

Script Betriebsorganisation - Pflegende Organisationen

	Organisationstheorie für pflegende Organisationen?	1
	Belastung - Entlastung	3
	Merkmale sozialer Systeme	5
	Lösungen unterschiedlicher Ordnung	5
	Systemcharakter sozialer Organisationen	6
	Phasen einer Organisation	7
	Rationale Betriebsführung	8
	Grundsätze zur Organisation im Betrieb	8
10	Stellenbeschreibung	9
	Orte der Entscheidung/Dienstbesprechungen	9
	Verfügbare Arbeitszeit	10
	Organisationsentwicklung (OE)	11
	Merkmale von OE-Prozessen	12
	Phasen von OE-Prozessen	12
	Zur Organisationsentwicklung: Widerstand	13
	Gender	
	Kennzeichen einer geschlechterdemokratischen Organisation	16
	Glossar	17

20 Organisationstheorie für pflegende Organisationen?

Unter dem Stichwort „Betriebsorganisation“ werden in meinem Script Vorgehensweisen, Regeln und Erfahrungen dargestellt, die sich in der betrieblichen Praxis bewährt haben. Trotzdem wird jeder Betrieb seine eigenen Varianten der Betriebsorganisation entwickelt haben. Deshalb sind Betriebe unterschiedlich aufgebaut, es wird unterschiedlich miteinander geredet, gestritten und gehandelt. Diese Unterschiedlichkeit hat sich bewährt, jedes Haus und jeder Dienst hat seine eigene Kultur. Unterschiedliche Kulturen müssen nicht zwingend unterschiedliche Qualitätsniveaus des Organisierens und der Dienstleistungen bedingen - doch dazu an anderer Stelle mehr.

30 Was ist speziell an Organisationen, die als Hauptdienstleistung Pflege erbringen?
Was unterscheidet diese Organisationen von anderen Dienstleistungsunternehmen?

- Pflege ist eine Dienstleistung, die grundsätzlich nur von Mensch zu Mensch erbracht werden kann. Es handelt sich meist um einen Prozess (hier Pflegeprozess), in dem eine Reihe von Handlungen in einer inhaltlichen und zeitlichen Routine erbracht werden, oft über Jahre hinweg.
- Es ist ein wechselseitig bestimmter Prozess, alle am Pflegeprozess Beteiligte

und Betroffene tragen Verantwortung für sein Gelingen.

- Meist ist die zu pflegende Person allein, ihr tritt eine Gruppe von pflegenden Menschen gegenüber, die aber in der praktischen Pflegesituation oft auf sich allein gestellt sind.
- Der Pflegeprozess ist ein sehr kommunikativer Prozess (verbal, körperlich, sinnlich). Oft geht es um Handlungen in menschlichen Grundsituationen (Krankheit, Alter, Geburt, Tod).
- Der erweiterte Personenkreis, auf den die Dienstleistung wirkt oder der auf die Dienstleistung einwirkt, ist relativ groß - Verwandte und Angehörige, MitarbeiterInnen der eigenen oder anderer Organisationen, der Behörden, und Ärztinnen und Ärzte.
- Wen umfasst die Organisation:
 - pragmatisch gesehen = diejenige, die haupt- und ehrenamtlich in und für die Organisation arbeiten;
 - systemisch gesehen = (diejenigen, die haupt- und ehrenamtlich in und für die Organisation arbeiten) + (diejenigen, die in der und durch die Organisation leben und diejenigen, die rechtlich und menschlich mit ihnen verbunden sind).

In stationären Einrichtungen leben die Menschen, die dort gepflegt werden, einen bestimmten Zeitraum oder einen ganzen Lebensabschnitt. Sie sind also immer da, wohnen an dem Ort, an dem die Dienstleistung erbracht wird. Sie können nicht „nach Hause gehen“, wenn es ihnen in der Organisation nicht gefällt, sie sind vielfach KundInnen mit äußerst eingeschränkten Wahlmöglichkeiten. Diese Einschränkung der Wahlmöglichkeit wirkt in bestimmten Situationen belastend auf das Verhältnis zwischen den am Pflegeprozess Beteiligten. Die ambulante Pflege lässt den Beteiligten mehr Wahlfreiheiten, für Menschen jedoch, die erheblich auf die Pflege angewiesen sind, ist das Wechseln von einem Pflegebetrieb zu einem anderen mit erheblichen subjektiven Anstrengungen verbunden.

Aus den hier nur kurz und nicht vollständig dargestellten Beschreibungen ist nach der rein menschlichen Erfahrung eine hohe, überdurchschnittliche Grundbelastung für die in Pflegeprozessen tätigen Menschen gegeben. Die Kernprozesse in den pflegenden Organisationen stellen Anforderungen an die Beteiligten, denen sich Menschen in distanzierter ausgeprägten Dienstleistungen prinzipiell anders entziehen können.

Deshalb sollen Vorgehensweisen, Regeln und Erfahrungen, die aus der Betriebsorganisation als betriebswirtschaftlicher Lehre in der Praxis Anwendung finden, der Entlastung im Alltag der pflegerischen Arbeit dienen. Dienstbesprechungen können eine entlastende Funktion haben, wenn diese von einem qualifizierten Sitzungsmanagement begleitet sind. Regeln für die Kommunikation und den Informationsfluss schaffen u.a. Vertrauen und Übereinstimmung im Organisationshandeln, das wiederum macht das Erreichen gemeinsamer Ziele einfacher, ja vielfach erst möglich.

Eine spezielle Theorie der sozialwirtschaftlichen Organisation gibt es nicht – es gibt aber erfahrungswissenschaftliche Aussagen, die die Grundlage für Leitungsgestaltung und Leitungsentscheidungen bieten können. Es liegt in der Gestaltungsfreiheit der verantwortlich handelnden Personen, sich dieser Grundlagen zu bedienen, und so zu entscheiden, welche Qualität die Organisation, die Einrichtung, der Träger haben wird.

