

Freie wissenschaftliche Arbeit
zur Erlangung
des Grades eines Masters in Sozialmanagement

an der Alice Salomon Hochschule Berlin

Masterarbeit

**Change Management im Fachbereich
Arbeit des Caritasverbandes
Bruchsal e.V.**

—

Organisationsentwicklung unter sich verändernden
Rahmenbedingungen

eingereicht bei

Erstleser: Herr Prof. Dr. Andreas Strunk

Zweitleser: Herr Prof. Dr. Stephan F. Wagner

Von:

Alexander Teubl

Matr.-Nr. 6102052

Albert-Schweitzerstr. 44

76676 Graben-Neudorf

Graben-Neudorf, den 31.01.2012

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	7
2	Einführung in das Change Management	9
2.1	Der Begriff des Change Managements	9
2.2	Charta des Managements von Veränderungen.....	11
2.3	Prozessphasen des Change Management	22
2.3.1	Organisationswandel nach Lewin.....	22
2.3.2	Prozessphasen und damit verbundene Schwierigkeiten.....	23
2.4	Die wichtigsten Elemente eines erfolgreichen Change-Managements nach Doppler und Lauterburg.....	31
3	Praxisbeispiel: Der Fachbereich Arbeit des Caritasverbandes Bruchsal e.V.....	33
3.1	Struktur des Caritasverbandes.....	33
3.2	Tätigkeitsfelder und Projekte des Fachbereiches.....	35
3.2.1	Begleitung von Arbeitsgelegenheiten (1-Euro-Jobs).....	35
3.2.2	Projekt AsS	36
3.2.3	Projekt JuP 4.....	37
3.2.4	Projekt "Beruf und Integration statt Stütze" (BlS) / "Beruf und Integration für Frauen" (BlfF)	37
3.2.5	Projekt "JobNet"	38
3.2.6	Bewerberwerkstatt	39
3.2.7	Zertifizierung zum Bildungsträger.....	39
4	Erläuterung des Analysemodells	40
5	Aktuelle Entwicklungen und Auswirkungen auf die Arbeit des Fachbereiches	44
5.1	Die Reform der Arbeitsmarktpolitischen Instrumente	44
5.2	Akquise von ESF-Mitteln.....	45
5.3	Wandel in Art und Anspruch des Klientels des Fachbereiches	47
5.4	Entwicklung des regionalen Arbeitsmarktes.....	48
5.5	Anforderungen der Kommunalpolitik	48
5.6	Zusammenfassende Beschreibung des Spannungsfeldes.....	49
6	Konsequenzen des beschränkten Handlungsraumes und daraus entstehende Konflikte	53
6.1	Wertebasis	53

6.1.1	Normen und Werte des Caritasverbandes	54
6.1.2	Wertmaßstäbe und Konsequenzen für den Fachbereich Arbeit..	57
6.1.3	Beschreibung der eigenen Wertmaßstäbe und Einordnung der beschriebenen Probleme	60
6.1.4	Merkmale wilder Probleme:.....	61
6.2	Strategien der Erneuerung	63
7	Zukunftsperspektive aus der Sicht der am Veränderungsprozess beteiligten Personen	68
7.1.1	Vorstandsvorsitzender	68
7.1.2	Bereichsleiter Jugend, Familie und Arbeit.....	70
7.1.3	Fachbereichsleiter Arbeit	72
8	Zusammenfassung der Kapitel 6 und 7	75
9	Gestaltung des konkreten Veränderungsprozesses	79
9.1	Aktueller Stand bisheriger Entwicklungen und nächste Schritte.....	79
9.2	Grundlagen einer lernenden Organisation	80
9.2.1	Persönliche Entwicklung (Personal Mastery)	81
9.2.2	Veränderung der mentalen Modelle	82
9.2.3	Gemeinsame Visionen	82
9.2.4	Teamlernen.....	83
9.2.5	Systemisches Denken.....	83
9.3	Der Fachbereich Arbeit als lernende Organisation.....	84
9.3.1	Lernfelder für Führungskräfte.....	84
9.3.2	Lernfelder für Teams.....	85
9.3.3	"Die nächsten Schritte" im FB Arbeit.....	86
9.4	Umgang mit Widerstand.....	92
9.4.1	Wie ist Widerstand zu erkennen?	94
9.4.2	Die vier Grundsätze des Widerstandes.....	95
9.4.3	Konstruktiver Umgang mit Widerstand.....	97
9.5	Hemmnisse in einem Change Management - Prozess	97
9.6	Erfolgskontrolle des Change-Management-Prozesses	99
10	Fazit.....	102

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Charta des Managements von Veränderungen	13
Abbildung 2: Geplante Veränderung als Dreischritt.....	23
Abbildung 3: Organisationsstruktur des Caritasverbandes Bruchsal e.V.....	34
Abbildung 4: Dreiecksverhältnis in der Sozialwirtschaft.....	40
Abbildung 5: Einflüsse der Unternehmensumwelt auf den Handlungsraum	42
Abbildung 6: Beschränkung des Handlungsraumes des FB Arbeit	51

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Schritte im Veränderungsprozess und ihre Tücken	24
Tabelle 2: Die zehn wichtigsten "To do's" und "Not to do's"	32
Tabelle 3: Projektmatrix des FB Arbeit	87
Tabelle 4: Allgemeine Symptome für Widerstand.....	95
Tabelle 5: "Widerstand" - vier Grundsätze.....	96
Tabelle 6: Kontrollfragen des Change Management - Prozesses	100

Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Bedeutung
ESF	Europäischer Sozialfonds
SGB	Sozialgesetzbuch
CM	Change Management
CA	Change Agent
AGH	Arbeitsgelegenheiten
AsS	Arbeit statt Stütze
AVR	Richtlinien für Arbeitsverträge in den Einrichtungen des Deutschen Caritasverbandes
AZWV	Anerkennungs- und Zulassungsverordnung Weiterbildung
BIfF	Beruf und Integration für Frauen
BIsS	Beruf und Integration statt Stütze
BIWAQ	Bildung, Wirtschaft und Arbeit im Quartier
BMVBS	Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung
CJD	Christliches Jugenddorfwerk Deutschlands e. V.
CV	Caritasverband (Bruchsal)
DCV	Deutscher Caritasverband
FB	Fachbereich
JuP	Job und Perspektive
TVÖD	Tarifvertrag für den Öffentlichen Dienst

1 Einleitung

Die Idee zu dem Thema dieser Arbeit kam mir im Herbst des vergangenen Jahres. Ich und einige Kolleginnen aus meinem Fachbereich machten uns Gedanken über unsere Arbeit und unsere avisierten Projekte im kommenden Jahr. Nach einigem Nachdenken wurde deutlich, dass es ein schwieriges Jahr werden würde. Das "Gesetz zur Verbesserung der Eingliederungschancen am Arbeitsmarkt" wird zum Tragen kommen und zum Ende des Jahres wird auch eines unserer durch den Europäischen Sozialfonds (ESF) geförderten Projekte auslaufen. Wir werden zwar wieder versuchen neue Projekte zu beantragen, aber meist werden diese nur für ein Jahr bewilligt, dann müssen von Neuem Konzeptionen erstellt, eingereicht und wieder auf deren Bewilligung gehofft werden.

Es lässt sich also sagen, dass der Fachbereich Arbeit des Caritasverbandes Bruchsal e.V., der in der Arbeit mit Personen aus dem Rechtskreis des SGB II sehr aktiv ist, in absehbarer Zukunft unter finanziellen Druck geraten wird, bzw. der bereits spürbare Druck sich nicht mindern wird. Bisherige Verhaltensweisen, z.B. die Erhöhung von Teilnehmerzahlen in begleiteten Maßnahmen oder der Entwurf neuer ESF-Projekte auf regionaler Ebene, sind in Zukunft nicht mehr möglich oder mit einem erhöhten Risiko des Scheiterns verbunden. Der Veränderungsdruck hat sich spürbar erhöht, der Handlungsraum des Fachbereiches ist dabei eingeengt zu werden. Aus dieser Situation heraus fiel die Wahl des Gegenstandes dieser Arbeit auf das Thema "Change Management".

Das Prinzip des Change Managements habe ich gewählt, da es eine neue Perspektive auf Veränderungsprozesse ermöglicht. Dadurch können neue, effektivere Methoden entwickelt werden um auf die Herausforderungen von Veränderungen zu reagieren. Die Fähigkeit schnell auf sich verändernde Einflüsse in der Unternehmensumwelt reagieren zu können, wird für ein sozialwirtschaftliches Dienstleistungsunternehmen von immer größerer Wichtigkeit sein. Unter den sich verschärfenden Marktbedingungen, den sich verknappenden Ressourcen Zeit und Geld und der generellen Beschleunigung

und Unvorhersehbarkeit von Veränderungen ist eine hohe Flexibilität entscheidend für das Überleben eines Unternehmens.

Im Rahmen dieser Arbeit wird der Fachbereich mit seinen Dienstleistungen und Produkten vorgestellt, als auch der Veränderungsdruck, dem diese ausgesetzt sind. Anhand dieser Praxisbeispiele werden mögliche Entwicklungsstrategien besprochen und unter Berücksichtigung des Prinzip des Change Managements ein weiteres mögliches Vorgehen beschrieben.

Darüber hinaus findet eine Beschreibung der Wertkonflikte statt, mit denen sich die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Fachbereiches Arbeit durch die Verknappung finanzieller Mittel konfrontiert sehen (im weiteren Verlauf dieser Arbeit, wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit, nur die männliche Form verwendet). Die Auswirkungen dieser Wertkonflikte spiegeln sich in der täglichen Arbeit und nehmen Einfluss auf diese. Diese Arbeit wird zeigen, dass es bei der Organisation eines Veränderungsprojektes nicht lediglich um die Entwicklung neuer Finanzierungsstrategien geht. Es geht ebenso darum, permanente und andauernde Konflikte, die sich auf der Basis differierender Wertvorstellungen innerhalb eines Systems entwickeln, aufzulösen.

Das interessante an einem Change Management - Projekt ist: Mit Hilfe eines gut vorbereiteten und durchgeführten Veränderungsprojektes ist es möglich, Entwicklungsstrategien bezüglich aktueller Problemlagen umzusetzen und parallel dazu die Reaktionsbedingungen auf die nächste, krisenhafte Veränderung zu verbessern. Der Weg hin zu einer Veränderung führt über den Lernprozess der Organisation. Sie lernt ihre internen Mechanismen umzugestalten.

Wenn man dem Gedanken des Change Management konsequent folgt, gelangt man zu dem Schluss, dass es notwendig ist, sein Unternehmen in eine (schnell) lernende Organisation zu verwandeln. Veränderungen finden zu jeder Zeit statt, wenn eine Hürde genommen ist, kommt die nächste. Die Schlüsselqualifikation eines Unternehmens ist es, sich möglichst effizient auf diese Veränderungen in der Unternehmensumwelt einzustellen.

Wie die mögliche Entwicklung des Fachbereiches Arbeit in der aktuellen Situation aussieht und wie gleichzeitig Vorbereitungen für die Zukunft getroffen werden können, soll in dieser Arbeit beschrieben werden.

2 Einführung in das Change Management

2.1 Der Begriff des Change Managements¹

Das Thema und der Begriff des Change Management (CM) entstammt ursprünglich der Theorie der Organisationsentwicklung, die sich Mitte der siebziger Jahre im deutschsprachigen Raum verbreitete. Der Ansatz der Organisationsentwicklung beruht auf dem Gedanken langfristig angelegter Entwicklungsprozesse, die sowohl die Arbeitsbedingungen in einem Unternehmen, sowie dessen Produktivität steigern. Durch die Beschleunigung der wirtschaftlichen Prozesse und der Wettbewerbsverschärfung in den neunziger Jahren wurde es zunehmend schwieriger, groß angelegte Veränderungsvorhaben durchzuführen. Der zeitliche Spielraum für Unternehmen und Führungskräfte, sich veränderten Rahmenbedingungen anzupassen wurde mehr und mehr limitiert. Langfristige, ergebnisoffene Entwicklungsprozesse führten nicht länger zu adäquaten Lösungen für die Betroffenen.

Inzwischen wurde der Begriff der Organisationsentwicklung weitgehend von dem Begriff des Change Management abgelöst. Hierfür gibt es verschiedene Gründe: Die oben skizzierte Entwicklung forcierte das Bestreben von Organisationswissenschaftlern und -beratern, neue und passende Lösungen für die beschriebenen Probleme zu entwickeln. Change Management ist das aktive Herangehen an die Bewältigung von Veränderungsprozessen. Eine eindeutige Definition von Change Management existiert nicht. Im Folgenden soll die Bedeutung des Begriffes näher beleuchtet werden. Durch CM organisierte Veränderungsprozesse werden in Form von Veränderungsprojekten organisiert, d. h. es gibt eindeutige Zielvorgaben innerhalb eines klar beschriebenen Zeitfensters und die Ergebnisse des Veränderungsprozesses sind anhand klarer Kriterien messbar.

Zudem lässt sich der Begriff "Change Management" besser mit der Erfahrungswelt von Managern in Verbindung bringen. Mit ihm lassen sich verschiedene Themen wie Prozesse, Strategien, Unternehmensziele, Strukturen, Mitarbeiter und Charaktere erfassen. Der Bezug des Begriffes

¹ vgl. DOPPLER/LAUTERBURG, 2008, S.89-100.

"Change Management" ist flexibel, er ist nicht an das Schlagwort Organisation gebunden. Außerdem wird der Aspekt der "Veränderung" gegenüber der "Entwicklung" stärker hervorgehoben. Entwicklung wird gern verstanden als kontinuierlicher Prozess. Natürlich finden solche Prozesse statt, aber die Realität ist oft geprägt von spontanen, kurzfristigen Ereignissen, die eine schnelle Reaktion der Organisation erfordern.

Dies ist also ein eher diskontinuierlicher Vorgang, dem der Begriff der "Veränderung" näher steht. Schließlich impliziert der Begriff des Change Managements auch, den Prozess der Veränderung aktiv zu gestalten und voran zu treiben.²

Organisationsentwicklung ...

... ist meist mittel- bis langfristig angelegt

... steht als Begriff als Synonym für den "geplanten Wandel"

... versucht optimale Voraussetzungen für Entwicklung zu schaffen

... beschreibt die (kontinuierliche) Entwicklung als Prinzip der Veränderung

... besitzt ein ganzheitliches Organisationsverständnis

→ Aufgrund der Beschleunigung der Entwicklungen, denen Unternehmen ausgesetzt sind, ist eine klassische Organisationsentwicklung nur noch bedingt möglich.

Change Management...

... ist kurz- und mittelfristig angelegt

... ist ein Sammelbegriff für alle Veränderungsprozesse und -vorhaben in Unternehmen, es bezeichnet aber keine spezielle Strategie der Veränderung

... findet meist unter Zeitdruck statt

... wird meist mit Themen wie Umstrukturierung, Sanierung und Prozessoptimierung in Verbindung gebracht

² vgl. DOPPLER/LAUTERBURG, 2008, S.96f.

2.2 Charta des Managements von Veränderungen

Bevor die Methodik und Vorgehensweise des Change Management auf den folgenden Seiten näher dargestellt und erläutert werden, seien im Vorfeld noch ein paar Bemerkungen zu dem dargestellten Inhalt gemacht:

Die Mehrzahl der in dieser Arbeit zu findenden Aussagen bzgl. Change- oder Veränderungsmanagement beziehen sich auf das Buch "Change Management - Den Unternehmenswandel gestalten" von Klaus Doppler und Christoph Lauterburg. Ihre Darstellungen über das Prinzip und Verfahren des Change Managements heben sich deutlich von den Interpretationen anderer, zahlreicher Autoren zu diesem Thema ab. Doppler und Lauterburg nehmen klar Abstand von einer "Reißbrett-Mentalität", die davon ausgeht, Veränderungsprozesse könnten mit mathematischer Genauigkeit berechnet, geplant und top-down durchgeführt werden, wenn man nur alle notwendigen Daten und Fakten kennt. Nun ist es leider so, dass dies im Grunde aber nie der Fall ist.

Die besagten Autoren räumen dem Menschen, der einen Veränderungsprozess in seinem Arbeitsalltag erlebt, eine zentrale Bedeutung ein, die sich durch ihr gesamtes Werk wie ein roter Faden zieht. Der Mitarbeiter als kleinstes Element einer Organisation ist einer der wichtigsten Faktoren bei der Umsetzung von Veränderung. Warum dies so ist, wird im Verlauf dieser Arbeit erläutert werden. Doppler und Lauterburg sehen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens nicht als Teil des Problems, sondern als Teil der Lösung. Die Voraussetzung ist, die Verantwortlichen schaffen es eine adäquate Form des Umgangs und der konstruktiven Zusammenarbeit herzustellen. Die Autoren nehmen den Menschen dabei in der Vielzahl seiner Facetten wahr, seinen Wünschen, Ambitionen, Sorgen, Eigenheiten und vor allem: Kompetenzen. Sie plädieren daher dafür, die Mitarbeiter in den Prozess der Lösungsfindung sinnvoll mit einzubeziehen. Für sie bedeutet die Steuerung eines Veränderungsprozesses zu einem großen Teil aber die Steuerung menschlichen Verhaltens. Da dieses Verhalten nur zu bis zu einem gewissen Grad vorhersehbar und planbar ist, lassen sich also auch Veränderungsprozesse nur bis zu einem gewissen Grad im Vorfeld planen. Die

Steuerung eines solch komplexen Prozesses kann nach Doppler und Lauterburg nur prozessorientiert erfolgen und bedarf ständiger Nachjustierung. Mit dieser Sicht der Dinge gehen die Autoren "eine Ebene tiefer" als die meisten ihrer Kollegen. Sie stellen die komplexen Zusammenhänge und Prinzipien von Veränderungsprozessen aus einer menschenorientierten Perspektive dar. Dies stellt meines Erachtens einen klaren Vorteil gegenüber anderen Autoren und Herangehensweisen dar.

Die im Folgenden beschriebenen Kernaussagen finden sich in der von Doppler und Lauterburg aufgestellten "Charta des Managements von Veränderungen"³ wieder. Die darin enthaltenen, verschiedenen Grundsätze sind keine einzelnen anwendbaren Werkzeuge oder Methoden, die nach Bedarf ausgewählt werden können. Sie stellen die verschiedenen, nicht herauslösbaren Bestandteile eines Gesamtkonzeptes dar. Wird einer dieser Grundsätze nicht oder nur mangelhaft erfüllt, leidet der gesamte Veränderungsprozess. Diese Elemente unterstützen den Manager eines Veränderungsprozesses bei der Umsetzung eines Veränderungskonzeptes.

Die im Folgenden beschriebene Charta folgt dem "Primat des Transfers"⁴, was bedeutet, dass die Schwierigkeit eines Veränderungsprojektes nicht in der Erstellung des Konzeptes, sondern in dessen Realisierung liegt. Der Übertrag der beabsichtigten Veränderungen in den Arbeitsalltag der Mitarbeiterschaft ist das kritische Element dieses Vorhabens, nicht die Konzeptentwicklung. Der Erfolg eines solchen Projektes ist ausschließlich anhand des Transfergrades vom Konzept in die Unternehmensrealität zu messen. Das Befolgen der Grundsätze der Charta des Managements erleichtert diesen Vorgang und hilft dabei "*optimale Voraussetzungen für die praktische Umsetzung zu schaffen.*"⁵

³ vgl. DOPPLER/LAUTERBURG, 2008, S.167-186.

⁴ DOPPLER/LAUTERBURG, 2008, S.167.

⁵ DOPPLER/LAUTERBURG, 2008, S.168.

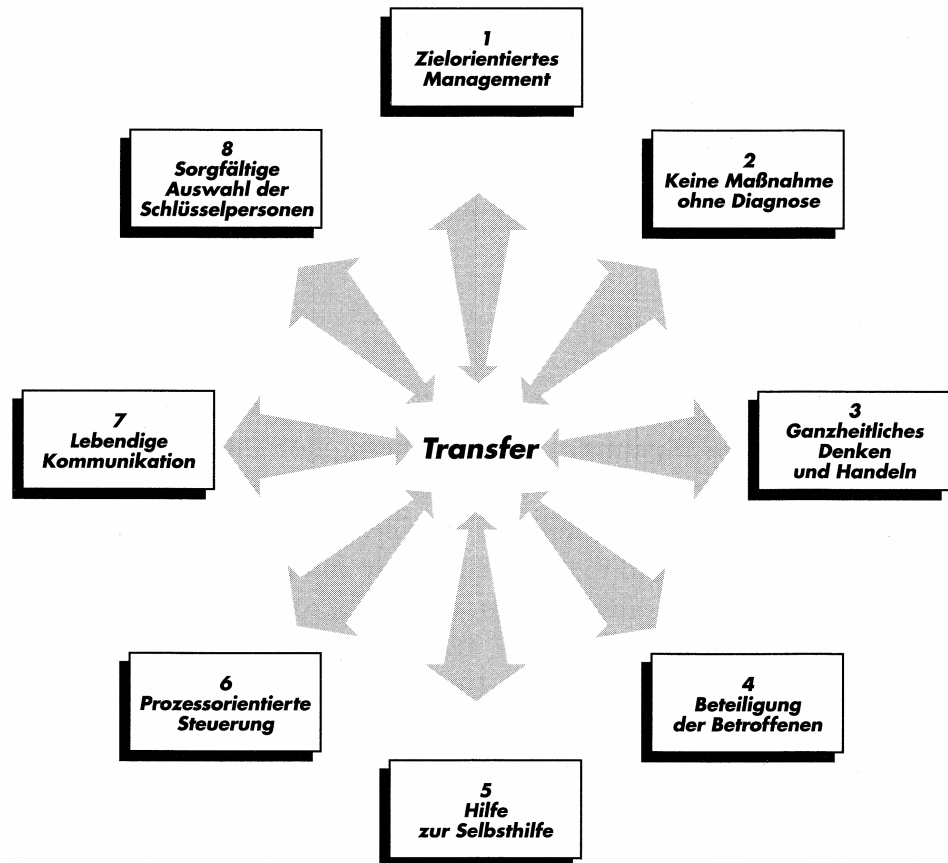


Abbildung 1: Charta des Managements von Veränderungen⁶

1. Grundsatz: Zielorientiertes Management

Ein erfolgreiches Veränderungsprojekt kommt nicht ohne eine zielorientierte Führung aus. Dabei stehen ein partizipativer und menschenorientierter Führungsstil nicht im Widerspruch zu einer systematischen Planung, Steuerung und dessen Kontrolle.

Eine sauber erarbeitete Zielvorgabe ist die Basis aller weiteren Schritte und Maßnahmen. Die Einhaltung dieser Projektziele ist durch das Projektmanagement zu überwachen.

Die folgenden Punkte/Fragen sind im Rahmen der Vorbereitungen auf einen Veränderungsprozess hilfreich und sollten geklärt werden:

- Ausgangslage: Wann ist eine Veränderung notwendig?
- Zielsetzung: Was soll mit diesem Veränderungsprojekt erreicht werden?
- Erfolgskriterien: Anhand welcher Kriterien wird der Erfolg gemessen?

⁶ DOPPLER/LAUTERBURG, 2008, S.168.

- Organisation: Wer ist für welche Aufgaben zuständig?
- Planung: Welche Arbeitsschritte gibt es und bis wann müssen sie abgeschlossen sein?
- Kontrolle: Wann und wie findet eine Kontrolle des Projektverlaufes statt? Wer greift bei Abweichungen vom Projektplan ein?

2. Grundsatz: Keine Maßnahme ohne Diagnose

*"In der Medizin gilt der Satz: "Jede Therapie ist nur so gut wie die ihr zugrunde liegende Diagnose." Keiner, der sich in die Obhut eines Arztes begibt, würde dies infrage stellen. Auf die Organisationsentwicklung übertragen, kann man formulieren: "Eine gute Analyse ist der halbe Projekterfolg." Diese Erkenntnis ist allerdings noch lange nicht Allgemeingut geworden."*⁷

Um zu wissen in welche Richtung sich eine Organisation bewegen, bzw. entwickeln sollte ist zu allererst eine Lagebestimmung notwendig. Diese wird am effektivsten von den in der Organisation arbeitenden Personen geleistet, da diese aus eigenen Erfahrungen ihres Arbeitsalltags am besten wissen, wo mit Verbesserungen und Veränderungen angesetzt werden kann.

Sinnvollerweise geht man bei dieser Bestandsaufnahme in vier Schritten vor:

1. Datenerhebung
 - durch eine Befragung
2. Datenverdichtung
 - Reduzieren der gesammelten Daten auf Wesentliches
3. Datenfeedback
 - Information der Beteiligten über die Befragungsergebnisse
4. Datenanalyse
 - Herstellen von Zusammenhängen innerhalb der erhobenen Daten; Eingrenzung des/der Problems/Probleme und Entwicklung erster Lösungsansätze

⁷ DOPPLER/LAUTERBURG, 2008, S.171.

3. Grundsatz: Ganzheitliches Denken und Handeln

Fehler, die in der Situationsanalyse gemacht werden, setzen sich leider oft in der Gestaltung der Projektarbeit fort. Das Hauptproblem: Die Wahrnehmung der planenden und durchführenden Personen ist eingeschränkt. Sie nehmen nicht alle projektrelevanten Dimensionen wahr. Es reicht nicht aus, eine saubere Analyse, einen fein abgestimmten Projektplan und ein zeitlich gut getaktetes Handlungskonzept zu erarbeiten.

Die Mitarbeiter des Unternehmens müssen sich mit den Projektzielen identifizieren und die Notwendigkeit zur Veränderung eingesehen haben. Ebenso müssen für die einzelnen Aufgaben des Projektes die richtigen Personen mit den richtigen Fähigkeiten eingesetzt und mit ausreichend Bearbeitungszeit ausgestattet werden.

Die folgenden Dimensionen einer Organisation, sowie ihr Zusammenspiel müssen beachtet werden:

- Strukturen → Aufbau- und Ablauforganisation, Führungssysteme
- Verhalten → Motivation und Identifikation, Kommunikationsstil untereinander und Kooperation
- Kultur → (Un-)Geschriebene Regeln, Belohnungs- und Sanktionsprinzipien

4. Grundsatz: Beteiligung von Betroffenen

Gründe für die Einbeziehung der Mitarbeiter sind vor allem:

1. Bessere Entscheidungen - praxisgerechtere Lösungen
2. Erzeugen von Motivation
3. Identifikation mit dem Unternehmen

Es ist wichtig, dass die Mitarbeiter möglichst früh, am besten schon bei der Situationsanalyse der Organisation in den Prozess mit einbezogen werden. Nur wer die Hintergründe der jeweiligen Situation kennt, kann für die zum Teil entscheidenden Veränderungen gewonnen werden und auch schwierige Lösungen mittragen.

Zwei Vorurteile gilt es in diesem Zusammenhang laut Doppler/Lauterburg zu entkräften:

- Mitarbeiter zu beteiligen kostet mehr Zeit als im Arbeitsalltag zur Verfügung steht.

Eine Beteiligung von Mitarbeitern mag Zeit kosten, soweit stimmt die obige Aussage. Dies ist jedoch ein Preis, den man bereit sein sollte zu zahlen. Die Zeitkontingente, die man im späteren Verlauf eines Projektes durch gut informierte und motivierte Mitarbeiter einsparen kann übertrifft die investierte Zeit um ein Vielfaches. Das trifft besonders in Phasen mit hohem Arbeitsdruck zu.

