

# Organisationsentwicklung in Sozialen Einrichtungen

Prof. Dr. Marita Sperga

Vortrag: deQus, 10. QB-Workshop 2014, Kassel 04.02.2014

# Übersicht

- Definition und Elemente von Organisationsentwicklungsprozessen
- Charakteristika komplexer Systeme
- Charakteristika organisationaler Veränderungsprozesse
- Projektaufbau- und Ablauforganisation
- Erfolgsfaktoren für Veränderungsprozesse



# Organisationsentwicklung (OE): Definition

Sammelbegriff für unterschiedliche Instrumente und Vorgehensweisen

Optimierungsbestrebungen in Organisationen

vom üblichen Organisationsalltag abgehobener Prozess

mit Intensität in Umfang und Tiefe von Veränderungen

prozesshafter Fortgang: strukturierte Diagnose von Problemen und Problemlösungen

**Organisationsbezogene Veränderungsstrategien**

unter Einbeziehung möglichst vieler betroffener Organisationsmitglieder

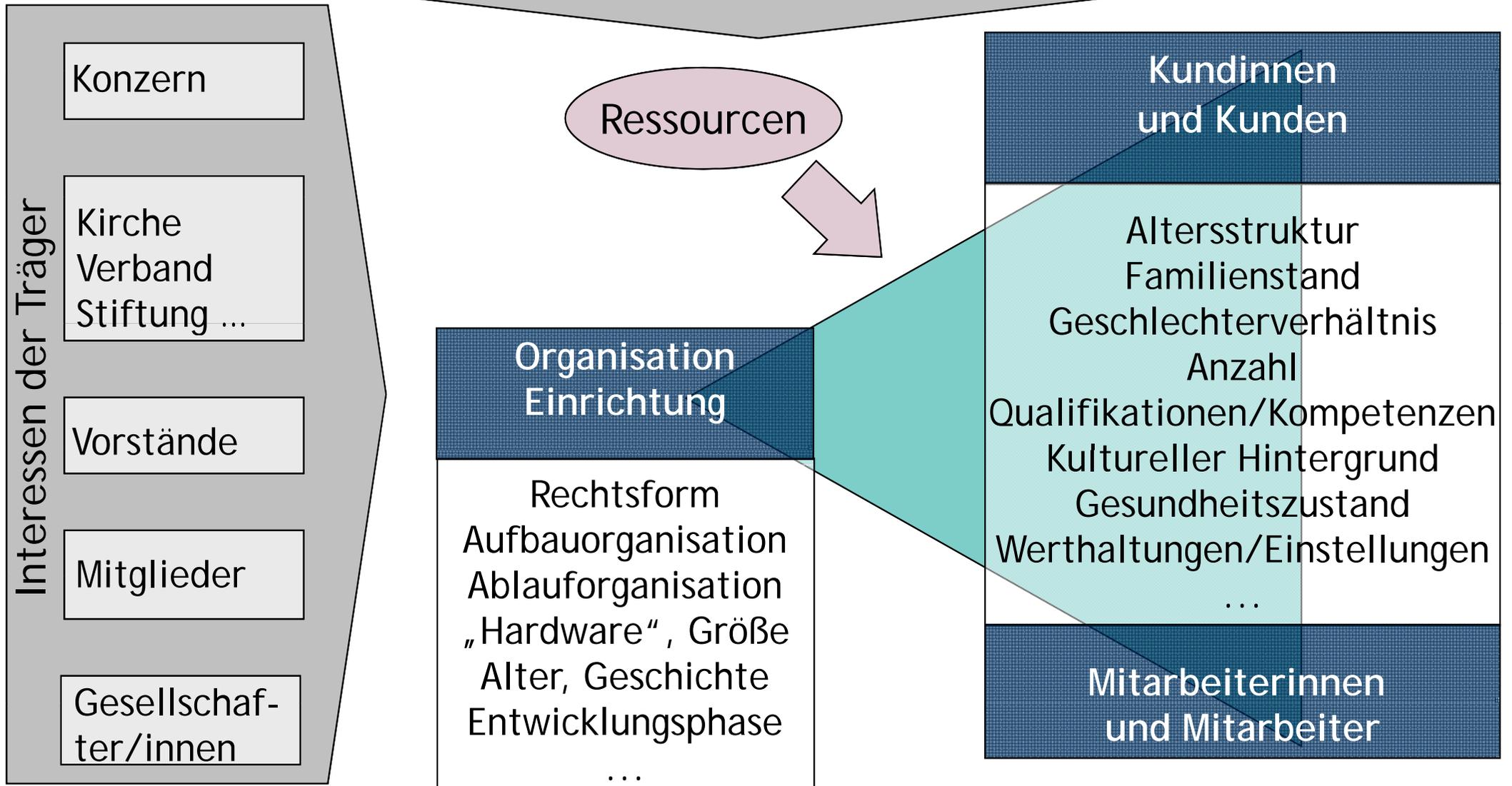
aus dem Gesamtsystem der Organisation verstanden und gestaltet

geplant, gelenkt, systematisch



# Elemente in OE-Prozessen

Gesetzlicher Rahmen    Gesellschaftlicher Auftrag



Was zeichnet Organisationen und die in ihnen arbeitenden Menschen als komplexe Systeme aus?



# Menschen und Organisationen sind komplexe Systeme

Als Systeme sind sie

zusammen-  
hängende  
Wirkungsgefüge,  
die von ihrer

Umwelt  
abgegrenzt sind.

