

WERTE schätzen

Flexibel und klar in Veränderungsprozessen

Workshop, 04.11.2017

MENTALESSTÄRKEN 2017

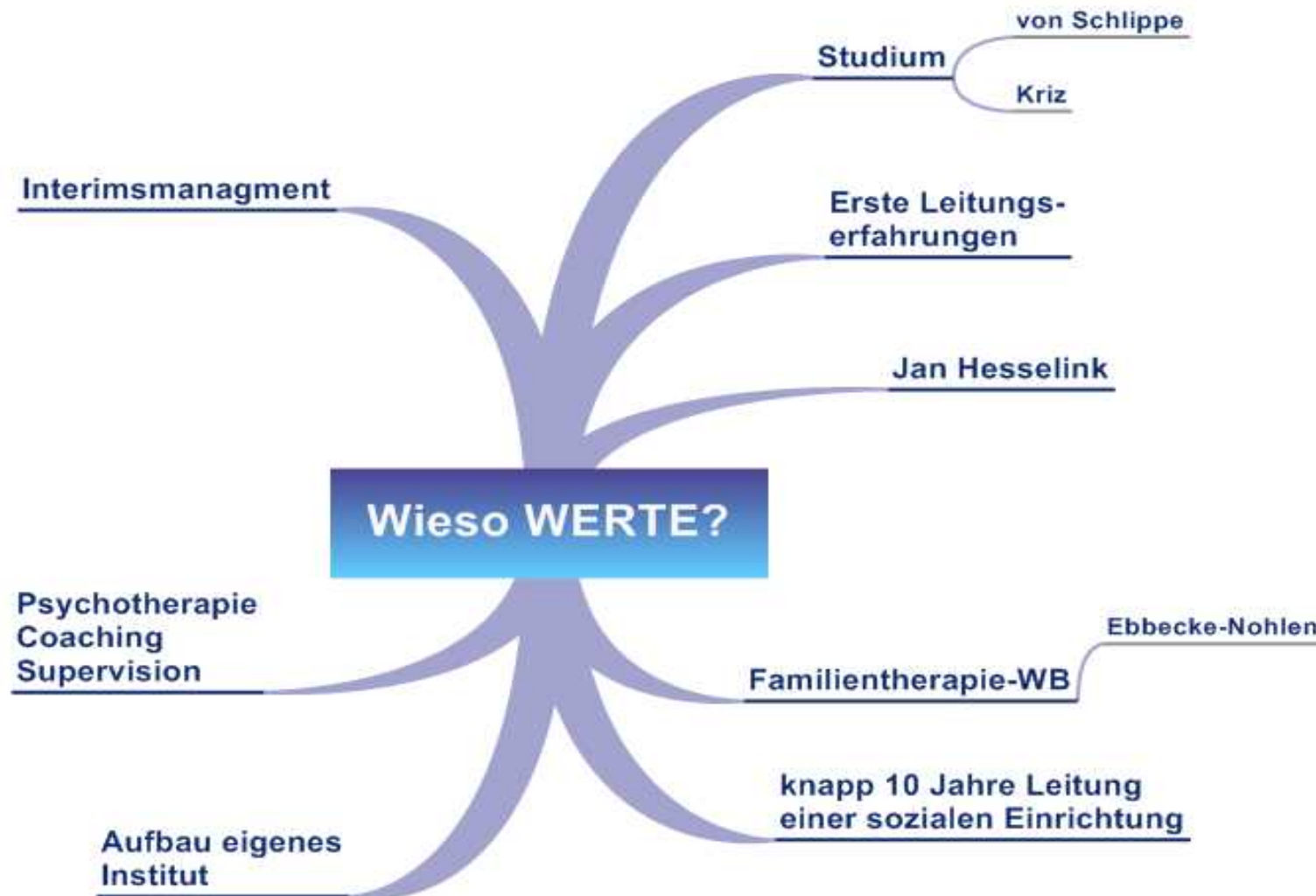
Man sollte nicht präziser reden, als man denken kann.

(Niels Bohr)

Daher:

Kleine Einführung in meine Denke





Was sind WERTE?

Was ist für Sie ein WERT?

