



# Organisationen

Carolin Oppermann und Wolfgang Schröer

**Modul 2:** Organisationale Prozesse und Akteure

**Lerneinheit 1:** Organisation und Organisationsentwicklung

*[schutzkonzepte.elearning-kinderschutz.de](http://schutzkonzepte.elearning-kinderschutz.de)*

---

# Inhalt

1	Schutzkonzepte: Organisationen im Fokus der Betrachtung .....	2
2	Was sind Organisationen? .....	3
3	Organisationen als soziale Wirklichkeitskonstruktionen .....	5
4	Organisationsentwicklung .....	10

# 1 Schutzkonzepte: Organisationen im Fokus der Betrachtung

Bereits in Lerneinheit 1.1 wurde beschrieben, dass es nicht ausreicht, nur auf die einzelnen Individuen in einer Täter-Opfer-Dynamik zu blicken, sondern dass auch die Organisationen mit ihren Strukturen, Kulturen und Interaktionsmuster in den Blick zu nehmen sind. Durch diese werden Begrenzungen oder Chancen individuellen (gewalttätigen) Handelns erzeugt (vgl. Ferring/Willems 2014; Wolff 2014). Darum soll zunächst der Organisationsbegriff geklärt und ein Verständnis von Organisationsentwicklung vorgeschlagen werden.

## 2 Was sind Organisationen?

Die moderne Gesellschaft gilt als Organisationsgesellschaft (Schimank 2001). Gemeint ist damit, dass wir einen großen Teil unseres Lebens als Mitglieder in oder als AdressatInnen von Organisationen verbringen: Kinder und Jugendliche gehen am Morgen in die Schule, den Kindergarten oder die Krippe, am Nachmittag vielleicht in einen Hort, einen Jugendclub oder ein Jugendzentrum, den frühen Abend verbringen sie in einem Sportverein, einige Kinder und Jugendlichen leben in einer Wohngruppe und sind AdressatInnen von Jugendämtern. Was aber genau ist als eine Organisation zu bezeichnen? Welche Merkmale trägt eine Organisation und macht sie damit unterscheidbar zu z.B. einer Gruppe von Freunden, der Familie oder der Warteschlange an der Kasse?

Die Organisationsforschung hat einige wesentliche Merkmale herausgearbeitet, die eine Organisation als solche erkennbar machen.

- ▶ **Mitgliedschaft:** Organisationen sind gekennzeichnet durch Mitgliedschaften. Über eine Mitgliedschaft wird festgelegt, wer zu einer Organisation gehört und wer nicht. Damit werden u.a. die Grenzen einer Organisation festgelegt. Mitglied in einer Organisation wird man nicht „einfach so“. Vielmehr wird über die Mitgliedschaft von Personen entschieden (vgl. Wolff 2002; Strodtholz/Kühl 2002). Dabei ist es häufig gar nicht so einfach eindeutig zu definieren, wer als Mitglied einer Organisation gilt. In einer Wohngruppe gelten die Kinder und Jugendlichen, die MitarbeiterInnen, die Leitung und die Ehrenamtlichen als Mitglieder. Was aber ist mit den Eltern der Kinder und Jugendlichen? Sind auch sie Mitglied der Organisation? Manche Schulen z.B. betrachten das Kollegium und die Schulleitung als Mitglieder ihrer Organisation, definieren ihre Schülerschaft jedoch als Umwelt der Organisation. Über die Mitgliedschaftskategorie lassen sich dabei bereits wesentliche Schlüsse – auch im Sinne von Organisationsentwicklung – ziehen, wie eine Organisation sich selbst entwirft und betrachtet.
- ▶ **Hierarchien:** Hierarchien sind des Weiteren wesentlich für die Strukturierung von Organisationen. So ist eine Organisation ohne irgendeine Form von Hierarchie und Entscheidungsbefugnissen nicht vorstellbar. Anders ausgedrückt: Organisationen sind immer auch auf dem Aspekt von Macht begründet. Zwar können sich Formen von Hierarchien unterscheiden – man denke an flache Hierarchien versus steile Hierarchien – letztlich sind sie aber Organisationen in irgendeiner Form inhärent (vgl. Strodtholz/Kühl 2002; Wolff 2002). Im Kontext des Kinderschutzes in Organisationen ist dieser Aspekt nicht zu vernachlässigen: So gelten Organisationen mit diffusen Machtverhältnissen auf der einen Seite, aber auch zu autoritären Strukturen auf der anderen Seite als besonders gefährdet (siehe hierzu vertiefend den Text von Huxoll-von Ahn in dieser Lerneinheit).
- ▶ **Ziele und Zwecke:** „Organisationen sind auf spezifische Zwecke hin ausgerichtet“ (Schreyögg 2008, S. 9). Gemeint ist damit, dass also z.B. im Gegensatz zur Warteschlange an der Kasse die Organisationsmitglieder zumindest übergreifend gemeinsame Ziele haben – die Organisationsziele. In diesem Kontext kann dies z.B. bedeuten, dass Organisationen als eines ihrer Ziele haben, sichere Orte für Kinder und Jugendliche zu sein. Organisationen verfolgen dabei zumeist mehrere Zwecke und Ziele, die sich durchaus auch widersprechen können. Daneben ist immer auch zu bedenken – wenn

