

Hinweise zur Nutzung der Folien

Diese Folien wurden erstellt auf Basis des Grundlagentextes „*Organisationen*“ (Autor*innen: Caroline Oppermann und Prof. Dr. Wolfgang Schröder) von Lerneinheit 2.1 „Organisation und Organisationsentwicklung“ des Online-Kurses „Schutzkonzepte in Organisationen – Schutzprozesse partizipativ und achtsam gestalten“.

Der Foliensatz enthält nicht alle Inhalte des Textes. Bitte arbeiten Sie deshalb den Text durch, bevor Sie Ihr Wissen mit Hilfe dieser Folien weitergeben.

Für die korrekte Weitervermittlung der Inhalte dieses Foliensatzes übernimmt das Universitätsklinikum Ulm keine Gewähr.

Verbundprojekt ECQAT

Schutzkonzepte in Organisationen



2.1 Organisation und Organisationsentwicklung



GEFÖRDERT VOM

Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Gliederung

- Was sind Organisationen?
- Organisationen als soziale Wirklichkeitskonstruktionen
- Organisationsentwicklung
- Quellenverzeichnis

Was sind Organisationen?

Merkmale von Organisationen

- Mitgliedschaft: es wird festgelegt, wer zu einer Organisation gehört und wer nicht > Grenzen einer Organisation.
- Hierarchien: Organisationen sind immer auch auf dem Aspekt von Macht begründet.
 - Im Kontext des Kinderschutzes gelten sowohl Organisationen mit diffusen Machtverhältnissen als auch Organisationen mit zu autoritären Strukturen als besonders gefährdet.

Merkmale von Organisationen

- Ziele und Zwecke: Die Organisationsmitglieder haben übergreifend gemeinsame Ziele.
 - Organisationen verfolgen zumeist mehrere Zwecke und Ziele, die sich durchaus auch widersprechen können.
 - Persönliche Ziele und Zwecke der Organisationsmitglieder müssen nicht identisch sein mit jenen der Organisation.
- › Mikropolitischen Aushandlungsprozesse innerhalb der Organisation.

Merkmale von Organisationen

- Grenzen: Herstellung von Grenzen ist eine permanente Gestaltungsaufgabe von Organisationen, denn die Grenzen müssen stets stabil und identifizierbar gehalten werden.
- Auf Dauer angelegt: Organisationen enthalten eigene Mechanismen und Verfahrensweisen, die ihren Bestand über unmittelbare Situationen hinaus sicherstellen und sie von den unmittelbar Beteiligten relativ unabhängig machen.

Merkmale von Organisationen

- ✓ Auch wenn Organisationen ein und desselben Typus ähnliche Logiken und Handlungsmuster aufweisen, ist jede Organisation an sich einzigartig, weil sie letztlich ihre je eigenen Strukturen, Regeln, Routinen, Kulturen, Geschichten, Gedächtnisse, Mythen oder Vergegenständlichung aufweist.

Institutionen vs. Organisationen

- Institutionen:
 - 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.

Institutionen vs. Organisationen

- Organisationen:
 - Konstrukt, 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 ganz unterschiedlich sein können.

Organisationen als soziale Wirklichkeitskonstruktionen

Organisationen als soziale Wirklichkeitskonstruktionen

- Nach der Perspektive, die Organisationen als soziale Wirklichkeitskonstruktionen verschiedener AkteurInnen betrachtet, stellen Organisationen keineswegs eine etwaige objektive Realität oder Wahrheit dar bzw. sind etwas „Naturgegebenes“, sondern sie sind von Menschen gemacht und werden gestaltet sowie von interessen geleiteten AkteurInnen alltäglich ausgehandelt.
- › Organisationen sind damit das Ergebnis alltäglicher kollektiver und individueller Wahrnehmungen, Interpretationen, Kommunikations- und Handlungssequenzen.

Organisationen als soziale Wirklichkeitskonstruktionen

- Das heißt nicht, dass die handelnden Subjekte völlig unabhängig – z.B. von bereits bestehenden Strukturen – agieren könnten.
- Betont wird mit dieser Perspektive jedoch, dass die handelnden Subjekte nicht festgelegt sind, sondern sie vielmehr die Organisation durch ihre Interaktionen gestalten.