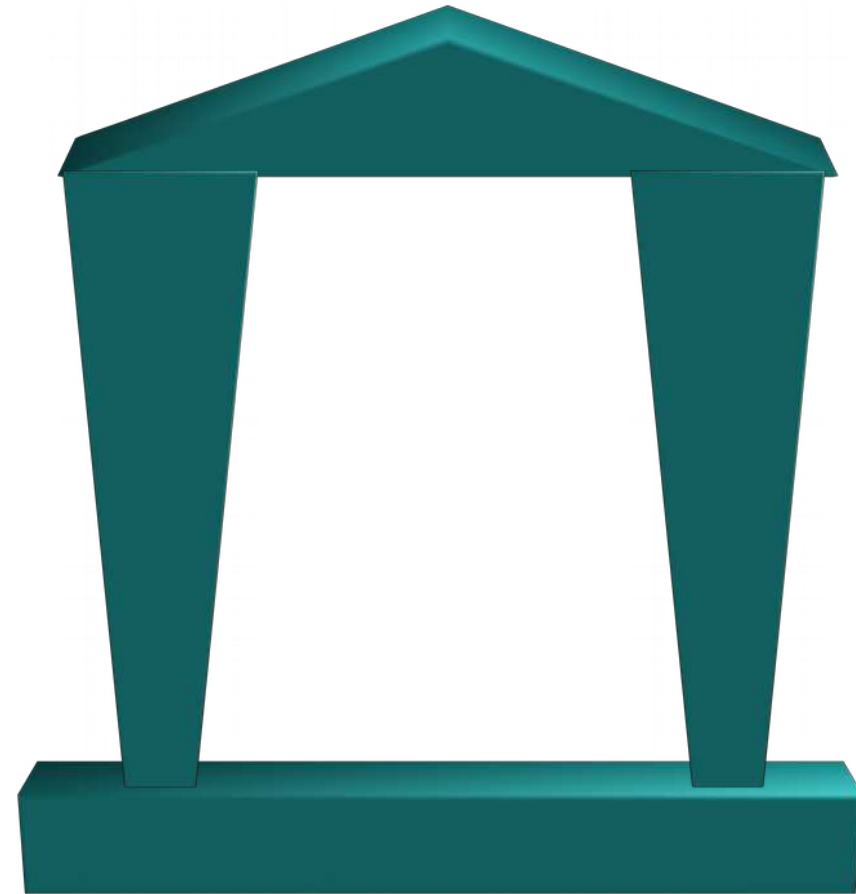
Die zwei Säulen des Systemischen Ansatzes

Konstruktivismus

- Die Landkarte ist nicht die Landschaft
- (Soziale) Wirklichkeit kann nur durch eine Verschränkung vielfältiger subjektiver Perspektiven beschrieben werden, niemals objektiv
- Es gibt keinen objektiven Zugang zur Wirklichkeit

Systemtheorie

- Selbstorganisation / Autopoiese / Vernetzung
- Rückkopplung / Interaktion / Kommunikation
- Organisation von Ambivalenz und Paradoxie

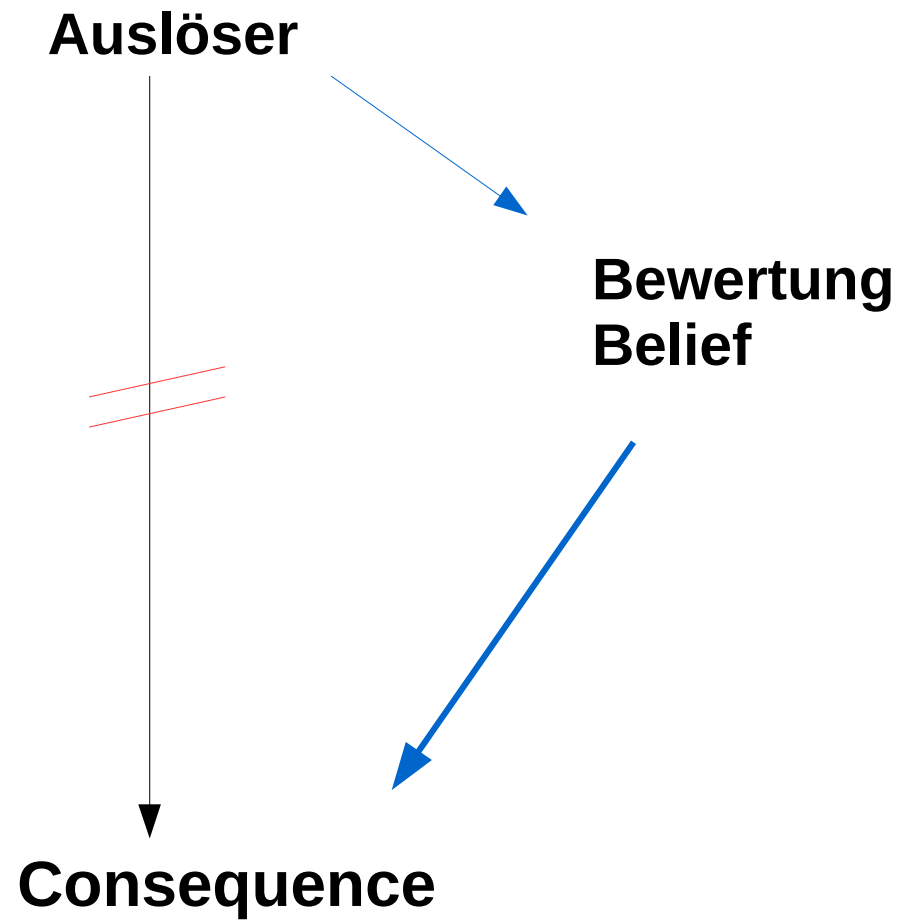


Ein klein wenig Philosophie

- ◆ Nicht die Dinge selbst beunruhigen uns, sondern die Meinungen, die wir von den Dingen haben“

Epiktet (1. Jh. n. Chr.)

