

Schweinschwaller, Thomas

## Von der Enge zur Weite. Einsichten in den Status quo und Anregungen, Organisationen anders zu machen

Koenig, Oliver [Hrsg.]: *Inklusion und Transformation in Organisationen*. Bad Heilbrunn : Verlag Julius Klinkhardt 2022, S. 182-196



Quellenangabe/ Reference:

Schweinschwaller, Thomas: Von der Enge zur Weite. Einsichten in den Status quo und Anregungen, Organisationen anders zu machen - In: Koenig, Oliver [Hrsg.]: *Inklusion und Transformation in Organisationen*. Bad Heilbrunn : Verlag Julius Klinkhardt 2022, S. 182-196 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-260632 - DOI: 10.25656/01:26063

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-260632>

<https://doi.org/10.25656/01:26063>

in Kooperation mit / in cooperation with:



<http://www.klinkhardt.de>

### Nutzungsbedingungen

Dieses Dokument steht unter folgender Creative Commons-Lizenz: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de> - Sie dürfen das Werk bzw. den Inhalt unter folgenden Bedingungen vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen: Sie müssen den Namen des Autors/Rechteinhabers in der von ihm festgelegten Weise nennen. Dieses Werk bzw. dieser Inhalt darf nicht für kommerzielle Zwecke verwendet werden und es darf nicht bearbeitet, abgewandelt oder in anderer Weise verändert werden.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use

This document is published under following Creative Commons-License: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.en> - You may copy, distribute and transmit, adapt or exhibit the work in the public as long as you attribute the work in the manner specified by the author or licensor. You are not allowed to make commercial use of the work or its contents. You are not allowed to alter, transform, or change this work in any other way.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



### Kontakt / Contact:

peDOCS  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Mitglied der

  
Leibniz-Gemeinschaft

*Thomas Schweinschwaller*

## **Von der Enge zur Weite – Einsichten in den Status quo und Anregungen, Organisationen anders zu machen**

### **Abstract**

With reference to the model of the three horizons (Sharpe 2013), this article deals with the question of where the system of disability support in Austria stands and which alternative organizational forms already exist internationally. Using the developmental phases of organizations (Glasl 1999), this article makes visible where many organizations in the field of disability work are currently stuck, what external influences they are exposed to, and what effects these have on the actors in the area. With the help of Frédéric Laloux's *Reinventing Organizations* (2015), new forms of organizing are presented that give hope for change.

Dieser Artikel setzt sich unter Bezugnahme auf das Modell der drei Horizonte (Sharpe 2013) mit der Frage auseinander, wo das System der Behindertenhilfe in Österreich ansteht und welche Organisationsformen international bereits existieren, die Unterstützung anders zu organisieren. Anhand der Entwicklungsphasen von Organisationen (Glasl 1999) wird sichtbar gemacht, wo viele Organisationen im Feld der Behindertenarbeit aktuell anstehen, welchen externen Einflüssen sie ausgesetzt sind und welche Auswirkungen diese auf die Akteur\*innen im Feld haben. Anhand von Frédéric Laloux' „Reinventing Organizations“ (2015) werden neue Formen des Organisierens vorgestellt, die Hoffnung auf Veränderung machen.

### **1 Einleitung**

Erwin Buchinger, ehemaliger österreichischer Behindertenanwalt und zuvor Bundesminister für Gesundheit und Konsumentenschutz, unterzeichnete die UN-Behindertenrechtskonvention 2008. Einige Jahre nach der Unterzeichnung verdeutlichte er in einem Interview, dass beim Beitritt der UNBRK 2008 viele politisch Verantwortliche einschließlich seiner Person meinten, dass sich in Österreich dadurch wenig verändern müsste. Die genauere Betrachtung machte bald klar, dass es erhebliche Anstrengungen und auch Ressourcen brauchen würde,

dass die UNBRK auch in der Praxis ankommt und Inklusion in Österreich gelebt wird (Ladstätter 2012).

Die UN-Konvention über die Rechte von Menschen mit Behinderungen tritt für das Verstehen von Behinderung als soziales Konstrukt, den Schutz von Menschen mit Behinderungen vor Diskriminierung und deren Selbstbestimmung und Inklusion in allen Lebensbereichen ein. Emmerich Tálos und Herbert Obinger (2021, 125) skizzieren die Intention der UN-Konvention: „Es soll nicht mehr um die Anpassung an vorhandene Strukturen, sondern um deren Veränderung gehen.“ Seit dem Inkrafttreten der UNBRK wurden viele Konzepte und Papiere – immer mehr unter Beteiligung von Menschen mit Behinderungen – entwickelt. Der 2020 veröffentlichte Bericht zur „Evaluierung des Nationalen Aktionsplans Behinderung 2012-2020“ (Biewer u. a. 2020) kommt nach der Analyse von Dokumenten und den Interviews mit über 70 Expert\*innen zu folgendem ernüchternden Ergebnis:

„Keinen spürbaren Einfluss habe der NAP-Behinderung 2012-2020 auf die Lebenssituationen und Lebensrealitäten von Menschen mit Behinderungen gehabt. Trotz positiver Entwicklungen in einigen Bereichen, wie zum Beispiel der Barrierefreiheit von Bundesgebäuden beziehungsweise Verbesserungen im Bereich digitaler Barrierefreiheit, überwiege nach wie vor ein tendenziell paternalistisches Denken über Menschen mit Behinderungen. Ein konsequent an Rechten und am sozialen Modell von Behinderung orientierter Zugang habe sich noch nicht durchgesetzt.“ (ebd., 37)

Dieser Text geht im zweiten Kapitel der Frage nach, wo das System der Behindertenhilfe (an-)steht, und benennt Ursachen, warum viele Akteur\*innen von Behindertenorganisationen das Gefühl haben, in einer Musterwiederholung festzustecken. Geht es auch anders? Diese zweite Frage wird im dritten Teil des Textes aufgegriffen. Anhand von Buurtzorg wird ein hoffnungsvoller Ausblick gegeben, dass andere Muster des Organisierens durchaus geschaffen werden können, die nachweislich einen positiven Einfluss auf die Lebensrealität der Kund\*innen haben (Leichsenring 2015).