Belastung - Entlastung

Wie ordnet die Arbeitswissenschaft die Alltagserfahrungen der MitarbeiterInnen aus pflegenden Organisationen ein, oder: welche Antworten gibt sie, wenn wir einen Ausweg aus der Belastungsspirale suchen?

Zunächst einige Erklärungen: In arbeitsanalytischen Verfahren wird unterschieden zwischen „gesundheits- und persönlichkeitsförderlichen und damit positiv zu bewertenden Anforderungen der Arbeitstätigkeit“ und „Belastungen, die negativ auf Gesundheit und Wohlbefinden des Arbeitenden wirken.“¹ In der Arbeitswissenschaft wird die Bezugspflege unter die vollständigen Tätigkeiten gerechnet, da in diesem Muster des Pflegeprozesses unterschiedliche Handlungsphasen und Handlungsebenen von einer Person geleistet werden. Im Unterschied dazu werden häufig Aktivitäten der Funktionspflege eher den unvollständigen Tätigkeiten zugeordnet, da hier von einer Person im Rahmen der Arbeitsteilung ein Teilprozess an mehreren zu pflegenden Personen erbracht wird.

„Unter psychischen Anforderungen sind in erster Linie diejenigen Merkmale der Tätigkeit zu verstehen, die mit dem Konzept der vollständigen Tätigkeit beschrieben werden. Sie beinhalten demnach ausreichende Tätigkeitserfordernisse, Möglichkeiten zur Kooperation, selbständige Zielfindungs-, Zielsetzungs- und Entscheidungsmöglichkeiten sowie Lern- und Übertragungsmöglichkeiten von Leistungsvoraussetzungen auf andere Tätigkeiten in der Arbeit oder Freizeit.

Hingegen sind psychische Belastungen alle diejenigen Merkmale bzw. Bedingungen der Arbeitstätigkeit und der Arbeitsumgebung, welche die Erreichung des Arbeitszieles behindern oder gar unmöglich machen, ohne dass der Arbeitende dieser Behinderung effektiv begegnen könnte. (...)

(Es muß sich bei) psychischen Belastungen nicht immer um komplexe Phänomene wie Rollen- oder soziale Konflikte mit Vorgesetzten oder Kollegen handeln (...). Eine ganz wesentliche Form der psychischen Belastung wird vielmehr in den sogenannten Regulationshindernissen gesehen, mit denen man Tag für Tag zu kämpfen hat. Das sind z.B. häufig auftretende Unterbrechungen des Arbeitsablaufes durch klingelnde Telefone oder informatorische Erschwerungen auf Grund der unleserlichen Handschrift von Kollegen usw. Es handelt sich also um die vielen oft auch „kleinen“ Störungen, die die Arbeit behindern und erschweren. Sie zwingen dazu, mehr Energie in die Arbeit zu investieren, als eigentlich notwendig wäre. So können Unterbrechungen dazu führen, dass eine Aufgabe neu begonnen werden oder man sich zumindest neu „hineindenken“ muss. Außerdem kosten solche Regulationshindernisse in der Regel Zeit, und diese Zeit muss an anderer Stelle wieder eingespart werden. Entweder muss man schneller arbeiten und Fehler, Risiken oder Qualitätsverluste in Kauf nehmen, um in der vorgegebenen Zeit mit seiner Arbeit fertig zu werden oder eben länger arbeiten, also z.B. Überstunden machen.

Neben den beschriebenen Regulationshindernissen lässt sich noch eine weitere Grundform der psychischen Belastung ableiten. Dabei handelt es sich um die sogenannten Regulationsüberforderungen. Im Unterschied zu Regulationshindernissen behindern Regulationsüberforderungen die arbeitende Person nicht in einer bestimmten Phase der Ausführung der Arbeitshandlung, sondern wirken dauerhaft - also während der gesamten Arbeitshandlung - auf die Person ein. Dabei kann es sich z.B. um permanenten Zeitdruck, um monotone Arbeitsbedingungen oder um Umgebungseinflüsse wie Lärm, Enge oder schlechte Beleuchtung handeln. Außerdem zählen wir auch Überforderungen durch bestimmte Patientencharakteristika dazu (z.B. wenig

¹ aus: Screening psychischer Belastungen in der stationären Krankenpflege (Belastungsscreening TAA-KH-S); Handbuch zur Erfassung und Bewertung psychischer Belastungen bei Beschäftigten im stationären Pflegebereich; Dr. A. Büssing, Dr. J. Glaser, Dipl.-Psych. Th. Höge, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2002, S. 31

motivierte Patienten, immobile Patienten aber auch sterbende Patienten).“²

Die allgemeinen Aussagen dieser arbeitswissenschaftlichen Arbeit zeigen sowohl für die stationäre als auch für die ambulante Pflege Wege des Belastungsabbaus vornehmlich durch Organisationsentwicklung und Arbeitsgestaltung. D.h. eine kritische Würdigung der Art des Zusammenarbeitens und der Praxis der Arbeitsteilung, um daraus Erkenntnisse für die einzelne Organisation zu gewinnen.

Vorgehensweisen, Regeln und Erfahrungen der Betriebsorganisation sind die praktischen Schritte, mit denen Belastungspotentiale erkannt und gemindert oder abgebaut werden können. Die folgende Darstellung stellt Belastungsformen möglichen Maßnahmen zur Entlastung gegenüber:³

10

Belastungsform		Mögliche Maßnahmen
Kooperationsprobleme und soziale Stressoren im Pflorgeteam	→	Maßnahmen der Teamentwicklung
Kooperationsprobleme und soziale Stressoren mit Ärzten oder anderen Berufsgruppen		Verbesserung der Besprechungskultur, Kommunikationstraining Führungstraining für die Stationsleitung Einführung einer gemeinsamen Morgenbesprechung Stärker strukturierte, zeitlich fixierte Visiten
Emotionale Belastungen durch Interaktion mit Patienten und den Kontakt mit Leid und Tod		Gemeinsame Teamentwicklung Einzel- oder Gruppensupervision Kommunikationstraining für den Umgang mit schwerstkranken oder sterbenden Patienten und deren Angehörigen

² siehe Screening ..., S. 32

³ siehe Screening, Seite 75

Merkmale sozialer Systeme (Systemtheorie)

Personen als Elemente

Die Elemente eines sozialen Systems sind die betreffenden Personen, beispielsweise die Gruppenmitglieder, Mitarbeiter eines Teams, Familienmitglieder.

