

Inhaltsverzeichnis

1	Vorhaben, Anlass und Ziel.....	9
1.1	Die Ausgangslage.....	9
1.2	Das Erkenntnisinteresse	10
1.3	Ziel, Anspruch und Relevanz der Untersuchung	11
1.4	Methodisches Setting des Forschungsprojekts	13
1.5	Evaluation und Wirkungsradius – Folgerungen und Empfehlungen für Unternehmenspraxis und Wissenschaft.....	14
2	Plädoyer gegen Unkultur, Chaos und Orientierungsverlust: Eine aktuelle Interpretation zu Dietrich Bonhoeffers Aufsatz „Qualitätsgefühle“ aus dem Jahr 1942.....	16
2.1	Qualitäten ergänzen einander.....	16
2.2	Respekt und menschliche Distanzen.....	17
2.3	Ordnung auf Grund von Qualität – Kultur und Maß	19
3	Qualitätskultur – ein neues Entwicklungskonzept	21
3.1	Die veränderte Herangehens- und Sichtweise	21
3.1.1	Das Verhängnis unserer Kultur.....	21
3.1.2	„Appreciative Inquiry“ und Kulturbildung	21
3.2	Zur Bedeutung des Kulturbegriffs für die Diakonie.....	23
3.2.1	Kulturelle Prägung und Möglichkeit des Kulturwandels	25
3.2.2	Kulturbegriff und Diakonie.....	26
3.3	Merkmale von Kultur – Schichten und „Schalen“ einer Qualitätskultur	27
3.3.1	Kulturmerkmale der Organisation nach Gareth Morgan.....	27
3.3.2	Kulturmerkmale der Organisation nach Geert Hofstede	28
3.3.3	Kulturmerkmale der Organisation nach Edgar H. Schein	30
3.3.4	Kulturmerkmale der Organisation nach Johannes Rüegg-Stürm	32
	Exkurs: Kulturstandards oder Kulturentwicklung.....	34
3.3.5	Hierarchiemodell: Schichten und „Schalen“ einer Qualitätskultur in der Diakonie	35
3.3.6	Kultur und Kulturmerkmale gelten für wertbasierte Unternehmen wie die der Diakonie ebenso wie für den Profitbereich	38
3.4	Kultur als Konflikt- und Sprengstoff.....	39
3.4.1	Kulturschock Qualität	39
3.4.2	Fremdheit und interkulturelles Lernen	41
3.5	Die besondere Qualitätskultur: Der „Geist des Hauses“.....	42
3.6	„Diakonische Qualitätskultur“ – eine Annäherung.....	47
3.6.1	Wertesystem einer diakonischen Qualitätskultur	47
3.6.2	Der „Kreis diakonischer Werteprinzipien“.....	49
3.7	„In-Kultur-Nehmen“: Entwicklung, Lernen und Veränderung als Determinanten für Qualitätskultur.....	60
3.7.1	Emergente Wandlungsprozesse	61
3.7.2	Intentionaler, gezielter Wandel.....	62

3.7.3	Wandel durch kulturellen Austausch und Integration.....	62
3.7.4	Kulturelle Konflikte	63
3.7.5	Entwicklungsfähigkeit, Lernwillen und Veränderungsbereitschaft	64
3.7.6	Hybridisierung von Kultur vs. Kultivieren.....	65
3.8	„Haltung“, Vision und Motivation als Determinanten einer Qualitätskultur in der Diakonie	65
3.9	Führungskultur und Führungsgrundsätze als weitere Determinante für Qualitätskultur	73
3.9.1	Zum Zusammenhang von Führungskultur und Sinnstiftung durch Führungskräfte	73
3.9.2	Eine Kultur stiftet Sinn.....	75
3.9.3	(Un-) Möglichkeit einer Steuerung von Kulturentwicklung durch Führungskräfte	77
3.9.4	Führung nach dem Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM) und „Transformationale Führung“	80
4	Leitbilder, Wirkungen und Wirklichkeiten	84
4.1	Das Leitbild als Entwicklungsprozess.....	86
4.2	Ein Beispiel für Umsetzung und Wirkung des Leitbilds.....	87
4.3	Thesen.....	94
5	Qualitätskultur durch Qualitätsmanagement-Systeme.....	96
5.1	Zugänge zum Qualitätsmanagement: Begriffe, Verständnisse, Geschichte	98
5.1.1	Begriffe und Verständnisse von Qualität.....	98
5.1.2	Die Geschichte der Qualität in Kürze.....	103
5.2	Zugänge aus der Praxis sozialer Arbeit und „Systemprinzipien“ sozialen Qualitätsmanagements	107
5.2.1	Qualität als System	114
5.3	Das Konzept systematischer Erneuerung und Entwicklung: Beharrlichkeit, Resistenz, Aufbruch, Ständige Verbesserung	126
5.4	Qualitätsmanagement – Quo Vadis?	129
6	Untersuchung zu Einflussfaktoren im Wirkungs-dreieck von Leitbild, System und Kultur	133
6.1	Zweck der Befragung.....	135
6.2	Operationalisierung der Untersuchungsfragestellung.....	135
6.3	Zielgruppe und Motivation	137
6.4	Entscheidung über die Art der Befragung	137
6.4.1	Begründung des methodischen Vorgehens.....	137
6.5	Entwicklung des Befragungsinstrumentes	139
6.5.1	Fragebogen zur Untersuchung.....	139
6.6	Pretest, Durchführung, Datenanalyse und Ergebnisse	144
7	Ergebnisse der Untersuchung als Wegweiser für eine bewusstere Gestaltung der Qualitätskultur in der Diakonie	146

