

Freie wissenschaftliche Arbeit  
zur Erlangung  
des Grades eines Masters in Sozialmanagement  
an der Alice Salomon Hochschule Berlin

# **Veränderungsprozesse in einer stationären Kinder- und Jugendeinrichtungen am Beispiel einer Berliner Stiftung – Möglichkeiten und Grenzen.**

Erstleser: Herr Hans-Jürgen Wanke  
Zweitleser: Herr Prof. Dr. Stephan F. Wagner

von: Andreas Hagen-Penther  
Charlottenstraße 14  
12307 Berlin  
Mobil: 0157 – 77 926 639  
Email: penthex2000@yahoo.de  
Matr.-Nr. 08132023  
Berlin, 31.01.2014

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Change Management</b>	<b>7</b>
2.1	Change Management – Begriff und Herkunft	8
2.2	Change Management – Ausgangssituationen	9
2.3	Change Management – Planung der Veränderung	10
2.3.1	Planung der Veränderung – Top-down-Ansatz	10
2.3.2	Planung der Veränderung – Bottom-up-Ansatz	11
2.3.3	Planung der Veränderung – Both-direction-Ansatz	12
2.3.4	Planung der Veränderung – Center-out-Ansatz	12
2.3.5	Planung der Veränderung – Multiple-nucleus-Ansatz	12
2.4	Change Management – Phasen der Veränderung	13
2.4.1	Erste Phase der Veränderung – Bedarfsbestimmung	13
2.4.2	Zweite Phase der Veränderung – Trägeraktivierung	14
2.4.3	Dritte Phase der Veränderung – Konzeptentwicklung	15
2.4.4	Vierte Phase der Veränderung – Konzeptkommunikation	15
2.4.5	Fünfte Phase der Veränderung – Bedingungsschaffung	16
2.4.6	Sechste Phase der Veränderung – Kurzfristige Projektdurchführung	17
2.4.7	Siebte Phase der Veränderung – Zielumsetzung	17
2.4.8	Achte Phase der Veränderung – Wandelabsicherung und-stabilisierung	18
2.5	Change Management – Formen der Veränderung	18
2.6	Change Management – Ein Resümee	20

<b>3</b>	<b>Erfolgsfaktoren für gelingende Veränderungsprozesse</b>	<b>21</b>
3.1	Erfolg versus Misserfolg	24
3.2	Erfolgsfaktor Mensch – Erfolgreiche Führung – Erfolgreich geführt	26
3.2.1	Begriff und Erfolgsmitwirkung	26
3.2.2	Führung im Veränderungsprozess	27
3.2.2.1	Erfolgversprechende Führungsstile im Veränderungsprozess	27
3.2.2.2	Gewinnende Rollenbilder der Führungskräfte im Veränderungsprozess	29
3.2.2.3	Gewinnbringende Persönlichkeitsmerkmale der Führungskräfte im Veränderungsprozess	30
3.2.3	Mitarbeiter*innen zwischen Veränderung und Konstanz	31
3.2.3.1	Mitarbeiter*innenrollen im Veränderungsprozess	32
3.2.3.2	Überwindung von Widerständen	32
3.3	Erfolgsfaktor Vision – Erfolgreich Ziele setzen	33
3.3.1	Begriff und Erfolgsmitwirkung	34
3.3.2	Voraussetzung für den Erfolgsfaktor Vision	34
3.4	Erfolgsfaktor Kommunikation – Erfolgreich Widerstände überwinden	35
3.4.1	Begriff und Erfolgsmitwirkung	36
3.4.2	Voraussetzung für den Erfolgsfaktor Kommunikation	37
3.4.3	Kommunikation in den Phasen des Veränderungsprozesses	37
3.4.4	Überwindung von Widerständen mit Kommunikation	38
3.5	Erfolgsfaktor Partizipation – Erfolgreiche Teilhabe	39
3.5.1	Begriff und Erfolgsmitwirkung	39
3.5.2	Voraussetzung für den Erfolgsfaktor Partizipation	40
3.5.3	Wege zur gewinnbringenden Partizipation	40
3.6	Erfolgsfaktor Integration – Gemeinsam verschieden	41
3.6.1	Begriff und Erfolgsmitwirkung	41
3.6.2	Voraussetzung für den Erfolgsfaktor Integration	42
3.6.3	Integrative Ordnungen im Veränderungsprozess	42

3.7	Erfolgsfaktor Re-Eduktion – Mitarbeiter*innenförderung durch Bildung	43
3.7.1	Begriff und Erfolgsmitwirkung	43
3.7.2	Voraussetzung für den Erfolgsfaktor Re-Eduktion	44
3.7.3	Förderung durch Re-Eduktion	45
3.8	Erfolgsfaktor Projektorganisation – Steuerung der Planung, Organisation und Durchführung	46
3.8.1	Begriff und Erfolgsmitwirkung	46
3.8.2	Voraussetzung für den Erfolgsfaktor Projektorganisation	47
3.8.3	Gewinnbringende projektorganisierte Veränderungsprozesse	47
3.9	Erfolgsfaktor Konsultation – Beratend beraten	49
3.9.1	Begriff und Erfolgsmitwirkung	49
3.9.2	Voraussetzung für den Erfolgsfaktor Konsultation	49
3.9.3	Erfolg durch Beratung	50
3.10	Erfolgsfaktor Evolution – Wege zur lernenden Organisation	51
3.10.1	Begriff und Erfolgsmitwirkung	51
3.10.2	Voraussetzung für den Erfolgsfaktor Evolution	53
3.10.3	Evolutionäre Wege in Organisationen	53
3.11	Erfolgsfaktoren – Ein Resümee	54
<b>4</b>	<b>Veränderungsprozess im Arbeitszeitmodell in einer stationären Kinder- und Jugendeinrichtung</b>	<b>55</b>
4.1	Des Kinderdorf „Märkische Heide“ – Ein Kurzporträt	56
4.1.1	Rechtsform Stiftung	58
4.1.2	Von eigenen Leitbildern zur Vision der Veränderung	58
4.2	Veränderungsprozess „Arbeitszeitmodell für das Kinderdorf“	61
4.2.1	Krise – Eine notwendige Veränderung droht	62
4.2.2	Der Prozess – Im Fluss der Veränderung	64
4.2.3	Ein neues „Arbeitszeitmodell für das Kinderdorf“	66

4.3	Erfolgsbeobachtungsperspektiven auf den Veränderungsprozess	66
4.3.1	Erfolgsbeobachtungsperspektive der Führung	67
4.3.2	Erfolgsbeobachtungsperspektive der Mitarbeiter*innen	69
4.3.3	Erfolgsbeobachtungsperspektive der Klient*innen	70
4.3.3.1	Erfolgsbeobachtungsperspektive der Kinder und Jugendlichen	70
4.3.3.2	Erfolgsbeobachtungsperspektive der Eltern	71
4.3.4	Erfolgsbeobachtungsperspektive des Jugendamtes	72
4.3.5	Erfolgsbeobachtungsperspektive der koop. Bildungsinstitutionen	73
4.4	Erfolgsfaktorenanalyse des Veränderungsprozesses „Arbeitszeitmodell für das Kinderdorf“	73
4.4.1	Wirksame Erfolgsfaktoren im Veränderungsprozess „Arbeitszeitmodell für das Kinderdorf“	74
4.4.2	Vom Umgang mit Widerständen im Veränderungsprozess	76
4.5	Grenzen und Möglichkeiten des Veränderungsprozesses „Arbeitszeitmodell für das Kinderdorf“	78
<b>5</b>	<b>Resümee</b>	<b>81</b>
<b>6</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>84</b>
	<b>Erklärung</b>	<b>89</b>
	<b>Lebenslauf</b>	<b>90</b>

*Wenn der Wind des Wandels weht,  
bauen die Einen Schutzmauern,  
die Anderen bauen Windmühlen.*

(Chinesisches Sprichwort)

In Organisationen sind Veränderungen an der Tagesordnung. Welche Rolle diese Wandel im Wettbewerb der einzelnen stationären Einrichtungen in der Kinder- und Jugendhilfe spielen, spüre ich in meiner täglichen Arbeit. Der Umgang mit Veränderungen ist eine Gradwanderung zwischen den Bedürfnissen und Bedarfen der Kinder, Jugendlichen und auch der Eltern sowie den wirtschaftlichen Zwängen, denen soziale Einrichtungen unterliegen. Das ist die besondere Herausforderung im Sozialmanagement.

Erfolg und Misserfolg sind in diesen Veränderungsprozessen von verschiedenen Faktoren und deren Sichtweise abhängig, die es bei der Planung und Durchführung zu analysieren und einzusetzen gilt.

In der vorliegenden Master Thesis werde ich am Beispiel von Veränderungen des Arbeitszeitmodells in einer stationären Kinder- und Jugendeinrichtung, allgemein als Kinderheim bezeichnet, die Möglichkeiten und Grenzen von Veränderungsprozessen benennen und darstellen. Erfolgsfaktoren werden in der Literatur nicht nur als Best-Practice-Beispiele erwähnt, sondern auch beschrieben und analysiert. Dabei kommt es nicht nur auf die inhaltlichen Fakten, sondern zunehmend auch auf die Perspektiven an – Erfolg ist nicht gleich Erfolg.

Was ist Change Management im Allgemeinen? Wie und mit welchen Ansätzen wird die Veränderung geplant? Welche Phasen durchläuft ein Veränderungsprozess? Welche Formen der Veränderung sind in sozialen Organisationen zu finden und wie gestalten sie sich in einer stationären Kinder- und Jugendeinrichtung?

Beginnen werde ich im zweiten Kapitel mit definitorischen Fakten zum Change Management. Dabei werde ich auf den Begriff und die Herkunft des Change Management eingehen. Anschließend beleuchte ich die Planungsprozesse und die einzelnen Phasen der Veränderung näher.

Was ist ein erfolgreicher Veränderungsprozess und wie äußert sich ein Misserfolg? Welche Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen in sozialen Organisationen gibt es und wie haben sie Einfluss auf den Wandel? Wie sieht die Führung im Veränderungsprozess konkret aus? Welche Führungsstile versprechen den bestmöglichen Erfolgsfaktor für einen gelingenden Veränderungsprozess? Ist ein Stil der Bessere oder gilt es auch hier eine optimale Mischung zu finden?

Im dritten Kapitel meiner Arbeit stehen die Erfolgsfaktoren im Mittelpunkt. Ich werde neben einer kurzen Beschreibung des jeweiligen Faktors auf den Erfolgsbeitrag, die Voraussetzung und spezielle Methoden dieser Erfolgskraft näher eingehen.

In welchem Maß nimmt die Rechtsform der Stiftung auf den Veränderungsprozess Einfluss? Welche Erfolge sind erzielt worden und welche Widerstände galt es zu durchbrechen? Welche Konzepte zum Umgang mit Veränderungsprozessen existieren und welche Erfolgsfaktoren kommen zum Einsatz? Wie wird Erfolg von den involvierten Menschen interpretiert und in den Prozess eingelebt? Welche Chancen und welche Risiken brachte dieser Prozess für die Führungskräfte und die Mitarbeiter\*innen? Wo liegen Ausbaumöglichkeiten und wo sind eindeutig Grenzen gesetzt?

Das vierte Kapitel ist geprägt vom Veränderungsprozess im Arbeitszeitmodell in einer stationären Kinder- und Jugendeinrichtung und deren Auswirkungen. Im Speziellen werde ich auf die Erfolgsbeobachtungsperspektiven der einzelnen involvierten Menschen näher eingehen.

Im fünften Kapitel fasse ich die gesammelten Erkenntnisse und Ergebnisse zu den eingangs gestellten Fragen zusammen.

## **2 Change Management**

Was ist Change Management im Allgemeinen? Wie und mit welchen Ansätzen wird die Veränderung geplant? Welche Phasen durchläuft ein Veränderungsprozess? Welche Formen der Veränderung sind in sozialen Organisationen zu finden und wie gestalten sie sich in einer stationären Kinder- und Jugendeinrichtung?

Change Management meint vor allem die Steuerung von Veränderungsprozessen unter Berücksichtigung des Faktors Mensch und ist somit so vielschichtig wie die Geschichte des Menschen selbst.

## 2.1 Change Management – Begriff und Herkunft

Veränderungsmanagement, englisch Change Management, bezeichnet die fortwährende Anpassung von Unternehmensstrategien und -strukturen an veränderte Rahmenbedingungen der internen und externen Arbeitswelt.<sup>1</sup> Es beinhaltet die gezielte Analyse, Organisation, Steuerung und Evaluierung eines Veränderungsprozesses.

In den letzten Jahren sind vermehrt Bücher mit unterschiedlichen Tendenzen zum Change Management beziehungsweise zu Veränderungsprozessen, vor allem im Gesundheits- und Sozialbereich auf dem Markt erschienen. Diese Fülle spiegelt die begriffliche Vielfalt wider, da es bis jetzt noch keine eigenständige, integrierte Theorie des Change Managements gibt. Vielmehr stellt es einen Wissenspool aus unterschiedlichen Herkunftsgebieten dar.<sup>2</sup>

Die Anfänge des Change Management sind in der Organisationsentwicklung in den USA der dreißiger Jahre des letzten Jahrhunderts zu finden und galt anfangs vornehmlich der Überwindung von Vorurteilen.<sup>3</sup> Die Pioniertheorie von Kurt Lewin im Jahr 1947, der den Prozess als solches untersuchte, beschäftigt sich im Rahmen der Organisationstheorie mit den von ihm entwickelten drei Phasen von Veränderungen.<sup>4</sup> Das Konzept von unfreezing, moving und freezing wird noch heute als Grundlage vieler Change Managementtheorien angesehen.<sup>5</sup> John P. Kotter entwickelte diese Phasentheorie weiter und differenziert in acht Phasen eines Veränderungsmanagements. Nach Kotter sind diese Phasen erfolgskritischer Bestandteil eines Veränderungsmanagements<sup>6</sup> und eine notwendige Kernkompetenz jeder erfolgreichen Organisation.<sup>7</sup>

Veränderungen sind aber nur möglich, wenn etwas anhand bestimmter Kriterien zu einem festgelegten Zeitpunkt durch Beobachter\*innen definiert wird. Die Ausgangssituation muss somit aufgezeigt sein und unterliegt demnach einer künstlichen Selektion der Beobachtungskriterien der Führung, der Mitarbeiter\*innen, interner und externer Personen. Hieraus ergibt sich Konfliktpotenzial, da Mitarbeiter\*innen einer Organisation Wandel oft anders bewerten als Führungskräfte und ihr Verhalten entsprechend ausrichten.

---

<sup>1</sup> vgl. Vahs/Weiland, 2010, S. 7

<sup>2</sup> vgl. Simon, 2005, S. 267

<sup>3</sup> vgl. Schreyögg, 2008, S. 413f

<sup>4</sup> vgl. Steinmann/Schreyögg, 2005, S. 66

<sup>5</sup> vgl. Schreyögg, 2008, S. 409ff

<sup>6</sup> vgl. Kotter, 1997, S. 37ff

<sup>7</sup> vgl. Greif/Runde/Seeberg, 2004, S. 20



Da Veränderungen unser Leben prägen, ist Change Management elementarer Bestandteil für erfolgreiches unternehmerisches Handeln und hängt maßgeblich von der integrativen Fähigkeit einer Organisation ab – vor allem in sozialen Organisationen.<sup>8</sup>

## 2.2 Change Management – Ausgangssituationen

Grundsätzlich wird zwischen extern und intern induziertem Wandel unterschieden. Externe Anlässe sind in der Umwelt der Organisation zu finden, interne Motive sind dagegen in der Organisationsstruktur verortet.<sup>9</sup>

Unabhängig davon wie Veränderungsprozesse gestaltet werden, Beginn ist oft die dringende Notwendigkeit eines Wandels. Diese Notwendigkeit des Wandels setzt ein Gefühl der Dringlichkeit voraus und muss sowohl in der Führungsebene als auch bei den Mitarbeiter\*innen gedacht, empfunden sowie zum Handeln animieren. In dieser Dringlichkeit stecken Chancen, die es zu ergreifen, aber auch Gefahren, die es zu vermeiden gilt.<sup>10</sup>

In stationären Kinder- und Jugendeinrichtungen sind diese Dringlichkeiten permanent gegeben, müssen erkannt und genutzt werden, um auf dem Markt der stationären Jugendhilfe zu bestehen.

Neben den schwierigen Ausgangssituationen in den Familien, den pädagogischen Notwendigkeiten in den diversen Bildungseinrichtungen sowie in staatlich koordinierten Jugendhilfeausschüssen, gibt es eine Reihe von wirtschaftlichen Wandlungsprozessen in den einzelnen Einrichtungen.

Dabei spielen die tariflichen Vereinbarungen, die sich stark auf die pädagogische und konzeptionelle Arbeit mit dem Klientel auswirken, genauso eine Rolle, wie die permanenten wirtschaftlichen Anpassungsprozesse der unentbehrlichen Stakeholder.

