

PROFI-LER Institut für professionelle Entwicklung

Horst E. Bertsch, Diplom-Psychologe, Supervisor und Kollegen
Mitglied im BDP und der DGTA



Sonnenhalde 25

74632 NEUENSTEIN-Eschelbach

Tel.: 07942-941200, Fax: 941202

<http://www.PROFI-LER.de>

2004

Lernende Organisationen – lernende Professionelle

Horst E. Bertsch und Herbert Böing:

In: Ritscher, Wolf (2004): *Systemische Modelle für die Soziale Arbeit*.
Heidelberg (Carl-Auer-Systeme) im Druck

1. Systemische Perspektiven für die professionelle Selbststeuerung von Organisationen und ihren MitarbeiterInnen
2. Die Falldarstellungsgruppe und die Schulung in Kaskadensystemen
3. Macht in Organisationen
 - 3.1. Führung von oben – Führung von unten
 - 3.2. Unterschiede zwischen Privat-, Fach- und Organisationsrolle
 - 3.3. Führungsdialog
 - 3.4. Achtung für die Grundbedingungen der Kommunikation in Organisationen
5. Ausblick
6. Literatur

1. Systemische Perspektiven für die Entwicklung von Organisationen und ihre MitarbeiterInnen

Senge et al. (1996 a, 1996 b) betonen folgende Komponenten für das Lernen von und in Organisationen:

- **Personal Mastery:** Die Disziplin der Selbstführung, der Persönlichkeits- und Fachlichkeitsentwicklung, der Grad der professionellen Meisterschaft, die Klärung und Vertiefung der eigenen Vision und Lebensentwürfe, die Bündelung und Fokussierung der Energien auf zu bewältigende Aufgaben, die Entwicklung der Geduld und die Fähigkeit, sich innerhalb der beruflichen Rolle fachlich weiter zu entwickeln und davon auch persönlich zu profitieren.
- **Mentale Modelle:** Die innere kognitiv-affektive Landkarte; sie enthält Annahmen der Menschen über sich Selbst, die Anderen und die gesellschaftlichen Verhältnisse; kulturell, familiär und persönlich gebildete Werte, Normen und Regeln; sinngebende Geschichten und Symbole; Wahrnehmungs- und Erkenntnismuster.
- **Visionen:** In die Zukunft weisende Leitbilder und Ideen, über die sich die Identität einer Organisation herstellt und mit denen sich die MitarbeiterInnen identifizieren können; daraus speist sich ihre Motivation und ihr Einsatz für die Ziele der Organisation.
- **Teamlernen:** Gemeinsames Lernen in der Organisation durch Kooperation im Arbeitsalltag, Foren für eine Metakommunikation über die Prozesse im Arbeitsalltag und

gemeinsame Fortbildungen der MitarbeiterInnen; dadurch kann deutlich werden, dass in der Informationsgesellschaft die Teamarbeit der Einzelarbeit überlegen ist.

- **Systemdenken:** Systemdenken ist eine den bisher genannten Komponenten übergeordnete Perspektive; mit dessen Hilfe können Lernprozesse ganzheitlich organisiert und metakommunikativ reflektiert werden; Vester bezeichnete dies als „vernetztes Denken“ (Vester 1988), D. Dörner hat die Komponenten dieses Denkens in der Analyse der Computersimulationen Tanaland (Dörner 1989) und Lohhausen (Dörner et al 1983) dargestellt.

Organisationsentwicklungskonzepte sollten sich auf diese Komponenten beziehen. Dann ist einerseits gewährleistet, dass die Originalität und Individualität jedes Mitglieds einer Organisation konstruktiv in den Gesamtprozess der Organisation integriert und wertgeschätzt wird. Andererseits können dann Regeln geschaffen werden, durch die unterschiedliche Positionen für die gemeinsame Entwicklung der MitarbeiterInnen und der Organisation als ihnen übergeordnetes System genutzt werden.

