

# Von der Unfreiheit Einzelner

## Individuelle Entscheidungsprozesse genormt von Organisation und Team

Workshop 11  
Praxis-Tagung  
15. September 2021, Olten

Lukas Walser MA,  
wissenschaftlicher Assistent  
Institut Sozialplanung, Organisationaler Wandel und Stadtentwicklung ISOS

## Ablauf

Einstieg/ Ankommen

Einstieg: Entscheidungen

Input Interventionskompass

Fallbearbeitung

14.30-15.00 Pause

## **Einstieg/ Ankommen**

Kennenlernen:

- Name
- Organisation/Arbeitsfeld
- Was ist mir in der PA-Arbeit besonders wichtig? (2-3 Sätze)

## Handlungssysteme in Organisationen

**Organisation**  
als  
organisiertes  
Ganzes

**Gruppe**  
als Gruppierungen,  
Cliques, Teams

**Individuum**  
als Person,  
Rolle, Position,  
Funktion

## Einstieg

Think-Pair-Share - Methode:

Was wird auf der Ebene der Organisation entschieden? Welche Vorgaben gibt es?

Was könnt ihr im Team entscheiden?

Was liegt in eurem individuellen Entscheidungs- und Ermessensspielraum?

- 2 min. alleine
- 5 min. zu zweit
- 15 min. Vorstellen der Ergebnisse im Plenum

Die **Schauseite** umfasst alle Aspekte einer Organisation, welche mehr oder weniger für die Aussendarstellung einer Organisation verwendet werden (siehe hierzu beispielsweise Kühl 2011: 136–158). Diese Aussendarstellung verkörpert sozusagen die von der Umwelt erwartete und wünschenswerte Weise, wie die Organisation funktionieren sollte.

## Unterscheidung zwischen formaler und informaler Organisation

### Formale Organisation

- *Entscheidbare Entscheidungen*
- Worüber kann in einer Organisation entschieden werden?
- Welche Aufgaben lassen sich durch (An-) Weisung bearbeiten?
  - Einfache, routinierbare, standardisierbare und technologisierbare Aufgaben
- Welchen Charakter haben die organisationalen Formalisierungen (ermächtigende oder restringierende Formen der Formalisierung)? (Beckmann 2009: 100f.)

### Informale Organisation

- *Nicht entscheidbare Entscheidungen*
- Was kann nicht auf Ebene der Organisation entschieden werden?
- Welche Aufgaben- und Problemstellungen müssen an die Fachkräfte delegiert werden?
  - komplexe, nichtstandardisierbare und nichtroutinierbare Aufgaben und Probleme.
  - Raum für Organisationskultur

## Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen

- Merkmale sozialer personenbezogener Dienstleistungsorganisationen (Klatetzki)
  - Mensch als Bearbeitungsgegenstand
  - Mächtige und turbulente Umwelten
  - Vielfältige und abstrakte Ziele
  - Unbestimmte Technologien (wenn-dann)
  - Interaktionen als Kernoperationen
  - Umstrittene und aufgezwungene Erfolgsmasse

**Komplexe Aufgaben- und  
Problemstellungen**

### Fazit:

- Komplexe und mehrdeutige Probleme lassen sich nicht durch Weisung bearbeiten. Ihre Bearbeitung ist kaum formalisierbar → Hoher Bedarf an Sinnstiftung
- Die Bearbeitung komplexer, sozialer Probleme wird an Professionelle delegiert.
- Auf Ebene der Organisation kann nur in einem sehr geringen Umfang darüber entschieden werden, was, wie, wo und wann im Kontakt mit den Klientinnen und Klienten getan werden soll.
- Daraus resultieren meist ein hohes Mass an Dezentralisierung → Geringe Leitungstiefe

