

Freie wissenschaftliche Arbeit zur  
Erlangung des Grades eines  
Masters in Sozialmanagement  
an der  
Alice Salomon Hochschule Berlin  
University of Applied Sciences  
Wintersemester 2010/ 2011

(Masterarbeit)

Thema:

# Möglichkeiten und Grenzen des Change Managements in Non Profit Organisationen am Beispiel der GPZE GmbH



Eingereicht bei Erstgutachter:  
Hans- Jürgen Wanke und  
Zweitgutachter:  
Prof. Dr. Stefan F. Wagner

Vorgelegt von:

**Helmut Krüger**

Bielfeldtstraße 12

22763 Hamburg

Matrikel Nr.: 6102015

Hamburg, den 21. Januar 2011

*„Organisationen brauchen Spannung“:*

*„... Organisationen tendieren dazu, ihre eigenen Prozesse in Form einer sich selbstreproduzierenden Selbstberuhigung zu bauen. Das geht aber am Sinn und Zweck von Organisationen vorbei....“<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Wimmer, Rudolf: Video Beitrag, Kongress X Organisationen: Organisationen brauchen Spannung, Berlin 2007, Internet Quelle:  
[http://www.youtube.com/watch?v=ba2MZFuGVQM&playnext=1&videos=6Vqc6kBGdR4&feature=mfu\\_in\\_order](http://www.youtube.com/watch?v=ba2MZFuGVQM&playnext=1&videos=6Vqc6kBGdR4&feature=mfu_in_order) (Stand 21.Januar 2010)

# Möglichkeiten und Grenzen des Change Managements in Non Profit Organisationen am Beispiel der GPZE GmbH

<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>Seite</b>	<b>III</b>
Abbildungsverzeichnis und Tabellenverzeichnis		VI
Abkürzungsverzeichnis		VIII
<b>1</b>	<b><u>Einleitung</u></b>	<b><u>Seite</u></b>
		<b><u>1</u></b>

## Theorieteil:

<b>2</b>	<b><u>Verständnis von Organisation</u></b>	<b><u>Seite</u></b>	<b><u>4</u></b>
2.1	Allgemeines		4
2.2	Funktionaler und institutioneller Zugang		5
2.3	Organisationsmodelle		7
2.4	Aufbau-, Ablauf- und Netzwerkorganisation		10
2.5	Non-Profit-Organisation und Dritter Sektor		12
2.6	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Organisationsmitglieder)		15
2.7	Informelle Ordnung, Mikropolitik und Organisationskultur		16
<b>3</b>	<b><u>Veränderung und Wandel</u></b>		<b><u>17</u></b>
3.1	Organisationaler Wandel		17
3.2	Ungeplanter und geplanter Wandel		18
3.3	Wandel 1. und 2. Ordnung		19
3.4	Ebenen und Dimensionen des Wandels		20
3.5	Modelle des Wandels		22
3.5.1	Entwicklungsmodelle		22
3.5.2	Selektionsmodelle		27
3.5.3	Lernmodelle		28
3.6	Anlässe des Wandels		30

<b>4</b>	<b>Change Management</b>	<b>Seite</b>	<b>32</b>
4.1	Ansätze und Begriffe des Change Managements		32
4.2	Handlungsfelder des Change Managements		35
4.3	Einzelne Konzepte des Change Managements		36
4.3.1	Organisationsentwicklung		36
4.3.2	Systemische Ansätze		39
4.3.3	Lernende Organisation		42
4.4	Organisationsberatung		46
<b>5</b>	<b>Planung der Veränderung</b>		<b>47</b>
5.1	Festlegung des Veränderungsbedarfs		47
5.2	Phasen der Veränderung		49
5.3	Prozesse der Veränderung und Projektplanung		52
<b>6</b>	<b>Erfolgsfaktoren der Veränderung</b>		<b>54</b>
6.1	Erfolgsfaktoren		54
6.2	Werkzeuge		56
 <b>Praxisteil:</b>			
<b>7</b>	<b>Die GPZE GmbH</b>		<b>59</b>
7.1	Auftrag und Geschichte		59
7.2	Aktueller Veränderungsbedarf der GPZE GmbH		63
7.2.1	Externer Veränderungsbedarf		63
7.2.2	Interner Veränderungsbedarf und Entwicklungsphasen		65
7.3	Markt- und Konkurrenzsituation		70
7.4	Aktuelle Erfahrungen mit Veränderungen und Wandel		72
7.4.1	Veränderung auf der Organisationsebene		72
7.4.2	Veränderung auf der Einrichtungsebene		74
7.4.3	Veränderung von Angeboten		77
7.4.4	Vorbildfunktion bisheriger Veränderungen		78

<b>8</b>	<b>Change Management in der GPZE GmbH</b>	<b>Seite</b>	<b>79</b>
8.1	Allgemeine Überlegungen		79
8.2	Festlegung des Veränderungsbedarfs		81
8.2.1	Entscheidungsträger		81
8.2.2	Wandlungsträger		81
8.3	Erste durchgeführte Schritte		83
8.3.1	Organisationsberatung		83
8.3.2	Veränderungsbereitschaft erzeugen (Herbstworkshop 10.11.2010)		84
8.3.3	Nachbereitung des Herbstworkshops		88
8.4	Bewertung der ersten Schritte		89
8.5	Planung der weiteren Veränderungsprozesse		92
8.5.1	Veränderungsziele		92
8.5.2	Ausrichtung des Leistungsangebotes		95
8.5.3	Organisationsentwicklung hinsichtlich künftiger Steuerung und Struktur		98
8.5.4	Standortfrage „Hochallee“ (stationäre Einrichtung)		100
8.5.5	Geschäftsführerwechsel		102
8.5.6	Vorbereitung Frühjahrsworkshop		102
8.6	Berücksichtigung der Mitarbeiter-, Team- und Organisationsebene		104
8.7	Ebene der Umwelt		108
8.8	Erfolgsfaktoren und -indikatoren		110
8.9	Grenzen der Planbarkeit des Wandels der GPZE GmbH		112
<b>9</b>	<b>Ausblick GPZE GmbH</b>		<b>113</b>
<b>10</b>	<b>Zusammenfassung</b>		<b>115</b>
	<b>Anlagen</b>		<b>i</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>		<b>vi</b>
	<b>Eidesstattliche Erklärung</b>		<b>xv</b>
	<b>Tabellarischer Lebenslauf</b>		<b>xvi</b>

## Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1:		
	<b>Organisation als aufgabenorientiertes soziales System</b>	Seite 6
Abbildung 2:		
	<b>Die intermediäre Stellung von Non-Profit-Organisationen</b>	Seite 12
Abbildung 3:		
	<b>Entwicklungslinien des NPO-Managements</b>	Seite 14
Abbildung 4:		
	<b>Unternehmenskultur – Annahmen – Normen – Symbole</b>	Seite 16
Abbildung 5:		
	<b>Wandel 1. und 2. Ordnung</b>	Seite 19
Abbildung 6:		
	<b>Ebenen der Veränderung für Menschen</b>	Seite 21
Abbildung 7:		
	<b>Kennzeichen der Phasen der dynamischen Unternehmensentwicklung</b>	Seite 26
Abbildung 8:		
	<b>Wachstum eines Unternehmens und seine Krisen</b>	Seite 27
Abbildung 9:		
	<b>Veränderungsbedarf und Veränderungsbereitschaft</b>	Seite 34
Abbildung 10:		
	<b>Phasen des Wandels</b>	Seite 50
Abbildung 11:		
	<b>Prozess- und Projektplanung</b>	Seite 53
Abbildung 12:		
	<b>Erfolgsfaktoren des Wandels</b>	Seite 54
Abbildung 13:		
	<b>Beispiele für Handlungsmöglichkeiten im Umgang mit Widerständen</b>	Seite 57
Abbildung 14:		
	<b>GPZE GmbH</b>	Seite 63
Abbildung 15:		
	<b>Hierarchische „Schichtung“ von Qualifikationen</b>	Seite 69
Abbildung 16:		
	<b>Emotionale Phasen der Veränderung</b>	Seite 76

Abbildung 17:		
	<b>Basisbefähigungen im Veränderungsprozess</b>	Seite 86
Abbildung 18:		
	<b>Einbindungsgrad der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter</b>	Seite 88
Abbildung 19:		
	<b>Prozesse und Veränderungen in der GPZE GmbH 2008 – 2014</b>	Seite 94
Abbildung 20:		
	<b>Entwicklung von Organisationsalternativen</b>	Seite 99
Abbildung 21:		
	<b>Handlungsfelder des Change Managements in der GPZE GmbH</b>	Seite 105
Abbildung 22:		
	<b>Veränderungsebenen der GPZE GmbH</b>	Seite 106

## Abkürzungsverzeichnis:

<b>AG</b>	Arbeitsgemeinschaft
<b>AG Reha</b>	Arbeitsgemeinschaft Rehabilitation (Zusammenschluss gemeinnütziger Anbieter in Hamburg, die in erster Linie Rehabilitationsleistungen für psychisch kranke Menschen anbieten)
<b>AGFW</b>	Arbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege
<b>AK</b>	Arbeitskreis
<b>AOK</b>	Allgemeine Ortskrankenkassen
<b>ASMK</b>	Arbeits- und Sozialminister-Konferenz der Länder
<b>BAGüS</b>	Bundesarbeitsgemeinschaft der überörtlichen Sozialhilfeträger
<b>BetrVG</b>	Betriebsverfassungsgesetz
<b>BeWo</b>	Betreutes Wohnen
<b>BGB</b>	Bürgerliches Gesetzbuch
<b>BSHG</b>	Bundessozialhilfegesetz
<b>bspw.</b>	beispielsweise
<b>DGSP</b>	Deutsche Gesellschaft für Soziale Psychiatrie
<b>Etc.</b>	et cetera (lat.) ... und die übrigen (Sachen)...usw.
<b>GF</b>	Geschäftsführer
<b>ggf.</b>	gegebenenfalls
<b>griech.</b>	griechisch (alt-)
<b>GmbH</b>	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
<b>GPZE</b>	Gemeindepsychiatrisches Zentrum Eimsbüttel
<b>HBG</b>	Hilfebedarfsgruppen
<b>HGSP</b>	Hamburgische Gesellschaft für Soziale Psychiatrie e.V.
<b>IV</b>	Integrierte Versorgung (im Rahmen SGB V Leistungen)
<b>Lat.</b>	lateinisch
<b>LRV</b>	Landesrahmenvertrag (bezieht sich auf § 79 SGB XII)
<b>LV</b>	Leistungsvereinbarung (in Bezug zur Leistungserbringung im Rahmen der Eingliederungshilfe, §§ 54 ff SGB XII und § 79 SGB XII)
<b>m.E.</b>	meines Erachtens
<b>NPO</b>	Non-Profit-Organisation (manche Autoren schreiben auch Nonprofit-Organisation)



<b>NWpG</b>	Netzwerk psychische Gesundheit (Bezeichnung korrespondiert mit den IV Verträgen)
<b>OE</b>	Organisationsentwicklung
<b>PPM</b>	Personenbezogene Psychiatrische Maßnahme
<b>PSK</b>	Psychosoziale Kontakt- und Beratungsstelle
<b>QM</b>	Qualitätsmanagement
<b>SGB XII</b>	12. Sozialgesetzbuch (ehemals BSHG)
<b>TK</b>	Techniker Krankenkasse
<b>u.a.</b>	unter anderem
<b>usw.</b>	und so weiter
<b>vgl.</b>	vergleiche
<b>vs.</b>	Versus (lat. im Sinne von gegenübergestellt)

## 1 Einleitung

Das Gemeindepsychiatrische Zentrum Eimsbüttel in Hamburg ist eine gemeinnützige GmbH.

Sozialpsychiatrische Einrichtungen wie die GPZE GmbH werden bis zum heutigen Tag in der Hauptsache durch Leistungen der Eingliederungshilfe (SGB XII) finanziert.

Die sich in den letzten 15 Jahren veränderte Struktur der Gewährung von Eingliederungshilfeleistungen durch die Novellierungen des BSHG, die Einführungen von Leistungs- und Qualitätsvereinbarungen, das Aufheben des Vorrangs der freien Wohlfahrtspflege und damit einhergehend die Etablierung zahlreicher gewerblicher Anbieter haben zu diversen Veränderungen, *einem Wandel*, in der Helfelandschaft und zu Anpassungsleistungen der Träger von Einrichtungen der Behindertenhilfe bzw. Sozialpsychiatrie geführt.

Dieser Prozess lässt sich am ehesten mit dem Stichwort der Ökonomisierung sozialer Dienstleistungen zusammenfassen. Andererseits findet neben den ökonomischen Anpassungen und Veränderungen ein seit längerer Zeit stattfindender Prozess des Umdenkens bezüglich der Rolle des Leistungsberechtigten - oder bezogen auf die Eingliederungshilfe des behinderten Menschen - statt: Weg von dem Dreiecksverhältnis, sprich Kostendeckungs- und Erstattungsprinzip zwischen Sozialhilfeträger und Leistungserbringer, in dem der „Hilfempfänger“ mehr die Rolle des Objekts hat, hin zur Teilhabeleistung und stärkeren Einbeziehung des Leistungsberechtigten, die seine Rolle als Berechtigten bzw. Kunden stärkt.

Diese Veränderungen der (*externen*) *Rahmenbedingungen* gehen einher mit beschreibbaren Unternehmensentwicklungen der vielerorts anzutreffenden Projekte der Sozialpsychiatrie, die (bezogen auf West- Deutschland) ihre Anfänge im Rahmen der Psychiatrie-Enquête in den 70er und 80er Jahren des 20. Jahrhunderts nahmen.

Die Entwicklung vom gemeinnützigen Verein der Pionierphase sozialpsychiatrischer Einrichtungen mit zum Teil identischen Personen auf der

Handlungs- und Vorstandsebene dieser Träger „wandelt“ sich allerorts zum Betrieb mit unterschiedlichen Rechtsformen, oft der GmbH<sup>2</sup>. Die Haftung wird beschränkt und die Verantwortung an hauptamtliche Geschäftsführer delegiert. Eine Entwicklung vom sozialen Projekt hin zur Institution, zum Unternehmen, zur Organisation wird oft als Differenzierungsphase beschrieben, an deren Ende sich weitere Entwicklungen anschließen (siehe Kapitel 3.6.1).

Den äußeren Veränderungen folgen innere: Das Selbstverständnis aller Mitarbeitenden, die Organisation und Beschreibung von Arbeitsabläufen, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten werden definiert und/oder verändert sich. Der Übergang vom Projektcharakter, oft geprägt durch das kulturelle Umfeld der 70er Jahre des 20. Jahrhunderts mit Bestrebungen der Deinstitutionalisierung der „totalen“ Anstalts-Psychiatrie<sup>3</sup>, der Überwindung von Hierarchien und dem Streben nach Autonomie (nicht nur für die „hilfesuchenden“ Psychatriepatienten) hin zu Betrieben mit Dienstleistungscharakter und verbunden mit der Aufgabe von Autonomie der Projektmitarbeiter, wird und wurde mancherorts „schmerzhaft erlebt“.<sup>4</sup>

Die Anpassungsleistungen der letzten 15 Jahre sind zum Teil noch nicht in allen Einrichtungen der Sozialpsychiatrie vollzogen, da zeichnen sich die nächsten, zum Teil schon genannten, aber längst nicht umgesetzten „Wandlungsbedarfe“ ab:

- Reform der Eingliederungshilfe aufgrund von Kostendruck<sup>5</sup>, zum Teil zusammengefasst als sogenannter ASMK-Prozess<sup>6</sup>
- Hilfgewährung als pauschale Geldleistung (Persönliches Budget),
- Inanspruchnahme vorrangiger Kostenträger bspw. durch Versorgungsverträge mit den Krankenkassen,
- sowie weitere sich verändernde Rahmenbedingungen durch rechtliche und inhaltliche Fragen.

---

<sup>2</sup> Vgl. Tergeist: Führen und Leiten in psychiatrischen Einrichtungen, 2001, Seite 95

<sup>3</sup> Vgl. Goffman: Asyle, 1973

<sup>4</sup> Ebenda Seite 99

<sup>5</sup> Vgl.: BAGüS: Entwicklung der Fallzahlen in der Eingliederungshilfe, 3. Erhebung der überörtlichen Träger der Sozialhilfe, Münster, Stand 20.01.2010

<sup>6</sup> Vgl. Beschlussvorlagen der 85. und 87. Arbeits- und Sozialministerkonferenzen der Länder 2008 und 2010 in Hamburg und Wiesbaden

„Die Behindertenhilfe insgesamt wird in den nächsten Jahren einer prekären Situation ausgesetzt sein. Fasst man die – durchaus konträren – Anforderungen zusammen, so lautet die Entwicklungsaufgabe, eine höhere bzw. eine inhaltlich veränderte Qualität der Dienstleistungen mit eingeschränkten finanziellen Mitteln zu realisieren...“<sup>7</sup>.

Welchen Beitrag können Konzepte des Veränderungsmanagements (in der Fachliteratur als Change Management bezeichnet) in diesem Prozess leisten?

Wo liegen die Grenzen dieser Konzepte bzw. inwieweit kommt die Organisation an ihre Grenzen, wenn es heißt: Der Wandel ist allgegenwärtig. Wie passt sich die Organisation den verändernden Umweltbedingungen an?

Um den Überlegungen für die Gestaltung eines Wandels bezogen auf die GPZE GmbH einen Rahmen zu verleihen, werden zunächst grundlegende Begriffe und Ansätze des Change Managements und des Organisationsverständnisses skizziert, um im Praxisteil hierauf Bezug nehmen zu können.

Für das Praxisbeispiel werden die aktuellen Veränderungsbedarfe beschrieben und der Umgang mit dem Wandel reflektiert: Inwieweit wurden Prozessschritte geplant und umgesetzt? Lassen sich Erfolge messen oder beschreiben? Wie können künftige Phasen und Prozesse geplant werden? Wie könnte ein künftiges Organisationsmodell der GPZE GmbH aussehen? In diese Reflexion fließen Erfahrungen der GPZE GmbH mit früheren Veränderungen ein.

---

<sup>7</sup> Heidrun Metzler in: Bachert/ Vahs: Change Management in Nonprofit- Organisationen, 2007, Seite 8

# Theorieteil

## 2 Verständnis von Organisation

### 2.1 Allgemeines

Erfahrungen mit Organisationen sind alltäglich, ja sie gehören zu unserem Leben: Wir werden in einem Krankenhaus geboren, gehen in den Kindergarten und die Schule, machen eine betriebliche Ausbildung oder studieren, müssen ggf. Leistungen und Dienstleistungen von Behörden und anderen Institutionen in Anspruch nehmen, werden Mitglied in einem Verein oder eben einer „Organisation“ usw. Die Alltäglichkeit oder die umgangssprachliche Besetzung des Begriffes Organisation verhindern eine bewusste Reflexion. Die Logik, wenn es denn eine gibt, und die Funktionsweisen von Organisationen werden allerdings im Allgemeinen nicht gelehrt. „So kommt es, dass die meisten Menschen ihre Erfahrungen mit anderen sozialen Systemen auf Organisationen übertragen oder verallgemeinern. Das betrifft in der Regel Familie und Schule.“<sup>8</sup> Hieraus erwachsen mitunter Probleme in Organisationen, wenn Beziehungen in diesen, ob nun hierarchischer Natur oder unter Kollegen, vor dem Hintergrund familiärer Erfahrungen erlebt und gelebt werden.

In unserem Zusammenhang geht es um Organisation im Sinne von Unternehmen, Institutionen mit arbeitsteiligen Prozessen, sowie dem Angebot von sozialen Dienstleistungen durch ein Non-Profit-Unternehmen. Gleichwohl ist eine Annäherung im obigen Sinne zulässig, da Menschen sich mit ihren ganz unterschiedlichen Vorerfahrungen (oder ähnlichen) entschließen, in einem Unternehmen zu arbeiten „oder einer Organisation beitreten“ und diese mitprägen.

---

<sup>8</sup> Simon: Einführung in die systemische Organisationstheorie, 2009, Seite 8

## 2.2 Funktionaler und institutioneller Zugang

Was ist eine Organisation? Die Antwort auf diese Frage mutet banal an: „Ein Unternehmen ... ist eine Organisation und hat eine Organisation“<sup>9</sup>.

Der Begriff scheint doppelt belegt: **Die Organisation als Unternehmen (Institution)**, als Ort arbeitsteiligen Handelns, als **soziales Gebilde (System)** etc. und **Organisation als Eigenschaft (Instrument und Funktion)**.

Organisation als Funktion und Instrument gehört in der Managementlehre zu den fünf zentralen Management-Funktionen<sup>10</sup> und meint die Umsetzung der gedanklichen Vorarbeit (Planung) hin zu einem Handlungsgefüge, dass die Realisierung der Planungen gewährleistet<sup>11</sup>.

Der institutionelle Begriff beschreibt dann eher das soziale System im Sinne des einführenden Zitats zu diesem Kapitel von Rudolf Wimmer. In der Betriebswirtschaftslehre wurde allerdings lange davon ausgegangen, dass durch das Instrument des „Organisierens“ im Sinne von der Gestaltung rationaler, funktionaler und effektiver Handlungsabläufe die „Organisation“ (Institution) selbst Gestalt annimmt.<sup>12</sup> Der institutionelle Zugang oder Begriff hebt diese Zusammenhänge nicht auf, erweitert aber das Verständnis um das soziale System, dass aber nicht allein durch die sozialen Beziehungen seiner Mitglieder geprägt und zu beschreiben ist. Entscheidende Faktoren sind die Zweckorientierung, eine geregelte Arbeitsteilung und beständige Grenzen der Organisation. Unternehmen oder Organisationen werden gegründet, um einen bestimmten Zweck oder Auftrag zu erfüllen; Autos zu bauen oder Menschen in bestimmten Notlagen zu helfen. Dabei müssen die Ziele des Unternehmens nicht identisch mit den persönlichen Zielen der einzelnen Mitglieder einer Organisation sein. Viele Menschen gehen arbeiten, um ihren Lebensunterhalt zu verdienen. Arbeit bei Mercedes Benz kann als Ausbeutung oder Erfüllung eines Kindheitstraums („hochwertige Autos zu bauen“) erlebt werden. Durch die Mitgliedschaft in einer Organisation oder einen Arbeitsvertrag werden lediglich Erwartungsmuster oder Bedingungen (Arbeitszeit, Entlohnung, Arbeitsinhalte etc.) geregelt. Durch Strukturen und Regeln wird in einem arbeitsteiligen

<sup>9</sup> Wörhle: Was ist eine Organisation, 2000, Seite 8

<sup>10</sup> Vgl. Steinmann/ Schreyögg: Management, Grundlagen der Unternehmensführung, 2005, Seiten 8 f.

<sup>11</sup> Vgl. ebenda, Seite 11

<sup>12</sup> Vgl. Schreyögg: Organisation, 2008, Seiten: 4 ff

Prozess für die Mitglieder der Organisation das Zusammenspiel in Grenzen vorhersehbar<sup>13</sup>. Durch die Grenzen einer Organisation wird es möglich, sich von der Außenwelt zu unterscheiden, gegenüber Konkurrenten „abzugrenzen“ usw. Die Systemtheorie stellt gerade die Zweckrationalität in Frage: „Die Zweckrationalität von Organisationen ist ein Mythos, der eng mit dem Ingenieurs- und Maschinenmodell verbunden ist.“<sup>14</sup> Es wird wohl nicht bezweifelt, dass Organisationen entstehen, um ein bestimmten Zweck zu erreichen. Sind sie aber erst einmal am „Leben“, dann funktionieren sie wie biologische Systeme: Sie grenzen sich von ihrer Umwelt ab, ohne die sie nicht leben können, nehmen all das von der Umwelt (oder Außenwelt) auf, was sie zum leben benötigen; reproduzieren sich selbst, um zu überleben. Die Systemiker sprechen von der Autonomie „autopoietischer Systeme“.<sup>15</sup> Andererseits sterben biologische Systeme und soziale Systeme oder Unternehmen können ebenso sterben bzw. in wirtschaftlichen Zusammenhängen in die Insolvenz gehen, liquidiert oder aufgelöst werden. Die Begriffe ließen sich auch folgendermaßen, Zielen und Betrachtungsweisen zuordnen:

<i>Sichtweise</i>	<i>Fokus</i>	<i>Ziel</i>	<i>Ansatz</i>
<b>Instrumental</b>	<i>Mittel zum Zweck</i>	<i>Wirtschaftlichkeit, Aufgaben- und Funktionsteilung, optimaler Mix von Regelungen</i>	<i>Betriebswirtschaftliche Organisationslehre</i>
<b>Institutional</b>	<i>Kollektives Denk- und Handlungssystem</i>	<i>Sinnvermittlung, Konstruktion sozialer Wirklichkeiten</i>	<i>(Sozial-) Psychologie</i>
<b>Funktional</b>	<i>Ordnungsmuster</i>	<i>Selbstorganisation, Bewältigung von Komplexität</i>	<i>Systemtheorie und Kybernetik</i>

**Abbildung 1: Organisation als aufgabenorientiertes soziales System,**

Quelle: Claude Rosselet, Organisation als aufgabenorientiertes soziales System 2005, Seite 4

<sup>13</sup> Vgl. ebenda: Seite 9

<sup>14</sup> Simon: Einführung in die systemische Organisationstheorie, 2009, Seite 29

<sup>15</sup> Vgl. ebenda: Seite 29, Autopoiesis (altgriechisch): im Sinne von „sich selbst erschaffen“

## 2.3 Organisationsmodelle

In der Literatur lassen sich in der Regel drei Theoriestränge zur Beschreibung von Organisationen erkennen: Organisationen werden als rationale Gebilde, als soziale Gebilde oder als komplexe Gebilde (Beispiel Systemtheoretische Ansätze) beschrieben.

Beispiele für diese Zusammenfassung der Ansätze oder Modelle sind

- **das Rationale Organisationsmodell (ROM),**
- **das Natürliche Organisationsmodell (NOM) und**
- **das Offene Organisationsmodell (OOM)<sup>16</sup>.**

**Das rationale Modell** geht auf ein mechanisches Verständnis von Organisationen zurück. Im Mittelpunkt der Betrachtung steht die Struktur. Durch Veränderung von Strukturen lassen sich „solche“ Organisationen steuern oder verändern. Hier wird von einer hohen Verlässlichkeit durch die Vorgabe von Strukturen ausgegangen. Dementsprechend wird von einem Steuerungsoptimismus<sup>17</sup> ausgegangen, der vielleicht „nur“ noch in militärischen Einheiten anzutreffen ist. Grundlage solcher Modelle sind frühe industrielle Entwürfe wie das Scientific Management oder das Bürokratiemodell nach Max Weber.<sup>18</sup>

**Das natürliche Organisationsmodell** berücksichtigt die soziale Interaktion und Interessen der Organisationsmitglieder. Informelle Strukturen zwischen den Organisationsmitgliedern sind von Bedeutung. Erst das Verstehen dieser Muster und Beziehungen kann das Verhalten der Organisation erklären. Zufriedenheit und Kollegialität unter den Beschäftigten eines Unternehmens zählen zu den Erfolgsfaktoren für die gestellte Aufgabe. Gruppenzugehörigkeit und –anerkennung sind von Bedeutung, aber auch, dass Rivalitäten und Gruppenegoismen den Betrieb stören können und die Organisation anders funktionieren lassen als es „das Organigramm suggeriert“<sup>19</sup>.

Die sogenannten „Hawthorne-Experimente“ (benannt nach empirischen Forschungen in einem Elektronik-Konzern 1924 - 1932) zeigten, dass nicht die

---

<sup>16</sup> Vgl. Engelhardt: Zur Entwicklung problemangemessener Organisationsstrukturen, 2000, Seite 35

<sup>17</sup> Vgl.: Merchel: Leitung in der Sozialen Arbeit, 2004, Seite: 17

<sup>18</sup> Vgl: Pfeiffer: Managementkonzepte auf dem Prüfstand, 2001, Seiten 13 ff

<sup>19</sup> Ebenda: Seite 28



Veränderung der Rahmenbedingungen der Arbeit (in diesem Fall bessere Arbeitsbedingungen wie Pausenregelungen, bessere Lichtverhältnisse am Arbeitsplatz etc.) die Arbeitsleistung verbesserten, sondern, dass das besondere Interesse und die Aufmerksamkeit der Forscher für die Belange der Arbeiterinnen deren Motivation steigerte („Hawthorne Effekt“).<sup>20</sup>

**In offenen Organisationsmodellen** werden die Umweltbeziehungen und – einflüsse sowie systemtheoretische Ansätze eines Verständnisses von Organisationen berücksichtigt. Anders als bei dem rein mechanischen Verständnis einer Organisation wird die Prozesshaftigkeit bei der Verarbeitung von Impulsen betont.

„Im Sozial- und Gesundheitsbereich zeigen Selbsthilfeinitiativen überaus erfolgreich, wie man problemangemessene offene Organisationsformen entwickeln kann. Zahlreiche Sport- und Freizeitvereine meistern diese Aufgabe ebenfalls sehr gut. Für beide gilt, dass es eine große Nähe zwischen persönlichen Interessen und Organisationsinteressen gibt. Bei vielen anderen Organisationen bilden allerdings gerade die Diskrepanzen zwischen persönlichen Zielen der Beteiligten/ Organisationsmitglieder und den Organisationszielen das zentrale Problem, das bewältigt werden muss.“<sup>21</sup>

Einerseits gelten die Organisationsmitglieder oder Mitarbeiter in einer solchen offenen Organisationsform als entscheidender Faktor und erhalten eine besondere Wertschätzung, andererseits besteht die Gefahr, dass die Beteiligten dieser Organisationsform vereinnahmt werden und in eine starke Abhängigkeit zur Organisation geraten bis hin zur „Ausbeutung“<sup>22</sup>.

Eine Organisation existiert zudem im Wesentlichen durch „Begrenzungen“, schafft dadurch Identität und Sinn, reduziert Komplexität, da sie sich insofern von vergleichbaren Organisationen unterscheidet, da sie Möglichkeiten und Interpretationen ausschließt, andere zulässt<sup>23</sup>. Das Hintergrundwissen und die Vorannahmen in der Organisation bzw. bei ihren Organisationsmitgliedern führen zudem zu Interpretationsmustern zur Bewältigung von Umweltanforderungen und prägen die Kultur einer Organisation. Diese Faktoren

---

<sup>20</sup> Vgl. ebenda: Seite 27

<sup>21</sup> Engelhardt: Zur Entwicklung problemangemessener Organisationsstrukturen, 2000, Seite 52

<sup>22</sup> Vgl. ebenda Seite 55

<sup>23</sup> Vgl. Wörhle: Was ist eine Organisation, 2000, Seite 16

stabilisieren einerseits eine Organisation, können aber andererseits bei der Bewältigung neuer Herausforderungen hinderlich sein<sup>24</sup>.

Das kann heißen: „Organisationen neigen dazu, sich mit sich selbst zu beschäftigen und die Außenwelt durch den Tunnelblick der eigenen Bestandsinteressen und Sicherheitsbedürfnisse zu sehen. ...“<sup>25</sup>

Das intendiert einen gewissen „Steuerungspessimismus“, da nicht klar vorhersehbar ist, wie Impulse der Umwelt durch die jeweilige Organisation verarbeitet werden.<sup>26</sup> „Wer solche Systeme gezielt zu verändern sucht, ... der muss evolutionäre Mechanismen als Hintergrundfolie seiner Entscheidungen mitdenken.“<sup>27</sup>

Bezogen auf Einrichtungen der sozialen Arbeit könnte man zusammenfassen, dass dem Sozialpädagogen das Bild vom sozialen Gefüge oder natürlichen Organisationsmodell am nächsten liegt, da es bspw. seinen beruflichen Methoden, wie gruppendynamische Prozesse zu begleiten, entspricht. Angekommen in einer Leitungsfunktion wird ggf. ein rationales Modell präferiert, das klare Abläufe beschreibt, Hierarchien benennt oder Verlässlichkeit und Sicherheit durch Strukturbildung verspricht. Nach außen wird dann eher modern ein systemisches Denken und Verständnis postuliert.<sup>28</sup>

Bei der Präferierung eines natürlichen Organisationsmodell aufgrund von Abneigungen gegenüber Hierarchien oder Ordnungsmuster besteht die Gefahr, dass strukturelle Konflikte übersehen oder verdrängt werden und ein Teil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter überfordert wird<sup>29</sup>.

Insofern beinhalten alle Modelle Vor- und Nachteile und bezogen auf strukturelle Anforderungen ließe sich sagen, dass die Lösung ggf. in einer Synthese liegt nach dem Motto: „So viel normative Struktur, wie nötig“ und so „so viel Aushandlungsprozesse wie möglich“<sup>30</sup>.

---

<sup>24</sup> Vgl. u. a. Merchel: Organisationsgestaltung in der Sozialen Arbeit, 2005, Seite 159

<sup>25</sup> Schwarz/ Beck: Leadership: Grundeinstellungen – Führungsebenen – Führungsinstrumente, 2008, Seite 36

<sup>26</sup> Vgl.: Merchel: Leitung in der Sozialen Arbeit, 2004, Seite 20

<sup>27</sup> Simon: Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus, 2008, Seite 84

<sup>28</sup> Vgl.: Merchel: Leitung in der Sozialen Arbeit, Grundlagen der Gestaltung und Steuerung von Organisationen, 2004, Seite 22

<sup>29</sup> Vgl. Schwarz/ Beck: Der Sozialbetrieb als ökonomisches und soziales System, 2000, Seite 33

<sup>30</sup> Ebenda Seite 28

## 2.4 Aufbau-, Ablauf- und Netzwerkorganisation

Unabhängig von der jeweiligen Betrachtungsweise bzw. der Beschreibung einer Organisation anhand oben beschriebener Modelle kommt es in jeder Organisation zu Strukturbildungen, die sich anhand einer Aufbau- und Ablauforganisation beschreiben lassen.

**Die Aufbauorganisation** beschreibt die Struktur einer Organisation hinsichtlich des Zusammenwirkens unterschiedlicher Organisationseinheiten (Beispiel Hierarchien oder unterschiedliche Fachabteilungen). Sie schlägt sich in der Regel in Organigrammen nieder.

**Die Ablauforganisation** definiert das arbeitsteilige Arbeiten in einer Organisation hinsichtlich räumlicher und zeitlicher Hinsicht. Beschreibungen dieser Art finden sich als Prozessbeschreibungen in Verfahrenshandbüchern und sind Teil eines Qualitätsmanagements.

Es bleibt die Frage: Wie viel Struktur bzw. Formalisierung und wie viel Freiraum oder Interpretationsmöglichkeit hinsichtlich der Gestaltung von Arbeitsabläufen sind für die jeweilige Organisation und ihren Auftrag notwendig und hilfreich?

Die *formale* Organisationsgestaltung sollte sich an Fragen nach „Klarheit, Wirtschaftlichkeit, Vision, Richtung, Verständlichkeit, Entscheidungsfähigkeit, Stabilität/ Anpassungsfähigkeit, Selbststeuerung und Überleben im Umfeld“<sup>31</sup> orientieren.

Folgten früher die Ablaufbeschreibungen den bestehenden Strukturen und Hierarchien in einem Betrieb, wird nach neueren Auffassungen vertreten, dass zunächst nach optimalen Abläufen zur Erreichung der Organisationsziele gesucht wird. Diesen Prozessen folgen die angemessenen Strukturen.<sup>32</sup>

Doppler und Lauterberg<sup>33</sup> gehen weiter. Sie stellen eine klassische hierarchische Aufbauorganisation in Frage und sprechen von **Netzwerkorganisationen** als zukünftiger Organisationsform erfolgreicher Unternehmen. „Nähe zum Markt und zum Kunden, .... rasche Reaktionsfähigkeit und hohe Flexibilität ... und Steigerung der Produktivität und der Qualität ... (und) Optimierung der Kosten“<sup>34</sup> erfordern eine dezentrale, flache Organisationsform, Vielfalt mit zum Teil

<sup>31</sup> Siehe Glatz, Graf-Götz: Handbuch Organisation gestalten, 2007, Seite 75

<sup>32</sup> Vgl.: Wöhrle: Was ist eine Organisation, 2009, Seite 38

<sup>33</sup> Vgl.: Doppler/ Lauterberg: Change Management, 2008, Seiten 61 ff

<sup>34</sup> Ebenda: Seite 61

lokalen Unterschiedlichkeiten, die durch gemeinsame Ziele und Strategien gesteuert wird. Dies kann aber nur funktionieren, wenn es in der Gesamtorganisation ein hohes Maß an funktionierender Kommunikation und Kooperation gibt und auf allen Ebenen der Organisation unternehmerisch gedacht und im Gesamtinteresse der Organisation gehandelt wird.<sup>35</sup>

In diesem Zusammenhang wird in der Literatur auf den Nutzen von Teamarbeit verwiesen. Ohne das Thema in diesem Zusammenhang abschließend behandeln zu können, bleibt festzustellen, dass das Vorhandensein von Teams in einer Organisation oben skizzierte Probleme nicht automatisch lösen. Teamarbeit gilt vielen schlechthin als Überwindung von Hierarchie im Sinne einer horizontalen „gleichwertigen“ Kommunikation, dabei wird übersehen, dass unterschiedliche Teams in einer Organisation sich gegeneinander abgrenzen und konkurrieren (um Ressourcen, Aufmerksamkeit etc....). Es ist dann eben wichtiger einem bestimmten Team anzugehören oder nicht.<sup>36</sup> D.h. auch Teams strukturieren Kommunikation in einer Organisation oder in einem System „machtvoll“. Die Aufgabe dieser Teams in einer Netzwerkorganisation ist die Fähigkeit, über Teamgrenzen hinaus zu kooperieren und „gesamtunternehmerisch“ zu denken. Und, unabhängig von flachen Hierarchien, sind in Organisationen Fragen von Leitung (auch von einzelnen Teams) zu klären. Im Sinne von: Wie werden Fragen der Führung und Entscheidung, der Kommunikation und Kooperation, der Selbstthematization und Konfliktlösung strukturiert oder im Prozess ausgehandelt.<sup>37</sup> Bezogen auf die Größe von Teams kann gesagt werden, dass eine Anzahl von 8 – 12 Personen (max.) ideal erscheint. Größere Gruppen lassen keine alltägliche Kommunikation zu<sup>38</sup>. Kleinere Gruppen fördern aus Sicht des Autors eher die Konflikte in der Gruppe, da die Kommunikation zu dicht wird.

---

<sup>35</sup> Vgl. ebenda: Seite 65

<sup>36</sup> Vgl.: : Baecker: Organisation als System, 1999, Seiten 185 ff: „Der Streß der Teams“

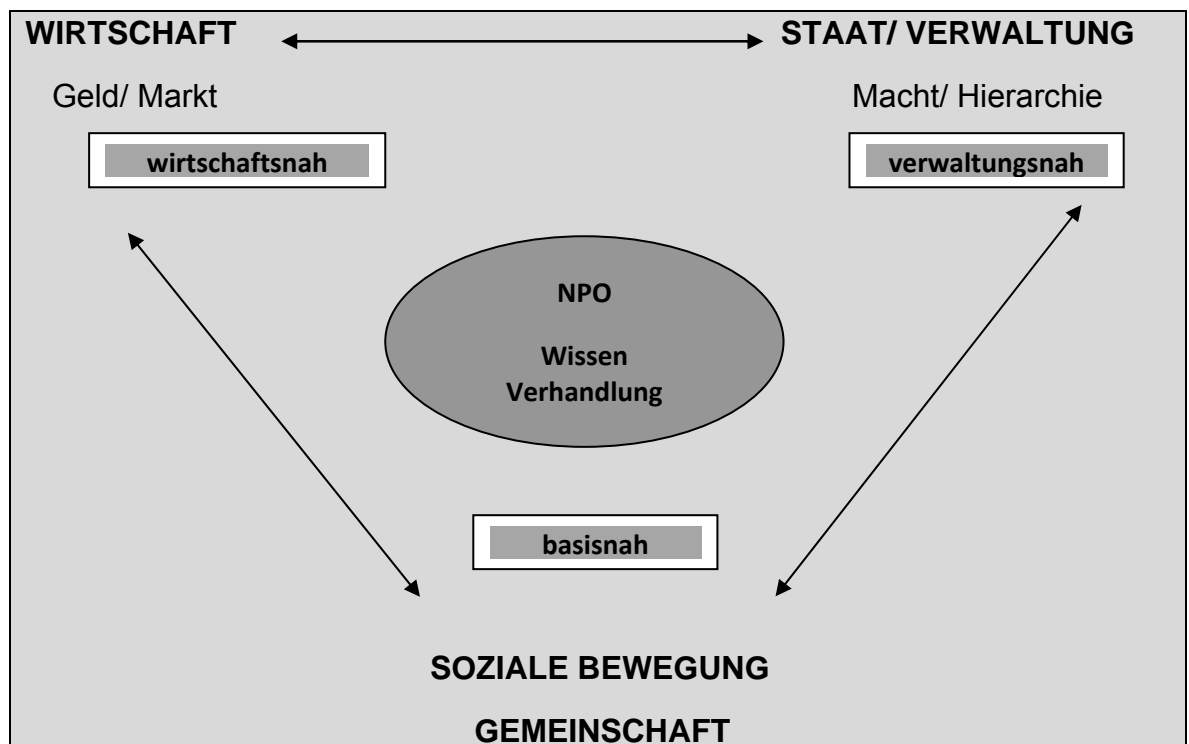
<sup>37</sup> Vgl. auch „Teams aufbauen, entwickeln und führen“ in: Glatz/ Graf-Götz: Handbuch Organisation gestalten, 2007, Seiten 220 ff

<sup>38</sup> Vgl. Simon: Gemeinsam sind wir blöd, 2009, Seite 143

## 2.5 Non-Profit-Organisationen und Dritter Sektor

Die Bezeichnung Non-Profit-Organisation (NPO) umschreibt zunächst nur, was eine Organisation nicht ist: Ein Wirtschaftsunternehmen zur Erzielung von Profit (Verzinsung von Kapital oder Einnahmen für ihre Eigentümer).

Zu den Non-Profit-Organisationen wird in der Regel ein breites Spektrum von Organisationen gezählt wie Selbsthilfegruppen, Umweltverbände, Sportvereine, soziale Bewegungen, Kultureinrichtungen und die große Zahl nicht staatlicher sozialer Einrichtungen<sup>39</sup>. Zu letzteren zählen in Deutschland die Einrichtungen der Wohlfahrtsverbände. Folgendes Schaubild zeigt zudem die intermediäre<sup>40</sup> Stellung von Non-Profit-Organisationen:



**Abbildung 2: Die intermediäre Stellung von Non-Profit-Organisationen**

Quelle: Glatz/ Graf-Götz: Handbuch Organisation gestalten, 2007, Seite 56

Intermediär ist in diesem Zusammenhang nicht nur als dazwischenliegend zu verstehen, sondern auch im Sinne von vermittelnd. So kann sich durch eine Kampagne eines Umweltverbandes oder einer sozialen Bewegung die Einstellung der Gesellschaft, also auch von Staat und Wirtschaft, zu einer Frage

<sup>39</sup> Vgl.: Badelt/ Meyer/ Simsa: Handbuch der Nonprofit Organisation, 2007, Seite 3

<sup>40</sup> Lat.: im Sinne von dazwischen liegend, siehe Duden, Fremdwörterbuch, 2010, Seite 483

verändern (höhere Umweltauflagen für Industrieunternehmen, mehr Toleranz gegenüber sozialen Randgruppen etc.).

Glatz und Graf-Götz führen weiter aus, dass Non-Profit-Organisationen „formell strukturiert, organisatorisch vom Staat unabhängig, nicht gewinnorientiert, eigenständig verwaltet, .... (ohne) ... Zwangsmitgliedschaft“ sind<sup>41</sup>.

In Zusammenhang mit dem Begriff der Non-Profit-Organisationen wird auch der Begriff **Dritter Sektor** verwendet. Er umschreibt, dass öffentliche Dienstleistungen durch drei „Sektoren“ (insgesamt als Sozialwirtschaft gekennzeichnet ) erbracht werden: Durch einen marktwirtschaftlichen/ gewerblichen Sektor, der Gewinnerzielung und Ausschüttung ermöglicht, durch staatliche Organisationen und als dritter Sektor von den Organisationen des Non-Profit Bereichs.<sup>42</sup>

Andererseits kann, wie in der Einleitung schon ausgeführt, eine zunehmende „Nähe“ sozialer Einrichtungen der Wohlfahrtsverbände zur Wirtschaft in dem Sinne unterstellt werden, dass diese karitativen Unternehmen durch den Ökonomisierungsdruck nach den Regeln betriebswirtschaftlicher Überlegungen zu steuern sind: Eine Entwicklung von Wertegemeinschaften zu Dienstleistungsunternehmen.<sup>43</sup> Je nach Ausrichtung wird es aber weiterhin Organisationen dieser Art geben, die im Sinne obigen Schaubildes je nach Aufgabenstellung mehr in die eine oder andere Richtung tendieren.