Sie sind offen und  
geschlossen zugleich.

operational  
geschlossen

Austausch  
offen:

Energie

Materie

sensorischer Input



# In komplexen Systemen gibt es keine ...

unmittelbar gegebene,  
eindeutige Realität,

sondern vielfältige Perspektiven  
der Systemelemente.

gradlinige kausale Abhängigkeit  
zwischen Variablen (lineares  
dualistisches Denken),

sondern die Elemente im System  
bedingen sich durch rückgekoppelte  
Zusammenhänge in ihrem So-Sein  
gegenseitig (rekursives Verhältnis).

- ➔ Das System wird dabei unterstützt, Perspektivität und Rekursivität zu erkennen: D.h., nicht ein Einzelner analysiert das System, sondern er unterstützt die Organisationsmitglieder darin, die relevanten Perspektiven zu identifizieren, zu berücksichtigen und deren Wechselwirkungen/ Funktionalität zu verstehen, um daraus tragfähige Lösungen zu entwickeln.



# Systemische Sicht auf Menschen und Organisationen

- Die Gleichzeitigkeit von Offenheit und Geschlossenheit bedingt, dass Strukturveränderungen von außen angestoßen werden können, jedoch nur, wenn die Möglichkeit dazu im System enthalten ist.
- Sie kann nicht verordnet werden!

Das System wird dabei unterstützt, eigene Lösungen zu entwickeln:

D.h., nicht ein Experte schlägt die Lösungen vor, sondern er hilft den Organisationsmitgliedern, die zu ihnen passenden Lösungen in ihrem eigenen Tempo zu entwickeln.

➔ **fragende Prozessbegleitung statt  
antwortende Expertenberatung**



**Was zeichnet  
organisationale  
Veränderungsprozesse  
aus?**



# Charakteristika von Veränderungsprozessen (1)

## Organisationale Veränderungsprozesse ...

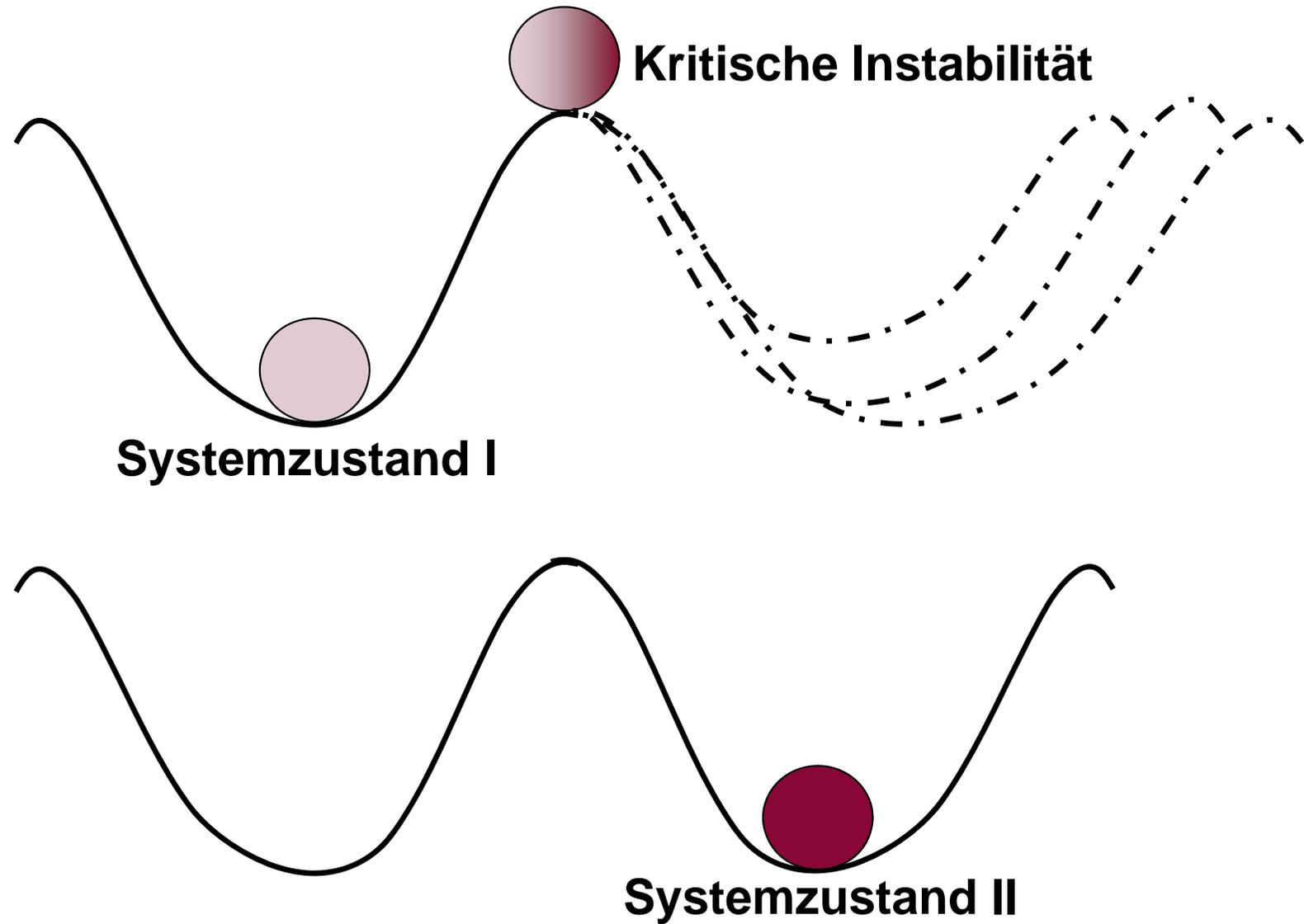
sind nicht im Vorhinein vollständig planbar

erfolgen über eine schrittweise, langsame  
Veränderung: Evolutionärer Gestaltungsprozess