Organisationen als soziale Wirklichkeitskonstruktionen

- › Es treffen verschiedene subjektive Konstruktionen und Wahrnehmungen von und in Organisationen aufeinander.
- Jede dieser Sichtweisen hat ihre eigene Plausibilität und Überzeugungskraft. Aus jeder folgt eine eigene Interpretation organisatorischer Probleme und möglicher Lösungswege.

Formale und informelle Strukturen

- Formale Strukturen bilden sich z.B. in Regeln und Standards ab, die autorisiert sind und offiziell für alle Organisationsmitglieder gelten und deren Nichteinhaltung auch Konsequenzen und Sanktionen nach sich ziehen kann (vgl. offizielle Entscheidungs- und Kommunikationsstrukturen).
- Daneben gibt es in jeder Organisation auch informelle, ungeschriebene, Strukturen, die alle Organisationsmitglieder kennen.
- › „Parallelstruktur“ mit eigenen Kommunikationswegen, Hierarchien und Sanktionssystemen.

Formale und informelle Strukturen

- Während diese Parallelstruktur lange Zeit als Störfaktor wahrgenommen und betrachtet wurde, wird heute vielmehr ihre funktionale Kraft als Korrektiv der formalen Struktur diskutiert.
- ✓ Im Kontext von Organisationsentwicklung für einen besseren Schutz für Kinder und Jugendliche in Organisationen, sind diese Aspekte dabei unbedingt zu beachten.

Organisationskulturen

- Organisationskulturen beschreiben Werte, Normen, Überzeugungen und Symbole, die in einer Organisation herrschen und das Handeln und Verhalten der Organisationsmitglieder prägen.
- Organisationskulturen wird häufig eine höhere Bedeutung für das Verhalten der Organisationsmitglieder bescheinigt als formale Strukturen.

Materialisierungen von Organisationen

- Eine Organisation macht sich sicht- und wahrnehmbar durch z.B. Materialisierungen, wie Gebäuden, Logos, Leitbildern, Einrichtungsgegenständen oder Dokumenten oder Aspekten wie organisationalen Gedächtnissen, Erzählungen, Mythen, Geschichten, der Sprache, Ritualen, Kleiderordnungen, expliziten oder impliziten Verboten.

Materialisierungen von Organisationen

Folgende Fragen lassen sich im Kontext von Schutzkonzepten stellen:

- Wie ist das Gebäude der Organisation gestaltet (Räumliche Integration in Umfeld, Abgeschlossenheit vs. Transparenz/Offenheit/Einblick)?
- Wie geht eine Organisation mit Akten über Kinder und Jugendliche um? Lagerung? Wer hat Zugriff? Was wird dokumentiert (z.B. auch unangenehme Vorkommnisse)? Welchem Zweck dienen sie (z.B. lästige Pflicht vs. transparentes Kommunikationsmittel)?

Materialisierungen von Organisationen

Folgende Fragen lassen sich im Kontext von Schutzkonzepten stellen:

- Welche Sprache wird in einer Organisation gepflegt? Wer duzt sich? Jargon? Welche spezifischen Witze werden akzeptiert? Wie ist die Kommunikation über Intimität?
- Welche expliziten oder impliziten Kleiderordnungen gibt es? Setzt sich eine Leitung bewusst von den anderen AkteurInnen ab? Akzeptanz von Körperschmuck? Umgang mit „nackter Haut“, z.B. im Sommer?

Materialisierungen von Organisationen

Folgende Fragen lassen sich im Kontext von Schutzkonzepten stellen:

- 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?

Materialisierungen von Organisationen

Folgende Fragen lassen sich im Kontext von Schutzkonzepten stellen:

- Welche Rituale und Riten werden in einer Organisation gepflegt und wie inszeniert?
Aufnahmeriten? Austrittsriten?
Konfliktlösungsriten?

