



In Kooperation mit:



rückenwind⁺

UNTERNEHMENSKULTUR ENTWICKELN – ERFAHRUNGEN AUS DEM PROJEKT WIND

27.11.19

***„UNTERNEHMENSKULTUR
CHRISTLICHER TRÄGER –
ERWARTUNGEN, VORSTELLUNGEN,
ERFAHRUNGEN“***

**UNTERNEHMENSKULTUR – PROJEKT „WIND -
WERTE, INNOVATION, DIVERSITY“**

„Veränderung gestalten - auf Basis unserer Werte - mit Hilfe unserer Werte“

WAS WIR ERREICHEN WOLL(T)EN

Ziele:

Entwicklung eines Vorgehens zur Erhebung und Weiterentwicklung der Unternehmenskultur anhand konkreter Veränderungsprojekte

Aufbau von Know-How zum Thema Change – Management und Unternehmenskultur

Unterstützung der Einrichtungen bei der **Umsetzung** aktueller, wesentlicher Veränderungs- und **Entwicklungsprojekte**

Erweiterung des Horizonts über Einrichtungs- Träger – und Konfessionsgrenzen hinaus

Weiterentwicklung des christlichen, diakonischen bzw. caritativen **Profils** in Zeiten zunehmender Unterschiedlichkeit

Maßnahmen:

Systematische Entwicklungsarbeit und begleitende Reflexion bzw. Evaluation

Permanente Qualifizierung von Führungskräften und Projektleitern sowie „Training on the job“ im Rahmen konkreter Projekte

Begleitung, Moderation und Coaching einrichtungsinterner Projektgruppen

Zusammenarbeit in übergreifenden Gruppen

Erhebung und Diskussion von Werten und Kultur im Rahmen von Workshops, Befragungen und ähnliches