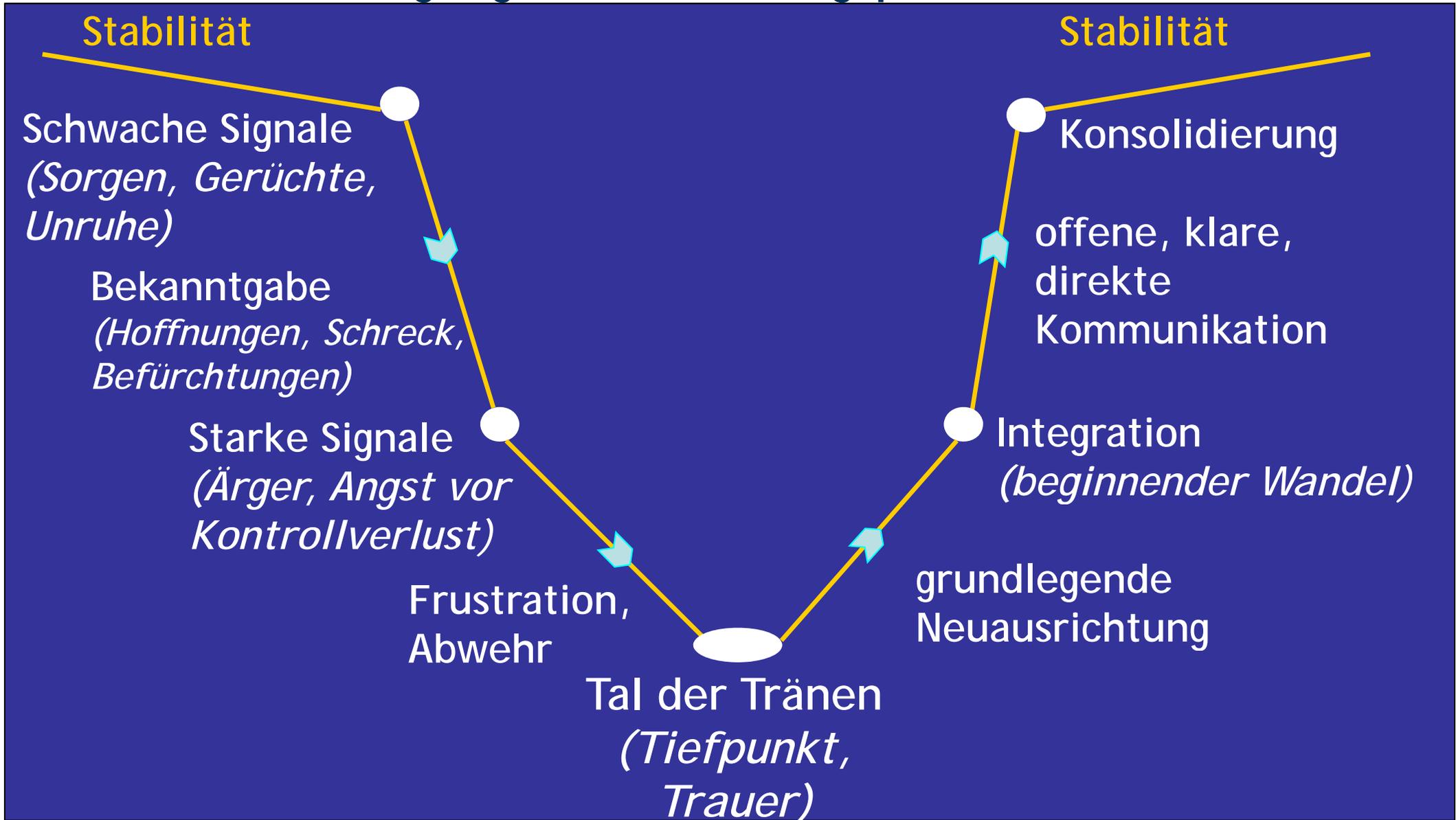
bedürfen einer hohen Transparenz im Hinblick auf  
Prozessverlauf und Ergebnisse durch  
➔ angemessene Rückkopplung des Projektstandes  
und der Projektergebnisse an alle Mitarbeiter/innen

können Ängste und Widerstände  
bei den Beteiligten auslösen

# Phasenübergänge in Gestaltungsprozessen



# Phasenübergänge in Gestaltungsprozessen



# Charakteristika von Veränderungsprozessen (2)

## Suboptimale Ergebnisse durch

fremdbestimmte Planung  
und Steuerung

- ➔ isolierte Bearbeitung der Bereiche  
Technik, Organisation  
Personal  
(Umwelt)
- ➔ isolierte Bearbeitung von Sachthemen ohne Berücksichtigung der Beziehungsebene  
Gefühlsebene und  
Bedürfnisebene

Selbstplanung und -steuerung durch die betroffenen Akteure:  
**Partizipation!**

- ➔ Initiierung von Lernprozessen
- ➔ Entwicklung tragfähiger Lösungen
- ➔ MA als Expert/inn/en ihrer Arbeit sehen