Subjektive Deutungen der Systemmitglieder

Der Unterschied zwischen technischen und sozialen Systemen besteht darin, daß die Elemente der letzteren Personen sind. Diese konstruieren (...) ihr Bild der Wirklichkeit.

Regeln sozialer Systeme

- 10 Soziale Systeme sind durch Regeln, was man/frau tun soll bzw. was man/frau nicht tun darf, bestimmt. Diese Regeln existieren teilweise „offiziell“, es gibt aber auch inoffizielle Regeln. Auf dieser Grundlage entstehen, im Sinne des Konstruktivismus, innerhalb des Systems gemeinsame Deutungen. Normen und Werte in Gruppen sind hierfür ein Beispiel.

Interaktionsstrukturen

Innerhalb sozialer Systeme finden Rückkopplungsprozesse als immer wiederkehrende Verhaltensmuster statt.

Systemumwelt

- 20 Die Systemumwelt, womit sowohl die materielle Umwelt, Personen und andere Sozialsysteme, als auch Normen und Regeln außerhalb gemeint sind, beeinflusst das Sozialsystem.

Entwicklung sozialer Systeme

Soziale Systeme durchlaufen, ebenso wie biologische Systeme eine Entwicklung. In deren Verlauf kann sich das System stabilisieren, aber auch eine Grenze erreichen, ab der sich das System verändert oder gar auflöst.

(Aus: Gruppen unter weiblicher und männlicher Führung, Renate Osterchrist, Marion Perger, 2001 Opladen, S. 57 f)

Lösungen unterschiedlicher Ordnung

Lösungen erster Ordnung

- 30 Veränderungen im System, die das System selbst nicht verändern. Eine Organisation kann seine Struktur neu arrangieren, die Zahl der Manager reduzieren, den Informationsfluss neu gestalten etc., und als Resultat eine Leistungserhöhung erreichen. Dennoch werden in diesem Fall die Systemregeln selbst nicht tangiert.

Lösungen zweiter Ordnung

- 40 Die Systemregeln selbst werden verändert. Die Wirklichkeitslogik des Klientensystems (wird) verändert. Beispielsweise wird die Logik, die in manchen Gruppen existiert: „wer am meisten redet, hat auch am meisten zu sagen“ thematisiert. Gelingt es, diese Logik zu entlarven und umzustrukturieren, so besteht eine Lösung zweiter Ordnung. In diesem Falle würde dies beispielsweise bedeuten, Beiträge nach ihrer Qualität und nicht nach ihrer Quantität zu bewerten. Der systemische Ansatz fokussiert auf Lösungen zweiter Ordnung.

(Aus: Gruppen unter weiblicher und männlicher Führung, Renate Osterchrist, Marion Perger, 2001 Opladen, S. 59)

Der Systemcharakter sozialer Organisationen

- 1 Fragen, Ereignisse, Kräfte und Vorfälle werden nicht als isolierte Phänomene betrachtet, sondern müssen in Beziehung zu anderen Ereignissen, Fragen und Phänomenen gesehen werden. Wenn man ein Phänomen isoliert betrachtet, ohne seine Beziehungen zu anderen Phänomenen zu sehen, versteht man es nur halb.
- 2 Der Systemansatz fordert eher zu einer multikausalen, denn zu einer monokausalen Analyse von Ereignissen auf. Die wirkliche Welt ist komplex, und die Ereignisse in dieser Welt sind es auch. Es ist wahrscheinlich realistischer, wenn man den Ereignissen mehrere Ursachen zuschreibt, wie dies durch den Systemansatz ermöglicht wird.
- 3 Geht man von Kurt Lewins sozialpsychologischer Feldtheorie aus, so bedeutet das, dass die für eine Analyse relevanten Faktoren sich aus dem momentanen Kraftfeld eines Ereignisses ergeben. Durch dieses Diktum entfernt sich die OE-Praktikerin/der OE-Praktiker von der Analyse historischer Ereignisse und Kräfte und nähert sich einer Untersuchung gegenwärtiger Ereignisse und Kräfte aus einer mehr existentiellen Warte.
- 4 Man kann nicht einen Teil eines Systems verändern, ohne andere Teile irgendwie zu beeinflussen. In diesem Zusammenhang führt der Systemansatz auch dazu, nicht einfache, sondern komplexe Auswirkungen zu erwarten. Sie können in anderen Teilen des Systems auftauchen oder als unvorhergesehene Folgen in dem vom OE-Praktiker/der OE-Praktikerin beratenen Teil des Systems. Wenn man vielfache Ursachen und vielfache Wirkungen erwartet, wie dies die OE-Praktikerin/der OE-Praktiker tut, erspart man sich manche Überraschungen in den Wechselbeziehungen der Organisation.
- 5 Jemand, der das System ändern will, kann das System tatsächlich ändern und nicht einfach dessen Bestandteile. OE ist die Entwicklung (oder Verbesserung) eines Systems, nicht nur dessen Teile.
... OE bedeutet Entwicklung der Organisation. Die Geschichte des Ausbildungswesens, Trainings und der Entwicklung in der Industrie verleitet häufig dazu, anstatt die Organisation die Individuen als Gegenstand der Entwicklung zu betrachten. In dem Maße, wie man sich darauf einließ, würde man an dem eigentlichen Sachverhalt vorbeigehen, denn dann würde man übersehen, in welchem Ausmaß die Organisationskultur das Verhalten ihrer Mitglieder steuert. Obwohl das höchste Ziel der OE die Befreiung aller Organisationsmitglieder ist, damit diese als freie Menschen an den Entscheidungen teilnehmen und zu den Entscheidungen beitragen können, um nutzbringende Zwecke der Organisation zu erreichen, so kann dieses Ziel doch nicht erreicht werden, bis die Hindernisse und Zwänge innerhalb der Kultur der Organisation untersucht und beseitigt werden. Darin liegt der Hauptunterschied zwischen individuellen und organisatorischen Veränderungen.

