

# Zur Datensammlung/Situationsklärung

## Intention

Daten sind Theorien über Wirklichkeit, die die Wirklichkeit zugänglich machen. Die Erweiterung der Datenbasis eines Individuums und einer Organisation sind ein zentraler Weg zur Erweiterung seiner/ihrer Handlungsmöglichkeiten. Darum ist der Sinn der Datensammlung im Beratungsprozess nicht die Kenntniserweiterung für den/die Beratende/n – im Gegenteil: Sie/er sollte schon wegen der Vertraulichkeit so wenig wissen müssen, wie möglich -, sondern die Erweiterung der Wirklichkeitszugänge für das Klientensystem. Dabei ist die Unterschiedlichkeit der Sichtweisen der Organisationsmitglieder die wichtigste Ressource. Die Erhebung und Aufarbeitung von Daten dient dem Handeln, nicht dem Denken!

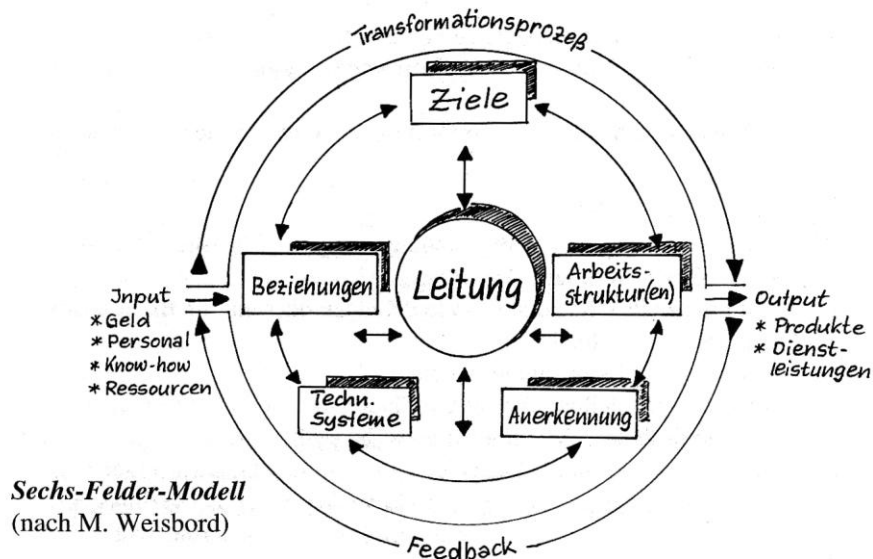
## Grundsätze

- Daten gehören dem Klientensystem, nicht den Beratenden.
- Organisationsdaten (vgl. Kategorien der Organisationswirklichkeit nach Weisbord) gehören der Organisation nicht einzelnen Mitgliedern. Intention der Datensammlung ist darum Transparenz im Gesamtsystem.
- Die Landkarte ist nicht die Landschaft, sie dient aber der Orientierung in der Landschaft. Die Lesbarkeit einer Karte ist oft wichtiger als ihre vermeintliche Vollständigkeit!
- Die Datensammlung zielt auf Datenfeedback und ist insofern selbst schon eine Intervention.
- Das Klientensystem ist selbst aktiv an der Erhebung und Auswertung von Daten beteiligt.
- ‚Differenzieren vor Integrieren‘ – d.h.: Eine gemeinsame Sicht folgt erst der Wahrnehmung von Unterschiedlichkeit.
- Die Leitfragen der Situationsklärung: Wo stehen wir (als Organisation) heute? Wo wollen wir hin?