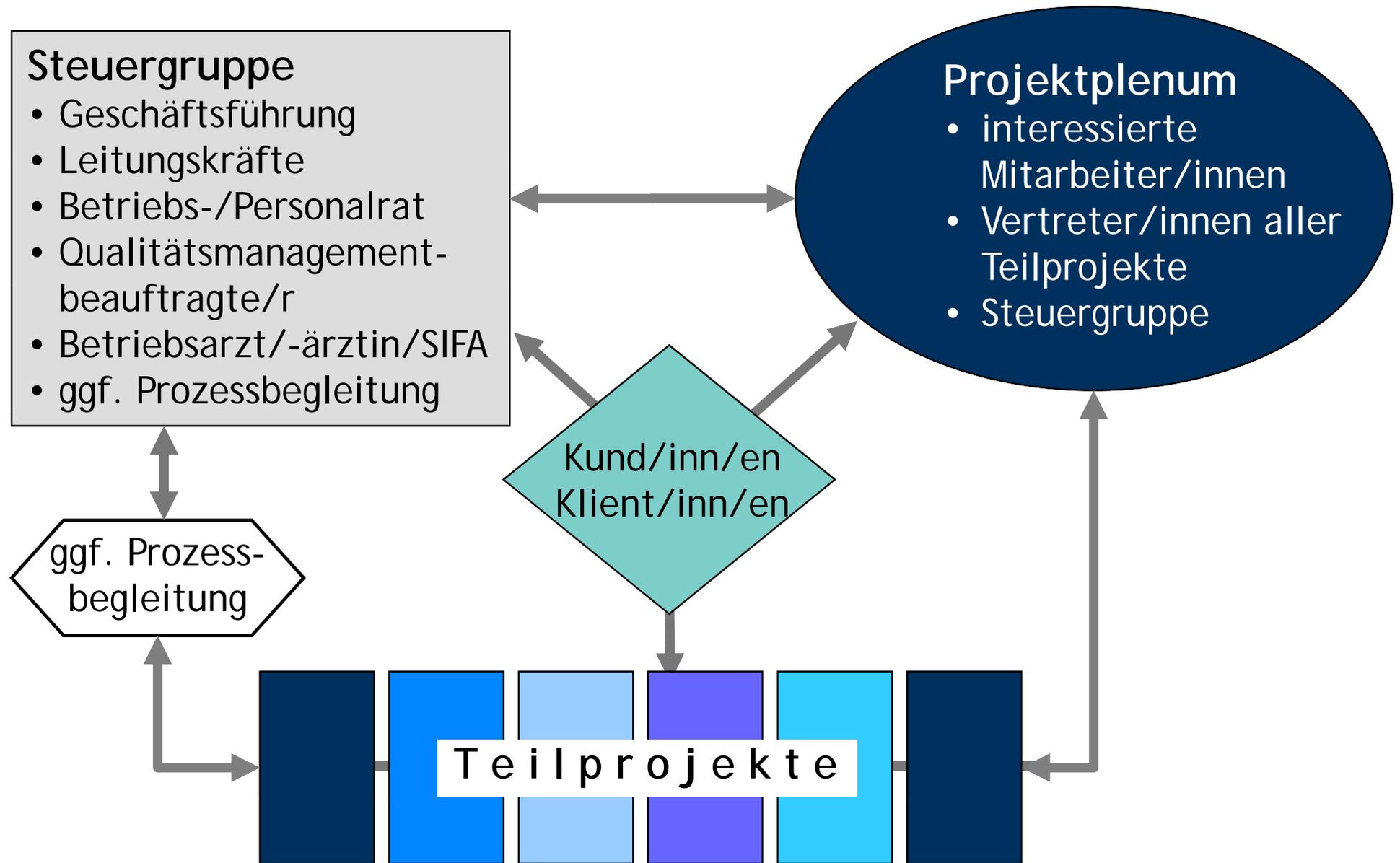
Integrierte Bearbeitung der genannten Bereiche und Ebenen:

- ➔ systemisch
- ➔ systematisch
- ➔ problemorientiert
- ➔ lösungsorientiert

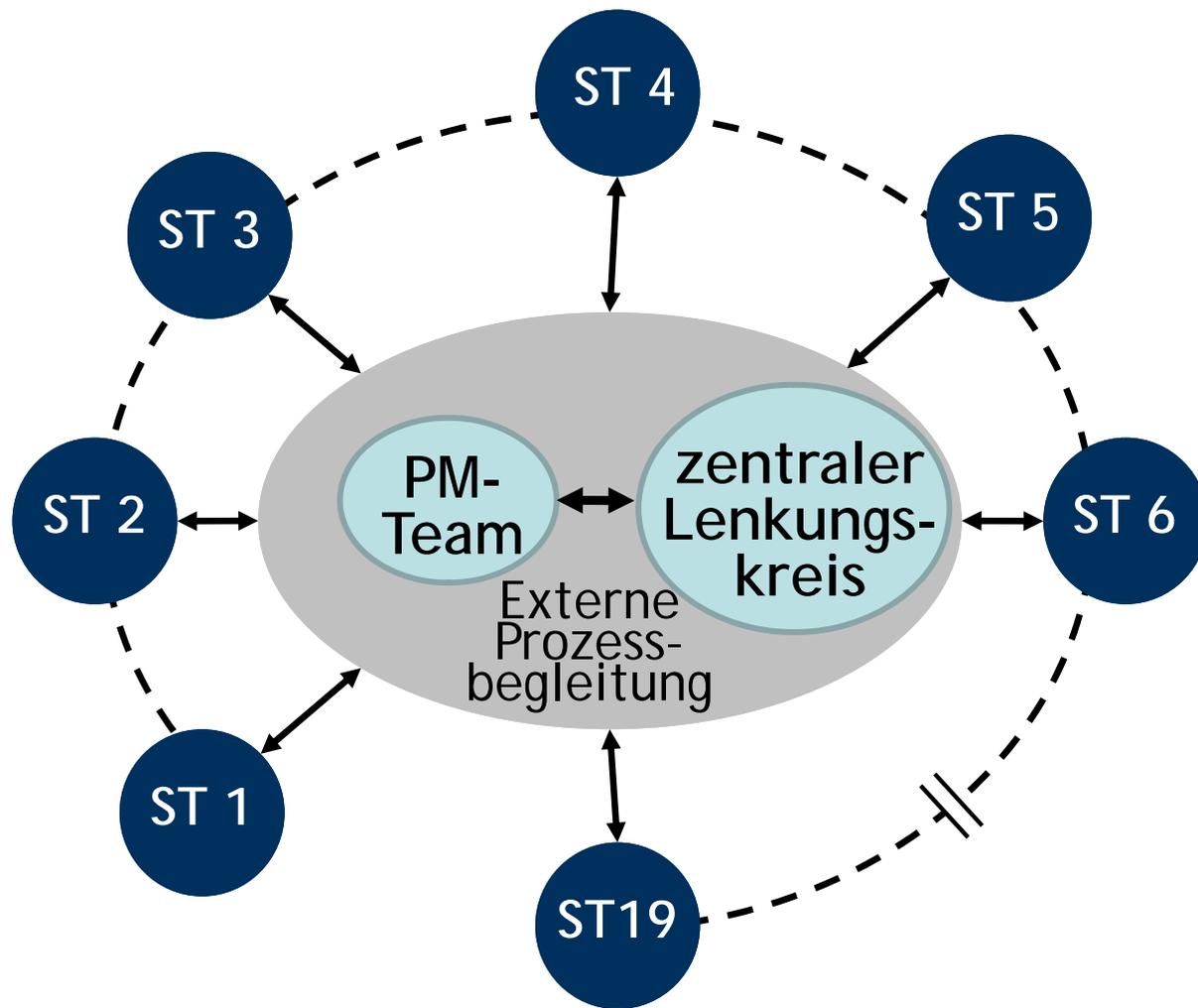
Wie kann die Gestaltung von  
partizipativ angelegten,  
systemisch-lösungsorientierten  
Veränderungsprozessen  
konkret aussehen?