- Wenn alle überall mitreden, kommt niemand mehr zum arbeiten.

Hier liegt oft ein Missverständnis vor: Die Mitarbeiter wollen überhaupt gar nicht in allen Fragen mitreden, sondern nur in Punkten, die sie selbst und ihren Arbeitsbereich betreffen. Es ist Aufgabe der Führungskraft das Veränderungsprojekt so zu steuern, dass die verschiedenen Mitarbeiter dort und auch nur dort involviert sind, wo sie sinnvoll etwas beitragen können und wollen.

5. Grundsatz: Hilfe zur Selbsthilfe

Die wesentliche Arbeit in einem Veränderungsprozess findet dezentral, also bei den einzelnen Mitarbeitern, bzw. in kleinen Teams statt. Diese Arbeit ist anspruchsvoll und innovativ, hier wird Neues kreiert. Das ist interessant und motivierend, aber auch schwierig. Für manche Beteiligte ist es vielleicht eine neue Erfahrung, da in diesen Momenten der Arbeit keine Hierarchie zum tragen kommt. Man tauscht sich mit Kollegen über Strukturen und konzeptionelle Fragen aus, ggf. sind hier zuerst völlig neue Diskussions- und Konfliktlösungstechniken zu entwickeln. Die notwendigen Kompetenzen um

diese Arbeiten zu erledigen, müssen in manchen Teilen eines Teams vielleicht erst entwickelt werden.

Führung hat die Aufgabe, die Mitarbeiter in diesem Lern- und Arbeitsprozess zu unterstützen. Es gibt immer wieder Situationen, in welchen die (Team-)Arbeit ins stocken gerät. Eine Führungskraft kann auf verschiedene Art und Weise dabei helfen, diese Blockaden aufzulösen. So ist es die Aufgabe der Leitung, ein Team mit den notwendigen theoretischen, methodischen und verhaltenstechnischen Kompetenzen auszustatten. Im laufenden Prozess kann dies aber auch bedeuten, adäquates Feedback zu äußern. Manchmal mag das Einbringen der Außensicht schon genügen um ein Team auf die richtige Spur zu setzen und interne Schwierigkeiten zu überwinden. Es kann auch sein, dass der Führungsperson die Rolle des Moderators oder des Beraters zukommt. Diese Rollen sind abhängig von der jeweiligen Arbeitsphase und Situation in der sich das Mitarbeiterteam befindet. Es ist auch möglich, dass externe Berater/Moderatoren herangezogen werden müssen, wenn die Führung selbst zu stark in die zwischenmenschlichen Prozesse involviert ist.

Darüber hinaus verfügt die Leitung über die notwendige Entscheidungskompetenz um einen Rahmen für konzeptionelle Teamarbeit zu schaffen (Bereitstellung von Räumen, Material und Finanzmitteln).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es die Aufgabe der Leitung ist, auf die Handlungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter(teams) zu achten und alle notwendigen Schritte einzuleiten um diese ggf. wieder herzustellen. Manchmal kann dies auch bedeuten keine Unterstützung zu bieten und Spannungen auszuhalten. Wichtig ist, sich nach der gewährten Hilfestellung wieder aus dem laufenden Prozess zurückzuziehen, da sonst die Gefahr besteht, den Mitarbeitern die erteilten Handlungskompetenzen ungewollt wieder zu entziehen. Es kann zu einer ungewollten Rückdelegation der Verantwortung für den Arbeitsprozess und das Arbeitsergebnis kommen. Wenn Mitarbeiter diese Form selbstständigen Arbeitens nicht gewöhnt sind, fallen sie evtl. wieder in eine bisher gewohnte "Dienst nach Vorschrift" -Haltung.

Doppler empfiehlt folgenden Grundsatz:

"Wer wirksame Hilfe zur Selbsthilfe leisten will, muss sich immer mit einem Bein auf dem Rückzug befinden!"⁸

6. Grundsatz: Prozessorientierte Steuerung

Bei der Gestaltung und Bearbeitung von Veränderungsprozessen ist es kaum vorhersehbar wann es zu einer Störung dieses Prozesses kommen kann. Dies ist hauptsächlich auf zwei Faktoren zurückzuführen.

Zum einen können Menschen nur eine begrenzte Menge neuer Informationen in einem gewissen Zeitraum aufnehmen. Veränderungsprozesse sind nicht nur als Arbeitsprozesse zu sehen, sondern sie stellen für die beteiligten Personen auch Lernprozesse dar. Das Tempo mit dem ein Veränderungsprozess vorangetrieben wird ist sehr bedeutsam. Die beteiligten Personen dürfen nicht durch zu viele Schritte in zu kurzer Zeit überfordert werden. Die "innere Logik des Projektverlaufes"⁹ muss nachvollziehbar und gangbar sein.

Des Weiteren sind Menschen nicht nur rationale Wesen, sondern auch emotionale. Jeder Mensch ist verschieden, mit eigenen Hoffnungen, Ängsten, Bedürfnissen, etc. Diese wirken sich auf die tägliche Arbeit massiv aus. Sollen diese Menschen für ein gemeinsames Vorhaben gewonnen werden, muss ihnen und ihrer jeweiligen emotionalen Verfassung Rechnung getragen werden. Nur dann fühlen sich Mitarbeiter in ein Team integriert und nur dann verhalten sie sich auch dementsprechend.

Ein Team aus verschiedenen Personen mit verschiedenen Wesenszügen und Temperamenten ist vergleichbar mit einer äußerst komplexen Maschine. Der Leitungsperson kommt daher die Dosierung des Arbeitstempos und die "*laufende Entstörung*"¹⁰ des Arbeitsprozesses zu.

Eine prozessorientierte (mitarbeiternahe) Steuerung bedeutet demnach:

- Regelmäßige Prozess-Analyse: Gemeinsame Zwischenbilanzen, konstruktive Manöverkritik und "Management by wandering around"¹¹.

⁸ DOPPLER/LAUTERBURG, 2008, S.178.

⁹ DOPPLER/LAUTERBURG, 2008, S.179.

¹⁰ DOPPLER/LAUTERBURG, 2008, S.178.

¹¹ DOPPLER/LAUTERBURG, 2008, S.179.

- Bearbeitung von Widerständen und Konflikten: Aufnehmen und ernst nehmen von auftretenden Widerständen und Klärung der Ursachen, Kompromisse im gemeinsamen Vorgehen suchen, Konflikte partnerschaftlich lösen.
- Rollende Planung: In der operativen Feinplanung flexibel bleiben, spontane Entwicklungen in die Prozesssteuerung mit einbeziehen, aber konsequent sein in der Einhaltung von Terminen und Arbeitsphasen.

Nicht immer kann ein Konflikt oder Widerstand aufgelöst werden. Wenn Mitarbeiter um ihre Arbeitsplätze bangen müssen, kann kein Engagement und keine Kreativität für Gestaltungsprozesse erwartet werden.

Wer von seinen Vorgesetzten zu oft vertröstet oder gar angelogen wurde wird ebenfalls nur schwer für die Mitarbeit an komplexen, innovativen Prozessen zu begeistern sein.

7. Grundsatz: Sorgfältige Auswahl von Schlüsselpersonen

*"Prozesse laufen über Personen."*¹²

Dieser Grundsatz gilt besonders für Veränderungsprozesse.

Mehrheiten können relativ leicht für die eine oder andere Sache gewonnen werden, aber die Masse der Befürworter bewegt sich nicht von selbst. Es sind immer ein paar wenige, die eine Entwicklung voran bringen. Jeder kennt das, wenn er an seine Gemeinde, seinen Betrieb oder Sportverein denkt.

Drei Fragen müssen vor dem Beginn einer Veränderung gestellt und beantwortet werden.

1. Wo kann man wichtige Verbündete für sein Vorhaben gewinnen?
2. Welche Mitarbeiter sind Meinungsführer und können andere Personen mitziehen, wenn sie für eine Idee gewonnen sind?
3. Welche Mitarbeiter besitzen die notwendigen fachlichen und persönlichen Kompetenzen, den Veränderungsprozess, bzw. wichtige Arbeitsschritte zu leiten?

¹² DOPPLER/LAUTERBURG, 2008, S.181.

Bei der Auswahl geeigneter Personen für Stellen mit steuernder und koordinierender Funktion in Veränderungsprozessen, besitzen die folgenden Kriterien oberste Priorität:

1. Eine offene, vertrauenswürdige und unkomplizierte Art. Ein "guter Stil" mit Menschen umzugehen ist einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren bei der Projektarbeit.
2. Die Fähigkeit in Teams zusammen arbeiten zu können.
3. Die Fähigkeit, gut zuzuhören. Sich in die (emotionale) Lage anderer Menschen hineinversetzen und Widerstände zu erkennen ist die Grundvoraussetzung um in kritischen Situationen den Prozess richtig steuern zu können.
4. Mut zu Entscheidungen. Bei der Arbeit in Veränderungsprozessen müssen viele Entscheidungen getroffen werden. Nicht getroffene oder verzögerte Entscheidungen können mehr Probleme mit sich bringen als augenscheinliche (revidierbare) Fehlentscheidungen.
5. Die Person muss eine hohe Akzeptanz bei Mitarbeiter und Führungskräften besitzen und bei den betreffenden Personen keine Widerstände auslösen.

Es gibt Menschen, die aufgrund ihrer Natur, ihrer Persönlichkeit und ihrer Fähigkeiten besser geeignet sind, Veränderungsprozesse voranzutreiben als andere. Theoretisches Wissen kann in Fort- und Weiterbildungen erworben werden. Die Modifikation von Verhaltensweisen ist nur in begrenztem Umfang möglich.

Die Auswahl geeigneter Personen ist eine, wenn nicht die zentrale Frage in Veränderungsprozessen und mit der größte Faktor für Erfolg oder Misserfolg des Projektes. Fehler in der Auswahl von Schlüsselpersonen sind im Nachhinein kaum oder nur unter erheblichen Reibungsverlusten zu korrigieren.

8. Grundsatz: Lebendige Kommunikation

Kommunikation kommt als Steuerungsinstrument eine ganz besondere Bedeutung zu. Die folgenden Aspekte spielen bei der Gestaltung eines Kommunikationskonzeptes eine zentrale Rolle:

- Information ist nicht gleich Kommunikation.
Wichtig ist der offene Dialog, in dem auf das Gegenüber eingegangen wird und zusammen gangbare Wege des gemeinsamen Vorgehens erkundet werden.
- Ausschließlich Einzelkontakte und Kleinteam-Besprechungen "top-down" sind zu wenig.
Gespräche in "Großer Runde" sind in gewissen Zeitabständen unerlässlich. Es ist notwendig, dass alle Beteiligten auf den gleichen Informationsstand gebracht werden und Fragen geklärt werden können, die alle betreffen.
- Wo immer möglich: Interaktive Kommunikationsformen wählen!
Die Diskussion in kleinen Gruppen und die Möglichkeit Rückfragen zu stellen vereinfacht den Gesamtprozess.
- Erstellen eines Kommunikationskonzeptes.
Es muss geklärt sein, wer wann worüber informiert wird und wer für die Kommunikationsplanung und -gestaltung verantwortlich ist. Gerade bei umfassenderen Projekten empfiehlt sich diese Vorgehensweise.
- Interesse an der Projektarbeit fördern.
Das Veränderungsprojekt muss als Thema präsent sein. Berichte über interessante Aktivitäten und Erfolge sind dabei hilfreich.
- "Management by wandering around"¹³

¹³ DOPPLER/LAUTERBURG, 2008, S.186.

Darunter ist der regelmäßige, direkte Kontakt zur Mitarbeiterschaft zu verstehen. Im direkten Gespräch können Fragen gestellt und beantwortet werden, außerdem erhalten Führungspersonen hier einen guten Eindruck über die aktuelle Stimmungslage im Team.

➤ **Faktor Spaß.**

Nur wenig ist tödlicher für ein engagiertes Veränderungsprojekt, als eine sich ausbreitende Langeweile. Humor, Witz, ein ungezwungener Umgang, auch gegenseitiges "auf die Schippe nehmen" sorgen für eine gute Stimmung die sich wiederum in der Arbeit niederschlägt.

2.3 Prozessphasen des Change Management

2.3.1 Organisationswandel nach Lewin

Betrachtet man den Wandlungsprozess einer Organisation genauer, wird deutlich, dass dieser Prozess verschiedene Stadien durchläuft. Lewin unterscheidet bei der Arbeit mit Gruppen in drei Phasen des Wandlungsprozesses. Jede Organisation setzt sich aus einem oder mehreren Teams, bzw. Gruppen zusammen, auf die sich die Theorie Lewins anwenden lässt. Das Drei-Phasen-Modell lässt sich daher nach dem Verständnis vieler Autoren auf das Organisationsmodell übertragen.

▪ **Auflockern**

Die altbekannten (Gruppen-)Strukturen geraten ins Wanken. In dieser Phase werden neue Herausforderungen deutlich, die Organisation stellt sich auf Veränderungsprozesse ein. Dieser Prozess ist die Voraussetzung für den Eintritt in die nächste Phase.

▪ **Hinüberleiten**

In dieser langen und mit Schwierigkeiten verbundenen Phase werden neue Lösungswege für neue Probleme erarbeitet und ausprobiert. Das Experimentieren mit Lösungen und die Umgestaltung der bisher

bekanntem System und Abläufen kann zu harten Schnitten für manche Teile oder einzelne Organisationsmitglieder führen.

- **Verfestigen**

Das bearbeitete und umgestaltete System kommt wieder zur Ruhe. Die erarbeiteten Lösungspraktiken und Verfahrensweisen werden zu Alltagsroutinen. Es hat sich eine neue Gruppen- bzw. Organisationsstruktur ausgebildet.

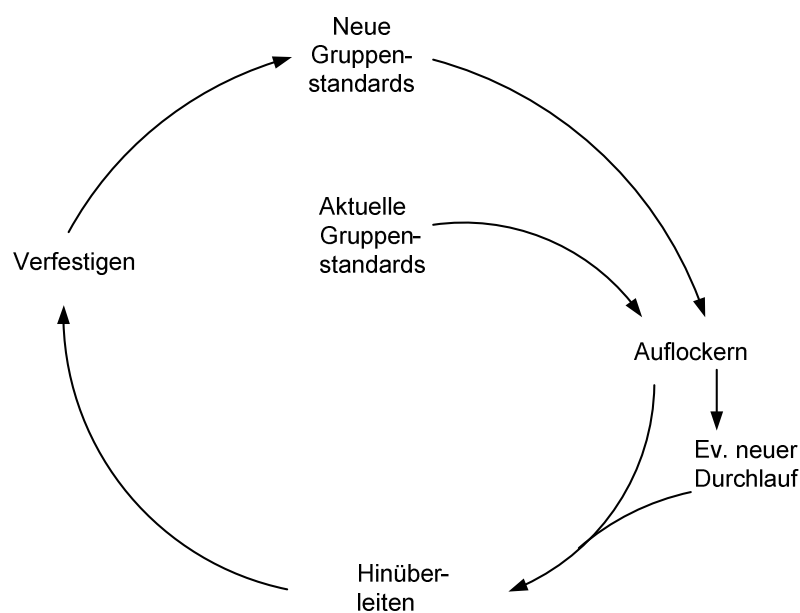


Abbildung 2: Geplante Veränderung als Dreischritt

Diese Abbildung visualisiert die Kernaussagen von Kurt Lewins Werk "Feldtheorie in den Sozialwissenschaften" von 1964. Es stellt die Entwicklung neuer Gruppenstandards, neuer Verhaltens- und Verfahrensweisen in Organisationen dar. Es wird auch anschaulich dargestellt, dass es sich hierbei um einen wiederholbaren, zirkulären Prozess handeln kann.

2.3.2 Prozessphasen und damit verbundene Schwierigkeiten

Ergänzend haben auch Doppler und Lauterburg den Prozess des Wandels in Phasen unterteilt. Als Quelle für die hier getätigten Angaben wurde eine ältere Version (6. Aufl.) des oben genannten Werkes von Doppler/Lauterburg

verwendet. Zu den einzelnen Prozessphasen waren hier detailliertere Angaben zu finden, als in der überarbeiteten Auflage.¹⁴

Ich neige dazu, diese Phasen als Ergänzung zu Lewins Phasen-Modell heranzuziehen. Lewins Modell stellt die Grundlage dar, welche die übergeordneten Stadien beschreibt, die eine Organisation im Verlauf eines Veränderungsprozesses durchläuft. Für die konkrete Arbeit im Change Management-Prozess ist das feingliedrige Prozessphasenmodell der beiden genannten Autoren hilfreich. Hierin wird ein Wandlungsprozess in zwölf Phasen unterteilt:

Nr.	Prozessphase	Bestehende Gefahr
1	Die ersten Überlegungen	Zu viel "fertige Lösungen" im Kopf
2	Gezielte Sondierungen	Man hört nur, was man hören will
3	Schaffen der Projektgrundlage	"Reinschlampen"
4	Kommunikationskonzept	Geheime Kommandosache
5	Datenerhebung	Falsche Fragen führen zu "falschen" Daten
6	Datenfeedback	Daten kommen in den "Giftschrank"
7	Diagnose und Kraftfeldanalyse	Die "oben" entscheiden; Lieblingslösungen
8	Konzeptentwicklung und Maßnahmeplanung	Keine oder "Schein"-Alternativen; kein Mut zu neuem
9	Vorentscheidung	Alles offen lassen
10	Experimente und Praxistests	Reine Alibi Übungen; "Facelifting"
11	Entscheidung	Verzögern / verwässern
12	Praxiseinführung / Umsetzungsbegleitung	Die alte Denke bricht sich wieder Bahn

Tabelle 1: Schritte im Veränderungsprozess und ihre Tücken¹⁵

Im Folgende einige Erläuterungen zur Übersicht über die Prozessphasen.

¹⁴ vgl. DOPPLER/LAUTERBURG, 1997, S.101-110.

¹⁵ DOPPLER/LAUTERBURG, 2008, S.335.

Erste Überlegungen

Zu diesem Zeitpunkt ist noch gar nicht klar, ob aus aktuellen Überlegungen zu einer bestehenden Situation überhaupt ein Projekt werden soll. Es bestehen lediglich lose Gesprächskontakte zu Mitarbeitern und Kollegen. Es ist wichtig zu klären, ob man gedanklich wirklich am Anfang steht, also Offenheit für die zukünftige Entwicklung (in welche Richtung sie sich auch entwickeln mag) in sich trägt oder ob man vielleicht schon mitten in einem Prozess steckt. Wenn schon fertige Problemlösungen bestehen ist das vielleicht der Fall und man versucht nur noch durch eine passende Auslegung der Situation dieses Vorhaben zu rechtfertigen. Eine Situationsanalyse auf dieser Basis ist verfälscht und engt das spätere Handlungsspektrum ein. Das führt möglicherweise zu falschen Entscheidungen.

Gezielte Sondierungen

Wer keinen Aufwand scheut, schaltet Veränderungsvorhaben eine "Schnupperdiagnose"¹⁶ vor. Die Menge der eingeholten Informationen kann durchaus begrenzt sein, wichtig ist nur, dass die richtigen Personen angesprochen werden, die einen mit Informationen versorgen können. Eine gute Auswahl bilden hier Mitarbeiter verschiedener Bereiche oder in unterschiedlichen Funktionen und Hierarchiestufen. Das Ausmaß der Betroffenheit (von einem Problem oder Veränderungsprozess) kann ein weiteres Kriterium sein. Auch interne und externe Kunden können hilfreiche Hinweise liefern. Die Gefahr bei diesem Prozess besteht darin, dass man den befragten Personen vorab seine Meinung, z.B. durch Suggestivfragen "überstülpt" und dann dementsprechend nur die Informationen zurück erhält, die man selbst ausgesandt hat.

Schaffen der Projektgrundlage

Nach der Sondierung der ersten Ideen, kommt es darauf an das Vorhaben zu konkretisieren. Dies geschieht im Rahmen einer Projektkonzeption. Ob diese mündlich erfolgt oder schriftlich niedergelegt wird sei erst einmal hinten angestellt. Entscheidend ist, dass die Inhalte des Projektes gründlich

¹⁶ DOPPLER/LAUTERBURG, 1997, S.102.

kommuniziert werden, damit alle Beteiligten dasselbe verstehen, wenn über das Vorhaben weiter diskutiert wird. Wenn dies nicht geschieht, also keine Klarheit über die Projektkonzeption herrscht, entsteht unbeabsichtigt ein Interpretationsspielraum. Detailfragen, die sich bisher nicht klären ließen werden von den verschiedenen Beteiligten mit Annahmen und Interpretationen gefüllt. Somit kommt es zu einem Auseinanderdriften der gemeinsamen, gedanklichen Grundlage. Früher oder später führt die zu Missverständnissen und Konflikten.

Kommunikationskonzept

Sobald im Unternehmen von Veränderungen die Rede ist und erste Informationen eingeholt werden, fängt auch der "Flurfunk" an zu arbeiten. Neuigkeiten verbreiten sich schnell. Damit keine Gerüchte entstehen, die unnötige Verunsicherung ins System tragen und evtl. sogar den folgenden Datenerhebungsprozess stören, ist es notwendig den Rest des Unternehmens zu informieren. Ein klares Kommunikationskonzept ist hier hilfreich auch wenn noch nicht alle Details des Vorgehens geklärt sind.

Datenerhebung

Grundlage einer jeden Diagnose ist die Erhebung von Daten über das zu bearbeitende Problem. Hierfür existiert eine Vielzahl adäquater Methoden und Vorgehensweisen. Einem Umstand sei hier besondere Aufmerksamkeit gewidmet. Wie bereits erwähnt, ist es wichtig ein Unternehmen zum Beginn einer Veränderung aus seinen Routinen, aus seiner organisatorischen Starre zu lösen. Es muss "gelockert" werden. Innerhalb der Organisation muss ein Problem- und Veränderungsbewusstsein geschaffen werden. Das Vorhandensein dieses Bewusstseins ist die Voraussetzung für eine gute Zusammenarbeit bei der Lösung des Problems, für das gemeinsame "an einem Strang ziehen". Dieses Bewusstsein und die Bereitschaft zur Mitwirkung muss zum Zeitpunkt der Datenerhebung bei den beteiligten Mitarbeitern schon vorhanden sein. Ist dies nicht der Fall, so wird man mit großer Sicherheit falsche Daten erhalten. Niemand, der mit der aktuellen Situation zufrieden ist oder keine Gefahr sieht, wird bereit sein eine kritische Lagebeurteilung zu verfassen. Auch reicht es nicht, nur den Grad der Zufriedenheit oder

Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern abzufragen. Dieser kann verfälscht sein, wenn Mitarbeiter z.B. aus persönlich-strategischen Gründen nicht an einer Veränderung interessiert sind. Das ist der Fall, wenn sie befürchten, sich nach einem abgeschlossenen Veränderungsprozess in einer für sie nachteiligen Situation zu befinden. Um herauszufinden wo Widerstände zu erwarten sind und wie viel Arbeit möglicherweise investiert werden muss, um diese zu überwinden, müssen zielführende Fragen gestellt werden. Die Einstellungen, Bedenken und emotionalen Zustände der betroffenen Personen müssen hierbei beleuchtet werden.

Datenfeedback, Diagnose und Kraftfeldanalyse

Die im Rahmen der Datenerhebung gesammelten Daten müssen in Form eines Ergebnisprotokolls verdichtet und im Anschluss bewertet werden. Drei Fragen sind bei der Bewertung der Ist-Situation hilfreich:

1. Was sind die wichtigsten Punkte?
2. Was sind die Ursachen von festgestellten Defiziten?
3. Welche Konsequenzen und Maßnahmen sind möglicherweise dadurch ableitbar?

Mit den Ergebnissen von Befragungen und Datenerhebungen sollte keine Geheimniskrämerei getrieben werden, dadurch entsteht Misstrauen. Außerdem entsteht so wieder Spielraum für Spekulationen. An diesem Punkt des Prozesses ist Vorsicht geboten, dass sich nicht wieder "Lieblingslösungen" in die Köpfe einschleichen und möglicherweise die Diagnose verfälschen. Die Diskussion um die richtige Interpretation der Daten und der möglichen Konsequenzen muss offen und unvoreingenommen geführt werden, im hierarchiefreien Raum und ohne gedankliche Beschränkungen.

Konzeptentwicklung und Maßnahmeplanung

Bei einer gründlichen Diagnose entstehen Ideen zur Problembewältigung beinahe von selbst. Wichtig ist sich verschiedene Alternativen zu erarbeiten und neue Lösungswege nicht von vorneherein auszuschließen. Auch für alternative Strategien sollten mögliche Umsetzungsmechanismen durchgespielt werden.

Bei der Erarbeitung einer Lösungsstrategie und geeigneter Maßnahmen darf außerdem nicht nur auf organisatorische Gesichtspunkte geachtet werden. Das Kräfteverhältnis der an der Lösung beteiligten Personen (sowohl bei der Entscheidung als auch an der Umsetzung) spielt im weiteren Fortgang des Prozesses eine zentrale Rolle. Es hilft, sich in einigen Punkten Klarheit zu verschaffen: Wer wird für die vorgeschlagene Lösung sein und sich wie stark dafür einsetzen? Wer hält sich raus? Gibt es entgegen gesetzte Interessen? Wie viel Zeit muss für die Realisierung von Lösungen einkalkuliert werden? Nur wenn auch diese politisch-strategischen Aspekte, die mit den verschiedenen Lösungsmodellen verwoben sind bedacht werden, kann man aus guten Konzepten praktikable Lösungen entstehen lassen.

Vorentscheidung, Pilotprojekte und Praxistests

Je gravierender die Rahmenbedingungen sind, desto mehr empfiehlt es sich Lösungen in Form von "offenen Experimenten" zu organisieren. Wenn die Komplexität der Situation einen exakten Handlungsverlauf nicht erkennen lässt, kann man sich nur für die augenscheinlich beste Lösung entscheiden.

Typischerweise wird oft versucht, bisherige Lösungen so anzupassen, dass diese auch in der neuen Situation anwendbar bleiben. Ab einem gewissen Grad der Veränderung ist dies aber leider nicht mehr zielführend.

Gerade bei der Durchführung solcher Art von Experimenten, empfiehlt es sich der Steuerung des Prozesses ein erhöhtes Maß an Aufmerksamkeit zu schenken. Manche Lösungsversuche bewähren sich augenblicklich, bei anderen muss nachgearbeitet werden. Dies erfolgt schrittweise aufgrund der jeweils zuletzt gemachten Erfahrungen in der Praxis des Arbeitsalltages.

Eine Zeit des Übergangs, in der alte Vorgehensweisen nicht mehr funktionieren und neue sich noch nicht eingespielt haben, birgt immer eine hohe Brisanz. Für die einzelnen Beteiligten ist dies eine Zeit großer Anspannung. Man verfügt kaum über Erfahrungswerte und ist nicht in der Lage unerwartet auftretende Ereignisse sinnvoll einzuordnen. Es besteht die Gefahr, dass wichtige Entscheidungen vertagt werden und so eine Lähmung der Organisation eintritt. Im Zweifelsfalle sollte eine kritische Entscheidung lieber zu früh getroffen werden, als zu spät. Manchmal ist es leichter eine ungünstige Entscheidung zurückzunehmen, als eine verpasste Gelegenheit nachzuholen.