(Aus: Organisationsentwicklung, W.L. French, C.H. Bell jr., Bern 1977, S. 76 ff.)

Phasen der Existenz einer Organisation

Pionierphase

Leitperson(en) - Pionierin / Pionier - Gruppe

Personenbezogene Kultur

Improvisation, Flexibilität

KundInnen-Orientierung

form follows function (Funktion führt)

Differenzierungsphase

"Wir bringen auf den Markt, was der Organisation gemäß ist";

10 Systematik, Logik, Steuerbarkeit;

Alltagstauglichkeit, Reproduzierbarkeit;

Differenzierung der Hierarchie(n), sachlich klare Führung;

Planen, Ausführen, Kontrollieren als getrennte Aufgaben;

Form beginnt zu führen (Selbsterhaltung von Bürokratie);

Integrationsphase

Generation in der Organisation wechselt;

Neue Visionen;

Kooperationen entwickeln;

Über Leitsätze neue Unternehmenskultur entwickeln;

20 Neue Märkte, neue KundInnen, neue Marketingkonzepte

Grundsätze zur Organisation im Betrieb

Um stützende Rahmenbedingungen zu schaffen, sollten Leitungspersonen folgende Prinzipien einhalten und Organisationsabläufe folgenden Prinzipien genügen:

Transparenz:

Durchschaubarkeit, zur Verfügung stellen von Informationen.

Nachhaltigkeit und Verlässlichkeit:

Die Regeln der Arbeitsteilung und des Zusammenarbeitens gelten bis zu dem Zeitpunkt, zu dem es den Beschluss gibt, diese zu verändern; wichtige Regeln sollten über einen längeren Zeitraum erhalten bleiben und nur selten verändert werden.

10

Eindeutigkeit und Klarheit:

Genau und möglichst konkrete Botschaften, die wenig Spielraum für Interpretationen lassen.

Partizipation:

Beteiligung an Entscheidung, Ermöglichen von Verantwortungsübernahme in Teilbereichen;

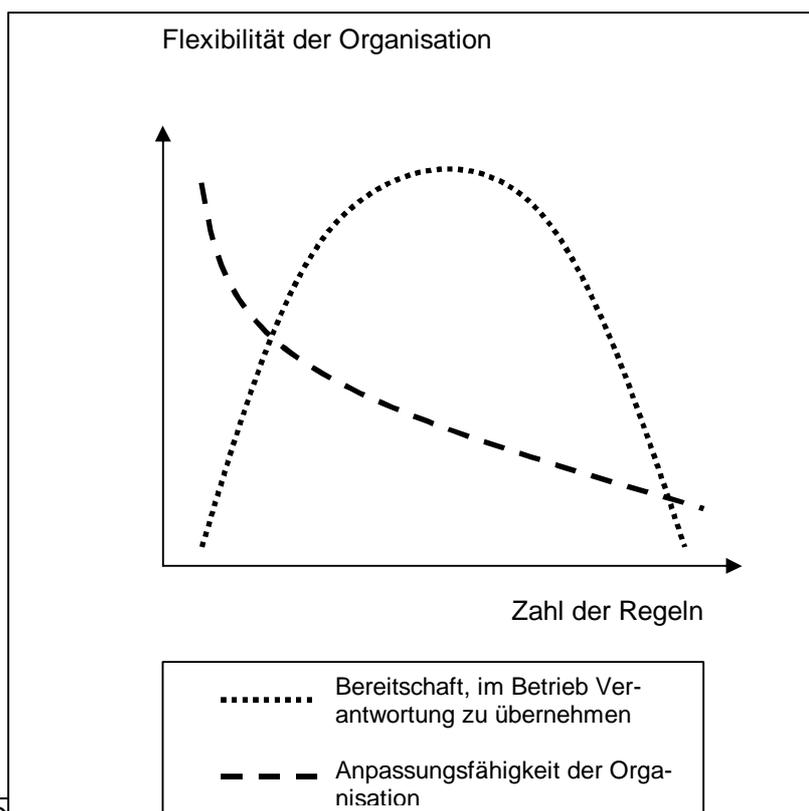
Überschaubarkeit:

Die Anforderungen und die Organisation so gliedern, daß jede(r) MitarbeiterIn sie vollständig erfassen und einen Zusammenhang zum Ganzen herstellen kann.

20

Kernprozesse:

Klarheit und Qualität derjenigen Arbeitsprozesse, zu deren Erbringung primär die Organisation gegründet wurde und aufrechterhalten wird.



Stellenbeschreibung

StelleninhaberIn

- 1 Stellenbezeichnung
- 2 Stelleneinordnung
 - weisungsgebunden gegenüber ...
 - weisungsbefug gegenüber ...
- 3 Beziehungen
 - extern
 - intern
- 10 4 Aufgaben
 - unmittelbar dienstleistungsbezogene Aufgaben
 - mittelbar dienstleistungsbezogene Aufgaben
 - organisatorische Aufgaben
 - konzeptionelle Aufgaben
 - geschäftsführende Aufgaben
- 5 Stellenziel
- 6 Befugnisse / Kompetenzen
- 7 Kenntnisse / Erfahrungen
- 8 Weiterbildungsmaßnahmen / Entwicklungsprofil

Die Aufgabenbereiche sollten Angaben darüber enthalten, wie groß der jeweilige zeitliche Anteil im Durchschnitt zur Gesamtarbeitszeit der Stelle ist.