man Organisationen u.a. auch im Kontext von Organisationsentwicklung betrachtet – dass die Organisationsmitglieder zwar auf der einen Seite durchaus die Organisationsziele verfolgen, dass sie jedoch auf der anderen Seite zumeist auch noch persönliche Ziele und Zwecke haben, die keineswegs identisch mit jenen der Organisation sein müssen, so dass es immer wieder auch zu mikropolitischen Aushandlungsprozessen innerhalb der Organisation kommt. Vielfach wird daher von Organisationen auch als „Zweck-Arenen“ gesprochen (Wolff 2002; Schreyögg 2008, S. 348 ff; zum Weiterlesen: Morgan 1997; Neuberger 1995; Crozier/Friedberg 1979).

- ▶ **Grenzen:** Organisationen müssen Grenzen aufweisen, andernfalls sind sie nicht mehr als solche erkennbar und gehen in ihrer Umwelt auf. Somit stellt die Herstellung von Grenzen eine permanente Gestaltungsaufgabe von Organisationen dar, denn die Grenzen müssen stets stabil und identifizierbar gehalten werden (vgl. Wolff 2002; siehe ausführlicher weiter unten).
- ▶ **Auf Dauer angelegt:** Als ein weiteres Merkmal von Organisationen gilt, dass sie auf Dauer angelegt sind. „Organisationen [enthalten] eigene Mechanismen und Verfahrensweisen [...], die ihren Bestand über unmittelbare Situationen hinaus sicherstellen und sie von den unmittelbar Beteiligten relativ unabhängig machen“ (Wolff 2002, S. 14).

Organisationen weisen also ähnliche Merkmale auf, dennoch sind sie keineswegs identisch: Es gibt nicht *die eine* Organisation. Und auch wenn Organisationen ein und desselben Typus´ Logiken und Handlungsmuster aufweisen, die sofort deutlich machen, in welcher Organisation man sich befindet – nahezu intuitiv weiß ein jeder bei einem ersten Besuch einer Organisation ob er sich in einer Schule, einem Krankenhaus oder einem Unternehmen befindet (vgl. Apelt/Tacke 2012) – ist jede Organisation an sich einzigartig, weil sie letztlich ihre je eigenen Strukturen, Regeln, Routinen, Kulturen, Geschichten, Gedächtnisse, Mythen oder Vergegenständlichung aufweist.

### 3 Organisationen als soziale Wirklichkeitskonstruktionen

Organisationen sind komplexe Gebilde und vielgestaltig und man kann sie – je nachdem, welcher Aspekt in einer Organisation abgebildet werden soll – aus verschiedenen Perspektiven wahrnehmen und betrachten. Im Kontext von Schutzkonzepten bzw. Schutzprozessen hat sich eine Perspektive auf Organisationen durchgesetzt und ist weiterführend, die Organisationen als soziale Wirklichkeitskonstruktionen verschiedener AkteurInnen betrachtet. Organisationen stellen demnach keineswegs eine etwaige objektive Realität oder Wahrheit dar bzw. sind etwas „Naturgegebenes“, sondern sie sind von Menschen gemacht und werden gestaltet sowie von interessengeleiteten AkteurInnen alltäglich ausgehandelt.

Organisationen sind damit das Ergebnis alltäglicher kollektiver und individueller Wahrnehmungen, Interpretationen, Kommunikations- und Handlungssequenzen – eine fortwährende gemeinsame Hervorbringung (Strodtholz/Kühl 2002; Froschauer 2002). Damit ist nun nicht gemeint, dass die handelnden Subjekte völlig unabhängig – z.B. von bereits bestehenden, sich oftmals verselbständigenden und dann als objektiv erscheinenden Strukturen oder unintendierten Nebenfolgen ihres Handelns (vgl. Giddens 1984) – agieren könnten. Betont wird mit dieser Perspektive jedoch, dass die handelnden Subjekte nicht festgelegt sind, sondern sie vielmehr die Organisation durch ihre Interaktionen gestalten. Es treffen also verschiedene subjektive Konstruktionen und Wahrnehmungen von und in Organisationen aufeinander (vgl. Wolff 2015). So haben nicht nur Individuen, sondern ebenso verschiedene Professionen, Abteilungen, Gruppen, Hierarchien ihre je eigenen Perspektiven auf ihre Organisation: „Jede dieser Sichtweisen hat ihre eigene Plausibilität und Überzeugungskraft. Aus jeder folgt eine eigene Interpretation organisatorischer Probleme und möglicher Lösungswege“ (Wolff 2002, S. 7).