Meines Erachtens sammelt die Organisation in dieser Phase ganz praktische Erfahrungen darin, was es bedeutet eine lernende Organisation zu sein. Die Qualität der hier erarbeiteten Lösungen hängt zu einem großen Teil davon ab wie weit die einzelnen Personen und Teams schon gelernt haben sich gemeinsam (lernend) fortzuentwickeln.

Die Theorie der Lernenden Organisation wird weiteren Verlauf dieser Arbeit noch ausführlich dargestellt (vgl. Kap. 9.2).

Entscheidung

Jede Entscheidung für ein Konzept, bzw. für eine Lösung ist immer auch eine Entscheidung gegen deren Alternativen. Meist ist die Versuchung groß, diese wichtigen, zentralen Entscheidungen hinauszuschieben. Man möchte sich seine Optionen offen halten. Sollten einschneidende Veränderungen noch nicht auf ein ausreichendes Maß an Akzeptanz in der Belegschaft stoßen, müssen auftretende Widerstände und Fragen aufgegriffen und konstruktiv bearbeitet werden. In diesem Fall muss weiter Überzeugungsarbeit geleistet werden.

"Ganz falsch wäre es, durch faule Kompromisse und halbherzige Maßnahmen das Lösungskonzept zu verwässern - und damit im Endeffekt die Chancen einer echten Innovation endgültig zu verscherzen."¹⁷

Sollte es nicht möglich sein alle in den Veränderungsprozess involvierten Personen zu überzeugen, kann es angezeigt sein, die "Flucht nach vorn"¹⁸ anzutreten. Es mag chronische Zweifler geben, bei denen es kaum oder gar nicht möglich ist, erfolgreich Überzeugungsarbeit zu leisten. In diesem Fall ist das lange, vergebliche Suchen nach einem Konsens und die unnütz verstrichene Zeit schädlicher als der Fakt, das die Überzeugung von der Richtigkeit des Vorgehens bei einzelnen Belegschaftsmitgliedern nachreifen muss.

¹⁷ DOPPLER/LAUTERBURG, 1997, S.109.

¹⁸ DOPPLER/LAUTERBURG, 1997, S.109.

"Die "normative Kraft des Faktischen" - zur richtigen Zeit am richtigen Ort eingesetzt - gehört durchaus zum Instrumentarium prozeßorientierten Managements."¹⁹

Die Erkenntnis über den richtigen Weg und die nächsten richtigen Schritte erlangt man nur im praktischen Tun des Arbeitsalltages. Es lässt sich nicht alles vorneweg am grünen Tisch planen. Bei diesem "Erkundungsprozess" des richtigen Weges werden Fehler gemacht werden. Es empfiehlt sich, diese nicht nur als Fehler sondern als gewonnene Lernerfahrung wahrzunehmen. "Try and error" ist das Grundprinzip allen Lernens.

Umsetzungsbegleitung

Die Annahme, Veränderungen würden wunschgemäß ablaufen, sobald die Entscheidung darüber gefällt wurde, ist falsch. Die Versuchung in altbekannte Verhaltens- und Lösungsmuster zurück zu gleiten ist groß, schließlich ist man bis dato nichts anderes gewohnt. Die Umsetzung des Veränderungsprozesses bedarf daher einer engen und langfristigen Kontrolle.

"Die Umsetzungsbegleitung ist eine ganz wesentliche und eigenständige Phase des Veränderungsprozesses. Sie muß professionell geplant werden und darf nicht als selbstverständlicher Nachgang betrachtet werden, den man ganz einfach den Betroffenen selbst überlassen kann."²⁰

Der Vorteil dieses Modells ist die parallele Darstellung der einzelnen Phasen in Kombination mit den größten Gefahren, die bei den jeweiligen Arbeitsschritten vermieden werden müssen. Diese Schematik kann derer von Lewin unterlegt werden. Meines Erachtens stellen die Phasen eins bis sieben jenen Teil des Prozesses dar, den Lewin mit "Auflockern" umschrieb. Während der ersten Überlegungen sind nur einige wenige Personen in der Organisation mit dem Gedanken der Veränderung befasst. Zum Zeitpunkt des Datenfeedbacks, bzw.

¹⁹ DOPPLER/LAUTERBURG, 1997, S.109.

²⁰ DOPPLER/LAUTERBURG, 1997, S.110.

der Diagnose und Kraftfeldanalyse sind (bei korrekter Durchführung) alle betroffenen Personen im Prozess beteiligt. Phase acht, die Konzeptentwicklung und Maßnahmeplanung stellt für mich eine Übergangsphase dar. Hier werden gedankliche Konstrukte entworfen, die jedoch schon einen konkreten Praxisbezug auf die anstehenden Veränderungen im Unternehmen enthalten. Ab dem Zeitpunkt der Einigung auf die ersten experimentellen Lösungsversuche befindet sich die Organisation in einem Bewegungszustand. Nun werden Strukturen verworfen, um- und neu aufgebaut, die Überleitung findet statt. Dieser Zustand dauert an bis zur endgültigen Praxiseinführung mit anschließender Umsetzungsbegleitung. Das bedeutet, der Bewegungsprozess endet erst mit der konsequenten Übernahme der neuen Verhaltensweisen. Für den Vergleich mit Lewins Modell bedeutet dies, dass der Prozess des "Verfestigens" erst nach, bzw. frühestens während der Umsetzungsbegleitung erfolgt. In dieser Phase entscheidet sich, ob die erarbeiteten Neuerungen Bestand haben oder die Organisation wieder in alte Muster zurück fällt.

2.4 Die wichtigsten Elemente eines erfolgreichen Change-Managements nach Doppler und Lauterburg

Hier noch eine hilfreiche Übersicht über die wichtigsten Punkte, die bei der Umsetzung eines Veränderungsprojektes zu beachten sind.

Der Umgang mit diesen Punkten kann über Erfolg oder Misserfolg des Projektes entscheiden.

In der bisherigen Einführung in die Gedankenwelt des Change Managements wurden bereits einige kritische Punkte in einem Veränderungsprozess erwähnt. Manch andere Elemente, z.B. der konstruktive Umgang mit Widerstand werden zu einem späteren Zeitpunkt in dieser Arbeit erläutert.

Nr.	Not to do's	To do's
1	Unklare Gedanken - diffuse Ziele	Transparente Projektziele - plausible Begründungen

2	Schlampig zusammengestiefeltes Projektteam	Handverlesene Auswahl der Schlüsselleute
3	"High-pressure selling" pfannenfertiger Konzepte	Beteiligung der Betroffenen bei der Erarbeitung von Lösungen
4	Efficiency-Fetischismus	Realistische Zeitplanung
5	Kaltstart	Sorgfältige Vorbereitung und "Kick-off"-Phase
6	Lieblingsideen als "hidden agenda"	Lieblingsideen als Erstes offen auf den Tisch
7	Vorgehen nach Taktfahrplan	Sensible und flexible Steuerung des Prozesses
8	Widerstand brechen	Konstruktiver Umgang mit Widerstand
9	Konflikte vermeiden	Konflikte offenlegen und bearbeiten
10	Kabinettpolitik und Geheimratsdiplomatie	Offene Informationen - lebendige Kommunikation

Tabelle 2: Die zehn wichtigsten "To do's" und "Not to do's"²¹

²¹ vgl. DOPPLER/LAUTERBURG, 2008, S.184f.

3 Praxisbeispiel: Der Fachbereich Arbeit des Caritasverbandes Bruchsal e.V.

Nachdem im vorangegangenen Kapitel die grundsätzlichen Verfahrensweisen und Abläufe eines Change Management-Prozesses vorgestellt wurden, findet sich in den folgenden Kapiteln die Ausführungen des Praxisbeispiels dieser Arbeit. Als praktische Referenz für die getätigten, theoretischen Aussagen dient der Arbeitsbereich des Autors, der Fachbereich "Arbeit" (in dieser Arbeit im Folgenden als FB Arbeit abgekürzt) des Caritasverbandes Bruchsal e.V. . Es wird deutlich werden, dass der FB Arbeit sich derzeit unter einem akuten Veränderungsdruck befindet. Dieser ist hauptsächlich auf sich verändernde Rahmenbedingungen in der Organisationsumwelt zurückzuführen. Wie diesen Einflüssen, unter Einbeziehung der Strategien des Change Managements, begegnet werden kann wird im Folgenden beschrieben. Zum Verständnis für den Leser folgt zuerst eine Beschreibung der Struktur des Caritasverbandes (CV), des Fachbereiches und seine derzeitigen Tätigkeitsfelder.

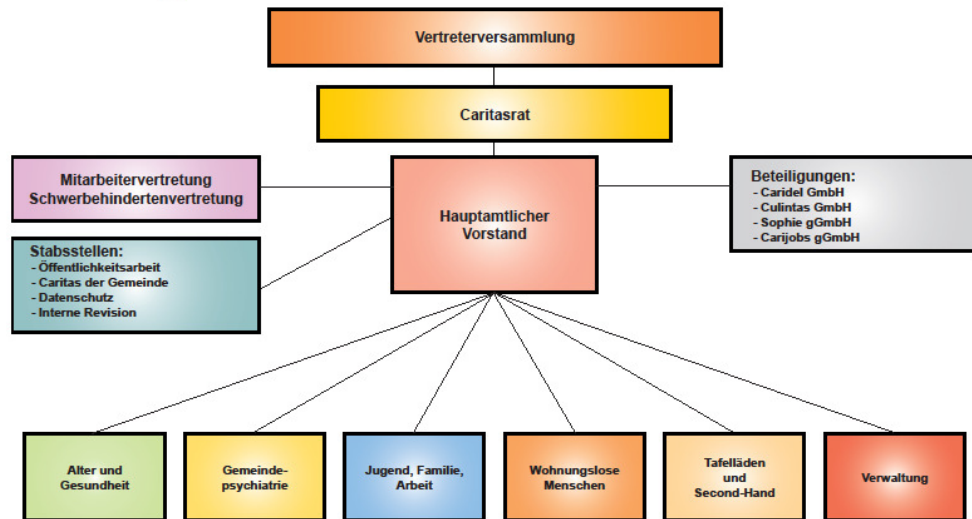
3.1 Struktur des Caritasverbandes

Der Caritasverband Bruchsal e.V. gliedert sich in 6 Bereiche. Diese Bereiche sind wie folgt benannt:

1. Alter und Gesundheit
2. Gemeindepsychiatrie
3. Jugend, Familie, Arbeit
4. Wohnungslose Menschen
5. Tafelläden und Second-Hand
6. Verwaltung

Die Bereiche 1 - 5 repräsentieren die 5 maßgeblichen Tätigkeitsfelder des Caritasverbandes, der Bereich "Verwaltung" fungiert mit seinem Personal und seinen Tätigkeiten "quer" zu den anderen Bereichen. Hier findet die finanzielle Abwicklung und das Controlling sämtlicher Aktivitäten des Caritasverbandes statt.

Organisationsstruktur des Caritasverbandes Bruchsal



Stand: 08.08.2011



Abbildung 3: Organisationsstruktur des Caritasverbandes Bruchsal e.V.²²

Der Fachbereich "Arbeit" des Caritasverbandes ist neben den beiden weiteren Fachbereichen "Jugend" und "Familie" Teil des Bereiches Jugend, Familie und Arbeit.

Der FB Arbeit setzt sich maßgeblich aus 8 Personen zusammen: Einem Fachbereichsleiter mit einem Beschäftigungsumfang von 75%, zwei Verwaltungskräften mit einem Beschäftigungsumfang von insgesamt 150% (je eine Voll- und Teilzeitkraft) und insgesamt 5 Fachberaterinnen und Fachberater mit einem Beschäftigungsumfang von 350% (zwei Voll- und drei Teilzeitkräfte). Das Fachberaterenteam verfügt über einen verschiedenartigen Mix von Ausbildungsabschlüssen, für den FB sind Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen tätig, ebenso Erziehungswissenschaftlerinnen, eine Soziologin und eine Heilpraktikerin für Psychotherapie.

Das Verwaltungspersonal des FB Arbeit, tätig Abrechnungen, organisiert den Briefverkehr und bereitet relevantes Zahlenmaterial für die Hauptverwaltung vor.

²² <http://www.caritas-bruchsal.de/der-verband/documents/OrganigrammCV2011.pdf> (05.01.2012)

In den Arbeitsalltag sind außerdem noch weitere Personen und Abteilungen des Caritasverbandes involviert: Der hauptamtliche Vorstandsvorsitzende führt i.d.R. Verhandlungen mit der zuständigen Arbeitsagentur in Karlsruhe, der Bereichsleiter des Bereiches "Jugend, Familie und Arbeit" ist in der Projektkoordination und -entwicklung engagiert.

3.2 Tätigkeitsfelder und Projekte des Fachbereiches

Die Arbeiten innerhalb des Fachbereiches erfolgen überwiegend projektbezogen. Diese Projekte richten sich an unterschiedliche Personen aus dem Rechtskreis des SGB II.

Im FB Arbeit ist aber auch die Betreuung und Begleitung von Personen in Arbeitsgelegenheiten (im Folgenden als AGH-Maßnahmen abgekürzt) nach SGB II § 16d angesiedelt.

Quer zu diesen Tätigkeiten existiert eine Bewerberwerkstatt in der Bewerbungsunterlagen erstellt und Bewerbungsgespräche geübt werden. Diese sozialwirtschaftlichen Dienstleistungen werden im weiteren Verlauf der Arbeit auch als Produkte bezeichnet.

3.2.1 Begleitung von Arbeitsgelegenheiten (1-Euro-Jobs)

Über den FB Arbeit werden Arbeitsgelegenheiten/Zusatzjobs nach dem § 16d SGB II organisiert. Das Ziel dieser Maßnahmen ist die Wiedereingliederung der Teilnehmenden in den 1. Arbeitsmarkt. Personen aus dem Rechtskreis des SGB II können durch das Jobcenter diesen Maßnahmen zugewiesen werden. Der FB Arbeit erhielt bisher eine Betreuungspauschale, mit der die Suche und Vermittlung in eine Einsatzstelle, das Coaching, die Sozialbetreuung während der Maßnahme, die Verwaltung und das Berichtswesen abgegolten wurden. Dies wird sich zum 01.04.2012 verändern, doch darauf wird an anderer Stelle detaillierter eingegangen.

3.2.2 Projekt AsS

Das Projekt AsS (Arbeit/Ausbildung statt Stütze) existiert bereits seit dem Jahr 2003. Das Projekt verfolgt das Ziel arbeitslose Jugendliche oder junge Erwachsene bis 25 Jahre in eine Ausbildung oder in Arbeit zu vermitteln. Dies geschieht in der Zusammenarbeit von haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern des Caritasverbandes. Das Projekt funktioniert in erster Linie über ein Patenschaftsmodell. Die Aufnahme von Teilnehmer in das Projekt erfolgt über einen hauptamtlichen Mitarbeiter des Caritasverbandes in einem Aufnahmegespräch, die konkrete Arbeit mit dem Teilnehmern erfolgt über die jeweiligen Paten. Im gemeinsamen Gespräch bespricht der Pate mit seinem "Patenkind" dann dessen beruflich-schulischen und ggf. auch privaten Hintergrund. Des weiteren werden die beruflichen Ziele und Wünsche des Teilnehmers besprochen, wie auch die notwendigen Schritte, die dafür notwendig sind. Da es sich hierbei oft um mittel- und längerfristige Prozesse handelt, die von einem einzigen Hauptamtlichen in dieser Intensität nicht begleitet werden könnten, besteht zwischen dem Paten und dem Teilnehmer andauernder Kontakt. Im Optimalfall so lange bis die berufliche Integration des Teilnehmers abgeschlossen ist. Die gemeinsame Arbeit ist je nach Ausgangssituation unterschiedlich. Von der Bewerbungshilfe, über die gemeinsame Suche nach Stellen, bis zur Konflikt- und Lebensberatung reicht das Spektrum des Unterstützungsbedarfes der Teilnehmer/innen.

Die heutige Vorgehensweise im Arbeitsalltag, sowohl mit den Teilnehmern als auch mit den Paten wurde im Verlauf der letzten Jahre in Bruchsal immer weiter entwickelt und verbessert. Für die Jahre 2011 und 2012 verfolgt das Projekt neben der Arbeit mit den Klienten ein zusätzliches Ziel: Die Projektstrukturen sollen für den benachbarten Caritasverband Ettlingen angepasst und das Projekt auf dessen Einzugsbereich übertragen werden.

Das Projekt wird Ende 2012 auslaufen und aller Voraussicht nach nicht weiter über ESF-Fördermittel finanzierbar sein.

3.2.3 Projekt JuP 4

Das Projekt Jup 4 (Job und Perspektive 4) richtet sich an Personen über 25 Jahre mit multiplen Vermittlungshemmnissen. Wie der Name des Projektes schon sagt, steht die Entwicklung von Perspektiven im Vordergrund der gemeinsamen Arbeit. Langfristig sind hiermit natürlich berufliche Perspektiven gemeint, jedoch bedarf dies i.d.R. viel Zeit, da mit den Teilnehmern dieses Projektes meist zuerst andere (persönliche) Themen bearbeitet werden müssen. Die Ziffer "4" im Projekttitel stammt von den ursprünglich 4 Modulen des Projektes. Seit Projektstart im Jahr 2009 wurde die Konzeption stetig weiter entwickelt, so dass hier nur der aktuelle Entwicklungsstand wiedergegeben werden soll.

In diesem Projekt arbeiten insgesamt drei hauptamtliche Mitarbeiterinnen mit insgesamt 150% Beschäftigungsumfang. An zwei Tagen in der Woche werden in Seminaren und sozialer Gruppenarbeit Themen behandelt wie z.B. Meine Stärken - meine Schwächen, Kommunikationstraining, Konfliktbearbeitung, Haushaltsplanung, Vorbereitung auf den Wiedereinstieg in den Arbeitsmarkt, uvm. . An den weiteren drei Wochentagen arbeiten die Teilnehmer in einer Einsatzstelle, vergleichbar mit der Tätigkeit einer AGH-Maßnahme. Ein Übergang aus dem Projekt JuP4 in eine reguläre AGH-Maßnahme ist möglich und auch gewollt.

3.2.4 Projekt "Beruf und Integration statt Stütze" (BlS) / "Beruf und Integration für Frauen" (BlF)

Das Projekt BlS wurde im Jahr 2011 durchgeführt. Auch hierbei handelte es sich um ein ESF-gefördertes Projekt. Ziel des Projektes war es, ein zusätzliches Angebot für Personen zu schaffen, die mit wenig Vermittlungshemmnissen belastet sind. Durch die zusätzliche Unterstützung sollten die Projektteilnehmer in die Lage versetzt werden, auf dem 1. Arbeitsmarkt Fuß zu fassen. Im Rahmen des Projektes erfolgte eine intensive Einzelbetreuung mit regelmäßigen Coachinggesprächen, einem wöchentlichen Seminar mit allen Teilnehmer und vier Tagen Arbeit in einer Einsatzstelle. Das Projekt war überwiegend als zusätzliches Angebot zu einer "normalen" AGH gedacht, die AGH ist aber keine Voraussetzung für die Teilnahme.

Das Konzept wird im Jahr 2012 erneut durchgeführt, jedoch mit einem veränderten Zielgruppenbezug. Angesprochen werden ausschließlich Frauen. Das Ziel ist arbeitslose Frauen auf den 1. Arbeitsmarkt zu vermitteln, bzw. Alleinerziehenden und Berufsrückkehrerinnen den beruflichen (Wieder-)Einstieg zu erleichtern.

3.2.5 Projekt "JobNet"

Ziel des Projektes ist die Verringerung der Arbeitslosigkeit innerhalb des Soziale-Stadt-Quartiers "Durlacher-/Prinz-Wilhelm-Str.".

Die Zielgruppe besteht in erster Linie aus arbeitslosen Personen aus dem Soziale-Stadt-Quartier, bzw. aus dessen näherer Umgebung.

Das Projekt job-net wird über das ESF-Förderprogramm BIWAQ (Bildung, Wirtschaft und Arbeit im Quartier) finanziert. Das Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) fungiert hier unterstützend in der Bereitstellung von Kofinanzierungsmitteln. Das Projekt läuft ab 2012 bis Oktober 2014.

Die Tätigkeiten im Rahmen des Projektes spielen sich auf verschiedenen Ebenen ab. Die Arbeit erfolgt sowohl direkt mit Projektteilnehmern, als auch im System der lokalen Ökonomie. Es erfolgt eine Einzelbetreuung von Projektteilnehmern, Vermittlung in Qualifizierungsangebote (auch AGH), Hilfestellung bei sozialen Problemen und Unterstützung bei Bewerbungsbemühungen. Kurz: Ziel ist die gemeinsame Suche nach einem geeigneten Weg in den 1. Arbeitsmarkt.

Außerdem nehmen die Mitarbeiter des Projektes Kontakt zu Wirtschaftsunternehmen in der Region auf, vermitteln Praktika, bzw. verhandeln zw. Jobcenter und potentiellen Arbeitgebern, bzgl. einer Übernahme.

Es besteht das Angebot des Integrationsleasings: Ein Betrieb kann Projektteilnehmer für 6 Wochen "testen", gegen einen festgesetzten Stundenlohn (Austesten unter "echten" Bedingungen). Danach muss der Arbeitgeber sich entscheiden, ob er die betreffende Person einstellen möchte. Das Integrationsleasing wird durch einen externen Dienstleister übernommen.

Weiterhin besteht die Möglichkeit der Förderung von Existenzgründungen unter Zuhilfenahme des Instrumentes "Mikrokredite" (durch externen Dienstleister).

3.2.6 Bewerberwerkstatt

Die Bewerberwerkstatt ist ein Angebot des Caritasverbandes Bruchsal, dass über die verschiedenen Projekte und Tätigkeiten des FB Arbeit hinweg zum Einsatz kommt.

Geleitet wird die Bewerberwerkstatt von zwei ehrenamtlichen Personen, einem pensionierten Personalleiter mit langjähriger Berufserfahrung im Einzelhandel und einer leitenden Angestellten im öffentlichen Dienst. In Gesprächsterminen mit den diversen Klienten werden vorhandene Bewerbungsunterlagen gesichtet, inhaltlich und optisch überarbeitet und ergänzt. Auch besteht die Möglichkeit hier Bewerbungsgespräche zu trainieren.

3.2.7 Zertifizierung zum Bildungsträger

Seit dem Herbst 2011 ist der FB Arbeit als Bildungsträger zertifiziert.

Die Zertifizierung zum Bildungsträger, war erforderlich, da die Vergabe von EU-Geldern, wie auch Aufträge, bzw. Zuweisungen zu Projekten über die Arbeitsagentur zunehmend an zertifizierte Bildungsträger erfolgt.

Um weiterhin Zuweisungen und Finanzierungen für entwickelte Projekte erhalten zu können und um wettbewerbsfähig zu bleiben war ein erfolgreicher Abschluss des Zertifizierungsvorhabens unumgänglich.

4 Erläuterung des Analysemodells

Die beschriebenen Produkte stellen Dienstleistungsangebote des Caritasverbandes gegenüber seinen Kunden dar. Nun verhält es sich mit den Angeboten des FB Arbeit wie in vielen Bereichen der Sozialwirtschaft. Unter Kunde ist nicht eine einzelne Person zu verstehen, sondern die Gesamtheit derer, die eine Leistung des Verbandes in Anspruch nimmt. Dazu gehören die Klienten des CV und eine institutionalisierte Behörde, die gemäß ihren Weisungen und Regularien für die erbrachten Dienstleistungen aufkommt. Im Falle des FB Arbeit sind dies die Agentur für Arbeit und die für die Abwicklung von ESF-geförderten Projekten zuständigen Gremien.

Die folgende Grafik veranschaulicht das Zustandekommen des sozialwirtschaftlichen Dreiecksverhältnisses:

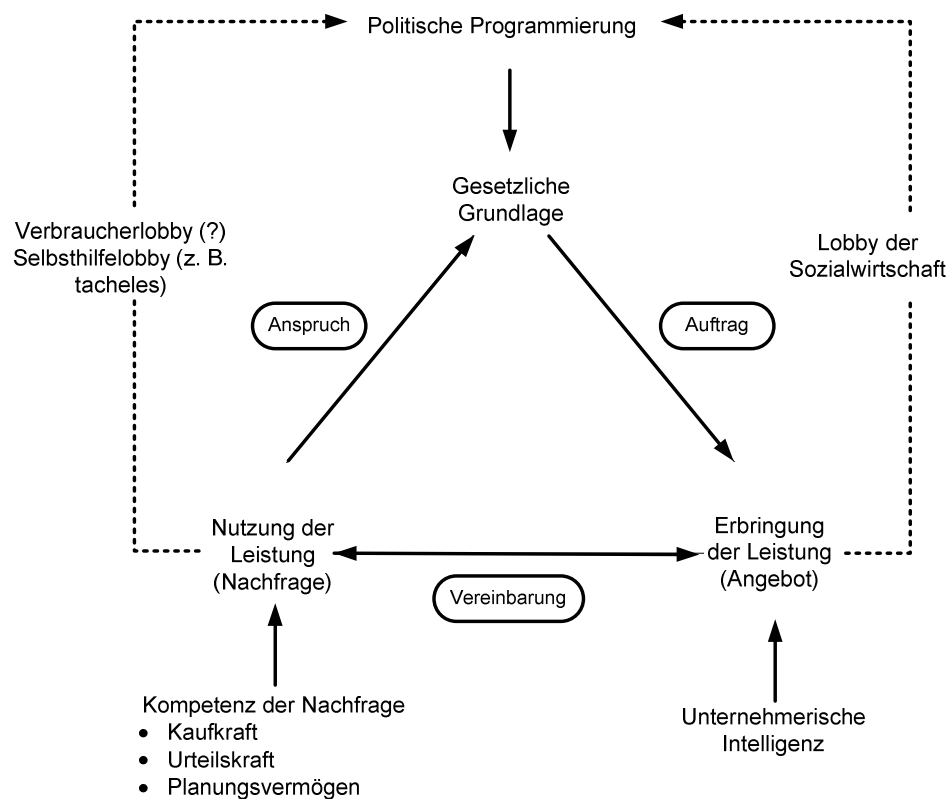


Abb. Dreiecksverhältnis in der Sozialwirtschaft

Abbildung 4: Dreiecksverhältnis in der Sozialwirtschaft

Aus dieser Grafik wird ersichtlich, dass die gesetzlichen Grundlagen auf deren Basis soziale Dienstleistungen erbracht werden, die Folge einer politischen Programmierung sind. Diese wiederum speist sich sowohl durch die Einflüsse verschiedener Lobbys, als auch den Anliegen und Ansprüchen der Sozialwirtschaft. Die Veränderung der gesetzlichen Grundlage erzeugt einen Veränderungsdruck auf den FB Arbeit und zwingt ihn zu einer Reaktion. Dies wird im nächsten Kapitel beschrieben.

Die Produktpalette des FB unterlag in der Vergangenheit einem immer wiederkehrenden Wandel. Dies wird auch in Zukunft so sein, denn die Wünsche eines Kunden verändern sich im Laufe der Zeit. Systemisch betrachtet sind die Wünsche eines Kunden ein Faktor, der von außen auf ein Unternehmen einwirkt. Durch diesen extern generierten Anspruch wird ein Leistungsdruck auf das Unternehmen ausgeübt. Will es weiter am Markt bestehen, muss es einen Weg finden, seine Angebote so zu organisieren, dass diese weiterhin für den Kunden attraktiv sind.

