

**Pädagogische Hochschule Weingarten  
Institut für Bildung und Ethik**



**Berufsmoralische Kompetenz im  
Organisationskontext von Sozialunternehmen**  
Eine Pilotstudie zum Umgang mit Wertkonflikten in sozialen  
Unternehmen in kirchlicher Trägerschaft

von  
Rolf Prim  
und  
Hans-Martin Brüll

Schriften des IBE Nr. 3

**Herausgeber:**

Institut für Bildung und Ethik  
Pädagogische Hochschule Weingarten  
Leibnizstraße 3  
88250 Weingarten  
Tel.: 0751/501 83 77  
e-mail: [ibe@ph-weingarten.de](mailto:ibe@ph-weingarten.de)

**Institutsvorstand:**

Prof. Dr. Gerd Brucker, Prof. Dr. Katharina Liebsch,  
Prof. Dr. Siegbert Peetz, Prof. Dr. Rolf Prim,  
Prof. Dr. Bruno Schmid, Prof. Dr. Edgar Thaidigsmann

**Wissenschaftliche Mitarbeiter:**

Dr. Eike Bohlken, Dipl. Theol. Dipl. Päd. Hans-Martin Brüll,  
Dipl. Soz. Ulrike Manz, Julia Horlacher

**Sekretariat:**

Brigitte Hertkorn

**Druck:**

Weissenauer Druckerei (WfbM),  
Zentrum für Psychiatrie Die Weissenau

## **Vorwort**

### **1. Anlass und Ansatz der Studie**

### **2. Moraltheoretischer Hintergrund**

#### **2.1 „Moralische Kompetenz“ als professionelle und institutionelle Leitperspektive**

#### **2.2 Spektrum der Untersuchungsvariablen**

##### **2.2.1 Persönlichkeitsvariable**

###### **2.2.1.1 Moralische Kompetenz als komplexe Disposition**

###### **2.2.1.2 Kontrollbewusstsein**

##### **2.2.2 Organisationsvariable**

###### **2.2.2.1 Moralisches Klima**

###### **2.2.2.2 Organisationsdichte**

##### **2.2.3 Verhaltensvariable**

###### **2.2.3.1 Verhaltensorientierungen**

###### **2.2.3.2 Verhaltensstile**

#### **2.3 Zentrierung und Strukturierung der Untersuchung**

### **3. Experteninterviews**

#### **3.1 Methodischer Ansatz**

#### **3.2 Modalitäten**

##### **3.2.1 Befragte Experten und Institutionen**

##### **3.2.2 Durchführung der Interviews**

##### **3.2.3 Dokumentation der Gespräche**

### **3.2.4 Auswertung der Gespräche**

## **3.3 Darstellung der Ergebnisse**

### **3.3.1 Typische Wertkonflikte**

#### **3.3.1 Drei Kernkonflikte**

##### **3.3.1.1 Landkarte von Wertkonflikten in kirchlichen Sozialunternehmen**

##### **3.3.1.2 Soziales Klima und Konfliktkultur**

### **3.3.2 Verhaltensvarianten in Konfliktsituationen**

### **3.3.3 Mitarbeiterorientierungen in Konfliktsituationen**

### **3.3.4 Regeln und Verfahren zur Bewältigung von Konflikten**

### **3.3.5 Rolle von Führungskräften in der Konfliktregelung**

### **3.3.6 Umgang mit Wertkonflikten in der Personalentwicklung und Organisationsentwicklung**

### **3.3.7 Das spezifisch Christliche und Kirchliche im Umgang mit Wertkonflikten**

## **4. Ergebnisinterpretation und Schlussfolgerungen**

### **4.1 Ergebnisinterpretation**

#### **4.1.1 Anknüpfung und Vorgehen**

#### **4.1.2 Ausgangspunkt: Typologie der Wertkonflikte**

#### **4.1.3 Verhaltensorientierungen und -varianten**

#### **4.1.4 Regelungen und Führung**

#### **4.1.5 Umgang mit Wertkonflikten**

#### **4.1.6 Kontrollbewusstsein, „Eigengesetzlichkeit der Unternehmen“ und „Schismogenität“**

#### **4.1.7 Zum christlichen und kirchlichen Profil**

### **4.2 Schlussfolgerungen**

#### **4.2.1 Vorbemerkung**

#### **4.2.2 Konkrete Maßnahmen zur Förderung der moralischen Kompetenz und des moralischen Organisationsklimas**

##### **4.2.2.1 Fachkompetenz und Fachkraftquote stärken**

- 4.2.2.2 **Fachkompetenz und moralisches Organisationsklima im Ausbildungs- und Weiterbildungsverband**
  - 4.2.2.3 **Formulierung und Überprüfung von Unternehmensleitbildern hinsichtlich des Verhältnisses von „moralischen Prinzipien“ und christlich-kirchlichen Werten**
  - 4.2.2.4 **Organisationsstrukturen und Organigramme unter dem Aspekt der Organisationsdichte überprüfen und entwickeln**
  - 4.2.2.5 **Schismogenität bewältigen: Fremdheitserfahrungen neuer Organisationsmitglieder und -klienten nutzen**
  - 4.2.2.6 **Methodenverbund zur Förderung moralischer Kompetenz herstellen**
    - 4.2.2.6.1 **Den „Runden Tisch“ als Modell für "vollständige Diskurse" einrichten**
    - 4.2.2.6.2 **Moralische Dilemmata in Fallstudien analysieren und reflektieren**
    - 4.2.2.6.3 **„Themenzentrierte Interaktion“ (TZI) als Kommunikationsmodell für moralische Konflikte in der Ausbildung und im Berufsalltag anwenden**
    - 4.2.2.6.4 **Supervision auf den Organisationskontext beziehen**
    - 4.2.2.6.5 **Planspiele zur Bewältigung von Schismogenität und zur Entwicklung von moralbezogener Organisationsentwicklungskompetenz nutzen**
- 4.2.3 **Forschungsoptionen**

## **5. Fazit der Studie**

## **6. Anhang**

### **6.1 Gesprächsleitfaden**

### **6.2 Paraphrasierungen der Einzelinterviews**

### **6.3 Literaturverzeichnis**

## **Vorwort**

Diese dritte Studie des Instituts für Bildung und Ethik geht auf eine Anregung des Brüsseler Kreises, einer Vereinigung von elf evangelischen und katholischen Sozialunternehmen zurück.

Wie gehen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dieser Unternehmen mit Wertkonflikten in ihrem Berufsalltag um? Welche Bedeutung haben die institutionellen Rahmenbedingungen für moralisch kompetentes Handeln der MitarbeiterInnen und damit für die Qualität von Konfliktlösungen? Wie können die moralische Kompetenz der MitarbeiterInnen und das moralische Klima der Unternehmung gezielt gefördert werden?

Antworten auf diese Fragen werden im Rahmen eines moraltheoretischen Konzeptes durch Experteninterviews zu ermitteln versucht.

Die Thematik der Untersuchung ist brisant und aktuell in einer Zeit zunehmender ökonomisch bedingter Restriktionen für qualifizierte Pflege- und Sozialdienstleistungen und des damit einhergehenden Drucks auf Klienten und Mitarbeiter sozialer Einrichtungen.

Wir danken den Unternehmen des Brüsseler Kreises, die es ermöglicht haben, Experten aus ihrem Bereich zu befragen. Ganz besonders danken wir den Experten für ihre geduldige Bereitschaft, sich in langen Interviews unseren Fragen zu stellen.

Dank gebührt auch Frau Brigitte Hertkorn für die präzise Transskription der Tonbandprotokolle und für die sorgfältige Ausführung der Druckvorlage dieser Schrift.

Für die kritische Durchsicht des Manuskriptes und für hilfreiche Anregungen danken wir Frau Prof. Dr. Katharina Liebsch und Herrn Dr. Eike Bohlken.

Weingarten im Oktober 2003

Hans-Martin Brüll und Rolf Prim

## 1. Anlass und Ansatz der Pilotstudie

Gespräche zwischen den Vertretern des IBE und des Brüsseler Kreises zeigten, dass die MitarbeiterInnen der sozialen Einrichtungen zunehmend Spannungen zwischen den eigenen Werthaltungen, den Erwartungen und Bedürfnissen ihrer Klienten und den Leitbildern der Unternehmen erleben und bewältigen müssen.

Diese Spannungen und der diesbezügliche Orientierungsbedarf lassen sich an einigen Beispielen verdeutlichen, die zeigen, wie schwierig es geworden ist, „richtig“ zu handeln. Was heißt es, „richtig“ zu agieren, wenn das Zeitbudget für Altenpfleger es nicht mehr zulässt, sich umfassend sterbenden Menschen im Heim zu widmen? Wie schafft es ein junger Heilerziehungspfleger, mit Gewalt von verhaltensauffälligen Heimbewohnern so umzugehen, dass ihm und seinem Gegenüber kein Schaden entsteht? Wie ist es, wenn Angehörige die aktive Sterbehilfe fordern, obwohl Recht und eigenes Gewissen dagegen sprechen? Was tun, wenn Kollegen gemobbt werden, wenn sie sich für die Rechte der Klienten einsetzen? Wie geht es der Kollegin, die Menschen mit einer geistigen Behinderung in selbstbestimmten Lebensweisen unterstützen möchte, dafür aber keine Unterstützung bei Angehörigen oder bei ihrem Chef findet? Was tut ein Mitarbeiter in einer Außenwohngruppe mit lernbehinderten Jugendlichen, die wenig Akzeptanz in ihrem Umfeld erfahren? Was machen Mitarbeiter, die in einem Team arbeiten, das sich bei unterschiedlichsten Erziehungsstilen auf keinen gemeinsamen Nenner einigen kann? Wie kann man noch auf die berechtigten Bedürfnisse und Erwartungen der Bewohner von Pflegeheimen angemessen reagieren, wenn, wie es in Aussicht steht, der Personalschlüssel mit den Pflegestufen streng verknüpft wird und dann „die Handlungsfreiheit der Dienstleister gegen Null“ tendiert?<sup>1</sup>

Diese und ähnliche Beispiele zeigen: Das alltägliche Handeln der in helfenden und pflegerischen Berufen Arbeitenden ist in vielfacher Hinsicht an Werte<sup>2</sup> gebunden, denen je nach Situation nicht immer gleichzeitig in voller Konsequenz entsprochen werden kann.

<sup>1</sup> Weiß, R.: Stiftung Liebenau: Sorge um Handlungsfreiheit. Schwäbische Zeitung vom 29.7.2003.

<sup>2</sup> Unsere Studie intendiert, wie noch erläutert wird, keine wertphilosophischen Erörterungen, weshalb hier definitorisch der Verweis auf das Verständnis von "Wert" als Ausdruck für etwas, das gewünscht oder angestrebt wird bzw. im normativen Sinne als verbindlich gefordert wird, genügen kann.

Da sind die Werte der Berufsgruppe, die Werte der Institution bzw. des sozialen Unternehmens, die Werte und Erwartungen der Klienten und deren Angehöriger, die Erwartungen der Öffentlichkeit, die gesetzlichen Vorgaben und nicht zuletzt die ganz persönlichen beruflichen Ziele, Bedürfnisse, Bereitschaften und Präferenzen.

Die Frage nach dem „richtigen“ Handeln in spannungsreichen Situationen wird zunehmend in Verlautbarungen von sozialen Einrichtungen in Unternehmens- bzw. Führungsleitbildern und in berufsständischen Positionspapieren unter dem Stichwort „Berufsethik“ thematisiert<sup>3</sup>. Ein Blick in die berufsmoralische Fachliteratur<sup>4</sup> zeigt jedoch, dass der Schwerpunkt vorwiegend auf individualisierend ausgerichteten „Tugendkatalogen“ und auf der Nennung von fachlichen Standards für Angehörige sozialer Dienstleistungsberufe liegt. Nahezu völlig ausgeblendet werden dabei konkrete Konfliktsituationen im Berufsalltag. Weitgehend ausgeklammert bleibt auch die Verknüpfung von alltäglichen Bewältigungsstrategien mit den institutionellen Rahmenbedingungen helferischen Handelns. Gesellschaftliche, sozialpolitische, rechtliche und ökonomische Rahmenbedingungen von sozial-fachlichem Handeln kommen im berufsethischen Diskurs kaum in den Blick. Es fehlen in Veröffentlichungen zur Berufsethik Hinweise zu tragfähigen Methoden der Konfliktprävention und -verarbeitung.

Eine Ausnahme stellt in diesem Trend die Monografie von Ernst Martin „Sozialpädagogische Berufsethik“ dar.<sup>5</sup> Martin geht es um den Zusammenhang zwischen verantwortlichem individuellem sozialberuflichem Handeln und den institutionellen Rahmenbedingungen dieses Handelns. Eine Leitfrage der Arbeit von Martin ist geradezu gleichbedeutend mit unserem eigenen Erkenntnisinteresse: „Was leisten soziale Organisationen im Hinblick auf die Ausschöpfung der moralischen Möglichkeiten des Menschen?“ Zergliedern wir diese Fragestellung, so werden wir auf die noch zu erläuternde moraltheoretische Grundlage unserer Studie verwiesen. Die Leitfrage von Martin impliziert für uns drei Teilfragen:

1. Was wissen wir über die moralischen Möglichkeiten des Menschen?

---

<sup>3</sup> Vgl. dazu die Berufsordnungen für Ärzte ([www.bundesärztekammer.de/30/berufsordnung](http://www.bundesärztekammer.de/30/berufsordnung)), für Psychologen von Deutschen Psychotherapeutenverband ([www.dptv.de/beruord](http://www.dptv.de/beruord)) für Sozialpädagogen und Sozialarbeiter und Heilpädagogen ([www.dbsh.de](http://www.dbsh.de)).

<sup>4</sup> Vgl. Baum, H.: Ethik sozialer Berufe, Paderborn 1996; Antor, G.; Bleidick, U.: Behindertenpädagogik als angewandte Ethik, Stuttgart 2000, 123 ff; Sperl, D.: Ethik der Pflege. Verantwortetes Denken und Handeln in der Pflegepraxis, Stuttgart 2002; Abermeth, H.-D.: Ethische Grundfragen der Krankenpflege: Ein Lehr- und Lernbuch. Göttingen 1989; Arndt, M.: Ethik denken – Maßstäbe zum Handeln in der Pflege. Stuttgart 1996; Wilken, U. (Hg.): Soziale Arbeit zwischen Ethik und Ökonomie, Freiburg 2000.

<sup>5</sup> Martin, E.: Sozialpädagogische Berufsethik. Auf der Suche nach dem richtigen Handeln. München 2001.



2. Was wissen wir über fördernde und hemmende sozialorganisatorische Bedingungen der Entfaltung moralischer Möglichkeiten des Menschen?
3. Wie kann durch Organisationsentwicklung dazu beigetragen werden, die moralischen Möglichkeiten des Menschen im Kontext seines sozialberuflichen Handelns „auszuschöpfen“?

Antworten auf diese Fragen bietet der seit Jahrzehnten von Verhaltens-, Sozial- und Bildungswissenschaftlern international erarbeitete Ertrag von Forschungen zum Problemkreis "moralische Kompetenz". Wir mussten bei unseren Literaturrecherchen feststellen, dass diese im Folgenden ausgeführte moraltheoretische Grundlage im Bereich der Sozialpädagogik nahezu unbekannt zu sein scheint. So findet sich auch in der ansonsten sehr aufschlussreichen Studie von Martin keinerlei Hinweis auf diese Forschungstradition. Wir möchten mit unserer Studie den Blick auf die von uns unterstellte Fruchtbarkeit dieses Ansatzes lenken und untersuchen, inwieweit er helfen kann, Antworten auf die aufgeworfenen Fragen zu finden. Unser mit der Theorie von Lawrence Kohlberg eng verbundener moraltheoretischer Ansatz hat seine Schnittstelle zur Sozialpädagogik in einer Überlegung von Hans Thiersch. Wir verstehen mit Thiersch die "Frage nach dem Verhältnis von Sozialer Arbeit und Moral als Frage nach den Diskursen, in denen moralische Probleme im Kontext der Sozialen Arbeit thematisiert werden"<sup>6</sup>. Dieser Frage nachzugehen, bedeutet nach Thiersch Zurückhaltung gegenüber grundsätzlichen Problemen wie der Begründung von Moral, der Gültigkeit oder Universalität moralischer Annahmen. "Moralische Diskurse in der sozialen Arbeit beziehen sich auf die Moral, die von den AdressatInnen und von der Sozialen Arbeit (also von den MitarbeiterInnen und den Sozialunternehmen, d.Verf.) erwartet wird"<sup>7</sup>.

Aus diesem Verständnis können wir Anschluss herstellen zu den Ansätzen und Untersuchungsergebnissen der berufsmoralischen Forschungen insb. am Max Planck Institut für Bildungsforschung in Berlin, die "nicht ethiktheoretisch sondern empirisch-soziologisch" angelegt sind.<sup>8</sup>

Leitperspektive unserer Studie ist "moralische Kompetenz" als Bereitschaft und Fähigkeit zum näher zu bestimmenden rationalen Umgang mit Wert-, Interessen- und Bedürfniskonflikten in alltäglichen beruflichen Situationen. Dabei wird moralische Kompetenz als Aspekt der Berufspersönlichkeit der MitarbeiterInnen und als Ressource des Unternehmens angesehen.

---

<sup>6</sup> Thiersch, H. :Moral und Soziale Arbeit. In: Otto, H.U./Thiersch, H. (Hrsg.): Sozialarbeit Sozialpädagogik. 2. Aufl. Luchterhand 2001, 1246.

<sup>7</sup> Ebenda.

<sup>8</sup> Corsten, M./Lempert, W. : Beruf und Moral. Weinheim 1997, 177.

In verhaltens- und sozialwissenschaftlichen Studien wurde nachgewiesen<sup>9</sup>, dass die Entwicklung moralischer Kompetenz von den sozialen Umgebungsbedingungen des Lernens und Handelns einschließlich der Weiterbildung und des Personalmanagements abhängt.

Wir möchten mit dieser Studie erkunden, ob diese Befunde auch auf den Bereich der Konfliktbewältigung in sozialen Unternehmen übertragen werden können. Dabei ist die folgende Annahme erkenntnisleitend:

Die moralische Kompetenz der MitarbeiterInnen ist eine für konstruktive und belastbare Konfliktlösungen unverzichtbare Personalressource. Die Entfaltung und Förderung dieser Kompetenz setzt allerdings institutionelle Rahmenbedingungen voraus, die ein „moralisches Klima“ im Sinne des offenen, für alle Beteiligten zugänglichen und konsensorientierten Konfliktlösungsprozesses begünstigen.

Aus dem in Kap. 2 entfaltetem theoretischen Ansatz leiten wir Fragen ab, die in Expertengesprächen im Sinne eines Pretestes validiert werden sollen. Wir erhoffen uns mit der Pilotstudie erste Hinweise für eine vertiefende empirische Untersuchung. Wir erwarten erste Indikatoren für die Entwicklung von angemessenen Formen der Konfliktprävention und -bewältigung. Die Ergebnisse dieser Erkundungsstudie wollen auch der Optimierung von Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung dienen.

Der Gesprächsleitfaden sowie die Durchführung, Dokumentation und Auswertung der Gespräche werden im weiteren Verlauf des Textes vorgestellt.

Während der Erarbeitung der Studie wurde die Öffentlichkeit mit den Ergebnissen einer Untersuchung des Medizinischen Dienstes der Spitzenverbände der Krankenkassen konfrontiert, die zeigen, wie dringlich und aktuell die Frage nach der Bewältigung von Wertkonflikten im Bereich sozialer und pflegerischer Dienste ist. Das Personal kann nach dieser Studie in Pflegeheimen kaum noch die "notwendige Grundversorgung" leisten. Der würdevolle, fürsorgliche Umgang mit pflegebedürftigen erwachsenen Menschen laufe Gefahr, rein ökonomischen Gesichtspunkten nachgeordnet zu werden<sup>10</sup>. Die moralisch legitimierbare Lösung von Konflikten im Spannungsfeld von Ökonomie, professionellen Standards und berechtigten Ansprüchen der Klienten könnte für soziale Unternehmen,

---

<sup>9</sup> Vgl. Kap. 3 der Studie.

<sup>10</sup> Dossier der Süddeutschen Zeitung vom 5.8.2003 zu den Ergebnissen der Studie des Medizinischen Dienstes der Spitzenverbände der Krankenkassen, S. 2.

zumal solche in kirchlicher Trägerschaft zur Existenzfrage werden. Dazu gehört auch die Frage nach der Verantwortung gesellschaftlicher und politischer Entscheidungsträger für die Rahmenbedingungen einer gerechten und fürsorglichen Gestaltung sozialer Dienstleistungen.

## 2. Moraltheoretischer Hintergrund

### 2.1 „Moralische Kompetenz“ als professionelle und institutionelle Leitperspektive

Die im ersten Kapitel der Studie skizzierten Beispiele für Wertkonflikte verweisen auf die Grundstruktur berufsmoralischer Herausforderungen: Selbst wenn alle von einem Arbeitskonflikt betroffenen und daran beteiligten Personen sich einig wären, welche Werte, gerechtfertigte Bedürfnisse und Ansprüche für die Lösung des Konfliktes maßgeblich zu sein hätten, wäre es in der gegebenen Situation und unter deren speziellen Rahmenbedingungen schwierig oder kaum möglich, allen Anspruchskriterien „voll und ganz“ zu entsprechen. In der Auseinandersetzung mit solchen „Dilemmasituationen“ können dann auch geltende Maximen problematisiert und mit konkurrierenden Regeln konfrontiert werden. Es kann zu Kontroversen über die Rangfolge von Verhaltenserwartungen kommen.<sup>11</sup> Die Bereitschaft und Fähigkeit, „rational“ d.h. intersubjektiv begründungsfähig mit moralischen Dilemmasituationen umzugehen und konsensfähige Vorschläge zu deren Lösung in den Diskurs der Betroffenen und Beteiligten einzubringen, wird als „moralische Kompetenz“ bezeichnet.<sup>12</sup>

In der seit 50 Jahren geführten Diskussion über grundlegende und spezielle Probleme der Theorie moralischer Persönlichkeitsentwicklung besteht inzwischen weitgehend Einigkeit über die wichtigsten Entwicklungs- und Anwendungsbedingungen moralischer Kompetenz.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Vgl. speziell zur Konfliktlage zwischen Regelsystemen: Oser, F.: Grundsätze einer umfassenden Moralerziehung: Der vergessene Orestes-Effekt. In: Pollak, G./Prim, R.: Erziehungswissenschaft und Pädagogik zwischen kritischer Reflexion und Dienstleistung, Weinheim 1999, 350-365.

<sup>12</sup> Das Begriffskonstrukt wird weiter unten noch näher erläutert.

<sup>13</sup> Die theoretischen Grundlagen moralischer Kompetenz werden hier nur soweit skizziert als es zur Darlegung der speziellen Untersuchungsperspektive bzw. zum Verständnis des Leitfadens für die Experteninterviews, der Ergebnisdarstellung und -interpretation notwendig erscheint. Spezielle Literaturhinweise werden im weiteren Text gegeben. Allgemeinen Aufschluss über den wissenschaftlichen Hintergrund geben folgende ausgewählte Quellen: Kohlberg, L.: Die Psychologie der Moralentwicklung. Frankfurt 1995. Oser, F./Althof, W.: Moralische Selbstbestimmung. Stuttgart 1992. Oser, F./Althof, W./Garz, D. (Hrsg.): Moralische Zugänge zum Menschen. Zugänge zum moralischen Menschen. München 1986. Edelstein, W./Nunner-Winkler G. (Hrsg.): Zur Bestimmung der Moral. Frankfurt 1986. Lind, G.: Moral ist lehrbar München 2003. Prim, R.: Politik, Moral und Pädagogik. Sozialstrukturelle Bedingungen moralischer Haltungspflege. In: Soziale Sicherheit, 12/1989, 357-365.

1. Moralische Kompetenzentwicklung ist Teil der altersspezifischen kognitiven, emotionalen und sozialen Persönlichkeitsentwicklung.
2. Moralische Kompetenz wird durch die Bedingungen des Sozialisations- und Arbeitsmilieus beeinflusst.
3. Moralische Kompetenz kann durch gezielte Bildungsangebote im Rahmen von moralisch-klimatisch günstigen Lern- und Erfahrungsmilieus gefördert werden.
4. Wichtigste Bedingung der Entwicklung und Entfaltung moralischer Kompetenz ist die „Beteiligung (an) praktischen Problemlösungsprozessen, in denen eigene und vorgefundene Wertstrukturen zu koordinieren sind“.<sup>14</sup>

Insbesondere die Forschungen am Max-Planck-Institut für Bildungsforschung Berlin zur moralischen Sozialisation im Beruf zeigen deutliche Zusammenhänge zwischen arbeitsweltlichen Organisationsstrukturen, Situationsanforderungen und Konflikterfahrungen einerseits und andererseits der Veränderung moralischer Handlungsmuster.<sup>15</sup> Während diese Zusammenhänge für Facharbeiterberufe, kaufmännische Berufe und für den Lehrerberuf schon gut belegt sind,<sup>16</sup> kennen wir für das Feld der sozialen Berufe noch keine entsprechenden Untersuchungen.

Moralische Kompetenz ist insbesondere im Bereich der sozialen Berufe eine zentrale Disposition professioneller Berufspersönlichkeiten. Auf der Organisationsebene der Unternehmung ist das moralische Kompetenzniveau der Mitarbeiter/innen eine mehr oder weniger vorhandene und unterschiedlich ausgeschöpfte „Personalressource“, die für das Dienstleistungsniveau geradezu konstitutiv ist: Qualifiziertes professionelles Handeln in sozialen Berufen vollzieht sich als nicht (durch feste Regeln, Anweisungen und Schemata) standardisierbare Durchdringung und Lösung komplexer Probleme der Klienten. Dies geschieht sowohl „stellvertretend“ für die Klienten als auch so weit wie möglich im partnerschaftlichen Zusammenwirken mit den Klienten.

Moralische Kompetenz kann allerdings nur im Verbund mit entsprechend hoher fachlicher Qualifikation (z.B. der Pflegedienstleistungen) positiv wirksam werden. Umgekehrt kann

---

<sup>14</sup> Oser, F.: Grundsätze einer umfassenden Moralerziehung: Der vergessene Orestes-Effekt. In: Pollak, G./Prim, R.: Erziehungswissenschaft und Pädagogik zwischen kritischer Reflexion und Dienstleistung, Weinheim 1999, 362.

<sup>15</sup> Corsten, M./Lempert, W.: Beruf und Moral. Weinheim 1997. Lempert, W.: Berufliche Sozialisation oder Was Berufe aus Menschen machen. Hohengehren 1998.

<sup>16</sup> Vgl. außer Corsten/Lempert u. Lempert: Beck, K./Brütting, B. u.a.: Zur Entwicklung moralischer Urteilskompetenz in der kaufmännischen Erstausbildung. Empirische Befunde und praktische Probleme. In: Beck, K./Heid, H. (Hrsg.): Lehr-Lern-Prozesse in der kaufmännischen Erstausbildung. Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik. Beiheft 13. Stuttgart 1996, 188-210. Oser, F.: Wann lernen Lehrer ihr Berufsethos? In: Zeitschrift für Pädagogik 34. Beiheft. Weinheim und Basel 1996, 235-243. Ausführlich: Oser, F.: Ethos - Die Vermenschlichung des Erfolges. Zur Psychologie der Berufsmoral von Lehrpersonen. Opladen 1998.

fachliche Kompetenz ohne moralische Kompetenz legitimierbares sozialberufliches Handeln alleine nicht tragen<sup>17</sup>. „Aufgabenbestimmung und moralische Diskussionen in der sozialen Arbeit sind in unserer Zeit nur möglich im Horizont von Fachlichkeit und wissenschaftlichen Analysen. Fragen nach Bedingungsbeziehungen, nach Wirkungen und Nebenwirkungen und vor allem auch nach unbeabsichtigten Nebenwirkungen sind Voraussetzung jeder Diskussion zur Normorientierung und zur Verbindlichkeit des Handelns“.<sup>18</sup>

Der Zusammenhang von fachlicher und moralischer Handlungskompetenz konnte für den Lehrerberuf bereits nachgewiesen werden<sup>19</sup>, was auch ein Forschungsimpuls für das Feld der sozialen Berufe und der Sozialunternehmen sein könnte, dem wir hier nicht weiter nachgehen können. Wie wichtig die Untersuchung dieser Kompetenzverknüpfung im Bereich der sozialen Berufe wäre, zeigen die bereits erwähnten Studien des Medizinischen Dienstes der Krankenkassen und des Instituts für Pflegeforschung. Der Geschäftsführer des Medizinischen Dienstes nannte als Grund für die Fehlentwicklungen „vor allem eine schlechte Planung von Pflege und Abläufen [auch ein Aspekt der Fachkompetenz, d.Verf.] sowie das Fehlen von Sensibilität [=moralische Kompetenz, d.Verf.] und Fachwissen beim Pflegepersonal“<sup>20</sup>. Die Studie des Instituts für Pflegeforschung konstatiert abnehmende Qualifikation der Bewerber um offene Stellen, abnehmende Fachkraftquote und zunehmend schwächere Voraussetzungen bei den AusbildungsbewerberInnen. Unsere bereichsspezifische Untersuchung der Dimension moralische Kompetenz orientiert sich an drei Leitfragen :

1. Lassen sich Faktoren, die nach empirisch belegten theoretischen Untersuchungen für die Entwicklung und Entfaltung moralischer Kompetenz von Bedeutung sind, auch für unser Untersuchungsfeld aufzeigen?
2. Lassen sich aus den Befunden bereits erste Anregungen für Maßnahmen in den Bereichen Personalentwicklung und Organisationsentwicklung begründen?
3. Ergeben sich aus der Untersuchung Fragen, die einer vertieften wissenschaftlichen Klärung bedürfen?