#### Formale und informelle Strukturen

Es bringen die handelnden Subjekte also ihre Organisation mit ihren Strukturen und Kulturen hervor. In Bezug auf Strukturen wird dabei in der Organisationsforschung seit geraumer Zeit zwischen formalen und informalen Strukturen unterschieden. Formale Strukturen bilden sich z.B. in Regeln und Standards ab, die autorisiert sind und offiziell für alle Organisationsmitglieder gelten – z.B. offizielle Entscheidungs- und Kommunikationsstrukturen und -wege, wie sie in offiziellen Organigrammen abgetragen sind – und deren Nichteinhaltung auch Konsequenzen und Sanktionen nach sich ziehen kann. Daneben gibt es in jeder Organisation auch informelle Strukturen, die sich neben den formellen herausbilden und die die Organisationsmitglieder, obwohl ungeschrieben, kennen. So existiert neben der formalen Struktur eine „Parallelstruktur“ mit eigenen Kommunikationswegen, Hierarchien und Sanktionssystemen. Während diese Parallelstruktur lange Zeit als Störfaktor wahrgenommen und betrachtet wurde, wird heute vielmehr ihre funktionale Kraft als Korrektiv der formalen Struktur diskutiert (womit nicht impliziert ist, dass diese Parallelstruktur auch dysfunktional sein kann). Eine sol-

che Parallelstruktur garantiert bspw. kurze, wenn auch inoffizielle Kommunikationswege, wenn es z.B. nötig ist, weil offizielle Dienstwege ignoriert werden, um einen Prozess zu beschleunigen. So gibt es vielleicht den charismatischen Mitarbeiter, der nicht im Organigramm abgetragen ist, jedoch insofern wesentliche Macht hat, da er seine Kollegen motivieren kann und sie ihm folgen (vgl. hierzu insgesamt Schreyögg 2008). Im Kontext von Organisationsentwicklung für einen besseren Schutz für Kinder und Jugendliche in Organisationen, sind diese Aspekte dabei unbedingt zu beachten.

### **Organisationskultur**

Neben den formalen und informalen Strukturen schaffen die Organisationsmitglieder auch insofern eine orientierungsgebende Kraft als sie auch Organisationskulturen kreieren, denen häufig eine höhere Bedeutung für das Verhalten der Organisationsmitglieder bescheinigt wird als formale Strukturen (vgl. Schreyögg 2008) (siehe hierzu Lerneinheit 1.2 Kultur der Achtsamkeit). Organisationskulturen beschreiben dabei Werte, Normen, Überzeugungen und Symbole, die in einer Organisation herrschen und eben das Handeln und Verhalten der Organisationsmitglieder prägen.

### **Materialisierungen von Organisationen**

Eine Organisation macht sich mit ihren Strukturen und Kulturen des Weiteren sichtbar und wahrnehmbar durch z.B. Materialisierungen, wie Gebäuden, Logos, Leitbildern, Einrichtungsgegenständen oder Dokumenten oder aber Aspekten wie organisationalen Gedächtnissen, Erzählungen, Mythen, Geschichten, der Sprache, Ritualen, Kleiderordnungen, expliziten oder impliziten Verboten. Betrachtet man diese Aspekte genauer, so lassen sich daraus in der Regel wesentliche Aussagen über eine Organisation treffen. Folgende Fragen lassen sich dabei z.B. im Kontext von Schutzkonzepten stellen:

- ▶ **Gebäude:** Wie ist das Gebäude und Grundstück bspw. einer Schule oder Kinder- und Jugendhilfeeinrichtung gestaltet? Liegt es außerhalb einer Stadt oder eines Dorfes oder ist es auch räumlich integriert? Ist es von hohen Mauern umgeben und symbolisiert damit Abgeschlossenheit oder weist es transparente Elemente auf, die für Offenheit und Einblick stehen?
- ▶ **Dokumente:** Wie geht eine Einrichtung bspw. mit Akten über Kinder und Jugendliche um? Wie sind sie gelagert? Haben nur ausgewählte MitarbeiterInnen auf sie Zugriff oder z.B. auch die Kinder und Jugendlichen selbst? Was wird in ihnen abgetragen? Sind sie nur „lästige“ Pflicht oder dienen sie als transparentes Kommunikationsmittel zwischen verschiedenen AkteurInnen, z.B. auch für neue MitarbeiterInnen? Werden in ihnen auch für die Organisation unangenehme Vorkommnisse abgetragen oder werden diese einfach in solchen Dokumenten verschwiegen?
- ▶ **Sprache:** Welche Sprache wird in einer Organisation gepflegt? Wer darf wen duzen? Dürfen Kinder und Jugendliche bzw. ihre BetreuerInnen oder ihre LehrerInnen duzen? Welchen „Jargon“ pflegt man mit wem? Inwiefern sind spezifische Witze, z.B. frauenfeindliche Witze akzeptiert und sind sie eine gängige Unterhaltungsform? Wie wird bspw. über Intimitäten gesprochen?

- ▶ **Kleidung:** Welche expliziten oder impliziten Kleiderordnungen gibt es? Wer kleidet sich wie? Setzt sich eine Leitung bewusst von den anderen Akteuren z.B. durch Anzug und Kostüm ab? Oder sind alle MitarbeiterInnen bewusst leger gekleidet? Inwiefern sind Ohringe oder Piercings akzeptiert? Wie wird im Sommer mit „nackter Haut“ sowohl bei MitarbeiterInnen als auch bei den Kindern und Jugendlichen umgegangen?
- ▶ **Mythen und Geschichten:** Über Geschichten und Mythen lässt sich rekonstruieren, worauf es in einer Organisation besonders ankommt. Welche Geschichten oder Mythen werden in einer Organisation immer wieder, sowohl in geselligen Runden, aber auch in offiziellen Reden oder Dokumenten oder aber gegenüber Außenstehenden oder neuen MitarbeiterInnen erzählt? Welcher Mythos rankt sich um die Gründung der Organisation? Welche Geschichten werden als peinliche Geschichten gerahmt?
- ▶ **Rituale und Riten:** Welche Rituale und Riten werden in einer Organisation gepflegt und wie inszeniert? Wie gestalten sich Aufnahme-riten, wie Austrittsriten in bzw. aus z.B. einem Kinder- und Jugendwohnheim (vgl. hier Domann 2015). Welche Konfliktlösungs-riten gibt es?

#### METHODENTIPP: Artefaktanalyse durchführen (lassen)

In der Organisationsforschung findet sich die Methode der Artefaktanalyse, mit der Gegenstände (Artefakte) einer Organisation (z.B. Gebäude, Dokumente, Möbel) in Augenschein genommen werden und untersucht wird, was diese eigentlich über die Organisation aussagen (können). Ausgangspunkt ist die Annahme, dass die AkteurInnen einer Organisation durch ihr Handeln nicht nur die soziale Realität (re)produzieren, sondern auch diejenige Realität (wie Artefakte), die ihnen als materialisierte Welt wieder entgegentritt. Folglich lässt sich über diese Artefakte keine objektive Realität rekonstruieren, jedoch über eine Analyse der Erscheinungsformen von Artefakten und der Art und Weise ihrer Verwendung lässt sich vieles über die Logik und Dynamik einer Organisation herauslesen.

In einer Artefaktanalyse, werden bspw. folgende Fragen in vier Schritten an ein Artefakt gestellt (hier nur eine Auswahl):

**Innere Differenzierung des Artefakts:** Welche Eigenschaften hat das Material des Artefakts? Welchen Geruch umgibt es? Wie ist das Artefakt gestaltet? Wie ist es räumlich strukturiert? Welche Farbgebung ist beobachtbar?

**Alltagskontextuelle Sinneinbettung des Artefakts:** Welche Assoziationen löst das Artefakt aus? Inwiefern gehört das Artefakt zur Normalität der Organisation? Inwiefern ist es etwas Außergewöhnliches? Welche Bedeutungen würden ihm von einem Externen zugeschrieben werden?

**Strukturanalyse des Artefakts:** Wann wurde das Artefakt produziert? Für wen? Wofür wird es verwendet? Wie ist es in organisationale Abläufe eingebunden? Welche Funktion hat es für die Organisation?

#### METHODENTIPP: Artefaktanalyse durchführen (lassen)

**Komparative Analyse:** Welche vergleichbaren Artefakte lassen sich in der Organisation auffinden? Inwiefern ergeben sich Ähnlichkeiten oder Unterschiede zu vergleichbaren Artefakten außerhalb der untersuchten Organisation? (Alle Fragen von Froschauer 2002 übernommen).

