



## Organisation – Organisationsentwicklung – Organisationskultur

Den Analysen und Empfehlungen für die Praxis, die im Verlauf des Projektes PiCarDi entstanden sind, liegt ein prozess-orientiertes Organisationsverständnis zugrunde (Bea/ Göbel 2018, 26): Organisationen sind keine starren Gebilde, sondern fluide und flexibel. Sie reagieren auf sich verändernde Einflussfaktoren von außen, aber in der Regel so, dass sie in ihrer Grundstruktur und Ausrichtung stabil bleiben.

Soziale Organisationen wie Einrichtungen der Eingliederungshilfe oder palliative und hospizliche Einrichtungen bilden zugleich einen zentralen „Konstitutionszusammenhang von Professionalität“ (Schicke 2011, 1), d.h. eine (notwendige) strukturbildende Rahmung für professionelles Handeln. Organisationen sind in diesem Sinne immer auch lernende Organisationen: Sie entfalten ihre strukturbildende Kraft für das professionelle Handeln, indem sie sich über die standardisierten internen Abläufe hinaus in Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen und rechtlichen Rahmungen und professionellen Entwicklungen selbst reflektieren und sich immer wieder neu re-institutionalisieren. Klomann et al. (2019) gehen dabei mit Verweis auf Dewe & Otto (2012) davon aus, dass das Handeln in sozialen Organisationen – anders als in Wirtschaftsunternehmen und im Gesundheitswesen – durch eine *begrenzte* Standardisierbarkeit gekennzeichnet ist. Professionelles Handeln in sozialen Organisationen muss daher auf sozial und formal legitimierte *Kompetenzen* zurückgreifen. Diese Kompetenzen sichern eine optimierte Problemwahrnehmung und stärken zugleich die Entscheidungsautonomie der professionell Handelnden. Ein reflexiv-professionelles Selbstverständnis der Fachkräfte ist daher wichtig, um zu dem zu gelangen, was Klomann die "reflexiv-professionelle Organisationskultur" nennt (Klomann et al. 2019, 23; vgl. auch Klomann 2015). Hier wird deutlich, dass Professionalität und Organisationskultur eng miteinander verknüpft sind, indem eine entsprechende Organisationskultur die Voraussetzung für die Möglichkeiten und die Weiterentwicklung professionellen Handelns in Organisationen darstellt.

Prozesse in Organisationen folgen aber nicht immer klaren Logiken und Abläufen, sondern sind vielmehr durch eine Reihe von Handlungsparadoxien geprägt, auf die insbesondere psychodynamische Organisationstheorien verweisen. Professionell Handelnde in Organisationen sind permanent gefordert, diese Paradoxien und Spannungen auszubalancieren. Glasenapp betont dabei besonders das Spannungsfeld von *Sicherheit und Freiheit* und ermutigt professionell Handelnde, ihre Handlungsspielräume in Organisationen aktiv zu nutzen und zu gestalten. „Für

Professionelle der Behindertenhilfe kann dies bedeuten, a) Machtverhältnisse offenzulegen und eigene Verstrickungen darin bewusst zu machen, b) sich ein Wissen an Widersprüchlichkeiten und ein dialektisches Denken darin anzueignen, sowie c) als Subjekt eigene Freiheiten zu nutzen“ (Glasenapp 2010, 279). Dazu gehört es zum Beispiel, ein hohes Maß an Versorgungssicherheit zu vermitteln und zugleich offen zu bleiben für das, was jenseits standardisierter Arbeitsprozesse in einer konkreten Situation für einen konkreten Menschen notwendig sein kann. Die Spannung zwischen dem Wunsch nach Kontrolle und Sicherheit einerseits und dem Wissen um die Unverfügbarkeit des Lebens und des Sterbens andererseits zu halten, ist eine anspruchsvolle Aufgabe, die auch professionell und ehrenamtlich Tätige in hospizlichen und palliativen Einrichtungen prägt.