---

<sup>17</sup> Auf den Zusammenhang von Motivation und kognitiven Elementen der moralischen Kompetenz wird noch hingewiesen. Die kognitiven Anforderungen höher entwickelter moralischer Kompetenz korrelieren ihrerseits mit dem Niveau berufsfachlicher Anforderungen.

<sup>18</sup> Thiersch, H.: Moral und soziale Arbeit. In: Otto, H.U./Thiersch, H. (Hrsg.): Handbuch Sozialarbeit Sozialpädagogik. 2. Aufl. Neuwied 2001, 1251.

<sup>19</sup> Oser, F. / Althof, W.: Moralische Selbstbestimmung. Stuttgart 1992, 416-433. Oser, F: Ethos - Die Vermenschlichung des Erfolgs. Zur Psychologie der Berufsmoral von Lehrpersonen. Opladen 1998.

<sup>20</sup> Süddeutsche Zeitung v. 31.7.2003: „Hunger und Durst in Pflegeheimen“.

Zunächst rekonstruieren wir aus der Bezugstheorie Untersuchungsvariablen für unseren Gesprächsleitfaden:

## 2.2 Spektrum der Untersuchungsvariablen

### 2.2.1 Persönlichkeitsvariable

#### 2.2.1.1 Moralische Kompetenz als komplexe Disposition

Die bereits formulierte allgemeine Definition moralischer Kompetenz wird für unser Untersuchungsfeld spezifiziert:

„Moralische Kompetenz“ bezeichnet die Bereitschaft und Fähigkeit, in und für Situationen berufsmoralischer Handlungskonflikte zusammen mit allen Betroffenen und Beteiligten nach Lösungen zu suchen, die möglichst konsensfähig sind. Bis ca. 1980 war für Kohlberg „Gerechtigkeit“ verstanden als „Fairness“ alleiniges Leitprinzip des Konsenses.<sup>21</sup> Im Anschluss an moraltheoretische Kontroversen erweiterte Kohlberg später die Leitperspektive um das Prinzip des Wohlwollens bzw. der Fürsorge.<sup>22</sup> Mit dieser Doppelbindung können Probleme aus dem Bereich sozialer Unternehmen unverkürzt im Rahmen der moralischen Kompetenztheorie erörtert werden: Die besondere Verpflichtung dieser Unternehmen auf das Wohlergehen ihrer Klienten ist dem Ansatz eingeschrieben. Was die Beteiligung aller Betroffenen an moralischen Konfliktlösungen anbelangt, sind nur begrenzt diskursfähige Klienten sozialer und pflegerischer Dienstleistungen „soweit wie möglich“ einzubeziehen.

Die Doppelbindung moralischer Kompetenz an Fairness und Wohlwollen ist allerdings keine jederzeit harmonische Relation, wie bereits das biblische Beispiel von den Arbeitern im Weinberg<sup>23</sup> zeigt: Der duale Anspruch an moralisch kompetente Konfliktlösungen kann selbst zum Gegenstand von Konflikten werden.<sup>24</sup> Die Koordination beider Ansprüche

<sup>21</sup> Der Gerechtigkeitsansatz Kohlbergs ist deutlich an John Rawls orientiert: Kohlberg, L.: Die Psychologie Moralentwicklung. Hrsg. Althof, W. Frankfurt/M. 1995, 143; vgl. Rawls, J. Eine Theorie der Gerechtigkeit, Frankfurt 1975, Kap 1: Gerechtigkeit als Fairness.

<sup>22</sup> Im moraltheoretischen Schrifttum werden beide Formulierungen verwendet. Zur Erweiterung vgl. Kohlberg/Boyd/Levine: Die Wiederkehr der sechsten Stufe: Gerechtigkeit, Wohlwollen und der Standpunkt der Moral. In: Edelstein, W./Nunner-Winkler, G. (Hrsg.): Zur Bestimmung der Moral. Frankfurt 1986, 205-240.

<sup>23</sup> Bibeltext: Matthäus 20, Vers 1-16.

<sup>24</sup> Als einer der Autoren einem seiner Schüler in einer Justizvollzugsanstalt bei vergleichsweise schwacher Leistung „mit guten sozialpädagogischen Gründen“ eine bessere so genannte pädagogische Note erteilte, führte

wäre nach Kohlberg/Boyd/Levine durch eine Lösung zu verwirklichen, „die das Wohlergehen anderer Individuen fördert und dennoch die Rechte anderer respektiert“.<sup>25</sup> Für den Bereich des Sozial-, Resozialisierungs- und Pflegewesens muss bereits hier auf eine spezielle potenzielle Spannung zwischen Gerechtigkeits- und Fürsorgeorientierung aufmerksam gemacht werden: Fairness impliziert, dass die Klienten so weit wie möglich als mündig betrachtet und behandelt werden und dass somit ihr Beitrag zu rationalen Konfliktlösungen intendiert wird. Fürsorge kann die Annahme implizieren, dass die sozialen Einrichtungen und ihre MitarbeiterInnen primär oder gar ausschließlich „stellvertretend“ für die Klientel denken und handeln „müssen“. Es besteht also die Gefahr der Unterforderung der Klienten hinsichtlich ihrer Selbst- und Mitbestimmungsfähigkeit. Dies dürfte zumal dann gelten, wenn die notwendigen geduldigen Bemühungen um die Förderung und Einbeziehung der Selbstbestimmungsfähigkeit der „Betreuten“ durch ökonomische Restriktionen deutlich erschwert werden. Unterforderung wird nicht nur ausnahmsweise durch einen defizitorientierten Umgang mit Klienten begünstigt. Für den Strafvollzug wurde dies an anderer Stelle bereits aufgezeigt.<sup>26</sup> Wir werden bei der näheren Erläuterung des Konstrukts der moralischen Kompetenz unter dem Gesichtspunkt des „Kontrollbewusstseins“ auf diese Spannung zurückverweisen (2.2.1.2).

„Moralische Kompetenz“ ist angesichts ihrer selbst spannungsreichen Prinzipienbindung und der Bedürfnis-, Interessen- und Sachverhaltskomplexität von Konflikten im Bereich sozialberuflicher Tätigkeiten und Strukturen ein hoch anspruchsvolles Konstrukt, das sinnvoll nur im Referenzrahmen der eingangs beschriebenen „Professionalität“ und entsprechender organisatorischer Gewährleistungsstrukturen und -Regeln formuliert werden kann.

Wird von MitarbeiterInnen eine möglichst hohe Ausprägung moralischer Kompetenz erwartet, gewinnt das Kompetenzkonstrukt den Charakter eines normativen Konzeptes. Unsere Studie ist durchaus durch die Auffassung motiviert, dass professionelles Arbeiten im Sozial- und Pflegewesen durch eine möglichst weit entwickelte moralische Kompetenz der MitarbeiterInnen und des Führungspersonals fundiert sein sollte, bei entsprechend

---

dies zum Aufstand in der Gefangenengruppe. Der Vorwurf der Ungerechtigkeit (verstanden als Ungleichbehandlung) wurde bis zur Anstaltsleitung hin vorgetragen.

<sup>25</sup> Kohlberg/Boyd/Levine: Die Wiederkehr der sechsten Stufe: Gerechtigkeit und Wohlwollen und der Standpunkt der Moral. In: Edelstein, W./Nunner-Winkler, G. (Hrsg.): Zur Bestimmung der Moral. Frankfurt. 1986, 213.

<sup>26</sup> Prim, R.: Das Menschenbild vom Kriminellen - Ein Menschenbild für das soziale Training im Justizvollzug? In: Zeitschrift für Strafvollzug und Straffälligenhilfe. H2/1988, 75-80.

förderlicher Gestaltung von Strukturen und Verfahrensregeln der Unternehmensorganisation.<sup>27</sup>

Im Rahmen unserer Studie interessieren wir uns zunächst im Sinne einer „Ist-Analyse“ für die theoretisch und empirisch fassbaren Ausprägungsgrade moralischer Kompetenz und des diesbezüglich signifikanten Organisationsprofils der sozialen Unternehmen. Auf dieser Grundlage können dann evtl. erste Anregungen für eine Stärkung des moralischen Kompetenz- und Organisationspotenzials gegeben werden.

Bis hierher wurde der motivationale Anspruchskern moralischer Kompetenz umrissen.

Viele Darstellungen der moralischen Kompetenztheorie insbesondere in Lehrbüchern gehen nicht über die Frage hinaus, wie sich moralische Kompetenz hinsichtlich der moralischen Motivation im Sinne der Veränderung leitender Prinzipien entwickelt. Dabei geht es um die entwicklungsaltersabhängigen Stufen Egozentrik, instrumentelle Wechselseitigkeit, Gruppenloyalität, Gesetzeskonformismus und schließlich um die Orientierung an den Prinzipien der Fairness und des Wohlwollens.

Vernachlässigt wird allzu oft, dass aus einer möglichst hohen Motivation bzw. Prinzipienorientierung noch keine angemessenen Konfliktlösungsbeiträge gefolgert werden können.

Wichtig insbesondere auch im Zusammenhang mit dem Verhältnis von moralischer und fachlicher Kompetenz sind die kognitiven Aspekte moralischer Kompetenz. Aufsteigende moralische Kompetenz ist gleichbedeutend mit einer zunehmenden Differenziertheit des Denkens und Urteilens im Sinne folgender Aspekte, die für Konfliktanalysen und -lösungen von erheblicher Bedeutung sind:

- Zeithorizont der Lösungsperspektive,
- wahrgenommene Intentionen der anderen konfliktinvolvierten Personen,
- Komplexität der Situationsanalyse,
- Reichweite des Verantwortungsbewusstseins.

Diese Kriterien rationaler Konfliktanalyse entsprechen den eingangs mit dem Thiersch-Zitat hervorgehobenen Anforderungen an „Aufgabenbestimmung und moralische Diskussionen in der sozialen Arbeit“. Für Kohlberg war die Orientierung der moralischen Kompetenz am Gerechtigkeitsprinzip auch darin begründet, dass die Entwicklung gerechter

---

<sup>27</sup> Durch die strukturelle Verkopplung der individuellen moralischen Zuständigkeit der MitarbeiterInnen mit der moralischen Organisationsqualität der Unternehmung wird das von Martin triftig angesprochene Problem der nicht immer realisierten Passung von individueller und korporativer Verantwortlichkeit im spezifischen Sinne der moralischen Kompetenztheorie strategisch zu bewältigen versucht: durch möglichst vollständige moralische Diskurse aller Betroffenen und Beteiligten, wie sie in dieser Studie näher charakterisiert werden. In unserem Konzept ist die von Martin für sozialpädagogische Institutionen geforderte „defensive Ethik“ als „moralische Unter-



Konfliktlösungen an die Entfaltung höherer kognitiver Operationen im Sinne der eben genannten Dimensionen gebunden ist. Je entwickelter diese Qualifikationen sind, desto deutlicher ist die Orientierung an interessenübergreifenden d.h. „gerechten“ und „fürsorglichen“ Begründungen und Lösungen.

### 2.2.1.2 Kontrollbewusstsein

Für die Entwicklung und für den Vollzug (Performanz) moralischer Kompetenz im Urteilen und Handeln erweist sich nach berufsbiografischen Studien das "Kontrollbewusstsein" als deutlich erklärungskräftig.<sup>28</sup> Mit diesem Begriff wird das Bewusstsein einer Person hinsichtlich ihrer Selbstwirksamkeit bezeichnet. Die Ausprägungsformen liegen in der (wissenschaftlich genauer erfassten) Spannweite von Selbstbestimmung (Autonomie), Fremdbestimmung (Dependenz) und Zufallsabhängigkeit (Fatalismus). Zunehmende moralische Kompetenz korreliert mit einem ausgeprägteren "interaktionistischen" Kontrollbewusstsein: Die eigenen Einwirkungsmöglichkeiten müssen mit den von außen einwirkenden Kräften austariert werden. Sowohl die eigenen Potenziale als auch die äußeren Einflüsse werden als wechselseitig interagierende Faktoren eines Kräftefeldes wahrgenommen. „Konsensfähige Konfliktlösung“ als Leitidee moralischer Kompetenz hat ihre Entsprechung in einer interaktionistischen Sicht der eigenen Selbstwirksamkeit jenseits von Allmachtsvorstellungen aber auch jenseits apathischer Hinnahmefähigkeit. Interaktionistische Kontrollorientierungen von MitarbeiterInnen in sozialen Unternehmen können durch objektive von den MitarbeiterInnen kaum zu beeinflussende Bedingungen des Arbeitsalltages auf eine harte Probe gestellt, ja in Richtung dependenter Orientierungen umkonditioniert werden. Wie real und aktuell diese Gefahr ist, zeigt die erwähnte Studie des Medizinischen Dienstes der Krankenkassen: Erhebliche Mängel in der Versorgung und Betreuung der Klienten können trotz verschärfter Qualitätskontrollen und der Einrichtung von Beschwerdestellen nicht abgestellt werden, weil der politisch verfügte Pflegeschlüssel dazu führt, dass das Pflegepersonal „permanent am Limit“ arbeitet.<sup>29</sup>

---

grenze“ impliziert, wonach alles unterlassen werden soll, was mit negativen Nebenwirkungen verbunden sein könnte. Vgl. Martin, E.: Sozialpädagogische Berufsethik Weinheim und München 2001, 200-205.

<sup>28</sup> Lempert, W.: Berufliche Sozialisation oder Was Berufe aus Menschen machen. Hohengehren 1998, 92ff.

<sup>29</sup> Vgl. das Dossier „Nicht einmal satt und sauber“ in der Süddeutschen Zeitung vom 5. August 2003.

Laut einer Studie des Deutschen Instituts für angewandte Pflegeforschung in Köln fehlen derzeit in Altenheimen 20 000 Pflegekräfte. Die gesetzlich vorgeschriebene Fachkraftquote wird nach dieser Studie erheblich unter-

Das eigene Kontrollbewusstsein der MitarbeiterInnen limitiert die in sozialen Handlungsfeldern besonders wichtige Sensibilität für das Kontrollbewusstsein der Klienten. „Betreutsein“ dürfte nicht selten mit Fatalismus bzw. resignativer Hinnahmefähigkeit aber auch mit kompensatorischen Omnipotenzfantasien verbunden sein. Wie MitarbeiterInnen mit den nicht interaktionistischen Äußerungen des Kontrollbewusstseins ihrer Klienten umgehen, ist sowohl ein Hinweis auf das eigene Kontrollbewusstsein der MitarbeiterInnen als auch ein Indikator für das damit korrespondierende Verständnis des Prinzips des Wohlwollens gegenüber den Klienten: Es wurde bereits angesprochen (2.2.1.1), dass „Wohlwollen“ dann zur Konfliktverdrängung und -leugnung beitragen kann, wenn damit unterlassene Anstrengungen zur Mobilisierung des Selbstständigkeitspotenzials und damit zur Stärkung eines nicht apathisch-hinnehmenden Kontrollbewusstseins der Klienten einhergehen. Die erwähnten Berichte des „Medizinischen Dienstes“ und des „Instituts für Pflegeforschung“ zeigen, dass eine an Autonomie und damit an interaktionistischem Kontrollbewusstsein der Klienten orientierte Begleitung und Pflege durch rigorose ökonomisch-rechtlich-administrative Restriktionen mehr als gefährdet ist. Ein Pressebericht über die Situation von Behindertenwohngruppen der St. Gallushilfe (Stiftung Liebenau) konfrontierte die Öffentlichkeit mit der Ankündigung, dass angesichts knappster Pflegesätze und restriktiver Pflegevorschriften nicht nur das autonomieorientierte Ziel einer Verkleinerung der Wohngruppen aufgegeben werden müsse, sondern dass auch fraglich sei, ob der elementare Pflegestandard noch weiter aufrecht erhalten werden könne. Wenn sich lt. Bericht „aus organisatorischen Gründen nur Entscheidungen treffen lassen, die die ganze Wohngruppe betreffen, die für den einen oder anderen aber eher von Nachteil sind“, wird die Gegenkonditionierung des Kontrollbewusstseins auf beiden Seiten gefördert: „man wird wieder Schritte zurück machen müssen“.<sup>30</sup> Aus der Studie des Instituts für Pflegeforschung geht hervor, dass mit der für die Vermeidung eines nur noch apathischen Kontrollbewusstseins hilfreichen „Biographiearbeit“ unter den Bedingungen des „Druckkessels“ kaum noch nennenswerte Fortschritte erzielt werden können.<sup>31</sup> Moralische Kompetenz und Kontrollorientierung können mit den Mitteln unserer Studie nicht unmittelbar recherchiert werden, da die Befragungspersonen als Alltagsbeobachter von Konfliktszenarien keine Auskünfte über Ausprägungsgrade von moralischer Kompe-

---

schriften, die Bewerbungen um offene Stellen nehmen ab, obwohl 27 000 Altenpflege-Fachkräfte arbeitslos gemeldet sind. Schwäbische Zeitung vom 9. August 2003.

<sup>30</sup> Schwäbische Zeitung am 12. August 2003 (Kreisrundschau).

<sup>31</sup> S.34/35 dieser Studie.

tenz und Kontrollbewusstsein der Beteiligten geben können.<sup>32</sup> Beide Variablen lassen sich aber indirekt fokussieren, wenn die Organisationswirklichkeit auf ihr Potenzial untersucht wird, die beiden personalen Dispositionen zu fördern und wenn diesbezügliche Verhaltensweisen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern recherchiert werden.<sup>33</sup>

## 2.2.2 Organisationsvariable

### 2.2.2.1 Moralisches Klima

Moralische Kompetenz, interaktionistische Kontrollorientierung und eine entsprechend eingebundene fachliche Kompetenz sind hinsichtlich Entwicklung und Entfaltung an eine begünstigende sozialorganisatorische Verfassung des Unternehmens gebunden, die problem- und kompetenzangemessene Handlungsspielräume gewährt. Professionelles d.h. nicht vorprogrammierbares eigenverantwortliches berufliches Handeln darf also nicht nur deklarativ in Unternehmensleitbildern verankert sein. Die organisationsbestimmenden Regeln und Strukturen und die alltägliche Konfliktlösungspraxis müssen solche Leitbildvorgaben glaubwürdig einlösen.

Empirische Studien zeigen, dass und wie sozioklimatische Gegebenheiten in Handlungsfeldern, Situationen und Institutionen die Entwicklung und Entfaltung moralischer Kompetenz tatsächlich beeinflussen. Als entscheidende Bedingungen wurden nachgewiesen:

- die enttäuschungsfeste Erfahrung persönlicher Wertschätzung,
- die Möglichkeit, sich mit Konflikten angstfrei und im wechselseitigen Vertrauen offen auseinandersetzen zu können,
- gleichberechtigte Kommunikation,
- Übertragung von kompetenzgerechter Zuständigkeit und Verantwortlichkeit,
- geregelte Mitbestimmungsmöglichkeiten.

---

<sup>32</sup> Zu den methodischen Möglichkeiten, moralische Kompetenz und berufliche Kontrollorientierungen zu erforschen vgl.: Lind, G.: Moral und Bildung. Heidelberg 1993, 79ff (Moralischer Urteils-Test) und Corsten, M. / Lempert, W.: Beruf und Moral, Weinheim 1997, 23 ff (Kontrollorientierungen).

<sup>33</sup> Über unseren Versuch hinaus wäre insbesondere an Fallstudien zu denken, die den Zusammenhang von personalen Kompetenzen und Organisationsqualitäten situativ zu rekonstruieren versuchen. Die Leitfadengespräche sollen auch dazu dienen, Anhaltspunkte für die Durchführung solcher Fallstudien in einem evtl. Anschlussprojekt zu finden. Ein fallanalytisches Instrumentarium wurde als Begleitprodukt dieser Studie bereits konzipiert.

Für jede dieser Bedingungen lässt sich ein Zusammenhang mit bestimmten Stufen und Übergängen im Modell der moralischen Kompetenzentwicklung empirisch aufweisen<sup>34</sup>, was auch für die parallele Entwicklung von Kontrollorientierungen belegt ist.<sup>35</sup>

Die Faktoren des moralischen Klimas sind wegen ihrer Doppelbedeutung für moralische Kompetenz und Kontrollorientierung nachgerade Prüfsteine für die "Organisationsmoral" eines Sozialunternehmens und damit wichtige Ansatzpunkte für Personal- und Organisationsentwicklung.<sup>36</sup>

### 2.2.2.2 Organisationsdichte

Wir vermuten, dass einige der Bedingungen des moralischen Klimas durch relativ gut beobachtbare/erfragbare Variablen aus dem Untersuchungsfeld so genannte pathologischer Organisationen erfasst werden können. Diese Kategorien sind u.W. bislang noch nicht in moralklimatischen Untersuchungen verwendet worden. Wir wählen für diesen Faktorenkomplex den Begriff der „Organisationsdichte“:

Eine für das moralische Klima von Organisationen kontraproduktive Organisationsdichte wäre durch folgende Überreglementierungen gekennzeichnet:

- durch Überkomplizierung und damit Intransparenz von Organisationsstrukturen, Regeln, Entscheidungsprozessen und Intentionen,
- durch organisatorische Übersteuerung, wenn das Anspruchsniveau und die Handlungskompetenz der MitarbeiterInnen durch zu hohe Arbeitsteilung und streng determinierte bzw. spielraumfreie Handlungsregulierung unterfordert wird,

<sup>34</sup> Lempert, W.: Moralische Sozialisation im Beruf. In: Zeitschrift für Sozialisationsforschung und Erziehungssoziologie, Heft 1/ 1993, 2-35. Dieser Beitrag bestätigt anhand weiterer Forschungen, die bereits 1988 von Lempert anhand einer Metaanalyse vorliegender empirischer Forschungen formulierten Zusammenhänge zwischen sozialen Faktoren und moralischen Kompetenzsegmenten: Lempert, W.: Soziobiographische Bedingungen der Entwicklung moralischer Urteilsfähigkeit. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, H. 1 /1988, 62-92.

<sup>35</sup> Corsten, M./Lempert, W.: Beruf und Moral. Weinheim 1997, 24.

<sup>36</sup> Für die Ausgestaltung des Jugendstrafvollzuges wurde die Relevanz der moralklimatischen Organisationsbedingungen an anderer Stelle aufgezeigt : Prim, R.: Bedingungen pädagogischen Handelns mit delinquenten Jugendlichen. In: Elbing/Gehl/Nickolai/Reindl (Hrsg.): Jugendstrafvollzug zwischen Erziehen und Strafe. Saarbrücken 1993, 24-40. Weitere Hinweise finden sich für Schule, Militär und Bürgerinitiativen schon früh bei: Lind / Hartmann/Wakenhut (Hrsg.): Moralische Urteilen und soziale Umwelt. Weinheim 1983. Auch Martin postuliert in seiner „sozialpädagogischen Ethik“, dass Organisationsstrukturen „unter ethischen Gesichtspunkten zu bewerten“ sind. Einzelne der von ihm angebotenen Kriterien bzw. „ethischen Qualitäten“ entsprechen den von Lempert in strenger Bindung an die moralische Kompetenztheorie rekonstruierten Faktoren (vgl. a.a.O. S. 209-213) Der Zusammenhang zwischen den Kriterien der individuellen Verantwortungsfähigkeit und den Kriterien korporativer Verantwortlichkeit bzw. moralischer Organisationsqualität kann allerdings nur im Rahmen einer beide Aspekte umfassenden empirisch belegten theoretischen Referenz stringent aufgewiesen werden. Die in Kap. 1 unserer Studie bedauerte Vernachlässigung des Standes der moralischen Entwicklungstheorie im sozialpädagogischen Schrifttum wird u.a. an dieser Stelle unserer Untersuchung deutlich.

- durch institutionelle Überstabilisierung, wenn die Verfestigung von Strukturen, Regeln und Abläufen bei den MitarbeiterInnen zu dem Eindruck führt, bei der jeweiligen Einrichtung handele es sich um ein von den Organisationsmitgliedern nicht mehr beeinflussbares, eigengesetzlich verselbstständigtes Gebilde.

Diese zuerst von Türk formulierten Variablen<sup>37</sup> erwiesen sich bei Untersuchungen zu sozialen Berufsgruppen im Strafvollzug als „griffig“<sup>38</sup>, was auch für eine eigene Untersuchung mit Lehrern im Strafvollzug gilt.<sup>39</sup>

Die spezifische Relation dieser Variablen zu moralischem Bewusstsein, Kontrollorientierung, Verhaltensorientierungen und Handlungsstilen ist bei aller Plausibilität<sup>40</sup> empirisch klärungsbedürftig, wozu auch unsere Studie einen Beitrag leisten will.<sup>41</sup> Ein Zusammenhang dürfte jedoch mehr als plausibel sein: Hohe Organisationsdichte korreliert logischerweise mit mehr Unselbständigkeit der MitarbeiterInnen also mit weniger ausgeübter Professionalität. Womit auch eine Blockade der Weiterentwicklung moralischer Kompetenz und eine entsprechende Gegenkonditionierung interaktionistischer Kontrollorientierung einhergeht: Nach amerikanischen Studien und nach Studien des Max Planck Instituts für Bildungsforschung Berlin „erhöht berufliche Selbstbestimmung... auch noch im Erwachsenenalter die moralische Autonomie der Individuen“.<sup>42</sup>

## 2.2.3 Verhaltensvariable

### 2.2.3.1 Verhaltensorientierungen

Experten, die Konfliktszenarien ihrer Unternehmen kennen, dürften insbesondere

---

<sup>37</sup> Türk, K.: Grundlagen einer Pathologie der Organisation. Stuttgart 1976.

<sup>38</sup> Heinrich, P./Bosetzky, H. (Hrsg.): Zur Situation der sozialen Berufsgruppen in Berliner Strafvollzugsanstalten. Berlin 1982.

<sup>39</sup> Prim, R.: Lehrer im Strafvollzug - doppelte Exoten? In: Zeitschrift für Strafvollzug und Straffälligenhilfe, H. 5/1995, 166-173.

<sup>40</sup> „Plausibel“ insbes. hinsichtlich kompetenzgerechte Verantwortung u. Zuständigkeit, gleichberechtigte Kommunikation, Handlungs- u. Mitbestimmungsspielräume.

<sup>41</sup> Im Bereich der Wissenschaftlerberufe konnten Zusammenhänge zwischen dem Niveau der moralischen Kompetenz und der methodologischen und forschungsmethodischen Standardisierung der Wissenschaften aufgewiesen werden: Moralische Urteilen bei Wissenschaftlern verschiedener Disziplinen. In: Eckensberger, L. (Hrsg.): Entwicklung des moralischen Urteilens. Saarbrücken 1978, 282-297. Bis heute gilt die Feststellung von Bertram, dass der Einfluss spezifischer sozialer Ordnungssysteme auf die moralische Entwicklung nur wenig Aufmerksamkeit in der empirischen Moralforschung findet, obwohl der Stand der theoretischen Diskussion solche Studien geradezu herausfordert: Bertram, H.: Moralische Sozialisation. In: Hurrelmann, K./Ulich, D.(Hrsg): Handbuch der Sozialisationsforschung, 2. Aufl., Weinheim 1982, 738.