Um Veränderungen und Lernen in Organisationen zu ermöglichen, müssen ihre Mitglieder sich mit einigen Fragen auseinandersetzen:

- Wie kann man vom Reden zum Handeln kommen?
- Wie schaffen sich die Mitglieder einer Organisation Zeit zum Lernen? Welche sozialen Räume gibt es dafür? Dürfen Fehler gemacht und selbstverantwortlich behoben werden?
- Erfahren die in der Organisation Handelnden, vor allem die Leitungspersonen, wie sich ihre Entscheidungen auswirken?
- Wie führt man eine lernende Organisation?
- Wie lassen sich Kooperation, Demokratie und Hierarchie miteinander verknüpfen?
- Wie kann die professionelle Arbeit zielorientiert gestaltet, beschrieben, evaluiert und gegebenenfalls verändert werden?
- Wie wird mit Macht umgegangen: wird sie tabuisiert oder transparent gemacht, wird Macht missbraucht oder als Ressource für die Entwicklung von kooperativen Lernprozessen genutzt?

Wir möchten uns im weiteren Verlauf auf Diskurse zu den beiden letzten Fragen beschränken.

2. Die Falldarstellungsgruppe und die Schulung in Kaskadensystemen

Um in einer Einrichtung systemisches Lernen am Fall einzuführen und eine Kultur zu fördern, in der MitarbeiterInnen und Kinder/Jugendliche reifen, ist die Falldarstellungsgruppe ein geeignetes Medium. Systemintelligent wird eine Plattform geschaffen, wenn gleichzeitig die Professionskultur und die fachliche Identität des Mitarbeiters/In gefördert wird.

Als Lernplattform treffen sich dazu regelmäßig ErzieherInnen aus verschiedenen Gruppen und die LehrerInnen der Schule für Erziehungshilfe. Jede(r) TeilnehmerIn hat die Pflicht, einmal im Jahr für 30 Minuten eine gelungene Sequenz aus der Arbeit am Kind darzustellen; ein(e) zweite(r) übt sich in der Rolle der ModeratorIn; ein(e) geschulte(r) MitarbeiterIn nimmt die Rolle der „Live-SupervisorIn“ des Beraters ein. (vgl. „3 Schwäne“ nach Schmid 1994).

Nach dem eigentlichen Beratungsprozess erfolgt ein Metalog über die Logik, die Fokusbildung und das Prozedere der Beratung bzw. der Beratung der Beratung. (Kaskade) Einerseits führt das nicht sofort geliebte Verpflichtende zu einer Kultur, in der die Basis komplett eingebunden ist und eine kollegiale Fachlichkeit und „Peer-Fachaufsicht“ etabliert wird. Durch die überwiegende Fokussierung auf die Logik des Gelingens werden Ressourcen aktiviert und gesunde Prozesse für andere Bereiche generalisierbarer, sowohl in der Arbeit mit den Kindern/Jugendlichen als auch in der kollegialen Gestaltung der „dienstlichen Begegnung“. Weiterhin wird durch die Zeitstruktur und das Metalogisieren erreicht, dass

professionelle Standards der kollegialen Beratung eingerichtet werden. Nicht zuletzt werden Lösungen installiert, die diese Gruppe kompetent und die Anwesenheit einer erfahrenen BeraterIn zunehmend überflüssig machen. Persönliches Lernen und Teamlernen werden also gleichermaßen gefördert.

Beispiel:

Eine Mitarbeiterin aus dem vollstationären Bereich berichtet in der Falldarstellungsgruppe, wie sie gelungen mit dem Trotzverhalten eines neu aufgenommenen 8 jährigen Jungen in der Zu-Bett-geh-Zeit umgeht. Ein Kollege aus dem Schulbereich vereinbart sich als „Berater (2. Schwan)“ mit ihr, auf die Logik ihres Gelingens und ihre Erklärungsgewohnheiten zu achten und Optionen zu erarbeiten, wie Erfahrungen auf die zu leistende Elternarbeit übertragbar wären. Der Fachdienstmitarbeiter („Berater des Beraters, 3.Schwan“) vereinbart sich mit dem Lehrer, ihm als alter ego aktiv beizustehen, in der Beratungssituation auf Fokussierung und gelungene Ankoppelung an den Prozess der Mitarbeiterin in der Beratung zu achten. Die anderen Teilnehmer beobachten diese Kaskadenberatung und ihre fachlichen wie persönlichen Impulse werden abschließend vom Fachdienstmitarbeiter moderiert.