# Projektaufbauorganisation in Veränderungsprozessen



# Übergeordnete Projekt-Aufbauorganisation - großes standortübergreifendes Projekt



Legende: ST = Standort

## Zentraler Lenkungs-kreis

- 2 Pers. Geschäftsführung
- 2 Pers. Gesamtbetriebsrat
- 1 Pers. PE/OE
- 1 Pers. QM-Beauftragter
- 2 Pers. Sprecher der Leitungen
- 2 Pers. Betriebsarzt/-ärztin/SIFA
  
- 2 Pers. Ext. Prozessbegleitung

## Projektmanagementteam (PM-Team)

- 1 Pers. Geschäftsführung
- 1 Pers. PE/OE
- 1 Pers. QM-Beauftragter
- 1 Pers. Öffentlichkeitsarbeit
  
- 1 Pers. Ext. Prozessbegleitung

# Aufgaben des zentralen Lenkungskreises

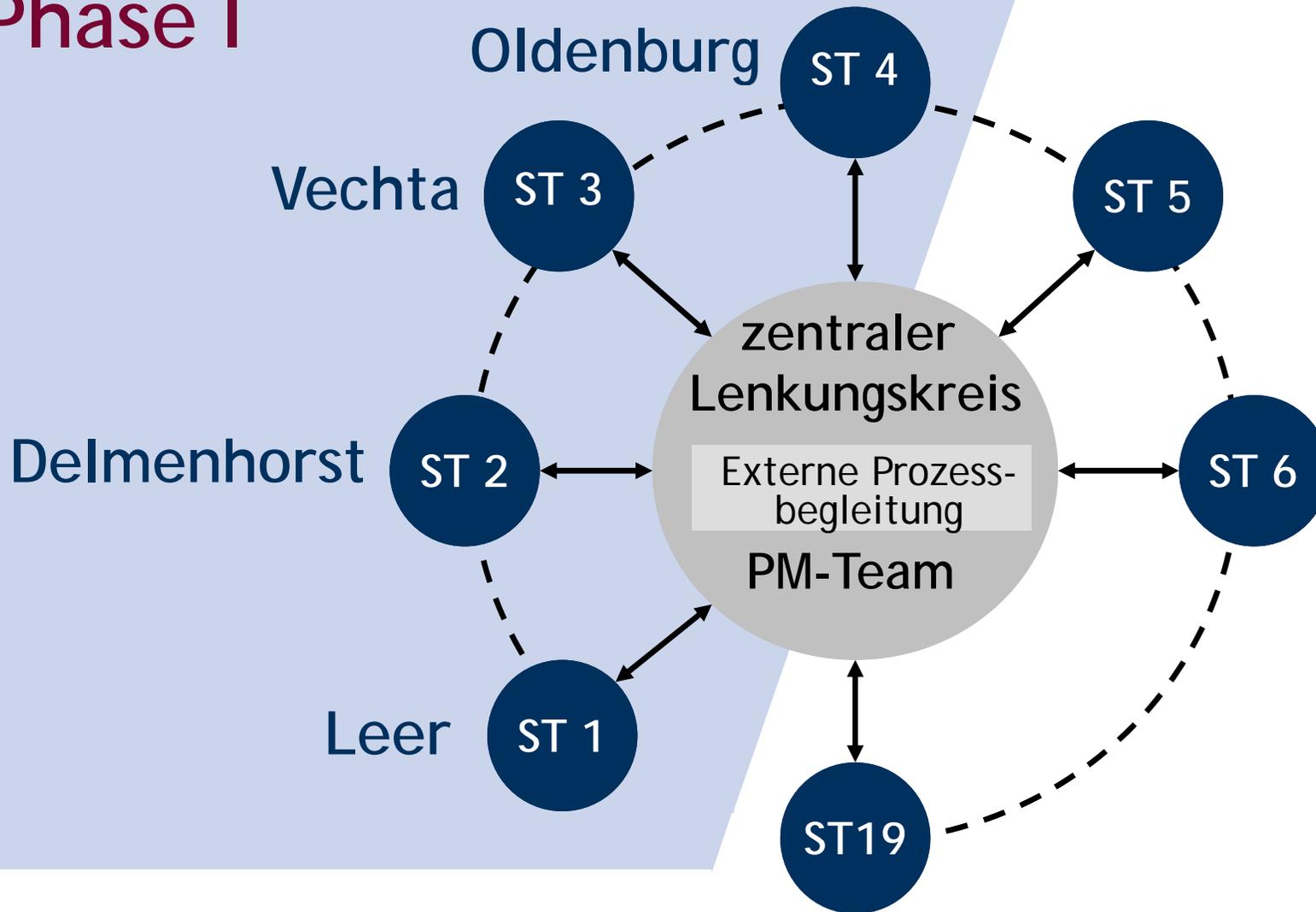
- die Festlegung der übergeordneten Zielsetzung,
- die Sichtung und Bewertung der Ergebnisse und Zwischenergebnisse,
- die Steuerung des Gesamtprozesses und
- die Vernetzung der Teilergebnisse.

# Aufgaben des Projektmanagementteams

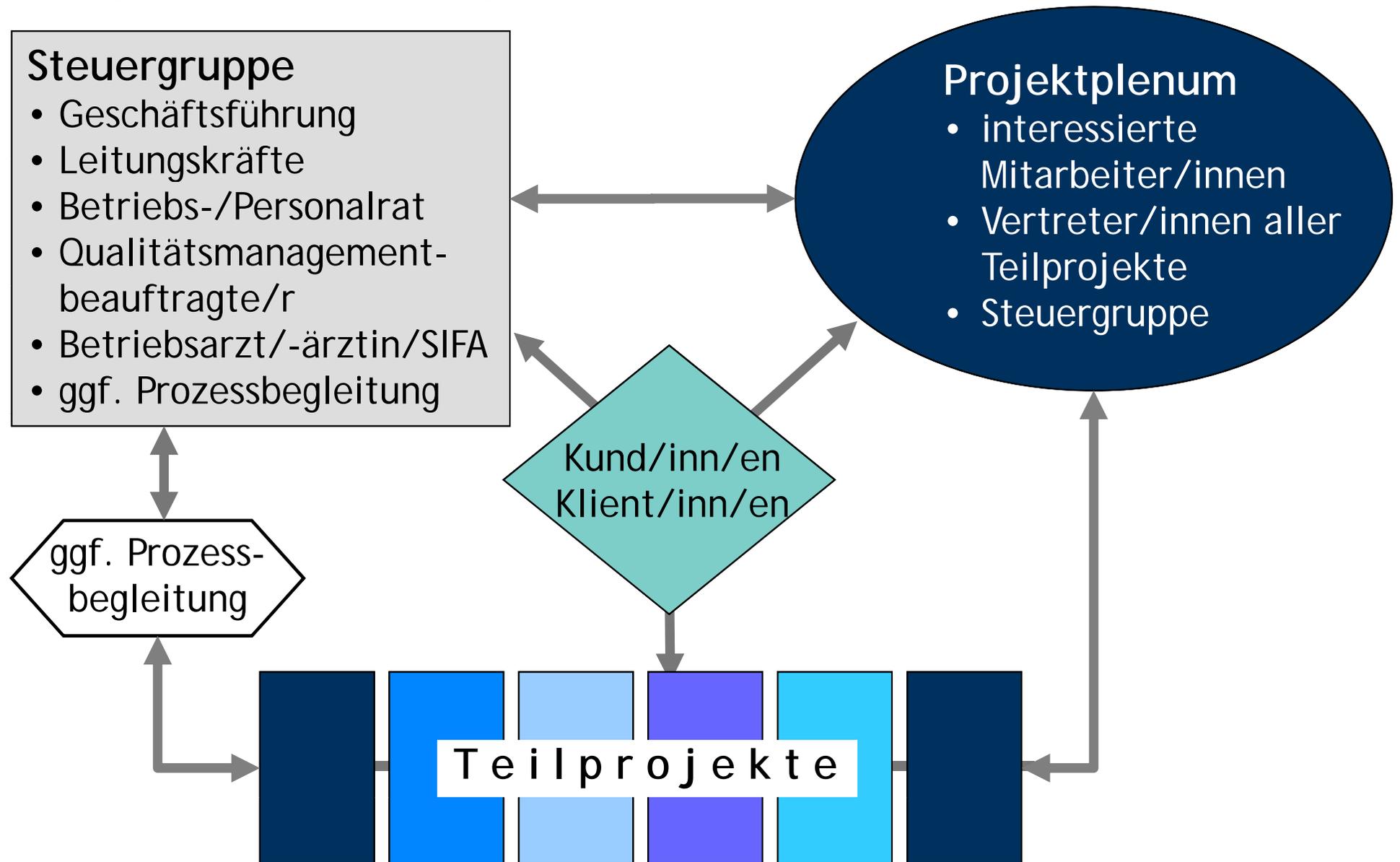
- Projektmanagement auf operativer Ebene  
(Hierzu gehört z. B. die Vorbereitung der standortübergreifenden Lenkungskreistreffen und die Vernetzung des Projekts mit anderen Aktivitäten beim Konzern.)

# Projektbeginn an vier Pilot-Standorten

## Phase I



# Projekt-Aufbauorganisation - standortintern



# Themen in Veränderungsprozessen - ein Beispiel

**Freier gemeinnütziger Träger von 19 Altenhilfeeinrichtungen**  
(Projektlaufzeit 13 Monate)

## **Ziele der Geschäftsführung:**

Behebung eines Imageproblems

wirtschaftliche Stabilität

Steigerung der Kundenzufriedenheit

Senkung des Krankenstandes

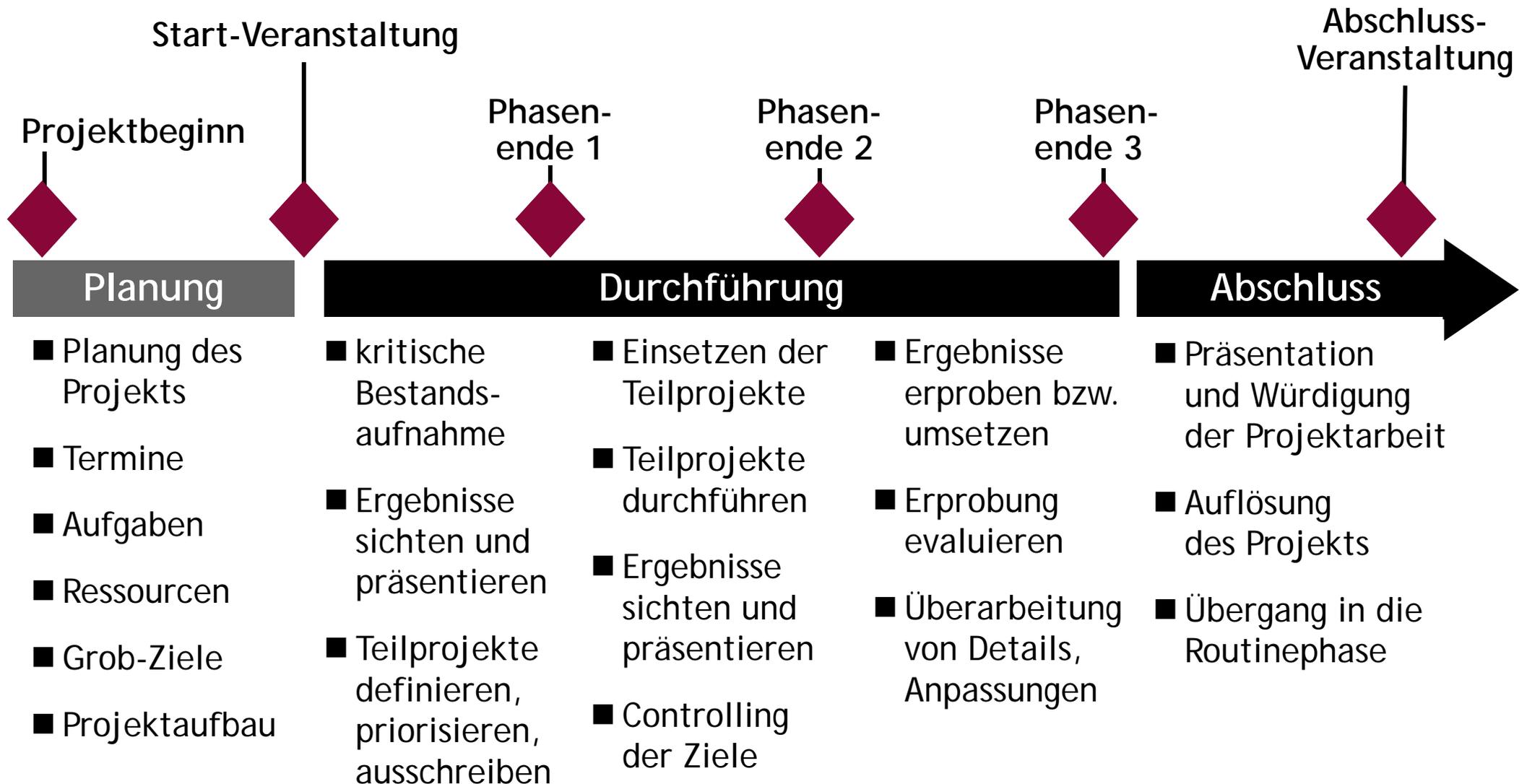
Mitarbeiterzufriedenheit

Überprüfung und ggf. Optimierung der Arbeitsabläufe

1. Hilfsmittel zur Nahrungsaufnahme ergänzen und aktualisieren
2. Ausstattung der Doppelzimmer
3. Veränderung der Aufenthaltsräume
4. püriertes Essen ansprechend anrichten und servieren
5. Warenkorb für Zwischenmahlzeiten (Vorfrühstück, Spätmahlzeit, Getränke) verändern
6. Einarbeitungsrichtlinien für neue Mitarbeiter/innen ergänzen
7. Praxisanleitung für Auszubildende überarbeiten bzw. neu entwickeln
8. Konzeption Praktikant/inn/en-Anleitung überarbeiten
9. Einrichtung bzw. Inbetriebnahme des Cafés und Kiosks
10. Speisenverteilung neu strukturieren
11. Speisepläne (stationär und „E.a.R.“) überarbeiten bzw. neu entwickeln
12. Veränderung und Aktualisierung des Beschäftigungstherapie-Programms
13. Individualität der Bewohner/innen stärker berücksichtigen

1. Öffentlichkeitsarbeit
2. Fortbildungsbedarf ermitteln und Fortbildungskatalog erarbeiten
3. Schnittstelle Pflege/Hausservice (Informationsfluss und Arbeitsablauf) verbessern
4. Gesundheitsförderung/ sicheres Arbeiten
5. Arbeitsabläufe/Infofluss Bereich Pflege (inkl. Schnittstellen)
6. Arbeitsabläufe/Infofluss Bereich Hausservice (inkl. Schnittstellen)
7. Erhöhung Kundenzufriedenheit (Angehörige)
8. Erhöhung Kundenzufriedenheit (Bewohner)
9. Umgang mit Beschwerden (Kunden, Mitarbeiter, Vorgesetzte, Zentrale, etc.)
10. Betriebsergebnisse transparent machen

