

OPI Konzept

Stand Oktober 2005

Ausgangsannahmen:

1.) Jeder Mitarbeiter will von sich aus gute Arbeit machen!

Die gegenteilige Ausgangsannahme ist schlichtweg undenkbar:

Es ist ein duftender, sonniger Morgen. Ich habe gut geschlafen. Ich stehe auf, strecke genüsslich meine Glieder und frage mich: „Was könnte ich heute Schönes tun?“ Wie ein Blitz durchfährt es mich: „Natürlich! Ich könnte schlechte Arbeit machen, was für eine wunderbare Idee!“

2.) Kein Mitarbeiter will sich selbst oder anderen absichtlich schaden!

Die gegenteilige Ausgangsannahme ist schlichtweg undenkbar:

Es ist ein duftender, sonniger Morgen. Ich habe gut geschlafen. Ich stehe auf, strecke genüsslich meine Glieder und frage mich: „Was könnte ich heute Schönes tun?“ Wie ein Blitz durchfährt es mich: „Natürlich! Ich könnte mir, meinen Arbeitskollegen, den kranken Kindern und ihren Familien tüchtig schaden, was für eine wunderbare Idee!“

Das OPI – Konzept

Die drei Grundorientierungen Offenheit, Partnerschaftlichkeit und Integration lassen sich nicht voneinander trennen. In der täglichen Arbeit kommen sie nur zusammenwirkend vor wie die Zutaten eines Kuchens.

Der Kuchen schmeckt nicht, wenn eine der Zutaten fehlt.

Offenheit, Partnerschaftlichkeit und Integration sind Arbeitstendenzen, denen wir folgen wollen in der Zusammenarbeit mit den Arbeitskollegen, den kranken Kindern und ihren Familien. Wir werden nicht ab sofort ganz und gar offen, partnerschaftlich und integrativ arbeiten können.

Wir wollen jedoch mit vereinten Kräften danach streben.

Das wird Probleme aufwerfen, die wir Schritt für Schritt gemeinsam lösen müssen:

„Ich habe mich noch nicht getraut, meine Arbeitsschwierigkeiten offen im Team anzusprechen!“

Das **OPI - Konzept** ist eine **Orientierungshilfe**. Ich kann meine Arbeitshandlungen in jeder Arbeitssituation anhand der drei Grundorientierungen selbst kritisch überprüfen.

Sofern ich mit den Arbeitshandlungen eines Arbeitskollegen unzufrieden bin, kann ich meine Unzufriedenheit anhand der drei Grundorientierungen genauer bestimmen:

War sein Handeln mir gegenüber nicht offen, nicht partnerschaftlich, nicht integrativ?

Warum konnte mein Arbeitskollege nicht offen, partnerschaftlich und integrativ handeln?

Wer oder was hinderte meinen Arbeitskollegen warum daran, offen, partnerschaftlich und integrativ zu handeln?

Wie können wir gemeinsam diese Arbeitsbehinderungen verkleinern?

War mein Handeln ihm gegenüber nicht offen, nicht partnerschaftlich, nicht integrativ?

Warum konnte ich nicht offen, partnerschaftlich und integrativ handeln?

Wer oder was hinderte mich warum daran, offen, partnerschaftlich und integrativ zu handeln?

Wie können wir gemeinsam diese Arbeitsbehinderungen verkleinern?

Entlang der **Arbeitsorientierung OPI** kann ich meine Unzufriedenheit versachlichen, konkretisieren und damit gut begründen. Ich kann meine Unzufriedenheit meinem Arbeitskollegen in einer für ihn arbeitspraktisch verwertbaren Form mitteilen.

Entlang der **Arbeitsorientierung OPI** kann mein Arbeitskollege seine Unzufriedenheit versachlichen, konkretisieren und damit gut begründen. Er kann mir seine Unzufriedenheit in einer für mich arbeitspraktisch verwertbaren Form mitteilen.