## Handlungssysteme in Organisationen

**Organisation**  
als  
organisiertes  
Ganzes

**Gruppe**  
als Gruppierungen,  
Cliques, Teams

**Individuum**  
als Person,  
Rolle, Position,  
Funktion



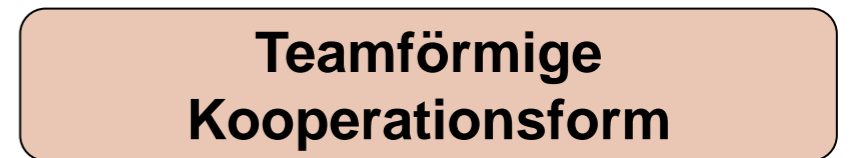
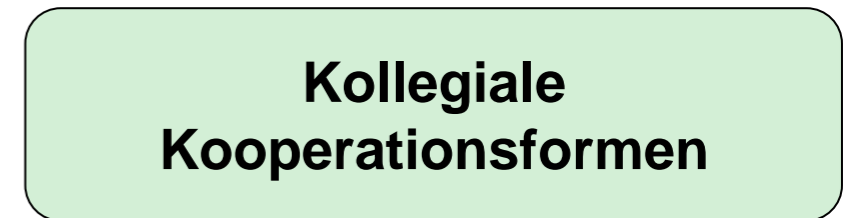
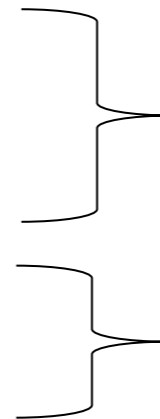
## Wohngruppenteams

Die Fachkräfte in stationären Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe (Heime) leisten ihre Arbeit in Wohngruppenteams.

Als Wohngruppenteams sind die Fachkräfte gemeinsam verantwortlich für die Gestaltung des Wohngruppenbetriebes und die dort untergebrachten Kinder- und Jugendlichen (Henn 2020).

### Kooperationsformen innerhalb stationärer Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe:

- Strategische Organisationsentscheidungen
- Fachliche Beratung unter Gleichen
- Arbeitsbezogene Verantwortungsüberschneidung



## Unterscheidung Kollegium - Team

### Kollegium

- Gemeinsame Definition ethischer Standards und Strategien.
- Beratung unter Gleichen.
- Die professionelle Dienstleistung wird durch Einzelpersonen vollbracht.
  - Kollektiver Individualismus  
(professionelle Tätigkeit wird autonom und individuell verrichtet)
- Kaum Möglichkeiten zur Kontrolle und Regelung von Konflikten.
- **(relative) Autonomie der Einzelnen**

### Team

- Aufgaben und Problemstellungen welche nicht durch Einzelpersonen und bürokratische Strukturen erledigt werden können.
- Autonomes Handeln nur im Kontext der gemeinsamen Verantwortung möglich.
- Fachkräfte teilen sich die Beziehung zu den Klientinnen und Klienten.
- Zeitgleiche und zeitversetzte Arbeit mit den gleichen Klientinnen und Klienten.
- Erhöhter Abstimmungs- und Koordinationsbedarf.
- **Wechselseitige Abhängigkeit**