ABC-Modell der RET



„Es geht nicht um Wahrheit,
es geht
um Ver-Antwortung“

Heinz von Foerster

Systemtheorie / Konstruktivismus

- ◆ Systemisch-konstruktivistische Arbeit basiert auf einer systemischen Grundhaltung
- ◆ Was *heißt* nun systemisch(-konstruktivistisch)?:
 - ◆ Das bedeutet, dass man die Idee der Kybernetik (Lehre von der Steuerung) 2. Ordnung kennt (Kybernetik 1. Ordnung: Einführung des Beobachters in die Wissenschaft, Paradigmenwechsel = eine neue grundsätzliche Position, Ausgangspunkt)
Das heißt: es geht nun darum, dass der Beobachter beobachtet, dass er beobachtet.

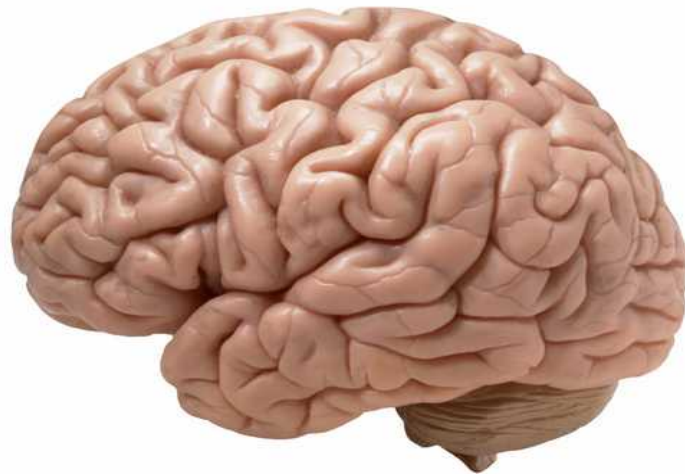
Eigenschaften komplexer Systeme

- ♦ Veränderung geschieht durch **Selbstorganisation**
 - ♦ (Veränderung ist eine Tür, die von Innen geöffnet wird / G. Schiepek)
- ♦ Zeitliche **Dynamik** von Stabilität/Instabilität
 - ♦ (Normalisierung von Phasen von Lethargie und ungebremster Dynamik, von kontinuierlicher und diskontinuierlicher Veränderung)
- ♦ Organisation von **Ambivalenz**
 - ♦ (Widersprüchlichkeit, Vieldeutigkeit und Paradoxie sind konstituierend für komplexe Systeme)

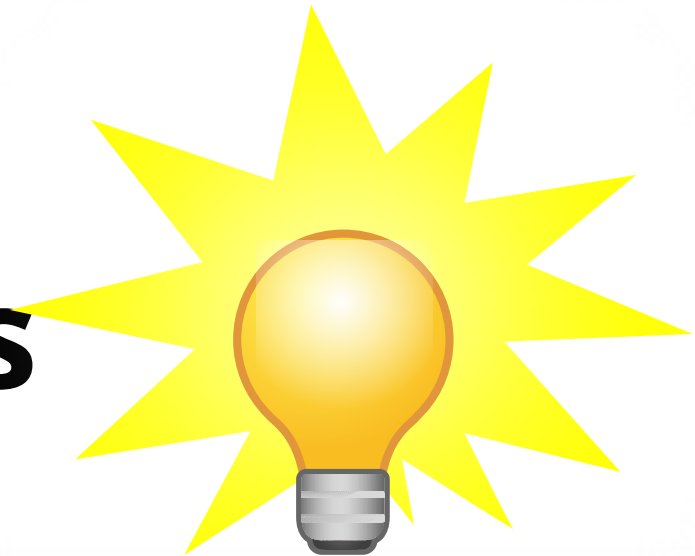
Komplexität ≠ Kompliziertheit



Komplexität \neq Kompliziertheit



Das Konzept des **Guten Grundes**



Bedeutung für Change-Management-Prozesse

- Ich kann nicht nicht eingreifen...
- Lineare Steuerung ist unmöglich
- Lineare Entwicklungen sind auch unmöglich
- Führen als das **Management von Instabilität** (Peter Kruse)
- Gelingende Führung wird wahrscheinlicher über das Formulieren und Herstellen von Rahmenbedingungen
 - Auch Klima = Betriebsklima

WERTE - Entwicklung

Leitbild einer Jugendhilfeeinrichtung

Unternehmerisches Handeln

„Wir sind wer!“

- Mit außergewöhnlichen Angeboten machen wir auf uns aufmerksam. Dabei tun wir Gutes und reden darüber. Dies nutzen wir für anregende und fachlich hoch qualifizierte Kooperation
- Bei jeder Entscheidung sitzt die Zukunft mit am Tisch. Wir bedenken die Folgen unseres jetzigen Handelns: wirtschaftlich und ökologisch, gesellschaftlich und pädagogisch.