Wir müssen uns gar nicht anstrengen, um das **OPI – Konzept** bei uns zu behalten. Wir können es fühlen, tagein und tagaus:

Ich fühle mich schlecht, wenn man mir nicht zuhört und etwas vor mir verbirgt.

Ich fühle mich schlecht, wenn man mich herablassend behandelt.

Ich fühle mich schlecht, wenn ich mich von meinen Mitmenschen ausgeschlossen erlebe.

Ich fühle mich besser, wenn man mir zuhört und offen mit mir umgeht.

Ich fühle mich besser, wenn man mich als gleichberechtigten Partner behandelt.

Ich fühle mich besser, wenn ich mich von meinen Mitmenschen einbezogen erlebe.

Im Folgenden betrachten wir die **drei Grundorientierungen Offenheit, Partnerschaftlichkeit und Integration** für sich genommen, um möglichst genau zu klären, was sie beinhalten.

Offenheit

1. Leitsatz:

Ich will informiert werden - ich will die anderen informieren!

Informationen sind **Nachrichten**, die mir eine klare Arbeitsorientierung geben sollen. Ich muss mich **nach ihnen richten** können. Ich muss mich in meinen Gedanken und Gefühlen mit ihnen auseinander setzen können.

Informieren heißt, einen Sachverhalt **in** eine für andere erkennbare, begreifbare **Form bringen (in – form - ieren)**. Wenn wir alle gut informiert sind, steigt die Handlungssicherheit unseres Teams. Jeder von uns hat weniger Angst, Fehler zu machen und kann die psychische Energie, die durch diese Angst gebunden wäre, einsetzen für die Bewältigung unserer gemeinsamen Arbeitsanforderungen.

Nach Offenheit streben, heißt, dass ich danach strebe, etwas **einsichtig** zu machen, so dass die anderen **hinein sehen** können und wissen, woran sie sind.

Nach Offenheit streben, heißt dass ich mich immer mehr traue, mich zu öffnen, mich zugänglicher zu machen, so dass die anderen mich mit ihren Gedanken und Gefühlen besser erreichen können.

Vorsicht:

Unsere gemeinsame **Arbeitsbewegung in Richtung Offenheit** darf keinesfalls zu dem Zwang führen, dass jeder von uns jeden Gedanken unverzüglich äußern muss. Die Handlungsmöglichkeit, Gedanken erst einmal für mich zu behalten, um unbefangen mit ihnen spielen zu können, muss von uns allen geschützt werden.

2. Leitsatz:

Ich will verstanden werden, ich will verstehen!

Um besser verstanden zu werden, um die anderen besser zu verstehen, müssen wir uns Brücken bauen und uns einander entgegen kommen:

Sofern ich den anderen vom Gesicht abzulesen meine, dass sie mich nicht verstanden haben, frage ich sie, ob sie mich nicht verstanden haben. Gemeinsam versuchen wir dann das Unverständliche verständlich zu machen.

Nur wenn ich den anderen **Hineinsichten** in mein Denken und Fühlen eröffne, kommen diese in die Lage, etwas einsehen zu können, sich **Einsichten** zu erarbeiten.

Ich muss etwas erkennen können, um Erkenntnisse gewinnen zu können.

Besser verstehen zu wollen heißt, dass ich mich um mein Verständnis kümmere, dass ich lerne immer genauer zu sagen, was ich warum nicht verstanden habe.

Nur für das was ich verstanden habe, kann ich auch Verständnis haben.

Nach Offenheit zu streben, schafft Vertrauen. Ich vertraue meinen Arbeitskollegen, sofern ich immer wieder die Erfahrung mache, dass ich mich auf ihre Aussagen verlassen kann.

Ich muss mich darauf verlassen können, dass mir meine Arbeitskollegen sagen, dass sich ihre Gedanken und Gefühle ändern und mir erklären warum, damit ich es verstehen und mich damit auseinandersetzen kann.

3. Leitsatz:

Ich will mit anderen sprechen statt über andere. Ich will, dass die anderen mit mir sprechen statt über mich.