Für den in dieser Arbeit zu betrachtenden Bereich der durch Leistungsvereinbarungen und Entgeltvereinbarungen finanzierten Erbringung sozialer Dienstleistungen (insbesondere Eingliederungshilfeleistungen für behinderte Menschen im Sinne des SGB XII) kann eine größere Nähe zum Bereich der Wirtschaft konstatiert werden. Sprechen wir vom Non-Profit Bereich und gemeinnützigen Einrichtungen im Sinne der Abgabenordnung, so ist einerseits eine Gewinnerzielung im Sinne von Profiterzielung ausgeschlossen, andererseits erlauben die gesetzlichen Regelungen zur Entgeltfinanzierung (Leistungsrecht) und der Abgabenordnung (Steuerrecht) eine Überschuss- und Rücklagenbildung zur Erzielung gemeinnütziger Aufgaben. In diesem Zusammenhang ist also unternehmerisches Handeln für Non-Profit

---

<sup>41</sup> Glatz/ Graf-Götz: Handbuch Organisation gestalten, 2007, Seite 55


<sup>42</sup> Vgl.: Merchel: Sozialmanagement, 2009, Seite 37

<sup>43</sup> Vgl.: Glatz/ Graf-Götz: Handbuch Organisation gestalten, 2007, Seite 55

Organisationen unabdingbar, allein um Investitionsaufgaben zu lösen<sup>44</sup>. „Somit besteht das zentrale Definitionsmerkmal einer NPO nicht primär in der Zulässigkeit der Gewinnerzielung, sondern vor allem in der Gewinnverwendung.“<sup>45</sup> Gewinne und Überschüsse sind zur Lösung von Investitionsaufgaben sogar unerlässlich. Sie sind im Sinne der Gemeinnützigkeit den Satzungszielen gemäß zu verwenden.

Das erklärt dann das zweite Schaubild, das künftige Aufgaben von Non-Profit-Organisationen mit Begriffen wie Marketing, Markt und Effizienz umschreibt:

### Entwicklungslinien des NPO- Managements



Marketingorientierung	Zukunfts- und Zielorientierung	Effizienzorientierung
<ul style="list-style-type: none"> <li>Marketinggebot akzeptieren (auf Bedürfnisse der Leistungspartner konzentrieren), Verfügbare Methoden und Techniken einsetzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Funktionen des Vorausschauens und Planes nützen – mehr agieren als reagieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verband als produktiven Betrieb und Dienstleistungsorganisation begreifen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Außen orientierte Dienstleistungserbringung wahrnehmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Problemlösung als zentrale Verantwortung des Topmanagements wahrnehmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gleichgewichte zwischen Organisationsteilen herstellen und Gesamtinteresse gegenüber Partikularinteressen betonen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>(Primär auf Bedürfnisse der Mitglieder ausrichten)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Problem-Früherkennung betreiben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Funktionen gut besetzen und personelle Kapazität entwickeln</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Dienstleistungen einer Marktkontrolle unterwerfen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planung als Führungsaufgabe begreifen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ziele und Leistungen nach Kriterien der Effektivität, Wirtschaftlichkeit und Innovation gestalten</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Vielfalt der Kommunikation nutzen</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Unternehmerisches Planen und Handeln praktizieren</li> </ul>

**Abbildung 3: Entwicklungslinien des NPO-Managements**

Quelle: Glatz/ Graf-Götz: Handbuch Organisation, 2007, Seite 58

<sup>44</sup> Der ganze Komplex steuerrechtlicher Fragen der Gemeinnützigkeit und wirtschaftlichen Handelns kann an dieser Stelle nicht erörtert werden. Verwiesen sei an die einschlägigen gesetzlichen Regelungen im Rahmen der Abgabenordnung.

<sup>45</sup> Merchel: Sozialmanagement, 2009, Seite 34

## 2.6 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Organisationsmitglieder)

Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Non-Profit-Organisationen wird in der Regel neben der Berufsausübung eine „intrinsische Motivation“<sup>46</sup> im positiven Sinne unterstellt. D. h. sie tun etwas, weil die Aufgabe sie interessiert, sie sich mit den Inhalten ihrer Arbeit identifizieren, sie eine Mission erfüllen wollen.... Bei den bezahlten Mitarbeitern muss aber natürlich die „extrinsische Motivation“ ebenfalls Berücksichtigung finden. Also etwas tun, um seinen Lebensunterhalt zu bestreiten (Belohnung durch Anreiz oder Befriedigung lebensnotwendiger Bedürfnisse). Neben diesem Aspekt spielen individuell unterschiedliche sogenannte „Karriereanker“<sup>47</sup> eine Rolle für berufliche Herausforderungen. So gilt für die Beschäftigten im sozialen Bereich nicht nur, dass sie mit Hingabe für eine Idee oder Sache arbeiten möchten<sup>48</sup>, sondern auch andere Herausforderungen und Wünsche verfolgen, wie die Herausbildung hoher fachlicher Kompetenz, oder den Wunsch nach Selbstständigkeit und Unabhängigkeit oder nach Kreativität. Andere suchen Sicherheit und Beständigkeit oder wünschen die Übereinstimmung von Beruf und Privatleben. Letztlich werden die unterschiedlichen Bedürfnisse eines Menschen angesprochen: Bedürfnisse nach Lebenserhaltung, Sicherheitsbedürfnisse und Bedürfnisse nach Zugehörigkeit und Zuneigung. Motivierend wirken sich die Übertragung von Aufgaben, öffentliche Anerkennung, Aufstiegschancen und Wertschätzung aus. Sie stillen das Bedürfnis nach Anerkennung. Die o.g. Möglichkeit zur Herausbildung hoher fachlicher Kompetenz integriert das Bedürfnis nach Selbstentfaltung<sup>49</sup>.

In Veränderungsprozessen können diese unterschiedliche Bedürfnisse genutzt werden, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu motivieren. Andererseits können Veränderungen von Arbeitszusammenhängen die Bedürfnisse der Mitarbeiter tangieren und müssen bedacht werden.

---

<sup>46</sup> Intrinsische Motivation, siehe auch DUDEN Band 5: Das Fremdwörterbuch, 10. Aktualisierte Auflage, 2010, Duden Verlag Mannheim – Zürich, Seite 489

<sup>47</sup> Vgl. „Die acht Karriereanker“ (nach Schein: Process Consultation: Ist Role in Organisation Development, 1988), in: **Glatz/ Graf-Götz**: Handbuch Organisation gestalten, 2007, Seite 36 ff

<sup>48</sup> Ebenda Seite 37

<sup>49</sup> Ebenda Seite 31 (in Anlehnung an die Maslowsche Bedürfnispyramide, Abraham H. Maslow: Motivation und Persönlichkeit, 1977 (dt. Ausgabe)

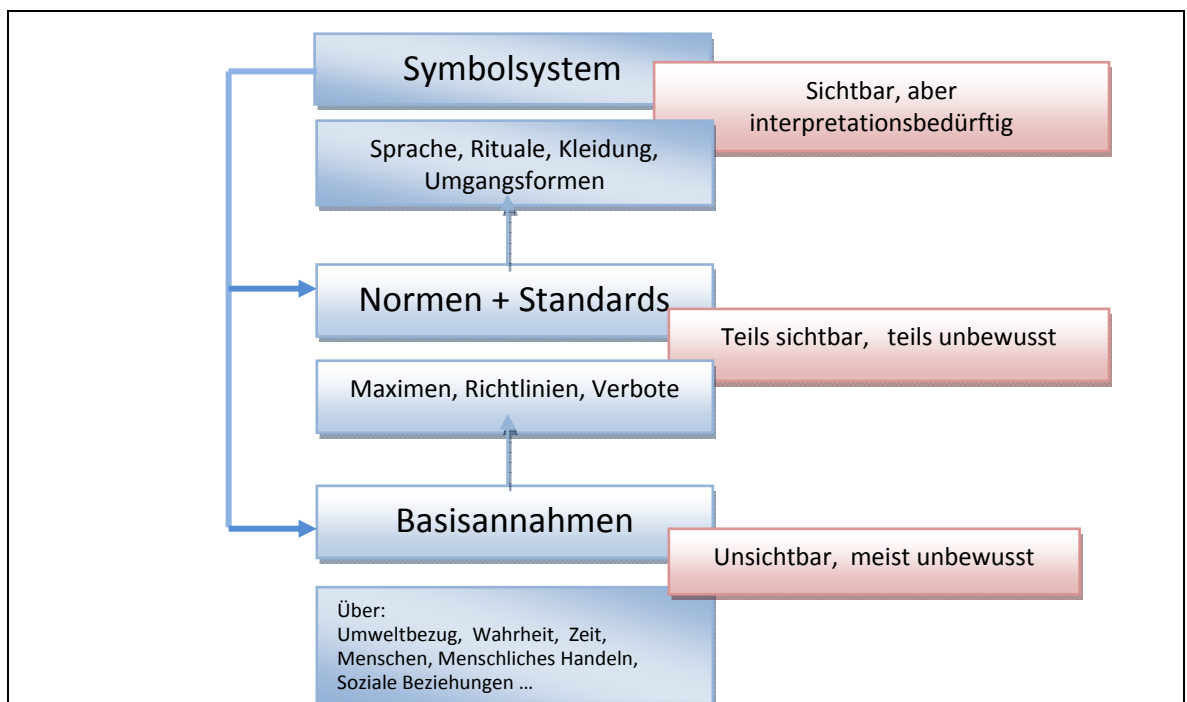


## 2.7 Informelle Ordnung, Mikropolitik und Organisationskultur

Neben den formalen Gesichtspunkten spielen immer informelle Prozesse, Interaktionen und Beziehungen in der Organisation eine Rolle.

Sah man früher in informellen Gruppenprozessen und Strukturen eher störende Einflüsse auf die Organisation, werden sie heute mehr unter dem Gesichtspunkt ergänzender oder gar als Korrektiv formaler Strukturen gesehen und beforscht<sup>50</sup>. Formale und informelle Organisationsmuster können sich unter Umständen auch sinnvoll ergänzen. Der Wechsel zwischen beiden Ordnungswelten gehört zum Teil zum Alltagsgeschehen. Das Umgehen des Dienstweges, um Prozesse zu beschleunigen, wird akzeptiert, soweit es der Organisation nützt<sup>51</sup>.

Unter Mikropolitik wird nun nicht die Politik der Organisation verstanden, sondern die Summe unterschiedlicher Vorstellungen und die in diesem Zusammenhang eingegangenen Bündnisse, um Einfluss auf Entscheidungen oder Macht zu erlangen<sup>52</sup>.



**Abbildung 4: Unternehmenskultur – Annahmen – Normen - Symbole**

Quelle: (nach Schein, E.H.: Coming to an new awareness of organizational culture, in: Sloan Management Review 25 (2), Seiten 3-16, 1984) zitiert nach Schreyögg: **Organisation**, 2008, Seite 366

<sup>50</sup> Vgl. Schreyögg: Organisation, 2008, Seite 343

<sup>51</sup> Vgl. ebenda: Seite 344 ff

<sup>52</sup> Vgl. ebenda: Seite 352 f

Obiges Schaubild illustriert den Bereich der Unternehmenskultur. Wobei zu berücksichtigen ist, dass in Organisationen unterschiedliche Subkulturen bis hin zu Gegenkulturen bestehen können. Starke Kulturen in einem Unternehmen können im positiven Sinne den Organisationsmitgliedern Orientierung geben. Im negativen Sinn können sie aber auch zu starken Hemmnissen in Veränderungsprozessen werden, wenn notwendige Veränderungen, die im Widerspruch zu den Wertvorstellungen und Ritualen der Organisation stehen, abgewehrt und überhört werden. Die Organisation wird zu einem geschlossenen System<sup>53</sup>.

Der sogenannte „Eisberg“ als Synonym für Organisationen wird in diesem Zusammenhang gerne als Bild bemüht. Beim Eisberg liegt bekannterweise die größere Masse unterhalb der Wasserlinie. Sichtbar ist für uns nur der Teil des Eisbergs, der oberhalb der Wasserlinie liegt. Bezogen auf die Organisation ist für uns nur sichtbar, was an offiziellen Festlegungen einer Organisation zugänglich ist: Bspw. veröffentlichte Leitbilder, Prospekte, Konzepte, Organigramme etc..... Unterhalb der Wasserlinie liegt der informelle Bereich der Organisation: Erwartungen und Ängste, Einstellungen und Haltungen, kollektive Deutungsmuster und typische Argumentationsmuster, Gruppenregeln in unterschiedlichen Teams, Mythen und vieles mehr. Bezogen auf die Gestaltung und Planung von Wandel ist ein großes Augenmerk auf diesen informellen Bereich zu legen.

### **3 Veränderung und Wandel**

#### **3.1 Organisationaler Wandel**

**Organisationaler Wandel** kann allgemein als **Veränderung von Merkmalen** von Organisationen verstanden werden, wohingegen Change Management für unterschiedliche Konzepte des Managements eines Wandels steht.

Der Wandel von Unternehmen bzw. Organisationen kann geplant und ungeplant verlaufen.

---

<sup>53</sup> Vgl. ebenda Seiten 363 ff und 386 f

Zudem durchlaufen Organisationen „Lebensphasen“ und unterliegen damit einem Wandel in ihrer Entwicklung.

Wöhrle führt in diesem Zusammenhang allerdings aus, dass mit dem Begriff des Wandels bezogen auf Organisationen genauer umzugehen ist und nicht bloß Entwicklungsschritte, Fragen des Wachstums und des Fortschritts gemeint sein können.<sup>54</sup> Wandel ist demnach verbunden mit dem allgemeinen sozialen und gesellschaftlichen Wandel und umfassender gemeint. Bezogen auf die Steuerung von Wandel geht es in Zusammenhang mit Organisationen um die Frage von Möglichkeiten der bewussten Veränderung, um sich **dem** Wandel anzupassen.

Bezogen auf Wirtschaftsunternehmen und auch Non-Profit-Unternehmen wird die Managementliteratur zum Thema deutlicher. Es geht um veränderte Rahmenbedingungen: Entwicklung der Informationstechnologie und die Verarbeitung von Informationen, die Verknappung von Geld (vorrangig des Staates) hervorgerufen durch die unterschiedlichsten Entwicklungen globaler und lokaler Natur (Beispiel Kampf um natürliche Ressourcen weltweit und deren Kosten bei gleichzeitiger Zunahme staatlicher Aufgaben im gesellschaftlichen Bereich zum Teil hervorgerufen durch den demografischen Wandel<sup>55</sup> und den damit verbundenen Kosten für Pflege, Betreuung und andere Gesundheits- und Sozialleistungen), Verknappung der Ressource Zeit durch immer schnellere Abläufe. Angetrieben wird dieser Wandel zum Teil vom (weltweiten) Markt<sup>56</sup>.

### 3.2 Ungeplanter und geplanter Wandel

Wie oben skizziert sind Organisationen im Kontext ihrer Umwelt Veränderungen ausgesetzt. „Von **„geplanten organisatorischen Wandel“** spricht man, wenn Organisationen bewusst und geplant verändert werden sollen. In diesem Zusammenhang geht es also um gezielte Maßnahmen...“<sup>57</sup>.

---

<sup>54</sup> Vgl.: Wöhrle: Organisationswandel als Kulturwandel, 2001, Seiten 6 ff

<sup>55</sup> Hier wird der Begriff des WANDELS üblicherweise und selbstverständlich benutzt, um deutlich zu machen, dass die Veränderung grundlegend ist.

<sup>56</sup> Vgl.: Doppler/ Lauterberg: Change Management, 2008, Seiten 23 ff

<sup>57</sup> Schreyögg, Astrid: Geplanter organisatorischer Wandel, Lehrbrief, Internet: <http://www.schreyoegg.de/content/view/79/35/> am 21.01.2011

Ungeplanter Wandel findet im Kontext gesellschaftlicher Veränderungen ebenfalls statt, kann marginal oder gravierend sein, zufällig und lange Zeit unbemerkt verlaufen. Bspw. kann sich durch die Zunahme von „mobbing“ eine schleichende Veränderungen der Unternehmenskultur entwickeln, wenn dies nicht erkannt und gegengesteuert wird.<sup>58</sup>

Für die Führung einer Organisation ist es daher wichtig, die Umwelt zu beobachten und entsprechend zu reagieren.

### 3.3 Wandel 1. und 2. Ordnung

Beide Formen des Wandels können unterschiedliche Ausmaße annehmen: Es wird unterschieden zwischen Wandel 1. Ordnung und Wandel 2. Ordnung:

<b>Wandel erster Ordnung ...</b>	<b>Wandel zweiter Ordnung ...</b>
Quantitative Veränderung	Qualitative Veränderung
Ver- (bzw. Nach-) besserung im herkömmlichen Rahmen	Veränderung des Rahmens
Qualifizierung bestehender Verfahren und Abläufe sowie die hierauf bezogene Qualifizierung des Personals (Verbesserung der Arbeitsweisen, die in der Organisation angewendet werden)	Paradigmenwechsel: grundsätzlich neue Denkweisen, Strukturumbau, neue Führungsleitsätze, neue Qualifizierungsanforderungen an das Personal (qualitative Änderung der Arbeitsweise der Organisation)
<b>... durch Organisationsentwicklung</b>	<b>... durch Organisationstransformation</b>
Zu viel Wandel kann die Organisation auf einmal nicht verkraften: Es müssen kleine Schritte gegangen werden.	Nur durch erheblichen Druck, der Wandlungsbarrieren beseitigt, durch Brüche und harte Übergänge ist eine Überlebenssicherung möglich.
Das Personal will den Wandel und dieser setzt sich durch die Förderung der positiven Kräfte durch.	Der Umbruch ist ein schmerzlicher Akt, den niemand wirklich will. Er kann nur top-down erfolgen.
Je weitgehender der Wandel, desto weniger sind Prozesse planbar	

#### **Abbildung 5: Wandel 1. und 2. Ordnung,**

Quelle: Wöhrle: Organisationswandel als Kulturwandel, 2001, Seite 9

<sup>58</sup> Vgl. Kraus/ Becker-Kolle/Fischer: Handbuch Change-Management, 2006, Seite145-146

Hier werden unterschiedliche Qualitäten eines Wandels beschrieben. In der Regel wird dann von Unternehmenstransformation gesprochen, wenn der Wandel radikal ist: „Solche Vorhaben einer radikalen Veränderung berühren sämtliche Bereiche und Funktionen einer Unternehmung.“<sup>59</sup>

### 3.4 Ebenen und Dimensionen des Wandels

In Zusammenhang mit dem Begriff der Ebene des Wandels werden unterschiedliche Inhalte transportiert.

Nach Krüger<sup>60</sup> können drei Ebenen des Wandels in Unternehmen beschrieben werden: Die Makro, Meso- und Mikroebene des (Unternehmens-) Wandel:

Als **Makroprozessebene** kann die Unternehmensentwicklung (siehe auch Kapitel 3.5 Modelle des Wandels) angesehen werden. Insbesondere die mit Krisen einhergehenden Übergänge von einer Phase der Unternehmensentwicklung zur nächsten sind als tief greifende Veränderungsprozesse zu beschreiben.

Als **Mesoebene** der Veränderung werden unterschiedlichen Aktivitäten eines umfangreichen Unternehmenswandels beschrieben. Sie umfassen sachbezogenen und personenbezogenen Aufgaben, die nötig sind, um o.g. Übergänge erfolgreich zu gestalten (siehe auch Kapitel 5.2).

Die **Mikroebene** umfasst die einzelnen Projekte und Bearbeitung von Teilproblemen. Sie sind zwar umfangreich und zum Teil von Spezialisten zu gestalten, aber zeitlich begrenzt und können in jedem Stadium der Unternehmensentwicklung durchgeführt werden.

Die Begriffe **Makro-, Meso- und Mikroebene** des Wandels werden auch als Beschreibung der Wechselwirkung des Einzelnen, von Gruppen und der Gesamtorganisation miteinander verstanden<sup>61</sup>. Die Organisation (Makroebene) kann sich nur verändern, wenn sich seine einzelnen Mitglieder (Mikroebene) verändern und dies beispielsweise nicht durch die Mesoebene (Gruppen von

---

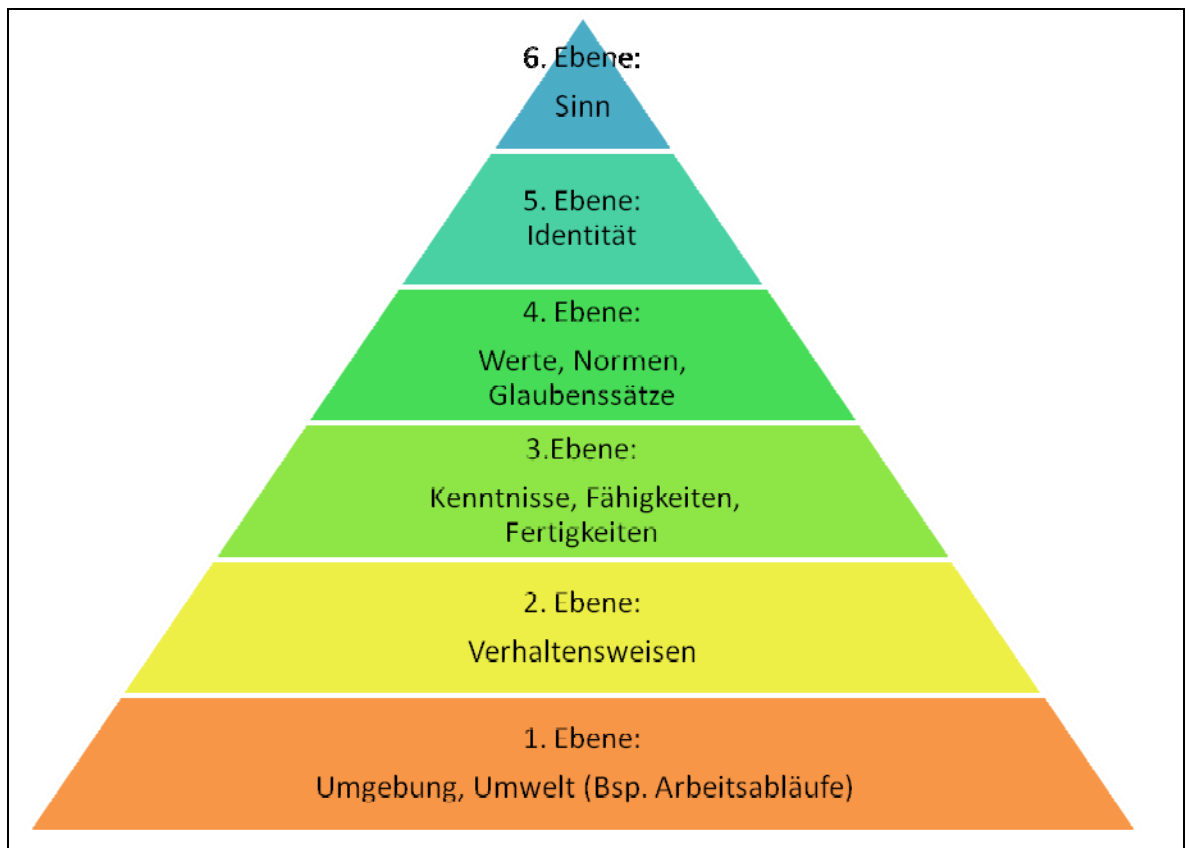
<sup>59</sup> Krüger: Excellence in Change – Wege zur strategischen Erneuerung, 2002, Seite 17

<sup>60</sup> Vgl. Krüger: Excellence in Change, 2002, Seiten 25 ff

<sup>61</sup> Vgl. Bachert/ Vahs: Change Management in Nonprofit- Organisationen, 2007, Seiten 135 und 136

Organisationsmitgliedern/ Abteilungen/ Teams) z. B. aufgrund einer starken Unternehmenskultur oder auch Gegenkultur be- oder gar verhindert wird (siehe auch Kapitel 2.7).

Andere Autoren sprechen von **Ebenen der Veränderung von Menschen**<sup>62</sup>, die durch Wandel beeinflusst werden:



**Abbildung 6: Ebenen der Veränderung für Menschen**

Quelle: (In Anlehnung nach Kraft: NLP Übungsbuch für Anwender, 2004), in: Kraus/ Becker- Kollé/ Fischer: Handbuch Change-Management, 2006, Seite 112

Werden in einem Unternehmen bspw. die Arbeitsabläufe verändert, so hat das zumeist auch Einfluss auf die höhere Ebenen: Es werden veränderte Verhaltensweisen erwartet, dafür sind erweiterte Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nötig. Durch die Veränderung des Arbeitsauftrages können die Werte und Normen angesprochen werden, wenn sich der grundlegende Arbeitsauftrag verändert. Die Identität ist betroffen, wenn bspw. ein Mitarbeiter durch Veränderungsmaßnahmen degradiert wird. Für den Bereich der Non- Profit- Unternehmen kann ganz entscheidend die Sinnebene

<sup>62</sup> Vgl.: Kraus/ Becker-Kolle/ Fischer: Handbuch Change- Management, 2006, Seiten 112 ff

angesehen werden. „Bei strategischen Veränderungen des Organisationszweckes kann die Ebene des Sinns der Mitarbeiter betroffen sein. Wer sich in seinem Dasein und mit seinem „Auftrag“ im Leben an seinem Arbeitsplatz nicht am richtigen Platz fühlt, wird wenig zufrieden sein.“<sup>63</sup>

Mit **Dimension**<sup>64</sup> des Wandels lässt sich der Umfang der betroffenen Unternehmensbereiche beschreiben (Dimension der Prozesse, der Produkte, der Organisation u. a.). Siehe auch Kapitel 6: Vahs/ Leiser benutzen den Begriff der Dimension, um drei Bereiche der Gestaltung von Veränderungsprozessen zu beschreiben: Dimension Prozessqualität, Dimension Managementqualität und Dimension Mikropolitik<sup>65</sup>.

Ebenen und Dimensionen des Wandels können von daher als Beschreibungen für die Tiefe und Breite der Veränderung in einem Unternehmen angesehen werden.

## 3.5 Modelle des Wandels

### 3.5.1 Entwicklungsmodelle

Es gibt verschiedene Entwicklungsmodelle. Hier gehe ich auf das Modell der dynamischen Unternehmensentwicklung von Lievegoed/Glas<sup>66</sup> ein und stelle kurz das Wachstumsmodell als ein weiteres Entwicklungsmodell (Entwicklung durch Wachstum) vor.

Beim ersten wird die Organisation mit einem Organismus verglichen<sup>67</sup>. In der Literatur werden unterschiedliche Phasen (meist drei oder vier) beschrieben<sup>68</sup>. In der Regel aber eine Pionier-, eine Differenzierungs- und eine Integrationsphase<sup>69</sup> als Aufeinanderfolge von Entwicklungsschritten in Folge von

---

<sup>63</sup> Ebenda, Seite 115

<sup>64</sup> Dimension verstanden im Sinne von (lat.) Ausdehnung oder Ausmaß

<sup>65</sup> Vahs/ Leiser: Change Management in schwierigen Zeiten, 2003, Seite 16

<sup>66</sup> Dieses Modell könnte auch als Lebenszyklusmodell bezeichnet werden, vgl. Türk: Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung, 1989, Seite 59-62

<sup>67</sup> Vgl. bspw.: Schreyögg, A.: Lehrbriefe: IV. Konzepte zur Analyse organisatorischer Prozesse, Internetquelle: <http://www.schreyoegg.de/content/view/74/35/> am 21.01.2011

<sup>68</sup> Vgl. ebenda, Seite 1

<sup>69</sup> Vgl. Staehle: Management, 1999, Seite 580

Krisen, die ein Überwinden der Muster der alten Phase nötig werden lässt. Glasl und Lievegoed beschreiben diese Phasen und ihre Krisen ausgiebig in ihrem Buch „Dynamische Unternehmensentwicklung“ und Glasl ergänzt die drei Phasen um eine vierte: Die Assoziationsphase<sup>70</sup>.

Kennzeichen der Pionierphase ist die zentrale Orientierung an der Gründungsidee. Die Struktur der Organisation ist meist personenbezogen auf den „Gründungsvater“ oder die Pioniere ausgerichtet. „Weitere Kennzeichen sind familienartige Strukturen, Improvisation und enge Bindung an die eigentliche Aufgabe...“<sup>71</sup>. Probleme treten meist durch Wachstum der Organisation, Ausscheiden der Pioniere aus der Organisation und veränderte Umweltbedingungen auf. Als typische Krisensymptome werden beschrieben:

- Starke Veränderung der Umwelt, zu der das „Weltbild“ der Pioniere nicht mehr passt,
- Neuere „Techniken“ ermöglichen „neuere“ Produkte“ um die Kundenbedürfnisse zu befriedigen,
- Mehr Konkurrenz und mehr Marktvolumen verhindern persönliche Kundenbindung,
- Verschiebungen im sozialen Gefüge der Organisation durch jüngere und ggf. besser ausgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellen das „familiäre“ und patriarchalische oder matriarchalische Führungsmodell in Frage ....<sup>72</sup>

Eine Reaktion auf die Krise des Pionierbetriebes, evtl. ausgelöst durch das Ausscheiden des Pioniers, der zugleich die Führungs- und Leitungsfunktion innehatte, ist die Differenzierungsphase. Es geht um Strukturbildung. In dieser Phase orientieren sich die „Gestalter“ oft an Organisationsbildern, wie sie weiter oben unter dem Begriff des Rationalen Organisationsmodells beschrieben wurden. Anstelle des Informellen tritt das Formelle, statt Willkür Ordnung, anstelle der Orientierung an den Personen tritt die Sachaufgabe. Die Gefahr der Differenzierungsphase liegt auf der Hand. Durch eine Überformalisierung

---

<sup>70</sup> Siehe Glasl/ Lievegoed: Dynamische Unternehmensentwicklung, 1996, Seite 99 ff

<sup>71</sup> Heimerl/ Meyer: Organisation und NPOs, in: Handbuch der Nonprofit Organisation, 2007, Seite 233

<sup>72</sup> Vgl: Glasl/ Lievegoed: Dynamische Unternehmensentwicklung, 1996, Seite 50 f



besteht die Gefahr der Erstarrung. Probleme entstehen durch „Abteilungsdenken“ und „langwierige Entscheidungswege“<sup>73</sup>.

Gleichwohl sollte man sich auf die Differenzierungsphase einlassen (hier sei unterstellt, dass die Phasen steuerbar bzw. aktiv beeinflussbar sind), da wichtige Fragen einer Organisation bearbeitet werden:

- Was ist unsere vordringliche Aufgabe und was sind unsere Ziele?
- Wie und nach welchen Kriterien werden Entscheidungen getroffen und umgesetzt?
- Was ist erfolgreich und kann und sollte so bleiben?
- Was muss sich ändern oder wovon müssen wir uns verabschieden?<sup>74</sup>

Das System wird „geordnet“, was natürlich dem Bild des Organismus widerspricht und von daher „nur“ bedingt erfolgreich ist aber auch unerlässlich, weil sich die meisten Organisation auf Dauer nicht als Familienbetrieb führen lassen. In der Regel kann davon ausgegangen werden, dass allein aufgrund der Größe einer Organisation und einer damit einhergehenden exponentiell steigenden Zahl möglicher direkter Kommunikationsbeziehungen den personenbezogenen Führungsstil des Pionierbetriebes an seine Grenzen bringt<sup>75</sup>. Übersteigt die Organisationsgröße die Zahl von 15 bis 25 Personen und treten o. g. Umweltaforderungen auf, treten erhebliche Probleme für das Management auf, da effiziente Entscheidungsstrukturen für strategische Neuausrichtungen fehlen. Die Attraktivität der Gruppe in Pionierbetrieben und die Ablehnung formaler Macht bzw. das Postulat der Gleichheit aller ist eine weitere Barriere, die zum Ende der Pionierphase überwunden werden muss. Die operativen Teams oder Gruppen müssen bereit sein, einen Teil ihrer Autonomie abzugeben, um strategische Entscheidungen vor dem Hintergrund veränderter Umweltbedingungen zu ermöglichen.<sup>76</sup>

„Im Allgemeinen sollte man sich auf die Differenzierungsphase einlassen, bis Symptome der Überorganisation deutlich werden. Entscheidend für den

---

<sup>73</sup> Vgl.: Heimerl/ Meyer: Organisation und NPOs, in: Handbuch der Nonprofit Organisation, 2007, S. 234

<sup>74</sup> Vgl.: Tergeist.: Führen und Leiten in psychiatrischen Einrichtungen, 2001, Seiten 98 und 99

<sup>75</sup> Vgl. bspw. Simon: Gemeinsam sind wir blöd, Seite 143

<sup>76</sup> Vgl.: Heimerl/ Meyer: Organisation und NPOs, in: Handbuch der Nonprofit Organisation, 2007, S. 236

Übergang in die Integrations- und Assoziationsphase dürfte die Distanz der Organisation zu den Werten der Pionierphase sein.<sup>77</sup>

Probleme und Krisensymptome der Differenzierungsphase sind:

- Erstarrung durch Bürokratisierung,
- Verständigungsprobleme durch Spezialisierungen und Abteilungsdenken,
- Kosten für den „Overhead“ steigen und binden die Energien,
- Ballung von Verantwortung an der Spitze und „geistiger Leerlauf“ an der Basis,
- Abnahme von Motivation durch Reglementierungen ...
- und Management versucht Probleme durch noch mehr Spezialisierungen zu begegnen.<sup>78</sup>

In der Integrationsphase geht es um eine Überwindung der Erstarrung. Beziehungspflege intern (Mitarbeiter) und extern (Kunden) sind Kennzeichen dieser Phase. Als eine weitere Phase wird von einigen Autoren die Assoziationsphase<sup>79</sup> genannt, in der die Abgrenzung der Organisation nach außen überwunden werden soll: Bspw. durch Kooperation mit anderen Anbietern.

Die Integrationsphase wird auch als positive Synthese der Pionier- (These) und Differenzierungsphase (Antithese) beschrieben<sup>80</sup>. Orientierung findet jetzt jenseits der installierten Hierarchien an unternehmerischen Zielen statt. Probleme werden nicht durch ein Machtwort der Leitung, sondern zum Teil durch Gruppen von Fachleuten gelöst. Neben die Team- oder Kleingruppenorientierung der Pionierphase und die Orientierung an Leitungsstrukturen der Differenzierungsphase tritt eine nach Bedarf agierende innerbetriebliche Netzwerkorientierung in Projektgruppen und ein Konzept der Prozessorganisation und Ausrichtung an Kundenbedürfnissen<sup>81</sup>.

---

<sup>77</sup> Ebenda: S. 234

<sup>78</sup> Vgl.: Glasl/ Lievegood: Dynamische Unternehmensentwicklung, 1996, Seiten 65-67

<sup>79</sup> Vgl.: Heimerl/ Meyer: Organisation und NPOs, in: Handbuch der Nonprofit Organisation, 2007, Seite 234

<sup>80</sup> Vgl. Glasl/ Lievegood: Dynamische Unternehmensentwicklung, 1996, Seite 71 f

<sup>81</sup> Vgl. ebenda: Seite 72

Zusammenfassend lassen sich die Kennzeichen dieses Modell anhand einer Tabelle darstellen:

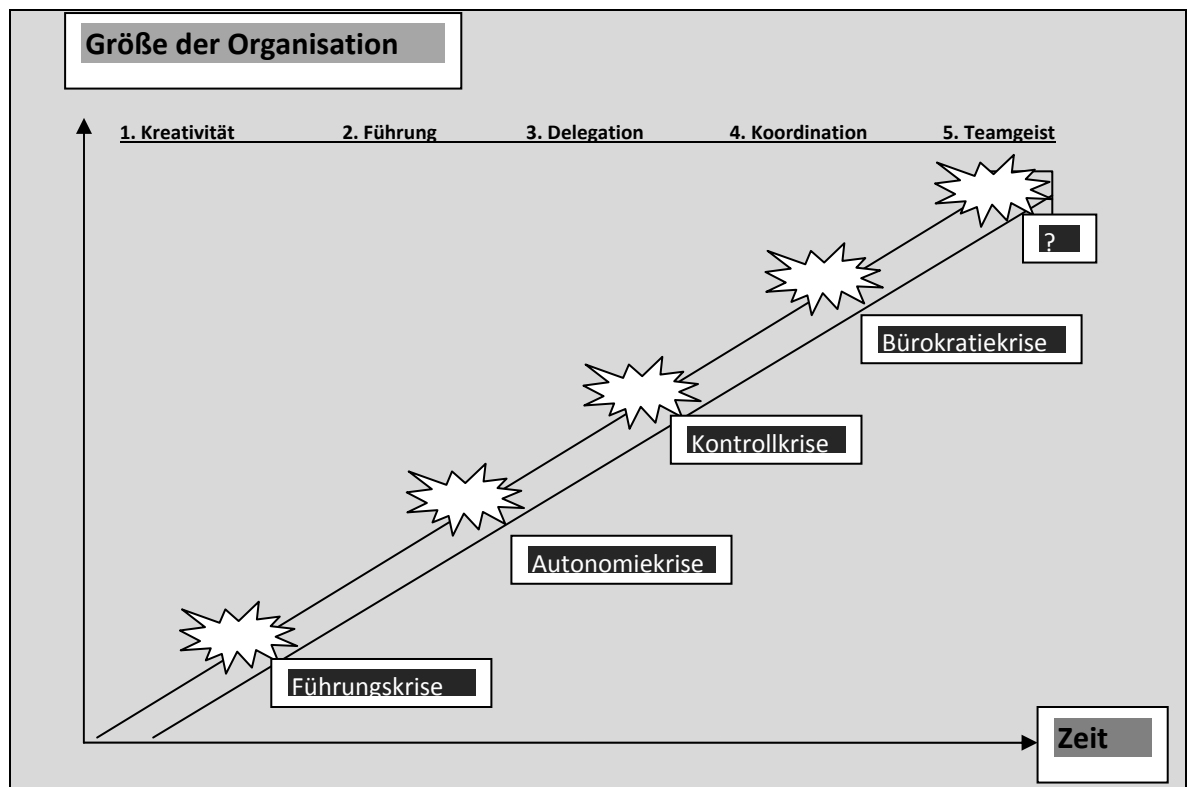
	Pionierphase	Differenzierungsphase	Integrationsphase	Assoziationsphase
Metaphern	<i>Unternehmen als Familie</i>	<i>Unternehmen als Konstruierter Apparat</i>	<i>Unternehmen als lebendiger Organismus</i>	<i>Unternehmen als Teil eines Biotops</i>
Kernaufgabe	<i>Impulsieren einer informalen Gemeinschaft</i>	<i>Aufbau eines steuerbaren Apparates</i>	<i>Entwickeln eines ganzheitlichen Organismus</i>	<i>Assoziative Vernetzung mit vielen Umwelten</i>
Randprobleme	<i>Transparenz</i>	<i>Menschliche Beziehungen</i>	<i>Umweltprobleme</i>	<i>Machtblöcke</i>
Kulturelle Subsysteme	<i>Familie, Helden, Götter, Sagen, Legenden</i>	<i>Materielle Symbole, Rituale</i>	<i>Bewusst reflektierte und gestaltete Kultur, Symbolhandlungen</i>	<i>Bewusste Pflege der Kultur, Kulturdialog im „Biotop“</i>
Struktur	<i>Weder Formalisierung noch Festlegung, Flexibilität</i>	<i>Funktionale Gliederungen</i>	<i>Mischung von formaler und informaler Struktur, föderative Vernetzung</i>	<i>Durchlässige Grenzen der Organisation, interne und externe Vernetzung, Nahtstellenorgane mit Externen...</i>
Menschen	<i>Charismatisch-autokratisch, direkte informale, persönliche Kontakte, Wärme</i>	<i>Sachorientiertes Führen, technokratisch und bürokratisch, kaum Teamarbeit, Kühle und Distanz</i>	<i>Integratives Führen, strategische Personalentwicklung, formale und informale Kontakte, Teamarbeit, Wärme und Nähe</i>	<i>Hohe Durchlässigkeit der Führung, Personalentwicklung auch im Biotop (vernetztes Umfeld)</i>
Einzelfunktionen	<i>Aufgabenkonzentration um Personen, „All rounder“</i>	<i>Rationale Aufgabenteilung, Spezialisierungen, Stellenbeschreibungen, Trennung von Planung, Ausführung und Kontrolle</i>	<i>Sachlich und humane Kriterien für Funktionsinhalte, integrierte Funktionen und Befähigungen durch Weiterbildung, Flexibilität</i>	<i>Erweiterte Aufgabenstellung, erweiterter Prozesshorizont, Nahtstellenmanagement, externe Job rotation</i>
Ablauforganisation	<i>Beweglichkeit, Improvisation</i>	<i>Standardisierung, Zentralisierung</i>	<i>Flexible Prozesssteuerung, Mischung von Selbst- und Fremdsteuerung</i>	<i>Ausweiten der Prozesssteuerung</i>
Technisch-instrumentelles Subsystem	<i>Untergeordnete Bedeutung</i>	<i>Prägt das Denken in allen Bereichen</i>	<i>Wird als gleichwertig zu anderen Subsystemen gesehen</i>	<i>Hat sich den Gesamtanforderungen unterzuordnen</i>

**Abbildung 7:**

**Kennzeichen der Phasen der dynamischen Unternehmensentwicklung**

Quelle: Eigene Grafik nach Glas/ Lievegoed: Dynamische Unternehmensentwicklung, 1996, Seiten 100 und 122– 132

Bei dem in der Literatur oft zitierten **Wachstumsmodell** nach Greiner<sup>82</sup> wird davon ausgegangen, dass Unternehmen im Laufe eines Wachstumsprozesses verschiedene Phasen durchlaufen, die einerseits das Wachstum befördern, aber jeweils spezielle Krisen auslösen, die nur durch eine Veränderung des Managementstils „revolutionär“ überwunden werden können und gleichzeitig die Grundlage der kommenden Krise legen. Ähnlich wie schon weiter oben beschrieben, entsteht eine Notwendigkeit zur Differenzierung, Koordination oder Formalisierung, die dann zur Bürokratiekrise führt und so fort.



**Abbildung 8: Wachstum eines Unternehmens und seine Krisen**

Quelle: (nach Greiner: Evolution and revolution as organizations grow, in: Harvard Business Review 50(4), 1972, Seiten 37-46) zitiert nach: **Schreyögg: Organisation, 2008**, S. 433

### 3.5.2 Selektionsmodelle

Im Gegensatz zu dem ausführlichen beschriebenen Ansatz der Entwicklung von Unternehmen, die die innerbetriebliche Entwicklung stark in den Vordergrund stellen, wird bei den Selektionsmodellen der Schwerpunkt auf Umwelteinflüsse

<sup>82</sup> Greiner: Evolution and revolution as organisations grow, in Harvard Business Review 50 (4), Seiten 37-46, 1972

gelegt. Zumeist ist der Markt<sup>83</sup> verantwortlich für Ausleseprozesse von Unternehmen. Der Gestaltungsspielraum für aktiv gestalteten Wandel engt sich hierdurch und durch die allgemein angenommene Komplexität von Organisationen ein. Die Umwelteinflüsse entscheiden über die Selektion von Organisationen. Astrid Schreyögg kritisiert an diesem Ansatz, dass der Markt als alleiniger Umwelteinfluss die Sicht auf die Entwicklung von Unternehmen zu sehr einengt<sup>84</sup>.

Der „Ausleseprozess“ durch die Umwelt hat aber für all diejenigen Organisationen eine Bedeutung, die entweder zu geschlossen sind, d.h. vor allem mit sich selber beschäftigt sind (Bsp. starre Bürokratien), die Außenwelt nur als etwas Fremdes und Bedrohliches betrachten und Veränderungen „verschlafen“ oder für zu offene Systeme, die dazu neigen in hektischer Betriebsamkeit zu wenig auf die Qualität ihrer Arbeit oder Produkte zu achten.<sup>85</sup>

Die Betrachtung der Beziehung Umwelt – Organisation bezieht systemische Ansätze mit ein.

### 3.5.3 Lernmodelle

Als Grundannahme kann in Abgrenzung zu den obigen Modellen postuliert werden, dass Organisationen grundsätzlich lernfähig sind und Wandel ein kontinuierlicher Prozess von Organisationen darstellt bzw. als solcher gestaltet und bearbeitet wird: Gegenüber anderen Modellen intendieren Lernmodelle eine positive Sicht auf Veränderung. Die Organisation ist „aktiv“ und weniger „fatalistisch“ äußeren (Selektion) oder inneren (Entwicklung) Prozessen ausgesetzt<sup>86</sup>.

---

<sup>83</sup> Vgl.: Türk: Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung, 1989, Seite 83: Der Markt wird als ein „archaische“ stärkere Form von Vermittlung angesehen, die durch Verdrängung und Konkurrenz Selektion (Aussonderung) hervorruft.

<sup>84</sup> Vgl.: Schreyögg, A.: Lehrbriefe: IV. Konzepte zur Analyse organisatorischer Prozesse, Internetquelle: <http://www.schreyoegg.de/content/view/74/35/> am 21.01.2011

<sup>85</sup> Vgl.: Ebenda, A. Schreyögg bezieht sich auf Türk: Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung, 1989

<sup>86</sup> Vgl. Türk: Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung, 1989, Seite 94

In der Literatur wird Bezug genommen auf Arbeiten von Bateson, Argyris, Piaget, Senge und andere<sup>87</sup>. Lernen wird als Lernen in Stufen beschrieben. Von der bloßen Reaktion über Konditionierung bis hin zur Reflexionsebene: „...wenn Muster von Prozessen reflektiert werden, können diese auch verändert werden.“<sup>88</sup> Dieses Reflexionslernen ist für die Entwicklung von Organisationen unabdingbar.

Das „Idealbild“ der lernenden Organisation vollzieht den Wandel kontinuierlich. Wohingegen viele Autoren davon ausgehen, dass erst durch „Störungen“ oder Irritationen des Systems<sup>89</sup> (der Organisation) „lernen“ möglich wird.

Die Veränderung von Prozessmustern in Organisationen ist demnach nur möglich, wenn bisheriges Alltagshandeln oder Wirklichkeitsbilder/-konstrukte in Frage gestellt werden: „Denn erst wenn eine Organisation gestört wird, wird sie ihre Wirklichkeitskonstruktion verändern und an die Umweltbedingungen anpassen. Durch Assimilation alleine kann die Organisation nicht lernen, sondern die Störungen von außen müssen die bisherigen Wahrnehmungsschemata erweitern, verändern und neu strukturieren.“<sup>90</sup>

Schreyögg kritisiert, dass es sich bei den idealtypischen Modellen der lernenden Organisation um einen „utopischen Entwurf“<sup>91</sup> handelt, der nur annäherungsweise erreicht werden kann, da jede Organisation in ihrer institutionalisierten Form zu Verfestigungen neigt.