## 2 Wo steht das System der Behindertenhilfe an?

Die Organisationen der Behindertenhilfe sind sehr divers, da sie aufgrund von föderalen Strukturen lokal sehr unterschiedlich ausgestaltet sind. Allen Organisationen gemeinsam ist, dass sie sich als Non-for-Profit-Organisationen verstehen und in hohem Maße abhängig von den Förderungen durch die öffentliche Hand sind. Im Feld der Behindertenhilfe existieren einige österreichweit agierende Organisationen mit über tausend Mitarbeiter\*innen und weitaus mehr lokal agierende Organisationen (Simsa 2013). Wollen diese Organisationen als Einrichtungen der Behindertenhilfe anerkannt und gefördert werden, müssen sie bestimmte Krite-

en erfüllen. Verlangt werden etwa eine detaillierte Beschreibung des Konzepts, der Qualität, der Personalqualifikationen und der Ressourcenverteilung, um nur ein paar zu nennen (vgl. Fonds Soziales Wien 2021). Die Finanzierung ist folglich an die Erfüllung dieser Kriterien gebunden und der Aufbau, die Überwachung sowie die Weiterentwicklung dieser Vorgaben bedingen und fördern die Differenzierung (z. B. die Infrastruktur und die Zunahme von Aufgaben wie Controlling und Fachaufsicht) innerhalb der Organisationen (Simsa u. a. 2013). In der vertieften Betrachtung werden die Auswirkungen dieser Rahmenbedingungen genauer analysiert. Darauf bezugnehmend liefern Aussagen von relevanten Stakeholdern des Feldes der Behindertenhilfe einen Einblick in den Status Quo.

## 2.1 Gefangen in der Musterwiederholung

Trotz mancher Einzelinitiativen in der Betreuung und vieler entwickelter Konzepte scheint das System der Behindertenhilfe festzustecken. Besonders deutlich wird dieser Eindruck in Statements von Geschäftsführenden von Behindertenorganisationen über das Gefangensein im Mehr desselben. In Rahmen einer gemeinsamen Diskussion mit Stakeholdern fasste ein Geschäftsführer die Innovationskraft im Feld der Behindertenhilfe ab dem Beginn des 21. Jahrhunderts punktgenau zusammen. Er führte aus, dass beim Nachdenken über neue Lösungen schnell Einigkeit darüber besteht, dass innovative Dienstleistungen gebraucht würden. Deren Umsetzung münde aber zum Großteil in neuen Einrichtungen oder, weist ein anderer Geschäftsführer (wohl angelehnt an Dörner 2010) am Ende seiner Laufbahn durchaus nachdenklich darauf hin, es wurde bei den Psychiatriereformen viel Hoffnung an die Gemeindepsychiatrie gestellt. Mit etwas Abstand betrachtet wurde aus der Reform eher eine Psychiatriegemeinde in den Orten mit eigenen Freizeit-, Arbeits- und Wohneinrichtungen. Eine andere Geschäftsführerin weist darauf hin, dass es nicht an guten Ideen, realisierbaren Projektvorschlägen oder der Bereitschaft, diese umzusetzen, mangelt, sondern dass aus ihrer Sicht das System feststecke. Anfang der 20er Jahre habe sich eine Art Müdigkeit breitgemacht, zumal Vorschläge für eine relevante Veränderung im System von Seiten der Politik nicht aufgegriffen wurden.

Diese Selbstbeschreibungen weisen darauf hin, dass die Professionist\*innen der Behindertenhilfe zwar anders denken und handeln wollen, sie sich im Wesentlichen aber im Kreis drehen und Bewährtes reproduzieren. Das löst bei vielen Mitarbeiter\*innen und Führungskräften im System Ohnmacht aus. Das Schaffen von neuen Plätzen in Einrichtungen stellt eher eine Verstrickung in bewährte Muster als eine adäquate Umsetzung der UN-Konvention (Monitoringausschuss 2016) dar. Alternativen, wie ein persönliches Budget oder Partizipation, sind bereits im ausreichenden Ausmaß formuliert und werden international auch umgesetzt. Sie verlangen Mut und Engagement der Gestalter\*innen und Mitglieder des

Feldes der Behindertenhilfe, der Vertreter\*innen der öffentlichen Verwaltung und der politischen Entscheidungsträger\*innen. Eine Veränderung des Systems bedarf der Einsicht, dass ein Mehr desselben nicht wirksam ist. Das Bekenntnis zur UN-Konvention verlangt konsequenterweise ein In-die Hand-Nehmen der nötigen Ressourcen. Der Monitoringausschuss (2016) kritisiert deutlich, dass fehlende Ressourcen von politischen Repräsentanten\*innen als Hauptargument gegen die adäquate Umsetzung der UN-Konvention ins Treffen geführt werden:

„Knüpft man diese Argumentationslinie fort, könnte man die Ausbebelung grundlegender Menschenrechte und Grundfreiheiten basierend auf Kosteneffizienz argumentieren, was dem menschenrechtlichen Grundgedanken diametral entgegensteht. Darüber hinaus scheint sich hinter dem Kostenargument oftmals ein willkommener Vorwand zu verbergen, den Status quo beizubehalten, ohne zuvor alternative Vorgehensweisen anzudenken.“ (ebd., 16)

Um Alternativen anzudenken, bedarf es eines Innehaltens und Fokussierens der Aufmerksamkeit auf die einzelne Person, die Unterstützung braucht, und nicht auf Leistungsangebote und Platzkontingente (vgl. Aselmeier 2012). Diese Umorientierung kann zu einer radikalen Umorientierung der Ausrichtung der Arbeit im Feld führen. In diesem Zusammenhang ist wohl eine Radikalisierung vonnöten. Radikal ist hier im ursprünglichen Sinn zu verstehen und impliziert, das Ganze von der Wurzel her zu denken (vgl. dwds 2021). Das Modell der „Three Horizons“ (Sharpe 2013) scheint Möglichkeiten zu bieten, solche Zukunftsbilder zu entwickeln (Horizont 3). Dieses Konzept vertritt den Anspruch, die Gegenwart (H1) nicht als Copy-and-paste auf die Zukunft zu projizieren. Stattdessen lädt das Three Horizons Modell dazu ein, die Arbeit mit Menschen mit Behinderungen und ihre Organisationen unter dem Blickwinkel neuer, alternativer Zukünfte zu denken. (H3). Um diesen Möglichkeitsraum anders gestalten zu können, ist das Erkennen der Limitationen der gegenwärtigen Muster wichtig.