Nach Offenheit streben, heißt dass wir nach Geradlinigkeit streben. Das ist in hohem Maße wirtschaftlich. Wir verschwenden wenig Zeit und Kraft.

Eine Gerade ist die kürzeste Verbindung zwischen zwei Punkten.

Sofern ein Arbeitsproblem entstanden ist, suche ich schnellstmöglich die direkte Aussprache mit den beteiligten Arbeitskollegen.

Ich gebe mich nicht damit zufrieden, mit dritten über die mich störende Handlungsweise eines Arbeitskollegen zu sprechen.

Sofern ich das tue, dann mit dem Ziel, durch die Unterstützung dritter die direkte Aussprache zeitiger und effektiver führen zu können.

Sollte ich auf diesem Wege nicht in die direkte Aussprache mit dem Arbeitskollegen hineinfinden, habe ich Anspruch auf die Unterstützung meiner Arbeitskollegen bei der Klärung der Frage:

Wer oder was hindert mich warum daran, eine direkte Aussprache mit Arbeitskollegen zu führen?

Vorsicht:

Offenheit heißt nicht Auge um Auge, Zahn um Zahn!

Wir dürfen verletzendes Handeln nicht durch verletzendes Handeln beantworten. **Verletzendes Handeln beeinträchtigt unser gemeinsames Arbeitsergebnis.** Wir müssen es als verletzend benennen und zurückweisen. Wir müssen die Gründe für das verletzende Handeln gemeinsam ermitteln und gemeinsam Konflikt vermindernd bearbeiten.

Partnerschaftlichkeit

1. Leitsatz:

Ich will die anderen in ihrer Arbeit unterstützen, ich will, dass die anderen mich in meiner Arbeit unterstützen.

Nach Partnerschaftlichkeit streben, heißt kollegial handeln.

Kollegial handeln heißt, dass ich bereit bin, Unterstützung zu geben und bereit bin, Unterstützung zu nehmen.

Ich muss meinen Arbeitskollegen für sie annehmbare Unterstützungsangebote machen, sofern ich will, dass sie mich unterstützen.

Es ist an mir Vorleistungen zu erbringen, statt darüber zu klagen, dass die anderen nicht hilfsbereit genug sind!

Vorsicht:

Bevor ich andere unterstütze, sollte ich mich erkundigen, ob sie aus ihrer Sicht der Unterstützung bedürfen und wie diese aus ihrer Sicht aussehen soll.

2. Leitsatz:

Ich will die anderen überzeugen - ich will von den anderen überzeugt werden!

Ich will die anderen nicht überreden (über sie hinweg reden) – ich will nicht, dass die anderen mich überreden (dass sie über mich hinweg reden).

Wenn wir einander überzeugen wollen, reicht es nicht aus, den eigenen Standpunkt immer wieder in gleicher Form vorzutragen. Ich muss **immer wieder** nach Sachargumenten suchen, die meinen **Standpunkt** weiter verdeutlichen, noch schlüssiger, noch **verständlicher** erklären.

Eine sachliche Auseinandersetzung ist unter Umständen nicht an Ort und Stelle gänzlich auflösbar. Wir können unterschiedliche Standpunkte auch erst einmal stehen lassen und uns für den Klärungsprozess die Zeit nehmen, die wir haben.

Ziel ist, dass wir letztendlich eine Einigung finden, einen durch die sachliche Auseinandersetzung erarbeiteten gemeinsamen Standpunkt, in den unsere anfangs unterschiedlichen Standpunkte so weit als möglich Eingang finden.

Nach Partnerschaftlichkeit streben, heißt, dass wir einander jederzeit zugestehen, dass ein jeder von uns sich in seinem Bemühen um ein gutes Arbeitsergebnis auch irren darf.

Wir können unsere **gemeinsame Sache** nur dadurch voranbringen, dass wir immer wieder gemeinsam Arbeitsirrtümer aufdecken und korrigieren.

Es geht nicht darum, dass ich als einzelner Recht behalte und meinem Arbeitskollegen eine Niederlage beibringe.

Partnerschaftlich arbeiten heißt, dass wir gemeinsame Sache machen.

Ein Partner ist ein Teilhaber („Part“ = engl. „Teil“). Im Schlaglicht steht die Vorsilbe „mit“. Ein Partner ist jemand der **mit** mir arbeitet, jemand der **mit** mir denkt, **mit** mir fühlt, **mit** mir handelt.

Wir sind als Partner zusammen für unser Arbeitsergebnis verantwortlich.

Wir kümmern uns gemeinsam um die Erfüllung unserer Arbeitsaufgaben und stehen dabei füreinander ein. Wir tragen gemeinsam unsere Arbeitsschwierigkeiten.

Die Arbeitsschwierigkeiten eines Einzelnen sind immer die Arbeitsschwierigkeiten aller.

Allgemeine Handlungsgrundsätze der Partnerschaftlichkeit

1.) Der Begründungs – Grundsatz

Ich habe ein Recht darauf, dass die anderen mir ihre Arbeitshandlungen erklären und begründen.

Ich habe die Pflicht, den anderen meine Arbeitshandlungen zu erklären und zu begründen.

Ich muss als **Teilhaber an der gemeinsamen Sache nachvollziehen** können, warum der andere **Teilhaber** so und nicht anders handelt.

Ich muss die Gedanken meines **Teilhabers nachdenken** können, um seine Handlungsgründe zu begreifen. So kann ich auch die Gefühle, die mit seinen Gedanken verbunden sind, eher **nachempfinden**.

Sofern einem **Teilhaber** die Handlungsgründe des anderen **nachvollziehbar** werden, fällt es ihm auch leichter, mit Irrtümern **nachsichtig** umzugehen.

2.) Der Grundsatz der Akzeptanz

Ich will, dass meine Arbeitskollegen, meine Gedanken und Gefühle akzeptieren.

Ich will die Gedanken und Gefühle meiner Arbeitskollegen akzeptieren.

Akzeptieren heißt nicht, dass ich die Gedanken und Gefühle des anderen einfach hinnehme und ertrage.

Akzeptieren heißt dass ich den Standpunkt des anderen als derzeitig gegeben aufgreife, diesen mit meinem derzeitigen Standpunkt vergleiche und die sachliche Auseinandersetzung an dieser Stelle beginne.

Wir wollen einander da abholen wo wir gerade stehen.

3.) Sowohl - als - auch - Grundsatz (Sowohl ablehnen als auch anbieten)

Sofern meine Arbeitskollegen um meine Unterstützung nachsuchen, darf ich dies - auch als Teilhaber - mit guten Gründen ablehnen.

Da meine Mitverantwortung für unsere gemeinsame Sache immer bestehen bleibt, muss ich meinen Arbeitskollegen gleichzeitig Unterstützung anbieten, die ich stattdessen zu erbringen in der Lage bin.

Nehmen wir an, ein Arbeitskollege will mit mir ein Arbeitsgespräch führen. Aufgrund der vorangegangenen Arbeitsbelastung fühle ich mich müde. Ich lehne seine Anfrage ab.

Der Arbeitskollege hat Anspruch darauf, dass ich ihm gleichzeitig ein Angebot mache hinsichtlich eines Gesprächstermins, der mir besser passt.

4.) Grundsatz der Einheit von Kritik und Veränderung

Sofern ein Arbeitskollege mit guten Gründen die Arbeitshandlung eines anderen Arbeitskollegen kritisiert, erwarten wir von ihm, dass er einen Veränderungsvorschlag macht oder sich an der Erarbeitung eines Veränderungsvorschlags beteiligt.

Partnerschaftlich zu kritisieren heißt, dass wir etwas, das mit guten Gründen da ist, mit guten Gründen beanstanden, um daraus gemeinsam etwas Besseres zu machen.

