

# Werte auf drei Ebenen



## VON CHRISTIAN ROTH

Prof. (i. V.) Dr. Christian Roth vertritt an der Hochschule RheinMain im Fachbereich Sozialwesen das Lehrgebiet »Theorien und Methoden der Sozialen Arbeit«. Er studierte Betriebswirtschaftslehre in Köln, Erwachsenenbildung in Kaiserslautern, Integrative Lerntherapie für Kinder und Jugendliche in Chemnitz und promovierte an der Julius-Maximilians-Universität Würzburg.  
www.hs-rm.de

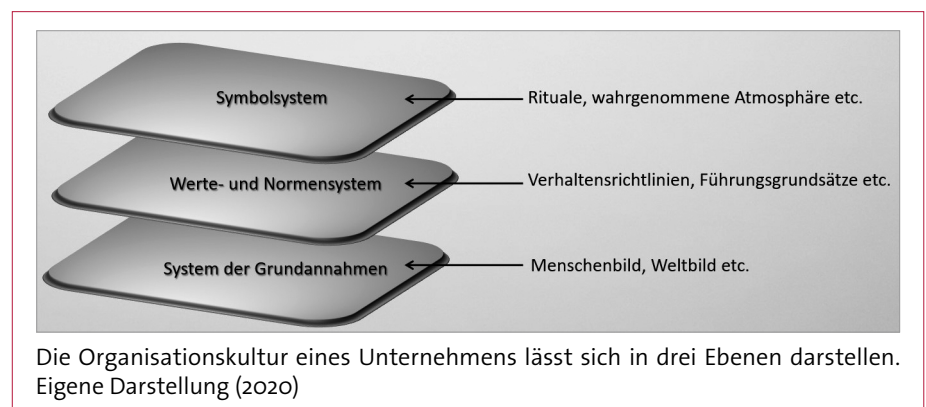
**Eine gezielte Einflussnahme auf Führungskräfte mithilfe von Führungsgrundsätzen kann dazu beitragen, die Arbeitsatmosphäre positiv zu beeinflussen. Das Vorleben eines angemessenen Verhaltens untereinander und gegenüber den Klientinnen und Klienten innerhalb einer Einrichtung ist dafür eine grundlegende Notwendigkeit.**

Die Organisationskultur als nicht greifbares Phänomen (vgl. Bea & Haas, 2016) kann sich je nach Intensität negativ oder positiv auf eine Organisation und ihre Mitglieder auswirken. Eine starke Organisationskultur zeigt sich darin, ob sich die Organisationsmitglieder an dem Werte- und Normensystem der Einrichtung oder des Verbandes, dem sie angehört, orientieren und ihr tägliches Denken und Handeln danach ausrichten (vgl. Bea & Haas, 2016).

Besondere Bedeutung kann der Organisationskultur für Einrichtungen des Sozialwesens beigemessen werden, denn Klienten und Klientinnen nehmen während der Erbringung der sozialen Dienstleistung die Arbeitsatmosphäre innerhalb der Einrichtung unmittelbar wahr. Sie stehen bei der sozialen Dienstleistungserstellung zusammen mit den Fachkräften in Koproduktion, bei der ein intensiver sozialer Austauschprozess immanent ist.

Eine disharmonische Arbeitsatmosphäre bleibt so kaum im Verborgenen und führt darüber hinaus zu einem Rückgang des Engagements der Organisationsmitglieder, was sich unweigerlich auf die Qualität des sozialen Dienstleistungsangebots auswirkt.

In der Folge nimmt die Nachfrage und das Interesse potenzieller Arbeitskräfte an der Einrichtung, die im besten Fall als angesehener Arbeitgeber in der Region gilt, ab. Eine soziale Dienstleistung ist nicht mit einem Exportgut gleichzusetzen, an dem sich eine Organisation mit einer schwach ausgeprägten Kultur nicht erkennen lässt und welches für Empfängerinnen und Empfänger bestimmt ist, die sich nicht im öffentlichen Wahrnehmungsbereich der Organisation befinden. Angelehnt an ein von Edgar H. Schein (1985) entwickeltem Modell lässt sich die Organisationskultur darstellen (vgl. Grafik). Auf der unteren Ebene des Mo-



dells der Organisationskultur stehen nicht sichtbare Elemente, die als Wurzeln der Organisationskultur bezeichnet werden und als Basis für das Denken und Handeln (vgl. Bea & Haas, 2016) der Organisationsmitglieder gelten. Das System der Grundannahmen kann über Befragungen, u. a. über das Menschen- und Weltbild der bzw. des Einzelnen, offengelegt werden. Das Werte- und Normensystem auf der mittleren Modellebene wird auch als Kern der Organisationskultur bezeichnet (vgl. Bea & Haas, 2016). Elemente auf dieser Ebene sind beispielsweise Verhaltensrichtlinien und Führungsgrundsätze, die in der Organisation Berücksichtigung finden und die Interaktion unter den Organisationsmitgliedern und mit den Klientinnen und Klienten positiv begünstigen sollen. Anhand der sichtbaren Elemente auf der oberen Ebene, scheint eine Beschreibung und Beurteilung der Organisationskultur möglich (vgl. Bea & Haas, 2016). Schon an der Art und Weise, wie Rituale (Feiern, Jubiläen etc.) zelebriert werden, sind Merkmale der gelebten Kultur erkennbar. Das Drei-Ebenen-Modell kann zur Analyse und Steuerung der Organisationskultur genutzt werden und ist Voraussetzung dafür, die Dynamik der Kultur verstehen und steuern zu können (vgl. Hüster et al., 2016).

