

*Sehr geehrte/r Herr/Frau XY,*

danke für den Einblick in Ihre Organisation und Ihr Wirken darin!

Ich möchte hiermit, wie versprochen ein Feedback zur Verfügung stellen:

### 1. **Veränderung mit Achtsamkeit**

Ich finde das hochinteressant, dass Sie die Achtsamkeit in das Zentrum Ihrer Prinzipien stellen. Meine Hypothesen dazu sind folgende. Wer der Achtsamkeit Bedeutung schenkt hat dahinter einiges an Erfahrung die folgendermaßen geprägt sein könnten:

- a. Das Funktionieren einer Organisation ist von hoher Selbstorganisation gekennzeichnet. D.h. einzelne Abteilungen, Regionalgruppen udgl. bilden Identitäten heraus womit sie alle anderen AkteurlInnen und damit auch die Führung als ihr Umfeld betrachten. Diese Abteilungen, Regionalgruppen udgl. beobachten sehr wohl, wie sich das Umfeld verhält, sie übernehmen aber keinesfalls die komplette Sichtweisen dieses Umfeldes, denn das würde ja bedeuten, dass sie die herausgebildete Identität wieder aufgeben würden. Das ist eines der bedeutenden Paradoxa in Organisationen.
- b. Wenn also die Selbstorganisation so eine große Rolle spielt, dann kann Veränderung nur von innen „gut bewältigt“ werden. Das bedeutet, die Führung muss sich überlegen in welchem Beziehungsangebot sie dies ermöglichen möchte. Und das, so die Hypothese, kann eigentlich nur durch das Angebot an „Inseln der Partnerschaft“ erfolgen.
- c. Achtsamkeit steht wahrscheinlich auch für das Zugeständnis an eine wahrgenommene Komplexität des Systems. Diese Komplexität wird sichtbar in der Umgestaltung von Organisationen bei laufendem Betrieb. Denn dies bedeutet, die Routinen weiter laufen zu lassen und gleichzeitig diese Routinen sich neu zu denken, jedenfalls sie in neue Kontexte einzubetten. Eine weitere Paradoxie in Leistungserstellenden Organisationen.
- d. Das Umfeld des Beobachters hat ebenfalls ein Umfeld das den Beobachter und die Führung einschließt, das sind die Auftraggeber und andere Stakeholder. Vor allem dann, wenn die AkteurlInnen der eigentlichen Leistungserstellung eine nähere Beziehung zu den Auftraggebern (und deren Ideen) haben, wie die Führung, dann ist besondere Achtsamkeit angesagt, weil dann auch noch die Kränkung des Fachwissens hinzukommt. Wenn Führung das Fachwissen seiner Mitarbeitenden zu wenig achtet, dann driftet die Organisation auseinander, bis hin, dass Leute beginnen auszusteigen um es selbst zu machen.

### 2. **Sehr nahe und unmittelbar bei den Mitarbeitenden**

Bei der Zusammenfassung schreiben Sie sehr fokussiert, dass Ihre Fachstelle sehr nahe bei den Mitarbeitenden sich befindet. Diese Erwähnung bedeutet, dass Sie dieser Nähe eine große Bedeutung beimessen. Dazu kann ich folgenden Hypothesen ableiten:

- a. Damit outen Sie Ihre Organisation als „personennahen Dienstleister“. Damit ist auch schon mit ausgesagt, wo die Qualität der Dienstleistung zu verorten ist, nämlich in dieser Personennähe. Die Personennähe ist aber sehr detailreich und beansprucht Zeit. Dieses Wissen und die dazugehörige Qualität kann daher nur von den „personennahen Dienstleistern“ erbracht werden – vom wem sonst. Aber hier gibt es eine spezielle Herausforderung: Diese Dienstleistung braucht Routine und Routine verträgt sich wiederum schwer mit den ganz spezifischen Bedürfnissen einzelner Mitarbeitender. Ein weiteres Paradox in Organisationen. Wieviel Flexibilität verträgt die Organisation, die zwischen Effizienz und Einzelschicksal das passende „Vitalitätsfenster“ ständig finden muss. Mit dem passenden Vitalitätsfenster meine ich der kompletten Vereinzelung und Gefahr der Chaotisierung der „Betreuung“ einerseits und der kompletten Standardisierung zur Effizienzsteigerung andererseits, zu entgehen. Das Vitalitätsfenster ist der Korridor der die beide Kräfte verbindet und die Betreuten UND die Organisation gut leben lässt.
- b. Sie bezeichnen die Kerntätigkeit als „Betreuung“. Das ist ein kontextgebender Begriff für die Arbeit. Es könnte sein, dass dieser Begriff quasi eine Mitte zwischen Aufsicht und Assistenz markiert. Ich meine damit, wenn man sich die Betreuung in schlechter werdender Qualität vorstellt, dann könnte daraus „Aufsicht“ und „Bevormundung“ werden und wenn man sich die Betreuung in einer sich besser werdenden Qualität vorstellt, dann könnte daraus „Assistenz“ werden. Möglicherweise gibt es hier innerhalb der Organisation Kräfte, die diese Qualitäten repräsentieren. Dabei ist nicht nur die Spannung Chaos und Effizienz angesprochen sondern vor allem die Spannung Autonomie und Abhängigkeit. Sehr häufig ist es so, dass sich diese Paradoxien mit dem „Kunden“ in der Organisation sich spiegeln. Wieviel Autonomie ist also wirklich zumutbar?
- c. Sie beschreiben im letzten Absatz der Zusammenfassung eine weitere Paradoxie: Nähe und Distanz zu den Mitarbeitenden. Sie erwähnen, dass das Wissen um die Mitarbeitenden (trotz aller Personennähe) fragmentarisch und distanziert ist. Nähe, so scheint mir, bedeutet in diesem Kontext, zu den Intimitätsräumen und –sphären der Mitarbeitenden Zugang zu finden. Das macht man normalerweise mit therapeutischen Instrumenten. Ist das eine Botschaft, neben den sozialarbeiterischen Methoden auch therapeutische Methoden zu erschließen? Ich meine der therapeutische Kontext ist jener, wo man in diese Nähe vordringen kann (ist natürlich keine Garantie) und trotzdem kann man Distanz halten, damit man sich selbst nicht vereinnahmen lässt von der Situation (im schlechtesten Fall zum Co-... wird).