<sup>42</sup> Lempert, W.: Berufliche Sozialisation oder Was Berufe aus Menschen machen. Hohengehren 1998, 131.

bei einiger Erfahrung mit Konfliktgesprächslagen imstande sein, die Argumente und Strategien von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Orientierungstypen zuzuordnen, die als Konkretisierungen moralischer Urteilsniveaus zu begreifen sind.<sup>43</sup>

- Sanktionsvermeidung auch im Sinne von Haftungsumgehung,
- nur bedingte d.h. dem Eigeninteresse folgende Kompromissbereitschaft,
- Meinungskonformismus statt eigenständiger moralischer Positionierung,
- strenge Befolgung von Vorschriften,
- Berufung auf eigene exklusive professionelle Zuständigkeit und Verantwortlichkeit
- Bestehen auf diskursiver konsensuell orientierter Konfliktlösung

### 2.2.3.2 Verhaltensstile

Den Verhaltensorientierungen entsprechen Präferenzen für Verhaltensformen bzw. Handlungsoptionen in moralischen Konfliktsituationen<sup>44</sup>:

- Verneinung und Ablehnung eigener Verantwortlichkeit,
- Delegation der Konfliktlösung an Dritte bzw. „Absicherung“,
- Lösung von Konflikten „im Alleingang“,
- Konfliktlösung im kleinen Kreis (so genannte unvollständiger Diskurs),
- Lösung des Konfliktes mit möglichst allen Betroffenen und Beteiligten (so genannte vollständiger Diskurs).

Verhaltensorientierungen und Verhaltensstile sind in unserer Studie Indikatorkategorien für die mit dem gewählten Ansatz nicht unmittelbar erfassbaren Variablen „moralische Kompetenz“ und „Kontrollorientierung“.

## 2.3 Zentrierung und Strukturierung der Untersuchung

Untersuchungen zum Umgang mit moralischen Konflikten in Sozialunternehmen sind nach dieser theoretischen Problemskizze in einem gedanklichen Referenzrahmen anzulegen, der personale, interaktionelle und institutionelle Variablen hinsichtlich ihrer wechselseitigen Wirksamkeit für Konfliktlösungen in berufs- und unternehmenstypischen

<sup>43</sup> Vgl. dazu die von Bronfenbrenner und Garbarino und Bronfenbrenner entwickelte Differenzierung von Regelorientierungen im Kontext moralischen Urteilens und Handelns: Bertram, H.: Moralische Sozialisation. In: Hurrelmann, K./Ulich, D. (Hrsg): Handbuch der Sozialisationsforschung, 2. Aufl., Weinheim 1982, 739f.

<sup>44</sup> Vgl. Oser, F.: Probleme lösen am „Runden Tisch“: Pädagogischer Diskurs und die Praxis von „Just community“ Schulen. In: Beiträge zur Lehrerbildung, H. 14/1996, 29-42.

Handlungssituationen verbindet. Dies wären nach den bisherigen Darlegungen: Konflikttypen, moralische Kompetenz und Kontrollbewusstsein, sozialklimatische Bedingungen einschließlich Regelungsdichte der Organisation, Orientierungen und Verhaltensstile in sozialen Konflikten. Im Ergebnis können solche Studien Aufschluss über die berufsmoralische Lebenslage<sup>45</sup> der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie auch über den Status der Organisationsmoral der Unternehmung und deren Beziehung zueinander geben.

Bildungsthematisch im Sinne der operativen Widmung der Studie führt die Beziehung zwischen der moralischer Kompetenz der MitarbeiterInnen und der Organisationsmoral der Unternehmung zu der Frage, ob die Regularien der Unternehmung und der Berufsordnung möglichst große Spielräume für eine individuelle Rollenwahrnehmung der Mitarbeiterinnen eröffnen oder ob die Rollenwahrnehmung so weitgehend außengeleitet ist, dass der Beruf zu einer engen „Schablone der Persönlichkeitsentwicklung“ zu werden droht.<sup>46</sup> Damit wären die Ansprüche professioneller Sozialarbeit einschließlich einer kontinuierlichen Weiterbildung unterboten.<sup>47</sup>

Für unser Projekt wurde ein Leitfaden für Expertengespräche entwickelt, der die erläuterten Aspekte auf folgenden Frageebenen ausdifferenziert und konzentriert.<sup>48</sup>

- Typische Wertkonflikte: Gegenstand, Beteiligte, betroffene Werte Interessen und Bedürfnisse, Verlaufsformen,
- Verhaltensvarianten in Konflikten,
- Mitarbeiterorientierungen in Konflikten,
- institutionelle Regeln und Verfahren zur Bewältigung von Konflikten,
- Rolle von Führungskräften in der Konfliktregelung,
- Einbeziehung der Problematik von moralischen Konflikten in die Personal- und Organisationsentwicklung.<sup>49</sup>

<sup>45</sup> Zur näheren Bestimmung des Begriffs „moralische Lebenslage“ vgl. Prim, R.: Politik, Moral und Pädagogik. Sozialstrukturelle Bedingungen moralischer Haltungspflege. In: Soziale Sicherheit 12/1989, 363.

<sup>46</sup> Vgl. dazu: Daheim, H.J./Schönbauer, G.: Soziologie der Arbeitsgesellschaft, München 1993, 17 ff. und Beck, U./Brater, M./Daheim, H.J.: Soziologie der Arbeit und der Berufe, Reinbek 1980, 199ff.

<sup>47</sup> Dass diese Gefahr nicht rein hypothetisch ist, zeigen unsere Hinweise auf Studien des Medizinischen Dienstes der Krankenkassen und des Instituts für Pflegeforschung im Zusammenhang mit der Kontrollorientierung. Wenn lt. Studie des Instituts für Pflegeforschung die Trägerverbände auf die bedrohlichen Herausforderungen mit einer „Qualifizierungsoffensive“ reagieren (Schwäbische Zeitung vom 9.8.2003), wäre die Thematik der moralischen Kompetenz ein dringliches Desiderat der Agenda. Die in der Studie postulierten „Qualifikationsinhalte“ liegen dann aber hauptsächlich im Bereich „Pflegedokumentation, Pflegeplanung, Pflegeprozess“. Die im Sinne moralischer Kompetenz besonders wichtige „Vermittlung sozialer einschließlich kommunikativer Kompetenzen“ wird von nur wenigen Befragten gefordert. Vgl. DIP, Pflege thermometer 2000, a.a.O., 30-35.

<sup>48</sup> Der Leitfaden ist dem Anhang der Studie beigelegt.

<sup>49</sup> Dies dürfte noch keine Selbstverständlichkeit sein. Aus der Moralforschung wird berichtet: „Hinderlich wirkte das Bestreben der Betriebe, sozial folgenreiche Angelegenheiten nicht zum Gegenstand moralischer Diskussionen zu machen“. Lempert, W.: Berufliche Sozialisation oder Was Berufe aus Menschen machen. Hohengehren 1998, 131.

Der zuletzt genannte Aspekt spiegelt zugleich die operative Intention der Studie, Anregungen für die Konfliktregelungspraxis sozialer Unternehmen zu geben.

Die empirische Angemessenheit der Frageimpulse wurde in einem ausführlichen Expertengespräch mit einer erfahrenen ehemaligen Pflegedienstleiterin aus dem Bereich sozialer Unternehmen in nicht kirchlicher Trägerschaft vorgeprüft.<sup>50</sup>

Damit sollte auch das Gewicht der Frage vorsondiert werden, ob und inwieweit die weltanschauliche Prägung der Unternehmen einen Einfluss auf den Umgang mit alltäglichen Wertkonflikten in sozialberuflichen Handlungsfeldern hat. Explizite Impulse zu dieser Problematik wurden in den Gesprächsleitfaden nicht aufgenommen, weil dieser Aspekt den gewählten moraltheoretischen Referenzrahmen überschreitet, und weil wir nicht abschätzen konnten, inwieweit solche direkten Fragen zu Antwort-„blockaden“ führen. Anhand der Interviewtranskripte werden aber alle „einschlägigen“ Äußerungen der Experten erfasst und in den Ergebnisbericht und in die Interpretation der Ergebnisse in einem besonderen Abschnitt einbezogen.

### **3. Experteninterviews**

#### **3.1 Methodischer Ansatz**

Für unsere explorative Fragestellung war ein Verfahren aus dem Repertoire der qualitativen Sozialforschung zu wählen, das einer theoriegeleiteten Datenrecherche angemessen ist. Des Weiteren muss das Verfahren geeignet sein, komplexe Wissensbestände von Sachverständigen zu rekonstruieren, die Auskunft über Handlungsroutinen in sozialen Systemen und über die Strukturen dieser Systeme geben können. Diesen Voraussetzungen genügt das "Experteninterview"<sup>51</sup>. Die für das Verfahren typische Leitfadenbefragung nach thematischen Einheiten wird in unserer Untersuchung durch die aus dem theoretischen Hintergrund abgeleiteten und im Befragungsleitfaden explizit formulierten und systematisch angeordneten Gesprächsimpulse realisiert. Wobei die Fragen im Interview selbst offen formuliert wurden. Der Referenzrahmen der offenen Gesprächsführung war den Experten jedoch bekannt, da ihnen der Leitfaden vor den Interviews übermittelt worden war. Gegenüber narrativen Interviews wird bei dem von uns gewählten Verfahren der

<sup>50</sup> Wir danken Frau Christine Insam für ihre Expertise.

<sup>51</sup> Meuser, M./Nagel, U.: Das Expertinneninterview - Wissenssoziologische Voraussetzungen und methodische Durchführung. In: Friebertshäuser, B./Prenzel, A. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft, München, Weinheim 1997, 481-492.



Expertenstatus der Befragten deutlich zum Ausdruck gebracht. Von anderen Verfahren der qualitativen Forschung ist das Experteninterview durch die für uns wichtige Theorieorientierung unterschieden, die es uns ermöglicht, die Befragungsergebnisse im Kontext des moraltheoretischen Kompetenzmodells zu interpretieren. Weitere Hinweise auf den Ansatz werden in der folgenden Darstellung der konkreten Durchführungsmodalitäten unserer Studie gegeben.

## 3.2 Modalitäten

### 3.2.1 Befragte Experten und Institutionen

Der Expertenstatus im Sinne des gewählten Forschungsverfahrens hängt einerseits vom Forschungsinteresse und andererseits von der Vorbenennung von Personen als Experten im jeweiligen Untersuchungsfeld ab.<sup>52</sup> Den beteiligten Unternehmen war eine Kurzfassung der Untersuchungsplanung übermittelt worden, mit der Bitte entsprechend kompetente MitarbeiterInnen als ExpertInnen zu benennen. Die benannten "Experten" entsprachen hinsichtlich ihres Überblicks zu Konfliktszenarien weitgehend den Erwartungen. Insgesamt wurden acht Interviews in acht Einrichtungen von vier großen konfessionellen Sozialunternehmen durchgeführt.<sup>53</sup> Vier von acht Interviewpartnern waren in Stabsfunktionen tätig, vier in Leitungspositionen der unteren und mittleren Unternehmensebene. Alte, geistig, körperlich, sinnes- und mehrfachbehinderte Menschen waren die Klientel der jeweiligen Einrichtungen. Die Befragten sind Experten, weil sie schon lange in den Einrichtungen arbeiten, das Zusammenspiel der Teileinrichtungen überblicken, viele Kontaktmöglichkeiten zu MitarbeiterInnen verschiedener Aufgabenbereiche und Unternehmensebenen wahrnehmen und entsprechend mit unterschiedlichen Konflikten konfrontiert sind. Alle Experten kamen aus einer sozialfachlichen Profession. Mitarbeiter aus kaufmännischen Berufen wurden nicht befragt. Unter den Befragten war eine Frau. Die Einrichtungen befanden sich alle auf dem Gebiet der alten Bundesländer, davon drei im Norden, zwei im Südosten und zwei im Südwesten. Sechs waren in katholischer Trägerschaft, zwei in evangelischer Trägerschaft. Die Institutionen waren unterschiedlich groß (10.000 Betreute bis 10 Betreute, 5.000 Mitarbeiter bis 4 Mitarbeiter).

---

Friebertshäuser, B.; Prengel, A. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft, München, Weinheim 1997, 481 – 491.

<sup>52</sup> Meuser/Nagel, a.gl.O., 486.

<sup>53</sup> Hinzu kommt zusätzlich die bereits erwähnte Befragung einer Expertin aus dem nichtkirchlichen Bereich sozialer Unternehmen (Vorprüfung des Gesprächsleitfadens).

Angesichts der Unterschiede in der Zahl der Betreuten und der Mitarbeiter stellt sich die Frage nach einer Vergleichbarkeit der Interviews, wenn diese an einen „gemeinsam geteilte(n) institutionell-organisatorischen Kontext der ExpertInnen“ gebunden wird.<sup>54</sup> Trägerschaft, rechtlicher Rahmen, institutionsübergreifende Aufgabenbestimmung, analoge Strukturen und operative Prozesse auf der Ebene der alltäglichen Berufsarbeit, ähnliche Muster moralischer Dilemmata im sozialen Dienstleistungs- und Pflegewesen dürften für eine Pilotstudie hinreichende Vergleichbarkeitsbedingungen sein. In vertiefenden hypothesenprüfenden Untersuchungen allerdings wären Organisationsgröße, Mitarbeiterzahl und Klientenzahl als Variable in die Recherche einzubeziehen.

### **3.2.2 Durchführung der Interviews**

Die Interviews wurden als Einzel- (6) und als Doppelinterviews (2) geführt. Sie dauerten zwischen einer und eineinhalb Stunden. Alle Gespräche wurden von demselben Interviewer geführt.<sup>55</sup> Die Mehrzahl der Befragten hatte den zuvor übermittelten Leitfaden zur Kenntnis genommen. Es darf also von einem hoch reflektierten Niveau der Interviews ausgegangen werden. Diese folgten der Struktur des Leitfadens und verliefen bis auf zwei Ausnahmen ohne störende Geräusche in ruhigen Räumen. Allen Befragten wurde ein absolut diskreter Umgang mit ihren Aussagen zugesichert.

### **3.2.3 Dokumentation der Gespräche**

Die Gespräche wurden mit einem Tonband aufgezeichnet und dann transkribiert.<sup>56</sup> Bei Verständnisproblemen konnten die Experten im Nachhinein noch klärend Stellung nehmen. Vor der Auswertung wurden die Transskripte anonymisiert.

### **3.2.4 Die Auswertung der Gespräche**

Die Auswertung der Gespräche folgte den für Experteninterviews maßgeblichen Schritten<sup>57</sup>: Zunächst wurden für jedes Transskript die Aussagen der Befragten so gebündelt und verdichtet (paraphrasiert), dass sie den thematischen Kategorien des Leitfadens zu-

---

<sup>54</sup> Meuser/Nagel, a.a.O., 488.

<sup>55</sup> Ausgenommen das Interview im nichtkirchlichen Bereich.

<sup>56</sup> Wir danken Frau Brigitte Hertkorn für die mühselige präzise Ausführung der Transskripte.

geordnet werden konnten (Kodierung). Beim anschließenden Vergleich der so aufbereiteten Interviews wurden die themenspezifischen Einzelergebnisse gebündelt und nach ihrer Aussagenspannweite geordnet. Bei allen Schritten wurde auf die thematische Signifikanz der paraphrasierten, kodierten und vergleichend gebündelten Aussagen geachtet. Der Ertrag dieser Auswertungsstufen ist unter 3.3 in der Ergebnissynopse dokumentiert. Die für Experteninterviews vorgesehene so genannte Konzeptualisierung, d.h. die theoretisch - kategoriale Einordnung der Ergebnisse ist im Falle unserer Studie durch die hohe Übereinstimmung des Befragungsleitfadens mit dem „theoretischen Hintergrund“ kein aufwändiger eigener Schritt und kann in die Stufe der theoretischen Generalisierung einbezogen werden. Wobei dies bei unserer stark theoriegeführten Untersuchung bedeutet, dass die Ergebnisse im Sinnzusammenhang der moralischen Kompetenztheorie interpretiert werden. Zur theoretischen Generalisierung einer Pilotstudie gehört dann auch die Ableitung von Forschungsfragen, die in einer speziellen methodisch repräsentativeren Untersuchung zu klären wären. Wir ergänzen den methodischen Ansatz der Expertenbefragung noch in einer zweiten Hinsicht: Aus dem eingangs dargestellten operativen Interesse ergibt sich ein deutlicher Bezug der Untersuchung zur Handlungsforschung<sup>58</sup>: Es werden, wie bereits angesprochen, Empfehlungen für die Praxisgestaltung gegeben.

### **3.3 Darstellung der Ergebnisse**

Die Ergebnisse werden zum Teil in synoptischen Übersichtsgrafiken vorgestellt. Diese basieren auf einer Zusammenfassung der Einzelkodierungen und -paraphrasierungen der jeweiligen Interviewquelle.<sup>59</sup> Die Darstellung folgt der Struktur des Gesprächsleitfadens. In einem ergänzenden Kapitel wird untersucht, ob sich aus den Antworten der Experten Anhaltspunkte für eine spezifisch christlich-kirchliche Wertekultur rekonstruieren lassen. Insgesamt geht es im Folgenden um eine zusammenfassende und vergleichende Deskription der Befunde. Die Interpretation der Ergebnisse findet im nächsten Kapitel statt.

#### **3.3.1 Typische Wertkonflikte**

---

<sup>57</sup> Vgl. dazu die von Meuser und Nagel empfohlenen Auswertungsschritten, a.a.O. 488 ff.

<sup>58</sup> Vgl. Prim, R.: Aktionsforschung als Leitbild praxisverpflichteter Sozialwissenschaft. In: Neumann, L.F.: Sozialforschung und soziale Demokratie, Bonn 1979, 12-21.

<sup>59</sup> Diese Quellen sind im Anhang als Einzelquellen aufgeführt und werden als "E Q X, Seitenzahl" zitiert. Originalzitate aus den Transskripten werden in Klammern gesetzt. Einzelne Passagen der Skripte, die eindeutige bestimmte Unternehmen identifizierbar machen könnten, wurden anonymisiert.

Hier schälten sich drei zentrale Konfliktfelder heraus. An ihnen wird deutlich, wo Wertbindungen von Mitarbeitern, Bedürfnisse von Betreuten und die Leitvorstellungen von Unternehmen sich als so unverträglich erweisen, dass sie zu Konflikten für Mitarbeiter führen:

### 3.3.1.1 Drei Kernkonflikte

#### 1. Anspruch auf Selbstbestimmung versus Fürsorgedenken

In diesem Konfliktfeld treffen Selbstbestimmungsdrang und traditionelles Fürsorgedenken aufeinander.<sup>60</sup> In der Regel bestehen die Klienten auf einem selbstbestimmteren Leben und müssen sich mit Mitarbeitern und Unternehmen auseinandersetzen, die sich einem Fürsorgeverständnis verpflichtet sehen, das Selbstbestimmungsprozessen entgegenwirkt. Dies wurde an einem Beispiel aus der Pflege von Menschen mit Körperbehinderungen deutlich<sup>61</sup>. Diese wollen so viel wie möglich selber tun nach dem Motto: „Pflegen dürft ihr mich schon, aber ich bestimme“.<sup>62</sup> Sie benötigen Hilfe in der Dekubitusprophylaxe, fordern diese aber nicht immer ein, weil sie sich selbst helfen möchten. Dies führte in einigen Fällen zum Wundliegen und in einem Fall zu einem Dekubitus. Das Pflegepersonal stand dabei vor der Frage: eingreifen in den Prozess einer mangelhaften (Selbst-)pflege oder nicht. Dies führte zu einer Diskussion im Team, wie angesichts der Hilfeverweigerung einzelner körperbehinderter Klienten „richtig“ gehandelt werden soll. Es fällt auf, dass dem jeweiligen Pol (Selbstbestimmung/Fürsorgedenken) nicht notwendig eine bestimmte Rolle und Person in den Unternehmen zugeordnet wird. So kann es beispielsweise sein, dass Menschen mit Behinderung und/oder deren Angehörige, die schon länger in einem stationären, personalintensiveren Kontext leben, sich weigern, in ein ambulantes Lebensumfeld umzuziehen, das eine geringere Betreuungsdichte auf-

---

<sup>60</sup> E Q 8, 1 (7).

<sup>61</sup> E Q 4, 1 (10/11).

<sup>62</sup> E Q 4, 1 (9).

weist.<sup>63</sup> Die vorgefundene, eher schützende Umgebung wird der Aussicht auf ein womöglich selbstständigeres Leben mit größeren Entscheidungsspielräumen aber auch größeren Risiken vorgezogen. Mitarbeiter kommen in dieser oder einer vergleichbaren Situation in eine widersprüchliche Rolle, einerseits Verselbständigungsprozesse zu unterstützen und dabei gleichzeitig in Kauf zu nehmen, dass das Personal mit weniger Stunden auskommen muss.<sup>64</sup> Der „Ausstieg vom Fullservice“<sup>65</sup> nach dem von Sozialpolitik und Einrichtungsleitung geforderten Leitmotto: „Aus der Vollversorgung raus in ein selbstbestimmtes Leben!“<sup>66</sup> führt zu einem permanenten Wertekonflikt für Mitarbeiter mit unterschiedlichen Konfliktthemen.

## 2. Individualisierung versus Vereinheitlichung

Eng mit dem ersten Konfliktfeld verknüpft ist das zweite. Hier prallen unterschiedliche Leitvorstellungen von vorwiegend stationär geprägten Arbeitsfeldern aufeinander. Einerseits verlangen Klienten, deren Angehörige und in ihren Leitbildern und Qualitätshandbüchern auch die Einrichtungen sowie die Krankenkassen und Kostenträger eine auf die individuellen Bedürfnisse abgestellte Dienstleistung. Andererseits lebt in den Einrichtungen die Vorstellung eines für Jeden einheitlichen und damit als „gerecht“ empfundenen Angebots an Hilfen und Betreuungsleistungen. „Klassische“ stationäre Kultur stößt auf individuelle, differenzierte Ansprüche.<sup>67</sup> War es beispielsweise früher üblich, dass alle erwachsenen Bewohner einer Wohngruppe in einem Behindertenheim zur gleichen Zeit ins Bett gehen, wehren sich zunehmend Bewohner gegen diese Regelung.<sup>68</sup> Mitarbeiter, die über Jahrzehnte den stationären Rhythmus aufrechterhalten hatten, werden durch diese und ähnliche Wünsche nach mehr Individualität verunsichert. In vielen Heimen ist es durchaus üblich, dass Bewohner über Jahre in Zwei- und Mehrbettzimmern wohnen. Das Recht auf einen persönlichen Lebensraum wird aus Geldmangel nicht realisiert.<sup>69/70</sup> In diesen und ähnlichen Konflikten sind dabei die Rollen nicht immer eindeutig verteilt. Die Einrichtungsleitung als institutioneller Repräsentant von Leitbildern, die Individualisierung von Betreuten intendieren, kommt dabei oft in die Rolle des Verhinderers. Die Mitarbeiter geraten in Loyalitätskonflikte, weil sie sich einerseits als Vertreter der Klienten und

---

<sup>63</sup> E Q 8, 1 (7ff).

<sup>64</sup> E Q 7, 1; Q 8, 1.

<sup>65</sup> E Q 4, 1 (15).

<sup>66</sup> Ibd.

<sup>67</sup> E Q 8 1, (6, 10).

<sup>68</sup> E Q 4, 1 (9-10).

<sup>69</sup> E Q 4, 1 (9-10).

<sup>70</sup> E Q 4, 1 (3).

deren Bedürfnissen sowie andererseits als weisungsgebundene Arbeitnehmer verstehen.

<sup>71</sup>

### 3. Moralischer Anspruch versus Realisierungsmöglichkeiten

Nahezu alle Interviews spiegeln die Diskrepanz zwischen fachlichen und moralischen Ansprüchen an die eigene Arbeit und den finanziell reduzierten Möglichkeiten, diesen Ansprüchen auch tatsächlich gerecht zu werden: „Die Mitarbeiter haben permanent das Gefühl, den Leuten (dem Klientel d. V.) nicht mehr gerecht zu werden. Wir können nicht so mit den Leuten arbeiten, wie wir es gern möchten“.<sup>72</sup> Personalabbau, Arbeitsverdichtung, höhere Anforderungen durch einen schwierigeren Personenkreis, Erhöhung des administrativen Anteils der Arbeit machen die Realisierung fachlicher Standards schwierig und führen Mitarbeiter in Konflikte und nicht selten zur Senkung des Qualitätsstandards.<sup>73</sup> So wurde beispielsweise eine Hausanamnese bei Neuaufnahmen in ein Jugendwohnheim gestrichen, obwohl aus dieser Aktion wichtige Informationen für spätere Fördermaßnahmen der Jugendlichen gewonnen werden konnten.<sup>74</sup> Am Beispiel einer wiederholt zurückgestellten Anschubfinanzierung einer Jugendwohngemeinschaft wird deutlich, wie die Investitionspolitik von Einrichtungen individuellere und für die Klienten mehr Selbstbestimmung ermöglichende Lebens- und Betreuungsformen verhindert. Der Kommentar der Mitarbeiter: „Man proklamiert nach außen, dass das Angebot auf den Einzelfall zugeschnitten ist. Doch wenn wir das individuelle Angebot anschauen, haben wir es einfach nicht...“.<sup>75</sup>

#### 3.3.1.2 Landkarte von Wertkonflikten in kirchlichen Sozialunternehmen

Die vielfältigen Themen der in den Interviews angesprochenen Konflikte lassen sich auf einer "Landkarte der Wertekonflikte in kirchlichen Sozialunternehmen"<sup>76</sup> darstellen. Dabei steht der Mitarbeiter im Mittelpunkt wie in einem Fadenkreuz unterschiedlicher Erwartungen, Ansprüche, Bedürfnisse, Regelungen und Leitwerte. Diese werden von so genannte

---

<sup>71</sup> E Q 4, 1 .

<sup>72</sup> E Q 6, 1 (4).

<sup>73</sup> E Q 7, 1 (3); E Q 8.

<sup>74</sup> Ibd.

<sup>75</sup> E Q 7, 1 (19).

<sup>76</sup> Siehe Seite 34.

„Anspruchsnehmern“<sup>77</sup> symbolisiert. Dies sind zum einen die Klienten mit ihren Bedürfnissen und Wünschen, die sie je nach Entwicklungsstand, Alter und Beeinträchtigung selbst äußern können. Zum zweiten sind es die Kollegen und das Arbeitsteam, das mit seinen unterschiedlichen Werthaltungen und Handlungsstilen auf den Mitarbeiter einwirkt. Der dritte Anspruchsnehmer ist der Vorgesetzte bzw. die Einrichtungsleitung als Vertreter und Repräsentant der Leitwerte des Unternehmens. Schließlich erleben Mitarbeiter die Herausforderungen des Umfelds der Einrichtung (Angehörige, Vertreter der lokalen und regionalen Behörden, Partnerfirmen, Konkurrenzunternehmen) als weiteren Anspruch an die eigene Urteilskraft.

Eine Spezialität der Konfliktthemen und ihrer Verarbeitung durch die Mitarbeiter ist, dass meist mehr als zwei Konfliktpartner eine Rolle spielen. Ein Interviewpartner sprach von einem „Dreiergeschehen“<sup>78</sup> und bezog es auf die Ansprüche von unterschiedlichen Klienten: „Der eine möchte gut gepflegt werden, der (andere d. V.) möchte einfach nur warm, satt und sauber sein und der (dritte d. V.) möchte halt laufen.“ Es ergeben sich vier Konfliktfelder: Konfliktfeld 1: Hier finden sich Konflikte, die sich zwischen Klientel, Umfeld und Mitarbeiter abspielen. Beispiel: Wie gehen Klienten angemessen mit Sexualität um? Betroffen sind die Klienten, deren Angehörige und die Mitarbeiter, die Konflikte in diesem Lebensbereich angehen. Konfliktfeld 2: Dort spielen sich Konflikte zwischen Klienten, Einrichtungsleitung und Mitarbeiter ab. Beispiel: Die Aufnahme von „schwierigen“ (stark verhaltensauffälligen, dementen und intensivpflegebedürftigen) Personen führt bei den Klienten und deren Vertretern sowie bei Mitarbeitern zu Konflikten im Integrationsprozess. Im Konfliktfeld 3 werden Konflikte erlebt, die sich zwischen dem Mitarbeiter, dessen Team und der Unternehmensleitung abspielen. Am Beispiel des Mobblings bzw. Bossings wird klar, wie stark alle Beteiligten in diesem Kraftfeld gebunden sind. Das vierte Konfliktfeld wird bestimmt von Konflikten, an denen Kollegen, Umfeld und der Mitarbeiter selbst beteiligt sind. Das Beispiel, wie der Konflikt zwischen Familie und Beruf für Mitarbeiter (die vorwiegend im Schichtdienst arbeiten) gelöst werden kann, macht deutlich, welchen Spannungen der Mitarbeiter selbst ausgesetzt ist und wie schwierig es ist, Prioritäten in den jeweiligen Kräftefeldern und deren Konfliktthemen zu setzen.