Studien in Australien haben den Zusammenhang zwischen Organisationskultur, Teamkultur und der Lebensqualität von Nutzer\*innen verdeutlicht (Bigby & Beadle-Brown 2016). Sie haben herausgearbeitet, dass eine Organisations- und Teamkultur, die von Respekt getragen ist, personenzentriert ausgerichtet ist und Bewohner\*innen befähigt, ihren eigenen Weg zu gehen, und die zugleich motivierend auf Mitarbeitende wirkt, förderlich für die erlebte Lebensqualität der Nutzer\*innen ist. Dazu gehört die Haltung, dass Menschen mit und ohne Behinderungen nicht grundlegend unterschiedlich sind, sondern verbunden in der Zugehörigkeit zum einen Mensch-Sein, und dass sie existentielle Erfahrungen teilen. Solche Organisationen sind zugleich in hohem Maße anpassungsfähig an neue Herausforderungen und offen gegenüber Anregungen und Ideen von außen.

Soziale Organisationen sind zudem immer durch je eigene „Entwicklungspfade“ (Schädler 2003) gekennzeichnet, die spezifische Strategien von Macht, Abhängigkeit und organisatorischen Regeln konstruieren. Der Nährboden für diese „Pfade“ sind in der sog. Behindertenhilfe die besonderen sozialgeschichtlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen mit relativ autonom agierenden, formal unabhängigen Wohlfahrtsverbänden, deren Strategien und Politiken das Feld dominieren und damit auch die Kultur der Organisationen bestimmen. Diese Dominanz ist historisch gewachsen und politisch gewollt und führt bis heute zu einer enormen Heterogenität in der Landschaft der sog. Behindertenhilfe und in der Ausgestaltung von Wohnangeboten. Da das Bundesteilhabegesetz u.a. die Entwicklung von der Institutions- hin zur Personenzentrierung befördern will, werden sich diese organisationalen „Pfade“ in den nächsten Jahren deutlich verändern. Inwieweit es gelingen wird, tatsächlich in diesem Prozess das Individuum zu „re-fokussieren“, wie Trescher (2018, 76) dies fordert, ist offen. Eine kritische Begleitung dieses Prozesses in der Praxis bleibt daher notwendig. In diesem Prozess sind Einrichtungen der Eingliederungshilfe gefordert, Teilhabeleistungen in der Begleitung am Lebensende in ihre „Entwicklungspfade“ aktiv zu integrieren und die dafür erforderlichen Ressourcen einzufordern und bereitzustellen.

Die sozialgeschichtlichen und gesundheitspolitischen „Entwicklungspfade“ prägen auch die Kultur und Arbeitsweise hospizlicher und palliativer Einrichtungen. Hanses ist der Frage nachgegangen, wie Organisationen mit der sozialen Situation des Sterbens „zwischen biografischen Herausforderungen und professionellen Praxen“ umgehen und mit welchen Widersprüchen professionell Handelnde umgehen müssen. Er hat in unterschiedlichen Organisationsarten (Palliativstationen, internistische Stationen in Krankenhäusern, stationären Pflegeeinrichtungen und Hospizen) verschiedener „Konstruktionen des Sterbens“ identifiziert, in denen sich solche Entwicklungspfade abbilden (Hanses et al. 2015). Idealerweise bieten Organisationen Menschen am Lebensende auch „Raum für biografische Neukonzeptionalisierungen“, ohne diese aber aktiv zu forcieren, „indem ohne Bearbeitungsnotwendigkeit erzählt werden darf und zugehört werden kann“ (ebd., 174). Organisationen, die die Begleitung am Lebensende verantworten, sind insofern immer auch Orte eines gemeinsam geteilten sozialen Sinns (ebd.).

Elemente einer „hospizlichen“ Organisationskultur werden in verschiedenen Studien auf der Ebene der Haltung, der Strukturen und der Praktiken ausgemacht (Lindemann et al. 2014; Jennessen & Hurth 2011; Rösch et al. 2017). Eine „hospizliche“ bzw. „palliative Haltung“, die die Wünsche und Bedürfnisse der Schwerstkranken und Sterbenden und ihrer Zugehörigen respektiert, muss in Strukturen münden, die den Verbleib und eine umfassende Unterstützung im vertrauten Wohnumfeld ermöglichen. Zu den „Praktiken“, die eine gute hospizliche Kultur in Organisationen ausmachen, gehören eine gute Kooperation und wechselseitige Unterstützung im Team („Teamresonanz“), die Reflexion eigener Betroffenheit, eine professionelle medizinisch-pflegerische Versorgung sowie pädagogische und psychosoziale Betreuung sowie spirituelle Begleitung.

In den Interviews in Organisationen der Eingliederungshilfe haben sich unterschiedliche soziale und professionelle Haltungen und Praxen in einem breiten Spektrum gezeigt. Die Arbeiten zu einer hospizlichen Kultur in Einrichtungen können anregen, diese für eine gute Begleitung am Lebensende weiterzuentwickeln.

## **Literatur**

- Bea, F. X. & Göbel, E. (2018): Organisation. Theorie und Gestaltung. 5., vollständig überarb. Aufl.,
- Dewe, B. & Otto, H.-U. (2012): Reflexive Sozialpädagogik. Grundstrukturen eines neuen Typs dienstleistungsorientierten Professionshandelns. In: Thole, Werner (Hg.): Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch. 4. Auflage. Wiesbaden, 197-217.
- Glasenapp, J. (2010): Im Spannungsfeld von Sicherheit und Freiheit. Über Deinstitutionalisieren in der Behindertenhilfe. Münster.
- Hanses, A.; Heuer, K.; Janotta, L. & Paul, K. (2015): Konstruktionen des Sterbens – Analysen zu den Herstellungsweisen des Sterbens in organisationalen Kontexten. In: neue praxis. Zeitschrift für Sozialarbeit, Sozialpädagogik und Sozialpolitik 45: 2, 160-177.
- Jennessen, S. & Hurth, S. (2015): QuinK. Qualitätsindex für Kinder- und Jugendhospizarbeit. Ludwigsburg.
- Klomann, V.; Mohr, S. & Ritter, B. (2019): Organisationskultur und Professionalität in der Sozialen Arbeit. Analysen und Impulse zur Organisationsgestaltung. FORUM sozial 2/2019, 21-26.
- Klomann, V. (2015): Organisationskulturelle Prägungen als zentrale Einflussgrößen der Professionalität Sozialer Arbeit. In: Kölner-Journal – Wissenschaftliches Forum für Sozialwirtschaft und Sozialmanagement, Heft 2/2014 und 1/2015, 84-109.
- Lindemann, D.; Wasner, M.; Straßer, B. & Hagen, T. (2014): Hospizkultur in Einrichtungen der Behindertenhilfe – Ergebnisse einer Evaluationsstudie in der Erzdiözese München und Freising. In: Bruhn, R.; Straßer, B. (Hg.): Palliative Care für Menschen mit geistiger Behinderung. Interdisziplinäre Perspektiven für die Begleitung am Lebensende. Stuttgart, 304-318.
- Rösch, E.; Alsheimer, M. & Kittelberger, F. (2017): PallExcellence. Der Nachweis von Hospizkultur und Palliativkompetenz in stationären Einrichtungen. Stuttgart.
- Schädler, J. (2003): Stagnation oder Entwicklung in der Behindertenhilfe. Chancen eines Paradigmenwechsels unter Bedingungen institutioneller Beharrlichkeit. Hamburg.
- Schicke, H. (2011): Organisationsgebundene pädagogische Professionalität. Initiierter Wandel – Theoretisches Konstrukt – Narrative Methodologie – Interpretation. Opladen.
- Trescher, Hendrik (2018): Ambivalenzen pädagogischen Handelns. Reflexionen der Betreuung von Menschen mit „geistiger Behinderung“. Bielefeld.