4 Einrichtungen

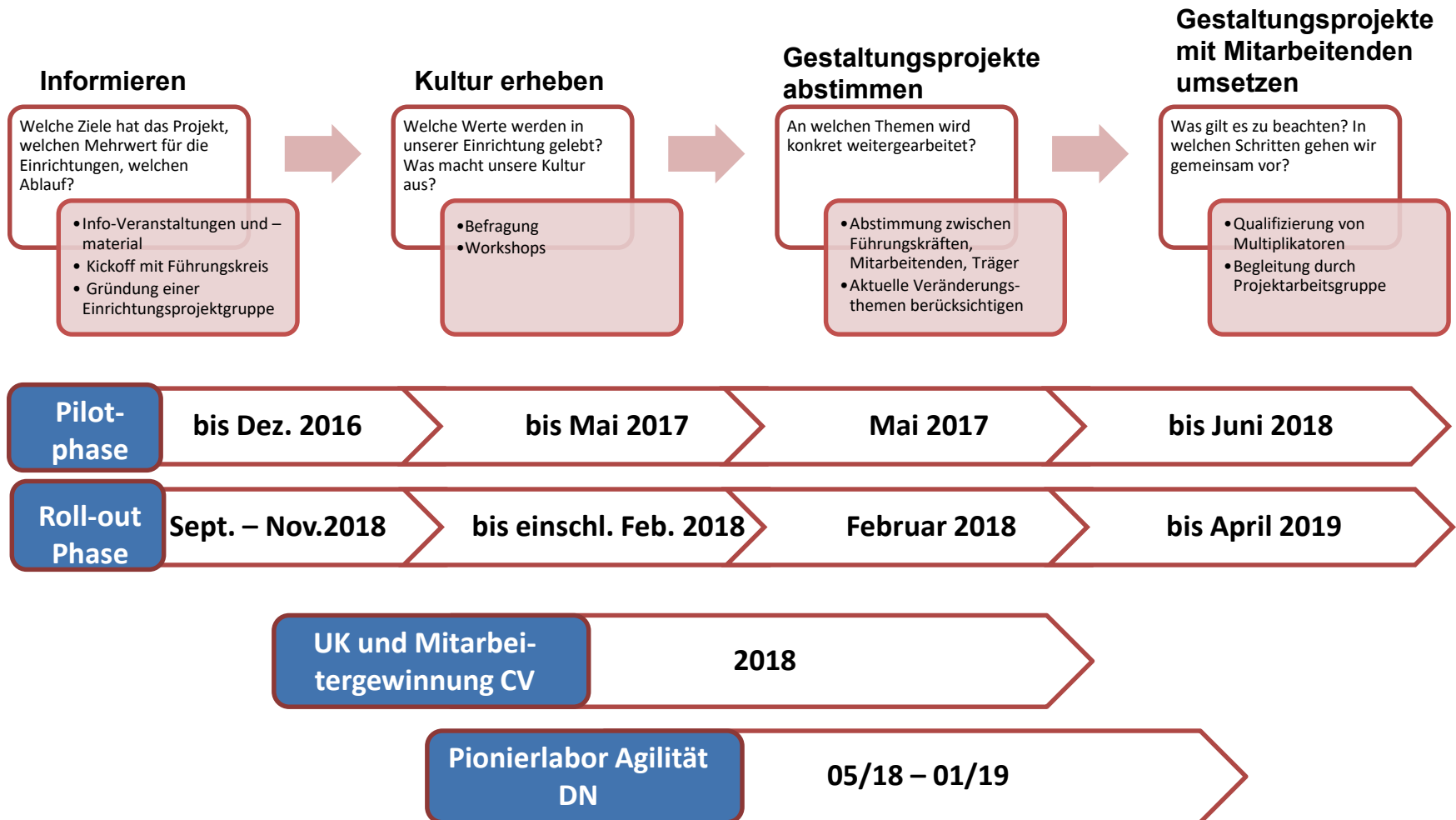
2 Träger

1 gemeinsames Thema:

„Unternehmenskultur gestalten – auf Basis unserer Werte, mit Hilfe unserer Werte“

Das Projekt „Wind – Werte Innovation Diversity“ wurde im Rahmen des Programms „**Rückenwind + - für die Beschäftigten und Unternehmen in der Sozialwirtschaft**“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds von **November 2016 – April 2019** gefördert.

UNSER VORGEHEN ...



KULTUR ERHEBEN: SCHRIFTLICHE BEFRAGUNG

▪ Organisation

- Repräsentative Stichprobe + freiwillige Teilnahme
- Bearbeitung z.T. im Rahmen sog. Fragebogen - Sprechstunden

▪ Inhalt des Fragebogens

1. Werte

- IST: Wie sehr werden die Werte aktuell in Ihrer Einrichtung gelebt?
- SOLL: Wie sehr sollten die Werte künftig in Ihrer Einrichtung erlebt werden?

2. Kultur in der Einrichtung

- IST: Welche Aspekte beschreiben die Kultur in Ihrer Einrichtung aktuell am besten?
- SOLL: Welche Aspekte sollten am wichtigsten für die Kultur in **einer christlichen Einrichtung** sein?

3. Aussagen zur Unternehmenskultur (**Modell der Competing Values**)

- IST: Wie nehmen Sie aktuell Ihre Einrichtung wahr?
- SOLL: Wie sollte es Ihrer Meinung nach sein?

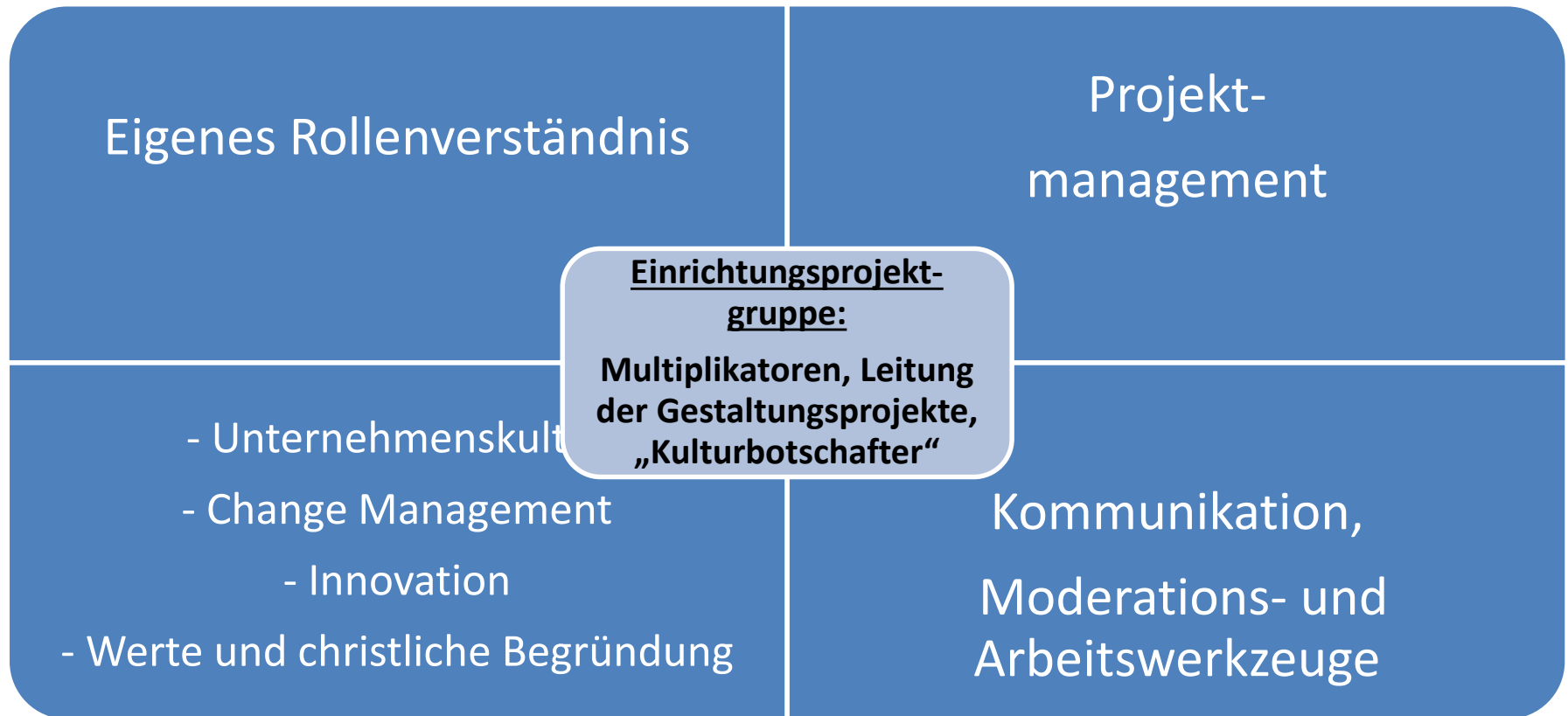
4. Selbsteinschätzung und weitere Angaben (Geschlecht, Altersgruppe,)