---

<sup>8</sup> vgl. Deuringer, 2000, S. 29ff

<sup>9</sup> vgl. Staehle, 1994, S. 854f

<sup>10</sup> vgl. Kotter, 2009, S. 23f

Ausgangssituation eines jeden Change Management in sozialen Organisationen ist eine dringend notwendige Veränderung des bestehenden Arbeitsprozesses. Patentrezepte gibt es dafür aber nicht, da soziale Organisationen keine Industriebetriebe mit hochstandardisierten, technologischen Leistungen im Rahmen von Massenfertigungsverfahren sind.<sup>11</sup>

### 2.3 Change Management – Planung der Veränderung

Wie und mit welchen Ansätzen wird die Veränderung geplant? Der Start eines Veränderungsprozesses muss durch ein situationsgerechtes Wandelkonzept getragen werden, um erfolgversprechend zu sein. Dabei bedarf es einer zielgerichteten Planung<sup>12</sup> und einer kalkulierbaren Partizipation aller Beteiligten.<sup>13</sup>

Von der ersten Idee, die von sehr unterschiedlichen Ebenen kommen kann, bis hin zur vollständigen Umsetzung, sind Richtungswechsel der initiierten Veränderungsprozesse möglich. Diese werden in der Literatur Top-down, Bottom-up, Both-direction<sup>14</sup>, Center-out sowie Multiple-nucleus<sup>15</sup> genannt und zeigen sich in der realen Umsetzung oft in Mischformen.

#### 2.3.1 Planung der Veränderung – Top-down-Ansatz

Der Start der Veränderungsprozesse beim Top-down-Ansatz liegt in der obersten Managementebene und wird hierarchisch von oben nach unten in die Organisation kommuniziert und getragen.

Diese Strategie muss nicht unbedingt eine Zwangsveränderung mit sich ziehen, sondern sollte vielmehr ein aktives Vorleben der Veränderung durch die Führungsspitze beinhalten. Hilfreich dabei sind Visionen und Leitbilder.<sup>16</sup>

---

<sup>11</sup> vgl. Bachert/Vahs, 2007, S. 278

<sup>12</sup> vgl. Steinmann/Schreyögg, 2005, S. 10f

<sup>13</sup> vgl. Bachert/Vahs, 2007, S. 278ff

<sup>14</sup> vgl. Nicolini, 2012, S. 174f

<sup>15</sup> vgl. Becker/Langosch, 2002, S. 302

<sup>16</sup> vgl. Bachert/Vahs, 2007, S. 281f

Vorteile dieses Ansatzes sind die kontrollierte Steuerung und Evaluation der Veränderungsprozesse. Nachhaltig können somit in der Veränderungspraxis alle konkreten Veränderungswünsche von der Top-Management- über die mittlere Management- bis hin zur unteren Management-Ebene eingebracht und umgesetzt werden. Grenzen sind diesem Ansatz dabei oft in der Partizipation aller Beteiligten gesetzt, da die nachgeordneten Ebenen nur mit der Umsetzung der Veränderungspläne vertraut, jedoch nicht in die Planung und Ausarbeitung involviert werden.<sup>17</sup>

### 2.3.2 Planung der Veränderung – Bottom-up-Ansatz

Beim Bottom-up-Ansatz erfolgt der Start der Veränderungsprozesse von der Basis aus und kehrt die Richtung des Top-down-Ansatzes um. Dieser Ansatz in seiner idealtypischen Form ist in der Realität kaum zu finden, da grundlegende Veränderungen in der Ausführungsebene oft durch die Dringlich- und Notwendigkeit gegeben sind, aber ein gezielter Veränderungsprozess nur mit der obersten Führungsebene geplant und eingeleitet werden kann. Zum einen fehlen der untersten Hierarchieebene die Befugnisse, zum anderen oft die erforderlichen methodischen und fachlichen Kompetenzen.<sup>18</sup> Im Gegensatz zum Top-down-Ansatz können somit Veränderungspläne nicht einfach umgesetzt werden, da zunächst die hierarchisch höher stehenden Managementebenen überzeugt werden müssen.<sup>19</sup>

Vorteile bei diesem Ansatz liegen in der grundlegenden Veränderungsakzeptanz bei den durchführenden Mitarbeiter\*innen.

Nachteilig ist die zu erwartende problematische Situation für die mittlere Managementebene, die sowohl von den Mitarbeiter\*innen als auch von der obersten Führungsebene Veränderungsdruck erhält.<sup>20</sup> Außerdem ist auch bei diesem Ansatz keine vollständige Planungspartizipation zu erwarten.

---

<sup>17</sup> vgl. Nicolini, 2012, S. 174

<sup>18</sup> vgl. Bachert/Vahs, 2007, S. 282

<sup>19</sup> vgl. Nicolini, 2012, S. 174

<sup>20</sup> vgl. Bachert/Vahs, 2007, S. 282

### 2.3.3 Planung der Veränderung – Both-direction-Ansatz

Der Both-direction-Ansatz, auch Bi-polare-Strategie,<sup>21</sup> kombiniert den Top-down- und den Bottom-up-Ansatz und setzt verschiedene Startpunkte der Veränderungsprozesse. Die Vorzüge der beiden ersten Ansätze können somit kombiniert werden, lassen allerdings oft die mittlere Managementebene außen vor.<sup>22</sup>

Konfrontationen sind oft unausweichlich und können Veränderungsprozesse stark beeinflussen, sogar verhindern.

### 2.3.4 Planung der Veränderung – Center-out-Ansatz

Beim Center-out-Ansatz, der Keil-Strategie, liegt der Startpunkt in der mittleren Managementebene, die meistens über einen gewissen Handlungsspielraum und gleichzeitig die Nähe zur Basis verfügt.<sup>23</sup>

Vorteil ist das direkte Einwirken auf die oberste sowie unterste Hierarchieebene und somit für eine im Bereich der Personalführung, wie Führungsstiländerung oder Standardisierung der Führungsbeziehungen, Erfolg versprechende Veränderungsplanungsstrategie.<sup>24</sup>

Nachteilig dabei ist das Eröffnen verschiedener Veränderungsfronten, die einen langwierigen Weg vorzeichnen können.

### 2.3.5 Planung der Veränderung – Multiple-nucleus-Ansatz

Beim Multiple-nucleus-Ansatz, auch Flecken-Strategie,<sup>25</sup> gehen Veränderungen von verschiedenen Ebenen aus und verbreiten sich in der gesamten Organisation. Dieser auf den ersten Blick chaotisch wirkende Veränderungsprozessansatz ist oft in Organisationen mit geringen Hierarchien zu finden.<sup>26</sup>

---

<sup>21</sup> vgl. Becker/Langosch, 2002, S. 301

<sup>22</sup> vgl. Nicolini, 2012, S. 175

<sup>23</sup> vgl. Bachert/Vahs, 2007, S. 282f

<sup>24</sup> vgl. Becker/Langosch, 2002, S. 301

<sup>25</sup> vgl. Vahs/Weiand, 2010, S. 246

<sup>26</sup> vgl. Nicolini, 2012, S. 175

Vorteilhaft ist die flächendeckende Erkenntnis der Dringlichkeit der Veränderung. Auch ist dieser Ansatz ein Indiz für eine Kultur der Veränderung. In Nonprofit-Organisationen ist dieser Ansatz oft zu finden und mündet in interdisziplinäre Projektgruppen.<sup>27</sup>

Schwierig sind dabei die Koordination und die Fokussierung auf die konkreten Veränderungspotentiale.

## 2.4 Change Management – Phasen der Veränderung

Welche Phasen durchläuft ein Veränderungsprozess?

Veränderungen und Wandel sind selten abrupt, sondern immer als Prozess zu begreifen. Im Change Management existieren mehrere Phasenmodelle der Veränderung. Das einfachste Modell und die Basis aller weiteren Wandelprozessmodelle ist das Drei-Phasen-Modell von Kurt Lewin, auf das ich im dritten Kapitel näher eingehen werde. Komplexer ist das Fünf-Phasen-Modell von Krüger, der von Initialisierung, Konzipierung, Mobilisierung, Umsetzung sowie Verstetigung ausgeht.<sup>28</sup> Das Acht-Phasen-Modell von Kotter geht von der Dringlichkeit, dem Aufbau einer Führungskoalition, von der Entwicklung einer Vision und Strategie, der Kommunikation dieser Vision, von der Widerstands-beseitigung, Teilerfolgsplanung und -belohnung, von weiteren Veränderungsableitungen bis zum angestrebten Ziel sowie der Verankerung in die Kultur aus. In den nächsten Kapiteln werde ich mich intensiv mit den acht Phasen von Kotter beschäftigen, da an ihnen der weiter unten beschriebene Veränderungsprozess am Arbeitszeitmodell im Kinderdorf sehr gut verdeutlichen lässt.

### 2.4.1 Erste Phase der Veränderung – Bedarfsbestimmung

Die erste Phase ist eine der wichtigsten Phasen im ganzen Veränderungsprozess, denn ohne einen Start ist kein Prozess zu gestalten. Sehr oft erkennen Führungskräfte und Mitarbeiter\*innen nicht die Notwendigkeit von Veränderungen, verschließen sich sogar davor. In vielen Organisationen und bei ihren Mitarbeiter\*innen sowie Führungskräften herrscht immer noch ein hoher Grad an Selbstgefälligkeit. Der demographische Wandel wird zwar zur Kenntnis genommen, wahre Veränderungen gibt es aber kaum.

---

<sup>27</sup> vgl. Bachert/Vahs, 2007, S. 283

<sup>28</sup> vgl. Krüger, 2009, S. 69f

Viele soziale Organisationen wägen sich im Recht und lassen wirtschaftliche Zwänge außen vor.<sup>29</sup> An dieser Stelle bedarf es ein Gefühl der Dringlichkeit und die Kommunikation der Notwendigkeit der Veränderung sowie die Wichtigkeit sofortigen Handelns.<sup>30</sup>

Entscheidend dabei sind das konkrete Bestimmen der veränderungsnotwendigen Bereiche der Organisation und die Analyse der Fähigkeit dazu. Die Chancen und Risiken eines solchen Wandels dürfen dabei nicht unterschätzt werden.<sup>31</sup>

Schon in dieser ersten Phase können Erfolgsfaktoren wirken. Neben dem Menschen, der immer wirken sollte, ist die Kommunikation, welche in jeder Phase die Basis bilden muss, ein wichtiges Mittel zur Verbreitung der Dringlichkeit. Eine gut vorbereitete Projektorganisation, die sich in der dritten Phase entfalten sollte, ist ein wichtiger Impuls zu Beginn des notwendigen Veränderungsprozesses. Auch beratende Elemente von außen sind oft der Anstoß zur Veränderung und somit in dieser Phase ein möglicher und wichtiger Erfolgsfaktor.

#### 2.4.2 Zweite Phase der Veränderung – Trägeraktivierung

In der zweiten Phase muss ein kompetentes Führungsteam mit Führungsqualitäten, einer hohen Glaubwürdigkeit sowie analytischen und kommunikativen Fähigkeiten zusammengestellt werden.<sup>32</sup> Dieses Team sollte partizipativ aufgestellt sein sowie Durchsetzungskraft und motivierendes Engagement mitbringen.<sup>33</sup>

Fach- und Menschenkenntnisse des Führungsteams sind entscheidend für den Erfolg eines so initiierten Veränderungsprozesses.<sup>34</sup>

Auch hier spielen die Kommunikation und der Mensch eine große Rolle. Erfolgsfaktor Nummer eins in dieser zweiten Phase ist jedoch die Partizipation. Teams, die nur aus Vertreter\*innen der Managementebene zusammengestellt sind, verlieren schnell an Glaubwürdigkeit und lassen den Veränderungsprozess im Vorfeld schneller scheitern.

---

<sup>29</sup> vgl. Kotter, 2009, S. 20ff

<sup>30</sup> vgl. Kotter/Rathgeber, 2006, S. 135

<sup>31</sup> vgl. Pescher, 2010, S. 129

<sup>32</sup> vgl. Edtinger/Mayr/Wagner, 2004, S. 94ff

<sup>33</sup> vgl. Kotter/Rathgeber, 2006, S. 135

<sup>34</sup> vgl. Kotter, 1997, S. 75ff

Das andere Extrem sind Teams, die nur aus Mitarbeiter\*innen der Basis bestehen, die weder Weisungs- und Führungsbefugnisse besitzen. Solche Veränderungsprozesse sind dann als Scheinwandel zum Scheitern verurteilt.

Erfolgreiche Koalitionen aus richtungsweisenden und veränderungswilligen Betroffenen müssen demnach mit ausreichend Macht und Ressourcen ausgestattet sein.<sup>35</sup>

#### 2.4.3 Dritte Phase der Veränderung – Konzeptentwicklung

In der dritten Phase werden erste direkte Entscheidungen gefällt, Visionen und Strategien für die Veränderung entwickelt. Wichtig dabei ist die klare Abgrenzung des entwickelten Soll-Zustandes vom derzeitigen Ist-Zustand. Diese Zukunftsvision sollte außerdem realisierbar sein.<sup>36</sup>

Diese konkret entwickelte Vision kann ein Leitbild sein, das die langfristigen Interessen der Mitarbeiter\*innen, Klienten und Stakeholder berücksichtigt und einfach zu kommunizieren ist. Ziele, die unrealistisch und zu unkonkret formuliert sind, wirken demotivierend auf das Leitungsteam sowie die Mitarbeiter\*innen in der gesamten Organisation.<sup>37</sup>

Neben dem Erfolgsfaktor Partizipation wirkt in dieser dritten Phase primär der Visionerfolgswirkungsfaktor. Ohne Ziele gibt es keine evaluierbaren Erfolge. Da eine Entwicklung von Zielen oft durch die Betroffenheit der Mitglieder des Teams erschwert ist, empfiehlt sich in dieser Phase das Hinzuziehen von externen Berater\*innen, die durch geeignete Impulse konsultativ erfolgreich wirken können. Die in Schritt eins schon erwähnte Projektorganisation kann ebenfalls ein Stützpfiler dieser Phase sein.

#### 2.4.4 Vierte Phase der Veränderung – Konzeptkommunikation

Die vierte Phase ist ein stark kommunikativer Werbeteil des Veränderungsprozesses. Das aktive Umsetzen beginnt mit einem Werbezug durch die gesamte Organisation.

---

<sup>35</sup> vgl. Pescher, 2010, S. 129f

<sup>36</sup> vgl. Kotter/Rathgeber, 2006, S. 135

<sup>37</sup> vgl. Kotter, 1997, S. 97ff

Die entwickelte und formulierte Zielvorstellung und die daraus resultierende Strategie muss von den Mitarbeiter\*innen verstanden und akzeptiert werden.<sup>38</sup>

In dieser Phase, die einen fruchtbaren Boden für Widerstände bieten kann, stehen Workshops und Konferenzen auf dem Programm, in denen alle Mitarbeiter\*innen partizipativ in den Veränderungsprozess eingreifen können und Multiplikator\*innen ausgebildet werden. Wichtig in der Kommunikation der Vision, die regelmäßig wiederholt werden sollte, ist eine einfache, bebilderte, mit Metaphern und Analogien versetzte Sprache.<sup>39</sup> Einen wichtigen Beitrag zum Erfolg müssen die Führungskräfte leisten, indem sie die Vision vorleben und damit Widersprüche auflösen können.<sup>40</sup>

Wichtige Erfolgsfaktoren sind in dieser vierten Phase des Veränderungsprozesses neben der Kommunikation die Partizipation und Integration.

#### 2.4.5 Fünfte Phase der Veränderung – Bedingungsschaffung

Die schon erwähnten Widerstände und Hindernisse gilt es in dieser fünften Phase der Veränderung zu beseitigen. Dabei ist die Schaffung von Handlungsfreiräumen der Entscheidungsträger\*innen und Visionär\*innen des Wandels wichtigstes Element dieses Veränderungsprozesseiles.<sup>41</sup>

Neben der Schaffung des Programm-Managements sind die Betreuung der Veränderungsteams genauso wichtig, wie die Beseitigung struktureller Barrieren, die Sicherung der erforderlichen Weiterbildungen, die Anpassung der Systeme an die Zielvorstellung und die Stärkung des Empowerments aller Mitarbeiter\*innen.<sup>42</sup>

Diese Phase ist geprägt von der Motivation der beteiligten Mitarbeiter\*innen und der Gegner\*innen der Vision. Die Kommunikation ist daher ein entscheidender Erfolgsfaktor, der durch empathisch agierende Führungskräfte gestärkt wird.