Im Beratungsverlauf verhaken sich emotional die Mitarbeiterin und der Lehrer bei dem wohlmeinenden Versuch des Lehrers, unscharfe Antworten der Erzieherin zu konfrontieren. Durch Intervention des Fachdienstmitarbeiters löst sich diese Blockade und bildet gleichzeitig Grundlage für eine Parallelprozesshypothese zwischen Erzieherin und Mutter des 8jährigen (vgl. 4P4K-Modell in 2.Artikel der Autoren in diesem Band). Die Mitarbeiterin lernt nun stringenter, a.) was der Lehrer vereinbarungsgemäß fokussieren wollte und b.) was aus dem Prozess für hilfreiche Antithesen den Kontakt zwischen ihr und Mutter qualifizieren könnten. Der Lehrer lernt, seinen Fokus zu halten, indem er Hilfe holt (Modell für professionelle Co-arbeit) und ineffektive Prozesse konfrontiert, dabei wohlwollend und effektiv angekoppelt bleibt. Alle Teilnehmer lernen, zwischenmenschliche Prozesse zielgerichtet anzuregen/ zu steuern und Störungen als Hypothesen für Lösungen zu überprüfen. Im Metalog danach üben sie eine gemeinsame Sprache für ihre Wahrnehmungen und Generalisierbarkeit dieser Erfahrung. Die an der Beratung Beteiligten werden für ihre Beiträge gewürdigt und eine Alltagskultur ist geschaffen, in der sich alle sehr konkret „in die Karten schauen“ lassen.

3. Macht in Organisationen

Macht ist immer kontextbezogen und eine Grundbedingung unseres Lebens. „Macht ist die Möglichkeit von Personen, auf Menschen und/oder die Rahmenbedingungen, unter denen diese leben, einzuwirken, d.h. die Möglichkeit, das Erleben und Verhalten von Menschen zu beeinflussen und/oder die Rahmenbedingungen zu verändern, unter denen Menschen leben.“ (Gerlacher et al. 2002, S. 94).

Sparmaßnahmen im sozialen non-profit-Bereich verführen zu Anleihen aus dem profit-Sektor, z.B. lean management, flachen Hierarchien etc. Dabei sollte immer bedacht werden, welche Unterschiede es in den Rollendefinitionen der Mitglieder von profit und non-profit-Organisationen gibt. Kirchliche Träger z.B. berufen sich auf die Ideale der Bergpredigt – und nicht auf die Regeln der kapitalistischen Wirtschaft. Dennoch haben auch hier die Notwendigkeiten wirtschaftlichen Denkens Einzug gehalten. Wie lassen sich diese unterschiedlichen Perspektiven verknüpfen und welche Bedeutung hat dabei die Macht der übergeordneter Führungskräfte? Sind sie dazu verdammt, die Perspektive der Wirtschaftlichkeit gegenüber den MitarbeiterInnen durchzusetzen? Was aber, wenn sie selber die Idee der Macht ablehnen, aber Macht einsetzen? Was, wenn die MitarbeiterInnen diese Idee gemeinsam mit der Führungskraft oder im Unterschied zu ihr ablehnen? Wie kann sich dann eine caritative Organisation im Spannungsfeld von christlichen Werten einerseits,

andererseits der zunehmenden Ökonomisierung des sozialen Sektors und den neuen Entgeltsystemen für soziale Dienstleistungen behaupten? Diesen Fragen mussten sich Leitung und MitarbeiterInnen in den Organisationsentwicklungsprozessen der St. Josefspflege immer wieder stellen.

Führung und Management in sozialen Organisationen wurde bislang gern als hierarchiefrei bzw. -arm „mystifiziert“. Für die Diskussion der aus dieser Annahme entstehenden problematischen Prozesse ist ein Modell (KÖSTER, 1994) hilfreich, in dem entsprechende mystifizierende Annahmen (Postulate) in Beziehung gesetzt werden zu den entsprechenden Strukturen (Kategorien) der Organisation und systemischen Prinzipien. Dann wird die zugehörige Antithese benannt. Das so entstandene Modell kann dann in der Gruppe/dem Team im Hinblick auf unerwünschte Folgen, z.B. Einschränkungen der Handlungsfreiheit, diskutiert werden. In den Antithesen werden Themen und Aufgaben aufgeführt, die zu einer die Macht als grundlegendes Phänomen menschlicher Beziehungen berücksichtigenden Haltung und Organisationskultur beitragen.