- Wie würden Sie sich selbst beschreiben? (spirituell, religiös, christlich, gläubig,)

BEISPIELE FÜR GESTALTUNGSPROJEKTE

Thema:	Ziel:	Kulturelle Aspekte:
Anerkennungskultur	Klarheit, was Anerkennung auf den versch. Ebenen bedeutet. Maßnahmen entwickeln und umsetzen. Die Mitarbeiter erleben den Umgang miteinander als wertschätzend,	<ul style="list-style-type: none"> - Beteiligung der Mitarbeiter bei Entscheidungen - Konfliktfähigkeit, Vertrauen/ Offenheit - Angstfreier Umgang mit Problemen - Anerkennung persönlicher Bedürfnisse & Grenzen
Palliativarbeit	Entwickeln und Implementieren eines Konzeptes. Die Mitarbeiter unterstützen und Sicherheit geben.	<ul style="list-style-type: none"> - Optimismus - Selbstwirksamkeit - angstfreier Umgang mit Problemen - Anerkennung persönlicher Bedürfnisse & Grenzen - Vertrauen / Verlässlichkeit
Kommunikation und Sprache	Klarheit der Kommunikation: wer muss was, wann an wen kommunizieren?	<ul style="list-style-type: none"> - Respekt füreinander - Angemessener sprachlicher Umgang - Interesse der Vorgesetzten an Meinung
Generationenwechsel vorbereiten	Langfristig Mitarbeiterstamm sichern durch Entwicklung der Nachwuchskräfte, Wissenssicherung der Älteren, ...	<ul style="list-style-type: none"> - Zukunftsorientierung, Christlichkeit, - Teamgeist, Gerechtigkeit, - Gleichbehandlung, Offenheit