### 3. Gut aufgestellte regionale Teams

Damit kommen Sie im Kapitel „Was wir damit aufzeigen wollen“ zum Punkt. Regionale Teams, die mit Nähe leichter „Milieuwissen“ erschließen können und flexibler sind, unter anderem auch wegen geringerer Entfernung. Ab einer gewissen Dichte von Menschen wird die Überwindung der Distanz ja nicht in Km sondern in Zeit angegeben, d.h. jemand ist 17 Min. von mir entfernt und nicht 12 km. Das könnte ja ein Maßstab sein, soweit vor Ort zu sein, dass die Distanz in Zeit angegeben werden kann. Denn diese Art von Zeitangabe bedeutet implizit ja immer, ich könnte jederzeit diese Distanz überwinden, wenn es notwendig ist. Das könnte ja durchaus ein Aspekt des Betreuungs-/Assistenzmodells sein.

Insgesamt habe ich auch den Eindruck, dass es hier um die intensivere Zusammenarbeit im Interesse der Menschen mit Beeinträchtigungen zwischen der Arbeitsbegleitung und der Sozialarbeit geht. Aus Betrieben mit ähnlich gelagerten Aufgabenstellungen habe ich folgende Herausforderungen wahrgenommen:

- a. Gelingt es ein gemeinsames Verständnis über den Kernprozess zu gewinnen? Der Kernprozess ist nicht die Arbeit als Solches, sondern die Beschäftigungsfähigkeit und die Souveränitätsfähigkeit der Beschäftigten „herzustellen“,
- b. Ist es möglich, gemeinsame Kommunikationsforen, in denen die Fortschritte der Beschäftigten gemeinsam reflektiert werden, zu etablieren?
- c. Können gemeinsame Modelle der Beobachtung gefunden werden, mittels derer der Fortschritt beobachtet werden kann?
- d. Können aus der Umgebung ergänzende Dienstleistungen, wie Therapien zugekauft werden, die ähnlich wie die Dienstleistung selbst, geringe Mobilitätsschwellen haben?

#### 4. Unser Kopf ist rund...

Hier halten Sie implizit ein Plädoyer für flexible, quasi unternehmerische und weigehend selbstständige Einheiten. Das ist, das kann man ganz ungeniert sagen, ein modernes Verständnis von Organisation heutzutage. Da treffen sich zwei gegenüberliegende Bilder: Die Organisation als „Abwickler“ (etwas pointiert gesagt) und die Organisation als ständig sich anpassender Organismus in seinen wichtigsten Umfeldern (Beschäftigte und Auftraggeber). Es gibt eine weltweite Bewegung die den sperrigen Namen „Beyond Budgeting“<sup>1</sup> trägt. In dieser Bewegung sind Unternehmen und Organisationen vereint, die unter anderem das Wasserlinien-Prinzip beherrschen. Dieses Prinzip besagt:

- a. Die Organisationseinheiten sind selbstständig
- b. Größere Vorhaben (Änderungen) die ein Risiko beinhalten (Geld, Image), sind „Wasserlinien-Entscheidungen“, das bedeutet, diese muss mit einem/r Kollegen/Kollegin auf mind. der gleichen Ebene (oder darüber) reflektiert werden oder man muss sich extern beraten lassen.  
Die Wasserlinie ist eine Metapher, die vom Schiff kommt. Risikoreiche Entscheidungen können als Löcher bohren am Schiff verstanden werden. Wenn aber jemand das Loch unterhalb der Wasserlinie bohrt, etwa weil er nicht beraten war, dann sinkt das Schiff. Wer sich beraten lässt und es stellt sich heraus, dass es die falsche Entscheidung war, wird nicht sanktioniert, dann ist das eben das Risiko, welches immer im Spiel ist. Wer das Loch unterhalb der Wasserlinie bohrt und hat sich nicht beraten lassen, wird sanktioniert.
- c. Ich würde noch hinzufügen, dass solche auf Basis der Selbständigkeit agierende Einheiten ein Managementmodell brauchen, das die selbständigen Einheiten und die Gesamtführung verbindet. Ich habe dazu das Modell der „Kontext- und Selbststeuerung“ entwickelt. Dieses kann auf Wunsch nachgeliefert werden.

#### 5. Außerdem ...

Im Abschlusskapitel sprechen Sie implizit den „Partizipations-Code“ an. Mitgestalten, Einbezogen sein, Meinungen einbringen, sind Begriffe des „MIT“. D.h. hier respektieren Sie die Führung von jemand anderem, aber Sie möchten zu den fachlichen und organisatorischen Fragen wesentlich MITreden. Da sind Sie sehr realistisch und im Sinne der Veränderung wenden Sie das Prinzip Achtsamkeit auf sich selbst an. Denn Partizipieren können ist aus der Sicht einer Veränderung eine Variation von dem, was es im System ja auch schon gibt. Und die meisten Veränderungen passieren ja durch Variation und nicht durch radikale Schritte (etwa auszusteigen, um es selbst zu machen).

### Mein Abschluss

Meine Hypothese zur achtsamen Veränderung in Ihrem Fall sind folgende:

1. Die Führung braucht einen Druck von außen. Solange der nicht groß genug ist, ist die Frage der Veränderung nicht ausreichend „legitimiert“.
2. Ihre Ideen zur Veränderung haben ein weitreichendes Potenzial für die Gesamtorganisation und seine Kultur. Diese Organisation hat auch eine wichtige Imagefunktion für ihren „Eigentümer“. Vielleicht ist der NN (ein gemeinsamer Bekannter, der ein Naheverhältnis zur Organisation hat) hier als Soziologe ein geeigneter Ansprechpartner, um das Kaliber, das hier auf dem Spiel steht, zu ermitteln.
3. Ich bin nicht ganz sicher, ob eine aus Tradition „für Andere“ agierende Organisation auch in der Lage ist auf den „Assistenzmodus“ umzusteigen. Es müssen die Herausforderungen von außen erlebt werden und das ist in marktorientierten Settings immer besser möglich.
4. Der Veränderungsweg von innen ist ein langer und braucht, wie Sie das so wunderbar eingangs erwähnen, die Achtsamkeit.
5. Wenn es gelingt, Ihrer Führung einen „guten Tausch“ anzubieten, dann könnte da was möglich sein. Dieser Tausch braucht einige plausible „Kapitalarten“:

---

<sup>1</sup> Im Buch „Führen mit flexiblen Zielen“ beschreibt Niels Pfläging dieses Modell. Campus, 2006

- *Das Herausforderungskapital*  
Können die Herausforderungen glaubwürdig so formuliert werden, dass ein Handlungsbedarf in Bezug auf Organisationsveränderung abgeleitet werden kann?
- *Das Managementmodellkapital*  
Kann das Managementmodell, das in der neuen Organisation angewendet werden soll, so glaubwürdig beschrieben werden, dass daraus ausreichend Sicherheit hervorgeht, dass es auch klappen wird. Die aktuelle Führung will einfach (zu Recht) kein Abenteuer.
- *Das Mitarbeitendenkapital*  
Kann glaubwürdig gemacht werden, dass die Mitarbeitenden die nächsten 3 – 5 Jahre vorhanden sein werden, die dieses neue Organisations- und Managementmodell tatsächlich leben und anwenden werden? Ev. muss dazu eine, sagen wir mal 2-jährige, Vorbereitung (Ausbildungen und Detailmodelle erarbeiten) erfolgen, die Sicherheit und Orientierung bietet.
- *Das Beziehungskapital*  
Kann eine Vereinbarung mit den Auftraggebern getroffen werden, dass die Gesamtorganisation sich auf ein neues Organisationsmodell vorbereitet, wo die Auftraggeber auch einbezogen sind, um die Details auszuarbeiten und um sicher gehen zu können, dass diese auch mitgehen. Desgleichen brauchen die Auftraggebenden auch die Sicherheit, dass das neue Managementmodell funktionieren wird.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg beim Weitersuchen.

*Ihr Leo Baumfeld*