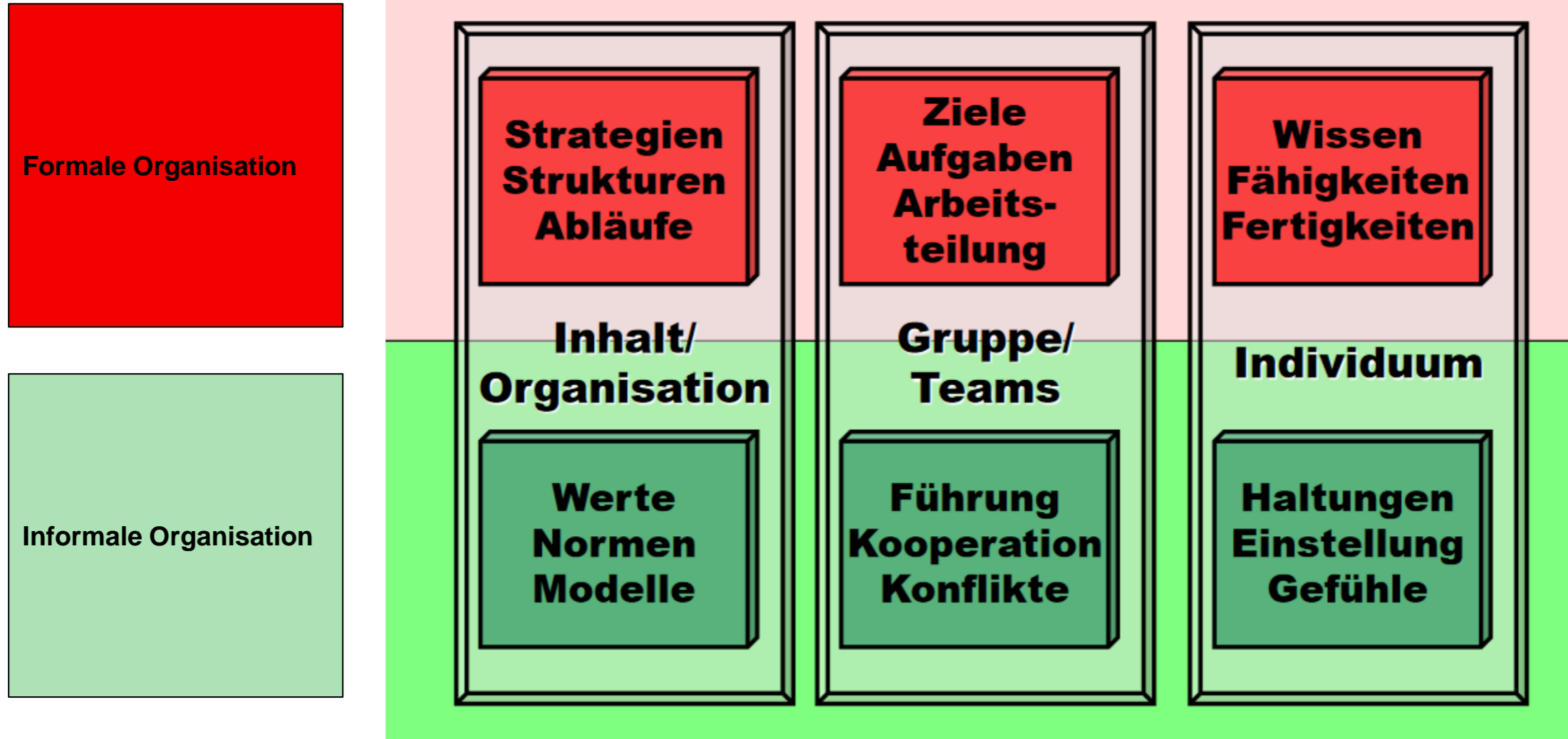
## Handlungssysteme in Organisationen

**Organisation**  
als  
organisiertes  
Ganzes

**Gruppe**  
als Gruppierungen,  
Cliques, Teams

**Individuum**  
als Person,  
Rolle, Position,  
Funktion

## Handlungssysteme in Organisationen: Unterteilt nach formaler und informaler Organisation



**Fallarbeit:**

Kleingruppenarbeit 30min.