Außenwirkung **„Mittendrin und vorneweg...“**

- Wir erleben uns als Teil des Gemeinwesens, wir laden gerne ein, sind gerne zu Gast: wir pflegen Nachbarschaft.
- Wir suchen den professionellen Dialog in der Öffentlichkeit. Dabei vertreten wir unsere Interessen mit Leidenschaft und mit Respekt für die Belange der Anderen.
- Die Menschen, die wir betreuen, nehmen uns gerne in Anspruch, wir sind ihnen Vorbild und Begleitung für ihren Weg in der Gesellschaft.
- Mit uns verbindet man das Interesse an neuen Erkenntnissen in der Heilpädagogik.

Führung

„Wir sind führsorglich!“

- Persönliche Wertschätzung und gegenseitiger Respekt sind die Säulen unserer Führungskultur.
- Wir schaffen die Voraussetzungen für den kritischen Dialog; so entstehen Räume, Bestehendes zu reflektieren, Ungewöhnliches und neues zu artikulieren und auf den Weg zu bringen.
- Bei allem, was besprochen, abgestimmt und entschieden wird, sind diejenigen, die es betrifft, beteiligt und informiert. Bei Entscheidungen werden die Belange der Mitarbeitenden ernst genommen.
- Ziele und Strategien unseres Unternehmens werden vermittelt und sind transparent.

Zusammenarbeit

„Jeder zählt“

- Wir verstehen uns in unserer Arbeit als Teil des Ganzen.
- Unser Handeln orientiert sich an gemeinsam formulierten Zielen
- Unsere Begegnungen sind kollegial, respektvoll und getragen von der Bereitschaft, offene Rückmeldung über Geleistetes zu geben.
- Der Wille, vom Anderen zu lernen, ist Teil unseres professionellen Miteinanders.
- Mit unseren Idealen schaffen wir den langen Atem der Pädagogik.

Arbeitsqualität **„Darf´ s ein bisschen mehr sein?!“**

Auf der Grundlage gemeinsamer Werte und Normen stellen wir uns heute den Anforderungen von morgen.

Im selbstkritischen und professionellen Dialog sichern wir den bestmöglichen Weg für jeden, der in unserer Obhut ist.

Wir prüfen das, was wir tun, lassen es fachlich begleiten und verbessern es wenn nötig.

Menschen und Qualität wachsen bei uns in einer wohlwollenden Atmosphäre.

Personalentwicklung

„Leistung durch Leistung“

- Wir machen uns heute fit für die Anforderungen von morgen; so sichern wir Qualität.
- Talente und Begabungen nutzen wir zum Wohle des Ganzen.
- Stabile Arbeitsbedingungen, pädagogische Kontinuität und der Erhalt unseres Idealismus sind miteinander verknüpft.
- Wir wahren eine Balance zwischen wirtschaftlichen Herausforderungen und personellen Anforderungen.

Ansätze

- Next practise – Peter Kruse
- Effectuation – Michael Faschingbauer
- Reinventing Organizations – Frederic Laloux
- Kollegiale Führung - Bernd Oestereich, Claudia Schröder

Effectuation - Prinzipien

- 1) Mittelorientierung statt Zielorientierung
- 2) Leistbarer Verlust statt erwarteter Ertrag
- 3) Umstände und Zufälle nutzen statt vermeiden
- 4) Partnerschaften statt Konkurrenz