20 Welche Stellen?

In welchen Bereichen?

Führungsebene
Geschäftsleitung
Verwaltung
Leitungsebenen
Dienstleistungsbereiche (-abteilungen)
Produktionsbereiche (-abteilungen)

Orte der Entscheidung

30 „Orte der Entscheidung“ werden Besprechungen genannt, auf denen der Alltag der Organisation gestaltet wird (Dienstbesprechung, Leitungskreis, Übergabe, Teamsitzungen, etc.). Die „Orte der Entscheidung“ sollten ihrem Inhalt und ihrer Aufgabenstellung nach beschrieben sein. Für die MitarbeiterInnen einer Organisation ist die Kultur dieser Besprechungen sehr entscheidend dafür, ob die Verfolgung der Ziele der Organisation als eine gemeinsame Aufgabe angenommen wird.

Die Verlässlichkeit und die Möglichkeit der Mitgestaltung (Partizipation) der Besprechungen sind die wesentlichen Kategorien für die MitarbeiterInnen in ihrer Beurteilung der Kultur einer Organisation.

Die Definition eines „Ortes der Entscheidung“ besteht aus den folgenden Teilen:

- 40 - Wer nimmt teil (TeilnehmerInnen);
- Zuständigkeiten und Tätigkeiten;
- Terminrhythmus und Zeitdauer;
- wer hat die Gesprächsleitung (rotierend?)
- Entscheidungskompetenzen;
- Protokoll und Ergebnissicherung.

Verfügbare Arbeitszeit

Die durch die Arbeitsverträge eingekaufte Arbeitszeit ist die Bruttoarbeitszeit. Für die Organisation steht jedoch nur die Nettoarbeitszeit für den Einsatz zur Verfügung. Von der Bruttoarbeitszeit müssen die Urlaubstage, Feiertage und ein kalkulatorischer Anteil von Abwesenheit (Krankheit), eventuell auch Tage für den Bildungsurlaub, abgezogen werden. Dies ist die Nettoarbeitszeit.

10 Die Höhe des kalkulatorischen Anteils für krankheitsbedingte Abwesenheit kann nur geschätzt werden. Im Nachhinein kann ermittelt werden, ob die Schätzung richtig war oder nicht. In den Leitungs- oder Rahmenverträgen mit den Kostenträgern sind ebenfalls Anteile für krankheitsbedingte Abwesenheiten eingerechnet, die jedoch die Krankenstände der Praxis oft nicht abdecken. Einige Kostenträger rechnen mit Werten zwischen 2% und 3% der Bruttoarbeitszeit für krankheitsbedingte Abwesenheiten, in belasteten Organisation liegt dieser Wert oft eher über 10%, im Einzelfall sogar über 20%. Ein realistisches Maß ist ein Wert zwischen 5% und 8%.

Die Nettoarbeitszeit steht für den Einsatz in der Organisation zur Verfügung. In der Sozialarbeit ist es heute üblich, die Nettoarbeitszeit weiter zu unterteilen:

- der unmittelbar kundenbezogene Anteil: in diesem Kontext ist das gleichbedeutend mit dem Inhalt der direkten Pflege;
- 20 - der mittelbar kundenbezogene Anteil: in diesem Kontext ist das gleichbedeutend mit dem Inhalt der indirekten Pflege (Arbeitsvorbereitung, Medikamentenstellen, Dokumentation);
- dem organisationsbezogenen Anteil: Leitungs- und Verwaltungsarbeit, Dienst- und Einsatzplanung, Besprechungen (Teamsitzung, Dienstbesprechung, Leitungskreis, etc.); Akquise und Öffentlichkeitsarbeit, geschäftsführende Tätigkeiten.

Im Durchschnitt wird heute in der Sozialarbeit ein Anteil

- von 60% bis 70% in der unmittelbar kundenbezogenen Arbeit,
- von 15% in der mittelbar kundenbezogenen Arbeit,
- 30 - von 15% bis 20% in der organisationsbezogenen Arbeit angenommen. Dabei ist dies eine durchschnittliche Verteilung über alle Stellen hinweg. Leitungsstellen haben natürlicherweise einen höheren „Organisationsanteil“ als rein operativ definierte Stellen. Je größer die Leitungsspanne ist, desto größer ist auch der Organisationsanteil der betreffenden Leitungsperson. Leitungspersonen in der zweiten Hierarchieebene sind häufig gänzlich von der unmittelbar kundenorientierten Arbeit freigestellt, um sich auf die Leitungsaufgaben konzentrieren zu können. Die Leitungsfunktion ist eine innerbetriebliche Dienstleistungsfunktion, die wesentlich zum gedeihlichen Ablauf des arbeitsteiligen Dienstleistungsprozesses beiträgt.

40 Die Erfahrung zeigt, dass eine betriebsdurchschnittliche Belastung mit einem Anteil von 75% in der unmittelbar kundenbezogenen Arbeit eine Leistungsgrenze darstellt. Liegt die dauerhafte betriebsdurchschnittliche Belastung über 75%, nehmen Krankenstände und Fehlleistungen sprunghaft zu, die Organisation ist nachhaltig in ihrer Reproduktionsfähigkeit gefährdet (Erholungsphasen fallen aus, Regeneration findet nur noch bedingt statt, wichtige Entscheidungen auf Leitungsebenen nehmen einen Grad von minderer Qualität an).

