

# Organisationsuntersuchungen

praktische Reflexionen  
über „Selbst“ und „Welt“

*DGGO-Fachtagung Juni 2017, Münster*

Christian Schrappner  
Carl Otto Velmerig

# Unsere Themen und Thesen

- (1) Organisationen als Soziale Verhältnisse wahrnehmen und deuten – methodologische Vorbemerkungen
- (2) Organisationsuntersuchung als Feldversuch - Was heißt das konkret? Die praktische Umsetzung
- (3) Organisationen untersuchen heißt, sie anregen, über sich selbst und ihre Welt zu sprechen, um Selbst und Welt zu verstehen (= pädagogisches Konzept)
- (4) Organisation organisieren ist mehr als ein Deal, es muss Sinn machen. Organisationen sind keine Maschinen, sondern selbstreferentielle Systeme, die sich selbst verstehen müssen, um handeln zu können. Organisationen müssen auch verstehen, für wen und für was sie eigentlich existieren, also ihre „Welt“
- (5) Was das bringen soll? Selbstverstehen als Motor für Entwicklung – Entwicklung als dialektischer Prozess

# (1) von Ostereiern und Glockenklang

methodologische Vorbemerkungen z. Untersuchung von Org.

- Soziale Verhältnisse sind nicht-technisch (kausal) sondern konstruiert, autopoietisch, selbstreferentiell,
- Soziale Verhältnisse „untersuchen“ in der Spannung von Erweiterung und Reduktion von Komplexität
  - **Gefahr 1:** Reproduktion von Vorannahmen = *Ostereier finden, die selber versteckt wurden*
  - **Gefahr 2:** an der Oberfläche der deskriptiven Reproduktion verbleiben = *Wald vor lauter Bäumen nicht erkennen*

# (1) von Ostereiern und Glockenklang

methodologische Vorbemerkungen z. Untersuchung von Org.

- drei große Untersuchungsstrategien:
  - **Laborversuch:** kontrollierte Bedingungen für wiederholende Beobachtungen mit Variationen
  - **Feldversuch:** bedingt kontrollierte Zugänge und mehrperspektivische Beobachtungen und Befragungen in geplantem Design
  - **Feldbeobachtung:** möglichst wenig beeinflussende teilnehmende Beobachtung im Feld, dichte Beschreibungen und Reflexion der Differenz als Versuch, Fremdes zu verstehen

# (1) von Ostereiern und Glockenklang

methodologische Vorbemerkungen z. Untersuchung von Org.

- Systeme und ihre Systemlogik untersuchen erfordert, dass Systeme sich in Aktion zeigen

*„Wie eine Glocke klingt, ist erst zu hören, wenn sie in Schwingung versetzt wird.“*

***...Wie eine Organisationssystem zum Zwecke der Untersuchung „in Schwingung versetzt“ werden kann, wollen wir jetzt vorstellen und danach mit Ihnen reflektieren.***

## **(2) Aufbau und Ablauf einer „pädagogischen“ Organisationsuntersuchung (Beispiel Recke)**

**Geschäftsbereich Bildung und Erziehung, 650 Mitarbeitenden, ca. 25 Mio. € Jahresumsatz**

**(1) Akquise und Vorbereitung** (Auswertung von Geschäftsberichten, vorherigen Untersuchungen etc.)

**(2) Voruntersuchung** (4 Untersucher/innen, 3 Tage)

<b>Mittwoch</b>	10.30 – 12.00	Eröffnung, Vorstellung, Abstimmung
13.3.2013	13.00 – 14.30 h	2 Gespräche
	15.00 – 16 30 h	2 Gespräche
	17 – ca. 21 h	Zusammentragen und Auswertung im Untersuchungsteam
<b>Donnerstag</b>	9.00 – 10.30 h	2 Gespräche
14.3.2013	11 – 12.30 h	2 Gespräche
	13.30 – ca. 21 Uhr	Zusammentragen und Auswertung im Untersuchungsteam
		Erarbeiten der Präsentation
<b>Freitag</b> 15.3.2013	9.00 bis 13.30 Uhr	Präsentation der Befunde für Vorstand und Geschäftsbereichsleitung, Diskussion, Vereinbarungen für Hauptuntersuchung

