



## SOCIUS Köln in Gründung

Workshop-Dokumentation

vom 5. OE-Tag in Berlin, 25. Mai 2012



## Danke für die Teilnahme



**= Einladung zum Echo**

## Impressum

SOCIUS Köln in Gründung

Petra Eickhoff, Stephan G. Geffers, Ruben Greif, Sarah Henkel, Bodo Laux

Kontaktadresse: Petra Eickhoff, Biegerstr. 22, 51065 Köln, Telefon 0221 – 474 015 15

socius-koeln @zwteam.de (E-Mail-Kopie an alle 5) oder gezielt: *Nachname* @zwteam.de

XING-Gruppe: [www.xing.com/net/sociuskoeln](http://www.xing.com/net/sociuskoeln)

Köln, August 2012

## Inhalt



	<b>Seite</b>
Intention {	des OE-Tages 2012 4
	des Workshops „Teilhabekultur“ 5
	des Workshop-Teams 6
Methodisches Vorgehen im Workshop „Teilhabekultur“	7
Ablauf im Workshop „Teilhabekultur“	8
Eigene Erfahrungen aus Organisationen einbringen	9
Themeneinstieg: Das Sprechstück	11
Die Ergebnisse {	Wissen teilen – Die Weisheit der Vielen nutzen 14
	Entscheidungsspielräume sehen – Strukturen und Wege verändern 17
	Lernen ermöglichen – Sich an Widersprüchen reiben 20
	An Werten und Haltungen arbeiten – Gemeinsinn vermitteln 23
	Maß halten – Prozesse und Methoden sinnvoll gestalten 26
Dialogkultur	28
Bewegendes zum Abschluss auf Schärpen	29

## Intention des OE-Tages 2012

Kultur - was hält eine Organisation zusammen? Die Postmoderne macht alles möglich: sich wandelnde Identitäten, gemischte Kulturen, übergreifende Netzwerke - aber stimmt das wirklich? Schließlich ist nichts so schwer zu ändern wie eine lieb gewordene Gewohnheit.

Gemeinnützige Organisationen sind faszinierende Gebilde: einerseits sind sie oft strukturkonservativ, gleichzeitig aber auch ständig in Entwicklung. Ob strategisch geplant oder wildwüchsig, begleitet oder selbstorganisiert, widerwillig geschoben oder ungeduldig ziehend – irgendwas bewegt sich immer. Meist wirken diese Prozesse einzigartig, komplex und kaum eingrenzbar. Dennoch gibt es im gemeinnützigen Bereich viele Problem- und Erfolgsgeschichten, die sich musterhaft wiederholen. Der 5. OE-Tag bot einen Austausch- und Diskussionsrahmen für solche geteilten Erfahrungen und suchte gemeinsame Antworten auf damit verbundene Fragen.

Wir machten uns auf und erforschen die Bedeutung unserer Kulturen für die Organisationsentwicklung. Wie wirkt Organisationskultur und wie kann der Wandel in gemeinnützigen Organisationen begleitet werden?

[www.oe-tag.de](http://www.oe-tag.de)



*Einladung in unseren Workshops auf dem OE-Tag in Berlin: Stichwort Teilhabekultur*

## Intention des Workshops „Teilhabekultur“

Worin besteht eine gelingende Teilhabekultur?

Teilhabe ist ein entscheidender Faktor für eine Kultur des Miteinanders, in der ein Klima der Ehrlichkeit und des Vertrauens existiert. Je mehr Akteure innerhalb einer Organisation an deren Zielsetzungen, Entwicklungen und Prägung beteiligt sind, desto mehr fühlt sich ein/e Jede/r verantwortlich und kann sich mit der Organisation und ihrem Wirken identifizieren.

Doch im Alltag scheint Beteiligung oft mit ganz pragmatischen Anforderungen in Konflikt zu geraten, so z.B. mit der Effizienz von Prozessen der Entscheidungsfindung. Führungskräfte büßen Kontrolle ein, teilen Verantwortung und Macht. Hierarchien, die einem reibungslosen und strukturierten Ablauf von Prozessen dienen, verändern sich, um neue Beteiligung zu ermöglichen. Gleichzeitig sollte, damit sich alle am richtigen Platz fühlen, niemand überfordert werden durch einen „Zwang zur Beteiligung“. Es stellt sich daher die Frage, wie eine gelingende Kultivierung von Teilhabe aussehen kann?

Wie können Entwicklungsprozesse Partizipation fördern und mithin deren positive Effekte, insbesondere Motivation und Anerkennung aller Beteiligten in einem Klima der Wertschätzung von vorhandener Vielfalt? Ist der Grad der Teilhabe von Gliedern einer Organisation womöglich abhängig von den Organisationsentwicklungsphasen? Wo werden Maßnahmen zur Teilhabe zu einer Farce und verkehren sich in Exklusivität? Ist es möglich, einen Garten Eden der Teilhabe zu kultivieren? Was ist und wo lauert in diesem Zusammenhang der Nährboden für „Unkraut“?



Brainstorming in Köln-Ehrenfeld: Vorbereitung sechs Wochen vor dem OE-Tag

## Intention des Workshop-Teams

SOCIUS Köln in Gründung ist seit 2011 auf dem Weg von 14 einzelnen SOCIUS-Freundinnen und -Freunden hin zu einem Team mit dem gemeinsamen Ziel, Organisationen in Veränderungsprozessen zu begleiten. Aus Begegnungen auf dem jährlichen OE-Tag in Berlin und aus Kooperationserfahrungen mit der gemeinnützigen SOCIUS-Organisationsberatung in Berlin hat sich die Gruppe aus engagierten Menschen aus Bonn, Köln und Mönchengladbach gefunden, die als Team zusammenwachsen wollen.

SOCIUS Köln verquickt die Themen Organisationskultur, Beteiligungsmethodiken, Partizipationsprozesse und Zukunftsfähigkeit zu einer neuen Qualität und will eine gemeinsame Herangehensweise an eine partizipative Organisationsentwicklung offen diskutieren, verbreiten, auf Workshops und Tagungen ins Gespräch bringen und zur Kooperation anbieten.

Eine kollegiale Verbindung zu den Berliner Kolleginnen und Kollegen ist dabei ebenso wichtig wie die Ermutigung, Grenzen bekannter Herangehensweisen zu dehnen zugunsten innovativer OE-Konzepte und experimenteller Partizipationsprozesse. Unsere interdisziplinäre Zusammenarbeit erhält durch die Workshop-Ausrichtung wie auf dem OE-Tag in Berlin neue Impulse.

Auf dem OE-Tag 2012 waren von SOCIUS Köln dabei: ● Petra Eickhoff, Diplom-Betriebswirtin und Systemische Coach und ● Stephan G. Geffers, Diplom-Informatiker und Wissensmanager, die beide als "Team Zukunftswerkstatt Köln" seit zehn Jahren gemeinsam moderieren, begleiten und weiterbilden; ● Ruben Greif, Philosoph, der im Bundesvorstand der Studenteninitiative Weitblick e.V. entwickelnd tätig ist; ● Sarah Henkel, Slavistin, die Projekte internationaler Förderung im Forschungsmanagement der Universität zu Köln koordiniert; ● Bodo Laux, Pastor der Evangelisch-methodistischen Kirche, der über die Weiterbildung zum Mediator Erfahrungen in Konflikt- und Gemeindeberatung gesammelt hat und freiberuflich als Organisationsentwickler arbeitet.