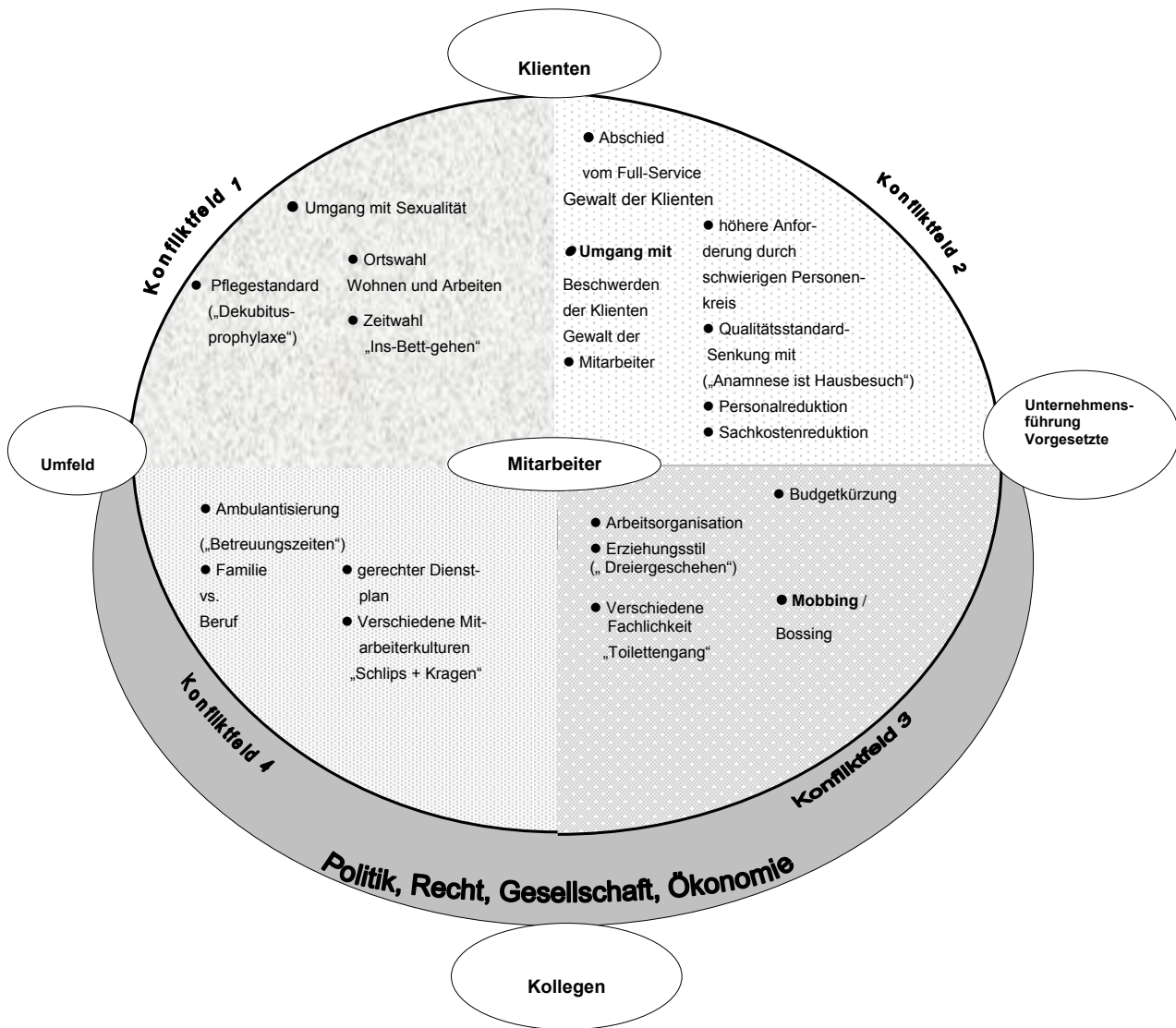
Alle Konflikte in den vier Feldern mit den jeweiligen Konfliktpartnern im organisatorischen Nahbereich spielen sich vor dem Hintergrund von institutionsübergreifenden Entwicklungen ab. Veränderungen in der Politik, bei sozialen Unternehmen vor allem in der Sozial-

---

<sup>77</sup> Der Wirtschaftsethiker Ulrich spricht in diesem Zusammenhang von "stakeholdern" in Abgrenzung und Ergänzung zum simplen Konzept eines einseitigen "shareholder-value". Vgl. Ulrich, P.: Integrative Wirtschaftsethik, Bern, Stuttgart, Wien 1998, 438ff.

politik, Wandlungen im Recht und nicht zuletzt der Einfluss der ökonomischen Bedingungen auf den Mikrokosmos der sozialen Unternehmen wirken auf Konfliktfelder direkt und indirekt ein. Deutlich wird dies vor allem am Beispiel des Einflusses des neuen Sozialgesetzbuches IX, das Art, Umfang und Qualität der angebotenen Dienstleistungen unter der Leitmaxime der Selbstbestimmung und Teilhabe der Klienten mit Behinderung auch unter ökonomischen Gesichtspunkten thematisiert.

### Landkarte der Wertekonflikte in kirchlichen Sozialunternehmen



<sup>78</sup> E Q 4, 1 (12).

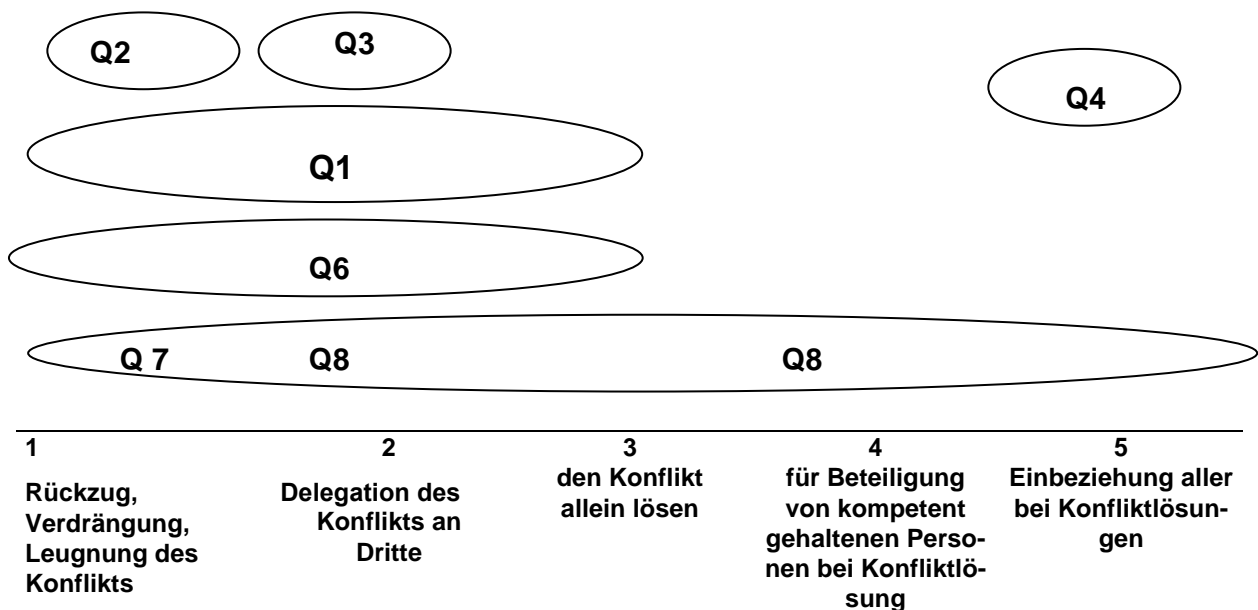


### 3.3.1.3 Soziales Klima und Konfliktkultur

Die genannten Konfliktthemen lassen auch Schlüsse zum momentanen Klima und zur Konfliktkultur in kirchlich geprägten Sozialunternehmen zu. Vorherrschend ist eine familiär geprägte Unternehmenskultur, die bei hohen stationären Anteilen auch als Schicksalsgemeinschaft<sup>79</sup> mit langer (manchmal lebenslanger) Aufenthaltsdauer der Klienten und mit hoher Betriebstreue der Mitarbeiter begriffen wird. Dabei herrscht ein Harmoniedenken, das nur selten gestört sein will. Eine „Kinder, vertragt euch!“<sup>80</sup>

### 3.3.2 Verhaltensvarianten in Konflikten

Eine Übersicht zu den abgefragten Varianten macht deutlich, dass sich signifikante Cluster ergeben. Auffällig ist eine Häufung der Nennungen bei den ersten drei Konfliktbewältigungsstufen. Konfliktlösungsvarianten, die diskursiv angelegt sind, werden dagegen kaum praktiziert. In einem Fall wird ausdrücklich ein diskursives Konfliktlösungsverfahren angewandt.



(Q 5 keine Nennung)

<sup>79</sup> E Q 4, 1 (7).

<sup>80</sup> E Q2, 1.

Darüber hinaus wurde deutlich, dass „reifere“<sup>81</sup> Konfliktlösungsvarianten (die Varianten 4 und 5) vom „Reifegrad“ der Organisationskultur (postfamiliale, differenzierte Organisationsstrukturen) abhängt. Bevorzugt werden Konfliktlösungsvarianten, die eine eher familiäre, personenorientierte und „direkte“ Kultur widerspiegeln.<sup>82</sup> Konflikte werden sehr oft an Vorgesetzte delegiert.<sup>83/84</sup> Auf hierarchisch unteren Ebenen werden Konflikte konfrontativer und direkter ausgetragen als in höheren Hierarchieebenen.<sup>85</sup> Auffällig ist ein Unterschied im Konfliktverhalten zwischen stationären und ambulanten Arbeitsbereichen. Im stationären Kontext werden eher die Varianten 1 und 2 gewählt.<sup>86</sup> Das heißt: Der Modus der Verdrängung, Delegation und Alleinlösung tritt im ambulanten Bereich weniger auf. Hier werden eher Verhandlungslösungen gesucht. Aus einer Einrichtung wird eine geradezu hypothesenförmige Erfahrung mitgeteilt: Je mehr Begleitung (Fortbildung, Supervision oder Coaching) der Mitarbeiter in konflikträchtigen Situationen möglich ist, umso eher werden Chancen für „reife“ Formen der Konfliktaustragung genutzt.<sup>87</sup>

Eine interessante Einschätzung wurde für eine Einrichtung hinsichtlich möglicher Konfliktverlagerungen gemacht: Konflikte werden danach durch Projektion auf die Klienten vertuscht: „Die (Die Klienten d. V.) müssen schwierig werden, damit das Team nicht miteinander Knatsch haben muss“.<sup>88</sup>

### 3.3.3 Mitarbeiterorientierungen in Konfliktsituationen

Die Befragten ordneten die subjektiven Orientierungen von MitarbeiterInnen in Konfliktsituationen ein, wie sie im Gesprächsleitfaden angefragt waren.<sup>89</sup> Dabei konnten sie wählen zwischen verschiedenen Orientierungsmustern, die von Vermeidungs- (1), Eigennutz- (2), Konformitäts- (3), regelorientierten Motiven (4) und Balancemotiven (5) im Konfliktfall geprägt sind. Um den Befragten eine Zuordnung zu erleichtern, wurden diese Motive in verbalisierter, alltagssprachlicher Form zusammengefasst. Die Motive 1 bis 4 entsprechen eher präkonventionelle und konventionellen Orientierungen, während das 5. Motiv einer postkonventionellen Zielrichtung folgt. Der Skala liegt – ähnlich wie in der Frage der

<sup>81</sup> Mit „reifen“ bzw. „reiferen“ Verhaltensvarianten sind die diskursiven Varianten 4 und 5 gemeint. Letztere erfordern ein höheres Maß an Handlungssouveränität, sofern und wenn sie auch organisationskompatibel sind.

<sup>82</sup> E Q 1, 1.

<sup>83</sup> E Q 1, 1 (11).

<sup>84</sup> E Q 7, 1.

<sup>85</sup> E Q 1, 1.

<sup>86</sup> E Q 7, 1.

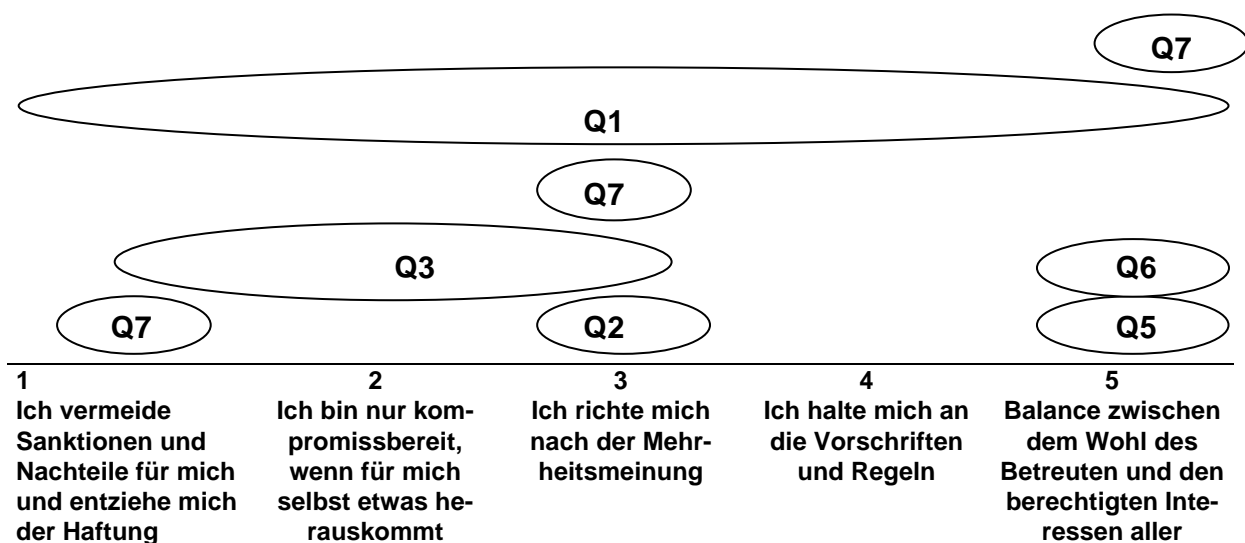
<sup>87</sup> E Q 1, 1.

<sup>88</sup> E Q 2, 1/3.

<sup>89</sup> Vgl. Anhang 6.1 Gesprächsleitfaden, Kapitel: Mitarbeiterorientierungen in Konfliktsituationen.

Verhaltensorientierungen – die Vorstellung einer aufsteigenden Linie von „Reifegraden“ in der Mitarbeiterorientierung in Konfliktsituationen zugrunde.

Im Vergleich zu den erhobenen Verhaltensvarianten wird in der Übersicht auf der Ebene der Mitarbeiterorientierungen eine deutlich breitere Streuung der Cluster sichtbar. Offenkundig ergeben sich auf der motivationalen, eher subjektiv gefärbten Handlungsebene im Konfliktmanagement deutlich mehr Wahlmöglichkeiten für die Befragten. Interessant ist auch die Variationsbreite innerhalb derselben Quelle von 1 bis 5. Sichtbar wird ein Mix von präkonventionellen (1-2), konventionellen (3-4) und postkonventionellen (5) Verhaltensmustern. Letztere lassen deutlich eine autonome Handlungskompetenz der Betroffenen erkennen. Allerdings werden diese nur von der Hälfte der Befragten genannt.



(Q 5 / Q8 keine Nennung)

Besonders fällt auf: Konflikte werden oft moralisierend ausgetragen<sup>90</sup>: „Ich erlebe den Konflikt (zwischen pädagogischen und betriebswirtschaftlichen Sichtweisen und Wertvorstellungen d. V.) so, dass er moralisch ausgetragen wird: Das eine ist gut, das andere ist schlecht. Die einen sind die guten Menschen, die anderen sind nur geldgierig.“<sup>91</sup>

Offenkundig „färben“ bestimmte Klienten auf die Mitarbeiterorientierungen im Konfliktfall ab. So richten sich beispielsweise Mitarbeiter, die mit Jugendlichen im Berufsbildungswerk arbeiten, eher nach präkonventionellen Konfliktlösungsmustern aus.<sup>92</sup>

Auch bei den Mitarbeiterorientierungen lässt sich ein Gefälle vom ambulanten in den stationären Bereich beobachten. Im stationären Bereich werden eher präkonventionelle und

<sup>90</sup> E Q1, 2/15.

<sup>91</sup> lbd.

<sup>92</sup> E Q 1,2.

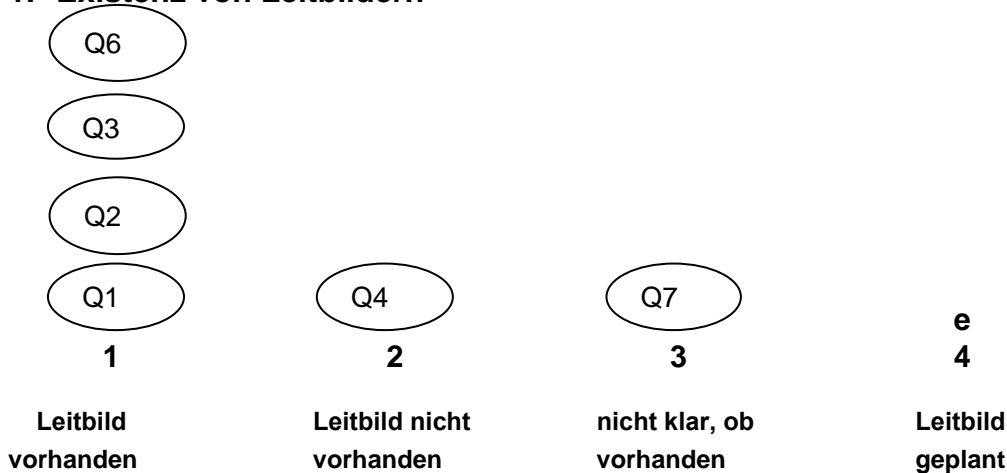
konventionelle Muster gewählt, im ambulanten Bereich hat der Mitarbeiter mehr Handlungsmöglichkeiten.<sup>93</sup>

### 3.3.4 Regeln und Verfahren zur Bewältigung von Konflikten

Das Ergebnis zu diesem Fragenkomplex ist klar: Leitbilder als sinn- und moralorientierende Handlungsmaßstäbe sind weitgehend vorhanden, jedoch in der Mitarbeiterschaft nach Auskunft der befragten Experten wenig bis gar nicht bekannt. Diese „leben einfach nicht“<sup>94</sup>. In einzelnen Unternehmen sind sie in Planung.

Auf der Anwendungsebene der Regulative und der Verfahren im Konfliktfall fällt auf, dass nur vereinzelt konfliktpräventive Vorkehrungen getroffen werden. Diese sind allerdings auch nur selten bekannt.<sup>95</sup> Interessant ist, dass vor allem im Rahmen von Qualitätssicherungsverfahren verbindliche Regeln und Verfahrensweisen im Konfliktfall geplant sind. Nur im Einzelfall konnte auch von der Anwendbarkeit der vorhandenen Regeln berichtet werden. (Hinsichtlich der Erarbeitung von Konfliktregeln tut sich ein weiteres Feld für Forschung und für praktische Anregungen auf).

#### 1. Existenz von Leitbildern

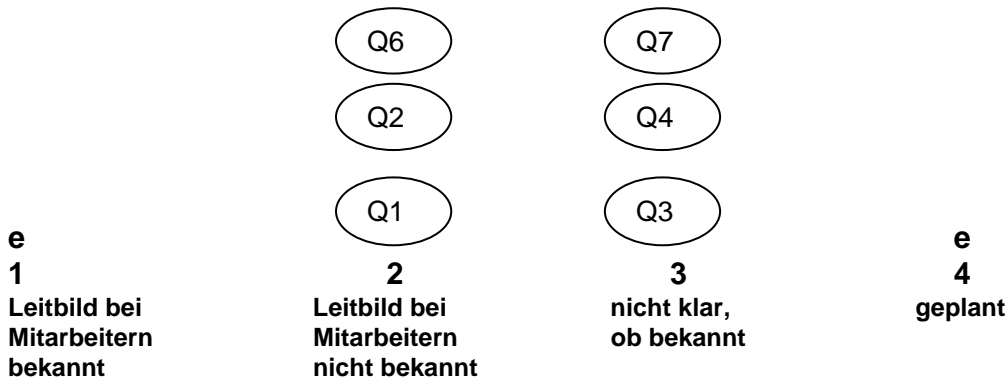


<sup>93</sup> E Q 7,2.

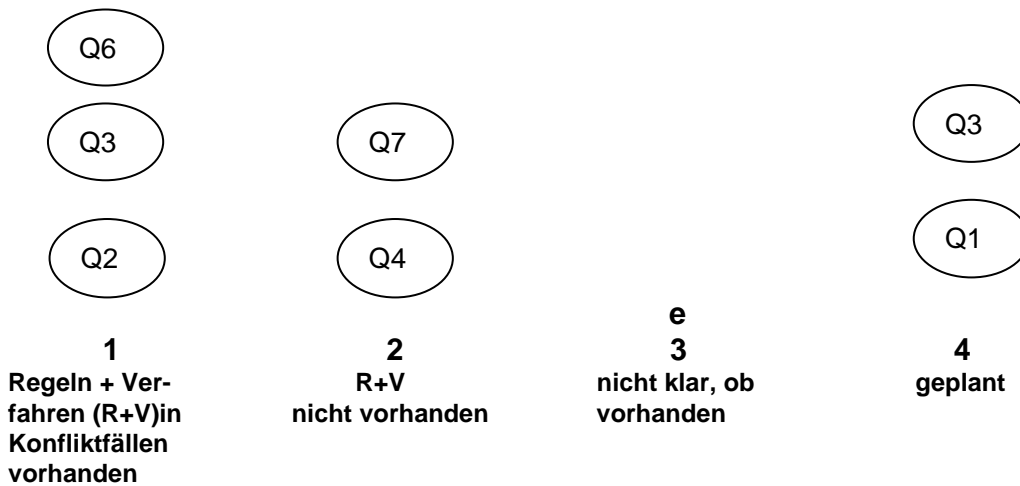
<sup>94</sup> E Q 6, 2/23.

<sup>95</sup> E Q 3, 1.

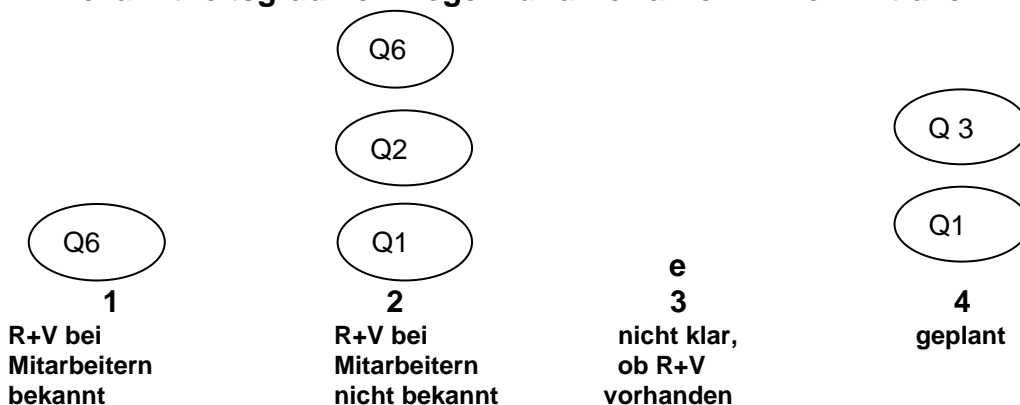
## 2. Bekanntheitsgrad von Leitbildern



## 3. Präsenz von Regeln und Verfahren in Konfliktfällen



## 4. Bekanntheitsgrad von Regeln und Verfahren in Konfliktfällen



Insgesamt fällt auf, dass eher personen- und fallzentrierte oder auch informelle Konfliktlösungen gesucht werden.<sup>96</sup> Diesem mehr familienorientierten Verfahren entspricht auch, dass beim Konfliktlösen eingespielte Gewohnheiten, wie z. B. das Beschreiten des Dienstweges, eine wichtige Rolle spielen. Es kann in Einzelfällen auch mal eine Stufe im

Dienstweg übersprungen werden.<sup>97</sup> Es scheint dabei sogar beliebig, ob ein solches Verfahren positiv oder negativ sanktioniert wird. Formelle Regeln oder Verfahren werden somit eher vermieden. Die Kunst der Improvisation ist stark gefragt.<sup>98</sup>

Es existiert so eine Vielfalt von Gesprächsebenen, die für Konfliktlösungen vorgesehen sind: Einzelgespräche mit dem Vorgesetzten, dem Psychologen, der Mitarbeitervertretung (MAV), Supervision sowie Zielvereinbarungs- und Personalentwicklungsgespräche dienen der Konfliktbewältigung.<sup>99</sup> Regeln, welches Verfahren wann von wem mit welchen Konsequenzen in Gang gesetzt wird, konnten nicht erhoben werden. Dabei sind die Zuständigkeiten in der Konfliktbearbeitung nicht immer klar.<sup>100</sup>

### 3.3.5 Die Rolle von Führungskräften in der Konfliktregelung

In der Befragung der Experten wird durchgängig die Wichtigkeit der Rolle der Führungskräfte in der Konfliktregelung betont. Gerade in den noch als familiär beschriebenen Einrichtungen spielt die Führungskraft die zentrale Rolle im Konfliktmanagement.

Ein Hinweis auf die Qualität der Führungskultur ergab sich mit der Frage nach der Existenz eines Führungsleitbildes und mit der Frage, ob dieses auch Elemente von Handlungsrichtlinien zum Konfliktmanagement enthält. Zurzeit existieren nur in einem Teil der befragten Einrichtungen Führungsleitbilder. In einigen Unternehmen werden solche entwickelt.<sup>101</sup> Falls Führungsleitbilder vorhanden sind, enthalten diese allerdings keine oder nur indirekte Hinweise zum Management von Konflikten.<sup>102</sup> Die Führungsleitbilder wurden teilweise veröffentlicht, sind aber nur wenig bekannt.<sup>103</sup> Je niedriger der Dienstgrad, umso weniger wissen Mitarbeiter von der Existenz solcher Leitbilder.<sup>104</sup>

Die Kompetenzen von Führungskräften im konstruktiven Umgang mit Konflikten sind unterschiedlich ausgeprägt. Es fehlen Kenntnisse und praktisches Können im Konfliktmanagement.<sup>105</sup> Die Fähigkeit, Konflikte zu managen, ist somit laut Einschätzung der Befragten „nicht unbedingt im breitem Maße vorhanden“<sup>106</sup>. Wenn Kompetenzen der Führungs-

---

<sup>96</sup> E Q 4,2.

<sup>97</sup> E Q 2, 2/10.

<sup>98</sup> Ibd.

<sup>99</sup> E Q 3,1.

<sup>100</sup> E Q 6,2.

<sup>101</sup> E Q 3,1.

<sup>102</sup> E Q 1,2.

<sup>103</sup> E Q 7,2.

<sup>104</sup> E Q 1,2.

<sup>105</sup> E Q 1,2.

<sup>106</sup> E Q 6, 2/26.

kräfte vorhanden sind, werden diese von Mitarbeitern geschätzt. Sie werden zwar von den übergeordneten Führungsebenen wahrgenommen, aber nicht honoriert.<sup>107</sup>

Leitungskräfte neigen – laut Auskunft der Befragten – eher zur Konfliktvermeidung oder zur Delegation der Konflikte an Dritte. Dies wird in einem Fall in Zusammenhang mit einer „autoritären Geschichte“ der Einrichtung gebracht.<sup>108</sup>

### 3.3.6 Umgang mit Wertkonflikten in der Personalentwicklung und Organisationsentwicklung

1. Die Beurteilung des Wertschätzungsniveaus schwankt zwischen extrem negativ („Es gibt ein Wertschätzungsdefizit in diesem Laden“<sup>109</sup>) über ein teilweises Feststellen<sup>110</sup> von Wertschätzung bis hin zu positiven Beurteilungen<sup>111</sup>.
2. Offenkundig hängt dies mit der Glaubwürdigkeit von Führungskräften zusammen: "Man traut denen die Werte nicht zu"<sup>112</sup>.
3. Hinsichtlich der Überschaubarkeit der Organisationen bzw. deren Kompliziertheit ist ein Trend zur Intransparenz sichtbar. Die Einrichtung wird als ein „unheimlich differenziertes Gefüge von verschiedensten Einrichtungsteilen“<sup>113</sup> empfunden. Auch von einer "wahnsinnigen Organisationsstruktur mit vielen formellen und informellen Wegen ist die Rede. Mitarbeiter empfinden dies mitunter als "chaotisch"<sup>114</sup>. In einzelnen Unternehmen (Q 1, Q6) wird allerdings auch von überschaubaren Teileinheiten gesprochen<sup>115</sup>, wenn auch der Überblick über das Gesamtunternehmen Mühe macht<sup>116</sup>. Neben klaren Aufbau- und Ablauforganigrammen existieren noch „die ganz informellen Wege“<sup>117</sup>. Es wird von wenig Transparenz im Vorfeld der Entscheidungsfindung bei

---

<sup>107</sup> E Q 3,2.

