

Organisationen anders machen

Oliver Koenig und Thomas Schweinschwaller

- ▶ Was uns bewegt?
- ▶ Vorstellen der Personen
- ▶ Unsere Ähnlichkeiten und Unterschiede zur Leitfrage
- ▶ Ergebnisse vorstellen und diskutieren
- ▶ Mit zwei Brillen organisieren
- ▶ Ergebnisse vorstellen und diskutieren

PRESENT...

How we see



DESIGN

WE WISH
THE FUTURE.....



OUTCOME



Copyright: Ester Ortega (Fundacion Tuya)

Was treibt Organisationen aktuell an?
Angst, Anpassung, Überbehütung, Defizitblick



Vorstellen der Personen

- ▶ Bitte stellen Sie sich kurz vor.
- ▶ Und beantworten Sie folgende Fragen:
 - ▶ Wie heiÙe ich?
 - ▶ Wo wohne ich?
 - ▶ Wo arbeite ich?
 - ▶ Welche Rolle/Welche Rollen habe ich in meiner Organisation?

Unsere Ähnlichkeiten und Unterschiede

- ▶ Bitte gehen Sie in Gruppen mit 4 Personen zusammen:
 - ▶ Wählen Sie Personen, die Sie wenig kennen, mit möglichen Unterschieden (z.B. Herkunftsländer, Rollen)
 - ▶ Und reden Sie bitte zu folgenden Fragen.
 - ▶ Wählen Sie eine ZeitmesserIn und eine PräsentatorIn.
 - ▶ Sie werden ein Gespräch in mehreren Teilen führen.

Unsere Ähnlichkeiten und Unterschiede

Ein Gespräch in drei Teilen. Bitte hören Sie gut zu.

- ▶ 1) Organisationen anders machen:
 - ▶ Was treibt mich an darüber nachzudenken?

Bitte nehmen Sie sich pro Person 2 Minuten Zeit zum Antworten.

Und dann haben Sie 5 Minuten Zeit zum Aufschreiben.

- ▶ 2) Was muss sich in Organisationen der Behindertenhilfe am dringendsten ändern?

Bitte nehmen Sie sich pro Person sind 2 Minuten Zeit zum Antworten. Dann haben Sie 5 Minuten Zeit zum Aufschreiben.

Und dann haben Sie 5 Minuten Zeit zum Aufschreiben.

Ähnlichkeiten und Unterschiede

Teil 3:

- ▶ Welche Ähnlichkeiten und Unterschiede werden mir deutlich und wie erkläre ich diese?

Bitte nehmen Sie sich pro Person 2 Minuten Zeit zum Antworten.

Und dann haben Sie 5 Minuten Zeit zum Aufschreiben.

Bitte setzen Sie Ihre Antworten über Ähnlichkeiten und Unterschiede auf Plakat.

Wir bitten Sie Ihre Erkenntnisse dann kurz vorzustellen.

Ähnlichkeiten & Unterschiede

- der Blickwinkel auf die Persönlichkeit, passt nicht
- ↓ der Blickwinkel auf d. Einzelnen) - von der Unterstützungspersonen sehr präsent geht verloren
- ausgeliefert sein / (Angst vor) Zerstörung eines Menschen Individualisierung nicht möglich
- schwerer Tanker
↳ wann ändert sich wirklich etwas?

Was ändern?

- ★ Klient/innen ernst nehmen & Raum geben die eigenen Wünsche zu äußern
- ★ Nutzer/innen stark machen!
↳ anspricht an Entscheidungs- & Entwicklungsprozessen beteiligen (z.B. Alice - Funktion)
- ★ Unterstützungspersonen den Raum geben
 - sich mit ihrer Rolle
 - sich mit ihrer eigenen Motivationauseinander zu setzen
- ★ Personal mit Zeit ausstatten.

