

# **Schweizerischer Fachverband Sozialdienst in Spitälern**

Vortrag vom 10.5.84 über

## **Wie verändere ich ein bestehendes System?**

### **Möglichkeiten und Grenzen**

---

U. Davatz

Sozialarbeiter befinden sich oft in der schwierigen Situation, dass sie in einem Arbeitssystem arbeiten, mit dessen Strukturen sie nicht immer ganz einig gehen können, diese Strukturen vielleicht sogar manchmal als symptom- und krankheitsfördernd erleben, wie dies in den anderen neun Thesen unter dem Thema „Der Patient in seinem Umfeld“ dargelegt wurde. Um in einer solchen Situation nicht Amok zu laufen, sich in Resignation zurückzuziehen, oder einfach aus dem System aussteigen zu müssen, haben wir folgende Regeln aufgestellt, die eventuell hilfreich sein könnten in einer solchen Situation.

#### **1. Klare Feststellung und Erkennung der Grenzen und Kompetenzen innerhalb der systemeigenen Struktur**

Geht man mit der Struktur und dem Funktionsablauf eines Arbeitssystems nicht ganz einig und traut man sich zu, eine gewisse Veränderung in diesem System zu bewirken, so ist es unbedingt wichtig, dass man diese Struktur zuerst genauestens studiert und sich über alle Funktionsabläufe möglichst objektive Information beschafft. Hat man den Eindruck, man kenne sich nun etwas aus in dieser Struktur und habe ein einigermaßen objektives umfassendes Bild derselben, so ist der nächstfolgende wichtige Schritt im Veränderungsprozess die Betrachtung der eigenen Position, und somit kommen wir zur nächsten Regel.

#### **2. Genaue Feststellung und Definierung der eigenen Position innerhalb dieser Struktur, sowie Erkennen der eigenen Grenzen und Kompetenzen**

Will man eine Veränderung in einem System vornehmen, so ist es unbedingt wichtig, dass man sich genauestens bewusst ist über seine eigenen Kompetenzen, sowie auch seiner eigenen Grenzen. Nur mit dieser realistischen Sicht seiner eigenen Position kann man sich an eine Veränderungsstrategie wagen. Ist man

sich nicht bewusst über seine eigene Position, läuft man leicht ins Feuer und verheizt sich dabei.

### **3. Abklärung inwieweit die Änderungsvorstellungen in der eigenen Kompetenz liegen und wieweit sie diese überschreiten.**

Ist man sich über seine eigene Kompetenz im klaren, muss man seine Änderungsvorstellungen mit dieser Kompetenz vergleichen und sehen, inwieweit die Änderungsvorstellung in die Kompetenz fällt und inwieweit nicht. Macht man diese Abwägung nicht, so wird man später eventuell überrascht oder überrumpelt davon, wieviel Energie es braucht, eine Veränderung durchzuziehen, und ist dann leicht versucht, mitten im Veränderungsprozess aufzugeben, was eine sehr negative Auswirkung auf das ganze System hat. Je weiter die Änderungsvorstellungen von der eigenen Kompetenz entfernt liegen, um so mehr Energie wird es brauchen, eine Veränderung durchzuziehen. Je näher sie bei der eigenen Kompetenz liegen, um so leichter wird es sein, eine Veränderung zustande zu bringen. Man muss sich also bei der Inangriffnahme eines Veränderungsprozesses auch Rechenschaft über seine eigene Energie ablegen.

### **4. Wenn Wünsche/Vorstellungen nicht zu weit von den eigenen realen Kompetenzen entfernt sind, kann der Veränderungsvorschlag öffentlich ausformuliert und dargestellt werden**

Bei der Formulierung des Veränderungsvorschlages, d.h. bei der Darstellung desselben, ist es sehr wichtig, dass man das Gegenüber nicht überzeugen will, d.h. dass man keinen emotionellen Druck auf das Gegenüber ausübt. Dies ist besonders wichtig, wenn das Gegenüber in hierarchisch höherer Stellung steht, aber auch bei hierarchisch niedergestellten Personen ist dieses Verhalten angebracht. Bei der Formulierung sollte man sich viel mehr auf Klarheit der eigenen Darstellung konzentrieren als auf ein Überzeugenwollen des Gegenübers. Diese Klarheit der eigenen Formulierung wirkt dann für sich selbst, ohne dass man Druck einsetzen muss. Der Veränderungsprozess kommt schneller in Gange, wenn man die eigene Stellungnahme in möglichst vielen Situationen so klar wie möglich zum Ausdruck bringt. Ausser der Formulierung des Veränderungsvorschlages kann auch ein eigenes verändertes Verhalten im Sinne des Verände-

rungsvorschlages zum Tragen kommen und eine wichtige Auswirkung auf das ganze System haben. In diesem Sinne formuliert sich die nächste Regel.

#### **5. Neues Verhalten des einzelnen Individuums innerhalb des Systems führt allmählich zur Veränderung des ganzen Systems**

Es ist die Erfahrung mit lebendigen Systemen, vor allen Dingen menschlichen Systemen, die zeigt, dass sich eine Veränderung eines Mitgliedes dieses Systems, das in Kontakt bleibt mit dem ganzen System, allmählich auch zu einer Veränderung des Ganzen führt. Aus dieser Erkenntnis heraus ist abzuleiten, dass oft verändertes Verhalten einer Person sehr viel mehr Auswirkungen hat, als viel reden und überzeugen wollen.