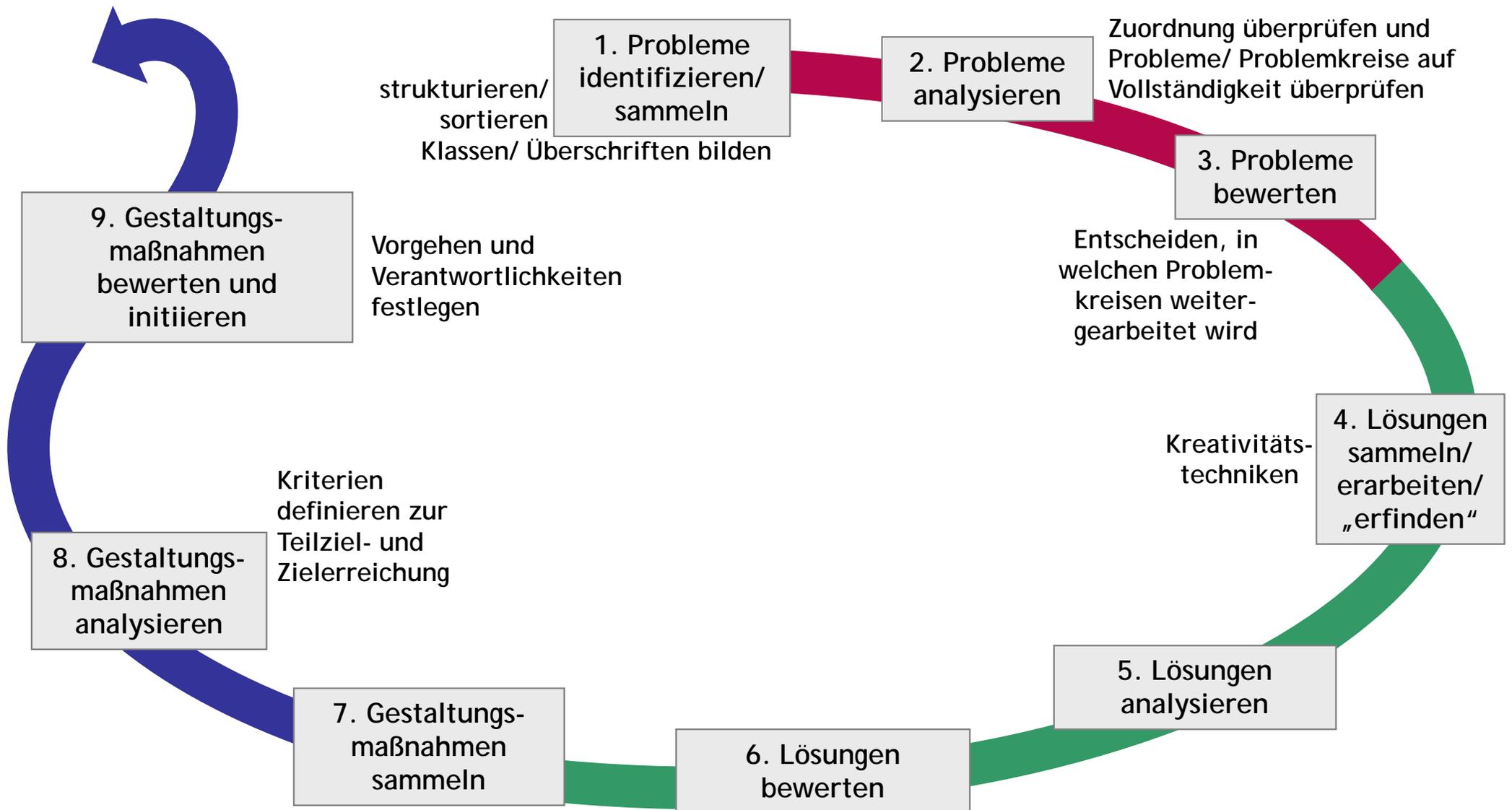
# Ablauforganisation: zeitlicher Projektablauf



■ Projektcontrolling, Information, Moderation, Konfliktmanagement, Dokumentation



# Phasen und Arbeitsinhalte



# Erfolgsfaktoren in organisationalen Veränderungsprozessen



# Erfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen

- ➔ deutliche Unterstützung des Prozesses durch die Geschäftsführung
- ➔ deutliche Unterstützung des Prozesses durch die Mitarbeiter/innen-Vertretung
- ➔ mittlere Führungskräfte als Promotoren des Prozesses
- ➔ hohe Beteiligung seitens der Mitarbeiter/innen
- ➔ hohe Motivation seitens der Mitarbeiter/innen
- ➔ wertschätzender Umgang untereinander
- ➔ Bereitschaft, Neues auszuprobieren

# Literaturquellen

- Heeg, F. J.; Meyer-Dohm, P. (Hrsg.): Methoden der Organisationsgestaltung und Personalentwicklung. München, Wien: Hanser 1994
- Heeg, F. J.: Partizipative Organisationsentwicklung. In: Rauner, F.: Handbuch Berufsbildungsforschung. Bielefeld: Bertelsmann 2005, S. 473-479
- Heeg, F.J.; Karbe-Hamacher, S.; Schneider-Heeg, B.; Sperga, M.: Psychosoziale Belastungen im betriebsärztlichen Alltag. Methoden und Kompetenzerweiterung für Betriebs- und Arbeitsmediziner/innen, Schriftenreihe der BAuA, Berlin 2008
- Merchel, J.: Trägerstrukturen in der Sozialen Arbeit. Eine Einführung. Weinheim: Juventa 2003
- Merchel, J.: Organisationsgestaltung in der sozialen Arbeit. Grundlagen und Konzepte zur Reflexion, Gestaltung und Veränderung von Organisationen. Weinheim: Juventa 2005
- Schiepek, G. et al: Synergie und Qualität in Organisationen. Ein Fensterbilderbuch. Tübingen, DGVT 1998