Erklärung für Unterschiede und Gemeinsamkeiten

- ★ Unterschiedliche Betroffenheit
- ★ Unterschiedliche Rollen
- ▶ verschiedene Erfahrungen
- ↳ Unbehagen - unetraglich finden der Rahmenbedingungen

- || Rollen - Klärung
- ▶ Rollen - Entscheidung
- ▶ Rollen - Identifikation
- ||

① berufl. Alltag = Veränderung
Warum eigentlich nicht!
(statt JA ABER)

© gr. ♥, Orga "muss" sich ändern, Menschen in Blick nehmen, damit's gelingt
das Leitbild "Gemeinschaft verwirklichen"

© "stosse an" (Konventionen...)
Begegnung mit Ines Boban
→ "P2P Familie", gibt gute Beispiele / evolutionäre Orgastruktur

© persönl. Entwicklung,
New Path, Kultur der Wertschätzung - guter Boden, damit's gelingt

stosse an Grenzen in Orgas
(Verwaltung stoppt)
Erfahrung, P2P erweckt Personen
Fragen zur Finanzierung

- ②
- ▲ öffnen für Sozialraum
 - ▲ Vorgesetzte, die Rücken decken und stärken, Mut - zumuten nicht dr. Regelungen hindern lassen - Wege finden
 - ▲ mit Betroffenen arbeiten
Rahmenbedingungen dafür schaffen
zuhören

③
▲ P2P als Chance + Gefahr
Verstehen wollen, was P2P ist
& offen dafür

▲ Netzwerken, austauschen
Mut für neue Kultur (weniger
Dokumente, mehr
Hörseh)

▲ Oogas sollen MA nähren,
damit's gelingt. NutzerInnen
ermächtigen lassen

homogene  ④

best practise Beispiele erzählen...

1) Was treibt uns an?

Spannung & Widersprüche

Es bewegt sich etwas im
System...

- was ist die Motivation?
- aber oft nur Schein Partizipation

2) Was sollte sich ändern?

- Entscheidungen dort treffen, wo
die Konsequenzen sichtbar werden
=> Peer-Beratung, Assistenz, Mündig-
keit und Transparenz

3) Ähnlichkeiten & Unterschiede

Organisationen als lernende Institutionen

- mehr Angst auf Seiten von der Organisation
vor Verantwortungen als bei Betroffenen selbst

- ② Was treibt mich nachzudenken
- eigene Erfahrung mit einer Institution (Handwerk)
 - Selbstverständnis der Org. wird nicht hinterfragt + „Denkverbot“
 - Org. hinter sucht nicht die individuellen Lösungen

unvermeidliche Forderung

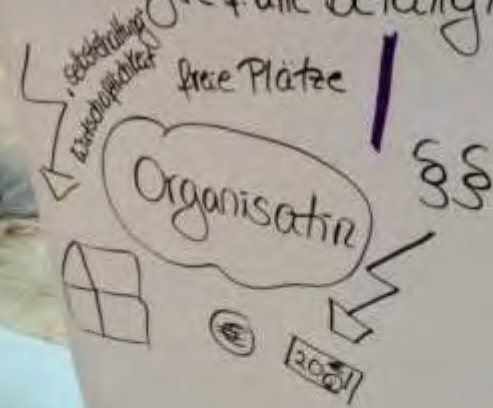
- Selbsterhaltung als Selbstzweck
- Wirtschaftlicher Druck (national)
- Überbordender Bürokratismus
- nach 107 die Berufe tauschen
- 202 Berufe → Handwerk
- Partizipation auf allen Ebenen ↑
- *Strukturelle Festsitz aufbrechen*