QUALIFIZIERUNG DER EINRICHTUNGSPROJEKTGRUPPEN - BAUSTEINE



WER HAT GEANTWORTET? SELBSTZUSCHREIBUNGEN

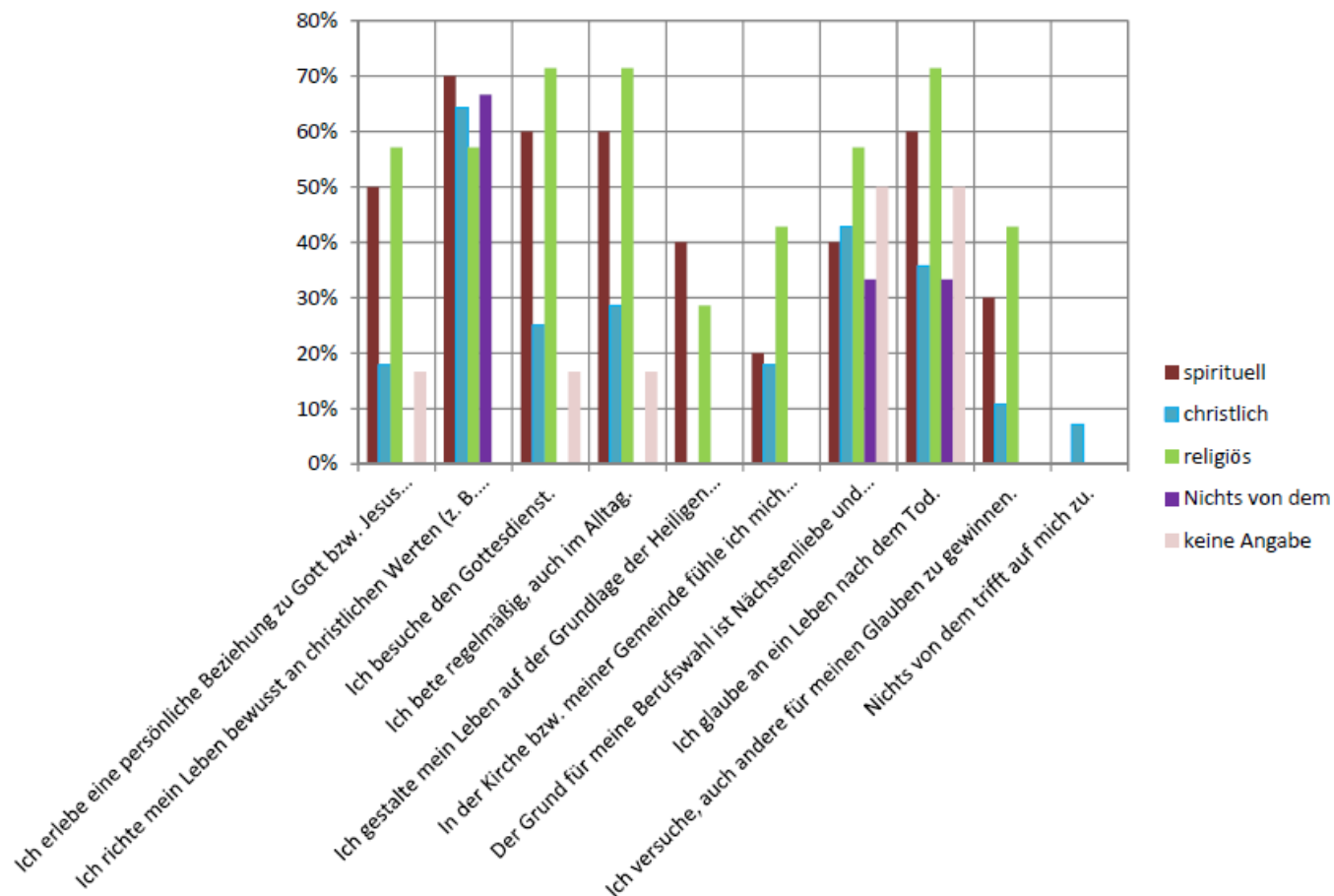
	„christlich“	„gläubig“	„religiös“	„spirituell“	„nichts davon“	Keine Angabe
Einrichtung A	38	42	7	14	(nicht abgefragt)	15
Einrichtung B	46,7	40	12,4	16,2	(nicht abgefragt)	15,2

Tab. 3.1 Selbstzuschreibungen der Befragten in der Pilotphase (Nennungen in %)

	„christlich“	„gläubig“	„religiös“	„spirituell“	„nichts davon“	Keine Angabe
Einrichtung C	59,6	(nicht abgefragt)	14,9	21,3	12,8	8,5
Einrichtung D	25,9	(nicht abgefragt)	11	18,5	12,9	31,5

Tab. 3.1 Selbstzuschreibungen der Befragten in der Rollout – Phase (Nennungen in %)

Je nach vorheriger Selbstzuschreibung treffen folgende Aussagen zu n = 47 (Mehrfachnennungen möglich)



ERWARTUNGEN AN DIE KULTUR CHR. EINRICHTUNGEN

2. Kultur in der Einrichtung

IST: Welche fünf bis zehn Aspekte beschreiben die Kultur in Ihrer Einrichtung aktuell am besten?

In meiner Einrichtung ...