Will man seine Organisation im Sinne einer Kultur der Achtsamkeit kennen und durchschauen (siehe LE 1.2), so empfiehlt es sich, eben auch gemeinsam die Artefakte einer Organisation zu betrachten und zu analysieren, was diese über die Organisation aussagen. (Zum Weiterlesen Froschauer 2002).

### Organisationen und ihre Grenzen

Bereits oben wurde formuliert, dass Organisationen Grenzen brauchen. Würden sie keine Grenzen haben, würden sie verschwinden, da dann keine Differenz mehr zwischen ihnen und ihrer Umwelt existieren würde. Die Konstruktion von Grenzen ist ein permanentes Gestaltungsproblem. Die Organisationsmitglieder entscheiden und handeln stets aus, was „innen“ und was „außen“ ist, was und wer zur Organisation dazugehört oder eben nicht, wie die Umwelt interpretiert wird und welches Bild von ihr gezeichnet wird – ist die Umwelt bedrohlich und müssen wir uns vor ihr schützen oder ist sie anregend und wir regen den Austausch an? Organisationen sind somit immer auch damit beschäftigt, Grenzen aufrecht zu erhalten und zu stabilisieren und auch wieder zu destabilisieren; Organisationen haben in diesem Sinne stets zu changieren, inwiefern sie Grenzen als durch- bzw. undurchlässig konstruieren. Werden Grenzen der Organisation (vgl. Luhmann, nach Schreyögg 2002) bspw. an Selektionsmechanismen – zur Komplexitätsreduktion nimmt die Organisation nur bestimmte Aspekte aus der Umwelt wahr – festgemacht, stellt sich die Frage, *wie* durchlässig die Grenze sein soll, also *wie* selektiv die Umwelt wahrgenommen wird.

Im Kontext von Schutzkonzepten haben die Überlegungen zur Konstruktion von Grenzen eine besondere Wichtigkeit. Es wurde formuliert, dass Organisationen Grenzen dringend brauchen, da sie sonst verschwinden und daher fortwährend damit beschäftigt sind, zur eigenen Systemerhaltung, Grenzen aufzubauen. Damit geht jedoch die Gefahr einher, wie in Lerneinheit 1.1 formuliert, dass Organisationen zu geschlossenen Organisationen werden und zunehmend unreflektierte Eigenlogiken verfolgen, die nicht mehr hinterfragt werden. Grenzen werden somit als undurchlässig konstruiert; die Umwelt wird stark selektiv wahrgenommen, von außen dringt nichts mehr in die Organisation. Um derartigen Mechanismen entgegen zu wirken, sind Organisationen gut beraten, Außenanregungen immer wieder zu erzeugen und Mechanismen zu etablieren, die einer vollständigen Schließung der eigenen Grenzen entgegen wirken.

## METHODENTIPP: Befragung von Externen und Rotationsprinzip einführen

Um einer vollständigen Schließung der Grenzen entgegenzuwirken und Außenanregungen systematisch immer wieder zu erzeugen, bieten sich die *Befragung von Externen* sowie das *Einführen eines Rotationsprinzips* an als Methoden an:

Bei der *Befragung von Externen* geht es darum, dass die Leitung und Mitarbeitende gezielt Personen von außen ansprechen (z.B. Eltern, Mitglieder anderer Organisationen, je nachdem LehrerInnen, SozialarbeiterInnen des Jugendclubs, Mitarbeiter des Jugendamtes, Polizei, Nachbarn der Organisation, Mitglieder des Sportvereins). Dabei werden diese externen Personengruppen gefragt, was sie über die Organisation denken, um sich damit den Außenblick auf die Organisation einzuholen. Die so gesammelten Eindrücke und Wahrnehmungen der Externen dienen der immer wiederkehrenden Irritation, so dass bestimmte Muster und Routinen regelmäßig reflektiert, aufgebrochen und überarbeitet werden können.

Bei einem *institutionalisierten Rotationsprinzip* ist das Ziel, dass die Mitglieder einer Organisation für kurze Zeit Rollen switchen, um zum einen selbst immer wieder zu erfahren, was aus anderen Blickwinkeln heraus in der gesamten Organisation vor sich geht und somit die Organisation gut kennenzulernen und zu kennen. Zum anderen, um immer wieder Außenanregungen und Irritation zu erzeugen. So wäre denkbar, dass pädagogische Fachkräfte für zwei Tage die Gruppen tauschen oder auch, dass die Leitung einer Einrichtung für zwei Tage im Jahr in einer Gruppe arbeitet.

