



# Rahmenbedingungen und Entwicklungstrends für die Erbringung sozialer Dienstleistungen

5. Vorlesung:



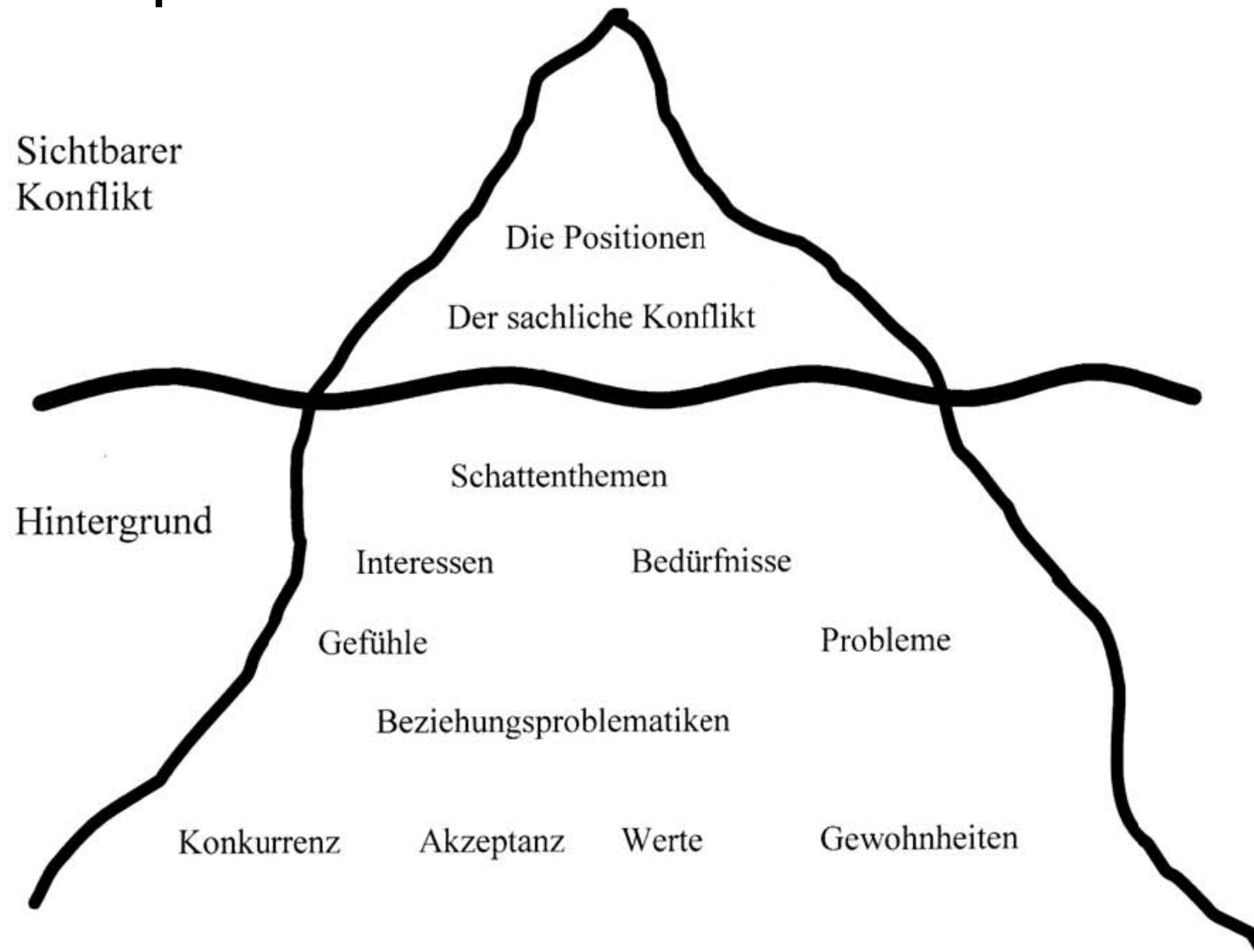
# Gliederung

- **Arbeits- und Organisationsgestaltung unter den neuen Bedingungen**
- **Organisationsgestaltung (Weiterführung 4. Vorlesung)**