---

<sup>38</sup> vgl. Kotter/Rathgeber, 2006, S. 135f

<sup>39</sup> vgl. Edtinger/Mayr/Wagner, 2004, S. 79

<sup>40</sup> vgl. Kotter, 1997, S. 119ff

<sup>41</sup> vgl. Kotter/Rathgeber, 2006, S. 136

<sup>42</sup> vgl. Kotter, 1997, S. 141ff



#### 2.4.6 Sechste Phase der Veränderung – Kurzfristige Projektdurchführung

Erfolg muss erlebbar sein, sonst wirken zu lange Veränderungsprozesse ermüdend und demotivierend. Kurzfristig durchgeführte Teilprojekte, deren Erfolge für alle Mitarbeiter\*innen sichtbar sind, helfen die Vision zu erreichen.<sup>43</sup>

Die erzielten Ergebnisse und Erfolge sollten evaluiert, kommuniziert und belohnt werden.<sup>44</sup> Erfahrungen, die bei diesen Teilprojekten gemacht werden, sind zu dokumentieren und zu verbreiten, da sie Anhaltspunkt für den Weg der Veränderung und Motor der Motivation sein können. Diese Teilerfolge, die immer wieder auftreten sollten, beweisen, dass die mit dem Wandel verbundenen kurzfristigen Einschränkungen sich lohnen. Gleichzeitig bauen sie durch positives Feedback Motivation auf und schalten Widersacher aus, sie verändern Neutrale in Befürworter\*innen und Widerwillige in Tatkräftige. Ein weiterer Aspekt ist die Feinjustierung der Zielvorstellungen, da sie Daten über die Realisierbarkeit der Visionen bieten.<sup>45</sup>

Auch hier spielt die Kommunikation eine führende Erfolgsfaktorenrolle. Daneben ist in der sechsten Phase die Integration ein wichtiger Bestandteil des Veränderungsprozesses.

#### 2.4.7 Siebte Phase der Veränderung – Zielumsetzung

Nachdem die ersten Erfolge zu verzeichnen sind, ist es wichtig, den Prozess weiter voran zu treiben. Die siebte Phase ist geprägt durch die Beharrlichkeit, Veränderungen bis zum Erreichen der Zielvorstellung umzusetzen.<sup>46</sup>

Es muss mehr Wandel und mehr Unterstützung durch die Führungskräfte geleistet werden. Die durch die Teilerfolge geschaffene Glaubwürdigkeit gilt es in dieser Phase für weiterreichende Veränderungen sowie die Involvierung, Beförderung und Befähigung weiterer Mitarbeiter\*innen zu nutzen.<sup>47</sup> Das oberste Management konzentriert sich dabei auf die Transparenz des gemeinsamen Ziels und hält die Dringlichkeit auf einem hohen Niveau. Bestimmte Führungsaufgaben hingegen übernimmt dann die Basis.

---

<sup>43</sup> vgl. Kotter, 2006, S. 136

<sup>44</sup> vgl. Pescher, 2010, S. 130

<sup>45</sup> vgl. Kotter, 1997, S. 161ff

<sup>46</sup> vgl. Kotter/Rathgeber, 2006, S. 136

<sup>47</sup> vgl. Pescher, 2010, S. 130

Durch die Beseitigung unnötiger Interdependenzen kann dann dieser und zukünftige Wandel einfacher gestaltet werden.<sup>48</sup>

Die Motivation aufrecht zu erhalten kann nur mit gelingender Kommunikation und Teilhabe geschehen. Integrative Prozesse sind ebenso notwendig, wie das Hinzuziehen von externen Berater\*innen bei Veränderungsstillständen.

#### 2.4.8 Achte Phase der Veränderung – Wandelabsicherung und -stabilisierung

Auch wenn der eigentliche Veränderungsprozess in der achten Phase abgeschlossen sein sollte, ist dieser Teil des Wandels der Initiator zur lernenden Organisation. Die neuen veränderten Verhaltensweisen müssen dokumentiert und die Erfolge gesichert werden, da eine Rückkehr zu alten Verhaltensmustern jederzeit möglich ist. Eine neue Organisationskultur muss entstehen, Erfahrungen in den Mitarbeiter\*innen festgesetzt und Erfolge gewinnbringend zelebriert werden.<sup>49</sup>

Durch die Stabilisierung des Wandels können durchlebte Prozesse und Strukturen gesichert und zur Verankerung permanenter Verbesserungen eingerichtet werden. Normveränderungen treten in dieser Phase stärker auf als in allen anderen vorhergegangenen Teilstücken des Veränderungsprozesses. Kommunikative Prozesse sind dabei der ausschlaggebende Weg, um die Mitarbeiter\*innen in dieser neuen Kultur lebensfähig zu machen. Auch Entlassungen sind in dieser Phase ein wichtiges Element, um der Organisation den Weg in eine lernende Organisation zu ebnen.<sup>50</sup>

Der Erfolgsfaktor Evolution setzt in dieser Phase an. Partizipation und Kommunikation sind weitere wichtige Begleiterinnen auf dem Weg in eine neue Kultur.

#### 2.5 Change Management – Formen der Veränderung

Welche Formen der Veränderung sind in sozialen Organisationen zu finden und wie gestalten sie sich in einer stationären Kinder- und Jugendeinrichtung? Veränderungsprozesse können entweder schlagartig oder auch kontinuierlich in kleinen Schritten durchgeführt werden.

---

<sup>48</sup> vgl. Kotter, 1997, S. 179ff

<sup>49</sup> vgl. Kotter/Rathgeber, 2006, S. 136

<sup>50</sup> vgl. Kotter, 1997, S. 199ff

In den Sozialwissenschaften wird dann meist von revolutionären und evolutionären Veränderungsprozessen<sup>51</sup> gesprochen, wobei die revolutionären Wandel heftig und auf einmal vollzogen werden.<sup>52</sup>

Des Weiteren sind geplante oder ungeplante Wandel möglich. Eine geplante Veränderung ist dabei ein bewusst entschiedener und zielgerichteter Wandel, mit ungeplanten Veränderungen hingegen sind nicht beabsichtigte, zufällige und längere Zeit unbemerkte Wandel gemeint.<sup>53</sup>

Wandel kann reaktiv oder proaktiv<sup>54</sup> initiiert werden. Reaktionen auf wesentliche Veränderungen werden dabei als reaktiv, präventiv gestaltete Veränderungsprozesse zur Verbesserung des Erfolgspotentials werden als proaktiv bezeichnet.<sup>55</sup>

Eine weitere Formtheorie geht von einem Wandel erster oder zweiter Ordnung aus. Dabei erfolgt beim Wandel erster Ordnung nur eine schrittweise Abwandlung der Arbeitsweisen einer Organisation ohne Veränderung der Organisationskultur.<sup>56</sup> Charakteristisch für diese quantitativen und evolutionär-kontinuierlichen Veränderungen ist die Nachbesserung der Arbeitsweisen, die in der Organisation angewendet werden, mit überwiegend veränderungswilligen Mitarbeiter\*innen.<sup>57</sup> Der Wandel zweiter Ordnung hingegen ist ein einschneidender, paradigmatischer Wechsel der Arbeitsweisen einer Organisation insgesamt, dessen Ergebnisse sich in der neuen Kultur dieser Organisation widerspiegeln.<sup>58</sup> Charakteristisch für diese qualitativen Veränderungen der Arbeitsweise der Organisation ist ein Paradigmenwechsel, der grundsätzlich Top-down erfolgen muss, da er andernfalls kaum Unterstützung erhalten wird.<sup>59</sup>

Die vollständige Neugestaltung in einem Schritt, business-Reengineering, nutzt zwar die Erfahrungen der bisherigen Organisation, nimmt aber keine Rücksicht auf bereits vorhandene Strukturen und lässt die Partizipation aller Mitarbeiter\*innen außen vor. Dieser Prozess ist sehr kurz und mit vielen emotionalen sowie wirtschaftlichen Einschnitten verbunden.<sup>60</sup>

---

<sup>51</sup> vgl. Schreyögg/Koch, 2010, S. 384f

<sup>52</sup> vgl. Wöhrle, 2001, S. 8f

<sup>53</sup> vgl. Staehle, 1994, S. 869f

<sup>54</sup> vgl. Schreyögg/Koch, 2010, S. 371

<sup>55</sup> vgl. Deuringer, 2000, S. 33

<sup>56</sup> vgl. Vahs/Weiand, 2010, S. 3

<sup>57</sup> vgl. Wöhrle, 2001, S. 9

<sup>58</sup> vgl. Vahs/Weiand, 2010, S. 3

<sup>59</sup> vgl. Wöhrle, 2001, S. 9

<sup>60</sup> vgl. Nicolini, 2012, S. 178

In sozialen Organisationen wird daher oft auf die Form des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) zurückgegriffen.<sup>61</sup> Veränderungsprozesse werden in kleinen, aufeinander aufbauenden Schritten planvoll von einer Ausgangssituation in eine angestrebte Vision überführt. Alle Mitarbeiter\*innen sind dabei involviert, auf sie wird Rücksicht genommen und der Prozess als solches emotional positiv erlebbar gemacht.<sup>62</sup>

Wirtschaftliche Notlagen und das Prinzip der Dringlichkeit lassen in vielen Veränderungsprozessen Mischformen zu, die sowohl eine komplette Umstrukturierung in einem Stück, als auch die kontinuierliche Verbesserung zur weiteren Optimierung verknüpfen.<sup>63</sup>

## 2.6 Change Management – Ein Resümee

Das Tempo des Wandels in der heutigen Dienstleistungsgesellschaft macht bei keiner Organisation halt. Wer nicht auf Veränderungen und somit die Stabilisierung der Organisation auf dem Markt setzt, wird bald im Wettbewerb abgehängt. Auch soziale Organisationen müssen sich dem immer in Bewegung befindlichen Markt anpassen oder besser noch durch Veränderungsprozesse hin zu einer lernenden Organisation wandeln.<sup>64</sup>

Verschiedene Planungsansätze stehen dabei zur Verfügung. Einen goldenen Weg gibt es dabei nicht, da der Top-down-Ansatz wichtige Entscheidungen unterstützt, genau wie der Bottom-up-Ansatz konstruktive Innovationen bringen kann. Eine konkrete Planung im Vorfeld aller Veränderungsprozesse ist notwendig und kann die im Wandel begriffene Organisation zum Erfolg führen.

Von Kurt Lewins Drei-Phasen-Theorie bis zu John P. Kotters Acht-Phasen-Theorie war es ein langer Weg, der noch nicht zu Ende ist. Immer wieder neue Theorien werden auf dem Markt der Veränderungsprozessforschung aufleuchten, die noch differenzierter das Bild vom Wandel darstellen. Wichtig in jeder dieser Phasen ist aber der Mensch, der Veränderung erst durch seine Motivation, sein Gefühl der Dringlichkeit, seine Gabe Visionen zu erstellen und letztendlich zu verwirklichen, möglich macht.

---

<sup>61</sup> vgl. Bachert/Vahs, 2007, S. 295

<sup>62</sup> vgl. Nicolini, 2012, S. 177f

<sup>63</sup> vgl. Vahs/Weiland, 2010, S. 3ff

<sup>64</sup> vgl. Kotter, 1997, S. 219f

Die jüngste Vergangenheit zeigt, dass soziale Unternehmen der Jugendhilfe in Deutschland vor den stärksten Umbrüchen und den größten Herausforderungen seit der Heimkampagne in den 1970er Jahren stehen.<sup>65</sup> Nicht nur die verstärkten Kontrollen der stationären Kinder- und Jugendeinrichtungen aufgrund von bekannt gewordenen Missbrauchsfällen oder Misshandlungsvorwürfen, sondern auch wirtschaftliche Zwänge in der Sozialen Arbeit selbst lassen oft nur revolutionäre Formen des Wandels zu. Nach immer differenzierteren Angebotsstrukturen in der Kinder- und Jugendhilfe in den letzten Jahrzehnten, liegt der Fokus der deutschen wie auch europäischen Politik zunehmend auf der Versorgung älterer Menschen. Somit wird die finanzielle Ressource aus Bund und Ländern immer wertvoller. Mit der unumgänglichen Professionalisierung der Sozialen Arbeit im Kinder- und Jugendhilfebereich steigt auch das Gehaltsniveau und somit die Unterbringungskosten in den Kinderheimen. An diesem Punkt unserer Entwicklung können Führungskräfte und Mitarbeiter\*innen mit Hilfe des Change Managements mit seinen Phasen, Formen und vor allem Erfolgsfaktoren einen wichtigen Beitrag zum Wandel einer starren, auf Paragraphen gestellten Jugendhilfe hin zur lernenden Organisationen leisten.

### **3 Erfolgsfaktoren für gelingende Veränderungsprozesse**

Was ist ein erfolgreicher Veränderungsprozess und wann ist es ein Misserfolg? Welche Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen in sozialen Organisationen gibt es und wie haben sie Einfluss auf den Wandel?

Erfolgsfaktoren für gelingende Veränderungsprozesse im Change Management setzen an den Problemen der Wandlungsprozesse an. In der Feldtheorie von Kurt Lewin, einem der ersten Change-Management-Konzepte, sind die Ansatzpunkte der Erfolgsfaktoren zur sinnvollen Wirkungsentfaltung gut zu verdeutlichen. Das ebenfalls von Lewin entwickelte Drei-Phasen-Modell verdeutlicht dabei den Veränderungsprozess im temporären Sektor. In diesem Kapitel werde ich nach einer zusammenfassenden Darstellung der Feldtheorie und des Drei-Phasen-Modells, den wohl wichtigsten Arbeiten von Kurt Lewin während seiner Laufbahn waren, auf die einzelnen Erfolgsfaktoren näher eingehen.

---

<sup>65</sup> vgl. Bachert/Vahs, 2007, S. 15

Lewin, einer der bedeutendsten Psychologen Anfang des 20. Jahrhunderts, spricht in seiner Feldtheorie von Vektorenkräften, welche für das menschliche Verhalten in Situationen eine psychologische Relevanz haben und nach einem Bedürfnis Energie freilassen. Diese Energie verleiht Wert und steuert das Verhalten in eine bestimmte Richtung. Diese mathematische Betrachtungsweise des gesamten Lebensumfeldes macht diese Theorie Lewins sowohl für die Sozialwissenschaft, als auch für die Wirtschaftswissenschaft attraktiv und wird heute noch angewendet.

Nach seiner Formel gibt es somit drei Variablen, das Verhalten, die Person und die Umwelt, die sich in Veränderungsprozessen in Erfolgsfaktoren einschließen sowie durch Erfolgsfaktoren beeinflussen lassen können. Die einzelnen Variablen sind wechselseitig von einander abhängig und bedingen sich somit.

Das Verhalten und die Handlungen von Mitarbeiter\*innen in Veränderungsprozessen sind nach der Feldtheorie immer Feldhandlungen, das heißt situationsbestimmte Aktionen und werden demnach immer subjektiv betrachtet. Das konkrete Verhalten in den einzelnen Phasen des Wandels ist ein Resultat aus anziehenden und abstoßenden Kräften, welche auf den Menschen einwirken.<sup>66</sup>

Lewins Feldtheorie ist leicht auf jeden Veränderungsprozess, vor allem in sozialen Organisationen, übertragbar. Ein Mensch ist unzufrieden oder zufrieden mit seiner Arbeitssituation in seiner Organisation. Im ersten Fall führt die Unzufriedenheit dazu, dass Energie freigesetzt und dem Bedürfnis eine Valenz verlieht wird. Der Mensch wird psychische und physische Symptome wie Stress und Kopfschmerzen haben oder an Urlaub denken müssen. Der Urlaub erhält also einen positiven Wert in dieser konkreten Situation. Je nach der Größe der Arbeitsunzufriedenheit kann dann auch ein Urlaub, der sonst kaum in Frage kommt, einen höheren positiven Wert bekommen. Durch diesen Bewertungsprozess entstehen nun die Vektorkräfte und der Mensch wird seine Wahrnehmung diesbezüglich ausrichten. Alles, was mit Urlaub zu tun hat, wird vorteilhafter in seiner Umwelt wahrgenommen. Der Mensch wird versuchen, sein Bedürfnis zu befriedigen und einen geeigneten Urlaub zu bekommen. Im zweiten Fall, bei dem der Mensch eine befriedigende Arbeitssituation vorfindet, wird all dieses nicht eintreten.

Da sich alle Faktoren gegenseitig in irgendeiner Art und Weise beeinflussen, entwarf Lewin mit seiner Feldtheorie als sozialpsychologischen Ansatz erstmals den Begriff der Gruppendynamik.

---

<sup>66</sup> vgl. Lauer, 2010, S. 55ff

Das in einer Gruppe wirkende Kräftefeld, welches durch Interaktionen der Gruppenmitglieder entsteht, führt letztendlich zu bestimmten Verhaltensweisen, die sich in ein Kräftegleichgewicht zwischen akzelerierenden und retardierenden Kräften einpendeln. Um in einer Organisation Veränderungen zu bewirken, müssen die akzelerierenden Kräfte stärker werden. Nach erfolgreichem Wandel sollte dann eine Ruhephase eintreten, um der Organisation die Entfaltung aller Leistungspotentiale der Änderung zu ermöglichen.