Materialisierungen von Organisationen

Methodentipp: Artefaktanalyse

- Vorgehen: Gegenstände (Artefakte) einer Organisation (z.B. Gebäude, Dokumente, Möbel) werden in Augenschein genommen und es wird untersucht, was diese eigentlich über die Organisation aussagen (können).
- Ausgangspunkt: AkteurInnen einer Organisation (re)produzieren durch ihr Handeln nicht nur die soziale Realität, sondern auch diejenige Realität (wie Artefakte), die ihnen als materialisierte Welt wieder entgegentritt.
- › Eine Artefaktanalyse bietet Einblick in die Logik und Dynamik einer Organisation.

Schritte der Artefaktanalyse

- Innere Differenzierung des Artefakts: Welche Eigenschaften hat das Material des Artefakts? Wie ist das Artefakt gestaltet?
- Alltagskontextuelle Sinneinbettung des Artefakts: Welche Assoziationen löst das Artefakt aus? Inwiefern gehört das Artefakt zur Normalität der Organisation?

Schritte der Artefaktanalyse

- Strukturanalyse des Artefakts: Wann wurde das Artefakt für wen produziert? Wofür wird es verwendet? Welche Funktion hat es?
- Komparative Analyse: Welche vergleichbaren Artefakte lassen sich in der Organisation auffinden? Was sind Ähnlichkeiten und Unterschiede?

Organisationen und ihre Grenzen

- Organisationen brauchen Grenzen, sonst würden sie verschwinden, da dann keine Differenz mehr zwischen ihnen und ihrer Umwelt existieren würde.
- Die (De-)Konstruktion und (De-)Stabilisierung von Grenzen ist ein permanenter Prozess: Was ist „innen“ und was „außen“? Wer gehört zur Organisation dazu und wer nicht? Wie wird die Umwelt interpretiert (bedrohlich und müssen wir uns vor ihr schützen oder ist sie anregend und wir regen den Austausch an)? Inwiefern werden Grenzen als durch- bzw. undurchlässig konstruiert? Wie selektiv wird die Umwelt wahrgenommen? Welche Aspekte werden beachtet?

Organisationen und ihre Grenzen

- ✓ Im Kontext von Schutzkonzepten haben die Überlegungen zur Konstruktion von Grenzen eine besondere Wichtigkeit. Einerseits brauchen Organisationen Grenzen zur eigenen Systemerhaltung, andererseits geht damit die Gefahr einher, dass Organisationen zu geschlossenen Organisationen werden und zunehmend unreflektierte Eigenlogiken verfolgen, die nicht mehr hinterfragt werden (d.h. es existieren undurchlässige Grenzen und die Umwelt wird stark selektiv wahrgenommen).

Organisationen und ihre Grenzen

- ✓ 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 und so bestimmte Muster und Routinen regelmäßig reflektiert und ggf. überarbeitet werden können.

Organisationen und ihre Grenzen

- › Methodentipp: Befragung von Externen: gezieltes Ansprechen von Personen von außen, was sie über die Organisation denken.
- › Methodentipp: Institutionalisiertes Rotationsprinzip: Mitglieder einer Organisation switchen für kurze Zeit Rollen, 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.

Organisationsentwicklung

Organisationsentwicklungsprozesse

- ✓ Die Implementierung von Schutzkonzepten wird allgemein als ein langfristiger Prozess der Organisationsentwicklung begriffen.
- ✓ „Objektive“ Organisationsentwicklungsprozesse: Erhebung von Kennzahlen (Einnahmen, Ausgaben, Personalbestand, Arbeitsstunden, Fallzahlen), um daran anschließend top down neue Regeln, Gesetze, Verordnungen und Verhaltensrichtlinien zu formulieren und in die Organisation zu transferieren.

Organisationsentwicklungsprozesse

- ✓ 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.

Subjektive Organisationsentwicklung im Kontext der Entwicklung von Schutzkonzepten

- Partizipation aller AkteurInnen erforderlich. Denn:
 - Organisationen werden als soziale Wirklichkeitskonstruktionen von AkteurInnen mit verschiedenen, jeweils für sich plausiblen, Perspektiven ausgehandelt UND Organisationsentwicklung wird als Prozess verstanden, durch den Organisationen effektiver und für alle KoproduzentInnen transparenter und berechenbarer werden soll.
- › Alle AkteurInnen müssen einbezogen werden, um alle Wirklichkeiten abzugleichen und Risiken und mögliche Lösungen aus allen Perspektiven nachvollziehbar und verstehbar zu machen.