## 4 Organisationsentwicklung

Die Implementierung von Schutzkonzepten wird allgemein als ein langfristiger Prozess der Organisationsentwicklung begriffen. Einrichtungen sollen sich als lernende Organisation begreifen, um den Schutz von Kindern und Jugendlichen zu verbessern (vgl. Wolff 2014, S. 158). Wie Organisationsentwicklung verläuft, hängt nicht unwesentlich davon ab, welche Vorstellung von Organisationen vorherrscht.

Es ist zwischen einer sog. „objektiven“ und „subjektiven“ Organisationsentwicklung zu unterscheiden. Bei „objektiven“ Organisationsentwicklungsprozessen werden Kennzahlen (Einnahmen, Ausgaben, Personalbestand, Arbeitsstunden, Fallzahlen) erhoben (vgl. Wolff 2015, S. 44), um daran anschließend – Top-Down – neue Regeln, Gesetze, Verordnungen und Verhaltensrichtlinien zu formulieren und in die Organisation zu transferieren (vgl. Strodtholz/Kühl 2002, S. 14). Bei „subjektiven“ Organisationsentwicklungsprozessen steht im Mittelpunkt, dass alle AkteurInnen zu einem besseren Verständnis für die sozialen Konstruktionsprozesse ihrer Organisation und welche Rolle die AkteurInnen darin spielen gelangen. Es geht um einen selbstreflexiven, selbstgesteuerten und kollektiven Lernprozess der AkteurInnen einer Organisation; „Veränderungspotentiale sollen erkannt werden, um Organisationen effektiver und für alle KoproduzentInnen transparenter und berechenbarer zu machen“ (Wolff 2015, S. 45). Aus der Perspektive subjektiver Organisationsentwicklung lassen sich einige grundlegende Überlegungen für die Entwicklung von Schutzkonzepten formulieren:

- ▶ **Partizipation:** Ein wesentlicher Pfeiler einer so verstandenen Organisationsentwicklung stellt die Partizipation aller AkteurInnen einer Organisation dar. Diese Forderung lässt sich verschiedentlich begründen:
  - Organisationen – so haben wir beschrieben - werden als soziale Wirklichkeitskonstruktionen verstanden. Sie werden von interessengeleiteten AkteurInnen ausgehandelt. Es treffen unterschiedliche Perspektiven aufeinander, die je ihre eigene Plausibilität und Überzeugungskraft haben (vgl. Wolff 2002, S. 7). Organisationsentwicklung wird zudem als Prozess verstanden, durch den Organisationen effektiver und für alle KoproduzentInnen transparenter und berechenbarer werden soll (vgl. Wolff 2015, S. 45). Werden diese Aussagen reflektiert, dann ist es geradezu erforderlich, alle Akteure einer Organisation einzubeziehen, um alle möglichen Wirklichkeiten auf die Organisation abzugleichen und um Risiken und mögliche Lösungen aus allen Perspektiven nachvollziehbar und verstehbar zu machen (vgl. Wolff 2015, S. 45)
  - Wenn auch Kinder und Jugendliche in solche Prozesse mit einbezogen werden, so stärkt dies ihre Selbstwirksamkeitsüberzeugungen und sie lernen, wie auch sie Situationen in die Hand nehmen und sie ihre Organisation sowie ihr Leben gestalten können (siehe hierzu Lerneinheit 2.3).
  - Geht es um Veränderungen in Organisationen, so tun sich allgemein im ersten Moment nicht selten Widerstände gegen diese auf. Diese Widerstände haben dabei zu meist unterschiedliche Gründe: Sie können als Widerstände aus der Person oder aber als Widerstände aus der Organisation heraus klassifiziert werden.

- ▶ So geht es bei Widerständen aus der Person heraus z.B. darum, dass Frustrationen entstehen, da mit Veränderungen auch vermeintlich gute Verfahrensweisen aus der Vergangenheit nun plötzlich abgewertet werden, dass Ersterfahrungen unbewusst immer ein Vorrang gegeben wird und zu starke Abweichungen davon abgelehnt werden oder dass Menschen allgemein bestimmte Gewohnheiten beibehalten wollen.
- ▶ Bei Widerständen aus der Organisation heraus, geht es darum, dass Veränderungsprogramme z.B. kollektive Orientierungsmuster und Normensysteme in Frage stellen, dass Widerstände vor allem entstehen, wenn Veränderungen von außen kommen (Nicht-hier-erfunden-Syndrom) oder dass die Furcht vor Chaos und Verwirrung herrscht, wenn Strukturen und Routinen zur Disposition stehen (vgl. Schreyögg 2008, S. 405 ff.).