Das Drei-Phasen-Modell, welches diese zeitliche Kräfteverschiebung beschreibt, ist ein simples Modell für soziale Veränderungen in einer Gesellschaft und entstand im Zweiten Weltkrieg. Lewin wollte herausfinden, wie die sozialen Konflikte in Deutschland gelöst werden könnten und sich das Land nach Kriegsende in Richtung Demokratisierung bewegen könnte. Auch hier spielt die Gruppendynamik eine entscheidende Rolle, die auf die Einstellungsänderungen von feindlicher Haltung zu freundlicher Haltung gegenüber dem neuen System zielte.

Nach seinem Phasenmodell erfolgen die Veränderungen in Organisationen immer in drei Phasen, die er mit Auftauen (unfreezing), Bewegen (moving) und Einfrieren (freezing) beschrieb. In der Phase des Auftauens erfolgt zunächst die Vorbereitung auf die Veränderungen, in der die schon erwähnten akzelerierenden Kräfte Überhand nehmen müssen. Diese Erhöhung kann durch eine Verstärkung der akzelerierenden Kräfte, durch eine Verminderung der retardierenden Kräfte oder durch die Umkehr der Richtung der Kräfte erzeugt werden. In der zweiten Phase werden schließlich tatsächliche Änderungen durchgeführt – durch Verantwortungsübernahme, Trainieren und Überwachen der Prozesse. Unter der dritten Phase ist die Umgewöhnung zu verstehen. Der neue Prozess muss wirken und soll durch die Stabilisierung der akzelerierenden und retardierenden Kräfte erreicht werden. Somit kann ein Rückfall in die alten Strukturen und Verhaltensweisen vermieden werden.

Heute wird die Fähigkeit zur Veränderung eines Unternehmens in der Wirtschaftswissenschaft als ein bedeutender Erfolgsfaktor eines Unternehmens gesehen. Mitarbeiter\*innen stehen allerdings Innovationen zunächst oft sehr skeptisch gegenüber und leisten gegen die Veränderungen Widerstand, sei es aktiv oder auch passiv. Sie entwickeln Angst, die erworbene Sicherheit in den zu erledigenden Aufgaben zu verlieren.<sup>67</sup>

---

<sup>67</sup> vgl. Schreyögg/Koch, 2010, S. 373

Schon bei diesem einfachen Drei-Phasen-Modell können Erfolgsbausteine, wie Orientierung, Start-, Prozess- sowie Zielmotivation den Mitarbeiter\*innen Ängste und Unsicherheiten nehmen. Durch verschiedene Erfolgsfaktoren kann somit der Veränderungsprozess positiv beeinflusst werden und in ein zielgerichtetes Change Management münden.<sup>68</sup>

### 3.1 Erfolg versus Misserfolg

Was ist ein erfolgreicher Veränderungsprozess und wie äußert sich ein Misserfolg? Erfolg ist nicht immer durch objektiv wissenschaftliche Kriterien messbar, auch wenn unter einem Erfolg die 100%ige Zielerreichung verstanden wird und diese evaluiert sein muss. Wird das Ziel verfehlt, wird allgemein von einem Misserfolg gesprochen. Beim Sport ist die Zielgerade ein eindeutiges Kriterium für den Erfolg und die folgende Siegerehrung visualisiert dann diese Leistung. Bei Veränderungsprozessen in sozialen Organisationen können sich allerdings Ziele während des Wandels ändern, formulierte Visionen, die erreicht werden negative Folgen haben und unterschiedliche Erwartungen durch die verschiedenen Betroffenen gestellt werden.<sup>69</sup> Dann ist Erfolg nicht gleich Erfolg. Oft werden erreichte Ziele von der einen Personengruppe als Gewinn, von der Anderen als Verlust gewertet. Auf die einzelnen Erfolgsbeobachtungsperspektiven werde ich im vierten Kapitel näher eingehen.

Erfolgsfaktoren können wirken, sind aber in keiner Phase eine Garantie für gelingende Prozesse. Misserfolge, die immer eine Frage der Interpretation sind, können daher auch weiterbringende Erfolge sein und müssen nicht in einem konträren Verhältnis zum Erfolg stehen. Mit Misserfolg wird dabei eine Handlung beschrieben, die nicht das gewünschte oder erhoffte Ergebnis gebracht hat. Während eines Veränderungsprozesses gibt es immer wieder Erfolgserlebnisse, wie in der sechsten Phase nach Kotter beschrieben, aber auch Misserfolge zu verzeichnen. Diese beiden Pole können Resignation, aber auch verstärkte Motivation hervorrufen. Ein Weg, den einige Organisationen allerdings dabei gehen ist, innovativ nach außen zu wirken und konservativ nach innen zu handeln.<sup>70</sup>

---

<sup>68</sup> vgl. Lauer, 2010, S. 57ff

<sup>69</sup> vgl. Greif/Runde/Seeberg, 2004, S. 30

<sup>70</sup> vgl. Schwendner, 1996, S. 13



Erfolge und Misserfolge müssen stetig evaluiert und näher betrachtet werden, denn was manchmal wie ein Misserfolg aussieht, stellt sich im Nachhinein als Erfolg heraus oder ist positiv für die Organisation zu bewerten.

Der Weggang eines wichtigen Managers zum Beispiel, der die notwendigen Veränderungen der Organisation nicht akzeptieren kann, ist auf den ersten Blick sicher ein Misserfolg. Gleichzeitig kann dieser Personalwechsel die entscheidende Motivationswende bei den Mitarbeiter\*innen bedeuten. Misserfolge können somit Denkanstöße sein und sind immer eine Frage der Sichtweise.

Verhinderungsmechanismen sind schon in den Anfangsphasen der Veränderungsprozesse zu etablieren. Da Erfolge und Misserfolge an den Zielen gemessen werden, ist die Zielgebung maßgebliches Präventivwerkzeug. Wie im zweiten Kapitel beschrieben, sind konkrete Zielformulierungen Wegbereiter für gelingende Veränderungsprozesse. Der Umgang mit diesen Zielen ist dabei genauso wichtig. Permanente Zielveränderungen sind weniger erfolgversprechend, als misslungene und daraus erlernte Prozesse zur erneuten Visionserreichung.<sup>71</sup>

Mögliche Strategien für den Umgang mit Misserfolgen sind die stete Trennung zwischen Handlung und Person, die Veränderung falsch gewählter Strategien, das Lernen aus den Fehlern, das Erkennen der positiven Elemente einer Niederlage und die Akzeptanz dieses Misserfolges. Um eine lernende Organisationsstruktur aufzubauen ist der Umgang mit Erfolgen und vor allem Misserfolgen unbedingt notwendig. Eine innovative Umgehensweise mit gescheiterten Veränderungsprozessen lässt eine Organisation wachsen und wirkt präventiv bei folgenden Krisen.

Misserfolg fördernd wirkt dabei der verstärkende Umgang einer Organisation mit Widerständen. Wenn Ziele nur verordnet werden, dann können keine innovativen Veränderungsprozesse stattfinden.<sup>72</sup>

Ob etwas erfolgreich ist, zeigt sich daran, inwieweit das Ergebnis mit dem angestrebten Ziel übereinstimmt und inwieweit das Gefühl des Gewinnens beim Involvierten vorliegt.

---

<sup>71</sup> vgl. Dörner, 2012, S. 74ff

<sup>72</sup> vgl. Schwendner, 1996, S. 168

### 3.2. Erfolgsfaktor Mensch – Erfolgreiche Führung – Erfolgreich geführt

In vielen Unternehmen ebenso wie in sozialen Organisationen, beginnt sich derzeit wieder stärker die Erkenntnis durchzusetzen, dass der langfristige Erfolg von Unternehmen nicht mehr so sehr von Basisfaktoren, wie Zugang zu Rohstoffen oder der technischen Qualität der Betriebsmittel abhängt.

Diesbezüglich hat mittlerweile eine weitgehende Angleichung aller Marktteilnehmer stattgefunden. Erfolgreiche Unternehmen und Organisationen sind diejenigen, die neue Ideen haben, innovative Produkte sowie Dienstleistungen entwickeln oder einen besonders guten Service bieten. Dies alles können keine Computer oder Maschinen leisten. Gefragt sind die Motivation und der Mut zu Veränderungen der Mitarbeiter\*innen, die Kreativität und Innovationskraft sowie die Bereitschaft des einzelnen Menschen Altes in Neues zu transferieren.

In der Informations-, Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft, in der wir Anfang des 21. Jahrhunderts leben, wird der Mensch wieder zum wichtigsten Produktionsfaktor und somit auch zum möglichen Erfolgsfaktor für gelingende Veränderungsprozesse.

Loyale und leistungsfähige Mitarbeiter\*innen, die sich mit dem Unternehmen oder der Organisation identifizieren können sowie in ihnen eine Kultur des Lernens erleben und leben, sind jetzt und in Zukunft der Schlüssel zum Unternehmenserfolg.

#### 3.2.1 Begriff und Erfolgsmitwirkung

Begriffsdefinitionen zum Menschen gibt es sehr viele. Der Mensch an sich ist ein sich entwickelndes und lernendes Wesen.<sup>73</sup> In Veränderungsprozessen wird der Fokus auf die Beschreibung von Persönlichkeitsprofilen gelegt. Es geht dabei um Profile, die Initiatoren von Prozessen des Wandels sein können und dabei geeignete Führungsstile dieser Personen sind.

Der Begriff Leadership, im deutschen auch als transformatorische Führung gebraucht,<sup>74</sup> bezeichnet in diesem Zusammenhang das Rollenverständnis und die Persönlichkeitsmerkmale, die sich als für das Change Management erfolgsrelevant herausgestellt haben.

---

<sup>73</sup> vgl. Becker/Langosch, 2002, S. 133

<sup>74</sup> vgl. Lauer, 2010, S. 73

Ein Mensch der im Wandel erfolgreich steuern und führen möchte, muss während des Veränderungsprozesses Wandlungsbereitschaft bei allen Mitarbeiter\*innen erzeugen, ausreichend Orientierung vermitteln, die Motivation aufrechterhalten und den Wandlungsprozess selbst effizient steuern können, um ein Erfolgsfaktor zu sein.<sup>75</sup>

Neben den Soft Skills, wie Inspiration und Motivation, sind ebenfalls die klassischen Managementaufgaben, wie Organisation und Planung bei leitenden Menschen gefragt, um erfolgreich zu sein.

Da sich in der Praxis die verschiedenen Punkte meist konträr gegenüberstehen, geht es im Veränderungsprozess um die richtige Mixtur der den Wandel initiierenden und begleitenden Führungskräfte. Auch diese Gruppe muss zusammengestellt, geplant und geführt werden, um ein erfolgreiches Change Management zu durchlaufen.<sup>76</sup>

### 3.2.2 Führung im Veränderungsprozess

Dass der Führungsposition im Wandel eine besondere Rolle zugeteilt ist, lässt sich aus den vorangehenden Kapiteln leicht erkennen.

Wie aber sieht Führung konkret aus? Welche Führungsstile versprechen den bestmöglichen Erfolgsfaktor für einen gelingenden Veränderungsprozess? Ist ein Stil der Bessere oder gilt auch hier eine optimale Mischung zu finden?

Führung bedeutet leiten, die Richtung bestimmen, in Bewegung setzen und ist ein Teilbereich des Managements. Es können unterschiedliche Strategien verfolgt werden sowie auf verschiedene Art und Weise an die Mitarbeiter\*innen herangetragen werden. Der Führungsstil ist dafür ausschlaggebend.

#### 3.2.2.1 Erfolgversprechende Führungsstile im Veränderungsprozess

Führungsstile lassen sich in zwei Kategorien einteilen: Führungskräfte, die primär ihr Handeln auf die effiziente Steuerung der vorhandenen Prozesse richten – transaktionale Führung – und Führungskräfte, deren Tun sich auf die Veränderung im Sinne der Verbesserung bestehender Zustände richtet – transformatorische Führung.

---

<sup>75</sup> vgl. Lauer, 2010, S. 73f

<sup>76</sup> Ebenda, S. 74

Kotter bildet aus dieser Unterscheidung die verwandten Gegensatzpaare Management und Leadership. Management meint dabei die Verwaltung des Bestehenden und Leadership Führung in und durch den Wandel.

Führungskräfte, die nach dem transaktionalen Modell führen, motivieren ihre Mitarbeiter\*innen in erster Linie durch Klärung von Zielen sowie Delegation von Verantwortung und sorgen so für die notwendige Ordnung, um die Koordination der unterschiedlichen Bereiche zu ermöglichen. Transaktionale Führung sorgt somit für Effizienz. Zur Gewährleistung kommen die klassischen funktionalen Managementtechniken zum Einsatz, wie Zielsetzung, Planung, Entscheidung und Kontrolle.

In der transformatorischen Führung dagegen stehen Motivation, Inspiration sowie Kommunikation im Vordergrund. Die transformatorische Führungskraft ist somit viel stärker Initiatorin im Veränderungsprozess.

Jeder Führungsstil hat Vor- und Nachteile. Initiator\*innen des Wandels, oft in Krisen und in Wachstumssituationen, sind häufig Führungskräfte mit transformatorischer Führung. Eine zu starke Abfolge von Veränderungsprozessen kann allerdings die Organisation auch überfordern und erneut Krisen erzeugen. Um diese Schwächen transformatorischer Führung auszugleichen, bedarf es stets eines gewissen Ausmaßes an transaktionaler Führung. Nach rapidem Wachstum oder der Überwindung einer Krise sollte das Führungsgewicht im transaktionalen Führungsstil liegen, da es in Veränderungsprozessen Widerstände zu überwinden gilt und sich Mitarbeiter\*innen neu orientieren müssen. Die optimale Mischung aus transformatorischer und transaktionaler Führung hängt somit von der Phase ab, in der sich eine Organisation im Veränderungsprozess befindet. Während zu Beginn und in der Moving-Phase des Wandlungsprozesses die transformatorische Führung gefragt ist, muss nach gelungener Initiierung des Wandels die Fähigkeit, diesen effizient zu managen und somit die transaktionale Führung in den Vordergrund rücken.

### 3.2.2.2 Gewinnende Rollenbilder der Führungskräfte im Veränderungsprozess

Gewinnende Rollenbilder sind vor allem im transformatorischen Führungsstil zu finden, da dieser initiiert auf Veränderungsprozesse wirkt. In Veränderungsprozessen wirken der/die Visionär\*in, der Coach, das authentische Vorbild und der/die Wohltäter\*in gleichermaßen.

Visionär\*innen sind motivierende Realisten, die den Sinn einer notwendigen Veränderung für die Organisation oder das Unternehmen und die Mitarbeiter\*innen vermitteln und die Vision überzeugend kommunizieren können. Der visionäre Leader muss somit zur Begeisterung motivieren und parallel die Lage nüchtern beurteilen, die Vergangenheit achten und gleichzeitig die Notwendigkeit der Veränderung der Zukunft aufzeigen, überlegt handeln, Vertrauen der Mitarbeiter\*innen erlangen sowie Engagement von ihnen fordern können.<sup>77</sup>

Der Coach ist Helfer\*in zur Selbsthilfe. Er/sie befiehlt nicht, sondern spiegelt dem Coachee die zu verändernden Missstände und fördert somit die Selbsterkenntnis, sodass vom Klienten die notwendigen Maßnahmen der persönlichen sowie auch inhaltlichen Veränderungen eingeleitet werden können. Regelmäßiges Feedback, das Lob aber auch konstruktive Kritik beinhalten sollte, ist dabei die relevante Erfolgsmethode und ein wesentliches Element der Mitarbeiter\*innenmotivation. Fehlendes Feedback wird von den Mitarbeiter\*innen schlechter aufgenommen als negative Kritik. In diesem Bereich liegen sowohl große Chancen als auch klar gezogene Grenzen für den Erfolgsfaktor Coach. Der Coach muss mit den positiven Aspekten Gespräche beginnen, möglichst zeitnah zu den betreffenden Geschehnissen positives Feedback geben und so Vertrauen aufbauen, emotional ungebunden Kritik üben, die Sachbezogenheit der Argumentation und dabei die Orientierung an konkreten Fakten immer beachten. Ausführliche Begründungen des Feedbacks in einem persönlichen Gespräch gehören genauso zur Aufgabe des Coachs wie das situative Eingehen auf die jeweiligen Mitarbeiter\*innen. Die Rolle des Coachs, der/die über eine breite Allgemeinbildung sowie Erfolgs- und Misserfolgserfahrung verfügen sollte, setzt somit die Wertschätzung aller Mitarbeiter\*innen den Willen, Verantwortung auf Mitarbeiter\*innen zu übertragen, sie bei Entscheidungen einzubeziehen sowie ihre Eigeninitiative zu fördern voraus.<sup>78</sup>

---

<sup>77</sup> vgl. Lauer, 2010, S. 80ff

<sup>78</sup> Ebenda, S. 82ff

Neben den Rollen der Visionärin und des Coachs sollte eine Führungskraft immer mit unermüdlichem Einsatz für die Sache selbst ein authentisches Vorbild für ihre Mitarbeiter\*innen sein. Dieses Vorleben muss permanent geschehen und keine einmalige PR-Aktion sein, um Vertrauen und Motivation für den Veränderungsprozess zu schaffen, Wandel proaktiv zu initiieren und damit gelingender Erfolgsfaktor zu sein.