Reinventing Organizations



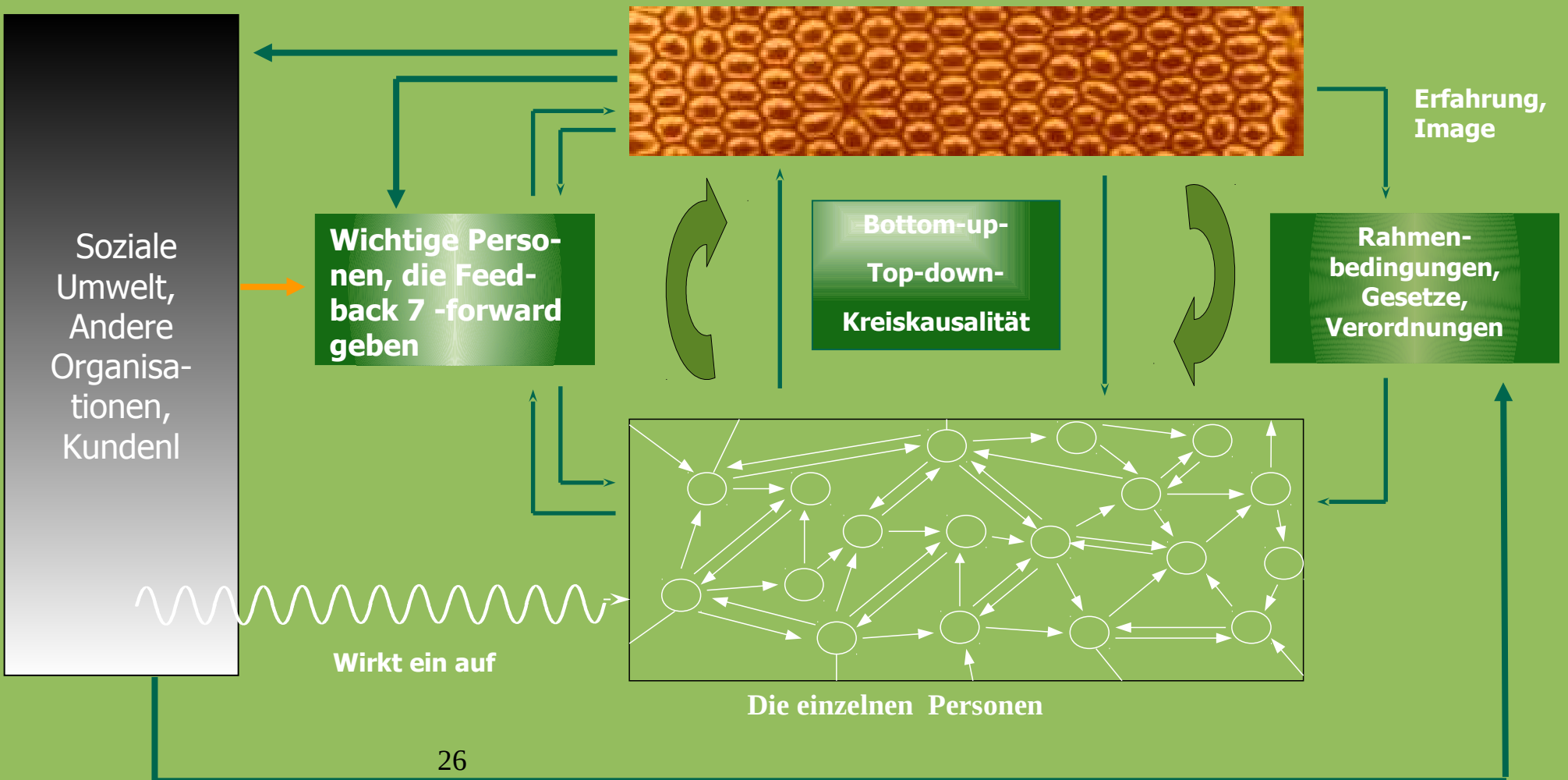
Unterschiedliche Weltansichten

Eine integrale evolutionäre Organisation

- Bei Veränderungen in komplexen Systemen sind die Folgen nicht (wirklich) vorhersehbar
- Es benötigt eine Haltung / Kultur des Vertrauens
 - Lernende Organisation
 - Feed-Back / **Feed-Forward**
 - Kollegiale Führung

Selbstorganisation sozialer und psychischer Systeme am Beispiel einer Organisation

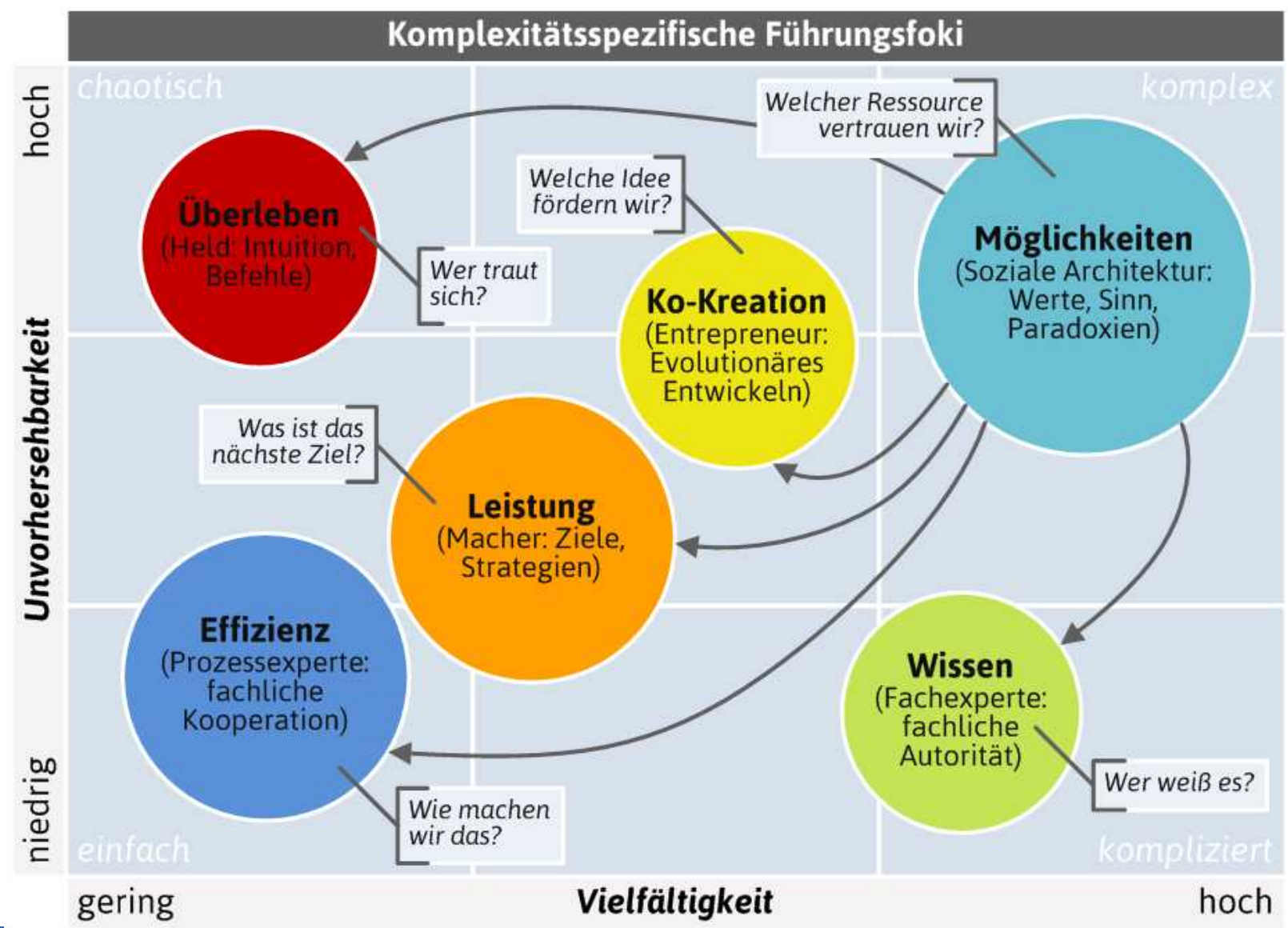
Das IMAGE der Organisation wirkt als Ordner