Vor allem im Kontext des Kinderschutzes in Organisationen können sich spezifische Widerstände auftun. Im Rahmen einer inhaltsanalytischen Auswertung von Transkripten eines ExpertInnengesprächs zur Frage der Notwendigkeit von Maßnahmen des Kinderschutzes in Organisationen identifizieren Fegert & Wolff bspw. Widerstands- und Tabuisierungsformen bei den TeilnehmerInnen gegenüber dem Thema. Fünf Faktoren werden herausgestellt:

- ▶ Angst vor Konsequenzen,
- ▶ konkrete Problemlösung erst nach generellen Veränderungen,
- ▶ Wunsch nach Patentlösungen und Scheitern an der Komplexität,
- ▶ Bagatellisierung, Ent-Dramatisierung („wir haben alles im Griff“) vs Dramatisierung und Übertreibung,
- ▶ Verständnis für die Täter und „blaming the victim“ (vgl. Fegert/Wolff 2006).

Veränderungen können aber nur langfristige Gültigkeit und Besserungen entfalten, wenn sie auch von allen AkteurInnen akzeptiert werden (vgl. Schreyögg 2008, S. 405). Lewin hat dabei in Studien Mitte des 20. Jahrhunderts herausgearbeitet, wie Widerständen am besten zu begegnen ist: durch Partizipation. Folgende „goldene Regeln“ wurden auf der Basis seiner Studien für erfolgreiche organisatorische Veränderungsprozesse formuliert:

- ▶ „Aktive Teilnahme am Veränderungsgeschehen, frühzeitig Information über den anstehenden Wandel und Partizipation an Veränderungsentscheidungen.
- ▶ Nutzung der Gruppe als Wandelmedium. Wandelprozesse in Gruppen sind weniger abhängig und werden im Durchschnitt schneller vollzogen.
- ▶ Kooperation unter den Beteiligten.
- ▶ Wandelprozesse vollziehen sich zyklisch. Sie bedürfen einer Auflockerungsphase, in der die Bereitschaft zum Wandel erzeugt wird, und einer Beruhigungsphase, die den vollzogenen Wandel stabilisiert“ (Schreyögg 2008, S. 411).

### 3-Phasen-Modell zur Beschreibung grundlegender Veränderungen in Organisationen nach Lewin (Lewin 1947)

---

<b>Auftau-Phase („unfreezing“):</b>	Hier geht es darum, die Motivation für Veränderung zu schaffen.
<b>Bewegungsphase („moving“):</b>	Hier geht es um die Einführung neuer Regeln und Standards, die verstärkt und deren Umsetzung überprüft werden.
<b>Einfrier-Phase („refreezing“):</b>	Hier geht es darum, die erreichten Veränderungen zu stabilisieren.

---

- ▶ **Entwicklungsziele sollten SMART sein:** Das in der Betriebswirtschaft bereits in den 1950er Jahren begründete und weiterentwickelte Modell zum Projektmanagement geht davon aus, dass Ziele in einer Organisation nur dann erreicht werden können, wenn sie als „smart“ von allen Mitgliedern der Organisation erachtet werden. „Smart“ steht dabei für die Begriffe s=spezifisch, m=messbar, a= akzeptiert, r=realistisch und t=terminiert.
- ▶ **Zeit:** Nachhaltige Veränderungen in Organisationen und Teams brauchen Zeit. Da Organisationsentwicklung im Kontext von Schutzkonzepten immer auch mit Ängsten, Befürchtungen, Unsicherheiten, eventuell Scham- und Schuldgefühlen, Tabuisierungen, der Änderung von Haltungen einhergehen können, braucht es Vertrauen, um sich zu öffnen und damit auch Zeit.
- ▶ **Beachtung von Institutionenkontexten:** Bei jedweder Organisationsentwicklung muss beachtet werden, dass Organisationen in einem Institutionenkontext stehen. Soll beispielsweise eine bestimmte Schule als Organisation entwickelt werden, muss Klarheit über die Institutionalität von Schule herrschen: So muss ein Bewusstsein darüber vorhanden sein, dass die Schule als Institution bestimmte Funktionen zu erfüllen hat, die auch nicht von einer einzelnen Organisation in einem Organisationsentwicklungsprozess einfach außer Kraft gesetzt oder verändert werden könnten. Die Organisation kann jedoch unterschiedlich mit diesen Funktionen umgehen und entsprechend auch gestaltet werden.