Dieses Vorgehen setzt eine stete Lernbereitschaft und einen bewussten Umgang mit eigenen Fehlern voraus, um eigene Autorität zu wahren sowie Zeichen der Gerechtigkeit, Vertrauenswürdigkeit und Souveränität zu setzen.<sup>79</sup>

Ein letztes nicht minder wichtiges Rollenbild im Veränderungsprozess ist der/die Wohltäter\*in, der die Realisierung der Vision konsequent über die Interessen der eigenen Person stellt, die größten Talente in seinen Führungszirkel integriert und als transformatorische Führungskraft ein relativ bescheidenes Auftreten demonstriert.<sup>80</sup>

### 3.2.2.3 Gewinnbringende Persönlichkeitsmerkmale der Führungskräfte im Veränderungsprozess

Neben dem Rollenverständnis des Managers können auch gewinnbringende Persönlichkeitsmerkmale Erfolgsfaktoren im Veränderungsprozess sein. Nicht jede Führungskraft kann der/die Visionär\*in, den Coach oder auch den/die Wohltäter\*in verkörpern, muss aber, um nachhaltig erfolgreich zu sein, eine ausgeprägte Zielgerichtetheit und ein hohes persönliches Engagement aufweisen. Beide Eigenschaften miteinander in sich selbst kooperieren zu lassen, ist eine wichtige Aufgabe der Führungskraft im Veränderungsprozess. Transformatorische Führung bedeutet das „Richtige“ mit voller Energie zu leisten, gewinnbringende Entscheidungen mit ungebrochener Willenskraft zielgerichtet zu verfolgen und organisiert Veränderungsprozesse zu initiieren.<sup>81</sup>

Die von Daniel Goleman geprägte und publizierte Emotionale Intelligenz ist ein zweites wichtiges Persönlichkeitsmerkmal einer erfolgreichen Führungskraft im Veränderungsprozess.

---

<sup>79</sup> vgl. Lauer, 2010, S. 85f

<sup>80</sup> Ebenda, S. 86ff

<sup>81</sup> Ebenda, S. 88ff

Dabei sind die fünf Faktoren, die unter den Begriff der Emotionalen Intelligenz zusammengefasst werden können, Selbstreflexion, Selbstkontrolle, Motivation, Empathie sowie soziale Kompetenz miteinander verbunden.<sup>82</sup> Selbstreflexion meint dabei die Fähigkeit, eigene Stimmungen, Gefühle und Antriebe sowie deren Wirkung auf die Mitarbeiter\*innen zu erkennen. Diese Erkenntnis muss kombiniert sein mit dem Vermögen, plötzliche Impulse zu beherrschen und mit dieser Selbstkontrolle einen geregelten sozialen Umgang sowie eine Basis für die Vertrauenswürdigkeit zu schaffen.

Gleichzeitig birgt die Selbstkontrolle die Chance, sich auf potenziell kritische Situationen kontrolliert einzulassen und somit Wandlungsprozesse voranzutreiben. Grundvoraussetzung für jeden Coach bilden die Motivation sowie die Fähigkeit, sich in die Gefühlswerte Anderer hineinzusetzen.

Die Basis für jeden Wandel bildet die soziale Kompetenz, die das Können, Beziehungen zu unterhalten und Netzwerke aufzubauen, beinhaltet. Diese ist erforderlich, um die benötigte breite Akzeptanz der Betroffenen zu erlangen und so den mit Widerständen verbundenen Wandel initiieren und umsetzen zu können. Wichtig dabei sind die Gestaltung sozialer Netzwerke, die wertvolle Reservoirs an Expert\*innen sind und der Wissensspeicher über die Organisationsumwelt.<sup>83</sup>

### 3.2.3 Mitarbeiter\*innen zwischen Veränderung und Konstanz

Auch wenn die Führungskraft ein entscheidender Erfolgsfaktor für gelingende Veränderungsprozesse ist, funktioniert Wandel nicht ohne die Mitarbeiter\*innen. Entscheidungen werden meistens in den oberen Managementebenen getroffen, die Mitarbeiter\*innen an der Basis müssen diese dann umsetzen. Ob eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter mit den Vorgaben des Veränderungsprozesses für sich positiv oder negativ umgeht, hängt vom Mitarbeiter\*innenrollenverständnis und der eigenen dynamischen oder starren inneren Einstellung ab.

---

<sup>82</sup> vgl. Goleman, 2002, S. 123ff

<sup>83</sup> vgl. Lauer, 2010, S. 90f

### 3.2.3.1 Mitarbeiter\*innenrollen im Veränderungsprozess

Jede Mitarbeiter\*innenrolle ist im Prozess des Wandels wichtig und nimmt entscheidende Funktionen im Team wahr. So sind unter anderem im Team Visionär\*innen, Pragmatiker\*innen, Entdecker\*innen, Herausforderer\*innen, Unparteiische, Friedenstifter\*innen, Arbeitstiere, Trainer\*innen, Bibliothekar\*innen und Vertrauenspersonen zu finden.<sup>84</sup>

An anderen Stellen wird von dem/der Führer\*in, Antagonist\*in, Unterstützer\*in, dem Schwarzen Schaf und der Truppe gesprochen.<sup>85</sup>

Unabhängig davon wie die Rollen bezeichnet werden, gibt es in jedem Team, in jeder Gruppe und in jeder Organisation immer Mitarbeiter\*innen, die treibende Kräfte sind, Gruppenziele definieren und somit ein Erfolgsfaktor für gelingende Veränderungsprozesse sein können. Auch Gegner\*innen, Widersacher\*innen und Skeptiker\*innen, die diese gefassten Gruppenziele ablehnen, sind ebenso wichtiger Bestandteil einer festen Gruppe, wie Personen, die die Ideen der Führer\*innen mittragen und unkritisch übernehmen. Ein Sündenbock, der oft für das Scheitern von Ideen verantwortlich gemacht wird, ist ebenfalls Bestandteil wie die übrigen, oft schweigenden Mitläufer\*innen.

Entscheidend für einen erfolgreichen Veränderungsprozess ist der Umgang mit Widerständen.

### 3.2.3.2 Überwindung von Widerständen

Veränderungen rufen immer Widerstände gegen sie und die Veränderungsträger hervor. Mit diesen Gegenwirkungen umgehen zu können, ist eine Schlüsselqualifikation erfolgreicher Führungskräfte im Veränderungsprozess.<sup>86</sup>

---

<sup>84</sup> vgl. Edding/Schattenhofer, 2009, S. 384

<sup>85</sup> vgl. Böhm/Pawellek, 2002, S. 30 in  
[http://www.abwf.de/content/main/publik/handreichungen/lipa/007\\_93hand-7.pdf](http://www.abwf.de/content/main/publik/handreichungen/lipa/007_93hand-7.pdf)  
(Stand 18.01.2013 16:00 Uhr)

<sup>86</sup> vgl. Haberzettl/Schinwald, 2011, S. 125



Widerstände sind aber nicht grundsätzlich illegitim. Daher ist vor jeder Veränderung eine Analyse der Gegenwirkungen und der Wirkungsträger\*innen notwendig. Grundlose Änderungswiderstände sind eher selten, da die Ursachen meistens im individuellen oder organisationalen Bereich zu finden sind.<sup>87</sup>

Ausschlaggebende Faktoren zum Umgang mit und letztendlich zur Überwindung von Widerständen sind das Vermitteln von Sicherheit und das gleichzeitige Befriedigen des starken Bedürfnisses nach Abwechslung.<sup>88</sup>

Viele der in den folgenden Kapiteln beschriebenen Erfolgsfaktoren können Veränderungsbarrieren abbauen.

Wichtig für jede Führungskraft aber auch für veränderungswillige Mitarbeiter\*innen ist die Gewinnung der mächtigsten und einflussreichsten Personen in der Organisation als kritische interne Unterstützungsmasse, um den übrigen Mitarbeiter\*innen Orientierung zu geben. Mitarbeiter\*innen, die Widerstand üben, müssen identifiziert, durch Partizipation eingebunden, durch überzeugende Argumente neutralisiert und durch Fortbildungen auf die Veränderungen vorbereitet werden. Unterstützend dabei wirken Belohnungen für das erwünschte Verhalten und die Berücksichtigung der speziellen internen und auch externen Situationen. Ziel ist, die Entwicklung zu einer lernenden Organisation positiv zu gestalten und zukünftigen Widerständen optimal entgegenzutreten.<sup>89</sup>

### 3.3 Erfolgsfaktor Vision – Erfolgreich Ziele setzen

Ein Veränderungsprozess ohne Vision ist ziellos, ein Veränderungsprozess mit einem Ziel muss jedoch nicht unbedingt eine Vision besitzen. Eine Vision im unternehmerischen Sinn hat den Charakter eines strategischen Ziels, unterliegt aber nicht den strengen Anforderungen einer Zieldefinition. Sie definiert zeit- und situationsunabhängig die strategische Ausrichtung einer Organisation oder eines Unternehmens.

---

<sup>87</sup> vgl. Greif/Runde/Seeberg, 2004, S. 194f

<sup>88</sup> vgl. Haberzettl/Schinwald, 2011, S. 126f

<sup>89</sup> vgl. Greif/Runde/Seeberg, 2004, S. 197ff

Antoine de Saint-Exupéry fasst den Begriff Vision treffend zusammen, ohne ihn auch nur einmal zu benutzen:

„Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann rufe nicht die Menschen zusammen, um Holz zu sammeln, Aufgaben zu verteilen und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem großen, weiten Meer.“ (<http://norlan-consult.com/erfolgsfaktor-vision/> am 16.01.2014 um 0:04 Uhr)

### 3.3.1 Begriff und Erfolgsmithirkung

Visionäre sind keine Fantasten und Visionen kein unrealistisches Zukunftsbild, sondern vielmehr ein in der Zukunft realisierbarer Zustand des Unternehmens oder der Organisation.

Die Vision besitzt eine interne Zielrichtung, soll den Mitarbeiter\*innen verdeutlichen, welche die langfristigen Organisationsziele sind und gibt an, wie die Organisation nach außen gesehen werden will. Visionen sind nicht unbedingt mit Leitbildern gleichzusetzen, da in letzteren oft die Zukunftsbezogenheit fehlt.<sup>90</sup>

Das Vorgeben einer klaren Richtung für die Veränderung und die Motivation der Mitarbeiter\*innen machen die Vision zu einem der Erfolgsbausteine im Veränderungsprozess. Mitarbeiter\*innen brauchen Orientierung, die wiederum Quelle der Motivation zur Veränderung sein kann. Dabei geht es oft nicht um extrinsische, sondern vielmehr um intrinsische Motivation, die durch das Erkennen des Sinns der Veränderung durch die eigene Anstrengung entsteht. Visionen aus den Veränderungsprozessen münden oft im Qualitätsmanagement und sind Wegbereiter in Optimierungsprozessen.<sup>91</sup>

### 3.3.2 Voraussetzung für den Erfolgsfaktor Vision

Um eine Vision erfolgreich wirken zu lassen bedarf es mehrerer Voraussetzungen, die in fünf Prinzipien festgehalten werden können. Die Prägnanz und Individualität in Bezug auf die jeweilige Organisation ist genauso wichtig wie die motivationale Wirkung auf die Mitarbeiter\*innen.

---

<sup>90</sup> vgl. Lauer, 2010, S. 95

<sup>91</sup> vgl. Lauer, 2010, S. 97

Visionen müssen konkret, nicht zwischen Organisationen oder Unternehmen austauschbar sein, um die gewünschte Wirkung zu erzielen. Die Mitarbeiter\*innen müssen mit der Vision die Chance der Identifikation mit dem eigenen Handeln im Bezug auf die Veränderungsprozesse und schließlich mit der Organisation selbst erhalten, um neben der Orientierung die notwendige Motivation aufzubauen. Deshalb ist eine klare, verständliche Formulierung genauso unabdingbar wie die ethische Korrektheit der Vision. Visionen sind nicht unbedingt für jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter klar und verständlich, vor allem wenn es zu drastischen persönlichen Einschnitten kommt. Daher ist die beste Darstellung des Veränderungsprozesses mit einfachen, unmissverständlichen, bildhaften Analogien möglich. Visionen sollten nicht zuletzt in eindeutige Ziele und Maßnahmen mit gleichzeitig flexibler Umsetzung verwandelt werden können. Die Richtung ist klar, das Ziel ist gesetzt, der Weg dorthin ist frei und der jeweiligen Situation und Expertise geschuldet.<sup>92</sup>

### 3.4 Erfolgsfaktor Kommunikation – Erfolgreich Widerstände überwinden

Für erfolgreiches Change Management ist der nicht abreißende Kommunikationsfaden zwischen der oberen, mittleren und unteren Managementebene sowie den Mitarbeiter\*innen von entscheidender Bedeutung.

Die regelmäßige Information über den Stand des Veränderungsprozesses und die getroffenen Entscheidungen sind neben dem Dialog, das Aufnehmen von Reaktionen sowie Feedback, die Auseinandersetzung mit Ängsten, Widerständen und Konflikten zentrale Elemente in der Kommunikationsstruktur in einem gelingenden Change Management Prozess.

Wichtig dabei ist zum einen ein durchdachtes Grundverständnis, wie Menschen eigentlich funktionieren und zum anderen eine Kommunikationsstrategie, die präzise auf das jeweilige Veränderungsvorhaben zugeschnitten ist.

---

<sup>92</sup> vgl. Lauer, 2010, S. 97ff

### 3.4.1 Begriff und Erfolgsmitwirkung

Da Kommunikation einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren im Veränderungsprozess ist, liegt in deren wirksamer Ausübung der Schlüssel zum Erfolg. Führung beruht im Wesentlichen auf Kommunikation, die durch ihre hohe Interpretierfähigkeit auch potentieller Misserfolgswirkung sein kann.

Kommunikation im Change Management umfasst alle Formen der interpersonellen Übermittlung von Informationen und Botschaften. Sie lässt sich in formelle und informelle, in symmetrische und asymmetrische, persönliche und mediale sowie digitale und analoge Kommunikation kategorisieren. Formelle Kommunikation ist dabei die geplante, sich an organisatorischen Vorgaben und Regeln haltende, dauerhaft und personenunabhängige, geschäftsmäßige Kommunikation innerhalb einer Organisation. Dagegen ist die informelle Kommunikation eher spontan, umgangssprachlich und nicht offiziell, dennoch nicht minder wichtig für einen gelingenden Veränderungsprozess. Symmetrische Kommunikation beinhaltet direkte persönliche Gespräche, asymmetrische, an mehrere Adressaten medial gesendete Informationen. Alle Kommunikationsformen im Veränderungsprozess sind situationsabhängig und müssen von der Führungskraft und den Mitarbeiter\*innen in einem gesunden Verhältnis eingesetzt werden.

Besondere Beachtung findet dabei der Einsatz digitaler Kommunikation, die hier das gesprochene und geschriebene Wort meint, und analoger Kommunikation, die Gestik, Mimik, Tonfall und Proxemik betrifft. Misslingt die genaue Interpretation des Gemeinten, ist auch der Veränderungsprozess als solches gefährdet.<sup>93</sup>

Ohne Kommunikation kann Wandel nicht vollzogen werden, sie reicht aber allein nicht aus. Mit Hilfe der Kommunikation im Veränderungsprozess wird informatorische Transparenz erreicht, Widerstände rechtzeitig erkannt und dadurch soziale Integration gefördert. Außerdem verstärkt gelungene Kommunikation den Veränderungsprozess durch positive Rückkopplung und erhält oder steigert dadurch die Motivation. Wichtig dabei ist die konkrete Übermittlung der Gründe für den Wandel sowie die unmissverständliche Nennung der Visionen und Ziele des Veränderungsprozesses.<sup>94</sup>

---

<sup>93</sup> vgl. Lauer, 2010, S. 105ff

<sup>94</sup> Ebenda, S. 107f

### 3.4.2 Voraussetzung für den Erfolgsfaktor Kommunikation

Voraussetzung für wirksame Kommunikation im Veränderungsprozess ist die Zielgruppenorientierung. Die Führungskraft muss die entscheidenden Punkte zielgruppenadäquat vermitteln, ohne die eigene Authentizität zu verlieren. Wichtigster Kommunikationskanal ist dabei das persönliche Gespräch, Missverständnisse können darin aus dem Weg geräumt, Unklares konkretisiert und Vertrauen durch die persönliche Atmosphäre aufgebaut werden. Informationen müssen zeitnah und für alle Betroffenen zeitgleich kommuniziert werden, um den durch Gerüchte entstehenden Widerständen vorzubeugen. Hochrangige Kommunikation ist eine weitere Voraussetzung für einen gelungenen Veränderungsprozess und wesentliches Merkmal von Führungsstärke. Auch wenn es in vielen Organisationen kaum möglich ist, dass die obere Managementebene mit allen Mitarbeiter\*innen persönliche Gespräche führt, ist eine aktive Kontaktaufnahme ein zentrales Argument der Wertschätzung. Nicht zuletzt müssen Erfolge möglichst schnell kommuniziert werden, um die Veränderungsmotivation zu erhalten.<sup>95</sup>

### 3.4.3 Kommunikation in den Phasen des Veränderungsprozesses

Kommunikation in Veränderungsprozessen muss in zwei entscheidende Phasen unterteilt werden, in die Startphase, bei der die Mitarbeiter\*innen der Organisation für das Projekt des Wandels gewonnen werden müssen, und in die Durchführungsphase.