## Methoden

- PELZ: Problem – Erklärungen – Lösungen – Ziele
- Stärken-Schwächen-Analyse (Sammeln – Clustern – Gewichten)
- Die Lebenslinie der Organisation
- Interview (vorbereitete Fragen, ausgewählter TN-Kreis)
- Landkarte: Die Organisation im Raum
- Beziehungslandkarte/Wetterkarte
- Portfolio-Analyse

# Organisationsanalyse im Hinblick auf die Stellung freiwilliger bzw. ehrenamtlicher MitarbeiterInnen



## Ziele

1. Nenne die drei wichtigsten Ziele Deiner Organisation!
2. Sind die Ziele klar und eindeutig beschrieben (auch nachlesbar)?
3. Stimmen die Mitglieder den Zielen zu?
4. Was haben Freiwillige bzw. die Tatsache oder Möglichkeit des freiwilligen Engagements mit diesen Zielen zu tun? Kommen Freiwilligkeit oder Partizipation darin explizit oder implizit vor?

## Arbeitsstruktur

1. Wer macht was?
2. Wie klar sind die Strukturen und Aufgaben?
3. Wie sind sie zwischen Hauptamtlichen und Freiwilligen aufgeteilt? Welchen Ort haben Freiwillige innerhalb der Organisationsstruktur?

## Beziehungen

1. Wie erlebst Du die Beziehungen zwischen den Mitarbeitenden Deiner Organisation?
2. Wie stehen Hauptamtliche und Freiwillige zueinander?
3. Gibt es Probleme in der Zusammenarbeit, die immer wieder auftreten?
4. Wie wird mit Konflikten umgegangen?

## Anreize/Anerkennung

1. Was tut Deine Organisation, um ihre Mitarbeitenden zu belohnen oder zur Mitarbeit anzuregen – a) gegenüber Hauptamtlichen b) gegenüber Freiwilligen? (z.B. Fortbildung, Feedback, Gehaltserhöhung, Beförderung, Anstecknadeln, Ausstattung des Arbeitsplatzes)
2. Welche Tätigkeiten werden formal belohnt? Welche nicht?

3. Gibt es Arbeiten, für die es keine Anerkennung gibt?
4. Gibt es Sanktionen in der Organisation: a) gegenüber Hauptamtlichen b) gegenüber Freiwilligen?
5. Welche Formen von Feedback und Evaluation gibt es in der Organisation a) für Hauptamtliche, b) für Freiwillige? Wie verlässlich? Im Zwei-Wege-Verfahren?

## Hilfsmittel/Ressourcen

1. Welche Hilfsmittel (Räume, Finanzen, Arbeitsmittel) stehen zur Verfügung?
2. Wer verfügt über sie? (besonders im Blick: Hauptamtliche – Ehrenamtliche)
3. Welche eigentlich notwendigen Hilfsmittel fehlen? Wem und warum?
4. Welche vorhandenen Hilfsmittel werden wenig genutzt? Von wem und warum?

## Leitung

1. Wer nimmt wie Leitung wahr?
2. Gibt es neben der formal festgelegten Leitung informelle Leitungsfiguren?
3. Welchen Anteil haben Freiwillige an der Leitung?
4. Wie werden Freiwillige von der Leitung wahrgenommen?
5. Hat die Leitung die anderen fünf Felder gleichmäßig im Blick? Wo gibt es Übergewichte bzw. Defizite?

## Übergreifende Fragen

1. Wenn du an die Stellung Freiwilliger in deiner Organisation denkst: in welchem der sechs Felder siehst du a) das größte Defizit b) das größte Entwicklungspotenzial?
2. In welchem der sechs Felder möchtest Du ansetzen, um Freiwilligenengagement innerhalb deiner Organisation zu stärken?

## Abschließende Aufgabe

Formuliere bis zu fünf Feststellungen, die deine wichtigsten Einsichten über die gegenwärtige und künftige Stellung Freiwilliger in deiner Organisation wiedergeben.

# Wohlgeformte Ziele

Für das Formulieren von Zielen gibt es einige Regeln, durch deren Beachtung die Erreichung dieser Ziele unterstützt wird:

## 1. Ziele positiv formulieren

Wenn es darum geht ein Ziel zu erreichen, soll es positiv formuliert sein.

Häufig drücken wir das, was wir wollen mit: „Wir wollen nicht mehr...“ aus. Um die eigenen Ziele genauer fassen zu können, ist es hilfreich, sie in jeweils einem Satz und positiv zu formulieren. Ziele sind die Beschreibung der Anwesenheit von etwas.