### **3 Ursachen für den Status quo. Die Differenzierungsphase und ihre positive und negative Seite**

Friedrich Glasl und Bernard Lievegoed (2004) stellen ein Modell zur Erklärung von unterschiedlichen Energien, Herausforderungen und Konflikten in der Entwicklung von Unternehmen vor. Sie entwerfen ein Entwicklungsmodell von Organisationen, das sich in vier Phasen unterteilt: die Pionierphase, die Differenzierungsphase, die Integrationsphase und die Assoziationsphase. In der Pionierphase wird durch viel Engagement und der Kunst der Improvisation aus einer Idee ein Unternehmen geformt. In der Differenzierungsphase entdecken das Unternehmen und seine Mitarbeiter\*innen den Nutzen von Systematik und Ordnung,

durch die eine Steigerung der Effizienz möglich wird. Diese wird unterstützt durch eine klare Arbeitsteilung und beschriebene Arbeitsabläufe. Das Muster der Planbarkeit und Kontrolle übernimmt die Führung:

„Das führt dann dazu, dass ich die Dinge, die improvisiert waren und von Mal zu Mal erfunden werden konnten, nicht mehr dem Zufall oder der Willkür überlasse, sondern dass ich sage: Wir müssen die Sachen mehr vorhersagbar, planbar, steuerbar machen, wir müssen festlegen, formalisieren, standardisieren, gewisse Regelungen schaffen und dergleichen.“ (Glasl 1999, 22)

Dieser Wechsel vom vorherrschenden Handlungsmuster der Improvisation zur Ausrichtung auf eine Planbarkeit ist im Entwicklungsmodell ein wichtiger und für die Systemmitglieder wertvoller Entwicklungsschritt, welcher in weiterer Folge zu Entlastung führt. Wird die Formalisierung übertrieben, zeigen sich die Nebenwirkungen der Fokussierung auf Planbarkeit und des Glaubens an die Steuerbarkeit. Die beschriebene Phase führt in ihrem negativen Ausmaß zu einer Überorganisation und Bürokratie, welche zu einer zunehmenden Entfremdung vom eigentlichen Zweck führt.

In der Integrationsphase wenden sich die Organisation und ihre Mitglieder wieder ihrem eigentlichen Zweck zu und machen sich auf die Suche nach der passenden Mischung aus Planbarkeit und Improvisation im Alltag der Organisationen. Glasl hat hier schon in den Neunzigerjahren des vorigen Jahrhunderts nicht nur Selbstorganisation und Agilität beschrieben, sondern auch Ansätze der Ambidexterität (Beidhändigkeit) von Organisationen skizziert. In der Integrationsphase liegt der primäre Fokus auf der Wiederausrichtung des Kund\*innennutzens und des Wechselspiels zwischen Planung und Steuerung einerseits und Improvisation und Selbstorganisation andererseits. Gefragt ist dementsprechend nicht ein Entweder-oder, sondern Beidhändigkeit. Dies inkludiert, die Kunst zu erkennen, wie viel Energie für die aktuelle Herausforderung nötig ist und wie diese (scheinbaren) Gegensätze entsprechend der aufzuwendenden Energie zu gestalten sind (Raisch & Birkinshaw 2008). Dadurch kann im Alltag wieder mehr „Ungeplantes“ und „Unverfügbares“ zugelassen werden.

Unsere Lebenspraxis setzt sich sowohl aus Plan- und Verfügbarem als auch aus Zufälligem und Nicht-Verfügbarem zusammen (Rosa 2019). Die Kunst, ein „gutes Leben“ zu führen, besteht im Anerkennen dieser beiden Gegebenheiten. Und wofür sind professionelle Hilfe und ihre Organisationen denn sonst gut, wenn sie nicht dabei unterstützen, ein gutes Leben zu führen (vgl. Schein 2016, Koenig & Schachner 2020)?

Viele Organisationskonzepte versuchen in dieser Phase, „Beidhändigkeit“ in den Alltag von Organisationen zu integrieren und zu würdigen. Sie schaffen Orientierung und Ordnung durch Vorgaben, die ihrerseits wieder Spielraum zulassen. Eine gute Beschreibung von Prozessen ist kurz und knapp gehalten und erfüllt

die Grunderfordernis, die Mitarbeiter\*innen bei ihrem Alltag zu unterstützen. Eine passende Illustration von Prozessen als gute Form der Unterstützung bildet nicht jedes Detail ab, sondern lässt Platz für Unvorhersehbares und Improvisation. Dadurch schaffen solche Konzepte jenen Freiraum, der es Mitarbeiter\*innen ermöglicht, sich als aktiv und steuernd zu erleben und nicht als ausgeliefert.

Bei jedem Übergang von einer Phase zur nächsten nehmen die Konflikte und Ambivalenzen zwischen jenen, die an vorhandenen Vorgaben und Routinen festhalten, und jenen, die neue Formen suchen, zu. Glasl (1999) zeichnet nach, dass jede Phase eigene Deutungsmuster hervorbringt. Sie äußern sich in Annahmen und Bildern über die passende Form der Organisation. Die dominanten Deutungsmuster (z. B. Planung und Improvisation, Stabilität und Wandel) haben in jeder Phase Einfluss auf die Aufbau- und Ablauforganisation, auf das Verständnis von Professionalität und Macht in Organisationen. Sie erfassen nicht nur die formale Seite einer Organisation, sondern prägen die informelle Seite. Diese entfalten sich unter anderem durch Narrative über erwünschtes bzw. nicht erwünschtes Handeln im Organisationsalltag.