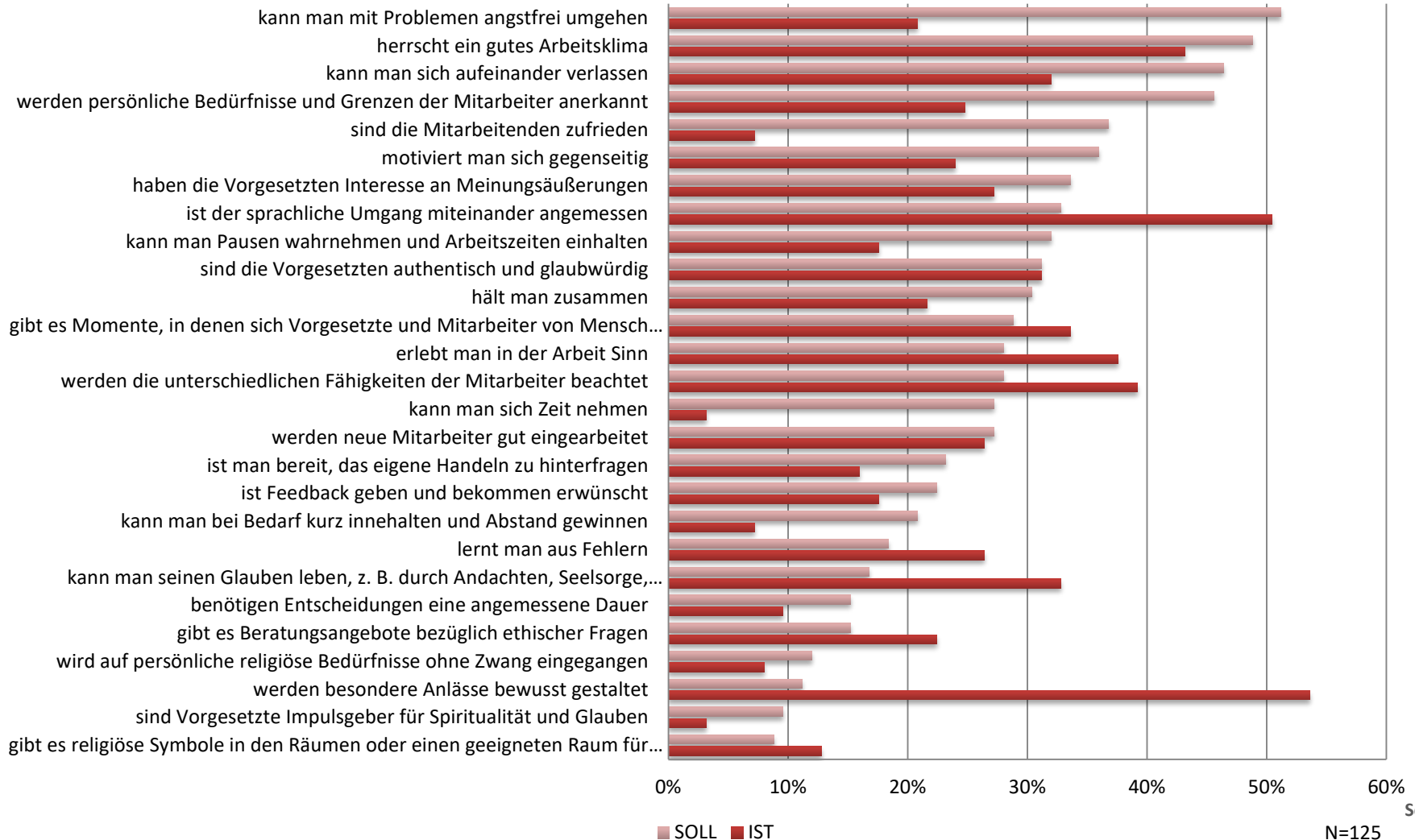
- | | | |
|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> gibt es Beratungsangebote bezüglich ethischer Fragen | <input type="checkbox"/> benötigen Entscheidungen eine angemessene Dauer | <input type="checkbox"/> herrscht ein gutes Arbeitsklima |
| <input type="checkbox"/> ist der sprachliche Umgang miteinander angemessen | <input type="checkbox"/> ist Feedback geben und bekommen erwünscht | <input type="checkbox"/> ist man bereit, das eigene Handeln zu hinterfragen |

SOLL: Welche fünf bis zehn Aspekte SOLLTEN am wichtigsten für die Kultur in einer christlichen Einrichtung sein?

In meiner Einrichtung ...

- | | | |
|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> gibt es Beratungsangebote bezüglich ethischer Fragen | <input type="checkbox"/> benötigen Entscheidungen eine angemessene Dauer | <input type="checkbox"/> herrscht ein gutes Arbeitsklima |
| <input type="checkbox"/> ist der sprachliche Umgang miteinander angemessen | <input type="checkbox"/> ist Feedback geben und bekommen erwünscht | <input type="checkbox"/> ist man bereit, das eigene Handeln zu hinterfragen |

Wichtigste Aspekte der Kultur in einer christlichen Einrichtung vs. Beschreibung der Ist-Kultur (Mehrfachnennungen mögl.)