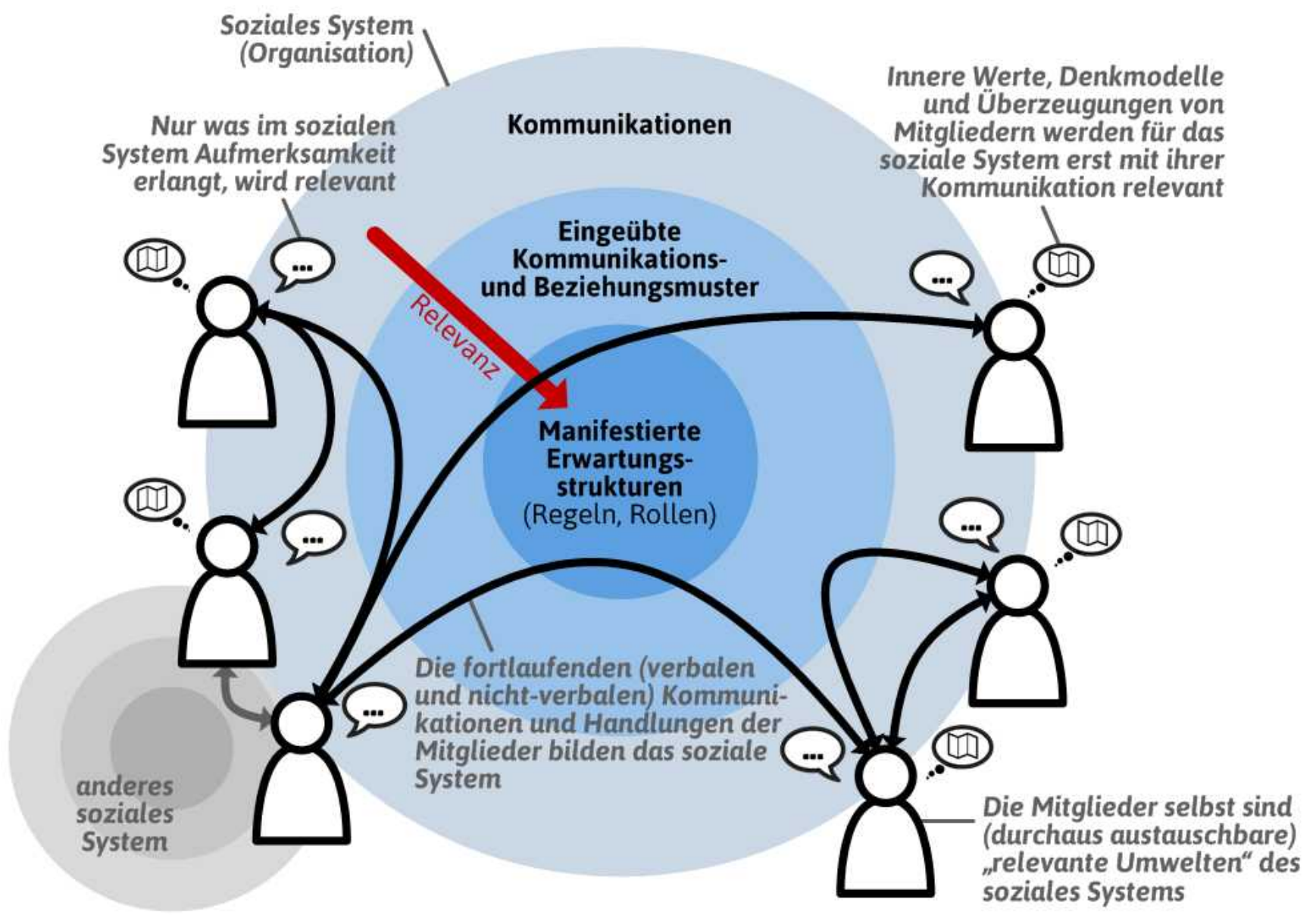
Organisation

- Welche Formen von Feed-Back und Feed-Forward erleben wir als hilfreich?
- Was stärkt in unserer Organisation den Einzelnen?
- Welche Rahmenbedingungen, Verabredungen stärken uns in unserer Zusammenarbeit im Team?
- Wie wollen wir uns als Team sehen, wie wollen wir gesehen werden? Wofür stehen wir?

Kollegiale Führung



Kollegiale Führung



WERTE = Wurzeln