7.1	Ergebnisse der Einzelinterviews und -befragungen	146
7.1.1	Das Diakoniewerk als Träger der Behinderten-, Jugend-, Alten- und Gefährdetenhilfe.....	146
7.1.2	Der diakonische Landesverband.....	155
7.1.3	Das örtliche Diakonische Werk	163
7.1.4	Die diakonische Einrichtung der Altenhilfe	167
7.1.5	Das diakonische Fort- und Weiterbildungsinstitut	174
7.1.6	Die diakonische Einrichtung der Behindertenhilfe	180
7.1.7	Die evangelische Kindertageseinrichtung	188
7.1.8	Die evangelische Schule	192
7.1.9	Das evangelische Krankenhaus	197
7.2	Ein Workshop diakonischer Jugendhilfe als Indikator für die Nutzbarkeit prak- tischer Kulturforschung in der Diakonie	200
7.2.1	Organisation 1	200
7.2.2	Organisation 2	201
7.2.3	Organisation 3	203
7.2.4	Organisation 4	205
7.2.5	Was aus den Ergebnissen der Qualitätskonferenz in der Summe festzuhalten ist	206
7.3	Ergebnisse der Untersuchung in ihrer Aussagekraft als Trends, Tendenzen und Annäherungswerte für eine diakonische Qualitätskultur	206
7.3.1	System- und Werteprinzipien im Rankingversuch	206
7.3.2	Kulturmerkmal „Rituale“	209
7.3.3	Kulturmerkmal „Verkörperungen und Leitfiguren“	211
7.3.4	Kulturmerkmal „Symbole“	212
7.3.5	Kulturmerkmal „Gewohnheitsmuster“	213
7.3.6	Anmerkungen zu Interdependenzen der Einflussfaktorenanalyse	214
7.3.7	Bemerkenswerte Leitbildaussagen und ihre Umsetzung.....	216
8	Systemveränderung und Kulturwandel als Qualitätsentwicklung in der Diakonie.....	221
8.1	Konklusionen I: Qualitätskultur, System und Leitbild als integriertes Konzept der Zukunft.....	221
8.2	Konklusionen II: Organisationale Kernkompetenzen für Entwicklung und Wandel.....	224
8.3	Konklusionen III: Die Vertrauens-Trias als Erklärungsmodell für Systemver- änderung und Kulturwandel.....	237
8.4	Konklusionen IV: Rituale als Bindeglieder von System und Kultur.....	243
8.4.1	Definitonische Annäherungen und Relevanzen des Ritualbegriffs für soziale Organisationen	244
8.4.2	Rituale als bewusst gestaltete Übergänge	250
8.4.3	Wandel und Entwicklung diakonischer Einrichtungen als gestaltete Rituale.....	254
9	Wirkungen, Provokationen, Ausblicke	259
9.1	Leitbilder stärken diakonische Qualitäten: Handeln, Kommunikation, Systeme- matik und Kreativität	259
9.1.1	Von der Haltung zum Handeln: Qualität „Handeln in der Diakonie“	260

9.1.2	Kommunizieren als Bedingung für Kulturwandel und Systemveränderung: Qualität „Kommunikation in der Diakonie“	262
9.1.3	Systematische und methodisch gekonnte Intervention: Qualität „Systematik in der Diakonie“	264
9.1.4	Das Erwartete durch Unerwartetes bereichern: Qualität „Kreativität in der Diakonie“	264
9.2	Qualitätsmanagement-Systeme fördern diakonische Qualitätskulturen	265
9.2.1	„Kommunikationskultur“ als Ergebnis des QM-Prozesses	266
9.2.2	„Kultur des Vertrauens“ als Ergebnis des QM-Prozesses	268
9.2.3	„Kultur der Wertschätzung“ als Ergebnis des QM-Prozesses	269
9.2.4	„Kultur gestalteter Räume“ als Ergebnis des QM-Prozesses	270
9.3	Diakonische Kulturen ermöglichen Qualität und fördern Qualitätsmanagement-Systeme	272
9.3.1	Diakonische Qualitätskultur als dynamische Organisationsentwicklung	272
9.3.2	Zusammenbruch oder Aufbruch diakonischer Kulturen durch QM-Systeme	275
9.3.3	Ausblick auf eine diakonische Qualitätskultur der Zukunft: Disziplin, Vielfalt, Sinnlichkeit	279
10	Literaturnachweis	282