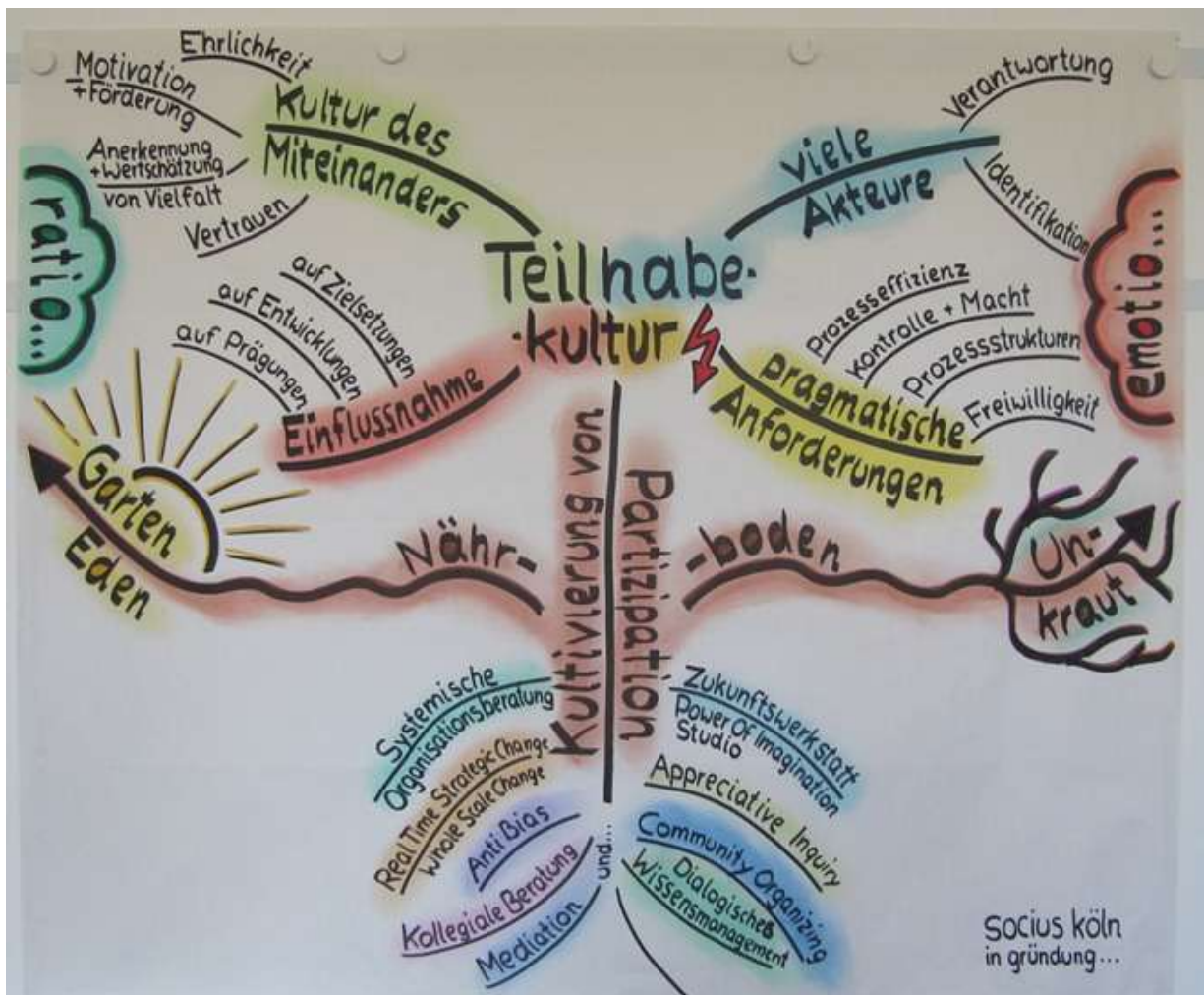
*Gartenfest in Wickrath: Erfolge feiern sieben Wochen nach dem OE-Tag*

*Im Bild von links nach rechts:*

*Goran Geffers, Stephan G. Geffers, Petra Eickhoff, Bodo Laux, Ulla Theisling, Ruben Greif.*

## Methodisches Vorgehen im Workshop Teilhabekultur

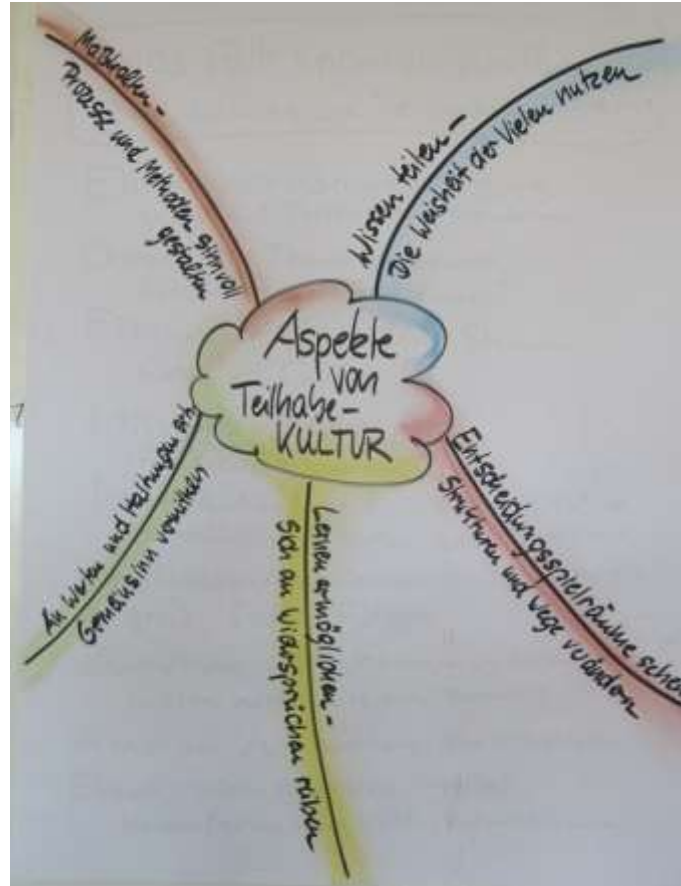
Das Thema Teilhabekultur zu vertiefen, neue Ideen für die professionelle Arbeit in Organisationen hervorzubringen, zum gemeinsamen Handeln anzuregen sind Ziele des spannenden Dialogs im ZukunftsCafé. In überschaubaren Gruppen verständigen sich die Teilnehmenden dazu, was sie gemeinsam bewegen können. Der Reiz eines ZukunftsCafés liegt darin, nicht an der anfangs gewählten Tischgruppe festhalten zu müssen. Alle finden sich zu verschiedenen Fragen immer wieder neu in Gruppen zusammen, so dass jeder letztendlich mit allen im Raum zwanglos ins Gespräch kommen und viele Kontakte knüpfen kann.



Dieses bewährte Format hoher Dialogkultur passt zu Fragen nach Kultur in Organisationen, indem es Gespräche und Veränderung jenseits des Üblichen anzuregen vermag. Positive Erfahrungen, Ideen und Ansätze lassen sich bündeln und vernetzen. In der offenen Herangehensweise kommen verborgene Kompetenzen zum Vorschein, die für alle Beteiligten sinnvoll miteinander verknüpft werden. Niemand wird belehrt, alle geben und bekommen in gleicher Weise Ideen und Ermutigungen.