Organisationsentwicklung

Organisationsentwicklung (OE) ist der Veränderungsprozess einer Organisationen, der mit speziellen Zielen und Vorgehensweisen betrieben wird. Organisationsentwicklung wird als ein „... längerfristig angelegte(r), nachhaltige(r) Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen und der in ihr tätigen Menschen. die Wirkung dieses Prozesses beruht auf dem Lernen aller beteiligten Personen durch direkte Mitwirkung bei der Bearbeitung und Lösung betrieblicher und unternehmerischer Probleme.“⁴

10 OE bedeutet zunächst Entwicklung der Organisation und der Organisationskultur. Klärung von Befugnissen und Aufgabenstellungen, Beschreibung der Informationswege und der Kommunikationsorte (z.B. Dienstbesprechungen), Verlässlichkeit in den Entscheidungswegen und -strukturen, verbindliche Struktur- und Prozessbeschreibungen (Stellenbeschreibungen, Kompetenzprofile), Einsatz von IT-Instrumenten, Gestaltung der Personalentwicklung, Gestaltung der QM-Politik, etc. - dies sind Objekte, auf die sich die Organisationsentwicklung bezieht. Die Individuen der Organisation sind nicht das primäre Objekt der Organisationsentwicklung, denn Organisationsprobleme sollten nicht verpersönlicht werden.

20 Besonders in der Sozialwirtschaft (hier in Organisationen, die einen pflegerischen oder betreuerischen Auftrag haben), werden „die Dinge häufig persönlich genommen“. Konflikte um Einsatzqualität und Fachfragen der Pflege werden eher auf der persönlichen, interpersonellen Ebene ausgetragen, weil die Arbeit in einem sehr personenorientierten Kontext stattfindet, und weil diese Arbeit meist „weiblich“ ist. Denn diese Arbeit wird in der Regel von Frauen erbracht. In diesen Arbeitsbereichen verbinden sich die personenorientierte Arbeitsqualität mit Elementen weiblicher Kommunikationskultur, die Beteiligten haben das Gefühl an Konfliktsituationen schuld zu sein, obwohl eine Analyse zeigen würde, dass unklare Regelungen - also eine defizitäre Organisationsqualität - ursächlich ist.

30 Organisationsentwicklung ist ein Veränderungsprozess, in dem zunächst die Organisation, ihre Strukturen, die Abläufe, die Regeln, die Entscheidungswege, die Erwartungen der KundInnen, etc. analysiert werden. Daraus werden Schlussfolgerungen gezogen (Arbeitshypothesen formuliert), mit welchen Zielen und wie der Veränderungsprozess zu gestalten ist - die Beteiligten aus der Organisation haben Teil an diesem Veränderungsprozess, sie gestalten mit und tragen ein hohes Maß an Verantwortung für dessen Qualität und Erfolg.

Die Organisationsanalyse wird mittels Beobachtungen, Erhebungen (Fragebögen, Interviews), Auswerten von Organisationsmaterialien durchgeführt. Die Beteiligten und Betroffenen können an der Gestaltung der Analyse teilnehmen; sie sollten auf jeden Fall an der Zusammenstellung und Auswertung der Erhebungsergebnisse und an der Formulierung der Veränderungsziele und -maßnahmen beteiligt sein.

40 Veränderungsprozesse können Widerstand bei den Beteiligten und Betroffenen auslösen. Der Umgang mit Widerstand, Verständnis für ihn und seine Ursachen, das Eingehen auf die Fragen und Bedürfnisse der Betroffenen sind wesentliche Elemente eines guten und erfolgreichen Veränderungsprozesses.

⁴ Aus: Zielsetzung der GOE e.V., Broschüre des Vereines der Gesellschaft für Organisationsentwicklung, ca. 1975

Merkmale von OE-Prozessen

Gemeinsames Problembewusstsein: Die Menschen erleben einige Schwierigkeiten als Herausforderung und erkennen sie als gemeinsames Problem.

Mitwirken einer Beraterin, eines Beraters: Die Menschen werden durch eine aus-senstehende Person darin angeregt und unterstützt, diese Probleme aufzugreifen und selbständig zu lösen.

Beteiligung der Betroffenen: Die Probleme werden gemeinsam aufgegriffen, und die Betroffenen können an der Erarbeitung von Massnahmen zur Problemlösung aktiv mitwirken.

10 *Klärung von Sach- und Beziehungsproblemen:* Sämtliche das Problem bedingende Faktoren, die sachlichen Ursachen ebenso wie die persönlichen Hintergründe und Konflikte, werden im notwendigen und angemessenen Umfang geklärt und bearbeitet.

Erfahrungsorientiertes Lernen: Durch die intensive Auseinandersetzung mit den sachlichen und persönlichen Problemen werden kreative Fähigkeiten geweckt, neue Kenntnisse gewonnen und andere Einstellungen und Verhaltensweisen entwickelt.

20 *Prozessorientiertes Vorgehen:* Dies alles geschieht in einem gemeinsamen Prozess, der von allen getragen wird und der - soweit notwendig und nützlich - immer wieder neu reflektiert und kontinuierlich weitergeführt wird.

Systemumfassendes Denken: Alle Einflusskomponenten werden ausdrücklich im Systemzusammenhang berücksichtigt, und die als wirksam erkannten Kräfte werden in den Problemlösungsprozess einbezogen.

(Susanne Stein, nach Becker/Langosch)

Phasen von OE-Prozessen

Vorphase

30 Einsicht in die Notwendigkeit von Veränderungen
Erprobung organisationsinterner Veränderungsansätze
Entscheidung für einen systematischen Veränderungsprozess
Herstellung der Beziehung zu einer Beraterin/einem Berater

Hauptphasen

Diagnose: Problemerkennung - Problemanalyse - Auswertung der Analyse (insbesondere KundInnen- und MitarbeiterInnen-Befragung).

Planung: Zielklärung - Problemlösungsansätze - Aktionsplanung.

Aktion: Entwicklung neuer Lösungen - Einführung und Erprobung von Maßnahmen / Überprüfung der Zwischenergebnisse / Institutionalisierung.