Es bleibt festzuhalten: Aus Unternehmenssicht existieren äußere Einflüsse, die einen Reiz auf die Organisation ausüben. Die Wünsche eines Kunden seien hierbei nur ein Faktor aus der Unternehmensumwelt.

Es existiert eine Vielzahl externer Faktoren die sich auf die Unternehmensrealität auswirken kann. Dies ist nicht nur in einem beschränkenden Sinne zu verstehen, äußere Einflüsse können sich auch verringern, bzw. Entwicklungen begünstigen. Externe Faktoren in der Unternehmensumwelt sind zu verstehen als Ereignisse und Entwicklungen, die außerhalb der Organisation ablaufen, aber einen Einfluss auf ihr Verhalten, bzw. konkreter auf ihre Verhaltensmöglichkeiten haben.

Diese Gesamtheit aller denkbaren unternehmerischen Verhaltens- und Verfahrensweisen, soll im Folgenden als Handlungsraum bezeichnet werden. Aus diesem Handlungsraum ergibt sich die Gestaltung der Produktpalette (Dienstleistungen). Produkte lassen sich nur innerhalb dieses definierten Raumes organisieren.

Nun existieren neben den Kräften, welche von außen auf einen Handlungsraum einwirken auch Kräfte, die von innen, aus einer Organisation heraus auf die

Grenzen dieses Raumes wirken. Dieser Handlungsraum lässt sich nach Strunk durch die folgenden Faktoren definieren:²³

- Aufträge an die Organisation
- Materielle Ressourcen
- Organisatorische Ressourcen
- Informationelle Ressourcen
- Personelle Ressourcen
- Erreichbares (Möglichkeiten der Zielerreichung)

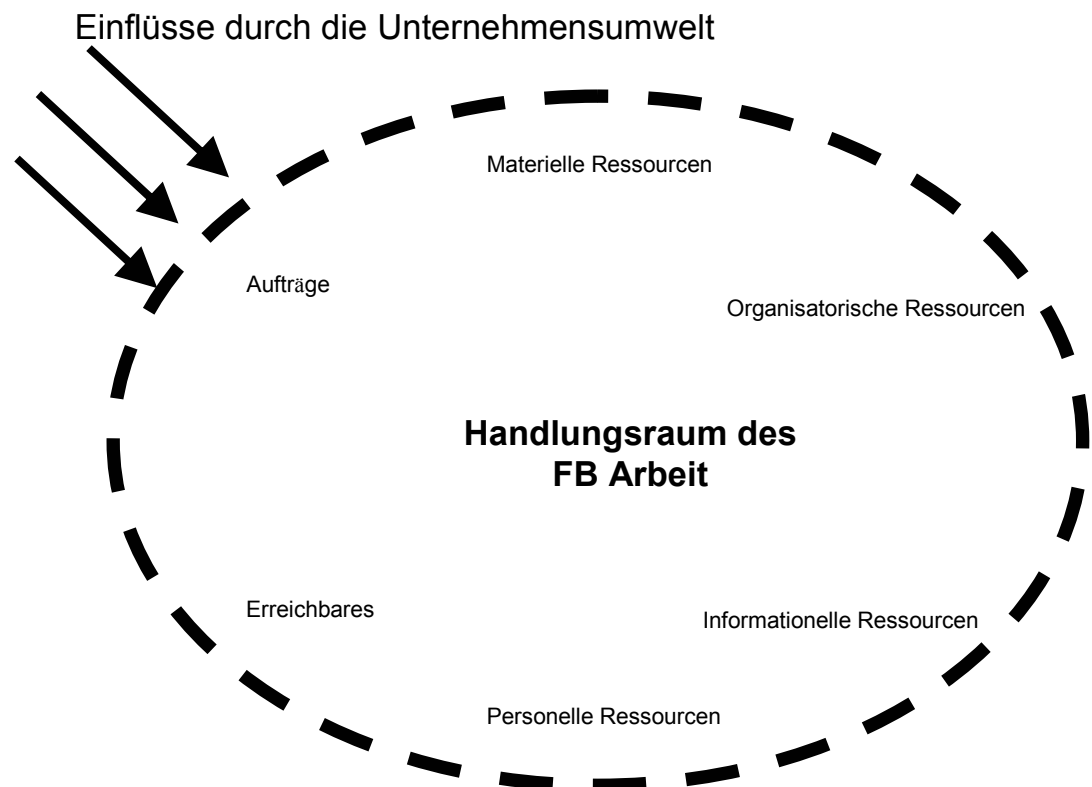


Abbildung 5: Einflüsse der Unternehmensumwelt auf den Handlungsraum

Eine Organisation versucht ihren Gestaltungsspielraum so gut es geht zu erhalten, bzw. sich durch die Entwicklung dieser Ressourcen (neue) Freiräume für Entwicklungen zu schaffen.

Nun kann man auch argumentieren, dass es Kräfte gibt, die von innen heraus den Handlungsraum einengen. Ob dies jedoch Faktoren sind, die den

²³ vgl. STRUNK in MAELICKE, 2005, S.179.

Handlungsraum einer Organisation von innen heraus beschränken oder ob es einer Organisation aufgrund verschiedenster Ursachen nicht möglich ist ihr komplettes Potential zur Gestaltung ihres Wirkungsbereiches abzurufen, sei vorerst dahin gestellt.

Im weiteren Verlauf dieser Arbeit werde ich mich der Veränderung dieses Handlungsraumes zuwenden. Im folgenden Kapitel werden anhand des Praxisbeispiels des FB Arbeit nun zunächst externe Faktoren untersucht, die auf den Handlungsraum des FB Arbeit Einfluss nehmen.

5 Aktuelle Entwicklungen und Auswirkungen auf die Arbeit des Fachbereiches

5.1 Die Reform der Arbeitsmarktpolitischen Instrumente

Am 23. September 2011 beschloss der Bundestag das "Gesetz zur Verbesserung der Eingliederungschancen am Arbeitsmarkt". Nach der Anrufung des Vermittlungsausschusses des Bundesrates und dessen Einigung am 22. November wird das Gesetz zum 01.04.2012 in Kraft treten.

Die Verabschiedung des Gesetzes wurde mit der Erhöhung von Dezentralität, Flexibilität, mit größerer Individualität, mehr Qualität und Transparenz begründet. In der Gesetzesbegründung finden sich aber auch Aussagen zu den mit der Reform verbundenen Sparzielen:

"Mit der Effizienzsteigerung sollen außerdem die im vergangenen Jahr mit dem Zukunftspaket der Bundesregierung beschlossenen Einsparungen erreicht werden."²⁴

Das Gesetz stellt eine grundlegende Reform des SGB III dar, welches jedoch das Referenzsystem für das SGB II, seine Leistungen und Instrumente ist. Hier den kompletten Inhalt des Reform-Gesetzes wieder zu geben würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen und wäre nicht zielführend. Ich beschränke mich daher auf die relevanten Veränderungen für den FB Arbeit:

Aktivierungs- und Vermittlungsgutschein (§ 45 SGB III) sowie **Träger- und Maßnahmenzulassung** (§ 178 ff. SGB III , § 16 SGB II, § 443 SGB III)

→ Hier erfolgt die Umstellung auf ein Gutscheinsystem: Coaching, Beratung, Bewerbungshilfe sind nicht mehr in der Betreuungspauschale enthalten. Sämtliche Leistungen, die über die Arbeitsanleitung in der Einsatzstelle hinausgehen, werden über Gutscheine abgerechnet.

²⁴ Deutscher Bundestag - 17. Wahlperiode, Drucksache 17/7065

→ Ab 01.04.12 müssen Träger, als auch Maßnahmen die abgerechnet werden sollen, zertifiziert sein. Eine Abrechnung bisheriger Leistungen des FB ist nur machbar, wenn diese als Maßnahmen zertifiziert werden.

Arbeitsgelegenheiten/Zusatzjobs (§ 16 d SGB II)

→ Reduktion und Umwidmung der Pauschale, Reduktion der zugewilligten AGH-Maßnahmen im Landkreis Karlsruhe. Auch wenn der FB Arbeit eine gleich bleibende Zahl an AGH-Maßnahmen betreuen kann, verliert er ca. die Hälfte seiner Einkünfte. Die Pauschale für AGH-Maßnahmen wird nur noch für die Verwaltung und die Arbeitsanleitung in den Einsatzstellen bezahlt. Das bedeutet der CV erhält nur eine Pauschale, wenn AGH-Teilnehmer in caritaseigenen Einsatzstellen arbeiten. Zudem ist diese Pauschale ca. um die Hälfte niedriger als bisher.

Förderung von Arbeitsverhältnissen (§ 16 e SGB II) sowie

Freie Förderung (§ 16 f SGB II)

→ Freie Mittel für Förderung und Förderung von Arbeitsverhältnissen stammen nun aus einem Topf (20% der Mittel). Nutzbarkeit für Träger aber fraglich, da diese Position evtl. über die Bezuschussung von Arbeitsplätzen bereits ausgereizt ist.

5.2 Akquise von ESF-Mitteln

Die Akquise von Mittel aus dem Europäischen Sozialfonds (ESF) ist mit verschiedenen Schwierigkeiten verbunden.

Eine Schwierigkeit besteht in den differierenden Antragsverfahren auf den verschiedenen administrativen Ebenen. ESF-Gelder können über Bundes-, Landes oder Landkreisprogramme abgerufen werden, sofern der eingereichte Projektantrag zum Zug kommt. Zwar sind alle Projektaufufe und Ausschreibungen an die grundsätzlichen Regularien des ESF gebunden, jedoch gibt es auch zahlreiche Unterschiede, die die Handhabung des jeweiligen Antragsprozesses erschweren. Diese Unterschiede reichen von der unterschiedlichen Gestaltung diverser Formulare, über uneinheitliche

Antragsmethoden (Online-Plattformen, digitale und schriftliche Antragsverfahren, etc.), bis hin zu unterschiedlich angewandten Auswahlkriterien. Bei Bundesprogrammen kommen mitunter Gutachter und Sachverständigenräte bei der Projektauswahl zum Einsatz, auf der lokalen Ebene sind dies Personen in relevanten Positionen des Landkreises, z.B. die Frauenbeauftragte des Landkreises oder der Leiter der zuständigen Agentur für Arbeit. Die hier in ESF-Arbeitskreisen involvierten Personen verfügen über z.T. sehr unterschiedliche Erfahrungshintergründe und Zugänge zu den besprochenen Themen und beantragten Projekten. Diese Unterschiedlichkeiten müssen bei Projektbeschreibungen bedacht werden.

Eine weitere Schwierigkeit sind die unterschiedlichen Laufzeiten der verschiedenen ESF-Programme. Projekte auf lokaler Ebene werden i.d.R. für ein Jahr, im Ausnahmefall auch für zwei Jahre bewilligt. Auf Landes- oder Bundesebene werden längerfristige Projekte mit einer Laufzeit von drei bis vier Jahren vergeben. Dies muss ein Träger bei seiner Arbeits- und Personalplanung beachten.

Weiterhin ist der Zugang zu den jeweiligen Programmen und Fördertöpfen nicht immer leicht. Beispielsweise sind in der vergangenen Antragsrunde des Förderprogrammes BIWAQ ca. 600 Projektanträge eingegangen, von denen wiederum 90 zum Zug kamen. Auf Landkreisebene werden die zur Verfügung stehenden Gelder pro Jahr erfahrungsgemäß auf fünf bis sechs Projekte aufgeteilt. Die meisten der Projektanträge kommen daher auch zum Zug, pro Jahr werden zwischen sechs und acht Anträgen gestellt. Dem Caritasverband ist es in den letzten Jahren gelungen für die deutliche Mehrzahl der eingereichten Projekte eine Zusage zu erhalten. Ob dies in Zukunft weiter so bleibt ist ungewiss. In Zukunft sind vermehrt Aktivitäten anderer Träger zu erwarten (die ebenfalls unter einem finanziellen Druck stehen und nach Lösungen suchen). Außerdem kann durch die bisherige Inanspruchnahme, herausragender Anteile der ESF-Mittel durch den Caritasverbandes ein Gegen-Trend bei der Mittelvergabe herbeigeführt werden. Dies könnte zur Konsequenz haben, dass der CV in Zukunft gegenüber anderen Trägern eher nachrangig behandelt wird. Sicher ist auch, dass das Projekt AsS aufgrund seiner lang andauernden Laufzeit, nicht über das Jahr 2012 hinaus durch ESF-Mittel finanziert werden kann.

Eine letzte Schwierigkeit ist die Abhängigkeit der Arbeitsplanung des FB Arbeit von ausgeschriebenen Programmen auf Landes- oder Bundesebene oder den Schwerpunktsetzungen des regionalen ESF-Arbeitskreises, die sich von Jahr zu Jahr verändern können. Auf die hier getätigten Vorgaben hat der FB Arbeit keine Einflussmöglichkeiten, er hat nur die Möglichkeit auf eine Ausschreibung zu reagieren und eine Projektkonzeption zu entwerfen oder nicht. Eine unabhängige Arbeitsplanung ist so nur bedingt möglich, häufige thematische Umorientierungen sind dadurch notwendig.

Der FB ist somit kaum in der Lage langfristig zu planen und muss sich jedes Jahr auf neue Gegebenheiten einstellen

5.3 Wandel in Art und Anspruch des Klientels des Fachbereiches

Die von den Mitarbeiter des FB Arbeit gemachten Beobachtungen und Erfahrungen bestätigen und ergänzen die Entwicklungen, die in der Darstellung der Entwicklung des regionalen Arbeitsmarktes bereits angedeutet wurden. Über die letzten Jahre hinweg lässt sich ein Absinken des Bildungsgrades des Klientels und in Folge dessen auch ein Zunehmen der diversen Problemlagen und Vermittlungshemmnisse beobachten. Während z.B. zu Beginn des AsS-Projektes auch Jugendliche aus der deutschen Mittelschicht mit einem Realschul-Abschluss beraten und begleitet wurden, so besteht das aktuelle Klientel überwiegend aus Teilnehmern mit einem schlechten Hauptschul- oder gar keinem Abschluss. Der Anteil an jungen Erwachsenen mit Migrationshintergrund hat sich spürbar erhöht.

In der Betreuung von AGH-Maßnahmen ist zu beobachten, dass die Anzahl der arbeitsmarktfernen Personen weiter zunimmt. Immer öfter kommt es vor, dass Personen aufgrund vielfacher Vermittlungshemmnisse lediglich in einer AGH-Maßnahme "verwahrt" werden. Das Ziel der Aktivierung und Vorbereitung für den 1. Arbeitsmarkt kann innerhalb eines Jahres nicht erreicht, sich diesem bestenfalls angenähert werden.

5.4 Entwicklung des regionalen Arbeitsmarktes

Bezogen auf den regionalen Arbeitsmarkt im Raum Bruchsal, bzw. Karlsruhe, lassen sich folgende Aussagen machen:

- Die Arbeitslosigkeit ist auf einem äußerst niedrigen Stand²⁵.
- Für 2012 prognostiziert das IAB nur einen geringen weiteren Rückgang der Arbeitslosigkeit, bzw. der Status Quo wird sehr wahrscheinlich erhalten bleiben²⁶. Es gibt einen konstanten Stamm an Personen im Bezug von SGB II - Leistungen. Für die Arbeit mit diesen Personen werden aber in Zukunft weniger Mittel verfügbar sein.
- Der Bestand an Arbeitslosen aus dem Rechtskreis des SGB II nimmt trotz guter Konjunktur kaum ab (im Gegensatz zu Beziehern von ALG I, hier ist im letzten Jahr ein deutlicher Rückgang zu verzeichnen). Dies bedeutet, dass für die Arbeit des FB Arbeit ein gleich bleibender Stand an potentiellen Klienten existiert. Die Zahl potentieller Klienten aus dem Rechtskreis des SGB III, z.B. für das Projekt "BIfF" ist weiter rückläufig. Für den FB Arbeit ergeben sich kaum Möglichkeiten im Bereich des SGB III aktiv zu werden.

5.5 Anforderungen der Kommunalpolitik

Aufgrund der tendenziell positiven Entwicklung am Arbeitsmarkt, ist die Verminderung von Arbeitslosigkeit derzeit kein dringliches Thema kommunaler Tagespolitik. Dieses Querschnittsthema kommt in der Diskussion anderer Inhalte regelmäßig zum tragen z.B. als positiver Effekt bei der Förderung der lokalen Wirtschaft, ist aber selten Kern in der Debatte bei der Vergabe lokaler Mittel. Da andere Themen mit mehr Dringlichkeit behandelt werden, z.B. die leeren Haushaltskassen der Kommunen, wird die Existenz von Langzeitarbeitslosigkeit momentan als "latent vorhanden" hingenommen. Nichts desto trotz besteht eine Offenheit gegenüber Vorhaben zur Verminderung von (Langzeit-)Arbeitslosigkeit. So fand der Antrag des Caritasverbandes für das

²⁵ vgl. Arbeitsmarktreport - Agentur für Arbeit Karlsruhe

²⁶ vgl. IAB - Kurzbericht 19/2011

Projekt "JobNet" im Rahmen des BIWAQ-Programms bei der Oberbürgermeisterin der Stadt Bruchsal deutliche Unterstützung. Die Verminderung von Arbeitslosigkeit findet aber auch hier im Kontext der Stadtentwicklung statt, die in Bruchsal zur Zeit einen hohen Stellenwert in der öffentlichen und politischen Diskussion besitzt. Die Stadt Bruchsal unterstützt das Vorhaben ideell und stellt darüber hinaus Informationen und Räumlichkeiten zur Verfügung. Eigene finanzielle Mittel können nicht eingebracht werden.

Es ist vorstellbar, dass die Thematik "Bekämpfung von Langzeitarbeitslosigkeit" im Verlauf des Jahres an Bedeutung gewinnt. Das Sozialministerium Baden-Württemberg startet im Jahr 2012 das Modellprojekt "Passiv-Aktiv-Tausch", bei dem das Land eine aktive Arbeitsmarktpolitik verfolgt. Für zweieinhalb Jahre wird ein Teil der Lohnkosten übernommen, wenn sich Unternehmen, Wohlfahrtsverbände, etc. bereit erklären eine langzeitarbeitslose Person einzustellen. Der Verlauf dieses Modellprojektes, bzw. die Kommunikation dessen durch den Caritasverband ist möglicherweise dazu geeignet, das Interesse der Kommunalpolitik wieder vermehrt auf dieses Thema zu lenken.

5.6 Zusammenfassende Beschreibung des Spannungsfeldes

Die oben beschriebenen Einflüsse und Veränderungen setzen den FB Arbeit einem steigenden Veränderungsdruck aus. Die beiden schwerwiegendsten Veränderung in der Unternehmensumwelt des FB sind sicherlich die Veränderungen des §16d SGB II und die mit großer Wahrscheinlichkeit sinkenden, regionalen ESF-Projektmittel. Durch die Umgestaltung der Arbeitsgelegenheiten/Zusatzjobs reduzieren sich die Einnahmen aus dieser Position ca. um die Hälfte. In welchem Maße die Zuschüsse aus dem regionalen ESF-Fonds sinken ist ungewiss. Bei Wegfall des AsS-Projektes geht der Autor von ca. 20 - 30% der aktuellen Summe der Zuwendungen aus. Dieser Rückgang der Einnahmen hat mehrere Konsequenzen, sowohl die Klienten des FB als auch für dessen Mitarbeiter. Personen, die bisher im Rahmen ihrer AGH-Maßnahme intensiv begleitet, beraten und gecoacht wurden,

absolvieren ihre Maßnahmen in Zukunft ohne diese Unterstützung oder nur in sehr reduziertem Umfang. Inwieweit dieses Angebot über andere Projekte und Tätigkeiten des FB synthetisiert werden kann ist momentan unklar. Wie gut eine Umstellung auf das eingeführte Gutscheinsystem gelingt, lässt sich zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht sagen. Diese Maßnahme bedeutet außerdem einen erheblichen organisatorischen Mehraufwand für den FB (verändertes Abrechnungswesen, zunehmender Zwang des Qualitätsnachweises, vermehrte Kosten durch Zertifizierung, etc.).

Diese Entwicklung ist sehr bedauerlich, haben die Erfahrungen der Vergangenheit doch gezeigt, dass durch eine konstruktive, intensive Zusammenarbeit von Berater und Maßnahmeteilnehmer eine Vielzahl positiver Entwicklungsprozesse initiiert werden konnten. Diese positiven Entwicklungen sind in der Lebensgestaltung und Tagesstruktur der Klienten deutlich zu beobachten gewesen. Auch aus einer volkswirtschaftlichen Perspektive war diese Arbeit erfolgreich: Laut einer Auswertung der FB Arbeit, beendeten im Jahr 2011 ca. 25% der im Rahmen einer AGH begleiteten Personen ihre Maßnahme durch die Aufnahme eines Arbeitsverhältnisses. Dieses sehr erfolgreiche Ergebnis wird in 2012 nicht zu halten sein. Sollte für das Projekt AsS keine Folgefinanzierung entwickelt werden können, findet im FB Arbeit praktisch keine Arbeit mehr mit unter 25-jährigen Personen statt.

Für die Mitarbeiter des FB Arbeit bedeutet die aktuelle Entwicklung schlicht, dass bestehende Arbeitsverhältnisse reduziert, beendet oder nicht verlängert werden. Neben den einschneidenden, persönlichen Konsequenzen für die betroffenen Mitarbeiter würde dies zu einer Beschneidung des Kompetenzspektrums des FB und zu qualitativen Einbußen führen.

Über das Klientel lässt sich sagen, dass die Zahl der potentiellen Klienten annähernd unverändert bleibt. Auch die Problemlagen des Klientels sind auf absehbare Zeit als konstant zu betrachten. Wenn weiterhin mit diesem Personenkreis gearbeitet werden soll, müssen dafür neue Finanzierungsarten erschlossen werden.

Aktuelle Einflüsse auf den Handlungsraum des FB Arbeit

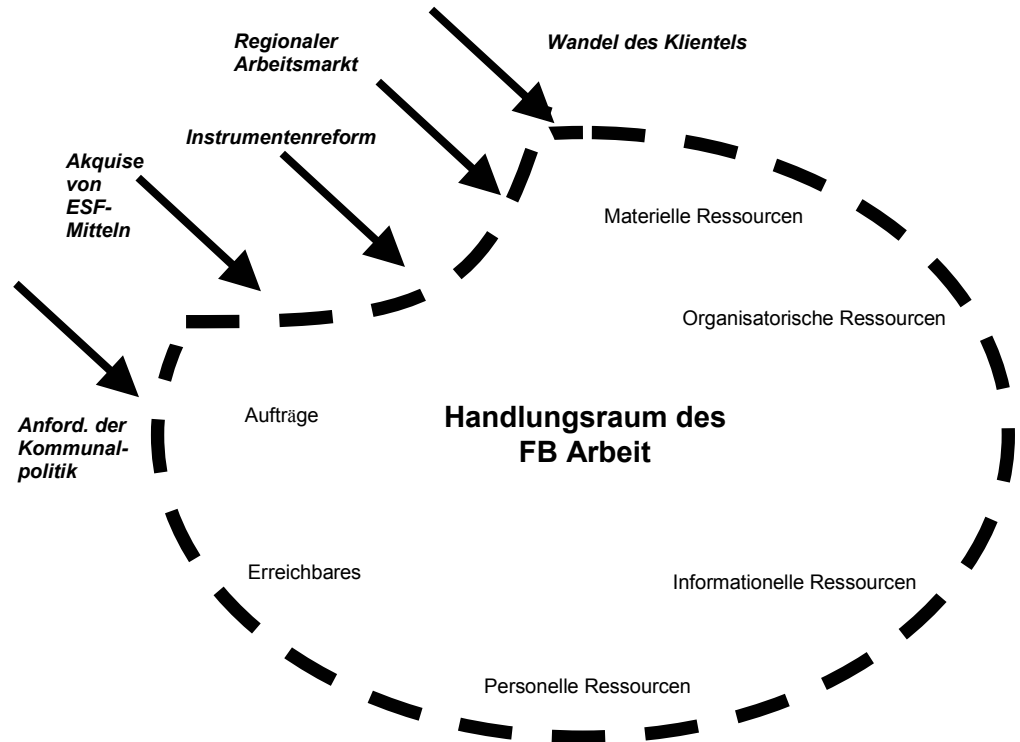


Abbildung 6: Beschränkung des Handlungsraumes des FB Arbeit

Die im Vorfeld beschriebenen Einflüsse auf den Handlungsraum des FB Arbeit sind an dieser Stelle noch einmal grafisch dargestellt. Die exakten Auswirkungen wurden in diesem Kapitel erläutert. Vor allem die Einflussfaktoren "Reform der Arbeitsmarktpolitischen Instrumente" und "Akquise von ESF-Mitteln" wirken sich spürbar auf diesen Handlungsraum aus. Sie führen zu einer erheblichen Verknappung der finanziellen Mittel und der Auftragslage. Die Faktoren "Regionaler Arbeitsmarkt" und "Wandel des Klientels" führen vor allem zu einer Fixierung der aktuellen Situation. Ein konstanter Stamm an Langzeitarbeitslosen mit multiplen Vermittlungshemmnissen, führt aufgrund des mangelnden politischen Interesses (vgl. Kap. 4) zumindest zu keiner Erhöhung der Auftragslage. Hier wird zwar aus dem Klientel heraus ein Anspruch generiert, jedoch fehlen die finanziellen Mittel, diesem Anspruch gerecht zu werden.

Die Anforderungen der kommunalen Politik schränken den FB Arbeit nicht ein, verhindern aber durch mangelnde Ressourcen der Kommune eine Ausweitung der Tätigkeiten des FB Arbeit.

Der FB Arbeit ist als, bezogen auf seinen Handlungsraum (vgl. Kap. 4) erheblich eingeschränkt. Dies hat Sekundäreffekte auf die organisatorischen und personellen Ressourcen, die zwar vorhanden sind, aber erst auf die neuen Gegebenheiten eingestellt werden müssen.

Es kann festgehalten werden:

- Es müssen neue Formen der Finanzierung der Arbeit des FB erschlossen werden.
- Die internen Prozesse und verwaltungstechnischen Abläufe müssen neu angepasst werden, wenn Leistungen gegen Gutscheine abgerechnet werden sollen.
- Die Arbeit mit den Klienten aus dem Rechtskreis des SGB II muss neu überdacht und organisiert werden.

Es müssen neue Strategien zur Sicherstellung der Finanzierung und Arbeit des FB entwickelt werden. In Folge dessen, müssen neue Produkte entworfen und um dies zu schaffen auch Abläufe und Strukturen des FB verändert werden.

6 Konsequenzen des beschränkten Handlungsraumes und daraus entstehende Konflikte

6.1 Wertebasis

Die oben beschriebenen Veränderungen und Einflüsse in der Unternehmensumwelt zwingen uns über adäquate Methoden der Veränderung der Organisationsstruktur nachzudenken. Doch bevor über die Konsequenzen der geschilderten Einflüsse und die sich daraus ergebenden organisatorischen Ansprüche nachgedacht wird, soll zuerst über einen tiefer liegenden Aspekt des bevorstehenden Prozesses reflektiert werden.

