35) werden die qualitativen Daten als Verweis auf die konkreten lebensweltlichen Zusammenhänge der Organisationen betrachtet, indem durch die Perspektive der Interpretation die Rekonstruktion des Kontextes von Äusserungen vollzogen wird. Die Interpretation lenkt das Augenmerk auf den *modus operandi* (vgl. 2.2.2) der Herstellung der spezifischen Handlungs- und Orientierungsrahmen der Organisationen (ebd. S. 45). In der Ergebnispräsentation wird deutlich, was die jeweiligen Organisationen spezifiziert und wie sich die entdeckten Phänomene unterscheiden bzw. erklären lassen. Ziel war es, «im Wege kontrollierter Interpretation aus den bewussten und kommunizierten Konstruktionen die diesen zugrundeliegenden Regelsysteme und Deutungsmuster zu entdecken» (Köckeis-Stangl, 1980, S. 348). Die Falldarstellungen beginnen mit einer «Vorbemerkung zur Organisation», worin allgemeine Informationen zu den Organisationen erläutert werden. Im zweiten Teil «Zentrale Befunde und Interpretationen» werden erste Deutungen vorgenommen, welche teilweise noch hypothetisch sind, jedoch anhand aussagekräftiger Textpassagen aus den Gruppendiskussionen und den Daten der Beobachtungsprotokolle sowie der Organisationsdokumente einer Prüfung unterzogen werden. Der letzte Abschnitt «Resümee Erkenntnisse» liefert eine zusammenfassende Beurteilung.

6.1 Ergebnisteil 1: Rekonstruktion Organisation «Alternativ»

Vorbemerkung zur Organisation «Alternativ»

Bei diesem Team handelt es sich um ein interdisziplinäres³¹ Leitungsteam, welches in gemeinsamer Verantwortung mit der Führung einer sozialtherapeutischen Einrichtung beauftragt ist. Es besteht aus einem ausgeglichenen Anstellungsverhältnis von Frauen und Männern. Das Leitungsteam entspricht der operativen Geschäftsleitung, macht gleichzeitig die Bezugspersonenarbeit und ist für die Führung der restlichen Angestellten verantwortlich. «Alternativ» ist mit seiner flachen, nicht-hierarchischen Struktur seit vielen Jahren erfolgreich. Betont wird in dieser Organisation die Wichtigkeit von sozialen und ökologischen Nachhaltigkeitsaspekten. Die Lohngleichheit zwischen Frauen und Männern ist gewährleistet. Der Mutterschaftsurlaub beträgt 16 Wochen bei vollem Lohn. Väter erhalten bei der Geburt eines Kindes einen bezahlten Urlaub von 3 Wochen. Mütter sowie Väter haben die Möglichkeit, einen unbezahlten Urlaub von bis zu einem Jahr mit Weiterbeschäftigungsgarantie zu beziehen. Weiter setzen sie sich für Personalförderung, Gesundheitsprävention und umweltschonende Mobilität der Mitarbeitenden ein. Der Fokus der Analyse von «Alternativ» richtet sich auf die Offenheit gegenüber ihrer Umwelt, ihren Vorbildanspruch und ihr Motiv zur Teilnahme am Forschungsprojekt. Weiter ist die erste Sequenz der Gruppendiskussion relevant, wobei sich das Team den internen Abläufen widmet. Die Rekonstruktion wird zudem hinsichtlich der zentralen Themenfelder der Untersuchung «Organisationskultur», «Kommunikation» und «Geschlechter(un)gleichheit» thematisch gerahmt. Die Gruppendiskussion und die teilnehmende Beobachtung fanden in einem Besprechungsraum der Organisation in angenehmer Atmosphäre statt.

Zentrale Befunde und Interpretationen

Die Offenheit der Organisation «Alternativ» und die gemeinsame Haltung in Bezug auf den Umgang mit «Fremden» wurde bereits beim telefonischen Erstkontakt mit einer Person des Leitungsteams deutlich, indem, dass die Leitungsperson die Teilnahme am Forschungsprojekt quasi bereits zusicherte mit der Aussage: *«Da werden wir sicherlich einen Weg finden»* (P7, Fm). Abwehrpraktiken³², um mir den Zugang zu erschweren, kamen nicht zur Anwendung. Lediglich das Triagieren an die zuständige Leitungsperson, welche für das Ressort «Öffentlichkeitsarbeit» zuständig ist, stellte einen Zwischenschritt dar, um den offiziellen Weg bezüglich interner Zuständigkeiten einzuhalten. Der erste positive Eindruck der Kooperationsbereitschaft bestätigte sich, nachdem die zuständige Person nach Rücksprache mit dem Leitungsteam die definitive Teilnahme per E-Mail zusicherte. Anlässlich des ersten Telefongesprächs zeigte sich die Organisation sehr offen. Mir als Forscherin wurden keine Grenzen bezüglich Untersuchungssettings gesetzt. Es wurde

³¹ Alle anwesenden Teammitglieder haben eine abgeschlossene Ausbildung in den Bereichen Sozialarbeit, Sozialpädagogik, Gesundheitswesen oder Psychiatrie.

³² Thomas Lau und Stephan Wolff (1983) sprechen in diesem Zusammenhang von Standardrepertoiren, mit welchen Organisationen Anfragen von Dritten abwehren. Indem beispielsweise «abgewartet» wird und eine Anfrage erst einmal nicht bearbeitet wird, weil sich erfahrungsgemäss viele Anfragen von selbst erledigen (Lau & Wolff, 1983, zitiert nach Breidenstein et al., 2015, S. 51).

eine breite Palette an Möglichkeiten, die Organisation kennenzulernen, angeboten. Ich wurde schliesslich zu einer Organisationsführung eingeladen, die für potenzielle Bewohnerinnen und Bewohner vorgesehen ist. Ein Interessent und ich wurden gemeinsam durch die Organisation geführt. Vor der eigentlichen Erhebungsphase hat kein formelles Face-to-Face-Gespräch stattgefunden. Die informellen Absprachen, die telefonisch und per E-Mail stattgefunden haben, waren Grundlage des Arbeitsbündnisses.

Beim ersten Zusammentreffen mit dem Leitungsteam galt die Du-Kultur. Die Teammitglieder sind direkt auf mich zugekommen und haben sich bei mir vorgestellt. Eine Leitungsperson erkundigte sich, wer die andere Organisation ist, die am Forschungsprojekt teilnimmt.³³ Hier beginnen sich spezifische berufliche Habitusformationen im Umgang mit Fremden zu entfalten, die für dieses Team kennzeichnend sind.

Die Motivation des Teams, am Forschungsprojekt teilzunehmen und mit anpacken zu wollen, machte mir den Zugang zum Feld besonders einfach. Eine Art Vertrautheit kam mir sehr schnell entgegen, und dies hatte eine Statusänderung vom «Fremdsein» zum «Vertrautsein» zur Folge. Diese Motivation, am Forschungsprojekt teilzunehmen, lässt sich auch damit erklären, dass die Organisation «*einen Aussenblick als gewinnbringend*» (P7, Ef) betrachtet und daher Grenzziehungen gegenüber ihrer Umwelt scheinbar wenig markiert werden. Diese Selbstreflexion lässt sich auch als ein Teil ihres Motives zur Teilnahme identifizieren, was intrinsischer Natur ist. Die extrinsischen Motive wie Ansehen und Werbezweck werden im Verlauf der Fallrekonstruktion deutlich. Die Organisation hat einen Vorbildanspruch, bei dem es sich bei ihren organisationalen Aktivitäten in erster Linie um Selbstverpflichtungen handelt. Sie grenzen sich stark von anderen «normalen Organisationen» ab, die flache Hierarchie sowie die Aufwertung von paritätischen Geschlechterverhältnissen wird als betriebliche Ressource und Wettbewerbsvorteil betrachtet. Dies zeigt sich auch bei ihrem öffentlichen Auftritt, wobei sie sich gegenüber anderen Organisationen mit ihren Nachhaltigkeitsaspekten profilieren. Organisation «Alternativ» verfügt über eine Reihe von Massnahmen von Gleichstellungsbemühungen, welche sich über Lohngleichheit und -transparenz, hin zum dreiwöchigen bezahlten Vaterschaftsurlaub, bis hin zu einem ausgeglichenen Anstellungsverhältnis von Frauen und Männern in der Geschäftsleitung bewegt. Die Offenheit und Andersartigkeit zeigt sich zusätzlich, wenn man den atypischen Bewerbungsablauf bei Neuanstellungen betrachtet. «Alternativ» macht keinen Gebrauch von klassischen Personalrekrutierungsmethoden: In Hinsicht auf Gleichbehandlung und Antidiskriminierung folgt «Alternativ» aktuellen Trends, indem sie seit Kurzem Bewerbungsdossiers ohne Fotos einfordern. Bewerberinnen und Bewerber werden in einem ersten Schritt «informell» durchs Haus geführt und erst in einem zweiten Schritt findet das übliche Face-to-Face-Vorstellungsgespräch mit dem Leitungsteam statt. Somit ist als zentrales Merkmal des Orientierungsmusters von «Alternativ» die innerbetriebliche Bestrebung, ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis herzustellen, zu identifizieren. Ihre Kultur

³³ Der Organisation «Klassisch» wurde die Anonymität zugesichert, daher wurde bei dieser Frage keine Auskunft gegeben.

orientiert sich am Ideal, dass sich in Grundwerten demokratischer Gesellschaften wiederfindet³⁴. Es geht um eine Kultur der Gegenseitigkeit, der Offenheit, der Gleichheit, der Gerechtigkeit und der Anerkennung des Anders. Gerechtigkeit und Gleichstellung prägt das Leitbild von «Alternativ» und wird als eine «Selbstverständlichkeit» (P1, Bf) sowie «Herzensangelegenheit» (P1, Bf) begriffen. Das ausgeglichene Verhältnis der Geschlechter im Leitungsteam wird als ein «Muss» (P1, Ef) betrachtet, «weil es sonst ja irgendwo ein Ungleichgewicht hat» (P1, Ef). Bei Entscheidungsprozessen zählt «der Mehrheitsentscheid, der wird gelebt, sonst ‚verhebt‘ es nicht» (P1, Bf). Die Kultur der Offenheit zeigt sich unter anderem in der Bereitschaft, neue Sachen auszuprobieren. Nach dem Prinzip «Trial and Error» werden Änderungen vorgenommen und falls nötig, flexibel rückgängig gemacht:³⁵

«Was es zum Teil gibt, sind Sachen, welche wirklich anders gemacht werden aus der Sicht von der Einten oder neue Sachen, die man einführt. Dass man sich danach eine Zeit vornimmt, dass einmal zu ändern, zu probieren. Vielleicht nach drei Monaten oder nach einem halben Jahr nochmal auf das Geschäft oder auf diese Änderung zurückkommen, zu schauen, hat sich das bewährt oder nicht. Und dort ist eine vorübergehende Einigung oft vorhanden und nach der Überprüfung wird es je nach dem definitiv eingeführt oder wieder zum alten geändert.»
(P1, Em)

Bei der Einstiegsfrage der Gruppendiskussion (sämtliche Fragen in Mundart): «*Erzählen Sie doch mal, wie es hier in der Organisation eigentlich so abläuft?*», schilderte das Team in erster Linie Abläufe und Prozesse auf struktureller Ebene, wie etwa Informationen über Sitzungen, Supervision, Ressorts, Arbeitszeitmodell, Übergaben, Tagesgeschäft. Die Bezugspersonenarbeit wurde nur marginal thematisiert. Einblicke in die Lebenswelt der Bewohnerinnen sowie Bewohner und die Interaktion mit ihnen wurden nicht gewährt. Die Verpflichtungen, die das Klientel einget, werden jedoch in Form von «Regeln» (P3, Dm) klar kommuniziert. Dies beinhaltet u.a. eine Alkohol- und Drogenabstinenz.

Im Verlauf der Gruppendiskussion artikuliert das Team von Thema zu Thema präziser sein «kollektives Orientierungsmuster» (Bohnsack, 2014, S. 126). Anhand der gemeinsamen Handlungspraxis haben sich kollektive Wissens- und Bedeutungsstrukturen gebildet, die es miteinander verbinden und sich über viele Jahre für die Organisation «bewährt» (P1, Ef & Bf) haben. Dass es sich «bewährt» hat, wird auch im Rahmen der Gruppendiskussion als Antwort zur Frage genannt, «*was der Erfolg dieses ausgeglichenen Mixes der Geschlechter ausmacht*». Bewusst grenzt sich das Team von differenztheoretischen Auffassungen und stereotypen Zuschreibungen von weiblichen und männlichen Eigenschaften ab: «*Fähigkeiten sind ja nicht geschlechtergebunden*» (P1, Cm). Die Gründe für das gute Gelingen der Teamarbeit aus einer Geschlechterperspektive lassen sich nicht identifizieren und sind scheinbar in gemeinsam geteilten impliziten Wissensbeständen verankert. Hier ist auf das Konzept des *tacit knowledge* von Michael Polanyi (1985) Bezug

³⁴ Vgl. hierzu Typus «normativer Individualismus» nach Brigitte Liebig (2000, S. 56f.). Eine Typologie betrieblicher Geschlechterkulturen wurde im Rahmen eines Forschungsprojektes des Schwerpunktprogramms «Zukunft Schweiz/Demain la Suisse» (1997-2000) mit Unterstützung des Schweizerischen Nationalfonds durchgeführt. Zur Kultur des «normativen Individualismus» lassen sich Parallelen zur Organisation «Alternativ» identifizieren, wobei aber auch klare Unterschiede erkennbar sind. Die Interpretationen lehnen sich nur an einige Charakteristika dieses Typus an.

³⁵ Da die Gruppendiskussionen auf Schweizerdeutsch durchgeführt wurden, habe ich darauf verzichtet, die einzelnen Passagen in ein perfektes Hochdeutsch zu übersetzen, damit die Authentizität des Gesprochenen nicht verfälscht und/oder verloren geht.

zunehmen, welches «als erfahrungsbezogenes, informelles Fachwissen, andererseits als in Überzeugungen, Idealen, Werten sowie mentalen Modellen eingelagertes Wissen der Organisationen aufgefasst wird» (Brigitte Liebig, 2013, S. 159). Wie auch Breidenstein et al. (2015, S. 36) beschreiben, betrachtet Polanyi (1985) das menschliche Erkennen ausgehend von der Tatsache, «dass wir mehr wissen, als wir zu sagen wissen». Mittels dieses «impliziten Wissens» zeichnet sich das Team abgesehen von seinem Faktenwissen, auch über Erfahrungen aus, wobei es implizites, nicht mitteilbares Wissen nutzt. Der mehrfache Hinweis während der Gruppendiskussion «*es hat sich bewährt*» (P1, Ef & Bf) zeigt auf, dass keine konkreten Gründe für ihr Reüssieren auf Ebene der geschlechtsspezifischen Orientierungen in der Organisation sichtbar gemacht werden können. Das Geschlecht rückt in den Hintergrund und für eine gut funktionierende Zusammenarbeit werden eher Gründe auf struktureller Ebene genannt: Regelmässige Teamsitzungen, das gemeinsame und schnelle Treffen von Entscheidungen, flexibler Arbeitsstil, Strukturtransparenz, Interprofessionalität, Lohngleichheit und Arbeitszeitgestaltung (P1, Ef, Dm, Cm, Bf & Em). Weiche Faktoren, die auf die zwischenmenschliche Ebene zielen wie z.B. erlebte soziale Unterstützung, Wertschätzung, Vertrautheit (Jean-Marcel Kobi, 2008, S. 23), wurden nicht genannt, obschon die «Teamorientierung» im Leitbild verankert ist. Dass die persönliche Ebene «übersprungen» wird, zeigte sich auch beim Einstieg in die Teamsitzung mit der Frage: «*Gibt es gerade noch etwas Wichtiges?*» (P3, Em). Gerade die im Sozialbereich oft praktizierten Einstiegsrituale bei Teamsitzungen wie z.B. die «Befindlichkeitsrunde», die auf die persönliche Ebene der Mitarbeitenden zielt und so die Grundstimmung hervorbringt, konnte nicht dokumentiert werden.

In Hinblick auf die Arbeitszeitgestaltung ist festzuhalten, dass alle im Leitungsteam einer Teilzeitanstellung nachgehen. Bezüglich der Frage in der Gruppendiskussion, was für das Team wichtig ist, dass ein gutes «Zämäschaaffe» möglich ist, wurde der Gleichheitsanspruch auch auf der Ebene der Stellenprozente gefordert und als «ideal» eingeschätzt:

«Und ich würde allen gleich viele Stellenprozente geben Wir arbeiten alle Teilzeit, niemand arbeitet 100 Prozent, wir arbeiten aber unterschiedlich viel. Und ideal wäre, für alle gleichviel Stellenprozente, glaube ich.» (P1, Cm)

Diese Ausführungen machen auf ein erweitertes Verständnis der «Gleichheit» aufmerksam, denn:

«Ja, weil es dann nochmals jedem die gleiche... ja, wir haben ja die Lohngleichheit, das muss man auch noch erwähnen, das finde ich eigentlich auch noch ein relevanter Punkt in diesem ganzen Modell. Aber es gäbe dann auch die effektive Lohngleichheit, das heisst alle sind gleichviel hier, alle haben den gleichen Aufwand und so weiter. Das wäre dort noch der zusätzliche Benefit.» (P1, Cm)

Das Gleichheitsverständnis heisst nicht, dass jede und jeder die Möglichkeit hat, Teilzeit zu arbeiten, sondern, dass jede und jeder gleichviel anwesend ist. Es lässt sich erahnen, dass eine Dysbalance bezüglich «Aufwand» durch unterschiedliche Stellenprozente im Leitungsteam entstehen kann und durch solche zusätzliche Verantwortung und Präsenz im Unternehmen ein «Unrechtheitsgefühl» aufkommen könnte und/oder zu Machtasymmetrie führen kann. Es kann

schlussgefolgert werden, dass sich divergierende Stellenprozente nebst anderen Einflussgrößen³⁶ als Quelle der Etablierung von informellen Hierarchien identifiziert werden können.

Das Streben nach Gleichheit zeigt sich auch bei der Fokussierung der sprachlichen Ebene und äussert sich in der geschlechtergerechten geschriebenen Sprache. Im Leitbild, auf der Website, in Informationsbroschüren etc. bringt die Organisation mit ihrem Sprachgebrauch ihre Gender- und Diversity-Kompetenz zum Ausdruck. Bei externen Dokumenten wird eine zeitgemässe, genderbewusste Formulierung praktiziert, indem immer die weibliche und männliche Form verwendet wird (Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter/Bewohnerinnen und Bewohner). Auch bei der Gruppendiskussion wird ihre Diversity-Kompetenz unter Beweis gestellt, indem auf Fachjargon zurückgegriffen wird und von Cis-Frauen und Cis-Männern³⁷ gesprochen wird. Bei Eintrittsgesprächen mit neuen Bewohnerinnen und Bewohnern wird nicht explizit danach gefragt, ob eine Frau oder ein Mann als Bezugsperson gewünscht wird. Die Zuteilung folgt geschlechterunabhängig. Auch die Stockwerke werden geschlechtergemischt bewohnt.

Dass die Organisation «Alternativ» eine Vorbildfunktion einnimmt, zeigt sich auch in ihrer medialen Präsenz, den öffentlichen Auftritten und dem Engagement für ein Zusammenwirken von Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit. Die Identifikation mit der Vorbildfigur zeigt sich auch in ihrem Sendungsbewusstsein und der ausgeprägten Überzeugung, dass die eigenen Wertvorstellungen und Organisationsstruktur als Ideale betrachtet werden sollte. Diese Kultur hebt sich von anderen ab und sieht sich selbst als «beste Variante» der Unternehmensführung. Eine dualistische Weltanschauung zeichnet sich ab. Dies macht sich einerseits bemerkbar, dass sich in der Gruppendiskussion sprachliche Grenzziehungen dokumentieren lassen. Wir-/Ihr-Vergleiche, welche «andere hierarchische Strukturen» abwerten, sind erkennbar:

«Hingegen in hierarchischen Betrieben, bis es von unten, wo das Problem oder die Idee entsteht, bis zu oberst in die Führungsebene gelangt ist und in die anderen Ebenen, und bis es dann wieder von oben runter kommt, das hat dann nichts mehr mit dem zu tun, was man ursprünglich versucht hat zu erreichen. Sehr lange Wege, so habe ich das immer erlebt in anderen Betrieben, und das fällt hier weg. Hier sind wir sehr effizient.» (P1, Dm)

«Für mich ist klar gewesen, dieses Modell passt für mich, weil ich nicht Chef sein will, um befehlen zu können. Ich will Chef sein, um mitgestalten zu können. Und darum kommt mir das hier sehr entgegen, weil ich mitgestalten und irgendetwas bewegen kann. Aber wenn du das suchst und irgendwo befehlen willst, dann ist das Leitungsteam das falsche Modell für dich.» (P1, Dm)

³⁶ «Die informelle betriebliche Organisation stellt ein Komplex von ungeplanten, spontan entstehenden, von der Unternehmensleitung nicht vorbestimmten sozialen Abläufen und Beziehungen dar, die ihre Quelle in der Natur des Menschen als soziale Wesen ausgerichtet auf Zugehörigkeit, Anerkennung, Freundschaft, Kontakt finden oder auch auf Versäumnisse der formellen betrieblichen Organisation beruhen» (Udo Stopp (2008, S. 23). Jeder Betrieb weist eine Vielzahl von informellen Elementen im Rahmen seiner Organisationsstruktur auf, bei dem jeder PositionsinhaberIn und jedem Positionsinhaber aufgrund bestimmter Merkmale (z.B. Gerechtigkeitssinn, Fachkompetenz, Dienstjahre) ein bestimmter Wert (Status) zugedacht wird (ebd., S. 24ff.).

³⁷ Als Cis-Frau wird eine Person bezeichnet, der bei der Geburt das weibliche Geschlecht zugewiesen wird und die sich auch als Frau identifiziert. Als Cis-Mann wird eine Person bezeichnet, der bei der Geburt das männliche Geschlecht zugewiesen wird und die sich auch als Mann identifiziert (vgl. <https://queer-lexikon.net/glossar/>).

Dieses dogmatische Charakteristikum im organisationalen Denken bestätigt sich auch, als die Organisation «Alternativ» vor Beginn der Untersuchung den Wunsch via E-Mail an mich richtete, nicht anonymisiert zu werden:

«Für uns ist natürlich sehr von Interesse, wenn in Ihrer Arbeit erwähnt wird, dass es sich bei der Organisation um die Organisation «Alternativ» handelt. Wir stehen gerne für Forschungsarbeit zur Verfügung, jedoch gehört für uns der Aspekt der Öffentlichkeitsarbeit natürlich auch dazu, insbesondere wenn es mit einem erhöhten zeitlichen und personellen Aufwand für uns verbunden ist. Daher bitte ich Sie, in der Arbeit die Organisation «Alternativ» ersichtlich zu machen.» (P5, Ef)

Dieser Wunsch weist auf ein ausserordentliches Selbstbewusstsein hin, dass die Organisation, bevor die Ergebnisse da sind, auf eine Anonymisierung verzichtet³⁸. Gemäss Lau und Wolff (1983) könne dies auch als eine Art Abwehrreaktion interpretiert werden, indem man das Projekt zur eigenen Sache macht und versucht, mich als Forscherin mit einem indirekten Auftrag auszustatten (zitiert nach Breidenstein et al., 2015, S. 51). Dieser Selbstüberzeugung wird auch explizit Ausdruck verliehen durch Aussagen wie:

«Also, wenn kritische Sachen kommen, kann dort trotzdem stehen «Alternativ», es ist natürlich auch gute Öffentlichkeitsarbeit, wenn wir erwähnt sind.» (P1, Ef)

«Ich habe dir auch letzte Woche bereits gesagt, dass ich so überzeugt bin von dem Modell, dass wir den Vergleich mit niemandem scheuen. Also kann kommen, was will. Wir sind uns sicher, dass das verhebt.» (P1, Dm)

Umso mehr erstaunt dann, dass das Konzept der Gleichstellungsbemühungen bei der gesprochenen Sprache nicht «verhebt». Bereits bei der Organisationsführung wurde mehr in männlicher Form gesprochen, beispielsweise von «Rauchern» und «Springern» (P3, Dm), es wurde jedoch auch auf Bewohnerinnen und Bewohner Bezug genommen. Auch bei der Gruppendiskussion wurde während der gesamten Zeit nur zweimal die weibliche und männliche Form verwendet:

«Und das merken die Bewohnerinnen und Bewohner auch oder, dass wir als Einheit da sind und es keinen Unterschied macht, ob sie zu mir kommen oder ob sie zu einer anderen Person gehen, weil wir beide die gleiche Antwort geben.» (P1, Dm)

«Wir haben ein System, eine Datenbank, wo alle Bewohnerinnen und Bewohner drin sind, wo wir dort alle wichtigen Informationen reinschreiben, die man natürlich so oder so lesen geht.» (P1, Dm)

In den restlichen Passagen wurde nur in der männlichen Form gesprochen, wobei wichtig zu erwähnen ist, dass der Gebrauch der weiblichen und männlichen Form nur von Männern verwendet wurde. Die Frauen im Team haben auf die Nutzung der weiblichen Form verzichtet, sogar dann, als Frauen explizit gemeint waren:

³⁸ Aus Gründen der Forschungsfreiheit und möglicher Befangenheit wurde diesem Wunsch nicht nachgegangen. Ausserdem sollten beide Organisationen gleich behandelt werden.