Gleichwohl bietet das Modell eine weitere Reflexionsfolie für die eigene Organisation, die den Blick in Zusammenhang mit den anderen Modellen erweitert und Fragen: Wie kann die Lernfähigkeit, Anpassungsfähigkeit und die Veränderung von Einstellungen oder „eingefahrenen“ Prozessmustern positiv befördert werden? Wie kann die Organisation Lernen institutionalisieren, um aus sich heraus Veränderung zu gestalten? Siehe auch Kapitel 4.3.3: (Change Management als) Lernende Organisation.

---

<sup>87</sup> Vgl.: Kolhoff: Ziele, Modelle und Methoden der Organisationsentwicklung, 2009, Seiten 30 ff (Bateson: Die logischen Kategorien von Lernen und Kommunikation in: Ökologie des Geistes, 2001, Frankf./ Main; Argyris: Double- loop learning, Harvard Business Review, 1977; Piaget: Biologie und Erkenntnis, 1983, Frankf./ Main; Senge: Die fünfte Disziplin, 1996, Stuttgart)

<sup>88</sup> Ebenda: Seite 31

<sup>89</sup> Ansätze der Systemtheorie befassen sich zum Teil umfangreich mit dieser Frage. Vgl. bspw.: Simon: Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus, 2008, Seite 53

<sup>90</sup> Ebenda: Seite 32, unter Assimilation wird in diesem Zusammenhang ein Lernen bzw. eine Wirklichkeitskonstruktion verstanden, dass durch Erfahrungen in Zusammenhang mit Handeln entsteht.

<sup>91</sup> Schreyögg, A.: Lehrbriefe: IV. Konzepte zur Analyse organisatorischer Prozesse, Internetquelle: <http://www.schreyoegg.de/content/view/74/35/> am 21.01.2011

### 3.6 Anlässe des Wandels

Wandel in Unternehmen hat mit Veränderungen zu tun. Qualifizierungsprozesse, Verbesserungen, Anpassungen an neue Herausforderungen sind nötig, um sich verändernden Rahmenbedingungen, Kundenanforderungen, Markt- und Konkurrenzsituationen zu stellen.

Für den Bereich der Non-Profit-Organisationen in Deutschland gibt es eine Umfrage des Instituts für Change Management und Innovation<sup>92</sup>, die im Sommer 2006 durchgeführt wurde. Sie gibt einige Hinweise auf den Wandlungsbedarf in gemeinnützigen Dienstleistungsunternehmen (bezogen auf die Umfrage vornehmlich in Einrichtungen der Diakonie)<sup>93</sup>:

Demnach wird die wirtschaftliche Situation dieser Unternehmen insgesamt eher als schlecht eingestuft<sup>94</sup>, wohingegen die Chancen, den Herausforderungen zu begegnen, als mittelmäßig eingestuft werden<sup>95</sup>.

Der Veränderungsbedarf wird in folgender Reihenfolge zusammengefasst:

- Weiterqualifizierung des Personals
- Steigerung der Arbeitsmotivation
- Einführung moderner Vergütungs- und Anreizsysteme
- Verbesserung der Leistungsbereiche Pflege-, Kinder-, Alten- und Behindertenhilfe
- Erhöhung der Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit
- Überarbeitung der Leistungsangebote und Kundenorientierung
- Abbau von Bürokratie
- Qualitätssicherung
- Strategische Ausrichtung
- Sicherstellung der Finanzierungsformen
- Änderung der Tarifstrukturen
- Veränderung von Managementstrukturen
- Veränderung der Öffentlichkeitsarbeit

---

<sup>92</sup> Institut für Change Management: Hochschule Esslingen, siehe: <http://www.hs-esslingen.de/de/hochschule/fakultaeten/betriebswirtschaft/labore-institute/institut-fuer-change-management-und-innovation-cmi> (21.01.2011)

<sup>93</sup> Vgl.: Bachert/ Vahs: Change Management in Nonprofit- Organisationen, 2007, Seiten 25 ff

<sup>94</sup> Wohingegen die Umsatzentwicklung der befragten Unternehmen eher positiv war, vgl. ebenda, S. 30

<sup>95</sup> Vgl. ebenda: Seite 26/ 27

Um diesen Veränderungsbedarfen begegnen zu können, wurden folgende Vorschläge genannt (wieder in der Reihenfolge der Nennungen):

- Vorhandene Geschäftsfelder ausbauen, umordnen und neue hinzugewinnen
- Kooperationen, insbesondere mit Unternehmen, die komplementäre Leistungsangebote vorhalten, eingehen
- Herausforderungen hinsichtlich eines Personalmanagements soll mit Schulungen, Motivationstrainings und Mitarbeiterkommunikation begegnet werden
- Umstrukturierungen und Neuausrichtung der Organisationen
- Effizienz- und qualitätsverbessernde Maßnahmen und Einführung eines Risikomanagements
- Abbau von Stellen, Outsourcing und Lean Management Konzepte
- Verstärktes Politisches Engagement und Lobbyarbeit
- Entwicklung von Leitbildern und Unternehmensstrategien
- Maßnahmen zur Kostensenkung und Vermögensaufbau.<sup>96</sup>

Als Schlussfolgerung dieser Studie fassen die Autoren zusammen, dass dem überwiegenden Teil der Non-Profit-Organisationen der Veränderungsbedarf hinsichtlich ihrer Organisation bekannt ist, dass es aber viele „**Handlungslücken**“ gibt, wenn Probleme benannt werden, aber diesbezüglich keine Handlungsschritte abgeleitet werden. Ein große Herausforderung wird in der Dienstleistungsgesellschaft insgesamt und den inzwischen im Bereich traditioneller Wohlfahrtspflege tätigen gewerblichen Mitbietern gesehen<sup>97</sup>.

---

<sup>96</sup> Vgl.: ebenda Seite 30/31

<sup>97</sup> Vgl.: ebenda Seite 32



## 4 Change Management

### 4.1 Ansätze und Begriffe des Change Managements

Change Management könnte generell mit Veränderungs-Management (Gestaltung) übersetzt werden.

„Change Management“ meint den geplanten Wandel im Sinne von gesteuerten Veränderungsprozessen aufgrund eines „sachlichen“ Wandlungsbedarfs.

Der Anlass kann unterschiedlich sein (s.o.). In der Regel haben aber alle Veränderungsprozesse mit bestimmten Fragen zu tun.

*„Der geplante Wandel von Unternehmen, der in der angloamerikanischen Literatur als „strategic change“, „organizational change“, „corporate change“ oder „business transformation“ bezeichnet wird, ist inzwischen zum Gegenstand von zahlreichen Change-Management-Ansätzen geworden. Sie beruhen vor allem auf einer stärkeren Prozess-, Kunden und Kompetenzorientierung und verfolgen die kontinuierliche Weiterentwicklung oder die radikale Neugestaltung der Unternehmensstrategie, der Strukturen und Prozesse, der Unternehmenskultur und der eingesetzten Methoden und Verfahren.“<sup>98</sup>*

In jeder Zusammenfassung über Arten oder unterschiedliche Ansätze von Change Management treten unzählige Begrifflichkeiten, zumeist auch durch die anglo-amerikanische Literatur/ Sprache beeinflusst, auf.

Ein wesentlicher Begriff ist der der **Transformation**. Mit ihm ist zumeist ein umfassender Wandel und entsprechender Prozess der Veränderung gemeint (siehe auch Wandel 2. Ordnung). Krüger<sup>99</sup> definiert den Begriff der **strategischen Erneuerung** in Zusammenhang mit tief greifenden Wandel. Er ist gekennzeichnet durch Fragen nach den Erfolgspositionen und Erfolgspotenzialen wie bspw.: Wollen wir Marktführer sein oder ein erfolgreiches Nischenangebot produzieren (Positionsfrage)? Oder hängt der Erfolg unseres Unternehmens von der Qualifikation der Mitarbeiter, den Prozessen und Strukturen oder dem Management ab (Frage nach den Potenzialen)<sup>100</sup>.

Vielfach benutzt, da durch einzelne Autoren eingeführt und als Konzept beschrieben, werden die Begriffe: Reengineering, Strategisches Redesign, Organisationsentwicklung, Lean Management und Lernende Organisation.

<sup>98</sup> Vahs/ Weiland: Workbook Change Management, 2010, Seite 7

<sup>99</sup> Vgl. Krüger: Excellence in Change, 2002, Seite 37 ff

<sup>100</sup> Vgl. ebenda: Seite 38

**Reengineering** orientiert sich an der Kundenzufriedenheit und Leistungsfähigkeit des Unternehmens und ist mit tief greifenden Veränderungen verbunden. Aufgrund eines hohen Veränderungsdrucks werden die nötigen Veränderungsprozesse „top down“ veranlasst.<sup>101</sup> Radikale Konzepte der Veränderung galten lange Jahre in der (Profit-) Wirtschaft als Erfolgsrezepte. Das Unternehmen wird unter einem Paradigmenwechsel radikal verändert und neu ausgerichtet. Allerdings hat aufgrund von Studien die „Wunderwaffe“ Reengineering hinsichtlich von erhofften Zielen wohl versagt<sup>102</sup>.

**Strategisches Redesign** ist ähnlich dem Reengineering angelegt. Der Unterschied liegt in einer stärkeren Beteiligung der Mitarbeiter und sozialer Aspekte im Veränderungsprozess.<sup>103</sup>

**Organisationsentwicklung** (s.u.) kommt an ihre Grenzen, wenn die Organisationsmitglieder mit den partizipativen Methoden der Organisationsentwicklung „überfordert werden“<sup>104</sup>.

Mit **Lean Management und Kaizen**<sup>105</sup> sind Konzepte umschrieben, die zum Teil in den Anforderungen für ein **Qualitätsmanagement** münden und ihren Ursprung in der Reorganisation der Automobilindustrie nahmen: Schlanke Produktionslinien, Gruppenarbeit und dem Prinzip der ständigen Verbesserung (Kaizen). Veränderungsprozesse müssen langfristig angelegt sein.<sup>106</sup>

„Die“ **lernende Organisation** orientiert sich an den oben beschriebenen Lernmodellen und schafft einen Rahmen, der es der Organisation und ihren Mitgliedern möglich macht, sich ständig zu verbessern und den jeweiligen Umweltaforderungen anzupassen. Das Konzept kommt an seine Grenzen, wo keine bedingungslose Kooperationsbereitschaft zwischen allen Organisationsmitgliedern vorherrscht<sup>107</sup>.

---

<sup>101</sup> Vgl. Kraus/ Becker/ Fischer: Handbuch Change-Management, 2006, Seite 23

<sup>102</sup> Vgl.: Schwarz/ Beck: Organisationswandel und Management sozialer Dienstleistungen, 2004, Seite 33

<sup>103</sup> Vgl. Kraus/ Becker/ Fischer: Handbuch Change- Management, 2006: Seite 24 ff

<sup>104</sup> Ebenda Seite 30

<sup>105</sup> Lean Management steht für schlanke Unternehmensführung und geht auf Studien über die japanische Automobilindustrie zurück, Kaizen steht für ( aus dem japanischen) sinngemäß für „ständiger Verbesserungsprozess unter Mitwirkung aller Mitarbeiter/-innen“, siehe: Schwarz/ Beck: Organisationswandel und Management sozialer Dienstleistungen, 2004, Seite 26 und Seite 35

<sup>106</sup> Vgl. . Kraus/ Becker/ Fischer: Handbuch Change- Management, 2006, Seiten 30 ff

<sup>107</sup> Vgl. ebenda: Seiten 34 ff



**Abbildung 9: Veränderungsbedarf und Veränderungsbereitschaft**

Quelle:: Kraus, Becker-Kolle, Fischer: Handbuch Change- Management, 2004, S. 21

In obiger Grafik bringen die Autoren dieser Zusammenfassung die „fünf wesentlichen Konzeptrends“ in Beziehung zu dem Veränderungsbedarf und der Veränderungsbereitschaft in einer Organisation.

Es ist deutlich, dass mit zunehmendem Veränderungsdruck die Veränderungsbereitschaft in der Organisation und ihrer Mitglieder niedriger ist und ein frühzeitiges Reagieren auf Veränderungen sinnvoll ist und die Auswahl des Vorgehens bzw. der Konzipierung des Veränderungsmanagements beeinflusst.

## 4.2 Handlungsfelder des Change Managements

Die Handlungsfelder des Change Managements werden von Vahs und Weiland<sup>108</sup> mit vier zentralen Begriffen zusammengefasst:

- **Strategie** (Vision, Leitbild, Geschäftsstrategie)
- **Kultur** (Führung und Kommunikation)
- **Technologie** (Methoden, Verfahren)
- **Organisation** (Strukturen, Prozesse)

An anderer Stelle ergänzen Bachert und Vahs<sup>109</sup> diese vier zentralen Handlungsfelder für Non-Profit-Organisationen um weitere Begriffe wie **Zusammenschlüsse** und **Corporate Governance**<sup>110</sup>.

Andere Autoren kommen zu ähnlichen Zusammenfassungen:

So beschreiben Kraus, Becker- Kollé und Fischer<sup>111</sup> drei „**Segmente**“ **des Wandels**, die durch Veränderungen betroffen sind, und so einen weiteren Zugang zum Veränderungsprozess aufzeigen:

- **Die Strategie:** Wo will ich hin (Ziele)?
- **Die Struktur:** Welche Strukturen benötige ich für die Ziele?
- **Die Kultur:** Was für Mitarbeiter und welche Unternehmenskultur benötige ich?

Oder Stolzenberg und Haeberle<sup>112</sup>: Demnach tangieren Veränderungen in Organisationen immer eine oder mehrere der folgenden drei Bereiche:

1. Veränderung in der **Aufbauorganisation** (Strukturen/ Reorganisation),
2. Veränderung in der **Ablauforganisation** (Prozesse, Rollen und Zuständigkeiten, Aufgaben) und

<sup>108</sup> Vgl.: Vahs/ Weiland: Workbook Change Management, 2010, Seite 7

<sup>109</sup> Vgl. Bachert/ Vahs: „Sieben Handlungsfelder des Change Managements“ in: Change Management in Nonprofit-Organisationen, 2007, Seite 33

<sup>110</sup> Corporate Governance meint die verantwortungsvolle und transparente Unternehmensführung und Kontrolle, zum Begriff siehe: [http://www.olev.de/c/corporate\\_governance.htm](http://www.olev.de/c/corporate_governance.htm) (online Verwaltungslexikon am 21.01.2011). Von der Entwicklung: Ausgelöst durch Folgen großer Krisen von Aktiengesellschaften, beziehen sich die ersten formulierten Kodex (siehe <http://www.corporate-governance-code.de/ger/kodex/1.html> (am 21.01.2011) Deutscher Corporate Governance Kodex von 2006) insbesondere auf die Arbeit von Aufsichtsräten in Aktiengesellschaften. Inzwischen wird auch für Non-Profit Unternehmen (insbesondere vor dem Hintergrund öffentlicher Finanzierung) eine „gute“ und „transparente“ Unternehmensführung für sinnvoll erachtet, siehe Bacher/ Vahs: Verwirklichung von Corporate Governance in Change Management in Nonprofit-Organisationen, 2007, Seite 252 ff

<sup>111</sup> Vgl.: Kraus, Becker-Kollé, Fischer: Handbuch Change- Management, 2004, Seite 17

<sup>112</sup> Vgl.: Stolzenberg/ Heberle: Change Management, 2009, Seite 2

3. Veränderungen im **sozialen Gefüge** und im persönlichen Arbeitsverhalten (Werte der Zusammenarbeit, Führungsinstrumente, Aufgaben).

Diesen neueren Autoren zum Thema Change Management ist gemeinsam, dass sie im „Konzept“ Change Management einen umfassenden Ansatz sehen, der einzelne Problembereiche eines Unternehmens nicht isoliert behandelt, sondern vor allem auch die Wechselwirkungen der Themen miteinbezieht.

Beispiele für Konzepte und Entwicklungslinien des Change Managements sind die **Organisationsentwicklung** und **Modelle der lernenden Organisation** und **Systemische Ansätze**. In der Praxis kann davon ausgegangen werden, dass Experten und Berater für Organisationsentwicklung - oder im weiteren Sinne Change Management - von den unterschiedlichen Entwicklungslinien eines Change Management-Verständnisses beeinflusst sind. Eine *komplette* Darlegung der Entwicklung heutiger Change Management-Konzepte kann an dieser Stelle nicht geleistet werden<sup>113</sup>. Ich würde in diesem Zusammenhang den Begriff des Change Managements als übergreifenden bzw. integrativen Ansatz verstehen wollen, der die verschiedenen Entwicklungslinien und die neueren Ansätze und deren Verständnis einschließt.

## 4.3 Einzelne Konzepte des Change Managements

### 4.3.1 Organisationsentwicklung

Die Konzepte der Organisationsentwicklung beziehen die Modelle des natürlichen Organisationsmodells (NOM, siehe Kapitel 2.2) mit ein und gehen auf die Studien von Kurt Lewin<sup>114</sup> in den 40er und 50er Jahren zurück, der ein erstes Modell zur Veränderung von Verhalten in drei Phasen beschrieb:

- „unfreezing (Auftauen alter Gewohnheiten, Bereitschaft zur Veränderung, offene Diskussion ...)
- „moving“ (Veränderungen werden durchgeführt ...) und

---

<sup>113</sup> Eine komplette Darstellung dieser Entwicklung ist im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich. Zum Überblick dieser Entwicklung siehe bspw. Schreyögg: Organisation, 2008

<sup>114</sup> Lewin: Group decision an social change, 1958, Seite 210 f

- „refreezing“ (Veränderungen bedürfen der Stabilisierung, müssen eingefroren werden, um Bestand zu haben.<sup>115</sup>

Aus dem Drei-Phasenmodell Lewins haben sich inzwischen unzählige Modelle der Beschreibung und Konzipierung von Veränderungsprozessen entwickelt. Organisationsentwicklung ist ein zeitlich befristetes Konzept an deren Ende eine Phase der Stabilisierung („refreezing“) tritt.

Bei den Studien von Lewin ging es insbesondere um einen wichtigen Aspekt in Zusammenhang mit Veränderung und Wandel in Organisationen: Emotionen und Widerstand<sup>116</sup>. Dabei hat sich gezeigt, dass durch **Formen von Gruppenarbeit** und **Einbeziehung der Zielgruppe** mit  **kreativen Mitteln**, Überzeugungen und Verhaltensänderung eher und nachhaltiger verändert wurden als durch professionelle Vorträge<sup>117</sup>. Widerstände und Ängste von Menschen sind in Zusammenhang von Veränderungen, die eine Organisation betreffen verbunden mit Erwartungen hinsichtlich von Verhaltensänderungen der Organisationsmitglieder der Normalfall<sup>118</sup>.

Das Einbeziehen der Organisationsmitglieder in den Prozess der Veränderung ist von daher heute ein wesentlicher Bestandteil des Verständnisses von Organisationsentwicklung. Darüber hinaus erhebt die Organisationsentwicklung in Deutschland den Anspruch zur Humanisierung der Arbeitswelt<sup>119</sup>. In diesem Zusammenhang ist auch die Frage zu sehen, ob Veränderungen „Top down“ (durch Macht), durch Vernunft (umfassende Information aller Betroffenen, Ausbildung, Weiterbildung, Forschung ...) oder durch Einsicht (Einbeziehung der Betroffenen und ihrer Perspektiven und gemeinsames Lernen) erfolgen soll. In der Praxis wird diese Frage wohl eher pragmatisch beantwortet: In akuten Krisen erfolgen Entscheidungen zu Veränderungen „top down“. Bei ausreichend Zeit und einem geplanten Wandel, der zudem von einer breiten Akzeptanz getragen sein soll, sind möglichst viele Betroffene zu beteiligen.

---

<sup>115</sup> zum historischen Hintergrund der Organisationsentwicklung siehe Steinmann/ Schreyögg, Management, 2005, Seiten 494 f und 497 f

<sup>116</sup> Bei den Studien Lewins in den 40er Jahren in den USA ging es kriegsbedingt um die Verhaltensänderung hinsichtlich von Essgewohnheiten der US Amerikaner, siehe Schreyögg: Organisation, 2008, Seite 409 f „Lewins Goldene Regeln“

<sup>117</sup> Vgl. Ebenda: Seite 410

<sup>118</sup> Vgl.: Berner: Change!, 2010: „Veränderungen lösen Emotionen aus“, Seiten 13 ff

<sup>119</sup> Vgl.: Glatz/ Graf-Götz: Handbuch Organisation gestalten, 2007, Seite 266

Nach Merchel ist der Begriff der Organisationsentwicklung zu einem „unspezifischen Sammelbegriff“<sup>120</sup> geworden. Gleichwohl ist mit Organisationsentwicklung (auch abgekürzt mit OE) im engeren Sinne eine historische Entstehungsgeschichte verbunden: Angefangen mit Lewins Forschungen und ergänzt durch verschiedene Ansätze und Forschungen aus der Soziologie, Sozialpsychologie, Organisationspsychologie, sowie der Betriebswirtschaftslehre<sup>121</sup>. Gearbeitet wird mit unterschiedlichen Methoden wie gruppendynamischen Prozessen oder bspw. mit der sogenannten „Survey-Feedback-Methode“, die mit Hilfe von Datenerhebungen die Meinungen der Organisationsmitglieder und ein genaues Bild der Organisation zeichnen will und diese Daten an die Organisation als Feedback zurückgibt, um daraus Folgerungen für Veränderungen zu gewinnen.<sup>122</sup> Andere Interventionsformen sind die „Konfrontations- und Konfliktlösungstechniken“<sup>123</sup>. Mit Hilfe von meist externen Moderatoren sollen Probleme verschiedener Organisationsmitglieder in Gruppensitzungen sichtbar gemacht werden und im Plenum zu einer breiteren Wahrnehmung der Organisation führen. Zudem wird auf ein Verständnis von Prozessberatung Wert gelegt, das weniger das Ergebnis vermittelt, sondern helfen soll, die „zweckmäßigste Lösung“ für eine Organisation zu finden<sup>124</sup>. Bei den strukturbezogenen Ansätzen geht es zumeist um eine Verbesserung oder Veränderung von Strukturhemmnissen in der Organisation, die unter Beteiligung von Organisationsmitgliedern und Experten in Projektgruppen bearbeitet werden<sup>125</sup>.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Organisationsentwicklung durch folgende Aspekte gekennzeichnet ist:

- Partizipation (Beteiligung der Betroffenen)
- Effizienz und Humanisierung
- Datenerhebung, Zielfindung, Intervention und Auswertung
- Langfristigkeit und Prozesscharakter
- Begleitung durch Spezialisten

---

<sup>120</sup> Merchel: Organisationsgestaltung in der Sozialen Arbeit, 2005, Seite 31

<sup>121</sup> Vgl. Ebenda: Seite 37

<sup>122</sup> Vg. Ebenda: Seite 43 ff

<sup>123</sup> Vgl.: ebenda, Seiten 47 ff

<sup>124</sup> Vgl: Steinmann/ Schreyögg: Management, 2005, Seite 501

<sup>125</sup> Vgl.: Merchel: Organisationsgestaltung in der Sozialen Arbeit, 2005, Seite 50 f

- Ganzheitlicher Ansatz (personell, strukturell und situationsbezogen)
- Veränderung durch verändertes Verhalten
- Sozialwissenschaftlicher Hintergrund<sup>126</sup>.

Die Kritik an der Organisationsentwicklung entzündet sich zum Teil an dem Anspruch zur Humanisierung der Arbeitswelt, der nicht immer im Interesse der Organisation liegen muss und/ oder ggf. verschleiert, dass es einen Konflikt zwischen dem Auftraggeber für Organisationsentwicklung (Bsp. Unternehmensleitung) und den Mitarbeitern gibt. Darüber hinaus wird die Gefahr der Überbetonung der Spezialisten mit fast schon „psychotherapeutischer“ Interventionsmethodik gesehen und einem Fokus auf den Prozess und nicht auf das Ergebnis einer notwendigen Veränderung. Zudem wird kritisiert, dass der Wandel als ein Sonderfall angesehen wird, der in abgeschlossenen Projekten bearbeitet werden kann und zu wenig berücksichtigt, dass Krisen kurzfristig und existenziell auftreten können, die den ganzen Bezugsrahmen der Organisation in Frage stellen<sup>127</sup>.

#### 4.3.2 Systemische Ansätze

Systemische Ansätze erklären, warum Organisationen sich abgrenzen, aber auch, warum sie ohne ihre Umwelt nicht lebensfähig sind, und wie sie als „geschlossene Systeme“ den Austausch mit der Umwelt gestalten. Dies ist vielleicht eine nicht ganz professionelle Zusammenfassung eines inzwischen recht komplexen Theorierahmens der „Systemtheorie“, der nicht unwesentlich auch von Erkenntnissen der Biologie profitiert<sup>128</sup>.

Zum Verständnis von Organisationen in Zusammenhang mit systemischen Ansätzen siehe auch Kapitel 2.3.

Die Systemtheorie erklärt allerdings zum größeren Teil eher, warum eine Organisation nicht steuerbar ist. So kommt Simon u.a. zu dem Schluss:

*„Organisationen verändern sich nach evolutionären Prinzipien. Viele in der gängigen Managementliteratur verbreitete Vorstellungen von Führung oder*

<sup>126</sup> Vgl. u.a.; Schreyögg: Organisation, 2008, Seite 413 ff und Seite 417

<sup>127</sup> Vgl.: Steinmann/ Schreyögg: Management, 2005, Seite 503 ff

<sup>128</sup> Zur Einführung vgl.: Simon: Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus, 2008



*Change Management müssen daher über Bord geworfen werden. Das betrifft vor allem die Planungs- und Kontrollideen, die suggerieren, das Management oder die Leitung könne die Organisation „in den Griff“ bekommen.“<sup>129</sup>*

Das wäre aber zu kurz gegriffen. Vielmehr liefert die Systemtheorie wichtige Hinweise, warum bestimmte Interventionen nicht in einer einfachen und logischen Folge von Input = Output funktionieren. Die Organisation, oder das System, ist eben keine triviale Maschine<sup>130</sup>, sondern ein komplexes Gebilde von Interaktionen. Für ein Verständnis von Wandel wird ein Verständnis von evolutionären Entwicklungen benötigt. Als Interventionsformen für Veränderungsprozesse in Organisationen haben sich zum Teil analog zur systemischen Familientherapie Techniken entwickelt, die als paradoxe Intervention beschrieben werden. Eine der Thesen ist, dass sich in nur schwer zu verändernden oder starren Organisationen starke informelle Regeln oder Muster herausgebildet haben, die jede Veränderung als Gefahr abwehren müssen. Dabei werden paradoxerweise Veränderungsinitiativen schnell integriert, ohne faktisch etwas zu verändern. Durch positive Bewertung von zum Teil „pathologischen“ Verhalten ist zumindest der erste Schritt zur Veränderung geleistet: Das bisherige destruktive Verhalten kann aufgegeben werden.<sup>131</sup> Es geht um ein Verstehen bisheriger Strukturen, welchen Sinn haben sie. Eine wertschätzende Grundhaltung und Würdigung des Bestehenden soll helfen, neue Lösungen zu finden.

Andere Interventionsformen sind in diesem Zusammenhang das zirkuläre Fragen und Anregungen zu Neuinterpretationen durch Perspektivwechsel.<sup>132</sup>

Dies erfordert aber wieder zu einem Spezialistentum mit hoher „diagnostischer“<sup>133</sup> Kompetenz und Interventionssicherheit, die im unternehmerischen Alltag kaum zu realisieren ist.

Merchel sieht vor dem Hintergrund systemtheoretischer Betrachtung die Steuerungs- oder Veränderungsaufgabe von Leitung oder Moderation von Change-Prozessen,

- „... in der Vermittlung von Entwicklungsimpulsen,

---

<sup>129</sup> Simon: Einführung in die systemische Organisationstheorie, 2009, Seite 107

<sup>130</sup> Vgl.: Simon: Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus, 2008, Seite 39 f

<sup>131</sup> Vgl.: Schreyögg: Organisation, 2008, Seite 424 f

<sup>132</sup> Vgl.: Merchel: Organisationsgestaltung in der Sozialen Arbeit, 2005, Seite 54 f

<sup>133</sup> Ebenda Seite 425

- in der Auswertung und prozesshaften Begleitung der Verarbeitung dieser Impulse (in der Organisation) sowie
- in der prozesshaften Modifikation der Impulse.<sup>134</sup>

Um Wandel herbeizuführen, empfiehlt Simon<sup>135</sup> (der weiter oben zitiert wurde, dass gängige Vorstellungen über Change Management nicht zutreffen) aber ähnliche Schritte und Strategien wie andere Autoren des Change Managements:

- Infragestellung der Selbstzufriedenheit einer Organisation.
- Klare Benennung des Änderungsbedarfs.
- Die „Spitze“ der Hierarchie muss die Veränderung wollen und verkünden.
- Start und Ziel der Veränderung müssen benannt werden.
- Erfolg der Veränderung muss definiert sein<sup>136</sup>.
- Aus der Zieldefinition entwickelt sich der Weg<sup>137</sup>.
- Definition von Begrenzungen (was muss erhalten bleiben, was sind die Ressourcen: Geld, Zeit).
- Definition von unerwünschten Nebeneffekten (und wie sind sie mit dem Ziel und dem Weg verbunden oder „gekoppelt“).
- Koordination der beteiligten Mitarbeiter und Beteiligung möglichst vieler (*im Sinne von gemeinsam sind wir intelligenter ...*).
- Steuerung durch Fokussierung der Aufmerksamkeit.
- Dokumentation und Sicherstellung des Informationsflusses („Selbstbeobachtung der Organisation“ fördern und ein Gedächtnis der Organisation fördern).
- Projektplanung.
- Zulassen von „Chaos“ im Prozess der Veränderung (ggf. müssen alte Regeln „verlernt“ und neue „gelernt“ werden).
- Realisierung von Veränderung ist mit Etablierung neuer Kommunikationsmuster verbunden („... ohne Änderung der Kommunikation keine Veränderung der Organisation ...“<sup>138</sup>).

---

<sup>134</sup> Merchel: Leitung in der Sozialen Arbeit, 2004, Seite 26

<sup>135</sup> Vgl.: Simon: Gemeinsam sind wir blöd!? Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten; 2009, Seiten 256 ff

<sup>136</sup> Simon empfiehlt die „Gute Fee“-Frage: Woran würden wir oder andere merken, dass der Erfolg eingetreten ist? Siehe: Ebenda, Seite: 258

<sup>137</sup> Und nicht umgekehrt! Simon spricht von der Gefahr der „Buddhisierung“, ebenda, Seite 259

- Abschlussritual zur Verdeutlichung, dass etwas abgeschlossen ist und Unterschiede markiert werden.
- Evaluation des Veränderungsprozesses (sind Ziele und Merkmale erreicht worden und wie war die Umsetzung? Oder: Wie war die Kooperation in der Organisation? Was war zu lernen? Was kann an Erfahrungen für ein künftiges Veränderungsprojekt mitgenommen werden? ...).

Deutlich wird an dieser Stelle, dass auch von Autoren mit systemischem Hintergrund, Handlungsschritte für einen Change Management-Prozess aufgezeigt werden. Die Besonderheit liegt in einem theoretischen Hintergrund, der den Kommunikationsstrukturen innerhalb von Organisationen und der Interaktion der Organisation als System im System (Umwelt) Rechnung trägt. Dabei wird, wie bereits eingangs skizziert, das „Eigenleben“ von Organisationen im Sinne der autopoietischen Systeme berücksichtigt. Soziale Systeme erhalten durch ihre Mitglieder einen Sinn. Veränderung kann nicht verordnet oder pädagogisch intendiert werden. Das System kann lediglich durch Interventionen zu Eigenaktivitäten angeregt werden, wobei das Ergebnis unkalkulierbar bleibt. Durch Störung von außen wird das System in Bewegung gebracht, um dann einen neuen Sinn auszuhandeln. Als zentral werden dabei Aspekte der Kommunikation und Entscheidung angesehen und im Rahmen von Interventionen wird angeregt:

- Blinde Flecken im bisherigen Umgang von Problemen und Aufgaben zu betrachten,
- ausgesparte Sichtweisen auf die eigene Organisation mit einzubeziehen,
- mangelhafte formale und informelle Strukturen zu entdecken,
- die Offenlegung von Widersprüchen zu fördern und
- die eigenen Wirklichkeitskonstruktionen besser zu verstehen.<sup>139</sup>

### 4.3.3 Lernende Organisation

Das Konzept der „lernenden Organisation“ oder der „lernfähigen Organisation“<sup>140</sup> beruht auf der Annahme, dass Wandel als Normalfall angesehen wird und

---

<sup>138</sup> Ebenda: Seite 272

<sup>139</sup> Vgl.: Merchel: Organisationsgestaltung in der Sozialen Arbeit, 2005, Seiten 54 ff

Lernen nicht nur als Anpassungs- und Veränderungslernen, sondern auch als Prozesslernen Teil der Organisation wird (vgl. auch Kapitel 3.6.3 „Lernmodelle“). Das Modell der lernenden Organisation bezieht die Beziehungen zur Umwelt mit ein.

Zu klären wäre, wie Organisationen lernen, da der Begriff des „Lernens“ im normalen Sprachgebrauch sich zunächst einmal auf einzelne Personen bezieht<sup>141</sup>.

Es wird im Konzept der lernenden Organisation davon ausgegangen, dass die Summe der individuellen Lernprozesse nicht gleich dem „Lernerfolg“ für die Organisation ist. Durch das Institutionalisieren von Lernsystemen in der Organisation werden individuelles Lernen und Reflektieren für die Organisation transformiert. Das Lernen wird nicht dem Zufall überlassen. Individuelle Lernergebnisse werden aufeinander bezogen und für die Organisation als gemeinsame Lernprozesse nutzbar gemacht<sup>142</sup>. In größeren Organisationen ist neben der individuellen und der Organisationsebene die Teamebene eine weitere Lernebene. Senge<sup>143</sup> sieht im „Team lernen“ eine der fünf (Kern-) Disziplinen der lernenden Organisation. Er beschreibt wie eine Gruppe von Sonderlingen, Einzelgängern und Spezialisten gemeinsam eine hervorragende Basketballmannschaft (ein Team) bilden. Die Aufgabe des Trainers ist, das Team zu formen und das Fördern des Zusammenspiels und kann ebenso auf erfolgreiche Teamarbeit und Teamlernen in Organisationen übertragen werden<sup>144</sup>. Was an diesem Beispiel deutlich wird ist, dass es bei einem gemeinsamen erfolgreichen Arbeiten nicht unbedingt um Freundschaft („Einzelgänger“) oder Gemeinsamkeiten („Sonderlinge“) geht, sondern um die gemeinsame Aufgabe („das Spiel gewinnen“). Akzeptanz und Wertschätzung im Team sind grundlegend.

---

<sup>140</sup> Zu den beiden Begriffen „lernende“ und „lernfähige“ Organisation vgl.: Merchel: Organisationsgestaltung in der sozialen Arbeit, 2005, Seite 143

<sup>141</sup> Zum Begriff und Verständnis der „lernenden Organisation“ und einer Diskussion über die Organisation als Subjekt, die lernfähig ist, siehe: Merchel: Organisationsgestaltung in der Sozialen Arbeit, 2005, Seiten 145 ff

<sup>142</sup> Vgl.: Ebenda, Seite 147

<sup>143</sup> Senge: Die fünfte Disziplin, 1996

<sup>144</sup> Vgl.: Ebenda Seite 284

Die fünf Disziplinen der lernenden Organisation nach Senge<sup>145</sup>:

1. Selbstführung und Persönlichkeitsentwicklung und deren Förderung durch die Organisation (Klärung individueller Zielsetzungen u.a.).
2. Infragestellen und Reflektieren „Mentaler Modelle“ (Verstehen und erkennen der Grundannahmen über Wissen, Werte und Anschauungen in der Organisation und deren Zusammenspiel).
3. Eine gemeinsame Vision entwickeln (Unternehmensführung weniger durch formale Vorgaben als durch gemeinsame Ziele und Leitbilder).
4. Team-Lernen (s.o.).
5. Die fünfte Disziplin: Systemdenken (Wissen um komplexe Wechselwirkungen, negative Rückkopplungseffekte<sup>146</sup> durch zu einfache Lösungen... u. a.).

In das Konzept der lernenden Organisation werden Elemente des systemischen Ansatzes integriert. Gerade die Bereitschaft, eigene mentale Bilder in Frage zu stellen, korrespondiert mit einer Bereitschaft, sich von seiner Umwelt irritieren zu lassen und „Vorkehrungen“<sup>147</sup> zu treffen, diese Irritationen „bewusst und relativ kontinuierlich herbeizuführen“ und „systematisch in die weitere Organisationsgestaltung einzubeziehen“<sup>148</sup>. Um individuelles, teambezogenes und organisationsbezogenes Lernen zu ermöglichen, ist Handlungskompetenz zu fördern. Handlungskompetenz umfasst Fachkompetenz, Methodenkompetenz und Sozialkompetenzen<sup>149</sup>. Das Vorhandensein dieser Qualifikationen fördert die Lösung von Problemen im ganzheitlichen Sinne einer aufgabenorientierten, zielgerichteten, situationsbezogenen und verantwortungsbewussten Weise.

Der Begriff der Verantwortung muss dabei m.E. im Sinne von Verantwortung für sich selbst, die Gruppe (Bsp. Team) und die Organisation definiert werden.

D.h. Entscheidungen, bspw. auf der Teamebene, müssen in Bezug auf den Einzelnen, aber immer auch in Bezug auf die Gesamtorganisation und deren

---

<sup>145</sup> Vgl.: Ebenda, Seiten 14 – 23, sowie 171 ff

<sup>146</sup> Senge spricht vom kompensatorischen Rückkopplungseffekt, der verspätet auftritt. Nach einem kurzfristigen Vorteil tritt eine Verschlechterung ein...“je mehr man sich anstrengt, desto schlimmer wird es“, vgl.: Senge, ebenda: Seiten 76 ff

<sup>147</sup> Vgl. Merchel: Organisationsgestaltung in der Sozialen Arbeit, 2005, Seite 149

<sup>148</sup> ebenda

<sup>149</sup> Vgl. Kolhoff: Ziele, Modelle und Methoden der Organisationsentwicklung, 2009, Seite 35

Auswirkungen reflektiert werden. Für die praktische Ebene bedeutet dies neben dem Vorhandensein von gemeinsamen Visionen und Leitbildern ein Verständnis von unternehmerischem (oder wirtschaftlichen) Denken, dass auf allen Ebenen mit eingeschlossen ist.

Um das Lernen einer Organisation zu fördern, ist zudem ein offener Umgang mit Informationen und eine Kultur des „Fehler-Machen-Dürfens“ notwendig. Also eine Kultur und Struktur, die ausgehend von gemeinsamen Zielen, Kommunikation ermöglicht, die den Austausch von „Know-How“ zulässt oder zumindest wahrscheinlich macht und die Basis gemeinsamen Lernens ist.

Routinen sind im alltäglichen Leben wichtig und geben Sicherheit. Das Infragestellen der Alltagsroutinen vor dem Hintergrund von Wandel ist regelmäßig eine der Herausforderungen der „lernenden“ (und jeder anderen) Organisation.

An die Stelle abgeschlossener Veränderungsprozesse tritt die kontinuierliche Veränderungsbereitschaft in der lernenden Organisation. Es bleibt zu klären, wie Organisationen die Gleichzeitigkeit von Wandel und Stabilität hinbekommen!

Hier schließt sich die Kritik an dem Konzept der lernenden Organisation an: An die Stelle der Frage, was zu verändern ist, tritt die Frage, wie Organisationen mit (stetigem) Wandel umgehen können. Eine Art „Illusion“, dass durch ständiges Lernen alle Umweltanforderungen absorbiert werden und/oder durch die Beschreibung von systematischem Lernen eine Sicherheit erhalten bleibt. Hier ist auch ein Unterschied zu den systemischen Ansätzen (s. o.) zu sehen, die durchaus für eine Abgeschlossenheit des Veränderungsprozesses plädieren (Simon: Abschlussritual, s. o.).

In Zusammenhang mit der Gestaltung von Veränderungen ist das „Leitbild“ einer lernenden Organisation im Positiven sicherlich darin zu sehen, dass insbesondere die Ressourcen der Mitarbeiter gesehen werden, sich kreativ zu entfalten und weniger in Widerständen verharren zu wollen; dass insgesamt ein Klima des Lernens und Experimentierens in Richtung der Aufgabe alter nicht tragfähiger Routinen befördert wird und Wandel insgesamt eher als etwas normales, denn als etwas grundsätzlich Außergewöhnliches, Fremdes und Bedrohliches aufgefasst wird.

## 4.4 Organisationsberatung

Organisationsberater verfügen über unterschiedliche Ausbildungen. In der Regel kann davon ausgegangen werden, dass sie in Teilen von obigen Konzepten beeinflusst sind bzw. im Rahmen ihrer Fort- und Weiterbildung, verschiedene Ansätze beraterischer oder psychotherapeutischer Qualifikationen erworben haben. Viele arbeiten in der Regel auch im Bereich Coaching und Supervision.

*„Gefragt sind Berater und Beraterinnen, die ein hohes Maß an Professionalität sowohl im Umgang mit den inhaltlichen Dimensionen der zu bearbeitenden Problemstellung aufweisen, die aber auch in der Gestaltung und Steuerung der erforderlichen Prozesse zur erfolgreichen Lösung der Klientenprobleme ihren spezifischen Beitrag leisten.“<sup>150</sup>*

In Zusammenhang von Wandel und Change Management ist die Frage, wann ist der Einsatz externer Berater angezeigt, zu klären?

Indikatoren für eine externe Beratung und Begleitung im Veränderungsprozess sind:

- Wenn Leitung ein Teil des Themas ist.
- Wenn mit einer starken Gruppendynamik zu rechnen ist.
- Wenn ein relativ hohes Maß an Betriebsblindheit vermutet wird.
- Wenn die Festlegungen in der Organisation so stark sind, dass alternative Sichtweisen kaum eingebracht werden.
- Wenn das Ausmaß des Wandels so umfangreich ist und die Ressourcen zur Bearbeitung in der Organisation gering sind.<sup>151</sup>

---

<sup>150</sup> Wimmer: Organisation und Beratung, 2004, Seite 250

<sup>151</sup> Vgl.: Wimmer: Organisationsgestaltung in der sozialen Arbeit, 2005, Seiten 207-210

## 5 Planung der Veränderung

### 5.1 Festlegung des Veränderungsbedarfs

Unabhängig von der Schnelllebigkeit unserer Zeit machen wohl nicht zu Unrecht viele Autoren darauf aufmerksam, dass ohne einen konkreten beschreibbaren Wandlungsbedarf, ein Change Management oder eine „lernende Organisation“, die den Wandel zum Normalfall erklärt, zum „Chaotisieren“ einer Organisation führen kann<sup>152</sup>.

Für einen erfolgreichen Wandel ist die Analyse des Bedarfs unumgänglich. Der Wandlungsbedarf muss beschreibbar sein. Im Anhang zu dieser Hausarbeit befindet sich als Beispiel eine Checkliste, die Fragen zur Analyse auflistet. Das Problem in Organisationen ist, dass neben einen sachlichen Grund für Wandel die subjektive Wahrnehmung tritt und diesen Bedarf unterschiedlich sieht, bewertet oder gar nicht wahrnimmt. Wie oben bereits erwähnt, können der Tunnelblick der eigenen Bestandsinteressen bzw. die Interpretationsmuster zur Bewertung von Umweltanforderungen regelmäßig zu Schwierigkeiten führen, wenn Organisationen sich verändern müssen.

„Die Promotoren des Wandels haben hier die Aufgabe, Wandlungsbedarfe transparent zu machen...“<sup>153</sup> und die Dringlichkeit<sup>154</sup> des Bedarfs zu kommunizieren.

Wilfried Krüger beschreibt mit den Begriffen Wandlungsbedarf, Wandlungsbereitschaft und Wandlungsfähigkeit den „Bezugsrahmen für das Wandlungsmanagement“<sup>155</sup>.

Bei allen Schritten im Rahmen einer Veränderung oder eines Wandels sind neben dem sachlichen und subjektiven Wandlungsbedarf die Fragen der Wandlungsbereitschaft und Wandlungsfähigkeit der Organisation und ihrer Mitglieder zu reflektieren.

---

<sup>152</sup> Vgl.: Kühl: Das Regenmacher Phänomen, 2000, S. 58 f

<sup>153</sup> Krüger: Excellence in Change, 2002, Seite 21

<sup>154</sup> Zum Konzept der Dringlichkeit vgl. Kotter: Chaos, Wandel, Führung, 1997, S. 55 f.