Das Bewusstsein eigener Wertmaßstäbe und Prinzipien für die die eigene Organisation eintritt, müssen bei allen Entscheidungen eines (Veränderungs-)Managers eine Rolle spielen. Letzten Endes sind es unsere Werte und Überzeugungen, die unser Handeln bestimmen. Sie bestimmen, ob wir ein gutes oder ein schlechtes Gefühl bei dem haben, was wir tun. Es ist kaum längere Zeit durchhaltbar, in einer Umgebung leben und arbeiten zu müssen, die im Widerspruch zu den eigenen Überzeugungen steht. Es dürfen nicht zu viele Kompromisse bezüglich der eigenen Ansprüche gemacht werden. Damit neue Strukturen und auch der Weg zu diesen im Einklang mit den Werten des Einzelnen und der Unternehmensphilosophie stehen, müssen diese Wertbasen genauer betrachtet werden. Die grundsätzliche Frage lautet: "Wie gehen wir in Zukunft in unserer Arbeit mit Langzeitarbeitslosen um?".

Bei der Herstellung von neuen Produkten können Werte, Normen und das Menschenbild des "Konstruktors" in den Entwicklungsprozess einfließen. Wie beim Weben eines Teppichs, bei welchem der Handwerker mit Bedacht die verschiedenen Fäden und Farben auswählt um am Ende das gewünschte Ergebnis zu erhalten. Übertragen auf die Aufgabe der Organisationsentwicklung müssen auch wir auf die richtigen Zutaten bei unserem "Herstellungsprozess" achten, damit wir am Ende ein Ergebnis erhalten, das sowohl unseren pädagogischen, wirtschaftlichen und ethischen Ansprüchen Rechnung trägt. Die uns prägenden Normen und Werte sind noch aus einem weiteren Grund wichtig. Sie sind wichtig für den Weg des Veränderungsprozesses der durch Reaktion auf veränderte Marktbedingungen erfolgt. Gerade in Zeiten, in denen

Veränderungen sich überschlagen und ständig neue Faktoren und Widerstände auftauchen, ist die Besinnung auf die eigenen Ansprüche im Umgang miteinander wichtig. Ist das Arbeitsumfeld von Konflikten, Gegeneinander-Arbeiten, Machtspielen und Intrigen geprägt, ist es schwer mit freiem Kopf an den Problemen anderer zu arbeiten. Nicht nur das Ergebnis eines Entwicklungsprozesses ist wichtig, sondern auch der Weg dorthin. Wie dieser (mitunter lange) Weg gegangen wurde, ob mit oder gegeneinander, bleibt bei den beteiligten Personen haften und wirkt sich langfristig auf ihr Verhalten und ihre Motivation aus.

6.1.1 Normen und Werte des Caritasverbandes²⁷

Das Leitbild des Deutschen Caritasverbandes (im Folgenden als DCV abgekürzt), welches im Jahre 1997 beschlossen wurde, dient allen "Gliederungen des Deutschen Caritasverbandes als Orientierung und Richtschnur und richtet sich an alle ehrenamtlichen und beruflichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Es soll ihnen die Identifikation mit den Zielen und Aufgaben des Verbandes erleichtern."²⁸

Das Leitbild besteht neben einer Einführung aus fünf Teilen, einer Präambel, der Benennung der Ziele und Aufgaben, dem Organisationsprofil, dem Leistungsprofil und einer Schlussbemerkung. Im Leitbild wird Bezug genommen auf die Grundzüge des christlichen Menschenbildes und des christlichen Denken und Handelns. Dies hat konkrete Konsequenzen auf die geleistete Sozialarbeit und die dafür erforderlichen Strukturen.

Caritas wird verstanden als praktizierte Nächstenliebe, d.h. als konkrete Hilfe und Beistand für Menschen in Not. Dies wird als Grundauftrag der Kirche verstanden. Caritas ist also Teil der Kirche, sowohl strukturell, als auch im theologischen Sinne. Dieser Grundauftrag der Kirche, also der Gesamtheit der Gläubigen (römisch-katholischer Konfession) leitet sich aus der Bibel, bzw. genauer dem Evangelium ab. Darin wird das Leben und Wirken von Jesus Christus beschrieben. Dieses Wirken, bzw. die sich darin widerspiegelnde

²⁷ vgl. LEITBILD DES DEUTSCHEN CARITASVERBANDES, 1997

²⁸ <http://www.caritas.de/glossare/leitbild> (20.01.2012)

Haltung dem Menschen (dem Nächsten) gegenüber wird als Grundlage und Beispiel heutiger Caritas-Arbeit verstanden.

Der Caritasverband hat für sich aus diesem Verständnis heraus Ziele und Aufgaben definiert. Diese werden im Folgenden in Grundzügen dargestellt.

6.1.1.1 Ziele des Caritasverbandes

- Der Mensch ist in seiner unveräußerlichen Würde zu schützen. Diese ist ihm von Gott gegeben. Caritasarbeit verfolgt das Ziel, Benachteiligte und Schwache vor Ausgrenzung und Ausnutzung zu schützen, sie aber nicht zu vereinnahmen und daher ihre Selbsthilfekräfte zu entwickeln.
- Es wird auf ein solidarisches Miteinander in einer pluralistischen Welt hingearbeitet. Mit "allen Menschen guten Willens" (Zitat)²⁹ wird der Schutz von Minderheiten und die Überwindung von Vorurteilen angestrebt. Allen Menschen soll der Zugang zum Gemeinwohl, als auch die Gelegenheit einen Beitrag dazu zu leisten, ermöglicht werden.
- Freiheit, Gerechtigkeit und Frieden sind nur möglich, wenn alle Menschen weltweit daran in gleichem Maße teilhaben können. Der Einsatz für gerechte Lebensbedingungen, die Einhaltung der Menschenrechte und die Schaffung sozialer Mindeststandards sind erklärtes Ziel des DCV. Die Schöpfung muss als Grundlage menschlichen Lebens von diesen bewahrt werden.

6.1.1.2 Aufgaben des Caritasverbandes

- Der DCV bietet Hilfe für Menschen in geistiger, körperlicher, seelischer und materieller Not die in ihrem Umfeld oder sozialen Sicherungssystem keine ausreichende Hilfe erhalten.
- Der DCV ist Anwalt und Partner benachteiligter Menschen. Er "tritt gesellschaftlichen und politischen Entwicklungen entgegen" (Zitat)³⁰, die zu Benachteiligung und Ausgrenzung Einzelner oder ganzen gesellschaftlichen Gruppen führt.

²⁹ LEITBILD DES DEUTSCHEN CARITASVERBANDES, 1997, S.2.

³⁰ LEITBILD DES DEUTSCHEN CARITASVERBANDES, 1997, S.3.

- Sozial- und Gesellschaftspolitik werden durch den Caritasverband aktiv mitgestaltet. Auf gesellschaftliche Missstände wird öffentlich aufmerksam gemacht, dies dient der Förderung des Friedens in der Gesellschaft.
- Der DCV verschreibt sich der kontinuierlichen Qualifizierung Sozialer Arbeit.

Aus dem bisher Beschriebenen wird deutlich, dass die in Kapitel 5 beschriebenen Veränderungen der Rahmenbedingungen in der Arbeit mit Langzeitarbeitslosen zentrales Thema dieses Leitbildes sind.

In einer Situation wirtschaftlicher Erholung erfolgt die Umsetzung von Sparmaßnahmen, die eine intensive Arbeit mit Langzeitarbeitslosen kaum noch ermöglicht. Jetzt, da man die Chance hätte den Zustand "Langzeitarbeitslosigkeit" intensiv und nachhaltig zu bekämpfen, werden die Mittel für diese Aufgabe deutlich reduziert.

Der DCV und andere Sozialverbände haben diese Entwicklung kritisiert, konnten aber die Durchsetzung nicht verhindern. Hier treten unterschiedliche Wert- und Interessenkonflikte zw. dem DCV (den Sozialverbänden) und der Bundesregierung auf, welche die Reform beschlossen hat. Die Bundesregierung scheint sich mit dem Status Quo, also der Existenz von Langzeitarbeitslosigkeit zufrieden zu geben. Es scheint kein Glaube daran zu bestehen, dass man an diesem Zustand dauerhaft etwas verändern könnte, bzw. wenn man es doch könnte ist man nicht bereit, die damit verbundenen Kosten zu investieren. Dadurch wird die Situation der Langzeitarbeitslosen weiter zementiert, sie werden ins gesellschaftliche Abseits gedrängt. Dies läuft den oben beschriebenen Zielen und Aufgaben des DCV klar zuwider. Hier entsteht ein Wertkonflikt zwischen der Auffassung der Bundesregierung und des DCV.

- **Zentraler Konflikt 1: Der Staat will Geld sparen, die Arbeit mit Langzeitarbeitslosen wird beschränkt, diese Gruppe wird gesellschaftlich ausgegrenzt → Wertekonflikt mit dem Leitbild des DCV und allen Personen, die sich diesem verpflichtet fühlen.**

6.1.2 Wertmaßstäbe und Konsequenzen für den Fachbereich Arbeit

Im FB Arbeit sind insgesamt acht Personen (inkl. Fachbereichsleitung) tätig. Manche davon sind kirchlich sozialisiert, andere haben eine nicht-religiöse Erziehung genossen. Aus meiner Perspektive möchte ich behaupten, dass der Kern des Leitbildes des DCV von den meisten Mitarbeitern geteilt wird. Die Arbeit mit Personen, denen aufgrund verschiedener persönlicher Einschränkungen die Integration auf dem ersten Arbeitsmarkt nicht gelingt, wird von allen als eine sinnvolle Aufgabe wahrgenommen.

Die Beschlüsse der Bundesregierung stoßen auch hier, wie im vorigen Absatz beschrieben, auf Unverständnis und Widerspruch. Diese Entwicklung, aber auch die unter Kapitel 5 beschriebenen Einflüsse auf den Handlungsraum des FB, stellen diesen vor ein ethisches Dilemma. Dieses ergibt sich unter anderem aus dem weiter oben beschriebenen sozialwirtschaftlichen Dreiecksverhältnis. Die Verknappung finanzieller Ressourcen zwingt zur Suche nach alternativen Finanzierungsstrategien. Ein weiteres Problem ist auch die Abhängigkeit von Geldgebern, deren Verhalten man im Grunde kritisch gegenüber steht. So ist die Halbierung und Umwidmung der Pauschale für AGH-Maßnahmen kaum tragbar. Die Konsequenz, der Rückzug aus der Durchführung dieser Maßnahme wäre jedoch noch fataler, als der in Kürze eintretende (ungünstige) Zustand. Daher werden die neuen Bedingungen widerwillig akzeptiert. Die Akquise neuer Mittel nimmt weitere Zeit in Anspruch, die der Arbeit mit den Klienten fehlt. Dieser Umstand und die damit verbundene Bedrohung des eigenen Arbeitsplatzes, lenken von der täglichen Arbeit ab. Die Erhaltung guter persönlicher Beziehungen zu den Kollegen hat einen hohen Stellenwert, so dass die Lösung dieses Problems Priorität hat.

- **Erweiterung des Konfliktes 1: Die Dimension des Konfliktes 1, nämlich das Aufeinandertreffen verschiedener Wertbasen wird hier noch verschärft: Viele Mitarbeiter haben einen Beruf im Sozialwesen ergriffen, weil sie diese Tätigkeit als etwas Erstrebenswertes erachten. Nun ist man gezwungen vorerst in eigener Sache zu agieren und den eigenen Arbeitsplatz zu sichern,**

so dass für die Arbeit mit den Klienten der Sozialen Arbeit weniger Zeit zur Verfügung steht.

- **Konflikt 2: Die finanziellen Mittel des Caritasverbandes werden eingeschränkt → Um handlungsfähig zu bleiben müssen neue Finanzierungsquellen erschlossen, bzw. neue Rahmenbedingungen akzeptiert werden, obwohl sie nicht den Ansprüchen des FB genügen.**
- **Erweiterung des Konfliktes 2: Um weiterhin ausreichend mit finanziellen Mitteln ausgestattet zu sein findet automatisch eine Fokussierung auf Projekt- und Maßnahmeteilnehmer mit wenig Vermittlungshemmnissen statt. Die erfolgreiche Arbeit mit diesen erzeugt höhere Einnahmen → Hier kommt es zu einem Creaming-Effekt. Obwohl es das Ansinnen des CV ist mit Benachteiligten zu arbeiten, orientiert man sich an der Arbeit mit der Gruppe der "stärkeren" Klienten.**
- **Konflikt 3: Kollegen sollen wegen guter persönlicher Beziehungen gehalten werden. Auch Arbeitslosigkeit soll von ihnen abzuhalten werden → Diese Motivation hat Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeiter und steht einer rein rationalen, logischen, betriebswirtschaftlichen Überlegung entgegen. Nach dieser müssen nicht finanzierte Tätigkeiten eingestellt und entsprechendes Personal freigesetzt werden.**

Bezogen auf die internen Abläufe und Zuständigkeiten des FB existieren weitere Wertkonflikte. Diese sind bedingt mit der oben beschriebenen Situation in Verbindung zu bringen. Trotzdem spielt der Kontext der aktuellen Entwicklung eine Rolle. Bei einer Verschärfung der äußeren Umstände werden sich die im Folgenden beschriebenen Konflikte ebenfalls verstärken.

Innerhalb des Fachbereiches erfüllen die Mitarbeiter verschiedene Aufgaben und Funktionen. Die Fachberater führen Gespräche mit Klienten, fungieren als Netzwerker mit anderen Organisationen des Sozialwesens und den Einsatzstellen der Maßnahmeteilnehmer. Darüber hinaus haben Sie Aufgaben im Berichtswesen und verwaltende/überwachende Funktionen zu übernehmen.

Die Mitarbeiter des Fachbereiches sind meist in je zwei Projekten des Fachbereiches involviert. Manche Mitarbeiter übernehmen auch die Funktion der Projektleitung. Die Mitarbeiterinnen der FB-internen Verwaltung handhaben die Auszahlung von Geldern an die Klienten des FB, überwachen den Eingang von Krankmeldungen (z.B. der AGH-Teilnehmer), organisieren den Briefverkehr und pflegen das EDV-System mit relevanten Daten. In Folge der unterschiedlichen Aufgaben und Funktionen innerhalb des FB, kombiniert mit Zeitdruck, kommt es zeitweilig zu Konflikten über das jeweilige Vorgehen, bzw. die Prozessabläufe. Erfahrungsgemäß treten folgende Schwierigkeiten wiederholt auf:

- Verschleppung von verwaltungstechnischen Vorgängen
 - Unklare Kommunikation zwischen Verwaltung und Fachberatern
 - Abweichende Meinungen über die Prioritäten von Tätigkeiten zw. Projektverantwortlichen und Projektmitarbeitern
 - Differenzen über das Vorgehen mit Klienten in der Fallarbeit unter versch. Fachberatern
- **Konflikt 4: Widerstreitende Bewertung bei der Relevanz der verschiedenen Tätigkeiten, abhängig von der Aufgabe und Position des individuell Betroffenen.**

Ein letzter Punkt ist der zu beobachtende Fakt, dass insbesondere jüngere Mitarbeiter ohne familiäre Verpflichtungen dazu neigen, die eigenen Prioritäten zu vernachlässigen. Sie übernehmen vermehrt Aufgaben und investieren Zeit, obwohl es möglicherweise andere, bessere Lösungen gäbe. Es ist zu beobachten, dass sich manche Mitarbeiter besonders lange in den Abend hinein in ihren Büros aufhalten, um die anfallende Arbeitslast zu bewältigen. Dieser Umstand sorgt immer wieder für Diskussionen unter Kollegen und Führungskräften.

- **Konflikt 5: Junge Kollegen haben Schwierigkeiten bei der Trennung von beruflichen und privaten Prioritäten. Die Verantwortlichen für den FB sehen sich in einem Dilemma. Auf diese Weise wird zwar**

eine Entlastung für den FB erreicht, als Leitung sieht man aber auch die Fürsorgepflicht für die entsprechenden Mitarbeiter.

6.1.3 Beschreibung der eigenen Wertmaßstäbe und Einordnung der beschriebenen Probleme

Die oben beschriebenen (Wert-)Konflikte treffen für mich, den Autor dieser Arbeit ebenfalls zu. Ich fühle mich den Grundsätzen des Caritasverbandes in ihrem Kern verpflichtet. Darüber hinaus spricht mich das folgende Zitat, entnommen aus dem Leitbild des DCV, besonders an:

"Das Leitbild des Deutschen Caritasverbandes ... formuliert Aufgaben und Ziele, Herausforderungen und Perspektiven. ... Es richtet sich an alle ehrenamtlichen und beruflichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und will ihnen die Identifikation mit den Zielen und Aufgaben erleichtern. ... Die im Leitbild niedergelegten Grundsätze beziehen sich auf die gegenwärtige Arbeit. Sie zeigen zugleich Perspektiven der Weiterentwicklung auf.

Die Spannung zwischen Bestehendem und jeweils Anzustrebendem zwingt zu ständiger Überprüfung der Aufgaben."³¹

Neben der Identifikation mit dem Leitbild des DCV finde ich den Gedanken der Weiterentwicklung wert hervorgehoben zu werden. Es wird eingestanden, dass es nie einen Zustand völliger Zufriedenheit geben wird, in dem sich alle sozialen und materiellen Bedürfnisse der deutschen Gesellschaft in einem gerechten, ausgeglichenen Verhältnis befinden. Missstände und die Arbeit dagegen gehören zur Aufgabe des Caritasverbandes und seiner Mitarbeiter. Genauso ist es unsere Aufgabe zu überprüfen, ob die Mittel die wir einsetzen, um die von uns anerkannten Ziele und Werte zu erreichen, zeitgemäß sind. Diese Arbeit soll dazu beitragen genau diese Aufgabe zu erfüllen, in dem sie Erwägungen über neue Verfahrensweisen und Problemlösungsstrategien anstellt.

³¹ LEITBILD DES DEUTSCHEN CARITASVERBANDES, 1997, S.1.

Wenn bei der Entwicklung des FB Wege beschritten werden sollen, die diesen mittel- und langfristig voranbringen, d.h. durch die Mitarbeiter qualitativ gute Ergebnisse erreicht werden, müssen die hier beschriebenen Konflikte im Verlauf der Lösungssuche aufgegriffen und konstruktiv bearbeitet werden. Die genannten Konflikte zeichnen sich jeweils durch die Überschneidung verschiedener Wertmaßstäbe und Interessen der beteiligten Konfliktparteien aus. Es kommt zu einer Überlappung von Konfliktebenen, z.B. das Gegeneinanderwirken von finanziellen Ressourcen und diesbezüglichen Verwendungsabsichten. Diese Konflikte oder auch Probleme führen immer wieder zu den verschiedenen Dilemmata. Im Folgenden werden diese Probleme als "wilde"³² Probleme bezeichnet.

Zur besseren Einordnung des bisher Gesagten und zum Verständnis wilder Probleme, soll die folgende Beschreibung ihrer typischen Merkmale dienen.

6.1.4 Merkmale wilder Probleme:³³

1. Ein wildes Problem lässt sich bei dem Versuche der Zähmung (Lösung) nicht in seiner ganzen Komplexität beschreiben. Es sind immer nur Teilaspekte sichtbar.
2. Es lässt sich nicht mit Bestimmtheit sagen, wann ein wildes Problem gelöst ist. Es gibt immer nur Zwischenlösungen.
3. Jedes wilde Problem ist auch Teil eines höherstufigen wilden Problems. Es existiert eine Verkettung nach dem Muster: Ein Problem im Problem, im Problem, etc.
4. Ein wildes Problem kann unterschiedlich beschrieben werden. Die jeweilige Beschreibung speist sich aus der Werthaltung des Beschreibenden. Durch diese Werthaltungen existieren unterschiedliche Beschreibungen vom Ist- und Sollzustand einer Situation.
5. Die Lösung, bzw. Zähmung ist nie nur richtig oder nur falsch. Bei der Lösung von wilden Problemen werden oft "strategische" Wahrheiten verwendet, also zweckgebundene Interpretationen der Realität.

³² STRUNK in MAELICKE, 2005, S.157.

³³ vgl. STRUNK in MAELICKE, 2005, S.157.

6. Wilde Probleme sind einzigartig. Lösungen für ein wildes Problem sind nicht oder nur bedingt auf andere übertragbar.
7. Die Lösung eines wilden Problems kann nicht rückgängig gemacht werden. Die Herstellung des Zustandes vor dem Versuch der Lösung ist nicht machbar.
8. Wer einen Lösungsversuch für ein wildes Problem unternimmt, darf im Grunde keine Fehler machen. Jedoch bestehen für wilde Probleme keine fehlerfreien Lösungen. Der Problemlöser steht also vor einem Dilemma, da er auf jeden Fall in gewisser Weise Fehler begeht. Er muss seine Lösung individuell vor den Problembeteiligten verantworten.
9. Die Folgen der Lösung eines wilden Problems muss von den Problembeteiligten ausgehalten werden. Die Beteiligung der von der Lösung Betroffenen bei dem Prozess der Lösung ist daher unerlässlich.

"Zahme"³⁴ Probleme unterscheiden sich von "wildem" Problemen durch einfache Ursache-Wirkung-Ketten. Die Problemstellung führt fast automatisch zu einer funktionierenden Lösungsstrategie. Bei wilden Problemen existieren keine klaren Beziehungen zwischen Ursache und Wirkung. Den komplexen Wirkungszusammenhängen, die unterschiedlichen Werthaltungen entspringen, kann man sich nur diskursiv annähern.

Das Entwicklungsziel für den FB Arbeit muss lauten:

Implementierung geeigneter Prozesse und Verfahren zur Entflechtung und Lösung der beschriebenen wilden Probleme. Dieser Lösungsfindungsprozess wird nur schrittweise erfolgen können und möglicherweise nie komplett abgeschlossen werden. Er fordert einen ständigen Abgleich des IST- und SOLL-Zustandes (Wo befinden wir uns jetzt und wo wollen wir hin?). Die Lösungen für die wilden Probleme des FB Arbeit werden immer wieder neu erarbeitet werden müssen und zwar unter Einbeziehung aller Beteiligten. Die wichtigsten Konsequenzen aus den Merkmalen wilder Probleme lassen sich wie folgt zusammenfassen:³⁵

³⁴ STRUNK in MAELICKE, 2005, S.157.

³⁵ vgl. STRUNK in MAELICKE, 2005, S.157.

- Durch den Veränderungsprozess Betroffene, müssen an der Entwicklung eines Planungsprozesses für die Organisation von Veränderung beteiligt werden.
- Der gesamte Prozess muss transparent sein; eine Einflussnahme durch Betroffene muss so leicht wie möglich gestaltet werden.
- Die Planung eines solchen Prozesses bedeutet vor allem die "Organisation von Wertkonflikten"³⁶.
- Der Planer dieses Prozesses muss seine persönliche Wertebasis anderen Betroffenen vermitteln können.

6.2 Strategien der Erneuerung

Ein Ansatzpunkt zur Initiierung eines Lösungsprozesses der beschriebenen wilden Probleme stellen so genannte Erneuerungsstrategien dar. Darunter sind Vorgehensweisen zu verstehen, die auf der operativen Ebene anzusiedeln sind und den FB Arbeit mittelfristig aus seiner prekären Lage befreien sollen. Mit der Durchführung dieser Strategien, bzw. Maßnahmen kann sowohl an der Erweiterung des Handlungsraumes, als auch an der Lösung wilder Probleme gearbeitet werden. Neue Strategien lassen sich auch umsetzen ohne die grundsätzlichen Probleme des FB Arbeit zu berühren. Diese hätten aber in diesem Fall weiterhin Bestand.

Nicht die umgesetzte Strategie führt zur Lösung (-sannäherung) eines wilden Problems, sondern die Art und Weise ihrer Umsetzung.

Vorbemerkung: In diesem Kapitel finden sich Vorschläge möglicher Verhaltensstrategien. Aufgrund der aktuellen Entwicklungen, die z.T. noch nicht endgültig überschaubar sind und der Tatsache, dass das komplette Arbeitsfeld des FB Arbeit häufigen Neuregulierungen ausgesetzt ist, lässt sich m.E. nur kurz- bis mittelfristig planen. Langfristige Planung ist nur bedingt möglich, daher sind die unter diesem Punkt zusammengefassten Empfehlungen nur als "interessante Optionen" zu verstehen.

³⁶ STRUNK in MAELICKE, 2005, S.157.

Die grundsätzlichen Strategieempfehlungen lassen sich folgendermaßen unterteilen:

Strategien zur Sicherstellung der Finanzierung des FB Arbeit

- Erhaltung bereits verfügbarer Dienstleistungen und Finanzierungsformen
- Entwicklung neuer Finanzierungsmöglichkeiten

Strategien zur Entwicklung / Aufrechterhaltung von Angeboten des FB Arbeit

- Strategien zur Sicherstellung intensiver und qualitativ hochwertiger Arbeit mit den Klienten des FB
- Strategien zur Entwicklung neuer, finanzierbarer Maßnahmen (auch gegen politische Trends)

Die genannten, grundsätzlichen Strategien werden im Folgenden detaillierter ausgeführt und in kurz-, mittel- und langfristige Strategien unterteilt.

Kurzfristig:

- Übernahme bisheriger Aktivitäten des FB Arbeit in den Maßnahmenkatalog des Bildungsträgers um in der Lage zu sein erbrachte Leistungen bei Bedarf abrechnen zu können: Verbesserung/Erstellung von Bewerbungsunterlagen, Bewerbungstrainings, Coaching + Berufsberatung, Fortbildungen, etc.
→ verfolgte Strategie: Neues Finanzierungsmodell für bereits vorhandene Leistungen.
- Umverteilung der Klienten des Fachbereiches auf die verschiedenen Projekte um eine Betreuung sicher stellen zu können (bereits erfolgt).
→ verfolgte Strategie: Sicherstellung intensiver und qualitativ hochwertiger Arbeit mit den Klienten des FB

- **AGH-Maßnahmen** als Schaltstelle sowohl zwischen den diversen Einrichtungen und Institutionen als auch intern, als "Verteiler" von Klienten auf verschiedene Maßnahmen und Projekte.

Mittelfristig:

- **AGH-Maßnahmen:** In Zukunft sind 3 Formen der Zusammenarbeit denkbar:
 - 1. Der FB Arbeit arbeitet wie gewohnt mit den AGH-Kräften in Caritas-Einsatzstellen, ggf. auch den kirchl. Kindergärten.
 - Einsatzstellen ohne Verbindung zum Caritasverband (z.B. Tierparks) verzichten auf die Pauschale, der FB Arbeit fungiert als externer Dienstleister.
 - Personen in einer AGH-Maßnahme, die nicht über den FB Arbeit organisiert wird, erhalten einen Aktivierungsgutschein und sind parallel zu ihrer Maßnahme im (Vermittlungs-) Coaching des FB Arbeit angedockt.
→ Strategie: Erhaltung des bisherigen Angebotes und bisherigen Finanzierungsform soweit möglich.

- **BILDUNGSTRÄGER:** Umarbeitung von bisher über ESF finanzierte Projekte auf Abrechnung über das Gutscheinmodell, bzw. der Förderung direkt über das Jobcenter (sofern dieses einen Bedarf signalisiert): Dies wäre für die Projekte AsS, JuP 4 und BlS möglich.
→ Strategie: Erhaltung bereits verfügbarer Dienstleistungen + Finanzierungsformen.