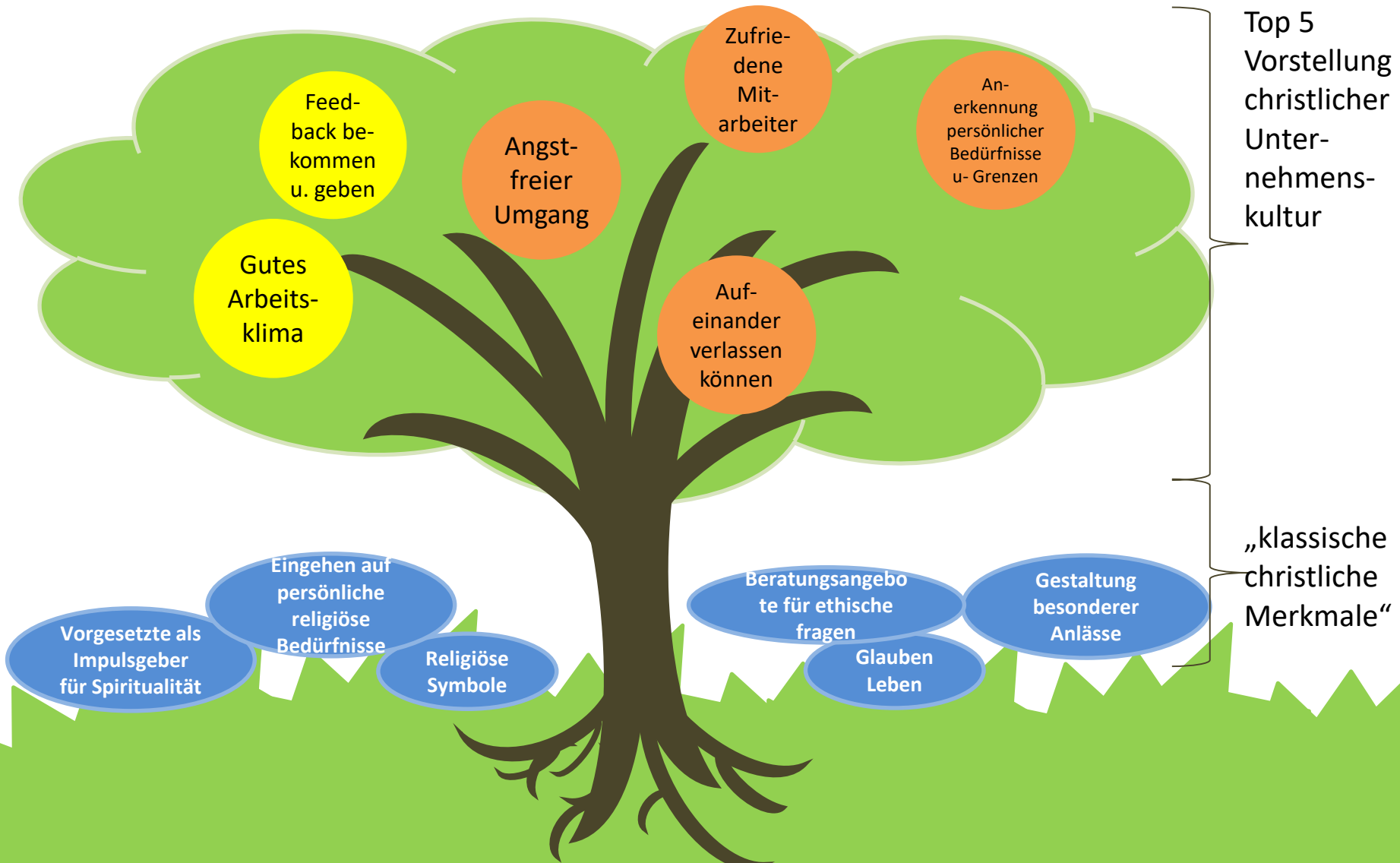
MERKMALE CHRISTLICHE UNTERNEHMENSKULTUR - WAHRNEHMUNG UND ERWARTUNGEN:

-
- Gutes Arbeitsklima,
 - Sich aufeinander verlassen können
 - Feedback bekommen und geben
 - Zufriedenheit der Mitarbeiter
 - Angemessener sprachlicher Umgang miteinander
- Begegnung von Mensch zu Mensch zw. MA und VG
 - Religiöse Symbole und Raum für Stille, Glauben leben (können)
 - Bewusste Gestaltung besonderer Anlässe
 - Aus Fehlern lernen
 - Kann man sich Zeit nehmen
 - Interesse der Vorgesetzten an Meinung
 - Kann man mit Problemen angstfrei umgehen
 - Anerkennung pers. Bedürfnisse und Grenzen
- Sinn in der Arbeit
 - Angemessener sprachlicher Umgang miteinander
 - Neue Mitarbeiter gut einarbeiten
 - Unterschiedliche Fähigkeiten der MA beachten
 - Sich aufeinander verlassen können