Auswertung: Neue Bestandsaufnahme - Ergebniskontrolle und Prozessanalyse - Schlußfolgerungen - neue Planung

Zur Organisationsentwicklung: Begriffe

- 1 Im idealen Sinn des Wortes ist Organisationsentwicklung eine langfristige Bemühung, die Problemlösungs- und Erneuerungsprozesse in einer Organisation zu verbessern, vor allem durch eine wirksamere und auf Zusammenarbeit gegründete Steuerung der *Organisationskultur* – unter besonderer Berücksichtigung der Kultur formaler Arbeitsteams – durch die Hilfe einer OE-Beraterin/eines OE-Beraters oder Katalysators und durch Anwendung der Theorie und Technologie der angewandten Sozialwissenschaften unter Einbeziehung von Aktionsforschung. (French, S. 31)
- 10 2 Das *Wesen der Organisationsentwicklung* besteht in einem Bemühen um die Vitalisierung, das Wachstum, die Aktualisierung, Aktivierung und Erneuerung von Organisation durch technische und menschliche Ressourcen. (French, S. 32)
- 3 *Kollaboratives Management* der Kultur (ist) ein Management durch Mitwirkung, nicht eines, das hierarchisch erzwungen ist. Wer auf wen einwirkt, ist ein wichtiges Thema bei der OE, und ... die Steuerung der Gruppenkultur (ist) ebenso Sache der Untergebenen wie des formalen Vorgesetzten ... (French, S. 33)

Zur Organisationsentwicklung: Widerstand

20 Von *Widerstand* kann immer dann gesprochen werden, wenn vorgegebene Entscheidungen oder getroffene Maßnahmen, die auch bei sorgfältiger Prüfung als sinnvoll, logisch und sogar dringend notwendig erscheinen, aus zunächst nicht ersichtlichen Gründen bei einzelnen Individuen, bei einzelnen Gruppen oder bei der ganzen Belegschaft auf diffuse Ablehnung stoßen, nicht unmittelbare Bedenken erzeugen oder durch passives Verhalten unterlaufen werden.

Die Ursachen für Widerstand sind im Grunde – wenn mensch sich ernsthaft bemüht, sich in die Lage der Betroffenen zu versetzen – durchaus naheliegend. Etwas vereinfacht gibt es drei Ursachen:

Der oder die Betroffenen haben die Ziele, die Hintergründe oder die Motive einer Maßnahme nicht verstanden.

30 Die Betroffenen haben verstanden, worum es geht, aber sie glauben nicht, was mensch ihnen sagt.

Die Betroffenen haben verstanden, und sie glauben auch, was gesagt wird, aber sie wollen oder können nicht mitgehen, weil sie sich von den vorgesehenen Maßnahmen keine positiven Konsequenzen versprechen.

Widerstand als verschlüsselte Botschaft: Wenn Menschen sich gegen sinnvoll erscheinende Maßnahmen sträuben, dann haben sie irgendwelche Bedenken, Befürchtungen oder Angst. Dann geht es nicht um sachliche Überlegungen und logische Argumente, sondern um Emotionen, d.h. Gefühle.

40 Die logische Verbindung zwischen Verhalten und Aussagen fehlt – die eigentliche Botschaft ist gleichsam verschlüsselt. Es gilt zunächst, die tiefer liegenden Gründe für das festgestellte Verhalten zu ermitteln, die geheime Botschaft zu entschlüsseln – erst dann kann das weitere Vorgehen situationsgerecht gestaltet werden.

1. Allgemeine Symptome für Widerstand

	verbal (Reden)	non-verbal (Verhalten)
aktiv (Angriff)	Widerspruch Gegenargumentation Vorwürfe Drohung Polemik Sturer Formalismus	Aufregung Unruhe Streit Intrigen Gerüchte Cliquesbildung
passiv (Flucht)	Ausweichen Schweigen Bagatellisieren Blödeln ins Lächerliche ziehen Unwichtiges debattieren	Lustlosigkeit Unaufmerksamkeit Müdigkeit Fernbleiben innere Emigration Krankheit

2. Bedürfnisse und Widerstand

Lohn	Einkommenseinbußen oder finanzielle Nachteile?
Sicherheit	Wird ein Wechsel oder gar der Verlust des Arbeitsplatzes befürchtet – oder werden andere unkalkulierte Risiken gesehen?
Kontakt	Drohen gute persönliche Beziehungen – zum Vorgesetzten, zu Kolleginnen und Kollegen – verlorenzugehen? Ist in der neuen Situation der Zwang zur Zusammenarbeit mit besonders schwierigen oder unangenehmen Menschen zu befürchten?
Anerkennung	Bestehen Befürchtungen, der neuen Arbeitssituation fachlich oder persönlich nicht gerecht werden zu können?
Selbständigkeit	Ist der Verlust von Entscheidungsbefugnissen oder persönlichem Handlungsspielraum zu befürchten?
Entwicklung	Was für Lernbedürfnisse und Karriereambitionen liegen vor?
Verluste	Einbußen an Macht und Einfluss?