<sup>108</sup> E Q6,2.

<sup>109</sup> E Q 6, 2.

<sup>110</sup> E Q 2, 2.

<sup>111</sup> E Q 1, 2.

<sup>112</sup> E Q 2, 2/13.

<sup>113</sup> E Q 3, 2 (21).

<sup>114</sup> Ibd.

<sup>115</sup> E Q 6, 1 (32).

<sup>116</sup> Ibd.

<sup>117</sup> E Q 7, 1 (21).

teilweise sehr langen Dienstwegen berichtet.<sup>118</sup> Eines der Unternehmen wird als „gut sortiert“ dargestellt<sup>119</sup>. Wenn ein Anpassungsbedarf der Organisation besteht, gibt es in der Einrichtung Ebenen, auf denen dieser thematisiert und angegangen werden kann.<sup>120</sup> In großen Unternehmen wird von einem Dauerkonflikt zwischen Zentrale und Dezentrale bzw. Gemeinwesenorientierung gesprochen. Ein Experte stellt zur Frage der Organisationsdichte die erfahrungsgestützte These auf: Je unklarer Strukturen, Funktionen und Schnittstellen sind, umso eher treten Konflikte auf.<sup>121</sup>

4. In der Frage nach den Ermessens- und den Handlungsspielräumen ergibt sich über allen Befragten hinweg ein klares Bild. Diese Spielräume sind nicht gegeben, sondern sie müssen „erkämpft“ werden.<sup>122</sup> Dabei ist jeder ein Einzelkämpfer.<sup>123</sup> Es wird auch über mehr Handlungsautonomie verhandelt. Vielfach herrscht viel Kreativität, aber es mangelt an einer Ankopplung an die Realität.<sup>124</sup> Gestalterisch tätig sein kann derjenige, der die Macht und die dazugehörige Position dazu hat.<sup>125</sup> Der Ermessensspielraum wächst nach Auskunft eines Befragten, "„je weiter der Vorgesetzte weg ist".<sup>126</sup> In Einzelfällen wird ein Vertrauen in die Professionalität und Motivation der Mitarbeiter durch Vorgesetzte vermisst.<sup>127</sup> Offenkundig hängt das Maß der Freiheit und Selbstständigkeit in der Arbeit eng mit der Bereichs- und Führungskultur zusammen.<sup>128</sup> (Inwieweit ein direkter Zusammenhang zwischen Ermessensspielräumen und dem "Reifegrad" der Konfliktkultur besteht, müsste näher untersucht werden.)
5. Die Frage nach der Stabilität bzw. der Eigengesetzlichkeit der Unternehmen und die damit verbundene Ferne oder Nähe zur Klientel und den Mitarbeitern lässt einen klaren Trend erkennen: Die Berücksichtigung der Wertefrage in Fortbildungsprogrammen dürfte eher zufällig oder bei konkretem Bedarf erfolgen und weniger im Sinne einer systematischen Personalentwicklung.<sup>129</sup> "Die Einrichtung ist sehr weit weg von den betreuten Menschen".<sup>130</sup> Berichtet wird von drei Welten (Klienten, Mitarbeiter und Leitun-

---

<sup>118</sup> E Q 7, 1 (22)

<sup>119</sup> E Q 1, 3 (28ff).

<sup>120</sup> Ibd.

<sup>121</sup> E Q 1, 3 (29).

<sup>122</sup> E Q 1, 3 (32).

<sup>123</sup> Ibd.

<sup>124</sup> E Q 1, 3 (33).

<sup>125</sup> E Q 1, 3, (34).

<sup>126</sup> E Q 6, 2 (33).

<sup>127</sup> E Q 6, 2 (33/34).

<sup>128</sup> E Q 6, 2 (34).

<sup>129</sup> E Q 6, 2 (35ff), E Q 7, 2 (23ff).

<sup>130</sup> E Q 7, 2 (23).



gen). „Diese Welten haben wenig miteinander zu tun“. <sup>131</sup> Mit der wahrgenommenen Distanz geht ein Sicherheitsdenken verknüpft mit geringer Flexibilität und Risikobereitschaft einher. „Die Starrheit ...hat auch etwas mit der Verweigerung unserer Leitungskräfte zu tun“. <sup>132</sup>

6. Die Frage nach Werten und Wertkonflikten wird je nach Stand der Fortbildungskultur implizit oder explizit in die Jahresprogramme aufgenommen. Die Themen: Selbstbestimmung von Bewohnern, Umgang mit Gewalt, Sexualität, Mobbing. In einem Fall (Q 6) tauchen ausdrücklich keine ethischen Fragestellungen im Fortbildungsprogramm auf.
7. In der Supervision tauchen Wertekonflikte „naturgemäß“ auf, weil ja meist Handlungsorientierung und Beratung in schwierigen Entscheidungssituationen nachgefragt wird. Manchmal wird Supervision auch als Ersatzlösung für die Konfliktlösung im Betrieb genutzt. <sup>133</sup>
8. In der Organisationsentwicklung tauchen Wertefragen gar nicht oder zumindest nicht explizit auf. Dies trifft auf die Kritik einiger Befragter: Die Frage nach Werten wird sogar abgewürgt. „Wenn Wertefragen kommen, ...dann (heißt es d. V.): da müssen wir jetzt durch“. <sup>134</sup> Zugleich wird in Organisationsentwicklungsprozessen die Übernahme von Termini wie „der Markt“, „der Kunde“, „der Wettbewerb“ und die „Konkurrenz mit anderen Einrichtungen“ <sup>135</sup> kritisiert. Indirekt kommen ethische Werte zur Sprache, wenn von Qualität und Qualitätszielen der Arbeit die Rede ist. Werte und Wertefragen finden sich in den befragten Organisationen auf der Leitbildebene beantwortet. Im Organisationsentwicklungsprozess werden Wertekonflikte nicht thematisiert. In einer Einrichtung existiert eine Ethikkommission, die Wertefragen bearbeitet und in unregelmäßigen Abständen Handreichungen für Mitarbeiter herausgibt.

### 3.3.7 Das spezifisch Christlich und Kirchliche im Umgang mit Wertekonflikten

Die Frage nach dem christlichen bzw. kirchlichen Profil berührt die Frage nach der

---

<sup>131</sup> Ibd.

<sup>132</sup> E Q 6, 2 (35).

<sup>133</sup> E Q 2, 2 (24).

<sup>134</sup> E Q 2, (37).

<sup>135</sup> E Q 2, (36).

Identität der befragten Einrichtungen. Die Interviews lassen für keine Einrichtung auf eine durchgängige konfessionell geprägte Konfliktkultur schließen. In allen Einrichtungen ist in den vorhandenen Leitbildern deutlich das christliche Menschenbild als Leitorientierung für das alltägliche Handeln beschrieben: „Die Würde des Menschen hat Vorrang“.<sup>136</sup> Dies wird z.T. sehr unspezifisch (das „Christliche“<sup>137</sup>) oder sehr spezifisch bis hin zum verpflichtenden Vollzug explizit religiöser Akte für Mitarbeiter („Das Katholische beschränkt sich eigentlich auf das Messe feiern“<sup>138</sup>) verstanden. In jedem Fall wird deutlich, dass sich die kirchlichen Einrichtungen in einem Kulturwandel befinden. Abschied genommen wird von einer alten diakonischen Schutzkultur mit einer alten Führungsgeneration („die knallharten, alten Diakone“<sup>139</sup>). Kirchenrechtliche Verbindlichkeiten (Sakramentenvollzug<sup>140</sup>, arbeitsrechtlicher Ausschluss bei Lebenswandel wider die kirchliche Glaubens- und Sittenlehre<sup>141</sup>, eigenes Arbeitsrecht mit Ausschlussregeln bei Boykottieren des Gottesdienstbesuches, restriktiver Umgang mit nichtehelichen Lebensgemeinschaften, indirekter oder direkter Aufruf zu „diakonischen Mehrstunden“<sup>142</sup>) verlieren an Gewicht gegenüber dem Wunsch nach einer deutlicher durch substantziell christliche Werte akzentuierten Unternehmenskultur. Was darunter genauer zu verstehen ist, wird aus den Antworten der Experten allerdings nicht hinreichend klar: „Christliche Werte“ werden als unverzichtbar angesehen: „Ohne Werte läuft da nichts“.<sup>143</sup> Dabei wird auch die Gefahr beschrieben, dass bei fehlender Tradierung dieser Werte, der „Ast abgeschnitten wird, auf dem wir sitzen“.<sup>144</sup> Christliche Werte sollen in die Arbeitsprozesse hineinverlagert und dort sichtbar werden. „Wo Mitarbeiter gut mit ihrem Arbeitsplatz identifiziert und motiviert sind, gelingt auch die Vertretung von christlichen Werten“.<sup>145</sup> Dazu gehört die Beachtung christlicher Werte bei der Personaleinstellung<sup>146</sup>, die Entwicklung von „Wertkompetenz“<sup>147</sup>, die „Bewältigungskompetenz“ bei Wertkonflikten.<sup>148</sup> „Über Werte bestimmen sich Profile“.<sup>149</sup> Christliche Werte werden glaubwürdig in der Art und Weise, wie gearbeitet wird. Sie machen sich am Umgangsstil miteinander fest.<sup>150</sup><sup>151</sup>

---

<sup>136</sup> E Q 8,1 (6).

<sup>137</sup> E Q 3, 2 (5).

<sup>138</sup> E Q 4, 2 (4).

<sup>139</sup> E Q 7, 1 (10).

<sup>140</sup> E Q6,2 (6/7).

<sup>141</sup> E Q 6 , 2 (6).

<sup>142</sup> E 8, 1 (16).

<sup>143</sup> E Q1, 3 (40).

<sup>144</sup> E Q 1, 3 (37).

<sup>145</sup> E Q 1, 3 (37).

<sup>146</sup> E Q 1, 3 (40).

<sup>147</sup> E Q 1, 3 (39).

<sup>148</sup> Ibd.

<sup>149</sup> E Q 1, 3 (40).

<sup>150</sup> E Q 2,2.

## **4. Ergebnisinterpretation und Schlussfolgerungen**

### **4.1 Ergebnisinterpretation**

#### **4.1.1 Anknüpfung und Vorgehen**

Wir hatten die Erwartung formuliert, dass die Problematik des Umgangs mit Wertkonflikten im Berufsalltag von MitarbeiterInnen sozialer Unternehmen in kirchlicher Trägerschaft durch Experteninterviews, die im Bezugsrahmen der Theorie moralischer Kompetenz in der Tradition geführt werden, systematisch beschrieben und für operative Konsequenzen hinweisgebend rekonstruiert werden kann. Angesichts der engen Verknüpfung des Gesprächsleitfadens mit dem moraltheoretischen Hintergrund und mit der Struktur der Ergebnisdarstellung bestätigt bereits die detaillierte Ergebnissynopse die Ausgangsannahme. Im Folgenden wird versucht, einige Ergebnistrends im Rahmen der moralischen Kompetenztheorie so zu interpretieren, dass die Signifikanz wichtiger Variablen und Zusammenhänge für personelle und institutionelle Gestaltungsoptionen in den sozialen Unternehmen belegt wird. Die Ergebnisinterpretation soll eine Grundlage für die im folgenden Kapitel formulierten Empfehlungen für konkrete Maßnahmen und für weitere Forschungen sein.

Wir beginnen mit der rekonstruierten Typik der Wertkonflikte und versuchen von dort aus Anschluss an die theoretischen Variablen und ihre Entsprechung im Ergebnisbericht zu finden. Da es sich bei der Interpretation der Ergebnisse um eine fortlaufende Aspekte-Verknüpfung mit Rück- und Querbezügen handelt, sind die in den Text eingeschobenen Überschriften keine streng systematische Gliederung, sondern eher eine optische Leseerleichterung.

#### **4.1.2 Ausgangspunkt: Typologie der Wertkonflikte**

Die oben gezeichnete „Landkarte der Wertkonflikte“ verweist auf ein vertikal und horizontal hochkomplexes Spannungsfeld, das bei aller Vielfalt der Themen und Beteiligten auf drei Zentralkonflikte fokussiert werden kann. Hinsichtlich der implizierten Werte, Bedürfnisse und Interessen dominieren dabei Spannungen zwischen den unterschiedlichen Kontrollorientierungen, Gerechtigkeits- und Fürsorgeerwartungen der Klienten einerseits

---

und andererseits den unterschiedlichen Präferenzen der MitarbeiterInnen für eine stärkere Ausrichtung der Pflege am Prinzip der Fairness oder am Prinzip der Fürsorge. Bei interaktionistischer und fachlich professioneller Kontrollorientierung empfinden die MitarbeiterInnen den Druck besonders stark, der von der allseits beklagten zeitlich-personell-finanziellen Ressourcenknappheit und den entsprechend kodifizierten Verfahrensregeln ausgeht. Die Darstellung der Untersuchungsergebnisse zu den Konflikttypen zeigt, dass es unter den gegebenen Bedingungen nicht nur schwierig ist, moralisch kompetente professionelle Konfliktlösungen zu finden, sondern dass Professionalität bereits im Sinne der Möglichkeit einer moralisch kompetenten Herangehensweise prekär geworden ist. Die Deskription der Konflikttypologie verdeutlicht, wie wichtig angesichts der ambivalenten Interessen- und Bedürfnislage und der damit verbundenen Vielzahl der Betroffenen und Beteiligten vollständige Konfliktlösungsdiskurse wären. Die Orientierung der Konfliktlösungen an Prinzipien oberhalb der konventionellen Moralebene ist wegen der unterschiedlichen Bindung an Fairness und Wohlwollen unsicher und die für kompetente konsensfähige Lösungen unverzichtbare hohe Differenziertheit der Wahrnehmung und der Berücksichtigung sowohl der Intentionen aller Beteiligten als auch aller objektiven Situationsmerkmale und der Nebenfolgen von Entscheidungen scheint nach den Konfliktprofilen kaum gewährleistet zu sein.

#### **4.1.3 Verhaltensorientierungen und -Varianten**

Die aus den Transskripten rekonstruierten konfliktsituativen Verhaltensvarianten und -orientierungen streuen zwar über alle Ausprägungskategorien. Die beiden Verteilungen (3.3.2/3.3.3) zeigen jedoch eine Tendenz zur Vermeidung persönlicher Verantwortung, zu eher konventionellen Konfliktlösungsprinzipien und zu nicht voll diskursiven sozialen Ausdrucksformen. Im Zusammenhang mit der Konflikttypologie verweisen die Ergebnisse zu Verhaltensvarianten und -orientierungen auf die Präferenz für möglichst unkontroverse Konflikt-„bereinigungen“ im Mitarbeiterteam und damit auf eine Dominanz des konventionellen Denkens im Sinne des Gruppenzentrismus auch unterhalb der prinzipiellen Orientierung an Vorschriften. Letztere scheinen eher geringen „Eigenwert“ zu besitzen und mehr im Sinne der Vermeidung von persönlichem Schaden und von Schaden für die Gruppe beachtet zu werden. Damit dürfte Meinungskonformismus nicht nur ausnahmsweise vorrangig zur Urteilskonsistenz sein, die auch dann, wenn es für die Eigengruppe „unbequem“ und für die eigene Person riskant wird, einer durchgängigen Beurteilung

von Konfliktsituationen nach dem professionell (und persönlich) anspruchsvolleren moralischen Prinzip den Vorzug gibt.<sup>152</sup>

Die Aussagenlage erweckt den Eindruck einer vorherrschenden Praxis im Zwischenbereich von präkonventioneller und konventioneller Moral bei gleichzeitigem Bewusstsein, dass damit anspruchsvollere professionelle Verbindlichkeiten unterschritten werden. Die in einem Schlüsselzitat (die Klientel d.V.: „Die müssen schwierig werden, damit das Team ... nicht miteinander Knatsch haben muss“.)<sup>153</sup> berichtete Strategie der Projektion von Mitarbeiterkonflikten auf die Betreuten wäre im Falle ihrer evtl. weiten Verbreitung ein Alarmsignal bezüglich des moralischen Organisationsklimas. Ein zentrale Paraphrase<sup>154</sup> verweist auf die Kondition der Vermeidung solcher Strategien, auf konfliktbezogene Weiterbildung und Supervision. Dass dabei sowohl die gesamte Lebenslage der Klienten als auch die gegebene und auf Reformbedarf zu analysierende moralische Organisationskultur der Unternehmung in den Blick kommen müsste, wird aus einer weiteren Paraphrase im Ergebnisbericht deutlich: Mitarbeiterorientierungen sind danach abhängige Variable der Erwartungen und Verhaltensweisen der Klienten sowie der Unternehmenskultur. Wobei zu beachten wäre, dass Mitarbeiterorientierungen selbst Teil der Organisationskultur sind.

Die Mitarbeiterorientierungen werden in unserer Studie mit den weiteren organisationskulturellen Aspekten des sozialen Klimas einschließlich der Organisationsdichte und der Regelungsmodalitäten für Konflikte sowie mit der Rolle von Führungskräften verbunden:.

#### 4.1.4 Regelungen und Führung

Das prekäre Verhältnis situativer Konfliktlösungsstile und institutionalisierter Regeln für Konfliktlösungen lässt sich aus den im Ergebnisbericht formulierten Tendenzen und Paraphrasen fokussieren: Personenzentrierte, moralisierende, meinungskonformistische und den Einzelfall nicht "von außen" reflektierende Lösungen werden begünstigt, wenn vorhandene Regeln für Konfliktlösungen nicht bekannt sind und/oder sich erst im Aufbau befinden und wenn Zuständigkeiten der Konfliktbewältigung nicht klar sind. Die Untersuchungsergebnisse lassen nicht darauf schließen, dass dieser heikle Zusammenhang für

---

<sup>152</sup> Wie riskant dies sein kann, belegten Aussagen von zwei Altenpflegerinnen in der Fernsehsendung "Kontraste" vom 14. August 2003: Über längere Zeit war es den beiden MitarbeiterInnen eines größeren Pflegeheimes nicht möglich, durch hausinterne Hinweise, Forderungen und Beschwerden selbst schwerste Verstöße gegen pflegerechtliche Vorschriften und gegen die Unversehrtheit und Würde der betreuten alten Menschen abzustellen. Als allerletzte Möglichkeit entschieden sich die beiden Altenpflegerinnen dann für eine Anzeige gegen das Pflegeheim. Anschließend wurde ihnen gekündigt.

<sup>153</sup> Q 2.

<sup>154</sup> Q 1,1

die Unternehmen unseres Untersuchungsbereiches typisch ist. Es besteht aber konkreter Anlass, dieser Verknüpfung von unterbotener Professionalität und unterentwickelter unternehmerischer Verfahrenskultur Aufmerksamkeit zu widmen und nach angemessenen Korrekturen zu fragen.

Aufmerksamkeit und Korrekturbedarf sind nach unseren Ergebnissen (vgl. auch die zuvor gegebenen Hinweise auf Gruppenzentrismus und moralisches Klima) insbesondere auch dem Zusammenhang von "eingespielten Gewohnheiten" und der Präferenz für konventionelle Moral und nicht diskursive Konfliktbearbeitungsprozesse zu widmen. Diese Präferenz wird gefördert bzw. nicht konterkariert, wenn nach unseren Ergebnissen institutionell verbindliche Arrangements für Metakommunikation im Sinne von Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgesprächen, Supervision u.a. eher selten bestehen.

Dieser Mangel korreliert mit dem teilweise gänzlichen Fehlen von Führungsleitbildern, mit zwar vorhandenen aber bezüglich Konfliktmanagement informationsarmen Führungsleitbildern und mit der mangelnden Bekanntheit von Führungsleitbildern. Nimmt man noch die Feststellungen bezüglich mangelnder Konfliktkompetenz von Führungskräften, mangelnder Honorierung dieser Kompetenz und die daraus verständliche Konfliktvermeidungstendenz hinzu, wird ein Schlüsseldefizit der gesamten Konfliktkultur offen gelegt. Der Raum für eine postkonventionelle diskursive Konfliktkultur wird eng: Die Grenzen werden gesetzt durch das „insgeheime“ Zusammenspiel risikoängstlicher Gewohnheiten dependent eingestellter Mitarbeiter mit konfliktmoderativ eher wenig professionellem Verhalten von Führungskräften und mit nicht hinreichenden Organisationsformen der Konfliktaustragung.

#### **4.1.5 Umgang mit Wertkonflikten**

Die Ergebnisse zur Frage nach dem Umgang mit Wertkonflikten in der Personal- und Organisationsentwicklung verbinden die Funktion und Glaubwürdigkeit von Führungskräften mit der für moralische Kompetenzbildung wichtigen Dimension des moralischen Klimas, also mit der Erfahrung von Wertschätzung, mit der Möglichkeit offener Konfliktkommunikation und mit der angstfreien Übernahme von persönlicher Verantwortung. Die negativ wirksamen Faktoren einer hohen Organisationsverdichtung haben ihre personale Entsprechung in einem ambivalenten oft nicht prognostizierbaren Verhalten des Führungspersonals insbesondere im Bereich der Konfliktmoderation.

Durch unübersichtliche regulative Gemengelagen wird die Entstehung von Konflikten

über den Modus von Konfliktlösungen insbesondere dann provoziert, wenn durch das Führungspersonal nicht wenigstens einzelsituativ Verfahrensklarheit hergestellt und die Bearbeitung des Grundkonflikts interaktiv anspruchsvoll moderiert wird.

Diese Moderation hätte auch bei örtlich-zeitlicher Präsenz der Führungskräfte den involvierten MitarbeiterInnen den nötigen Spielraum für professionelle Eigenverantwortung zu gewähren. Diesbezüglich spiegelt sich im Ergebnis der Untersuchung eine Defizitanzeige: Wirksame Eigenverantwortung mit entsprechendem Handlungsspielraum muss z.T. gegen Inkompetenzunterstellungen von Führungskräften "erkämpft" werden. Professionelle Handlungsautonomie scheint umso leichter erreicht werden zu können, je weiter die übergeordnete Führungskraft entfernt ist.

#### **4.1.6 Kontrollbewusstsein, „Eigengesetzlichkeit der Unternehmung“ und „Schismogenität“**

Mit diesen Hinweisen auf Problemstellen der Organisationskultur wird zugleich das Kontrollbewusstsein bzw. die Kontrollorientierung sowohl von MitarbeiterInnen als auch von Führungskräften thematisch, geht es doch um die Erfahrung eines wechselseitigen Orientierungs- und Handlungsabgleichs ohne Angst vor Sanktionen und ohne Misstrauen, dass die Gewährung von Autonomie die MitarbeiterInnen überfordert. Wo diese Befürchtung ein reales Fundament hat, wäre nach der Fach- und Moralkompetenz der MitarbeiterInnen, nach dem moralbezüglichen Zustand der Organisationsstruktur und der Prozessdynamik der Unternehmung einschließlich der Führungsfunktionen zu fragen.

Die interaktionistische Kontrollorientierung der MitarbeiterInnen und damit die Möglichkeit, sich als selbstwirksam zu erleben, wird prekär, wenn die Einrichtung als von den einzelnen Personen entfernt und in drei eigengesetzliche Teilwelten aufgespalten wahrgenommen wird: die Welt der Klienten, die Welt der MitarbeiterInnen und die Welt des Führungspersonals. Diese Aufspaltung von Institutionen wird in der Organisationstheorie als „Schismogenität" bezeichnet: Es besteht die Gefahr, dass die unterschiedlichen Wertorientierungen und Gepflogenheiten in den einzelnen Bereichen so sehr auseinanderdriften, dass ein gemeinsames Wert-, Ziel- und Aufgabenverständnis verloren geht und es zum Kommunikationsabbruch kommt. Mit dieser Zuspitzung ist vor allem dann zu rechnen, wenn die Schismogenität „unkontrolliert" ist, d.h. wenn sie nicht offen thematisiert und durch gemeinsame Reflexion zu kontrollieren bzw. zu bewältigen versucht

wird.<sup>155</sup> Die Leitperspektiven der klientenzentrierten Gerechtigkeit und Fürsorge sind für unseren Problembereich zugleich auch Orientierungsgesichtspunkte für die reflexive Auseinandersetzung mit Tendenzen zur Schismogenität. Unterschiedliche offen kommunizierte Interessen und Präferenzen wären also unter der gemeinsamen Verpflichtung auf Fürsorge und Gerechtigkeit als eine immer wieder neu zu bewältigende Spannung auszuhalten. Die von Reiss in seinem bereits zitierten Vortrag geforderte „Ganzheitlichkeit des mentalen Modells“ für Pflegeeinrichtungen wäre eine realitätsferne „romantische“ Vorstellung, wenn damit mehr gefordert wäre als die moralisch kompetent ausgehaltene Spannung binnenkultureller Differenzen in der Organisation. Moralisch kompetent kann diese Spannung nur bewältigt werden, wenn der bereits erläuterte „vollständige Diskurs“ mit der notwendigen Bereitschaft zur offenen Konfliktaustragung nicht nur bei der Konfliktbewältigung im Betreuungs- und Pflegealltag gepflegt wird, sondern auch bei der Lösung von Wertkonflikten, die auf der Ebene der Unternehmensorganisation also oberhalb der einzelnen Arbeitsplätze stattfinden.<sup>156</sup>

Dass bezüglich des Umgangs mit Schismogenität in der von uns untersuchten Unternehmenswirklichkeit noch Gestaltungsbedarf besteht, zeigen die Hinweise im Ergebnisbericht: Die Wertthematik taucht zwar immer wieder im Bereich Aus- und Weiterbildung auf, jedoch eher punktuell und weniger als kontinuierlich eingeflochtene Fragestellung. Distanz zur „Wertefrage“ bzw. zur Frage nach dem Umgang mit Wertkonflikten wird für den Bereich der Organisationsentwicklung festgestellt.

Im Hinblick auf diese Distanz wäre zu unterscheiden nach der allgemeinen Thematisierung von Wertbindungen in Unternehmensleitbildern, nach der strukturellen Einbindung von Konfliktlösungsstrategien und nach deren Reflexion im Vollzuge kontinuierlicher Qualitätsvorsorge der Unternehmen. Der Reflexion der Konfliktlösungsstruktur und -praxis dürfte entsprechend den Auskünften der Experten bislang noch wenig Aufmerksamkeit geschenkt werden. Ohne ausgeprägte organisationsmoralische Selbstreflexivität wird moralische Kompetenz als Personal- und Organisationsressource, so unsere Ausgangsperspektive, kaum profiliert werden können.

#### **4.1.7 Zum christlichen und kirchlichen Profil**

---

<sup>155</sup> Vgl. Göhlich, M.: Schule als schismogene Kulturgemeinschaft. In: Zeitschrift für Sozialisationsforschung und Erziehungssoziologie, 4/1997, 356-367 und Schöning, W.: Organisationskultur der Schule als Schlüsselkonzept der Schulentwicklung. In: Zeitschrift für Pädagogik, 6/2002, 815-834.

<sup>156</sup> Martin konstatiert im Zusammenhang mit seinen Überlegungen zu spannungsreichen Erwartungs- Deutungs- und Beziehungsstrukturen in Organisationen, dass deren distanzierte Reflexion in den meisten Organisationen „normalerweise überhaupt nicht angelegt ist“. Martin, E.: Sozialpädagogische Berufsethik, Weinheim u. München, 2001, 216.



Die Frage nach dem spezifisch christlichen und kirchlichen Profil der moralischen Kultur der sozialen Unternehmen unseres Untersuchungsbereichs lässt sich mit dem bereits angesprochenen Phänomen der Schismogenese verbinden: Für weltanschauungsneutrale und entsprechend wertpluralistische Organisationen könnte man eine größere Schismogenität bzw. eine schwerer zu bewältigende Konfliktaufladung vermuten als für christlich-kirchlich fundierte Unternehmen. Unterhalb der Ebene der für die Lösung von Konflikten maßgeblichen Prinzipien, so die Vermutung, dürfte im christlich-kirchlichen Bereich die Spannungsweite und -intensität von Bedürfnis-, Interessen- und Wertdifferenzen geringer und schwächer sein. Des Weiteren könnte der Schismogenität leichter „begegnet“ werden durch die Sanktionierung von Verhaltensweisen mit dem Hinweis auf die Angehörigkeit zu einem Tendenzunternehmen.