<sup>155</sup> Krüger: Excellence in Change, 2002, Seiten 15 ff



Auch Doppler und Lauterberg kommen zu dem Ergebnis: „Keine Maßnahme (Veränderung) ohne Diagnose“<sup>156</sup>. Ihre „Charta des Managements von Veränderungen“<sup>157</sup> nennt weitere Prinzipien:

- Zielorientiertes Management
- Ganzheitliches Denken und Handeln
- Beteiligung der Betroffenen
- Hilfe zur Selbsthilfe
- Prozessorientierte Steuerung
- Sorgfältige Auswahl der Schlüsselpersonen
- Lebendige Kommunikation

Die Bedeutung des Wandlungsbedarfs, der Wandlungsbereitschaft und der Wandlungsfähigkeit für einen erfolgreichen Veränderungsprozess lässt sich so noch ergänzen durch die Bedeutung der **Wandlungsträger** (=Schlüsselpersonen, Key Player oder Promotoren des Wandels, s.o.). Kotter spricht in diesem Zusammenhang von „Führungskoalition aufbauen“<sup>158</sup> und: „Kein Mensch ... kann im Alleingang die richtige Vision entwickeln, ...“<sup>159</sup>. Für die richtige Zusammensetzung einer solchen Gruppe von Wandlungsträgern werden Eigenschaften und/oder Funktionen genannt wie Autorität (Entscheidungsträger- bzw. Verantwortliche), Sachkenntnis (Fachkompetenz), Glaubwürdigkeit (Akzeptanz) und Führung<sup>160</sup>.

Eine zentrale Funktion haben die oder der Entscheidungsträger/n einer Organisation. Um für einen notwendigen Wandel die nötige Wandlungsbereitschaft innerhalb der Belegschaft oder Organisationsmitglieder zu erzeugen, scheint mir eine systemische Herangehensweise hilfreich: „Gute Steuerung bedeutet in dieser Sichtweise, dass die Leitungsperson in der Lage ist, neue Informationen, neue Anforderungen und Irritationen zu den bisherigen Interpretationsmodi so an die Organisation heranzutragen oder im System „Organisation“ einzubringen, dass sie vom System nicht aufgrund des nicht zu

---

<sup>156</sup> Vgl: Doppler, Lauterberg: Change Management, 2008, Seite 168 und 171 f

<sup>157</sup> Ebenda: Seiten 167 f

<sup>158</sup> Kotter: Chaos, Wandel, Führung, 1997, Seite 38 und Seite 75 f

<sup>159</sup> Ebenda: Seite 76

<sup>160</sup> Vgl. Ebenda, Seite 83

verarbeitenden und bedrohlich wirkenden Irritationsgrades ausgeschieden werden.“<sup>161</sup>

Das heißt dem Manager oder Entscheidungsträger kommen jenseits seiner Fähigkeiten zu moderieren und zu kommunizieren, Eigenschaften zu Gute, wie die eigene Reflexionsfähigkeit, Kenntnis der eigenen Organisation und bezogen auf die Steuerung von Veränderungsprozessen ein Verständnis von Organisation, das jenseits von einem rein strukturierenden Steuerungsdenken eines rationalen Organisationsmodells liegt.

## 5.2 Phasen der Veränderung

Weiter oben wurde bereits auf die Bedeutung von Emotionalität in Veränderungsphasen aufmerksam gemacht. Jeder von uns ist nicht ständig auf der Suche nach Veränderung und Herausforderungen. Im Alltagsgeschäft bleibt man gerne in seiner Komfortzone; tut das, was man gut kann<sup>162</sup>. Auch das Wesen von Organisationen scheint so zu sein, dass Veränderung eine Bedrohung bedeutet, da es ggf. stabilisierende Faktoren in Frage stellt. Bormann spricht bezogen auf Reaktionen von Mitarbeitern u.a. von Verleugnung, Ablehnung, Unruhe, Sorge, Schock, Konfrontation, Angst u.a.<sup>163</sup>. Alles emotional besetzte Begriffe oder Umschreibungen, die deutlich machen, mit welchen Reaktionen in Zeiten der Veränderung zu rechnen ist. Auch andere Autoren beschreiben die Dynamik bezogen auf die Verhaltensebene von Mitarbeitern ähnlich: Einer Schockphase folgt eine Verneinungs- und Abwehrphase, dieser eine Neugierphase und eine Ausprobierphase, gefolgt von einer Erkenntnisphase und einer Akzeptanz- und Konsolidierungsphase<sup>164</sup>. Dementsprechend muss der Wandlungsbedarf „breit“ kommuniziert werden. „Die meisten Menschen sind weder dumm noch widerborstig. Sie lassen sich verhältnismäßig leicht führen und machen auch bei unpopulären Maßnahmen erstaunlich bereitwillig mit – vorausgesetzt, sie haben die Ziele verstanden und als sinnvoll, oder sogar notwendig, akzeptiert.“<sup>165</sup> Auf der Sachebene gibt es wie

---

<sup>161</sup> Merchel: Leitung in der Sozialen Arbeit, 2004, Seite 26

<sup>162</sup> Vgl. Bormann: Die vier Phasen eines Veränderungsprozesses, 2008, Seite 2

<sup>163</sup> Vgl. ebenda

<sup>164</sup> Kraus/ Becker-Kolle/ Fischer: Handbuch Change Management, 2004, Seiten 108 f

<sup>165</sup> Doppler/ Lauterberg: Change Management, 2008, Seite 183

bereits erwähnt unzählige Phasenmodelle, die sich oft an Lewins Drei- Phasen-Modell orientieren. Im Folgenden sei exemplarisch am Modell von Wilfried Krüger<sup>166</sup> ein idealtypischer Verlauf beschrieben:

Phasen des Wandels				
Initialisierung	Konzipierung	Mobilisierung	Umsetzung	Verstetigung
Wandlungsbedarf feststellen	Wandlungsziele festlegen	Wandlungskonzept Kommunizieren	Prioritäre Vorhaben durchführen	Wandlungsergebnisse verankern
Wandlungsträger aktivieren	Maßnahmenprogramme entwickeln	Wandlungsbereitschaft und Wandlungsfähigkeit schaffen	Folgeprojekte Durchführen	Wandlungsbereitschaft und -fähigkeit sichern
Aufgaben des Wandlungsmanagements				

#### Abbildung 10: Phasen des Wandels

Quelle: Krüger: Excellence in Change, 2002, Seite 49

- **Wandlungsbedarf** feststellen, heißt dementsprechend „Diagnose“ erstellen: Wo gibt es Schwierigkeiten z.B. intern: Fehlende Abstimmung zwischen verschiedenen Abteilungen oder fehlende Nachfrage durch Präsenz oder neuer Konkurrenten (extern)... aber auch: Was läuft gut. Datenerhebung bspw. durch Fragebögen, Checklisten, SWOT Analysen (**S**trengths/ Stärke, **W**eaknesses/ Schwächen, **O**pportunities/ Chancen und **T**hreats/ Risiken)<sup>167</sup>.
- **Wandlungsträger** oder Schlüsselpersonen auswählen: „Es gibt ein Gesetz, .... (Veränderungs-) Prozesse laufen über Personen.“<sup>168</sup> Neben den Befürwortern von Veränderungen gibt es die Bewahrer und die sogenannten „Fence Sitter“ (Unentschiedenen). Die Befürworter oder Promotoren müssen identifiziert und mobilisiert werden. Sie sind die Träger des Wandels<sup>169</sup>. Die Unentschiedenen sind meist in der Mehrheit. Sie zu überzeugen macht Sinn.<sup>170</sup>

<sup>166</sup> Krüger: Excellence in Change, 2002, Seiten 47 ff

<sup>167</sup> Vgl.: Stolzenberg/ Heberle: Change Management, 2009, Seite 17 f

<sup>168</sup> Doppler/ Lauterberg: Change Management, 2008, Seite 181

<sup>169</sup> Vgl.: Krüger: Excellence in Change, 2002, Seite 50

<sup>170</sup> Vgl.: Bormann: Die vier Phasen der Veränderung, 2008, Seite 2

- **Wandlungsziele festlegen** dient der Konkretisierung: „Wandel ohne Zielsetzung ist sinnlos“<sup>171</sup>. Was soll erreicht werden und was wird anders sein<sup>172</sup> Diese Fragen sind zu beantworten. Für den Bereich der Non-Profit-Organisationen weisen Bachert und Vahs auf die **Gefahr von Handlungslücken** hin (vergleiche Anlässe des Wandels, Kapitel 3.7).
- Bei der Entwicklung von **Maßnahmeprogrammen** sind auch Alternativen, Ressourcen, Verantwortlichkeiten und Aufwand zu bedenken. Wie könnten Erfolgskriterien aussehen? Hier kommt es auf ein gutes „**Timing**“ an. Durch die Abstimmung der einzelnen Maßnahmen aufeinander, sollen (**Realitäts-**) **Lücken**<sup>173</sup> bezogen auf die zu erreichende Veränderung vermieden werden.
- **Wandlungskonzept kommunizieren:** Neben der Information und Einbindung von Aufsichts- und Mitbestimmungsgremien ist vor allem ein Konzept zur Beteiligung der Betroffenen wichtig. Der Zeitaufwand für die Beteiligung von Mitarbeitern im Veränderungsprozess ist hoch, wird aber „während und nach der Realisierung um ein Mehrfaches wieder hereingeholt“<sup>174</sup>.
- **Wandlungsbereitschaft und Wandlungsfähigkeit** schaffen heißt unter anderem auch die Schulung und Fortbildung von Mitarbeitern. Neben dem Konzept ist die entsprechende Infrastruktur zu schaffen. Ggf. ist ein Projektteam zu bilden, dem entsprechende zeitliche, räumliche und finanzielle Ressourcen zur Verfügung gestellt werden müssen.
- **Prioritäre Vorhaben durchführen:** In einem umfassenden Veränderungsprozess sind Teilziele zu beschreiben hinsichtlich der Erzielung von **Meilensteinen** ist es einerseits sinnvoll a) Teilziele mit **Priorität** schnell zu verwirklichen und b) im Sinne von: Die Wandlungsbereitschaft erhalten, Teilziele zu erreichen und „erlebbar“ bzw. „sichtbar“ werden lassen (Verbesserungen erreichen). Kotter spricht in diesem Zusammenhang von kurzfristigen Zielen und sichtbaren Erfolgen und legt die Bedeutung für den Gesamtverlauf eines Veränderungsprozesses dar<sup>175</sup>.

---

<sup>171</sup> Krüger: Excellence in Change, 2002, Seite 52

<sup>172</sup> Vgl.: Doppler/ Lauterberg: Change Management, 2008, Seite 169

<sup>173</sup> Zum Begriff der Realitätslücke vgl. Bachert/ Vahs: Change Management in Nonprofit-Organisationen, 2007, Seite 96-97

<sup>174</sup> Vgl. ebenda, Seite 175

<sup>175</sup> Kotter: Chaos – Wandel – Führung, 1997, Seiten 38 und 164 f

- **Folgeprojekte durchführen:** Neben der zeitlichen Planung der Abfolge von Einzelprojekten ist die Auswertung und Reflexion der abgeschlossenen Projekte für die weiteren Projekte von Bedeutung. Erfolgreiche Teilziele bewirken (s. o.) zudem die Bereitschaft zur weiteren Veränderung.
- **Verstetigung (Wandlungsergebnisse verankern und Wandlungsfähigkeit sichern):** Beeinflusst von dem Gedanken der „lernenden Organisation“ gehen viele davon aus, dass Wandel der Normalfall ist. Krüger weist in seinem Modell schon in der Wortwahl darauf hin, dass es wohl neben der Sicherung künftiger Wandlungsfähigkeit und -bereitschaft auch um eine Verankerung und Verstetigung der erreichten Wandlungsziele geht. D.h. aus meiner Sicht, dass es für eine funktionierende Organisation von Bedeutung ist, dass nach Zeiten tief greifender Veränderungen auch Zeiten der Konsolidierung folgen. Dies muss nicht gleichbedeutend sein mit „Selbstzufriedenheit“ und einem fehlenden Gefühl für dringliche Aufgaben, vor denen Kotter warnt<sup>176</sup>. Aber gerade für das gewählte Beispiel einer sozialpsychiatrischen Einrichtung scheint es mir unerlässlich, dass stark verunsicherte Menschen mit Schwierigkeiten bzgl. der Wahrnehmung eigener und fremder Grenzen nicht auf Einrichtungen und Mitarbeiter stoßen, die selbst durch ein ständiges Verändern verunsichert sind und unklar in ihren Grenzen und Möglichkeiten sind. Letztendlich sollte klar sein, was zu verändern ist, mit welchem Ziel und – nach Möglichkeit – in welchem Zeitraum mit welchen Mitteln.

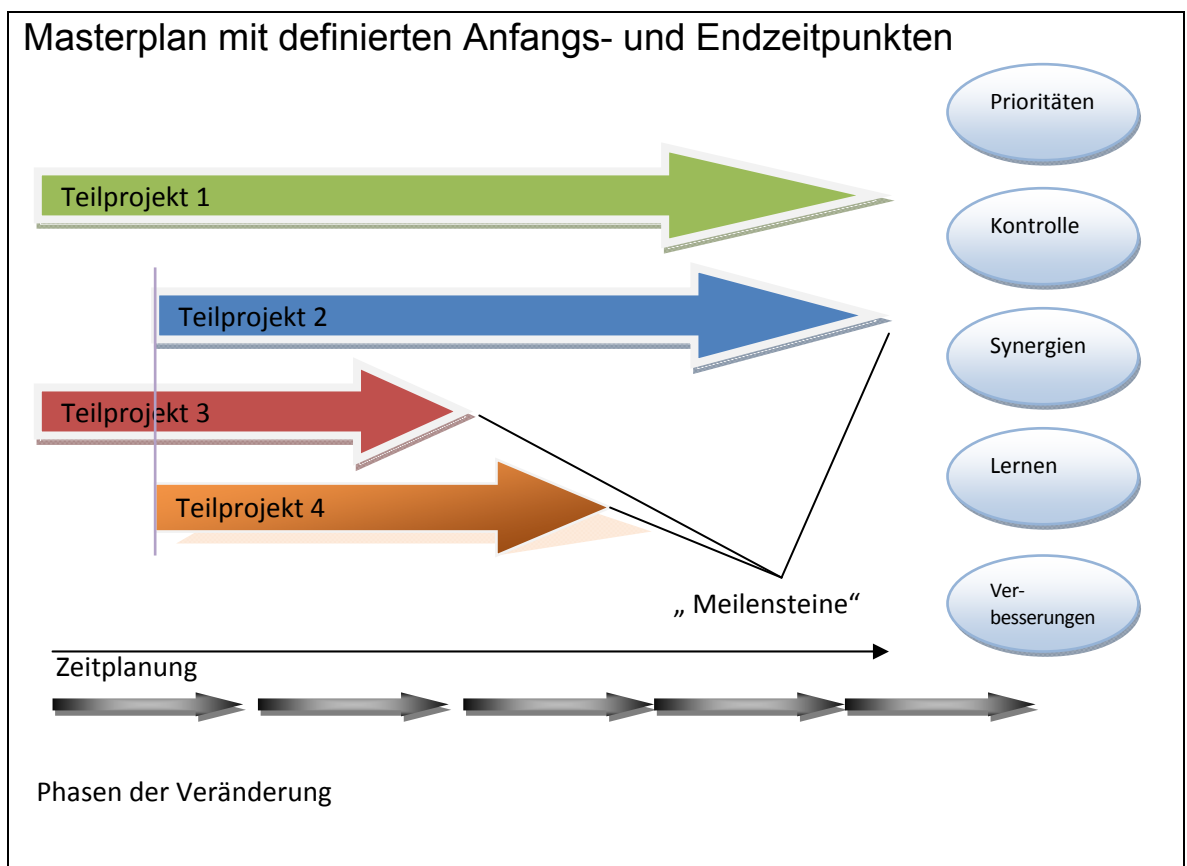
### 5.3 Prozesse der Veränderung und Projektplanung

Deutlich geworden ist, dass in den meisten Fällen ein Veränderungsmanagement in Organisationen sich auf mehrere Ebenen, Handlungsfeldern und Themen bezieht. D.h. neben dem Hauptziel müssen Teilziele und durch den Wandel betroffene Themen identifiziert und als Teilprojekte beschrieben und inhaltlich sowie in der zeitlichen Abfolge aufeinander abgestimmt werden (Projektmanagement und Prozesssynchronisation). Um handhabbare Pläne entwickeln zu können, müssen das Für und Wider und mögliche Risiken bekannt sein.

---

<sup>176</sup> Vgl. ebenda, Seite 61 und 181

Bezogen auf die Vielfalt der Themen müssen **Prioritäten** gesetzt werden. Letztendlich setzen die Ressourcen an Arbeitszeit und finanziellen Mitteln Grenzen. Durch Kontrolle und Dokumentation der Projekte und das Setzen von „**Meilensteinen**“ soll der Veränderungsprozess zum einen erlebbar werden und gleichzeitig ein Lernen im Veränderungsprozess ermöglichen und durch die Kontrolle der Ziele verbunden mit den gemachten Erfahrungen, Verbesserungen für Folgeprojekt ermöglichen. Eine Projektplanung oder „Masterplanung“<sup>177</sup> eines Veränderungsmanagements integriert so Teile unterschiedlicher Ansätze wie Gedanken von Kaizen und des Qualitätsmanagements oder Ansätze der lernenden Organisation.



**Abbildung 11: Prozess- und Projektplanung**

Quelle: In Anlehnung an „Masterplan als Grundlage für die Umsetzung von Veränderungen“, in Vahs/ Leiser: Change Management in schwierigen Zeiten, 2003, Seite 357)

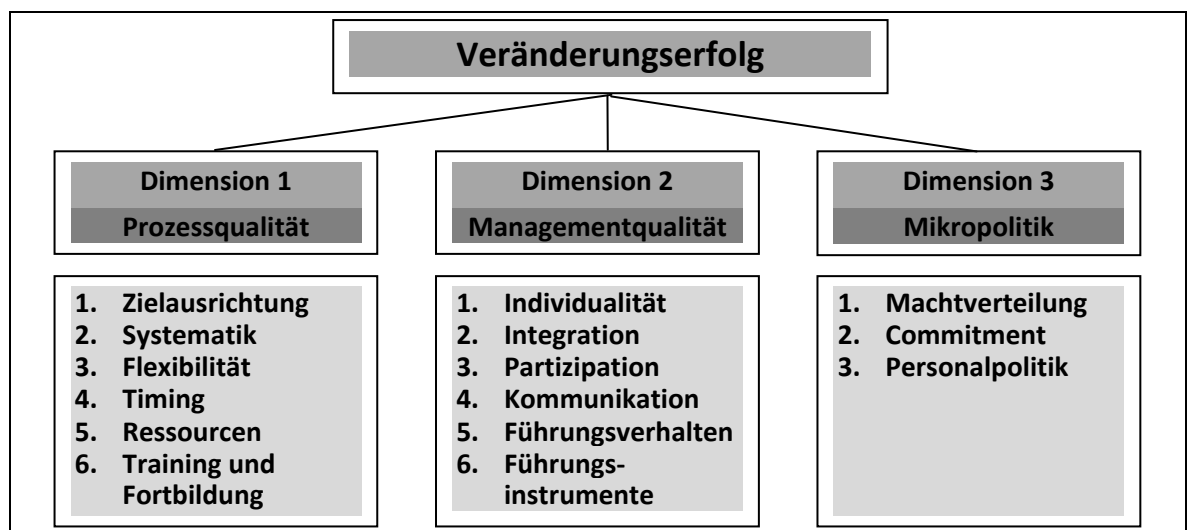
<sup>177</sup> Vgl. Bachert/ Vahs: Change Management in Nonprofit- Organisationen, 2007, Seite 294 f

## 6. Erfolgsfaktoren der Veränderung

### 6.1. Erfolgsfaktoren

2002/2003 hat das Change Management Institut der Hochschule Esslingen eine Befragung und Untersuchung durchgeführt<sup>178</sup>. Im Rahmen dieser Untersuchung wurden Hypothesen und Indikatoren für einen erfolgreichen Wandel aufgestellt und erarbeitet. Durch schriftliche Befragungen wurden sowohl die Ausgangslage der Unternehmen und die als Erfolgsindikatoren beschriebenen Prozesse untersucht.

Bei den aufgestellten Hypothesen wurde davon ausgegangen, dass klare, realistische und operationale Formulierungen der Faktoren für das Veränderungsmanagement den Erfolg positiv beeinflussen. Beispiel: „Je anforderungsgerechter die Mitarbeiter auf den Veränderungsprozess vorbereitet werden, desto größer ist der Veränderungserfolg“<sup>179</sup> oder: „Positiv wirkt sich auch ein deutliches und für alle erkennbares Commitment der Führungskräfte...“ für die Veränderungsziele auf den Veränderungserfolg aus<sup>180</sup>. Ganz wesentlich bleibt aber eine realistische und überprüfbare **Zielformulierung**. Hier sind ggf. entsprechend „Messwerte“ zu formulieren, an denen die Zielerreichung festgemacht werden kann.



**Abbildung 12: Erfolgsfaktoren des Wandels**

Quelle: In Anlehnung an „Grundmodell der Erfolgsdimensionen und –faktoren des Wandels“ in: Vahs/ Leiser: Change Management in schwierigen Zeiten, 2003, Seite 16

<sup>178</sup> Siehe: Vahs/ Leiser: Change Management in schwierigen Zeiten, 2003

<sup>179</sup> Ebenda; Seite 17

<sup>180</sup> Vgl. ebenda

Die Prozesse wurden unter den Überschriften Prozess- und Managementqualität, sowie dem Begriff der Mikropolitik subsumiert.

Die Ergebnisse der Untersuchung lassen sich wie folgt zusammenfassen:

„Als **Haupterfolgskriterien** erwiesen sich in den Unternehmen

- die Schulung und die Beteiligung der Mitarbeiter,
- eine ausreichende Information und Kommunikation im laufenden Prozess,
- eine Führung mit klaren Ziel- und Zeitvorgaben
- und das sichtbare Vorleben der Veränderung durch die Führungskräfte.“<sup>181</sup>

Demnach wird durch die Studie zu den Erfolgsfaktoren bestätigt, was auch schon in Zusammenhang mit Change Management-Konzepten verschiedener Autoren gesagt wurde<sup>182</sup>: Entscheidend ist der Faktor Mensch. Besondere Aufmerksamkeit verdienen somit die sogenannten **weichen Faktoren** eines Veränderungsprozesses. D.h. aber nicht, dass die anderen Faktoren, insbesondere die **harten Faktoren**, wie Zielausrichtung, Systematik, Timing, Training u.a. zu vernachlässigen sind.<sup>183</sup> Sie tragen ebenso wesentlich zum Erfolg bei.

Andere Studien fassen diesbezüglich die Präferenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Veränderungsprozessen wie folgt zusammen<sup>184</sup>:

1. Vermeidung unnötiger Unsicherheit (keine Dramatisierung)
2. Gutes Betriebsklima im Sinne von vertrauensvollem Umgang
3. Sicherheit (am Arbeitsplatz oder für neue Aufgaben)
4. Gerechtigkeit (Verteilung der Lasten auf alle Hierarchieebenen)
5. Information und Kommunikation (frühzeitig, umfangreich und kontinuierlich)
6. Aktivität (schnelle und konsequente Umsetzung)
7. Partizipation (direkte Einbindung Betroffener)
8. Respekt vor der Vergangenheit (gewachsene Strukturen sollen nicht unüberlegt abgeschafft werden)
9. Vermeidung von Mehrbelastung
10. Karrierechancen

<sup>181</sup> Vahs: Management Summary: Change Management in schwierigen Zeiten, 2004, Seite 8

<sup>182</sup> vgl. bspw. „Die Charta der Veränderung“ in Doppler/ Lauterberg: 2008, Seite 168 und 171 f

<sup>183</sup> Siehe: Vahs: Management Summary: Change Management in schwierigen Zeiten, 2004

<sup>184</sup> Vgl. Beck/ Schwarz: Personalführung – eine Managementaufgabe von strategischer Bedeutung, 2008, Seite 22, Zusammenfassung der Studie von Picot/ Freudenberg/ Gassner: Die neue Organisation ganz nach Maß geschneidert, 1999, in Harvard Business Manager 5/99, Seiten 46 - 58



## 6.2. Werkzeuge

Werkzeuge oder „Tools“ können Erfolgsfaktoren im Veränderungsprozess sein. Ausgehend von den verschiedenen Ansätzen im Change Management kommen auch unterschiedliche Methoden in Betracht. Im Rahmen von Organisationsentwicklungsprozessen werden neben anderen insbesondere Methoden der Gruppendynamik angewendet. Bereits zitiert wurde in diesem Zusammenhang die Kritik einiger Autoren, dass die Begleitung von Veränderungsprozessen bis hin zu psychotherapeutischen Verfahren ein sehr hohes Maß an Beteiligung von Spezialisten erfordert. Im internen Zusammenhang sind sicherlich all diejenigen „Tools“ hilfreich, die durch Schulungen erlernt werden können und jegliche Form der Moderation und eigenen Organisationsanalyse unterstützen. Zur Erhebung von internen Daten werden teilweise Mitarbeiterbefragungen empfohlen oder je nach dem davor gewarnt, da mit ihnen in der Regel auch Erwartungshaltungen gefördert werden, die ggf. anschließend nicht erfüllt werden können.

Bei der Identifizierung eigener Kern-, Schlüssel- oder „wertschöpfender“ Hauptprozesse ist das Vorhandensein von „Know-How“ und Instrumenten des Qualitätsmanagements hilfreich. Sind hier bereits Vorarbeiten im Unternehmen erfolgt, können diese insbesondere in der Analysephase für einen Veränderungsprozess sehr hilfreich sein, wenn es darum geht, Strukturen und Prozesse im Unternehmen neu zu ordnen und an Kundenanforderungen zu orientieren.

Auch die beschriebenen Ansätze und theoretischen Grundlagen eines Organisationsverständnisses helfen, Veränderungen insbesondere den individuellen Anforderungen einer Organisation anzupassen.

Die Visualisierung durch Metaplantechiken oder die Verwendung von Tabellen, bspw. als Matrix, um Einflussfaktoren von außen nach innen darzustellen, helfen, die Veränderungen zu antizipieren.

Eine Reihe von Beispielen für solche Analyseinstrumente liefert der Beitrag von Carsten R. Rehm: „Toolbox – Denkwerkzeuge für Change Manager“<sup>185</sup>.







Neben den sprachlichen und auf Information, Datenerhebung und Analyse ausgerichteten Methoden und Ansätze, sind auch solche Interventionsformen

---

<sup>185</sup> In: Krüger: Excellence in Change, 2002, Seiten 316 - 343

hilfreich, die mit kreativen und fantasievollen Methoden in Form von Kleingruppenarbeit arbeiten: Rollenspiele oder paradoxe Aufgabenstellungen wie „Was ist zu tun, um Probleme zu vergrößern, Welche Strategien sollten Konkurrenten anwenden, um erfolgreicher zu sein?“ und vieles andere. Einen Überblick über die Anwendung solcher Methoden geben Kraus, Becker-Kolle und Fischer: „Analoge Interventionen im Veränderungsprozess.“<sup>186</sup> Der Vorteil dieser Ansätze liegt darin, dass sie im Bereich der sozialen Arbeit durchaus auf Akzeptanz stoßen, wohingegen im Profit-Bereich manche Trainer Schwierigkeiten bei der Einführung solcher Ansätze haben<sup>187</sup>.

Gerade am Beginn von Veränderungen wird die Bearbeitung von Widerständen und Befürchtungen im Vordergrund stehen. Es kann ratsam sein, zunächst dem Widerstand Raum zu geben, in einen Dialog zu treten, Ursachen näher zu erforschen und Absprachen zu treffen<sup>188</sup>.

Ursache		Handlungsmöglichkeit
Geringes Problembewusstsein, mangelnde Betroffenheit, Leidensdruck.		Involvieren, fragen, hinhören, Information geben, über Konkurrenzlage informieren.
Wenig Hoffnung, weil die Person sich ohnmächtig und/oder die Organisation übermächtig erlebt.		Diagnosen mit Betroffenen machen, gelungene Modelle studieren, erste Veränderungen umsetzen.
Angst vor dem Wandel: Werde ich überleben? Was wird es mir bringen?		Schaffen von Transparenz über Folgen; Sicherheitsnetze errichten, klare Kommunikation der Vorteile.
Zu wenig Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und Entwicklungspotenziale.		Beraten, trainieren, einen Mentor/ Coach anbieten, Lernstätten einrichten.
Zu wenig oder zu viel Herausforderungen für Personen.		Differenziert einbinden, beziehungsweise in Ruhe lassen, Incentives schaffen, extremen Druck vermeiden.
Mangelndes Vertrauen in die Führungskräfte; Aggressionen oder Rückzug.		Einbinden der Misstrauischen, Aufgaben übertragen. Glaubwürdige Handlungen der Initiatoren.

### Abbildung 13: Beispiele für Handlungsmöglichkeiten im Umgang mit Widerständen

Quelle: Glatz/ Graf-Götz: Handbuch Organisation gestalten, 2007, Seite 310

<sup>186</sup> In: Kraus/ Becker-Kolle/Fischer: Handbuch Change-Management, 2006, Seiten 244 bis 286

<sup>187</sup> Vgl.: Ebenda, Seite 283 f

<sup>188</sup> Vgl.: Glatz/ Graf-Götz: Handbuch Organisation gestalten, 2007, Seite 310

**Als Fehler** werden immer wieder ein Blindstart, ungenügende Analyse und ungenügendes Problembewusstsein, schlechte Kommunikation der Veränderungen, übler Stil in der Vorgehensweise, unprofessionelle Beteiligung der unterschiedlichen Betroffenen (also Entscheidungsgremien, Mitarbeiter, Kunden, etc.), mangelnde Berücksichtigung von unterschiedlichen Beweggründen von Betroffenen, zu hoher Umfang und zu hohes Tempo, schlechter Methodeneinsatz, keine Kontrollen bzgl. der Umsetzung und Zulassen von politischen Spielen<sup>189</sup> genannt.

---

<sup>189</sup> Vgl.: Kraus/ Becker-Kolle/Fischer: Handbuch Change Management, Seite 160

## Praxisteil

### 7. Die GPZE GmbH

#### 7.1 Auftrag und Geschichte

Die GPZE (Gemeindepsychiatrisches Zentrum Eimsbüttel) GmbH in Hamburg ist eine sozialpsychiatrische außerklinische Einrichtung. Gesellschafter der GmbH ist die Hamburgische Gesellschaft für Soziale Psychiatrie e.V. (HGSP), ein Landesverband der Deutschen Gesellschaft für Soziale Psychiatrie e.V. (DGSP). Die HGSP sowie die ihr angehörigen GmbHs sind Mitglied im Paritätischen Wohlfahrtsverband.

Die HGSP nimmt innerhalb der DGSP eine Sonderrolle ein, da sie als einziger Landesverband der DGSP Träger von Einrichtungen ist. Die DGSP ist im Laufe der Reformbewegungen zur Deinstitutionalisierung der Psychiatrie zum Ende der 60er/Anfang der 70er Jahre des vorigen Jahrhunderts entstanden:

*„Angehörige aller in der Psychiatrie tätigen Berufe und interessierte Laien arbeiten hier zusammen an der Entwicklung einer kommunalen Psychiatrie, die eine bedarfsgerechte psychosoziale Versorgung sicherstellt.“<sup>190</sup>*

Die „Kritik an der Institution“<sup>191</sup> Psychiatrie war und ist ein Leitmotiv. Die HGSP steht dem in nichts nach, nur ist sie als Träger mehrerer Einrichtungen selber zur Institution geworden. Dieses Paradox wurde ausgelagert, indem zum 1.1.2005 insgesamt drei gemeinnützige GmbHs als Träger der Einrichtungen gegründet wurden.

Die GPZE GmbH ist eine dieser Gesellschaften mit Sitz im Hamburger Bezirk Eimsbüttel. 1975 wurde das Gemeindepsychiatrische Zentrum Eimsbüttel in den Räumen eines ehemaligen Kinderkrankenhauses in der Hochallee als Übergangwohnheim mit Tagesstätte und integrierter Werkstatt gegründet.

Das Übergangwohnheim mit insgesamt 36 Plätzen, sowie die Tagesstätte mit 20 Plätzen bestehen weiter in der Hochallee. Für die Werkstatt entsteht gerade ein neues Konzept. Das Leistungsangebot wurde 1990 durch eine

<sup>190</sup> Siehe: [http://www.psychiatrie.de/dgsp/article/Mitglied\\_werden.html](http://www.psychiatrie.de/dgsp/article/Mitglied_werden.html)

<sup>191</sup> Vgl. Goffman: Asyle, 1973

Psychosoziale Kontakt- und Beratungsstelle in Hamburg Eidelstedt (nördlicher Stadtteil im Bezirk Eimsbüttel) mit angeschlossenen Betreuten Wohnen (heute an dem Standort +/- 25 Plätze) erweitert. 2009 kam in Eidelstedt in Kooperation mit einem öffentlichen Wohnungsträger ein zweiter Standort Betreutes Wohnen hinzu (18 Plätze in 5 Einpersonenhaushalten und 5 Wohngemeinschaften + weitere Betreuungsmöglichkeiten). So bestehen an die 110 und mehr einzelfallfinanzierte Betreuungsplätze. Diese werden über Entgelte im Rahmen von Leistungsvereinbarungen nach § 75 SGB XII finanziert. Die PSK wird über eine Zuwendung finanziert.

Insgesamt bestehen zurzeit 30 Vollzeitstellen für den Bereich der therapeutischen/betreuerischen Aufgaben im Rahmen der Eingliederungshilfe. Es bestehen weitere Stellenanteile im hauswirtschaftlichen Bereich (u. a. Küche im stationären Teil und Hausmeisterstellen), Nachtdienststellen für die stationäre Übergangseinrichtung, Putzkräftestellen (im ambulanten Bereich auch mit ehemaligen Klienten besetzt) u.a. Die Stellen sind zum Teil in Teilzeit besetzt. Insgesamt werden 69 Personen beschäftigt.

Kennzeichnend für die Einrichtungen der GPZE GmbH ist zudem die hohe Zahl kontinuierlicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Bis zum heutigen Tag arbeiten Mitarbeiter der ersten Stunde mit in den Einrichtungen. Neben dem Verwaltungsleiter und heutigen Geschäftsführer sind auch noch eine nicht geringe Zahl langjähriger Fachkollegen in den Teams tätig. 35 jährige, 30 jährige und 25 jährige Dienstjubiläen sind keine Seltenheit<sup>192</sup>. Diese zum Teil langen Betriebszugehörigkeiten werden innerhalb der GmbH als Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz gewertet. Das Qualifikationsprofil setzt sich zum 1.9.2009 bezogen auf 28 Vollzeitstellen im rehabilitativen/ betreuerischen Dienst verteilt auf 34 Stelleninhaberinnen und -inhaber wie folgt zusammen:

4 Diplom-Psychologen/innen, 3 Diplompädagogen/innen, 14 Diplom- Sozialpädagogen/innen bzw. Sozialarbeiter/innen, 3 Fachkrankenschwester/innen Psychiatrie, 2 Krankenschwestern, 8 Ergotherapeuten/innen. Einige Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verfügen über anerkannte psychotherapeutische Zusatzqualifikationen. Ein Großteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügt

---

<sup>192</sup> Zum Stichtag 1.10.2009 zählte die GPZE GmbH incl. Teilzeit- und geringfügig Beschäftigte für das Jahr 2009 69 Beschäftigte. Davon waren 3 Kollegen länger als 35 Jahre, 6 länger als 30 Jahre, 3 länger als 25 Jahre, 4 länger als 20 Jahre, 6 länger als 15 Jahre, 11 länger als 10 Jahre, 21 länger als 5 Jahre und 12 weniger als 5 Jahre beschäftigt.

über Zusatzqualifikationen. Fortbildungen (intern und extern) sowie regelmäßige Supervision sind Bestandteil der Arbeit.

Die Bezahlung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der GmbH orientiert sich an dem Tarifvertrag der Länder (TV-L West).

In der Tradition ehemals selbstverwalteter Projekte, existieren weiterhin Teams, die Teile des organisatorischen Aufwandes selbst tragen. Für die gesamte GmbH existiert eine Verwaltungsstelle und die Stelle eines Geschäftsführers. Die Buchhaltung ist mittlerweile „ausgelagert“ und wird durch ein Steuerberaterbüro wahrgenommen. Im Gegensatz zu „Vor-GmbH“ Zeiten besteht aber eine klare Hierarchie, da der Geschäftsführer seit 2005 die Fach- und Dienstaufsicht wahrnimmt. Dies wurde vorher vom Vereinsvorstand an Beiräte delegiert, die sich paritätisch aus Vereinsmitgliedern und Mitarbeitern zusammensetzten. Von Mitarbeiterseite wurde nach GmbH-Gründung ein Betriebsrat gewählt. Der ehemalige Verwaltungsleiter und HGSP-Vorstandsmitglied Wolfgang Kiel hat die Geschäftsführerstelle inne. Ab 1.9.2011 soll diese Funktion durch den Autor wahrgenommen werden.

Dem Aufsichtsrat gehören ein Wirtschaftsprüfer, der Chefarzt des Sektorkrankenhauses für das nördliche Eimsbüttel, eine ehemalige Bürgerschaftsabgeordnete, eine Sozialpädagogin eines großen kirchlichen Trägers der Sozialpsychiatrie, sowie zwei Mitarbeiter der GPZE GmbH an.

**Als Stärken (Strengths)** der GPZE GmbH kann die hohe Erfahrung im Bereich der Eingliederungshilfe für psychisch kranke Menschen gewertet werden, verbunden mit qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die auf langjährige Erfahrungen zurückgreifen können. Diese Erfahrungen mischen sich zudem in den einzelnen Teams mit jüngeren Kolleginnen und Kollegen (die mit „für frischen Wind“ sorgen). Der zum Teil hohe Beteiligungsgrad der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter trägt mit zur Motivation bei. Regelmäßige Supervision und Fortbildungen sichern den Qualifikationsstand. Zusätzlich hat die GPZE GmbH als eine der Pioniere der Sozialpsychiatrie in Hamburg einen guten Ruf. Die GPZE GmbH ist über die Strukturen der HGSP in Hamburg und bundesweit gut vernetzt. Darüber hinaus verfügt die GmbH mit ihrem Geschäftsführer und seinem Nachfolger und weiteren Kolleginnen und Kollegen über Gremienarbeiter, die in Netzwerken denken und aktiv politische Arbeit mit gestalten. Ein Mitarbeiter der GmbH arbeitet im Rahmen der DGSP als

Fortbildungsreferent und führt mit einer Kollegin die zweijährige sozial-psychiatrische Zusatzausbildung in Hamburg durch. An dieser Fortbildung nehmen regelmäßig Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anderer Anbieter teil. Die Fortbildungen finden zum Teil in den Räumen der GmbH statt. Immer wieder interessieren sich Absolventen dieser Kurse für die Arbeit der GmbH.

**Als Schwäche (Weaknesses)** kann die einseitige Ausrichtung auf Angebote im Rahmen der Eingliederungshilfe identifiziert werden (siehe auch externe Veränderungsbedarfe Kapitel 7.2.1 und Konkurrenzsituation Kapitel 7.3). Das Organisationsmodell ist zudem nach Ansicht des Autors zu sehr traditionsverhaftet als dass es sich an Herausforderungen orientiert (siehe interner Veränderungsbedarf Kapitel 7.2.2). Andererseits kann die Kultur der Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor dem Hintergrund der Motivation vieler Kolleginnen und Kollegen als plus angesehen werden.

**Die Chancen (Opportunities)** könnten in der Beteiligung an einem neuen Versorgungsmodell der Krankenkassen liegen (siehe Überlegungen zur Versorgung im Rahmen der Integrierten Versorgung, wird im Folgenden ausgeführt). Weitere Chancen liegen in der Kooperation mit anderen Anbietern und der Beteiligung an neuen Angeboten im Rahmen von Projekten (siehe Beteiligung am Projekt „Gesundheitsmetropole Hamburg“, Kapitel 7.4).

Aus der einseitigen Ausrichtung auf Eingliederungshilfeleistungen und dem bisherigen Fehlen von Erfahrungen im Bereich der Hilfen des SGB V (Krankenversicherungsrecht) resultieren die **Gefahren (Threats)**. Der sogenannte ASMK- Prozess (siehe externer Veränderungsbedarf) stellt das langjährige erfolgreiche Konzept des Wohnhauses in Frage. Ein einseitiges Beharren auf Bewährtes unter Nichtbeachtung der äußeren Veränderungen im Rahmen der Leistungsrechte (SGB XII und SGB V) und des sich verändernden „Marktes sozialer Dienstleistungen“ könnte die GPZE GmbH bedrohen.

Die Anfangsbuchstaben der englischen Begriffe für Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren bilden das Akronym für SWOT. Mit Hilfe von SWOT Analysen werden Strategieüberprüfungen durchgeführt, siehe auch Kapitel 5.2.

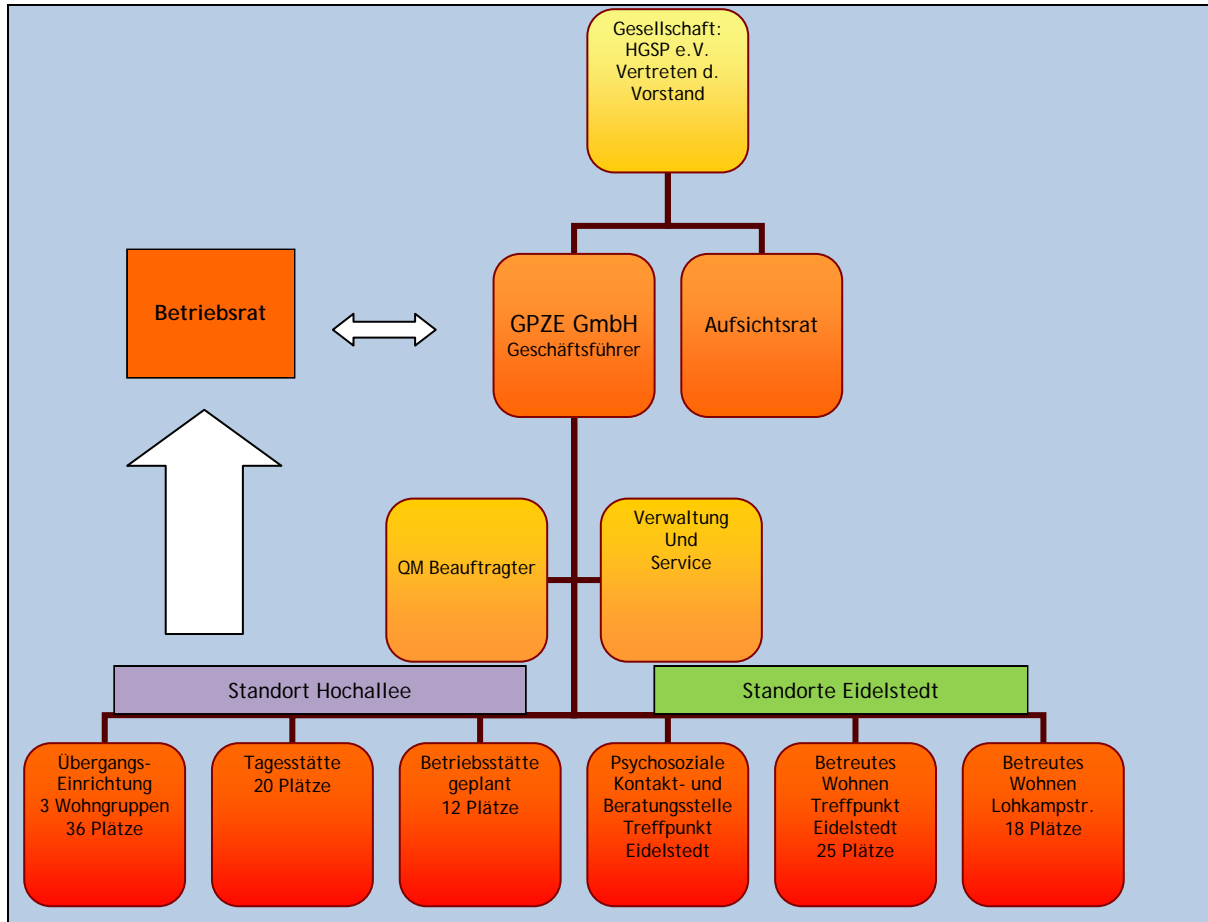


Abbildung 14: GPZE GmbH, Quelle: eigene Grafik, siehe auch: [www.gpze.de](http://www.gpze.de)

## 7.2 Aktueller Veränderungsbedarf

### 7.2.1 Externer Veränderungsbedarf

Die Leistungen der GPZE GmbH werden bisher ausschließlich im Rahmen von Leistungsvereinbarungen durch die Eingliederungshilfe (SGB XII) finanziert. Lediglich die PSK wird über eine Zuwendung im Rahmen des Haushaltsrechts durch die Freie und Hansestadt Hamburg finanziert. Die Hansestadt ist Träger der Sozialhilfe bzw. Eingliederungshilfe.

Die Zukunft der GPZE GmbH ist von daher nicht unwesentlich an den zukünftigen Reformprozess der Eingliederungshilfe gekoppelt.

In 2008 lagen die Ausgaben für die Eingliederungshilfe bundesweit bei 11,2 Milliarden Euro. Das waren im Vergleich zum Vorjahr 5,3% mehr. Die



Bundesarbeitsgemeinschaft der überörtlichen Träger der Sozialhilfe geht zudem von steigenden Fallzahlen und damit verbunden mit weiteren Steigerungen an Aufwendungen für die Aufgaben der Eingliederungshilfe aus und stellt fest: „... dass in der weiteren Diskussion über die Zukunft der Eingliederungshilfe die Finanzierungsproblematik nicht außer Acht gelassen werden darf, sondern hierfür nachhaltige Lösungen notwendig sind.“<sup>193</sup>

Die hohen Kosten für die gesetzlichen Aufgaben der Eingliederungshilfe für behinderte Menschen haben inzwischen über Empfehlungen des Deutschen Vereins<sup>194</sup> und Beschlüsse der Arbeits- und Sozialministerkonferenz der Länder<sup>195</sup> zu zahlreichen Veränderungsvorschlägen zur zukünftigen Struktur und Ausgestaltung der Leistungen im Rahmen der Eingliederungshilfe geführt.