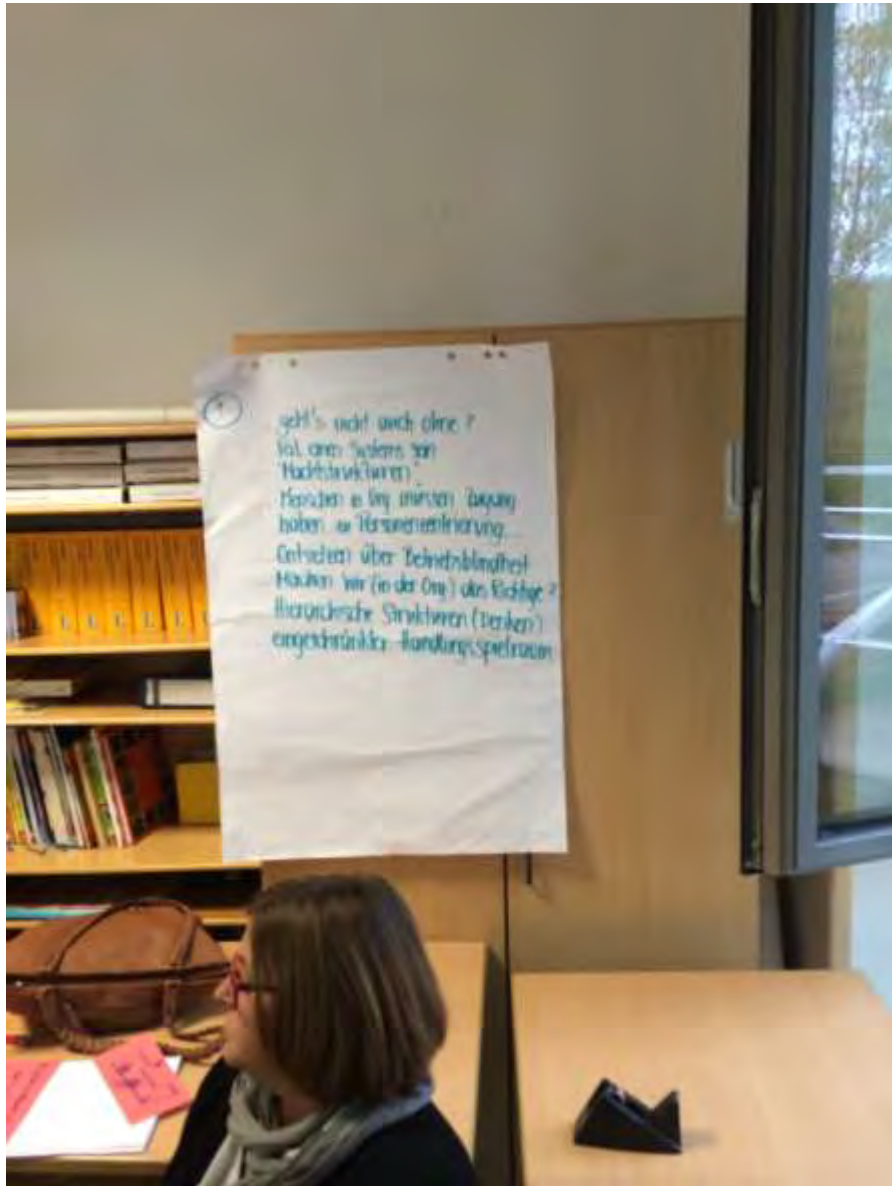
③ Ähnlichkeit + Unterschiede

Berufe
 → Handwerk
 auf allen Ebenen ↑
 aufbrechen

③ Ähnlichkeit + Unterschiede

↳ Wunsch nach individuellen Lösungen f. alle Beteiligten





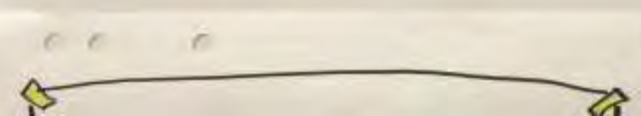
geht's nicht auch ohne?
 ist ein System von
 Machtstrukturen
 Personen in der Organisation
 haben → Personifizierung
 Gefühle über Behinderbarkeit
 Menschen: wie (in der Org.) oder Rechte?
 Hierarchische Strukturen (Verknüpfung)
 eingeschränkter Handlungsspielraum

Ähnlichkeiten & Unterschiede

- der Blickwinkel auf die Persönlichkeit, passt nicht
 ↓ der Blickwinkel auf d. Einzelnen geht verloren
 ■ ausgeliefert sein | (Angst vor) Zerstörung eines Menschen
 Individualisierung nicht möglich
 ∞ der Unterstützungs-Personen sehr präsent
- schwerer Tanker
 ↳ wann ändert sich wirklich etwas?

Was ändern?

- ★ Klient/innen ernst nehmen & Raum geben die eigenen Wünsche zu äußern
- ★ Nutzer/innen stark machen!
 ↳ ermächtigt an Entscheidungs- & Entwicklungsprozessen beteiligen
 (keine Alibi - Funktion)
- ★ Unterstützungs-Personen den Raum geben
 - sich mit ihrer Rolle
 - sich mit ihrer eigenen Motivation auseinander zu setzen
- ★ Personal mit Zeit ausstatten.



Organisationsbilder sind durch Menschenbilder beeinflusst

Das eigene Menschenbild wirkt als sich selbst erfüllende Prophezeiung.