Der Wechsel der vorgestellten Phasen vollzieht sich als Prozess und ist von Konflikten begleitet. Laut Glasl (1999) sind Konflikte Hinweise darauf, dass gewohnte Praktiken an ihre Grenzen stoßen. Konflikte sind Entwicklungsbegleiter zumal sie Signale, Hinweise und Ideen geben, was zu reformieren ist, und den Raum für die Entwicklung neuer Praktiken und Narrative öffnen. Wenn die Reform- und Veränderungsversuche jedoch ihre Wirkung nicht entfalten können, kann das zu einem Gefühl der Machtlosigkeit und Demotivation führen. Viele Mitarbeiter\*innen sehen sich Praktiken gegenüber, die für das eigene Handeln nicht mehr unterstützend sind. Sie erleben sich in Vorgaben gefangen und entwickeln Handlungsstrategien zwischen Konformität und der Unterwanderung von Vorgaben.

### 3.1 Ein zu viel an Bürokratie führt zu mehr Illegalität

Eine übermäßige Bürokratisierung und überhandnehmende Reglementierung in der Differenzierungsphase führt laut Kühl (2021) zu mehr Illegalität in Organisationen. Illegalität wird hier als jenes Handeln bezeichnet, das vorgegebene Praxen unterwandert bzw. alternative Handlungen unter den Mantel der Erfüllung von Vorgaben setzt. Er unterscheidet zwischen brauchbarer und nicht brauchbarer Illegalität. Unter brauchbarer Illegalität wird verstanden, dass Mitarbeiter\*innen oder Führungskräfte bestehende Vorgaben und Regeln unterwandern, weil sie die eigene Praxis verhindern, erschweren bzw. nicht unterstützen. Soziale Arbeit an der Basis ist Beziehungsarbeit in einem bestimmten Handlungsrahmen und nicht das Abarbeiten einer To-do-Liste. Die Arbeit mit Menschen und das Menschsein an sich haben neben Aspekten des Steuerbaren auch Aspekte des Unverfügbaren.

Schmid (2002) würdigt dies als Qualität helfender Beziehungen und bezeichnet diese als die Bereitschaft und Fähigkeit zum „Being-with“. „Being-with“ heißt auch, bereit zu sein für Unbekanntes und solches, das nicht auf der Tagesordnung steht. Beidhändigkeit ist gefragt. Planung ist das halbe Leben. Das stimmt, aber eben nur das halbe! Planbarkeit stellt ebenso einen Teil der Begleitung und Betreuung dar, vieles in der Betreuung ist und bleibt aber unverfügbar.

Um der Unverfügbarkeit angemessen begegnen zu können, brauchen Mitarbeiter\*innen Platz, Zeit und auch die Erlaubnis, Being-with als Qualität anzuerkennen und dem, was sich ergibt, nachzugehen. Die „Ausdehnung der Praxis“ auf das im Moment benötigte verlangt laut Topor (2020) Mut und „hat viel öfter mit expliziten Verstößen oder Formen des Übertretens von institutionellen Regeln und Rollenbildern zu tun“ (ebd., 84). Solche Regelverstöße sind häufig die Ausweitung bzw. die Umgehung von zeitlichen, räumlichen und konzeptiven Beschränkungen. Die bewusst gesetzten Handlungen/Entscheidungen der Betreuer\*innen erklären sich sowohl aus der Situation als auch der Bewertung des Being-with und stärken die Verbundenheit in der Beziehung.

Die Überbetonung der Rationalisier- und Planbarkeit des Helfens führt hingegen laut Topor (2020) häufig dazu, dass vieles, was in der Praxis als wichtig und wertvoll erlebt wird, untergeht bzw. verschwiegen wird, weil es sich nicht in Leistungsbeschreibungen und Standards wiederfindet.

Zur brauchbaren Illegalität in Organisationen bedarf es zusätzlich zur Fachkundigkeit auch Zivilcourage (Kühl 2021). Diese inkludiert das Bewusstsein, dass das Verhalten negative Konsequenzen haben kann, wie etwa eine Verwarnung oder auch den Verlust des Arbeitsplatzes. Brauchbare Illegalität kann auf der informellen Ebene aber auch zu Anerkennung und Bewunderung führen und Held\*innenmythen schaffen.

Die Angst vor der inflationären und nicht mehr kontrollierbaren Zunahme von illegalem Handeln führt beim Festhalten bzw. Festgehaltenwerden in der Differenzierungsphase zum Bestreben von Management und Aufsichtsorganen, die Einhaltung der Regeln noch genauer zu überwachen. Der geforderte Dienst nach Vorschrift wird, wenn die Vorschrift vor dem Dienst kommt, zu einem Entfremdungserlebnis für die Mitarbeiter\*innen.

### 3.2 Wenn gar nichts mehr zusammenpasst, macht sich Resignation breit

Oliver Koenig und Thomas Schweinschwaller (2019) zeigen, dass die Entwicklung der Behindertenarbeit auch als eine Geschichte von Organisationen zu verstehen ist. Sie verbinden die Entwicklungsphasen (Glasl & Lievegoed) mit der Entwicklung von Betreuungs- und Unterstützungssystemen in Anlehnung an Hanns Meisners Beschreibung der Entwicklung von Paradigmen der Unterstützung (2014). Die Entwicklung vollzog und vollzieht sich von einem System der



Fremdbestimmung hin zu der Forderung nach einem inklusiven Leben in der Gemeinschaft (vgl. die Verpflichtungen durch die UN-Konvention). Viele Mitglieder von Organisationen der Behindertenhilfe ersehnen inklusive Begegnungszonen und Lebensräume und erleben gleichzeitig, wo sich ihre Organisationen befinden. Das Wahrnehmen dieses Zwischenraums inmitten eines Ist- und Soll-Zustands fungiert für viele Entwicklungen als Motivator für Veränderung (Gerhardt & Frey 2006).

Wenn die Diskrepanz zwischen dem Wollen und unter den gegebenen Bedingungen zu groß wird, führt das auf persönlicher Ebene bei Mitarbeiter\*innen zu erheblicher Dissonanz und auf Dauer zur Frustration. Erleben und teilen viele diese Frustrationen, bewirkt das auf kollektiver Ebene eine resignative Organisationsenergie (Bruch & Vogel 2009), welche sich durch ein Nachlassen des Engagements und Verharren im Status quo ausdrückt.

In der Praxis führt die resignative Energie zu Einfallslosigkeit und Risikoaversion. Positives und Schritte in die richtige Richtung werden übersehen bzw. die Wirkung von Initiativen wird in Zweifel gezogen und abgewertet. Eine solche Energie limitiert die Vorstellungskraft von dem, was gedacht werden kann und möglich sein könnte. Sie verhindert die Entwicklung hoffnungsvoller Erzählungen von möglichen Zukünften (vgl. Sharpe 2013). Unter der resignativen Energie können Erfolge nicht als wertvolle Erfahrungen hin zu einer anderen Handlungspraxis (Schein 2016) wahrgenommen werden. Stattdessen verpuffen sie im Alltag der Organisation und können sich als Veränderungsgeschichten nicht kollektiv verbreiten.

### 3.3 Neoliberalismus macht groggy

Seit dem Ende der 1980er wird der Sozialstaat reformiert und langsam zu einem Sozialhilfestaat umgewandelt (Tálos & Olbinger 2021). Einerseits sollten dadurch Ausgaben gesenkt werden und andererseits eine Vergleichbarkeit der Sozialsysteme innerhalb der EU hergestellt werden. Dieser Policy Mix (133) führte neben Kürzungen von Sozialausgaben unter anderem auch zur Etablierung von Qualitätsmanagement und Controlling. Nach dem Sieg des Neoliberalismus in Europa, der weniger Staat propagiert, ist die öffentliche Verwaltung ab den Neunzigerjahren immer stärkerer Kritik ausgesetzt. Die öffentliche Verwaltung wird als aufgebläht und behäbig beschrieben (Fischer 2016). Zum Narrativ des schlanken Staates passt zudem der Import von Managementpraktiken durch Profitunternehmen in die öffentliche Verwaltung. Obgleich durch das New Public Management Verbesserungen in der Steuerung und Ausrichtung von Ressourcen erzielt wurden, zeigen sich auch dessen negative Seiten: eine Fokussierung auf das Messbare und auf Kennzahlen im sozialen Bereich und die Etablierung von auf Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit getrimmten Organisationen. Die schlanken Organisationen

verfügen über keine Rücklagen und leiden bei Krisen an der chronisch knappen Bemessung von Ressourcen (vgl. Schweinschwaller 2021). In der Praxis führt der ständige Mangel jedoch zu einer chronischen Unterbesetzung und einer Überlastung der Mitarbeiter\*innen. Dieses Zusammenspiel von Unterbesetzung, chronischem Mangelerleben und Überlastung möchte ich hier als das Groggy-Syndrom<sup>1</sup> bezeichnen. Einhergehend mit der knappen Ressourcenausstattung sehen sich die vorhandenen Mitarbeiter\*innen dazu gezwungen, mehr zu leisten, um den Alltag aufrechterhalten zu können.

Die Mitarbeiter\*innen befinden sich dadurch in einem durchgehenden Spannungszustand, den Status quo zu bewältigen. Sie halten das System am Laufen und kompensieren den Ressourcenmangel. Stabilisierung und Erholung werden zur Ausnahme und halten Teams in einem Zustand der Instabilität. Dieses Zusammenhalten und Kompensieren ist kräfteaufwendend und führt in einer negativen Verstärkung zu weiterer Instabilität.

Die öffentliche Hand ist im neoliberalen Paradigma des 20. Jahrhunderts zunehmend mit den Forderungen nach Sparsamkeit und Effizienz konfrontiert. Dieser Druck wird als Parallelprozess an soziale Organisationen weitergegeben (Simsa/Meyer 2013). Was auf der Ebene der öffentlichen Verwaltung als kompetenter Bewältigungsversuch des Umgangs mit dem vorherrschenden Druck zu verstehen ist, hat erhebliche Auswirkungen auf die sozialen Organisationen. Sie sind in einem chronischen Rechtfertigungsdruck und werden in ihrem Organisationsalltag eingeengt, wenn Sparsamkeit ein dominantes Element von Förderzusagen wird. Alle Beteiligten im Feld der Behindertenhilfe sind hier im Effizienzparadigma der Moderne gefangen. Rosa (2019) sieht als dessen negative Auswirkung die Überbetonung der Machbarkeit. Die Moderne und ihre Erfindungen versuchen, Natur und Umwelt verfügbar zu machen. Viele haben die Mottos der Machbarkeitslogik – schneller, besser und mehr – bis zur Erschöpfung verinnerlicht und integriert. Diese Ausbeutung von Ressourcen schafft nicht nur bedrohliche Krisen im Umgang mit der Umwelt, sondern führt auch zur Zunahme von Depression, Burn-out und Angsterkrankungen. Der beschleunigte Mensch bekommt die Auswirkungen des modernen Lebens unmittelbar zu spüren bzw. leidet an Insuffizienzgefühlen und sorgt sich darum, abgehängt zu werden; er wird sich seines eigenen Lebenssinns fremd (Reckwitz 2019). Das eigene Verhalten ist davon geprägt, den Status quo zu halten, von der Anstrengung, nicht abzustiegen, und der Furcht zu versagen. Das Mantra der Machbarkeit und Beherrschbarkeit führt zur Überforderung, zum Verlust der Resonanzfähigkeit und zu einem mechanischen Erstarren in Abläufen, das zum Verstummen der Welt führt (Rosa 2019). Rosa (2019) plädiert als Ausweg aus der kollektiven Erschöpfung für eine bewusste Würdigung und Aufwertung von Unverfügbarkeit. Die Anerkennung der Unver-

1 „To be groggy“ bedeutet so viel wie „abgekämpft, entkräftet und erschöpft sein“.

füßbarkeit in Organisationen würde auch dazu führen, die Logik der Machbarkeit und Effizienz zu hinterfragen und mehr Freiräume zu ermöglichen. Der Verlust von Gestaltungsspielraum führt zunehmend zu moralischen Konflikten für die Mitarbeiter\*innen und ist ein wesentlicher Faktor für sie, das Feld zu verlassen (Löffler &Steininger 2013).