Unser verlässliches Miteinandereinstehen für die Sicherung und Weiterentwicklung unserer gemeinsamen Sache muss für jeden Arbeitskollegen dabei deutlich spürbar bleiben.

5.) Grundsatz der Umkehrbarkeit

Wir sind als Partner im Umgehen miteinander gleichberechtigt. Keiner von uns hat das Recht einen anderen herabsetzend zu behandeln.

Wenn ich herausbekommen will, ob unser Umgehen miteinander **partnerschaftlich** ausgerichtet ist, kann ich im Geiste die Positionen tauschen (**Vertauschungsprobe**).

Ein „alter“ Arbeitskollege gibt einem „neuen“ Arbeitskollegen in überheblichem Ton Arbeitshinweise. Wir nehmen dies unwidersprochen hin. Dem „neuen“ Arbeitskollegen erlauben wir eine derartige Handlungsweise nicht. Die Vertauschungsprobe im Geiste macht das Ungleichgewicht im Umgehen miteinander deutlich.

6.) De Culpa - Grundsatz (Weg von der Schuld)

Wir verwenden unsere Arbeitskraft nicht darauf, Problemschuldige zu suchen und abzustrafen. Wir verwenden unsere Arbeitskraft darauf, gemeinsam zu analysieren, warum und wie die Arbeitsprobleme entstanden sind und verständigen uns, wie wir die Arbeitsprobleme gemeinsam verringern oder lösen können.

Vorsicht:

Leistungsstrukturen werden durch die partnerschaftliche Arbeitstendenz nicht außer Kraft gesetzt.

Wir erwarten jedoch von Leitenden, dass sie ihre Leitungsarbeit mit der partnerschaftlichen Arbeitstendenz in Einklang bringen.

Integration

1.) Leitsatz:

Ich will von den anderen einbezogen werden - ich will die anderen einbeziehen!

Das Streben nach Integration beinhaltet alle Gedanken, Gefühle und Handlungen, die darauf ausgerichtet sind, einzelne Teile zu einem Ganzen zusammen zu fügen, eine Einheit zu bilden.

Die einzelnen Teile bleiben unversehrter (integraler) Bestandteil des Ganzen.

Im Schlaglicht steht die Vorsilbe „ein“.

Integrativ (**ein**beziehend) denken, fühlen und handeln heißt, dass wir andere mit ihren Gedanken, Gefühlen und Handlungen **hinein** nehmen, sie **eingliedern** in unsere gemeinsame Arbeit an unserer gemeinsamen Sache.

Integration erleben heißt sich aufgenommen, eingebunden erleben in einem Team.

Die Arbeitsorientierung Integration hilft mir meine Arbeitshandlungen und die Arbeitshandlungen der anderen dahingehend zu prüfen, ob sie eher einbeziehend oder ausgrenzend ausgerichtet sind.

Ausgrenzungshandlungen müssen wir als solche benennen und zurückweisen.

Wir müssen uns fragen, warum und wie es zu unseren Ausgrenzungshandlungen gekommen ist und gemeinsam einen Weg suchen, sie Stück für Stück in Integrationshandlungen zu verwandeln.

Integration soll nicht missverstanden werden als Gleichmacherei. Es geht **nicht** darum, dass wir alle ganz und gar das gleiche denken und fühlen und ganz und gar gleich handeln sollen.

Unsere individuellen Interessen und Bedürfnisse sollen durch **unser gemeinsames Streben nach Integration** nachhaltig unterstützt werden.

Sie sollen wieder erkennbar einfließen in unsere **gemeinsame Sache**.

Das stimmige Ineinandergreifen unserer individuellen Arbeitsweisen stärkt unsere gemeinsame Sache, sofern wir uns hinsichtlich der grundlegenden Arbeitsorientierung (OPI) einig sind.

2.) Leitsatz:

Ich will zu meinem eigenen Wohl handeln und gleichzeitig zum Wohle aller!

Wir verlangen von niemandem, dass er seine individuellen Interessen und Bedürfnisse der **gemeinsamen Sache** opfert!