SINN = Flügel

WERTE und SINN entwickeln einen Sog

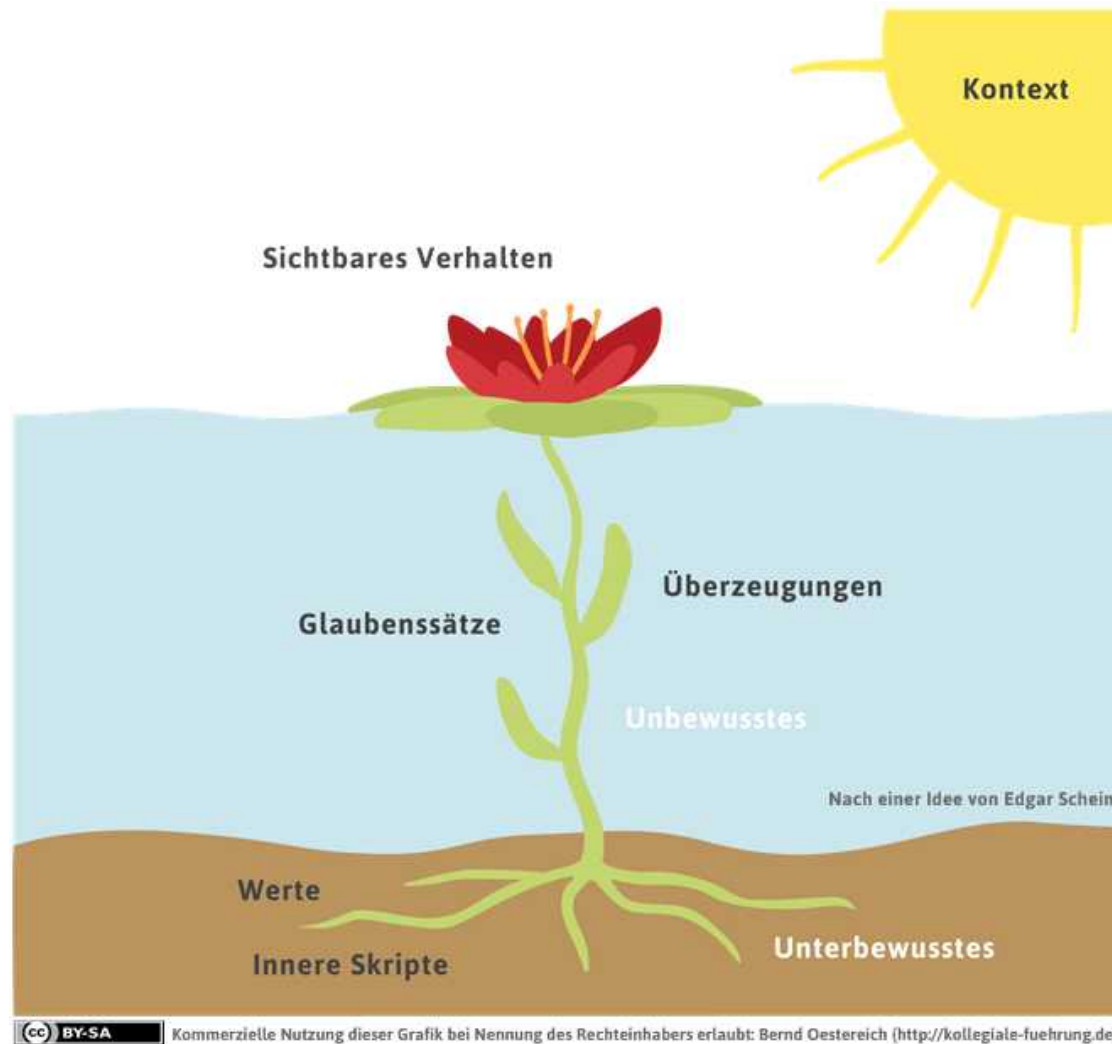
WERTE sind Ergebnis gemachter Erfahrungen

Sie prägen unsere HALTUNG

und

sind *Ratgeber* für unsere **zukünftigen**

ENTSCHEIDUNGEN



WERTE - Entwicklung

WERTE und SINN formulieren und entwickeln

WERTE = Wurzeln - Frage nach dem WARUM: Warum sind wir hier? Woher kommen wir? Zu was stehen wir fest und eindeutig?