Im Kontext dieser Vermutungen lassen sich die im Ergebnisbericht formulierten Tendenzen unter vier Gesichtspunkten kommentieren:

Erstens sind die mitgeteilten christlich-kirchlichen Orientierungen vereinbar mit den für moralische Kompetenz und moralisch kompetente Konfliktlösungen nach unserem Ansatz maßgeblichen Prinzipien der Gerechtigkeit und der Fürsorge.

Zweitens werden Verbindlichkeiten angesprochen, die die allgemeine Lebensform und -führung der MitarbeiterInnen betreffen, sozusagen als Eingangs- und Bleibevoraussetzungen für die berufliche Tätigkeit in diesem Segment sozialer Unternehmen. Inwieweit diese Konditionen gegebenenfalls bei bestimmten Formen des Konfliktlösungsverhaltens im beruflichen Alltag zur beruflichen Exklusion führen oder führen können, lässt sich aus dem Berichtsmaterial nicht hinreichend deutlich ablesen. Hinsichtlich der Bewältigung von Schismogenität im Organisationsalltag durch arbeitsrechtlich vollzogenen Ausschluss von nicht konformen MitarbeiterInnen mit sekundärrationalisierendem Verweis auf deren abweichende Lebensform und -führung wären eigene Untersuchungen notwendig.

Drittens dürften sich nach den Experteninterviews "Reste" eines eher "direktiv" verstandenen und mit der Unterstellung einer nur dependenten Kontrollfähigkeit der Klienten verbundenen Fürsorgedenkens zunehmend auflösen. Diese Entwicklung bestätigt den im ersten Befund behaupteten grundlegenden Einklang mit einer diskursorientierten moralischen Kompetenzauffassung.

Viertens werden christliche Wertbindungen von den Befragten als stimulierende Impulse für die mit der Bewältigung von Wertkonflikten verbundenen personalen Belastungen und als Garanten sozusagen für Prinzipientreue im Sinne von Fairness und Wohlwollen angesprochen. Diese motivationale "Stimulierung" wird allerdings zugleich mit der nötigen

professionellen Fach- und Konfliktkompetenz als Bedingungsgefüge assoziiert. Auch diese aus dem Befundmaterial nur mit Vorsicht abzuleitende "Funktion" christlich-kirchlicher Bindungen wäre genauer zu untersuchen.

Die Frage nach dem spezifisch christlich-kirchlichen Unternehmens- und Konfliktlösungsprofil muss allerdings mit den säkularen Voraussetzungen und Bedingungen der Unternehmensoperationen abgeglichen werden:

Im Unterschied zu früheren Zeiten ist die Klientel der Unternehmen nicht durchgängig christlich-kirchlich gebunden. Schismogenität wäre also von hier aus immer dann eine ausgeprägte schwer zu kontrollierende Problematik, wenn moralische Dilemmata sich aus dem Widerspruch von kirchlich-christlichen Erwartungen des Personals bzw. der Unternehmung und den anders codierten Erwartungen und Bedürfnissen der Klientel ergeben würden. Dies würde unter den Bedingungen des Marktes für soziale und pflegerische Dienstleistungen zu einem Existenzproblem kirchlicher Unternehmen werden. Womit auch der zweite abzugleichende Aspekt angesprochen ist: Für soziale Unternehmen in kirchlicher Trägerschaft gelten alle fiskalischen- rechtlichen- arbeitsökonomischen Rahmenbedingungen, die auch für Unternehmen in nicht kirchlicher Trägerschaft gelten. Die von uns rekonstruierte und in diesem Kapitel interpretierte Konflikttypologie zeigt in ihren drei Ausprägungen ein Profil, das u.E. für soziale Unternehmen generalisiert werden kann. Die eben gegebenen Hinweise auf die Klientel und auf die gesellschaftlich-politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen sozialer Unternehmen können zumindest eine teilweise Begründung für diesen Umstand geben. Womit auch die bereits kurz angesprochene Einschätzung der von uns befragten externen Expertin bestätigt wäre: „Die Konfliktproblematik wird im kirchlichen Bereich nicht wesentlich anders sein als im nicht-kirchlichen Bereich sozialer und pflegender Dienstleistungen“.

## **4.2 Schlussfolgerungen**

### **4.2.1 Vorbemerkung**

Welche Anregungen ergeben sich aus dem interpretierten Ergebnisbericht?

Wir differenzieren nach zwei Teilfragen:

1. Welche Optionen für die Ausgestaltung der Unternehmensorganisation und insbesondere für die Aus- und Weiterbildung der MitarbeiterInnen lassen sich mit der Ergebnisinterpretation begründen?
2. Welche Teilprobleme verdienen eine genauere wissenschaftliche Untersuchung?

Zur ersten Frage können wir keine Rezepte anbieten, sondern nur auf Gestaltungsaufgaben und diesbezüglich evtl. hilfreiche "Instrumente" hinweisen. Einige dieser Methoden sind Weiterbildnern längst bekannt. Sie sollen hier lediglich kurz „in Erinnerung gerufen“ werden: Wir wollen zeigen, dass und wodurch diese Optionen den im Ergebnisbericht und in der Ergebnisinterpretation dargelegten Desideraten gerecht werden.

Es wird also für jede Option versucht, den Zusammenhang mit der moraltheoretischen Grundlegung und mit den Ergebnissen dieser Studie durch kurze Hinweise herzustellen. Ob mit einem Verbundkonzept dieser Ansätze die erhofften Effekte tatsächlich erreicht werden können, wäre durch spezielle wissenschaftliche Begleituntersuchungen zu klären (vgl. Forschungsoptionen unter 4.2.3).

Zur zweiten Frage beschränken wir uns auf Untersuchungsdesiderate, die uns im Rahmen unserer spezifisch moraltheoretischen Fragestellung und der diesbezüglich interpretierten Befunde als besonders dringlich erscheinen.

Der Ergebnisbericht weist einen Bedeutungsüberhang insoweit auf, als sich aus den Befunden auch noch Schlussfolgerungen ableiten ließen, die den moraltheoretischen Ausgangsrahmen überschreiten. Hierauf verzichten wir im Interesse der Untersuchungssystematik. Unser „Verzicht“ sollte LeserInnen allerdings nicht daran hindern, selbst weiterreichende Überlegungen anzustellen.

## **4.2.2 Konkrete Maßnahmen zur Förderung der moralischen Kompetenz und des moralischen Organisationsklimas**

### **4.2.2.1 Fachkompetenz und Fachkraftquote stärken**

Der enge Zusammenhang von moralischer und fachlicher Kompetenz führt angesichts der aktuellen Berichte aus den Institutionen und in den Medien zu der Notwendigkeit "massiver" unternehmenspolitischer Anstrengungen zur Erhöhung der Fachkraftquote in sozialen Unternehmen. Dieses Postulat wird an den Anfang der Schlussfolgerungen gestellt, weil die Gewährleistung einer angemessen hohen Fachkraftquote die notwendi-

ge Bedingung für das erstrebte Profil der moralischen Kompetenz der MitarbeiterInnen und des Unternehmens ist. Unternehmensverbände wie der Brüsseler Kreis sollten ihre Öffentlichkeitsarbeit in dieser Hinsicht bündeln. Es geht um die Herbeiführung von sozial- und arbeitsmarktpolitischen Voraussetzungen für die Finanzierung einer angemessenen Fachkraftquote und für die Möglichkeit, diese Fachkräfte auf einem Arbeitsmarkt mit entsprechender Konkurrenz um offene Stellen zu rekrutieren. Die Öffentlichkeitsarbeit der Unternehmen sollte diesbezüglich weniger von Hinweisen auf die drohende „Unterversorgung“ der Klienten bestimmt sein, sondern deutlich herausstellen, dass soziale Betreuung und Pflege hochkomplexe nicht standardisierbare Aufgaben sind, die nur durch professionell qualifizierte und damit beruflich autonom diskurs- und entscheidungsfähige MitarbeiterInnen gewährleistet werden können. Die Zusammenarbeit mit den für diesen Bereich signifikanten gesellschaftlichen Gruppen und Verbänden sowie die gezielte Ansprache der in den Parteien für diesen Bereich zuständigen Gremien und Politiker sollte forciert werden.<sup>157</sup>

#### **4.2.2.2 Fachkompetenz und moralisches Organisationsklima im Ausbildungs- und Weiterbildungsverbund**

Viele soziale Unternehmen sind Träger oder Teilhaber von Ausbildungsstätten für sozialfachliche und für Verwaltungsmitarbeiter. Hier müssten die Curricula und die Fachkompetenz der Lehrenden sich noch stärker an der Entwicklung und Förderung von moralischer Kompetenz und deren Implementierung in den Einrichtungsalltag orientieren. Der Erwerb moralischer Urteilsfähigkeit und das Einüben diskursiver Verhaltensmuster im Wertkonfliktfall wird für die sozialen Unternehmen von zentraler Bedeutung sein. Angesichts der Pluralisierung der gelebten Wertorientierungen in der Mitarbeiterschaft könnte schon in der Ausbildung eine Grundlage für ein erkennbares Profil sozialer Unternehmen in kirchlicher Trägerschaft eignen.

Gerade in Zeiten der öffentlichen Infragestellung bestimmter Sozialleistungen für Menschen in schwierigen Lebenslagen, die am gesellschaftliche Leben teilhaben möchten, wird es nötig sein, dass Mitarbeiter im öffentlichen Diskurs für die Leitwerte Fairness und Fürsorge eintreten können. Dies wird aller Wahrscheinlichkeit nach am ehesten gelingen, wenn Mitarbeiter bereits unternehmensintern mit diskursiven Konfliktbearbeitungsverfahren

---

<sup>157</sup> Reiss, H-C. (Fachhochschule Mainz) verwies in seiner Rede zum 25jährigen Bestehen der Reutlinger Altenhilfe GmbH, (15.5.2002) auf den Umstand, dass Kostendruck und nicht gewollte Effekte der Pflegeversicherung

ren vertraut sind. Soziale Unternehmen werden so auch kulturbildend tätig. Sie stärken und stützen damit ein diskursives und soziales Klima. Die sozialen Unternehmen benötigen ihrerseits ein gesellschaftliches Klima, das solche – auch christlich herleitbaren – Grundwerte bejaht, damit sie ihre Arbeit mit derjenigen Wertschätzung verrichten können, die sie und ihre Mitarbeiter benötigen, um dauerhaft Nutzen für ihr Klientel zu stiften.

#### **4.2.2.3 Formulierung und Überprüfung von Unternehmensleitbildern hinsichtlich des Verhältnisses von „moralischen Prinzipien“ und christlich-kirchlichen Werten**

Die einzelnen Unternehmen sollten prüfen, ob die Studie für sie Anlässe bietet, moralische Kompetenz der MitarbeiterInnen, moralklimatische Organisationsbedingungen, Konfliktbewältigungsstrukturen und -regeln eher durch strukturelles Reengineering oder durch spezifische qualitätssichernde Verfahren (so genannte Qualitätsmanagement) im Rahmen von gegebenen Strukturen zu fundieren und weiter zu entwickeln. Nach unserem Eindruck wäre es in jedem Falle wichtig, vorhandene Unternehmensleitbilder im Sinne unserer Ergebnislage zu überprüfen und dann entsprechende klare Akzente zu setzen. Analoges gilt für die ggf. erstmalige Erarbeitung eines Unternehmensleitbildes. Dabei wäre zu prüfen, ob die in unserer Ergebnisinterpretation gewählte Klassifizierung der Signifikanz christlich-kirchlicher Werte für die Ausformulierung des Leitbildes hilfreich sein kann.

Wie lässt sich z. B. die Orientierung an Gerechtigkeit und Fürsorge durch christliche Werte fundieren? In welchem Verhältnis stehen die professionellen berufsethischen Standards zu christlich begründeten Anforderungen an die Lebensführung von MitarbeiterInnen? Wie kann sich eine persönliche christliche Lebensauffassung mit dem beruflichen Engagement und mit der Bewältigung von Berufsstress und –krisen verbinden?

#### **4.2.2.4 Organisationsstrukturen und Organigramme unter dem Aspekt der Organisationsdichte überprüfen und entwickeln**

Im Zusammenhang mit der Leitbildentwicklung aber auch im Zuge einer Inspektion vorhandener Leitbilder und ihrer strukturellen und prozessualen Verwirklichung sollte Wert gelegt werden auf die Sicherung von überschaubaren Unternehmensorganigrammen, die der von uns recherchierten Gefahr einer kontraproduktiven Organisationsdichte mit ihren beschriebenen Ausprägungen und Folgen vorbeugen.

Zur Gewährleistung moralthematisch profilierter Unternehmensleitbilder, Organisationsstrukturen und Prozessgestaltungen sowie zur Bewältigung der weiteren Desiderate im Bereich der Personalentwicklung sollten die Unternehmen Expertise von außen in Anspruch nehmen, die mit der nötigen Distanz und Professionalität insbesondere auch hinsichtlich der Werteproblematik bei der Bewältigung dieser Aufgaben der Unternehmensentwicklung helfen kann.

#### **4.2.2.5 Schismogenität bewältigen: Fremdheitserfahrungen neuer Organisationsmitglieder und -kunden nutzen**

Mehr oder weniger verdeckte und kontrollierte Schismogenität der Unternehmen könnte zum Gegenstand einer kontinuierlichen Selbstreflexion der Unternehmensorganisation werden, wenn die „Fremdheitserfahrungen“ von neuen MitarbeiterInnen, PraktikantInnen, Klienten, Angehörigen, Heimbeiräten etc. in geeigneten Gesprächsformen aufgegriffen und ernst genommen würden. Je stärker die Organisationsdichte einer Unternehmung ausgeprägt ist, desto weniger kann sich Selbstreflexivität entfalten. Durch die positiven wie negativen Erwartungsstörungen neuer Personen im Operationsfeld der Unternehmung können etablierte „selbstverständliche“ Strukturen, Regeln und Routinen auch vom "eingespielten" Personal- und Führungskreis der Unternehmung als nicht selbstverständlich wahrgenommen und kommuniziert werden.<sup>158</sup>

Zu den im letzten Punkt angesprochenen „weiteren Desideraten“ lassen sich auf der Grundlage der moralischen Kompetenztheorie und unserer moralthematischen Befunde weitere Anregungen geben:

---

<sup>158</sup> Vgl. Schöning, W. Organisationskultur der Schule als Schlüsselkonzept der Schulentwicklung. In: Zeitschrift für Pädagogik, 6/2002, 815-834.

#### 4.2.2.6 Methodenverbund zur Förderung moralischer Kompetenz herstellen

Die moralische Kompetenz von Mitarbeitern und Führungskräften und damit die Qualität von Konfliktlösungen könnte u.E. durch eine Kombination folgender Interaktions- und Weiterbildungsmethoden gefördert werden. Jeder Ansatz impliziert einen spezifischen Bezug zur Moralthematik, der in unseren Kurzdarstellungen hervorgehoben wird.

##### 4.2.2.6.1 Den „Runden Tisch“ als Modell für „vollständige Diskurse“ einrichten

Der anzustrebende vollständige Diskurs über berufs- und organisationsmoralische Dilemmata könnte strukturell institutionalisiert werden durch Anknüpfung an das von Kohlberg entwickelte Modell der „just community“. Wie dieses Konzept organisatorisch modelliert und institutionell verankert werden kann, hat u.a. Ann Higgins, eine Schülerin von Kohlberg, anschaulich beschrieben.<sup>159</sup> Eine für soziale Unternehmen u.E. adaptierbare Version der just community haben Oser und Althof mit dem Konzept des „Runden Tisches“ vorgelegt. Die auf die Schule und auf den Lehrerberuf fokussierte Leitidee des „Runden Tisches“ ist nach der von uns geteilten Auffassung der Autoren auf andere Bereiche und Berufe übertragbar: „Professionsmoral“ ... ist daran zu messen, "ob in Konfliktsituationen eine Lösung gesucht wird, in der Unparteilichkeit praktiziert wird und Schaden für möglichst jedes Kind (möglichst jeden Betroffenen und Beteiligten, d.Verf.) abgewendet wird“.<sup>160</sup> Mit „Rundem Tisch“ bezeichnen Althof und Oser ein Modell für die Interaktionsstruktur, die Regeln und die Moderation des von uns angesprochenen mehrstufigen „vollständigen Diskurses“ bei Verpflichtung auf Gerechtigkeit, Fürsorge und Wahrhaftigkeit. Da das Konzept des „Runden Tisches“ wie kein anderes „Instrument“ auf den moraltheoretischen und moralpragmatischen Hintergrund unserer Studie zugeschnitten ist, erscheint es uns besonders reizvoll und wahrscheinlich auch fruchtbar, die publizierten Konzepte und Erfahrungen mit „Runden Tischen“ und analogen Konzepten auf ihre konkrete Übertragbarkeit auf unseren Untersuchungsbereich hin zu befragen und bereichs-angemessene Modifikationen zu entwickeln und zu erproben.

---

<sup>159</sup> Higgins, A.: Moralische Erziehung in der Gerechte-Gemeinschaft-Schule. In: Lind, G./Raschert, J.: Moralische Urteilsfähigkeit. Weinheim und Basel 1987, 54-72.

<sup>160</sup> Oser, F. /Althof, W.: Probleme lösen am "Runden Tisch": Pädagogischer Diskurs und die Praxis von "Just Community"-Schulen. In: Beiträge zur Lehrerbildung, 14 (1), Bern 1996,29-42.

#### **4.2.2.6.2 Moralische Dilemmata in Fallstudien analysieren und reflektieren**

Es wurde bereits kurz auf die Bedeutung von Fallstudien für die Organisations- und Personalentwicklung hingewiesen. Die Aus- und Weiterbildung in den Unternehmen sollte systematisch durch die Analyse und Diskussion von Fallbeispielen geprägt sein. Wobei die allgemeinen Techniken dieses Verfahrens<sup>161</sup> auf die Charakteristik moralischer Dilemmasituationen ausgerichtet werden müssen. Fallstudien bieten auch wie kaum ein anderes Weiterbildungsverfahren die Möglichkeit, berufstheoretisches Wissen mit situativen Handlungsanforderungen in jeweiligen Organisationskontexten zu verbinden. Durch Fallstudien „trainierte“ MitarbeiterInnen und Führungskräfte sind für die Beteiligung an Runden Tischen vorqualifiziert. Runde Tische können sich im analytischen Teil ihrer Aufgaben an der Fallstudienmethodik orientieren. Die Entwicklung problem- und unternehmensangemessener Fallstudiensettings wäre eine Aufgabe für Weiterbildungsexperten der Unternehmen im Zusammenwirken mit externer Methodenkompetenz.

#### **4.2.2.6.3 „Themenzentrierte Interaktion“ (TZI) als Kommunikationsmodell für moralische Konflikte in der Ausbildung und im Berufsalltag anwenden**

Die kommunikative Kompetenz der MitarbeiterInnen und des Führungspersonals sollte durch Aus- und Weiterbildung nach den miteinander verbindbaren Konzepten der Themenzentrierten Interaktion (TZI) nach Ruth Cohn und des so genannte "Vier-Ohren"-Modells nach Schulz von Thun gefördert werden. Diese Ansätze sind gut durchführbar und beachten vor allem Kommunikations- und Arbeitsstörungen, verbinden den Sachaspekt von Konflikten mit Beziehungsaspekten und mit individuellen Befindlichkeiten. Insbesondere themenzentrierte Interaktion kann auch als Kommunikationsmuster für Supervisionen genutzt werden.<sup>162</sup>

<sup>161</sup> Vgl. Prim, R.: Fallstudie. In: Lexikon der ökonomischen Bildung. 4. Auflage, München/Wien 2001, 201-204. Müller, B.: Sozialpädagogisches Können. Ein Lehrbuch zur multiperspektivischen Fallarbeit. Freiburg 1993.

<sup>162</sup> Cohn, R.: Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion. Stuttgart 1975. Löhmer, C.; /Standhardt, R.: TZI Pädagogisch therapeutische Gruppenarbeit nach Ruth C. Cohn. Stuttgart 1993. Schulz von Thun, F.: Miteinander reden Band 1. Störungen und Klärungen Reinbek b. Hamburg 1993. Band 2 Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Reinbek b. Hamburg 1992 Band 3 Miteinander reden. Reinbek b. Hamburg 1999. Zur Organisationsentwicklung im Referenzrahmen der TZI vgl. auch: Prim, R.: Schüler-subjekt und Schulorganisation. In: Rihm, Th. (Hrsg.): Schulentwicklung durch Lerngruppen. Opladen 2003, 39-65, hier insb.: 59-62.



#### 4.2.2.6.4 Supervision auf den Organisationskontext beziehen

Supervision muss unter der Fragestellung, wie moralische Konflikte im Sozialunternehmen kompetent bewältigt werden bzw. werden könnten, weiter gefasst werden als die üblicherweise auf individuelle berufliche Verhaltensweisen bezogenen Beobachtungen, Rückmeldungen und Reflexionen, die den objektiven Bedingungskontext dieses Verhaltens meist ausblenden. Scala und Grossmann schlagen mit guten Gründen und konkreten Optionen einen Paradigmenwechsel für Supervisionen in beruflichen Handlungsfeldern vor: "Das traditionelle Konzept von Supervision war stark davon geprägt, Personen gegenüber der Organisation zu stärken und zu schützen, damit sie mit Belastungen, Einschränkungen und anderen Zumutungen besser zurechtkommen. Heute haben sich die Ansprüche an Supervision in Organisationen dahingehend erweitert, dass die Beschäftigten Unterstützung darin brauchen, ihr professionelles Handeln sinnvoll und befriedigend auf den organisatorischen Kontext zu beziehen und diesen auch mitzugestalten."<sup>163</sup> Mit dieser Einschätzung wird der in unserer Studie theoretisch dargelegten und empirisch untersuchten Relation von personaler berufsmoralischer Kompetenz und moralthematischem Bedingungs- und Verfahrensrahmen auf der Seite der Unternehmensorganisation voll entsprochen. Mit der Umstellung auf eine organisationsbezogene Supervision werden die MitarbeiterInnen, die SupervisorInnen und die Unternehmensorganisation erheblich herausgefordert. Moralisch kompetente Konfliktlösungen in Sozialunternehmen machen nach unseren Befunden diesen Paradigmenwechsel unumgänglich. Organisationsbezogene Supervision stellt sich explizit dem Umstand, dass Pflege- und Sozialarbeit in „schismogenen“ Einrichtungen mit verschiedenen Kulturen stattfindet.<sup>164</sup>

#### 4.2.2.6.5 Planspiele zur Bewältigung von Schismogenität und zur Entwicklung von moralbezogener Organisationsentwicklungskompetenz nutzen

Moralische Konflikte in Sozialunternehmen überschreiten oft die Grenzen einzelner personeller Zuständigkeit und einzelner Zuständigkeitsgruppen. Sie verlaufen quer durch die Unternehmensorganisation und ihre Anforderungen werden durch die beschriebenen Tendenzen zur Schismogenese, also der Gefahr eines Orientierungs- und Verfahrensbruchs zwischen Gruppen, die "eigentlich" durch „Ganzheitlichkeit des mentalen Mo-

<sup>163</sup> Scala, K./Grossmann, R.: Supervision in Organisationen. Weinheim und München 1997.

<sup>164</sup> Vgl. dort den Beitrag von Klaus Scala: Supervision in Sozialeinrichtungen, 199-213.

dells"<sup>165</sup> verbunden sein sollten, hochgetrieben. Die Aus- und Weiterbildung sollte die MitarbeiterInnen qualifizieren, moralthematische Intergruppenprozesse in Verbindung mit Intragruppenprozessen und individueller beruflicher Rollenausübung einschätzen, vorausbedenken, analysieren und beurteilen zu können und sich kompetent und erfolgreich an umfassenderen Konfliktlösungsprozessen zu beteiligen.

Das Planspiel ist eine bewährte Methode, diese Zielsetzung zu fördern. Allerdings ist mit gut konzipierten und qualifiziert durchgeführten Planspielen ein erheblicher zeitlicher und personeller Aufwand verbunden. Dieser Aufwand „rentiert“ sich jedoch nach eigenen Erfahrungen und Untersuchungen.<sup>166</sup> Die Durchführung von Planspielen kann auch für die Vereinbarung von Unternehmensleitbildern, für Organisationsentwicklungsprozesse unter Einbezug der Moderationsmethode und der Zukunftswerkstatt (Utopiespiele) genutzt werden. Durch Planspiele können bereits abgelaufene Konflikte resimuliert und mit Blick auf zukünftige Konfliktlösungsprozesse analysiert werden. Ebenfalls lassen sich bevorstehende Veränderungen in der Unternehmensorganisation und einschneidende Modifikationen von Verfahrensabläufen in Planspielen präsimulieren und auf Problemstellen hin untersuchen. Planspiele bieten im Unterschied zu den üblicheren Fallstudien den Vorteil, dass die lernenden Personen aktive Rollen einnehmen können, die entweder ihrer realen Rolle im Unternehmen entsprechen oder aber verlangen, sich durch Übernahme von bisher unbekanntem Rollen in andere Teilnehmer hineinzusetzen oder einen Konflikt aus der Sicht einer anderen Bezugsgruppe zu erleben und zu durchdenken (Förderung der Perspektivenübernahme/Empathie). Das Gelingen von Planspielen hängt neben der Qualität der Ausgangslagen und einer kompetenten Spielleitung vor allem von der systematischen Auswertung des Spielverlaufes ab.

Zusammenfassend lässt sich feststellen: Potenzielle Synergie: Fallstudien, Planspiele, Runde Tische und organisationsbezogene Supervision könnten auch anregend sein für die Etablierung von freiwilligen Qualitätszirkeln, die ihrerseits wieder Anregungen für die Nutzung der vorgeschlagenen Verfahren im Prozess der Unternehmensentwicklung geben könnten.

---

<sup>165</sup> Reiss, H.C. im bereits zitierten Vortrag.

<sup>166</sup> Prim, R./Reckmann, H. : Das Planspiel als gruppenspezifische Methode außerschulischer politischer Bildung. Heidelberg 1975. Kürzer ders.: Planspiel. In: Lexikon der ökonomischen Bildung. vierte Auflage, München/Wien 2001, 408-411. ders. (Hrsg.): Wir gründen eine Schule. Planspieldokumentation, Weingarten-Pädagogische Hochschule 1997.

### 4.2.3 Forschungsoptionen

1. Für soziale Unternehmen in kirchlicher Trägerschaft ist die Frage nach der Möglichkeit und Notwendigkeit eines eigenständigen Profils zentral. Dazu wäre in jedem Fall ein empirischer Vergleich mit konfessionell nicht gebundenen Unternehmen nötig, um signifikante Unterschiede und Gemeinsamkeiten auf der Motivations- und Handlungsebene von berufsmoralischer Kompetenz zu erheben. Dabei könnten auch Aufschlüsse für die Zukunft von sozialen Unternehmen mit einer konfessionell gebundenen Trägerschaft gewonnen werden. Dies hätte nicht nur Effekte für die Klärung des Selbstverständnisses der Einrichtungen, sondern es könnten sich auch Aufschlüsse zum Marketing und zu den Strategien der Unternehmen ergeben.
2. Die vorliegende Pilotstudie gibt auf der empirischen Basis von einigen Experteninterviews erste Anregungen für Maßnahmen der sozialen Unternehmen für ein gelingendes Konfliktmanagement. Unsere Studie bedarf bezüglich ihrer moraltheoretischen Annahmen und der praktischen Schlussfolgerungen zur Optimierung von berufsmoralischer Kompetenz noch einer Überprüfung auf breiterer empirischer Basis. Sinnvoll wären beispielsweise auf einzelne Unternehmen oder Unternehmensteile bezogene wissenschaftliche Fallstudien, die den Unternehmen für ihre Personal- und Organisationsentwicklung wichtige Hinweise zur Förderung berufsmoralischer Kompetenz geben könnten.
3. Die Erprobung und die wissenschaftliche Evaluation der in 4.2.2 benannten personal- und organisationsentwicklerischen Maßnahmen zur Förderung und Stärkung moralischer Kompetenz wäre u. E. nötig, um die erwartete Verbesserung berufsmoralischer Kompetenz zu überprüfen. So verdienen etwa die Konfliktprävention, der Kompetenzerwerb von Führungskräften im Konfliktmanagement, die Erarbeitung von Leitbildern, die Klärung von Zuständigkeiten und Abläufen sowie die Wirksamkeit von Regeln und Verfahren im Konfliktmanagement eine wissenschaftliche Begleitung.
4. Die zentrale Hypothese, dass berufsmoralische Kompetenz von einer diskursiven Unternehmenskultur abhängt, müsste unter mehreren Gesichtspunkten untersucht werden. Was sind genau die Merkmale einer diskursiven Kultur? Welche konfliktpräventiven Regeln und Verfahren erweisen sich als sinnvoll und praktikabel? Wel-

che Formen des Konfliktmanagements sind besonders effektiv? Inwieweit können die Klientel, die Mitarbeiter und das Unternehmen von spezifischen Lösungsstrategien profitieren?