8 Gespräche mit Vorstand, Geschäftsführung Bereichsleitungen Personalvertretung je ca. 1,5 Std. leitfragengestützt

Präsentation am Freitag

## (2) Aufbau und Ablauf einer „pädagogischen“ Organisationsuntersuchung (Beispiel Recke)

### (3) Hauptuntersuchung (12 Untersucher/innen 5 Tage)

<b>Montag</b> <b>10.06.2013</b>	09.00 – 10.30 h	Gespräche auf dem Campus Düsseldorf
	11.00 – 12.30 h	Gespräche Campus Düsseldorf
	14.00 – 15.30 h	Gespräche Campus Düsseldorf
	16.00 – 17.30 h	Gespräche Campus Düsseldorf
	18.00 – ca. 21 h	Zusammentragen und Auswertung im Untersuchungsteam
<b>Dienstag</b> <b>11.06.2013</b>	09.00 – 10.30 h	Gespräche in Hilden, Düsseldorf und Köln
	11.00 – 12.30 h	Gespräche Campus Hilden
	14.00 – 15.30 h	Gespräche Campus Hilden
	16.00 – 17.30 h	Gespräche Campus Hilden
	18.00 – ca 21 h	Zusammentragen und Auswertung im Untersuchungsteam
<b>Mittwoch</b> <b>12.06.2013</b>	09.00 – 10.30 h	Gespräche in Mettmann und Langerfeld, Ratingen, Wuppertal und Solingen, Oberhausen und Duisburg
	11.00 – 12.30 h	Wie oben
	14.00 – 15.30 h	Wie oben
	16.00 – 17.30 h	Wie oben
	18.00 – ca. 21 h	Zusammentragen und Auswertung im Untersuchungsteam
<b>Donnerstag</b> <b>13.06.2013</b>	09.00 – 17.00 h	Erarbeiten der Organisationsdiagnose
	18.00 – 20.00 h	Präsentation der Organisationsdiagnose für Stiftungsvorstand und Geschäftsbereichsleitung; ggf. Klären offener Fragen
	20.00 – ca. 22h	Ggf. Überarbeitung und Ergänzung der Befunde durch Untersuchungsteam
<b>Freitag</b> <b>14.06.2013</b>	09.00 – 11.00 h	Präsentation der Organisationsdiagnose für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Aula des Campus Hilden
	11.30 – 13.00h	Nachbesprechung

63 Gesprächstermine mit  
65 Organisationseinheiten  
an 12 Standorten

ca.1,5 Std. leitfragengestützte  
Gespräche, je 2 Untersucher

3 x abends Zusammentragen  
und Auswertungen in der  
UntersucherInnengruppe

1 Auswertungstag (Do)

Vorpräsentation für Leitungs-  
Gruppe (Do-Abend)

**Präsentation für alle Mitar-  
beitenden (ca. 250 TN)**  
**Freitag morgens**

## (2) Aufbau und Ablauf einer „pädagogischen“ Organisationsuntersuchung (Beispiel Recke)

### (4) Ergebnispräsentation:

- a) für alle Mitarbeitenden  
(ca. 250 TN)  
Freitag morgens
- ....
- b) mündliche Präsentation  
im Vorstand nach 2 Wochen
- c) schriftlicher Bericht  
3 Monate später

Prof. Dr. Christian Schraper

### Probleme – Potenziale – Perspektiven des Geschäftsbereichs „Bildung & Erziehung“ der Graf Recke Stiftung, Düsseldorf

Befunde und Empfehlungen einer  
Organisationsuntersuchung vom Juni 2013

#### Inhalt

	Seite
I. <b>Fragestellung, Ansatz und Ablauf der Organisationsuntersuchung</b>	2
II. <b>Zentrale Befunde:</b>	
(1) Wer hat sich an den Gesprächen beteiligt?	9
(2) Kontext der Historie und Traditionen	10
(3) aktuelle Reizthemen und markante Sätze	11
(4) Organisation organisieren & leiten	16
(5) Stimmt der erste Eindruck?	21
(6) förderliche und hinderliche Bedingungen pädagogischer Arbeit	23
(7) Wünsche an die „Gute Fee“ und was sie zeigen	28
III. <b>Hinweise und Empfehlungen</b>	33
IV. <b>Anhang</b>	36

Koblenz, September 2013

## II. Zentrale Befunde:

### (5) stimmt der erste Eindruck?

- unser erster Eindruck war ein schlechter Eindruck, der sich vor allem am äußeren und inneren Zustand einzelner Systeme hier auf dem Campus Düsseldorf festmachte.
- zur Prüfung haben wir die besuchten und befragten Systeme soweit möglich bewertet:

#### 1. Bewohnbarkeit (äußerer Rahmen, Räumlichkeiten, Klima ....)

- 1 = Nicht bewohnbar, würde nie ein Kind/Jugendliche dort hin vermitteln
- 5 = Wohnlich, angenehme Umgebung, passend zum Auftrag eingerichtet .
- unsere Einschätzungen (N= 54) :
  - 61% gut oder sehr gut bewohnbar,
  - 25% schlecht oder sehr schlecht dringend sanierungsbedürftig

#### 2. Pädagogisches Konzept

- 1 = Völlig unklares Konzept, keine eindeutige Zielgruppe und passende Zielvorstellungen und Methoden.
- 5 = Stimmiges Konzept, drückt aus, was man erreichen kann und was nicht, wer zur Zielgruppe gehört, basiert auf fachlichen Begriffen und Bezügen
- unsere Einschätzungen (N=50) :
  - 64 % gut oder sehr gut nachvollziehbares und präsentiertes Konzept
  - 14 % schlecht oder sehr schlecht, größtenteils auch selbst so bewertet
- **Fazit: Der erste Eindruck stimmt nicht!**
  - Auf vielen Inseln wohnen und arbeiten die Bewohner gut!
  - In 25% der Systeme wohnen Kinder und arbeiten Mitarbeitende schlecht!

## (2) andere Projekte und beteiligte Kolleginnen und Kollegen

- 1996 – 1998 Untersuchung der Hilfeplanung und der Hilfen zur Erziehung in der Stadt Frankfurt/Main mit anschließender Weiterentwicklung der Hilfeplanungsprozesse; Auftraggeber **Magistrat der Stadt Frankfurt/M.**
- 1997 – 1998: Potentiale, Probleme und Perspektiven des Verbundes der Kinder- und Jugendheime Staffelberg, Biedenkopf und Lahneck, Marburg des **Landeswohlfahrtsverbandes Hessen**, Kassel
- 2010: Organisationsuntersuchung zur Konzeption, Wirtschaftlichkeit und zukünftigen Leitungsstruktur der **Stiftung Maria im Walde, Bonn**
- 2012: Lagebild des ASD in den sieben Bezirksämtern der **Freie und Hansestadt Hamburg** (<http://www.hamburg.de/contentblob/3546916/data/asd-bericht-uni-koblenz.pdf>)

Angelika Behrenberg, Dipl. Psych., Telgte

Ulrike Dahmke, Dipl. Soz. Päd., Hamburg

Michael Fassnacht, Dipl. Psych, Telgte

Margarete Gerber-Velmerig, Dipl. Soz. Arb.,  
Nottuln

Christine Gerber, Dipl. Soz. Arb., München

Bernd Hermann, Dipl. Soz.Päd, Lübeck

Ilona Heuchel, Dipl. Päd., Münster

Dr. Oliver König, Dipl. Soz., Köln

Sabine Reese, Dipl. Päd., Bonn

Dr. Karl Schattenhofer, Dipl. Psych., München

Gerd Schüning, Dipl. Soz. Arb. Dipl. Supervisor,  
Auel/Eifel

Monika Thiesmeier, Dipl. Soz. Arb., Bad Ems

Carl Otto Velmerig, Dipl. Päd., Nottuln

**Projektleitung:** Prof. Dr. Christian Schrappner,  
Koblenz

### **(3) Die Methode: *Organisationsuntersuchung***

- Wir versprechen keine objektiven Diagnosen, sondern die Aufbereitung interner **Selbst- und Weltbilder** „im Spiegel“ externer Wahrnehmungen.
- Wir **bereiten die Beteiligten** durch eine eingehende Information über Anlass, Zweck und Ablauf der Untersuchung sowie durch die Abstimmung des Terminplans **vor**.
- Wir **beziehen die ganze Organisation ein** und sprechen mit (fast) allen in **Gruppengesprächen**, die durch Fragen vorstrukturiert sind.
- Wir **erleben die Organisation** durch die Konzentration der Intervention „**in Schwingung**“.
- Wir nehmen **Ästhetik und Atmosphäre wahr**, indem wir die Gespräche „zu Hause“, an den Arbeitsorten, führen.