Gruppenbildung mit je 3-4 Personen

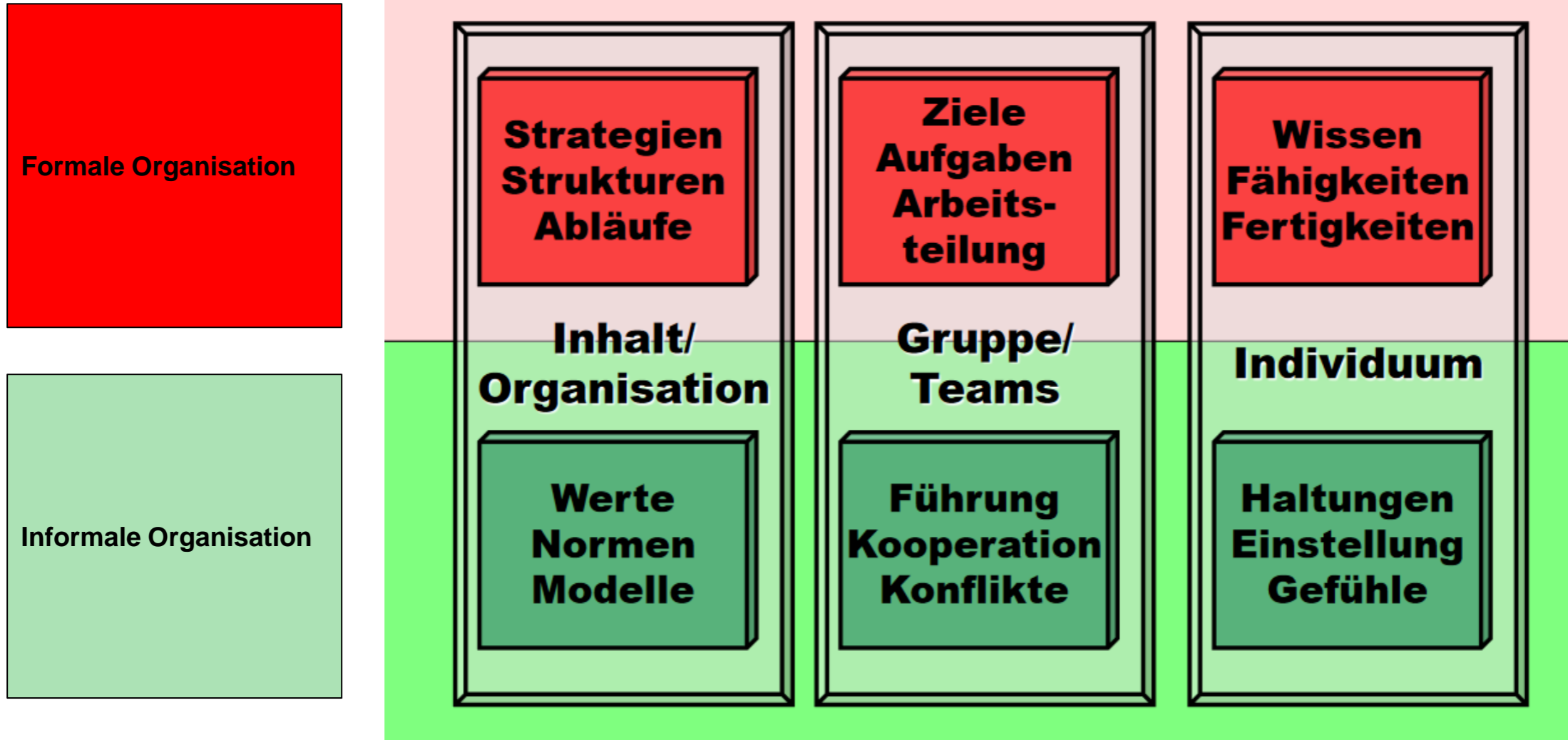
Fallbeispiel:

Bestimmt gemeinsam eine Problemstellung aus eurem PA Alltag.

Wo lässt sich diese Problemstellung im Interventionskompass einordnen?

Welche Intervention, welches Vorgehen könnte aus dieser Einordnung hilfreich sein?

## Handlungssysteme in Organisationen: Unterteilt nach formaler und informaler Organisation



## **Auswertung der Fallarbeit:**

15 min.

Vorstellen der Ergebnisse im Plenum:

Was war die Problemstellung, wo habt ihr sie eingeordnet und welches Vorgehen erachtet ihr als sinnvoll?

## **Auswertung der Methode:**

10min.

Inwiefern ist der Interventionskompass ein hilfreiches Werkzeug für die PA-Arbeit?



## Der gruppendynamische Raum

**Macht** als gruppendynamische Variable bezieht sich auf das Ausmaß, in dem eine Person oder Teilgruppierung eines Teams Prozesse steuern und kontrollieren bzw. Einfluss auf Entscheidungen nehmen kann.

**Zugehörigkeit** bezieht auf die Frage ob und in welcher Rolle man der betreffenden Gruppe aber auch anderen Gruppierungen angehört.

**Intimität** bezieht sich auf die soziale **Nähe und Distanz** der Mitglieder einer Gruppe untereinander. Sie beschreibt, wie nahe wir anderen Menschen kommen wollen bzw. wie weit wir zulassen, dass sich andere uns nähern. **Sympathie**, Zuneigung, Attraktivität, Wärme, Liebe und auch Sexualität gehören dazu. Es geht darum, wem wir was anvertrauen und andere uns anvertrauen, wie weit andere uns liebenswert erscheinen bzw. „riechen können“ und umgekehrt.





# Stacy Matrix