In der Startphase, in der vor allem Start- und Visionsmotivation induziert werden sollten, ist über die Argumente für den Wandel, die Gründe für eine besondere Dringlichkeit, über Visionen, Ziele und Strategien sowie erwartete Veränderungen und Schwierigkeiten zu informieren. Unterstützend wirkt hierbei eine möglichst symmetrische, hochrangige und zeitnahe Kommunikation in einer lösungsorientierten Beratungstätigkeit durch das obere Management. Ausschlaggebend ist dabei die Information über den geplanten Wandel durch die oberste Führungskraft und die Partizipation aller Mitarbeiter\*innen.

In der Phase des aktiven Wandels müssen inhaltlich erzielte Veränderungsfortschritte, Teil- und Gesamterfolge sowie das Erkennen und Überwinden von Widerständen und die Verankerung neuer Ansätze in der Unternehmenskultur im Fokus jeder kommunikativen Aktivität stehen, um die Veränderungsmotivation aufrecht zu erhalten.

---

<sup>95</sup> vgl. Lauer, 2010, S. 109f

Durch förderliche Kommunikation kann sich negative Energie, die sich in Widerständen zeigt, in positive konstruktive Unterstützung wandeln.

Wie der Veränderungsprozess selbst ist der erfolgreiche Einsatz von Kommunikation vorab zu planen, auch wenn es erforderlich ist, sich im Verlauf einer Veränderung gegebenenfalls von spontanen Notwendigkeiten leiten zu lassen und noch weitere kommunikative Maßnahmen einzuflechten.<sup>96</sup>

#### 3.4.4 Überwindung von Widerständen mit Kommunikation

Widerstände sind in Veränderungsprozessen in sozialen Organisationen unvermeidbar. Generell gilt, dass kommunikative Prozesse zur Überwindung von Widerständen immer analytisch und konstruktiv erfolgen müssen. Diese Analyse, die Ängste und Sorgen aller Mitarbeiter\*innen gegenüber dem Veränderungsprozess begreifbar macht, setzt die Fähigkeit des Perspektivenwechsels durch die Führungskraft voraus. Gleichzeitig beinhaltet ein konstruktiver Umgang partizipative Züge zur Lösungsfindung. Eine konstruktive Gesprächsführung ist bei schon bestehenden Widerständen unabdingbar.

Da Widerstände oft auf der Beziehungsebene zu finden sind, muss Kommunikation deeskalierend und konfliktlösend gestaltet werden. Um eine win-win-Lösung zu erzielen müssen sowohl Sender als auch Empfänger empfangsbereit und sendebereit sein. Somit sollte kein Kompromiss erreicht werden, bei dem zwangsläufig beide Seiten verlieren, sondern vielmehr eine Situation geschaffen werden, von der beide Seiten profitieren. Das ist nur möglich, wenn die Kommunikation vor, während und nach dem Veränderungsprozess über subjektiven und persönlichen Befindlichkeiten angesiedelt ist. Sich in den anderen Hineinzuversetzen und das Senden von vorwurfsfreien Ich-Botschaften ist dabei genauso wichtig wie das Signalisieren der Annahmefähigkeit sowie das Senden eigener Bedürfnisse. Neben dem konstruktiven Kommunizieren ist das aktive Zuhören ein gewinnbringender Motor zur Überwindung von Widerständen in Veränderungsprozessen.<sup>97</sup>

---

<sup>96</sup> vgl. Lauer, 2010, S. 110ff

<sup>97</sup> Ebenda, S. 116ff

### 3.5 Erfolgsfaktor Partizipation – Erfolgreiche Teilhabe

Change Management kann unter anderem auch als „Mitmachveränderungsprozess“ tituliert werden und wie häufig steckt in jeder groben Vereinfachung auch ein zutreffender Kern. Partizipation ist nicht zuletzt ein wesentlicher Erfolgsfaktor für erfolgreiche Veränderungsprozesse. Trotzdem wird dieser eigentlich unverzichtbare Teil eines Veränderungsprozesses in sozialen Organisationen eher wenig behandelt, was nicht ohne Auswirkungen auf den Erfolg bleibt.

#### 3.5.1 Begriff und Erfolgsmitwirkung

Partizipation ist ein Kernerfolgsfaktor des Change Managements und meint die Beteiligung aller Betroffenen am Veränderungsprozess, beginnend mit der Analyse, über die Konzeption bis hin zur Umsetzung. Mitarbeiter\*innen, die aktiv einbezogen werden, können Wandelprozesse schneller und erfolgreicher vollziehen, da sie Verantwortung übernehmen können und sich mit der Veränderungsaufgabe identifizieren. Eine aktive Teilhabe der Betroffenen erhöht die Leistungsfähigkeit der Organisation und humanisiert gleichzeitig die Arbeitswelt aller Mitarbeiter\*innen.

Somit rücken in die zutiefst betriebswirtschaftlichen Ziele auch die bedarfs- und bedürfnisgerechte Gestaltung des betroffenen Umfelds in den Fokus eines Veränderungsprozesses. Durch das Erreichen beider Ziele werden Veränderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation, in den individuellen Verhaltensmustern, Einstellungen und Fähigkeiten sowie in der Unternehmenskultur initiiert und somit der Weg in eine gelingende Organisationsentwicklung hin zu einer lernenden Organisation geebnet.<sup>98</sup>

Erfolge eines partizipativen Veränderungsprozesses sind in der Erhöhung der Motivation der beteiligten Mitarbeiter\*innen, in der Verringerung von Widerständen, in der Herstellung einer gleichen Wissensbasis und in der Nutzung des dezentralen Wissens zu erwarten.<sup>99</sup> Neben der Aufrechterhaltung der Veränderungsmotivation im Verlaufe des Wandels erwächst eine Identifikation mit der Aufgabe sowie der Organisation und eine Abnahme der Ausbildung von Reaktanz gegenüber den Veränderungsprozessen.

---

<sup>98</sup> vgl. Lauer, 2010, S. 125ff

<sup>99</sup> vgl. Becker/Langosch, 2002, S. 16

Der Erfolgsfaktor Partizipation bedingt außerdem die Kommunikation durch die bessere Informationsverbreitung durch involviertes Handeln im Veränderungsprozess.<sup>100</sup>

### 3.5.2 Voraussetzung für den Erfolgsfaktor Partizipation

Um Partizipation erfolgreich einzusetzen, ist die ernsthafte und nachhaltige Einbeziehung aller Betroffenen notwendig. Diese Einbeziehung sollte zielgruppenorientiert erfolgen, um das dezentrale Wissen optimal nutzbar zu machen.<sup>101</sup> Wie der Veränderungsprozess selbst, muss die Einbeziehung der Mitarbeiter\*innen vorab geplant werden. Diese Planung sollte konkret sein und sich wenig im Verlauf des Veränderungsprozesses umstellen. Außerdem ist das in Anspruch nehmen von professioneller Unterstützung eine zentrale Voraussetzung für die Partizipation.<sup>102</sup>

### 3.5.3 Wege zur gewinnbringenden Partizipation

Die Methodenvielfalt auf dem Gebiet der Partizipation ist unerschöpflich und hängt im Wesentlichen von der Mitarbeiter\*innenanzahl, der zur Verfügung stehenden Zeit und der Beteiligungstiefe ab.<sup>103</sup> Beteiligungsprozesse können in Informations-, Konsultations- und Mitbestimmungspartizipation unterschieden werden. Bei Veränderungsprozessen, die sowohl informativ, konsultativ als auch mitbestimmend gestaltet werden müssen, können somit unterschiedliche Methoden zum Einsatz kommen, sind aber nicht a priori Garantie für den Erfolg eines Beteiligungsprozesses. Dennoch können partizipative Lösungsfindungen einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, Beteiligungsprozesse strukturiert und effizient durchzuführen sowie abwechslungsreich und interessant zu gestalten.<sup>104</sup> Daraus ergeben sich eine Vielzahl an Kombinationen verschiedener Wege der Partizipation. Auch die Auswahl der einzusetzenden Methoden ist bereits ein entscheidender Teil des Beteiligungsprozesses innerhalb eines Wandels.<sup>105</sup>

---

<sup>100</sup> vgl. Lauer, 2010, S. 127f

<sup>101</sup> vgl. Trebesch, 2000, S. 120f

<sup>102</sup> vgl. Lauer, 2010, S. 128ff

<sup>103</sup> vgl. Edding/Schattenhofer, 2009, S. 362ff

<sup>104</sup> vgl. Gleser, 1999, S. 85ff

<sup>105</sup> vgl. Greif/Runde/Seeberg, 2004, S. 39ff



Methoden der Partizipation sind mittlerweile wichtige Instrumente der täglichen Arbeit in sozialen Organisationen und werden in konzeptionellen Leitbildern festgeschrieben. So sind Gruppenmoderation<sup>106</sup>, Action-Learning<sup>107</sup> und Mitarbeiter\*innenbefragungen<sup>108</sup> bedeutende Bestandteile eines Veränderungsprozesses.

### 3.6 Erfolgsfaktor Integration – Gemeinsam Verschieden

Veränderungsprozesse in sozialen Organisationen ziehen oft Veränderungen von Organisationsstrukturen und Geschäftsprozessen nach sich. Für die einzelnen Mitarbeiter\*innen bedeutet das ein verändertes Umfeld, andere persönliche Aufgaben oder neue Vorgesetzte. Dieser Wandel löst meist spontan und instinktiv Verunsicherung aus, wobei Angst blockiert und Bewegung verhindert.

Durch integrative Ansätze kann diese Verunsicherung durch die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses über das Projektziel abgebaut werden.

Integration aller Betroffenen durch adäquate Information und Kommunikation nach außen sowie die Steigerung der Motivation und Veränderungsbereitschaft durch aktive Mitarbeit der Betroffenen sind dabei die Schlüsselfunktionen.

Integrative Prozesse kommen dabei meist bei Übernahmen zum Tragen. Neu gestaltete Unternehmen und Organisationen werden auf der Basis der mitgebrachten Kultur gebildet und müssen durch Integration auf ein erfolgreiches Niveau gesetzt werden.

#### 3.6.1 Begriff und Erfolgsmithirkung

Unter Integration wird im Veränderungsprozess die Stärkung des Zusammenhalts und die damit verbundene Erhöhung der Produktivität neu zusammengesetzter Gruppen, die Projektteams, Organisationseinheiten, virtuelle Teams oder sogar die gesamte Organisation sein können, verstanden. Der zeitliche Rahmen der Zusammensetzung der Teams spielt dabei genauso eine entscheidende Rolle für die Erfolgsmithirkung wie die Einigung auf gemeinsame Werte und Normen.

---

<sup>106</sup> vgl. Lauer, 2010, S. 130ff

<sup>107</sup> vgl. Vahs/Weiland, 2010, S. 258ff

<sup>108</sup> vgl. Lauer, 2010, S. 135ff

Wenn die weiter oben beschriebenen Erfolgsfaktoren stetig wirken können, ist die Integration eher am Anfang eines Veränderungsprozesses zu finden, baut so im gelungenen Prozess unnötige Konflikte ab, erhöht damit die Effizienz der Zusammenarbeit und im Ergebnis die Motivation zu der Bearbeitung der im Veränderungsprozess anstehenden Aufgaben.<sup>109</sup>

### 3.6.2 Voraussetzung für den Erfolgsfaktor Integration

Die Integration ist die Basis für gelingende Veränderungsprozesse und setzt grundlegende Offenheit und kooperativen Willen, die Nichtdominanz einer Gruppe, die Nichtparteilichkeit der Führungskraft, die Schaffung gemeinsam getragener Teamregeln und in schwierigen Fällen konsultative Einbeziehung externer Expert\*innen voraus. Oft werden Integrationsmanager\*innen eingesetzt, um die Voraussetzungen für den Erfolgsfaktor Integration zu schaffen.<sup>110</sup>

Dialoge und die Findung von Lösungsansätzen können nur mit der Zustimmung der integrierten Mitarbeiter\*innen gefunden und gestaltet werden. Integration ist dann erfolgreich, wenn die Mitarbeiter\*innen sich zugehörig fühlen und eine Chance bekommen, den Veränderungsprozess aktiv mitzugestalten.<sup>111</sup>

### 3.6.3 Integrative Ordnungen im Veränderungsprozess

Integrative Prozesse beschränken sich nicht nur auf externe Gruppen und Seminare, sondern müssen vor allem im Veränderungsprozess bewusst in den sich wandelnden Arbeitsalltag aufgenommen werden. So kann die Verbindung zu einer Ganzheit on the job mit einer Kontiguität gefördert werden und in eine organisatorisch-kulturelle Integration münden. Dabei kann unterschieden werden in die Integration auf der Arbeitsebene, die in Form von Kleinteams das Individuum in den Vordergrund rückt und somit Gemeinsamkeiten entdecken lässt, und in die Integration auf der Führungsebene, um den Abbau von Widerständen voran- und die Nachhaltigkeit einzubringen.

---

<sup>109</sup> vgl. Lauer, 2010, S. 141f

<sup>110</sup> vgl. Vahs/Weiland, 2010, S. 47

<sup>111</sup> vgl. Lauer, 2010, S. 142f

Im digitalen Zeitalter wird der virtuellen Integration immer mehr Augenmerk geschenkt. Sie bedarf daher fester gemeinsamer Grundsätze, da ein raum-zeitliches Zusammensein oft fehlt. Demnach ist Zuverlässigkeit in der Einhaltung der Termine unabdingbar. Gleichzeitig sind persönliche Treffen notwendig, um die integrativen Prozesse in einem Veränderungsprozess voranzutreiben. Diese Formen der Integration on the job werden verstärkt durch die Nutzung von sozialen Netzwerken in den Fokus von Veränderungsprozessen gerückt.

Da integrative Prozesse nicht mit dem Arbeitsende schließen, sind Methoden off the job ausschlaggebend für gelingende Veränderungsprozesse. Dabei werden durch Maßnahmen, wie Teambuilding oder Intergruppen-Intervention, kooperative Einstellungen und zugleich die Erhöhung der Effizienz und Effektivität der Zusammenarbeit erreicht. Social Events und Feste sind beliebte Treffpunkte und Kommunikationsebenen, in denen Erfolg gefeiert und Integration erlebbar gemacht werden kann.<sup>112</sup>

### 3.7 Erfolgsfaktor Re-Eduktion – Mitarbeiter\*innenförderung durch Bildung

Re-Eduktion, ein amerikanischer Begriff der Nachkriegszeit, ist ein Maßnahmenkatalog der Personalentwicklung, der möglichst aktiv in einem Veränderungsprozess durchgeführt werden sollte. Die Vermittlung bezieht sich dabei nicht nur auf Fachwissen, sondern den Mitarbeiter\*innen sollen zusätzliche Kompetenzen vermittelt werden, mit denen die Einstellungen verändert werden können. Ziel der Re-Eduktion ist eine bessere Vorbereitung auf die durch den Wandel erzeugten neuen Anforderungen.

#### 3.7.1 Begriff und Erfolgsmitwirkung

Der Erfolgsfaktor Re-Eduktion ist der Einsatz von Personalentwicklungsmethoden in einem Veränderungsprozess mit dem Ziel der Veränderung und Verbesserung in den Bereichen Wissen, Können und Verhalten. Wissen bezeichnet dabei alle erworbenen Kenntnisse, die für den Prozess und die nach Zielerreichung entstandene neue Arbeitssituation notwendig sind und wird zunächst passiv gespeichert. Dieses passive Wissen kann kompetenzsteigernd sein, wenn die nötigen Fertigkeiten und Fähigkeiten dazu in einem Re-Edukationsprozess erlernt werden.

---

<sup>112</sup> vgl. Lauer, 2010, S. 143ff

Der Bereich Verhalten hingegen umfasst das Handeln nach Werten, Normen und Einstellungen, die sich in einem Veränderungsprozess anpassen müssen, damit dieser erfolgreich sein kann. Die Gewichtung der Bereiche ist von Wandel zu Wandel unterschiedlich und hängt stark von den jeweiligen Mitarbeiter\*innen, der Art der Veränderung und den finanziellen Ressourcen der Organisation ab.<sup>113</sup>

Re-Eduktion ist in erster Linie auf die Unterstützung des notwendigen kulturellen Veränderungsprozesses gerichtet und somit Basis für eine lernende Organisation. Menschen, die Wandel initiieren wollen, brauchen die Kompetenz der Einstellungs- und Werteveränderung. Neben den Erfolgen bei der Verhaltensveränderung ist der Abbau von Qualifikationsdefiziten eine weitere Säule der Re-Eduktion, da sich durch einen Veränderungsprozess Stelleninhalte ändern können, die es auszugleichen gilt. Diese Bildungsmaßnahmen haben einen wertvollen Nebeneffekt. Sie erhöhen die Motivation der Mitarbeiter\*innen durch die Wertschätzung der Betroffenen.