Subjektive Organisationsentwicklung im Kontext der Entwicklung von Schutzkonzepten

- Partizipation aller AkteurInnen erforderlich. Denn:
 - Wenn auch Kinder und Jugendliche in solche Prozesse mit einbezogen werden, so stärkt dies ihre Selbstwirksamkeitsüberzeugen und sie lernen, wie auch sie Situationen in die Hand nehmen und sie ihre Organisation sowie ihr Leben gestalten können.

Subjektive Organisationsentwicklung im Kontext der Entwicklung von Schutzkonzepten

- Partizipation aller AkteurInnen erforderlich. Denn:
 - Widerstände gegen Organisationsveränderungen kann am besten durch Partizipation begegnet werden.

Widerstände gegen Organisationsveränderungen

- Widerstände aus der Person heraus. Beispiele:
 - Frustrationen entstehen, da mit Veränderungen auch vermeintlich gute Verfahrensweisen aus der Vergangenheit nun plötzlich abgewertet werden.
 - Ersterfahrungen wird unbewusst immer ein Vorrang gegeben und zu starke Abweichungen davon werden abgelehnt.
 - Menschen wollen allgemein bestimmte Gewohnheiten beibehalten.

Widerstände gegen Organisationsveränderungen

- Widerstände aus der Organisation heraus. Beispiele:
 - Widerstände, weil kollektive Orientierungsmuster und Normensysteme in Frage gestellt werden.
 - Widerstände gegen Veränderungen von außen (Nicht-hier-erfunden-Syndrom).
 - Furcht vor Chaos und Verwirrung, wenn Strukturen und Routinen zur Disposition stehen.

Widerstände gegen Organisationsveränderungen

- Widerstände im Kontext des Kinderschutzes identifiziert aus ExpertInnengesprächen:
 - 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“

„Goldene Regeln“ für erfolgreiche organisatorische Veränderungsprozesse (Lewin)

- ✓ „Aktive Teilnahme am Veränderungsgeschehen, frühzeitig Information über den anstehenden Wandel und Partizipation an Veränderungsentscheidungen.
- ✓ Nutzung der Gruppe als Wandelmedium, da Veränderungen in Gruppen weniger beängstigend sind und schneller vollzogen werden.
- ✓ 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.

3-Phasen-Modell zur Beschreibung grundlegender Organisationsveränderungen (Lewin)

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

Merkmale für erfolgreiche Organisationsprozesse im Kontext des Kinderschutzes

- ✓ Entwicklungsziele sollten SMART sein:
 - s=spezifisch
 - m=messbar
 - a= akzeptiert
 - r=realistisch
 - t=terminiert.

Merkmale für erfolgreiche Organisationsprozesse im Kontext des Kinderschutzes

- ✓ Da Organisationsentwicklung im Kontext von Schutzkonzepten immer auch mit Ängsten, Befürchtungen, Unsicherheiten, eventuell Scham- und Schuldgefühlen, Tabuisierungen sowie der Änderung von Haltungen einhergehen können, braucht es Vertrauen, um sich zu öffnen und damit auch Zeit.

Merkmale für erfolgreiche Organisationsprozesse im Kontext des Kinderschutzes

- ✓ Beachtung von Institutionenkontexten, z.B. der Funktionen, die auch nicht von einer einzelnen Organisation in einem Entwicklungsprozess einfach außer Kraft gesetzt oder verändert werden könnten. Die Organisation kann jedoch unterschiedlich mit diesen Funktionen umgehen und entsprechend auch gestaltet werden.

Quellenverzeichnis

Quellenverzeichnis Grundlagentext

- 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.

Quellenverzeichnis Grundlagentext

- 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.

Quellenverzeichnis Grundlagentext

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.

Quellenverzeichnis Grundlagentext

- 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.



ulm university universität
uulm

soon systems



GEFÖRDERT VOM

Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