## Ablauf im Workshop Teilhabekultur

1. Beginnen und Einfinden
2. Begriffe aus dem Hut ziehen – Eigene Erfahrungen aus Organisationen einbringen
3. Sprechstück



### 4. ZukunftsCafé

... an fünf Themen-Tischen:

- A. Wissen teilen – Die Weisheit der Vielen nutzen
- B. Entscheidungsspielräume sehen – Strukturen und Wege verändern
- C. Lernen ermöglichen – Sich an Widersprüchen reiben
- D. An Werten und Haltungen arbeiten – Gemeinsinn vermitteln
- E. Maß halten – Prozesse und Methoden sinnvoll gestalten

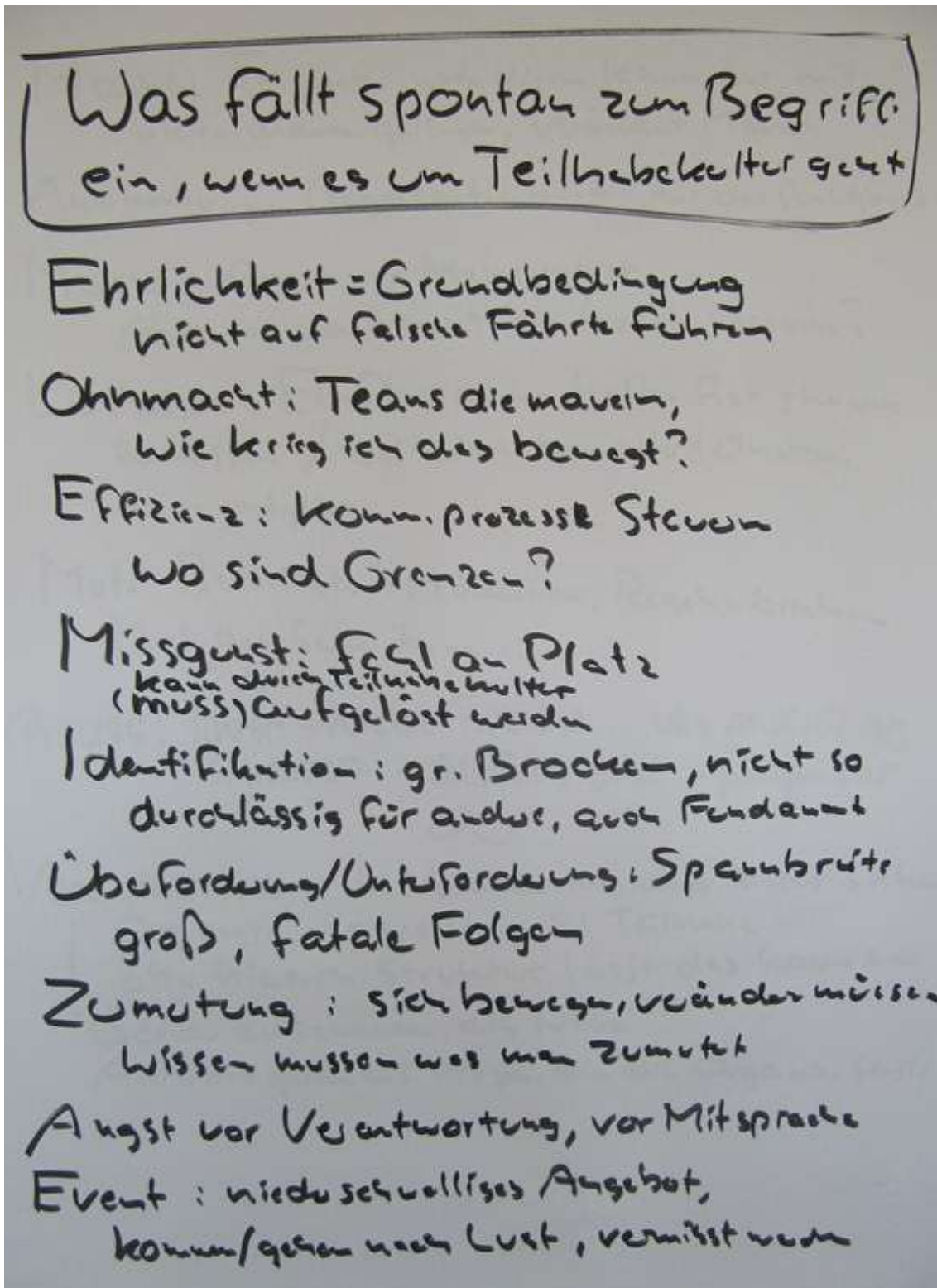
... in drei Arbeits-Phasen (zwei davon wurden durchlaufen):

- a. Was hindert? Welche Spannungsfelder und Widersprüche tun sich auf?
- b. Wie sähe es idealerweise aus? Was wünsche ich mir? Welches Bild / Symbol finden wir gemeinsam?
- c. Was gelingt? Auf welche positiven Dinge können wir bauen? Welche Erfahrungen, Experimente aus anderen Bereichen können wir uns zunutze machen, um neu zu handeln?

### 5. Feedback mit Mottos auf Schärpen



## Eigene Erfahrungen aus Organisationen einbringen



Macht: Teilhabe installieren kann nur mit  
Viele anderen gelingen, verändert Macht

Anerkennung: Gegenseitigkeit nur das funktioniert

Macht: Angst vor Machtverlust  
Abgeben von Macht zu breit streuen

Loslassen: Einflussreiche halten fest streuen  
zu müssen / bei Wachstum alle teilhaben  
noch möglich

Mut: Beteiligte + Moderator, Regel - brechen  
Mut des Scheiterns

Prozess: linear - verwickelte Prozesse ... was passiert ist,  
ist passiert - Schleifen / zirkul - gelingen etc  
 $\infty$

Verantwortung: In Verantwortung eines Amtes stehen  
Org. sagt: Wir wollen viel Teilhabe  
aber hierarch. Struktur lässt das kaum zu  
Genau zu schauen, als Neue  
Antwort geben auf Fragen, die die Org. stellt

## Themeneinstieg: Das Sprechstück

Die Rollen:

- **Der Erzähler (EZ)**
  - Er führt in den Hintergrund der Sprechsituation ein und gibt Einblicke in die monologische Gedankenwelt der Organisationsentwicklung.
- **Die Beraterin für Organisationsentwicklung (OE)**
  - Sie hat im Ganzen die Rolle einer Beobachterin und Fragestellerin.
- **Der Chef der Organisation (CH)**
  - Er ist sehr überzeugt von seiner Arbeit und seinem Erfolg in der Mitarbeiterbeteiligung, hat bisher versucht, Teilhabekultur am „grünen Tisch“ theoretisch zu planen und dann eins zu eins umzusetzen.
- **Hauptamtliche Mitarbeiterin (HA)**
  - Sie ist konfrontiert mit der Realität, in der die Theorie des Chefs umgesetzt werden soll, ist grundsätzlich zufrieden, sieht aber große Diskrepanzen zwischen Theorie und Realität.
- **Ehrenamtlicher Aktivist (EA)**
  - Er sieht vor allem die versteckten Fallstricke bei verschiedenen Beteiligungsbestrebungen, ist Organisationsmitglied, das am schwierigsten eingebunden und beteiligt werden kann.



*von links nach rechts:  
der Erzähler (EZ),  
ein ehrenamtlicher  
Aktivist (EA) und die  
hauptamtliche Refe-  
rentin (HA)*

**EZ:** Wir befinden uns in der Teeküche eines Bürogebäudes in Düsseldorf-Mettmann. Wir sind gemeinsam mit der Organisationsentwicklerin Petra Eickhoff zu Gast in der Geschäftsstelle des Internationalen Neanderthalkomitees e.V. Der gemeinnützige Verein hat 2012 den deutschen Preis

für Teilhabekultur gewonnen. Die Organisationsentwicklerin ist deshalb mit einem ganz besonderen Auftrag ins Neanderthal geschickt worden:

Gedanken der **OE**: *Dass ich das noch erleben darf! Nach jahrelanger Tätigkeit als Organisationsentwicklerin treffe ich heute endlich auf eine Organisation mit einer durch und durch gelingenden Teilhabekultur, ein glänzendes Paradebeispiel. Mit Hilfe von geschickten Fragen und aufmerksamem Beobachten werde ich nach dem Muster dieser Organisation einen Best-Practice-Leitfaden für die Kultivierung von Teilhabe verfassen. Dieses Erfolgsrezept können wir dann in unserer beratenden Tätigkeit auf viele andere Organisationen anwenden.*

In der Teeküche finden sich nach und nach drei Mitglieder des Neanderthalkomitees ein: Der Geschäftsführer des Vereins, Herr Stephan G. Geffers, die hauptamtliche Referentin, Frau Sarah Henkel, und ein ehrenamtlicher Aktivist, Herr Ruben Greif.