## 5. Fazit der Studie

Die vorliegende Studie geht von der Annahme aus, dass moralische Kompetenz sich auf personaler und institutioneller Ebene im Rahmen der moralischen Entwicklungstheorie anhand bestimmter Merkmale rekonstruieren lässt (vgl. Leitfrage 1 in 2.1). Diese Hypothese konnte in einer explorativen Expertenbefragung als empirisch belastbar erwiesen werden. Was die innerinstitutionelle Bearbeitung von Wertkonflikten anbelangt, lenkten die Expertengespräche die Aufmerksamkeit auf den Umstand, dass voll diskursive Modi der Konfliktbearbeitung eher selten vorkommen. Die "vordiskursiven" Verfahrensweisen sind verbunden mit Organisationsvariablen, die hinsichtlich der Transparenz von Aufbau- und Ablaufstrukturen noch entwicklungsbedürftig sind. Dieser Befund legt es nahe, moralische Kompetenz durch ein Bündel von Maßnahmen im Rahmen der Personal- und Organisationsentwicklung zu fördern (vgl. die Leitfrage 2 unter 2.1) und bestimmte Probleme wissenschaftlich genauer zu untersuchen. Moralische Kompetenz ist dann am ehesten "erlernbar", wenn die moralklimatischen Bedingungen der Unternehmensorganisation den in der Studie erörterten Kriterien entsprechen, was nach den Ergebnissen der Expertengespräche nur bedingt der Fall ist. Organisationsentwicklung als Strukturentwicklung und personale Kompetenzentwicklung durch Lernprozesse im Berufsalltag sind so eng verzahnt, dass sie nicht unabhängig voneinander angegangen werden können. Inwieweit die kirchliche bzw. christliche Orientierung der MitarbeiterInnen und des Unternehmens eine gravierende Rolle auf der Motivations- und Handlungsebene sozialberuflicher Tätigkeiten spielt, ist eine der wichtigsten Fragen, die wissenschaftlich näher zu untersuchen wären.

## 6. Anhang

### 6.1 Leitfaden für Gespräche mit Experten in sozialen Unternehmen in kirchlicher Trägerschaft

#### Typische Wertkonflikte

1. Welche typischen Konfliktsituationen in Ihrer Einrichtung kennen Sie oder haben Sie schon erlebt, in denen Wertbindungen von Mitarbeitern, Betreuten, Kirche und Unternehmen eine wichtige Rolle gespielt haben? (z.B. Gewalt gegen Klienten, Freiheitsentziehende Maßnahmen, aktive und passive Sterbehilfe, Mobbing und Bossing, Handeln unter ökonomischen Zwängen, Image des Pflegeberufes etc.)
2. Wie häufig kommen solche Situationen vor?
3. Wer ist vorwiegend daran beteiligt?
4. Wie beeinflussen diese Wertkonflikte das soziale Klima in der Einrichtung?

#### Verhaltensvarianten in Konflikten

Folgende typische Verhaltenweisen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Konflikten sind wissenschaftlich belegt.

1. Es wird keine Verantwortung für den Konflikt übernommen (Rückzug aus der Situation, Verdrängung oder Leugnung der eigenen Zuständigkeit).
2. In der unmittelbaren Situation wird die eigene Verantwortung zwar gesehen, jedoch möglichst rasch an Dritte delegiert oder zu delegieren versucht.
3. Es wird versucht, den Konflikt alleine zu lösen.
4. Es wird versucht, den Konflikt im kleineren Kreis mit Personen zu besprechen und zu lösen, die man für hinreichend kompetent hält. (so genannte unvollständiger Diskurs)
5. Die Konfliktlösung wird unter Einbeziehung möglichst aller Beteiligten zu erreichen versucht. (so genannte vollständiger Diskurs)

Können Sie diese Varianten mit eigenen Erfahrungen aus Ihrem Zuständigkeitsbereich in Verbindung bringen. Unter welchen Bedingungen, in welchen Situationen und bei welchen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern prägen die einzelnen Varianten den Konfliktlösungsstil? In welcher Reihenfolge werden nach Ihrer Erfahrung die genannten Verhaltenweisen präferiert?

#### Mitarbeiterorientierungen in Konfliktsituationen

Die eben genannten Verhaltenweisen stehen in einer Beziehung zu grundsätzlichen Einstellungen bezüglich der individuellen moralischen Motive und Intentionen. Die folgenden Varianten entsprechen gut gesicherten Stufen des moralischen Bewusstseins:

1. Ich vermeide Sanktionen und Nachteile für mich selbst und entziehe mich möglichst der Haftung.
2. Ich bin nur dann kompromissbereit, wenn für mich selbst etwas dabei herauskommt.
3. Ich will vor allem mit den Mitgliedern meines Teams gut auskommen und richte mich nach der Mehrheitsmeinung.
4. Ich verhalte mich so, dass ich nicht in Konflikt mit den im Unternehmen geltenden Vorschriften komme.

5. Ich habe bei allen Konflikten immer das Wohl der Betreuten im Auge und versuche, Lösungen zu finden und zu fördern, die den berechtigten Bedürfnissen und Interessen aller Beteiligten gerecht werden.

Können Sie diese Motivationen mit Erfahrungen in Ihrem Arbeits- und Zuständigkeitsbereich in Verbindung bringen? Für wie verbreitet und charakteristisch halten Sie die einzelnen Varianten hinsichtlich der Ihnen bekannten Mitarbeitergruppen?

### **Regeln und Verfahren zur Bewältigung von Wertkonflikten**

1. Welche Regeln (Leitbilder, Dienstvorschriften, Satzungen, Kernprozessvereinbarungen etc.) und Verfahren (Schlichtungsverfahren, institutionalisierte Mitwirkung und Beteiligung der Mitarbeiter (MAV), Zuständigkeits- und Entscheidungsmatrizen etc.) zur Bewältigung von Wertkonflikten existieren in der Einrichtung?
2. Sind diese Regeln bei den Mitarbeitern bekannt und werden sie beachtet?
3. Sind die Konfliktlösungsverfahren bekannt und werden sie genutzt?
4. Welche haben sich bewährt, welche nicht?

### **Rolle von Führungskräften in der Konfliktregelung**

1. Existiert ein Führungsleitbild?
2. Ist dies allen Mitarbeitern bekannt?
3. Ist in diesem Leitbild die Rolle der Führungskraft bei Konflikten geklärt oder gegebenenfalls geregelt?
4. Wie regeln Führungskräfte in der Regel Wertekonflikte?
5. Welche Rolle übernehmen sie dabei?
6. Spielt die Fähigkeit zum Konfliktmanagement bei Beförderungen eine Rolle?

### **Umgang mit Wertkonflikten in der Personal- und Organisationsentwicklung**

1. Wie beurteilen Sie das Niveau der wechselseitigen Wertschätzung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern untereinander in der Zusammenarbeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und deren Vorgesetzten in Ihrer Einrichtung?
2. Wie steht es mit der Übersichtlichkeit oder Kompliziertheit der Organisation Ihrer Einrichtung? Konkretisieren Sie bitte Ihre Antwort durch Hinweise auf die Gegebenheiten zu folgenden Gesichtspunkten:  
Transparenz/Intransparenz, lange/kurze Dienstwege, klare/unklare Kompetenzen, Größe der Einzelbereiche, Führungsspanne (Anzahl der Mitarbeiter auf einen Vorgesetzten), klare/unklare Aufbau- und Ablaufstrukturen, klare/unklare Funktionen und Entscheidungswege etc.)?
3. Wie schätzen Sie die Möglichkeiten der MitarbeiterInnen ein, angesichts der gegebenen Arbeitsteilung und der geltenden Arbeitsvorschriften ihr eigenes berufliches Anspruchsniveau und ihre entsprechende berufliche Kompetenzvoll zur Entfaltung zu bringen? (Ermessens- und Handlungsspielräume, Unabhängigkeit/Abhängigkeit von Weisungen etc.)
4. Stabile Institutionen und Organisationen können den Eindruck erwecken, so selbstständig zu sein und so „eigengesetzlich“ zu funktionieren, dass sie von den dort betreuten und arbeitenden Menschen kaum noch beeinflusst werden können. Wie schätzen Sie in dieser Hinsicht Ihre Einrichtung ein?
5. Welchen Stellenwert nimmt das Thema „Umgang mit Wertkonflikten“ in der Fort- und Weiterbildung in Ihrer Einrichtung ein?

6. Sind Wertekonflikte auch Thema in Supervisionen?
7. Welche Rolle spielen Wertefragen bzw. Wertekonflikte in laufenden oder geplanten Organisationsentwicklungsprozessen? (Keine, Werte nur im "Leitbildreservat", Werte im laufenden Prozess, Evaluation von Werten in Zwischen- und Schlussbilanzen von Organisationsentwicklungsprozessen).

## 6.2 Paraphrasierungen der Einzelinterviews

# Ergebnisse Q 1

### Typische Wertkonflikte

#### Horizontale Handlungsebene

1. Autonomie von behinderten Menschen versus Fürsorge, Schützen, Helfen, Begleiten (2) Beispiel: WfB (5ff); Beispiel: im Bett liegen bleiben (5)
2. Individualisierung versus Harmonie und einheitliche „Grundversorgung“(2)Beispiel: "alle das gleiche Essen aus der Zentralküche" (6)
3. Fachlichkeit versus Rahmenbedingungen (3)
4. Fachlichkeit 1 mit jeweiligen Leitwerten (z.B. Pflege, Pädagogik) versus Fachlichkeit 2 mit jeweiligen Leitwerten (z.B. Hauswirtschaft, Verwaltung, Betriebswirtschaft) (3)
5. Mitarbeiter stehen im Brennpunkt von unterschiedlichsten Erwartungen (Heimaufsicht, Medizin, Angehörige, Vorgesetzte) "ein unglaublicher Anspruch" (10). Die Erwartungsvielfalt ist Quelle der Belastung

#### Vertikale Handlungsebene

1. Leitungen und Institutionsvertreter als Vertreter von Sozialpolitik und Geldverknappung versus Mitarbeiter (Beispiel: Personalbudget) (4ff)

#### Soziales Klima

2. Das Klima spiegelt die Konflikte in der Klientel
3. Von wenigen Aufbruchsignalen abgesehen ein hohes Maß an Anpasstheit gegenüber oben (7)
4. Wenig Transparenz bei Entscheidungen
5. Das Funktionale ist ein wichtiger Eckpunkt gegenüber einer sensiblen, beziehungsorientierten Arbeitsweise (8)
6. Harmoniestreben als Konflikt- und Kritikabwehr (9)
7. Kultur der Einrichtung ist repräsentiert in der Leitung und spiegelt eine entsprechende Konfliktkultur (13)

### Verhaltensvarianten in Konflikten

Alle Varianten kommen vor. Folgende Besonderheiten (11ff):

1. „Konflikte werden eher delegiert" (an Vorgesetzte) (11)
2. Konflikte werden "unten" klarer ausgetragen als "oben" (11)

3. Die „Reife“ der Konfliktbewältigungsvariante hängt von der "Reife" der einzelnen Organisationen und Organisationsformen ab. (12)
4. Je mehr an Begleitung (Supervision, Fortbildung...) von außen vorhanden ist, umso höher die Chance einer „reiferen“ Konfliktaustragung

### **Mitarbeiterorientierungen in Konflikten**

Alle Orientierungen werden gelebt - mit diesen Besonderheiten:

1. Wo nach Tabuaufweichung Vertrauen und Offenheit wächst, wachsen Konfliktlösungsstrategien, die Verletzungen vermeiden oder mit Verletzungen anders umgehen können" (14)
2. „Manchmal fehlt das Know-How" (14)
3. Hängt von Klientel, Unternehmenskultur ab. Beispiel: Jugendliche im BBW (14)
4. Konflikte werden „moralisierend" (gute Menschen - schlechte Menschen) ausgetragen. (15)

### **Regeln und Verfahren zur Bewältigung von Konflikten**

1. Beispiel: Aufbau eines Beschwerdemanagements (16)
2. Zuständigkeits- und Entscheidungsmatrizen sind vielfach schon vorhanden.
3. Schlichtungsverfahren vorhanden
4. Konfliktmanagement entsprechend der Eskalationsstufen „mehr oder weniger ausformuliert" (17)
5. Das Überspringen von Vorgesetztenebene an manchen Stellen
6. Wenn mehrere in Konflikt eingebunden sind, suchen sie den Vorgesetzten. Wenn dieser es nicht schafft, sucht man die nächste Ebene
7. Standardisierte Verfahren gibt es "wenig". Ein schriftlich fixiertes Verfahren liegt schriftlich nicht vor. „Es gibt Standards, die irgendwie abgesprochen sind." „Die sind Mitarbeitern bekannt. Die können Mitarbeitern bekannt sein." (19/20)

### **Rolle von Führungskräften in der Konfliktregelung**

1. Es gibt ein schriftliches Führungsleitbild, das in der Präambel von typischen Spannungsfeldern von Leitung spricht.
2. Dieses Leitbild ist veröffentlicht, aber nicht bekannt, nach Dienstrang abwärts immer weniger (21).
3. Die Kompetenzen im konstruktiven Umgang mit Konflikten durch Führungskräfte sind unterschiedlich ausgeprägt. Es bestehen Mängel im Konfliktmanagement, es fehlen Methodenkenntnisse im Umgang mit Konflikten.(22/23) Eine fürsorgliche, analytisch-beobachtende Haltung und eine direkte, konfrontative Art sowie die „Ausweichmethode" wird wahrgenommen (23).
4. Es gibt unterschiedliche „Konfliktkulturen": In den obersten Rängen werden nach innen in 4-Augengesprächen Konflikte bearbeitet, in der internen Öffentlichkeit wird auf Harmonie geachtet „viel Vorsicht" (26), nach außen geht man bewusst in sozialpolitische Konflikte hinein).



## Umgang mit Wertkonflikten in der Personalentwicklung und Organisationsentwicklung

1. Insgesamt wird ein hohes Wertschätzungsniveau attestiert, zumindest ein Bemühen (27).
2. Die Gesamt- und Teileinrichtung wird als gut sortiert dargestellt, dort, wo es einen Anpassungsbedarf gibt, kann er thematisiert und angegangen werden(28).
3. Kernkonflikt Zentrale-Dezentrale; Zentralismus versus Gemeinwesenorientierung.
4. Es wird die Hypothese aufgestellt: Je unklarer Strukturen, Funktionen und Schnittstellen sind, umso eher treten Konflikte auf (29).
5. Ermessensspielräume für Mitarbeiter sind da, müssen z.T. erkämpft („jeder ist Einzelkämpfer" (32) oder ausgehandelt werden. Es existieren viele innovative Ideen, aber es mangelt an einer Ankoppelung an die Realität (33).
6. Das Thema Macht und Machtverteilung hat auch mit dem Schlüsselwert: gestalterisch tätig sein (können) zu tun (34).
7. Die Wertfrage und die Konfliktfrage wird implizit oder explizit in Fort- und Weiterbildungen sowie in Supervisionen zum Thema gemacht.

### Das spezifisch Christliche, Kirchliche und Wertekonflikte

1. Hypothese: „Wo Mitarbeiter gut mit ihrem Arbeitsplatz identifiziert und motiviert sind, gelingt auch die Vertretung von christlichen Werten" (37).
2. Gefahr: „den Ast abzuschneiden, auf dem sie sitzen"(37).
3. Forderung: Mit dem christlichen Menschenbild und den damit verknüpften Einstellungen und Verhaltensweisen sollte „aktiver umgegangen werden", z.B. bei Personaleinstellungen (38).
4. Mitarbeiter sollten „Wertkompetenz" und in Konflikten „Bewältigungskompetenz" (39) besitzen. „Menschen, die eine Wertorientierung haben, können klarer Position beziehen" (39).
5. „Über Werte bestimmen sich auch Profile" (40).
6. Wertorientierung („ohne Werte läuft da nichts") (40) wird als Wahrnehmungshilfe, sensibilitätsfördernd und unverzichtbar im sozialen Bereich gesehen.

## Ergebnisse Q 2

### Typische Wertkonflikte

1. Der Auftrag und eigene Anspruch versus ökonomische Rahmenbedingungen (1/2)  
Beispiel: Gestrichene Sach- und Personalkosten (3).
2. Die Konfliktpartner bleiben dabei aus Sicht der Mitarbeiter „eine anonyme Führungsschicht" (2).
3. Es prallen zwei Kulturen aufeinander: Mitarbeiter in den Heimen und „im Verwaltungsgebäude", „die mit Schlips und Kragen rumlaufen". Letztere werden mit Management und betriebswirtschaftlicher Orientierung assoziiert.

4. Versetzungen, Absetzungen versus Mitarbeiterinteresse (20).
5. Klima: Konflikte werden eher nicht offen ausgetragen. „Dass es knallt, wird eher vermieden.“ (3) Die Kultur orientiert sich an dem Leitmotto: „*Kinder vertragt euch.*“
6. Aufbruchstimmung in Richtung Dezentralisierung und Ambulantisierung versus Festhalten am stationären Umgang mit Behinderten erzeugt Abwehr und Widerstand bei Mitarbeitern, die das Stationäre gewohnt sind. Auch ein Berufsrollenkonflikt Assistent oder eher Fürsorger zu sein. (6ff).

### **Verhaltensvarianten in Konflikten**

Alle Varianten tauchen auf mit folgenden Besonderheiten:

1. Konflikte im Team werden in die Klientel verlagert. "Die müssen schwierig werden, damit das Team...nicht miteinander Knatsch haben muss".
2. Aktive Konfliktbearbeitung wird oft vermieden: „Häufig stellt man sich dem Konflikt nicht. Dann geht's den Betroffenen schlecht. Und das tragen die dann mit sich rum" (4).
3. Das Wohl der Betreuten steht nur in Auseinandersetzung mit anderen eine vorrangige Rolle, intern eher nicht.

### **Mitarbeiterorientierungen in Konflikten**

1. Vorrangig wird in der Orientierung an der Mehrheit im Team Sicherheit gesucht (6).

### **Regeln und Verfahren zur Bewältigung von Konflikten**

1. Es gibt ein Regelwerk („Blaues Buch"). Trotzdem wird der Dienstweg als informelle Regel von unten nach oben beschritten. „Die Regeln sind nicht unbedingt bekannt. Was bekannt ist, ist die Hierarchie, an die man sich zu halten hat. Erst mal zu meinem unmittelbaren Vorgesetzten. Wenn ich mit dem nicht weiterkomme, gehe ich zum nächsten" (10).
2. Zurzeit. wird ein Leitfaden zum Umgang mit Gewalt erarbeitet.
3. Regeln und persönliche Erfahrung: „Also ich glaube wohl, dass so das Persönliche überwiegt“ (13).

### **Rolle von Führungskräften in der Konfliktregelung**

1. Ein Führungsleitbild existiert, ist aber den Mitarbeitern nicht bekannt. Den Führungskräften schon, aber „ich glaub', dass sie sich nicht daran halten“ (15).
2. Feed-back an Mitarbeiter ist als Konfliktlösungsmuster in Form von Zielvereinbarungs- und Personalentwicklungsgesprächen implementiert.

### **Umgang mit Wertkonflikten in der Personalentwicklung und Organisationsentwicklung**

1. Wertschätzungsniveau hängt von der Glaubwürdigkeitsfrage gegenüber Vorgesetzten ab (13). „Man traut denen die Werte nicht zu.“
2. Es werden Fortbildungen im Konfliktmanagement angeboten (23).
3. In Supervisionen werden Wertkonflikte angesprochen. Manchmal auch als Ersatzlösung für die Konfliktlösung innerhalb des Betriebes (24).

4. In Organisationsentwicklungsprozessen werden Wertekonflikte nur teilweise thematisiert (25).
5. In der strategischen Ausrichtung (Dezentralisierung/Ambulantisierung/Auswertung).

### **Das spezifisch Christliche, Kirchliche und Wertekonflikte**

Vermutung: Christliche Werte liegen in der Art und Weise, wie gearbeitet wird. Dies wird im Umgangsstil deutlich.

## **Ergebnisse Q 3**

### **Typische Wertekonflikte**

1. Im Dreiecksverhältnis: Behindertes Kind - dessen Eltern und der professionelle Erzieher gibt es offene Konflikte um die "richtige Erziehung zwischen Überbehütung und Leugnung der Behinderung. „Von Montag bis Freitag regieren wir. Freitag, Samstag und Sonntag regieren die Eltern (3).
2. Mitarbeiter erleben eine Spannung zwischen dem „Christliche Leitbild" („In der Mitte der Mensch") und den daraus abgeleiteten Ansprüchen und ökonomischen begründeter Knappheit der Ressourcen. „Beim Haushalten hört das Christliche bei den Mitarbeitern dann auf" (5).
3. Eine Spannung: Stellenbeschreibung und was der Mitarbeiter daraus macht. Die gleiche Stellenbeschreibung führt zu unterschiedlichen Resultaten und Arbeitsweisen. „Das Maß der Qualität bestimmen die Mitarbeiter" (7).
4. Klima: Auf dem Weg zu einer Streitkultur, aber die Verdeckung von Konflikten überwiegt (8) Beispiel: Gerechter Dienstplan.
5. Konfliktfreundliches Klima ist abhängig von der Leitung und deren Führungsstil.

### **Verhaltensvarianten in Konflikten**

Varianten 1 - 3 werden bevorzugt genutzt.

### **Mitarbeiterorientierungen in Konflikten**

Varianten 1 - 3 wird am meisten praktiziert

### **Regeln und Verfahren zur Bewältigung von Konflikten**

1. Gibt es Regeln und Verfahren: Je in. Es ist einiges geregelt, für bestimmte Themen stehen Richtlinien zu Sex und Drogen noch aus (13).
2. Üblich sind folgende Szenarien zur Bewältigung von Konflikten: Einzelgespräche mit dem jeweiligen Vorgesetzten, Teamgespräche, Beteiligung des übergeordneten Vorgesetzten, der MAV, des Psychologen und das Angebot von Supervision (15).
3. Verbindliche Zielvereinbarungs- und Personalentwicklungsgespräche sind geplant im Sinn einer work-life-balance.
4. Ein Leitbild existiert, jeder MA hat ein Exemplar, es wird aber bezweifelt, ob es auch bekannt ist. Allerdings wird im Konfliktfall darauf verwiesen.

### **Rolle von Führungskräften in der Konfliktregelung**

1. Ein Führungsleitbild ist in Entwicklung. Ob auch Konfliktverhalten thematisiert wird, ist unbekannt.
2. Konfliktfähigkeit von Führungskräften wird geschätzt, aber nicht honoriert.

### **Umgang mit Wertkonflikten in der Personalentwicklung und Organisationsentwicklung**

1. Mitarbeiter, besonders wenn sie mit unterschiedlichen professionellem Hintergrund mit Behinderten arbeiten, tun sich schwer, sich und ihre Arbeit zu wertschätzen (20).
2. Die Einrichtung als ein „unheimlich differenziertes Gefüge von verschiedensten Einrichtungsteilen:" Mitarbeiter empfinden dies mitunter als Chaos (21).
3. Wertefragen werden in Fortbildungen thematisiert: Selbstbestimmung von Bewohnern, Umgang mit Bewohnern, Gewalt, Sex und Mobbing wurden und werden bearbeitet.

### **Das spezifisch Christliche in den Wertekonflikten**

1. „Das Christliche" steht als normativer Anspruch für alle Mitarbeiter.
2. Die „Dienstgemeinschaft" (17) und ihre handlungsorientierenden Regeln bis hin zu Ausschlussregeln, wenn sich jemand nicht an die Ziele und Regeln hält. Beispiel: Boykottieren des Gottesdienstbesuches. Partnerschaft und Sexualität zwischen Bewohnern? Umgang mit wiederverheirateten Geschiedenen?
3. Konfessionslose Mitarbeiter und das christlich geprägte Leitbild: „Eigentlich dürften wir sie nach unseren Grundprinzipien gar nicht beschäftigen" (26).

## **Ergebnisse Q4**

### **Typische Wertkonflikte**

1. Bedürfnisse der Bewohner versus Knappheit der Mittel. „Ein Wertkonflikt kommt oft, wenn nicht genügend Mitarbeiter vor Ort sind, um unseren Bewohnern die Hilfen zu geben, die man auch gern haben möchte. Die Zeiten fehlen, so dass sehr schnell gearbeitet werden muss..."(2) Beispiele: Doppelzimmer für erwachsene Körperbehinderte, auch für „lebenslängliche“ (Selbstbezeichnung der Langzeitbewohner) (3); 12-er Wohngruppen (6).
2. Als Körperbehinderte den Lebens- und Arbeitsort wählen wollen, dies aber nicht können, weil es nur eine stationäre Angebotsstruktur gibt. (7) Folgen: Rückzug, Depression auch „Klammern“ an Mitarbeiter.
3. Fachliche Ansprüche der Mitarbeiter versus Knappheit der Mittel. „Wir machen mehr wie warm, satt und sauber und wir möchten gern mehr machen... Da ist man auch ganz oft auf die Ehrenamtlichkeit (von Freunden, Bekannten und (!) Mitarbeitern in deren Freizeit d.V.) angewiesen“ (4).
4. Wenn Mitarbeiter über den üblichen Arbeitszeitrahmen arbeiten, kommt es zum Konflikt Familie und Beruf. „Es kommt da auch sicherlich zum burn-out-Syndrom“(5).
5. Konflikte entstehen über unterschiedliche Ansichten über Pflege, insbesondere Behandlungspflege, bedingt durch unterschiedliche Professionen, innerhalb (Wohnheim) und zwischen Arbeitsbereichen (Wohnen und Werkstatt) (Altenpfleger, Krankenpfle-

- ger, Heilerziehungspfleger, Werkstattmitarbeiter). (8) Beispiel: Wohnheim: Feste feiern mit Diabetiker (9) Wohnheim vs. Werkstatt: die Sicherstellung des Toilettengangs durch unterschiedliches Personal (13). Pflegefehler (14).
6. Selbstbestimmung („Ein selbst entschiedenes Leben“) der Bewohner versus abhängig sein von Pflege. „Pflegen dürft ihr mich schon, aber ich bestimme.“ „Ich bestimme und du folgst“ (9/10). Beispiele: Zu-Bett-geh-Zeiten; Dekubitusprophylaxe; Dokumentation der Reha-Gespräche (10/11).
  7. Angebotsorientierte versus nachfrageorientierte Arbeit. Beispiel: Freizeitangebote (11).
  8. Ressourcen der Mitarbeiter versus unterschiedliche Bedürfnisse der Bewohner. Beispiel: „Dreiergeschehen“ (12): „Der eine möchte gut gepflegt werden, der (andere d. V.) möchte einfach nur warm, satt und sauber sein und der (Dritte d. V.) möchte halt laufen: Da muss der Mitarbeiter Prioritäten setzen.“ (13)
  9. Kultur einer Familie und Schicksalsgemeinschaft mit langer Aufenthaltsdauer und hoher Betriebstreue der Mitarbeiter. (7)
  10. Wandlungsprozess: „Aus der Vollversorgung raus in ein selbstbestimmtes Leben.“ (15) Beispiel: Abschied vom „Full-service“. (15)

### **Verhaltensvarianten in Konflikten**

Alle Varianten kommen vor. Es ist sehr personenbezogen, welche Variante genommen wird.

1. Konflikte werden häufig mit der Leitung angegangen, besonders bei Beschwerden, auch von Behinderten genutzt (entsprechend 5) (17).
2. Ressourcenorientierte Reha-Gespräche mit Mitarbeitern und betroffenen Behinderten zur Prophylaxe und Bearbeitung von Konflikten (10).

### **Mitarbeiterorientierungen in Konflikten**

Alle Varianten werden gelebt.

1. Vorrang hat Variante 5: Dies wird im Beschwerdemanagement gegenüber Bewohnern deutlich und bei der Dienstplanvereinbarung.

### **Regeln und Verfahren zur Bewältigung von Konflikten**

1. Es bestehen kaum oder keine festgeschriebenen Regeln zum Management von Konflikten. Es werden eher personen- und fallzentrierte Lösungswege gesucht.
2. Es gibt kein geschriebenes Leitbild.

### **Rolle von Führungskräften in der Konfliktregelung**

1. Es gibt ein „Managementhandbuch“. „Aber es wird mit Sicherheit nicht so umgesetzt, wie es da steht“ (24).

### **Umgang mit Wertkonflikten in der Personalentwicklung und Organisationsentwicklung**

1. Die Einrichtung beginnt gerade Personal- und Organisationsentwicklungsprozesse. Dabei spielt die Wertefrage eine untergeordnete Rolle (25).
2. Auch in den Fortbildungen tauchen ethische Fragestellungen nicht auf.
3. Es existiert keine Supervision.