#### 4 Welche Formen, Organisationen anders zu machen, gibt es bereits? Ein Bestseller als Hoffungsraum

Laloux gibt mit seinem Buch „Reinventing Organizations“ (2015), das im Untertitel angibt, einen Leitfaden für sinnstiftende Formen der Zusammenarbeit zu liefern, vielen Organisationsmüden bzw. Organisationszermürbten Hoffnung<sup>2</sup>. Laloux hatte zuvor als Unternehmensberater gearbeitet und sah, wie Menschen in Organisationen an Überregulierung und Hierarchisierung sowie immer mehr entfremdenden Arbeitsformen leiden. Er machte sich auf die Suche nach Organisationen, die anders arbeiteten, und versuchte zu verdeutlichen, wie „Organisationen, die mehr von unserem menschlichen Potenzial zugänglich machen, aussehen?“ (Laloux 2015, 4). Die von Laloux beschriebenen Organisationen weisen eine bestimmte „DNA“ auf und stellen den Sinn und Zweck des Unternehmens ins Zentrum.

Die Organisationen sind sowohl im Profit- als auch im Non-for-Profit-Bereich tätig und in ihrer Unternehmensgröße äußerst unterschiedlich. Diese von Laloux (2015) bezeichneten evolutionären Organisationen bringen folgende Muster bzw. Praktiken hervor, welche er „Durchbrüche“ (53ff.) nennt: Selbstführung, Ganzheit und evolutionärer Sinn. Diese können Ansatzpunkte darstellen, die eigene Organisation und die Praxis des Organisierens anders zu gestalten, ohne in ein simplifizierendes Copy-and-Paste zu verfallen.

##### 4.1 Selbstführung

Die Selbstführung stellt das klassische Bild der Pyramidenstruktur als Abbild von Hierarchie infrage und geht davon aus, dass fast keine Absicherung und Entscheidung von Führungsebenen gebraucht wird, damit Mitarbeiter\*innen verantwortlich handeln. (Prinzip der Dezentralisierung). Diese Form der Selbstführung erfordert ein Überdenken der klassischen Managementpraktiken, z. B. in Bezug auf die Organisationsstruktur, die Besprechungsformen, das Verständnis von Macht und den Umgang mit Konflikten, in Bezug auf den Umgang mit Ressourcen, die Aufnahme und Entlassung von Kolleg\*innen und vor allem die Entscheidungsfin-

2 In einem unter <https://tinyurl.com/yvbrpbuh> abrufbaren Video beschreibt der Autor seine Motivation und die Grundlagen für das Buch „Reinventing Organizations“.

dung. Das Prinzip der Selbstführung orientiert sich am Konzept der Schwarminelligenz, der geteilten Verantwortungsübernahme und bedarf einer regelmäßigen Reflexion und Weiterentwicklung des Verständnisses von Selbstführung, -verantwortung und Führung.

## 4.2 Ganzheit

Zusätzlich zu den funktionalen Anforderungen legen die von Laloux beschriebenen Organisationen besonderen Wert auf die Ermutigung des Einbringens von Stärken und Interessen der handelnden Personen. Diese Organisationen schaffen durch eine klare Fokussierung auf den Sinn und die Wertschätzung der Potenziale der Mitarbeiter\*innen attraktive Arbeitsplätze. Besonderes Augenmerk wird auf die Gestaltung von sicheren Entwicklungs- und Lernräumen in den Organisationen gelegt, die durch eine Kultur der gegenseitigen Achtung und Orientierung an Stärken geprägt ist.

## 4.3 Evolutionärer Sinn

Laut Laloux (2015) haben Organisationen ein Eigenleben. Die Ausrichtung auf den evolutionären Sinn ist die radikalste Hinterfragung der aktuellen Organisationsformen: „Wir müssen der Organisation nicht sagen, was sie tun soll, wir müssen zuhören, ihr Partner werden, mit ihr tanzen und entdecken, wohin sie uns führt“ (200). Die Gründer\*innen und die Mehrheit der Mitarbeiter\*innen verstehen ihr Unternehmen als Teil eines Ökosystems, welches in Kooperation mit der Umwelt lebt und den Schwerpunkt auf Kooperation legt. Zur Kritik des Begriffs „Purpose“ wird hier auf Schweinschwaller & Zepke (2021) verwiesen.

## 4.4 Ein Blick in die Praxis – Buurtzorg

Im Rahmen einer 2017 gemeinsam mit Oliver Koenig organisierten Lernreise mit ca. zwanzig Geschäftsführer\*innen, Führungskräften und Mitarbeiter\*innen von sozialen Organisationen habe ich die im Buch häufig erwähnte Organisation Buurtzorg besucht. Buurtzorg ist seit Jahren eine äußerst erfolgreiche niederländische Organisation in der ambulanten Pflege, die es geschafft hat, nachhaltig Einfluss auf die Betreuung und Pflege von alten Menschen zu nehmen (Nandram 2015).

Der Gründer von Buurtzorg, Jos de Blok<sup>3</sup>, hatte die Zivilcourage und die Beharrlichkeit, den Vertreter\*innen der öffentlichen Verwaltung alternative Vorschläge über Kennzahlen, Abrechnungen und Personalbesetzung zu unterbreiten. Er fand Personen in der öffentlichen Verwaltung, die ebenso an dem herrschenden System litten und bereit waren, ein Experiment mit Ressourcen zu unterstützen. Buurtz-

3 In einem unter <https://tinyurl.com/3sytpdz> abrufbaren Video beschreibt Jos de Blok seinen Werdegang und die Entwicklung von Buurtzorg.

org wuchs innerhalb weniger Jahre zu einem erfolgreichen Unternehmen mit über 10.000 Mitarbeiter\*innen (vgl. Nandram 2015).

Der Gründer von Buurtzorg nahm aus seiner Managementenerfahrung mit, dass die Zentrale seines früheren Unternehmens die Tendenz hatte, Teams an der Basis durch ein enges Regelwerk zu dominieren, indem Entscheidungen über Ressourcen und die inhaltliche Ausrichtung von Führungskräften getroffen worden waren. Ein solch zentralistisches Organisationsmodell lehnte er ab und verlagerte die gesamte Steuerung, Macht und Ressourcenkompetenz zu den Teams vor Ort, um die Basis für Selbststeuerung zu schaffen. Die Zentrale bei Buurtzorg versteht sich als Unterstützer\*in und möchte die Selbstorganisationsfähigkeit der Teams so wenig wie möglich stören. Anstelle von Führungskräften stehen Coaches für die Teams zur Verfügung. Ebenso investierte das Unternehmen von Beginn an in ein digitales und die Mitarbeiter\*innen vor Ort unterstützendes Dokumentations- und Wissensmanagementsystem.