Einige wichtige Eckpunkte<sup>196</sup> diesbezüglich sind die Aufhebung der Unterscheidung stationärer und ambulanter Hilfen, die Modularisierung von Leistungsanteilen bzw. die „Verpreislichung“ und die Vergleichbarkeit von Leistungsanteilen und die Entwicklung der Eingliederungshilfe hin zur reinen Fachmaßnahme, sowie verstärkte Gewährung pauschaler Geldleistungen (Bsp. Persönliches Budget). Des Weiteren werden eine angemessene Beteiligung des Bundes und eine Erprobung neuer Formen der Leistungsfinanzierung, Sozialraumorientierung und bürgerschaftliches Engagement genannt<sup>197</sup>. Auch wenn manches hiervon unkonkret erscheint und entsprechende Gesetzesänderungen bisher fehlen, finden diese Vorschläge schon heute Einzug in Vertragsabschlüsse<sup>198</sup>. Dort heißt es u.a.: „Es wird geprüft, welche Weiterentwicklungsperspektiven das gesamte Angebotsspektrum der Hamburger Eingliederungshilfe hinsichtlich Modularisierung, Herauslösung von Geldleistungsoptionen, Konzentration auf Fachmaßnahmen, Unterstützung der Sozialraumschließung und persönlicher Budgets hat....“<sup>199</sup>.

<sup>193</sup> BAGÜS: Entwicklung der Fallzahlen in der Eingliederungshilfe, 2010, Seite 1

<sup>194</sup> Vgl. Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge vom 13. Juni 2007

<sup>195</sup> Vgl.: 85. Arbeits- und Sozialministerkonferenz am 13./ 14. November 2008 in Hamburg: TOP 5.1, Beschluss Weiterentwicklung der Eingliederungshilfe für Menschen mit Behinderungen

<sup>196</sup> Vgl.: Vorschlagspapier der Bund- Länder- Arbeitsgruppe „Weiterentwicklung der Eingliederungshilfe für Menschen mit Behinderungen“ der ASMK – Entwurf Stand: 3. September 2008

<sup>197</sup> Vgl.: ebenda

<sup>198</sup> Vertragskommission SGB XII der Freien und Hansestadt Hamburg vom 11.2.2010

<sup>199</sup> Ebenda, Seite 3

Längst streben andernorts Anbieter sozialpsychiatrischer Leistungen eine Art Mischfinanzierung an. D.h.: Stärkere Einbindung vorrangiger Leistungsarten, wie sie das SGB V kennt (psychiatrische Krankenpflege, Soziotherapie, Ergotherapie u. a. „verschreibbare“ Versicherungsleistungen). Begünstigt wird diese Entwicklung durch das Anliegen einiger Krankenkassen, ihre Ausgaben für stationäre psychiatrische Behandlungen zu senken. Sie wollen durch integrierte Versorgungsverträge das „Know-how“ der gemeindepsychiatrischen Anbieter nutzen, um ihren Versicherten eine Alternative zur klinischen Behandlung anzubieten<sup>200</sup>. Die Hoffnung, die mit diesen Versorgungsverträgen verbunden ist, beruht in erster Linie darauf, durch frühzeitige integrative ambulante „Behandlungssettings“ eine Chronifizierung und Folgekosten zu vermeiden.

Zu den zu erwartenden leistungsrechtlichen Änderungen kommen die Anforderungen, die sich durch das neue Heimgesetz (für Hamburg: Hamburgisches Wohn- und Betreuungsqualitätsgesetz – HmbWBG)<sup>201</sup> ergeben. Das stationäre Angebot der GPZE GmbH befindet sich in einem Altbau in der Hochallee in Hamburg Eimsbüttel mit Einzelzimmern und noch wenigen Doppelzimmern. Gravierender ist allerdings, dass nach einer letzten Begehung durch die Feuerwehr, Mängel attestiert wurden, die nur durch erhebliche Investitionen zu beheben wären. Das Gebäude in der Hochallee ist zudem nicht Eigentum der GmbH, sondern lediglich angemietet.

Deutlich ist: Es besteht ein Veränderungs- und Wandlungsbedarf!

## 7.2.2 Interner Veränderungsbedarf und Entwicklungsphasen

**Anhand der Theorie der Entwicklungsmodelle** von Organisationen (siehe kapitel 3.6.1) kann gesagt werden, dass die GPZE GmbH im Ganzen oder in Teilen Merkmale aller vier beschriebenen Entwicklungsphasen (Pionier-, Differenzierungs-, Integrations- und Assoziationsphase) aufweist. Deutlich wird aber, dass der **Übergang von der Pionierphase** noch nicht abgeschlossen ist.

---

<sup>200</sup> Vgl.: Zechert/ Faulbaum-Decke u.a.: Integrierte Versorgung in der Gemeindepsychiatrie – jetzt! in: Soziale Psychiatrie 01/2010

<sup>201</sup> Freie und Hansestadt Hamburg: HmbWBG 2010

Hieraus lassen sich weitere Veränderungsbedarfe hinsichtlich eines zeitgemäßen Organisationsmodells beschreiben:

- Die GPZE GmbH zeigt noch für die **Pionierphase** so charakteristische Strukturen wie Selbstverwaltungskonstrukte auf der Ebene der Teams. Die letzten Pioniere sind an Bord und prägen formell und informell das Geschehen. Bis 2005 wurde, begünstigt durch getrennte Beiräte, die Entwicklung in der Hochallee und in Eidelstedt wie in zwei getrennten Einrichtungen geprägt. Der jetzige Geschäftsführer hat 35 Jahre das Geschehen in der HGSP und dem GPZE mitgeprägt. Trotz Veränderungen und Übergängen zur Differenzierung ist er nach wie vor prägend. Der geplante Übergang in der Geschäftsführung zum 1.9.2011 wird symbolisch für eine Verabschiedung von der Pionierphase stehen.
- Gleichwohl ist der **Übergang zur Differenzierungsphase** vollzogen. Kennzeichen und deutlicher Einschnitt in der bisherigen „antiinstitutionellen Kultur“ und die zum Teil autonome Projektorganisation ist die GmbH Gründung in 2005, die die beiden Organisationsteile ehemaliges GPZE (Standort Hochallee) und Treffpunkt Eidelstedt unter dem Dach einer Gesellschaft vereinigt und die Verantwortung von den Beiräten und dem HGSP Vorstand an den Geschäftsführer der GmbH delegiert<sup>202</sup>. Der Geschäftsführer führt im Sinne des BGB die Geschäfte. Der HGSP Vorstand (nicht die Mitgliederversammlung!) übt die Funktion der Gesellschafterversammlung aus: Hiermit soll eine zu direkte Einflussnahme aktueller „Ströme“ in der Vereins-Mitgliederschaft auf die Geschäfte der GmbH verhindert werden. Ein Aufsichtsrat soll den Geschäftsführer kontrollieren und ist für die Genehmigung einzelner bedeutender Entschlüsse (bspw. Schließung einzelner Betriebsteile) zuständig. Zur Zusammensetzung des Aufsichtsrates siehe oben. **Prozesse des Qualitätsmanagements** trugen unabhängig voneinander zu einem „ordnen des Systems“ in beiden Betriebsteilen bei. Wurde **in Eidelstedt mit Hilfe von Prozessbeschreibungen** und einem Organisationshandbuch seit 2002 eine Strukturierung und transparentere Gestaltung von Abläufen organisiert,

---

<sup>202</sup> Siehe: Satzung der HGSP mit Änderungsstand 17.4.2008, Gesellschaftervertrag GPZE GmbH mit Änderungsstand 29.7.2009 und Geschäftsordnung des Aufsichtsrates der GPZE GmbH, 2005

entwickelte sich aus dem Qualitätszirkel **in der Hochallee verbunden mit einer Organisationsberatung ein Koordinationskreis heraus** (siehe auch Organigramm, Anlage 2). Der Koordinationskreis in der Hochallee hat nach der GmbH Gründung keine Funktion für die GPZE GmbH im Ganzen übernommen<sup>203</sup>. Dies hätte ggf. die Funktion einer mittleren Hierarchieebene. In dem genannten Papier wird aber festgestellt: „Der Teamkoordinator /die – koordinatorin hat keine Leitungsrolle in seinem /ihrem Team.“<sup>204</sup> Durch die **Bildung eines Betriebsrates** in 2005 wurde zum Teil der Prozess der Formalisierung noch unterstützt, da jetzt in Teilen der Mitarbeiterschaft der **Wunsch nach klareren Regeln im Sinne von Sicherheit durch Strukturbildung** zunahm (Beispiele Betriebsvereinbarungen, objektiv war die Sicherheit des Arbeitsplatzes innerhalb der „Selbstverwaltung“ nicht größer). Durch die Installierung einer ersten **Stabsstelle** (Qualitätsbeauftragter für die gesamte GmbH) in 2008 ist ein weiterer Schritt hin zu nötigen Differenzierungsmaßnahmen getroffen worden. Sie soll vor allem die unterschiedlichen Entwicklungslinien im Qualitätsmanagement an beiden Standorten koordinieren und der Stelleninhaber arbeitet zudem in der Arbeitsgruppe „Qualitätsgemeinschaft“ des Paritätischen Verbandes mit. Erste Erfolge dieser Arbeit sind ein einheitliches Dokumentationssystem, eine gemeinsame Veranstaltung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in 2009 zum gemeinsamen Qualitätsmanagement verbunden mit Überlegungen zur Organisationsentwicklung (s.u.).

- Die Schaffung eines **einheitlichen Corporate Designs** für alle Betriebsteile in 2008 und 2009 trägt symbolisch für eine **Integration** beider Kulturen (Betriebsteile) bei. Siehe: [www.gpze.de](http://www.gpze.de). Darüber hinaus sollen gemeinsame Betriebsausflüge, Feste u.a. zur Integration beider Betriebsteile beitragen.
- Traditionell denken die Vertreter der Organisation vernetzt, so sind Fragen der politischen Lobbyarbeit ein Teil der HGSP-Kultur und auch der GPZE GmbH. **Das Denken in Netzwerken und möglichen Kooperationen** ist selbstverständlich aber bisher über ein Stadium loser Arbeitsgruppen nicht hinausgekommen.

---

<sup>203</sup> Siehe Papier der Geschäftsführung vom 22.2.2007: GPZE Strukturen Zusammenfassung

<sup>204</sup> Ebenda: Seite 2

- Parallel zu den Strukturierungsmaßnahmen laufen **Prozesse der Integration und Assoziation** im Sinne von „Was ist stabilisierend erreicht worden, welche notwendigen Eigenständigkeiten wurden entwickelt und sind tragfähig?“<sup>205</sup>. Hier sind „Errungenschaften“ der Selbstständigkeit durch „Selbstverwaltung“ bei Beibehaltung flacher Hierarchien einerseits erstrebenswert. Vor dem Hintergrund eines weiterem **Wachstum** ist aber „das Risiko der Überlastung...“ einzelner Mitarbeiter zu überprüfen und das Risiko „der mangelnden Transparenz von Leitungsaufgaben“<sup>206</sup> zu vermeiden.

Aus dieser Zusammenfassung ergibt sich für den Autor, **dass die „Aufgaben“ der Differenzierungsphase noch nicht abgeschlossen sind** und dadurch einer Weiterentwicklung der Organisation im Wege steht.

Die Beantwortung folgender Fragen sind von Bedeutung:

- „Was sind die vordringlichsten Felder, die wir bearbeiten müssen?“
- Wie, nach welchen Kriterien entscheiden wir?“
- Wie werden diese Entscheidungen umgesetzt?“<sup>207</sup>

Diese Fragen sind nur zum Teil durch die GmbH-Gründung beantwortet worden. Vielmehr steht bezogen auf die Gesamtorganisation die deutlich herausgebildete „Teamidentität“ als Abgrenzung nach außen dem Miteinander an mancher Stelle im Wege. **Zu prüfen wäre, ob bei weiterer Ausdifferenzierung der Aufgaben eine auf die Gesamtorganisation zu installierende mittlere Hierarchieebene Aufgaben der internen Kommunikation und Kooperation sicherstellt und die einzelnen Teams hinsichtlich der Bearbeitung von Fragen entlastet**, die in der täglichen fachlichen Arbeit eher belasten<sup>208</sup>. Die Komplexität und Dynamik der Veränderung der externen oder der Umwelтанforderungen sei als Beispiel genannt, mit der der einzelne Fachkollege im Alltag nicht ständig konfrontiert werden muss und möchte (!). Einen ersten Schritt in diese Richtung wurde an dem Standort Hochallee mit der Bildung des Koordinationskreises (s.o.) vollzogen. „Der Prozess der Ausbildung einer expliziten Leitungsstruktur ist insbesondere in NPOs schwierig, die sich dem Egalitätsprinzip verbunden

---

<sup>205</sup> Tergeist: Führen und Leiten in psychiatrischen Einrichtungen, 2001, Seite 101

<sup>206</sup> Merchel: Leitung in der Sozialen Arbeit, 2004, Seite 34

<sup>207</sup> Tergeist: Führen und Leiten in psychiatrischen Einrichtungen, 2001, Seite 98

<sup>208</sup> Vgl. Merchel: Leitung in der Sozialen Arbeit, 2004, Seiten 31 bis 35

fühlen. Anders als in den meisten Unternehmen besteht der erste Schritt auf diesem Weg in der teilweisen Aufgabe von Autonomie und dem prinzipiellen Zulassen formaler Macht eines übergeordneten Organs. Im zweiten Schritt wird eine zweite Leitungsebene (Mittelmanagement) etabliert.<sup>209</sup> Der zweite Schritt ist in der GPZE GmbH noch nicht vollzogen und müsste überprüft werden. Eine traditionelle Aufgabenverteilung zeigt folgendes Schaubild:

HIERARCHIE UND QUALIFIKATION		
Hierarchie-Ebene	Qualifikation	Aufgabe
Management (Geschäftsführung)	Primär konzeptionelle Fähigkeiten	Ideen und Konzepte verknüpfen
Mittleres Management (Einrichtungsleitung)	Primär soziale Fähigkeiten	Konzepte implementieren
Operative Ebene Fachkräfte	Primär fachliche Fähigkeiten	Eigentliche Leistungserbringung

**Abbildung 15: Hierarchische „Schichtung“ von Qualifikationen**

Quelle: Heimerl, Peter und Meyer, Michael: **Organisation und NPOs**, in: Badelt, Christoph (Hrsg.): **Handbuch der Nonprofit Organisation – Strukturen und Management**, 4. Auflage, Stuttgart 2007, Seite 238

Aus meiner Sicht ist das Dilemma der Ausbalancierung von Leitungsfunktion zwischen „Strukturbezug“ und „Personenbezug“<sup>210</sup> innerhalb der GPZE GmbH nicht hinreichend für die Zukunft definiert. „Wenn die Leitungsstruktur diese Schwierigkeiten (Anmerkung: Loyalität zur Basis vs. Interessen der Gesamtorganisation und Umweltaforderungen) noch durch mangelnde Definition von Leitungsprofilen und durch intransparente und doppeldeutige Signale (z.B. durch Etikettierung einer Leitungsperson als „Kordinator“) intensiviert, dann werden die Probleme für die Leitungsperson .... noch größer .... indem die Bewältigung von Leitungskonflikten viele Ressourcen bindet.“<sup>211</sup>

<sup>209</sup> Heimerl/ Meyer: Organisation und NPOs, in: Handbuch der Nonprofit Organisation, 2002, Seite 267

<sup>210</sup> Vgl. Merchel: Leitung in der Sozialen Arbeit, 2004, Seite 33, 34 f

<sup>211</sup> Ebenda Seite 35

So ist m.E. zu klären, dass spätestens mit einer Neustrukturierung des Betriebsteiles Hochallee eine Organisations-, Kommunikations-, Koordinations- und Leitungsstruktur der Gesamtorganisation beschrieben und transparent gemacht wird, die einerseits Sicherheit, Orientierung und Zusammenhalt bietet und andererseits die Kultur eigenständigen Handelns der Fachkolleginnen und -kollegen fördert und somit eine Kultur des Lernens ermöglicht.

### 7.3 Markt- und Konkurrenzsituation

Ergänzend zu den bereits beschriebenen Veränderungsprozessen bezogen auf die Gewährung von Eingliederungshilfeleistungen für Menschen mit psychischen Erkrankungen in Hamburg lässt sich feststellen:

- a. Dass eine deutliche Verschiebung der Fallzahlen hin zu gewerblichen Anbietern bzw. zu Anbietern stattfindet, die im Gegensatz zu den meisten gemeinnützigen Anbietern eine Leistungsvereinbarung PPM<sup>212</sup> haben. Die Fallzahlen für das Betreute Wohnen liegen *konstant in den letzten* Jahren bei ca. 1100 Fällen (ungefähr auch die Zahl, die an Krankenhausbetten in den Jahren der Reformpsychiatrie in Hamburg abgebaut wurde). Für das PPM gab es in 2000 ca. 100 Fälle; aktuell liegt die Zahl bei 2700 Fällen<sup>213</sup>. Ein Grund, dass in Kreisen der traditionellen Anbieter in diesem Bereich selbstkritisch gefragt wird, inwieweit bei diesen Zahlen immer noch (zumindest im Rahmen sozialpolitischer Arbeit) von einer „Deutungshoheit“

---

<sup>212</sup> Die Leistung PPM (personenbezogene psychiatrische Maßnahme) wird in Hamburg im Rahmen der Eingliederungshilfe in Fachstunden zu 35 € abgerechnet (bis zu 11 h maximal wöchentlich, in der Regel 4 – 7 h). vgl. dazu: **Globalrichtlinie § 54 SGB XII**, siehe: <http://www.hamburg.de/gl-sgbxii-54/126384/54-55-ppm.html> (am 21.01.2011)

Daneben existiert in Hamburg für die sozialpsychiatrische Betreuung im häuslichen Umfeld kombiniert mit der Betreuung in Treffpunkten oder Tageseinrichtungen, die ambulante Leistung Betreutes Wohnen, die in fünf verschiedenen Hilfebedarfsgruppen zu unterschiedlichen Tagessätzen abgerechnet wird. Die Preise der HBG variieren zudem von Einrichtung zu Einrichtung, was damit zu tun hat, dass die ehemalige zwendungsfinanzierte Leistung Betreutes Wohnen Anfang der 90er Jahre „einrichtungsbezogen“ in Tagessätze umgerechnet wurde. Aktuell ist der Kostenträger bestrebt, das parallele System verschiedener Abrechnungssysteme zu vereinheitlichen, siehe auch **Vertragskommission SGB XII der Freien und Hansestadt Hamburg vom 11.2.2010**

<sup>213</sup> **Siehe Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg: Drucksache 19/1598**, Seite 1 (tatsächlich in 2000: 102 PPM Maßnahmen, 2008: 2.347 PPM und in 2008: 1.163 BeWo Maßnahmen)

bezogen auf die inhaltliche Arbeit ausgegangen werden kann bzw. diese anerkannt wird?

- b. Die HGSP mit ihren GmbHs (neben der GPZE GmbH gibt es noch eine weitere GmbH mit ähnlicher Aufgabenstruktur und Größe im Bezirk Wandsbek: Die GPD Nordost GmbH, sowie eine GmbH als Träger zweier Suchtberatungsstellen und eine GmbH, die als Vermietungsgesellschaft des Apartmenthauses der GPD Nordost fungiert) gehörte zu einem der ersten Anbieter außerklinischer Angebote in Hamburg und zieht einen großen Teil ihres Selbstbewusstseins aus der Geschichte der DGSP in Zusammenhang mit der Psychiatrie Enquête und der Psychiatrie Reform beginnend in den 70er Jahren des 20. Jahrhunderts. Von den „Fallzahlen“ bzw. der Größe der Betriebe gehören die Unternehmen der HGSP eher zu den mittleren Anbietern<sup>214</sup>. Durch die Vernetzung des Vereinsvorstandes, dem weitere Geschäftsführer anderer Träger angehören, besteht nach wie vor eine Einflussgröße in der Trägerlandschaft. Innerhalb der gemeinnützigen Träger gibt es größere, wie die Stiftung das Rauhe Haus mit seiner Abteilung Sozialpsychiatrie<sup>215</sup> oder die Stiftung Freundeskreis Ochsenzoll, Mitglied beim Paritätischen Wohlfahrtsverband und im Rahmen der Psychiatrie Enquête entstanden. Allerdings schon immer mit deutlichem Wachstumswillen und einem Verständnis, „Branchenprimus“ zu sein: „Die Stiftung Freundeskreis Ochsenzoll strebt die führende Position in der Entwicklung und Gestaltung von Hilfen für psychisch kranke, behinderte und alterskranke Menschen an.“<sup>216</sup> Gleichwohl sind die genannten beiden Träger Kooperationspartner für die GPZE GmbH im Chor der gemeinnützigen Anbieter. Man könnte die Haltung der Stiftung Freundeskreis Ochsenzoll beargwöhnen oder von ihr lernen, da neben der beanspruchten „Führungsrolle“ auch ein Verständnis von stetigem Wandel und dessen Herausforderung im Leitbild verankert ist<sup>217</sup>.

---

<sup>214</sup> „mittlere Größe“ bezieht sich auf die Sozialpsychiatrie in Hamburg.

<sup>215</sup> Vgl.: Das Rauhe Haus: Jahresbericht: Die Arbeit des Rauhen Hauses 2006–2008, Seite 51

<sup>216</sup> Siehe Unternehmensleitbild der Stiftung Freundeskreis Ochsenzoll: <http://www.freundeskreis-ochsenzoll.de/Leitbild.95.0.html> (am 21.01.2011)

<sup>217</sup> Vgl. ebenda



- c. Hinzu kommt eine Entwicklung, dass neben den gewerblichen Anbietern große, gemeinnützige Träger wie die Alsterdorfer Anstalten<sup>218</sup>, die traditionell im Bereich der „klassischen“ Behindertenhilfe tätig waren, flächendeckend in Hamburg Stützpunkte eröffnen, in denen einerseits das traditionelle Klientel betreut werden soll, aber auch Angebote für psychisch kranke Menschen im Rahmen von genannten PPM-Vereinbarungen erfolgen sollen.

Für die GPZE GmbH stellt sich aus diesen Punkten die Frage, die unter Kapitel 4.1 unter den Begriffen Erfolgsposition und Erfolgspotenzial skizziert wurde: Marktführer (bspw. von der Stiftung Freundeskreis Ochsenzoll angestrebt) oder Nischenanbieter (nur bestimmte unverwechselbare Produkte, die ggf. konkurrenzlos sind?) zu sein und zu beantworten: Wovon soll der Erfolg in Zukunft abhängen?

## **7.4 Aktuelle Erfahrungen mit Veränderungen und Wandel**

### **7.4.1 Veränderung auf der Organisationsebene**

Einen Einschnitt und tief greifenden Wandel kennzeichnete die GmbH Gründung in 2005 und der damit einhergehende endgültige Übergang von der Pionier- zur Differenzierungsphase wie ich ihn in dem Kapitel über den internen Veränderungsbedarf beschrieben habe. Diese Veränderung könnte auch als „Kulturwandel“, als Wandel 2. Ordnung und Wandel auf der Makroebene der Organisation angesehen werden. Das erklärt das dieser Wandel mit verschiedenen Veränderungsprozessen einhergeht und noch nicht abgeschlossen ist.

Dieser Wandel war in 2004 und 2005 mit erheblichen Diskussionen, vor allem unter den langjährigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die zudem Mitglied im Trägerverein HGSP waren und sind, verbunden. Es kam zu Vereinsbeitritten von Mitarbeitern, die so auf den Prozess der Umwandlung der Betriebe noch

---

<sup>218</sup> Die Stiftung Alsterdorf in Hamburg hat zwei große GmbHs gegründet: Die Alsterdorf Assistenz west und ost, die flächendeckend ambulante Unterstützungsangebote im Rahmen der Eingliederungshilfe in Hamburg anbieten, siehe bspw.: <http://www.alsterdorf-assistenz-west.de> (am 21.01.2011)

Einfluss nehmen wollten. Da aber keine personellen Alternativen auf verantwortlicher Ebene für den HGSP-Vorstand zur Verfügung standen, kam es am 16.06.2004 zu dem Beschluss der HGSP Mitgliederversammlung<sup>219</sup>, der den Weg zu den GmbH-Gründungen frei machte. Trotz heftiger Diskussionen und der Beantragung geheimer Wahlen stimmten am Ende alle anwesenden Mitglieder bei zwei Enthaltungen zu<sup>220</sup>.

Verändert hat sich seit dieser Zeit, dass zu den Mitgliederversammlungen der HGSP kaum bis keine Mitarbeiter der Einrichtungen, die gleichzeitig HGSP-Mitglied sind, mehr kommen<sup>221</sup>. Das war in Zeiten der Beiräte anders. Das könnte nun so gewertet werden, dass durch den beschriebenen Einschnitt eine Zugehörigkeitsidentität verloren gegangen ist, oder sich eine Einstellung breit gemacht hat, die davon ausgeht, dass es sich nicht lohnt, da nur mittelbar (Wahlen des Vorstandes, der als Gesellschafter der GmbHs fungiert<sup>222</sup>) Einfluss auf den eigenen Arbeitsplatz genommen werden kann bzw. das Interesse an Belangen der HGSP als psychiatriepolitisches Sprachrohr nicht besteht.

Insofern könnte dieser **Wechsel der institutionellen Kultur als Wandel** begriffen werden, der **durch Strukturmaßnahmen** insbesondere bezogen auf die Veränderungsebenen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter deren Ebene der **Identität verändert** und beeinflusst hat.

Eine **Reaktion auf die GmbH-Gründung war die Bildung eines Betriebsrates**, der, wie schon weiter oben angemerkt, zu einer weiteren Strukturierung von Abläufen beiträgt (paradoxerweise oder aber sinnvoll ergänzend, **als Reaktion auf mangelnde Transparenz** im Pionierbetrieb). War das Miteinander von Geschäftsführung und Betriebsrat anfänglich durch formale Streitereien über „buchstabengetreue“ Abläufe der Kommunikation zwischen BR und GF im Rahmen des BetrVG<sup>223</sup> gekennzeichnet, so hat sich zwischenzeitlich aus Sicht des Autors die anfängliche **Aufregung und Irritation** gelegt und

---

<sup>219</sup> Siehe Protokoll der Mitgliederversammlung der HGSP vom 16.06.2004.

<sup>220</sup> Siehe ebenda

<sup>221</sup> Das könnten ggf. die Anwesenheitslisten soweit geführt belegen. Ansonsten ist es eine subjektive Wahrnehmung des Autors, der als Mitglied der HGSP und als Mitarbeiter der GmbH an den Versammlungen in der Regel teilnimmt.

<sup>222</sup> Siehe § 9 der Satzung der HGSP vom 10.1.1974 in seinem Änderungsstand vom 17.04.2008 . Der § 9 regelt in Zusammenhang mit den Gesellschafterverträgen der GmbHs die Tätigkeit des Vorstandes der HGSP als Gesellschafterversammlung:

<sup>223</sup> BetrVG = Betriebsverfassungsgesetz

begünstigt ein künftiges konstruktives Miteinander von Geschäftsführung und Betriebsrat.

Im systemischen Sinne hat sich die Organisation neu und evolutionär geordnet. Interessanterweise hat sich wie beschrieben trotz des klaren strukturellen Eingriffs nur tendenziell etwas in den Teilerichtungen bisher verändert. Zum Einen, weil der Prozess aus meiner Sicht nicht abgeschlossen ist und zum anderen, weil in Sinne einer evolutionären Entwicklung viele Teilschritte nötig sind und die „antiinstitutionelle“ Unternehmenskultur so stark ist, dass sie sich nicht durch einen Eingriff verändern lässt<sup>224</sup>. Aus der Sicht des Autors muss das nicht negativ bewertet werden sondern spricht für die Selbsterhaltung der Organisation unter veränderten Vorzeichen. Anpassungen an die Umwelt können erfolgreich allerdings als längerer Prozess gestaltet werden.

#### 7.4.2 Veränderung auf der Einrichtungsebene

Diese Veränderung könnte auch als Wandel auf der **Mesoebene der Organisation** und als **Wandel durch Wachstum** angesehen werden.

Die Veränderungen am Standort Eidelstedt in 2009/2010 sind einerseits durch den Ausbau des Leistungsangebotes Betreutes Wohnen und dem nicht geplanten Umzug der Psychosozialen Kontakt- und Beratungsstelle Treffpunkt Eidelstedt gekennzeichnet.

**Die Leistungserweiterung** war mit insgesamt fünf Neueinstellungen verbunden. Wobei aus dem alten Team im Treffpunkt Eidelstedt insgesamt drei langjährige Mitarbeiter gewechselt haben (zwei wechselten in das neue Team in der Lohkampstraße und der Autor wechselte in die Verwaltung bzw. Geschäftsführung). Positiv in dem Prozess der Veränderung hat sich erwiesen, dass es einem Berater des Teams gelang, mit Hilfe einer „**Aufstellungsarbeit**“ sowohl die Wünsche/ Bereitschaft/ Lust auf Veränderung als auch den Wunsch nach Sicherheit der verschiedenen Teammitglieder erfahrbar zu machen. Es hat

---

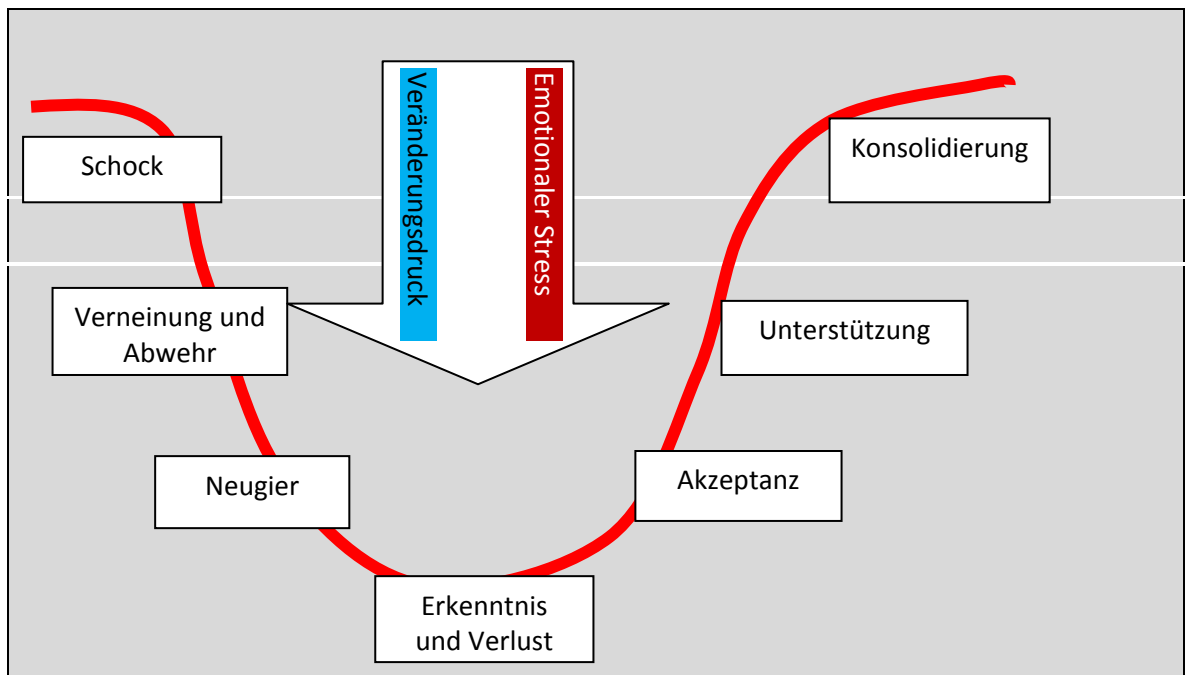
<sup>224</sup> Teilweise sorgen dann auch gleiche Personen in unterschiedlicher Weise für Kontinuität in der Organisation: Entweder indem sie gleiche Aufgaben ausführen oder bspw. weiter Funktionsträger sind. Von den drei Mitarbeitern des Beirates des Treffpunktes Eidelstedt sind zwei Mitglieder des ersten Betriebsrates, der dritte (Autor) wird Geschäftsführer. Ehemalige Beiratsmitglieder in der Hochallee sind heute Mitglieder des dortigen Koordinationskreises. Vereinsmitglieder im ehemaligen Beirat des Treffpunkt Eidelstedt sind heute Vorstandsmitglieder der HGSP.

sich gezeigt, dass insbesondere jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (bzw. mit kurzer Betriebszugehörigkeit) eher den Wunsch nach Sicherheit hatten (also ihren Platz im bestehenden Team zu finden) und insbesondere eine Kollegin mit einer mittleren Betriebszugehörigkeit von ca. sieben Jahren einem Neustart, einer Veränderung aufgeschlossen gegenüber stand. Bei den Kolleginnen und Kollegen mit langer Betriebszugehörigkeit, sprach entweder eine hohe Zufriedenheit mit ihrer Aufgabe oder eine mangelnde berufliche Perspektive gegen einen Wechsel. Eine weitere positive Erfahrung war das Ermöglichen von **Hospitationen** der veränderungsbereiten Kolleginnen und Kollegen in anderen Einrichtungen.

Zu dieser Veränderung kam die Kündigung der Räumlichkeiten für den Treffpunkt Eidelstedt nach 20jährigen Bestehen. Es konnten aber adäquate und vergleichbare Räume in Eidelstedt gefunden werden. **Diese Suche war aber nicht einfach und zeigte, welche Frustrationen auftreten, wenn sich äußere Rahmenbedingungen „spontan“ und ungeplant verändern**<sup>225</sup>. Zumal zwischenzeitlich unklar war, ob der Standort in der bisherigen Art und Weise in Eidelstedt erhalten werden kann, oder ob an anderer Stelle dann ggf. mit einem anderen Konzept in anderer personeller Zusammensetzung ggf. gearbeitet werden muss. Diese Perspektive löste in erster Linie Ärger und Frust bei den betroffenen Kolleginnen und Kollegen aus. In der Trauer über den Verlust der alten Räumlichkeiten, war es kaum möglich, über Chancen einer Veränderung nachzudenken. Ggf. wäre es vor dem Hintergrund der Marktsituation und der gerade eröffneten zweiten Einrichtung in Eidelstedt sinnvoll gewesen einen neuen Stadtteil als weiteren Standort zu wählen (Strategische Neuausrichtung). Eine Alternativlösung im Sinne obiger strategischer Überlegungen hätte nur „top-down“ mit erheblichen Widerständen vollzogen werden können und den emotionalen Stress und Druck erheblich erhöht.

---

<sup>225</sup> Zu den emotionalen Phasen der Veränderung siehe auch Kapitel 5.2.



**Abbildung 16: Emotionale Phasen der Veränderung**

Quelle: in Anlehnung an Bormann: Die vier Phasen eines Veränderungsprozesses, 2008

Für das Verbleiben im Stadtteil sprach die 20 jährige „Verortung“ und die Identität der Psychosozialen Kontakt- und Beratungsstelle als Treffpunkt **Eidelstedt** und der Nähe zum Sektorkrankenhaus.

Auch dieser Prozess ist noch nicht abgeschlossen, da durch personelle Um- und Neubesetzungen verschiedene Aufgaben neu zu klären sind und sich das Teamgefüge neu finden muss. Gerade vor dem Hintergrund, dass es keine Leitungsstellen gibt, sind Erwartungen und Verantwortlichkeiten neu zu regeln, die nicht nur das Arbeitsvolumen betreffen, sondern auch Fragen der Kenntnisse, Fertigkeiten und ebenso die Ebenen von Werten und Identität ansprechen. Solche Prozesse werden im Rahmen von Teamsupervision bearbeitet und begleitet. War der Standort in Eidelstedt bisher eher die kleine Schwester oder Bruder, die sich relativ „selbst organisierte“, bestehen dort nun 13 Fachstellen in zwei Teams an unterschiedlichen Standorten. Der Koordinierungsaufwand ist erheblich gewachsen und die bisherige Kultur des Aushandelns von Entscheidungen ist in Frage gestellt (Veränderung der Organisationsform durch Wachstum).

**Unterstützende Methoden** wie Supervision und Hospitation ermöglichen eine positive Begleitung der Veränderung.

**Der ungeplante Wandel** (Umzug) zeigt, dass solcherart Veränderung die Frustrationen erhöht und zudem die Widerstände stärker werden gegenüber weiteren Veränderungsinhalten (Nachdenken über neuen Standort und strategische Ausrichtung).

Durch das Wachstum der Organisation wird der interne Veränderungsbedarf auf der Makroebene verstärkt.

#### 7.4.3 Veränderung von Angeboten

Mit Beginn des Jahres 2011 beteiligt sich die GPZE GmbH im Umfang einer halben Psychologinnenstelle an dem Projekt „Gesundheitsmetropole Hamburg“<sup>226</sup>. Hier wurden teilweise Projektgelder generiert, sowie im gleichen Umfang Eigenmittel zur Verfügung gestellt. Eine Mitarbeiterin der Psychosozialen Kontakt- und Beratungsstelle in Eidelstedt wird in dem Teilprojekt VI: Gesundheitsnetz Psychose unter Federführung des Universitätskrankenhauses Eppendorf mitarbeiten. Die GPZE GmbH verspricht sich - neben der Unterstützung eines förderungswürdigen Inhaltes - Innovation für seine eigene(n) Einrichtung(en). Durch den Vernetzungsgedanken sollen neue Impulse gesetzt werden. **Die Veränderung** in der Arbeit der Psychosozialen Kontaktstelle **erfolgt durch:**

- Vernetzung mit einem erfahrenen Kooperationspartner
- Ermöglichung von Lernen in einem neuen Kontext
- Neue Angebote und neue Fertigkeiten sichern auch betriebswirtschaftlich langfristig den Erfolg
- Synergieeffekte bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Kontaktstelle

Für einzelne Mitarbeiterinnen ist die Mitarbeit in diesem Projekt unter den Gesichtspunkten der Herausbildung weiterer fachlicher Kompetenz als

---

<sup>226</sup> Vgl. Gesundheitswirtschaft Hamburg: Präsentation 21.10.2010, insbesondere die Seiten 10 und 18

Herausforderung attraktiv (vgl. Kapitel 2.6) und durch mögliche Synergien in der Einrichtung wird das Lernen der Organisation unterstützt.

Lernschritte ergeben sich zudem nicht nur für Mitarbeiterinnen der Kontakt- und Beratungsstelle, sondern auch für das angeschlossene Betreute Wohnen in der PSK.

Da das auf vier Jahre befristete Projekt noch nicht gestartet ist, kann über diese Form der Veränderung an dieser Stelle keine Auswertung erfolgen.

#### **7.4.4 Vorbildfunktion bisheriger Veränderungen**

Gerade die aktuell vollzogenen Veränderungen in Eidelstedt können als eine Vorbildfunktion im laufenden Veränderungsprozess der GPZE GmbH angesehen werden. Es wurden sowohl Erfahrungen mit einer geplanten Veränderung (Aufbau zweiter Standort BeWo) und einer ungeplanten Veränderung (Umzug PSK) gesammelt. Die Veränderungen waren anstrengend, haben aber auch gezeigt, dass insbesondere die veränderte Arbeitssituation der Kolleginnen und Kollegen keine schlechtere ist, sondern in der Mehrzahl als Verbesserung erlebt wird. In dem neuen Projekt haben sich sowohl langjährige wie neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gefunden, die eine neue Aufgabe reizte und die zudem über schöne, helle und großzügige Räume (Büros und Gemeinschaftsräume für Betreuungsaufgaben) verfügen. Dies hat zumindest bei der Eröffnungsfeier auch bei den Kolleginnen und Kollegen aus der Hochallee dazu geführt, dass eine Veränderung der Umgebung (Standort Wohnhaus) nicht die schlechtere Alternative sein muss.

Und auch bezogen auf den ungeplanten Umzug der PSK ist das Ergebnis von den Räumlichkeiten gelungen und wird von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (auch wenn der zwischenzeitliche Frust immens war) als positiv, teilweise als Verbesserung empfunden. Auch die Klienten bzw. Kunden nehmen die neuen Räumlichkeiten gut an.

Kurz: Die Veränderung in Eidelstedt kann als ein **Meilenstein** angesehen werden, dass nach 20 Jahren das erste Mal a) eine bedeutende Leistungserweiterung erfolgte und b) ein bestehendes Angebot sich zumindest räumlich und personell deutlich verändert hat (Wohnhaus und Tagesstätte befinden sich seit 1975 in der Hochallee im ehemaligen Kinderkrankenhaus. Die PSK war seit 1990 im Lentförhdener Weg in Eidelstedt „beheimatet“).

## 8 Change Management in der GPZE GmbH

### 8.1 Allgemeine Überlegungen

Der Veränderungsbedarf und die Notwendigkeit zum Planen eines Change Managementprozesses ist m.E. hinreichend beschrieben. Zudem zeigen Erfahrungen aus dem nötig gewordenen Umzug des Einrichtungsteils in Eidelstedt, dass unvorhersehbare Veränderungen eine Organisation in Zugzwang setzen. Aus der Geschichte der Organisation GPZE und der Theorie der „dynamischen Unternehmensentwicklung“ sowie den beschriebenen Umweltveränderungen lässt sich der Bedarf an Veränderung ableiten. Gleichwohl gibt es Einschätzungsfragen, die nicht eindeutig zu beantworten sind und letztendlich **im Prozess** der Planung der Veränderung anhand von Erfahrungen zu beurteilen und zu erarbeiten sind, im Sinne von individuellen Lösungen. Es ist nicht klar, ob bspw. der Einstieg in neue Leistungsangebote, wie die Integrierte Versorgung, zukunftsichernd und –weisend sein wird. Auch die Frage nach Struktur und Leitung ist nicht eindeutig zu beantworten. Aus der Theorie der Unternehmensentwicklung gibt es den Hinweis, dass ein Einlassen auf die Differenzierungsphase<sup>227</sup> notwendig ist. Dieser Prozess ist in der GPZE GmbH längst nicht abgeschlossen. Unterschiedliche Modelle der Organisation bieten zudem unterschiedliche Lösungen an: Die GPZE GmbH braucht eine mittlere Hierarchieebene, um Fragen der Transparenz, Klarheit, Eindeutigkeit, Entlastung von Teammitgliedern und Geschäftsführung zu ermöglichen oder

---

<sup>227</sup> Vgl.: Tergeist: Führen und Leiten in psychiatrischen Einrichtungen, 2001, Seite: 98-100



Fragen künftiger Strategieweiseausrichtung effektiver bearbeiten zu können, oder: Eine moderne Prozess- und netzwerkartige Organisationsform ist zu entwickeln.

Es zeigt sich, dass sich die GPZE GmbH bereits in einem Prozess des Wandels befindet und sowohl mehrere Ebenen, Dimensionen als auch Handlungsfelder des Wandels angesprochen sind. Vom Umfang des Wandels kann von einem Wandel 2. Ordnung gesprochen werden.

Hinsichtlich der Konkurrenzsituation und der aktuellen Entwicklungen bzgl. der Zeitplanung einiger Träger, zum 1.7.2011 einen Versorgungsvertrag zur Integrierten Versorgung mit der Techniker Krankenkasse für Hamburg abzuschließen<sup>228</sup>, ergibt sich zum Teil a) einer hoher Veränderungsdruck bezogen auf dieses Thema, der b) damit rechnen lässt, dass die Veränderungsbereitschaft in der Mitarbeiterschaft in der Kürze der Zeit eher gering ist und eine Beteiligung je nach Thema nur teilweise erfolgen kann (s.u.).

Die meisten Theorien über die Gestaltung von Change Management Prozessen und die zitierten Untersuchungen von Vahs und dem Institut für Change Management der Hochschule Esslingen<sup>229</sup> zeigen, dass eine Beteiligung der Mitarbeiter sinnvoll ist und die Erfolgsaussichten von Veränderungsprozessen erhöht. Dabei ist eine zeitnahe Kommunikation und Information, sowie Trainingsmaßnahmen für die Mitarbeiter und die Übertragung von Verantwortung und ausreichend Kompetenzen an die Mitarbeiter signifikant<sup>230</sup>.

Ein wesentlicher Aspekt der Planung der weiteren Phasen des Veränderungsprozesses in der GPZE GmbH ist es, Klarheit zu schaffen, wie, in

---

<sup>228</sup> Im Gegensatz zu Berlin, wo ein gemeinnütziger Anbieter im Alleingang mit der Integrierten Versorgung im Vertragsverhältnis zur TK angefangen hat zu arbeiten, siehe auch den Aufsatz: **Zechert, Faulbaum-Decke, Floeth u.a.: Integrierte Versorgung in der Gemeindepsychiatrie – jetzt, 2010**, wird in Hamburg unter Federführung zweier gemeinnütziger Anbieter versucht bis zum 1.7.2011 eine gemeinsame Anbietergemeinschaft zu bilden, siehe **Pressemitteilung im Eppendorfer: „Hamburg kooperiert mit Kiel“ Ausgabe 9/2010**, nachzulesen unter : <http://www.freundeskreis-ochsenzoll.de/Presse.72.0.html> (am 21.01.2011)

Das betriebswirtschaftliche Risiko der IV Verträge mit der TK liegt darin, dass sogenannte Kopfpauschalen gezahlt werden und Krankenhausaufenthalte vermieden werden sollen. Eine sogenannte Bonus-Malus-Regelung könnte im Falle eines doch notwendigen Krankenhausaufenthaltes den Vertragsnehmer zu hohem Kostenersatz verpflichten. Siehe auch **Ruprecht: Integrierte Versorgung als Chance für die Gemeindepsychiatrie, Vortrag 4.3.2010**

<sup>229</sup> Siehe Vahs/ Leiser: Change Management in schwierigen Zeiten, 2003, Seiten 48 ff

<sup>230</sup> Vgl. ebenda, Seite 51

welcher Form und Umfang die Mitarbeiterschaft jeweils zu beteiligen ist und wie die Ziele ausformuliert werden können.