- **BILDUNGSTRÄGER:** Entwicklung von neuen Angeboten des Bildungsträgers (zuerst wenige Angebote mit bereits vorhandenen Kenntnissen des Verbandes). Die Angebote sollten punktuell für Kunden aus dem SGB III - Bereich organisiert werden (z.B. Ausbildung zum Alltagsbegleiter), als auch gezielt für langzeitarbeitslose Personen mit multiplen Vermittlungshemmnissen aus dem SGB II -Sektor.

Beispiele: Ausbildung zum Alltagsbegleiter, Kommunikationstrainings, Schulden-Präventions-Kurs. Das Angebot kann je nach Bedarf und Ressourcen weiter entwickelt werden. Umsätze über Bildungsträgerangebote stellen frei verfügbares Kapital dar. Daher sollten entspr. Angebote gezielt geplant und kalkuliert werden.
--> Strategie: Erschließung eines neuen Marktsegmentes/neuer Finanzierungsformen

- **KOOPERATIONSPARTNER:** Gezielter Beziehungsauf- und Ausbau zu seriösen und sozial eingestellten (Zeitarbeits)Firmen (zwecks Vermittlung von Klienten). Ggf. ist auch die Verknüpfung von Angeboten des Bildungsträgers in Kooperation mit diesen Unternehmen möglich.
--> Strategie: Verbesserung des Zugangs zum 1. Arbeitsmarkt. Aufbau neuer Angebote.

- **ESF:** Bei der Akquise regionaler ESF-Mittel sollte versucht werden den Status Quo zu halten, andere ESF-Programme und Ausschreibungen (z.B. von Bund und Land) sollten verstärkt gesucht und entsprechende Projekte konzipiert werden.
→ Strategie: Entwicklung neuer Finanzierungsmöglichkeiten

- **KUNDENORIENTIERUNG:** Langzeitarbeitslose mit multiplen Vermittlungshemmnissen sollten verstärkt in den Focus der Maßnahmeplanung genommen werden. Der Caritasverband sollte eine Angebotspalette beibehalten, bzw. weiter entwickeln, die dem "schwierigen" Klientel eine Entwicklung ermöglicht (z.B.: Von der "JuP"-Teilnahme über die AGH-Maßnahme in eine Anstellung). Sowohl wirtschaftliche (große Anzahl potentieller Klienten), als auch ethisch-moralische Überlegungen führen zu diesem Schluss.

Langfristig:

- Nutzung des Projektes JobNet (BIWAQ) aufgrund seines offenen Charakters und der Möglichkeit, vielfältige Maßnahmen platzieren zu können, als Experimentierfeld für zukünftig geplante Aktivitäten des FB. Über das Projekt werden Kontakte in die lokale Wirtschaft geknüpft, die zukünftig von Nutzen sein können.
- Kontaktaufnahme zu Rentenversicherungsträgern und Krankenkassen um diese als Finanzier der Arbeit mit ihren Versicherten zu gewinnen. Ggf. sollte hier die Vernetzung mit dem Bereich der Gemeindepsychiatrie verstärkt werden.
- Ausbau der Aktivitäten/Geschäftsfelder der Integrationsfirma Caridel (Tochtergesellschaft des CV), um Langzeitarbeitslosen mit multiplen Vermittlungshemmnissen vermehrt Angebote unterbreiten zu können.
- Nutzung des Programmes "Passiv-Aktiv-Transfer" der Landesregierung zur Integration von Langzeitarbeitslosen in den Arbeitsmarkt.

7 Zukunftsperspektive aus der Sicht der am Veränderungsprozess beteiligten Personen

Im Rahmen dieser Arbeit wurde eine Befragung der Führungsebene des CV und des FB Arbeit durchgeführt. Die Befragung dient der Verifizierung oder Falsifizierung der vom Autor getätigten Aussagen über die aktuelle Situation des FB Arbeit und der möglichen Entwicklungsstrategien. Außerdem sollen erste (potentielle) Widerstände und Lösungsansätze aus Sicht der Führungsebene erhoben werden.

Die Entscheidung für die Top-down Perspektive und gegen eine zusätzliche Befragung der Mitarbeiterschaft fiel aus verschiedenen Gründen. Erstens ist die Festlegung der grundsätzlichen Strategie, in welche Richtung der FB Arbeit sich entwickeln sollte, Aufgabe des oberen Managements. Zum Zweiten ist die Einbeziehung der Mitarbeiterschaft Teil des Change Management-Prozesses. Wie zu Beginn der Arbeit dargestellt, ist die Leitungsebene für die Festlegung der Parameter eines Veränderungsprozesses verantwortlich. Eine Befragung von Mitarbeitern muss durch diese legitimiert werden. Es steht dem Management frei die Form der Mitarbeiterbeteiligung zu wählen, ebenso ob die Mitarbeiter überhaupt einbezogen werden sollen (was jedoch zu empfehlen ist). Für diesen Schritt war es zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Arbeit noch zu früh. Eine Einbeziehung ist als Folge und auf Grundlage dieser Arbeit in Betracht zu ziehen. Darauf wird aber zu einem späteren Zeitpunkt noch einmal eingegangen werden.

Den Befragten wurden im Rahmen der Befragung die Kernaussagen der Kapitel 5 (Situationsanalyse) und 6.2 (Strategieempfehlungen) vorgelegt.

7.1.1 Vorstandsvorsitzender

Der Vorstand des Caritasverbandes Bruchsal e.V. bildet sich aus zwei Personen. Jeder Person sind gewisse Bereiche zugeordnet. Der Vorstandsvorsitzende ist für den Bereich Jugend, Familie und Arbeit

Ansprechpartner, also auch für Angelegenheiten des FB Arbeit. Er ist seit dem Jahr 2003 als hauptamtlicher Vorstand im Caritasverband Bruchsal e.V. tätig. Er ist Mitglied in verschiedenen überregionalen, bzw. auf Diözesanebene angesiedelten Gremien und Arbeitskreisen. Er vertritt den Caritasverband in Verhandlungen, z.B. mit der Arbeitsagentur Karlsruhe, etc.

1. Teilen Sie das Ergebnis meiner Analyse?

Grundsätzlich teile ich die Analyse, ja. Wie Sie schreiben besteht nun die Möglichkeit, bzw. ist es erforderlich Ausschreibungen über SGB III §45 Vermittlungsgutscheine zu akquirieren. Die Finanzierung von AsS über 2012 hinaus ist unsicher, evtl. lässt sich das Projekt künftig zusätzlich über das Landesprogramm (Schulen) finanzieren, vielleicht sogar über das SGB VIII.

2. Teilen Sie meine Strategie-Vorschläge?

Grundsätzlich ja: Eine Priorität sehe ich in der internen Vernetzung des CV und der Vernetzung mit Wirtschafts- und Industrieunternehmen (kurz- und mittelfristig). Eine Kooperation mit andern Bildungsträgern sehe ich aufgrund rückläufiger Mittel im Eingliederungstitel eher kritisch. Langfristig sollten Rehaträger als Finanzier von Maßnahmen aktiviert werden, evtl. können auch außerbetriebliche Ausbildung für Benachteiligte angeboten werden (aber eher schwierig).

3. Was wären aus Ihrer Sicht die größten Widerstände?

Eine reine Fokussierung auf Bildungsträger-Angebote würde bedeuten:

- zunächst größeres Risiko (neuer Träger)
- andere Qualifikationen (Mitarbeiterschaft)
- Konkurrenz (andere Bildungsträger)

4. Wie sollten wir Ihrer Meinung nach damit umgehen?

- Umbau: Step by Step
- Umbau in : Beschäftigung und Teilzeit-/~Ausbildung
- Vernetzung Caritasdienste + FB Arbeit + Thema Armut und Ehrenamt

- Aufbau des Angebotes eines Bildungsträgers soll zwar dort wo es ergänzend Sinn macht geschehen, die Priorität sehe ich aber bei den oben genannten Punkten.

5. Wenn ich Ihr Change Management - Berater wäre, was wäre das für Sie wichtigste bei meiner Beratertätigkeit?

Sie müssen Lust haben Neues zu entwickeln (mit Anderen!) und Sie müssen ein guter Kommunikator und Motivator sein.

7.1.2 Bereichsleiter Jugend, Familie und Arbeit

Der Bereichsleiter des Bereiches Jugend, Familie und Arbeit ist seit 1993 beim Caritasverband beschäftigt. Ursprünglich als Religionspädagoge mit der Funktion der Vernetzung von Kirchengemeinden im Einzugsgebiet des Caritasverbandes. Die Bereichsleitung obliegt seit dem Jahr 2004 seiner Verantwortung. In diesem Bereich des Caritasverbandes Bruchsal sind die drei Fachbereiche "Jugend", "Familie" und "Arbeit" zusammengefasst, wovon die Fachbereiche "Jugend" und "Arbeit" jeweils von einem der Bereichsleitung unterstellten Fachbereichsleiter geführt werden.

Die Bereichsleitung stimmt sich mit dem Vorstand des Caritasverbandes über die Aktivitäten des Fachbereiches ab, informiert diesen über aktuelle Entwicklungen und gibt für das Controlling relevantes Zahlenmaterial weiter. Er nimmt an Besprechungen und Verhandlungen mit der Führungsetage der Agentur für Arbeit Karlsruhe und Bruchsal teil.

Anträge für ESF-geförderte Projekte werden von ihm freigegeben, bevor eine endgültige Freigabe durch den Vorstand erfolgt. Auch die Vorstellung von Konzepten und Projekten bei den jeweiligen Stellen erfolgt z.T. über ihn.

Die strategische Ausrichtung des Fachbereiches, bzw. die Freigabe beabsichtigter Vorhaben und die Kommunikation dessen mit dem Vorstand des Verbandes obliegt seiner Verantwortung. Mit dem Fachbereichsleiter finden diesbezüglich regelmäßige Besprechungen statt.

1. Teilen Sie das Ergebnis meiner Analyse?

Die Analyse finde ich treffend. Sie spiegelt auch meine Erfahrungen voll und ganz wieder. Meine Erfahrung speist sich durch die tägliche Arbeit, aber auch durch Gespräche mit Mitarbeitern der Arbeitsagentur.

Zweifel habe ich nur an der Aussage, dass die Bruchsaler Kommunalpolitik offen für Vorschläge und Maßnahmen zur Reduzierung von Arbeitslosigkeit ist.

2. Teilen Sie meine Strategie-Vorschläge?

Ja – zu 100 %

- Wichtig ist vor allem den Fachbereich Arbeit als Bildungsträger zu platzieren
- Was mir fehlt ist das Angebot von langfristigen Arbeitsplätzen innerhalb des Verbandes für Langzeitarbeitslose mit multiplen Vermittlungshemmnissen
- Der Passiv-Aktiv-Transfer ist ein guter Ansatz, aber zu wenig.
- Idee „Bürgergeld“ oder die Arbeit in Einsatzstellen wird auf Dauer angelegt. (TN erhalten einen „Lohn“ für ihre Arbeit – evtl. 100,00 Euro mehr als jetzt in einer Einsatzstelle)

Das „Minimum Ziel“ ist zumindest die erwähnten langfristigen Maßnahmen umzusetzen.

3. Was wären aus Ihrer Sicht die größten Widerstände?

Widerstände sehe ich keine, aber Probleme beim „Passiv-Aktiv-Transfer“. Hier steht eine zu geringe Summe an Geld zur Verfügung.

4. Wie sollten wir Ihrer Meinung nach damit umgehen?

Durch entsprechende Öffentlichkeitsarbeit immer wieder auf die Lösungen hinweisen.

Der Vorstandsvorsitzende ist in entsprechenden Gremien vertreten, über diese sollte mehr Einfluss genommen werden.

5. Wenn ich Ihr Change Management - Berater wäre, was wäre das für Sie Wichtigste bei meiner Beratertätigkeit?

Priorität Nr. 1: Gezielte Entwicklung von neuen Angeboten des Bildungsträgers „Fachbereich Arbeit“ für langzeitarbeitslose Personen mit multiplen Hemmnissen.

7.1.3 Fachbereichsleiter Arbeit

Der Fachbereichsleiter des FB Arbeit ist diplomierter Sozialpädagoge (BA) und seit 2001 beim Caritasverband Bruchsal tätig. Die Fachbereichsleitung übernahm er im Jahr 2009.

Der Fachbereichsleiter fungiert als Schnittstelle zur mittleren und oberen Führungsebene des Verbandes. Die Abstimmung mit anderen Stellen innerhalb des Verbandes als auch mit externen Unternehmen und Partnern fallen in seinen Zuständigkeitsbereich. Er tauscht sich mit den verschiedenen Projektmitarbeitern über die aktuellen Gegebenheiten und Entwicklungen in den einzelnen Projekten aus und leitet relevante Information an die Bereichsleitung weiter. Außerdem ist er selbst an der Betreuung und Beratung von Personen in einer AGH-Maßnahme beteiligt.

Darüber hinaus ist er Mitgeschäftsführer der Integrationsfirma CariDel GmbH und der Culintas GmbH, beides zu 51% Tochtergesellschaften des Caritasverbandes in Kooperation mit jeweils einem gewerblichen Partner.

1. Teilen Sie das Ergebnis meiner Analyse?

- Im Großen und Ganzen ja. Wir sind bereits ein zertifizierter Bildungsträger, das ist ein wichtiger Schritt gewesen.
- Die Zahl der Menschen mit ergänzenden Leistungen ist stark gestiegen...ein Lohn reicht oft nicht mehr aus...diese Gelder fehlen bei Maßnahmen und Betreuung "reiner" ALG II-Empfänger.
- Die zukünftige Herausforderung lautet: Qualitative Arbeit weiterhin aufrecht erhalten (dies ist schwer wegen des deutlich erhöhten Verwaltungsaufwandes).
- Eine Kostenübernahme von in ESF sinnvoll durchgeführten Projekten-- nach deren Auslaufen (z.B. AsS) ist schwierig oder kaum möglich

- Das Abhängigmachen von nur einem oder zwei Geldgebern, z.B. ESF-Gremium ist gefährlich. Sollten in einem Jahr zu wenig ESF-Gelder bewilligt werden, müsste Personal abgebaut werden.

2. Teilen Sie meine Strategie-Vorschläge?

- Die genannten Strategievorschläge teile ich. Die Entwicklung als Bildträger ist sinnvoll, sowohl um neue Finanzierungsquellen zu erschließen, als auch für die Außenwirkung. Belegte, sinnvolle Angebote mit gutem Ruf stärken das Profil des CV nach außen. Das ist hilfreich, wenn man mit Rentenversicherungsträgern und Krankenkassen ins Gespräch kommen möchte.
- Das Ziel: Langfristig sollten wir uns als Bildungsträger mit breit gefächertem Angebot platzieren. Wir sollten die ÖA verstärken, uns immer wieder ins Gespräch bringen.
- Wir sollten nicht nur regionale ESF-Mittel beantragen, sondern auch auf Landes- und Bundesebene; Rententräger ansprechen; Generell: Wir sollten uns bemühen weitere Geldgeber finden.
- Eine Koop. mit CJD als Partner (Teilzeitausbildung für Frauen) wird angestrebt, es soll keine Konkurrenz entstehen.
- Die interne Vernetzung sollte verstärkt werden, kurze Wege sind sinnvoll, denn manche Aufgaben können innerhalb des Verbandes weiter gegeben werden.
- Für die Betreuung von AGH-Maßnahmen sehe ich leider keine guten Perspektiven, Maßnahmen für Langzeitarbeitslose sind aber sehr sinnvoll und gewollt.

3. Was wären aus Ihrer Sicht die größten Widerstände?

- Der CV zahlt nach AVR/TVÖD...Konkurrenten am Bildungsmarkt zahlen weniger...finanzierende Stellen setzen diese niedrigeren Jahresgehälter an.
- AGH ist nicht gut angesehen und wird öffentlich kritisiert, obwohl sie besser sind als ihr Ruf (AGH's vermitteln nicht, sondern machen fit für 1. Arbeitsmarkt)

4. Wie sollten wir Ihrer Meinung nach damit umgehen?

Entsprechende Angebote des Bildungsträgers müssen effizienter gestaltet sein (um höhere Gehälter auszugleichen).

5. Wenn ich Ihr Change Management - Berater wäre, was wäre das für Sie Wichtigste bei meiner Beratertätigkeit?

In der Projektarbeit sind wir sehr gut, die aktuelle Frage ist aber: Wie sehen die Schritte zu einem konkreten, qualitativ hochwertigen Angebot als Bildungsträger aus? Wo sind Bedarfe? Was wären mögliche Maßnahmen? Wie entwickeln wir diese? Wie sieht der Prozess dorthin aus?

Wichtige Anmerkung:

Die logische Konsequenz des Aufbaus eines Angebotes als Bildungsträger bedeutet eine erhöhte Nachfrage nach Räumen. Diese Nachfrage kann in der derzeitigen Gebäude-/Raumsituation sicher nicht erfüllt werden. Der FB Arbeit müsst aus dem Hauptsitz des CV ausziehen.

8 Zusammenfassung der Kapitel 6 und 7

Der Vorstand stimmt der Analyse grundsätzlich zu. Vor allem die Angebote des Coachings und der Sozialberatung sollten in das Angebot des Bildungsträgers aufgenommen und zertifiziert werden. Für das über regionale ESF-Mittel nicht länger förderbare Projekt AsS, sind evtl. weitere Finanzierungsmöglichkeiten über das Landesprogramm oder das SGB VIII vorhanden.

Auch die Strategieempfehlungen finden grundsätzlich Zustimmung. Der Ausbau der internen und externen Vernetzung hat Priorität. Außerdem sollte eine sinnvolle Entwicklung des Bildungsträgers vorangetrieben werden. Dort wo es machbar ist und nur ein geringes Maß an Widerständen herrscht, bzw. der Caritasverband bereits Kompetenzen besitzt und ein Angebot des Bildungsträgers bestehende Tätigkeiten ergänzt, sollten entsprechende Modelle entwickelt und zertifiziert werden.

Eine Schwierigkeit wird darin gesehen ein komplett neues, eigenständiges Angebot eines reinen Bildungsträgers aufzustellen. Man wäre damit einer starken Konkurrenz und einem hohen Risiko ausgesetzt. Außerdem würden Mitarbeiter mit anderen Qualifikationen benötigt. Die partielle Entwicklung von Bildungsträgerangeboten ist zwar wichtig, sollte aber nur parallel zu anderen Vorhaben betrieben werden.

Umgang: Entwicklung des FB Arbeit als interne "Agentur" des CV, als interne Schaltstelle und Netzwerkknotenpunkt. Step by Step, in Richtung Beschäftigungsgesellschaft, als interner Dienstleister.

Der CM-Berater sollte ein guter Motivator und Kommunikator und Neues entwickeln.

Die Bereichsleitung stimmt der Analyse in fast allen Punkten zu, ebenso den Strategieempfehlungen (auch die langfristigen). Wichtig ist die Platzierung als Bildungsträger. Ebenso sollen Langzeitarbeitslose in den Verband integriert werden. Das Modell einer dauerhaften Förderung von Arbeitsplätzen für Langzeitarbeitslosen wäre wünschenswert.

Widerstände werden keine erwartet, außer die begrenzten finanziellen Mittel im Modell des Passiv-Aktiv-Transfer des Landesregierung.

Aufgrund dessen sollte die Öffentlichkeitsarbeit verstärkt werden. Über sinnvolle und gute Projekte des Verbandes soll informiert und geworben werden. Über die vorhandenen Netzwerke soll, soweit möglich, Einfluss auf aktuelle Entwicklungen genommen werden.

Ein CM-Berater hätte für die Bereichsleitung die Funktion Bildungsangebote für Langzeitarbeitslose zu entwickeln.

Die **Fachbereichsleitung** teilt die Analyse: Durch die stark gestiegene Zahl an Personen im Bezug von aufstockenden Leistungen, sind die Mittel für die Arbeit mit Personen, die sich ausschließlich über die Leistungen des SGB II finanzieren, geschrumpft. Mit der Zertifizierung zum anerkannten Bildungsträger nach AZWV ist schon ein großer Schritt getan, der dem FB Arbeit einen Vorteil verschafft. Die Abhängigkeit von nur einem oder zwei Geldgebern gefährdet den FB. Auf unerwartete Veränderungen, bzw. finanzielle Ausfälle kann kaum kurzfristig reagiert werden.

Die Strategievorschläge werden geteilt. Die Aktivität als Bildungsträger dient sowohl der Erschließung neuer Finanzierungsquellen und stärkt ebenso das Profil des FB und des Caritasverbandes. Langfristig sollte ein breit gefächertes Angebot entstehen. Mit dem CJD kann ggf. kooperiert werden. Eine verbesserte interne Vernetzung ist sinnvoll!

Widerstände werden vor allem in der Konkurrenz von etablierten Bildungsträger(angeboten) gesehen. Im Bereich der AGH-Betreuung ist kaum Entwicklungspotential.

Bei der Gestaltung von Bildungsträgerangeboten muss Effizienzsteigerung gegenüber den Konkurrenten erfolgen, wenn man marktfähig sein möchte. Der Weg zu einem Bildungsträger mit qualitativ hochwertigen Angeboten ist unklar. Die Prozessentwicklung durch einen CM-Berater ist gefragt.

Bei genauer Betrachtung dieser Zusammenfassung der kleinen, stichprobenartigen Befragung wird deutlich, dass einige Themen immer wieder genannt und behandelt werden. Die individuellen Sichtweisen bestätigen hauptsächlich zwei Trends:

1. Den FB Arbeit als Bildungsträger entwickeln. Gerade in diesem Punkt werden deutliche Anfragen an eine CM-Beratung gestellt. Der primäre Auftrag ist die Unterstützung der Entwicklung sinnvoller, qualitativer Bildungsträgerangebote.

2. FB Arbeit hat eine zentrale Funktion im Netzwerk des Caritasverbandes. Er fungiert als direkte Schnittstelle mit der Unternehmensumwelt des Verbandes und auch als interner Dienstleister.

Die aktuellen Entwicklungen innerhalb des Verbandes begünstigen diese Entwicklung: Die Funktion des FB Arbeit als interner Dienstleister könnte schon in naher Zukunft ausgebaut werden. Erst kürzlich (Ende Januar) erfolgte ein Beschluss der Leitungskonferenz des Caritasverbandes, der vorsieht Langzeitarbeitslose verstärkt in die einzelnen Bereiche des Caritasverbandes zu integrieren. Bisher existierten dazu lediglich "Absichtserklärungen" der einzelnen Bereiche. Nun wurde dieses Vorgehen durch die oberste Führungsebene beschlossen.

- **Diese beiden hier genannten Entwicklungstrends gilt es aufzugreifen und als strategische Vorgabe in den CM-Prozess zu implementieren.**

Außerdem erhielten folgende Entwicklungsstrategien die Zustimmung der Befragten:

- Erhaltung der Tätigkeiten in der Arbeit mit Personen in AGH-Maßnahmen soweit möglich
- Akquise von nicht-regionalen ESF-Mitteln
- Erschließung weiterer Finanzierungsquellen für die eigene Arbeit
- Intensive Vernetzung: Möglichkeiten der Integration von Langzeitarbeitslosen in den 1. Arbeitsmarkt
- Weiterhin neue Wege suchen in der Arbeit mit Langzeitarbeitslosen und der Finanzierung derselben.

Was bedeuten die sich hier abzeichnenden Veränderungen nun für den FB Arbeit, seine Strukturen, Produkte, Abläufe und seine Mitarbeiter?

Dieser Frage widmet sich das folgende Kapitel.

Im FB Arbeit existieren wie beschrieben fünf wilde Probleme, die der Lösung bedürfen, wenn der FB vernünftig weiter entwickelt werden soll:

- **Zentraler Konflikt 1: Die Mitarbeiter/innen sind gezwungen, vorerst in eigener Sache zu agieren und den eigenen Arbeitsplatz zu sichern, so dass für die Arbeit mit den Klienten der Sozialen Arbeit weniger Zeit zur Verfügung steht.**
- **Konflikt 2: Die finanziellen Mittel des Caritasverbandes werden eingeschränkt. Um handlungsfähig zu bleiben, müssen neue Finanzierungsquellen erschlossen werden, was auch ein Zustandekommen von Creaming-Effekten bedeuten kann. Ggf. müssen neue Rahmenbedingungen akzeptiert werden, obwohl sie nicht den Ansprüchen des FB genügen.**
- **Konflikt 3: Die Kollegen sollen nicht gekündigt werden, auch wenn betriebswirtschaftliche Gründe dagegen sprechen**
- **Konflikt 4: Widerstreitende Bewertung bei der Relevanz der verschiedenen Tätigkeiten, abhängig von der Aufgabe und Position des individuell Betroffenen.**
- **Konflikt 5: Junge Kollegen haben Schwierigkeiten bei der Trennung von beruflichen und privaten Prioritäten.**

9 Gestaltung des konkreten Veränderungsprozesses

9.1 Aktueller Stand bisheriger Entwicklungen und nächste Schritte

Wie in den vorangegangenen Kapiteln beschrieben steht der FB Arbeit des Caritasverbandes Bruchsal vor bedeutenden Veränderungen.

Wie ist nun mit den Ergebnissen dieser Befragung und dieser Arbeit zu verfahren?

Welche nächsten logischen Konsequenzen ergeben sich, wenn man die Theorie des Change Managements ernst nimmt und gewillt ist, seine Organisation auf bevorstehende Ereignisse bestmöglich vorzubereiten?

Diese Arbeit hat, wie zu Beginn der Befragung der Führungsebene bereits angekündigt eine "auflockernde" Funktion. Die Situation des FB Arbeit wird analysiert und eine Entwicklung prognostiziert. Damit rücken die sich verändernden Bedingungen für den FB weiter in das Bewusstsein der Mitarbeiterschaft. Viele dieser Veränderungen sind im Vorfeld bereits kommuniziert worden. Mit dem Überblick dieser Arbeit hoffe ich aber, den Blick für die Zukunft bei den von diesem Prozess Betroffenen schärfen zu können. Durch die Diskussion und Bewertung der hier dargebotenen Informationen wird die Bildung des Problem- und Veränderungsbewusstseins angeregt. Im Sinne des Prozessphasenmodells nach Doppler und Lauterburg kann diese Arbeit mehrere Funktionen erfüllen. Sie fungiert als erste Sondierung innerhalb der Situation, wie außerhalb des Unternehmens. Im Rahmen dieser Arbeit wurde eine top-down Perspektive des Managements eingeholt und eine erste Datenerhebung durchgeführt. Sie ist bereits Teil eines (Change Management-) Prozesses, der zwar noch nicht offiziell legitimiert wurde, aber in jedem Fall ablaufen wird. Es bietet sich also an, den Prozess an dieser Stelle strukturierend aufzugreifen, an der er nun steht und mit der Schaffung einer Projektgrundlage fortzufahren.

Es wurde eingangs dieser Arbeit bereits erwähnt: Die Mitarbeiter sind Teil der Lösung, nicht des Problems. Mit ihren Kompetenzen und Erfahrungen und ihrer individuellen Sicht auf die Situation und das Unternehmen sind sie der Schlüssel zu funktionierenden Lösungen. Wie empfiehlt es sich im Folgenden vorzugehen?