Felder, in denen Erwartungen evtl. **übererfüllt** werden

Felder, in denen Erwartungen evtl. **enttäuscht** werden

KULTURMERKMALE CHRISTLICHER EINRICHTUNGEN



ZITATE MITARBEITENDE – PRÄGNANTE MERKMALE

- Das Wort „**Nächstenliebe**“. Die Motivation, warum ich die Arbeit mache. Es ist spürbar, wenn das viele Menschen mittragen, Wir **arbeiten mit den Schwachen**.
- „ **Liebe deinen Nächsten wie dich selbst**“, Christlichkeit bedeutet **nicht mehr Selbstaufopferung**
- Christlichkeit heißt, einen **positiven Umgang mit den Bewohnern** haben, merke ich z.B. daran, wie wir damit umgehen, **wenn jemand stirbt**. Der **Glaube ist ein Trost**, wenn das Sterben nah ist.
- **Leben in der Gemeinschaft** ... Diese Werte gibt es in anderen Einrichtungen auch. Aber das hier ist das Original.
- Ich erwarte von christlichem Träger schon dass man **aufeinander Acht gibt**. ... **Miteinander an guten und schlechten Tagen**
- **Wertschätzung** ist von Gott gegeben.
- **Toleranz sollte doch katholisch sein, ... Werte wie Vertrauen, Ehrlichkeit, angstfreier Umgang ...**
- Das **Gebet** ist uns wichtig. Merke ich z.B. an dem Vorhandensein der **Schwestern, ... merke ich an den Angeboten und Feierlichkeiten** für Bewohner, an **Ritualen** im täglichen Leben

ZITATE MITARBEITENDE – UNEINDEUTIGKEIT CHRISTLICHER KULTURMERKMALE

- Wir waren uns **uneinig**. Wir mussten **viel diskutieren** – das war gut
- Caritas-Logo: „Not sehen und handeln“ → **das kann jeder**, der ein Herz hat
- **Schwierig** zu unterscheiden. Es gibt immer Unterschiede. Aber so **ganz arg spürbar zu anderen Trägern ist es nicht**. Hängt viel von den Personen ab, die hier arbeiten. Ist schwierig.
- Wichtig, offen zu bleiben und tolerant. Wichtig ist das Miteinander. Das **findet man aber überall**. Egal wo jemand herkommt
- Was ist christlich und was nicht ist schwierig, weil das **gibt es auch in anderen Einrichtungen**.
- Unterschiede zu anderen Einrichtungen merkt man auf jeden Fall. **Schweres Thema** zu sagen, „ das ist christlich“ und fertig
- Für mich gibt es **keinen Unterschied zwischen ... und AWO.**“
- Jemand kann **christlich handeln, ohne einem Glauben** anzugehören

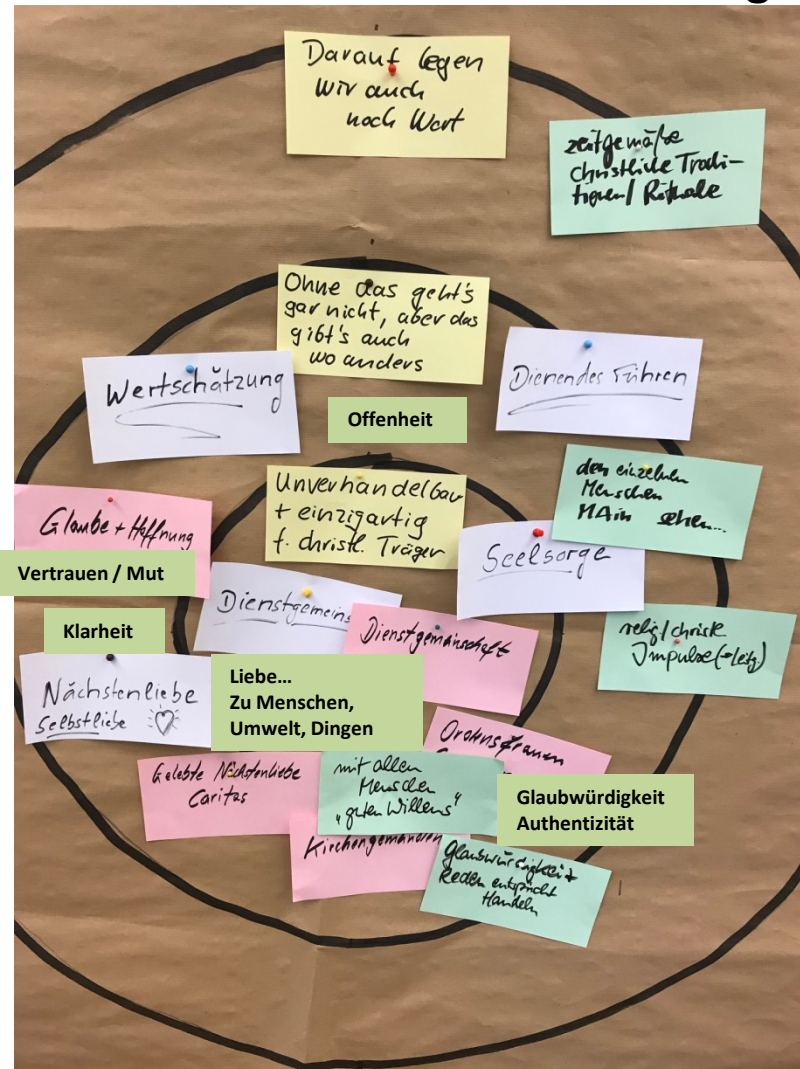
ZITATE MITARBEITENDE – TRENNUNG CHRISTLICHKEIT UND KIRCHE

- Teilung von Kirche und Christlich sein. Hat für mich **nicht viel miteinander zu tun.**
- Wichtig ist, dass man mit den Kindern gut umgehen kann und **nicht so, dass man jeden Sonntag in die Kirche geht** und katholisch ist.
- **Glauben an sich wird erschwert** wenn es von **der Institution Kirche** kommt (an Werte zu glauben). Kirche macht einem das heutzutage schwer
- Von der Institution Kirche komme ich **immer weiter von ab, von meinem Glauben allerdings nicht.**
- Christlichkeit = **Verhalten, nicht Kirchenghörigkeit.**

ZITATE MITARBEITENDE – SCHWIERIGKEITEN

- Z.B. Kinder **Fragen** beim Mittagessen: „Wer waren die ersten Lebewesen?“ Die einen sagen „Adam und Eva“ die andren „die Dinosaurier“
- **Sprachfähigkeit** dazu. So etwas zum Anlass nehmen, um über Religion ins Gespräch zu kommen
- Bsp. Homosexualität: **Unsicherheit**, wie man damit umgehen kann. Traurig, dass die jeweiligen Mitarbeitenden das nicht sagen können. Wo ist hier die „**Offenheit**“ etc.?
- Christliche Ausrichtung **steht manchmal im Weg** (Personalsuche)
- ... als **Voraussetzung** ist für mich okay. Man sollte es halt **nicht übertreiben**

Merkmale der Unternehmenskultur christlicher Träger (Einrichtungsleiter)



ZUSAMMENFASSUNG, HYPOTHESEN, NEUE FRAGESTELLUNGEN

- Christliche Artefakte und Rituale werden wahrgenommen und positiv betrachtet, Verhalten und Umgang miteinander sind jedoch deutlich wichtiger
- Gemeinsamkeiten im Bild darüber, was „christlich“ ist:
 - Gutes Arbeitsklima,
 - sich aufeinander verlassen können, besondere Gemeinschaft
 - Handeln aus Liebe
- Darüber hinaus herrschen z.T. sehr heterogene Vorstellungen vor.
- Enttäuscht werden tendenziell folgende Erwartungen an chr. Unternehmenskultur:
 - Sich Zeit nehmen können
 - Angstfreier Umgang mit Problemen
 - Anerkennung persönlicher Bedürfnisse und Grenzen
 - Interesse des/r Vorgesetzten an Meinungen
- Große Übereinstimmung in dem was gelebt (und ggf. übererfüllt) wird in Einrichtung A, große Übereinstimmung in dem was eher enttäuscht wird in Einrichtung B und C
 - Gelebte chr. Kultur abhängig von Arbeitsfeld? Abhängig von Profession?
- Vorgelebter Glaube der Einrichtungsleitung prägt deutlich Christlichkeit in der Unternehmenskultur (Wallfahrten, Ordensschwestern, Diakon´,...)

ZUSAMMENFASSUNG, HYPOTHESEN, NEUE FRAGESTELLUNGEN

- Identifikation mit „christlich“ eher i.S. gemeinsamer Werte statt definierter Glaubensinhalte oder –praktiken
 - → Wertegemeinschaft statt Glaubensgemeinschaft..., geteilte Werte als gemeinsamer Rahmen?!
- Unsicherheit seitens der Leitungen spirituelle / religiöse Themen im Arbeitsalltag zu versprachlichen, ohne sich dem Verdacht der Missionierung auszusetzen...
 - → ... erzeugt Unsicherheit seitens der Mitarbeitenden: Was darf ich? Wie offen darf ich dazu meine Meinung kommunizieren,... → Bedürfnis, darüber zu sprechen
- (Unklare) kirchenrechtliche Fragen (AcK, Wiederverheiratete Geschiedene,...) überdeck(t)en zum Teil das Gespräch über religiöse / spirituelle Inhalte in den Häusern
- Nur noch für einzelne Mitarbeitende bedeutet Arbeiten bei Diakonie oder Caritas Teil des gelebten Glaubens
- Thema „Glaube und Spiritualität“ war früher präsenter, es gibt aber durchaus das Bedürfnis danach
- „Christlichkeit“ und „Kirchlichkeit“ wird klar getrennt
- Christlichkeit wird oft mehr „nach außen“ (gegenüber Bewohnern) ge-, bzw. erlebt als „nach innen“ (Richtung Mitarbeitende)