# Kulturtypen von Organisationen

- Kulturtypen einer Organisation beeinflussen die Arbeitsbeziehungen
- „Kultur einer Organisation“ besteht aus Ideen, Werten, Normen, Denkmustern etc.
- Es gibt eine Vielzahl von ungeschriebene Regeln
- „Organisatorischer Eisberg“





# Eisbergmodell

- nur ein kleiner Teil einer Organisation ist sichtbar, der größte Teil verbirgt sich unter der Oberfläche – ist aber für die Gestaltung der Organisation enorm wichtig
- Unsichtbaren Aspekte , die das Organisationsleben bestimmen, sind Resultat der Erfahrungen die eine Organisation mit gelungenen und misslungenen Problemlösungen



# Kulturtypen

<b>Theater</b>	<b>Typisches Verhalten</b>	<b>Schattenseiten</b>
	<b>Es werden ständig Modelle, Neuanfänge gestartet,</b>	<b>Schwächen werden überspielt, ständiger Erfolgszwang,</b>



# Kulturtypen

<b>Festung</b>	<b>Typisches Verhalten</b>	<b>Schattenseiten</b>
	<b>Verbesserung der eigenen Position, selbstbewusste Eigendarstellung</b>	<b>Ursachen von Unstimmigkeiten werden „außen“ gesucht</b>



# Kulturtypen

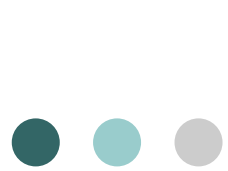
<b>Kreuzritt erschar</b>	<b>Typisches Verhalten</b>	<b>Schattenseiten</b>
	<b>eigene Sichtweisen und Organisationen sollen verbreitet werden</b>	<b>Konzentration auf die eigene Mission behindert die Sicht auf die Außenwelt</b>





# Kulturtypen

<b>Sanatorium</b>	<b>Typisches Verhalten</b>	<b>Schattenseiten</b>
	<b>Man sucht den inneren Frieden, wohlwollendes, freundliches Verhalten</b>	<b>Stark harmonisierende Tendenzen</b>



# Lebensphasen einer Organisation

## ○ 1. Pionierphase

**Merkmale:**

- **Führung geht stark von einer Person aus, Aufgaben und Arbeitsabläufe sind überschaubar,**
- **Bau einer informellen Organisation rund um eine Person oder kleine Gruppe**



# Lebensphasen einer Organisation

## ○ 2. Differenzierungsphase

**Merkmale:**

- **Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen werden festgelegt**
- **Abteilungsdenken, Verwaltungsaufgaben treten in den Vordergrund**
- **Aufbauen eines beherrschbaren , steuerbaren Apparates**



# **Lebensphasen einer Organisation**

## **○ 3. Integrationsphase**

**Merkmale:**

- Delegation von Verantwortung**
- Entscheidungen werden in gemeinsamen Schritten vorbereitet**
- Suche nach einem Profil; Leitbild, ,nach Werten**
- Entwickeln eines ganzheitlichen Organismus**



# Lebensphasen einer Organisation

## ○ 4. Assoziationsphase

**Merkmale:**

- **hoch entwickeltes Projekt- und Prozessmanagement**
- **Großer Einfluss der Mitarbeiter auf die Arbeitsprozesse**
- **Arbeit an Verbesserung von Produkten, Leistungen, Prozessen**
- **Vernetzung mit Unternehmen der Umwelt**



# **Erfolgsvoraussetzungen für Organisationsveränderungen**

- **neue Denkhaltung bei Vorgesetzten und Mitarbeitern erzeugen**
  - sachliche und emotionale Konflikte offen legen lernen, arbeitshemmende Probleme offen ansprechen
  - Informations- und Entscheidungsprozesse zielorientiert und transparent gestalten



# Erfolgsvoraussetzungen für Organisationsveränderungen

## ○ Hierarchiedenken überwinden

- Problemlösungen werden von der Hierarchie unabhängig gemacht indem die Probleme zu Lösung an die Stelle mit der höchsten Fachkompetenz delegiert
- Mitarbeitern erhalten echte Mitgestaltungsmöglichkeiten