«Ja, und danach kommt auch noch vor, dass jemand explizit eine Frau wünscht. Und dann irgendeinmal merkt man, hey, in diesem System sind nur Frauen: Arzt, Psychiater, weiss auch nicht was... eigentlich, wäre es gut, wenn ein Mann als Bezugsperson da wäre oder. Und dann haben wir auch schon die Bezugsperson gewechselt. Also, entweder kommt dann der Wunsch von ihnen aus irgendeinem Grund und dann prüfen wir das oder dann sagen wir, hey nein, jetzt muss einmal ein Mann «ad Seck.» (P1, Ef)

«Du warst mein Favorit.» (P3, Ef)

«Pro Dienst ist klar geregelt ist, wann du Front hast, also wann du an der Anlaufstelle im Büro 1 bist, wo die Klienten reinkommen, wann du dort präsent bist und wann du nachher wie im Hintergrund arbeitest, wo du danach die Zeit zu deiner freien Verfügung hast, wo eben viele Leitungssachen reinfallen oder Bezugspersonengespräche oder so was.» (P1, Bf)

«Also, wenn ich überstimmt werde und sie finden, wir machen es jetzt so, vertrete ich das ganz klar vor den Bewohnern und ich denke, das ist auch der Vorteil, dass wir alle am Tisch sitzen.» (P1, Bf)

Beim Leitbild, einem internen Dokument, welches der Öffentlichkeit nicht frei zugänglich ist, zeigt sich punkto «Wording» gerade bei der Expertise des Leitungsteam eine weitere Unstimmigkeit: Sie sehen sich als «Experten» (P9) und «bringen sich in politische Diskussionen ein» (P9). Auch andere eingerastete Wortpaare, die man Paarformeln nennt, lassen sich im Leitbild finden, indem immer von «Bewohnern und Bewohnerinnen» (P9) gesprochen wird. Durch die Verwendung der vollständigen Paarform werden Frauen und Männer nebeneinander gleichermassen genannt, jedoch steht die männliche Form an erster Stelle, was kaum mehr praktiziert wird. Damaris Nübling (2019, S. 2) spricht in diesem Zusammenhang vom semantischen Ordnungsprinzip, indem die Reihenfolge auch die Rangfolge spiegelt. Sie weist (ebd.) darauf hin, dass sich solche (Geschlechter-)Hierarchien aus gesellschaftlichen Bewertungen ableiten und diese umgekehrt reproduzieren. Weiter betont Nübling (ebd.), dass Sprache und Gesellschaft in einem engen reziproken Verhältnis stehen. Obschon die Organisation in ihrem Konzept auf eine lange Tradition der Geschlechterparität zurückgreifen kann, hält sich «der Mann» im internen Organisationsleitbild standhaft vorne. Anhand dieser Befunde lässt sich ablesen, dass performativen Aspekten von Sprache eine Schlüsselrolle zukommt. Dies zeigt deutlich auf, dass selbst bei scheinbar «perfekten» gendergerechten Organisationen subtile Diskriminierungsphänomene vorfindbar sind. Auch wenn die gesprochene und geschriebene Sprache nur ein kleiner Teil des Ganzen ausmacht, wird dieser Befund als sehr zentral für die vorliegende Untersuchung betrachtet. Da es um Teamarbeit, Kommunikation sowie Kultur geht und nicht um strukturelle Faktoren. Es wurde ersichtlich, dass die Gleichberechtigung auf sprachlicher Ebene weitgehend nicht gegeben ist und unreflektiert praktiziert wird. Mit ihrem Blick auf die performativen Aspekte von Sprache hat besonders die Ethnomethodologie wichtige Beiträge zur verfahrensmässigen Herstellung von Realität gezeigt (Vogd, 2009, S. 28). Die Sprache kann hier als symbolische Differenzierung und Abgrenzung zwischen Frauen und Männern identifiziert werden. Diese Diskriminierung auf sprachlicher Ebene muss auf Teamkulturebene hingegen nicht als «problematisch» eingestuft werden, da sie ja von den weiblichen Mitarbeitenden selbst praktiziert und reproduziert wird und sich sonst die Struktur der Organisation «Alternativ» zu bewähren scheint. Diese Annahme würde sich auch mit der geringen Fluktuation der Mitarbeitenden bestärken lassen. Aus den qualitativen Daten der Gruppendiskussion ist zu entnehmen, dass mehrere Personen schon länger in der Organisation be-

schäftigt sind (19, 10 und 9 Anstellungsjahre). Es soll vielmehr darauf hinweisen, dass rein strukturelle Massnahmen scheinbar nicht weit genug greifen, um tief verankerte, asymmetrische Geschlechterverhältnisse aufheben zu vermögen. Auch in der «Fokussierungsmethapher» (Bohnsack, 2014, S. 126), wobei es um den thematischen Schwerpunkt geht, dass «Sozialarbeit ein Frauenberuf ist, der von Männern geführt wird» (Krummenacher & Schmid, 2016, S. 37) ist, zeigte sich, dass die «Orte der Diskriminierung» vielfältig, hartnäckig und subtil sind:

«Ich habe wirklich das Gefühl, dass es auch schon früher beginnt. Wie entscheidet man sich, eben wirklich einen Beruf zu erlernen, der ein Männerberuf ist, warum ist das ein Männerberuf geworden? Warum entscheidet man sich als Mann, in einen Frauenberuf reinzugehen?» (P1, Em)

«Aber ich denke, es hängt zu einem grossen Teil schon mit dem gesellschaftlichen Bild zusammen, das man auch hat. Auch als Mann ist es nicht einfach, Teilzeit zu arbeiten... und das wirft ja auch immer Fragen auf. Und das Bild prägt sich natürlich auch. Also ich behaupte jetzt, dass es für einen Mann schwierig ist zu sagen: «Öh, ich will nur 70 Prozent arbeiten». Auch in der Sozialen Arbeit wird er schräg angeschaut von Kollegen, von Kolleginnen³⁹. Also so ist das gesellschaftliche Ding, das ich mir erklären könnte.» (P1, Cm)

«Und das Problem ist eben schon der Begriff «Frauenberuf», weil das implementiert ja, was können denn Frauen gut? Oder ja, die sind so fürsorglich, die sind so nett, ah die merken gerade, wenn es jemandem nicht gut geht, sie können gut trösten etc. Und das gibt natürlich wiederum auch schon wieder ein Signal raus, als Mann kannst du das nicht, weil du ja ein Mann bist. Das können die Frauen. Also Männer können in dem Fall anderes, die können gut ähh... ja, das ist eben jetzt nicht mehr so einfach in der heutigen Zeit. Was können sie denn heute noch gut?» (P1, Cm)

Diese Aussagen zeigen die dynamische Komplexität von Geschlechtsidentitäten sowie Geschlechterverhältnissen auch im Handlungsfeld der Sozialen Arbeit: kulturelle Konstruktionen von Geschlecht, Rollenerwartungen, biographischen Selbstdeutungen und Konflikte von Frauen und Männern. Nebst oben erwähnten Gründen wird auch der positionsbedingte höhere Lohn von Männern in Kaderpositionen (P1, Em) als Ursache der Unterrepräsentanz der Frauen in Führungspositionen genannt. Männer wollen viel verdienen, weil sie die Familie ernähren wollen. Und Frauen:

«Ja, und die Frau macht das vielleicht weniger oder sie bekommt weniger Chancen von denen halt, die diese im Kader anstellen.» (P1, Em)

Das Arbeitspensum wird auch von Ef angesprochen:

«Ich habe das Gefühl, es ist auch das Pensum, das es viel halt auch trotzdem schwierig macht. Denn auch im Sozialen sind die Kaderpositionen meistens im Minimum 90 Prozent. Und hier hat man die Möglichkeit, 60 oder 70 Prozent zu arbeiten. Und das macht es natürlich schon viel einfacher. Weil es halt immer noch so ist, meistens arbeiten die Frauen weniger als der Mann, wenn man Kinder und Familie hat.» (P1, Ef)

Doch, dass Frauen weniger «karrieregeil» (P1, Dm) sind und ein anders Modelldenken haben als Männer, die schnell das «Leiterchen raufgehen» (P1, Em) wollen, bringt das Team thematisch auf den Punkt, indem es auf dem Weg der thematischen Konklusion solche Phänomene auch in seiner Organisation beschreibt:

³⁹ Diese Passage wurde bei den Beispielen zur Nutzung der weiblichen und männlichen Sprache nicht aufgeführt, da hier explizit beide Geschlechter, also weibliche Kolleginnen und männliche Kollegen gemeint sind und als sinnmässig für Frauen und Männer steht. D.h., dass er nicht nur von Männern, sondern auch von Frauen schräg angeschaut wird.

«Jetzt haben wir gerade innerhalb von ein bisschen mehr als vor einem halben Jahr eben eine Frauen-Stelle und eine Männer-Stelle ausgeschrieben. Und es bewerben sich mehr Männer, die wirklich wenig Erfahrung haben auf diese Leitungsstelle, als Frauen mit wenig Erfahrung, die sich auf eine Leitungsstelle hier bewerben... Und bei dieser Männer-Stelle, die wir jetzt ausgeschrieben haben, haben sich sehr viele beworben, die irgendwie erst zwei Jahre arbeiten oder so. Was ja nicht grundsätzlich ein Ausschlusskriterium ist, oder? Es kommt auch darauf an, was wir halt suchen. Aber Männer sind glaub einfach dort durch auch frecher, und das hat mit dem Bild zu tun, was man halt immer noch hat, wie man sozialisiert worden ist.»
(P1, Ef)

Bei der Meinungssynthese ist sich das Team einig, dass Fähigkeiten wie z.B. Durchsetzungsfähigkeit und Fürsorglichkeit «ja nicht geschlechtergebunden sind». In Bezugnahme auf die historischen Hintergründe der Sozialen Arbeit und des «Frauenberufes» zeigt das Team seine Sensibilität und bietet einen grossen Fundus von Erklärungsansätzen auf Mikro-, Meso- und Makro-Ebene an, weshalb es Geschlechterungleichheiten im Kontext der Arbeitswelt gibt. Abschliessend wird festgehalten:

«Aber das habe ich eben ganz stark das Gefühl. Es braucht einfach beide. Es braucht Männer wie auch Frauen. Wie kann eine Frau eine Führungsposition einnehmen, wenn nicht der Mann hinter ihr steht und sagt, hey ok? Dann stelle ich meine Karriere mal ein bisschen hinten dran oder arbeite nur 50 Prozent. Ausser du willst, dass beide 100 Prozent arbeiten und die Kinder voll in der KITA sind, das ist dann nochmal ein anderes Modell. Wenn nicht mehr Männer dazu bereit sind, dann können die Frauen auch nicht. Und wenn die Frauen nicht sagen: ‚hey, ich will das und suche mir der Mann danach aus‘, dann, ja dann geht es auch nicht.» (P1, Ef)

Als Ergänzung wird dann von Bf noch auf die Männer im Leitungsteam Bezug genommen, die alle «ihre Verantwortung zu Hause auch übernehmen» (P1) und positive Anerkennung dafür erhalten. Da dies erwähnt und durch eine «Anschlussproposition» hervorgehoben wurde, zeigt, dass dies auch in diesem Team nicht als «selbstverständlich» angesehen wird. Sonst wäre es nicht erwähnt worden, oder das Engagement der Frauen, welche auch Kinder aufziehen, wäre ebenfalls thematisiert worden, was beides nicht der Fall war.

6.1.1 Resümee Erkenntnisse – Organisation als offenes Lernsystem mit Vorbildanspruch

Die Analyse der Organisation «Alternativ» lässt sich zusammenfassend zu folgenden Erkenntnissen verdichten:

Um die Kultur der Organisation «Alternativ» zu identifizieren, ist ihre Einordnung als «normative Organisation» entscheidend. So sind alle Aussagen vor dem Hintergrund einer «moralischen Organisation» zu sehen. Die Besonderheit von «Alternativ» liegt somit in ihrem normativen Anspruch der Selbstreflexion und der ausserorganisationalen Aktivität. Sie engagieren sich politisch und äussern sich aktiv in Fachgremien zu ihren Themenbereichen. Als «lernende Organisation» (Argyris & Schön, 2018; P. M. Senge, 2011) wird die Organisation dynamisch und nicht statisch gedacht. «Alternativ» kann als «chronically unfrozen system» (Weick, 1977) betrachtet werden, wobei auftretende Signale aus der Umwelt jeweils unabhängig von historisch gewachsenen Routinen in offenen Improvisations- und Selbstorganisationsprozessen verarbeitet werden und fortlaufend zu einer Neuorientierung des Systems führen (Schreyögg & Geiger, 2016, S. 425).

«Alternativ» erfüllt als Organisation einen doppelten Zweck: Einerseits auf der Ebene der Klientinnen und Klienten in dem sie sich als «Kompetenzzentrum für die Integration von psychisch- und suchtkranken Menschen» (P9) engagiert. Andererseits besteht der Organisationszweck darin, als Vorbildfigur die Gesellschaft dazu zu bringen, sich nachhaltig und sozial zu engagieren. Überraschenderweise werden in ihrem Selbstverständnis diese zwei Zwecke als gleichwertige Ziele betrachtet, obschon der Kernauftrag die Integration von Menschen ist. Durch ihr exemplarisches Vorleben von Gleichheit und ihrem avantgardistischen Geist wäre auch eine Reflexion ihrer pädagogischen Konzepte zu erwarten gewesen. Mit dieser Doppelspurigkeit steht die Organisation auf dem Prüfstand, Bedürfnissen auf gesellschaftlicher, wirtschaftlicher, personeller und auf der Ebene des Klientels gerecht zu werden. Bezugnehmend auf die Fallstudien zur Gleichstellung in For-Profit- und Non-Profit-Organisationen aus Deutschland, Österreich und in der Schweiz (Amstutz et al., 2018) sind Parallelen zur Organisation «ALPHA» identifiziert worden. Hanna Vöhringer (2018, S. 233) beschreibt «ALPHA» als Organisation, bei welcher sich die hohe Relevanz der innerorganisationalen Erwartungen bezüglich der Erfüllung der Nachhaltigkeitsziele zeigt. Bedeutsam aus Sicht von politischen-moralischen-Organisationen ist, dass «Talk» und «Action»⁴⁰ nicht zu weit auseinanderklaffen dürfen: «Wenn eine Diskrepanz besteht, dann muss mehr getan (Action) und entschieden (Decision) worden sein, als gesagt (Talk) wird ..., um «über Action und Decision als verlässlich und fortschrittlich wahrgenommen zu werden» (ebd., S. 223). Dieser selbst auferlegte Vorbild-Druck verlangt von der Organisation stets à jour zu bleiben, damit der

⁴⁰ Um die Vielschichtigkeit der Organisationen zu analysieren, wurde bei den Fallstudien die Brunsson'sche Talk-Decision-Action Heuristik Brunsson (1989) herbeigezogen: Hierbei wird unterschieden zwischen Talk (Aussendarstellung), Decision (Entscheidung) und Action (Handlung) mit der sich Ent-/Kopplungsprozesse (Vgl. Kapitel 2.2.1) analytisch erfassen lassen. Dies folgte in Anlehnung an das internationale Forschungsprojekt «Gender Cage – Revisited»: Zur Rekonfiguration von Geschlechterdifferenzierungen in Organisationen post-moderner Gesellschaften (Laufzeit 2013-2017), worin das Verhältnis von gewollter und faktischer Chancengleichheit in Organisationen anhand des Schemas «Talk», «Decision» und «Action» analysiert wird (Amstutz et al., 2018). Weiterführende Literatur zu den Trias «Talk», «Decision» und «Action»: Carl Peter Kleidat (2011, S. 45-69).

Vorbildrolle gerecht werden kann. Nebst dem Tagesgeschäft und gesellschaftlichen Ansprüchen auf Ebene der Klientinnen und Klienten (z.B. Qualitätsanforderungen und -richtlinien) kann dies zu Mehrfachbelastungen führen, um allen Anspruchsgruppen gerecht zu werden. Dies gelingt «Alternativ», indem Strategien zur Statussicherung stetig umgesetzt werden, was ihnen ein hohes Mass an Legitimität verschafft. Dabei zeigten sich jedoch gerade Grenzen der Veränderbarkeit von «Gleichstellung» und «Ordnung» auf sprachlicher Ebene, wobei die Reproduktion von Geschlechterdifferenzierung von den Teammitgliedern selbst reproduziert wird. Anderweitig werden Verhaltenserwartungen an Klientinnen und Klienten auf sprachlicher Ebene scheinbar unreflektiert mit Ausdrucksweisen wie «Regeln» (P9) und «Verpflichtungen» (P9) übernommen, was kontrovers zu einer liberalen Haltung erscheint, wobei vielleicht eher abgeschwächte Formen wie «Bestimmungen» oder «Hausordnung» gewählt werden würden. Hier wird der Einfluss des Umfeldes und die geteilten Vorstellungen in der Zusammenarbeit mit Adressatinnen und Adressaten deutlich, wobei die Vorstellung herrscht, dass in sozialtherapeutischen Settings «Regeln» das Zusammenleben ordnen. Nicht erwartungskonform lassen sich keine innovative pädagogische Konzepte dokumentieren. Vielmehr lassen sich konventionelle Vorstellungen von pädagogischem Handeln ermitteln, wobei keine reformatorischen Ansätze in der Arbeit mit ihren Klientinnen und Klienten forciert werden. Eine pädagogische Phantasielosigkeit macht sich bemerkbar. Es ist eine einseitige Innovation beobachtbar, welche sich lediglich auf das Organisationsmodell bezieht.

Die gemeinsame Haltung bezüglich «gut» und «schlecht» zeigt sich im Umgang mit Drogen- und Alkoholkonsum. Dies wird in den «Regeln» der Organisation verboten, obschon «Alternativ» sich in ihrem Leitbild zum Ziel gesetzt hat, «kreative Lebensstrategien» zu fördern. Widersprüchlich erscheint in diesem Zusammenhang auch der Aspekt, dass das Leitbild der Öffentlichkeit nicht frei zugänglich gemacht wird. Dies wäre zu antizipieren, wenn man von einer offenen und transparenten Organisation ausgeht. Es sei denn, man interpretiert dies als Strategie, das Alleinstellungsmerkmal zu sichern, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Die Selbstbezogenheit der Organisation weist jedoch unterschiedliche Facetten des Phänomens des «Ethnozentrismus»⁴¹ auf. Die eigene Überzeugung und die Interpretationsschemata der Organisation werden als Bewertungsgrundlage vorausgesetzt. Durch diese normativen Massstäbe werden andere Organisationen abgewertet und die eigene Kultur wird gegenüber anderen Organisationen als überlegen gehalten. Dies birgt die Gefahr, in «gut» und «schlecht» zu unterscheiden, was sich in der gemeinsamen Haltung der Organisation festsetzen kann. Dies entspricht überspitzt gesagt einem diskriminierenden Gedankengut, welches vom Unterscheiden und Abwerten geleitet ist. Die Erwartungen an

⁴¹ Nach dem Soziologen William G. Sumner (1906, S. 13) umfasst der Begriff «Ethnozentrismus» die Aufwertung der Dinge in der eigenen Gruppe bei gleichzeitiger Abwertung der Dinge anderer. Gareth Morgan (1997) beschreibt Organisationen mit Organisationsmetaphern. Bei der «Organisation als Kultur» weist Morgan darauf hin, dass «Eine Besonderheit von Kultur ist, dass sie eine Art Ethnozentrismus erzeugt. Dieser bringt selbstverständliche Handlungsabfolgen hervor, die wir für »normal« halten, und lässt uns Handlungsweisen, die nicht mit diesen Vorgaben übereinstimmen, als abnormal wahrnehmen» (S. 169).

eine antidiskriminierende Haltung wären somit werte- und urteilsfrei. Solche Praxen der Unterscheidung kann das Verhalten und Denken der Organisationsmitglieder formen und sich in subtiler Weise im Alltagshandeln z.B. in der Bezugspersonenarbeit zeigen.

Die Fokussierung des Teams auf das Management lässt eine Distanzierung zu den Bewohnerinnen und Bewohnern beobachten. Weiter gelingt eine pointierte Darstellung der eigenen Organisationsidentität «Führungsmodell als Toprezept für Gleichberechtigung» (P1, Ef) hinsichtlich der Geschlechterperspektive nicht. Es bleibt offen, warum der Gendermix als Führungsinstrument so erfolgsversprechend ist und warum dadurch die Teamperformance erhöht werden soll. Die geschlechterspezifische Struktur und das allgemeine soziale Handlungsmuster konnten vom Team durch die einzelnen Sequenzen nicht nachvollziehbar dargestellt werden.

Auf Teamebene wurde das Gruppenklima aus meiner Perspektive und gemäss Analysekriterien der dokumentarischen Methode als sehr positiv wahrgenommen. Bei den interaktiven Untersuchungssettings (Gruppendiskussion und der teilnehmenden Beobachtung) hat die Teamperformance überzeugt. Fokussiert auf die Teamdynamik ist eine harmonisierende Interaktion unter den Teammitgliedern zu beobachten und widerspiegelte sich auch im Gesprächsverlauf und -inhalt. Der Fokus auf den «Prozess des Organisierens» (Weick, 1985)⁴² und die «Diskursorganisation» (Bohnsack, 2014, 126) zeigen, dass sich die Redebeiträge jeweils aufeinander beziehen, die Sprechdynamik in Balance ist, Kontroversen ausgetragen werden, die Teammitglieder meinungsfreudig und humorvoll sind. Der Augenkontakt untereinander ist gegeben, alle Teammitglieder kommen gleichermassen zu Wort und lassen sich gegenseitig ausreden. Die Teilnehmenden haben alle ein präzises Auftreten, sind konzentriert bei der Sache, die Redebeiträge sind vielfältig und die Qualität der vorgetragenen Ideen ist gegeben. Dies zeigt sich vor allem darin, dass die Diskussion einen thematischen roten Faden zeigt. Bezugnehmend auf das im Kapitel 5 beschriebene Begriffsinstrumentarium zur Analyse des Diskursverlaufes (Kleemann et al., 2013, S. 178) ist das Gespräch von positiven Gegenhorizonten und thematischen Konklusionen geprägt. Die kollegiale Atmosphäre und die Du-Kultur, die in der Beziehung zu mir gepflegt wurde, zeigt sich mir in einen statusfernen sowie lockeren Umgang, welcher als Konsequenz auch in der Beziehung auf die Umwelt gelebt wird. In dieser vorfindbaren Organisations- und Teamkultur gelingt eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe und ermöglicht eine optimale Nähe zum Untersuchungsfeld.

⁴² Der «Prozess des Organisierens» nach Karl E. Weick (1985) ermöglicht es, durch bestimmte Variablen festzustellen, wie es beispielweise einem Team gelingt, sich durch wechselseitige Interdependenzen, Handlungsweisen sowie Entscheidungen so zu organisieren, dass der Eindruck eines stabilen und rationalen Gebildes entsteht. Dies ermöglicht eine interpretative Deutung vom Prozess des «Sich-Organisierens» der Teammitglieder als sozialen Konstruktionsprozess zu interpretieren, dessen Ergebnis die Ordnung der ineinandergreifenden Handlungen der Teammitglieder ist. Bohnsack (2014, S. 126) spricht in diesem Zusammenhang auch von «Diskursorganisation», wobei nebst den kollektiven Orientierungen auch die performative Struktur, also die Praxis des Diskurses selbst, fokussiert wird.

6.2 Ergebnisteil 2: Rekonstruktion Organisation «Klassisch»

Vorbemerkung zur Organisation «Klassisch»

Bei diesem Team handelt es sich um ein interdisziplinäres⁴³ Betreuungsteam, welches aus verschiedenen Betreuungspersonen und einer Bereichsleitung zusammengesetzt ist. Die Bereichsleitung ist der Geschäftsleitung unterstellt, die nicht Teil des Teams ist, jedoch regelmässig an Teamsitzungen teilnimmt. Das Team hat einen hohen Frauenanteil und wird von einem männlicher Bereichsleiter geführt. Gesamtorganisatorisch bestehen sämtliche Bereichsleitungen aus einem ausgeglichenen Anstellungsverhältnis von Frauen und Männern. Die Geschäftsleitung hat ein Mann inne. Die Organisation «Klassisch» blickt mit ihren klassisch hierarchischen Strukturen auf eine langjährige geschäftliche Erfolgsgeschichte zurück. Nach einigen Wechseln in den Leitungsebenen hat sich die Situation im Personalbereich in den letzten Jahren stabilisiert. Betont wird, dass die Mitarbeitenden das Herzstück der Organisation bilden (P9) und auf die Fachexpertise der Mitarbeitenden vertraut wird (P4). Der Fokus der Analyse von «Klassisch» liegt auf dem Prozess des gegenseitigen In-Kontakt-Tretens, der Motivation zur Teilnahme des Teams und der Teamarbeit allgemein. Weiter ist auch die erste Sequenz der Gruppendiskussion relevant, wobei das Team umfassende Einblicke in seinen Alltag bietet. Gerahmt wird die Rekonstruktion hinsichtlich der zentralen Themenfelder der Untersuchung «Organisationskultur», «Kommunikation» und «Geschlechter(un)gleichheit». Die Gruppendiskussion und die teilnehmende Beobachtung fand in einem Besprechungsraum der Organisation in angenehmer, aber auch leicht hektischer Atmosphäre statt, da das Team parallel ein Telefon für Anrufe zu bedienen hatte.

Zentrale Befunde und Interpretationen

Die eher zurückhaltende Haltung von «Klassisch» und die gemeinsame Haltung in Bezug auf den Umgang mit «Fremden» bildete sich bereits nach dem telefonischen Erstkontakt mit der Geschäftsleitung ab. Meine Anfrage wurde zwar durchaus positiv entgegengenommen, jedoch wurde explizit verlangt, dass ich schriftlich kommunizieren solle, was genau der «Mehrwert» (P8, Lm) für die Organisation «Klassisch» sei. Dies kann als Abwehrpraktik gedeutet werden, indem man die Forschenden durch Nachfragen zu immer neuen Darstellungen ihres Forschungsziels veranlasst (Lau & Wolff, 1983, zit. nach Breidenstein et al., 2015, S. 51). Nach Absprache in der Geschäftsleitungssitzung folgte die definitive Zusage, und ich wurde in die Organisation eingeladen: *«Ich schlage Ihnen vor, dass Sie uns das Projekt vor Ort im Detail erläutern und wir bei dieser Gelegenheit gemeinsam das weitere Vorgehen festlegen»* (P6, Lm). Das Erstgespräch fand in einem formellen Rahmen statt, bei dem ich den Bereichsleitenden und dem Geschäftsleiter an einem Tisch gegenüber sass. Wert gelegt wird auf ein professionelles Auftreten, was sich u.a. in

⁴³ Alle anwesenden Teammitglieder haben eine abgeschlossene Ausbildung in den Bereichen Sozialarbeit, Sozialpädagogik, Betreuung, Wohncoaching, Erwachsenenbildung, Gesundheitswesen oder Psychiatrie. Eine Person hat eine Praktikumsstelle inne und ist aktuell noch in Ausbildung.

der Kommunikation und bei der «angemessenen» Kleidung der Geschäftsleitung niederschlägt. Es galt die Sie-Kultur. In diesem Moment wurde die «Interaktionsordnung» (Erving Goffman & Hubert A. Knoblauch, 2001, S. 50ff.)⁴⁴ im Umgang mit «Fremden» deutlich, indem die Grenze zwischen ihnen und mir mit einer räumlichen Distanzierung demonstriert wurde. Diese Ordnungsvorstellungen entsprachen einem Arrangement, welches beispielsweise bei Vorstellungsgesprächen üblich ist, in welchen eine Machtdysbalance zwischen den Teilnehmenden herrscht. Ein typisches Verhaltensmuster lässt sich identifizieren, indem das «Offensichtliche» (Goffman & Knoblauch, 2001, S. 30), deutlich hervortritt. Meinen Status als «Fremde» und unser Beziehungsverhältnis wurde durch implizite Hinweise erkennbar. Da ich auch hier erneut aufgefordert wurde, mein Forschungsvorhaben zu schildern, kann in der Art und Weise dieser organisationalen Handlung entnommen werden, welche Absicht mit diesem Gespräch verfolgt wird. Diese soziale Ritualisierung (ebd.). d.h. die Standardisierung des organisationalen Verhaltens im Umgang mit Fremden, zeichnet hier Verhaltensweisen auf, die einerseits dazu dienen, den Mehrwert für die Organisation zu definieren und andererseits als «Momentum des Vertrautwerdens» betrachtet werden zu können. Sobald ich das Vertrauen der Geschäftsleitung gewonnen hatte, nahm der Grad an Distanziertheit ab. Ich erhielt eine ausführliche Führung durch die Organisation, wurde zum Mittagessen eingeladen – in der Rolle als Gästin fühlte ich mich sehr wohl. Dieses Gefühl von Wohlbefinden änderte sich wieder, sobald ich in Kontakt mit dem Kernteam trat. Beim Erstkontakt war die Haltung des Teams mir gegenüber eher zurückhaltend. Eine Mitarbeiterin äusserte ihr Unbehagen: «Ich werde nicht gerne auf Tonband aufgenommen» (P4, Kf). Dies zeigte sich auch darin, dass die meisten Mitarbeitenden an mir vorbeigingen, ohne mir die Hand⁴⁵ zu schütteln, um sich persönlich vorzustellen. Dies lässt sich als eine Art von Grenzziehung interpretieren, wobei ich den aktiven Part übernehmen und mich bei ihnen vorstellen musste. Eine bloss oberflächliche Deutung dieser Gegebenheit könnte zum vorschnellen Schluss verleiten, dass hier ein demotiviertes, unfreundliches Team vorfindbar ist, das keinen grossen Wert auf Gastfreundschaft legt. Entsprechend dieser Leseart wäre die Wahrscheinlichkeit klein gewesen, dass sie mich «eingeladen» hätten. Hier zeichnen sich spezifische berufliche Habitusformationen im Umgang mit Fremden ab, die für das Team kennzeichnend sind. Diese Geschlossenheit und «Demotiviertheit» von einigen Teammitgliedern, mit mir in Interaktion zu treten, lässt den Verdacht aufkommen, dass das Team nicht in den Entscheid, am Forschungsprojekt teilzunehmen, involviert war. Anhand dieser Distanziertheit lässt sich nachvollziehen, dass die Interaktionsordnung eine von der Geschäftsleitung auferlegten «Deutungs- und Bewältigungsaufgabe» (Roland Hitzler, 2010, S. 21) ist, die jedes Teammitglied lösen muss, sobald es mit Fremden in Interaktion tritt. Diese Hypothese bestätigte sich nach erneuter telefonischer Kontaktaufnahme mit der Geschäftsleitung. Mit der Bitte, mir nochmals zu schildern, wie meine Anfrage intern behandelt wurde, bestätigte sich,

⁴⁴ Nach Goffman kann die Interaktionsordnung verstanden werden als Umschreibung jener «Räume, Gelegenheiten und Zusammenkünfte, in denen die Individuen – in unmittelbarer körperlicher Gegenwart anderer bzw. in Orientierung und Wechselwirkung mit diesen anderen – einen Arbeitskonsens über die Beschaffenheit ihrer Wirklichkeit herstellen» (Robert Hettlage, 1999, S. 190, zitiert nach Dominic Bergner, 2010, S. 11).

⁴⁵ Stand Februar 2020. Vor Corona-Hygiene- und -Verhaltensregel «Händeschütteln vermeiden».

«dass solche Entscheide nicht noch auf Teamebene ausgetragen werden» (P8, Lm). Obschon sich das Forschungsprojekt um Organisations- und Teamkultur handelt, wurde das Kernteam in den Entscheidungsprozess nicht involviert, sondern lediglich informiert. Auf der Beziehungsebene begegnet die Geschäftsleitung den Mitarbeitenden nicht reziprok «vertrauensvoll», sondern mit Widerspruch, indem sie deren Meinung umgeht. Der Geschäftsleiter konnte im persönlichen Gespräch sehr gut nachvollziehen, dass sich dieses Vorgehen negativ auf die Teilnahmemotivation des Teams auswirkte. Der Sinn und Zweck der Untersuchung schien für das Team nicht klar zu sein. Einerseits kann es sein, dass eine versteckte Absicht vermutet wurde, und die Bedenken bestanden, dass etwas «aufgedeckt» wird. Und/oder kann das abweisende Verhalten als Abwehrreaktion interpretiert werden, «da man ja nicht gefragt wurde», und die Motivation nicht intrinsischer Natur war.

Die Datenauswertung der Gruppendiskussion und der teilnehmenden Beobachtung zeigen auf, dass ein zentrales Merkmal des Orientierungsmusters von «Klassisch» die innerbetriebliche Bestrebung ist, einen guten Teamgeist herzustellen. Ihre Kultur orientiert sich am Ideal, dass ohne «gute Kommunikation» (P2, Hf, Fm & Cf) und «Vertrauen» (P2, Jf) ein gemeinsames «Tragen» (P2, Ef) nicht funktioniert. Gute Beziehungen in einem dynamischen Arbeitsumfeld ist als betriebliche Ressource zu identifizieren. Die Kultur orientiert sich an den Sozialkompetenzen der einzelnen Mitarbeitenden, wobei individuelle Handlungen mit Rücksicht auf die Gemeinschaft getroffen werden, was sich bei der gestellten Frage, «was gute Teamarbeit ausmacht», bei der Gruppendiskussion als «kollektives Orientierungsmuster» (Bohnsack, 2014, S. 126) identifizieren lässt:

«Also wir kennen uns schon lange. Und jetzt in unserer Situation, denn geht es ums Helfen, miteinander schaffen und nicht wer weiss es besser oder irgend so etwas.» (P2, Hf)

«Ja, zusammen kommunizieren.» (P2, Fm)

«Ja, genau. Absprache.» (P2, Cf)

«Ich habe schon in anderen Wohnheimen Krisen erlebt, die nicht gut gemanagt worden sind, genau wegen dem oder weil das Vertrauen gefehlt hat, oder «Ah, du bist so oder so dumm» oder wo so all diese Geschichten in den Weg gekommen sind. Und das erlebe ich hier extrem positiv.» (P2, Jf)

«Ich habe auch schon Situationen mit meinem früheren Chef erlebt, der immer alles selber machen wollte. Und das ist eben gerade nicht gut in einer Krisensituation, sondern, dass man es gemeinsam aufteilt, oder?» (P2, Ef)

«Aber sicher nicht wie damals die Leitung, die überall und nirgends drin war. Das war etwas anderes. Das ist Geschichte.» (P2, Cf)

Diese «Fokussierungsmethapher» (Bohnsack, 2014, S. 126) dokumentiert, dass diese Passage von positiven Gegenhorizonten und einer thematischen Konklusion geprägt ist. Die von Hf aufgegriffene Orientierung des «miteinander Arbeitens» (P2) wird von den anderen Teammitgliedern als «Elaboration» aus- und weiterbearbeitet, was in Form von validierenden Beiträgen und Differenzierungen zum Ausdruck kam. Die Weiterbearbeitung dieses Orientierungsgehaltes bringt die Erwartungen bezüglich Teamarbeit zur Geltung, was sich in «Vertrauen», «Kommunikation» und «gemeinsames Tragen» zusammenfassen lässt. Dass Jf und Ef beide Negativbeispiele aus frühe-

ren Erfahrungen schildern, lässt darauf hindeuten, dass es «jetzt» besser ist und sie die Teamkultur als positiv erleben. Dass die Zufriedenheit insgesamt als gut einzuschätzen ist, zeigt sich an einigen Passagen, die von Lob und Wertschätzung gekennzeichnet sind:

«Also was hilfreich ist, finde ich, dass wir einen Chef oder eine Bereichsleitung haben, die uns hört... Das ist sehr wichtig, dass auch die Vorgesetzten zu uns stehen.» (P2, Hf)

«Oder wir untereinander, also ich denke, wir funktionieren ganz gut zusammen so.» (P2, Hf)

«Ich denke auch das Vertrauen zu einander ist ein wichtiger Boden. Und dass wir auch, wenn irgendetwas einmal wäre, dass wir das ansprechen, dass nichts Zwischenmenschliches da ist. Das erlebe ich hier sehr positiv.» (P2, Jf)

«Und man kann auch sagen, dass man es zusammen trägt.» (P2, Ef)

«Ich finde es auch schön, dass ihr zumindest ihr auch Bezugspersonenarbeit macht und auch am Wochenende arbeitet. Es gab auch Momente, da die Bereichsleitung nicht gearbeitet hat am Wochenende, es auch weniger Bezugspersonen hatte. Klar, weniger Bezugspersonen macht auch Sinn. Aber finde das auch schön, wenn du dann auch einmal am Wochenende arbeitest oder auch einmal spät oder so. Ich finde das schon noch gut, dass du auch ein bisschen drin bist. Dann siehst du auch, was praktisch für die Mitarbeiter ist. Was für Sachen es gibt, die nerven können oder zu Zeitverlust führen. Aber ich finde das macht Sinn.» (P2, Cf)

Gehört-Werden und Vertrauen schaffen Zufriedenheit. Diese Textpassagen dokumentieren die Überzeugung, dass das Team auf der Beziehungsebene die Voraussetzungen zur guten Teamarbeit schafft. Es ist naheliegend, dass sich die Nicht-Involvierung des Teams (keine Absprache, alleine entscheiden) bezüglich der Teilnahme am Forschungsprojekt negativ auswirkte, da ein solches Vorgehen nicht den «Teamwerten» entspricht und so nicht gemeinsam getragen wird. Widersprüchlich erscheint, dass sich die Mitarbeitenden in einer partizipativen betrieblichen Lebenswelt geübt zeigten. Während der Teamsitzung war der Geschäftsleiter ebenfalls anwesend, da es im ersten Teil um betriebliche Optimierungsprozesse ging, die in einer Supervision diskutiert wurden. Von der Geschäftsleitung wurden Aussagen gemacht wie: «Es soll ein Teamentcheid sein» (P4) oder «Ihr seid die Fachleute» (P4). Diese partizipative Haltung der Geschäftsleitung widerspiegelte sich in den überaus engagierten Redebeiträgen der Mitarbeitenden während der Teamsitzung, indem diese zeigten, dass ihnen eine partizipative Arbeitsorganisation nicht fremd ist. Die Veränderungs- und Optimierungsprozesse werden gemeinsam erarbeitet und getragen. Diese Annahme bestätigte sich im Verlauf der Untersuchung, als bei der Analyse der Organisationsdokumente ein partizipativer Führungsstil im Leitbild dokumentiert wurde. Dass hier unterschiedliche Handhabungen bezüglich Partizipation identifiziert werden konnten, lässt erahnen, dass hier widersprüchlicher Signale von der Geschäftsleitung gesetzt werden und dies auf ein paradoxes Muster zwischenmenschlicher Kommunikation hinweist. Paul Watzlawick, Janet Beavin Bavelas und Don D. Jackson (2017) sprechen in diesem Zusammenhang von einer paradoxen Handlungsaufforderung, «die befolgt werden muss, aber nicht befolgt werden darf, um befolgt zu werden» (S. 214). In Bezug auf die Teammitglieder beinhaltet die paradoxe Handlungsaufforderung, dass sie aufgefordert werden mitzudenken, mitzugestalten und mitzuentcheiden, aber dieser Aufforderung nicht nachkommen können, da ihre Meinung nicht konsequent mitberücksichtigt wird. Es ist davon auszugehen, dass solche doppelten Signale ambivalente Gefühle im Team auslösen können und zu Unsicherheit führen. Ein konsequenter partizipativer Führungsstil würde sich dadurch auszeichnen, dass die Geschäftsleitung bei Entscheidungen immer die

Meinung der Mitarbeitenden mit einfließen lässt. Dies kann darauf hindeuten, dass diese Haltung der «Partizipation» nicht primär einem sozialen, demokratischen Gedanken entspringt, sondern die Maximierung der Organisationsleistung beabsichtigt. Die Gewährung von vorteilhaften Bedingungen, die zur Arbeitszufriedenheit beitragen sollen, kann somit als strategischer Entscheid interpretiert werden, um die Organisation am Laufen zu halten. Diese ambivalente Handhabung kann somit auf eine Scheinpartizipation oder auf einen Wandelprozess in der Organisation hindeuten. Letzteres kann als naheliegender eingeschätzt werden, da der Geschäftsleiter und der Bereichsleiter erst seit ca. zwei Jahren ihre Funktionen ausführen und Teambildungsprozesse durchlaufen. Nach Bruce Tuckmans Phasenmodell der Teamentwicklung (1965)⁴⁶ befindet sich das Team in der Performing-Phase (ebd. S. 396), wobei die definierten Normen routiniert in den Arbeitsalltag integriert werden und strukturelle Fragen gelöst sind. In dieser Leistungsphase sind nach Florian Becker (2016, S. 76) die Rollen sowie Zuständigkeiten klar, und es herrscht eine gute Kommunikation. In dieser Phase ist das Teamklima emotional positiv, und es besteht eine wachsende Kohäsion zwischen den Mitgliedern. Dies entspricht auch dem Team «Klassisch». Die sich zeigende Dysbalance zwischen Partizipation und Nicht-Partizipation kann drauf hindeuten, dass in der vorherigen Norming-Phase das Vertrauen zum Team zu wenig aufgebaut und/oder geltende soziale Normen, die im Team gelten, unzureichend geformt wurden. Da das Team bereits vor den Leitungswechseln gut eingespielt war, kann dies darauf hindeuten, dass die jetzigen Leitungspersonen auf Beziehungsebene hinterherhinken, was sich in einem ambivalenten Führungsmix von «Top-Down» und «Partizipativ» widerspiegelt. Nach Becker (2016, S. 78) können sich Leitungspersonen in der Performing-Phase in der Regel stark zurücknehmen und sollten nur eingreifen, wenn es wirklich erforderlich ist. Leitungspersonen können sich dafür verstärkt um die Bereitstellung der notwendigen Ressourcen kümmern und über ein geeignetes Umfeld die Leistungsbasis für das Team verbessern (ebd.). Das Team für ein Forschungsprojekt zu begeistern, bei dem es um Organisations- und Teamkultur geht, wäre eine optimale Gelegenheit dazu gewesen. Dass die Mitarbeitenden im Allgemeinen jedoch zufrieden sind, zeigten die positiven Äusserungen des Teams und der persönliche Eindruck der Teamatmosphäre. Zusätzlich lässt sich dies durch eine kürzlich durchgeführte Mitarbeitendenbefragung betreffend Arbeitsplatzzufriedenheit bestätigen, die laut dem Geschäftsleiter (P8) sehr gut ausgefallen ist. Es kann jedoch festgehalten werden, dass in Folge unklarer oder widersprüchlicher Forderungen an die Mitarbeitenden unerwünschte Nebenwirkungen, wie Ablehnung, Zynismus, Lästern und Gerüchte (Grote & Hering, 2012, S. 12) auftreten können.

Bei der Einstiegsfrage (in Mundart): *«Erzählen Sie doch mal, wie es hier in der Organisation eigentlich so abläuft?»* lag der Themenfokus bei den Bewohnerinnen und Bewohnern, und es wur-

⁴⁶ Nach Bruce Tuckman wird der Prozess des Teambuilding in fünf Phasen unterteilt, die jeweils eigene Merkmale aufweisen. Das Modell war zu Beginn in vier Phasen gegliedert und wurde erst später mit der Adjourning-Phase (Auflösung), einer fünften Phase, ergänzt: Forming-Phase, Storming-Phase, Norming-Phase, Performing-Phase und Adjourning-Phase. Vgl. Tuckman (1965) oder Becker (2016, S. 75ff.). Auf eine weiterführende Darstellung wird hier verzichtet.

den Alltagspraktiken geschildert: Tagesablauf, Medikamentenabgabe, Bezugspersonenarbeit, Koordination mit externen Institutionen und Ressorts. Das Gespräch war lebendig und von häufigem Sprecherinnen- und Sprecherwechsel bestimmt. Dieses Merkmal von Gesprächskultur, in der Erfahrungen und Emotionen Platz haben, korrespondiert mit einer weiteren Auffälligkeit in der Diskussion: Die Teilnehmenden sprechen von persönlichen Erfahrungen und zeigen Emotionen. In vielen narrativen Sequenzen wurden in Form von Alltagsbeschreibungen und Fallbeispielen tiefe Einblicke in die Lebenswelt der Bewohnerinnen und Bewohner und die Interaktion mit ihnen gewährt:

«... die Leute wohnen zuerst hier im Wohnheim und danach, wenn sie gewisse Fähigkeiten haben, dann dürfen sie entweder direkt ins teilbetreute Wohnen oder in die Musterstrasse. Und wenn jemand vom Team den Eindruck hat, dass die Person mehr Aufmerksamkeit bei einem Thema braucht, also das kann Administration sein, das kann wohnen sein, putzen, Ernährung. Also es gibt dann so Bestandesaufnahmen und auch das Kompetenz-Papier zum Ausfüllen und dann komme ich zum Zug, dass ich dann mit diesen Leuten gezielt Wohntraining mache. Mit dem Ziel, dass sie ausserhalb wohnen können. Zuerst ins teilbetreute Wohnen, das auch von uns begleitet wird und dann mit dem Ziel, dass sie unabhängig werden.» (P2, Hf)

«Vor Kurzem hatten wir eine Krise, ich war dort. Aber ich denke, wenn ich mit jemandem bin, ist es immer gut, zu zweit zu schauen, vielleicht geht man zusammen zu dem Bewohner. Eine Person ist eher im Hintergrund und schaut wie die Situation ist. Bei uns war es ein bisschen speziell, er hat uns dann angegriffen, aber danach, als ich mich befreit habe, war sofort klar, die Polizei und Ambulanz anzurufen oder.» (P2, Cf)

«Zwar die Herausforderung dahinter ist mehr, also wenn es eine grobe Krise ist, ist das meistens einfacher zu händeln, als wenn es so eine latente Krise ist. Einfach, weil das System mit Einweisungen in Kliniken...also der Klient wünschen kann, aber so lange er nicht sagt, er bringt sich nächstens um, ist es mega schwierig, dass diese aufgenommen werden. Also es ist einfach ein Hin und Her und niemand fühlt sich zuständig. Also es ist manchmal eine wilde Telefoniererei, eigentlich ist das die grössere Herausforderung als das Krisenmanagement mit der Person selbst, mit diesen Behörden zu stürmen.» (P2, Gf)

Die «Proposition», die eine Orientierung im Gespräch auf die Bewohnerinnen und Bewohner richtet, wurden von den anderen Gesprächsteilnehmenden durch «Anschlusspropositionen» beschrieben und so zum gemeinsamen Diskussionsthema gemacht. Dies kann als wichtige Themensetzung identifiziert werden, da sich die Orientierung auf die Bewohnerinnen und Bewohner auch an der Teamsitzung zeigte, wobei die Bereichsleitung zu Beginn fragte: «Wie ist die Stimmung im Haus?» (P4, Km). Einstiegsrituale bei der Teamsitzung, die auf die persönliche Ebene der Mitarbeitenden zielen, konnten nicht dokumentiert werden. Der Fokus lag eindeutig auf der Stimmung der Bewohnerinnen und Bewohner.

Eine weitere Auffälligkeit zeigt sich in der Gesprächsdynamik. Während der Teamsitzung wird gelacht und zwanglos untereinander gesprochen. Solche Dynamiken konnten auch bei der Gruppendiskussion dokumentiert werden. Vor allem auffällig ist, dass sich die Teammitglieder oft gegenseitig ins Wort fallen. Dies geschah bereits zu Beginn der Gruppendiskussion nach dem Einsetzen des Eingangsstimulus, als der Redezug von Cf von Gf unterbrochen wurde. Die Mitarbeiterin mit den meisten Anstellungsjahren fragte rücksichtsvoll:

«Soll ich anfangen?» (P2, Cf)

Und dann leitet Gf, ohne auf die Frage von Cf einzugehen oder zu reagieren, das Gespräch ein. Dass Gf Cf den «Vortritt» genommen hatte, zeigt sich indem, dass sich Cf, unmittelbar nachdem Gf beendet hatte, wieder zu Wort meldete. Eine desorganisierte Kommunikationskultur zeichnet sich auch im weiteren Gesprächsverlauf ab:

«Grundsätzlich...» (P2, Gf) → Unterbruch

«Normalerweise sind vier Dienste, ausser am Wochenende sind sie reduzierter. Und dann gibt es eine Übergabe, wenn der neue Dienst beginnt.» (P2, Ef)

Weiter...

«Aber ich finde es noch interessant...» (P2, Cf) → Unterbruch

«Wenn ich etwas dazu sagen darf, ich finde die Frage mit der Sprache⁴⁷ wichtiger...» (P2, Ef)

Weiter macht sich während der Diskussion bei einigen Personen eine Absenz bemerkbar. Die Audioaufnahme ist von einem Kugelschreiber-Gekritzeln-Geräusch im Hintergrund begleitet, was vielleicht auf eine unbewusste Abwesenheit und ein Desinteresse hindeutet. Der Redeanteil war unter den meisten Teammitgliedern ausgeglichen, nur zwei Personen (Dm und Bm) haben sich kaum zu Wort gemeldet. Wobei Bm die Praktikumsstelle inne hat und erst seit Kurzem in der Organisation tätig ist. Dm und Bm wurden von den anderen Teammitgliedern nicht einbezogen oder direkt angesprochen, um sie «mit ins Boot» zu holen. Als sich Dm dann nach der Hälfte der Zeit das einzige Mal zu Wort melden wollte, ist der Höhepunkt des Durcheinanderredens zu dokumentieren. Dm hat seinen Redebeitrag nach zwei Sätzen beendet, und Gf führt die Diskussion weiter. Dies lässt auf eine unachtsame Kommunikationspraktik innerhalb des Teams hindeuten.

Der dramaturgische Höhepunkt lässt sich bei der Themenfokussierung «Geschlechterthematik» dokumentieren, wobei sich der Gesprächsverlauf der Frage, «ob das Geschlecht im Berufsalltag einen Unterschied macht», widmet. Die Teammitglieder zeigen sich hier meinungsfreudig und tragen Kontroversen aus. Dass es sich hier um ein brisantes Thema handelt, verdeutlicht, dass Dm's Wohlergehen bezüglich des «Übergangenswerdens» in den Hintergrund tritt und die Mitteilungsbedürftigkeit der anderen Gesprächsteilnehmenden in den Vordergrund gestellt wird.

Geschlechterunterscheidungen lassen sich bei «Klassisch» einerseits beim Eintrittsgespräch erkennen, anlässlich dem neue Bewohnerinnen und Bewohner gefragt werden, ob sie Präferenzen bezüglich des Geschlechts der Bezugsperson haben. Andererseits werden in den Stockwerken Frauen- und Männerzimmer sowie Waschräume für Kleider getrennt. Diese räumliche Trennung wird gemäss einem internen Dokument mit der Überzeugung vollzogen, dass Frauen und Männer unterschiedliche Bedürfnisse nach Intimsphäre und Freiraum haben. Weiter wird in einer Broschüre beschrieben, dass «den Frauen» eine Frauentage mit separatem Aufenthaltsraum zur Verfügung steht. Das hier nur «die Frauen» erwähnt werden, vermittelt implizit, dass die Frauen schutzbedürftig(er) sind. Den Männern wird so das Bedürfnis nach Rückzug abgesprochen und

⁴⁷ Der Betrieb «Klassisch» wird bilingue (Deutsch/Französisch) geführt.

sie werden so zusätzlich unter Generalverdacht gestellt. Diese Haltung bestätigt die Bereichsleitung während der Hausführung mit der Aussage «also hier haben die Männer am Abend nichts mehr verloren» (P4). Die Verwendung von solchen geschlechtsspezifischen Attributionsmustern reproduziert nicht nur stereotype Geschlechterrollen, sondern vermittelt den Bewohnerinnen und Bewohnern ein realitätsfernes Weltbild. Dies gilt vor allem als hinterfragungsbedürftig, da es in der Organisation u.a. um das Lernen von Wohnkompetenzen geht und in der «normalen Welt» Männer in Wohnungskontexten überall anzutreffen sind. Diese geschlechterstereotypen Zuschreibungen sind auf Organisationsebene zu lokalisieren, welche dennoch von den Mitgliedern im Alltag praktiziert und getragen werden. Auf Teamebene wurde auf die Frage, «ob Unterschiede in der weiblichen und männlichen Praxis in der Organisation existieren», wenig eingegangen, und es wurden keine geschlechterspezifischen Zuschreibungen gemacht:

«Ja und nein, ich weiss es nicht.» (P2, Fm)

«Ich habe nicht den Eindruck.» (P2, Ef)

«Nein, es ist eher vom Typ her. Nicht weil es ein Mann oder eine Frau ist.» (P2, Cf)

«Also ich habe das hier nicht so erlebt. Ich denke, es hat auch Frauen mit mehr... Nein, das kann man nicht sagen. Es gibt nicht wirklich so 'Karikaturen'. Es hat so oder so nie viel Männer gehabt. Ich habe das nicht so erlebt.» (P2, Fm)

Bei der Frage, «warum Sozialarbeit ein Frauenberuf ist, der von Männern geführt wird», wurde dennoch Gebrauch von einigen stereotypen Erklärungsgründen geäussert wie, dass Frauen weniger «Durchsetzungsvermögen» haben oder «sich weniger zutrauen». Der Ursprung der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen wurde jedoch bei gesellschaftlichen Rollenbildern und Erwartungen lokalisiert:

«Ich denke, da ist Familienplanung das einte, aber schon so auch Rollenbilder, Durchsetzungsvermögen oder manchmal sich es schlichtweg zuzutrauen. Es ist halt schon so, dass man von einem Mann wahrscheinlich immer noch eher erwartet, dass er das macht. Das sind alles ganz unterschiedliche Ansprüche, die man immer noch die Tendenz hat zu erfüllen, auch wenn man vielleicht von Haus aus denkt, also nein, ich will da ganz anders funktionieren.» (P2, Km)

Dass dieses Ungleichgewicht mit der Familienplanung zusammenhängt, illustrieren die Teammitglieder an einem internen Beispiel. Die vorherigen Bereichsleitungspersonen waren alle Frauen und keine von ihnen hatte Kinder. Die Organisation hat jedoch mit anderen Herausforderungen punkto Geschlecht zu kämpfen. Auf der Betreuungsebene lassen sich sehr schwer «gute Männer» finden, daher ist das Betreuungsteam schon immer in einem Ungleichgewicht gewesen, da sich für solche Stellen wenig Männer bewerben. Begründet wird das mit dem Lohn und dem Pensum, da in der Organisation die Devise herrscht, dass höchstens ein Pensum von 80 Prozent ausgeübt werden kann. Weiter werden die fehlenden Aufstiegsmöglichkeiten oder die unregelmässigen Arbeitszeiten als Gründe definiert. Der Unterschied zu Frauen ist weiter,

«dass viele knapp eine Ausbildung gehabt haben, aber Männer trauen sich manchmal auch mehr zu. Ich kann als Pädagoge arbeiten gehen und so, und Frauen, wenn sie sich bewerben, dass sie sich erst bewerben, wenn sie neun von zehn Punkten erfüllen müssen für sich selber im Kopf, dass sie sich überhaupt bewerben. Also ich wäre auch so. Und bei Männern, die erfüllen fünf Punkte. Es tut mir leid, aber wenn ein Mann hier arbeitet und du nicht 100 Prozent arbeiten kannst, dass kannst

du es vergessen, die Frau muss arbeiten gehen. Lohn ist auch sicherlich ein Punkt oder? Das sind so viele Sachen. Und wenn ein Mann der Familienernährer ist, denke das macht auch ein Unterschied.» (P2, Cf)

«... und Frauen sind dort eher flexibel, sehen ihre Familie. Ah, 80 Prozent ist gut, dann habe ich mehr Raum für die Familie und habe einen schönen Lohn. Also ich kenne ganz viele Männer, die immer noch nach wie vor einmal auf 100 Prozent zielen und wenn es sich dann ergibt von der Familie her und allem, kann man die Reduzierung bereden. Hingegen die Frauen sehen es eher umgekehrt. Die sehen häufig einmal die Familie oder die soziale Einbettung und denken, ah ja, dann habe ich genug Zeit und jetzt kann ich noch arbeiten dazu - wunderbar! Also das ist jetzt etwas plakativ und stimmt sicher nicht für alle. Aber das ist, was ich mit Kollegen in der Diskussion häufig höre.» (P2, Km)

Die hier geschilderten Erklärungsansätze, dass die Männer ihren Fokus eher auf die Erwerbsarbeit legen, mehr Lohn wollen, sich unflexibel sowie selbstbewusster zeigen und Frauen flexibler, weniger selbstbewusst und familienorientiert sind, illustriert die immer noch weit verbreitete traditionelle Sicht auf die Geschlechter. Männern wird mit solchen Annahmen «eine Priorisierung von Beziehung und Kinderbetreuung abgesprochen und Frauen im Bereich der Erwerbsarbeit» (Hofmann, 2018, S. 276).

Hinsichtlich der Geschlechtergleichheit in geschriebener Sprache kommen in der Organisation «Klassisch» unterschiedliche Formen zur Anwendung: Auf der Internetseite und im Leitbild wird die Kurzform «BewohnerInnen» gewählt, hingegen wird bei der Vorstellung des Personals von «Mitarbeitern» gesprochen. Auch bei der internen Teamsitzung-Traktandenliste wird nur von «Bewohnern» und «Mitarbeitern» gesprochen. Beim Betriebskonzept werden, um «die Lesbarkeit des vorliegenden Konzeptes zu unterstützen, nur die weiblichen Personenformen verwendet». Diese unsystematischen Schreibweisen zeigen auf, dass sich «Klassisch» nicht mit einer zeitgemässen, gendersensiblen Kommunikation auseinandergesetzt hat. Der unreflektierte Sprachgebrauch hat sich auch auf der Ebene der gesprochenen Sprachen dokumentieren lassen. Niemand im Team hat während der Gruppendiskussion die weibliche und die männliche Form genutzt:

«Aber auch bei Praktikanten. Vorher hatten wir fast nur Frauen und jetzt haben wir auch mehr Männer» (P2, Cf)

«... und am Nachmittag ist es dann eher so, dass man für die Bewohner Zeit hat für Gespräche, Begleitung» (P2, Ef)

«Und bei der Krisenintervention, was manchmal schwierig ist, ist die Arbeit mit den Ärzten z.B. Psychiater und so» (P2, Fm)

Durch das Triangulationskonzept konnte das kollektive Orientierungsmuster von «Klassisch» hinsichtlich sprachlicher Gleichstellung sichtbar gemacht werden.

6.2.1 Resümee Erkenntnisse – Organisation als Beziehungseisberg

Die Analyse der Organisation «Klassisch» lässt sich zusammenfassend zu folgenden Erkenntnissen verdichten:

Um die Kultur der Organisation «Klassisch» zu identifizieren, ist ihre Einordnung als «Mitarbeitenden-Organisation» entscheidend. So sind alle Aussagen vor dem Hintergrund einer Organisation zu betrachten, worin die Mitarbeitenden das Herzstück der Organisation sind. Die informellen Aspekte, wie beispielsweise die organisationalen Beziehungen, sind nicht direkt sichtbar, jedoch sind sie essenziell für «Klassisch». Der Teamgeist ist der Motor der Organisation, welcher die Werte und Normen zusammenfasst und lebt. Hintergrund dieser betrieblichen Orientierung ist die Auseinandersetzung mit Bedürfnissen, die auf das Klientel ausgerichtet sind. Das Engagement, die Haltungen und Arbeitsgrundsätze in Bezug auf das Personal werden nur marginal thematisiert. Der formelle Fokus liegt somit bei den Bewohnerinnen und Bewohnern. Der informelle Fokus bildet jedoch das Team. Was zum starken Teamgeist und einem «guten Arbeitsklima» beiträgt, kommt in den Organisationsdokumenten nicht explizit zur Geltung, obschon das Team als zentrale betriebliche Ressource identifiziert wurde. «Diversity» wird nur im Zusammenhang mit Bewohnerinnen und Bewohnern thematisiert. Die fehlende Auseinandersetzung mit diversity-orientierter Personalpolitik weist auf eine geringfügige Vertiefung mit den Anforderungen in den Berufsfeldern der Sozialen Arbeit hin⁴⁸.

Durch den starken Teamgeist wird Solidarität und Zusammenhalt als wichtige Orientierungsgrösse definiert. Kollegialität und offene Kommunikation bilden die Grundlage des kollektiven Orientierungsrahmens für gute Teamarbeit. Das organisationale Handeln ist gleichzeitig eine Chance zur Mitgestaltung (Partizipation) und kollektive Pflicht. Es ist von einer aufgewerteten Teamkultur die Rede, welche hervorragende soziale Kompetenzen fordert. In den untersuchten Kontexten wird Kommunikation als wichtige Orientierungsgrösse gesehen und in der Diskussion als betriebliche Ressource konstruiert. Die Zusammenarbeit haftet an mit Familiensystemen verknüpften Bildern: Vertrauen und Beziehung.

Auf Leitungs- und Teamebene zeichnet sich ein Muster der Ambivalenz: In den Gruppendiskussionen lassen sich durch Termini wie «eigentlich» oder «normalerweise» die Unvereinbarkeit von Theorie (Talk: wie es vorgesehen wäre) und Praxis (Action: wie es tatsächlich gemacht wird) erkennen. Was sich in der Diskussion auf die Anwesenheitspflicht von einer gewissen Anzahl Mitarbeitenden und dem Handeln nach Checklisten bezieht. Dieses Muster macht sich auch auf der Leitungsebene sichtbar, wobei ein partizipativer Führungsstil im Leitbild festgehalten ist (Talk), jedoch die Mitarbeitenden bei wichtigen Entscheidungen nicht konsequent involviert werden (Action). Dies zieht sich weiter bis hin zur Mikro-Ebene, wobei das Team «Kommunikation» als Orientierungsrahmen definiert (Talk), jedoch seine kommunikativen Kompetenzen von Unachtsamkeit durchdrungen ist (Action).

⁴⁸ Vgl. Strategien der Diversity- und Gleichstellungspolitiken in den Schweizer Fachhochschulen für Soziale Arbeit. Auf deren allgemeine Darstellung hier verzichtet wird.

Bei der angeregten und facettenreichen Diskussion stellen die Teammitglieder ihre fachliche Expertise unter Beweis, indem ein routinierter Arbeitsalltag skizziert wird. Die präzisen Darstellungen über ihren Berufsalltag veranschaulichen ihre Nähe zum Feld. Frauen und Männer begegnen sich in dieser Organisation auf Augenhöhe, explizite Diskriminierungsphänomene lassen sich nicht dokumentieren. Aufgrund des ausgeglichenen Frauen- und Männeranteils auf der Ebene der Bereichsleitung und dem ohnehin grösseren Frauenanteil im Team, zeichnet sich eine innerbetriebliche «Dethematisierung» (Pasero, 1995) von Differenz und Ungleichheit ab. Hingegen auf der Ebene der Bewohnerinnen und Bewohner werden Geschlechterunterscheidungen thematisiert, mit der Annahme, dass diese separat zu behandeln sind, da verschiedene Bedürfnisse bestehen. Dies wird damit begründet, dass die Vielfalt sozialer, kultureller, physischer und umweltbezogener Unterschiede bei Menschen, die Art und Weise zu denken und handeln, beeinflusst (P10). Dies würde ja dann auch auf die Mitarbeitenden zutreffen, wird aber nicht anerkannt. Geschlechterdifferenzierungen werden von den Organisationsmitgliedern auf Leitungs-, Mitarbeitenden-, Bewohnerinnen- und Bewohnerebene reproduziert. Durch organisationale Sprechakte und -muster werden die Identitäten als weiblich oder männlich rekonstruiert. Sie beinhalten direkte Sprechakte «Werde schutzbedürftig!», in dem durch geschlechtsspezifische Attributionsmuster (Schutzbedürftigkeit der Frauen) Stereotype reproduziert werden.

Den Lebenssituationen der Bewohnerinnen und Bewohnern wird hingegen tolerant begegnet. Der Aufenthalt in der Organisation wird als Möglichkeit, «sich neu zu orientieren» (P10), betrachtet. Die «Hausordnung» (P10) erlaubt den Konsum von Alkohol in kleinen Mengen ausserhalb des Hauses, solange die Ziele des Aufenthaltes nicht dadurch beeinträchtigt werden.

Abschliessend lässt sich das Teamklima aus meiner Perspektive als sehr positiv beurteilen. Das Team konnte bei den interaktiven Untersuchungssettings (Gruppendiskussion und der teilnehmenden Beobachtung) hinsichtlich des Gesprächsverlaufs und -inhalts sowie des «Sich-Vertraut-Seins» überzeugen. Fokussiert auf die «Diskursorganisation» (Bohnsack, 2014, S. 126) zeigt sich, dass die Redebeiträge aufeinander bezogen sind. Lediglich bei der Sprechdynamik ist eine Dysbalance zu verzeichnen. Die Teammitglieder zeigten sich meinungsfreudig, humorvoll und die Diskussion weist einen thematischen roten Faden auf. Der Auftritt als geschlossene Einheit machte sich durch eine distanzierte Haltung deutlich. Dies ist einerseits auf das starke Gruppengefühl zurückzuführen und/oder kann andererseits als Folge der Nicht-Involvierung interpretiert werden. Durch die eher zurückhaltende Haltung gegenüber der Umwelt macht eine sorgfältige Planung des Arbeitsbündnisses und des Beziehungsaufbaus den entscheidenden Erfolgsfaktor zur Kooperation aus. In dieser vorfindbaren Organisations- und Teamkultur gelingt ein praxisnaher und facettenreicher Einblick in Routinehandlungen, Interaktionen mit Bewohnerinnen und Bewohnern, kollektiv geleitete Normen und Ordnungsstrukturen. Dies ermöglicht eine optimale Nähe zum Feld.

6.3 Ergebnisteil 3: Kontrastierung der Fälle

«Wenn B tatsächlich A zurückgrüsst, dann hat er entweder sein Interesse einer gemeinsamen Praxis mit A bekundet oder ist seinem Wunsch danach gefolgt oder bloss der geltenden Norm von Höflichkeit.» (Oevermann, 2000. S. 65)

Die ausgewählten Fälle zeigen differente Führungsmodelle, professionelle Deutungsmuster, Routinen sowie Organisations- und Teamkulturen. Mehrdeutigkeiten der entdeckten Phänomene konnten durch systematische Interpretationen und Plausibilitätsbetrachtungen, gestützt auf multiple Datenquellen, aufgelöst werden. Für die Rekonstruktion der einzelnen Fälle wurde der Fokus auf unterschiedliche Schwerpunkte gelegt, die aufschlussreiche Ergebnisse vermuten liessen. Als letzter Schritt konnte durch ständiges Vergleichen in kontrastierenden Kontexten die Organisationen untersucht und systematisch verglichen werden (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S. 277). Neu entdeckte Phänomene, die in den Fokus gerückt sind, wurden mit anderen Phänomenen auf Ähnlichkeiten und Unterschiede hin verglichen. Im ständigen Vergleich der zwei Organisationen wurden so verschiedene thematische Schwerpunkte evident. Bei der Ergebniszusammenführung werden Kohärenzen sowie Widersprüche aufgezeigt und systematisch über unterschiedliche Kontrastierungslinien diskutiert. Zur Klärung der Fragestellungen werden, um eine in sich schlüssige Kontrastierung darzustellen, die zwei rekonstruierten Fälle anhand folgender untersuchungsrelevanter Kontrastierungslinien diskutiert:

- Gruppenunterschiede bei den diskutierten Handlungshorizonten
- Einfluss von Organisationskultur auf die Teamarbeit
- Sprache als widersprüchliches Teamkapital
- Stereotype Geschlechterrollen vs. neue Denk- und Handlungsräume

Die im Folgenden zur Darstellung gebrachte Kontrastierung der Organisationen «Alternativ» und «Klassisch» zielt auf die Klärung der Fragestellungen, die im 7.1 diskutiert werden.

Ergebnis 1: Diskutierte Handlungshorizonte –

Die Position der Adressatinnen und Adressaten der Sozialen Arbeit

Eine relevante Kontrastierung ist in Bezug auf die diskutierten Handlungshorizonte nach dem Einsetzen des offenen Eingangsstimulus zu beobachten. Die Teams wurden während der Gruppendiskussion gebeten zu erzählen, «wie es hier in der Organisation eigentlich so abläuft?» Die offene Formulierung der Frage ermöglichte bei diesem Frageblock eine freie Themensetzung. Diese Kontrastierungslinie ist vor allem deswegen interessant, weil sich die Schilderungen der Teams hinsichtlich der thematischen Schwerpunkte wesentlich unterscheiden. In der kollektiven Art und Weise, wie die Teams ihren Alltag hervorbringen, wird ein gemeinsamer Rahmen, der eingehalten wird, dokumentiert. Tabelle 6⁴⁹ zeigt eine zusammenfassende und vergleichende Übersicht der Themenschwerpunkte in chronologischer Reihenfolge ihres Auftretens. Die Synopse der diskutierten Handlungshorizonte veranschaulicht, dass bei den Organisationen sowie bei der fokussierten Themensetzung als auch bei der Vertiefung der Inhalte wesentliche Differenzen zu dokumentieren sind.

Besonders auffällig ist, dass die Organisation «Alternativ» bei den Themenschwerpunkten die Sachebene bevorzugt und die Management-Ebene fokussiert wird. Eine Distanziertheit zur Ebene der Bewohnerinnen und Bewohnern sowie der Umwelt kann festgehalten werden. Dass das Team «Alternativ» während der Gruppendiskussion eher thematische Inhalte der strukturellen Ebene zum Ausdruck bringt, besagt also keineswegs, dass die Bewohnerinnen und Bewohner für sie unwichtig sind. Sondern es zeigt lediglich auf, dass sie bei der Darstellung ihrer beruflichen Praxis nur die Leitungsaufgaben in den Vordergrund stellen. Dass sie sogar bei der erneuten Aufforderung, ihren Tagesablauf zu schildern, die Erzählung weiterhin auf einer «oberflächlichen» Ebene halten, verdeutlicht die Fixiertheit auf ihre Leitungsrolle. Obschon «Alternativ» sich in Anbetracht des ganzen Forschungsprozesses insgesamt offener zeigte als «Klassisch», vermittelt sie ein einseitigeres Bild ihres Berufsalltages. Erst die Kontrastierung liess mir als Beobachterin die Entscheidungsstrukturen hinsichtlich der Themenwahl erkennen. Schlussfolgernd kann festgehalten werden, dass «Alternativ» die Sachebene (Prozesse, Routinen, Abläufe) und «Klassisch» die Interaktionsebene (Bewohnerinnen und Bewohner, Koordination mit der Aussenwelt) fokussierte. Die Kontrastierung zeigt deutlich, dass bei der Organisation «Klassisch» die Inhalte facettenreicher und umfangreicher sind. Der Themenschwerpunkt liegt bei den Bewohnerinnen und Bewohnern, was einen praxisnahen Einblick in den beruflichen Alltag des Teams ermöglicht. Die bedeutsamste Erkenntnis dieser Gegenüberstellung ist die Distanziertheit des Teams «Alternativ» gegenüber seinen Bewohnerinnen und Bewohnern. Die Vorbildfunktion von «Alternativ» und ihr Sendungsbewusstsein hat eine Einschränkung ihres Blickwinkels zur Folge. Dies, obschon die Leitungspersonen die einzigen in der Organisation sind, die Bezugspersonenarbeit machen und dies nicht auf den mangelnden Kontakt mit Bewohnerinnen und Bewohnern zurückzuführen ist.

⁴⁹ Siehe Tabelle 6 auf Seite 88.

Somit kommen hier charakteristische Handlungshorizonte der jeweiligen Organisationsmodelle zum Vorschein. Durch das symbolische Management von «Alternativ» scheint die Identifikation des Leitungsteams mit der Organisation sehr gross zu sein und das Organisationsmodell nimmt eine wichtige Stellung im beruflichen Alltag ein. Wie in der Interpretation herauskristallisiert wurde, zeigt sich eine hohe Identifikation der Leitungspersonen mit dem organisationsinternen Identitätskonzept. Zentral erscheint die Kontinuität der Leitungsrolle und nicht die der Bezugspersonen. Demgegenüber zeigt sich bei «Klassisch», wo sich die Teamkonstellation nicht aus Leitungspersonen zusammensetzt, ein grosser Bezug zum Alltag mit den Bewohnerinnen und Bewohnern. Durch die detaillierte Schilderung von Fallbeispielen, Arbeitsansätzen und Krisenmanagementstrategien etc. wurde nicht nur der berufliche Alltag skizziert, sondern es wurde auch ein Einblick in die Zusammenarbeit mit der Umwelt vermittelt. Diese Kontrastierung lässt sich in folgende Hypothese verdichten: Je höher die hierarchische Position, desto geringer wird der Fokus auf Adressatinnen und Adressaten der Sozialen Arbeit. Es lässt sich a priori nicht ausschliessen, dass durch die Mehrfachbelastung von Leitungspersonen aufgrund multipler Aufgaben eine «Priorisierungskultur» zu entstehen vermag. Vor dem Hintergrund dieser Annahme scheint jeweils dasjenige in Szene gesetzt zu werden, was den grössten Mehrwert erwarten lässt. Die einseitige Darstellung von «Alternativ» könnte somit als eingeübtes Management-Verhaltensmuster gedeutet werden, bei welchem die Verkaufs- und Marketingorientierung im Vordergrund steht.

Schlussfolgernd lässt sich festhalten, dass bei der Frage nach dem beruflichen Alltag zu erwarten ist, dass auch die Interaktionsarbeit mit Klientinnen und Klienten dargestellt wird. Vor allem, da ja das Verhalten des Teams danach ausgerichtet werden sollte, um möglichst förderlich für die Entwicklung der Bewohnerinnen und Bewohner zu sein. Weiter sind in diesem Zusammenhang innere Brüche von Konzepten und gelebter Praxis dokumentierbar. Diese Widersprüchlichkeiten können auf mögliche organisationale Fassaden hindeuten (vgl. 2.2.1).

Tabelle 6: Synopse der diskutierten Handlungshorizonte

Organisation «Alternativ»	Organisation «Klassisch»
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Input Interviewerin: Erzählen Sie doch mal, wie es hier in der Organisation eigentlich so abläuft?</i> - Ressorts - Sitzungen und Supervision - Stellenprozente für Bezugspersonenarbeit • <i>Input Interviewerin: Rückfrage Ressort</i> - Stellvertretungsregelung für Ressorts - Geteilte Verantwortung - Teilzeit-Arbeitspensum des Leitungsteams - Rotationssystem der Ressorts • <i>Input Interviewerin: Rückfrage Entscheidungen</i> - Handhabung, Entscheidungen zu treffen • <i>Input Interviewerin: Aufforderung, Tagesablauf zu schildern</i> - Dienste - Übergaben, Rapporte in Tagesheft - Datenbank mit Informationen zu Bewohner*innen - Tagesstruktur im Büro (Anlaufstelle für Bewohner*innen) <p>Ende des Themenblockes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Input Interviewerin: Erzählen Sie doch mal, wie es hier in der Organisation eigentlich so abläuft?</i> - Deaktivierung Feueralarm - Nachtwache und Übergabe - Medikamentenabgabe - Leute wecken - Tagesstruktur - Koordinationsarbeiten mit Psychiatrie, Sozialdiensten, Gefängnissen - Aufgaben bei der Bezugspersonenarbeit - Ressorts - Praktikumsleitung • <i>Input Interviewerin: Aufforderung, Übergaben genauer zu erklären</i> - Dienste und Bürozeiten - Gespräche und Begleitung • <i>Input Interviewerin: Aufforderung, Zuständigkeiten für Bewohner*innen darzulegen</i> - Kommunikationswege - Situationsbedingte Unterstützungen - Putzen, Abwaschen, Zimmer kontrollieren - Auseinandersetzungen, Krisen und Beziehung zu Bewohner*innen - LoA (Lösungsorientiertes Arbeiten) - «Jeder Tag ist ein anderer» - Wohnformen: Wohnheim, teilbetreutes Wohnen, unabhängiges Wohnen - Wohncoaching • <i>Input Interviewerin: Aufforderung zu erklären, was mit Krisenfall gemeint ist, wie läuft das ab?</i> - Erläuterung Ablauf Krisenmanagement - Fallbeispiel mit Gewalt, Polizei und Ambulanz - Qualitätsmanagementsystem «QuaTheDA» - Checklisten, Ampelsystem - Herausforderungen mit Behörden <p>Ende des Themenblockes</p>

Ergebnis 2: Zum Einfluss der Organisationskultur auf die Teamarbeit – Partizipation, Motivation und Beziehung

Die Fallrekonstruktionen haben Effekte der Organisationskultur auf die Teamkultur beobachten lassen. Verschiedene Untersuchungseinheiten können einen Einfluss der Organisationskultur auf die Mitarbeitenebene belegen. Die zwei unterschiedlichen Organisations- und Führungsstrukturen illustrieren, dass (Mit)Entscheidungsprozesse einen hohen Einfluss auf die Motivation und die Bereitschaft, «anzupacken» nehmen können. Die Sinnhaftigkeit und das Mass der Verantwortung tragen zur Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitenden bei (Pffiffner, 2017). Folglich ist anzunehmen, dass Sinnstiftung der Arbeit als zentrale Motivationsvoraussetzung betrachtet werden kann. Die Kontrastierung der beiden Fälle, bezüglich der Motivation, am Forschungsprojekt teilzunehmen, zeigt zwei entgegengesetzte Tendenzen. Die ganzheitliche Involvierung von allen «Alternativ»-Teammitgliedern hinsichtlich des Entscheidungsprozesses hatte eine hohe Motivation zur Folge. Die von ihnen zur Darstellung gebrachten Handlungsmotive (Selbstreflexion und Werbezweck) bildeten den Grundstein für ihre intrinsische Motivation. Der getroffene Teambeschluss wurde gemeinsam getragen. Das Handeln war somit auf einen bekannten Zweck ausgerichtet, und das Wissen um den Nutzen war für das Team sinnstiftend. Durch die Involviertheit lässt sich eine starke Präsenz bei den Teammitgliedern beobachten. Darüber hinaus ist ihre offene Haltung und die damit verbundene Habitusformation, die ihr organisationales Denken und Handeln durchdringen, der entscheidende Treiber, um Kooperationen mit der organisationalen Umwelt positiv entgegenzustehen. Die Erwartungen des flachhierarchisch organisierten Organisationsmodells von «Alternativ» ermöglichten ein erwartungskonformes kollektives Handeln der einzelnen Teammitglieder. Im Sinne einer konstruktivistischen Perspektive ermöglicht es den Teammitgliedern eine direkte Beeinflussung ihrer Umwelt, was sich vor allem in den Bereichen Kommunikation, Kooperation, Haltung und Werten wiederum reziprok auf ihr Verhalten auswirkt. Es kann davon ausgegangen werden, dass die Leitungspersonen ihre Umgebung in ähnlicher Weise konstruieren und sich demzufolge ihre individuellen Habitusformationen gering voneinander differenzieren. Dieser Zustand der Wert-Kongruenz zwischen persönlichen Werthaltungen, Idealen (kulturelle Identität)⁵⁰ und der Organisationskultur hat einen positiven Effekt auf die Teamkooperation. Weiter ist auch das kollektive Ausblenden der Beziehungsebene untereinander und in Bezug auf die Bewohnerinnen und Bewohner als ein «Organisationskultur-Muster» zu identifizieren. Dieser eingeschränkte Fokus kann wiederum auf die Organisationskultur zurückgeführt werden, wobei das Führungsmodell und die Sachebene sehr viel Raum einnehmen. Bei «Klassisch» lässt sich der Einfluss der Organisationskultur auf die Teamebene in weiteren Situationen illustrieren. Entgegengesetzt zu «Alternativ» war das Team «Klassisch» beim Entscheidungsprozess, am Forschungsprojekt teilzunehmen, nicht gleichermassen involviert. Dies zeigt sich

⁵⁰ Unter kultureller Identität versteht man die Erfahrungen und Erinnerungen eines Individuums (z.B. moralischer, ethischer, politischer Natur). Die kulturelle Identität ist immer wertbezogen und beschreibt somit die Identifikation mit bestimmten Werten und die Zugehörigkeit zu den Gruppen, die diese Werte vertreten (vgl. Helmut Ebert & Sven Pastoors, 2018, S. 211).

ebenso konträr zu «Alternativ» in einer geringen Motivation der Teammitglieder. Die Sinnhaftigkeit, am Forschungsprojekt teilzunehmen, war nicht gegeben, da das Team nicht involviert wurde, herauszufinden, welchen Mehrwert die Untersuchung für das gesamte Team darstellen könnte. Die Deutungsmacht hat die Geschäftsleitung und diese definiert den Mehrwert in eigener Regie. Das von der Geschäftsleitung zur Darstellung gebrachte Handlungsmotiv (Analyse) löst bei den Teammitgliedern Unsicherheit aus, da der Sinn und Zweck diffus sind. Massnahmen, welche die intrinsische Motivation des Teams fördern, werden nicht vollzogen. Der getroffene Leitungsentscheid wurde folglich nicht gemeinsam getragen, da der Mehrwert nicht gemeinsam definiert wurde. Darüber hinaus lässt sich der Einfluss der Organisationskultur, welche von einem hierarchisch organisierten Organisationsmodell durchdrungen ist, hinsichtlich der Beziehungsebene verdeutlichen. Konträr zu «Alternativ» lässt sich eine Fokussierung der Beziehungsebene herauskristallisieren. Losgelöst von Leitungsaufgaben nimmt die Beziehungsebene, sei es innerhalb des Teams oder mit den Bewohnerinnen und Bewohnern, eine zentrale Rolle ein. Die Rekonstruktion ihres Berufsalltags gibt Auskunft über die Erwartungen, die sie an das Verhalten von Vorgesetzten oder Mitarbeitende richten. Eine solche Darstellung des Alltags betont die Bedeutung von Beziehung, die in diesem dynamischen und komplexen Handlungsfeld als eminent wichtig zur Darstellung gebracht wurde. Die Nähe zur Praxis zeichnet ein kollektives Orientierungsmuster, welches sich als Geflecht von sozialen Beziehungen identifizieren lässt. Das Übersehen dieses Beziehungsnetzes bei Entscheidungsprozessen hat unmittelbar eine Beziehungsdestabilisation zu Folge, was sich mittels verschiedener Reaktionen bemerkbar macht, und zwar in vielfach verschiedenen Formen (Demotivation, Ablehnung, Resignation, Misstrauen etc.). Die ablehnende Haltung des Teams lässt sich hier als subversiver Akt deuten, sich aus der Top-Down-Situation zu «befreien».

Abschliessend lässt sich festhalten, dass eine Fokussierung der Teamebene durch das dynamische Arbeitsfeld und die Mehrfachproblematik der Bewohnerinnen und Bewohner eine Herausforderung darstellt – sei es aufgrund von Zeitdruck, Gewohnheit oder Priorisierung. Dass die «Pflege» der Teamkultur in beiden Organisationen nur marginal Bedeutung hat, lässt sich am Beispiel der beiden Teamsitzungen illustrieren. Die persönliche Perspektive der einzelnen Teammitglieder wurde nicht hinzugezogen. Dies lässt zwei Teamkulturen skizzieren, wobei die individuelle Befindlichkeit bewusst oder unbewusst nicht thematisiert wird und persönlichen Erfahrungsräumen im Teamalltag wenig Raum gegeben wird. Weiter kann der nicht konsequente partizipative Führungsstil als eine Variation von Fassadenmanagement interpretiert werden, was sich negativ auf die Kooperationsbereitschaft der Mitarbeitenden auswirkt.

Ergebnis 3: Die Sprache als widersprüchliches Teamkapital – «Talk», «Decision» und «Action»

In den Falldarstellungen konnte aufgezeigt werden, dass Sprachhandlungen in widersprüchlicher Form sowohl auf symbolischer, normativer und struktureller Ebene erfolgen. Diskrepanzen zwischen «Sagen» und «Tun» konnten ausgemacht werden. Dabei fällt auf, dass Sprachhandlungen ein Muster der Invariabilität und der Virulenz zeigen. Bei «Alternativ» zeigt sich die Invariabilität auf der Sprachebene. Trotz jahrelanger geschlechtersensibler Praxis und verinnerlichter Haltung zeigen sich geschlechterunreflektierte Sprachakte – sowohl auf gesprochener als auch schriftlicher Ebene. Die Sprache macht sich hier als ein widerständiges Wandelmedium bemerkbar. Gerade hier müssen aus einer Genderperspektive Überlegungen angestellt werden, weshalb gerade bei der Sprache trotz geschlechtergerechten Strukturen innerhalb des Teams eine solche Widerspenstigkeit wahrnehmbar ist. Da soziale Ordnung über Grenzziehungen hergestellt wird (Heintz & Nadaj, 1998, S. 75), kann die Sprache in diesem Zusammenhang als Mechanismus der Reproduktion von Geschlechterungleichheit verstanden werden. Bei «Klassisch» lassen sich Paradoxien bei zwei Phänomenen beobachten: Einerseits zeigen sich wie bei «Alternativ» geschlechterunreflektierte Sprachakte und andererseits zeigen sich Widersprüchlichkeiten bei dem, was gesagt wird, und bei dem was effektiv getan wird: *«Wir haben einen partizipativen Führungsstil, handeln jedoch auf der Aktivitätsebene nicht so.»* Solche Widersprüche innerhalb von «Talk», «Decision» und «Action» können sich auf die Organisations- und Teamkultur übertragen. Dabei sticht gerade bei «Klassisch» heraus, dass solche ambivalente Verhaltensmuster auf der Leitungsebene einen virulenten Charakter annehmen können: Obschon eine gute Kommunikation vom Team als wichtige Teamressource definiert wurde, sind kommunikative Barrieren innerhalb des Teams und im Umgang mit mir als Forscherin beobachtbar. Es zeigt sich im Sinne der These des soziologischen Neo-Institutionalismus, dass die Organisationen auf vielfältige gesellschaftliche Rationalitätserwartungen (z.B. Partizipation der Mitarbeitenden, Diversität und Chancengleichheit) reagieren müssen. Es kann festgestellt werden, dass «Alternativ» und «Klassisch» unterschiedlich mit solchen Anforderungen und Erwartungen umgehen, differente Legitimitätslogiken entwickeln und sich bei beiden Organisationen Widersprüchlichkeiten erkennen lassen.

Weiter kann die Kommunikation als Ausgangspunkt von Entkoppelungsprozessen identifiziert werden. Aus neo-institutionalistischer Perspektive widerspiegelt die Formalstruktur – so auch Konzepte und Leitbild – von Organisationen gesellschaftliche Erwartungsstrukturen, die durch Anpassung eine bedeutende Quelle zur Herstellung und Sicherung von Legitimation (Meyer & Rowan, 1977) zu sehen ist. Durch normativen Druck (DiMaggio & Powell, 1991) werden Konzepte übernommen, ohne diese auf der Aktivitätsebene tatsächlich umzusetzen. Solche Legitimationsstrategien können erheblich von den internen Aktivitätsstrukturen abweichen. Aus Teamperspektive hat das zur Folge, dass solche Widersprüche – die Entkoppelung der Formalstruktur (Talk & Decision) von der Aktivitätsebene (Action) – von den Mitarbeitenden zu bewältigen sind. Kohärente und authentische Kommunikation kann somit als wichtige Quelle innerhalb einer Organisation identifiziert werden, um die Kooperationsbereitschaft von Mitarbeitenden zu sichern. Ein

Kernelement von Organisationskultur lässt sich somit auf Kommunikation richten. Mit diesem Fokus können viele Facetten einer Organisation beleuchtet werden. Sei es das Wording, die Redemenge der unterschiedlichen Teammitglieder, die Transparenz, Konzepte oder Leitbilder. Es ist festzuhalten, dass asymmetrische Kommunikationsmuster innerhalb von Organisationen ein ambivalentes Verhaltensmuster auf Teamebene auslösen können.

Ergebnis 4: Jenseits des Binären –

Stereotype Geschlechterrollen vs. neue Denk- und Handlungsräume

Die Fallkontrastierung zeigt, dass die Ergebnisse hinsichtlich der Frage nach Geschlechterdifferenzierung und stereotypen Geschlechterrollen mehrdeutige Implikationen enthalten. Bei der Frage während der Gruppendiskussion, «ob Unterschiede in der weiblichen und männlichen Praxis in der Organisation zu erkennen sind», wurden geschlechterspezifische Unterschiede in beiden Teams nicht zum Ausdruck gebracht. Die Antwortstrategien der Teams können dadurch motiviert sein, dass von ihnen solche Unterschiede effektiv bewusst nicht wahrgenommen werden, oder aber auch dadurch zu erklären ist, dass diese erzwungene Fokussierung auf ein «heikles Thema» so abgewehrt wird, da ihnen dieses Thema tendenziell unangenehm ist. Herausforderungen in den Organisationen hinsichtlich Geschlechterkonflikte, geschlechterspezifische Rollenerwartungen etc. wurden nicht thematisiert. Dass eben gerade die Nicht-Thematisierung ein Mechanismus der Reproduktion von Geschlechterungleichheiten ist, stellt einen zentralen Befund der Untersuchung dar. Denn, dass sich geschlechterspezifische Unterschiede beispielsweise bei mikropolitischen Aktivitäten, Emotionsarbeit oder Konfliktverhalten beobachten lassen, ist nicht zu bestreiten. Dies natürlich vor dem Hintergrund, dass diese geschlechterspezifischen Zuschreibungen von Eigenschaften sozial konstruiert werden. Dass sich alle Teammitglieder diesem Sozialisationsprozess entziehen konnten, scheint nicht erwägenswert. Liebig (2000, S. 54) bringt pointiert zur Geltung, dass die innerbetriebliche «Dethematisierung» (Pasero, 1995) von Differenz und Ungleichheit gerade als Quelle der Reproduktion von Geschlechterungleichheiten zu identifizieren ist. «Grundlage dazu schafft nicht nur eine kollektive Praxis der Homogenisierung, sondern auch die Ausgrenzung der Ungleichheitsproblematik» (ebd.). Die Verzerrung des Antwortverhaltens kann auf die soziale Erwünschtheit zurückgeführt werden, in dem das Antwortverhalten der Teams in Richtung einer sozial erwünschten Norm erfolgt. Diese Hypothese bedarf jedoch einer genaueren Überprüfung, mit der Annahme, dass individuelle Alltagserlebnisse und Meinungen in Gruppendiskussionen nur in Bruchstücken hervorgebracht werden können, da die «kollektive Orientierung» im Vordergrund steht. Przyborski und Wohlrab-Sahr (2014) bringen dies wie folgt zur Geltung: «Meinungen tauchen in Kohärenz mit dem Geschehen der Diskussion und nicht im Zusammenhang mit kohärentem individuellem Handeln auf.» Das heisst, überall dort, wo individuelles Handeln, individuelle Biographien, Entscheidungsprozesse oder Haltungen Untersuchungsgegenstand sind, sind die Gruppendiskussionsverfahren für die Erhebung ungeeignet» (S. 93). Da aus Gründen der Solidarität und/oder Befangenheit aufgrund der Anwesenheit der

anderen Teammitglieder stereotype Verhaltensweisen, Diskriminierungsphänomene etc. in diesem Rahmen nicht entfaltet werden können, würde es, um diese Hypothese zu überprüfen, einer Konfrontation der einzelnen Teammitglieder bedürfen (z. B. im Rahmen von Einzelinterviews).

Auch die Thematisierung der Arbeitsorganisation von Frau und Mann zeigte bei beiden Teams geschlechterspezifische Unterschiede. Nur Männer nehmen in beiden Diskussionen Stellung bezüglich ihrer betrieblichen Positionierung und beschreiben Situationen aus ihrem Privatleben, in welchen sie das gewählte Arbeitsmodell legitimieren müssen. Die Reaktionen im sozialen Umfeld hinsichtlich der atypischen Arbeitsorganisation zeigen, dass die Umsetzungsbarrieren immer noch relativ hoch zu sein scheinen. Einerseits, da aufgrund der «Abnormalität» soziale Sanktionen drohen, weil an dieser Stelle hinterfragende Deutungsmuster eingreifen. Andererseits, weil Teilzeitarbeitsstellen ein Karrierehemmnis darstellen und für Männer vergleichsweise seltener angeboten werden. Die Nicht-Thematisierung von Herausforderungen aus der Perspektive der Frauen in Bezug auf Arbeitsorganisation, kann damit erklärt werden, dass solche Rechtfertigungsbemühungen bei Frauen bereits zur «Normalität» gehören, nicht mehr als «abnormal» erlebt werden und somit nicht erwähnt werden. Obschon bei beiden Teams mehr Frauen anwesend waren, wurde das von den Männern eingebrachte Thema «Arbeitsorganisation» nicht durch Anschlusspropositionen weitergeführt. Überspitzt gesagt wird von Frauen das Reüssieren der Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben als selbstverständlich vorausgesetzt und Männer «dürfen» sich (noch) beklagen. Ein ähnliches Phänomen zeigte sich auch bei «Alternativ», als bei der Gruppendiskussion von einer Frau die Betreuungsaufgabe der Männer «zu Hause» aufgegriffen und diskutiert wurde. Die Betreuungsaufgaben der Frauen wurden auch hier nicht thematisiert, da es der Normalität entspricht. Dieser «abnormale» Fakt, dass Männer auch «zu Hause» sein wollen, wird Männern in den Gesprächen – streng formuliert – abgeschrieben: Männer interessieren sich mehr für Aufstiegsmöglichkeiten, wollen einen hohen Lohn und wollen befehlen können. Bei Frauen ist es weniger so. Frauen richten den Fokus auf die Familienplanung, haben weniger Durchsetzungsvermögen und sind in Bezug auf die Arbeitsorganisation flexibler. Diese thematische Rahmung zeigt aus einer Geschlechterperspektive, dass es sich bei Teilzeit-Arbeitsmodellen um die üblicherweise von Frauen wahrgenommenen Beschäftigungsform handelt. Weiter trägt gerade die Zuschreibung von typisch weiblichen (nicht durchsetzungsfähig) und männlichen (befehlen wollen) Attributen zur Reproduktion von Gender-Status-Beliefs bei und zeigt, wie stark die Beharrungskraft des traditionell geprägten alltäglichen «Geschlechterwissens»⁵¹ noch ausgeprägt ist (Hanna Vöhringer, 2018, S. 216).

Die Kontrastierung zeigt weiter unterschiedliche Umgangsweisen mit Bewohnerinnen und Bewohnern. «Alternativ» bringt bei der Gruppendiskussion anhand genderreflektierten Handlungsgründen zur Geltung, dass Frauen und Männer bewusst nicht separat in den Stockwerken einquartiert werden und bei den Eintrittsgesprächen keine Präferenzen hinsichtlich des Geschlechts der Be-

⁵¹ Vgl. Irene Dölling (2005).

treuungsperson abgefragt werden. «Klassisch» hingegen bedient sich genderunreflektierter Praktiken, bei welchen Geschlechterdifferenzierungen vorgenommen und reproduziert werden. Der vorherrschende Geschlechterdualismus ist bislang noch nicht kritisch hinterfragt worden, zumindest deuten die vorfindbaren internen Dokumente, die Struktur der Organisation und die Handlungspraxen darauf hin.

Festzuhalten ist, dass Fragen der Gleichstellung bei beiden Organisationen nicht ausgeblendet werden. In den Gruppendiskussionen werden genderreflektierte Diskurse deutlich, welche Hinweise für gendersensible Denkmuster zeigen. Die Wahrnehmung von Geschlecht und Geschlechterverhältnissen deuten auf gesellschaftliche Transformationsprozesse hin. Auf der Verhaltens- und Sprachebene zeigen sich jedoch Spannungsfelder, welche mittels einer genderreflektierten Teamarbeit aufgelöst und zur Überwindung vorherrschender Geschlechterbilder beitragen können. Die nicht vertiefte und nicht reflektierte Auseinandersetzung mit Zielen und Konzepten (z.B. Diversity Management) lösen oftmals potenziell widersprüchlicher Praktiken aus. Wenn eine Entkoppelung der Formalstruktur (Konzepte, Leitbilder) von der Aktivitätsstruktur (Handlungen, Sprache etc.) beobachtbar ist, gibt dies Hinweise auf mögliche Fassadenmanagementpraktiken.

7 Schlussbetrachtung

In diesem Kapitel werden die Fragestellungen beantwortet, und es werden die Erkenntnisse aus der Empirie mit der Theorie verbunden. In einem nächsten Schritt werden Anregungen für die Praxis formuliert. Danach folgt die Reflexion des Forschungsprozesses, damit mit einem Fazit und einem Ausblick die Master-Thesis geschlossen werden kann.

7.1 Diskussion und Beantwortung der Fragestellungen

- 1) *Welche Organisationskulturen sind auffindbar und wie einflussmächtig sind diese auf die Teamarbeit und die Arbeit mit Klientinnen und Klienten?*
- 2) *Welche widersprüchlichen Handlungspraxen lassen sich in Sozialen Organisationen finden?*
- 3) *Wie entsteht, verändert und reproduziert sich Organisationskultur aus der Sicht individueller Akteurinnen und Akteure?*
- 4) *Wie wird geschlechtsspezifische Ungleichheit in Teams von Sozialarbeitenden hergestellt?*

Anhand der Ergebnisse konnte nachgezeichnet werden, wie sich die Bedingungen von unterschiedlichen Realitäten (extern und interorganisational) bis hin zur Ebene der Mikrointeraktion beobachten lassen. «Kultur» wird hierbei zur Beobachtungsvariablen möglicher Unterschiede in Organisationen. Entscheidend ist, dass eine spezifische Kultur vor allem in der Unterscheidung gegenüber anderen Kulturen greifbar wird. Weiter kann festgehalten werden, dass für die Bestimmung einer Organisationskultur die Schauseite (Fassade) durchbrochen werden muss, um die formale und informale Seite von Organisationen zueinander in Verbindung zu bringen. Die Basis dieser «Durchbrechung» ist der Mut, etwas zu verändern, und die Bereitschaft zu lernen. Das Hervorbringen von Inkonsistenzen zwischen «Werten» und «Verhalten» ist dabei von besonderem Interesse (Talk vs. Action). Diese «Connection» aller Organisationsebenen müssen systematisch vollzogen werden, um die oberflächliche Fassade von dem tatsächlichen organisationalen Handeln und dem Innenleben von Organisation zu unterscheiden. Hinsichtlich der Fragestellungen lässt sich schlussfolgern 1), dass ein reziprokes Zusammenspiel von Organisationskultur, Teamarbeit sowie der Arbeit mit Klientinnen und Klienten identifiziert werden kann. Die typologische Zuspitzung der Einzelfälle (vgl. Kapitel 6) konnte rekonstruieren, welche Art von Organisationskulturen vorfindbar sind. Die multiperspektive Betrachtung konnte verdeutlichen, dass die Organisationskultur durch alltägliche Kommunikation, Interaktion und Handlungen sichtbar wird. Marx (2003) Forschungsergebnissen kann zugestimmt werden, indem die Wichtigkeit von «Soft-Skills» (vgl. Kapitel 1.2) für den «Erfolg» von Organisationen auch in der vorliegenden Untersuchung zur Geltung gebracht werden konnte. Die Einflussmächtigkeit der Organisationskultur auf organisationale Aktivitäten sowie Handlungsziele und -muster konnte auf mehreren Ebenen dokumentiert werden und beantwortet parallel Fragestellung 2) hinsichtlich widersprüchlichen

Handlungspraxen. Sei es auf der Ebene der Führungsperson, die durch ihre inkonsequente partizipative Haltung (vgl. Entkopplungsprozesse; Kapitel 2.2.1) Widerstände im Team generierte oder auf kommunikativer Ebene, wo sich widersprüchliche gendergerechte Sprechakte in schriftlicher und mündlicher Form vollziehen. Die Einflussmächtigkeit der Organisationskultur hinsichtlich der Arbeit mit Klientinnen und Klienten hat sich ebenso nachzeichnen lassen. Der kollektive Orientierungsrahmen der Organisationsmitglieder, der in der vorliegenden Untersuchung rekonstruiert wurde, hat unmissverständlich Konsequenzen für die Adressatinnen und Adressaten. Die «Kultur» von «Alternativ» hat ein einseitiges Bild ihres Berufsalltages vermittelt, wobei die Managementebene und ihr innovatives Organisationsmodell im Zentrum steht, hat eine «Marginalisierung» der Bewohnerinnen und Bewohner zur Folge. Die nicht erwartungskonforme innovative pädagogische Praxis deutet auf eine Inkohärenz hin, da das postulierte innovative Organisations-Mindset einseitig ist und sich lediglich auf das Organisationsmodell bezieht. Bei «Klassisch» macht sich die inkonsequente Auseinandersetzung mit dem Diversity-Konzept auf Leitungsebene in der Aktivitätsebene bemerkbar, indem durch unreflektierte Praxen Genderstereotypen durch die Organisationsmitglieder selbst reproduziert werden.

Es konnte aufgezeigt werden, dass Diskrepanz zwischen Schauseite und der organisationalen Realität aus neo-institutionalistischer Perspektive als «normal» betrachtet werden kann. Insgesamt lässt sich verdeutlichen, dass Soziale Organisationen in der Tat «als komplexe und mehrdeutige Systeme zu verstehen sind» (Klatetzki, 2010, S. 23). Das im Kapitel 2.2.2 beschriebene vielschichtige und komplexe Konstrukt von Organisationskultur (vgl. Schein, 1995, «drei Ebenen der Kultur») zeigt sich auch in den Fallrekonstruktionen. Die Ergebnisse stärken die Position, dass für die Benennung von Organisationskultur ein mehrperspektiver Zugang unabdingbar ist. Dies lässt sich auch an der Tatsache verdeutlichen, dass sich während des Forschungsprozesses die Anzahl der Datenerhebungsmethoden, entgegen des ursprünglichen Forschungsplans, erweitert haben. Dieser Weg der Mehrperspektivität musste eingeschlagen werden, um eine tragfähige Rekonstruktion von Organisationskultur zu ermöglichen. Die Organisationen mussten als je spezifische Kulturen (Symbolsysteme) verstanden werden, und die impliziten Handlungsgrundlagen konnten nur über die Erschliessung der verwendeten Deutungsmuster hervorgebracht werden (Schreyögg & Geiger, 2016, S. 488), welche sich auf verschiedene Organisationsebenen abstützen. Es lässt sich also feststellen, dass sich die Organisationskultur auf die kollektiven Orientierungs- und Wertemuster der Organisationsmitglieder auswirkt.

Die Organisationskultur ist somit nicht oberflächlich zugänglich, da ein grosser Teil von organisationalem Handeln als implizites Wissen (vgl. Kapitel 2.2.2 und 6.1) identifiziert werden kann und somit von den Mitgliedern nicht bewusst wahrgenommen wird. Dies hebt die zentrale Rolle einer Aussenperspektive hervor, um erfahrungsbezogenes und informelles Fachwissen zugänglich zu machen. Das Konzept des *tacit knowledge* von Polanyi (1985) ist für die Analyse von Organisationskulturen und deren informalen Seite sehr bedeutend, um nicht mitteilbares Wissen und Handlungsmuster sichtbar zu machen. Die entdeckten «Symptome der Unternehmenskultur» (Neuberger, 1989) zeigen die enge Verbindung der Mitarbeitenden mit der Organisation. Diese

Erkenntnis beantwortet gleichzeitig die Fragestellung 3). Aus Sicht von individuellen Akteurinnen und Akteuren innerhalb einer Organisation kann mittels der Ergebnisse verdeutlicht werden, dass Organisationskultur durch die Mitglieder selbst *entsteht* und *reproduziert* wird. *Veränderbar* ist Organisationskultur aus neo-institutionalistischer Perspektive, indem den Organisationen als «Kollektivakteurinnen und Kollektivakteure» eine aktive Rolle zugesprochen wird (vgl. Kapitel 2.2.1). Da Organisationsmitglieder über eigene Interessen verfügen und diese auch durchzusetzen vermögen, lässt sich die Position vertreten, dass Organisationen unterschiedliche Handlungsmöglichkeiten haben (vgl. Kapitel 2.2.1; Oliver, 1991). Den Kern der Herausforderung lässt sich jedoch darin festmachen, dass die aktiven Entscheidungen auch mit den innerorganisationalen Strukturen, Kulturen, Denk- und Handlungsmustern kompatibel sind. Ernüchternderweise scheint es so, dass es zum «professionellen Handeln» dazugehört, dass Organisationen bewusst unterschiedliche Erwartungsansprüche ausbalancieren und in gewissen Situationen mittels Mechanismen des «Fassadenmanagements» Anpassungen vornehmen. Dies lässt darauf schließen, dass solche Aussendarstellungen funktional für die Organisationen sein können, auch wenn innerorganisationale Diskrepanzen und Inkohärenzen vorherrschen. Obschon die Organisation weiterhin gut funktioniert, lassen sich Widersprüche auf den beschriebenen Ebenen (vgl. Kapitel 6) sichtbar machen. «Fassadenmanagement» muss somit nicht nur negativ bewertet werden, sondern kann in vielen Situationen auch förderlich für eine Organisation sein, um das Weiterbestehen zu sichern. Jedoch kann davon ausgegangen werden, dass das Auseinanderklaffen von inneren Aktivitäten und äusserer Darstellung in der Regel nicht bewusst wahrgenommen wird, sondern in subtiler Weise in das Innere der Organisation eindringt. Es ist nun Vorsicht geboten, wenn solche Inkohärenzen und Widersprüche zu innerorganisationalen Brüchen führen. Wie in Kapitel 6. 2 beschrieben, können unklare oder widersprüchliche Forderungen an die Mitarbeitenden folglich zu unerwünschten Nebenwirkungen, wie Ablehnung, Zynismus, Lästern und Gerüchte führen (Grote & Hering, 2012, S. 12). Es ist davon auszugehen, dass solche Nebenwirkungen das «Organisationsklima» nachhaltig beeinflussen und die Glaubwürdigkeit der Organisation sowie der Führungspersonen in Frage stellen können.

In Bezug auf Fragestellung 4) kann festgehalten werden, dass «Soziale Organisationen» keineswegs neutrale Orte, jenseits von Ungleichheiten und Differenzen, sind. Geschlechterspezifische Differenzen in Teams von Sozialarbeitenden konnten als soziale und kulturelle Konstruktionsakte identifiziert werden, die in Organisationsinteraktionen, Arrangements, Teamprozessen und -abläufen, symbolischen Ausdrucksformen, Leitbildern, Konzepten, Denk- und Handlungsmustern (re)konstruiert werden (Jürgen Budde, 2013, S. 15). Hinsichtlich der Genderperspektive lässt sich verdeutlichen, dass sich gerade hier widersprüchliche Umsetzungen, Interpretationen und Handlungsweisen innerhalb der Organisationen zeigen. Die Untersuchung konnte identisch zur Studie «Gender Cage – Revisted: Zur Rekonfiguration von Geschlechterdifferenzierung in Organisationen postmoderner Gesellschaften» (Amstutz et al., 2018) belegen, dass geschlechterspezifische Gleichstellung eher umgesetzt wird – wie bei «Alternativ» – je näher sie am Management und am Kerngeschäft angesiedelt sind. Da die Umsetzung von Diversity Management als Erwartungsanspruch des organisationalen Feldes von Sozialen Organisationen identifiziert werden

kann, ergibt sich durch diese Form der gesellschaftlichen Rationalitätserwartungen eine Gleichförmigkeit (Isomorphie), die mehr oder weniger «gut» umgesetzt werden kann/will. Somit lässt sich die nicht konsequente Umsetzung von Diversity-Standards auf der Aktivitätsebene als Entkoppelungsprozess von der Formalstruktur identifizieren (vgl. Kapitel 2.2.1). Weiter konnte das in der Studie von Liebig (2000, S. 54; vgl. Kapitel 6.2.1) beschriebene Phänomen der «Dethematisierung» (Pasero, 1995) auch in den untersuchten Organisationen als Quelle der Reproduktion von Ungleichheiten hervorgebracht werden, was als «Ausgrenzung der Ungleichheitsproblematik» (Liebig, 2000, S. 54) interpretiert werden kann. Diese beobachtete Dethematisierung von Geschlechterungleichheit stellt sich als kontraproduktiv heraus. Hinsichtlich der Fragestellungen kann diese «Ausgrenzung der Ungleichheitsproblematik» als eine gut gemeinte Art von «Fassadenmanagement» identifiziert werden, um «wertekohärent» zu agieren. Doch dieser Drang nach Kohärenz birgt hier die Gefahr, dass implizite Diskriminierungsphänomene verschleiert werden.

Aufgrund der oben diskutierten Inhalte kann abschliessend schlussgefolgert werden, dass die im Kapitel 2.1.1 umschriebene Forderung von Herzka (2013, S. 127), dass «den (moralischen) Grundsätzen, welche eine Organisation aufgrund ihres Auftrages nach aussen vertritt, auch konsequent nach innen nachzuleben» sei, nachgekommen werden soll. Man sollte sich jedoch vor Augen halten, dass sich nicht alle Widersprüche auflösen lassen, da diese auch funktional für Organisationen sein können, auch wenn innerorganisationale Diskrepanzen vorherrschen. Das postulierte Vorhandensein von solchen Widersprüchen und Inkohärenzen aus neo-institutionalistischer Perspektive konnte in der vorliegenden Untersuchung erwartungskonform bestätigt werden. Eine vertiefte Auseinandersetzung mit Mechanismen von widersprüchlichen Organisationsaktivitäten in Teams von Sozialen Organisationen ist evident, da Organisationskultur untrennbar mit den Organisationsmitgliedern verbunden ist. Eine reflektierte und achtsame Praxis kann als Chance identifiziert werden, den Blick für potenzielle Brüche, ein kongruentes Selbst- bzw. Fremdbild, Inkohärenzen und Widersprüche zu schärfen.

7.2 Anregungen für die Praxis: Klassische sozialarbeiterische Handlungsmaxime neu gelesen – von aussen nach innen

Die weit verbreitete Erwartung in der Gesellschaft, «den Worten Taten folgen zu lassen», betrifft Soziale Organisationen insbesondere, da, wie im Kapitel 2.1.1 dargelegt, per se vorausgesetzt wird, dass ethisch-moralisch gehandelt wird (Herzka, 2018). Die Kohärenz zwischen Reden und Handeln ist eine Grundvoraussetzung für Vertrauen und eine wichtige Quelle für stabile soziale Beziehungen. Für Soziale Organisationen ist die Erfüllung dieser Erwartung entscheidend, um ihre Legitimität zu sichern (Lars Thøger Christensen, Mette Morsing, Ole Thyssen, 2020, S. 1). Mangelnde Konsequenz (z.B. Entkopplungsprozesse) kann als eine häufige Ursache für Spannungen und Kontroversen in Organisationen identifiziert werden. Insbesondere dann, wenn Gespräche nur unter «mächtigen» Personen geführt werden, obschon Mitarbeitende und/oder Adressatinnen und Adressaten betroffen sind. Damit Vorwürfe der Heuchelei oder des Versprechensbruchs nicht

entstehen, sind Leitungspersonen gefordert, «zu praktizieren, was gepredigt wird» (Christensen et al., 2020, S. 1f.). Um dem Anspruch einer wertekohärenten Praxis und Organisationskultur Rechnung zu tragen, soll anhand klassischer sozialarbeiterischer Handlungsmaximen nachfolgend illustriert werden, wie selbstkritisches und unwidersprüchliches Handeln im Arbeitsfeld der Sozialen Arbeit praktiziert werden kann. Dies soll als Denkanstoss und Inspiration für kritisches Denken in der Praxis sein, um das prekäre Verhältnis von Organisationen und ihrer Umwelt zu erfassen. Die diskutierten Aspekte sollen als Reflexionsinstrument zur Professionalisierung der eigenen Praxis verstanden werden. Ziel ist, die Verflechtung der verschiedenen Organisations-Ebenen zu erkennen, Umweltaforderungen kritisch zu reflektieren und Möglichkeitsräume für alternative Umsetzungsformen zu entwickeln.

Individuelle, massgeschneiderte Massnahmen: Massgeschneiderte anstatt standardisierte Massnahmen, an den individuellen Bedürfnissen von Adressatinnen und Adressaten ausgerichtet, wird in der Sozialen Arbeit hinsichtlich des Selbstbestimmungsrechts als wichtig erachtet. Dies lässt sich auch auf das Erwerbsleben von Sozialarbeitenden übertragen. Von Führungspersonen ist massgeschneiderte Führung gefordert. Mitarbeitende von Sozialen Organisationen, als Teil von typischen «Expertinnen- und Expertenorganisationen», fordern umfassende Partizipation, erwarten eine unterstützende Führung und legen Wert auf Autonomie (vgl. Kapitel 2.1.1). Mit der Perspektive einer flexibilisierten Führung werden die unterschiedlichen intrinsischen Motivationsfaktoren von Mitarbeitenden individuell betrachtet sowie ihre Potentiale entdeckt und gefördert. Dem gesellschaftlichen Trend zur Individualisierung und Pluralisierung von sozialen Milieus und Lebensformen (Ulrich Beck, 1986) wird somit Rechnung getragen. Führungspersonen haben sich komplementär zu den Bedürfnissen der einzelnen Teammitglieder zu verhalten. Beispielsweise können hier neue kulturelle Vorstellungen, die Männer als aktive, engagierte und emotional involvierte Väter sehen, durch massgeschneiderte Arbeitsformen unterstützt werden, ohne dass Männern Karrierehindernisse drohen. Die «Normalisierung» von Karriere und Familie in der Gesellschaft würde generellen Diskriminierungsphänomen im Arbeitsmarkt – für Frauen und Männer – entgegenwirken. Ein weiteres Transformationspotential ist in Konzepten von Shared-Leadership-Modellen zu identifizieren. Dies bedarf von Organisationen eine Bereitschaft, sich mit Möglichkeiten von Co-Leitungs-Stellen auseinanderzusetzen, um sich vom Idealtyp der Ein-Personen-Führung in dazu geeigneten Bereichen zu verabschieden. Die im Kapitel 1.2 beschriebene Forderung von Botzum (2014, S. 156) für einen «unternehmenskulturellen Wandel in der Führungsspitze» findet hier Unterstützung. Da ein struktureller Wandel auch einen kulturellen Wandel mit sich zieht, kann dies als potenzieller Ausgangspunkt für Wandelprozesse von stereotypen Rollen-Verhalten definiert werden.

Betroffene zu Beteiligten machen: Die Begegnung mit Adressatinnen und Adressaten der Sozialen Arbeit auf Augenhöhe ist Grundstein für ein konstruktives Arbeitsbündnis. Um die Ziele der Sozialen Arbeit in «Ko-Produktion» mit Klientinnen und Klienten zu realisieren, ist die Orientierung an ihren Bedürfnissen und die Gewährleistung von Partizipationschancen (mitbestimmen/mitgestalten) eminent wichtig. So sollen auch organisationale Entscheidungen, die Mitarbeitende direkt betreffen, in gemeinsamer Verantwortung getroffen werden, damit Wandlungsprozesse erfolgreich umgesetzt werden können. Wie in den Fallrekonstruktionen zu entnehmen wird, wird Organisationskultur durch alltägliche Kommunikation, Interaktion und Handlungen sichtbar. So ist in Organisationen die Interaktion als «Kernoperation» zu identifizieren und kommunikative Prozesse sind sorgfältig zu planen, um asymmetrische Teamkommunikationsmuster zu umgehen. Denn Kommunikation ist «der Stoff, aus dem Beziehung entsteht» (Marx, 2003, S. 25). «Partizipation» findet sich in vielen sozialarbeiterischen Konzepten, wobei das Partizipationsempfinden der Klientinnen und Klienten als ein zentraler Wirkfaktor⁵² einer «guten Zusammenarbeit» postuliert wird. Die Freiheit, etwas mitgestalten und mitentscheiden zu können, hat nach Partizipationskonzepten Einfluss auf Motivation und Mitwirkungsbereitschaft. Dies gilt auch bei Mitarbeitenden. Immer dort, wo Mitarbeitende in Wandlungs- und Entscheidungsprozesse involviert werden, sollten Formen von Scheinpartizipation vermieden werden, um eine «Kultur» der Glaubwürdigkeit zu etablieren.

Mitwirkungspflicht – zur Rolle von individuellen Akteurinnen und Akteuren: Aus mikro-institutionalistischer Perspektive können Mitarbeitende als Quelle von Transformation identifiziert werden. Wie Adressatinnen und Adressaten dazu verpflichtet sind mitzuwirken, so sollen auch Sozialarbeitende eine aktive Rolle einnehmen (vgl. Institutionenarbeit, Kapitel 2.2.1). Wo eine Wandelbarkeit von Klientinnen und Klienten vorausgesetzt wird, sollen auch in Sozialen Organisationen «Statusänderungen» (Dieter Haller, 2007, 134f.) forciert werden. Im Sinne der Wertorientierung sollen Widersprüche thematisiert werden und eine Übereinstimmung zwischen sozialarbeiterischen Grundwerten und Normen sowie der tatsächlichen Berufspraxis angestrebt werden. Ein solches Grundinteresse an Wertekohärenz und der Bereitschaft an Selbstkritik sind gleichsam Voraussetzung dafür, dass überhaupt verantwortungsvoll gehandelt werden kann. Solche Transformationsprozesse im Denken und Handeln können erst durch Selbstreflexion in Gang gebracht werden. Durch widerspruchsfreies Management sollen Kulturtransformationsprozesse im Berufs- und Organisationsfeld der Sozialen Arbeit angekurbelt, den Blick auf «taken-for-granted»-Annahmen geschärft werden, um Paradoxien loser Kopplung hervorzubringen. Transparente und konstruktive Konzepte, welche die eigene Haltung und Praxis reflektieren, wie z. B. «Critical Friend Approach» (Andreas Balthasar, 2012), «Kritische Solidarität» und 360°-Feedback (sich freiwillig der Fremdbeobachtung unterziehen)⁵³, haben meiner Ansicht nach im Kontext der Weiterentwicklung der Sozialen Arbeit einen hohen Stellenwert. Solche Konzepte können als

⁵² Vgl. beispielweise Wirkfaktor «Partizipation» (Stefan Eberitzsch, 2015, S. 3ff.).

⁵³ Weiterführende Literatur zu «Institutionelle Reflektivität» siehe Manfred Moldaschl (2005).

Chance gesehen werden, Konflikte zu entschärfen und konstruktiv anzugehen. Führungskräfte müssen deshalb in ihren Führungskompetenzen gestärkt werden, Inkohärenzen und Widersprüche zu erkennen. Ein professioneller Umgang mit Zielkonflikten, Paradoxien und Moralfragen ist in der Sozialen Arbeit eminent wichtig, um eine Organisationskultur jenseits von Fassaden anzustreben. Organisationskulturen sind im Wesentlichen implizit (vgl. Kapitel 2.2.2) und sind geprägt von gemeinsam geteilten Überzeugungen, die als selbstverständlich betrachtet werden (Schreyögg, 2016, S. 319). Die Durchbrechung der vertrauten Alltagspraxis ist nur durch ihre (Selbst-)Reflektion möglich. Womöglich ist die Evaluation von organisationalen Aktivitäten durch externe Stellen als ergänzende Methode unumgänglich, um blinde Flecken aufzudecken. Mitarbeitende sollen darüber hinaus, wie Drepper (2010, S. 150) in Bezugnahme auf Hasenfeld (1992, S. 41) hinweist, aus neo-institutionalistischer Perspektive den Blick dafür öffnen, dass Organisationen und ihre Mitarbeitenden auch selbst aktiv Einfluss auf institutionelle Regeln ausüben und ihre Interessen verwirklichen können. Aus dieser Perspektive sind «Organisationen ... also keineswegs nur passiv den Umwelterwartungen und -vorgaben ausgesetzt, sondern sie sind selbst dazu in der Lage, Einfluss auf ihre Umwelt zu nehmen» (Drepper, 2010, S. 150). Reflexion muss somit bewusst organisiert werden, da «Praxisreflexion ... Voraussetzung für professionelles Handeln in Sozialen Organisationen [ist], sei es in den Klientenbeziehungen [*sic*] oder in der Führungsarbeit» (Herzka, 2013, S. 120). Eine solch reflektierte und wertekohärente Praxis setzt eine Kontinuität des Handelns voraus, die mit Transparenz, Glaubwürdigkeit und Authentizität einhergeht.

Bildung, Kompetenzbildung – Zum Anwendungspotential von gendersensibler Sprache und Haltung: Die Bildung und Kompetenzbildung von Adressatinnen und Adressaten können als zentrale Bezugssysteme für sozialarbeiterische Massnahmen identifiziert werden. So ist auch Bildung hinsichtlich Geschlechterungleichheit für Sozialarbeitende eminent wichtig. Genderkompetenz ist ein zentrales Professionalitätsmerkmal, was einen sensibilisierten Blick auf Geschlechterverhältnisse und die Wirkungen im Alltag voraussetzt. Einen professionellen geschlechterbewussten Umgang in der Arbeit mit Adressatinnen und Adressaten sowie in Organisationen selbst ist anzustreben (z.B. Weiterbildungen, Gender-Trainings)⁵⁴. Die Offenheit für neue Denk- und Handlungsräume innerhalb von Sozialen Organisationen ist fundamental, um als Vorbild vorherrschende Geschlechterbilder zu überwinden sowie zu einer gendersensiblen Kommunikation und Praxis beizutragen. Vor allem vor dem Hintergrund, dass wie von Tonn (2016, S. 158) beschrieben, kulturelle Karrierehindernisse durch fortbestehende «geschlechtsstereotype Vorstellungen» oder «geschlechtsdifferente Arbeitsteilung» reproduziert werden können (vgl. Kapitel 1.2). Der Arbeitsbereich der Sozialen Arbeit hat subversives Potential und ist ein zentraler Ausgangspunkt

⁵⁴ Vertiefende Literatur zu diesem Thema bieten beispielsweise Liebig (2009) «Genderkompetenz’ – Perspektiven einer kulturwissenschaftlichen Konzeption» und die Heinrich Böll Stiftung «Gender-Kompetenz erlernen und trainieren»: <https://www.gwi-boell.de/de/gender-training-0>

für gesellschaftliche Transformationsprozesse: Genderkompetenz ausbauen, Wissen organisieren, Gender-Wissen lernen!⁵⁵. Wichtig ist, Mut zu zeigen, Geschlechterungleichheiten zu thematisieren. Transformation ist nur dort möglich, wo Diskriminierung angesprochen und eine Diskussionsbasis geschaffen wird. Wie Kapitel 2.2.2 zeigte, verringern sich nach Müller (1998, S. 124) die Möglichkeiten, Differenzen zwischen den Geschlechtern auf struktureller Ebene zu thematisieren. Bildung, Leistung und Berufsmotivation von Frauen und Männern unterscheiden sich kaum mehr, so dass die Legitimationsbasis für den noch fortbestehenden Ausschluss von Frauen aus bestimmten Tätigkeitsbereichen immer brüchiger werden. Symbolische und kommunikative Aspekte von Geschlechterdiskriminierung sind somit zentral.

7.3 Kritische Reflexion des Forschungsprozesses

Das gewählte Untersuchungsdesign hat sich als gewinnbringend für die Beantwortung der Fragestellungen herausgestellt. Durch die Verknüpfung von multidimensionalen Datenquellen konnten die jeweiligen Organisationskulturen und die damit verbundenen Denk- und Handlungsmuster durch den kontrastierenden Vergleich sichtbar gemacht werden. Der systematische Wechsel zwischen den unterschiedlichen Vergleichshorizonten ermöglichte eine zirkuläre Verknüpfung von Datengewinnung/-analyse und theoretischer Bezüge. Dieser zirkuläre Forschungsprozess hat sich in der vorliegenden Untersuchung als zentraler Vorteil im Forschungsprozess herausgestellt. Zwischen Feldaufenthalt und der Rückkehr an den Schreibtisch haben sich Literaturrecherche, Datenanalyse und Diskussionen mit Fachpersonen sowie Kommilitoninnen und Kommilitonen als fruchtbare Anreize für weitere Konkretisierungen meines Forschungsvorhaben erwiesen. Vor allem die dokumentarische Methode als Auswertungsverfahren der Gruppendiskussionen und die Fallrekonstruktion zur Ergebnispräsentation zeigten sich als potente, Erkenntnis generierende Methoden. Reflexionsbedürftig scheint, dass die Beobachtungsprotokolle nicht als Protokolle von Ereignissen gelesen und interpretiert werden dürfen, da die Niederschrift des Beobachteten bereits von meiner Subjektivität gefärbt sein könnte. Die Protokolle sind als bereits verdichtete Dokumente von meinen Erfahrungen und Sinnstiftungen zu verstehen. Dies hat zur Folge, dass diese Datenmaterialien bereits vorinterpretiert waren. Um diese subjektive Prägung abzuschwächen und Interpretationen zu validieren, wäre der Einbezug einer weiteren qualitativen Methode, die Durchführung von Leitfadeninterviews mit Organisationsmitgliedern, sehr fruchtbar gewesen. Im Sinne einer Qualitätssicherung wäre zudem eine intensivere Begleitung der Organisationsmitglieder im Berufsalltag und ergänzende Datenerhebungen in Form von teilnehmender Beobachtung gewinnbringend gewesen. Weitere Gruppendiskussionen, wobei vertieft Kommunikationsmuster fokussiert werden, hätten ebenfalls eine mögliche ergänzende Option dargestellt. Aufgrund der Dichte des qualitativen Datenmaterials wären beim Datenauswertungsprozess und der Ergebnis-

⁵⁵ Vgl. «Gender.Wissen.Lehren» (Katja Hartl & Annette Sprung, 2009).

präsentation zusätzliche Variationen von Perspektiven von anderen Forschenden vorteilhaft gewesen, um den Ansatz der Mehrperspektivität auch auf der Interpretationsebene konsequent zu realisieren.

Aus neo-institutionalistischer Perspektive wurde die Beleuchtung der Mikro- und Meso-Ebene realisiert, indem zur Geltung gebracht wurde, wie die Organisation als Institution auf Organisationsmitglieder einwirkt, Anpassung der Organisation an gesellschaftliche Erwartungsstrukturen zur Folge hat und gleichzeitig durch die Mitglieder selbst stabilisiert wird. Die Fokussierung der Makro-Ebene und die Benennung von konkreten Rationalitätsansprüchen und -erwartungen (z.B. politischer und sozialer Druck) des organisationalen Feldes konnte nur bedingt abgebildet werden. Bei einer Weiterentwicklung der Untersuchung könnte diese Lücke methodisch geschlossen werden, indem institutionalisierte Regeln und Erwartungen expliziter erfragt werden, um Rückschlüsse auf Struktur- und Handlungsebenen ziehen zu können.

Die Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle als Forscherin war während des gesamten Untersuchungsprozesses sehr erkenntnisbringend. Die Reflexion dieser Position, die in einem konstanten Wechsel zwischen interner und externer Perspektive sowie zwischen Vertrautheit und Fremdheit bestand, war eine zentrale Quelle von persönlicher Lernerfahrung. Dies ermöglichte eine Sensibilisierung hinsichtlich des Facettenreichtums von Organisationskultur. Die Reflexion der Relation zwischen mir als Forscherin und «dem Fremden da draussen» kam im Forschungsprozess eine wichtige Rolle zu und konnte forschungsmethodisch – vor allem während des Prozesses der Kontaktaufnahme mit den Organisationen – gewinnbringend miteinbezogen werden. Die Reflexion der eigenen Subjektivität kann im Rahmen dieser qualitativen Forschung für den Erkenntnisprozess als methodisches Instrumentarium betrachtet werden. Weiter hat sich eine bewusste Distanzierung zu den erhobenen Daten ausgezeichnet. Die Strategien der Distanzierung und der Befremdung durch «Settingsfremdheit» wurden zum zentralen Gegenstand methodologischer Reflexionen, um den Anspruch der Fremdheit und Objektivierung gegenüber dem Feld mitzubetrachten. Die Auseinandersetzung mit meinen eigenen Befindlichkeiten (Gedanken und Gefühle) war für die Fokussierung der «Kultur» sehr wegweisend, da mir diese Introspektion viele Anhaltspunkte über die Kultur der Organisationen geben konnte. Es ist jedoch zu betonen, dass diese subjektiven Empfindungen und Gedanken lediglich als ergänzende Ergebnisquelle im Sinne eines «Stimmungsbarometers» erlebt wurden, die für die Identifikation von Inkohärenzen massgebend waren. Wie im Kapitel 1 beschrieben wird im fachlichen Diskurs der Sozialen Arbeit bei «sozialen personenbezogenen Dienstleistungen» die kooperative Leistungserbringung als Charakteristikum definiert. Dieses Merkmal der «Ko-Produktion» für gelingende Kooperationen zeigte sich mir auch im Handlungsfeld der Sozialforschung. Auch hier kann die Interaktionen zwischen Forschenden und Beforschten als deren «Kernoperation» betrachtet werden. Die Qualität der Forschungsergebnisse hängt stark von der Position und Rolle der Forschenden ab und nimmt Einfluss darauf, welche Informationen zugänglich gemacht werden. Abschliessend lässt sich festhalten, dass sich auch hier die Qualität des Arbeitsbündnisses positiv oder negativ auf die Datenqualität (Produkt) auswirken kann.

7.4 Forschungsdesiderate und Ausblick

Nachdem die Forschungsfragen beantwortet sind, Anregungen für die Praxis formuliert und der Forschungsprozess kritisch reflektiert wurde, bleibt abschliessend eine Benennung möglicher Forschungsweiterführung und Desiderate.

Versteht man Organisation als «symbolische Sinngemeinschaft» (Organisation *ist* Kultur), ist die Komplexität von Kulturtransformationsprozessen bedeutsam. Ein Kultur-Musterwechsel ist nur mit Reflexion und der Entwicklung einer lernfähigen Sicherheitskultur denkbar (A. Gebauers, 2019). «Change» ist nur realisierbar, wenn sich in der Organisation eine Atmosphäre der Offenheit und Achtsamkeit entwickelt (Vogd, 2019). Hinsichtlich Kulturtransformationsprozessen müssen sich Organisationen nicht einem grundlegenden Wandel unterziehen. Sondern, um Veränderungen vorantreiben zu können, führt der Weg über die Sichtbarmachung des Unbewussten. Um diesen Zugang (wieder) zu finden, ist in Sozialen Organisationen ein Denken weg vom Streben nach Effizienz und Effektivität massgebend. Konzepte, die dem ökonomischen Prinzip unterliegen, sind vor allem in Arbeitsfeldern kritisch zu hinterfragen, die traditionell nicht auf Profitmaximierung ausgerichtet sind (Rebekka Ehret, 2011, S. 47). Moralisches berufliches Handeln und prinzipielle sozialarbeiterische Grundsätze⁵⁶ sollten vermehrt ins Zentrum von Forschungsprojekten im Sozialwesen rücken. Dabei ist das Interesse an Selbstreflexion und -kritik eine Grundvoraussetzung. Um die Mechanismen der Organisationskultur zu verstehen, müssen die erarbeiteten impliziten Routinen sichtbar gemacht werden, um zielgerichtet Normveränderungsprozesse zu forcieren. Es verlangt ein organisationales Klima, welches Wertekohärenz als Norm mit Nachdruck und mit authentischer Überzeugung als Ziel verfolgt. Unstimmigkeiten, Inkohärenzen und Widersprüchlichkeiten werden vor diesem Hintergrund legitimierungspflichtig. Vorfindbare Organisationskulturen in Sozialen Organisationen, die wertekohärente Motivationen, Einstellungen, Weltbilder, Habitusformationen, Mentalitäten und Charakterstrukturen abbilden, wären für weitere Feldforschungen wünschenswert. Von weiterem Interesse wäre die Untersuchung organisationstypischer Formen von Konfliktvermeidungsstrategien. In diesem Zusammenhang wäre es interessant, ausfindig zu machen, wie Zielmehrdeutigkeiten und Zielkonflikte ausbalanciert werden. Aus Perspektive des Neo-Institutionalismus wären jene rituellen Formen von Interesse, die prekäre Erwartungen ins Leere laufen lassen. Hier wäre das Aufzeigen der Entstehung und der Reproduktion von organisationalen Tabus und Abwehrreaktionen besonders interessant. Um subtile Mechanismen in Organisationen zu verstehen, ist es wichtig, dass sich zukünftige Forschungsarbeiten noch spezieller in empirischen Untersuchungen dem facettenreichen und komplexen Kontext «Organisationskultur» widmen. Alle drei Seiten von Organisationen – die Schau-

⁵⁶ Vgl. z. B. Handlungsmaximen Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz: «Die Professionellen der Sozialen Arbeit sprechen allfällige Zielkonflikte oder ethische Differenzen zwischen ihnen und der Organisation, in der sie arbeiten, an und versuchen, im Sinne des Berufskodexes Lösungen zu finden. Sie pflegen und fördern in ihrer Organisation den Dialog über die Ethik der Sozialen Arbeit» (AvenirSocial, 2010, S. 12), «Soziale Arbeit hat Lösungen für soziale Probleme zu erfinden, zu entwickeln und zu vermitteln.» (ebd.) oder «Soziale Arbeit gründet ihre fachlichen Erklärungen, Methoden und Vorgehensweisen, ihre Position im interdisziplinären Kontext und Deutung ihrer gesellschaftlicher Funktion auf ihrer wissenschaftlichen fundierten Grundlage» (ebd., S. 9).

seite, die formale und die informale Seite (Stefan Kühl, 2018, 20ff.) – müssen im Fokus der Betrachtung stehen. Weitere Studien, die Organisationskulturen spezifisch im Arbeitsfeld der Sozialen Arbeit untersuchen, vor allem hinsichtlich des Einflusses auf Adressatinnen und Adressaten, wäre für die Weiterentwicklung der Sozialen Arbeit vielversprechend. Eine erfahrungsbasierte, konkrete Handlungsorientierung für Organisationen ist Voraussetzung für einen verstehenden Zugang zu routinierten und widersprüchlichen Handlungspraxen und für eine mögliche Einflussnahme auf diese. Ein Konzept zur professionellen Klärung und Weiterentwicklung von widerspruchsfreier Praxis ist noch zu entwickeln, um Sozialen Organisationen Handlungssicherheit zu gewähren. Der Anspruch einer reflexiven Praxis und zu «Wissen, was man tut» (Klatetzki, 1993) erscheint hierbei durchaus legitim. Wenn nicht die Profession der Sozialen Arbeit in der Lage ist, nötige Massnahmen für Gleichberechtigung, Wertekohärenz, Achtsamkeit und Authentizität in eigener Kompetenz zu erzeugen, welche Profession dann?

8 Literaturverzeichnis

- Acker, Joan. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139–158. doi: 10.1177/089124390004002002
- Allaire, Yvan & Firsirotu, Mihaela E. (1984). Theories of Organizational Culture. *Organization Studies*, 5(3), 193–226. doi: 10.1177/017084068400500301
- Ammann Dula, Eveline & Duttweiler, Stefanie. (2019). *Gender in der Offenen Jugendarbeit*. Gefunden unter <https://www.knoten-maschen.ch/gender-in-der-offenen-jugendarbeit/>
- Ammann Dula, Eveline, Friedli, Fabienne, Frischknecht, Sanna, Luchsinger, Larissa & Tischhauser, Annina. (2017). *Offene Mädchenarbeit in der Deutschschweiz* (Hrsg. Berner Fachhochschule). Gefunden unter https://doj.ch/wp-content/uploads/Forschungsbericht_M%C3%A4dchenarbeit_def.pdf
- Amstutz, Nathalie, Eberherr, Helga, Funder, Maria & Hofmann, Roswitha. (2018). *Geschlecht als widersprüchliche Institution. Neoinstitutionalistische Implikationen zum Gender Cage in Organisationen*. Baden-Baden: Nomos-Verlagsgesellschaft.
- Argyris, Chris & Schön, Donald A. (2018). *Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- AvenirSocial. (2010). *Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz. Ein Argumentarium für die Praxis der Professionellen*. Bern: AvenirSocial.
- Ayass, Ruth. (2008). *Kommunikation und Geschlecht. Eine Einführung*. Stuttgart: W. Kohlhammer.
- Balthasar, Andreas. (2012). Fremd- und Selbstevaluation kombinieren: Der «Critical Friend Approach» als Option. *Zeitschrift für Evaluation*, 11(2), 173–198.
- Bauer, Petra (2018). Multiprofessionalität. In G. Grasshoff, A. Renker & W. Schröer (Hrsg.), *Soziale Arbeit. Eine elementare Einführung* (S. 727–739). Wiesbaden: Springer Verlag.
- Baur, Nina. (2005). *Verlaufsmusteranalyse. Methodologische Konsequenzen der Zeitlichkeit sozialen Handelns*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Beck, Ulrich. (1986). *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Becker, Florian. (2016). *Teamarbeit, Teampsychologie, Teamentwicklung. So führen Sie Teams!*. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.
- Bell, Daniel. (1979). *Die Zukunft der westlichen Welt. Kultur und Technologie im Widerstreit*. Frankfurt am Main: Fischer-Taschenbuch-Verlag.
- Berger, Peter L. & Luckmann, Thomas. (1969). *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie*. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch Verlag.
- Bergmann, Jörg R. (2015). Harold Garfinkel und Harvey Sacks. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (10. Aufl., S. 51–62). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Bergner, Dominic. (2010). *Strukturelemente sozialer Interaktion. Eine Relektüre ausgewählter Werke Erving Goffmans in praxistheoretischer Perspektive*. Bremen: Universität Bremen.
- Blumer, Herbert. (1986). *Symbolic interactionism. Perspective and method*. Berkeley: University of California Press.
- Bohnsack, Ralf. (2014). *Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in qualitative Methoden* (9. Aufl.). Opladen: Verlag Barbara Budrich.
- Bohnsack, Ralf (2018). Fokussierungsmetapher. In R. Bohnsack, A. Geimer & M. Meuser (Hrsg.), *Hauptbegriffe Qualitativer Sozialforschung* (4. Aufl., S. 84–85). Opladen: Verlag Barbara Budrich.

- Bohnsack, Ralf, Przyborski, Aglaja & Schäffer, Burkhard. (2006). *Das Gruppendiskussionsverfahren in der Forschungspraxis*. Opladen: Verlag Barbara Budrich.
- Botzum, Edeltraud. (2014). *Chancengleichheit im Aufstieg? Welche Faktoren fördern und hemmen Frauen, eine Führungsposition zu erreichen? Eine Analyse mit Fokus auf die obere Führungsebene in Organisationen der Sozialen Arbeit, dargestellt an der Freien Wohlfahrtspflege*. Dissertation. Koblenz-Landau: Universität Koblenz-Landau.
- Breidenstein, Georg, Hirschauer, Stefan, Kalthoff, Herbert & Nieswand, Boris. (2015). *Ethnografie. Die Praxis der Feldforschung* (2. Aufl.). Konstanz: UVK-Verlagsgesellschaft.
- Bremer, Helmut & Teiwes-Kügler, Christel. (2014). Habitusanalyse als Habitus-Hermeneutik. *Zeitschrift für Qualitative Forschung*, 14(2), 199–219. doi: 10.3224/zqf.v14i2.16382
- Brunsson, Nils. (1989). *The organization of hypocrisy. Talk, decisions and actions in organizations*. Chichester: Wiley.
- Budde, Jürgen. (2013). *Unschärfe Einsätze: (Re-)Produktion von Heterogenität im schulischen Feld*. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Bundesamt für Statistik. (2016). *Abschlüsse der Fachhochschulen (inkl. PH). Basistabellen*. Gefunden unter <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/aktuell/neue-veroeffentlichungen.assetdetail.8846389.html>
- Bundesamt für Statistik. (2017). *Teilzeiterwerbstätigkeit in der Schweiz 2017*. Gefunden unter <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kataloge-datenbanken/medienmitteilungen.assetdetail.7106820.html>
- Bundesamt für Statistik. (2019). *Auf dem Weg zur Gleichstellung von Frau und Mann. Stand und Entwicklung*. Neuchâtel: Bundesamt für Statistik.
- Christensen, Lars T., Morsing, Mette & Thyssen, Ole. (2020). Talk-Action Dynamics: Modalities of aspirational talk. *Organization Studies*. doi: 10.1177/0170840619896267
- Corbin, Juliet M. & Strauss, Anselm L. (1996). *Grounded theory. Grundlagen qualitativer Sozialforschung*. Weinheim: Beltz Verlag.
- Corbin, Juliet M. & Strauss, Anselm L. (2008). *Basics of qualitative research. Techniques and procedures for developing grounded theory* (3. Aufl.). Los Angeles: SAGE.
- Dachverband offene Kinder- und Jugendarbeit Schweiz. (2019). *Genderreflektierende Offene Jugendarbeit*. Gefunden unter <https://doj.ch/aktivitaeten/projekte/forschungsprojekt-doj-bfh/>
- DiMaggio, Paul. (1988). Interest and agency in institutional theory. In L. G. Zucker (Hrsg.), *Institutional patterns and organizations. Culture and environment* (S. 3–22). Cambridge: Ballinger.
- DiMaggio, Paul J. & Powell, Walter W. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Dölling, Irene. (2005). Geschlechter-Wissen - ein nützlicher Begriff für die verstehende Analyse von Vergeschlechtlichungsprozessen? *Zeitschrift für Frauenforschung & Geschlechterstudien*, 23(1+2), 44–62. doi: 10.25595/32
- Döring, Nicola & Bortz, Jürgen. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5. Aufl.). Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.
- Drake, Hans. (1980). *Frauen in der Sozialarbeit. Sexismus - Die geschlechtsspezifische Diskriminierung*. Neuwied: Luchterhand Verlag.
- Drepper, Thomas. (2010). Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen aus neoinstitutionalistischer Perspektive. In T. Klatetzki (Hrsg.), *Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen. Soziologische Perspektiven* (S. 129–166). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Eberitzsch, Stefan. (2015). *Eltern unterstützen – Kinder schützen Die Wirksamkeit Sozialpädagogischer Familienbegleitung (SPF)*. Referat. Gefunden unter https://www.spf-fachverband.ch/fileadmin/media/downloads/Referat_Eberitzsch.pdf
- Ebert, Helmut & Pastoors, Sven. (2018). Kulturelle Identität. In J. H. Becker, H. Ebert & S. Pastoors (Hrsg.), *Praxishandbuch berufliche Schlüsselkompetenzen* (S. 211–218). Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.
- Eggl, Andrea & Pereira Romano, Diana. (2020). Stress, lass nach! *Impuls*, (2), 22–24.
- Ehret, Rebekka (2011). Diversity - Modebegriff oder eine Chance für den strukturellen Wandel? In E. van Keuk, C. Ghaderi, L. Joksimovic & D. M. David (Hrsg.), *Diversity. Transkulturelle Kompetenz in klinischen und sozialen Arbeitsfeldern* (S. 43–53). Stuttgart: W. Kohlhammer.
- Evers, Adalbert & Olk, Thomas. (1996). Wohlfahrtspluralismus — Analytische und normativ-politische Dimensionen eines Leitbegriffs. In A. Evers & T. Olk (Hrsg.), *Wohlfahrtspluralismus. Vom Wohlfahrtsstaat zur Wohlfahrtsgesellschaft* (S. 9–60). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Falk, Wiebke. (2016). *Deinstitutionalisieren durch organisationalen Wandel. Selbstbestimmung und Teilhabe behinderter Menschen als Herausforderung für Veränderungsprozesse in Organisationen*. Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt.
- Fishman, Pamela. (1978). Interaction: The Work Women Do. *Social Problems*, 25(4), 397–406. doi: 10.2307/800492
- Flick, Uwe (1992). Entzauberung der Intuition Systematische Perspektiven-Triangulation als Strategie der Geltungsbegründung qualitativer Daten und Interpretationen. In J. H. P. Hoffmeyer-Zlotnik (Hrsg.), *Analyse verbaler Daten. Über den Umgang mit qualitativen Daten* (S. 11–55). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Flick, Uwe (2015). Triangulation in der qualitativen Forschung. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (10. Aufl., S. 309–318). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Flick, Uwe. (2016). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung* (7. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Frey, Miriam, Braun, Nils & Waeber, Philipp. (2011). *Fachkräftesituation im Sozialbereich* (Hrsg. B,S,S). Gefunden unter <https://www.bss-basel.ch/images/stories/bss-basel/downloads/bss.-studie-fachkrftesituation-sozialbereich.pdf>
- Friedli, Fabienne. (2019). *Das Fehlen der Frauen. Eine geschlechterreflektierte, qualitative Untersuchung zu (berufs-)biografischen Erzählungen von Sozialdienst-Leitenden im Kanton Bern*. Master-Thesis. Bern, Luzern, St. Gallen: Master in Sozialer Arbeit.
- Gebauer, Annette. (2019). Kulturtransformation gestalten. Wie ein nachhaltiger Musterwechsel befeuert werden kann. Ein Erfahrungsbericht. *Konfliktdynamik*, 8(2), 94–103. doi: 10.5771/2193-0147-2019-2-94
- Geertz, Clifford. (1987). *Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme* (4. Aufl.). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Giddens, Anthony. (2001). *Die Frage der sozialen Ungleichheit*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Gildemeister, Regine (2010). Doing Gender: Soziale Praktiken der Geschlechterunterscheidung. In R. Becker & Kortendiek Beate (Hrsg.), *Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie* (3. Aufl., S. 137–145). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Glaser, Barney G. & Strauss, Anselm L. (1998). *Grounded theory. Strategien qualitativer Forschung*. Bern: Huber.
- Gläser, Jochen & Laudel, Grit. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen* (4. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag.

- Goffman, Erving. (1987). *Asyle. Über die soziale Situation psychiatrischer Patienten und anderer Insassen*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Goffman, Erving & Knoblauch, Hubert A. (2001). *Interaktion und Geschlecht* (2. Aufl.). Frankfurt: Campus Verlag.
- Grote, Sven & Hering, Victor W. (2012). Mythen der Führung. In S. Grote (Hrsg.), *Die Zukunft der Führung* (S. 1–24). Berlin: Springer Gabler.
- Haller, Dieter. (2007). Sozialräumliche Prozesse und Wirkungen aus Sicht der Klient/innen. Eine theoretische und empirische Analyse. In D. Haller, W. Hinte & B. Kummer (Hrsg.), *Jenseits von Tradition und Postmoderne. Sozialraumorientierung in der Schweiz, Österreich und Deutschland* (126–139). Weinheim: Juventa Verlag.
- Hanappi-Egger, Edeltraud & Eberherr, Helga. (2014). Doing/Undoing Differences: Die Sicht der prozessorientierten Organisationstheorien. In M. Funder (Hrsg.), *Gender cage - revisited. Handbuch zur Organisations- und Geschlechterforschung* (S. 225–244). Baden-Baden: Nomos-Verlagsgesellschaft.
- Hartl, Katja & Sprung, Annette. (2009). Gender.Wissen.Lernen. Über die Vielfalt des Gender-Wissens und die Herausforderungen seiner Vermittlung. In A. Riegler, S. Hojnik & K. Posch (Hrsg.), *Soziale Arbeit zwischen Profession und Wissenschaft* (S. 199–212). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hasse, Raimund & Krücken, Georg. (2009). Neo-institutionalistische Theorie. In G. Kneer & M. Schroer (Hrsg.), *Handbuch soziologische Theorien* (S. 237–252). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Heintz, Bettina & Nadai, Eva. (1998). Geschlecht und Kontext. *Zeitschrift für Soziologie*, 27(2). doi: 10.1515/zfsoz-1998-0201
- Heintz, Bettina, Nadai, Eva, Fischer, Regula & Ummel, Hannes. (1997). *Ungleich unter Gleichen. Studien zur geschlechtsspezifischen Segregation des Arbeitsmarktes*. Frankfurt am Main: Campus.
- Helmers, Sabine (1993). Beiträge der Ethnologie zur Unternehmenskulturforschung. In M. Dierkes, L. von Rosenstiel & U. Steger (Hrsg.), *Unternehmenskultur in Theorie und Praxis. Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie* (S. 147–187). Frankfurt: Campus Verlag.
- Herzka, Michael. (2013). *Führung im Widerspruch. Management in Sozialen Organisationen*. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Herzka, Michael. (2018). *Führung und Ethik in Sozialen Organisationen*. Gefunden unter <https://www.knoten-maschen.ch/fuehrung-und-ethik-in-sozialen-organisationen/>
- Herzka, Michael & Gehrlach, Christoph. (2017). Management in Sozialen Organisationen. *Impuls*, (2), 24–26.
- Hirsch, Michael. (2016). *Die Überwindung der Arbeitsgesellschaft. Eine politische Philosophie der Arbeit*. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Hitzler, Ronald. (2010). Der Goffmensch. Überlegungen zu einer dramaturgischen Anthropologie. In A. Horner & R. Hitzler (Hrsg.), *Fragile Sozialität. Inszenierungen, Sinnwelten, Existenzbastler / Ronald Hitzler zum 60. Geburtstag* (S. 17–34). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hofmann, Roswitha. (2018). GAMMA – Das Industrieunternehmen (D): Geschlechtergleichstellung im Widerspruch zu heteronormativ geprägter Leistungsnorm. In N. Amstutz, H. Eberherr, M. Funder & R. Hofmann (Hrsg.), *Geschlecht als widersprüchliche Institution. Neoinstitutionalistische Implikationen zum Gender Cage in Organisationen* (S. 261–284). Baden-Baden: Nomos-Verlagsgesellschaft.
- Hummrich, Merle & Kramer, Rolf-Torsten. (2011). "Qualitative Mehrebenenanalyse" als triangulierendes Verfahren - zur Methodologie von Mehrebenendesigns. In J. Ecarius & I. Miethe (Hrsg.), *Methodentriangulation in der qualitativen Bildungsforschung* (S. 109–134). Opladen: Verlag Barbara Budrich.
- Institut für Wirtschaftsstudien Basel. (2016). *Fachkräfte- und Bildungsbedarf für soziale Berufe in ausgewählten Arbeitsfeldern des Sozialbereichs*. Olten: Savoiresocial.

- International Federation of Social Workers. (2014). *Global Definition of the Social Work*. Gefunden unter <https://www.ifsw.org/what-is-social-work/global-definition-of-social-work/>
- Juhasz, Anne & Mey, Eva. (2003). *Die zweite Generation: Etablierte oder Aussenseiter? Biographien von Jugendlichen ausländischer Herkunft*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Kelle, Udo & Kluge, Susann. (2010). *Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung* (2. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kerner, Ina. (2009). *Differenzen und Macht. Zur Anatomie von Rassismus und Sexismus*. Frankfurt: Campus Verlag.
- Kessl, Fabian. (2009). Soziale Arbeit als Grenzbearbeiterin. Einige grenzanalytische Vergewisserungen. In S. Neumann & P. Sandermann (Hrsg.), *Kultur und Bildung. Neue Fluchtpunkte für sozialpädagogische Forschung?* (S. 43–61). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Klatetzki, Thomas. (1993). *Wissen, was man tut. Professionalität als organisationskulturelles System / eine ethnographische Interpretation*. Bielefeld: Böllert KT-Verlag.
- Klatetzki, Thomas. (2010). *Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen. Soziologische Perspektiven*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Klatetzki, Thomas. (2018). Soziale Arbeit in Organisationen: Soziale Dienste und Einrichtungen. In G. Grasshoff, A. Renker & W. Schröer (Hrsg.), *Soziale Arbeit. Eine elementare Einführung* (S. 457–470). Wiesbaden: Springer Verlag.
- Kleemann, Frank, Krähnke, Uwe & Matuschek, Ingo. (2013). *Interpretative Sozialforschung. Eine Einführung in die Praxis des Interpretierens*. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Kleidat, Carl P. (2011). *Bedingungen der Akzeptanz von Reform*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kobi, Jean-Marcel. (2008). *Die Balance im Management. Werte, Sinn und Effizienz in ein Gleichgewicht bringen*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Köckeis-Stangl, Eva. (1980). Methoden der Sozialisationsforschung. In K. Hurrelmann & D. Ulich (Hrsg.), *Handbuch der Sozialisationsforschung* (S. 321–370). Weinheim: Beltz Verlag.
- Kotthoff, Helga & Nübling, Damaris. (2018). *Genderlinguistik. Eine Einführung in Sprache, Gespräch und Geschlecht*. Tübingen: Narr Francke Attempto Verlag.
- Krais, Beate & Gebauer, Gunter. (2014). *Habitus* (6. Aufl.). Bielefeld: transcript Verlag.
- Kriso. (2012). *New Public Management in der Sozialen Arbeit. Eine Kritik*. Zürich: Selbstverlag.
- Krueger, Richard. (1998). *Developing Questions for Focus Groups*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Krummenacher, Paco & Schmid, Holger. (2016). Wer hat welche Chance, eine Leitungsfunktion einzunehmen? Eine Genderanalyse bei Fachkräften der Sozialen Arbeit in Sozialdiensten Deutschschweizer Krankenhäuser. *SozialAktuell*, (10), 36–37.
- Kuckartz, Udo. (2010). Typenbildung. In G. Mey & K. Muck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 553–568). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kuckartz, Udo. (2016). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Weinheim: Beltz Juventa. Gefunden unter http://sfx.ethz.ch/sfx_locator?sid=ALEPH:EBI01&genre=book&isbn=9783779943860
- Kühl, Stefan. (2018). *Organisationskulturen beeinflussen. Eine sehr kurze Einführung*. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Lamnek, Siegfried & Krell, Claudia. (2016). *Qualitative Sozialforschung* (6. Aufl.). Weinheim: Beltz Verlag.
- Lane, Jan-Erik. (2000). *New public management*. London: Routledge.
- Lawrence, Thomas B. & Suddaby, Roy (2006). Institutions and Institutional Work. In S. Clegg (Hrsg.), *The Sage handbook of organization studies* (2. Aufl., S. 215–254). London: SAGE.