## **8.2 Festlegung des Veränderungsbedarfs**

### **8.2.1 Entscheidungsträger**

Die Notwendigkeit zu Veränderungen liegen auf dem Tisch. Es müssen die Entscheidungsträger der Organisation beteiligt werden. Die Entscheidungen über den Wandlungsbedarf werden nicht von einzelnen Personen getroffen. Gleichwohl kommt dem Geschäftsführer im operativen Alltag eine zentrale Rolle zu. Weitreichende Entscheidungen wie die Auflösung einzelner Betriebsteile oder deren Verlegung sind gemäß des Gesellschaftervertrages und der Satzung des Trägervereins, sowie der Geschäftsordnung des Aufsichtsrates mit dem Aufsichtsrat<sup>231</sup> abzustimmen bzw. dessen Beschluss ist herbeizuführen. Die oben angesprochenen Notwendigkeiten für die Neustrukturierung des Wohnhauses und die zu erwartenden Vorinvestitionen sind zudem mit finanziellen Aufwendungen verbunden, die entsprechend analysiert werden müssen. Zum Glück ist die momentane finanzielle Situation der GmbH als gut zu bezeichnen und lässt einen Spielraum für die Gestaltung künftiger Ideen und Standorte zu. Allerdings wurden bereits erhebliche Mittel in den neuen Standort in Eidelstedt und den Umzug der PSK investiert<sup>232</sup>.

### **8.2. 2 Wandlungsträger**

Wandlungsträger können neben dem Geschäftsführer einzelne oder Gruppen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der GmbH sein. Diese werden im Rahmen des Prozesses „Wandlungsträger aktivieren“<sup>233</sup> bestimmt oder gefunden. Dazu noch einmal W. Krüger: „Sie (Promotoren des Wandels) bilden die Träger des

---

<sup>231</sup> Vgl. §§ 5 und 6 Gesellschaftervertrag der GPZE GmbH, sowie § 1 Geschäftsordnung des Aufsichtsrates der GPZE GmbH und § 9a der Satzung der HGSP e.V.

<sup>232</sup> Dies kann anhand der Rechnungslegung der GmbH und der Bilanz 2009 sowie der noch zu erstellenden Bilanz 2010 ersehen werden.

<sup>233</sup> Vgl. Kapitel 3.2.

Wandels, womit diejenigen Personen bzw. Gruppen bezeichnet werden, die einen maßgeblichen Einfluss auf den Verlauf und das Ergebnis des Wandlungsprozesses ausüben. Zu dieser Einflussausübung gehört vor allem auch die Beeinflussung der Opponenten und der Unentschiedenen.“<sup>234</sup> (Siehe auch Kapitel 5.2 Phasen der Veränderung) Veränderungen laufen über Personen: Wandlungsträger können vor allem Teammitglieder sein, die über eine hohe Akzeptanz und fachliche Autorität in ihren Teams verfügen und selber einem nötigen Wandel aufgeschlossen gegenüber stehen.

Zumindest bezogen auf den externen Veränderungsbedarf (Reform der Eingliederungshilfe) gibt es einige Personen in der GmbH, die den Bedarf eines Wandlungsmanagements sehen. Das sind naturgemäß der Geschäftsführer, sein unmittelbarer Nachfolger und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich durch ihre Mitarbeit in Gremien schon inhaltlich mit dem Thema beschäftigt haben. Bezogen auf die beschriebenen internen Veränderungsbedarfe ist die „Koalition“ des Wandels indifferent bzw. nicht vorhanden, da dieses Thema (nötige Differenzierungsphase, Strukturbildung und ggf. Notwendigkeit einer mittleren Hierarchieebene) bisher überhaupt nicht kommuniziert wurde.

Mit Einführung der Funktion des QM-Beauftragten 2008 wurde zudem ein Kreis gebildet, der den Beauftragten bei seiner Arbeit unterstützen und begleiten soll. Ihm gehören momentan der Geschäftsführer, der Autor als (ehemaliger) QM-Beauftragter des Eidelstedter Betriebsteils und als zukünftiger Geschäftsführer sowie ein Fachkollege aus dem Betriebsteil Hochallee an.

Dieser Kreis hatte bisher die Funktion, den QM-Beauftragten zu begleiten, beraten und zu unterstützen. 2009 wurde in diesem Zusammenhang eine gemeinsame Veranstaltung zum Thema Qualitätsmanagement für alle Betriebsteile durchgeführt. Diese Veranstaltung war relativ erfolgreich, insofern als in ihrem Rahmen ein Austausch und Lernen über die Teamgrenzen hinaus möglich war und das Anliegen sowie die gesetzlichen und vertraglichen Notwendigkeiten für ein dokumentiertes Qualitätsmanagement vermittelt werden konnten.

---

<sup>234</sup> Krüger: Excellence in Change, 2002, Seite 50

Allerdings wurde schon in der Auswertung und weiteren Planung dieses Kreises deutlich, dass das Thema Veränderung und Wandel für die GmbH vor dem Hintergrund des bevorstehenden Geschäftsführerwechsels und der beschriebenen aktuellen Entwicklungen auf der Agenda steht!

Man könnte diesen Kreis als vorläufige Wandlungsträger und Promotoren des Wandels innerhalb der GPZE GmbH bezeichnen. Es wird entscheidend sein, innerhalb der Teams weitere „Promotoren“ zu aktivieren. Innerhalb seiner Beratungen hat dieser Kreis sich entschlossen, für den weiteren bzw. begonnenen Prozess der Veränderung eine Organisationsberatung in Anspruch zu nehmen.

## **8.3 Erste durchgeführte Schritte**

### **8.3.1 Organisationsberatung**

Zunächst wurde von dem internen Vorbereitungskreis davon ausgegangen, dass die Erstellung eines „zukunftsstragenden“ Leitbildes für die Gesamt-GmbH sinnvoll ist. Durch den Beratungsprozess und das Anliegen des Autors als künftiger Geschäftsführer, kein Leitbild in der personellen Übergangsphase „fest zu zurren“, kam der Vorbereitungskreis zu der Überzeugung, zunächst über die Veränderungen für und in der GmbH „ins Gespräch“ zu kommen und diese innerhalb des Kreises und später unter Beteiligung aller Beschäftigten zu analysieren.

Die Organisationsberatung durch Frau Wulff hatte zunächst das Ziel, Klärung für den Kreis „Qualitätsmanagement“ herbeizuführen, welche Themen vor dem Hintergrund der Veränderung dringend und in welcher Form zu bearbeiten sind. Dieses Ziel wurde verbunden mit dem Auftrag, den Kreis dabei zu unterstützen, eine Veranstaltung für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (der therapeutischen Teams und in der direkten Betreuung Tätigen) vorzubereiten, durchzuführen, zu

moderieren und zu dokumentieren<sup>235</sup>. Diese Veranstaltung sollte den Charakter einer „Kick off“-Veranstaltung haben, die über die Themen des Wandels informiert, deren Dringlichkeit kommuniziert und für Fragen der Veränderung sensibilisiert. Im Sinne Kotters: „Ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugen“<sup>236</sup>. D.h. die Themen des externen und internen Veränderungsbedarfs in die Kommunikation der Organisation bringen oder systemisch zur Irritation der Organisation beitragen und Veränderungsbereitschaft erzeugen.

### **8.3.2 Veränderungsbereitschaft erzeugen (Herbstworkshop 10.11.2010)**

Der Herbstworkshop der GPZE GmbH am 10.11.2010 im Rauhen Haus in Hamburg wurde mit zwei Treffen des o.g. Kreises mit Frau Wulff vorbereitet<sup>237</sup>. Durch die einführenden Kurzreferate von Herrn Kiel und dem Autor wurde insbesondere auf die externen Veränderungsbedarfe (Verträge zur Integrierten Versorgung und ASMK-Prozess) aufmerksam gemacht. Herr Kiel skizzierte zudem die Liste der weiteren Themen und benannte den Übergang in der Geschäftsführung als internes Veränderungsmerkmal.

Durch die Moderation von Frau Wulff, unter Nutzung verschiedener Ansätze von Kleingruppenarbeit (Ansätze „OE“), wurden die Themen jeweils in verschiedenen Zusammensetzungen diskutiert, reflektiert und in die Großgruppe zurückgemeldet. Deutlich wurde, dass die GPZE GmbH trotz langer Geschichte und Tradition (verbunden mit einem guten Ruf) kein Alleinstellungsmerkmal auf dem Markt „Eingliederungshilfe für psychisch kranke Menschen“ in ihrem regionalen Bezug genießt und dass insbesondere die klare Ansage, dass das Wohnhaus als stationäre Einrichtung keine Zukunft hat, Betroffenheit und Ärger auslöst. Dies war vorhersehbar, da trotz Einsicht in strukturelle Bedingungen, für die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Wohnhauses diese

---

<sup>235</sup> Ein Protokoll der Veranstaltung wurde erstellt und allen Mitarbeitern der GmbH zur Verfügung gestellt. Protokolle der Beratungen werden jeweils erstellt und liegen vor. Die Protokollerstellung erfolgt durch die Firma Vera Wulff, Organisations- und Personalentwicklung, Hamburg

<sup>236</sup> Vgl. Kotter: Chaos, Wandel, Führung, 1997, Seiten 55 ff

<sup>237</sup> Siehe Anlage 3: Ideenskizze zum Ablauf

Perspektive verständlicherweise emotional als Abwertung ihrer Arbeit erlebt wird. Auch hierfür war der Tag gedacht, um diesen Emotionen einen Raum zu geben. Die Bedeutung wirtschaftlichen Handelns in Zusammenhang mit mehr Konkurrenz und Markt rückt (noch) mehr in den Fokus. Bietet ein nötiger Standortwechsel des Wohnhauses auch Chancen (bessere bauliche Strukturen), so ist mit dem Standortwechsel auf jeden Fall ein Identitätsverlust bzw. das „Label“, die Marke GPZE betroffen<sup>238</sup>.

Der näher rückende Wechsel in der Geschäftsführung wird in Zusammenhang mit weiteren Veränderungen als Verunsicherung erlebt<sup>239</sup>. Dies wäre unnatürlich, wenn es nicht so wäre, zumal Herr Kiel unmittelbar (als HGSP-Vorstandsmitglied und Verwaltungsleiter) und mittelbar (als Geschäftsführer der GmbH seit 2005) 35 Jahre „am Ruder“ stand. Symbolisch steht, wie bereits erläutert, der Geschäftsführerwechsel (unabhängig von Personen und unabhängig von einer externen und internen Lösung der Stellenbesetzung<sup>240</sup>) für einen Übergang in der Unternehmens- und Organisationsentwicklung. Insofern sind die genannten Stichworte hierzu stimmig.

Als eine weitere Möglichkeit, mit den „äußeren“ Veränderungen um zugehen, wurde eine „Expansion“ des Unternehmens gesehen. In diesem Kontext stellte eine Gruppe Mitarbeiter die Frage: Wann kippt das bisherige Konstrukt aus Geschäftsführung und flacher (bzw. keiner mittleren) Hierarchie<sup>241</sup> ?

Aufschluss über die „Gefühlslage“ im Veränderungsprozess bot eine Auseinandersetzung zu der Frage: „Welche Befähigungen brauchen wir im Umgang mit Veränderungen?“

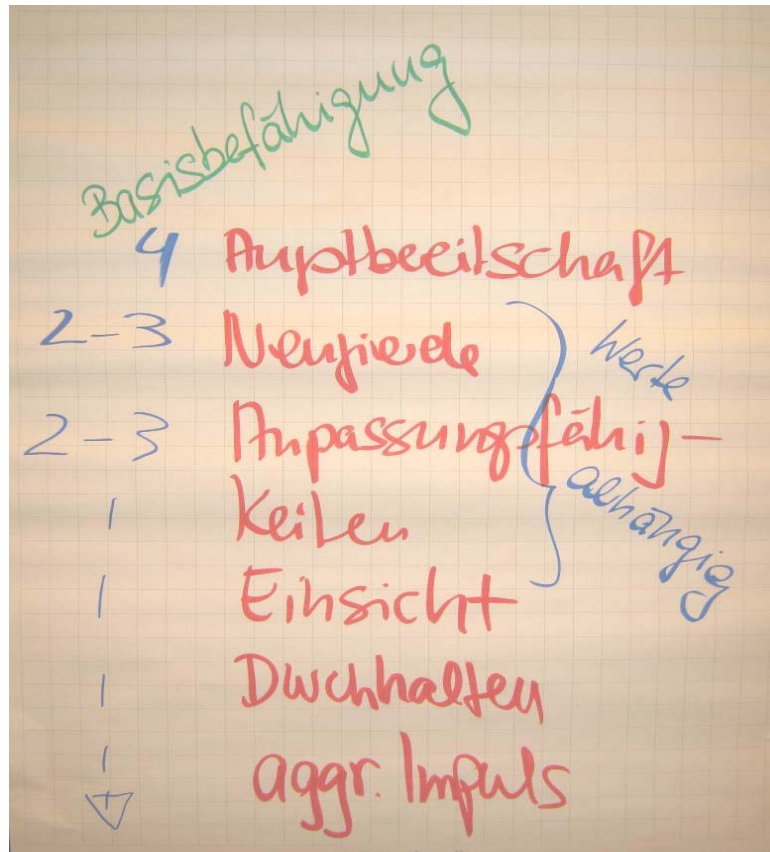
---

<sup>238</sup> Vgl.: Protokoll GPZE Herbstworkshop, 10.11.2010, Seiten 8 bis 10

<sup>239</sup> Es wurden aus den Gruppenarbeiten verschiedene Äußerungen zum Geschäftsführerwechsel benannt: „Dies hat unmittelbare Auswirkungen auf alle, Er bietet große Chancen, ... möglicherweise mit Strukturwechsel verbunden, W. Kiel ist nicht ersetzbar, mit H. Krüger ist die Geschäftsführung gut besetzbar, bringt möglicherweise auch einen neuen Führungsstil mit sich...“, siehe Protokoll GPZE Herbstworkshop 2010, 10.11.2010, Seite 9

<sup>240</sup> Dem Autor ist natürlich klar, dass mit der internen Besetzung der Stelle Erwartungen verbunden sind.

<sup>241</sup> Siehe Protokoll GPZE Herbstworkshop 2010, 10.11.2010, Seite 10



**Abbildung 16: Basisbefähigungen im Veränderungsprozess**

Quelle: GPZE – Herbstworkshop 10.11.2010

Diese Kategorien wurden im Plenum gesammelt und anschließend mit Schulnoten versehen. Auffällig ist (aus Sicht des Autors durchaus plausibel und stimmig), dass als erste Kategorie die „Angstbereitschaft“ benannt wurde und eine wahrscheinlich „ehrliche“ Note vergeben wurde. Hier ist eine hohe Deckung mit dem, was in der Literatur zu Phasen der Veränderung verbunden mit Emotionen genannt wird, gegeben (siehe Kapitel 5.2). Es spricht m.E. für die Professionalität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der GmbH, dass in einer solchen Phase des Prozesses Kategorien mit hohem authentischem Inhalt benannt und kommuniziert werden können.

Aus dem Plenum wurden zudem im Rahmen eines „brain storming“ Stichpunkte zu der Frage „Was brauchen wir“ gesammelt.

Dazu ein Protokollauszug vom 10.11.2010:

<b>Was brauchen wir, um diesen zweiten Schritt gehen zu können?</b>
---

Wir brauchen...

- ... Zeit für Informationen
- ... Zeit für Strukturierung
- ... Prozessfindung
- ... Verständigung miteinander
- ... gegenseitige Unterstützung, gegenseitiger Austausch
- ... Offenheit für Neues
- ... Deadlines für Entscheidungen (z. B. 6 Monate für ASMK-Prozess)
- ... Arbeitsgruppen zur Komplexitätsreduktion der Thematiken
- ... zeitliche und finanzielle Ressourcen für die Auseinandersetzung mit den Themen (Rahmen)
- ... Freiheit, sich nicht beteiligen zu müssen
- ... „Raum“/ Möglichkeiten, um neue Konzepte zu entwickeln
- ... Begleitung
- ... die Einbeziehung von Betroffenen, Angehörigen
- ... Sicherheit, dass Ergebnisse ernst genommen werden und auch umgesetzt werden. (Rahmen und Möglichkeiten müssen im Vorhinein realistisch geprüft und gesetzt werden. Wir wollen keine reine Denkwerkstatt!)
- ... Sicherheit, dass der Prozess, der heute begonnen hat, auch so weitergeführt wird und nicht durch einen äußeren Einflussfaktoren beendet wird. Gewährleistung der Beteiligung der MitarbeiterInnen in diesem Prozess.
- ... Menschen, die sich verantwortlich fühlen
- ... gegenseitige Wertschätzung (Geld) der Arbeit
- ... Lernbereitschaft, voneinander lernen

---

*Auszug Protokoll GPZE Herbstworkshop 2010, 10.11.2010, Seiten 11 und 12*

Der Auszug macht deutlich, dass durch die Befragung natürlich hohe Erwartungen für eine Beteiligung genannt werden, aber wiederum im Sinne einer realistischen Einschätzung: „Ich möchte mich gerne beteiligen, dann brauche ich auch zur Verfügung gestellte Ressourcen und eine Strukturierung (auch von außen) im Sinne von „Arbeitsgruppen als Komplexitätsreduktion der Thematiken“ oder wieder sehr authentisch: „Freiheit, sich nicht beteiligen zu müssen“.

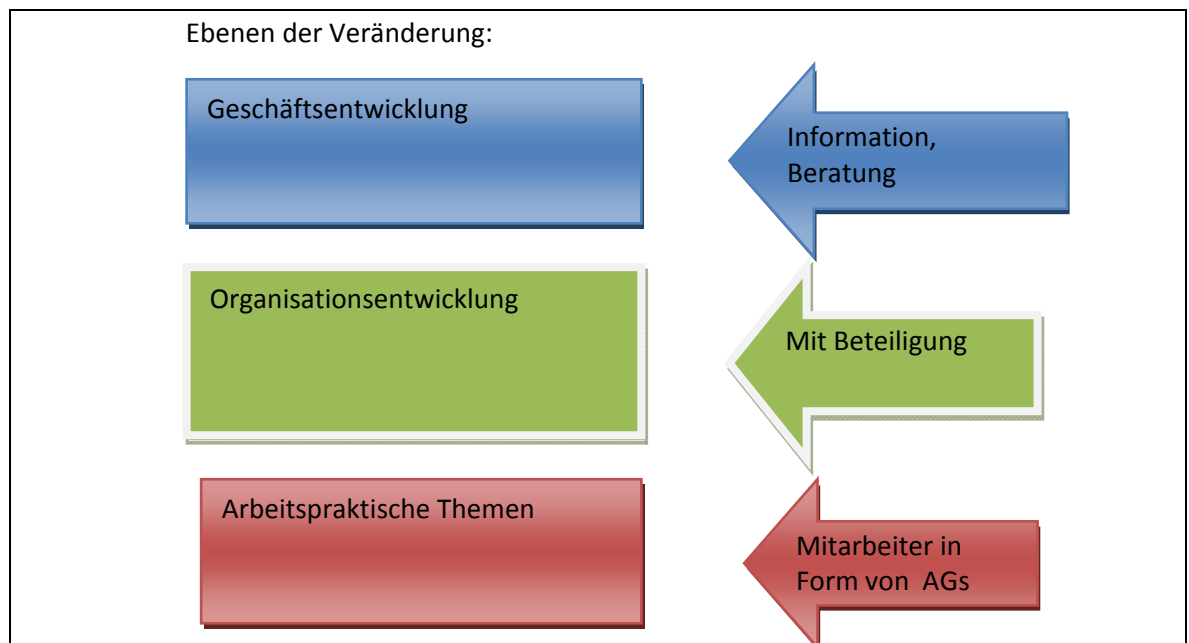


### 8.3.3. Nachbereitung des Herbstworkshops

In einem Treffen des Vorbereitungskreises mit der Organisationsberatung konnten Eindrücke des Tages ausgetauscht werden. Die subjektiven Einschätzungen reichen von: „Engagement und positive Grundhaltung ist da“ bis hin zu „es fehlt an Jagdinstinkt und deutlichem Gestaltungswillen.“<sup>242</sup> Diese Einschätzungen wurden u.a. daran festgemacht, dass es in der Vergangenheit immer wieder eine Diskrepanz zwischen Beteiligung und Veränderung in der GmbH gab<sup>243</sup>. Aufgrund der Vielfalt der Themen, der Komplexität und der verschiedenen Zeitabläufe einzelner Themen (Bsp.: Geschäftsführerwechsel zum 1.9.2011, Start der Integrierten Versorgung in Hamburg: 1.7.2011, bestehender Mietvertrag für stationäres Angebot gültig bis 2014 u.a.) ist eine weitere Strukturierung der Veränderung nötig.

Gleichzeitig ist die Beteiligung (aller bzw. von Gruppen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) im weiteren Prozess zu definieren.

Für die weitere Beteiligung im Gesamtveränderungsprozess wurde ein vorläufiges Modell entwickelt:



**Abbildung 17: Einbindungsgrad der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**

Quelle: Protokoll GPZE Auswertung des Herbstworkshops, 29.11.2010

<sup>242</sup> Siehe Protokoll: GPZE, Auswertung des Herbstworkshops, 29.11.2010, Seite 2

<sup>243</sup> Vgl. ebenda

Bezogen auf einzelne Themen, wie die Umsetzung Integrierter Versorgungsverträge in Hamburg ist aufgrund der Zeitschiene und Dynamik eine Beteiligung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gar nicht möglich.

Hier handelt es sich im Sinne obiger Grafik um einen Prozess der Geschäfts- und Strategieentwicklung, der mitunter ein schnelles Reagieren und Agieren erfordert. Eine zeitnahe Information ist aber zu gewährleisten.

Bezogen auf Fragen der Organisationsentwicklung künftiger Aufbau- und Ablaufprozesse besteht mehr Zeit. Sie sollen gemäß der Tradition der GPZE GmbH unter Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgen. Künftige Organisationsstrukturen müssen sich an den sich wandelnden Prozessen orientieren, einem wachsenden Unternehmen Rechnung tragen und zur künftigen Geschäftsführung passen.

Themen, die das praktische und fachliche Tun vor Ort bestimmen, müssen lokal unter hoher Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgen, dazu gehören bspw. Themen wie die Einführung neuer Hilfeplaninstrumente oder die Berücksichtigung neuer gesetzlicher Rahmenbedingungen, wie das Hamburger Wohn- und Betreuungsgesetz in Zusammenhang mit Aufnahmeprozessen von Klientinnen und Klienten.

#### **8.4. Bewertung der ersten Schritte**

Aus Sicht des Autors ist es eine richtige Entscheidung, sich mit Hilfe einer externen Organisationsberatung die Möglichkeit der zusätzlichen Reflexionsebene (und Beobachtungsebene) und die Möglichkeit einer externen Beratung und Moderation für Veranstaltungen auf der Organisationsebene „einzukaufen“. Die Begleitung und Herausbildung eines Teams von „Wandlungsträgern“ ist dabei ein wichtiger Moment.

Ob der Herbstworkshop eine gelungene Auftaktveranstaltung war, um „Veränderungsbereitschaft“ zu erzeugen und ob eine angemessene Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewährleisten ist, ist weiter zu beobachten und in die weiteren Planungen mit einzubeziehen. Die „emotionale“

Verarbeitung dieses Tages findet in den Köpfen der Kolleginnen und Kollegen statt und dem informellen Austausch darüber. Zunächst muss darauf vertraut werden, dass a) durch die Sachinformationen ein Grundstein zur Auseinandersetzung gelegt ist und b) eine bewusste und unbewusste Auseinandersetzung mit künftigen Anforderungen und den bestehenden „Wirklichkeitskonstrukten“ Einzelner, Gruppen und Teams angeregt wurde.

Durch die gezielte Aufbereitung der Workshops durch den Vorbereitungskreis erfolgte zudem ein erster strukturierter und systematischer Schritt zur Fortentwicklung. Die Beschreibung und *visualisierte Darstellung* des möglichen „Einbindungsgrades der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ (Abbildung 17) sollte zudem die nötige Transparenz schaffen, um Erwartungshaltungen in realistischen Zusammenhängen darzustellen. Diese Klarheit hätte vielleicht schon in Form des Ergebnisprotokolls dokumentiert werden müssen. *Verbal* ist dieser Kontext am 10.11.2010 vermittelt worden.

Der von Mitgliedern der Vorbereitungsgruppe wahrgenommene fehlende „Jagdinstinkt“ (s.o.) könnte aber auch als abwartende Haltung interpretiert werden im Sinne von *„Der Veränderungsbedarf ist noch nicht so ganz klar. Irgendwann muss mal das Wohnhaus verändert werden, es ist noch gar nicht klar, wann sich genau die gesetzlichen Grundlagen im SGB XII verändern und neue Leistungsvereinbarungen abgeschlossen werden etc.“* Die beschriebene Markt- und Konkurrenzsituation erschließt sich momentan nicht persönlich erfahrbar, da es bisher immer gelang, eine volle Auslastung der Kapazitäten herbeizuführen..

„Angriff auf das eigene Unternehmen“ wird als Übung im Rahmen eines CM-Workshops von Winfried Berner vorgeschlagen<sup>244</sup>. Das heißt im Rahmen eines Workshops erarbeiten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Arbeitsgruppen Szenarien, wie die Konkurrenten und (in unserem Fall die veränderten Rahmenbedingungen) das Unternehmen in die Enge treiben. Dadurch wird das, was bisher nur an Informationen gehört oder an Schaubildern aufgenommen wurde, spielerisch (vielleicht sogar mit Freude) in Kleingruppen erarbeitet. Dabei schwingt auch der Wettbewerb, welche Kleingruppe die kreativsten Lösungen präsentiert, mit. Schwieriger wird es, wenn in einem weiteren Schritt, die

---

<sup>244</sup> Vgl. Berner: Change!, 2010, Seiten 297 ff

Lösungen bzw. die Gegenmaßnahmen auf den Angriff entwickelt werden müssen<sup>245</sup>. Auf jeden Fall würden so Methoden der Kleingruppenarbeit, wie sie auch in Prozessen der Organisationsentwicklung zur Anwendung kommen, ggf. weiterhelfen, wenn ein Nachdenken über Veränderung ins Stocken gerät.

Gleicht man die „ersten Schritte“ mit den Vorschlägen an strukturierter Gestaltung von Veränderungsphasen (wie sie in der Literatur vorgeschlagen werden) ab, so ergeben sich Übereinstimmungen wie Abweichungen (als mögliche Fehler?).

In dem von Krüger vorgestellten „typischen“ Phasenverlauf (siehe Kapitel 5.2) werden folgende Phasen genannt:

**Initialisierung:** Der Vorbereitungskreis QM erkennt den hohen Bedarf an Veränderung und initiiert eine Organisationsberatung. Als Wandlungsträger kann zunächst nur dieser Kreis angesehen werden. Einigkeit besteht zwischen dem amtierenden und dem künftigen Geschäftsführer über Veränderungsbedarfe. Dies wird auch von dem Gesellschafter so gesehen, der sich aber weitgehend aus dem operativen Geschäft heraushält. Strategische Ziele werden dem Aufsichtsrat<sup>246</sup> vermittelt. Die Veränderungsziele sind vom Autor benannt (siehe 8.5.1). Im Rahmen der beauftragten Organisationsentwicklung hat zudem eine Reflexion im Rahmen mehrerer Beratungen stattgefunden. Dem Thema wurde sich zunächst über die Fragen „wie sind Schlüssel- oder Kernprozesse“ innerhalb der GmbH organisiert (Fragen der Prozesssteuerung) angenähert<sup>247</sup>. Eine vage Analyse möglicher Mitstreiter<sup>248</sup> im Veränderungsprozess wurde vorgenommen<sup>249</sup>. Die genaue Analyse der Veränderungsziele (Vorgaben) insbesondere bezogen auf die Gestaltung von zentralen Prozessen und Verantwortlichkeiten muss noch erarbeitet werden.

Insofern ist die **Konzipierungsphase** im Sinne Krügers noch nicht abgeschlossen, Wandlungsprogramme liegen in dem Sinne nicht vor (bzw. sollen im Rahmen der Vorbereitung für einen weiteren Workshop im Frühjahr erarbeitet werden).

---

<sup>245</sup> Vgl. ebenda, Seite 298

<sup>246</sup> Siehe Protokoll des Aufsichtsrates vom 01.12.2010

<sup>247</sup> Vgl. Protokoll der Beratung durch Vera Wulf vom 21.10.2010

<sup>248</sup> Vgl. Krüger Excellence in Change 2002, Seite 51

<sup>249</sup> Vgl. Protokoll Beratung durch Vera Wulf vom 21.10.2010, Seite 6 von 18

Gleichwohl wurde im Rahmen des Herbstworkshops mit der **Mobilisierung** begonnen, um Veränderungsbereitschaft zu initiieren.

Bezogen auf die konkrete **Umsetzung** entsteht durch die Dynamik des Marktes (s.u.) und die Praxis (Beispiel Kündigung der Räumlichkeiten der PSK) ein erheblicher Umsetzungsdruck, der strukturierte Planungen erschwert und Handlungen nachträglich eher durch Reflexionsschleifen in eine Konzeptionierung integrieren muss (und idealerweise mit einer Fehleranalyse verbunden ist).

Bezogen auf die Größe<sup>250</sup> und den Erfahrungsstand der GPZE GmbH mit Managementtheorien wie das Change Management Konzept kann allerdings gesagt werden, dass im Rahmen der theoretischen Ausführungen jenseits eines idealtypischen Phasenverlaufs, erhebliche Anstrengungen unternommen wurden, einen sinnvollen Veränderungsprozess in Gang zu setzen.

## 8.5. Planung der weiteren Veränderungsprozesse

### 8.5.1 Veränderungsziele

Für die GPZE GmbH ergeben sich für eine geplante Veränderung folgende vorangigen Themen (Prioritätenliste):

1. **Fragen der Ausrichtung der Leistungsangebote** und der Leistungserweiterung (ergibt sich aus dem beschriebenen externen Veränderungsbedarf).
2. **Fragen der Unternehmensentwicklung** bezüglich künftiger Steuerung und Struktur (ergibt sich aus dem internen Veränderungsbedarf, der Unternehmensgeschichte, Fragen des Wachstums und aus 1, 3 und 4)

---

<sup>250</sup> Bzgl. der gängigen Literatur wird im Rahmen von Beispielen meist Bezug auf Groß- oder mittlere Unternehmen genommen. Siehe „Das Beispiel: Optische Werke G. Rodenstock“ in Krüger: Excellence in Change, 2002, Seiten 59 ff oder : „Praxisbeispiel SAH Leipzig gGmbH“, gemeinnütziger ehemals öffentlicher Altenpflegeträger mit 1300 Plätzen und 754 Mitarbeitern, in Bachert/ Vahs: Change Management in Nonprofit-Organisationen, 2007, Seiten 112 ff

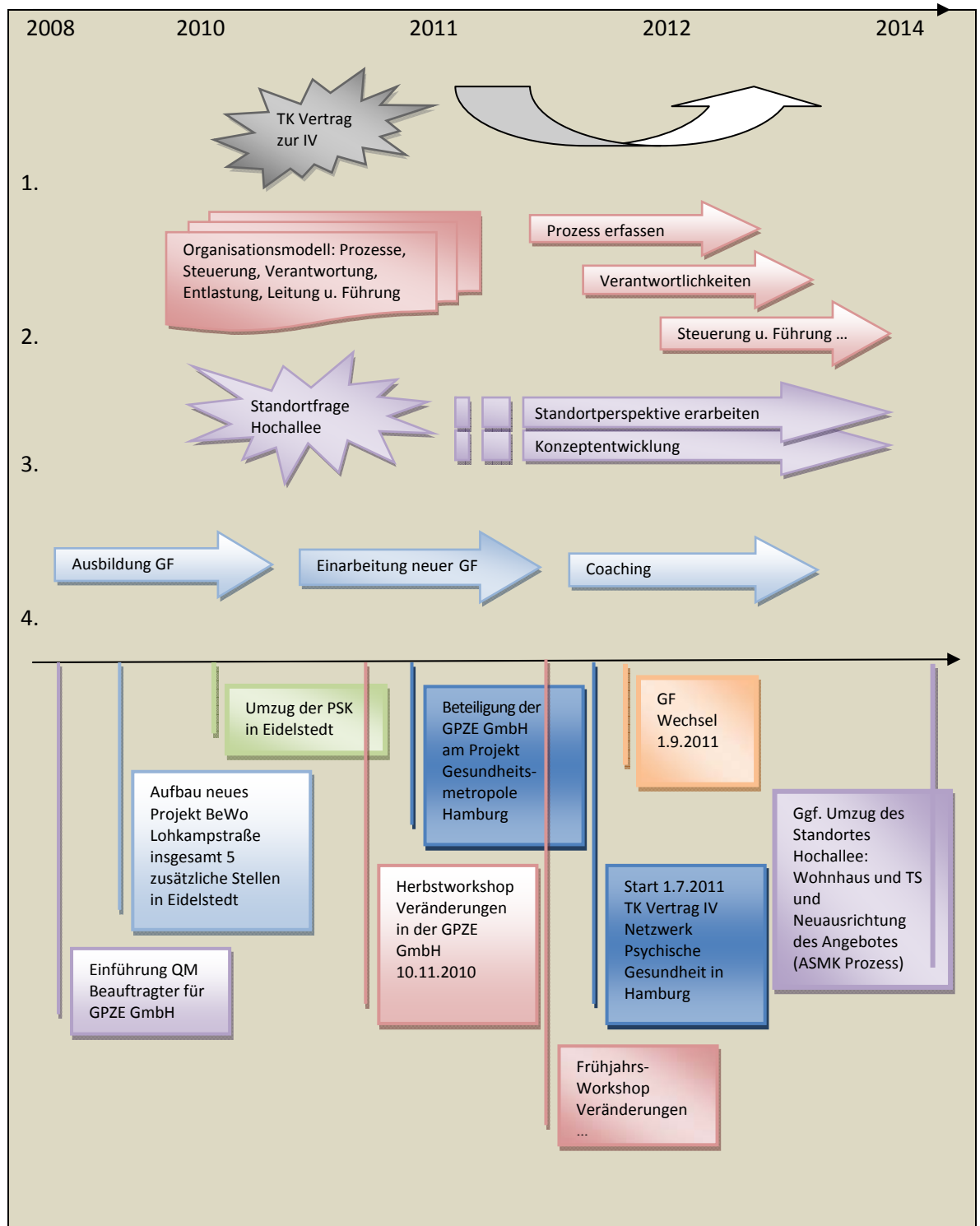
3. **Standortfrage „Hochallee“** (ergibt sich aus 1, Veränderung der gesetzlichen Rahmenbedingungen und der baulichen, sowie vertraglichen Situation des Wohnhauses).
4. **Übergang in der Geschäftsführung** ist zu gestalten (hier gibt es seit längerem Absprachen und einen Zeitplan).

**Daraus ergeben sich folgende Veränderungsziele:**

1. a) kurzfristig: Die GPZE GmbH beteiligt sich im Rahmen ihrer wirtschaftlichen Möglichkeiten (ein Businessplan ist zu erarbeiten und mögliche Kooperationspartner sind zu suchen) an dem Vertrag zur Integrierten Versorgung mit der Techniker Krankenkasse in Hamburg und  
 b) die GPZE GmbH erarbeitet langfristig die Voraussetzung, auf leistungsrechtliche Veränderungen adäquat reagieren zu können (Bsp. Persönliches Budget).
2. Die GPZE GmbH erarbeitet ein Organisationsmodell, das künftigen Herausforderungen gerecht wird. Dabei werden sowohl interne wie externe Erwartungen bzw. Anforderungen zu berücksichtigen sein. Kernprozesse und Managementprozesse sind zu beschreiben. Fragen von Steuerung und Leitung sowie Verantwortung und Entlastung sind in den Prozessbeschreibungen zu berücksichtigen. Die GPZE GmbH sollte sich in Richtung Integrationsphase eines Unternehmensmodells entwickeln.
3. Bezüglich der Standortfrage Hochallee ist eine inhaltliche Lösung und Perspektive zu entwickeln, die den zu erwartenden rechtlichen Rahmenbedingungen Rechnung trägt und Konzepte entwickelt, die den bisherigen Grundüberzeugungen über inhaltliche Kernmerkmale sozialpsychiatrischer und therapeutischer Arbeit und den Anforderungen einer Kundenorientierung gerecht wird. Für diesen Prozess bilden sich Arbeitsgruppen, die a) die inhaltliche Ausrichtung bearbeiten und b) ein Konzept bezüglich alternativer Standortfragen inkl. Fragen der Realisierung bearbeiten. Zeitpläne sind zu erarbeiten.
4. Der Geschäftsführerwechsel ist vertraglich geregelt. Eine Einarbeitung und zusätzliche Ausbildung ist geplant bzw. wurde durchgeführt. Ein Coaching ist geplant.

Diese Ziele sind von mir (vor-)formuliert. In der Organisation konnten bisher nur die Anforderungen (s.o.) diskutiert werden.

Die Komplexität der Prozesse und des Veränderungsbedarfs wird noch einmal anhand des folgenden Schaubildes dargestellt:



**Abbildung 18: Prozesse und Veränderungen in der GPZE GmbH 2008 – 2014, eigene Grafik**

Für den Veränderungserfolg ist es im weiteren Planungsverlauf (a) innerhalb der Vorbereitungsgruppe mit Unterstützung der externen Organisationsberatung und b) für die Arbeit mit den jeweils betroffenen Mitarbeitergruppen wichtig, dass die formulierten Ziele eine „**operationale**“ Ausrichtung bekommen (siehe Kapitel 6). D.h. sie sollten möglichst klar und eindeutig und jeweils heruntergebrochen werden, um das Erreichen der Ziele „messbar“ zu machen.

### 8.5.2 Ausrichtung des Leistungsangebotes

Die **aktuelle Ausrichtung** bzw. **Erweiterung des Leistungsangebotes** im Rahmen von Verträgen der Integrierten Versorgung mit der Techniker Krankenkasse verläuft „revolutionär“ (angedeutet als „Explosion“ in obiger Grafik) von oben, ausgelöst durch eine rasante Marktentwicklung durch das dynamische Verhalten anderer Träger in Hamburg und den Konkurrenzdruck anderer Anbieter, die in anderen Bundesländern jenseits der gemeinnützigen Träger in diesem Feld tätig werden. Die Kapitalkraft von Pharmakonzernen ermöglicht es neuen Gesellschaften auf diesem Feld aktiv zu werden<sup>251</sup>.

Unter dem Eindruck, dass, wenn die gemeinnützigen Träger in Hamburg der bisherigen außerklinischen Versorgung psychisch erkrankter Menschen (angesprochen von der Techniker Krankenkasse) nicht tätig werden, andere Anbieter in den Startlöchern stehen, ist die GPZE GmbH auf ihrer Geschäftsführerebene zu dem Schluss gekommen, Szenarien für einen Einstieg in die IV-Versorgung zu prüfen.

Hier müssen von der Geschäftsführung Entscheidungsvorlagen für die Entscheidungsträger entworfen werden, die insbesondere eine betriebswirtschaftliche Risikoabwägung mitberücksichtigen. Um hier den „fahrenden Zug“ nicht zu verpassen, steht die GPZE GmbH aktuell in Verhandlungen mit einem anderen gemeinnützigen Träger, um für eine noch als „gemeindepsychiatrisch“ zu bezeichnende Region<sup>252</sup>, eine gemeinsame

<sup>251</sup> In Niedersachsen hat eine Managementgesellschaft (finanziert durch einen Pharma-Konzern (Jansen-Cilag)) einen Versorgungsvertrag im Rahmen der Integrierten Versorgung mit der AOK abgeschlossen, siehe: Stiftung Freundeskreis Ochsenzoll/ Nussknacker e.V.: IV NWpG aktuell - Nr. 2, November 2010

<sup>252</sup> Erste Gespräche zwischen dem Nussknacker e.V. und der GPZE GmbH haben stattgefunden, um ein gemeinsames Angebot unter dem Dach einer gemeinsamen Gesellschaft für den Hamburger Westen (Bezirke Altona und Eimsbüttel) zu prüfen.



Tochtergesellschaft zu gründen. Diese soll a) das Risiko eingrenzen, b) als Vertragspartner der Managementgesellschaft und Techniker Krankenkasse auftreten und c) für einen Bereich tätig werden, der d) in wenigen Jahren kalkulatorisch ausreichend Versicherungsteilnehmern ein Angebot machen kann, das e) ein erfolgreiches inhaltliches und betriebswirtschaftliches Ergebnis erfüllt. Dafür wird eine Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Muttergesellschaft von Nöten sein, um a) ggf. als Experten (bspw. psychotherapeutisch ausgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) und b) im Sinne von Synergieeffekten in bestehenden Angeboten (Beispiel offene Angebote in der Psychosozialen Kontaktstelle) mit tätig zu sein. Dafür befinden sich Fortbildungsangebote in der Vorbereitung<sup>253</sup>.

Für die Kooperationslösung spricht zudem, dass mit dem Partner Nussknacker e.V.<sup>254</sup> personelle Verflechtungen über den HGSP-Vorstand bestehen (der geschäftsführende Vorstand des Nussknacker e.V. ist Mitglied der HGSP und dessen Vorstand) und dass der Nussknacker e.V. über Angebote wie ein Medizinisches Versorgungszentrum und eine Ergotherapiepraxis verfügt, womit Leistungen inner- wie außerhalb des IV-Vertrages erbracht werden können. Zudem grenzen die „klassischen“ Versorgungsregionen des Nussknacker e.V. und der GPZE GmbH aneinander. Die GPZE GmbH bringt das Know-How für den Bezirk Eimsbüttel ein und mit dem Angebot der Psychosozialen Kontaktstelle eine mögliche Anlaufstelle für Versicherte der TK, die an dem Vertrag teilnehmen möchten. Die PSK spricht zudem am Ehesten mit ihrer bisherigen Arbeit die zu erwartenden Kunden an und kann auf entsprechende Erfahrungen mit bisher nicht chronifizierten Klienten zurückgreifen. Gegen die Lösung von größeren oder Hamburg weiten Verbänden von gemeinnützigen Anbietern spricht, dass der Abstimmungsbedarf zunimmt und die Versorgungsregionen zu groß werden.

Die Gründung einer gemeinsamen Gesellschaft von GPZE GmbH und Nussknacker e.V. berührt das Handlungsfeld der **Zusammenschlüsse** im

---

<sup>253</sup> Vertragsentwürfe der TK und der Kieler Managementgesellschaft Abitato, die auch für Hamburg in diesem Zusammenhang tätig sein soll liegen dem Autor vor. Da das Thema insgesamt sehr komplex ist, können die Inhalte und das Vorgehen der GPZE GmbH in diesem Zusammenhang nur skizziert werden. Informationen rund um die Entwicklung des IV-Vertrags mit der TK bietet der Internetauftritt der Stiftung Freundeskreis Ochsenzoll, siehe: <http://www.freundeskreis-ochsenzoll.de/index.php?id=173>

<sup>254</sup> <http://www.nussknacker-hh.de> (am 21.01.2011)

Change Management von Non-Profit-Unternehmen<sup>255</sup>. Die möglichen Vorteile wurden genannt. In der weiteren Entwicklung des Projektes sind mögliche Risiken bzw. offene Fragen abzuklären:

- Passen die unterschiedlichen Organisationskulturen zueinander und wie sehen die des Partners aus?
- Wie wird die gemeinsame Geschäftsführung gestaltet?
- Sind die Unternehmensziele vollständig definiert?
- Gibt es realistische Prognosen bezüglich künftiger Entwicklungen?
- Wurden Stärken und Schwächen und die tatsächlichen Potenziale und Ressourcen der beteiligten Unternehmen vollständig ermittelt?
- Wurden grundlegende Anforderungen an den Kooperationspartner formuliert? ...<sup>256</sup>

Zurzeit finden regelmäßige Gespräche zwischen den Geschäftsführungen beider Träger statt. Hieran ist der Autor als künftiger Geschäftsführer beteiligt. Ein gemeinsamer Beratungstermin hinsichtlich der Ausgestaltung eines Gesellschaftervertrages hat stattgefunden. Ein erster Entwurf liegt vor. Bis zur Realisierung sind noch erhebliche Vorarbeiten zu leisten. Hinsichtlich der Prognosen der zu erwartenden Vertragsteilnehmer liegen Zahlen und Schätzungen der Techniker Krankenkasse für die unterschiedlichen Regionen in Hamburg vor. Die erfolgreiche Realisierung dieses Projekts wird sich langfristig auch auf die Unternehmensentwicklung der Muttergesellschaften auswirken.

Mit der Entscheidung für eine Beteiligung erfolgt eine **strategische Neuausrichtung**, die von der Organisation integriert werden muss. Die alleinige Ausrichtung an Leistungen des SGB XII ist damit überholt. Eine zeitnahe Information aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter findet statt. Das Projekt korrespondiert inhaltlich mit der Beteiligung an dem Projekt Gesundheitsmetropole Hamburg (siehe Kapitel 7.4.4 „Veränderung von Angeboten“). Entsprechende “Synergieeffekte“ sind erwünscht (Der Kooperationspartner UKE ist federführend im Rahmen des Projekts Gesundheitsmetropole Hamburg und verfügt über mehrjährige Erfahrungen in

---

<sup>255</sup> Vgl. Bachert/ Vahs: Change Management in Nonprofit-Organisationen, 2007, Seite 33 und Seiten 200f

<sup>256</sup> Vgl. ebenda: Seite 213

der Erbringung von Leistungen im Rahmen der IV mit anderen Kassen und will sich ebenfalls am TK Vertrag beteiligen).