# **Erfolgsvoraussetzungen für Organisationsveränderungen**

- **Gleichgewicht von Sach- und Sozialkompetenz**
  - Mitarbeiter und Führungskräfte haben Grundverständnisse und Kenntnisse von psychologischen Prozessen und Gruppenprozessen
  - Aneignen von Methoden um in und mit Gruppen ergebnisorientiert zu arbeiten





# Wie laufen Veränderungen ab?

- **Veränderungen in Organisationen verlaufen nach idealtypischen Phasen**
- **die konkrete Ausgestaltung der Phasen mit der richtigen Instrumenten und Methoden helfen bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen**



# Veränderungsprozesse

## ○ Orientierungs- und Planungsphase

### ● Themen:

- Anstehende Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln betrachten

### ● Wege und Instrumente :

- Gespräche
- Vorgehensvorschläge
- Projektvorschlag



# Veränderungsprozesse

## ○ Situationsdiagnose

### ● Themen:

- Betroffene analysieren die Situation, erste Anhaltspunkte für Veränderungen werden festgemacht

### ● Wege und Instrumente :

- Workshops; Interviews, Selbstdiagnose,
- Stärken-Schwächen-Analysen



# Veränderungsprozesse

- **Veränderungen planen und Entscheidungen herbeiführen**
  - **Themen:**
    - Angestrebter Sollzustand wird erarbeitet, Ableitung von Veränderungszielen, Erarbeitung von Umsetzungskonzepten
  - **Wege und Instrumente:**
    - Workshops
    - Arbeitsteams



# Veränderungsprozesse

## ○ Veränderungen umsetzen

### ● Themen:

- Realisierung der vereinbarten Maßnahmen
- Kontrolle der Maßnahmen

### ● Wege und Instrumente :

- Umsetzungsteams
- Einsatzen von Verantwortlichen
- Training
- Soll-Ist-Vergleiche



# Instrumente für die Gestaltung der Phasen

- **für die Diagnose**
  - Leitfaden für ein Diagnosegespräch
  - SPOT- Analyse
  - Kräftefeldanalyse



# Instrumente für die Gestaltung der Phasen

- für die Phase Ziele und Visionen entwickeln
  - Zielrichtung einer Veränderung klären
  - Zielpositionen festlegen



# **Instrumente für die Gestaltung der Phasen**

- **zur Gestaltung von Lernprozessen**
  - **Lernformen on the job**
  - **Seminarlernen**
  - **Projektarbeit**





# Instrumente für die Gestaltung der Phasen

- um das Veränderungsvorhaben zu managen
- um die Umsetzung zu unterstützen
  - Aufbau von Projektorganisationen
  - Projektmanagement anwenden



# Leitfaden für ein Diagnosegespräch

- **Welche Problemsichten gibt es ?**
  - Wie sieht das Problem aus?
  - Was wird ausgeblendet?
- **Welche relevanten Einflüsse von anderen gibt es ?**
  - Welchen Einfluss haben andere auf das Problem?
- **Wodurch wir das Problem aufrechterhalten?**
  - Welche Muster gibt es?



# Leitfaden für ein Diagnosegespräch

- **Von welcher Seite gibt es Veränderungsdruck?**
  - Von welcher Seite gibt es Veränderungsenergie ?
  - Welche Personen werden der Veränderung positiv gegenüberstehen?



# Spot-Analyse

	Gegenwart	Zukunft
Positiv	<b>Satisfactions :</b> <b>Was läuft gut?</b> <b>Worauf können wir uns verlasen?</b> <b>Was sind unsere Stärken?</b>	<b>Opportunities:</b> <b>Wozu wären wir noch fähig?</b> <b>Was können wir ausbauen?</b>
Negativ	<b>Problem:</b> <b>Was ist schwierig?</b> <b>Welche Störungen behindern uns?</b>	<b>Threats:</b> <b>Wo lauern künftig Gefahren?</b> <b>Womit müssen wir rechnen?</b>



# Spot-Analyse

- Analyse eignet sich als Diagnoseinstrument in Teams und Organisationen für die Diagnosephase um bedeutsame Faktoren für eine Veränderung herauszuarbeiten