**OE**: Herr Geffers, ich habe schon viel Gutes über Ihre Organisationskultur und Ihren partizipativen Führungsstil gehört. Sagen Sie, setzen Sie nicht die Autorität aufs Spiel, die Sie in den Befugnissen Ihrer Leitungsfunktion besitzen, wenn Sie Ihre Mitarbeiter an zentralen Organisationsprozessen beteiligen?

**CH**: Effiziente Führung erreiche ich durch natürliche Autorität, eine wertschätzende Grundhaltung, Vertrauen in meine Mitarbeiter. Loslassen ist für mich kein Problem mehr. Ich gebe Kontrolle und Verantwortung bewusst aus der Hand, um eine maximale Identifikation aller Beteiligten mit unseren Organisationszielen zu erreichen. Ernsthafte Teilhabekultur beginnt für mich erst da, wo alle Glieder der Organisation an den Entscheidungsfindungen beteiligt werden und zwar standardmäßig und nicht erst, wenn sie es einfordern. Dazu haben wir u.a. ein hochmodernes Web2.0.-System in unserem Intranet installiert. 90 % der Prozessbeteiligung werden über dieses System abgewickelt. Den Umgang mit dem System haben wir extern schulen lassen.

**OE**: Frau Henkel, wie sehen Sie aus Ihrer Sicht die Bemühungen der Leitung, die Beteiligungsmöglichkeiten eines jeden Mitarbeiters durch geeignete Strukturen zu erweitern?

**HA**: Ich stehe hundertprozentig hinter den Entscheidungen und der Entwicklung unserer Organisation und das ist mir auch wichtig. Doch manchmal frage ich mich wirklich: Macht eine akribisch kultivierte Teilhabe glücklich? Eine glückende Organisationskultur ist für mich letztlich vor allem von Ehrlichkeit und Vertrauen geprägt. Dies muss Teil einer Atmosphäre des Miteinanders sein und diese kann nicht einfach durch technische Strukturen der Teilhabe erzeugt werden, das ist eine Frage der Haltung. Was diese Atmosphäre angeht, ist unsere Organisation nicht unbedingt ein Musterbeispiel. Ich könnte Ihnen da Geschichten erzählen ...

**OE**: Dann scheint Teilhabe als Aspekt der Organisationskultur bei Ihnen am Ende doch eine kontroverse Frage zu sein. Herr Greif, Sie als Ehrenamtler, wie beurteilen Sie die Entscheidungsspielräume, die Ihnen eingeräumt werden? Kann man von einer echten Kultur der Mitbestimmung sprechen?

**EA**: Motivation und Anerkennung geben hier erst seit neuestem den Ton an. Aber das ist alles sehr aufgesetzt und „gewollt“. In der Praxis schließen wir immer noch Gruppen aus, z.B. durch unterschiedliche Zeitkontingente im Haupt- und Ehrenamt und durch direkte Ansprache und Ermutigung einzelner. So führen z.B. Wahlen in bestimmte Ämter immer wieder zu exklusiver

Beteiligung. Daran sehen Sie, wenn es um Teilhabe geht, besteht zwischen Demokratie und Inklusion ein meilenweiter Unterschied.

**OE:** Herr Geffers, ich frage mich, ob sich eine Kultur größtmöglicher Teilhabe überhaupt mit effizienten Betriebsprozessen vereinbaren lassen?

**CH:** Ob Teilhabe und Effizienz einen Gegensatz darstellen? Nein, keinesfalls. Meine Indikatoren für Effizienz sind: Ehrlichkeit, Zufriedenheit, Vertrauen und Identität. Diese Faktoren frage ich im Rahmen eines Qualitätsmanagements regelmäßig bei den MitarbeiterInnen ab. Wir kultivieren hier ganz systematisch einen Wohlklang der Organisation dank gelungener Teilhabekultur. Auch die Größe der Organisation spielt keine große Rolle, da die Intelligenz und damit auch die Wertschöpfung der Gruppe wächst, je mehr Menschen beteiligt sind.

**OE:** Frau Henkel, können Sie diesen „Wohlklang der Organisation“ in Ihrem Alltag wiederfinden?

**HA:** Es ist manchmal schon kakophonisch, was hier durchklingt. Aber diese Vielfalt schätzen wir ja gerade. Soziales Nachdenken ist einfach viel angenehmer und auch reicher als individuell weiter zu kommen. Was allerdings stimmt, ist, dass nicht jeder eine solche Art der Zusammenarbeit gewohnt ist. Neue bei uns brauchen oft viel Mut um loszulassen. Und manchmal ist der Findungs- und Entstehungsprozess in gemeinsam getragenen Prozessen aufgrund der vielen Beteiligten schon recht langwierig und anstrengend. Außerdem ist die Lösung nicht immer ein Konsens, sondern meistens ein Kompromiss. Das macht auch nicht immer zufrieden. Bei einem echten Kompromiss erreicht schließlich niemand genau das, was er will.

**OE:** Herr Geffers ist der Überzeugung, dass es ihm erfolgreich gelingt, in Ihrer Organisation Teilhabe derart zu kultivieren, dass sich alle zu ihrer je eigenen Zufriedenheit einbringen können. Herr Greif, wie sieht es mit dieser Zufriedenheit bei den Ehrenamtlern aus?

**EA:** Die Frage ist ja, inwieweit besteht die Möglichkeit sich einzubringen und inwieweit will man sich einbringen? Die Möglichkeit zu schaffen ist meiner Meinung nach Aufgabe der Leitung und der Hauptamtlichen, Wunsch und Wille zur Beteiligung liegen auf unserer Seite. Die Hauptamtlichen sprechen immer davon, dass sie uns ermutigen wollen, mitzuwirken an den Entwicklungsprozessen. Aber ehrlich gesagt empfinde ich diese sogenannte Ermutigung oft als Zumutung. Ich bin echt genervt davon, immer wieder behelligt zu werden. Mir würde es reichen, einmal im Jahr den Vorstand neu zu wählen. In der Zwischenzeit erwarte ich eine transparente Geschäftsführung, aber nicht hunderte von Workshops, Konsultationen und Abstimmungen.

**EZ:** Wie viel Freiraum braucht eine bestimmte Gruppe von Menschen, um mit Freude teilhaben zu können an einer Unternehmung? Wie viel Impuls müssen Entwicklungsgestalter andererseits hinein geben? Das sind zwei von vielen Fragen, die sich die Organisationsentwicklerin nach ihrem Besuch im Neanderthal stellt.

Gedanken des EZ: ***Es scheint wichtiger zu sein als ich dachte, die richtigen Fragen zu stellen, um ein tieferes Verständnis von der Beziehung zwischen Organisation, Kultur und Teilhabe zu gewinnen. Ein Best Practice-Leitfaden scheint mir am Ende immer weniger sinnvoll. Man muss am Ende doch immer den speziellen Fall betrachten und die individuellen Personen sowie ihr Miteinander innerhalb von konkreten Verhältnissen in den Mittelpunkt der Analyse stellen.***

Ergebnisse zum Thema A:

## Wissen teilen – Die Weisheit der Vielen nutzen



*Thementisch-Betreuung und Dokumentation: Ruben Greif (stehend im Bild)*

Unsere Ausgangsfragen:

Welche Möglichkeiten, das Wissen besser zu teilen, gibt es? Wie können wir einen guten Rahmen schaffen, damit Wissensaustausch funktioniert? Wie können wir den Austausch fördern und befähigen?

**a) Was hindert Organisationen Wissen zu teilen? Welche Erfahrungen habe ich gemacht? Welche Spannungsfelder und Widersprüche tun sich immer wieder auf? (Explizites Wissen vs. Implizites Wissen / Konkurrenz, Fluktuation)**

Gefahr von „Pseudo-Teilhabe“

Wissen ist Macht. Wenn etwas hindert, dann die mangelnde Bereitschaft, Macht zu teilen.

Erwartungen an Rollen (eigene und fremde) innerhalb einer Organisation haben starken hemmenden Einfluss, zum Beispiel durch rollen-evozierte Passivität.

Forschungsergebnisse zeigen, dass Transfer und Dialog insbesondere zwischen unterschiedlichen Hierarchieebenen nicht stattfindet.

Wahrnehmungsschwäche bzw. mangelnde (Er-)Kenntnis, mangelndes Zu-Ende-Denken:

Zeit- (d.h. auch Geld-) -faktor würde dem Wissenteilen widersprechen.

„Worin besteht eine gelingende Teilhabekultur?“ Workshop auf dem OE-Tag 25. Mai 2012 in Berlin

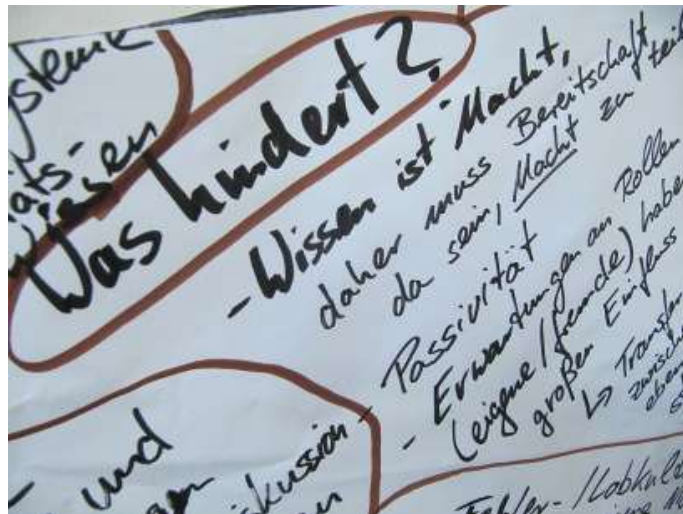
Dass im Rahmen von notwendigen Hierarchien eine Teilhabe aller nicht möglich sei, kann ebenfalls zu einem großen Teil als Wahrnehmungsschwäche beurteilt werden.

Wird Teilhabe thematisiert, ist dies oft eine verkappte Führungsdiskussion. Die eigene Verantwortung für eine gemeinsame Teilhabekultur wird auf allen Hierarchieebenen verkannt.

Die Leitung projiziert meist zu viel und fragt nicht wirklich/ehrlich nach den realen Bedarfen.

Oft fehlt der lange Atem für einen notwendigen Veränderungsprozess.

Angst vor Konsequenzen des eigenen Handelns ist weiterer Hemmfaktor.



**b) Wie sähe ein ideales „Wissenteilen“ in Organisationen aus? Was wünsche ich mir für meine Organisation? Welches Bild / Symbol finden wir gemeinsam?**

Unser Traum: Eine Organisation, die weiß, dass sie nur aus Kommunikation besteht. „Wahre“, „echte“, „authentische“ Teilhabe.

Auf der kulturellen (evtl. institutionalisierten) Ebene die Hemmfaktoren, d.h. vor allem Strukturen und Hierarchien, die ein Wissenteilen behindern, „ausschalten“.

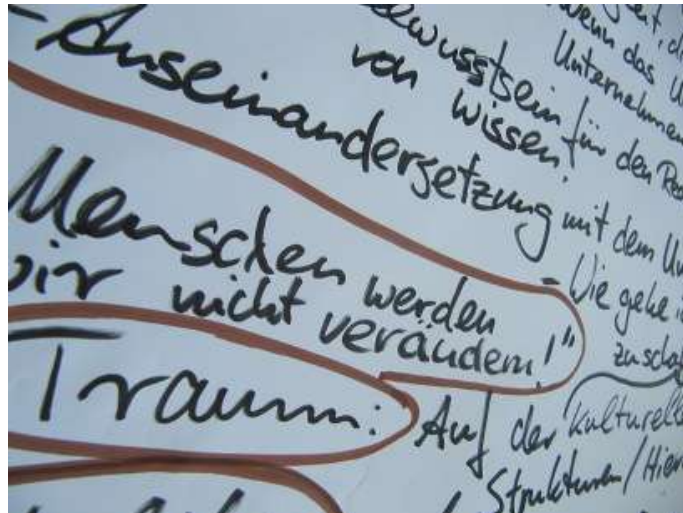
Bsp.: Ein Fußballtreff, bei dem alle Hierarchien ausgeschaltet sind und ein freier Wissensaustausch ohne Furcht vor Konsequenzen möglich ist.

Möglichkeit schaffen, Tabus und ungeschriebene Gesetze zu thematisieren.

Angstfreie Infragestellung von Besitzstandswahrung. Keine Angst vor der Verantwortung für mein Eingbrachtes bzw. vor dem, was ich als Führungskraft mit dem Eingbrachten mache.

Fähige Führungskräfte sind nicht solche, die alles können, sondern solche, die sich (intern/extern) Hilfe holen, wenn sie nicht weiter kommen.

„Wenn das Unternehmen wüsste, was das Unternehmen weiß.“



**c) Gelingender Wissenstransfer: Auf welches positives „Wissen“ können wir bauen? Welche Erfahrungen, Experimente aus anderen Bereichen können wir uns zunutze machen, um neu zu handeln?**

Es muss nicht immer ein neuer systematischer Ansatz sein. Es hilft auch die Kenntnis von dem tatsächlichen Wert bereits vorhandener Systeme. Wo liegt eine immense Wissensressource, die (nur) anders bearbeitet werden muss? (z.B. Qualitätsbewertung von Wissen, verbesserte Technik, geschulte Organisationsmitglieder, Thematik diskutieren, Vorgaben zur Bearbeitung machen.)

Teilhabekultur muss authentisch vorgelebt werden.

Implizites Wissen ist als implizites Wissen zunächst nicht teilbar. Deshalb muss in der Diskussion zwischen implizitem und explizitem Wissen unterschieden werden.

Etablierung einer Anerkennungskultur. Um motiviert zu sein, muss ich erfahren, dass sich tatsächlich etwas verändert, wenn ich mich einbringe und engagiere.

Entscheidender Punkt ist die intrinsische Motivation der Organisationsmitglieder zur Teilnahme am „Wissenteilen“

Die intrinsische Motivation wird stark gesteigert durch eine konsequente Fehler- und Lobkultur.

Es kommt auf die Fähigkeit an, die richtigen Fragen zu stellen.

Es ist wichtig, ein Bewusstsein dafür zu entwickeln, dass bei der Explizierung von Wissen ein Reduktions-Verlust entsteht.

Es ist auch wichtig, eine Auseinandersetzung mit dem Umgang mit Nicht-Wissen in Gang zu setzen. Z.B.: Wie gehe ich mit meinen eigenen Wissenslücken um? Kann für diesen Umgang ein Standard formuliert werden?

Routine und Rituale schaffen: Z.B.: Austausch in Besprechungen nach dem Muster „Was läuft gerade bei mir?/Was läuft gerade bei Dir/bei Euch?“ → D.h. ein ehrliches Interesse daran leben, was beim anderen läuft.

„Die Menschen werden wir nicht verändern!“



Ergebnisse zum Thema B:

## Entscheidungsspielräume sehen – Strukturen und Wege verändern



*Thementisch-Betreuung und Dokumentation: Petra Eickhoff (vorne links im Bild)*

**a) Was hindert Organisationen Entscheidungsstrukturen zu ändern? Was hindert Entscheider Entscheidungen auf breite Füße zu stellen? Welche Erfahrungen habe ich gemacht? Welche Spannungsfelder und Widersprüche tun sich immer wieder auf?**

*Wie passen wir Entscheidungsstrukturen an das Wachstum an?*

Statisch - Dynamisch

Wege / Teams / Klausurtagungen ≠ 50 Rundmails

Mitarbeiter-Vertretungen

EA-Vorstand vs. HA Geschäftsstelle – Wer trifft wie Entscheidungen?

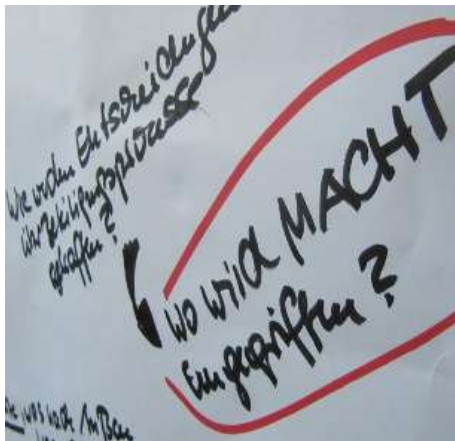
Bsp. Neue Website in partizipativem Prozess entwickelt (Website = Visitenkarte - was nach außen transportiert wird)

Zielkonflikte

Kräfteraubend!!!

*Wie werden Informationsflüsse organisiert?*

Reduktion, Manipulation



Wie werden Entscheidungen über Beteiligungsprozesse getroffen? → Wo wird Macht angegriffen?

Finanzen, Personalfragen

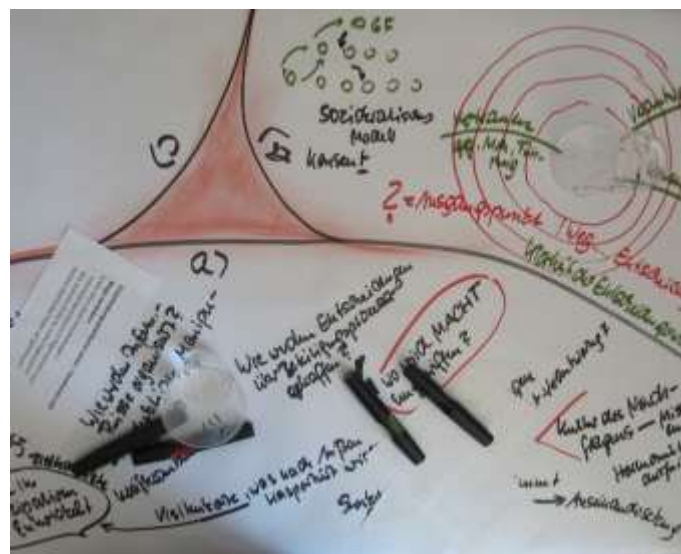
Wer übernimmt Verantwortung?

Struktur und Rechtsform bestimmt

Entscheidungsstrukturen → Auseinandersetzung

Kultur des Nachfragens vs. Misstrauen (Hauptamt - Ehrenamt / Vorstand - Mitglieder)

Harmoniebedürfnisse



**b) Wie sähen ideale Entscheidungen / Entscheidungsstrukturen in Organisationen aus? Was wünsche ich mir für meine Organisation? Welches Bild / Symbol finden wir gemeinsam?**

Welche Fragestellung ist Ausgangspunkt?

Wie ist der Entscheidungsweg?

Klarheit der Entscheidungswege

Vertrauen gegenüber Mitarbeitern, Führung

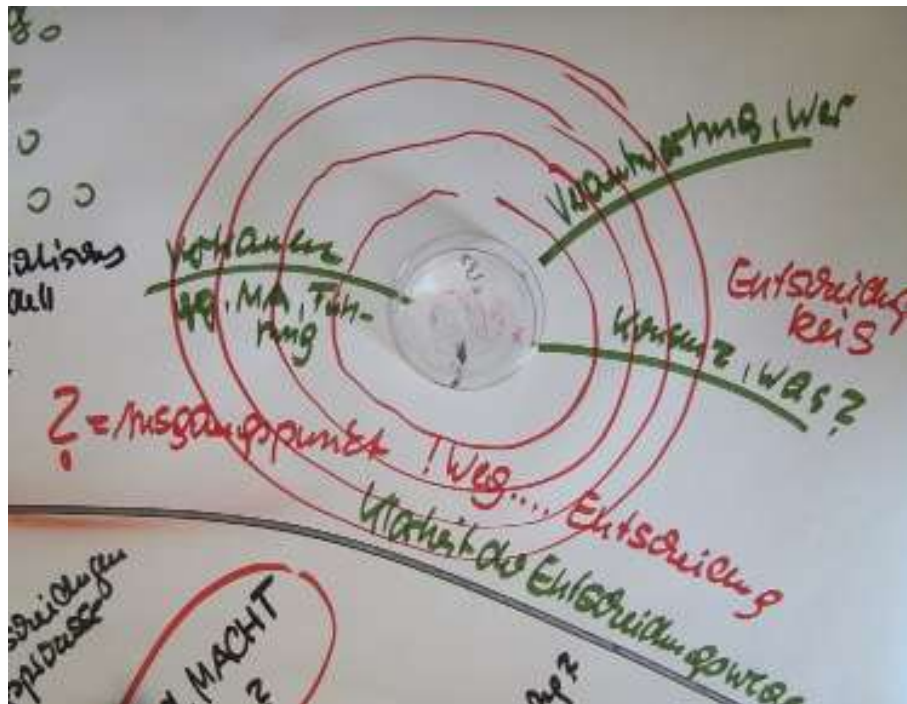
Wer trägt die Verantwortung?

Was bzw. worüber soll entschieden werden?

Konsens / Konsent (Kein entschiedenes NEIN)

Zwei Beispiele aus der Praxis:

- Entscheidungskreis (Planning for Real)
- Soziokratie/ Soziokratisches Modell



c) Gelingende Entscheidungen: Auf welches positives „Entscheidungs-Wissen“ können wir bauen? Welche Erfahrungen, Experimente aus anderen Bereichen können wir uns zunutze machen, um neu zu handeln?

Raum für Ihre Notizen:

Ergebnisse zum Thema C:

## Lernen ermöglichen – Sich an Widersprüchen reiben



*Thementisch-Betreuung und Dokumentation: Sarah Henkel (2. von links im Bild)*

a) „Jammern“ – Was hindert Organisationen, sich als „Lernende Organisation“ zu begreifen? Wo wird Lernen behindert und wie? Welche Erfahrungen habe ich gemacht? Welche Spannungsfelder und Widersprüche tun sich immer wieder auf (Qualifizierungsmaßnahmen vs. Selbstorganisation)?

Fehlender Wunsch nach persönlicher Entwicklung

Unterschiedlichkeit der Teilnehmer, Mitarbeiter in ihren Ausbildungen, Hintergründen

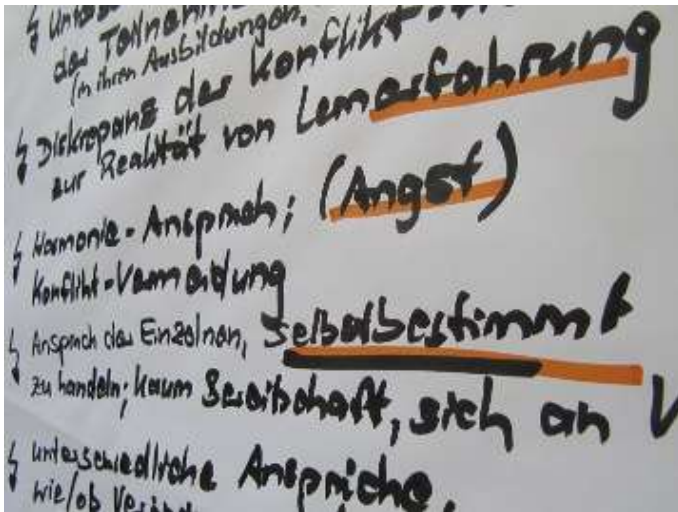
Unterschiedliche Ansprüche, wie / ob Veränderung stattfinden soll

Diskrepanz der Konfliktfreiheit zur Realität von **Lernerfahrung**

Harmonie-Anspruch (**Angst**) und Konflikt-Vermeidung

Anspruch der Einzelnen, **selbstbestimmt** zu handeln, kaum Bereitschaft, sich an Vorgaben zu halten

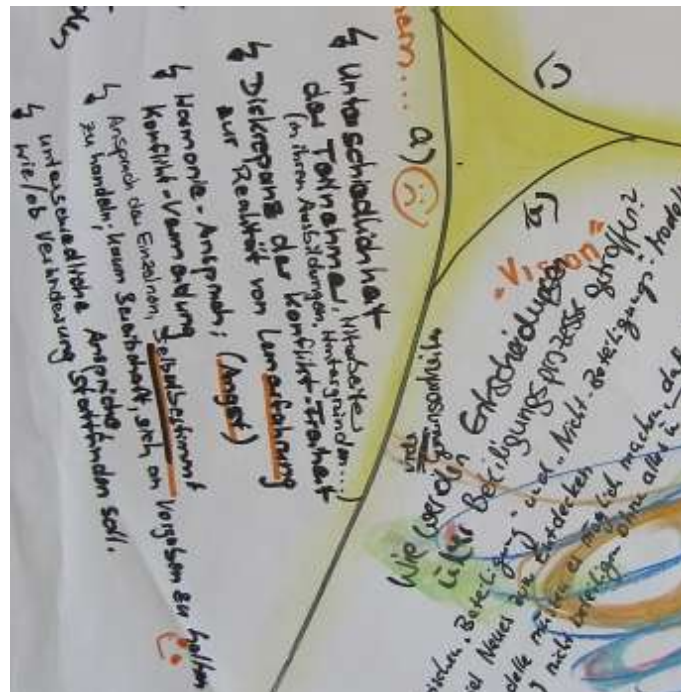
Wert einer lernenden Organisation ist unbekannt



→ Lernen braucht Reflexion! Reflexion braucht Zeit und Raum! Mit Zeit und Raum gelingt Veränderung!

Teilhabe muss aber freiwillig sein

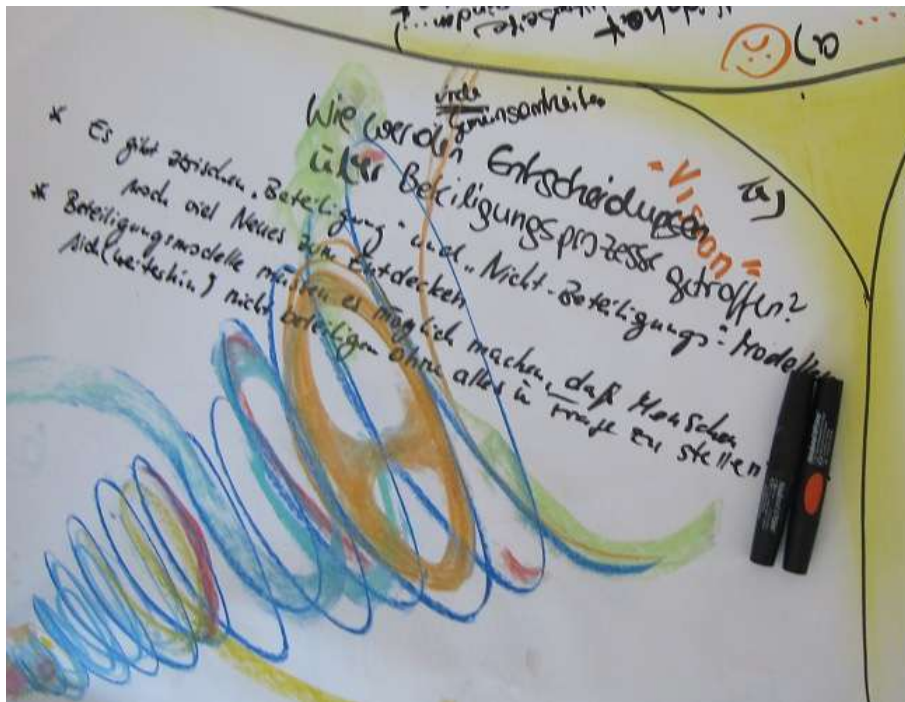
Spannungsfeld: totale Teilhabe (alle entscheiden) ↔ Mitarbeiter sprechen aus ihrer Perspektive



b) „Vision“ – Wie sähe ideales Lernen / die „Lernende Organisation“ aus? Was wünsche ich mir für meine Organisation? Welches Bild / Symbol finden wir gemeinsam?

Es gibt zwischen „Beteiligungs“- und „Nicht-Beteiligungs“-Modellen noch viel Neues zu entdecken

Wie werden Entscheidungen über Beteiligungsprozesse getroffen? → Beteiligungsmodelle müssen es möglich machen, dass Menschen sich (weiterhin) nicht beteiligen ohne alles in Frage zu stellen



c) **Gelingende Entscheidungen:** Auf welches positive „Lern-Wissen“ können wir bauen? Welche Erfahrungen, Experimente aus anderen Bereichen können wir uns zunutze machen, um neu zu handeln?

Raum für Ihre Notizen:

Ergebnisse zum Thema D:

## An Werten und Haltungen arbeiten – Gemeinsinn vermitteln



*Thematisch-Betreuung und Dokumentation: Bodo Laux (links im Bild)*

**a) Was hindert Organisationen sinnstiftend zu wirken? Wo wird eine Teilhabe-Kultur vereitelt und wie? Welche Erfahrungen habe ich gemacht? Welche Spannungsfelder und Widersprüche tun sich immer wieder auf (geheime Spielregeln vs. offizielle Regeln)?**

*Einige Voten kamen sehr engagiert zum Thema, wie der Begriff der Teilhabe denn im allgemeinen und im besonderen Verwendung findet. Zweifel wurden laut, dass der Begriff immer so gemeint wird, wie er verstanden wird.*

*Ein Dreieck aus Teilhabe-Beteiligung-Partizipation verdeutlichte, dass sich die TN nicht auf ein für alle gemeinsames Verständnis einigen konnten/wollten.*

*Deutlich wurde auch, dass der Begriff Teilhabe in der Praxis sogar als Leerfloskel verwendet wird.*

*Problemanzeigen waren:*

Begriffe werden unterschiedlich gefüllt

Beschleunigung hindert, dass mit den Betroffenen gesprochen wird

Was heißt Teilhabe bei Stellenabbau?