Wenn die Beteiligten erkennen, dass die Führung sie als Ressource, in die investiert wird, behandelt, dann führt dieser Wert zur längerfristigen Bindung an die Organisation und eine erhöhte Veränderungsbereitschaft.<sup>114</sup>

### 3.7.2 Voraussetzung für den Erfolgsfaktor Re-Eduktion

Re-Eduktion muss einerseits die wirklich notwendigen Qualifikationen aufbauen und andererseits von den Mitarbeiter\*innen angenommen werden, um erfolgreich zu sein. Darum sollte Re-Eduktion proaktiv, nachhaltig und individuell zugeschnitten sein, sowie eine sorgfältige Auswahl der Anbieter und Erfolgscontrolling bieten.

Die individuelle Förderung der Mitarbeiter\*innen im Vorfeld eines Veränderungsprozesses minimiert die Misserfolgsquote und steigert gleichzeitig die Motivation der Betroffenen. Diese Bildungskonzepte müssen immer wieder evaluiert und die Nachbereitung strukturiert werden, um nachhaltig Erfolg zu generieren. Bildung ist als fester Bestandteil der täglichen Arbeit zu sehen. Auf die Individualität der einzelnen auf die Bedürfnisse und Bedarfe der jeweiligen Mitarbeiter\*innen abgestimmten Weiterbildungsformen sollte sorgfältig geschaut werden. Ebenso wichtig ist die Auswahl der Angebote. Um bestmögliche Ergebnisse zu erzielen ist eine Lehr- und Erfolgsevaluation unumgänglich.

---

<sup>113</sup> vgl. Lauer, 2010, S. 151f

<sup>114</sup> Ebenda, S. 152f

Nur durch Personalentwicklungscontrolling kann festgestellt werden, ob und inwieweit die angestrebten Ziele erreicht wurden und somit der Erfolgsfaktor Re-Eduktion in einem Veränderungsprozess wirkt.<sup>115</sup>

### 3.7.3 Förderung durch Re-Eduktion

Der Einsatz von Re-Edukationsmaßnahmen kann während der Arbeitszeit, also on the job, oder außerhalb des Dienstes, off the job, erfolgen. Es gibt zahlreiche Methoden dieser Förderung, von denen sich einige dazu eignen, als Erfolgsfaktor im Veränderungsprozess in sozialen Organisationen zu fungieren.

On the job Methode sind unter anderem Job-Rotation, Multiple Management sowie Mentoring und Coaching. Job-Rotation meint den geplanten und gesteuerten Wechsel von Tätigkeiten innerhalb der Organisation, um den Wissens- und Erfahrungshorizont zu erweitern, ein Grundverständnis der jeweiligen anderen Perspektive zur empathischen Kompetenzsteigerung zu erhalten und den Erfolgsfaktor Integration aktiv zu unterstützen. Multiple Management ist die Übertragung begrenzter Verantwortung und setzt unmittelbar beim Erfolgsfaktor Partizipation an. Eine Möglichkeit hierfür ist die Ergänzung von Führungspositionen durch Juniorpositionen.

Mentoring, Anleitung aus der Organisation heraus, und Coaching, Beratung durch externe Spezialist\*innen, setzen beim Erfolgsfaktor Konsultation an und stellen eine wichtige Begleitung der Arbeitspraxis sowie des Veränderungsprozesses durch erfahrene Kräfte dar.

Zu den off the job Maßnahmen zählen die klassischen Personalentwicklungsmethoden, wie Seminare und Schulungen sowie E-Learning-Angebote.<sup>116</sup>

---

<sup>115</sup> vgl. Lauer, 2010, S. 153ff

<sup>116</sup> Ebenda, S. 156ff

### 3.8 Erfolgsfaktor Projektorganisation – Steuerung der Planung, Organisation und Durchführung

Die temporäre Projektorganisation ist im Prinzip ein Unternehmen oder eine Organisation auf Zeit mit eigenen Regeln, Rollen und Kommunikationsstrukturen. Sie ist ein unentbehrliches Instrument zur Regelung der Zusammenarbeit der am Veränderungsprozess beteiligten Mitarbeiter\*innen. Eine klare Definition von Funktionen und Rollen schafft eine unmissverständliche Aufgaben- und Kompetenzverteilung und somit eine klare Abgrenzung zum eigentlichen Unternehmen oder der Organisation. Die Hierarchien sind flach. Es gibt klare Regeln. Alle Mitarbeiter\*innen kennen die Berichts- und Entscheidungsstruktur, was Transparenz für alle Beteiligten schafft und den Veränderungsprozess um ein Vielfaches beschleunigt.

#### 3.8.1 Begriff und Erfolgsmitwirkung

Veränderungsprozesse und Projektorganisation sind untrennbar miteinander verbunden, da Wandel fast ausschließlich in Form von Projekten organisiert wird. Projektorganisation kann somit als eine strukturiert geplante Gestaltung der Veränderungsprozessvorbereitung sowie der -durchführung und letztendlich des Monitoring-Prozesses verstanden werden. Der Erfolgsbeitrag der Projektorganisation im Veränderungsprozess ist in der Orientierung der betroffenen Mitarbeiter\*innen zu finden. Dabei kommt es bei einer erfolgreichen Projektorganisation zu einer allgemeinen Reduktion der Komplexität, der Benennung von Verantwortlichkeiten, der Bereitstellung notwendiger Ressourcen sowie der Sicherung der Termineinhaltung und Zielerreichung.

Veränderungsprozesse sind von einer hohen Komplexität geprägt und überfordern die betroffenen Mitarbeiter\*innen oft kognitiv. Projektorganisation reduziert das Große Ganze auf eine Ursache-Wirkungs-Beziehung sowie auf die daraus resultierenden Maßnahmen und lässt somit eine Handlungsfähigkeit aller Betroffenen im Prozess des Wandels zu. Gleichzeitig birgt diese Orientierung eine motivierende Wirkung, da Ziele begreifbar gemacht werden können.<sup>117</sup>

---

<sup>117</sup> vgl. Lauer, 2010, S. 163f

### 3.8.2 Voraussetzung für den Erfolgsfaktor Projektorganisation

Um den Erfolgsfaktor Projektorganisation aussichtsreich wirken zu lassen, bedarf es einer qualifikationsgesteuerten Personalauswahl, einer Sicherstellung ausreichender Kapazitäten, der konkreten Festlegung und Kontrolle von Projektmanagementprozessen sowie einer Projektteambildung und –vermarktung. Wichtigste Voraussetzungen für eine gelingende Projektorganisation sind die fachliche und soziale Qualifikation verbunden mit einer ausreichenden Zielsetzungsmotivation der partizipierenden Mitarbeiter\*innen im Veränderungsprojektteam und die notwendige Bereitstellung der Ressource Zeit. Ausufernde Kontrollmechanismen sind dagegen kontraproduktiv und lassen sich eher durch die Prinzipien Management by Objectives, Management by Delegation und Management by Exception optimieren.<sup>118</sup>

Auch eine Erfolgsvermarktung darf in der Projektorganisation nicht fehlen, um die Motivation zur Veränderung immer auf einem notwendigen Level zu halten.<sup>119</sup>

### 3.8.3 Gewinnbringende projektorganisierte Veränderungsprozesse

Veränderungsprozesse in Organisationen erfolgen selten durch nur ein Projekt, sondern sind eine Summe aus verschiedenen Teilprojekten, die durch eine Projektaufbauorganisation gesteuert werden müssen.<sup>120</sup>

Projektaufbauorganisationen sind durch eine klare Rollenverteilungen und die Festlegung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen gekennzeichnet. Eine Projektaufbauorganisation ist klar zu strukturieren und zu definieren, die Koordination und Steuerung der Projekte muss übergreifend geregelt sein, die Schnittstellen zur Linienorganisation beschrieben und durch die Aufbauformen die Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse zwischen den Projektbeteiligten festgelegt werden.

---

<sup>118</sup> vgl. Glas/Lievegoed, 1993, S. 150ff

<sup>119</sup> vgl. Lauer, 2010, S. 164ff

<sup>120</sup> Ebenda, S. 166

Die Projektorganisation übernimmt dabei die Verteilung der Aufgaben und Rollen auf den/die Auftraggeber\*in, die Projektleitung, das Bindeglied zwischen Auftraggeber\*in und Projektteam, sowie den Teammitgliedern und sorgt für die notwendige Orientierung im Wandel und die verständliche Klärung der wesentlichen Beziehungen zwischen den Betroffenen im Veränderungsprozess.<sup>121</sup>

Neben der Projektaufbauorganisation ist das Steering Board ein wichtiges Instrument in der Projektorganisation und entscheidet maßgeblich, welche Projektideen umgesetzt werden können. Wesentliche Aufgaben dieses Lenkungsausschusses sind das Formulieren des Projektauftrags inklusive der groben Zielsetzungen und geforderten Randbedingungen zur Projektdurchführung, die Ernennung der Projektleitung, die Ressourcenzuteilung, die Budgetfreigabe und -zuweisung, die Freigabe von Projektphasen, das Festlegen des Beratungsausschusses, das Einordnen des Projekts in die Unternehmensorganisation sowie die Vergabe der Leitungsbefugnisse an die Projektleitung. Neben der Unterstützung der Projektleitung soll das Steering Board übergeordnete Unternehmensinteressen durchsetzen.<sup>122</sup>

Hohe Beachtung in der Projektorganisation sollte der Projektteambildung und dem Motivationserhalt zuteil werden. Die Teambildung ist die kritischste Phase im Veränderungsprozess, da Subkulturen aufeinandertreffen und somit Konflikte sowie Missverständnisse vorprogrammiert sind. Die Überwindung von Schein-, Ziel- und emotionalen Konflikten sowie von Subkulturen sind zentrale Aufgabe der Projektteamleitung und ausschlaggebender Faktor für den Erfolg eines Veränderungsprojekts. Auch hier steht die Motivation als Motor für den Wandel im Fokus jeglichen Handelns. Der Aufbau und Erhalt dieser Motivation muss in der Struktur einer jeden Projektorganisation verankert sein, um als Erfolgsfaktor im Veränderungsprozess zu fungieren.<sup>123</sup>

---

<sup>121</sup> vgl. Vahs/Weiland, 2010, S. 55ff

<sup>122</sup> vgl. Lauer, 2010, S. 168f

<sup>123</sup> Ebenda, S. 170ff



### 3.9 Erfolgsfaktor Konsultation – Beratend beraten

Veränderungsprozesse in sozialen Organisationen können aufgrund ihrer Komplexität nicht nur intern geplant, organisiert und durchgeführt werden. Externe Konsultationen gehören zu einem erfolgreichen Wandel wie kontinuierliche Supervisionsprozesse in den Arbeitsalltag.

#### 3.9.1 Begriff und Erfolgsmitwirkung

Veränderungsprozesse besonders in sozialen Organisationen weisen neben der stetig wachsenden Komplexität eine Vielzahl von Konfliktpotentialen auf, die durch die Inanspruchnahme von externen Inhalts- und Prozessspezialist\*innen minimiert werden können. Beratungen werden mittlerweile in fast allen Bereichen der Arbeits- und Dienstleistungswelt angeboten und können durch den gezielten Einsatz zum Erfolgsfaktor im Veränderungsprozess werden. Neben Strategieberatungen, die die Entwicklung neuer Konzepte initiieren, ist die IT-Beratung, die die Optimierung der Ablauforganisation und gleichzeitige Automatisierung dieser Abläufe konzeptioniert, ein wichtiger Bestandteil des Wandels in Organisationen. Nicht minder wichtig sind die Personalberatungen, die jedoch in der Regel im Bereich des Recruiting, Headhunting und vermehrt Outplacement eingesetzt werden und somit nicht an zentralen Stellen des Projektes involviert sind.<sup>124</sup>

Berater können externes Wissen einbringen, Neutralität besonders in kritischen Veränderungsphasen herstellen und so höhere Überzeugungskraft bewirken.

#### 3.9.2 Voraussetzung für den Erfolgsfaktor Konsultation

Voraussetzungen für den erfolgreichen Einsatz von Berater\*innen im Veränderungsprozess müssen sowohl auf der Klient\*innen-, als auch auf der Berater\*innenseite gegeben sein. Die zu Beratenden müssen unbedingt offen gegenüber Neuem sein, sonst ist eine inhaltliche Konsultation von Anfang an ein gescheitertes Veränderungsprojekt. Neben der sorgfältigen Auswahl der Berater\*innen muss auch in Beratungen der Wille zur echten Partizipation gegeben sein, da sonst die Veränderungsprozesse nicht eigeninitiiert angenommen werden können.

---

<sup>124</sup> vgl. Lauer, 2010, S. 175ff

Um erfolgreich Veränderungsprojekte gestalten zu können, müssen die Berater\*innen unabhängig vom Auftraggeber sein, soziale Kompetenz aufweisen und individualisierte Leistungen erbringen können. Da externe Expert\*innen in Organisationen oft mit Widerständen zu rechnen haben, ist die Fähigkeit, Vertrauen mit unterschiedlichsten Mitarbeiter\*innen auf Klientenseite aufzubauen, eine notwendige soziale Kompetenz der Berater\*innen in Konsultationen. Beratungen sind auch nicht von einer Organisation zu einer anderen Organisation übertragbar, sondern müssen immer individuell gestartet und durchgeführt werden. Geeignete inhaltsoffene Methoden für den Erfolgsfaktor Konsultation sind die populäre Balanced Scorecard und die zunehmend verbreitete Blue Ocean Strategy zur Kreation neuer Markt- und Produktstrategien.<sup>125</sup>

### 3.9.3 Erfolg durch Beratung

Genau wie bei partizipativen Prozessen ist die Methodenvielfalt der Beratung sehr groß. Da die meisten Beratungen bei Veränderungsprozessen in sozialen Organisationen nicht in Bezug auf den Inhalt, sondern bei der Umsetzung notwendig sind, sind die Prozessberatung, die den Vorgang des Wandels selbst unterstützt, und die Inhouse-Beratung, die von Berater\*innen aus im Unternehmen ausgebildeten Nachwuchskräften geleitet wird, im Rahmen eines Change Management besonders wertvoll.

Die Prozessberatung kann in inhaltsneutrale Prozesssteuerung und integrale Prozessbegleitung unterschieden werden.<sup>126</sup> Bei der inhaltsneutralen Prozesssteuerung fungiert der/die Prozessberater\*in als Steuermann/frau des Veränderungsprozesses, seine/ihre Rolle entspricht der der Moderation. Der Inhalt wird konsequent von der Kundenseite beigesteuert, der Berater dagegen ist inhaltlich absolut neutral. Während nun die Kundenseite das Fachwissen stellt und somit ein echter Partizipationsprozess entsteht, steuert der/die Berater\*in sein/ihr Prozesswissen bei. Da diese inhaltliche und strukturelle Wissenskombination erst den Erfolg gewährleistet, wird oft in der Prozessberatung die integrale Prozessbegleitung angestrebt, die je nach Bedarf inhaltlichen oder prozessualen Input leistet. Die Beratung beruht dann auf einer symmetrischen Beziehung unter Partizipation möglichst vieler Mitarbeiter\*innen der Organisation.<sup>127</sup>

---

<sup>125</sup> vgl. Lauer, 2010, S. 178ff

<sup>126</sup> Ebenda, S. 180ff

<sup>127</sup> vgl. Vahs/Weiand, 2010, S. 37f

Neben dieser externen Form der Konsultation bietet die Inhouse-Beratung Vorteile für die Organisation im Veränderungsprozess, da die Berater\*innen spezifisches Unternehmenswissen haben, sich mit den Wertvorstellungen der Organisation identifizieren können, eine höhere Akzeptanz bei der Basis der Organisation genießen und geringere Beratungskosten verursachen. Nachteilig dabei ist die mögliche Betriebsblindheit der Berater\*innen, der fehlende externe Input sowie die mögliche fehlende Akzeptanz beim obersten Management.<sup>128</sup>

### 3.10 Erfolgsfaktor Evolution – Wege zur lernenden Organisation

Was macht den Mensch zum Menschen? Im Gegensatz zu Menschenaffen identifizierten sich bereits unsere Vorfahren mit unterschiedlichen sozialen Verbänden und das wirkt bis heute nach. Wir kennen nur einen Bruchteil unserer Landsleute, betrachten uns aber trotzdem als Teil einer Nation. Diese soziale Ader förderte bereits in der Steinzeit die gegenseitige Unterstützung. Nur der Mensch sei demnach mit Hilfe seiner Sprache in der Lage, Ideen mit anderen Gruppenmitgliedern auszutauschen und so zu einer Kultur weiterzuentwickeln.