Die **Weiterentwicklung bezüglich eines mittelfristig sich ändernden Leistungsangebotes** orientiert sich an den sich abzeichnenden Veränderungen im Leistungsrecht des SGB XII wie es bezogen auf die Eingliederungshilfe beschrieben wurde. Die Einbindung in diesen Prozess läuft zur Zeit hauptsächlich über den Paritätischen Verband in Hamburg und entsprechende Verhandlungen im Rahmen der Arbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege in Hamburg. Es ist damit zu rechnen, dass sich die Refinanzierung im Rahmen der Eingliederungshilfe zur reinen Fachmaßnahme mit Stundensätzen entwickelt (neben den bisherigen stationär erbrachten Leistungen werden auch die Leistungen im Rahmen des Betreuten Wohnens in Hamburg noch als Tagessätze in unterschiedlichen Hilfebedarfsgruppen erbracht). In diesen Veränderungsprozess sind entsprechend alle Standorte der GPZE GmbH einzubinden. Bevor aber keine klaren Übergangsszenarien auf der Verbandsebene bestehen ist auch der Übergang in den Einrichtungen nicht zu planen.

### **8.5.3 Organisationsentwicklung hinsichtlich künftiger Steuerung und Struktur**

Nach meiner Ansicht wird dies der zentrale Veränderungsprozess der GPZE GmbH sein. Wobei ich davon ausgehe, dass die weiteren Prozesse Einfluss auf dieses zentrale Thema haben, da durch Erweiterung von Aufgaben und Wachstum sowie der Neuausrichtung von Aufgaben (Wohnhaus) auch die Fragen nach Steuerung und Struktur gestellt werden. Zentral auch, weil durch Veränderung in diesem Feld, Fragen der Unternehmenskultur und Fortentwicklung angesprochen werden. Ganz entscheidend werden Maßnahmen integrativ zu gestalten sein. Vorherrschende Frage insbesondere vor dem Hintergrund der Vor- und Nachteile unterschiedlicher theoretischer Organisationsmodelle (s.o.) wird sein:

**Wie viel normative Struktur ist nötig und wie viel Steuerung kann durch Aushandlungsprozesse erfolgen?** Wie findet Entscheidung innerhalb von

Steuerungsprozessen statt? Wie können diese transparent und nachvollziehbar und jeweils hinsichtlich von Verantwortung gegenüber Einzelnen, Teams und dem Gesamtunternehmen gestaltet werden? Verantwortung gegenüber dem Unternehmen heißt, immer auch im Rahmen einer wirtschaftlichen Unternehmensführung zu denken.

Damit ist ein Rahmen abgesteckt. Neue Überlegungen zur Struktur sollten einerseits das Erreichte würdigen und erfolgreiche Modelle berücksichtigen. Ausgehend von einem moderaten Wachstum der Organisation mit anderen und ggf. zum Teil mehr Standorten, ist aber ein neues Modell zu konzipieren, das sowohl zentrale (normative Regeln und zentrale Dienstleistungen), sowie dezentrale Elemente der Steuerung (Aushandlungsprozesse und Prozessbevollmächtigte für wertschöpfende Kernprozesse und/oder Leitungsverantwortliche) enthält.

Hierfür sind Prozesse zu beschreiben und ein **IST/ SOLL Abgleich** zu erstellen. Eine Art „Vision“ (siehe Ausblick, Kapitel 9) könnte als Orientierung hilfreich sein.



**Abbildung 20: Entwicklung von Organisationsalternativen**

Quelle: Vahs: Organisation – Einführung in die Organisationstheorie- und praxis, 2005, S. 458

Für die Übergangszeit ist ggf. ein Projektsteuerungskreis zu installieren bis alle Veränderungen sich umsetzen lassen und ein allgemein gültiges Struktur- und Steuerungsprinzip implementiert ist.

#### **8.5.4 Standortfrage Hochallee**

In Vorbereitung für den Ausbau des Betreuten Wohnens in Eidelstedt gab es eine Projektgruppe möglicher interessierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die konzeptionelle Vorarbeiten leisteten. Vorgegeben war, dass einerseits in Abgrenzung zu dem bestehenden Betreuten Wohnen in Eidelstedt durch die räumliche Konzentration des Projekts innerhalb eines Wohnkomplexes eine dichtere Betreuung inhaltlich und räumlich erfolgte aber trotzdem ambulant organisiert und abgerechnet wird. D.h. auch in Abgrenzung zum stationären Angebot der GmbH, aber wiederum mit der Vorgabe, Vorerfahrungen der stationären Hilfe mit einfließen zu lassen.

Ein zentrales Element für die Vorbereitung der Projektgruppe war durch Hospitationen in anderen Einrichtungen und bei anderen Trägern des Hilfesystems, Ideen, Arbeitsweisen und Stile vor Ort kennenzulernen und als Anregungen für die eigene Arbeit aufzunehmen.

Dies wurde von einzelnen Kolleginnen intensiv genutzt und als hilfreich empfunden (Veränderung durch Lernen und Training).

Unabhängig von einer zeitlichen Projektplanung mit unterschiedlichen Aufträgen (Konzept und bauliche oder mietrechtliche Realisierung) ist es aus Sicht des Autors notwendig, aus obiger Vorerfahrung zu lernen. D.h. ein wesentlicher Auftrag an die Kolleginnen und Kollegen des Wohnhauses im Auseinandersetzungsprozess mit der bevorstehenden Veränderung wird es sein, durch Hospitationen wie oben beschrieben, Anregungen aufzunehmen oder, im Sinne der Konzeptionen der Lernenden Organisation, zu lernen und bisherige Einstellungen zu reflektieren und zu verändern.

Es gibt in Hamburg schon andere Träger, die im Rahmen der vorgegebenen „Ambulantisierung“ der Eingliederungshilfe im Bereich psychiatrischer Hilfen über einige Erfahrungen verfügen. Zudem kann im Austausch mit den Kolleginnen und Kollegen des Betreuten Wohnens über Grenzen ambulanter

Hilfen diskutiert werden bzw. aus deren Vorerfahrungen Schlüsse für andere Konzepte gezogen und damit verbundene Konsequenzen erarbeitet werden.

D.h. das methodische Vorgehen sollte durch eine hohe Außenorientierung ergänzt werden und nicht allein im Rahmen von nach innen gerichteten Workshops und Diskussionen geleitet sein.

Da für diesen Prozess noch einiges an Zeit zur Verfügung steht (bis 2014 sollte eine konkrete Realisierung erfolgen) sollten zudem Anforderungen aus einer möglichen SGB V Finanzierung mitgedacht werden.

Die hohe Anforderung in diesem Prozess besteht a) in der Realisierung eines baulichen Alternativkonzeptes mit hohem Investitionsbedarf, der sicherlich nicht durch Eigenmittel realisierbar ist, zumal aktuell hohe Summen in die Standorte in Eidelstedt investiert wurden und b) in einer hohen Außenorientierung und der Anforderung an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, insbesondere des Wohnhauses aber auch der Tagesstätte in der Hochallee eine hohe Bereitschaft zu entwickeln, eigene Modelle in Frage zu stellen und „quer“ zu denken. Dieser Prozess ist ebenso wie die Frage nach künftigen Steuerungsoptionen mit einer hohen Irritation des Systems GPZE verbunden und es kann davon ausgegangen werden, dass in den Phasen der Veränderung mit Widerstand reagiert wird.

Einzig die noch zur Verfügung stehende Zeit ist hier im Sinne von Optimismus zu sehen, dass durch ausreichende Beteiligungsmöglichkeiten langfristig eine hohe Akzeptanz für den Veränderungsprozess entwickelt werden kann. Zur Zeit geht der Autor davon aus, dass Bilder existieren, ähnlich wie bei dem Umzug der PSK (der allerdings ad hoc und ungeplant verlaufen musste), dass die Veränderung dahin gehend gedacht wird: *„An einem anderen Ort 1:1 weiter zu arbeiten“*. Die Aufgabe der Geschäftsführung wird es sein, Impulse zur Weiterentwicklung in die Diskussion einzugeben bzw. über Promotoren des Wandels den Prozess zu befördern, Hospitations- und Lernmöglichkeiten aufzuzeigen und zu vermitteln und in Gesprächen, Befürchtungen zu besprechen und Orientierung und Visionen mit zu entwickeln.

### 8.5.5 Geschäftsführerwechsel

Der interne Geschäftsführerwechsel wurde in 2008 beschlossen<sup>257</sup> und vereinbart<sup>258</sup>. Als Vorbereitung wurde ein berufsbegleitendes Studium (Sozialmanagement) absolviert. Eine Einarbeitung erfolgte in Teilzeit seit 2009 und in Vollzeit ab 1.10.2010 durch den jetzigen Geschäftsführer, der am 31.8.2011 in den Ruhestand wechselt.

Durch die interne Stellenbesetzung mit allen Vor- und Nachteilen ist als nächster Schritt ein **Coaching** geplant. Dies erscheint mir vor dem Hintergrund des Rollenwechsels (vom Kollegen zum Vorgesetzten, Verlust der sozialen Nähe etc.<sup>259</sup>) und den anstehenden Veränderungen unerlässlich. Gerade in Hinblick auf das Veränderungsmanagement in der GPZE GmbH ist das künftige Führungsverhalten zu reflektieren und zu entwickeln. Zudem gilt im Veränderungsmanagement das Commitment der Leitung als Erfolgsfaktor. D.h. ein entsprechendes „standing“ ist zu entwickeln. Der Umgang mit Macht zu reflektieren. Was heißt partizipativer Führungsstil und wichtiger wie lässt er sich „durchhalten“? Den Status Quo in Frage stellen, um Entwicklung zu ermöglichen. Entscheidungen treffen, gerade vor dem Hintergrund der Vielzahl von Themen, um wieder Orientierung zu geben. Als „Treiber“ agieren, um dann wieder abzuwarten, wie sich Prozesse entwickeln.

### 8.5.6 Vorbereitung Frühjahrsworkshop

Als nächster Schritt ist der angekündigte Frühjahrsworkshop in der GPZE GmbH vorzubereiten. Im Sinne einer Konzipierungsphase sind Überlegungen anzustellen hinsichtlich der Weiterentwicklung der genannten Veränderungsziele, die Ziele für den Frühjahrsworkshop und ein möglicher Methodeneinsatz.

Bevor der Tag an sich konkret vorbereitet wird (wieder mit Unterstützung der Organisationsberatung) sollte der Vorbereitungskreis sich noch einmal Zeit für

<sup>257</sup> Protokoll des Aufsichtsrates vom 26.3.2008

<sup>258</sup> Geschäftsführervertrag vom 8.9.2008 mit Wirkung zum 1.9.2011

<sup>259</sup> Zum Thema „Leitungsdilemmata“ siehe Merchel: Leitung in der Sozialen Arbeit, 2004, Seiten 110 und 111

die Analyse nehmen. Das kann so aussehen, dass die formulierten Ziele auf **Handlungslücken** (siehe Kapitel 3.7) untersucht werden. Durch die externe Beratung ist noch einmal auf blinde Flecke in der Organisation hinzuweisen.

Erst dann kann eine weitere Planung erfolgen. Als erstes sollte ein grober Handlungsplan entworfen werden, der sich an der Abbildung 18 (Prozesse und Veränderungen in der GPZE GmbH 2008–2014, Seite 94) orientieren kann. Aber detaillierter werden muss. Insbesondere das „**Timing**“ ist zu überdenken und die verschiedenen Prozesse aufeinander abzustimmen: Wie können unterschiedliche Prozesse synchronisiert werden?<sup>260</sup> D.h. wie können Lernschritte (und ggf. Verhaltensänderungen) in der Organisation organisiert und befördert werden („Workshops“, Hospitationen, Projektgruppen) parallel zu den Veränderungen durch neue Aufgaben (wie in Eidelstedt bereits erfolgt, für die Hochallee zu planen und darüber hinaus zu entwickeln). Es geht um die Vermeidung von **Realitätslücken**.

Für den Frühjahrsworkshop sind zudem Methoden hinsichtlich der Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu entwickeln. Einer umfassenden Information, was in der Zeit zwischen Herbstworkshop und Frühjahrsworkshop passiert ist, sollte eine Aufarbeitung der Fragen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgen. In Kleingruppen könnten zudem Szenarien entworfen werden: Wie sieht das optimale „Wohnhaus“ der Zukunft aus? Oder: Welche Fortbildungen/ Qualifikationen könnten im Veränderungsprozess helfen, wie sind diese zu organisieren? Wie sieht eine optimale Steuerung der unterschiedlichen Betriebsteile bezogen auf die Gesamtorganisation aus? Wie können wir uns auf sich ändernde Abrechnungsformen einstellen? Welche Form der Personalpolitik ist notwendig und kann die Veränderungen unterstützen?

Es erscheint sinnvoll sich von alten Begrifflichkeiten zu verabschieden und die Aufmerksamkeit auf neue Begriffe und Fragen bzgl. dem Thema Steuerung und Strukturen zu lenken, die dann mit Inhalt zu füllen sind. Was kann in der Zukunft tragfähig sein? Dazu einige Stichwörter:

- Statt „Selbstverwaltung“ Selbst- und Teamverantwortung.

---

<sup>260</sup> Vgl.: Bachert/ Vahs: Change Management in Nonprofit Organisationen, 2007, Seite 96 und 97

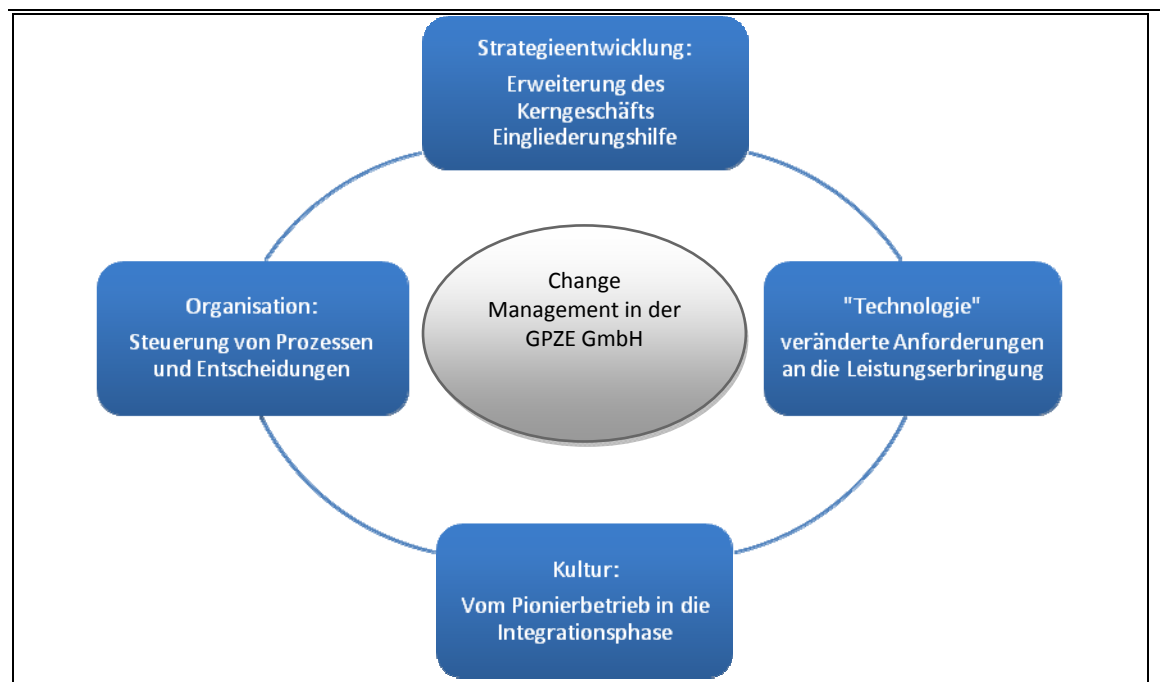


- Satt verwalten, Prozesse, Ziele und Prozessbevollmächtigte.
- Einzelinteressen, Teamziele und Organisationsziele in Beziehung zueinander bringen.
- Wie lässt sich Entlastung in komplexeren Zusammenhängen gestalten?
- Klärung von Schlüsselprozessen und Zuständigkeiten.
- Zentrale und Dezentrale Steuerung der Betriebsteile.
- Besprechungskultur und Kommunikation in der Organisation.
- Lernen in der Organisation.
- Austausch mit der Umwelt.

Die Vorbereitungsgruppe muss zudem klären, wie der Verlauf nach dem Frühjahrsworkshop fortgeführt wie, wie entsprechend Strukturen und Ressourcen für die Arbeit von zu gründenden Projektgruppen zu gestalten sind. Wie sieht die weitere Kommunikation im Veränderungsprozess aus? Wie wird Austausch und Abstimmung organisiert? Wie wird mit Unsicherheiten umgegangen? Wo und wann kann assoziiert werden, wann muss etwas konkret und verbindlich geregelt werden?

## **8.6 Berücksichtigung der Mitarbeiter-, Team- und Organisationsebene**

Es zeigt sich deutlich, dass durch die Frage nach einer künftigen Struktur und Steuerung - verbunden mit den anderen Veränderungsprozessen sowie der „Verabschiedung“ von der Pionierphase des Unternehmens (gekennzeichnet durch GmbH Gründung 2005 und Geschäftsführerwechsel und Generationswechsel 2011) - alle Handlungsfelder eines Change Managements, wie im Kapitel 4.2 skizziert, angesprochen werden.

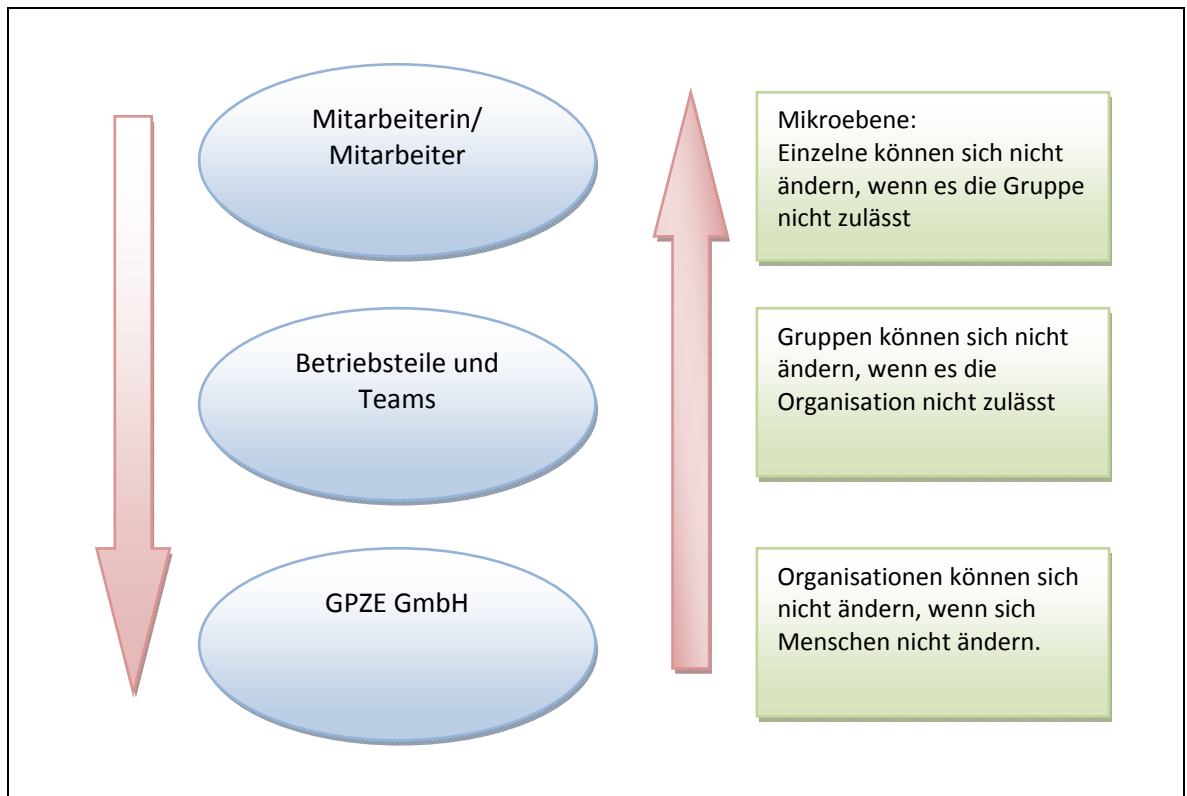


**Abbildung 20: Handlungsfelder des Change Managements in der GPZE GmbH**

Quelle: eigene Grafik, in Anlehnung an Vahs/ Weiland: Handlungsfelder des Veränderungsmanagements in Workbook Change Management, 2010, Seite 7

Durch die Grafik wird unterstrichen, dass sich die Themen gegenseitig beeinflussen und gemeinsam gedacht und kommuniziert werden müssen. Eine Aufgabe der jetzigen und künftigen Geschäftsführung wird sein, dies im Blick zu haben. Auch wenn die künftige Planung und Durchführung der einzelnen Veränderungsprozesse in unterschiedlichen Zusammensetzungen und unterschiedlichen zeitlichen Abfolgen organisiert werden muss.

Die Veränderungen der GPZE GmbH finden sowohl auf der Makroebene der Gesamtorganisation, wie in den Betriebsteilen, den Teams und auf der Ebene der einzelnen Mitarbeiterin bzw. des einzelnen Mitarbeiters statt. Ähnlich wie bei den Handlungsfeldern beschrieben, kann keine Veränderung ohne Veränderung auf allen drei Ebenen der Organisation stattfinden. Veränderte Anforderungen ziehen ggf. Fortbildungsbedarf nach sich, erfolgreiche Fortbildungen und veränderte Sichtweisen können sich nur mit der Veränderungsbereitschaft in einzelnen Teams entwickeln und umgekehrt.



**Abbildung 21: Veränderungsebenen der GPZE GmbH**

Quelle: eigene Grafik in Anlehnung an Vahs: Organisation – Einführung in die Organisationstheorie und –praxis, 2005, Seite 316

Ausgehend von den aktuellen bereits stattgefundenen Veränderungen in Eidelstedt (neues Projekt und Umzug) kann davon ausgegangen werden, dass die Bereitschaft für weitere Veränderungen bei den dortigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht sehr hoch sein wird. Im Sinne der Abfolge von Veränderungsphasen ist zunächst eine Phase der Stabilisierung („refreezing“) einzuplanen. Das spricht dafür die Terminierung des Prozesses (2) „Organisationsentwicklung“, der alle Organisationsmitglieder einschließt, mit einer Konsolidierung in Eidelstedt abzustimmen. Die Erfahrungen in Eidelstedt zeigen, dass in Folge von Veränderungen der Prozess der Anpassung für den Einzelnen (neue Herausforderungen, veränderte Verantwortlichkeiten etc.) und das Team (veränderte Rollen, veränderte Erwartungen, Veränderung ggf. bisheriger stabilisierender Strukturen etc.) einen längeren Zeitraum bedarf. M.E. kann vor dem Hintergrund bisheriger Erfahrungen davon ausgegangen werden, dass dieser Prozess neuer Teamfindungen mindestens ein halbes Jahr in Anspruch nimmt.

Auch wenn es bezogen auf die weiteren Veränderungen und Entwicklung der GPZE GmbH nicht um Maßnahmen wie Arbeitsplatzabbau oder Tariflohnkündigung geht, können unbegründete Ängste entstehen, denen begegnet werden sollte. Bezüglich der Verarbeitung von Veränderungen wurde die emotionale Seite der Phasen (siehe Kap. 5.2) skizziert: Verleugnung, Ablehnung, Unruhe, Sorge, Widerstände, Konfrontation, Trauer, Ängste und vieles mehr. Dem ersten Schock (Perspektive Wohnhaus als Bsp.) folgt eine Verneinungs- und Abwehrphase, dieser eine Neugierphase und eine Ausprobierphase, gefolgt von einer Erkenntnisphase und einer Akzeptanz und Konsolidierungsphase. Da bezogen auf das Wohnhaus mit möglicherweise drei Jahren und mehr als realistische Umsetzung zu rechnen ist, gehe ich davon aus, dass nach der ersten Neugier möglicher positiver Veränderungen (z.B. Verbesserung der baulichen und räumlichen Substanz einer neuen Lösung.), dass die Phase der Verneinung und Verdrängung längere Zeit in Anspruch nehmen kann und auch erst gezielt später bearbeitet werden kann.

Dem emotionalen Stress muss Raum gegeben werden und den unterschiedlichen Befürchtungen nachgegangen werden. Hilfreich erscheint mir hier wieder eine systemische Herangehensweise mit einer grundsätzlichen wertschätzenden Haltung einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber, aber auch bisherigen Strukturen und Arbeitsweisen. Zu fragen ist, was hilfreich im Veränderungsprozess ist, was einzelne und Teams benötigen?

Der Betriebsrat sollte formal beteiligt werden, um hier der Entwicklung von Vorbehalten entgegen zu wirken. Aus Sicht des Autors ist der Betriebsrat konstruktiv miteinzubeziehen, dass für ihn nachvollziehbar wird, dass der „Gegner“ nicht die Geschäftsführung ist sondern im Rahmen der dargestellten Rahmenbedingungen, Veränderungsschritte zu unterstützen sind.

Andere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden sicherlich nicht aktiv werden, da sie bspw. aufgrund ihres Alters eher eine befristete Perspektive haben: „Bevor das Wohnhaus umzieht, gehe ich in Rente.“

Das heißt auch, dass Sicherheit vermittelt werden muss und über Befürchtungen ausreichend gesprochen werden kann. Die Geschäftsführung hat hier eine wesentliche Aufgabe.

Neben den „Bedenkenträgern“, „Widerständlern“ und „Emigranten“ (Rentenalter) wird es die Befürworter geben, die als „Wandlungsträger“ zu motivieren sind

(siehe auch Vorerfahrungen aus Eidelstedter Projektplanung) und die große Gruppe der Unentschlossenen oder Abwartenden (die sogenannten „fence sitter“), die es zu gewinnen gilt. Die größte Gruppe (21 Personen) der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat eine Betriebszugehörigkeit zwischen 5 und 10 Jahren. Bezogen auf die Erfahrung in Eidelstedt könnte diese Gruppe auch als diejenige gelten, die einerseits genügend Sicherheit erworben hat und andererseits noch Lust auf Veränderung hat, um durch neue Aufgaben, Anerkennung zu gewinnen oder eigene Potenziale aus zu schöpfen. Diese Gruppen müssten sich aber auch und gerade bei den jüngeren Kolleginnen und Kollegen finden mit Betriebszugehörigkeiten bis zu fünf Jahren. Gerade nach Beendigung von Ausbildungen und Einstieg in das Berufsleben ist mit einer hohen Motivation zu rechnen.

Da die meisten Beschäftigten im Sozialbereich etwas „Sinnvolles“ tun möchten, ist entsprechend der Sinn von Veränderungen und bezogen auf die zentrale Aufgabe der Organisation zu kommunizieren und deutlich zu machen. Das heißt, dass sich die Veränderungen mit den Zielen der Organisation decken oder gerade getroffen werden, um zukunftsfähig im Kontext der Zielerreichung zu bleiben.

## **8.7 Ebene der Umwelt**

Ein wesentlicher Faktor für die Planbarkeit von Wandel ist die Beobachtung der Umwelt (Marktgeschehen, gesetzliche Rahmenbedingungen, politisch-gesellschaftliche Entwicklung, ...). Hieraus werden wesentliche Information für den Veränderungsprozess gewonnen. Aber auch im Veränderungsprozess ist die Umwelt zu beobachten, um ggf. Korrekturen vorzunehmen. Das Beispiel der Entwicklung zur Umsetzung des Vertrages zur Integrativen Versorgung „Netzwerk psychische Gesundheit“ in Hamburg mit der TK als Vertragspartner zeigt, dass schnell reagiert werden muss und sich Rahmenbedingungen schnell verändern (Verhalten anderer Anbieter etc.).

Insgesamt sollte dem Prozess „Marktbeobachtung“ oder „Gremienarbeit“ in der GPZE GmbH in Zukunft eine höhere Bedeutung zu kommen. Neben dem

Geschäftsführer, dem allein von seiner Rolle, in diesem Punkt eine zentrale Funktion zugeschrieben wird, gab und gibt es eine Reihe von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die sich in verschiedenen Gremien engagieren. Es sollte m.E. gar nicht ein mehr an Gremienarbeit stattfinden, aber der Informationsaustausch sollte systematisiert werden. Informierten früher Mitarbeiter, die an Gremien teilnahmen regelmäßig ihre jeweiligen Teams mit den gewonnenen Einsichten, was mitunter zu einer Überfrachtung mancher Teamsitzung führte, sollte es in Zukunft ein innerbetriebliches Netzwerk der Informationsverarbeitung geben (in Großbetrieben wird dazu meist ein umfangreiches Datenverarbeitungsprogramm mit unterschiedlichen Zugriffsrechten installiert...das Ganze läuft unter dem Stichwort: Stakeholder Relationshipmanagement<sup>261</sup>). Dies ist natürlich für ein Unternehmen von der Größe der GZE GmbH unsinnig. Gleichwohl sollten es bspw. einen regelmäßigen Austausch der Gremienarbeiter in der GPZE GmbH mit der Geschäftsführung bspw. vierteljährlich geben, um a) einen strukturierten Erfahrungsaustausch über die Arbeit und die Inhalte in den verschiedenen Gremien herbeizuführen und zu entscheiden welche Informationen von besonderer Bedeutung für die GmbH sind und ggf. zu bearbeiten, weiterzuverfolgen etc. sind und b) die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an wesentlichen Informationen der Geschäftsführung zu beteiligen, um eine qualifizierte Mitarbeit in unterschiedlichen Gremien zu gewährleisten, c) den Geschäftsführer zu informieren, d) Kräfte zu bündeln bzw. e) Themen konzentriert in den jeweiligen Gremien nach Bedarf zu bearbeiten und f) gebündelte und aufbereitete Informationen an die jeweiligen Teams zu geben bzw. g) zukünftig in einem Organisationseigenen Intranet allen Interessierten zur Verfügung zu stellen (In der Vergangenheit tauchte so manches Thema auch mehrmals in unterschiedlichen Gremien und Teambesprechungen auf, ohne irgendeine Relevanz).

Dies ist eher ein kleiner Exkurs und ein Anliegen des Autors bezogen auf künftigen Umgang mit Informationen innerhalb der GmbH, hat aber für den notwendigen Austausch Umwelt – Organisation eine zentrale Rolle und sollte so strukturiert sein, dass die nötigen „Irritationen“ die Organisation auch erreichen

---

<sup>261</sup> Vgl. bspw.: Fachbeiträge der Bank für Sozialwirtschaft: Stakeholder Relationshipmanagement in der Evangelischen Stiftung Alsterdorf unter: <http://www.sozialbank.de> (am 20.01.2011) (Publikationen: BfS Informationen 4/2010) Autor: Thomas Eisenreich, Vorstand Stiftung Alsterdorf.

und nötigenfalls auf allen Ebene. Andererseits sollte gewährleistet sein, dass keine Informationsüberflutung der jeweiligen Teams passiert. Ein solches Gremium käme damit im Rahmen eines umfänglichen Verständnisses von leitungsbezogenen Prozessen die Aufgabe der Reduktion von Komplexität einerseits und gezielter Weitergabe von Informationen, Irritationen bzw. Anforderungen andererseits. Die „Umwelt“, um kein Missverständnis zu erzeugen, besteht natürlich nicht nur aus den Gremien, die wiederum oft geschlossene Systeme bilden.

Bezogen auf den aktuellen Veränderungsprozess müssen jeweils für die unterschiedlichen Gruppen (insbesondere die relevanten Stakeholder), die entsprechenden Informationen kommuniziert werden (vor allem die externen Kunden im erweiterten Sinne).

Informationsverarbeitung hat somit zentrale Bedeutung im Zusammenhang mit der Gestaltung von Wandel und Veränderung. Viele Autoren<sup>262</sup> weisen zurecht darauf hin, dass es in jedem Veränderungsprozess einen Anfang und auch ein Ende (im Sinn von „reefreezing“ oder „Verstetigung“ der Wandelergebnisse verbunden mit Ritualen wie Einweihungsfeste oder Sektempfang nach Beendigung eines Projektes etc.) geben sollte. Wichtig ist aber trotz der Notwendigkeit zur Stabilisierung der Erhalt von künftiger Wandlungsbereitschaft. Oder anders ausgedrückt die kontinuierliche Umweltbeobachtung.

## **8.8 Erfolgsfaktoren und -indikatoren**

Bezogen auf die in Kapitel 6.1. zitierten wesentlichen Erfolgsfaktoren, wie die Schulung und die Beteiligung der Mitarbeiter, eine ausreichende Information und Kommunikation im laufenden Prozess, eine Führung mit klaren Ziel- und Zeitvorgaben und das sichtbare Vorleben der Veränderung durch die Führungskräfte vor allem des mittleren und unteren Managements, ist der Autor optimistisch. Allerdings gibt es kein mittleres und unteres Management, sondern im engeren Sinne lediglich einen Geschäftsführer, den man als Vertreter des

---

<sup>262</sup> Wie bereits zitiert bspw. der Hinweis von Simon zum „Abschluss“ von Veränderungen, in Simon: Gemeinsam sind wir blöd, 2009, Seite 273

Managements der GPZE GmbH ansehen kann. Einer Schlüsselrolle kommen somit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu, die in ihren Teams Vorbildfunktion haben. Hier sollte in der weiteren Konzipierung der Veränderung große Achtsamkeit entwickelt werden und ggf. Gespräche zu führen sein. Unabhängig von den genannten Indikatoren der Zusammenfassung, sollte auf stattfindende „mikropolitische Spiele“ bzw. Motive der Opponenten geachtet werden und analysiert werden: Macht sich Widerstand breit, weil eine Bedrohung oder Unsicherheit empfunden wird, weil ggf. Werte in Frage gestellt werden oder wird opponiert, weil Machtfragen gestellt werden oder bspw. die neue Geschäftsführung getestet werden soll?

Bezogen auf die Forderung nach Partizipation und Qualifikation kann aber bezogen auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der GPZE GmbH von einer guten Ausgangslage gesprochen werden. Es wurde im Theorieteil ausgeführt, dass insbesondere in Zusammenhang mit eher anspruchsvollen Modellen des Change Managements wie der der Organisationsentwicklung oder der der lernenden Organisation ein hoher Grad an Reflexionsfähigkeit und Kooperationsbereitschaft der Beteiligten erforderlich ist. Vor dem Hintergrund des Selbstverständnisses und der beruflichen Tätigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der GPZE GmbH sollte davon ausgegangen werden. Es wird sich nur zeigen müssen, ob jenseits der Reflexion von Beziehungskonstrukten der Strukturbezug gesehen werden kann. In der sozialen Arbeit neigen mitunter die dort Tätigen dazu, vieles am persönlichen Bezugsrahmen fest zu machen. Hinweise auf strukturelle Defizite in Organisationen, die mitverantwortlich für die Belastung Einzelner sein können oder aber die organisationale Trägheit fördern, da Entscheidungen erschwert werden, gibt es zahlreich.

In der Konzipierung der weiteren Prozessschritte sind dementsprechend Reflexionsschleifen einzubauen, die immer wieder (zirkuläre) Fragen formulieren. Beispiele könnten sein: Was muss passieren, damit wir uns verändern können (nicht verändern müssen)? Woran könnte ein Außenstehender erkennen, dass wir uns verändert haben? Woran können wir erkennen, dass wir erfolgreicher (organisiert) aufgestellt sind? Woran können unsere Kunden erkennen, dass wir uns im Positiven Sinne verändert haben? Wie merken unsere Konkurrenten, dass wir uns verändert haben?



Erfolg ist natürlich, wenn die GPZE GmbH auch künftig a) ein fachlich gutes und kundenorientiertes Angebot machen kann, dieses entsprechend nachgefragt wird und b) dies sich in positiven Zahlen ausdrückt. Denn auch das Non-Profit-Unternehmen GPZE GmbH ist ein Wirtschaftsunternehmen und kann nur mit Geld wirtschaften und muss um Erfolge künftig zu intendieren ab und an, nicht wenig Geld investieren.

## 8.9 Grenzen der Planbarkeit

In Zusammenhang mit unterschiedlichen Veränderungskonzepten gibt es unterschiedliche Ansichten über die Planbarkeit. Schon bezogen auf unterschiedliche Organisationsmodelle wurde von Merchel (s.o.) von Steuerungsoptimismus und Steuerungspessimismus gesprochen. Simon führt aus: „Sie (er meint die Führungskräfte, Anmerkung des Autors) befinden sich in der paradoxen Situation, dass sie den nicht zielgerichteten Gesetzmäßigkeiten evolutionärer, d.h. selbstorganisierter, Prozess unterworfen sind und gleichzeitig Prozesse zielgerichtet organisieren müssen.“<sup>263</sup>

Ohne hier noch einmal auf systemische Sichtweisen eingehen zu wollen, es gibt sowohl den „Bing Bang“ in der Unternehmenstransformation im Zuge einer Krise, andererseits weisen die „Systemiker“ zurecht auf die Gesetzmäßigkeiten biologischer oder eben sozialer Systeme hin. Phasenmodelle, Prozessbeschreibungen und Projektpläne helfen. Aber nicht immer läuft alles nach Plan. Hinzu kommt, dass die Praxis eine Organisation „überholen“ kann. Anpassungen können dann nicht langfristig geplant werden. Planung ist möglich, wenn genügend Zeit vorhanden ist, wenn die Möglichkeit besteht, aus Fehlern zu lernen. Gar nichts zu tun kann „tödlich“ sein. Nicht umsonst wird in der Beschreibung von Marktgeschehen auf Selektion hingewiesen.

Dies soll aufgrund der gemachten Erfahrungen und der Theoriereflexion aber kein Plädoyer gegen Planungen sein. Planungen sind notwendig, um komplexe Anforderungen zu reduzieren, fassbar zu machen, durch Festlegungen, Fehler

---

<sup>263</sup> Simon: Gemeinsam sind wir blöd, 2009, Seite 253

überhaupt erst zu erkennen. Ein systemisches Denken kann helfen, nach zu forschen, nicht zu verzweifeln, wenn der Plan nicht nach Plan verläuft.

Deutlich ist zudem geworden, dass neben der ausgiebigen Analyse der Ausgangslage und möglicher Projektplanungen von Prozessschritten den Begleitprozessen hinsichtlich der „weichen“ Faktoren eine hohe Bedeutung zukommt. Begleitung durch externe Beratung, Supervisionsprozesse und Coaching erscheinen überaus sinnvoll, um „alle“ mitzunehmen. Es kann sich ein Unternehmen wie die GPZE GmbH nicht leisten, dass einzelne und Gruppen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Veränderungsschritte nicht nachvollziehen und in Widerstand und Ablehnung verharren. Die Bedeutung des Erfolgsfaktors Mensch ist zu groß (nicht nur im Veränderungsprozess sondern in der Leistungserbringung an sich!). Die Vergleichbarkeit von Konzepten des Change Managements ist somit auch auf ihre „Branchentauglichkeit“ zu überprüfen.

## **9 Ausblick**

Eine Leitbilddiskussion in der GPZE GmbH wurde vorerst vertagt, da zuvor eine Diskussion über Veränderungsbedarf und Veränderungsziele erfolgen soll. Die Bearbeitung der Handlungsfelder des Change Managements schließt gleichwohl eine Leitbildentwicklung mit ein. Die GPZE GmbH hat ihre Geschichte, vor dessen Hintergrund eine Weiterentwicklung des Leitbildes und des Unternehmens erfolgt und erfolgen wird. Mit der HGSP als Gesellschafter wird es immer um die Verwirklichung gemeindenaher und sozialer Psychatriekonzepte gehen. Jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben gar nicht mehr den Bezug zur antiinstitutionellen Bewegung der 70er Jahre des 20. Jahrhunderts. Dies muss einerseits vermittelt werden und andererseits der Bezugsrahmen deutlich werden, der vor allem gemeindenaher und soziale Alternativen für die Betroffenen zu den psychiatrischen Anstalten forderte und fordert. Mit dem Paradox in einer Organisation zu arbeiten und für die Organisation der Arbeit, Regeln von Organisationen zu integrieren, sind alle dort Beschäftigten konfrontiert. Unabhängig von einer allgemeinen

Kundenorientierung gilt insbesondere für die Sozialpsychiatrie, dass „Bestandsinteressen“ des Unternehmens (bzw. der Organisationsmitglieder!) nicht die Form der angebotenen Hilfen bestimmen sollen.

Bezogen auf die Organisationsform besteht Handlungsbedarf und Spielraum.

Die Fragen die zu beantworten sind, sind vom Autor skizziert worden.

Es geht um Autonomie und Gemeinsamkeiten, um Prozesse und Entscheidungen, um zentrale Kompetenzen und dezentrales Handeln.

Dadurch, das bisherige Formen der Leistungserbringung und Standorte in Frage gestellt sind, ergeben sich *Chancen*. Einerseits dezentral arbeitende Teams, die nicht nur wegen der Kommunikation und den Möglichkeiten von Aushandlungsprozessen eine Größe von 8 – 12 Personen haben sollten. Aufgrund der alltäglichen Arbeitsgestaltung und Fragen der Krankheits- und Urlaubsvertretung erscheint diese Größe optimal. Diese Teams müssen in Teilen autonom Handeln, Verantwortlichkeiten regeln, unternehmerisch denken, Bezüge zur Umwelt gestalten, in Netzwerken arbeiten und Teile der Autonomie an die Organisation abgeben. Wie in den Zielen für die Veränderung formuliert, müssen vor allem Kernprozesse der Wertschöpfung verantwortlich geregelt und zur Gesamtorganisation zurück gekoppelt sein. Dazu gehören Fragen der „Belegung“ bzw. Auslastung der Betriebsteile vor dem Hintergrund künftiger unterschiedlicher Preisgestaltungen und die damit verbundenen Fragen der Personalauslastung und -planung. Entweder wird es Prozessbevollmächtigte geben müssen oder Leitungsstrukturen für die dezentralen Einheiten.

Andere Themen wie Öffentlichkeitsarbeit, Gremienarbeit, gemeinsame Dokumentationssysteme, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung könnten ggf. in netzwerkartigen Arbeitsgruppen der Organisation, besetzt mit den jeweiligen „Experten“ der jeweiligen Teams zu diesem Thema sein. Verbindlicher Informationsaustausch, sowie Einbeziehung der Geschäftsführung je nach Bedeutung der jeweils zu bearbeitenden Frage sind selbstverständlich. Dies wäre eine Mischform aus Verantwortungsträgern und dezentraler Handlungskompetenz, die im Leitbild, in Zielvereinbarungen und Prozessbeschreibungen zu verankern wäre. Im Rahmen personalintensiver Arbeit mit Menschen in psychischen Notsituation muss zudem ein künftiges Organisationsmodell zur Entlastung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

beitragen. D.h. einerseits muss die Organisation und Strukturierung von Steuerungs- und Führungsprozessen möglichst effektiv erfolgen im Sinne von wenig Bindung an Personalressourcen, andererseits kann im oben skizzierten Modell die Verteilung von Aufgaben im Rahmen der Organisation zu mehr Arbeitszufriedenheit führen: Übernahme und Beteiligung vieler als eine Art „Psychohygiene“ im Leistungserbringungsprozess. Die Alternative könnte nur eine sehr straffe, effektive und mit viel sozialer Kompetenz ausgestattete mittlere Hierarchieebene sein, die die Fachkolleginnen und –Kollegen von möglichst vielen Fragen im Steuerungsbereich entlastet. Solch ein eher rationales Organisationsmodell birgt aber die Gefahr, mehr als andere Modelle in sich geschlossener zu sein mit all den negativen Folgen.

Eine Organisationsform muss zudem dem jeweiligen Entwicklungsschritt der Organisation angemessen entsprechen und im Rahmen von Fortentwicklung und Veränderung anpassungsfähig sein. D.h. ein Verständnis von Wandel und Veränderung sollte Bestandteil eines künftigen Leitbildes sein. Ein eher Offenes Organisationsmodell sollte die Zielvorstellung sein.

## **10 Zusammenfassung**

Es fängt an mit einem Unbehagen: Die Umwelt verändert sich, Konkurrenten werden erfahrener und zahlreicher, alte Strukturen einer Organisation sind nicht mehr tragfähig. Ausgehend hiervon kann gefragt werden, ob bezogen auf Organisationen, Unternehmen und speziell Non-Profit-Organisationen wie die GPZE GmbH erprobte Managementstrategien des Wandels hilfreich sind?

Sie sind hilfreich, wenn eine Auswahl getroffen werden kann, die passend ist und eher integrativen Charakter hat. Die Entwicklung der unterschiedlichen Konzepte zeigt zudem, dass sie zumeist „Kinder“ ihrer Zeit sind.

Um die Konzepte zu verstehen, muss und wurden unterschiedliche Organisationsmodelle skizziert. Wichtiger als das Festlegen auf ein Management Konzept des Wandels ist aus Sicht des Autors das Hintergrundwissen über das „Wesen“ von Organisationen und ihren Mitgliedern. Sozialwissenschaftliche Erkenntnisse bzw. Forschungen zum Thema

Veränderungsmanagement haben gezeigt, dass immer wieder der Faktor Mensch und deren Bereitschaft zur Verhaltensänderung von Bedeutung ist. Eine weitere wichtige Erkenntnis beruht auf den Eigengesetzlichkeiten von Organisationen und den Modellen über Entwicklung und Entwicklungsphasen von Organisationen. Hierdurch lässt sich der innere und äußere Veränderungsbedarf besser beschreiben.