- ▶ Theorie X: Mensch hat Abneigung gegen Arbeit. Es muss gezwungen, gelenkt und geführt werden.

Wirkprinzipien: Macht, Rolle, Funktion

- ▶ Theorie Y: Mensch ist motiviert und sucht nach Verantwortung und Beteiligung.

Wirkprinzipien: Teamarbeit, Arbeitsgruppen, Vorschlagswesen

Organisationen sind sowohl verfestigt

- ▶ Regeln und Strukturen
- ▶ Ablauf und Routine
- ▶ Macht und Ordnung



als auch im Fluss



- ▶ Zufälle
- ▶ Freiräume
- ▶ Beziehungen
- ▶ Eigeninteressen der Mitglieder
- ▶ Experimente
- ▶ Informelle Absprachen und Einflussnahmen
- ▶ Projekte usw.

Organisationsbilder



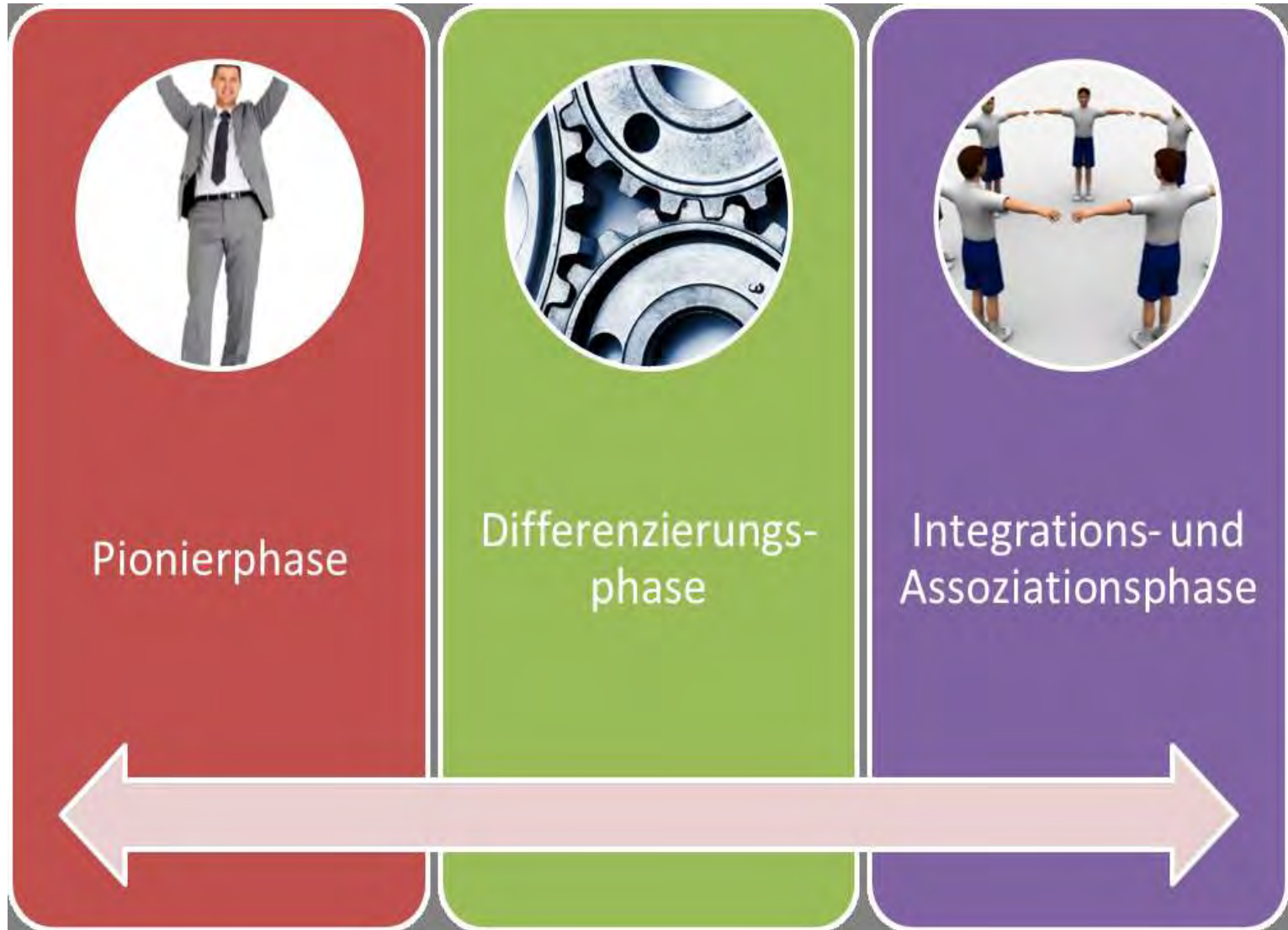
Organisationsbilder (nach Morgan)