Den Mitarbeiter des FB Arbeit wird eine Situationsanalyse, angelehnt an die Analyse dieser Arbeit (evtl. ergänzt oder aktualisiert) vorgelegt.

Ergänzend dazu erhalten sie ein Fragenkatalog, der diverse Aspekte umfasst. Diese Befragung der Mitarbeiterschaft hat verschiedene Ziele. Zum einen geht es darum, den Blick für die Unternehmenssituation zu schärfen, dies erreicht man durch die Einbeziehung möglichst vieler Sichtweisen.

Zum anderen werden die Mitarbeiter/innen nach eigenen Ideen an Entwicklungsstrategien befragt, die Ergebnisse dieser Arbeit stehen ihnen dabei zuerst nicht zur Verfügung. Außerdem werden sie nach vermuteten Widerständen befragt, als auch nach Lösungsmodellen. Die Befragung sollte über die strategischen Überlegungen hinaus ausgedehnt werden. Die Befragung muss Auskunft darüber geben, wie die Befragten ihre persönliche (Arbeits-)Situation in der Zukunft bewerten. Sehen sie diese eher positiv oder negativ und welche Ursachen führen zu dieser Wahrnehmung?

Auf Basis dieser breit gefächerten Analyse, erhält man ein sehr detailliertes Bild der Situation und möglichen Verhaltensweisen. In Folge dieser Analyse ist es an der Unternehmensleitung die strategischen Ziele festzulegen, die als Rahmenbedingungen für die nächsten Tätigkeiten und Entwicklungen dienen.

9.2 Grundlagen einer lernenden Organisation³⁷

Veränderung hat auch immer etwas mit Lernen zu tun. Die Organisation und ihre einzelnen Mitglieder begeben sich mit dem Beginn eines Veränderungsprozesses auf "unbekanntes Terrain". Keiner weiß so recht was geschehen wird und auch das Ziel des Prozesses ist ggf. nur vage bekannt.

³⁷ vgl. SENGE, 2011.

Um sich zu verändern, müssen Organisationen lernen. Sie müssen sich neue Methoden, Kompetenzen und Sichtweisen aneignen, um die neu auftretenden Herausforderungen zu bewältigen, für die alte Lösungsmuster nicht mehr ausreichend sind.³⁸

"Um sich zu wandeln, müssen Organisationen lernen. Um die Entwicklungsfähigkeit und den Wandel zu fördern, müssen Organisationen lernen zu lernen."³⁹

Bei der Durchführung eines Change Management Prozesses geht es um die Verschränkung der bisher genannten Faktoren: Die Lösung der wilden Probleme, die Entwicklung von Erneuerungsstrategien und darauf aufbauenden Maßnahmen, die Entwicklung der Kompetenzen einer lernenden Organisation und natürlich das aktive Voranbringen des CM-Prozesses selbst. Die Entwicklung zur Lernenden Organisation erfolgt über fünf Disziplinen. Diese Disziplinen gilt es für die einzelnen Organisationsmitglieder zu meistern. Findet dieses statt, lernt die Organisation als Ganzes und entwickelt sich weiter.

9.2.1 Persönliche Entwicklung (Personal Mastery)

"*Personal Mastery* bedeutet, dass man seine persönliche Vision kontinuierlich klärt und vertieft, dass man seine Energien bündelt, Geduld entwickelt und die Realität objektiv betrachtet. Diese Inhalte machen die Disziplin der *Personal Mastery* zu einem wesentlichen Eckpfeiler der lernenden Organisation - zu ihrer geistigen Grundlage."⁴⁰

Organisationen können nur dann lernen, wenn ihre Mitglieder, also die Menschen, die in ihnen arbeiten, etwas lernen (wollen).

Es geht darum, stetig danach zu streben sich selbst zu verbessern, sich Kompetenzen anzueignen, um Ziele zu erreichen, die einem äußerst wichtig

³⁸ WÖHRLE, 2005, S.58.

³⁹ WÖHREL, 2005, S.59.

⁴⁰ SENGE, 2011, S.17.

sind. Persönliche Visionen besitzen einen enormen Einfluss auf unser Verhalten und können große Mengen an Energie freisetzen.

Unternehmen, die ihre Mitarbeiter in ihrer Persönlichkeitsentwicklung fördern wollen, sollten ein Klima schaffen, in dem das Entwickeln dieser Visionen und das Infragestellen eines Status Quo zur Norm werden.

9.2.2 Veränderung der mentalen Modelle

Mentale Modelle nennen wir tief in den Menschen verankerte, individuelle Annahmen und Deutungsmuster, mit deren Hilfe äußere Eindrücke analysiert und bewertet werden. Mentale Modelle sind meist un- oder teilbewusst, sie stellen eine Art "geheime Überzeugung" dar, die das menschliche Verhalten aber maßgeblich steuert. Diese Modelle sind sehr machtvoll und können je nach ihrer Art manch positive Entwicklung ersticken, weil sie diese im Vorhinein als unmöglich oder falsch klassifizieren.

Für die konstruktive Weiterentwicklung mentaler Modelle ist zum einen ein hohes Maß an Reflektionsvermögen erforderlich. Zum Anderen braucht es die Bereitschaft und die Fähigkeit zum Dialog. Es geht darum, sich intensiv mit seinen innersten Grundannahmen über die Welt und was einem darin begegnet auseinander zu setzen, z.B. das eigene, innere Bild über die Kolleginnen und Kollegen oder das eigene Unternehmen. Durch den Austausch mit anderen, durch das Darstellen des eigenen Standpunktes und das Öffnen für andere Haltungen kann hier eine Entwicklung stattfinden.

9.2.3 Gemeinsame Visionen

Eine Disziplin der lernenden Organisation ist es, aus den Visionen des Einzelnen eine gemeinschaftliche Vision zu entwickeln. Es geht darum, in seinem Team, seinem Unternehmen auf ein höheres Ziel hinzuarbeiten. Das Gefühl einer gemeinsamen Bestimmung führt Menschen zusammen und treibt sie an. Es weckt die Motivation sich weiter zu entwickeln, d.h. auch weiter zu lernen. Die Entwicklung einer echten gemeinsamen Vision ist in der Lage, die Kultur einer Organisation zu verändern. Die erfolgreiche Ausübung dieser Disziplin schafft gemeinsame zukünftige Szenarien, die Mitarbeiter in ihrem

Wirken "beflügeln". Diese Disziplin lehrt aber auch, dass die Annahme einer solchen Vision auf Freiwilligkeit basiert. Wird sie "von oben" verordnet hat sie keine oder sogar negative Auswirkungen auf die entsprechende Gruppe, bzw. das Unternehmen.

9.2.4 Teamlernen

Ein Team kann die Fähigkeit erlernen, gemeinsam Lernerfahrungen zu machen. Auf diese Weise kann es Erkenntnisse erlangen und manche Lernaufgaben schneller bewältigen, als es der Einzelne für sich genommen könnte. Wichtig für diese Disziplin ist die Fähigkeit des Dialoges, des intensiven Sich-auf-das-Gegenüber-Einlassen. Teil dieser Disziplin ist auch, teaminterne Abwehrstrukturen zu erkennen und zu bearbeiten. Haben diese internen Widerstände Bestand, ist kein oder nur eingeschränktes Lernen möglich. Das Team bildet die Schnittstelle zwischen dem individuellen Lernen der Person und Organisationslernen. Die Organisation lernt nur, wenn die Teams, die in ihr arbeiten, lernen. Wenn ein Team die Kompetenz entwickelt sich zügig auf neue Herausforderungen einzustellen, lernt die Organisation dies ebenfalls. Im Fall des FB Arbeit wurden diesbezüglich schon erste positive Erfahrungen gesammelt. In der Vergangenheit wurde bereits in mehrköpfig besetzten Projektteams zusammen gearbeitet und gelernt.

9.2.5 Systemisches Denken

Systemisches Denken ist die Fähigkeit, Muster zu erkennen und Zusammenhänge wahrzunehmen. Menschen, die das Denken in Systemen beherrschen, können sich selbst, ihre Rolle und ihre Verhaltensweisen in den Kontext weitreichender Zusammenhänge einordnen. Sie sind in der Lage, über ihr direktes Umfeld hinaus zu denken und die Konsequenzen ihrer Verhaltensweisen auf das sie umgebende System, abzuschätzen.

Systemisches Denken ist die fünfte Disziplin, welche für die Vernetzung der anderen vier untereinander sorgt. Jede für sich ist wichtig und ist eine nicht ausreichend entwickelt leidet das Gesamtsystem darunter. Ein systemisches

Bewusstsein aber ist notwendig, um die verschiedenen, benannten Elemente in Einklang miteinander zu bringen.

"Eine lernende Organisation ist ein Ort, an dem Menschen kontinuierlich entdecken, dass sie ihre eigene Realität selbst erschaffen. Und dass sie diese Realität verändern können. Wie Archimedes sagte: "Gebt mir einen Hebel, der lange genug ist ... und einhändig bewege ich die Welt." "⁴¹

9.3 Der Fachbereich Arbeit als lernende Organisation

9.3.1 Lernfelder für Führungskräfte

Faktor Einfluss/Macht

Der Gedanke einen erhöhten Teil an Prozessgestaltung in die Hände von Mitarbeitern zu legen mag für die meisten Führungskräfte zuerst fremd und ungewohnt sein. Evtl. sind erste spontane Reaktionen auf diesen Gedanken auch mit "Zurückschrecken" und "Abwehren" zu charakterisieren. Es entstehen vielleicht Fantasien davon, dass man im Verlauf des Prozesses von Mitarbeiterbeteiligung Teile von Kontrolle und Steuerungsgewalt abgeben müsste. Bei genauer Betrachtung wird allerdings deutlich, dass dem nicht so ist. Gerade bei der Form und Strukturierung der Mitarbeiterbeteiligung kommt der Führungskraft eine zentrale Rolle zu. Sie ist verantwortlich für die strategischen Vorgaben, die dem Entwicklungsprozess zugrunde liegen und für die Einhaltung der im Projektplan vorgesehenen Phasen und Termine. Was sich verändert, ist die Übertragung des Prozesses der Zielfindung an die Mitarbeiter. Dies kann sogar eine Entlastung für das Führungspersonal des FB Arbeit bedeuten, kann die mühsame Arbeit der Perspektivenentwicklung und Informationsbeschaffung doch auf die Schultern kompetenter Mitarbeiter verteilt werden (vgl. Kap. 2.2).

⁴¹ SENGE, 2011, S.24.

Prozessorientierung und -steuerung

Es mag anfangs ungewohnt sein, weniger mit der direkten Planung und Durchführung von konkreten Arbeitsschritten beschäftigt zu sein und die eigene Tätigkeit vermehrt auf einer Meta-Ebene zu suchen. Die konsequente Überwachung der in einer Veränderung angestoßenen Prozesse ist eine nicht-deligierbare Aufgabe von Leitung. Ohne diese steuernde Instanz würden sich u.a. die einzelnen Arbeitsgruppen verzetteln. Der Bezug zum Gesamtprozess würde verloren gehen. Aus diesem Grund muss für die sorgsame Prozesssteuerung ein ausreichendes Zeitbudget kalkuliert werden, was die Entlastung von Routineaufgaben sinnvoll macht.

Konfliktbearbeitung

Führungskräfte müssen die Fähigkeit entwickeln, Konflikte in einem Team wahrzunehmen und zu thematisieren. Gerade in Veränderungsprozessen, wo Diskussionen über das richtige Vorgehen vermehrt auftreten, braucht es eine möglichst neutrale Instanz, die in der Lage ist, konfliktsteuernd einzugreifen und ein Team wieder arbeitsfähig zu machen (vgl. Kap 2.2, "Charta des Change Managements").

9.3.2 Lernfelder für Teams

Interne Widerstände überwinden

Ein Team muss lernen, seine internen Konflikte wahrzunehmen, anzusprechen und konstruktiv zu bearbeiten. Ggf. muss eine Supervision durch einen externen Berater erfolgen. Ein gemeinsames Lernen / Entwickeln im Team ist nur möglich, wenn interne Widerstände bearbeitet werden. Ist dies nicht der Fall, findet kein Austausch zwischen den einzelnen Teammitgliedern statt.

Visionen entwickeln

Wie im Vorfeld bereits erläutert, haben Visionen das Potential dazu, eine Menge an kreativer Energie freizusetzen. Wie in Kap. 9.2.3 dargestellt sind Visionen das Bild eines sehr erstrebenswerten, zukünftigen Zustandes. Die einzelnen Mitglieder des Teams der FB Arbeit müssen sich die folgenden Fragen stellen:

- Warum bin ich hier (im FB Arbeit)?
- Warum tue ich, was ich tue?
- Was liebe ich bei meiner Arbeit?
- Was belastet mich bei meiner Arbeit? Womit bin ich unzufrieden?
- Wie stelle ich mir meine Arbeit zukünftig vor?
- Wie sehe ich meinen FB in der Zukunft?

Über diese Fragen muss ein Dialog innerhalb des Teams initiiert werden. Durch den Abgleich der verschiedenen Sichtweisen zu den hier angesprochenen zentralen Themen des (Arbeits-)Lebens, ist es möglich, aus den verschiedenen Zukunftsvorstellungen eine gemeinsame Vision der Zukunft zu gestalten.

9.3.3 "Die nächsten Schritte" im FB Arbeit

Es bleibt zu klären wie man neben den für die Weiterentwicklung der Organisation notwendigen Maßnahmen, den Normalbetrieb im Unternehmen weiterhin sicherstellt. Der Prozess des Change Management ist darauf ausgerichtet, die Organisation mittelfristig effektiver zu machen. Er soll dabei helfen, Möglichkeiten zu entwickeln, sich auf neue Umweltbedingungen einzustellen. Wenn bei aller Neujustierung die alltägliche Arbeit auf der Strecke bleibt und sich das Unternehmen in seinen Experimenten verstrickt, ist niemandem gedient. Die Handlungsfähigkeit muss weiter aufrecht erhalten bleiben. Deswegen ist es unbedingt notwendig, dass der zeitliche Rahmen, für den Veränderungsprozess in einem Projektplan festgehalten wird. Das gilt sowohl für die Dauer der einzelnen Maßnahmen, als auch für die Zeitbudget, die für diese zur Verfügung gestellt wird.

Die zeitlichen Kapazitäten, die je nach Aufgabe vergeben werden, können individuell abweichen. Bei dringenden Angelegenheiten, z.B. der Vorbereitung der Zertifizierung von Coachingleistungen zur Abrechnung über das neu eingeführte Gutscheinsystem des Jobcenter, müssen in kurzer Zeit womöglich umfassendere Zeiteinheiten für die entsprechenden Mitarbeiter bereit gestellt werden.

Bei zeitlich langfristig angelegten Vorhaben, z.B. einer Prozesswerkstatt (vgl. Kap. 9.3.3.3) können die jeweiligen Zeitkontingente z.B. an einen gewissen Prozentsatz der wöchentlichen Arbeitszeit des Mitarbeiters gekoppelt werden (z.B. 1 - 5 % der Wochenarbeitszeit). Denkbar wären auch Lösungen wie z.B. zwei Stunden alle zwei Wochen für die Durchführung gewisser Aufgaben. Wichtig ist, dass die Einhaltung dieser Zeitkontingente von der entsprechenden Führungskraft überwacht wird. Dies verhindert, dass sich die Mitarbeiter in ihren Aufgaben verzetteln. Außerdem wird somit auch ein Teil zur Lösung des unter Kap. 6.1.2 vorgestellten wilden Problems der übermäßigen Ausdehnung der Arbeitszeit mancher Mitarbeiter, beigetragen.

Diese Matrix gibt Aufschluss über den Verlauf eines möglichen CM-Projektes:

CM-Projekt des FB Arbeit	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Erste Überlegungen / Projektlegitimation / Sondierung	X										
Schaffen der Projektgrundlage	X										
Auftaktveranstaltung		X									
Befragung der Mitarbeiter		X	X	X							
Umsetzung "eiliger" Maßnahmen		X	X	X							
Datenanalyse und Diagnose				X	X						
Datenfeedback					X						
Konzeptentwicklung und Maßnahmeplanung					X	X					
Diskussion der Konzepte						X	X				
Entscheidung							X				
Experimente und Praxistests						X	X	X			
Praxiseinführung / Umsetzungsbegleitung								X	X	X	X
Leitungstreffen	X	X		X	X	X	X			X	
Information im Fachbereich		X		X	X	X		X			X

Tabelle 3: Projektmatrix des FB Arbeit

Die obige Grafik stellt den skizzierten Projektverlauf eines CM-Projektes im FB Arbeit dar. Die einzelnen Projektphasen sind an das Phasenmodell von Doppler und Lauterburg angelehnt. Ein "X" bedeutet die Bearbeitung dieses Schrittes in dem jeweilig angegebenen Monat.

Es ist auffällig, dass dies ein recht straffer Zeitplan ist. Das Projekt kann natürlich auch weiter ausgedehnt werden. Allerdings wird der Druck auf den FB ab April durch die Instrumentenreform weiter zunehmen. Daher wäre ein schneller Beginn des Projektes und ein zügiges Voranschreiten sinnvoll. Ergänzend zu den bekannten Projektphasen wurde eine Phase "Umsetzung eiliger Maßnahmen" eingefügt. Sollte der CM-Prozess an die Entwicklung des Bildungsträgerangebotes gekoppelt werden, müssten z.B. zeitnah Entwürfe für zertifizierbare Leistungen eingereicht werden. Unter Umständen ist also die Einrichtung eines kurzfristigen Parallel-Prozesses notwendig.

Es wird auch deutlich, dass besonders zu Beginn vermehrt Treffen und Absprachen der Leitungsebene notwendig sind. Auch die Mitarbeiterschaft muss in der Anfangsphase des Projektes intensiver informiert werden, als im späteren Verlauf. Natürlich ist es möglich das Projekt auf einen längeren Zeitraum auszudehnen.

Die folgenden Maßnahmen erscheinen aus Sicht des Autors sinnvoll und werden zur Entwicklung als Lernende Organisation und Durchführung des Veränderungsvorhabens vorgeschlagen. Es muss betont werden, dass die vorgeschlagenen Maßnahmen nichts mit einem konkreten strategischen Ziel zu tun haben. Sie sind nicht festgelegt auf ein spezielles Vorhaben oder Produkt. Sie stellen eine Auswahl an Instrumenten dar, welche auf einer Meta-Ebene funktionieren und situativ für verschiedene, konkrete Anliegen genutzt werden können. Sie stellen damit ein gutes Medium dar, sowohl konkrete Projektziele zu erreichen, als auch die Fähigkeiten der Lernenden Organisation weiter zu entwickeln.

9.3.3.1 Change Agent / CM-Berater

Der Change Agent (CA) oder CM-Berater fungiert als Unterstützung der Unternehmensleitung, die einen Veränderungsprozess legitimiert. Der CA unterstützt das Führungspersonal bei der Umsetzung der Strategie des Veränderungsprozesses in folgenden Punkten: (Verweis: Doppler 205)

- Erarbeitung eines Konzeptes des Vorgehens, in dem festgeschrieben wird, welche Mitarbeiter/innen, wann und wie in den laufenden Prozess mit einbezogen werden
- Überwachung des Prozesses der Strategieerstellung
- Kontrolle der korrekten Strategieumsetzung
- Steuerung der Strategiekommunikation

Der CA ist eine Person, die in der Mitarbeiterschaft ein hohes Maß an Vertrauen genießt und die durch ihr Verhalten andere Personen für einen Veränderungsprozess gewinnen kann. Außerdem hat er/sie ein offenes Ohr für die Anliegen der von Veränderung betroffenen, kommuniziert die Stimmung der Mitarbeiterschaft in die Führungsetage und bemüht sich um die Aushandlung von Konsenslösungen.

9.3.3.2 "Sensorteams"⁴²

Um die anstehenden Aufgaben und Entwicklungen bewältigen zu können ist ein hohes Maß an Informationsinput erforderlich. Man begibt sich auf "unbekanntes Terrain" und versucht sich den am besten gangbarsten Weg zu suchen. Das bedeutet zwangsläufig, dass man gezwungen ist auszuprobieren und zu experimentieren. Man ist aber nicht gezwungen dies ohne jegliche Vorbereitung zu tun.

Zu diesem Zweck bietet es sich an, so genannte "Sensorteams" zu bilden. Diese Teams können sowohl für längerfristige Projekte, als auch für Einzelaufgaben beauftragt werden. Sie haben vorrangig die Aufgabe das Unternehmen mit Informationen zu versorgen. Sie gehen gemäß ihres Arbeitsauftrages auf die Suche nach allen relevanten Informationen zu einem

⁴² DOPPLER/LAUTERBURG, 2008, S.125.

Sachverhalt, einem Projekt, etc. erstellen eine qualifizierte Auswertung und legen sie dem Management zur Beurteilung vor.

Darüber hinaus dienen sie dem Wohl des Unternehmens, wenn sie im Zuge ihrer Recherchen auf Schwachstellen der Organisation hinweisen und vor kritischen Entwicklungen warnen.⁴³

9.3.3.3 Produktwerkstatt / Prozesswerkstatt

Vergleichbar wie Sensorteams finden sich hier zwei oder drei Mitarbeiter/innen des FB Arbeit zusammen. Auf Grundlage der im Vorfeld erhobenen Daten werden diese mit einem konkreten Arbeitsauftrag ausgestattet, z.B. "Sammeln sie alle relevanten Informationen zum Zertifizierungsprozess von Bildungsträgermaßnahmen" oder "Entwerfen sie ein Konzept für die Durchführung eines Schulden-Präventionskurses für SGB II-Empfänger". Diese Aufgaben sollten wie oben beschrieben parallel zu den alltäglichen Aufgaben mit einem konkret definierten Zeitbudget ausgestattet werden.

Ähnlich wie die Arbeit der Produktwerkstatt, lässt sich auch eine Prozesswerkstatt installieren: In regelmäßigen Abständen werden die internen Abläufe, Verfahren und die verwendeten Medien und Dokumente auf ihre Alltagstauglichkeit hin überprüft und ggf. bearbeitet.

Es empfiehlt sich in beiden Fällen das Team sowohl aus Fachberatern, als auch Verwaltungskräften zusammen zu setzen. Somit deckt man ein erweitertes "Wahrnehmungsspektrum" bei der gemeinsamen Arbeit ab und fördert zugleich des Team-Lernen (vgl. Kap. 9.2.4).

9.3.3.4 Hyperlink-Sessions

Dieser Begriff bedarf kurzer Erläuterung: Ein "Hyperlink" ist ein Querverweis innerhalb eines elektronischen Dokumentes. Bei einem Klick des Hyperlinks springt man an die Entsprechende Stelle und kann die gewünschten Informationen einsehen. "Session" bezeichnet eine auf einen bestimmten Zeitraum festgelegte Sitzungs- oder Besprechungsperiode.

⁴³ vgl. DOPPLER/LAUTERBURG, 2008, S.125.

Auf den Hintergrund der "Lernen" lernenden Organisation bezogen, möchte der Autor dieser Arbeit, mit der Bezeichnung "Hyperlink-Session" eine Form der innerverbandlichen Kommunikation bezeichnen, die dem individuellen und teambezogenen Lernen dient. Der Unterschied zur Produktwerkstatt, die innerhalb des FB Arbeit installiert wird, besteht vor allem im vernetzenden Charakter dieser Maßnahme. Dieses Instrument wird innerverbandlich, aber über Bereichsgrenzen hinweg genutzt, daher lässt es sich z.B. hervorragend bei der Umsetzung des Zieles der verstärkten, internen Vernetzung einsetzen. Die Einberufung von Hyperlink-Sessions kann projektbezogen erfolgen oder rein zum Wissenstransfer zw. den Mitarbeitern/innen. Zum Beispiel kann ein Team aus Mitarbeiter/innen des FB Arbeit und der Gemeindepsychiatrie Überlegungen zu einem Arbeitsprojekt für psychisch Erkrankte anstellen. Im Rahmen dieser Zusammenarbeit tauscht sich die Mitarbeiter/innen sowohl über ihre fachlichen Grundlagen aus, entwickeln aber auch eine effektive Form des Zusammenarbeitens, wodurch die Organisation als Ganzes lernt wird.

9.3.3.5 JobNet - ein Übungsfeld

Das Projekt JobNet (vgl. Kap. 3.2.5) ist durch seinen relativ offen angelegten Charakter und seine mittelfristige Laufzeit ein ideales Übungsfeld. Hier können neue Vorhaben und Strategien der Integration von Langzeitarbeitslosen ausprobiert werden. Sowohl in der Arbeit mit Klienten, als auch in der Form der Netzwerkpflege existieren keine einengenden Vorgaben. Einzig relevant ist die Durchführung von Maßnahmen und Strategien zur Verringerung der Arbeitslosigkeit innerhalb des Quartiers der Sozialen Stadt. Experimentelle Maßnahmen des FB Arbeit können hier ohne großes Risiko für die weiteren Aktivitäten des Verbandes durchgeführt werden.

9.3.3.6 Aufbau einer "lernenden Infrastruktur"⁴⁴

Eine weitere Möglichkeit das Lernen einer Organisation zu unterstützen ist der Aufbau von lernfördernden Infrastrukturen. Hierbei bedient man sich der Hilfe von geeigneten Informationstechnologien und/oder Managementstrategien, die

⁴⁴ vgl. SENGE, 2011, S.362.

es dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern ermöglichen, leicht an relevante Daten und Informationen zu gelangen.

Praktische Beispiele wären:

- Ein verbandsinternes Wikipedia, das Informationen zu relevanten Begriffen der regionalen Sozialarbeit/Sozialwirtschaft liefert.
- Eine verbandsbezogene Wissenslandkarte
- Ein gezieltes Fortbildungs- und Lernmanagement, das die Angebote kompetenter Bildungseinrichtungen sichtet und entsprechend eines eingerichteten Entwicklungsplanes den entsprechenden Mitarbeitern/innen zugänglich macht.

9.4 Umgang mit Widerstand

Die erste Frage in diesem Kapitel muss lauten: "Was wird passieren, wenn wir beginnen einen Prozess der Veränderung zu initiieren, Maßnahmen umzusetzen und uns auf den Weg der Suche nach Lösungen machen?"

Die Antwort muss lauten: "Es wird Widerstand geben."

Die zweite Frage in diesem Kapitel muss lauten: Was ist "Widerstand"?

"Von Widerstand kann immer dann gesprochen werden, wenn vorgesehene Entscheidungen oder getroffene Maßnahmen, die auch bei sorgfältiger Prüfung als sinnvoll, "logisch" oder sogar dringend notwendig erscheinen, aus zunächst nicht ersichtlichen Gründen bei einzelnen Individuen, bei einzelnen Gruppen oder bei der ganzen Belegschaft auf diffuse Ablehnung stoßen, nicht unmittelbar nachvollziehbare Bedenken erzeugen oder durch passives Verhalten unterlaufen werden."⁴⁵

Widerstand ist etwas ganz alltägliches. Jeder kennt ihn. Von anderen und auch von sich selbst. Er ist eine natürliche Reaktion auf Ereignisse und Umstände, die einem, aus welchen Gründen auch immer, unangenehm sind.

Widerstand in Veränderungsprozessen ist ebenfalls etwas Normales, immerhin sehen sich Mitarbeiter hier neuen, bisher unbekanntem Situationen ausgesetzt.

⁴⁵ DOPPLER/LAUTERBURG, 2008, S.336.