Eine Gründungsenergie von Buurtzorg war, dem Pflegepersonal so viel Spielraum und Entscheidungskompetenz zu geben, damit sie eine ganzheitliche Pflege verwirklichen können (Nandram 2015). Die in der Pflege vorherrschende tayloristische Handlungspraxis und die hierarchischen Strukturen lehnte er bei der Gründung von Buurtzorg konsequent ab. Aus meiner Sicht liegt in dieser Haltung, dem genauen Wissen, welche Organisationspraktiken vermieden werden sollen, und der konsequenten Orientierung am Unterstützungsbedarf der jeweiligen Person ein wesentlicher Erfolg von Buurtzorg.

Zum Erstaunen vieler entwickelte sich Buurtzorg zu einem Erfolgsmodell. Die Pflege bei Buurtzorg wird in internationalen und unabhängigen Wirkungsanalysen als hervorragend eingestuft, die Kosten sind insgesamt geringer als bei anderen Pflegediensten, die Zufriedenheit der Kund\*innen, ihrer Angehörigen und auch der Mitarbeiter\*innen ist sehr hoch (Leichsenring 2015). Natürlich ist nicht alles Gold, was glänzt. Es gibt auch beim Modell Buurtzorg bedeutsame Kritikpunkte wie z. B. die Dominanz des Gründers, der Bewerbungsprozess, bei dem Bewerber\*innen neu zu betreuende Kund\*innen vorschlagen sollen, und die Gefahr des Überengagements usw.

## 5 Fazit

Am Ende meines Beitrags möchte ich die anfangs aufgeworfenen Fragen wieder aufgreifen. Die Antwort auf die erste Frage, „Wo steht das System der Behindertenhilfe (an)?“, lässt sich wie folgt verdichten: Auf Organisationen der Behindertenhilfe wirken die Kräfte des neoliberalen Diskurses ein. Öffentliche Verwaltungen werden von der Kennzahlenlogik des New Public Management gesteuert, welches die Steuerbarkeit und Sparsamkeit überbetont. Die Machbarkeitslogik dominiert die Gestaltungsweise des Systems der Behindertenhilfe und führt bei Organisatio-

nen zu Bürokratisierung, der negativen Seite der Differenzierungsphase, welche die Selbstorganisation vor Ort schwächt. Die Überbetonung von Effizienz führt zu einer chronischen Überbelastung der im Feld Tätigen und macht „groggy“. Obgleich viele Einzelinitiativen eine positive Wirkung für einzelne Nutzer\*innen zeigen, zieht sich eine resignative Energie durch das Feld der Behindertenhilfe. Viele haben sich mit den Praktiken in ihren Organisationen arrangiert. Andere flüchten teilweise in die Illegalität, um Sinn und Wirksamkeit zu spüren. Der Preis dieser Illegalität, die häufig im Verborgenen bleibt, ist für Organisationen hoch, weil wesentliche Möglichkeiten zum Lernen und zur Entwicklung vertan werden. Auch erhält dadurch die öffentliche Verwaltung kein Feedback über ihre teilweise kontraproduktiven Vorgaben.

Zur Beantwortung der zweiten Fragestellung wurden Handlungsprinzipien von Organisationen, die auf Selbstorganisation, Ganzheit und einen evolutionären Sinn setzen, skizziert und die Wirkweise von Buurtzorg vorgestellt. Dieses Praxisbeispiel verdeutlicht, dass Organisationen anders gestaltet werden können. Benötigt werden dazu vor allem eine radikale Kund\*innenorientierung, welche die Grundlage für die Praktiken des Organisierens bildet, und Zivilcourage, gegen die Trägheit des Status quos aufzutreten.

## Literatur

- Aselmeier, L. (2012): Behindertenhilfe auf dem Prüfstand. Auswirkungen für Dienste und Einrichtungen durch die UN-Behindertenrechtskonvention. In: Teilhabe 51 (2), 79-84.
- Biewer, G., Koenig, O., Kremsner, G., Möhlen, L., Proyer, M., Prummer, S., Resch, Steigmann, F. Subasi, S. (2020): Evaluierung des Nationalen Aktionsplans Behinderung 2012-2020, Herausgeber BMSGPK. Wien.
- Bruch, H. & Vogel, B. (2009): Organisationale Energie. Wie Sie das Potenzial Ihres Unternehmens ausschöpfen. Wiesbaden: Springer.
- Dörner, K. (2010): Nur Bürger integrieren Bürger. Hinterm sozialpsychiatrischen Horizont geht's weiter – „Fremdimpulse“ übersetzen. In: Soziale Psychiatrie 162 (2), 43-46.
- Dwds (2021): DWDS – Digitales Wörterbuch der deutschen Sprache. Das Wortauskunftssystem zur deutschen Sprache in Geschichte und Gegenwart, hrsg. v. d. Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften. Online unter: <https://www.dwds.de>. (Abrufdatum: 02.09.2021).
- Fischer, K. (2016): Was ist Neoliberalismus? Geschichte, Grundüberzeugungen und Strategien des neoliberalen Denkkollektivs. In: SWS-Rundschau 56 (1), 6-26.
- Fonds Soziales Wien (2021): Leitfaden zur Anerkennung für Leistungen der Behindertenhilfe. Online unter: [https://www.fsw.at/downloads/foerderwesen\\_anerkennung/foeoderrichtlinien/ergaenzende/allgemein-ergaenzend/leitfaden-zur-erkennung-fuer-leistungen-der-behindertenhilfe.pdf](https://www.fsw.at/downloads/foerderwesen_anerkennung/foeoderrichtlinien/ergaenzende/allgemein-ergaenzend/leitfaden-zur-erkennung-fuer-leistungen-der-behindertenhilfe.pdf). (Abrufdatum: 16.08.2021).
- Glasl, F. & Lievegoed, B. (2004): Dynamische Unternehmensentwicklung. Grundlagen für nachhaltiges Change-Management. Wien: Haupt.
- Glasl, F. (1999): Das Unternehmen der Zukunft. Moralische Intuition in der Gestaltung von Organisationen. Stuttgart: Freies Geistesleben.