Prinzipien	Kategorien	Postulate	Antithesen
Selbstorganisation	Verhältnis zum Träger und zum Gesamtsystem	Das Team entscheidet in allen Dingen selbst	Tatsächliche Entscheidungs- und Handlungsspielräume; Vereinbarungen mit dem Träger
Partizipation – Teamleitung	Leitung – Entscheidungsfindung	Alle sollen an der Leitung in gleicher Weise beteiligt sein	Notwendigkeit von Regeln, Strukturen; Stellung des offiziellen Leiters; Delegation, Zeitökonomie
Kooperation	Arbeitsorganisation	Kooperation führt zu immer besseren Leistungen	Differenzierte, aufgabenspezifische Einschätzung von Kooperation und individueller Arbeit
Achtung der persönlichen Würde im Team	Berufliche Stellung und persönliche Achtung	Alle Teammitglieder sind als gleich anzusehen, keine Berufung auf Position und Kompetenz	Anerkennung unterschiedlicher Positionen, Kompetenzen und Befugnisse; faire Regelung von Abhängigkeitsverhältnissen
Offenheit – angstfreie Kommunikation	Kommunikation	Jeder darf und muss sich den anderen ganz öffnen können	Berechtigung von rollenbezogener Begrenzung von Offenheit; Verantwortung für beruflich erforderliche Kommunikation und Information
Emotionale Unterstützung – Solidarität	Klima, persönliche Beziehung	Das Team muss dafür sorgen, dass sich jeder gut fühlt; es muss vorbehaltlos für jeden eintreten	Bedeutung emotionaler Selbstregulierung; Abgrenzung der Verantwortung des Teams
Kreativität	Verhältnis von Kontinuität und Veränderung	Es müssen für Aufgaben und Probleme immer neue Lösungen gefunden werden	Routine als Voraussetzung für Kreativität; Bedeutung der Verlässlichkeit von Regelungen
Engagement	Persönliche Beziehung zur Arbeit	Leistung ist nur möglich, wenn die Arbeit durch die Identifikation mit ihren Zielen zum persönlichen Bedürfnis wird	Anerkennung von beruflichen Verpflichtungen; Anpassung an Bedingungen und Absprachen als autonome Entscheidung
Selbstverwirklichung	Entwicklung professioneller Kompetenz und persönlichem Wachstum	Der Beruf muss der Selbstverwirklichung dienen	Unterscheidung von privaten und beruflichen Entwicklungsaufgaben und Möglichkeiten; Abgrenzung zw. professioneller Kompetenzerweiterung und

			Therapie
Achtung vor der Würde der Klienten	Klientenbeziehung	Man darf den Klienten nicht mit professioneller Überlegenheit begegnen	Professionelle Verantwortung für die Gestaltung der Klientenbeziehung; Kontakte

Macht spiegelt einen wechselseitigen Prozess zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, oder zwischen Gleichgestellten, z.B. Teamkollegen. Meistens ruft Macht eine „Gegenmacht“ hervor.

Macht konstituiert sich durch

- **Strukturen der Organisation**, auf denen die Macht einer Person beruht: Prinzipien und Regeln der Kommunikation, das System von Strafe und Belohnung, die Legitimität des Rollenhandelns, das Expertenwissen und die Verfügungsmacht über Information;
- **psychische Prozesse**, die den persönlichen Umgang mit Macht bzw. die persönliche Beziehung zu einer mit Macht ausgestatteten Person beeinflussen: Gefühle der Macht bzw. Ohnmacht, Selbst- und Fremdattributionen, Kontrollüberzeugungen und der Bezug zu den inneren und äußeren Realitäten;
- **die Ebene des Verhaltens**, d.h. des gezeigten Umgangs mit Macht; Leitthemen sind hier: Unterdrückung, Vermeidung, Anpassung, gemeinsames Handeln, Kompromiss, und Toleranz.

Eine systemische Organisationsberatung wird diese drei Perspektiven in ein Konzept sozialer Systeme integrieren, d.h., immer die Funktion dieser Strukturen, psychischer Prozesse und des Verhaltens im Beziehungskontext thematisieren, Beziehungs- und Eskalationsmuster herausarbeiten, das Verhältnis unterschiedlicher Teilsysteme des Gesamtsystems beleuchten und auf die Bedeutung der Umwelteinflüsse fokussieren. Systemische Organisationsberater laden zur Metakommunikation (siehe Watzlawick et al 1971) und zu Lösungen zweiter Ordnung (Watzlawick et al. 1975) ein. Letztlich geht es um eine Würdigung des Gegebenen, Ermöglichung von Entwicklungsprozessen und die Anerkennung des Anderen als Möglichkeit des Selbstseins.

Wir möchten exemplarisch vier Elemente für die Auseinandersetzung mit dem Thema der Macht benennen:

- Führung von oben – Führung von unten
- Unterschiede zwischen Privat-, Fach- und Organisationsrolle
- Führungsdialog
- Respekt und Achtung vor Grundelementen des Miteinanders in Organisationen

3.1. Führung von oben – Führung von unten

Führung von oben (Vorgesetzte) und Führung von unten (Kommunikation, Inffluss, Wirklichkeitsdefinitionen der Basis) brauchen Reflexion und Begleitung, um einschränkende Ideen über Macht und Führung zu bewältigen. Lebensgeschichtlich erworbene wie aktuell dysfunktionale Gewohnheiten und Leitideen über Einfluss gehören genauso dazu wie Verantwortung für die eigenen professionellen Beiträge im Hilfeprozess. Persönliche Entwicklung erhält im Kontext der Jugendhilfe eine besondere Relevanz: Im Umgang mit problematischen Systemen, Situationen, Menschen wird man/frau entweder besonders schnell reif, besonders schnell krank oder korrupt - alle eigenen Schattenseiten werden in der entstehenden Dynamik mit den Jugendlichen und ihren Familien extrem herausgefordert. Die anzustrebende Autonomieentwicklung für Führende wie Geführte braucht Förderung und ist ein Parallelfeld zum therapeutischen Milieu (Bertsch 1995). Die oft zum Auslaufmodell erklärte Hierarchie bleibt für Organisationen weiterhin – wenn auch in gewandelter Form –

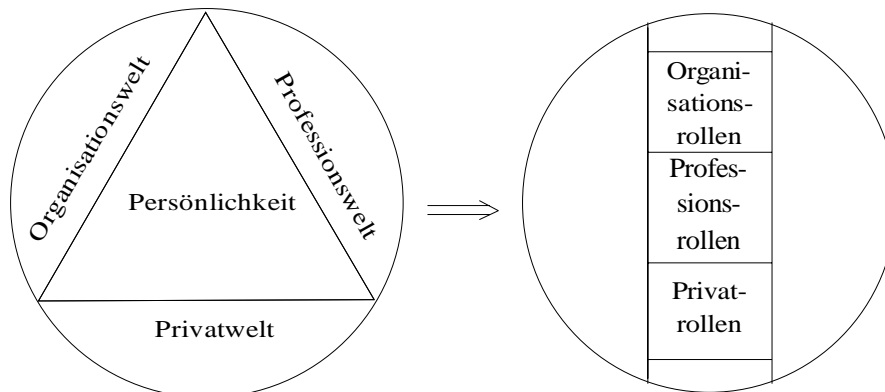
wichtig. Sie ermöglicht es, in komplexen Strukturen Aufgaben und Verantwortlichkeiten klar zu verteilen und den zugewiesenen Bereich selbstständig zu gestalten.

Auch über Führungsbeziehungen wird neu diskutiert werden müssen, zum Beispiel über die Kompetenz und Verantwortung der Geführten beim Einfordern von Führung; das wäre als Führung von unten zu bezeichnen. Zu einseitig wird Führung als Problem der Führenden betrachtet. Führung ist eine Beziehung, die auch vom Geführten kompetent gestaltet werden muss.

3.2. Unterschiede zwischen Privat-, Berufs- und Organisationsrollen

Um in Systemen professionell handeln und den eigenen Einfluss reflektieren zu können bedarf es der Unterscheidung von Privat-, Berufs- und Organisationsrolle. Die aus diesen Rollen resultierenden unterschiedlichen Haltungen, Werte und Motive müssen in Beziehung gesetzt werden zu dem Berufsalltag der HelferInnen. Hierfür sind Teamgespräche, kollegiales Fallverstehen und Supervision wichtig.