Manchem bereitet das Unbehagen. Leider ist Widerstand auch etwas Lästiges, besonders dann, wenn Zeitdruck herrscht. Man kann ihn leider nicht wie eine Lampe ausschalten. Er entzieht sich vorerst einmal dem Einfluss des zuständigen Veränderungsmanagers.

Jedoch ist Widerstand auch etwas Gutes, denn in jedem Widerstandsverhalten steckt eine Botschaft. Widerstand entsteht nicht grundlos. Wer in der Lage ist, die versteckte Botschaft zu entschlüsseln, erhält auch gleichzeitig Möglichkeiten, konstruktiv mit Widerstand umzugehen.

Die Gründe für Widerstand können in drei zentralen Ursachen liegen:⁴⁶

1. Die Mitarbeiter haben die Ziele, die Hintergründe und/oder die Motive der geplanten Maßnahmen Maßnahme nicht verstanden.
2. Die Mitarbeiter wissen, worum es geht, schenken aber den Aussagen des Führungspersonals keinen Glauben.
3. Die Mitarbeiter haben verstanden, und glauben, was ihnen gesagt wird, da sie sich aber von den anstehenden Maßnahmen benachteiligt sehen, wollen oder können die diese nicht unterstützen.

Die empfundene Benachteiligung erfolgt durch eine, zumindest subjektiv empfundene Einschränkung der persönlichen Bedürfnisse. Im Folgenden findet sich eine Übersicht der zentralen menschlichen Bedürfnisse, die durch anstehende Veränderungsmaßnahmen tangiert werden können und somit einen Widerstand auslösen.⁴⁷

Lohn/Gehalt	Werden finanzielle Nachteile erwartet?
Sicherheit	Ist der eigene Arbeitsplatz nicht mehr sicher? Steht ein Wechsel oder gar eine Entlassung an?
Kontakt	Sind gute persönliche Kontakte zu Kollegen/innen oder Vorgesetzten bedroht oder wird die Arbeit mit zukünftigen Kollegen/innen als anstrengend und negativ empfunden?
Anerkennung	Ist die neue Aufgabe für den Mitarbeiter eine eher unliebsame? Hat der Mitarbeiter die Sorge mit der neuen

⁴⁶ vgl. DOPPLER/LAUTERBURG, 2008, S.337.

⁴⁷ vgl. DOPPLER/LAUTERBURG, 2008, S.341.

	Aufgabe überfordert zu sein oder nicht über genug Ressourcen zu verfügen diese zu erfüllen?
Selbstständigkeit	Werden Entscheidungsbefugnisse (auch indirekte durch einen bisherigen guten Kontakt zu Vorgesetzten) oder persönliche Freiheiten eingeschränkt?
Entwicklung	Werden die Lernbedürfnisse und Karriere-Ambitionen dauerhaft eingeschränkt?

9.4.1 Wie ist Widerstand zu erkennen?⁴⁸

Widerstandsverhalten äußert sich in der Mitarbeiterschaft durch typische Anzeichen:

- Die anfallenden Arbeiten werden nur noch sehr langsam erledigt und Entscheidungsprozesse verzögern sich.
- Das Verhalten der Mitarbeiter/innen wird zunehmend unkonzentriert. Diskussionen über Unwichtiges bestimmen das Tagesgeschehen. Man hört sich gegenseitig nicht mehr richtig zu. Das typische, ziel- und lösungsorientierte Verhalten geht verloren.
- Die Stimmung ist gedrückt. Gespräche werden plötzlich unterbrochen, wenn sich Kollegen/innen oder Vorgesetzte nähern. Sonst motivierte Mitarbeiter/innen verhalten sich auffallend passiv. Auf anstehende Probleme weiß niemand einen Rat.
- Man erhält auf klare Fragen keine klaren Antworten mehr. Zuerst plausible Sachverhalte und Erklärungen passen aber bei genauer Betrachtung nicht mehr in den Kontext.

Darüber hinaus existieren auch aus betrieblicher Sicht Symptome, die auf das Bestehen von Widerstand hinweisen:

- hoher Krankenstand, viele Fehlzeiten, gestiegene Fluktuation
- Unruhe im Unternehmen, Intrigen- und Gerüchtebildung
- Papierkrieg, intensiver (interner) Mailverkehr mit vielen Beteiligten

⁴⁸ DOPPLER/LAUTERBURG, 2008, S.338f..

- deutlich erhöhter Ausschuss, Reibungsverluste, Pannen, vermehrte Fehler

Widerstand kann sich wie beschrieben in verschiedenen Formen präsentieren. Die folgende Tabelle bietet einen Überblick von aktiven und passiven Widerstandsstrategien, die sowohl verbal als auch nonverbal angewandt werden können:

	verbal (Reden)	nonverbal (Verhalten)
aktiv (Angriff)	Widerspruch	Aufregung
	Gegenargumentation Vorwürfe Drohungen Polemik sturer Formalismus	Unruhe Streit Intrigen Gerüchte Cliquesbildung
passiv (Flucht)	Ausweichen	Lustlosigkeit
	Schweigen Bagatellisieren Blödeln ins Lächerliche ziehen Unwichtiges debattieren	Unaufmerksamkeit Müdigkeit Fernbleiben innere Emigration Krankheit

Tabelle 4: Allgemeine Symptome für Widerstand⁴⁹

9.4.2 Die vier Grundsätze des Widerstandes

Es gibt vier Grundsätze des Widerstandes, die dabei helfen, Widerstand zu verstehen und mit ihm umzugehen.

1. Grundsatz:	Es gibt keine Veränderung ohne Widerstand!
	Widerstand gegen Veränderungen ist etwas ganz

⁴⁹ DOPPLER/LAUTERBURG, 2008, S.339.

	Normales und Alltägliches. Wenn bei einer Veränderung keine Widerstände auftreten, bedeutet dies, dass von vornherein niemand an ihre Realisierung glaubt.
	➤ Nicht das Auftreten von Widerständen, sondern deren Ausbleiben ist Anlass zur Beunruhigung!
2. Grundsatz:	Widerstand enthält immer eine "verschlüsselte Botschaft"!
	Wenn Menschen sich gegen etwas sinnvoll oder sogar notwendig Erscheinendes sträuben, haben sie irgendwelche Bedenken, Befürchtungen oder Angst.
	➤ Die Ursachen für Widerstand liegen im emotionalen Bereich!
3. Grundsatz:	Nichtbeachtung von Widerstand führt zu Blockaden!
	Widerstand zeigt an, dass die Voraussetzungen für ein reibungsloses Vorgehen im geplanten Sinne nicht beziehungsweise noch nicht gegeben sind. Verstärkter Druck führt lediglich zu verstärktem Gegendruck.
	➤ Denkpause einschalten - nochmals über die Bücher gehen!
4. Grundsatz:	Mit dem Widerstand, nicht gegen ihn gehen!
	Die unterschwellige emotionale Energie muss aufgenommen werden - das heißt zunächst einmal ernst genommen - und sinnvoll kanalisiert werden.
	1. Druck wegnehmen (dem Widerstand Raum geben) 2. Antennen ausfahren (in Dialog treten, Ursachen erforschen) 3. Gemeinsame Absprachen (Vorgehen neu festlegen)

Tabelle 5: "Widerstand" - vier Grundsätze⁵⁰

⁵⁰ DOPPLER/LAUTERBURG, 2008, S.345.

9.4.3 Konstruktiver Umgang mit Widerstand

Wenn Widerstände auftreten, ist dies für die meisten Beteiligten, besonders für Führungskräfte zuerst einmal ärgerlich. Sich persönlich in Konflikte verstricken zu lassen ist der Situation nicht dienlich und hilft nicht, den Widerstand zu entschärfen; genauso wenig hilft der Versuch, das Problem mit logischen Erklärungen zu beseitigen. Die logischen Gründe sind meist allen Betroffenen klar.

Das einzige was hilft, ist das persönliche Vier-Augen-Gespräch oder auch das Treffen im kleinen Kreis. In einer Situation, in vertrauensvoller, ruhiger Atmosphäre muss dem Widerstand der Mitarbeiter/innen Raum gegeben werden. Dieses Klärungsgespräch muss ergebnisoffen und ohne Termindruck geführt werden, sonst kann der Kern des Problems nicht ergründet werden. Die von der Veränderung Betroffenen müssen in der Lage sein, ihre Befürchtungen, Sorgen, Bedürfnisse und ihre Kritik am geplanten Vorgehen zu äußern. Es gilt zu klären, ob es Alternativen gibt, bzw. ob eine Lösung gefunden werden kann, die für alle Beteiligten tragbar ist.

Widerstand hat immer eine Ursache, es ist wichtig diese herauszufinden, nur dann können passende Lösungen dafür gesucht werden.

9.5 Hemmnisse in einem Change Management - Prozess

Zu den Chancen und Möglichkeiten, die die gute Gestaltung eines Veränderungsprozesses mit sich bringt wurde bereits einiges gesagt. An dieser Stelle soll noch einmal auf mögliche Hemmnisse und Rückschläge eingegangen werden. Auch diese Entwicklungen gehören zur Natur von Veränderungsprozessen und müssen zumindest bekannt sein. Dieses Wissen ist wichtig, damit die im Prozess Engagierten nicht von konträren Entwicklungen überrascht werden oder sich Fehlentwicklungen einschleichen können.

Bei den meisten Entwicklungsprozessen, vor allem solchen in kleinen Organisationen ist festzustellen, dass diese Prozesse nur sehr spärlich analysiert, geplant, kontrolliert und reflektiert werden. Oft wird situativ

entschieden, aus dem Bauch heraus oder einfach die pragmatischste Lösung gewählt. Bei begrenzten Ressourcen ist dieses Verhalten nachvollziehbar, aber auch mit z. T. gravierenden Nachteilen verbunden, wie die folgende Übersicht zeigt.

Nachteile von mangelnder Reflektion der eigenen Systementwicklung:⁵¹

- Zeitverlust, da Fehlentscheidungen regelmäßig revidiert werden müssen
- Erhöhte Risiken für die Organisation, wenn zu viele Versuche benötigt werden, um eine passende Vorgehensweise zu entwickeln
- Die Gruppe der Mitarbeiter ist nur mit sich selbst und denselben Verhaltensroutinen beschäftigt, was frustrierend wirken kann
- Die Verhaltensmöglichkeiten bleiben limitiert, neue Optionen werden nicht entwickelt und ausprobiert (vgl. "Mentale Modelle in Kap. 9.2.2)
→ Altbekannte Lösungsmuster können unter neuen Rahmenbedingungen scheitern
- Die Organisationsveränderung findet zu langsam statt
- Die Mitarbeiter leiden vermehrt an Betriebsblindheit, sie haben sich im Verlauf der Zeit einen Tunnelblick angewöhnt und verwenden nur altbekannte Problemlösungsstrategien
- Probleme innerhalb von Teams können sich verstärken oder auch zu Teufelskreisen entwickeln → Es existieren keine geeigneten methodischen Kompetenzen diesen Effekten entgegen zu wirken

Sollte sich die Tendenz bemerkbar machen, dass Mitarbeiter wieder in althergebrachte Verhaltensmuster zurückfallen und alte, längst verworfene Verfahrensweisen plötzlich wieder praktiziert werden, sind sowohl Leitung, als auch der CM-Berater gefragt. Widerstandsverhalten muss aufgedeckt und wie beschrieben damit umgegangen werden. Die Vorteile eines abgeschlossenen CM-Prozesses müssen allen Beteiligten bewusst sein, ebenso die oben dargestellten Nachteile. Es muss überprüft werden ob in dem jeweiligen Team wirklich der Glaube an eine mögliche Veränderung und Verbesserung der Team- und Organisationsstruktur besteht. Ist dies nicht der Fall, muss ggf. noch

⁵¹ vgl. ENGELHARDT/GRAF/SCHWARZ, 2000, S.93f.

weiter an dem entsprechenden Problembewusstsein gearbeitet oder auch die gemeinsame Vision erneut überprüft werden.

Ein letztes Phänomen soll abschließend gesondert erwähnt werden. Es kann sein, dass die für den Prozess Verantwortlichen alles richtig gemacht haben und sich plötzlich doch in einer kritischen Situation wieder finden. Plötzlich drohen alle Fortschritte sich in Rauch aufzulösen. Der folgende Absatz beschreibt die Beobachtung von

"Widerstand und Rückfallgefahr"⁵²

Dieses Phänomen lässt sich immer wieder beobachten: Während des langwierigen und ausführlichen Planungsprozesses beteiligen sich einige Mitarbeiter kaum an der Diskussion und verhalten sich eher still und abwartend. Erst wenn die ersten Konsequenzen der getroffenen Maßnahmen spürbar werden, melden sich diese zu Wort und gehen im extremen Fall auch in eine Blockadehaltung. Dies ist ein kritischer Punkt innerhalb eines Umsetzungsprozesses, denn die Zeit des gemeinsamen Dialoges ist vorüber. Nun geht es darum in einer angemessenen Zeit adäquate Fortschritte und Ergebnisse zu erzielen. Sollten sich die Widerstände nicht schnell abbauen lassen, sind die für den Fortgang des Prozesses Verantwortlichen gut beraten sich an Mitarbeiter/innen zu halten, die das weitere Vorgehen unterstützen. Blockierende Elemente müssen ignoriert und ggf. zurecht gewiesen werden.

9.6 Erfolgskontrolle des Change-Management-Prozesses

Die Kontrolle des CM-Prozesses erfolgt in fest definierten zeitlichen Abständen. Für diese Aufgabe kann der CA unterstützend herangezogen werden (vgl. Kap. 9.3.3.1). Anhand festgelegter Kriterien wird überprüft ob der CM-Prozess "im Plan" liegt oder ob es Verzögerungen gibt. Anhand des Kriterienkataloges werden sowohl die im CM-Konzept festgelegten CM-Ziele abgefragt, als auch der Prozess der Zielerarbeitung. Dies bedeutet, es wird ein sekundärer Kontrollmechanismus eingefügt, indem man den Prozess selbst beleuchtet und

⁵² vgl. DOPPLER/LAUTERBURG, 2008, S.209.

aus den Befragungsergebnissen Schlüsse zur Verbesserung des Prozesses ziehen kann. Diese sekundären Kontrollfragen können z.B. lauten:

- Wurde ausreichend Zeit zur Verfügung gestellt um die geplanten Ziele umzusetzen?
- War die Taktung der einzelnen Arbeitsschritte richtig angelegt?
- War die Zusammensetzung von Arbeitsgruppen sinnvoll?
- etc.

Ein entsprechender Fragebogen könnte in etwa folgendermaßen aussehen:

Nr.	Kontrollfragen - CM-Ziele	1	2	3	4
1.1	Wurde Baustein "X" unseres Projektes umgesetzt?		X		
1.2	Waren das Experiment "Y" bzgl. eines neuen Team - Steuerungsmodells erfolgreich?	X			
...					
2.1	Wurde ausreichend Zeit zur Verfügung gestellt um die geplanten Ziele umzusetzen?			X	
2.2	War die Zusammensetzung von Arbeitsgruppen sinnvoll?		X		
...	...				

Tabelle 6: Kontrollfragen des Change Management - Prozesses

In einem ersten Frageblock werden die im Projektkonzept niedergelegten Meilensteine, die zum Zeitpunkt der Befragung erreicht sein sollten abgefragt. In einem zweiten Fragenblock werden die erfolgsbegünstigenden Faktoren bewertet. Die Bewertungsskala kann je nach Situation und Art der Befragung gestaltet werden. In diesem Falle wäre die Skala folgendermaßen zu interpretieren:

1 = "Ja, zu 100%"

2 = "Ja, zum größten Teil"

3 = "Eher nicht"

4 = "Überhaupt nicht"

Wie die Skala einer Befragung auch definiert wird, bei der Entscheidung für eine gerade Anzahl von Bewertungsfeldern erhält man mitunter deutlichere Tendenzen über den Verlauf des Prozesses. Durch das Wegfallen, der bequemen mittleren, ausgeglichenen Position, sind die Befragten gezwungen sich für eine Tendenz zu entscheiden, das Ergebnis der Befragung kann dadurch klarer ausfallen.

10 Fazit

Wie in dieser Arbeit gezeigt wurde, ist Change Management ein komplexer Prozess, der es erfordert, sich in vielen Bereichen neuen Sichtweisen und Verfahrensweisen zu öffnen. Veränderungen finden zu jeder Zeit statt, mal schneller mal langsamer. Die Kunst des CM ist es, innerhalb überschaubarer Zeiträume gezielte Veränderungsprozesse herbeizuführen, die der Organisation dabei helfen aktuelle Krisen zu überwinden. Darüber hinaus wird im Verlauf eines CM-Prozesses an der "Feinmechanik" einer Organisation gearbeitet. Durch die Einbeziehung der Mitarbeiterschaft erhält die Führung einer Organisation ein sehr konkretes Bild ihrer Situation und Handlungsmöglichkeiten und schafft es sogleich die Mitarbeiter als Verbündete in einen Prozess der Lösungserarbeitung mit einzubeziehen. Der Grundgedanke des Change Managements setzt beim Mitarbeiter an. Dieser Ansatz bringt zwei Konsequenzen mit sich. Zum einen wird im Verlauf des Prozesses viel am Verhalten und der Kommunikation der Mitarbeiter untereinander gearbeitet. Darauf aufbauend lautet die zweite Konsequenz, dass durch den intensiven Austausch der Mitarbeiterschaft untereinander, sich deren Fähigkeit zur Kommunikation und Kooperation verbessert. Dieser Lerneffekt bewirkt, dass sich die Organisation bei den auftretenden Schwierigkeiten schneller und besser auf diese einstellen kann. Sie ist die gemeinsame Bearbeitung und Lösung von Widrigkeiten schon gewöhnt. Es liegt nicht an Einzelpersonen einen Kurs, eine strategische Position zu bestimmen. Hier können viele ihren Beitrag leisten, auch wenn die letzte Entscheidung verständlicherweise beim obersten Management bleibt.

Für den Fachbereich Arbeit kann dies bedeuten:

In der nahen Zukunft werden verschiedene Entwicklungspfade beschritten. Es wird nach einer Ausgestaltung des Bildungsträgerangebotes gesucht. Dieser Prozess erfordert eine kluge Planung und Kreativität um passende Angebote zu entwickeln. Außerdem ist eine Erweiterung des Wissens über das Verfahren der Zertifizierung notwendig. Dieser Prozess kann einem CM-Vorhaben als Vehikel dienen. Durch die im Rahmen dieser Entwicklung hinterfragten Strukturen und

Verfahrensweisen kann verhältnismäßig leicht auch das restliche System des FB Arbeit untersucht und ggf. verändert werden. Die Organisation des FB Arbeit ist "aufgelockert", diesen Zustand sollte man nutzen. Bei einer erfolgreichen Durchführung des Prozesses besteht die Möglichkeit sich der Lösung der bereichsinternen, wilden Probleme anzunähern. Durch die Erschließung neuer finanzieller Quellen gewinnt der FB Arbeit seinen Handlungsspielraum zurück und kann sich wieder vermehrt seinen originären Aufgaben widmen. Darüber hinaus können eingefahrene Verhaltensweisen innerhalb der Mitarbeiterschaft des FB beleuchtet und korrigiert werden.

Zu guter Letzt kommt das Interesse der innerverbandlichen Vernetzung, dem Gedanken der Lernenden Organisation äußerst entgegen. Der FB Arbeit wird sich (bei Beibehaltung dieses Vorhabens) zu einer Art interner Agentur entwickeln. Diese Agentur wird zum Ziel haben, die Interessen der bei ihr angedockten Klienten mit den Interessen der jeweiligen Verbandsbereiche (die sich der Integration von Langzeitarbeitslosen öffnen), in Einklang zu bringen. Zu diesem Zweck macht das bereichsübergreifende Lernen, vielleicht ebenfalls im Rahmen einer Projektarbeit bereits heute Sinn.

Change Management ist ein Prinzip, dass auf die stetige Anpassung des Unternehmens an seine Umwelt abzielt. Im Rahmen dieser Veränderungen können Organisationen eine Menge lernen. Sie lernen, die aktuellen Probleme zu lösen, die den ursprünglichen Impuls für einen Veränderungsprozess geben. Sie lernen über dieses Medium der Problemlösung auch mit ihren systemimmanenten Schwierigkeiten umzugehen und diese immer weiter aufzulösen. Die letzte "Lerninstanz" ist das Lernen selbst zu lernen. Organisationen, die sich diesem Gedanken verschreiben, werden die Fähigkeit entwickeln, zukünftigen Ereignissen und Veränderungen gelassener entgegen zu blicken. Denn sie haben gelernt damit umzugehen.

Literaturverzeichnis

BASSARAK, HERBERT

Organisationsentwicklung: Träger Sozialer Arbeit
1. Aufl., Studienbrief 2-020-1203, Brandenburg 2001

BECKER, UWE (Hrsg.):

Perspektiven der Diakonie im gesellschaftlichen Wandel, 2. Aufl.,
Neukirchen-Vluyn: *Verl. Neukirchener*, 2011

BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT:

Arbeitsmarktreport - Agentur für Arbeit Karlsruhe, Dezember 2011

DEUTSCHER BUNDESTAG:

Beschlussempfehlung und Bericht des Ausschusses für Arbeit und
Soziales, Deutscher Bundestag - 17. Wahlperiode, Drucksache 17/7065,
21.09.2011

DOPPLER, KLAUS / LAUTERBURG, CHRISTOPH:

Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, 12.
aktualisierte und erw. Aufl., Frankfurt/Main/New York: *Verl. Campus*,
2008

DOPPLER, KLAUS / LAUTERBURG, CHRISTOPH:

Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, 6. Aufl.,
Frankfurt/Main/New York: *Verl. Campus*, 1997

ENGELHARDT, HANS DIETRICH / GRAF, PEDRO / SCHWARZ, GOTTHART:

Organisationsentwicklung, 2. *überarbeitete* Aufl., Augsburg: *Verl. Ziel*,
2000

FUCHS, JOHANN / HUMMEL, MARKUS / HUTTER, CHRISTIAN / KLINGER,
u.a:

Schwere Zeiten für den Arbeitsmarkt, IAB - Kurzbericht, Ausgabe
19/2011

GABRIEL, KARL:

Caritas und Sozialstaat unter Veränderungsdruck. Analysen und
Perspektiven. Berlin: *Verl. LIT*, 2007

GAIRING, FRITZ

Organisationsentwicklung als Lernprozess von Menschen und Systemen,
4. Aufl., Weinheim und Basel: *Beltz Verlag*, 2008

KEUPER, FRANK / GROTEN, HEINZ

Nachhaltiges Change Management, 1.Aufl., Wiesbaden:
Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr.Th.Gabler / GWV Fachverlage GmbH,
2007

KOLHOFF, LUDGER:

Analyse und Entwicklung von Organisationen im sozialen Sektor, 1. Aufl.,
Augsburg: *Verl. Ziel*, 2003

KOLHOFF, LUDGER:

Projektmanagement, 1. Aufl., Baden-Baden: *Verl. Nomos*, 2004

KOLHOFF, LUDGER

Ziele, Modelle und Methoden der Organisationsentwicklung
2. Aufl., Studienbrief 2-020-1202, Brandenburg 2009

KREIDENWEIS, HELMUT / STEINCKE, WILLE:

Wissensmanagement, 1. Aufl., Baden-Baden: *Verl. Nomos*, 2006

LEITBILD DES DEUTSCHEN CARITASVERBANDES, 1997

LEWIN, KURT:

Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Bern/Stuttgart: 1963, S.262f.

LUHMANN, NIKLAS

Einführung in die Systemtheorie, 5. Aufl., Heidelberg: *Verl. Carl-Auer-Systeme*, 2009

MAELICKE, BERND (Hrsg.):

Innovation und Management in der Sozialwirtschaft. Neuwied/München: *Verl. Luchterhand*, 2005

MAELICKE, BERND (Hrsg.):

Lexikon der Sozialwirtschaft, 1. Aufl., Baden-Baden: *Verl. Nomos*, 2008

NEHER, PETER / FEIGE, INGEBORG / WOLLASCH, ANDREAS, ua.

Lorenz Werthmann. Caritasmacher und Visionär. Freiburg im Breisgau: *Verl. Lambertus*, 2008

NOER, DAVID M.:

Die vier Lerntypen. Reaktionen auf Veränderungen im Unternehmen. Stuttgart: *Verl. Klett-Cotta*, 1998

OERTER, ROLF / MONTADA, LEO (Hrsg.):

Entwicklungspsychologie, 6. *vollständig überarbeitete* Aufl., Weinheim/Basel: *Verl. Beltz*, 2008

SCHIERSMANN, CHRISTIANE / THIEL, HEINZ-ULRICH

Organisationsentwicklung - Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen, 3., *durchgesehene* Aufl., Wiesbaden: *VS Verlag für Sozialwissenschaften*, 2011

SCHREYÖGG, GEORG:

Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 5. Aufl., Wiesbaden: *Verl. Gabler*, 2008

SCHULT, ANDREAS D.:

Organisationen zwischen Markt, Staat und Zivilgesellschaft.
Arbeitsmarktförderung von Langzeitarbeitslosen im Deutschen
Caritasverband, 1. Aufl., Wiesbaden: *VS Verl. für Sozialwissenschaften*,
2010

SCHWARZ GOTTHART / BECK REINHILDE

Organisationswandel und Management sozialer Dienstleistungen
2. Aufl., Studienbrief 2-020-0201, Brandenburg 2004

SENGE, PETER M.:

Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation, 11.,
völlig überarbeitete und aktualisierte Aufl., Stuttgart: *Verl. Schäffer-
Poeschel*, 2011

SPALINK, HEINER (Hrsg.):

Werkzeuge für das Change Management. Prozesse erfolgreich
optimieren und implementieren, 2. *überarbeitete* Aufl., Frankfurt/Main:
Verl. Frankfurter Allgemeine Zeitung - Bereich Buch, 1999

STRUNK, ANDREAS:

Die Sehnsucht nach einer Alternative wächst, Forum Sozial Ausgabe
2/2010

STRUNK, ANDREAS:

Veränderungsmanagement. In: INNOVATION UND MANAGEMENT IN
DER SOZIALWIRTSCHAFT, hrsg. von MAELICKE, BERND.
Neuwied/München: 2005, S.155-194.

WÖHRLE, ARMIN:

Organisationen als Reformresistente Gebilde,
1. Aufl., Studienbrief 2-020-1101, Brandenburg 2000

WÖHRLE, ARMIN

Organisationswandel als Kulturwandel,

1. Aufl., Studienbrief 2-020-1102, Brandenburg 2001

WÖHRLE, ARMIN:

Den Wandel managen. Organisationen analysieren und entwickeln,

1. Aufl., Baden-Baden: *Verl. Nomos*, 2005

Internetquellen:

<http://www.caritas.de/glossare/leitbild> - 25.01.2012

<http://www.baden->

[wuerttemberg.de/de/Regierung_beschliesst_Konzept_fuer_Gute_und_sichere_Arbeit/263260.html?referer=88736](http://www.wuerttemberg.de/de/Regierung_beschliesst_Konzept_fuer_Gute_und_sichere_Arbeit/263260.html?referer=88736) - 18.01.2012

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre an Eides Statt, dass ich die beiliegende Masterarbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Die Masterarbeit hat keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.

Graben-Neudorf, den 31.01.2012

Unterschrift: