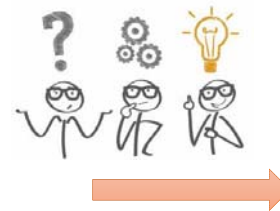


# «Aufbau einer UK-Kultur - Aspekte aus systemischer Sicht»

Thekla Huber-Kaiser  
Efc / effective communication gmbh



Einladung:



Was bedeutet „Systemisch“?

- Den ganzen Organismus betreffend (Medizin, Biologie)
- Ein bestimmtes System (als Ganzes) betreffend



- Jeder systemische Ansatz zeichnet sich dadurch aus, dass man sich nicht auf den Problemträger konzentriert, sondern ein ganzes System in den Blick nimmt. (wiktionary)
- »Systeme ... konstituieren und erhalten sich durch Erzeugung und Erhaltung einer Differenz zur Umwelt, und sie benutzen ihre Grenzen zur Regulierung dieser Differenz«

(Luhmann, N., Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie, Suhrkamp Frankfurt a.M. 1984)





- Wer oder was wären Problemträger?



- Wen oder was beinhaltet das Ganze System?



- Wo sind die Grenzen eines Systems, und wer zieht sie?

## Systemisches Denken

- Dient der Erforschung komplexer und dynamischer Zusammenhänge – oder Systeme.
- Versucht das Problem der Komplexität ohne reduktionistische Kurzschlüsse zu lösen.

## Systemisches Denken

- Geht davon aus: Soziale Systeme bilden sich durch Kommunikation.  
(Ludewig K., Systemische Therapie, Carl Auer Verlag, 2015)



- Was genau ist komplex an der Implementierung einer UK-Kultur?



- Kommunikation ist ja genau die Herausforderung!?

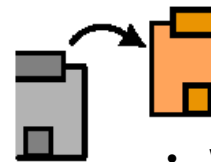
Wer gehört dazu?



- Mitarbeitende in Küche, Sekretariat, Hausdienst denken für Organisation als Ganzes, resp. für die ganze Organisation aus der Perspektive ihres Teilbereiches.
- Ist nicht personenzentrierter Ansatz – sondern sachbezogener Ansatz.
- Sie gestalten Raum, Infoflüsse und Abläufe.

- Daher ist es für eine nachhaltige Veränderung einer Kultur in der Organisation hilfreich, diese Bereiche als VertreterInnen ihres Fachbereiches im Dienste der Bewohnerinnen und Bewohner der Institution.

Veränderung bedeutet



- „Veränderungen sind Bewegungen, die von einem Zustand in einen anderen übergehen.“
- „Veränderung braucht Beweglichkeit und emotionale Beteiligung.“ \*

## Relevante Gestaltungsdimensionen

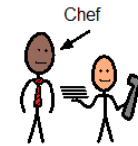


10/16-5.2012

Dr. O. Strohm, Bodensee-Forum 2012



## Zur Veränderung braucht es



- „...das Wollen und die Unterstützung des Auftraggebers.“
- „...das System in Kontakt mit seinen Ressourcen zu bringen.“ \*



## These

- Systemische Ansätze und Elemente aus den Grossgruppen-Methoden sind hilfreich für die nachhaltige Implementierung einer UK-Kultur.



## Was sind Gruppen?

- 3 - ca. 20 Personen
- Gemeinsame Aufgabe oder verbindendes Thema
- Face-to-Face-Kommunikation möglich
- Beziehung unter Gruppenmitglieder ist zentral
- Wenn Mitglieder einer Gruppe wechseln, verändert sich die Gruppe



## Grossgruppen

«Grossgruppen weisen keines dieser Merkmale auf: Weder stehen die einzelnen Personen oder ihre emotionale Beziehung in Vordergrund von Grossgruppenveranstaltungen, noch ist Face-to-Face-Kommunikation möglich. »

(Seliger, Ruth, Einführung in Grossgruppen-Methoden, Carl Auer Verlag Heidelberg 2005, S.13)



## Grossgruppen sind...

- 30 bis zu 2000 Personen
- Arbeiten gemeinsam an einem Thema in einem bestimmten Kontext
- Nicht einzelne Menschen, sondern ihre professionellen Rollen und Funktionen in der Organisation im Vordergrund
- Nicht persönliche, sondern Arbeitsbeziehungen sind Thema
- Personen können ausgetauscht werden, Funktionen und Positionen und die daraus resultierende Position soll vertreten sein.
- Keine Veranstaltung für die Gruppe, sondern Organisationskonferenz.