### **(3) Die Methode: *Organisationsuntersuchung***

- Wir erschließen **ergänzende Quellen** (Pläne und Konzepte, Daten und Fakten).
- Wir geben in kurzer Zeit eine **persönlich verantwortete Stellungnahme** ab (Feedback am Ende der Woche).

## (4) Der Gegenstand: *Die Organisation*

### (a) Organisation muss Sinn machen

- Non-Profitorganisationen sollen ihre Aufgabe, ihren Organisationszweck erfüllen - Profitunternehmen sollen Profit machen. So einfach ist das..? – Nicht wirklich!
- Kooperation in Organisationen ist mehr als eine Tauschwertverrechnung (*Autonomieverlust gegen Geld*).
- Organisationsmitglieder wollen **Bedeutung für sich und die Teilhabe an einem gemeinsamen Ziel**. – So macht Organisation für sie einen Sinn.
- Kommunikation und Interaktion in Organisationen ist das Medium für die „Herstellung“, oder die Zerstörung von Sinn.
- Personen bleiben nur dann „bei der Stange“, wenn sie sich 1. **anerkannt** und **gerecht behandelt** fühlen und wenn sie 2. **an den Erfolg der gemeinsamen Arbeit glauben**.

## **(4) Der Gegenstand: *Die Organisation***

### **(b) Organisationen brauchen ein Selbst-Verständnis**

- Organisationen sind keine Maschinen, sondern **soziale Konstrukte**. Sie existieren nicht „an sich“, sondern nur im gegenseitigen Verständnis ihrer Mitglieder und Stakeholder.
- Dieses Verständnis ist angewiesen auf Selbstverständlichkeiten (Ligaturen) - aber ebenso auf Aktualisierung und Innovation (Optionen).
- Darum ist in der Organisation eine Verständigung über Geltung und Nicht-Geltung, über Spannungsfelder und ihre Ursachen notwendig.
- Durch die gemeinsame Reflexion und durch akzeptierte Entscheidungen bleiben Organisationen überlebensfähig.
- **Solche Verständigungsprozesse können von außen hilfreich unterstützt, aber nicht stellvertretend gemacht werden.**

## (4) Exkurs: *Selbst und Welt:*

### pädagogische Kategorien als Zugang zu Organisationen?

- das pädagogische Problem: *Wie kommt die Welt in das Kind – und wie das Kind in die Welt?*
- der ebenso bildsame wie bildungsbedürftige Mensch
- Bildung als das selbstreflexive Verhältnis des Menschen
  - zu sich Selbst ( als Person, Subjekt, Individuum mit Geschichte, Zugehörigkeiten, Identitäten .... )
  - und zu seiner Welt (der Sachen, Vorstellungen, Beziehungen ....)
  - in der Dialektik von Selbst und Welt: *das eine im anderen und umgekehrt*
- Pädagogik als Ausdruck und Konzept der generationalen und gesellschaftlichen Verantwortung für die Anleitung und Ermöglichung dieser Selbst-Bildungs-Arbeit der Subjekte in und an ihrer Welt.

## **(4) Der Gegenstand: *Die Organisation***

### **(c) Organisationen brauchen ein „Welt“-Verständnis**

- Für Org. ist es existentiell, ihre (Um)Welt zu kennen und sich mit ihren Aufgaben und Produkten darin zu verstehen – Differenz und Konflikt sind dabei zentrale Zugänge.
- Darum müssen sie die Erwartungen ihrer Kunden und Klienten, die Wahrnehmungen und Analysen ihrer Mitglieder, und das Feedback ihrer Stakeholder zur Kenntnis nehmen und werten.
- Diese Welt-Vergewisserung kann von außen (Beratung und Wissenschaft) mit „**Brillen und Landkarten**“ (Perspektivenwechsel, Erklärungsangebote) unterstützt werden.
- **Für die Selbstvergewisserung genauso wichtig ist die Spiegelung des „Weltbildes der Organisation“ im Feedback von außen!**

## **(5) Und was bringt das?**

### **(a) Die Menschen in der Organisation...**

- ...haben einen Anlass zur eigenständigen Reflexion ihrer Verhältnisse,
- ...erleben die Aktualisierung ihrer latenten Spannungen und ungelösten Konflikte,
- ...sehen sich gezwungen, eine Haltung zu den (ungeklärten) Fragen in ihrer Organisation zu entwickeln.