### **Das spezifisch Christliche, Kirchliche und Wertekonflikte**

1. „Das Katholische beschränkt sich eigentlich auf das Messe feiern“. Dazu wird aber keiner gezwungen (4).

## **Ergebnisse Q 5**

Quelle 5 war aus akustischen Gründen für eine Paraphrasierung unbrauchbar.

## **Ergebnisse Q 6**

### **Typische Wertkonflikte**

1. Ökonomische Zwänge versus Idealvorstellung von Arbeit. (3) Beispiel: Personalabbau, Arbeitsverdichtung, höhere Anforderung durch schwierigen Personenkreis (4): „Die Mitarbeiter haben permanent das Gefühl, den Leuten nicht mehr gerecht zu werden... Wir können nicht so mit den Leuten arbeiten, wie wir es gerne möchten" (4).
2. Auseinanderklaffen von Leitbild und alltäglichem Umgang (6). Beispiel: Änderungskündigung.
3. Ansprüche der (körperbehinderten) Klienten („Wir möchten mehr Anerkennung unserer Schwierigkeiten“) und den eingeschränkten Möglichkeiten der Mitarbeiter aufgrund eines Stellenschlüssels. („Ich tue alles, was ich kann für dich, aber da hab' ich keine Möglichkeiten oder ich sehe da keine Möglichkeiten, aber ich werd's weitersagen (2). Und wenn (von den Vorgesetzten d. V.) nichts kommt, kann ich auch nichts für. Dann bleibt der Anspruch eigentlich so stehen". (8)
4. Auswirkungen aufs Klima: Bereichsbezogenes Denken nimmt zu. Nach dem Motto: Jeder für sich. Dienst nach Vorschrift. Abschied vom „häuslichen, familiären Klima“, „wenn die Arbeitszeitvorschriften sehr ernst genommen werden". (10) Vertrauen schwindet, so „dass man das Gefühl hat, du meine Güte, die (Vorgesetzten d. V.) trauen mir aber nicht".

### **Verhaltensvarianten in Konflikten**

1. Die Varianten differieren entsprechend der Situation im Team. Herrscht eine gute Teamatmosphäre, dann werden die Varianten der kollektiven Konfliktregelung gesucht. Herrscht Misstrauen, bleibt es auf Stufe 1, des Rückzuges (11).
2. Es werden auch kollektive Möglichkeiten des Jammerns gesucht, ohne Diskurs und ohne Folgen für eine Konfliktregelung (12).
3. Oft wird der Vorgesetzte gar nicht eingebunden, weil „die Kollegen ihren Vorgesetzten in bestimmten Fällen weder die Fachkompetenz noch die persönliche Integrität zutrauen, angemessen mit dem Thema umzugehen" (13). So sind gute Projekte entstanden „am Chef vorbei".

## Mitarbeiterorientierungen in Konflikten

Auch hier werden zwei Zusammenhänge behauptet:

1. von Teamentwicklung und Orientierung im Konflikt,
2. von Profession und Orientierung im Konflikt (17ff). Bevorzugt wird Variante 5.

## Regeln und Verfahren zur Bewältigung von Konflikten

1. Es existiert ein Leitbild des Gesamtverbundes, das aber ohne die Teileinrichtungen zustande kam. (20) Dies „lebt“ aber nicht (23).
2. Es gibt alle drei Jahre ein Personalentwicklungsgespräch, eine „Pflichtübung“, allerdings ohne Vorgesetztenbeurteilung (21/22).
3. Die Zuständigkeiten sind nicht für alle Bereiche geklärt.
4. Es gibt ein Qualitätshandbuch, das verschiedene Vorschriften in bestimmten Konfliktfällen vorschreibt, z.B. bei sexuellen Übergriffen. Gewalt und Sucht (24).
5. Fehler werden gemeldet, aufgedeckt und zum Teil als Lernchance begriffen.

## Rolle von Führungskräften in der Konfliktregelung

1. Die Leitungen sollten lt. Handbuch in einem Konfliktlösungsverfahren die Managementrolle übernehmen. Dies gelingt aber nur eingeschränkt: „Die Fähigkeit, Konflikte zu managen, ist nicht unbedingt im breiten Maße vorhanden“(26). Beispiel: Geschönte Beurteilungen (27).
2. Die Fähigkeit, Konflikte angemessen zu regeln, ist kein Einstellungskriterium und spielt auch bei Beförderungen keine Rolle.
3. Leitungskräfte neigen eher zur Konfliktvermeidung. Dies wird in den Zusammenhang mit einer „autoritären Geschichte“ der Einrichtung gebracht.

## Umgang mit Wertkonflikten in der Personalentwicklung und Organisationsentwicklung

1. Es gibt ein „Wertschätzungsdefizit in diesem Laden“ (29).
2. Der Organisationsaufbau ist z.T. unklar, z.B. durch Stellen mit Doppelmandat (Mitarbeiter und Chef in einer Person) (32).
3. Dienstwege sind überschaubar und kurz in den Teileinrichtungen. Die Verbundeinrichtung hingegen zu überschauen macht Mühe (32).
4. Ermessensspielraum der Mitarbeiter: „Je weiter der Vorgesetzte weg ist, desto mehr Handlungsspielraum habe ich unter Umständen.“ (33) Vermisst wird ein Vertrauen der Vorgesetzten in die Professionalität und Motivation der Mitarbeiter (33/34). Es gibt auch Erfahrungen von Freiheit und Selbstständigkeit in der Arbeit. Alles hängt von der jeweiligen Bereichs- und Führungskultur ab.
5. Viel Sicherheitsdenken und wenig Flexibilität und Risikobereitschaft wird registriert. Die „Starrheit ... hat auch was mit der Verweigerung unserer Leitungskräfte zu tun“ (35).
6. Es werden keine internen Fortbildungsangebote zur Wertethematik gemacht. Das Konfliktthema ist im Zusammenhang mit Fortbildungsangeboten nicht bekannt.
7. Eine gezielte Organisationsentwicklung findet nicht statt. Kritisiert wird eine kritiklose Übernahme der Termini wie „der Markt“, „der Kunde“, „der Wettbewerb“, die Konkurrenz mit anderen Einrichtungen“.

8. Die Wertefrage wird eher abgewürgt: „Wenn Wertefragen kommen,... dann müssen wir jetzt durch“ (37). Am ehesten kommen sie indirekt zur Sprache, wenn von Qualität und Qualitätszielen der Arbeit die Rede ist.

### **Das spezifisch Christliche, Kirchliche und Wertekonflikte**

1. Konfessionsverschiedene Ehe (6)
2. Konfessionslosigkeit versus Fachlichkeit (6)
3. Konfessioneller Anspruch versus eigene Weltanschauung. Beispiel: Verpflichtender Gottesdienstbesuch mit Klienten (6/7)

## **Ergebnisse Q 7**

### **Typische Wertkonflikte**

1. Gewalt von Jugendlichen gegen Mitarbeiter und von Mitarbeitern gegen Jugendliche. Mitarbeiter fühlen sich allein gelassen, weil Einrichtung unter ökonomischen Druck steht, den Heimplatz für den Jugendlichen zu halten. Ausgangspunkt für den Konflikt sind die erzieherischen Einschränkungen von jugendlichen Bedürfnissen (Ausgang, Geld..). Leitung nimmt sich wenig Zeit zur Aufarbeitung und Unterstützung der Mitarbeiter (2/3).
2. Arbeitsaufwand nimmt bei geringerem Zeiteinsatz zu. Beispiel der Standardsenkung Anamnese mit Hausbesuch.
3. Bei Mitarbeitern herrscht Frust mangels Anerkennung: „die Basisarbeit wird immer mehr immer weniger wert und andere Dinge (Qualitätsmanagement, Dokumentation, Gelder) werden in den Vordergrund gestellt.“ (4)
4. Frust wegen der Arbeitsbedingungen, z.B. eine hohe Mitarbeiterfluktuation, hoher Krankenstand ausgelöst durch weniger Zeit, Aggressionen, geringe Anerkennung, depressive Phasen, Angstzustände und die Belastung durch den Schichtdienst.
5. „Geld“ versus „Pädagogik“ (18/19) Beispiel: Anschubfinanzierung einer Jugend-WG.
6. Hohe Ansprüche des Trägerleitbildes (z.B. Mitarbeiterbeteiligung) und die beschriebene Realität durch Mitarbeiter („es wird nicht praktiziert“). (4) Jugend-WG: „Man proklamiert nach außen...individuelles Angebot auf den Einzelfall zugeschnitten. Doch wenn man sich das individuelle Angebot dann tatsächlich anschaut, haben wir es nicht in der Form“ (19).
7. Bossing (Vorgesetzter drängt Mitarbeiter mit unfairen Mitteln raus): Modell: Glück gehabt versus verbindliche Verfahren in solchen Fällen.
8. Umgang mit Jugendlichen und der Zeitfaktor: Im stationären Gruppendienst weniger Zeit und Individualität als im ambulanten Dienst. (7)
9. Grundkonflikt in der Rolle des Erziehers: Betreuer und Versorger versus Verselbstständiger (8) „Wir machen’s miteinander, und dann bist du irgendwann so weit und kannst es auch allein. Du probierst es aus, und wir besprechen es. Aber zuerst kommt die Forderung: Das musst du machen, da bist du zuständig“.
10. Klima: Ein Kulturwandel findet statt: eine andere Führungsgeneration („nicht mehr diese knallharten, alten Diakone“) (10) tritt an, allmählicher Paradigmenwechsel vom äußerlich Kirchlichen zur Frage „was ist das Diakonische an unserer Arbeit?“, vom



Nebeneinander von alten stationären und neuen ambulanten Arbeits- und Lebenswelten.

### **Verhaltensvarianten in Konflikten**

Alle Verhaltensvarianten sind bekannt, mit folgenden Besonderheiten:

1. Variante 1 (keine Verantwortung für Konfliktübernahme) findet eher im stationären Bereich statt.
2. Die Konfliktbewältigung wird häufig an die Leitung delegiert.
3. Alleine Konflikte lösen trifft auf Mitarbeiter zu, die in belastenden Situationen sind.
4. Nur in Einzelfällen wird der vollständige Diskurs im größeren Kreis gesucht.
5. Häufig werden Konflikte von den hinreichend Kompetenten angegangen, die von den Leitenden für kompetent gehalten werden.

### **Mitarbeiterorientierungen in Konflikten**

1. Punkt 1 trifft häufig auf den stationären Bereich zu: Arbeit so zu organisieren, dass es möglichst wenig Nachteile gibt.
2. Punkt 3, die Orientierung am Konsens im Team, wird häufig gepflegt im Sinne einer Harmonisierung nach innen und einer guten Imagebildung nach außen.
3. Punkt 5 wird eher im ambulanten Bereich praktiziert und ist dort in Hilfeplangesprächen mit Zielvereinbarungen über die zu leistende Unterstützung schon institutionalisiert.

### **Regeln und Verfahren zur Bewältigung von Konflikten**

1. Schriftliche Konfliktregelungsverfahren existieren nicht.
2. Vieles wird informell geregelt oder über das System der Mitarbeitervertretung. Die MAV übernimmt die Vermittlung bei Konflikten (14).
3. Eine Spezialität: Arbeitsgerichtsprozesse werden als ultima ratio gesehen, aber „die Stufe zum Anwalt zu gehen ist schon relativ hoch“ (16).
4. Bewährt haben sich beide Lösungswege.

### **Rolle von Führungskräften in der Konfliktregelung**

1. Es gibt wohl Führungsleitlinien, diese sind aber den Mitarbeitern nicht bekannt.
2. Wertekonflikte zwischen Mitarbeitern und Leitungen werden kaum besprochen. „Den einzigsten Wertkonflikt, den wir mitkriegen von Führungskräften ist, wenn's um's Geld geht“ (18) Beispiel: Jugend-WG siehe Typische Wertkonflikte).
3. Den Konflikt: „Geld“ versus „Pädagogik“ macht der Vorgesetzte „mit sich allein“ aus (20).
4. Konfliktfähigkeit wird zunehmend wahrgenommen. Es wird in Führungskräftebildungen auch angeboten.

### **Umgang mit Wertkonflikten in der Personalentwicklung und Organisationsentwicklung**

1. Wertschätzung und Solidarität findet vorwiegend zwischen Mitarbeitern an der Basis statt (20). Zunehmend wird es auch bei Vorgesetzten üblich.

2. Zur Kompliziertheit der Organisation: „eine wahnsinnige Organisationsstruktur mit vielen formellen und informellen Wegen“.
3. Neben einem klaren Organigramm existieren noch „die ganz informellen Wege“ (21): Es menschtelt.
4. Es wird wenig Transparenz im Vorfeld der Entscheidungsfindung bei teilweise sehr langen Dienstwegen konstatiert.
5. Die Ermessensspielräume von Mitarbeitern werden im stationären Bereich als gering, im ambulanten Bereich als hoch eingeschätzt (23).
6. „Die Einrichtung ist sehr weit weg von den betreuten Menschen“(23). Es gibt 3 Welten (Jugendliche, Mitarbeiter und Leitungen). „Diese Welten“ haben wenig miteinander zu tun.
7. In Fortbildungen und Supervisionen wird die Wertefrage thematisiert.
8. In Organisationsentwicklungsprozessen (z.B. Qualitätssicherung) wird formal auf Zertifizierungsnotwendigkeiten geachtet („ob tatsächlich die Leitbilder in den Gruppen hängen“)(24), aber „es ist nicht mit Liebe gefüllt“ (24) Evaluationen der Qualitätssicherungsmaßnahmen wurden bisher aus Geldmangel ausgesetzt (24).
9. Insgesamt fällt ein männlich geprägter Führungsstil auf, der „soft skills“ vernachlässigt. Diese wären aber für einen Wertewandel notwendig (25).
10. Unternehmensberatung macht „Selbstverständliches“, dass verschiedene Mitarbeiter unterschiedlicher Profession und Dienstgrade über ihre Arbeitsprozesse reden.

### **Das spezifisch Christliche, Kirchliche und Wertekonflikte**

1. Es sind keine konfessionellen Spezifika im Konfliktmanagement zu erkennen.
2. Ausnahme: Die Einrichtung neigt dazu, „sich über arbeitsrechtliche Dinge hinweg zu setzen“ (15).
3. Im Leitbild werden hohe diakonische Ansprüche vorgeschrieben.

## **Ergebnisse Q 8**

### **Typische Wertekonflikte**

1. Individualität leben versus Bedingungen (Beispiele: Wohnraum (9) und gewachsene Strukturen) (3). „Wenn ich erkenne: ein Mensch mit Behinderung muss eigentlich gar nicht in einer stationären Einrichtung leben..., sondern er könnte sehr wohl in einer eigenen Wohnung leben, dann stellt das erst mal die Berechtigung einer gewachsenen Wohnstruktur in Frage“(3).
2. Wunsch nach Selbstbestimmung versus institutionelle Möglichkeiten (Problem: „inwieweit ist der Mensch denn in der Lage, das auch selbst zu äußern“)(4).
3. Betreuung/Pflege versus Assistenz (6).
4. Einheitsversorgung versus Differenzierung entsprechend der Individualität (6) Beispiel: einheitliche Einrichtung (10), Kostendruck beim Personaleinsatz (11).
5. Eigenständigkeit versus „diakonischer Schutzgedanke“ (7) Beispiel: Eltern von Menschen mit Behinderung fordern mehr Schutz als die Einrichtung geben möchte(7ff) Betreuungszeiten und Sexualität (8).
6. Selbstbestimmung erwachsener Behinderter versus Altern (als gesetzliche Betreuer) (9).
7. Konflikte zwischen Mitarbeitern wegen unterschiedlichem Erziehungsstil etc. (15).

### **Verhaltensvarianten in Konflikten**

1. Viele Konflikte macht der Mitarbeiter „mit sich allein“ aus. Z.B. heilpädagogischer Anspruch und reale Möglichkeiten in der Betreuung (11ff), „wohlwissend, dass man nicht allen Bedürfnissen gerecht werden kann (12).
2. Alle Betroffenen handeln transparent den Konflikt aus. (Budgetverteilung Personal, Konflikte im Wohngruppenteam (15)).

### **Mitarbeiterorientierungen in Konflikten**

Keine Angaben

### **Regeln und Verfahren zur Bewältigung von Konflikten**

Keine Angaben

### **Rolle von Führungskräften in der Konfliktregelung**

Keine Angaben

### **Umgang mit Wertkonflikten in der Personalentwicklung und Organisationsentwicklung**

1. Großer Gestaltungsspielraum auf Wohngruppenebene
2. Werte und Wertkonflikte sind Themen in Fortbildungen und Supervisionen

### **Das spezifisch Christliche, Kirchliche und Wertekonflikte**

1. Die Würde des Menschen hat Priorität (6), „Die Achtung des Menschen in seiner Eigenheit“ (15).
2. Abschied vom „diakonischen Schutzgedanken“ („Wir haben die Aufgabe, die armen Menschen vor allem Bösen zu schützen“).
3. „Diakonische Mehrstunden“ + Beamtenstatus schafft Unterschiede (16).

## Literaturverzeichnis

- Abermeth, H.-D.: Ethische Grundfragen der Krankenpflege: Ein Lehr- und Lernbuch. Göttingen 1989.
- Antor, G., Bleidick, U.: Behindertenpädagogik als angewandte Ethik, Stuttgart 2000.
- Arndt, M.: Ethik denken – Maßstäbe zum Handeln in der Pflege. Stuttgart 1996.
- Baum, H.: Ethik sozialer Berufe, Paderborn 1996.
- Beck, U./Brater, M./Daheim, H.J.: Soziologie der Arbeit und der Berufe, Reinbek 1980, 199ff.
- Bertram, H.: Moralische Sozialisation. In: Hurrelmann, K./Ulich, D. (Hrsg.): Handbuch der Sozialisationsforschung, 2. Aufl., Weinheim 1982, 738.
- Berufsordnungen für Ärzte ([www.bundesärztekammer.de/30/berufsordnung](http://www.bundesärztekammer.de/30/berufsordnung)), für Psychologen von Deutschen Psychotherapeutenverband ([www.dptv.de/beruord](http://www.dptv.de/beruord)) für Sozialpädagogen und Sozialarbeiter und Heilpädagogen ([www.dbsh.de](http://www.dbsh.de)).
- Cohn, R.: Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion. Stuttgart 1975.
- Corsten, M./Lempert, W.: Beruf und Moral. Weinheim 1997.
- Corsten/Lempert u. Lempert: Beck, K./Brütting, B. u.a.: Zur Entwicklung moralischer Urteilskompetenz in der kaufmännischen Erstausbildung. Empirische Befunde und praktische Probleme. In: Beck, K./Heid, H. (Hrsg.): Lehr-Lern-Prozesse in der kaufmännischen Erstausbildung. Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik. Beiheft 13. Stuttgart 1996, 188-210.
- Daheim, H.J./Schönbauer, G.: Soziologie der Arbeitsgesellschaft, München 1993, 17 ff.
- Eckensberger, L. (Hrsg.): Entwicklung des moralischen Urteilens. Saarbrücken 1978.
- Edelstein, W./Nunner-Winkler G. (Hrsg.): Zur Bestimmung der Moral. Frankfurt 1986.
- Friebertshäuser, B./Prengel, A. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft, München, Weinheim 1997.
- Göhlich, M.: Schule als schismogene Kulturgemeinschaft. In: Zeitschrift für Sozialisationsforschung und Erziehungssoziologie, 4/1997, 356-367.
- Heinrich, P./Bosetzky, H. (Hrsg.): Zur Situation der sozialen Berufsgruppen in Berliner Strafvollzugsanstalten. Berlin 1982.
- Higgins, A.: Moralische Erziehung in der Gerechte-Gemeinschaft-Schule. In: Lind, G./Raschert, J.: Moralische Urteilsfähigkeit. Weinheim und Basel 1987, 54-72.
- Kohlberg, L.: Die Psychologie der Moralentwicklung. Frankfurt 1995.

- Kohlberg/Boyd/Levine: Die Wiederkehr der sechsten Stufe: Gerechtigkeit und Wohlwollen und der Standpunkt der Moral. In: Edelstein, W./Nunner-Winkler, G. (Hrsg.): Zur Bestimmung der Moral. Frankfurt 1986, 213.
- Kohlberg/Boyd/Levine: Die Wiederkehr der sechsten Stufe: Gerechtigkeit, Wohlwollen und der Standpunkt der Moral. In: Edelstein, W./Nunner-Winkler, G. (Hrsg.): Zur Bestimmung der Moral. Frankfurt 1986, 205-240.
- Lempert, W.: Berufliche Sozialisation oder Was Berufe aus Menschen machen. Hohengehren 1998.
- Lempert, W.: Moralische Sozialisation im Beruf. In: Zeitschrift für Sozialisationsforschung und Erziehungssoziologie, Heft 1/ 1993, 2-35.
- Lempert, W.: Soziobiographische Bedingungen der Entwicklung moralischer Urteilsfähigkeit. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, H. 1 /1988, 62-92.
- Lind, G.: Moral ist lehrbar. München 2003. Prim, R.: Politik, Moral und Pädagogik. Sozialstrukturelle Bedingungen moralischer Haltungspflege. In: Soziale Sicherheit, 12/1989, 357-365.
- Lind, G : Moral und Bildung. Heidelberg 1993.
- Lind/Hartmann/Wakenhut (Hrsg.): Moralische Urteilen und soziale Umwelt. Weinheim 1983.
- Löhmer, C./Standhardt, R.: TZI Pädagogisch therapeutische Gruppenarbeit nach Ruth C. Cohn. Stuttgart 1993.
- Martin, E.: Sozialpädagogische Berufsethik. Weinheim und München 2001.
- Martin, E.: Sozialpädagogische Berufsethik. Auf der Suche nach dem richtigen Handeln. München 2001.
- Meuser, M./Nagel, U.: Das Expertinneninterview-Wissenssoziologische Voraussetzungen und methodische Durchführung. In: Friebertshäuser, B./Prengel, A. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft, München, Weinheim 1997, 481-492.
- Oser, F./Althof, W.: Moralische Selbstbestimmung. Stuttgart 1992, 416-433. Oser, F.: Ethos - Die Vermenschlichung des Erfolgs. Zur Psychologie der Berufsmoral von Lehrpersonen. Opladen 1998.
- Oser, F./Althof, W.: Probleme lösen am „Runden Tisch“: Pädagogischer Diskurs und die Praxis von „Just Community“-Schulen. In: Beiträge zur Lehrerbildung, 14 (1), Bern 1996, 29-42.
- Oser, F.: Ethos - Die Vermenschlichung des Erfolges. Zur Psychologie der Berufsmoral von Lehrpersonen. Opladen 1998.
- Oser, F.: Grundsätze einer umfassenden Moralerziehung : Der vergessene Orestes-Effekt. In: Pollak, G./Prim, R.: Erziehungswissenschaft und Pädagogik zwischen kritischer Reflexion und Dienstleistung, Weinheim 1999, 362.

- Oser, F.: Wann lernen Lehrer ihr Berufsethos ? In: Zeitschrift für Pädagogik 34. Beiheft. Weinheim und Basel 1996, 235-243.
- Oser, F./Althof, W.: Moralische Selbstbestimmung. Stuttgart 1992.
- Oser, F.: Grundsätze einer umfassenden Moralerziehung: Der vergessene Orestes-Effekt. In: Pollak, G./Prim, R.: Erziehungswissenschaft und Pädagogik zwischen kritischer Reflexion und Dienstleistung, Weinheim 1999, 350-365.
- Oser, F.: Probleme lösen am "Runden Tisch: Pädagogischer Diskurs und die Praxis von „Just community" Schulen. In: Beiträge zur Lehrerbildung, H. 14/1996, 29-42.
- Oser, F./Althof, W./Garz, D. (Hrsg.): Moralische Zugänge zum Menschen. Zugänge zum moralischen Menschen. München 1986.
- Prim, R.: Bedingungen pädagogischen Handelns mit delinquenten Jugendlichen. In: Eibing/Gehl/Nickolai/Reindl (Hrsg.): Jugendstrafvollzug zwischen Erziehen und Strafe. Saarbrücken 1993, 24-40.
- Prim, R.: Das Menschenbild vom Kriminellen - Ein Menschenbild für das soziale Training im Justizvollzug ? In: Zeitschrift für Strafvollzug und Straffälligenhilfe. H.2/1988, 75-80.
- Prim, R.: Fallstudie. In: Lexikon der ökonomischen Bildung. vierte Auflage, München /Wien 2001, 201-204. Müller, B.: Sozialpädagogisches Können. Ein Lehrbuch zur multiperspektivischen Fallarbeit. Freiburg 1993.
- Prim, R.: Lehrer im Strafvollzug - doppelte Exoten? In: Zeitschrift für Strafvollzug und Straffälligenhilfe, H. 5/1995, 166-173.
- Prim, R.: Schülersubjekt und Schulorganisation. In: Rihm, Th. (Hrsg.): Schulentwicklung durch Lerngruppen. Opladen 2003, 39-65, hier insb.: 59-62.
- Prim, R. Politik, Moral und Pädagogik. Sozialstrukturelle Bedingungen moralischer Haltungspflege. In: Soziale Sicherheit 12/1989, 363.
- Prim, R.: Aktionsforschung als Leitbild praxisverpflichteter Sozialwissenschaft. In: Neumann, L.F.: Sozialforschung und soziale Demokratie, Bonn 1979, 12-21.
- Prim, R./Reckmann, H.: Das Planspiel als gruppendynamische Methode außerschulischer politischer Bildung. Heidelberg 1975. kürzer ders.: Planspiel. In: Lexikon der ökonomischen Bildung. vierte Auflage, München/Wien 2001, 408-411. Ders. (Hrsg.): Wir gründen eine Schule. Planspieldokumentation, Weingarten-Pädagogische Hochschule 1997.
- Rawls, J. Eine Theorie der Gerechtigkeit, Frankfurt 1975, Kap 1: Gerechtigkeit als Fairness.
- Reiss, H-C. (Fachhochschule Mainz))Pflegeversicherung: „Neue Machtbeziehungen strukturieren und das Verbändesystem auf der Anbieterseite politisieren" (15.5.2002. vgl.: [http://www.ifams.de/lehre/veroff/pdf\\_skripte/vortrag\\_reutlinger\\_altenhilfe\\_gmbh.pdf](http://www.ifams.de/lehre/veroff/pdf_skripte/vortrag_reutlinger_altenhilfe_gmbh.pdf)

- Scala, K.: Supervision in Sozialeinrichtungen, 199-213.
- Scala, K./Grossmann, R.: Supervision in Organisationen. Weinheim und München 1997.
- Schöning, W.: Organisationskultur der Schule als Schlüsselkonzept der Schulentwicklung. In: Zeitschrift für Pädagogik, 6/2002, 815-834.
- Schulz von Thun, F.: Miteinander reden 1. Störungen und Klärungen Reinbek b. Hamburg 1993 Band 2 Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Reinbek b. Hamburg 1992 Band 3 Miteinander reden. Reinbek b. Hamburg 1999.
- Schwäbische Zeitung am 12. August 2003 (Kreisrundschau).
- Sperl, D.: Ethik der Pflege. Verantwortetes Denken und Handeln in der Pflegepraxis, Stuttgart 2002.
- Süddeutschen Zeitung vom 5. August 2003. Dossier „Nicht einmal satt und sauber“.
- Thiersch, H.: Moral und soziale Arbeit. In: Otto, H.U./Thiersch, H. (Hrsg.): Handbuch Sozialarbeit Sozialpädagogik. 2. Aufl. Neuwied 2001, 1251ff.
- Türk, K.: Grundlagen einer Pathologie der Organisation. Stuttgart 1976.
- Weiß, R.: Stiftung Liebenau: Sorge um Handlungsfreiheit. Schwäbische Zeitung vom 29.7.2003.
- Wilken, U.(Hg.): Soziale Arbeit zwischen Ethik und Ökonomie, Freiburg 2000.

### **Autoren:**

Dr. phil. Rolf Prim, Dipl. Hdl., Professor für Erziehungswissenschaft in der Pädagogischen Hochschule Weingarten mit den Arbeitsschwerpunkten: Moralische Bildung, pädagogische Organisationsentwicklung, Straffälligenpädagogik, Berufliche Sozialisation

Dipl. Theol. , Dipl. Päd., Hans-Martin Brüll, tätig als Fortbilder und Organisationsberater in der Abteilung „fortbilden & entwickeln“ der Stiftung Liebenau und als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Bildung und Ethik der Pädagogischen Hochschule Weingarten