Wird zum Beispiel im Gruppenleitergremium die Frage besprochen, ob ein dreizehnjähriges schwangeres Mädchen, das im vollstationären lebt, abtreiben soll, resultieren möglicherweise in allen Rollen unterschiedliche Haltungen. In der Privatrolle kann man sich von der Abtreibung vehement distanzieren; fachlich dagegen ist zu reflektieren, welches Szenario das Mädchen am besten verkraftet und welches das Team begleiten kann; in der von der Organisation festgelegten Rolle sind deren Leitbild zu bedenken, die Frage der Vertraulichkeit, der Selbstbestimmung und der Partizipation der AuftraggeberInnen sowie mögliche öffentlichkeitswirksame Konsequenzen. Plausibles und stimmiges Verhalten in einer Rolle kann zu Problemen in einer anderen führen; die Kommunikation im Team wird chaotisch, wenn alle aus verschiedenen oder wechselnden Haltungen argumentieren. Das Wissen und die Anwendung dieses Rollenmodells kann in solchen Situationen hilfreich sein, für angemessene Ankoppelung und ziieldienliche Kommunikation.



3.3. Führungsdialog

Unter Führungsdialog ist ein Ritual der regelmäßigen Kommunikation über die von der Leitung ausgehenden Führungsdynamik gemeint. Dabei geht es nicht um eine Beurteilung des Vorgesetzten durch die hierarchisch nachgeordneten MitarbeiterInnen, sondern um eine dialogische Beziehungsreflexion. Daher der Begriff „Führungsdialog“. Eine Beurteilung der Führungskraft durch die MitarbeiterInnen würde die tatsächlichen Verhältnisse künstlich auf den Kopf stellen und unnötigerweise zusätzliche Barrieren errichten.

Im Rahmen des Führungsdialoges werden die MitarbeiterInnen gebeten, das Leitungsverhalten des/der Vorgesetzten in seiner Abwesenheit auf acht Einschätzungsdimensionen mit Hilfe von Punkt- oder Zahlenwerten einzuschätzen. Jede Dimension und die Bewertung wird als Skala visualisiert. Wird sie z.B. in Form eines Thermometers dargestellt, kann die Einschätzung über Grade erfolgen, bei der Verwendung

einer einfachen Zehnerskala wird ein Wert zwischen 1 und 10 festgelegt, bei der Darstellung der Dimension als Säule können farbige Punkte darauf geklebt werden, z.B. als minimal 0 und maximal 5 Punkte.

Die acht Dimensionen:

- Kommunikations- und Konfliktlösungsverhalten
- Das Erteilen von Arbeitsanweisungen
- Rückmeldung und Kritik
- Übertragen von Verantwortung, Delegieren von Aufgaben
- Verfügbarkeit in kritischen Situationen
- Zieldienlichkeit der Führungsentscheidungen
- Achtung und Respekt bezüglich der MitarbeiterInnen und der AdressatInnen der Unterstützungsangebote
- Kontrolle der Arbeit der MitarbeiterInnen hinsichtlich Effektivität und Motivation.

Die Besprechung der Einschätzungen findet dann wieder im Dialog zwischen Führungskraft und den nachgeordneten MitarbeiterInnen statt.

Die MitarbeiterInnen werden in Abwesenheit der Führungskraft gebeten, Punkte für jede dieser Dimensionen zu vergeben. Evtl. werden dann Vereinbarungen über neue Regeln, Gesprächsinstanzen, Kommunikationswege, Rituale vereinbart und schriftlich fixiert.

Die Hoffnung, dass sie von beiden Seiten eingehalten werden, gründet sich darauf, dass sie im Konsens zustande kamen und schriftlich fixiert wurden. Der Erfolg des Führungsdialogs hängt in hohem Maße davon ab, wie es um die Kommunikationskultur im auftraggebenden Unternehmen bzw. der betreffenden Gruppe bestellt ist. Er ist deshalb nicht als aller erste Maßnahme für einen stärker mitarbeiterInnenorientierten Führungsstils geeignet. Er sollte eingebettet sein in ein Gesamtkonzept, das z.B. aus MitarbeiterInnenbefragung, Befragung der Führungskräfte, Soziogrammen, Trainings zur Verbesserung der Zusammenarbeit und dem Führungsdialog besteht.