#### Institutionen – Organisationen

- ▶ **Institutionen:** Unter Institutionen versteht man gesellschaftlich geschaffene Regelsysteme, die mit einer bestimmten Ordnung verbunden sind und sich in historischen Prozessen herausgebildet haben. Institutionen geben einen Rahmen vor, durch den das Handeln von Individuen oder Gruppen gelenkt wird und damit Willkür minimiert wird. Beispiele für Institutionen sind die Familie, die Ehe, das Recht, Sprache, Schule, Heimerziehung.
- ▶ **Organisationen:** Im Abgrenzung dazu beschreibt der Begriff Organisation ein Konstrukt – wie oben beschrieben – bei dem sich Menschen zusammengeschlossen haben,

da sie ein gemeinsames Ziel verfolgen und ein Konstrukt mit Mitgliedschaftsregeln und Hierarchien schaffen. Organisationen sind die Ausgestaltungen von Institutionen, die aber, s.o., ganz unterschiedlich sein können.

Der Unterschied zwischen einer Institution und einer Organisation lässt sich folgendermaßen verdeutlichen. „Schule“ ist eine gesellschaftliche Institution, die nach bestimmten gesellschaftlichen Regeln funktioniert. Diese Institution an sich hat verschiedene Funktionen, die ebenso gesellschaftlich akzeptiert sind: Qualifikationsfunktion, Selektionsfunktion, Integrations- und Legitimationsfunktion. Damit ist ein gewisser Rahmen im Kontext des Bildungswesens gesetzt, der Orientierung im Handeln der Gesellschaftsmitglieder schafft. Die Schule XY in Duisburg ist eine konkrete Organisation. Sie bewegt sich in oben beschriebenen institutionellen Rahmen, fungiert gleichzeitig als konkrete Organisation nach oben beschriebenen Mechanismen.

## Literatur

- Apelt, Maja/Tacke, Veronika (2012): Handbuch Organisationstypen. Wiesbaden: Springer.
- Crozier, Michel/Friedberg, Erhard (1979): Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns.
- Domann, Sophie (2015): Die Zeit des Ankommens in der Wohngruppe. *Sozial Extra* 5, S. 28-30.
- Fegert, Jörg M./Wolff, Mechthild (2006): Vom Umgang mit der Brisanz. Ein zweiter Blick auf Transkripte eines ExpertInnenhearings zu Erfahrungswissen und Abwehrmustern. In: Fegert, Jörg M./Wolff, Mechthild (Hrsg.): Sexueller Missbrauch durch Professionelle in Institutionen. Prävention und Intervention. Ein Werkbuch. Weinheim, S. 207-238.
- Ferring, Dieter/Willems, Helmut (2014): Macht und Missbrauch in Institutionen. Konzeption, Begriffsbestimmung, theoretische Perspektiven. In: Willems, Helmut/ Ferring, Dieter (Hrsg.): Macht und Missbrauch in Institutionen. Interdisziplinäre Perspektiven auf institutionelle Kontexte und Strategien der Prävention. Wiesbaden: Springer, S. 13-26.
- Froschauer, Ulrike (2002): Artefaktanalyse. In: Kühl, Stefan/Strodtholz, Petra (Hrsg.): Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, S. 361-395.
- Giddens, Anthony (1984): The constitution of society. Outline of the theory of structuration. Cambridge.
- Lewin, Kurt (1947): Frontiers in group dynamics. In: Human Relations 1, S. 5-41.
- Morgan, Gareth (1997): Bilder der Organisation. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Neuberger, Oswald (1995): Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen. Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag.
- Schimank, Uwe (2001): Organisationsgesellschaft. In: Kneer, Georg/Nassehi, Armin/Schroer, Markus (Hrsg.): Klassische Gesellschaftsbegriffe der Soziologie. München: W. Fink, S. 278-307.
- Schreyögg, Georg (2008): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Wiesbaden: Gabler.
- Strodtholz, Petra/ Kühl, Stefan (2002): Qualitative Methoden der Organisationsforschung – ein Überblick. In: Kühl, Stefan/Strodtholz, Petra (Hrsg.): Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, S. 11-29.

- Wolff, Mechthild (2015): Organisationsanalysen als Ausgangspunkt der Entwicklung eines besseren KlientInnenschutzes. In: Crone, Gerburg/Liebhardt, Hubert (Hrsg.): Institutioneller Schutz vor sexuellem Missbrauch. Achtsam und verantwortlich handeln in Einrichtungen der Caritas. Weinheim/Basel: Beltz Juventa, S. 39-49.
- Wolff, Mechthild (2014): Missbrauch von Kindern und Jugendlichen in Institutionen. In: Willems, Helmut/ Ferring, Dieter (Hrsg.): Macht und Missbrauch in Institutionen. Interdisziplinäre Perspektiven auf institutionelle Kontexte und Strategien der Prävention. Wiesbaden: Springer, S. 151-166.
- Wolff, Stephan (2002): Sozialwissenschaftliche Grundlagen des Organisierens. Online-Modul. Hildesheim.