

Workshop: Organisationen öffnen – Beteiligung ermöglichen

Die TEILENDE ORGANISATION

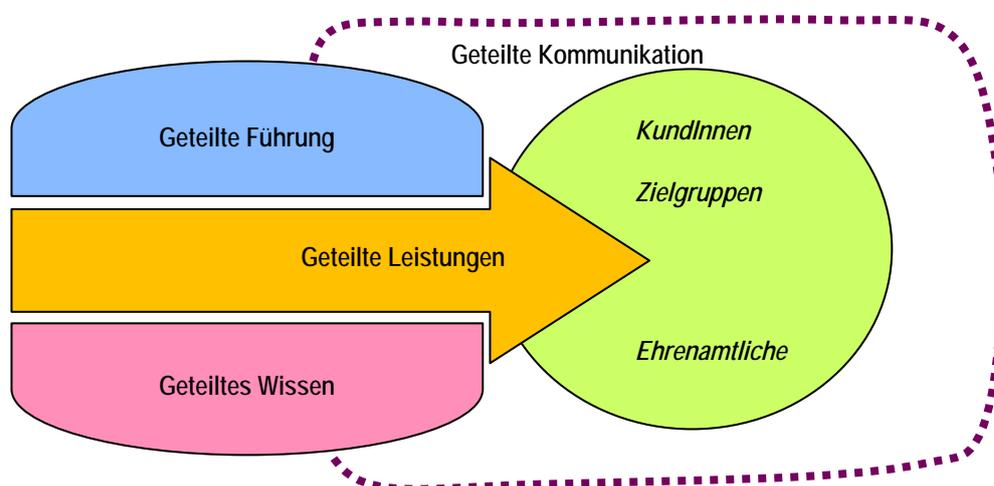
Wie sollen Organisationen im intermediären Bereich, die Entscheidungen hervorbringen und klare Verortung von Verantwortung anbieten sollen, aufgestellt sein? Die herkömmliche hierarchische Organisation ist oft deshalb nicht geeignet, weil die Mitglieder der Organisation Gleichberechtigung einfordern und daher das Konsensprinzip gilt. Dies erfordert dann mitunter langwierige Entscheidungsprozesse. Die Koordinationsform Netzwerk ist nicht geeignet, weil die Verantwortung unverbindlich bleibt. Die strategische Partnerschaft ist nicht geeignet, weil diese vor allem strategische Bündelung und gleiche Augenhöhe vorsieht, auf operationaler Ebene aber klare Zuständigkeitsstrukturen erforderlich sind, die von der Partnerschaft schwer anzubieten sind. Wie können diese Ausschließungsgründe als Stärke umgedeutet und genutzt werden?

Ich meine, es könnte das Modell der „Teilenden Organisation“ sein. Sie soll hier kurz skizziert sein:

Grundsätzlich hat jede Organisation folgende Entscheidungsherausforderungen:

- In angemessenen Zeiträumen Entscheidungen ermöglichen;
- die Entscheidung auf solides, zum aktuellen Zeitpunkt verfügbares Wissen aufbauen können;
- Entscheidungen hervorbringen, die vom überwiegenden Teil der Mitglieder mitgetragen werden können, d.h. der Widerstand gegenüber einer Option möglichst gering gehalten werden kann;
- Entscheidungen, deren Verantwortung klar verortet werden kann.

Die „Teilende Organisation“ ist von vier Bereichen geprägt, die geteilt werden können. Durch das Teilen wird sie noch stärker und „gesünder“, denn die geteilten Bereiche haben eines gemeinsam: Das was geteilt wird, wird durch die Teilung für die Beteiligten AkteurlInnen nicht weniger, sondern mehr. Was weniger wird, ist die Belastung.



➤ **Bereich eins: Geteilte Leistungen**

Organisationen im intermediären Bereich (gemischte Finanzierungen, z.B. Öffentliche Hand, private SponsorInnen, Mitgliedsbeiträge, Nutzende) haben häufig systemüberlappenden Charakter. Z.B. eine Jugendorganisation ist Dienstleister für Jugendliche UND besteht aus ihnen selbst oder helfende Organisationen arbeiten mit professionell Angestellten und Ehrenamtlichen.

Diese Verschmelzungen sind aber auch in anderen Bereichen beobachtbar. Beispielsweise hat es sich in manchen Bereichen der Informationstechnologie als funktional herausgestellt, wenn die Anwender gleichzeitig Mitproduzenten des Programms sind. Aber auch moderne Unternehmen binden die KundInnen bei der Produktentwicklung ein, indem sie Kundenworkshops organisieren, politische Parteien begannen mit Fokusgruppen mit der Mitbeteiligung bei der Auswahl von Themenvorschlägen usw.

Wahrscheinlich wird es in den nächsten Jahren noch bedeutsamer werden, in der älter werdenden Gesellschaft nach Formen der Kooperation zwischen den professionellen Dienstleitern und der Selbsthilfeaktivitäten der BürgerInnen zu suchen. Dabei geht es nicht um neue Formen der Ausbeutung gesellschaftlicher Gruppen, sondern um die Neugestaltung des fairen Miteinanders und die Verwirklichung eines alten Prinzips, nämlich dem der Subsidiarität, nur dass der Übergang fließend und überlappend stattfindet.

➤ **Bereich zwei: Geteilte Führung**

Dazu gibt's sogar schon einiges an Forschung und Literatur¹. Das ist eigentlich an das Governance-Modell angelehnt, wo es zwar eine Hierarchie gibt (für das Schlechtwetter), aber die Hierarchie einen langen Schatten ermöglicht, damit die Mitarbeitenden mitführen können, d.h. mit möglichst viel Freiraum ausgestattet sind, ihren Job zu machen, insbesondere auch mit Jenen, mit denen sie die Leistung teilen. Dabei sind zwei Voraussetzungen wichtig: das Prinzip der gleichen Augenhöhe, also ein Abschied von der Dominanz hierarchischer Führung und die Kompetenz (im Sinne von Können) der Mitarbeitenden.

Mit dem Prinzip des geteilten Führens geht man davon aus, dass die Vorstellung von der einen Person, die führt, eine Illusion darstellt. Vielmehr wird zugestanden, dass sich die Mitglieder einer Organisation ständig gegenseitig führen. Anfänge dieses Ansatzes konnte man an Seminartiteln wie: „Wie führe ich meinen Chef“ (meist noch männlich) erkennen. Führen ist eine zirkuläre Angelegenheit, das weiß man auch aus Abteilungen zu berichten, die die Chefs ihre Ankündigungen machen lassen und dann das tun, wie sie es für richtig halten. Wenn es also ohnehin zirkulär ist, dann kann man es gleich zum Konzept erklären.

Wichtig ist dabei auch zu berücksichtigen, dass Mitarbeitende in der Regel durch verschiedene Faktoren motiviert sind, wobei diese Faktoren sich im Laufe der Zeit wandeln können. Wer also in der Lage ist, einen „guten und fairen Tausch“ anzubieten, der/die legt die Grundlagen für das zirkuläre Führen als Konzept, was ich „geteiltes Führen“ nenne.

Dieser faire Tausch ist die Grundlage der Motivation und ich habe 7 Tauschaspekte ausgemacht, die Personen mit ihren Organisationen tauschen. Diese sind:

- Wird das Gehalt als fair im Vergleich zur Leistung und dem, was in der Branche bezahlt wird, erachtet?

¹ Zuletzt erschien dazu ein Artikel in „Organisationsentwicklung“ 3/12 von Brigitte Winkler unter dem Titel „Shared Leadership Ansätze nutzen – Wie hierarchische und geteilte Führung zusammenspielen“

- Wird angemessene Anerkennung für Ideen, Lösungen und Initiativen gegeben?
- Gibt es angemessene symbolische Rituale und Beziehungsangebote dafür, dass sich Mitarbeitende als Person zugehörig empfinden können?
- Verleiht der Zweck der Organisation und die konkrete Tätigkeit ausreichend Sinn? Für Mitarbeitende ist es auf Dauer wichtig, dass die strategische Orientierung der Organisation schlüssig ist und dass sie das Gefühl haben, ihren wertvollen Beitrag zu leisten. Können sich die Mitarbeitenden mit den Zielen und Strategien nicht identifizieren, leidet der Sinn.
- Gibt die Organisation ausreichend Sicherheit (Jobsicherheit) oder/und gibt die Organisation ausreichend Möglichkeit Risiko zu erleben (kann man hier „den Kick“ erleben)?
- Bietet die Organisation und die Stellung in der Organisation ausreichende Möglichkeiten, Macht und Einfluss auszuüben, oder wenigsten den autonomen Freiraum, den Menschen für ihre Arbeit zu Selbstgestaltung brauchen?
- Ermöglicht die Organisation ausreichende Entwicklungsmöglichkeiten zur Leistungssteigerung, um die eigene Leistungsfähigkeit zu steigern oder um besser zu werden wie KollegInnen?

Die Burn-out-Forscherin Christine Maslach (Berkely, USA) hat sechs dieser sieben Faktoren als Burn-out-Treiber identifiziert, wenn sie nicht in Balance sind (Risiko und Sicherheit hat sie nicht dabei).

Geteiltes Führen bedarf der geteilten Erfahrung und es führt zur geteilten Erfahrung, das führt uns hier zum nächsten Aspekt.

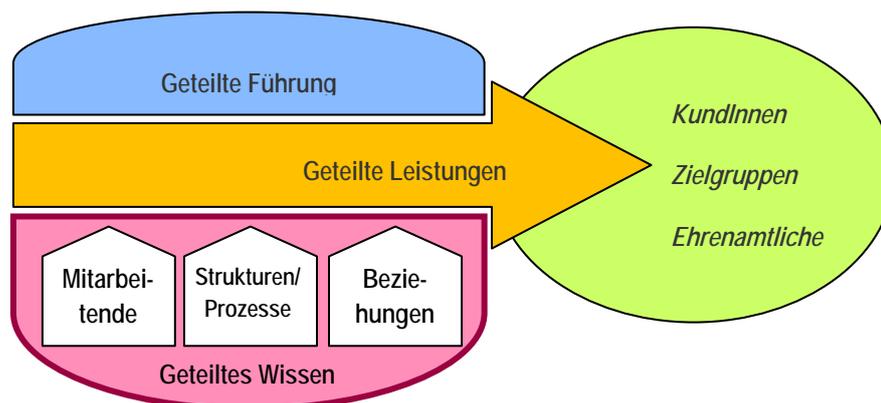
➤ Bereich drei: Geteiltes Wissen

Geteiltes Wissen ist ein eminent wichtiger Schlüssel-Erfolgsfaktor für wissensorientierte, werteorientierte sowie für soziale Organisationen. Warum? Weil hier der Markt weniger als Erfolgskorrektive zum Tragen kommt als in produzierenden und handelnden Unternehmen. Das Marktkorrektiv ist zeitverzögert. Daher braucht es ein komplementäres Korrektiv und das ist die Qualität der Dienstleistung. Diese Qualität kann nur sehr personennahe ermittelt werden, daher braucht es Formate der Reflexion, die ebenso sehr personennahe sind. Also Teilen von Erfahrung – direkt!

Wenn heute sogenannte Wissensbilanzen in Organisationen erstellt werden, dann werden dem Finanz- oder Anlagekapital drei weitere Arten von Kapital hinzugefügt, weil man davon ausgeht, dass in Finanzbilanzen bei weitem nicht der ganze Wert der Organisation ausgedrückt ist.

Diese drei Kapitalarten sind:

- Die Erfahrungen der Mitarbeitenden
- Die wissensfördernden Strukturen und Entscheidungsprozesse
- Die Beziehungen zu den KundInnen, PartnerInnen und Medien (Öffentlichkeit)



➤ **Bereich vier: Geteilte Kommunikation**

Die Kommunikation über die Organisation braucht heute nicht als Einbahnkommunikation inszeniert werden. Vielmehr können alle, die Führungskräfte, die Mitarbeitenden, die Partner, die Zielgruppen der KundInnen sich in Foren, über Blogs, über Onlinekommunikationssysteme wie Facebook, Twitter und vieles mehr über die Anliegen, den Kurs, Neuigkeiten, die Qualität der Organisation usw. verständigen. Man muss nicht alles machen, das ist wahrscheinlich nicht sinnvoll, aber eine gezielte Form der interaktiven Kommunikation tut Organisationen gut, weil sie dadurch quasi in Echtzeit Trends, Meinungen und Wünsche deuten können.

Auch Gemeinden (ihre Organisation ist die Verwaltung) können ihre Aktionen durch beteiligungsorientierte Kommunikation lebendiger gestalten.

So etwa können Konzeptentwicklungen, Meinungsbildungen, Bedarfsabfragen beteiligungsorientiert abgewickelt werden, was mitunter auch Kosten spart. Aber es muss auch damit gerechnet werden, dass diese Foren auch für die Verbreitung von Unsinn benutzt werden können. Aber das „Verrückte“ ist ohnehin auch Teil des Menschseins.

Wie wird über die intermediäre Organisation gesprochen? Das kann mittels Nutzung neuer Medien sowohl durch die Nutzenden, die Mitarbeitenden, die Führung und natürlich die klassischen Medien erfolgen. Nutzung von Blogs, Nutzung von beteiligungsorientierten Konzeptentwicklungen mit ev. zukünftigen KundInnen bzw. Nutzenden usw.; Nutzung von internen Ausdrucksmöglichkeiten über die Erfahrung, die gelebten Werte und den persönlichen Gewinn, den die Leute haben.

Leo Baumfeld

www.baumfeld.at

Mitgesellschafter der ÖAR-Regionalberatung GmbH