- ▶ Organisationen sind Ausbeutungsmaschinen des Kapitalismus.
- ▶ Organisationen sind Maschinen und das Ordnungsprinzip ist Rationalität.
- ▶ Organisationen sind Heimaten von Menschen und wesentliche Bezugspunkte der Wachzeit ihrer Mitglieder.
- ▶ Organisationen sind soziale Systeme, die Routinen und Regeln haben und durch diese zusammen gehalten werden.
- ▶ Organisationen als Netzwerke, die immer weniger zentral gesteuert sind.
- ▶ Die Hauptaufgabe von Organisationen ist vor allem, Widersprüchliches zu verarbeiten, in dem sie diese in Funktionen und Prozesse definieren und damit Arbeitsabläufe organisieren.

Zwei Paradigmen im Verständnis von Organisationen

Organisation als Maschine	Organisation als soziales System
Totale Steuerung/Kontrolle möglich	Steuerung ist begrenzt/aber gezielte Einflussnahme möglich.
Veränderungen werden als selektiver Eingriff gestaltet.	Veränderungen sind soziale komplexe Interaktionen.
Prozesse sollen unabhängig von den handelnden Personen funktionieren.	Handelnde Personen prägen mit ihren Vorstellungen von Wirklichkeit die Prozesse.
Veränderungsmöglichkeit von Menschen wird gering betrachtet	Menschen verhalten sich sinnvoll im Sinnes des Systems und können sich anders verhalten.

Entwicklungsphasen einer Organisation



Pionierphase

Merkmale

- ▶ Stark von einer Person/Initiative abhängig
- ▶ Abläufe sind überschaubar
- ▶ Personen werden Aufgaben zugeordnet
- ▶ Flexibilität

Schwierigkeiten

- ▶ Überforderung von Einzelpersonen
- ▶ Wachstum bringt Unübersichtlichkeit
- ▶ Unzureichende Planung - viel Aktionismus
- ▶ Hohe Wirkungsorientierung durch KundInnennähe
- ▶ Schwarz-/Weiß-Denken durch Personalisierung

Differenzierungsphase

Merkmale

- ▶ Aufgaben, Kompetenzen werden schriftlich festgelegt
- ▶ Zentralisierung
- ▶ Ausgeprägtes Abteilungsdenken
- ▶ Verwaltungsaufgaben werden gewichtiger

Schwierigkeiten

- ▶ Abteilungsdenken
- ▶ Einschnitt an Kreativität
- ▶ Planungsdominant
- ▶ Delegation von Verantwortung
- ▶ Suche nach Profil
- ▶ Denken in Entwicklungen und Phasen
- ▶ Erleben einer Verringerung von Vertrauen

Integrationsphase

Merkmale

- ▶ Delegation von Verantwortung
- ▶ Entscheidungen in bewussten Schritten
- ▶ Suche nach Verbindenden (Leitbild, Werte)
- ▶ Wiederentdeckung der KundInnen
- ▶ Kooperationswünsche werden geäußert

Schwierigkeiten

- ▶ Loslassen der zentralen Durchgriffe
- ▶ Gegenseitige Überforderung bezüglich Freiraum
- ▶ Aktivierung des mittleren Managements

Evolutionäre Organisationen

Evolutionärer Sinn:

Verbinden mit dem Sinn und Ursprung

Zusammenleben mit Umfeld

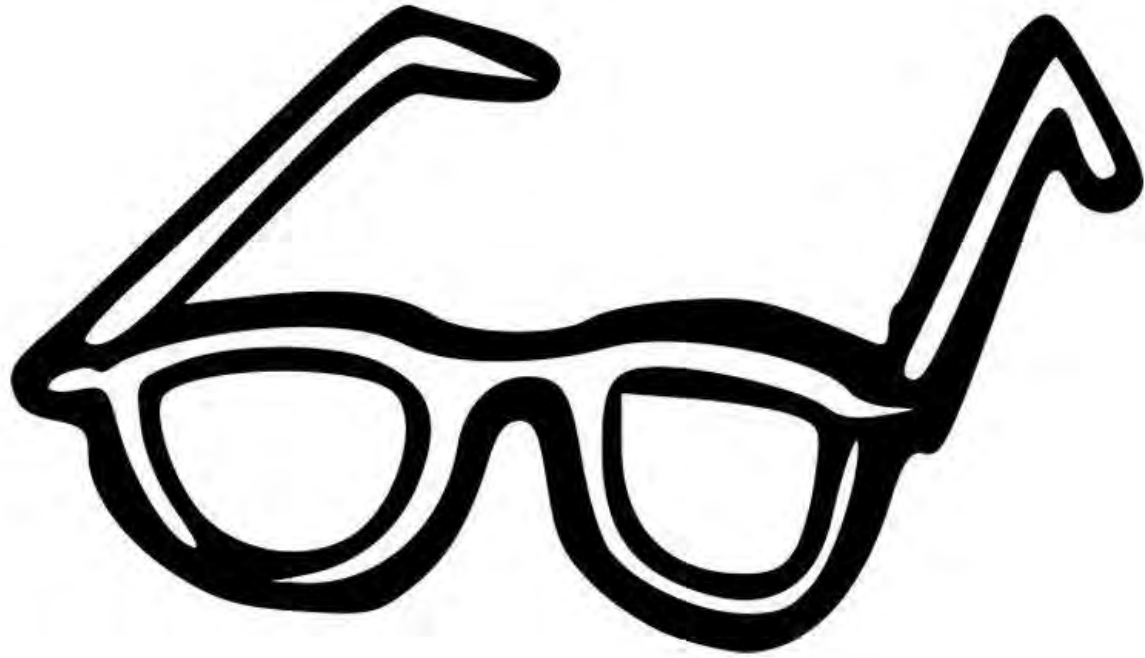
auf die Organisation „hören“

Ganzheit:

Einladung an die ganze Person nicht nur eine Rolle

Selbstführung:

Entscheidung dort, wo eine gebraucht wird. Auflösung der Hierarchie



Mit zwei Brillen organisieren

- ▶ Bitte wählen Sie ein Veränderungsthema aus.
Teil 1: Setzen Sie sich die Systembrille auf.
Und klären Sie, wie Sie das Veränderungsthema angehen.
Und was für Sie Bedeutung hat:
 - ▶ Worauf richtet sich Ihre Aufmerksamkeit? Was ist für Sie unter dieser Brille besonders wichtig?
 - ▶ Wie nehmen Sie dazu da Umfeld wahr?
 - ▶ Wie nehmen Sie die KundInnen und deren Kreise?
 - ▶ Wie nehmen Sie die MitarbeiterInnen wahr?
 - ▶ Wie nehmen Sie die Führung wahr?
 - ▶ Wozu ist mit dieser Brille eine Organisation wichtig?

- ▶ Bitte wählen Sie ein Veränderungsthema aus.

Teil 2: Setzen Sie sich die KundInnenbrille auf.

Und klären Sie, wie Sie das Veränderungsthema angehen. Und was für Sie Bedeutung hat.

- ▶ Worauf richtet sich Ihre Aufmerksamkeit? Was ist für Sie unter dieser Brille besonders wichtig?
- ▶ Wie nehmen Sie dazu da Umfeld wahr?
- ▶ Wie nehmen Sie die KundInnen und deren Kreise?
- ▶ Wie nehmen Sie die MitarbeiterInnen wahr?
- ▶ Wie nehmen Sie die Führung wahr?
- ▶ Wozu ist mit dieser Brille eine Organisation wichtig?

Unsere Verdichtung: Wozu ist dann eine Organisation wichtig?

- ▶ Was wurde für mich beim Nachdenken (auf der intellektuellen Ebene) deutlich?
- ▶ Was ist für mich emotional spürbar geworden?
- ▶ Was leite ich daraus für konkrete Handlungen/Schritte in meiner Rolle/meinem Verantwortungsbereich ab?