**Change Management kann verstanden werden** als die Steuerung von Veränderung und als ein Konzept, das strukturelle, kulturelle, strategische und die individuelle Ebene der Organisation und seiner Mitglieder miteinbezieht. Unterschiedliche Ansätze empfehlen situationsbezogene Methoden, die mit dem äußeren und inneren Veränderungsdruck und den Ressourcen, Zeit, Wissen oder Lernbereitschaft und natürlich Geld korrespondieren.

Entscheidend für einen erfolgreichen Wandel ist die **Einsicht in die Veränderungsnotwendigkeit** möglichst vieler Organisationsmitglieder. Das braucht Zeit. D.h. nichts ist schlimmer, als die Diskussion über Veränderung und eine nötige Analyse vor sich her zu schieben. Anlass des Wandels sollte nicht erst die Krise des Unternehmens sein. Sie macht wohl den Bedarf offensichtlich, verhindert aber im ganz erheblichen Maß die Chance, die Betroffenen zu Beteiligten zu machen. Krisensanierung engt die Möglichkeiten eines Change Managements im erheblichen Maße ein. Mögliche und tatsächliche Widerstände bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sollten ernst genommen werden und auf ihre Ursachen untersucht werden. Geht es nur um unbegründete Befürchtungen aufgrund von Informationsdefiziten, oder um Vorbehalte aufgrund erwünschter Verhaltensveränderungen oder um begründete Existenzängste aufgrund von Arbeitsplatzabbau. Die jeweilige Intervention wird und sollte eine andere sein.

Die Analysephase der Veränderung sollte die intensivste Phase sein. Sind die nötigen Schritte bekannt, sollten die Ziele möglichst zeitnah bzw. in einem definierten Zeitrahmen umgesetzt werden. Möglichst konkrete und operationale Ziele sind ein weiterer wichtiger Baustein im Change Management.

Die hohe Bedeutung von emotionalen Komponenten im Veränderungsprozess zeigt zudem, dass von den Verantwortlichen ein gehöriges Maß an „Standing“ bezogen auf die Ziele der Veränderung abverlangt wird.

Für den Bereich des dritten Sektors bzw. die **Non-Profit-Organisationen** wurde skizziert, dass zum Teil ein erheblicher Nachholbedarf in der Integration

betriebswirtschaftlichen Denken und Handelns besteht. Die Handlungsfelder und Entwicklungslinien von Non-Profit-Organisationen wurden aufgezeigt. Das Change Management in Non-Profit-Organisationen ist den gesellschaftlichen Entwicklungen und der Verknappung öffentlicher Mittel geschuldet. Ging es in der Vergangenheit darum, Managementdefizite in NPOs teilweise als Folge alimentärer Finanzierungsformen und kameralistischer Strukturen durch ein strafferes Management zu entwickeln, sind inzwischen die Grenzen erreicht. Change Management wird in Non-Profit-Organisationen nicht erfolgreich sein können, wo der Kontakt zur Basis oder den Werten gänzlich verloren geht, wo für die Mitglieder der NPOs oder für Außenstehende nicht mehr erkennbar ist, worin die gesellschaftlichen, sozialen oder **ideellen Ziele** der betreffenden Organisation noch liegen. Konzepte der Veränderung sind vor diesem Hintergrund zu hinterfragen. Das muss und kann aber betriebswirtschaftliche Überlegungen nicht ausschließen.

Dabei spielt für Non-Profit-Organisationen wie die **GPZE GmbH** der Ökonomisierungsdruck in der sozialen Arbeit, der durch zunehmenden **Konkurrenzsituationen** gekennzeichnet ist eine erhebliche Rolle. In diesem Zusammenhang muss eine Organisation klären, ob sie allein ihrem Produkt („Wir haben immer eine gute Arbeit geleistet.“) und den „positiven“ Kräften eines Marktes vertrauen möchte im Sinne von Qualität zahlt sich aus oder proaktiv den Veränderungsprozess mitgestalten will.

Bezogen auf ein Veränderungsmanagement liegen Organisationen der sozialen Arbeit mit starken beziehungsorientierten Konzepten natürlich eher Konzepte des Change Managements, die insbesondere diese Komponente betonen. Untersuchungen haben gezeigt, dass die Berücksichtigung der weichen Faktoren im Veränderungsprozess zu den **Erfolgsfaktoren** zählen. Gleichwohl erscheint es mir hilfreich, dass gerade gemeinnützige Unternehmen den **Strukturbezug** reflektieren und sich auf eine externe Beratung einlassen, die gerade in diesem Zusammenhang eher blinde Flecken der Organisation beobachten kann als ihre Mitglieder. Auch Entscheidungsträger einer Organisation gehören dieser an und sind interne Beobachter oder Beobachter 1.Ordnung im Sinne einer systemischen Sichtweise. Insgesamt gilt allgemein: Das mehr Augenpaare auch mehr sehen und mehr Menschen mehr und unterschiedlich wahrnehmen. Die Bedeutung von **Wirklichkeits-**

**konstruktionen** in Organisationen und deren Notwendigkeit zur Veränderung, wenn sich die Umwelt verändert, wurde aufgezeigt. Einfacher ließe sich sagen, dass darüber ein Austausch und eine offene vorbehaltlose Reflexion in der Organisation wünschenswert und mit ein Erfolgsgarant für Veränderung ist.

Die Vielzahl der Themen der Veränderung bezogen auf die GPZE GmbH lässt den bevorstehenden Wandel umfangreich als Wandel 2. Ordnung erscheinen. Trotzdem ist der Autor davon überzeugt, dass eher ein **evolutionäres Verständnis von Wandel** im systemischen Sinne und ein **Verständnis von Unternehmensentwicklung** hilfreich sind.

Für die GPZE GmbH zeigt sich, dass durch den Zeitpunkt des Übergangs in der Geschäftsführung der Zeitpunkt gekommen ist, Veränderungen umzusetzen, die vor allem dem Prozess der Unternehmensentwicklung Rechnung tragen. Als Methode bietet sich eine Organisationsentwicklung an, die durch eine externe Beraterin wie beschrieben unterstützt wird.

Die Möglichkeiten des Change Managements für die GPZE GmbH liegen in einem beraterischen Prozess, der eine breite Partizipation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der GmbH unterstützen soll und den beschriebenen Anforderungen Rechnung trägt. Die Grenzen werden deutlich, wo Entwicklungen wie bei der Einführung integrativer Versorgungsverträge ein Management erfordern, dass ad hoc situationsangemessen reagiert. Veränderungen müssen dann im Nachhinein im Rahmen einer Organisationsentwicklung integriert werden.

# Anlagen

	Seiten
Anlage 1:	
<b>Checkliste für die Analysephase von Veränderungsprozessen</b>	<b>ii</b>
Anlage 2:	
<b>Organigramm GPZE GmbH 2008</b>	<b>iv</b>
Anlage 3:	
<b>Herbstworkshop 10.11.2010, Ablaufplanung</b>	<b>v</b>



## Anlage 1:

### Checkliste für die Analysephase von Veränderungsprozessen:

	Checkliste für die Analysephase	x
A 1	Wie sah die Geschäftsentwicklung in den letzten fünf Jahren aus?	
A 2	Wie sind die Entwicklungsprognosen für die nächsten fünf Jahre?	
A 3	Welche Kernkompetenzen sind derzeit im Unternehmen vorhanden und welche Kompetenzen sollten vorhanden sein?	
A 4	Wie stellt sich die Situation der verfügbaren finanziellen, personellen und materiellen Ressourcen heute und in Zukunft dar?	
A 5	Welches sind die kritischen Erfolgsfaktoren der Geschäftstätigkeit?	
A 6	Wodurch entstanden in der Vergangenheit Erfolge oder Misserfolge?	
A 7	Welche Chancen und Risiken ergeben sich aus der derzeitigen und der zu erwartenden Entwicklung der Märkte und der Wettbewerber?	
A 8	Welche Stärken und Schwächen weist das Unternehmen auf?	
A 9	Welche internen und externen Veränderungsimpulse sind festzustellen oder zu erwarten?	
A 10	Wie sieht die Unternehmensvision aus, und wie konkret sind die Vorstellungen über die Zukunft?	
A 11	Wie sehen die mittel- und langfristigen Unternehmensziele aus?	
A 12	Ergibt sich aus der derzeitigen Unternehmenssituation ein akuter Handlungsbedarf, um die Zukunftsfähigkeit zu sichern?	
A 13	Existiert überhaupt ein konkreter Veränderungsbedarf, und worin genau besteht dieser Handlungsbedarf?	
A 14	Wie lässt sich der identifizierte Handlungsbedarf anhand der beiden Kriterien „wichtig“ und „dringlich“ priorisieren?	

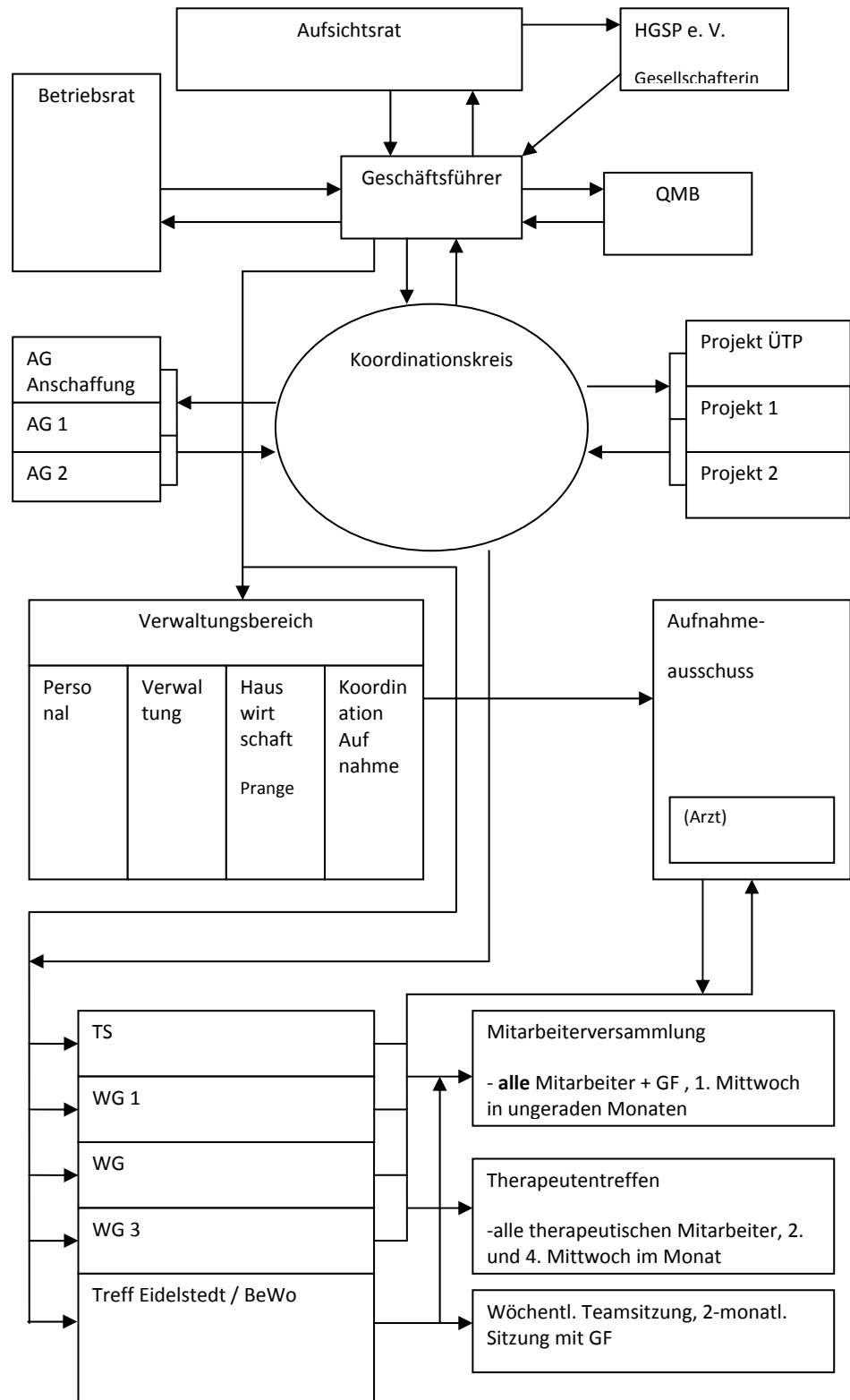
<b>A15</b>	Welche positiven und negativen Erwartungen verbinden die Mitarbeiter/- innen mit einem Unternehmenswandel?	
<b>A16</b>	Wie sind die Wandlungsfähigkeit und die Wandlungsbereitschaft der Mitarbeiter/ -innen einzuschätzen?	
<b>A17</b>	Gab es in der Vergangenheit Widerstände gegen Veränderungen und falls ja, woraus resultieren und wie intensiv waren diese Widerstände?	
<b>A18</b>	Wer ist von den Veränderungen voraussichtlich betroffen, und welche Interessen und Bedürfnisse haben die Betroffenen?	
<b>A19</b>	Wie stellen sich die Kräfteverhältnisse (Promotoren- Opponenten) im Hinblick auf einen weit reichenden und tief greifenden Veränderungsprozess dar?	
<b>A20</b>	Ist im Unternehmen genügend Know-how für die Planung und Durchführung von weit reichenden und tief greifenden Veränderungsprozessen dar?	
<b>A21</b>	Sollen erforderlichenfalls externe Berater eingebunden werden?	
<b>A22</b>	Welchen Anforderungen müssen die externen Berater gerecht werden, und welche Rolle sollen sie übernehmen?	
<b>A23</b>	Haben die Berater nachweisbar ausreichende Erfahrungen in der Begleitung von Veränderungsprozessen?	
<b>A24</b>	Sind die Berater aufgrund ihrer Philosophie und Denkweise tatsächlich in der Lage, die „harte“ und die „weiche“ Seite des Wandels ausreichend miteinander zu verzahnen?	
<b>A25</b>	Wie sehen die Rahmenbedingungen für einen Veränderungsprozess aus (z. B. Analyse, mögliche Zeit- und Budgetbeschränkungen, Mitarbeiterpräferenzen, Machtverteilung)?	
<b>A26</b>	Welcher Personenkreis ist überhaupt von den Veränderungen betroffen?	
<b>A27</b>	Gibt es im Unternehmen oder seinem Umfeld „Best-Practices“, die als Vorbild für den eigenen Wandelprozess dienen können?	
<b>A28</b>	Wie verlaufen die Entscheidungsprozesse bei weit reichenden und tief greifenden Veränderungsprozessen im Unternehmen?	

Quelle:

**Leiser/ Vahs: Change Management in schwierigen Zeiten – Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Veränderungsprozessen,**  
Wiesbaden 2003

## Anlage 2:

### Organigramm GPZE GmbH 2008



Quelle: GPZE GmbH, Stand 2008

## Anlage 3

### Herbstworkshop 10.11.2010, Ablaufplanung

## / Ablauf des Herbstworkshops am 10.11.2010

### /Stichworte zum Herbstworkshop 2010 / GPZE 10. November 2010 im Rauhen Haus

Die Diskussion um ein „Leitbild“ wird für den Workshop mit folgenden Grundfragen präzisiert:

- Was leitet uns heute? Was davon explizit und was implizit?
- Was leitet uns zukünftig?

Im Vordergrund des Tages steht das Prinzip der Inventur,

- eine Binneninventur und
- eine Außeninventur über Einflussfaktoren, Trends in Politik, bei Kostenträgern, bei Konkurrenten und anderes.

Es ist das Ziel, dass der Workshop das Denken, das Austauschen, das Werten ermöglicht, ohne dass dadurch der Anspruch entsteht, dass das, was gesagt wird, auch sein müsste oder mit dem Diskutieren automatisch Ansprüche nach Realisierung entstehen.

Es geht um das „Ertasten“ von Varianten bei MitarbeiterInnen und in der Organisation, die überlegenswert sind, um sich auf zukünftige Herausforderungen einzustellen. Auch hier gilt, dass die Moderation dafür sorgt, dass daraus kein Ergebniszwang entsteht.

Ziel des Workshops ist es ein Klima zu erzeugen, in dem Veränderungen diskutiert werden können und in dem Sprachelemente gefunden werden für den weiteren internen Diskurs.

Statt einer defizitorientierten Eigensicht sollen Handlungsbedarfe der GPZE benannt werden.

**Ein Frühjahrsworkshop könnte dann ein nächster Schritt sein.**

**/ Eckpunkte des Ablaufes** (der konkrete Ablauf wird vor Ort noch einmal dargestellt):

1. Begrüßung und erster Input über die Außenwelt durch Hr. Kiel  
Verarbeitung und Diskussion in Gruppen, unterstützt durch Moderationsfragen, die Frau Wulff eingibt
2. Zweiter Input „ASMK-Prozess“ durch Hr. Krüger  
Zweite vertiefende oder ergänzende Gruppenarbeitsphase begleitet von Moderationsfragen. Für den zweiten Input gibt es „Hörhilfen“, d.h. Fragestellungen, die bei der Aufnahme der Inhalte lenkend und leitend wirken sollen.
3. Austausch im Plenum

Der anschließende Prozess wird vor Ort entwickelt. Ggf. gibt es noch einen Input von Frau Wulff zum Thema *organisatorische Leistungsfähigkeit und Steuerbarkeit*.

Ich hoffe, dass diese Gedanken unsere Diskussion der letzten Woche wiedergeben und freue mich morgen auf Ihren Herbstworkshop 2010.

Für die Protokollierung wird Frau Christiane Ulrich mich begleiten, so dass Sie zeitnah ein arbeitsfähiges Protokoll erhalten

Beste Grüße

Vera Wulff

## Literaturverzeichnis:

- **Agrys, Chris: Double-loop learning in organizations**, Harvard Business Review, 55(5), Seiten: 115-125, **1977**
- **Bachert, Robert und Vahs Dietmar: Change Management in Nonprofit-Organisationen**, Schäffer- Poeschel Verlag Stuttgart, **2007**
- **Baecker, Dirk: Organisation als System**, Suhrkamp Verlag Frankfurt am Main, 1. Auflage, **1999**
- **Badelt, Christoph; Meyer, Michael; Simsa, Ruth (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation**, Strukturen und Management, Schäffer- Poeschel Verlag Stuttgart, 4. Auflage, **2007**
- **Bateson, Gregory: Ökologie des Gesites**, Suhrkamp Taschenbuch Verlag Wissenschaft, Frankfurt am Main, 8. Auflage, **2001**
- **Berner, Winfried: Change! 15 Fallstudien zu Sanierung, Turnaround, Prozessoptimierung, Reorganisation und Kulturveränderung**, Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart, **2010**
- **Doppler, Klaus, Lauterberg, Christoph: Change Management – Den Unternehmenswandel gestalten**, Campus Verlag Frankfurt am Main, 12. aktualisierte und erweiterte Auflage, **2008**
- **Glasl, Friedrich, Lievegoed, Bernard: Dynamische Unternehmensentwicklung – Wie Pionierbetriebe und Bürokratien zu Schlanken Unternehmen werden**, Verlag Freies Geistesleben Stuttgart, 2. Auflage, **1996**
- **Glatz, Hans, Graf-Götz, Friedrich: Handbuch Organisation gestalten - Für Praktiker aus Profit- und Non-Profit-Unternehmen, Trainer und Berater**, Beltz Verlag, Weinheim und Basel, **2007**
- **Goffman, Erving: Asyle - Über die soziale Situation psychiatrischer Patienten und anderer Insassen**, Frankfurt am Main: Suhrkamp **1973**
- **Greiner, Larry E.: Evolution and Revolution as Organizations Grow**, Harvard Business Review, 50(4), Seiten 37-46
- **Heimerl, Peter, Meyer, Michael: Organisation und NPOs**, in: **Badelt, Christoph (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation – Strukturen und Management**, Schäffer Poeschel Verlag Stuttgart, 4. Auflage, **2007**
- **Kotter, John P.: Chaos Wandel Führung – Leading Chance**, Econ Verlag Düsseldorf, deutsche Ausgabe, **1997**

- **Kraft**, Peter B.: NLP-Übungshandbuch für Anwender, Paderborn, **2004**
- **Kühl**, Stefan: **Das Regenmacher Phänomen**, Campus Verlag Frankfurt am Main, **2000**
- **Kraus**, Georg, **Becker-Kolle**, Christel und **Fischer**, Thomas: **Handbuch Change-Management**, Steuerung von Veränderungsprozessen in Organisationen – Einflussfaktoren und Beteiligte – Konzepte, Instrumente und Methoden, Cornelsen Verlag Berlin, 1. Auflage, **2004**
- **Krüger**, Wilfried: **Excellence in Change** – Wege zur strategischen Erneuerung, Gabler Verlag Wiesbaden, 2. Auflage **2002**
- **Kruse**, Peter: **next practice – Erfolgreiches Management von Instabilität** – Veränderung durch Vernetzung, Gabal Verlag Offenbache, 3. Auflage, **2005**
- **Leiser**, Wolf; **Vahs**, Dietmar: **Change Management in schwierigen Zeiten** – Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Veränderungsprozessen, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, **2003**
- **Lewin**, Kurt: **Group decision an social change**, in: Maccoby/ Newcomb/ Hartley (Hrsg.): Readings in social psychology, 3. Auflage, New York, Seiten 197-211, **1958**
- **Maslow**, Abraham H.: Motivation und Persönlichkeit, Olten, **1977**
- **Merchel**, Joachim: **Leitung in der Sozialen Arbeit**, Grundlagen der Gestaltung und Steuerung von Organisationen, Juventa Verlag Weinheim und München, **2004**
- **Merchel**, Joachim: **Organisationsgestaltung in der Sozialen Arbeit**, Grundlagen und Konzepte zur Reflexion, Gestaltung und Veränderung von Organisationen, Juventa Verlag Weinheim und München, **2005**
- **Merchel**, Joachim: **Sozialmanagement**, Eine Einführung in Hintergründe, Anforderungen und Gestaltungsperspektiven des Managements in Einrichtungen der Sozialen Arbeit, Juventa Verlag Weinheim und München, 3. überarb. Auflage, **2009**
- **Piaget**, Jean: **Biologie und Erkenntnis**, Fischer Taschenbuch, Frankfurt am Main, 1983
- **Schein**, Edgar H.: Coming to an new awareness of organizational culture, in: Sloan Management Review 25 (2), Seiten 3-16, **1984**
- **Schein**, Edgar H.: Process Consultations: Its Rules in Organisation Development, Addison Wesley, Boston, 2. Auflage, **1988**
- **Schreyögg**, Georg: **Organisation** – Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, Gabler Verlag, Wiesbaden, 5. Auflage, **2008**

- **Senge, Peter M.: Die fünfte Disziplin, Kunst und Praxis der lernenden Organisation, Klett Cotta Stuttgart, 3. Auflage, 1996**
- **Simon, Fritz B.: Einführung in die Systemtheorie und Konstruktivismus, Carl Auer Verlag Heidelberg, 3. Auflage, 2008**
- **Simon, Fritz B.: Einführung in die systemische Organisationstheorie, Carl Auer Verlag Heidelberg, 2. Auflage, 2009**
- **Simon, Fritz B.: „Gemeinsam sind wir blöd!? – Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten, Carl Auer Verlag, Heidelberg, 3. Auflage, 2009**
- **Stahle, Wolfgang H.: Management, Verlag Franz Vahlen München, 8. Auflage 1999**
- **Steinmann, Host und Schreyögg, Georg: Management – Grundlagen der Unternehmensführung, Gabler Verlag Wiesbaden, 6. Auflage 2005**
- **Stolzenberg, Kerstin, Heberle, Krischan: Change Management, Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren, Springer Verlag Heidelberg, 2. überarbeitete Auflage 2009**
- **Tergeist, Gabriele: Führen und Leiten in psychiatrischen Einrichtungen, Psychiatrie Verlag Bonn, 2001**
- **Türk, Klaus: Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung, Ein Trend Report, Ferdinand Enke Verlag Stuttgart, 1989**
- **Vahs, Dietmar: Einführung in die Organisationstheorie und – praxis, Stuttgart, 5. Auflage 2005**
- **Vahs, Dietmar, Weiand, Achim: Workbook Change Management, Schäffer Poeschel Verlag Stuttgart, 2010**
- **Von Eckardstein, Dudo und Zauner, Alfred: Veränderungsmanagement in NPOs, in: Badelt, Christoph (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation – Strukturen und Management, Schäffer Poeschel Verlag Stuttgart, 4. Auflage 2007**
- **Welsch, Christina: Organisationale Trägheit und ihre Wirkung auf die strategische Früherkennung von Unternehmenskrisen, Gabler Verlag Wiesbaden, 1. Auflage, 2010, Dissertation TU Berlin 2009**
- **Wimmer, Rudolf: Organisation und Beratung, Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis, Heidelberg, 2004**

### Studienbriefe:

- **Bassarak, Herbert: Organisationsentwicklung: Träger Sozialer Arbeit,** Organisationsanalyse und –entwicklung, Hochschulverbund Distance Learning, Studienbrief 2-020-1203, 1. Auflage **2001**
- **Beck, Reinhilde/ Schwarz, Gotthart: Personalführung – eine Managementaufgabe von strategischer Bedeutung** - Führen im Zeichen des Organisationswandels und neuer Steuerungskonzepte, Hochschulverbund Distance Learning, Studienbrief 2-020-1402, 2. Auflage **2008**
- **Engelhardt, Hans Dietrich: Zur Entwicklung problemangemessener Organisationsstrukturen,** Organisation und Management, Hochschulverbund Distance Learning, Studienbrief 2-020-1002, Brandenburg, 1. Auflage **2000**
- **Kolhoff, Ludger: Organisationsanalyse,** Hochschulverbund Distance Learning, Studienbrief 2-020-1201, Brandenburg, 2. Auflage **2005**
- **Kolhoff, Ludger: Ziele, Modelle und Methoden der Organisationsentwicklung,** Organisationsanalyse und –entwicklung, Hochschulverbund Distance Learning, Studienbrief 2-020-1202, Brandenburg, 2. Auflage **2009**
- **Pfeiffer, Alexander: Managementkonzepte auf dem Prüfstand,** Organisation und Management, Hochschulverbund Distance Learning, Studienbrief 2-020-1003, Brandenburg, 1. Auflage **2001**
- **Schwarz, Gotthart, Beck, Reinhilde: Bestandsaufnahme einer Organisation und Leitbildentwicklung** – Optimierung von Leitungshandeln, Hochschulverbund Distance Learning, Studienbrief 2-020-1302, Brandenburg, 1. Auflage, **2000**
- **Schwarz, Gotthart, Beck, Reinhilde: Der Sozialbetrieb als ökonomisches und soziales System** – Optimierung von Leitungshandeln, Hochschulverbund Distance Learning, Studienbrief 2-020-1301, Brandenburg, 1. Auflage, **2000**
- **Schwarz, Gotthart, Beck, Reinhilde: Organisationswandel und Management sozialer Dienstleistungen,** Dienstleistungsorganisation als Managementorganisation, Hochschulverbund Distance Learning, Studienbrief 2-020-0201, Brandenburg, 2. Auflage, **2004**
- **Schwarz, Gotthart, Beck, Reinhilde: Leadership: Grundeinstellungen – Führungsebenen – Führungsinstrumente,** Führen im Zeichen des Organisationswandels und neuer Steuerungsinstrumente, Hochschulverbund Distance Learning, Studienbrief 2-020-1403, Brandenburg, 2. Auflage, **2008**



- **Wöhrle, Armin: Was ist eine Organisation?** Organisation und Management, Hochschulverbund Distance Learning, Studienbrief 2-020-1001, Brandenburg, 1. Auflage **2000**
- **Wöhrle, Armin: Organisationen als reformresistente Gebilde,** Organisationen zwischen rastlosem Stillstand und Wandel oder das Eigenleben von Organisationen, Hochschulverbund Distance Learning, Studienbrief 2-020-1101, Brandenburg, 1. Auflage **2000**
- **Wöhrle, Armin: Organisationswandel als Kulturwandel,** Organisationen zwischen rastlosem Stillstand und Wandel oder das Eigenleben von Organisationen, Hochschulverbund Distance Learning, Studienbrief 2-020-1102, Brandenburg, 1. Auflage **2001**

#### **Aufsätze, Empfehlungen, Gutachten, Vorträge u. a.:**

- **85. Arbeits- und Sozialministerkonferenz am 13./ 14. November 2008 in Hamburg: TOP 5.1, Beschluss Weiterentwicklung der Eingliederungshilfe für Menschen mit Behinderungen**
- **87, Arbeits- und Sozialministerkonferenz am 20./21. Oktober in Wiesbaden: Beschlussvorschlag „Weiterentwicklung der Eingliederungshilfe für Menschen mit Behinderungen, Stand 14.9.2010**
- **Brüning-Tyrell, Heike, RA: Die Zukunft der Eingliederungshilfe und die Auflösung des Systems ambulanter und stationärer Hilfen im SGB XII,** Bestandsaufnahme und Auswirkungen auf Leistungserbringer und Menschen mit Behinderungen aus rechtlicher Sicht, Kurzgutachten, vorgelegt am 6. Februar **2009**
- **Buestrich, Michael; Wohlfahrt, Norbert: Die Ökonomisierung der Sozialen Arbeit, 2008,** in: Aus Politik und Zeitgeschichte, Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament, Nr. 12- 13/2008, 17. März 2008
- **Bundesarbeitsarbeitsgemeinschaft der überörtlichen Träger der Sozialhilfe/ BAGüS: Entwicklung der Fallzahlen in der Eingliederungshilfe, 3.** Erhebung der überörtlichen Träger der Sozialhilfe, Münster, Stand 20.01.2010
- **Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg – 19. Wahlperiode, Drucksache 19/1475, Anlage 2: Mittelabfluss in den Titeln der Eingliederungshilfe 2000 – 2007**
- **Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg – 19. Wahlperiode, Drucksache 19/1598, Ambulantisierung der Eingliederungshilfe, 28.11.2008**

- **Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e. V., 17. Juni 2009:** Empfehlungen des Deutschen Vereins zur Bedarfsermittlung und **Hilfeplanung in der Eingliederungshilfe** für Menschen mit Behinderungen, DV 06/09 AF IV
- **Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e. V., 13. Juni 2007:** Verwirklichung selbstbestimmter Teilhabe behinderter Menschen! Empfehlungen zur Weiterentwicklung zentraler Strukturen in der Eingliederungshilfe, DV 13/07 AF IV
- **Eisenreich, Thomas: Stakeholder Relationshipmanagement in der Evangelischen Stiftung Alsterdorf** : Fachbeiträge der Bank für Sozialwirtschaft unter: <http://www.sozialbank.de> (Publikationen: BfS Informationen 4/2010).
- **Freie und Hansestadt Hamburg:** Hamburgisches Gesetz zur Förderung der Wohn- und Betreuungsqualität älterer, behinderter und zur Betreuung angewiesener Menschen (**HmbWBG**) Februar **2010**
- **Gesundheitswirtschaft Hamburg: Präsentation 21.10.2010**
- **Georg- Wiese, Axel: Zur Entwicklung der Eingliederungshilfe –** Personenzentrierte & sozialräumliche Hilfen: Zwei Seiten einer Medaille, in standpunkt sozial, Ausgabe 3/2009, Seiten 107 – 110
- **Röh, Dieter: Möglichkeiten und Grenzen sozialräumlicher Angebote in der Gemeindepsychiatrie,** Literaturanalyse und Diskussion möglicher Ansatzpunkte für eine sozialräumliche Ausgestaltung psychiatrischer Hilfen im Bereich der Eingliederungshilfe in Hamburg, Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, **2010**
- **Rosselet, Claude: Organisation als aufgabenorientiertes soziales System,** Inscena Systemische Beratung GmbH, Aufsatz, **2005**
- **Ruprecht, Thomas (TK Versorgungsmanagement): Integrierte Versorgung als Chance für die Gemeindepsychiatrie,** Vortrag und Power Point Präsentation im Rahmen der AG Reha Sitzung in Hamburg am **4.3.2010**
- **Stiftung Freundeskreis Ochsenzoll/ Nussknacker e.V.: IV NWpG -** Integrierte Versorgung – Netzwerk psychische Gesundheit - **Nr. 2, November 2010**
- **Vahs, Dietmar: Mangement Summary: Change Management in schwierigen Zeiten -** Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Veränderungsprozessen, Change Management Institut, Esslingen, **2004**
- **Vertragskommission SGB XII (VK SGB XII) der Freien und Hansestadt Hamburg vom 11.02.2010:** Beschluss zur Weiterentwicklung der Eingliederungshilfe und zur Entwicklung der Vergütungen 2010 bis 2012

- **Vorschlagspapier der Bund- Länder- Arbeitsgruppe „Weiterentwicklung der Eingliederungshilfe für Menschen mit Behinderungen“ der ASMK – Entwurf Stand: 3. September 2008**
- **Zechert, Christian, Faulbaum- Decke, Wolfgang, Floeth, Thomas, Greuèl, Marius, Kleinschmidt, Martin, Schädle, Josef: Integrierte Versorgung in der Gemeindepsychiatrie – jetzt!**, in: Sozialpsychiatrische Informationen Nr. 127, Heft 1 2010, 34. Jahrgang, Rundbrief der Deutschen Gesellschaft für Soziale Psychiatrie e.V.

**Internet: (Stand 20. Januar 2011)**

- **Arbeits- und Sozialministerkonferenzen (ASMK) der Bundesländer, Ergebnisse:**  
[http://www.asmk2010.hessen.de/iri/HSM\\_Internet?cid=bdfc168890461b23e78a7664dce3035c](http://www.asmk2010.hessen.de/iri/HSM_Internet?cid=bdfc168890461b23e78a7664dce3035c)
- **Bank für Sozialwirtschaft: Fachbeiträge:**  
<http://www.sozialbank.de>
- **Berner, Winfried und Kollegen: Die Umsetzungsberatung: Der Change Guide,**  
<http://www.umsetzungsberatung.de/>
- **Bormann, Hans- Werner: Die vier Phasen eines Veränderungsprozesses,** Wissensmanagement online, Ausgabe Januar 2008:  
[http://www.wissensmanagement.net/online/artikel.shtml?art\\_id=8](http://www.wissensmanagement.net/online/artikel.shtml?art_id=8)
- **Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg: Drucksachen und Parlamentsdatenbank:**  
[http://www.hamburgische-buergerschaft.de/cms\\_de.php?templ=info\\_sta.tpl&sub1=387&sub2=405&cont=415](http://www.hamburgische-buergerschaft.de/cms_de.php?templ=info_sta.tpl&sub1=387&sub2=405&cont=415)
- **Bundesarbeitsgemeinschaft der Überörtlichen Sozialhilfeträger (BAGüS):**  
<http://www.lwl.org/LWL/Soziales/BAGues/Veroeffentlichungen/>
- **Das Rauhe Haus: Jahresbericht - Aus der Arbeit des Rauhen Hauses 2006 – 2008,**  
[http://www.rauheshaus.de/uploads/media/RH\\_JB\\_06-08\\_01.pdf](http://www.rauheshaus.de/uploads/media/RH_JB_06-08_01.pdf)
- **Deutscher Corporate Governance Kodex:**  
<http://www.corporate-governance-code.de>
- **Deutsche Gesellschaft für Soziale Psychiatrie e.V.:**  
<http://www.psychiatrie.de/dgsp/>

- Gesundheitswirtschaft Hamburg: [www.gwhh.de](http://www.gwhh.de)
- Globalrichtlinien zu § 54 Abs. 1 SGB XII in Verbindung mit § 55 Abs. 1 und 2 Nr.3 und 6 SGB IX in Hamburg (Leistungsform PPM):  
<http://www.hamburg.de/gl-sgbxii-54/126384/54-55-ppm.html>
- GPZE GmbH: [www.gpze.de](http://www.gpze.de)
- Institut für Change Management (Hochschule Esslingen):  
<http://www.hs-esslingen.de/de/hochschule/fakultaeten/betriebswirtschaft/labore-institute/institut-fuer-change-management-und-innovation-cmi>
- Online Verwaltungslexikon:  
<http://www.olev.de>
- Organisationen brauchen Spannung, Tagung Berlin: 15. – 17.11.2007, Baecker, Dirk; Simon, Fritz B.; Wimmer, Rudolf: Video Beiträge:  
Quelle:  
<http://www.youtube.com/watch?v=ba2MZFuGVQM&feature=related>
- Schreyögg, Astrid: **Konzepte zur Analyse organisatorischer Prozesse**, Lehrbriefe, Internet - Quelle: <http://www.schreyoegg.de/content/view/74/35/>
- Simon, Fritz B.: „Gemeinsam sind wir blöd – aber auch genial“, Vortrag auf dem Kongress "Kollektive Intelligenz", Würzburg 28.–30. April 2006, MP 3 Datei, Carl Auer Verlag, Download Hörbar:  
<http://www.carl-auer.de/downloadbar/hoerbar/index.php?reihe=B00720>
- Statistisches Bundesamt: **Sozialhilfeausgaben 2008**, Pressemitteilung Nr. 314 vom 26.8.2009:  
[http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2009/08/PD09\\_314\\_221,templateld=renderPrint.psm](http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2009/08/PD09_314_221,templateld=renderPrint.psm)
- Stiftung Freundeskreis Ochsenzoll:  
<http://www.freundeskreis-ochsenzoll.de/>

#### Dokumente der GPZE GmbH bzw. HGSP e.V. :

- Bericht über den Jahresabschluss zum 31. Dezember 2009 der Gemeindepsychiatrisches Zentrum Eimsbüttel GmbH, Hamburg (kurz: **Bilanz der GPZE GmbH 2009**)
- Gesellschaftervertrag GPZE GmbH (Änderungsstand 29.07.2009)
- Geschäftsführervertrag vom 08.09.2008

- Geschäftsordnung des Aufsichtsrates der GPZE GmbH, 2005
- GPZE Strukturen Zusammenfassung, Papier der Geschäftsführung vom 22.07.2007
- Protokoll des Aufsichtsrates vom 26.03.2008
- Protokoll des Aufsichtsrates vom 01.12.2010
- Protokoll der Mitgliederversammlung der HGSP e.V. vom 16.06.2004
- Satzung der HGSP e.V. vom 10.01.1974 (Änderungsstand 17.4.2008)
- Sowie alle sonstigen Dokumente in Form von Protokollen der HGSP e.V. und GPZE GmbH, zu der der Autor uneingeschränkt Zugang hat.

#### **Protokolle der Organisationsberatung durch Frau Vera Wulff\*:**

\*Firma Vera Wulff, Organisationsberatung und Personalentwicklung, Hamburg

- Protokoll Beratung durch Frau Vera Wulf vom 21.10.2010
- Protokoll GPZE Herbstworkshop, 10.11.2010
- Protokoll GPZE, Auswertung des Herbstworkshops, 29.11.2010

#### **Sonstiges:**

- **DU DEN Band 5:** Das Fremdwörterbuch, Duden Verlag Mannheim–Zürich, 10. Akt. Auflage, **2010**

## Eidesstattliche Erklärung

„Hiermit erkläre ich, Helmut Krüger,  
wohnhaft: Bielfeldtstraße 12 in 22763 Hamburg,  
dass ich die vorliegende Masterarbeit mit dem Titel:  
Möglichkeiten und Grenzen des Change Managements in Non Profit  
Organisationen am Beispiel der GPZE GmbH,  
selbst verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel  
benutzt habe.“

---

Hamburg, den

Helmut Krüger

## Tabellarischer Lebenslauf

Name: **Helmut Krüger**

geboren am: 28. Mai 1963 in Herford/ Westfalen

Wohnort: Bielfeldtstraße 12 in 22763 Hamburg

Familienstand: verheiratet mit Anke Krüger,  
zwei Kinder

### Schulische Ausbildung

Aug. 69 – Juni 73 Besuch der städt. Grundschule Falkstraße in Herford

Aug. 73 – Juni 79 Geschwister- Scholl- Realschule in Herford,  
Fachoberschulreife

Aug. 79 – Juni 82 Friedrichs- Gymnasium in Herford,  
Allgemeine Hochschulreife

### Zivildienst

1982/83 Zivildienst in der ev. Jugendarbeit des Kirchenkreises  
Herford

### Ausbildung und Studium

Aug. 83 – Aug. 84 Besuch des Grundseminars der Diakonenschule der  
Westfälischen Diakonenanstalt Nazareth in Bielefeld-  
Bethel

1984 – 1988 Studium der Sozialarbeit an der Fachhochschule Bielefeld

Februar 1988 Abschluss als Diplom- Sozialarbeiter

Juni 88 – Juni 89 Berufspraktikum im Sozialdienst der von  
Bodenschwinghschen Anstalten Bethel in Bielefeld

September 1989 Staatliche Anerkennung als Sozialarbeiter

Okt. 89 – Sep. 90 Besuch des Oberseminars der Diakonenschule der  
Westfälischen Diakonenanstalt Nazareth

Abschluss als Diakon der Ev. Kirche von Westfalen

### **Tätigkeiten und Praktika während der Ausbildung**

1983/84	Praktikum im Haus Jabbok, Sonderkrankenhaus der v.B.A. Bethel für mehrfach behinderte Menschen
Jan. 85 – März 85 studienbegleitend	Praktikum im Sozialdienst der v.B.A. Bethel Praktikum im Westfälischen Landeskrankenhaus Gütersloh, Reha – Bereich der allg. psych. Abteilung
April 85 – Mai 88	Pflegehelfer im Nachtdienst des Hauses Jabbok, Sonderkrankenhaus Bethel
Juni 89 – Sep. 89	Sozialarbeiter im Sozialdienst der v.B.A. Bethel, anerkannte Suchtberatungsstelle und Beratungsstelle im Rahmen der sozialen Hilfen nach § 72 BSHG bzw. § 67 ff SGB XII
Okt. 89 – Aug. 90	Schlafbereitschaft und teilweise im Tagdienst im Haus Sichern in Bethel, Wohnheimbereich Junge Erwachsene

### **Berufliche Tätigkeiten**

01.10.90 – 14.04.92	Öffentlichkeitsreferent der Westfälischen Diakonenanstalt Nazareth und Mitarbeit in der Arbeitsgruppe Personalmarketing der v.B.A. Bethel
<b>15.04.92 – heute</b>	<b>Mitarbeiter der GPZE GmbH Hamburg bzw. der HGSP e.V.</b>
1992 – 2010	Sozialarbeiter im Betreuten Wohnen des Treffpunkt Eidelstedt, Psychosoziale Kontaktstelle für Eimsbüttel in Hamburg, Beratung und Hilfen nach § 54 ff SGB XII (Eingliederungshilfe) für psychisch kranke Menschen <a href="http://www.treffpunkt-eidelstedt.de">www.treffpunkt-eidelstedt.de</a> Einrichtung der HGSP e.V. bzw. seit 2005 GPZE GmbH
1999 – 2004	Mitarbeit im Beirat der Einrichtung
seit 2000	Qualitätsbeauftragter der Einrichtung
2005 bis 2008	Mitglied des Aufsichtsrates der Trägereinrichtung: Gemeindepsychiatrisches Zentrum Eimsbüttel GmbH,



	Mitgliedseinrichtung des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes Hamburg, <a href="http://www.gpze.de">www.gpze.de</a>
Seit 1992	Vertretung der Einrichtung in verschiedenen Gremien
Seit Oktober 2010	Mitarbeiter der Verwaltung der GPZE GmbH
08.09.2008	Vorvertrag mit dem Vorstand des Gesellschafters der GPZE GmbH (Hamburgische Gesellschaft für Soziale Psychiatrie e.V.) ab 1.9.2011 die Geschäftsführung der GmbH zu übernehmen.

### Fortbildungen

März 92 – Juni 93	Berufsbegleitende Fortbildung in <b>Presse- und Öffentlichkeitsarbeit</b> , Akademie Remscheid, 6 Blöcke a 1 Woche, Themen u.a.: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikationsstrukturen, - Prozesse und Training</li> <li>• PR- Konzepte</li> <li>• Medienpraktische Werkstattkurse</li> </ul>
Sep. 94 – März 95	Teilnahme an Kursen der Weiterbildungsakademie Hamburg, <b>Sozialmanagement</b> , 1 Halbjahr
Oktober 96	<b>Arbeits- und Tarifrecht</b> , Paritätische Akademie Frankfurt am Main
April 97	<b>Grundlagen der Buchführung für Einrichtungen der freien Wohlfahrtspflege</b> , Paritätische Akademie Frankfurt am Main
Sept. 02 – Juli 03	<b>Ausbildung zum Qualitätsmanagementbeauftragten</b> , Paritätische Bundesakademie Berlin <ul style="list-style-type: none"> <li>• Starterseminar <b>Qualitätsmanagement PQ-Sys®</b></li> <li>• Basislehrgang</li> <li>• Aufbaulehrgang QMB PQ-Sys®,</li> <li>• Erfolgreiche Prüfung zum Qualitätsmanagement-Beauftragten, PQ- Sys®,</li> </ul>

SQ-Zertifikat, [www.sq-cert.de](http://www.sq-cert.de)

Okt. 03 – April 05

Berufsbegleitende Fortbildung in **Gestaltberatung**,  
Akademie Remscheid, 6 Blöcke a 1 Woche,  
(240 Unterrichtsstunden), Themen

- Wahrnehmen, Erleben, Gestalten
- Umgang mit Problemen, Konflikten und Schwierigkeiten
- Kreative Medien in der Gestaltberatung
- Fantasievolles Beraten
- Gruppen-Beratung und andere Beratungsansätze
- Konzept und Transfer

Seit Oktober 2008

**Master-Studiengang Sozialmanagement**  
Alice Salomon Hochschule Berlin in Zusammenarbeit mit  
der Paritätischen Akademie Berlin

Regelmäßig

betriebsinterne Fortbildungen und Supervision

Stand:

20. Januar 2011