Ein jeder von uns hat nicht nur das Recht sondern sogar die Pflicht für sein eigenes Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu sorgen.

Nach Integration streben, heißt, dass ich mich als Mitglied unseres Teams bei der Wahrung meiner individuellen Interessen und Bedürfnisse mit den anderen Teammitgliedern auf gleicher Augenhöhe abstimme.

3.) Leitsatz:

Ich will gemeinsam mit den anderen lernen!

Ich will von den anderen lernen, ich will, dass die anderen von mir lernen!

Nach Integration streben, heißt, dass wir gemeinsam dafür Sorge tragen, dass sich das Wissen und die arbeitspraktischen Fertigkeiten in unserem Team immer mehr verdichten, sodass immer mehr Teammitglieder immer mehr wissen und ihr Wissen immer besser arbeitspraktisch einsetzen können.

Arbeitskollegen lernen mit und von Arbeitskollegen.

Allgemeine Grundsätze einer einbeziehenden Lernbewegung:

1. Wenn ich einbezogen werden will, ist von mir zu erwarten, dass ich mich einbeziehe, das heißt:

Ich muss fragen, wenn ich etwas nicht weiß.

2. Wir dürfen den Fragenden nicht zurückweisen. Er muss mit seiner Frage Gehör finden. Wir müssen ihn hineinlassen.

Sofern ich die Frage (zu diesem Zeitpunkt) nicht beantworten kann, so ist von mir zu erwarten, dass ich gemeinsam mit dem Fragenden (zu einem anderen Zeitpunkt) nach einer Antwort auf seine Frage suche.

3. Sofern ich bemerke, dass mein Arbeitskollege etwas nicht weiß, kann er von mir erwarten, dass ich ihn frage, ob ich ihn unterstützen kann.

Seitens des unterstützungsbedürftigen Arbeitskollegen können wir erwarten, dass er sich bereit zeigt, sich mit unserem Unterstützungsangebot auseinander zu setzen und es nach seinen Möglichkeiten zu nutzen.

Durch die **einbeziehende Lernbewegung** heben wir das durchschnittliche Leistungsvermögen unseres Teams, so dass wir letztlich in jeder beliebigen Besetzung nahezu die gleiche Problemlösungskraft zur Verfügung haben.

Die Arbeitsanforderungen, die gemäß den bisherigen Erfahrungen unseres Teams denkbar sind, sollten idealer Weise jederzeit **hinein nehmbar (integrabel)** sein.

Die Arbeitsanforderungen sollen mit dem durchschnittlichen Leistungsvermögen unseres Teams immer besser zusammenpassen (eine Einheit bilden).

Nach Integration streben heißt, dass wir darauf achten, dass die einzelnen Teammitglieder sich selbst in ihrer Arbeit immer mehr als eine Einheit erleben können.

Sich selbst als eine Einheit (als **integer**) erleben, heißt, dass ich erlebe, dass meine Gedanken und Gefühle mit dem was ich tue weitestgehend übereinstimmen, dass ich einverstanden sein kann mit meinen Handlungen und sie als gut und richtig empfinde.

Um für mein Wohlbefinden zu sorgen, muss ich meine Gedanken und Gefühle äußern dürfen, sie müssen im Team gehört und so weit als möglich aufgenommen werden, auch wenn sie erst einmal unbequem erscheinen.

Wir streben an, das Einbezogenheitsniveau der individuellen Gedanken und Gefühle in unserem Team Schritt für Schritt zu erhöhen.

Nach Integration streben, heißt, dass wir uns darauf einigen wie wir miteinander umgehen wollen, wie wir mit den kranken Kindern und ihren Familien umgehen wollen, welche Umgehensweisen wir als grundlegend **wertvoll bewerten** im Dienste unserer gemeinsamen Sache.

Eine solche Einigung ist unabdingbar dafür, dass jedes Teammitglied die Chance hat, sich in seiner Arbeit sicher und souverän zu erleben.