- Liebig, Brigitte. (2000). Organisationskultur und Geschlechtergleichstellung. Eine Typologie betrieblicher Geschlechterkulturen. *Zeitschrift für Frauenforschung & Geschlechterstudien*, 18(3), 47–66.
- Liebig, Brigitte. (2009). «Genderkompetenz» – Perspektiven einer kulturwissenschaftlichen Konzeption». In B. Liebig, M. Dupuis, T.-H. Ballmer-Cao & A. Maihofer (Hrsg.), *Gender Studies in Ausbildung und Arbeitswelt. Das Beispiel Schweiz* (S. 57–64). Zürich: Seismo Verlag.
- Liebig, Brigitte. (2013). ‚Tacit Knowledge‘ und Management. Ein wissenssoziologischer Beitrag zur qualitativen Organisationskulturforschung. In R. Bohnsack, I. Nentwig-Gesemann & A.-M. Nohl (Hrsg.), *Die dokumentarische Methode und ihre Forschungspraxis. Grundlagen qualitativer Sozialforschung* (3. Aufl., S. 157–177). Wiesbaden: Springer Verlag.
- Liebig, Brigitte. (2014). Zum „Cultural Turn“ in der feministischen Organisationsforschung. Geschlecht im Licht theoretischer Perspektiven der Organisationsforschung. In M. Funder (Hrsg.), *Gender Cage – Revisited. Handbuch zur Organisations- und Geschlechterforschung* (S. 271–293). Baden-Baden: Nomos-Verlagsgesellschaft.
- Link, Olaf. (2013). *Kritik der Ökonomisierung sozialer Arbeit. Plädoyer für eine freudvolle soziale Arbeit*. Würzburg: Verlag Königshausen & Neumann.
- Loos, Peter & Schäffer, Burkhard. (2001). *Das Gruppendiskussionsverfahren. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendung*. Opladen: Verlag Leske + Budrich.
- Lüders, Christian. (2015). Beobachten im Feld und Ethnographie. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (10. Aufl., S. 384–401). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Marx, Sabine. (2003). *Kommunikation im Arbeitsteam. Eine Fallstudie mit Ingenieurinnen und Ingenieuren*. Frankfurt am Main: Campus.
- Mayrhofer, Hemma. (2014). Krise des Widerspruchsmanagements – Wirkungsorientierung in der Sozialen Arbeit aus neoinstitutionalistischer Theorieperspektive. *Österreichische Zeitschrift für Soziologie*, 39(4), 281–305. doi: 10.1007/s11614-014-0148-0
- Mayring, Philipp. (2001). Kombination und Integration qualitativer und quantitativer Analyse. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum Qualitative Social Research*, 2(1), Art. 6. doi: 10.17169/FQS-2.1.967
- Mayring, Philipp. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken*. Weinheim: Beltz Verlag.
- Merchel, Joachim. (2009). *Sozialmanagement. Eine Einführung in Hintergründe, Anforderungen und Gestaltungsperspektiven des Managements in Einrichtungen der sozialen Arbeit* (3. Aufl.). Weinheim: Juventa Verlag.
- Meyer, John W. & Rowan, Brian. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Moldaschl, Manfred. (2005). Institutionelle Reflexivität. Zur Analyse von „Change“ im Bermuda-Dreieck von Modernisierungs-, Organisations- und Interventionstheorie. In M. Faust, M. Funder & M. Moldaschl (Hrsg.), *Die "Organisation" der Arbeit* (S. 335–382). München: Rainer Hampp Verlag.
- Morgan, Gareth. (1997). *Bilder der Organisation*. Stuttgart: Klett-Cotta Verlag.
- Müller, Annette, Schreiber, Nicole, Greven, Sarah & Vomberg, Edeltraud. (2016). *Frauen in Führungspositionen im Gesundheits- und Sozialwesen. Analysen und Empfehlungen für eine gendersensible Personalentwicklung*. Opladen: Verlag Barbara Budrich.
- Müller, Ursula. (1998). Asymmetrische Geschlechterkultur in Organisationen und Frauenförderung als Prozess — mit Beispielen aus Betrieben und der Universität. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 12(2), 123–142. doi: 10.1177/239700229801200201

- Müller, Ursula. (2014). *Frauen in Führungspositionen der Sozialwirtschaft. Eine Untersuchung zu förderlichen Massnahmen und entscheidenden Faktoren im Berufsverlauf für den Aufstieg in Spitzenpositionen*. Dissertation. München: Rainer Hampp Verlag.
- Neuberger, Oswald. (1989). Symbolisierung in Organisationen. *Augsburger Beiträge zu Organisationspsychologie und Personalwesen*, (4), 24–36.
- Nübling, Damaris. (2019). Sprache // Sprachwandel und Geschlecht – Zu einigen Irrtümern in der Genderdebatte. Gefunden unter <https://www.gender-blog.de/beitrag/sprachwandel-und-geschlecht/show/>
- Oevermann, Ulrich. (2000). Die Methode der Fallrekonstruktion in der Grundlagenforschung sowie der klinischen und pädagogischen Praxis. In K. Kraimer (Hrsg.), *Die Fallrekonstruktion. Sinnverstehen in der sozialwissenschaftlichen Forschung* (S. 58–156). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Oliver, Christine. (1991). Strategic Responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145–179. doi: 10.5465/amr.1991.4279002
- Pasero, Ursula. (1995). Dethematisierung von Geschlecht. In U. Pasero & F. Braun (Hrsg.), *Konstruktion von Geschlecht* (S. 50–66). Pfaffenweiler: Centaurus-Verlagsgesellschaft.
- Pfiffner, Roger. (2017). Lust oder Frust? Arbeitsbedingungen und Arbeitszufriedenheit in Sozialen Diensten. *SozialAktuell*, (1), 30–31.
- Polanyi, Michael. (1985). *Implizites Wissen*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Pondy, Louis R., Forst, Peter J., Morgan, Gareth & Dandridge, Thomas C. (1983). *Organizational symbolism*. Greenwich: Jai Press.
- Pondy, Louis R. & Mitroff, Ian I. (1979). Beyond open systems models of organization. *Research in Organizational Behavior*, (1), 3–39.
- Przyborski, Aglaja. (2004). *Gesprächsanalyse und dokumentarische Methode. Qualitative Auswertung von Gesprächen, Gruppendiskussionen und anderen Diskursen*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Przyborski, Aglaja & Wohlrab-Sahr, Monika. (2014). *Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Rabe-Kleberg, Ursula. (1990). *Besser gebildet und doch nicht gleich! Frauen und Bildung in der Arbeitsgesellschaft*. Bielefeld: Kleine Verlag.
- Reiger, Horst. (2009). Symbolischer Interaktionismus. In R. Buber & H. H. Holzmüller (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung. Konzepte - Methoden - Analysen* (S. 139–187). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Ryan, Michelle K. & Haslam, S. A. (2007). The Glass Cliff: Exploring the Dynamics Surrounding the Appointment of Women to Precarious Leadership Positions. *Academy of Management Review*, 32(2), 549–572.
- Sackmann, Sonja A. (2017). *Unternehmenskultur: Erkennen - Entwickeln - Verändern. Erfolgreich durch kulturbewusstes Management* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Sandhu, Swaran. (2012). Grundlagen und Kernbegriffe des Neo-Institutionalismus. In S. Sandhu (Hrsg.), *Public Relations und Legitimität. Der Beitrag des organisationalen Neo-Institutionalismus für die PR-Forschung* (S. 73–150). Wiesbaden: Springer Verlag.
- Schein, Edgar H. (1995). *Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte*. Frankfurt/Main: Campus.
- Schenker, Dominik & Zängl, Peter. (2019). Organisationen. In A. Wöhrle, R. Beck, P. K. Brandl, K. Funke-Steinberg, U. Kaegi, D. Schenker et al. (Hrsg.), *Organisationsentwicklung - Change Management* (S. 46–76). Baden-Baden: Nomos-Verlagsgesellschaft.
- Schmidt, Siegfried J. (2004). *Unternehmenskultur. Die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen*. Weilerswist: Verlag Velbrück Wissenschaft.

- Schmidt, Werner. (2017). Dokumentenanalyse in der Organisationsforschung. In S. Liebig, W. Matiaske & S. Rosenbohm (Hrsg.), *Handbuch empirische Organisationsforschung* (S. 443–466). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schreyögg, Georg & Geiger, Daniel. (2016). *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien* (6. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schultz, Majken. (1995). *On studying organizational cultures. Diagnosis and understanding*. Berlin: de Gruyter.
- Sciulli, David. (1992). *Theory of societal constitutionalism. Foundations of a non-Marxist critical theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Scott, W. Richard. (1995). *Institutions and organizations. Ideas, interests, and identities*. Thousand Oaks, California: SAGE.
- Senge, Konstanze. (2011). *Das Neue am Neo-Institutionalismus. Der Neo-Institutionalismus im Kontext der Organisationswissenschaft*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Senge, Peter M. (2011). *Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation* (11. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Sieber Egger, Anja, Unterweger, Gisela, Jäger, Marianna, Kuhn, Melanie & Hangartner, Judith. (2019). *Kindheit(en) in Formalen, Nonformalen und Informellen Bildungskontexten. Ethnografische Beiträge aus der Schweiz*. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Smircich, Linda. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339–358. doi: 10.2307/2392246
- Smith, Dorothy E. (1974). Front-line Organization of the State Mental Hospital. In Y. Hasenfeld (Ed.), *Human service organizations. A book of readings* (S. 347–362). Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Staub-Bernasconi, Silvia. (2007). Soziale Arbeit. Dienstleistung oder Menschenrechtsprofession? Zum Selbstverständnis Sozialer Arbeit in Deutschland mit einem Seitenblick auf die internationale Diskussionslandschaft. In A. Lob-Hüdepohl & A. Bohmeyer (Hrsg.), *Ethik Sozialer Arbeit. Ein Handbuch* (S. 20–54). Stuttgart: UTB-Verlag.
- Stopp, Udo. (2008). *Praktische Betriebspsychologie. Probleme und Lösungen* (14. Aufl.). Renningen: Expert Verlag.
- Strauss, Anselm L. (1991). *Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Datenanalyse und Theoriebildung in der empirischen soziologischen Forschung*. München: Wilhelm Fink Verlag.
- Strübing, Jörg. (2013). *Qualitative Sozialforschung. Eine komprimierte Einführung für Studierende*. München: Oldenbourg Verlag.
- Sumner, William G. (1906). *Folkways: A Study of the Sociological Importance of Usages, Manners, Customs, Mores, and Morals*. New York: Ginn and Company.
- Tannen, Deborah. (1990). *You just don't understand. Women and men in conversation*. New York: Morrow.
- Tholen, Toni. (2012). Homosozialität – Agonaler Code – Aggressive Selbstexklusion. In M. S. Baader, J. Bilstein & T. Tholen (Hrsg.), *Erziehung, Bildung und Geschlecht. Männlichkeiten im Fokus der Gender-Studies* (S. 117–126). Wiesbaden: Springer Verlag.
- Thompson, John B. (1988). Mass communication and modern culture: Contribution to a critical theory of ideology. *Sociology*, 22(3), 359–383.
- Tomic Hensel, Marina. (2019). Ökonomisierung als Widerspruchsbearbeitung Kritisch-analytische (Forschungs-)Perspektiven für die Soziale Arbeit. *soziales_kapital*, (21), 59–73.
- Tonn, Julia J. (2016). *Frauen in Führungspositionen. Ursachen der Unterrepräsentanz weiblicher Führungskräfte in Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Verlag.

- Trenkmann, Jeannette. (2017). Soziologischer Neo-Institutionalismus als theoretischer Bezugsrahmen. In J. Trenkmann (Hrsg.), *Frauen in Führungspositionen der deutschen Privatwirtschaft. Eine institutionen-soziologische Analyse organisationaler Gleichstellungspolitik* (S. 61–107). Wiesbaden: Springer Verlag.
- Truell, Rory. (2018). The future of social work and its crucial role in shaping democracy. *International Social Work*, 61(6), 755–757. doi: 10.1177/0020872818811217
- Tuckman, Bruce W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63, 384–399. doi: 10.1037/h0022100
- Vogd, Werner. (2005). *Qualitative Forschungsmethoden: Teilnehmende Beobachtung*. Gefunden unter <http://userpage.fu-berlin.de/~vogd/Teilnehmende-Beobachtung.pdf>
- Vogd, Werner. (2009). *Rekonstruktive Organisationsforschung. Qualitative Methodologie und theoretische Integration - eine Einführung*. Opladen: Verlag Barbara Budrich.
- Vogd, Werner. (2011). *Systemtheorie und rekonstruktive Sozialforschung. Eine Brücke* (2. Aufl.). Opladen: Verlag Barbara Budrich.
- Vogd, Werner. (2019). Das harte Problem bei der Veränderung einer Organisationskultur und warum wir es nicht anschauen möchten. *Konfliktdynamik*, 8(2), 104–111. doi: 10.5771/2193-0147-2019-2-104
- Vöhringer, Hanna. (2018). ALPHA – Die Umweltorganisation (CH) mit dem Vorbildanspruch. In N. Amstutz, H. Eberherr, M. Funder & R. Hofmann (Hrsg.), *Geschlecht als widersprüchliche Institution. Neoinstitutionalistische Implikationen zum Gender Cage in Organisationen* (S. 209–236). Baden-Baden: Nomos-Verlagsgesellschaft.
- von Rosenstiel, Lutz. (1993). Unternehmenskultur - einige einführende Anmerkungen. In M. Dierkes, L. von Rosenstiel & U. Steger (Hrsg.), *Unternehmenskultur in Theorie und Praxis. Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie* (S. 8–22). Frankfurt: Campus.
- von Rosenstiel, Lutz. (2015). Organisationsanalyse. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (10. Aufl., 224–237). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Walgenbach, Peter & Meyer, Renate. (2008). *Neoinstitutionalistische Organisationstheorie*. Stuttgart: W. Kohlhammer Verlag.
- Waters, Malcolm. (1989). Collegiality, Bureaucratization, and Professionalization: A Weberian Analysis. *American Journal of Sociology*, 94(5), 945–972.
- Watzlawick, Paul, Bavelas, Janet B. & Jackson, Don D. (2017). *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien* (13. Aufl.). Bern: Hogrefe Verlag.
- Weber, Max. (1904). Die "Objektivität" sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis. *Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik*, 19(1), 22–87.
- Weber, Max. (1988). Zur Lage der bürgerlichen Demokratie in Russland. In J. Winckelmann (Hrsg.), *Gesammelte politische Schriften* (S. 33–68). Tübingen: Mohr Siebeck Verlag.
- Weick, Karl E. (1977). Organization design: Organizations as self-designing systems. *Organization Dynamics*, 6(2), 31–45.
- Weick, Karl E. (1985). *Der Prozess des Organisierens*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Weick, Karl E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: SAGE.
- Weik, Elke & Lang, Rainhart. (2005). *Moderne Organisationstheorien 1* (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Weltwirtschaftsforum. (2018). *The global gender gap report 2018*. Genf: World Economic Forum.
- West, Candace & Zimmerman, Don H. (1987). Doing Gender. *Gender and Society*, 1(2), 125–151.
- Willems, Herbert. (2015). Erving Goffmans Forschungsstil. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (10. Aufl., S. 42–51). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

- Williams, Christine L. (1992). The Glass Escalator: Hidden Advantages for Men in the «Female» Professions. *Social Problems*, 39(3), 253-267.
- Wodak, Ruth. (1981). Women relate, men report: Sex differences in language behaviour in a therapeutic group. *Journal of Pragmatics*, 5(1-2), 261-285.
- Wöhrlé, Armin. (2002). *Change Management. Organisationen zwischen Hamsterlaufrad und Kulturwandel*. Augsburg: ZIEL-Verlag.
- Wulff, Helena. (2002). Yo-Yo Fieldwork: Mobility and Time in a Multi-Local Study of Dance in Ireland. *Anthropological Journal on European Cultures*, 11, 117-136.

9 Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildungen

Abbildung 1: Untersuchungsebenen aus neo-institutioneller Perspektive	25
Abbildung 2: Ebenen der Kultur.....	37
Abbildung 3: Konzeption methodische Forschungsschritte	43
Abbildung 4: Begriffsinstrumentarium zur Analyse des Diskursverlaufs	57

Tabellen

Tabelle 1: Drei Säulen von Institutionen nach Scott (1995)	21
Tabelle 2: Strategische Reaktionen als Antwort auf Umwelterwartungen	27
Tabelle 3: Symptome der Unternehmenskultur	37
Tabelle 4: Ebenen und Erhebungen.....	49
Tabelle 5: Vergleichshorizonte	60
Tabelle 6: Synopse der diskutierten Handlungshorizonte	88

Anhang 1: Quellenverzeichnis der qualitativen Daten

- P1: Transkript Gruppendiskussion «Alternativ»
- P2: Transkript Gruppendiskussion «Klassisch»
- P3: Protokolle Beobachtungssequenzen «Alternativ»
- P4: Protokolle Beobachtungssequenzen «Klassisch»
- P5: Schriftliche Mitteilung E-Mail «Alternativ»
- P6: Schriftliche Mitteilung E-Mail «Klassisch»
- P7: Mündliche Mitteilung Telefon «Alternativ»
- P8: Mündliche Mitteilung Telefon «Klassisch»
- P9: Organisationsdokumente «Alternativ»
- P10: Organisationsdokumente «Klassisch»

Anhang 2: Kurzinformation zum Forschungsprojekt

Für die Teilnehmer*innen der Organisation «Alternativ»/«Klassisch»

Mein Name ist Aline Kaufmann, ich bin Sozialarbeiterin und war in meiner beruflichen Laufbahn in den Bereichen Kinder- und Jugendarbeit, Sozialpsychiatrie, Sucht, Migration, Alter und Sozialberatung tätig. Seit Herbst 2018 absolviere ich das Masterstudium in Sozialer Arbeit und bin seit Sommer 2019 als studentische Mitarbeiterin an der Berner Fachhochschule für Soziale Arbeit tätig. Ich arbeite im Arbeitsschwerpunkt Soziale Organisation. Wir erforschen und analysieren Entwicklungen sozialer Dienstleistungen und erarbeiten in enger Kooperation mit der Praxis Lösungen. Dieses Forschungsprojekt findet im Rahmen meiner Master-Thesis statt, mit welcher ich mein Studium im September 2020 abschliessen werde.

Ich interessiere mich für innovative und nachhaltige Organisations-, Führungs- und Managementlösungen, die einen konkreten Mehrwert für Organisationen, ihre Mitarbeitenden und letztlich für ihre Klient*innen erbringen. Im Rahmen meiner Master-Thesis möchte ich zum Thema Organisationskultur in sozialen Einrichtungen forschen, mit Blick auf innovative und zeitgemässe Konzepte. Ziel der Untersuchung ist es, die Unternehmenskultur von sozialen Organisationen und die Gestaltung des Arbeitsalltages von Sozialarbeitenden zu erfassen. Das Forschungsprojekt will allgemeine Erkenntnisse über das Alltagshandeln von Sozialarbeitenden gewinnen und damit zur Professionalisierung beitragen.

Um einen praxisnahen Einblick ins «Zämaschaffä» zu gewinnen, möchte ich mit Ihrem Leitungsteam eine **Gruppendiskussion** durchführen, in welcher ich Sie über Ihre Arbeitsweise und Erfahrungen sprechen lasse. Der Fokus liegt dabei auf der Diskussion und es geht in keiner Weise darum, Wissensfragen zu beantworten. Die Diskussion wird von mir geleitet und durch weiterführende Fragen ergänzt. Einen weiteren Einblick in den Praxisalltag möchte ich mir mittels einer **teilnehmenden Beobachtung** in der Organisation verschaffen, indem ich als Beobachterin in der ausgewählten Beobachtungssituation passiv teilnehme und nicht in das Geschehen eingreife.

Die Gruppendiskussion dauert eine Stunde und wird auf ein digitales Aufnahmegerät gespeichert. Die teilnehmende Beobachtung werde ich an einer Hausversammlung und/oder einer Betriebssitzung durchführen. Sämtliche Informationen aus der Gruppendiskussion und der teilnehmenden Beobachtung werden streng vertraulich und anonymisiert behandelt. Die Audiodatei wird nicht an Dritte weitergegeben und wird nach Beendigung des Forschungsprojektes gelöscht. Die Aussagen werden so anonymisiert, dass keinerlei Rückschlüsse auf Personen oder auf Ihre Organisation gemacht werden können.

Ich danke Ihnen herzlich für Ihre Bereitschaft, mein Forschungsprojekt zu unterstützen und freue mich auf die Zusammenarbeit.

Freundliche Grüsse

Aline Kaufmann

Masterstudentin des Kooperationsmasters Bern, Luzern, St. Gallen

Anhang 3: Beobachtungsprotokoll

Ort, Zeit	Beobachtungen	Kontext- informationen	Methodische und Rollen-Reflexionen	Theoretische Reflexionen
Wo befinde ich mich zu welchem Zeitpunkt?	Wie sieht das Feld aus? Welche genauen Abläufe gibt es? Wer tut was und wie mit wem? Gibt es Routinen? Gibt es besondere Ereignisse? Welche Konstellationen gibt es? Gibt es hervorgehobene Personen mit höherer Kontakthäufigkeit, besonderen Befugnissen? Gibt es Personen, die kaum/nicht kontaktiert werden? Wie ist die Art des Kontakts? Gibt es Gruppenbildungen und Grenzziehungen? Gibt es Hinweise auf relevante Beziehungen zu Personen/ Einrichtungen außerhalb des unmittelbaren Feldes?	Durch welche Rahmenbedingungen, z.B. finanzieller, familiärer, rechtlicher, politischer Art oder durch welche vor dem Untersuchungszeitraum liegenden Abläufe wird das Feld mitbestimmt?	Wie ist meine Rolle als Forscher im Feld? Haben Beobachtungen im Feld bestimmte methodische Konsequenzen?	Wie lässt sich das bisher Beobachtete in vorläufiger Weise theoretisch fassen? Welche Zusammenhänge deuten sich an?

Quelle: Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S. 50

Anhang 4: Diskussionsleitfaden Gruppendiskussion⁵⁷

1. **Vorstellungsrunde:** Name, Alter, Funktion, Aus- und Weiterbildungen, Dienstjahre und Funktionen im Arbeitsfeld der Sozialen Arbeit und Dienstjahre in der Organisation.
2. **Einleitung:** Schilderung eigener Erfahrungen / Sozialtherapeutisches Setting

Frage 1: Struktur, Rollen, Zuständigkeiten, Abläufe, Klient*innenarbeit

Erzählen Sie doch mal, wie es hier in der Organisation eigentlich so abläuft?

Wer macht was? Wer ist für was zuständig? Wie sind die Abläufe?

- Wie werden die Rollen definiert? Welche Gefässe für Besprechungen?
- Wie ist die Zusammenarbeit mit Klient*innen geregelt (Normalfall)? Wie im Krisenfall?
- Gibt es spezifische Handlungssettings? Handlung nach Prinzipien oder autonom?

Frage 2: Kommunikation, Zusammenarbeit, Gefässe, Konfliktkultur

Was macht für euch eine gute Teamarbeit aus? Was ist euch als Team wichtig im Berufsalltag?

- Welche Gefässe für Besprechungen gibt es? Unterstützung? Feedback? Unstimmigkeiten?
- Welche Herausforderungen erlebt ihr im Alltag? Welche Massnahmen können den Zusammenhalt in Teams beeinflussen?

Frage 3: Teamkonstellation, Kompetenzen, Klient*innenarbeit

Was macht für euch eine optimale Teamkonstellation aus? Wie unterscheidet sich die weibliche und männliche Praxis? Reagieren Klient*innen unterschiedlich? Unterschiede, Gemeinsamkeiten?

- Was beeinflusst den Erfolg von geschlechtergemischten Teams?

Frage 4: Einstellung und Meinung

Wie ist eure Meinung bezüglich der aktuellen «Gender-Debatte»?

- Was ist eure Meinung zu Gleichstellung von Frau und Mann in der Arbeitswelt? Z.B. Frauenquote oder Lohngleichheit?
- Was haltet Sie von der Aussage: «Sozialarbeit ist ein Frauenberuf, der von Männern geführt wird»? Wie lässt sich die Unterrepräsentanz weiblicher Führungskräfte in Sozialen Organisationen erklären?

Schlussfragen: Zusammenfassungen der Gruppendiskussion und Rückversicherungsfragen.

Endfrage: Ist noch etwas offen geblieben? Sollen noch weitere Themen angesprochen werden, die für euch noch wichtig sind und noch nicht thematisiert worden sind?

⁵⁷Vgl. Lamnek, 2005, S. 89 ff.; Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S. 79ff.

Persönliche Erklärung

**MASTER
IN SOZIALER
ARBEIT**

BERN
LUZERN
ST. GALLEN

Persönliche Erklärung Einzelarbeit

Erklärung der Studierenden zur Master-Thesis

Name, Vorname Studierende/r: Kaufmann Aline

Titel Master-Thesis: Wertekohärente Organisationskultur in
Sozialen Organisationen?

Datum Abgabe (T/M/J): 5. August 2020

Name Fachbegleitende/r: Dr. Peter Schallberger

Wo ich in der Master-Thesis-Arbeit aus Literatur oder Dokumenten *zitiere*, habe ich dies als Zitat kenntlich gemacht. Wo ich von anderen Autoren oder Autorinnen verfassten Text *referiere*, habe ich dies reglementskonform angegeben.

Bern, 5. August 2020
Ort, Datum


Unterschrift