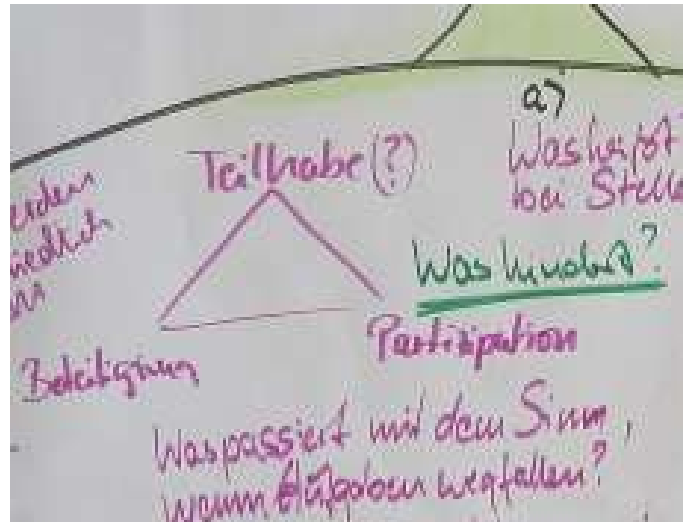
Was passiert mit dem Sinn, wenn Aufgaben wegfallen?

Meine Ideen werden als Kritik erlebt

Veränderung läuft ständig, wird aber nicht reflektiert

Mit der Umstrukturierung schwindet Teilhabe

Im Selbstbild (bedeutet) Hierarchie, dass Wissen und Kompetenz oben sind



**b) Wie sähe idealerweise Beteiligung und Teilhabe / Sinnstiftung in der Organisation aus? Was wünsche ich mir für meine Organisation? Welches Bild / Symbol finden wir gemeinsam?**

Grundsätzliche Haltung (der Teilhabe) muss Platz finden in jeder Organisation

Systematische Kommunikation nicht nur zum Informationsaustausch

Bevor wir arbeiten, verständigen wir uns über unsere Ziele

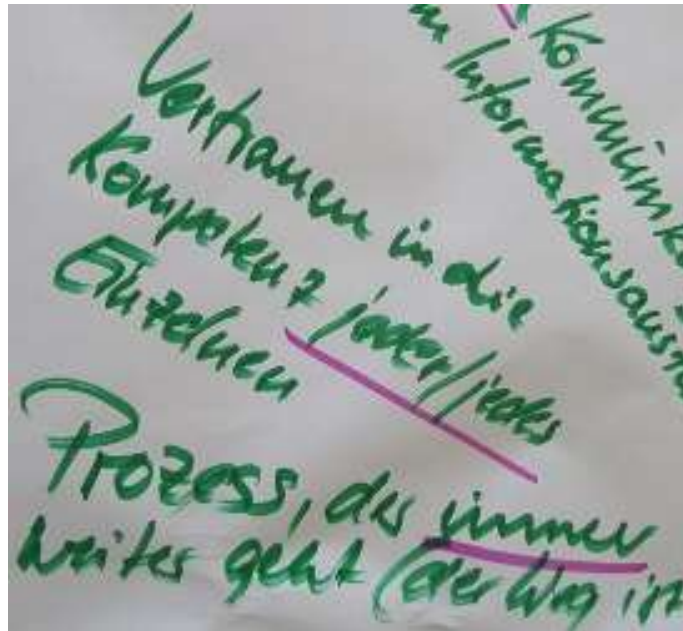
Vertrauen in die Kompetenz jeder/jedes Einzelnen

Rahmen der Beteiligung aushandeln

Freiheit zur Beteiligung

Prozess, der immer weiter geht (der Weg ist das Ziel)





c) Gelingende Sinnstiftung: Auf welches positive Teilhabe-Wissen können wir bauen? Welche Erfahrungen, Experimente aus anderen Bereichen können wir uns zunutze machen, um neu zu handeln?

Raum für Ihre Notizen:

Ergebnisse zum Thema E:

## Maß halten – Prozesse und Methoden sinnvoll gestalten



Thementisch-Betreuung und Dokumentation: Stephan G. Geffers (vorne links im Bild)

- a) **Wertschätzung und Kritisches – Was hindert Organisationen OE- und Change-Prozesse an breite Beteiligung zu binden? Wo werden maßlos Ressourcen vergeudet? Welche Erfahrungen habe ich gemacht? Welche Spannungsfelder und Widersprüche tun sich immer wieder auf (Veränderungsdruck vs. Nachhaltige Wirksamkeit / Effektivität vs. Verlust)?**

Führungskräfte sind an Ergebnis interessiert – nicht an Prozess

Angst vor zu langen Prozessen mit offenem Ausgang / Machtverlust

Kann auch emotionale persönliche Angriffe beinhalten

Beteiligte sagen „Warum soll ich dessen Arbeit machen? Dafür bekommt er mehr Geld“

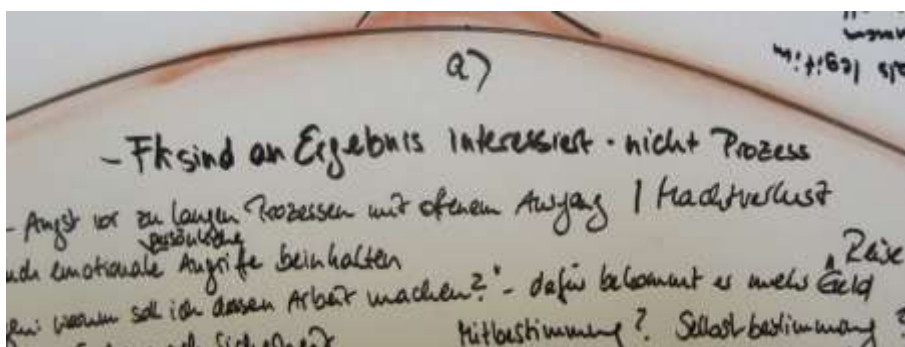
„Reise nach Bali“

Suche nach Sicherheit

Mitbestimmung? Selbstbestimmung?

Teilhabe weckt Erwartung: Ihre Interessen werden berücksichtigt

Schwierigkeiten, wenn Beteiligung keine Auswirkung hat - wenn Ideen versanden



**b) Visionäres und Handlungsleitendes – Wie sähen idealerweise OE- und Change-Prozesse aus? Was wünsche ich mir für meine Organisation? Welches Bild / Symbol finden wir gemeinsam?**

„Geben und Nehmen“ wird beachtet

Interessen als legitim und wertvoll annehmen

Klarheit was mit Teilhabeergebnissen passieren wird

Gesicherten Raum und Rahmen bieten, Rücken freihalten

Was genau wird im konkreten Auftrag unter Teilhabe verstanden? klären



**c) Gelingende OE- und Change-Prozesse: Auf welches positive „Veränderungs-Wissen“ können wir bauen? Welche Erfahrungen, Experimente aus anderen Bereichen können wir uns zunutze machen, um neu zu handeln?**

*Raum für Ihre Notizen:*

## Dialogkultur



## Bewegendes zum Abschluss auf Schärpen



... Wie kann wahre Teilhabe gelingen? ... Geben und Nehmen ... Beteiligung braucht Raum und Zeit und Kultur des Teilens ... Ein weites Auge für Offenheit und Verbindlichkeit ... Teilhabe braucht Verantwortlichkeiten ... Finde den richtigen Weg zur Entscheidung ... Kultur des Nachfragens ...

*und mehr. Ihre Schärpe:*



## **Bis zum Wiedersehen, z.B.**

*BarCamp zur Mitwirkung mit Wirkung (in Berlin) 3.9.2012*

*Tagung zu Bürgerbeteiligung und kommunaler Demokratie (in Rehburg-Loccum) 14.-16.9.2012*

*Tagung zur Beteiligung vor Ort – Kommune gemeinsam gestalten (in Mannheim) 11.-12.10.2012*

*Organisationsentwicklungs-Workshop zu Hierarchie und Teilhabe: Ohn(e) Macht verändern? (in Köln) 19.-20.10.2012 – siehe <http://www.zwnetz.de/poe>*

*Seminar zur Dialogkultur, Beteiligung und Kreativität (in Köln) 18.-20.4.2013*

*Tagung zur Kunst der Partizipation (in Salzburg) 2.-5.5.2013*

*OE-Tag 2013 (in Berlin) 24.5.2013*