- Gerkhardt, M. & Frey, D. (2006): Erfolgsfaktoren und psychologische Hintergründe in Veränderungsprozessen. Entwicklung eines integrativen Modells. In: *Organisationsentwicklung* 4 (6), 48-59.
- Koenig, O. & Schachner, A. (2020): Hilfreiche Beziehungen gestalten. Wahrnehmungen, Wirkungen und Theorieentwicklung in der ambulanten Begleitung von erwachsenen Menschen mit psychischen Erkrankungen. Gießen: Psychosozial-Verlag.
- Koenig, O. & Schweinschwaller T. (2019): Personenzentriertes Arbeiten und Organisationen der Behindertenhilfe: Wie geht das zusammen? In: *Behinderte Menschen* 42 (1), 25-33.
- Kühl, S. (2021): Brauchbare Illegalität in Organisationen. Frankfurt am Main: Campus.
- Ladstätter, M. (2012): Vor fünf Jahren unterzeichnete Österreich die UN-Behindertenrechtskonvention. BIZEPS – Zentrum für Selbstbestimmtes Leben. 27.03.2012, Online unter: <https://www.bizeps.or.at/vor-fuenf-jahren-unterzeichnete-oesterreich-die-un-behindertenrechtskonvention/>. (Abrufdatum: 31.10.2021).
- Laloux, F. (2015): *Reinventing Organizations*. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München: Vahlen.
- Laloux, F. (2017): *Reinventing Organizations*. Ein illustrierter Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München: Vahlen.
- Leichenring, K. (2015): Buurtzorg Nederland – Ein innovatives Modell der Langzeitpflege revolutioniert die Hauskrankenpflege. In: *ProCare* 20 (08), 20-24.
- Löffler, R. & Steininger, A. (2013): Arbeitsbedingungen in Pflege- und Sozialbetreuungsberufen in Tirol. Qualitative Folgestudie „Verweildauer in Pflegeberufen“. Zusammenfassender Endbericht. Wien: öibf – Österreichisches Institut für Berufsbildungsforschung.
- Meissner, H. (2014): *Creating Blue Space*. Fostering Innovative Support Practices for People with Developmental Disabilities. Toronto: Inclusion Press.
- Meyer, M. & Simsa, R. (2013): NPOs. Abgrenzungen, Definitionen, Forschungszugänge. In: R. Simsa, M. Meyer & C. Badelt (Hrsg.): *Handbuch der Nonprofit-Organisation*. Strukturen und Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 509-525.
- Nandram, S. (2015): *Organizational Innovation by Integrating Simplification*. Learning from Buurtzorg, Nederland. Amsterdam: Springer.
- Raisch, S. & Birkinshaw, J. (2008): Organizational ambidexterity. Antecedents, outcomes, and moderators. In: *Journal of Management* 34 (3), 375-409.
- Reckwitz, A. (2019): *Das Ende der Illusionen*. Politik, Ökonomie und Kultur in der Spätmoderne. Berlin: Suhrkamp.
- Rosa, H. (2019): *Unverfügbarkeit*. Salzburg: Residenz.
- Rüther, C. (2017): Skript. Soziokratie, Holakratie, Frederic Laloux „Reinventing Organizations“ und ... Ein Überblick über die gängigsten Ansätze zur Selbstorganisation und Partizipation. (Eingetragen als Common). Online unter: <https://www.yumpu.com/de/document/view/55751463/skript-soziokratie-holakratie-laloux-und-mehr-201603>. (Abrufdatum: 12.12.2019).
- Schein, E. (2016): *Humble Consulting*. How to Provide Real Help Faster. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Schmid, P.F. (2002): Form knowledge to acknowledgement. Challenges of and for the Person-Centered Approach from a dialogical and ethical perspective at the beginning of the 21st century. Online unter: <http://pfs-online.at/1/papers/paper-fran-paris-engl.htm#text>. (Abrufdatum: 18.8.2021).
- Simsa, R., Meyer, M. & Badelt, C. (2013): *Handbuch der Nonprofit-Organisation*. Strukturen und Management. 5., überarb. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Sharpe, B. (2013): *Three Horizons*. The Patterning of Hope. Axminster: Triarchy Press.
- Schweinschwaller, T. & Zepke, G. (2021): Selbstorganisation konkret. Empirische Befunde über Möglichkeiten und Grenzen von Selbstorganisation und Agilität. Wien: TAO.
- Schweinschwaller, T. (2021): Organisationale Resilienz. Wie bewältigen Organisationen und ihre Mitglieder die Herausforderungen durch die COVID-19-Pandemie? In: *SWS-Rundschau* 61 (3), 329-350.
- Tálos, E. & Obinger, H. (2021): *Sozialstaat Österreich (1945-2020)*. Wien: Studienverlag.

- Topor, A. (2020): Der Beitrag von Fachkräften zu Recovery-Prozessen: (Wieder-)Aufbau von Sozialkapital. Alltäglichkeit, etwas tun („doings“) und Wechselseitigkeit. In: O. Koenig & A. Schachner (Hrsg.): *Hilfreiche Beziehungen gestalten. Wahrnehmungen, Wirkungen und Theorieentwicklung in der ambulanten Begleitung von erwachsenen Menschen mit psychischen Erkrankungen*. Gießen: Psychosozial Verlag, 61-99.
- Unabhängiger Monitoringausschuss zur Umsetzung der UN-Konvention über die Rechte von Menschen mit Behinderungen (2016): *Stellungnahme De-Institutionalisierung*. Online unter: [https://www.monitoringausschuss.at/download/stellungnahmen/de-institutionalisierung/MA\\_SN\\_DeInstitutionalisierung\\_final.pdf](https://www.monitoringausschuss.at/download/stellungnahmen/de-institutionalisierung/MA_SN_DeInstitutionalisierung_final.pdf). (Abrufdatum: 18.08.2021).
- Weik, K. (1995): *Der Prozess des Organisierens*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.