## **(5) Und was bringt das?**

### **(b) Die Menschen in der Organisation...**

- ...hören, was in der Organisation gedacht und belacht(!) wird,
- ...erfahren durch externes Feedback, wie ihr eigenes soziales und professionelles Verhalten wirkt,
- ...werden mit nachhaltigen Bildern konfrontiert, die den Zustand der Organisation auf einen Punkt bringen, von dem aus Auseinandersetzung beginnen kann.

## **(5) Und was bringt das?**

### **(c) Die Menschen in der Organisation...**

- ... entdecken gegenseitige Zumutungen, gemeinsames Scheitern und „objektive“ Missstände,
- ... können sich gerade da, wo sie sich sonst unverstanden und fragmentiert fühlen, mit anderen zusammen als Leidende und als Handelnde in der Organisation erleben,
- ... entwickeln Bedürfnisse und Anliegen zur Verbesserung ihrer Lage und ihrer Organisation.

## Zum Nachlesen

- **Schrapper/Velmerig: Verantwortung statt Verwaltung. Externe Organisationsuntersuchung als Beitrag zur Entwicklung von Selbststeuerung in der Sozialbürokratie.**  
*In: Schattenhofer/Weigand (Hrsg.): Die Dynamik der Selbststeuerung. Beiträge zur angewandten Gruppendynamik. Opladen/Wiesbaden 1998, S. 233-257.*
- **Schrapper/Velmerig: Was Organisationen über sich selbst wissen. Organisationsdiagnosen als Prozesse der „reflexiven Aneignung von Organisations selbst und Organisationswelt“.**  
*In: Pätzold/Hoffmann/Schrapper (Hrsg.): Organisation bildet. Organisationsforschung in pädagogischen Kontexten. Weinheim/Basel 2015, S. 81-96*

## (zur Diskussion) „Eine heikle Beziehung“

- Zwischen den Organisationsmitgliedern und den Forschern muss ein **Arbeitsbündnis** entstehen, damit etwas zu Tage kommen kann, damit sich Relevanz einstellt.
- Aber die **Fremdheit** zwischen Internen und Externen, Zugehörigen und Gästen, darf **nicht aufgegeben** werden, wenn das Feedback für eine Selbstreflektion wirksam bleiben soll.
- Es braucht einen gemeinsamen „Ton“, ein **Gefühl für die interne Sprache und Kultur**, um Verständnis zu entwickeln und Verständnis zu finden.
- Es braucht **Vertrauen zu den fremden Forschern**, um ihr Feedback und ihre Übersetzungsleistung annehmen zu können.

## **(zur Diskussion) „Eine heikle Beziehung“ ff.**

- Indem wir fragen und zuhören, **lösen wir Prozesse aus**, und verändern bereits die (Wahrnehmung der) Situation,
- Wir **geraten dabei in vorhandene Spannungsfelder**, können genutzt und benutzt werden, aber...
- Wir wollen uns nur verwickeln – nicht einwickeln lassen, wir wollen uns **den Menschen zuwenden, aber nicht zu Ihnen gehören.**

## (zur Diskussion)

### „fragwürdige“ und “relative“ Ergebnisse

- Die Befunde der Untersuchung sind **keine festen Tatsachen**, sondern verändern sich schon im Untersuchungsprozess und sind im besten Fall ein Ausgangspunkt für weitere Fragen und Entwicklungen.
- Die Ergebnisse der Untersuchung haben eine Bedeutung für die Qualität und Sicherheit, mit der die Organisation ihre Ziele erreicht – Sie können diese Qualität aber nicht **sicherstellen**.
- Unser Feedback hat eine Bedeutung für die Weiterentwicklung der sozialen und professionellen Kompetenz der Beteiligten – ohne diese **garantieren** zu können.