## Methodische Elemente

- Die allermeisten Konferenzformen arbeiten mit Achtergruppen als Kommunikationseinheiten.
- wechselnde Gruppenzusammensetzung,
- Schrittweises Vorgehen: Vorbereitungsphase mit Spurgruppe – Konferenzen – Follow up – Ergebniskonferenz = Lernschleife
- Inhaltlicher Fokus auf Zukunft – Ressourcenorientiert



## Formate der Grossgruppenkonferenzen

- Zukunftskonferenzen
- RTSC-Konferenzen (Realtime StrategieChange)
- Open Space Technology
- World Café
- AI-Veranstaltungen (Appreciative Inquiry)



## Zünftige gemeinsame Basis

3 Elemente der Grossgruppenkonferenzen:

- Einbezug aller Betroffenen «**Weisheit der Vielen**»
- «Eine gemeinsame Basis zu finden, ist besser als Mehrheitsdiktatur und Nivellierung durch Mehrheiten oder Kompromisse. Die **gemeinsame Basis besteht aus vielen Konsensen**, sie respektiert Diversität.»
- «**Emotionalität** ist ein wichtiger Faktor und kann genutzt werden...»

Hinnen, H. / Krummenacher, P., Grossgruppeninterventionen, Schäffer Poeschel Verlag Stuttgart 2012, S. 39



## Basis für gemeinsame Lösungen

- Es geht darum, von den Positionen und Ansichten der Einzelnen zu Anliegen, Bedürfnissen und Interessen zu gelangen. Diese sind die Basis für gemeinsame Lösungen.



## Basis für gemeinsame Lösungen

- Die Arbeit in Grossgruppen, «dieser grosse Raum für Kreativität steigert zum einen die Quantität, zum andern aber auch die Qualität. Erstaunlicherweise kommen die besten Hinweise oft von Teilnehmenden, welche von der Problematik oder vom Konflikt weniger betroffen sind, da sie spielerischer konstruktive Beiträge leisten können. Querdenkend helfen sie den direkt Betroffenen, neue Wege auszuprobieren.»

beides: Hinnen, H./ Krummenacher, P., Grossgruppeninterventionen, Schäffer Poeschel Verlag Stuttgart 2012, S. 17



Bring the whole system in the room!



## Das ganze System

- «Das System der Organisation ist im systemischen Sinne daher dann «ganz», wenn die relevanten Beobachter und Mitspieler entscheiden, was «ganz» ist – also ihre Systemgrenze gemeinsam ziehen und definieren, was dazugehört und was Umwelt ist.

(Seliger, Ruth, Einführung in Grossgruppen-Methoden, Carl Auer Verlag Heidelberg 2005, S. 37)



## DNA des Systems

«Bei allen Grossgruppenmethoden geht es letztlich darum, möglichst das ganze System (oder ihre DNA [ ] ) in einem Raum zu haben, um tragfähige Lösungen zu erarbeiten»

(Hinnen, H. / Krummenacher, P., Grossgruppen-Interventionen, Schäffer Poeschel Verlag 2012, S. 43)



«Mit Grosskonferenzen werden die bislang sequentiellen Entscheidungs- und Informationsprozeduren drastisch verkürzt. Viele Menschen werden gleichzeitig informiert und können gleichzeitig und gemeinsam an Entscheidungen arbeiten. Die Gleichzeitigkeit ... geben der Organisation gleichsam einen Ruck vorwärts.»

(Seliger, Ruth, Einführung in Grossgruppen-Methoden, Carl Auer Verlag Heidelberg 2005, S. 15)



Von seriellen Weiterbildungen hin zu  
Grossgruppenkonferenzen,  
welche die ganze Organisation durchdringen.



„Veränderungen sind Bewegungen, die von einem Zustand in einen anderen übergehen.“ \*



Veränderung braucht (neue) Haltung und Handlung.

Organisationsentwicklung «bedeutet demzufolge den gezielten Wandel der Organisation über veränderte Denk- und Verhaltensmuster der Organisationsmitglieder, und dies durch Partizipation. «

Hinnen, H. / Krummenacher, P., Grossgruppeninterventionen, Schäffer Poeschel Verlag Stuttgart 2012, S. 40

Aber Achtung:

„Gerade beim ‚Ausrollen‘ einer signifikanten Veränderung besteht die Gefahr, dass Teile des Prozesses zum Erliegen kommen oder sogar wieder zurücklaufen. Das erfordert eine hohe Wachsamkeit und Achtsamkeit von allen Beteiligten.“

(Beutelschmidt, K. / Franke, R. / Püttmann, M. / Zuber, B.: Facilitating Change, Beltz, 2013, S. 26)

Zu guter Letzt:

- Partizipation heisst nicht Basisdemokratie:
- «Partizipative Führung heisst ... : Die von einer Entscheidung Betroffenen werden in den Entscheidungsfindungsprozess einbezogen. Entschieden wird von den dafür eingesetzten Instanzen.»
- Führung nimmt am Prozess teil.



Und...

- «Der Handlungsspielraum muss gross genug sein, damit die unterschiedlichen Interessen kreative Entfaltung finden. Er muss aber zumeist auch begrenzt sein, so dass eine realistische Chance besteht, dass die kreative Entfaltung auf eine für alle wahrnehmbare und nachvollziehbare Weise umgesetzt werden kann.»

Beide: Hinnen, H. / Krummenacher, P., Grossgruppeninterventionen, Schäffer Poeschel Verlag Stuttgart 2012, S. 54ff



Beispiel 1

Organisation A:

- «Es ist auch mein Anliegen als Koch, dass der Menüplan von allen verstanden wird! Das wertet meine Arbeit auf. »



Beispiel 2

Team der Organisation Z:

- Fachliche Inputs in Unterstützter Kommunikation sind im Team eigentlich gewollt - sie greifen einfach nicht. Es kommt nicht zur Umsetzung.



Fazit

UK-Implementierung –  
Kulturwandel mit Elementen der Grossgruppen-Methoden bedeutet:

- Erreichbarkeit der Inhalte für alle Arbeitsbereiche gewährleisten
- Aktives Einbinden der gesamten Organisation und Abstützen des Kulturwandels auf alle Fachbereiche
- Kultur als „Gemeingut“ aller Arbeitsbereiche und als Anliegen aller Mitarbeitenden ist Ressource für Organisation.





Danke für die Aufmerksamkeit ☺

Fragen / Anregungen?  
Gerne ☺



## Quellenverzeichnis

\* (Beutelschmidt, K. / Franke, R. / Püttmann, M. / Zuber, B.: Facilitating Change, Beltz, 2013 / S. 18ff)



## Literatur

- Beutelschmidt, Karin / Franke, Renate / Püttmann, Markus / Zuber, Barbara: Facilitating Change, Beltz Verlag Weinheim und Basel 2013
- Hinnen, Hannes / Krummenacher, Paul: Grossgruppen-Interventionen. Konflikte klären – Veränderungen anstossen – Betroffene einbeziehen, Schäfer-Poeschel Verlag Stuttgart 2012
- Kaduk, Stefan / Osmetz Dirk / Wüthrich, Hans A. / Hammer, Dominik: Musterbrecher. Die Kunst, das Spiel zu drehen, Murmann Publishers Hamburg 2016
- Ludewig Kurt, Systemische Therapie, Carl Auer Verlag Heidelberg, 2015
- Luhmann, Niklas: Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie, Suhrkamp Frankfurt a.M. 1984
- Seliger, Ruth: Einführung in die Grossgruppen-Methoden, Carl Auer Verlag Heidelberg 2015