Zur Messung der Organisationskultur bietet sich, beispielsweise bei Jubiläen, ein Kulturdialog als Instrument der Kulturanalyse nach Hüster et al. (2016) an. Dieses Instrument ermöglicht es, Daten über die Elemente auf den beiden unteren Ebenen zu erheben, um auf dieser Grundlage adäquate Maßnahmen zur Stärkung der Organisationskultur entwickeln und umsetzen zu können.

Die auf der mittleren Ebene liegenden Führungsgrundsätze beziehen sich auf das Verhältnis zwischen Führungskräften und den Mitarbeitenden (vgl. Thommen & Achleitner, 2009). Sie sind Grundlage für gewünschtes Führungsverhalten als die »zielbezogene Einflussnahme auf arbeitende Menschen« (Comelli & von Rosenstiel, 2009, S. 83) und dienen somit als Leitlinie und Orientierungshilfe zur Gestaltung von Führungssituationen. Führungsgrundsätze sind regelmäßig zu überprüfen und an neue Gegebenheiten anzupassen. Die Notwendigkeit einer Anpassung kann sich aufgrund von organisationalen, ökonomischen, gesellschaftlichen, gesetzlichen und kul-

turellen Veränderungen ergeben. Allgemein sollten bei der Formulierung der Führungsgrundsätze einer Organisation folgende Aspekte berücksichtigt werden, mit dem Ziel einer nachhaltigen Stärkung der Organisationskultur:

- Führungskräfte nehmen in sozialen Situationen eine Vorbildfunktion gegenüber ihren Mitarbeitenden ein. Nach Bandura (1969) orientieren sich Menschen an dem, was ihnen für sie bedeutende Personen vorleben. So sind glaubwürdige Vorbilder der zentrale Einflussfaktor auf die Organisationskultur (vgl. Thommen & Achleitner, 2009). Von daher ist es als wesentlich anzusehen, dass mittels der Führungsgrundsätze die Vorbildfunktion von Führungskräften in Führungssituationen deutlich gemacht wird, wie die vorbildliche Einhaltung einzelner Verhaltensrichtlinien innerhalb der Organisation.
- Organisationskulturen »setzen sich i. d. R. aus verschiedenartigen Teil- oder Subkulturen zusammen« (Bea & Haas, 2017, S. 468). Die Förderung der Teamkultur, die als eine Subkultur aufgefasst werden kann, ist eine weitere Stellgröße zur Stärkung der Organisationskultur. Die Wertvorstellungen in Teams können von denen der Organisation abweichen. Regelmäßige Reflexionsgespräche über gelebte Normen können zur Annäherung an das bestehende Werte- und Normensystem der Organisation, aber auch zu dessen Veränderung führen.
- Die Mitarbeiterbindung ist ein weiterer Aspekt, der in den Führungsgrundsätzen Berücksichtigung finden sollte. Bedürfnisgerechte Anreizsysteme können die Bindung an die Organisation erhöhen und somit einen Beitrag zur Stärkung der Organisationskultur leisten. Interne Entwicklungsangebote sowie materielle und soziale Anreize sollten in die Führungsgrundsätze implementiert werden. Dies ist nicht zuletzt aufgrund des Fachkräftemangels, der auch auf dem Dritten Sektor vorherrscht, von hoher Relevanz.
- Eine angemessene Partizipation der Mitarbeitenden ist insbesondere für Organisationen des Sozialwesens von Bedeutung. Mitarbeitende sollten vor allem an den Entscheidungsprozessen, die sich mittelbar oder unmittelbar auf den Dienstleistungsprozess

auswirken, beteiligt werden. Nur so kann es gelingen, dass Änderungen der Arbeitsabläufe von den Organisationsmitgliedern mitgetragen werden.

## Resümee

Führungsgrundsätze sind so auszuformulieren, dass die Organisationskultur von Innen und damit auch das Erscheinungsbild der Organisation in der Öffentlichkeit gestärkt wird. Innerhalb der Organisation gilt es, das Wohlbefinden und Engagement der Organisationsmitglieder positiv zu beeinflussen und so die Qualität der zu erbringenden sozialen Dienstleistungen nachhaltig zu sichern. Es darf allerdings auch nicht aus den Augen verloren werden, dass eine besonders stark ausgeprägte Organisationskultur gewisse Gefahren in sich birgt, wie beispielsweise eine Tendenz zur Abschottung gegenüber der Umwelt, Blockierung neuer Orientierungen und ein Mangel an Flexibilität (vgl. Thommen & Achleitner, 2009). ■

## Literatur



**Bandura, A. (1969):** Principles in behavior modification. New York: Holt, Rhinehart & Winston.

**Bea, F. X. & Haas, J. (2017):** Strategisches Management (9. Aufl.). Konstanz, München: UVK.

**Comelli, G. & von Rosenstiel, L. (2009):** Führung durch Motivation 4. Aufl. (Aufl.). München: Vahlen

**Grundwald, K. & Steinbacher, E. (2007):** Organisationsgestaltung und Personalführung in den Erziehungshilfen. Weinheim: Juventa.

**Hüster, P.; Hobelsberger, H. & Hellwig, A. (2016):** Christliche Organisationskultur prägen. Freiburg im Breisgau: Lambertus.

**Thommen, J.-P. & Achleitner, A.-K. (2009):** Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (6. Auflage). Wiesbaden: Gabler.