Beispiel:            Statt: ‚Wir wollen nicht mehr, dass keiner weiß, wer hier für was zuständig ist.‘  
                         ‚Alle kennen ihre Aufgaben und Kompetenzen und sie sind in unserer Organisation transparent.‘ oder: ‚Wenn Zuständigkeiten unklar sind, nimmt sich jeder der Aufgabe an und klärt, wie sie am besten durch wen erfüllt werden kann.‘

## 2. Ziele konkret formulieren

Je klarer und deutlicher ein Ziel formuliert wird, desto eher ist es zu erreichen. Hilfreich sind Fragen wie: Was heißt ‚transparent‘ oder ‚nimmt sich der Aufgabe an‘?

Wer kann wo was nachlesen? Oder: Was genau wird jemand tun, der eine Aufgabe annimmt und die Zuständigkeit klärt?

Wenn wir diese Fragen so für uns beantworten, entsteht ein deutliches Bild von dem, was werden soll.

## 3. Ziele durch sinnliche Erfahrungen überprüfen

Je körperlicher und umfassender wir beschreiben, was z.B. Transparenz oder Zuständigkeit heißt, desto leichter lässt sich die Erreichung des Zieles überprüfen bzw. nachjustieren. Dabei unterstützen die folgenden Fragen:

Woran werden wir merken, dass Transparenz da ist?

Je genauer das Bild davon ist, wie es sein wird, wenn ich das Ziel erreicht ist, desto mehr sind bewusste und unbewusste Kräfte auf dieses Ziel gerichtet..

## 4. Ziele selbständig erreichen

Ziele sind dann erreichbar, wenn die Beteiligten selbst sie umsetzen und weiterverfolgen können. Es ist hilfreich, das Ziel zu spezifizieren, sich z.B. die Frage zu stellen: wer wird wie in welcher zeitlichen Abfolge vorgehen? Was genau werden die einzelnen tun?

## 5. Ziele realistisch formulieren

Ziele müssen darauf hin überprüft werden, ob sie realistisch sind für die Organisation. Die Beteiligten müssen davon ausgehen können, dass sie ihre gemeinsamen Ziele wirklich erreichen können, es nicht zu groß gesteckt ist. Desto kleiner Ziele, desto realistischer. Sie können sich fragen: Was ist ein erster Schritt? Was ist das kleinste Ziel, das wir erreichen möchten?

## 6. Bedeutsame Ziele wählen

Ziele müssen attraktiv sein. Es muss für alle Beteiligten einen wesentlichen Unterschied machen, ob sie erreicht werden oder nicht. ‚Nice to have‘ ist in der Regel zu wenig, um eine Anstrengung zu unternehmen, das Ziel auch zu erreichen.

# Sinn und Nutzen zielorientierten Arbeitens

## Im Blick auf die Arbeitenden

- Ziele zu setzen beflügelt und fordert heraus
- Es macht die Arbeit überschaubar.
- Es macht zufrieden, wenn das Ziel erreicht, die Arbeit getan ist.
- Es hilft, besser herauszukriegen und unbefangener sagen zu können, warum das Ziel nicht erreicht wurde.
- Orientierung an Zielen ist hilfreich für Selbstorganisation und Strukturierung der Zeit.  
Sich Ziele zu setzen hilft gegen Verzettlung.
- Sich Ziele zu setzen hilft gegen Müdigkeit, Mutlosigkeit und Leere.
- Es macht die Arbeit für mich und andere transparent und erleichtert so die Zusammenarbeit.
- Es macht das Einzelne sinnvoll auf dem Weg zum Ziel, motiviert und mobilisiert Energie.

## Im Blick auf die Arbeit

- Ziele zu formulieren, nötigt, den Auftrag der Kirche konkret zu reflektieren.
- Es nötigt zugleich, die Erwartungen und Bedürfnisse der Menschen sorgfältig wahrzunehmen.
- Indem ich Ziele setzte entscheide ich bewußt über Nötiges und Unnötiges, setze Prioritäten und Posterioritäten.
- Jahresweise neu reflektierte bzw. entwickelte Ziele ermöglichen, auf Veränderungen der gesellschaftlichen, religiösen, finanziellen und personellen Lage flexibel zu reagieren.
- Erfolg und Misserfolg können sachlich und genau festgestellt werden; Auswertung kann nüchterner, distanzierter geschehen.

## Womit „Ziele“ leicht verwechselt werden

### ***Absichten und Vorsätze***

Absichten und Vorsätze geben eine Richtung an, in die man gehen, arbeiten, Veränderungen bewirken will, aber sie bleiben in der Regel noch unkonkret, und sie bleiben vor allem unverbindlich, sind nicht terminiert, es ist unklar, ob sie erreichbar sind, und sie sind in ihrer Erreichung nicht überprüfbar. Sie sind aber durchaus wichtig für die Zielentwicklung, insofern, als sie Richtungen markieren, auf die hin Ziele erarbeitet werden können.

### ***Vorhaben (oder auch Maßnahme)***

Ein Vorhaben ist etwas, was man vorhat zu tun, z.B. ein Haus zu bauen oder einen Besuchsdienstkreis zu gründen. Wozu das Haus dienen soll und wen der Besuchsdienstkreis besuchen soll und was er bei den Besuchten erreichen soll, also die Ziele des Vorhabens, liegen diesem Vorhaben voraus. Das Vorhaben ist das (oder ein) Mittel, diese Ziele zu erreichen. Ob das Vorhaben gelungen ist, läßt sich nur am Maßstab des (vorher) gesetzten Zieles messen. In sozialen Organisationen wird oft das, was man "vorhat" mit dem Ziel verwechselt, das durch das Vorhaben erreicht werden soll.

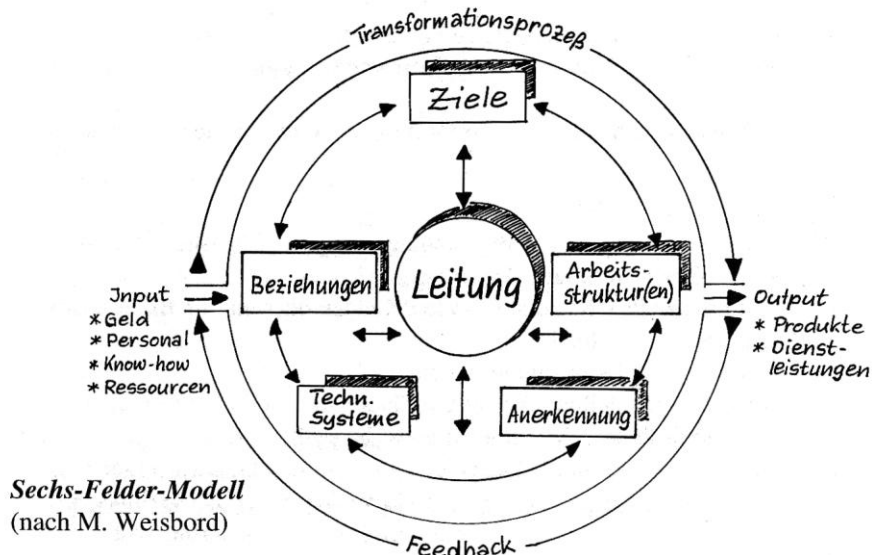
## **Aufgabe**

Ich erhalte die Aufgabe, etwas Bestimmtes zu tun. Diese Aufgabe kann mir durchaus Spielraum für eigene Kreativität und Entscheidungen lassen, wie ich sie bewältige. Insofern kommt sie dem sehr nahe, was als 'operatives Ziel' bezeichnet wird. Es kann aber auch sein, daß sie einfachster Natur ist und eine sehr simple Tätigkeit bezeichnet, die ich tun soll.

### ***Planung***

In einer Planung sind die einzelnen Schritte, die gegangen werden sollen, um ein operatives oder strategisches Ziel zu erreichen, im Einzelnen festgelegt, in eine zeitliche Reihenfolge gebracht. Es sind die dafür erforderlichen Materialien und Hilfsmittel genannt usw.. Pläne sind wichtig, um koordiniert und folgerichtig vorzugehen, oft aber 'gehen' sie nicht, dann müssen sie flexibel verändert, oder sie müssen umgestoßen werden, und man wählt einen anderen Weg, das angestrebte Ziel zu erreichen und erarbeitet dafür einen entsprechenden Plan.

# Organisationsanalyse im Hinblick auf die Stellung freiwilliger bzw. ehrenamtlicher MitarbeiterInnen



## Ziele

1. Nenne die drei wichtigsten Ziele Deiner Organisation!
2. Sind die Ziele klar und eindeutig beschrieben (auch nachlesbar)?
3. Stimmen die Mitglieder den Zielen zu?
4. Was haben Freiwillige bzw. die Tatsache oder Möglichkeit des freiwilligen Engagements mit diesen Zielen zu tun? Kommen Freiwilligkeit oder Partizipation darin explizit oder implizit vor?

## Arbeitsstruktur

1. Wer macht was?
2. Wie klar sind die Strukturen und Aufgaben?
3. Wie sind sie zwischen Hauptamtlichen und Freiwilligen aufgeteilt? Welchen Ort haben Freiwillige innerhalb der Organisationsstruktur?

## Beziehungen

1. Wie erlebst Du die Beziehungen zwischen den Mitarbeitenden Deiner Organisation?
2. Wie stehen Hauptamtliche und Freiwillige zueinander?
3. Gibt es Probleme in der Zusammenarbeit, die immer wieder auftreten?
4. Wie wird mit Konflikten umgegangen?

## Anreize/Anerkennung

1. Was tut Deine Organisation, um ihre Mitarbeitenden zu belohnen oder zur Mitarbeit anzuregen – a) gegenüber Hauptamtlichen b) gegenüber Freiwilligen? (z.B. Fortbildung, Feedback, Gehaltserhöhung, Beförderung, Anstecknadeln, Ausstattung des Arbeitsplatzes)
2. Welche Tätigkeiten werden formal belohnt? Welche nicht?

3. Gibt es Arbeiten, für die es keine Anerkennung gibt?
4. Gibt es Sanktionen in der Organisation: a) gegenüber Hauptamtlichen b) gegenüber Freiwilligen?
5. Welche Formen von Feedback und Evaluation gibt es in der Organisation a) für Hauptamtliche, b) für Freiwillige? Wie verlässlich? Im Zwei-Wege-Verfahren?

### **Hilfsmittel/Ressourcen**

1. Welche Hilfsmittel (Räume, Finanzen, Arbeitsmittel) stehen zur Verfügung?
2. Wer verfügt über sie? (besonders im Blick: Hauptamtliche – Ehrenamtliche)
3. Welche eigentlich notwendigen Hilfsmittel fehlen? Wem und warum?
4. Welche vorhandenen Hilfsmittel werden wenig genutzt? Von wem und warum?

### **Leitung**

1. Wer nimmt wie Leitung wahr?
2. Gibt es neben der formal festgelegten Leitung informelle Leitungsfiguren?
3. Welchen Anteil haben Freiwillige an der Leitung?
4. Wie werden Freiwillige von der Leitung wahrgenommen?
5. Hat die Leitung die anderen fünf Felder gleichmäßig im Blick? Wo gibt es Übergewichte bzw. Defizite?

### **Übergreifende Fragen**

1. Wenn du an die Stellung Freiwilliger in deiner Organisation denkst: in welchem der sechs Felder siehst du a) das größte Defizit b) das größte Entwicklungspotenzial?
2. In welchem der sechs Felder möchtest Du ansetzen, um Freiwilligenengagement innerhalb deiner Organisation zu stärken?

### **Abschließende Aufgabe**

Formuliere bis zu fünf Feststellungen, die deine wichtigsten Einsichten über die gegenwärtige und künftige Stellung Freiwilliger in deiner Organisation wiedergeben.