SINN = Flügel - Frage nach dem WOZU: Wofür arbeiten wir? Wohin streben wir? Wonach segeln wir?

WERTE - Entwicklung

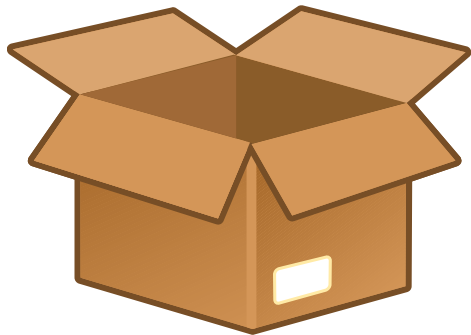
Pleite planen:

- Externe und/oder interne Berater sammeln die WERTE der Organisation und machen schöne Plakate und Broschüren
- In endlosen Diskussionsrunden ringen Menschen um Bedeutungen von Begriffen

Wie macht man es denn tatsächlich?

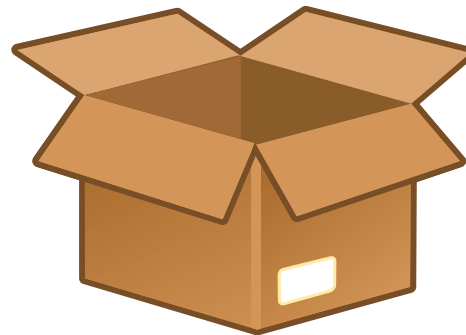
- Beispiel geben, Beispiele berichten...
- Mitarbeiter berichten von ... (lernen von der MFT)
- Gemeinsame Aktionen
- Bedienungsanleitung für unsere Organisation
- ...

Drei Päckchen



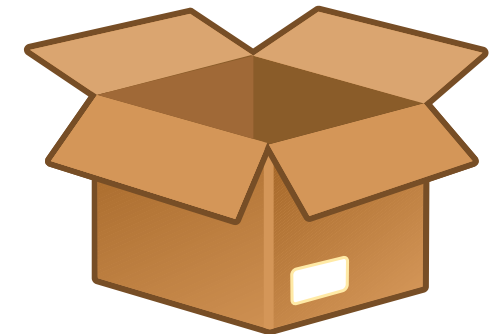
**Was hat sich
bewährt
und sollte
erhalten
werden?**

05.11.17



**Was ist okay
und sollte
noch besser
werden?**

www.n-i-l.de



**Was brau-
chen wir
Neues?**

Zwei Modelle der Teamentwicklung

- Reteaming - Ben Furman

- Solution Circle – Daniel Meier

Reteaming

- Einführung
- Vision
- Sich auf ein Ziel festlegen
- Helfer
- Nutzen
- Bisherige Fortschritte
- Künftige Fortschritte
- Das ist nicht einfach
- Aber es ist dennoch möglich
- Versprechen
- Verlaufskontrolle
- Vorbereitung auf Rückschläge
- Feier und Dank

Ben Furman, Tapani Ahola (2010): Es ist nie zu spät erfolgreich zu sein. Carl-Auer-Verlag.Heidelberg

Solution Circle

1. Rahmen klären
2. Erwartungen und Ziele
3. Brennpunkte
4. Sternstunden
5. Futur Perfekt
6. Scaling Dance
7. Maßnahmen
8. Persönlicher Auftrag

Daniel Meier (2004): Wege zur erfolgreichen Teamentwicklung. SolutionSurfers. Basel

Das Konzept der Logischen Ebene

- Geht zurück auf Gregory Bateson (Ökologie des Geistes, 1978)
 - "natürliche" Hierarchien von Klassifikationen
- Die Logischen Ebenen wurden u.a. ausformuliert von Robert Dilts und Todd Epstein

Logische Ebenen

Sinnhaftigkeit

Wozu?

Mein Leben ist ausgerichtet
an..

Identität

Wer?

Ich bin eine Person

WERTE
Normen

Warum?

Ich glaube, dass...; mir
ist wichtig...

Eigenschaften /
Fähigkeiten

Wie?

Ich kann...

Verhalten

Was?

Ich tue ...

Umfeld / Umwelt

Wann, wo?

Mein Kontext ist
gekennzeichnet durch ...

"Life becomes simple, when we accept its complexities"

Julius Kuhl



Vielen Dank!