3.4. Achtung für die Grundbedingungen der Kommunikation in Organisationen

Weber (Weber 2001) und Varga-Kibet (2000) haben auf Grundelemente einer auf Achtung und Verdienst beruhenden Beziehungsordnung in Organisationssystemen hingewiesen:

- Die Dauer der zeitlichen Zugehörigkeit zu einem System
- die Zieldienlichkeit und Nützlichkeit des Handelns der MitarbeiterInnen für die Unternehmensziele und Leitbildaufgaben
- die formale Rolle innerhalb der Organisation.

In Supervisionen wie Organisationsentwicklung können durch Aufstellungen sinnliche Erfahrungen dieser Ordnungen und ein respektvoller Umgang damit angeregt und Verstrickungen aufgelöst werden. Aufstellungsarbeit macht auch verbewusste Strukturen zugänglich und veränderbar.

5. Ausblick

Der effektive Einsatz der beschriebenen Arbeitsformen erfordert eine Kultur der Kooperation und Akzeptanz, die kreative Lernräume für Veränderungsprozesse sichert und von allen Systemmitgliedern des professionellen Systems geachtet, getragen, gepflegt und weiterentwickelt wird. Die hierfür in der Organisation, ihren Abteilungen/Teams, bei den einzelnen Führungskräften und den nachgeordneten MitarbeiterInnen vorhandenen Ressourcen müssen die Perspektiven aller Beteiligten respektvoll mit einbeziehen. Die Botschaft muss heißen: jeder Beitrag ist wichtig, um eine kooperative Organisationskultur zu entwickeln bzw. zu stärken. Je weniger Tabus es dabei gibt, desto besser. Das Ziel einer Organisationsberatung im sozialen non-profit-Bereich kann nicht einfach die

Wirtschaftlichkeit sein, sondern eine möglichst erfolgreiche Hilfe für Menschen und soziale Systeme (z.B. Familien) in akuten oder chronischen Krisen. Ihnen dabei zu helfen, Hilfen überflüssig werden zu lassen, ist das erste Ziel und sicherlich auch eines, das der Wirtschaftlichkeit dient. Wirtschaftlichkeit kann sich aber nicht nur auf die soziale Organisation beschränken, sondern muss im gesamtgesellschaftlichen Kontext beleuchtet werden. Was nützt es, wenn in der Jugendhilfe eine teure Heimunterbringung vermieden wird - obwohl sie indiziert wäre, und dafür eine kriminelle Karriere des Jugendlichen gefördert wird. Die Kosten fallen dann nur einem anderen Sektor der Gesellschaft zur Last – und das ist **nicht** wirtschaftlich.

6. Literatur

- Bertsch, Horst (1995): Orientierung in der Erziehung in Heim und Schule, Weissenhof-Verlag Dr. Jens Kunow
- Dörner, Dietrich (1989): Die Logik des Misslingens. Reinbek (Rowohlt)
- Dörner, Dietrich et al. (1983/1994): Lohhausen. Vom Umgang mit Unbestimmtheit und Komplexität. Bern (Huber)
- Gerlacher, Christine u. Stumpf, Siegfried (2002): Macht und Veränderung in Organisationen. In: Zeitschrift für Transaktionsanalyse 2-2002, S.93-116
- Köster, Reinhard (1994): Teamsupervision. In: Zeitschrift für Transaktionsanalyse, Heft 2, S.76-90
- Schmid, Bernd (1994 oder 1995): Wo ist der Wind, wenn er nicht weht. Paderborn (...)
- Senge, Peter et al (1996 a): Die fünfte Disziplin Stuttgart (Klett-Cotta)
- Senge, Peter (1996 b): Das Fieldbook zur 5. Disziplin. Stuttgart (Klett-Cotta)
- Varga von Kibet, Mathias (2000): Ganz im Gegenteil. Heidelberg (Carl-Auer-Systeme)
- Vester, Frederic (1988): Neuland des Denkens. 5. Aufl. München (dtv)
- Weber, Gunthard (2001): Praxis der Organisationsaufstellungen. Heidelberg (Carl- Auer-Systeme)
- Watzlawick, Paul et al. (1971) : Menschliche Kommunikation. Bern (Huber)
- Watzlawick, Paul, Weakland, John H. u. Fish, Richard (1974) : Lösungen. Bern (Huber)