3. Widerstand – vier Grundsätze

1.	<p>Es gibt keine Veränderung ohne Widerstand! Widerstand gegen Veränderung ist etwas Normales und Alltägliches. Wenn bei einer Veränderung keine Widerstände auftreten glaubt i.d.R. auch niemand an die Realisierung der Veränderung.</p> <p><i>Nicht das Auftreten von Widerständen, sondern deren Ausbleiben ist Anlaß zur Beunruhigung.</i></p>
2.	<p>Widerstand enthält immer eine verschlüsselte Botschaft! Wenn Menschen sich gegen etwas sinnvoll oder sogar notwendig Erscheinendes sträuben, haben sie irgendwelche Bedenken, Befürchtungen oder Angst.</p> <p><i>Die Ursachen für Widerstand liegen im emotionalen Bereich.</i></p>
3.	<p>Nichtbeachtung von Widerstand führt zu Blockaden! Widerstand zeigt an, daß die Voraussetzungen für ein reibungsloses Vorgehen im geplanten Sinne nicht bzw. noch nicht gegeben sind. Verstärkter Druck führt lediglich zu verstärktem Gegendruck.</p> <p><i>Denkpause einschalten – „über die Bücher gehen“.</i></p>
4.	<p>Mit dem Widerstand, nicht gegen ihn gehen! Die unterschwellig emotionale Energie muss aufgenommen – d.h. zunächst einmal ernst genommen – und sinnvoll eingesetzt werden.</p> <ul style="list-style-type: none">– Druck rausnehmen (dem Widerstand Raum geben)– Antennen ausfahren (in Dialog treten, Ursachen?)– Gemeinsame Absprachen (Vorgehen neu festlegen)

(Nach: Doppler/Lauterburg: Changemanagement, Frankfurt – New York 1995, S. 293 ff.)

Kennzeichen einer geschlechterdemokratischen Organisation

- 1 Es herrscht Pluralismus und es besteht die Bereitschaft, Differenzen auszuhalten und sich produktiv mit ihnen auseinanderzusetzen.
- 2 Frauen und Männer sind strukturell vollständig integriert; Frauen sind in allen Positionen und auf allen Hierarchieebenen mindestens zu 50% repräsentiert.
- 3 Die Wirkungsmächtigkeit informeller Netzwerke ist zurückgedrängt zugunsten von Transparenz und Formalisierung; es besteht keine Benachteiligung von Frauen und Männern durch informelle Netzwerke.
- 10 4 Es gibt weder Vorurteile noch Diskriminierung. Das Verhalten von Frauen und Männern ist weder sexistisch, noch rassistisch und nicht auf die heterosexuelle Norm festgelegt.
- 5 Alle Beschäftigten können sich gleichermaßen mit der Organisation identifizieren; das Ausmaß der Identifikation ist nicht abhängig von der Geschlechterzugehörigkeit.
- 6 Zwischen Männern und Frauen gibt es relativ wenige bzw. nur schwach ausgeprägte Konflikte, die sich auf Geschlechtszugehörigkeit gründen. Sie tragen Konflikte konstruktiv und lösungsorientiert aus, handeln rücksichtsvoll gegenüber anderen und sind kompromißbereit.
- 20 7 Die Organisation übernimmt in ihrer Außendarstellung / KundInnenbeziehung und nach innen Verantwortung für das Ziel Geschlechterdemokratie. Frauen und Männer sind bereit, die Verträglichkeit der Leitbilder zu prüfen und Konsequenzen daraus zu ziehen.
- 8 Die Organisation übernimmt in ihrer inhaltlichen bzw. fachlichen Arbeit Verantwortung für die Gemeinschaftsaufgabe.

(Nach: Blickhäuser, Angelika, Beispiele zur Umsetzung von Geschlechterdemokratie und Gender Mainstreaming in Organisationen)

Verhaltensnormen und das Informelle

30 Das Top-Management legt eindeutig und versteckt Verhaltensnormen fest. Diese Leistungs- und Karrieremuster beinhalten nicht nur eine Diskriminierung von Frauen, sondern auch von Männern, welche mehr (weiblich konnotierte) Haus- und Familienarbeit leisten bzw. aktive Väter sein wollen.

Informelle Netzwerke fungieren von daher nicht nur als Ausgrenzungsmechanismus gegenüber Frauen, sondern auch gegenüber vermeintlich „nicht männlichen“ Männern: Der Männerbund lebt nicht nur von der rigorosen und wertenden Trennung der Geschlechter, sondern auch von der Trennung verschiedener Männlichkeiten ... und wird somit zum Träger hegemonialer Männlichkeit. Organisationen sind somit keineswegs eindimensional männlich, sondern ein hierarchisches und hierarchisierendes Ensemble unterschiedlicher Geschlechterprojekte und Männlichkeitsmuster.

40 (Nach: Von der Gleichstellung zur Gleichwertigkeit – Gender Mainstreaming als Ansatz zur Modernisierung von Organisationen – aus: Herausforderung für den Dialog der Geschlechter, S. 34 ff., Hrsg. Mechthild Jansen)

Glossar

	Ablauforganisation	Beschreibung der in der Organisation ablaufenden Prozesse; Kommunikations- und Informationsstrukturen; Pflegeprozesse; etc.
	Aufbauorganisation	Beschreibung der Struktur der Organisation (Stellen, Hierarchiestufen).
	Aufgabenanalyse	die gesamten Aufgaben einer Organisation erfassen, in Teilaufgaben zerlegen;
10	Aufgabensynthese	die in der Aufgabenanalyse definierten Teilaufgaben zu im Sinne des Organisationszieles sinnvollen Stellen zusammenzufügen.
	Funktionendiagramm	Darstellung der Zuordnung von Aufgaben und Entscheidungsbefugnissen eines betrieblichen Teilprozesses.
	Instanz	Stelle mit voller Leitungsbefugnis.
	Kompetenz	im Themenfeld der Betriebsorganisation: Entscheidungsmacht oder -befugnisse; im Themenfeld der Personalwirtschaft: Qualifikation, Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Person.
20	Leitungsspanne	Verhältnis zwischen der Zahl der Leitungsstellen und der Zahl der operativ tätigen MitarbeiterInnen; zB: umfaßt eine Abteilung 8 MitarbeiterInnen zzgl. der Tourenleitung ist die Leitungsspanne 1:8.
	Stellenbeschreibung	eine schriftliche Erfassung aller wichtigen Aufgaben, Kompetenzen, Anforderungen; bestimmt die Eingliederung in die Hierarchie der Organisation.
	Tätigkeitsbeschreibung	inhaltlich sehr ähnlich der Stellenbeschreibung, häufig jedoch ohne arbeitsrechtliche Relevanz.