Ein Wechselspiel zwischen Hilfsbereitschaft und Diebstahl geistigen Eigentums entsteht und förderte die Evolution unserer Vorfahren und prägt unser Denken bis heute. Veränderungsprozesse in Organisationen werden von Menschen initiiert und auch die Gründe dafür sowie die Ziele sind von Menschen gemacht. Dieser evolutionäre Beitrag kann den Erfolg bestimmen und die kriselnde Organisation zu einer lernenden, mit Veränderungen konstruktiv umgehenden, Organisation wandeln.

#### 3.10.1 Begriff und Erfolgsmitwirkung

Evolution als Erfolgsfaktor knüpft an den Begriff der Lernenden Organisation an und beinhaltet alle Maßnahmen, die auf den dauerhaften Lernprozess der Organisation setzen. Evolution ermöglicht somit eine permanente Anpassung an geänderte System- und Umweltbedingungen.

---

<sup>128</sup> vgl. Lauer, 2010, S. 182ff

Durch die Summe individueller Lernfortschritte kann eine Organisation zu einer lernenden Organisation werden. Dieser klassische Stimulus-Response-Ansatz ist eine Form des organisationalen Lernens. Wenn eine Maßnahme Erfolg bringt, wird sie in der Organisation unhinterfragt weiterhin durchgeführt. Ist sie jedoch erfolglos, so wird die einzelne Situation analysiert und verändert. Die individuellen Lernfortschritte werden dabei in der Organisation addiert. Ein weiterer Weg der lernenden Organisation ist die Betrachtung des Unternehmens als emergentes System, das mehr Wissen als die Summe der Einzelwissensbestandteile aller Mitarbeiter\*innen umfasst. Diese organisationsspezifischen Handlungstheorien sind in der Unternehmenskultur verankert und zunehmend im Wissensmanagement organisiert. Dabei wird ersichtlich, dass kulturelle Regulierungen mit Möglichkeiten und Grenzen für die lernende Organisation einhergehen. Einerseits können Organisationen durch fortwährendes, in der eigenen Kultur verankertes Lernen Wandlungsprozesse effizienter durchleben, andererseits nehmen permanente Veränderungsprozesse den einzelnen Mitarbeiter\*innen Orientierung und Sicherheit. Organisationales Lernen setzt an dieser Stelle an und splittet den Lernprozess in Single- und Double-Loop-Learning sowie Deutero-Learning, um die Organisation als Ganzes lern- und somit wandlungsfähig zu machen.

Während das Single-Loop-Learning sich mit der Oberflächenstruktur beschäftigt und erkannte Probleme mit den vorgegebenen Werten und Zielen vergleicht, um geeignete Aktionen zur Lösung der Probleme einleiten zu können,<sup>129</sup> setzt das Double-Loop-Learning bei der Tiefenstruktur an und hinterfragt kritisch die Werte und Ziele.<sup>130</sup> Das Deutero-Learning geht noch einen Schritt weiter und hinterfragt die bisherigen Lernvorgänge der Organisation, um die früheren Lernstrategien zu optimieren und dadurch die Lernfähigkeit der Organisation zu verbessern. Diese evolutionäre Entwicklung vom Anpassungslernen über das Veränderungslernen in das Lernen lernen ist im organisationalen Lernen verankert und ein Erfolgsfaktor zur Verringerung der Widerstände in Veränderungsprozessen.<sup>131</sup>

Der Erfolgsfaktor Evolution unterscheidet sich grundlegend von den vorangegangenen, da er einer der Grundvoraussetzungen für Wandel ist und ein Zusammenwirken aus organisationsinternen Bedingungen beschreibt.

---

<sup>129</sup> vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/10006/single-loop-lernen-v6.html>  
(Stand 20.01.2013 17:10 Uhr)

<sup>130</sup> vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/10004/double-loop-lernen-v7.html>  
(Stand 20.01.2013 17:25 Uhr)

<sup>131</sup> vgl. Lauer, 2010, S. 187ff

Organisationales Lernen vermeidet somit die Entstehung von echten Krisen, verringert die extremen Produktivitätsschwankungen im Rahmen der Veränderungsprozesse und bringt die Organisation in eine permanente Aktualität.<sup>132</sup>

### 3.10.2 Voraussetzung für den Erfolgsfaktor Evolution

Um den Erfolgsfaktor Evolution wirken zu lassen, ist es notwendig, eine Organisationskultur mit Risikoorientierung, Fehlertoleranz, Kooperationsbereitschaft und offenem Wissensaustausch zu schaffen. Diese Kultur muss wachsen und sich ändern können. Die lernende Organisation als Ziel eines evolutionären Veränderungsprozesses zeichnet sich außerdem durch dezentralisierte und autonome Strukturen aus und sorgt somit für höchste Reaktionsflexibilität. Das Einräumen von Handlungskompetenzen in allen Ebenen der Organisation ist dabei notwendige Voraussetzung.<sup>133</sup>

Nicht minder wichtig ist der Diversity Ansatz, der die Vielfalt in der Organisation anerkennt und nutzbar macht.<sup>134</sup> Die unterschiedlichen individuellen Kompetenzen, Eigenschaften, Haltungen und kulturellen Hintergründe der einzelnen Mitarbeiter\*innen werden als Chance für einen gelingenden Veränderungsprozess gesehen und genutzt. Diese Vielfalt zu erhalten und auszubauen ist ebenfalls ein Ziel von evolutionären Organisationen.<sup>135</sup>

### 3.10.3 Evolutionäre Wege in Organisationen

Der Weg zu einer lernenden Organisation ist eine komplexe und langfristige Aufgabe, die sich aus vielen Einzelschritten zusammensetzt. In vielen Organisationen wird dieser Prozess mittlerweile mit einem Kulturmanagement organisiert, koordiniert und angeleitet.

Das Kulturmanagement beleuchtet dabei nicht nur die Produktionsabläufe und Personalstrukturen, sondern nutzt das Symbolsystem, welches alle sicht- und hörbaren Elemente der Organisation aufzeigt und interpretiert, die bestehenden Normen und Werte der Organisation und die impliziten Grundannahmen, die unsichtbar und meist unbewusst durch alle Mitarbeiter\*innen in die Organisation getragen werden.

---

<sup>132</sup> vgl. Lauer, 2010, S. 190f

<sup>133</sup> Ebenda, S. 191ff

<sup>134</sup> vgl. Lange, 2006, S. 18f

<sup>135</sup> vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/1097117092/diversity-management-v1.html>  
(Stand 20.01.2013 23:30 Uhr)

Der evolutionäre Weg einer Organisation ist somit geprägt von der Initiierung von kulturellem Wandel in eine gewollte Richtung und setzt beim Individuum und bei der Organisation an.<sup>136</sup>

Entrepreneurship Education startet im Vorfeld, in der Gründungsphase eines Unternehmens, genau mit diesen Punkten. Entrepreneurship ist ein dynamischer Prozess, der nichts erfindet, sondern Bestehendes auf Basis konzeptioneller Geschäftsmodelle neu arrangiert und in Innovationen überführt.<sup>137</sup> Ich sehe an diesem Konzept große Übertragungsmöglichkeiten auf Veränderungsprozesse sozialer Organisationen und durch permanentes Durchlaufen der einzelnen Phasen die konzeptionelle Verkörperung des Erfolgsfaktors Evolution.

### 3.11 Erfolgsfaktoren – Ein Resümee

Ein Erfolgsfaktor ist eine Größe, die eine Wirkung auf den Erfolg einer Organisation hat. Welche Wirkung hängt von der Intensität sowie zeitlichen Einordnung des Einsatzes ab. Idealerweise sollten alle Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen eingesetzt werden, auch wenn die Bedeutung von Prozess zu Prozess unterschiedlich sein kann. Erfolgsentscheidend ist, dass in jeder Phase die Orientierung und die Motivation aufrecht erhalten werden.

Am Anfang allen Wandels steht immer ein Mensch, der eine Krise erkennt, Motivation zur Veränderung aufbringt und einen Veränderungsprozess initiiert. Diese Person kann in jeder Position der Organisation zu finden sein. Durch den Planungsprozess der Veränderung kann dann die Vision auf die übrigen Mitarbeiter\*innen und Führungskräfte übergreifen. Am häufigsten wird ein Wandel aber durch die Führungsebene angestoßen die mit einem auf Veränderung gerichteten Führungsstil und einem konkreten Ziel ausgestattet sein sollte. Diese Vision muss dann allen Beteiligten und Betroffenen auf verständliche Weise mit geeigneter Kommunikation nahe gebracht werden. Spätestens an dieser Stelle sollte der Prozess partizipativ und möglichst auch konsultativ ablaufen. Die integrative Einbeziehung aller Mitarbeiter\*innen genau wie die Kommunikation sind entscheidende Erfolgsfaktoren, da sie den Erfolg oder auch Misserfolg grundlegend mitbestimmen.

---

<sup>136</sup> vgl. Lauer, 2010, S. 203ff

<sup>137</sup> vgl. <http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/entrepreneurship>  
(Stand 21.01.2013, 02:15 Uhr)

Parallel zu jeder externen Beratung sollten die internen Kräfte durch Weiter-, Aus- und Fortbildung gesteigert werden, da ein Veränderungsprozess nur mit gemeinsam verstandenen Zielen erreicht werden kann. Durch diese Personalentwicklungsmaßnahmen, die wie der gesamte Prozess durch eine geeignete Projektorganisation begleitet werden sollten, werden nicht nur Kompetenz- und Einstellungsdefizite abgebaut, sondern auch ein weiterer Grundstein hin zur lernenden Organisation gelegt. Das Ziel aller Veränderungsprozesse sollte eine änderungsoffene Unternehmensorganisation sein, die möglichst selbständig und permanent lernt.<sup>138</sup>

#### **4                    Veränderungsprozess im Arbeitszeitmodell in einer stationären Kinder- und Jugendeinrichtung**

In welchem Maß nimmt die Rechtsform der Stiftung auf den Veränderungsprozess Einfluss? Welche Erfolge sind erzielt worden und welche Widerstände galt es zu durchbrechen? Welche Konzepte zum Umgang mit Veränderungsprozessen existieren und welche Erfolgsfaktoren kommen zum Einsatz? Wie wird Erfolg von den involvierten Menschen interpretiert und in den Prozess eingelebt? Welche Chancen und welche Risiken brachte dieser Prozess für die Führungskräfte und die Mitarbeiter\*innen? Wo liegen Ausbaumöglichkeiten und wo sind eindeutig Grenzen gesetzt? Veränderungen gibt es täglich in stationären Kinder- und Jugendeinrichtungen.

Die Aufgabe stationärer Kinder- und Jugendeinrichtungen ist die sozialpädagogische Betreuung, um positive Lebensräume für Kinder und Jugendliche zu schaffen. Das Kinderheim soll ein aufbauender Wohn- und Lebensort für Kinder und Jugendliche sein und soll helfen, frühere oftmals negative oder traumatische Lebenserfahrungen zu verarbeiten. Diese Leitlinien können nur durch günstige Lebensentwicklungsbedingungen, durch Wertschätzung und Akzeptanz sowie die Schaffung neuer Lebensperspektiven erfüllt werden. Auf diesem Weg gehen die Kinder und Jugendlichen nicht allein. Viele verschiedene Menschen begleiten sie dabei, wie die Erzieher\*innen in den Gruppen und in den Bildungseinrichtungen, die Leitungen der stationären Kinder- und Jugendeinrichtungen, das Management der Mutterorganisation und nicht zuletzt das Jugendamt als gesetzlicher Vertreter der im SGB VIII festgehaltenen Bestimmungen. Aber auch die Eltern, die meistens über das Aufenthaltsbestimmungs- und Sorgerecht verfügen, sind Wegbereiter auf diesem Lebensabschnitt.

---

<sup>138</sup> vgl. Lauer, 2010, S. 66ff

Verschiedene Interessengruppen treffen dabei aufeinander und haben verschiedene Perspektiven auf den Erfolg. Veränderungsprozesse, die von außen gefordert und von innen initiiert werden, sind überlebensnotwendig für jede soziale Organisation.

Heimerziehung hat neben den genannten Zielen immer wieder auch mit negativer Kritik zu kämpfen. So wirken die neueren Enthüllungen über Missstände in mehreren stationären Einrichtungen eines bekannten Trägers demoralisierend und bewirken ein stärkeres Controlling aller Mitarbeiter\*innen. Diese Entwicklung beeinflusst auch den untersuchten Veränderungsprozess des Arbeitszeitmodells in der stationären Kinder- und Jugendeinrichtung Kinderdorf.

Historisch gewachsene Strukturen in Kinderheimen spielen im Arbeitszeitmodell eine entscheidende Rolle. Die Stiftung, zu der das Kinderdorf gehört, wurde als Waisenhaus, wie alle Kinderheime in dieser Zeit, gegründet und ist mittlerweile ein Konglomerat verschiedener Hilfen zur Erziehung und Bildungsinstitutionen. Unterschiedliche Konzepte der Betreuung werden gelebt, von stets innewohnenden bis hin zu temporär unterstützenden Menschen, die Erzieher\*innen, Verwalter\*innen oder auch Handwerker\*innen sind. Die Reformen in den letzten Jahren gaben die Richtung zu mehr Fachpersonal sowie zur Verkleinerung der Gruppen vor und ließen dadurch die Personalkosten ansteigen. Wirtschaftliche und pädagogische Faktoren werden zum Anlass verschiedener Wandelprozesse genommen. Erfolgsfaktoren spielen bei der Initiierung genauso eine Rolle, wie die Interpretationen aller Betroffenen.

#### 4.1 Das Kinderdorf „Märkische Heide“ – Ein Kurzporträt

Im Kinderdorf werden Mädchen und Jungen im Aufnahmealter ab drei Jahren bis zum vollendeten 18. Lebensjahr in individuell betreuten Wohngruppen mit innewohnenden Erzieher\*innen nach SGB VIII § 34 und § 35a betreut.<sup>139</sup> Diese stationäre Einrichtung ist für Kinder und Jugendliche, die zeitweise oder auf Dauer in ihren Familien nicht leben können und die professionelle Hilfe benötigen, konzipiert. Das Kinderdorf Märkische Heide bietet mit seinen Angeboten für Kinder und Jugendliche, die in familienähnlichen Wohnformen leben, eine Grundlage, um in einer natürlichen Umgebung ein förderndes Zuhause zu finden. Gezielt sollen hier Mädchen und Jungen Grunderfahrungen sammeln, ohne die sie ihre eigene Identität nicht sinnvoll entwickeln können.

---

<sup>139</sup> vgl. Birtsch/Münstermann/Trede, 2001, S. 643ff



Die Betreuung von bis zu jeweils sieben Kindern erfolgt in einer der drei Erziehungswohngruppen Fantasia, Atlantis und Tabaluga und von zwei Kindern in einer Erziehungsstelle im Kinderdorf. Das Mitarbeiter\*innenteam besteht aus innewohnenden Erzieher\*innen, Sozialpädagog\*innen, Familientherapeut\*innen, Hauswirtschafterinnen, einem Hausmeister und einer Verwaltungskraft.

Die Gestaltung eines fördernden Alltags in einer überschaubaren Lebensgemeinschaft und die familienberatende Hilfe für die Familien der Kinder und Jugendlichen sind wichtiges Ziel dieser stationären Unterbringung. Bei entsprechendem Bedarf erfolgt eine Integration in die ursprünglichen Lebenszusammenhänge durch Rückführung in die Ursprungsfamilie.

Des Weiteren können die Kinder, die aufgrund unterschiedlicher Bedingungen nicht in einer Regelschule integriert werden können, über einen gewissen Zeitraum die im Kinderdorf integrierte Heimschule besuchen.

Im Kinderdorf Märkische Heide gibt es viele Freizeitmöglichkeiten, wie Baden im Neuendorfer See, Mitmachen in der Streicheltierabteilung, Paddeln und Kanu fahren, Angeln, sportliche Aktivitäten auf dem Gelände mit Fußball- und Volleyballplatz, die von den innewohnenden Erzieher\*innen während ihrer Arbeitszeit mit angeboten werden. Das Gelände bietet Platz für die Wohnhäuser, in denen die Kinder und Jugendlichen gemeinsam mit den Erzieher\*innen wohnen und ein Gästehaus, in dem Eltern bei Besuchen wohnen können. Daneben befinden sich die Schule, das Verwaltungsgebäude und verschiedene Stallanlagen auf dem Gelände. Ein wichtiger Bestandteil des pädagogischen Grundkonzepts sind die im Kinderdorf lebenden Tiere, die auch zu therapeutischen Zwecken eingesetzt werden sollen und von den innewohnenden Erzieher\*innen versorgt werden müssen.<sup>140</sup>

---

<sup>140</sup> vgl. <http://www.wadzeck-stiftung.de/landinsicht.htm>  
(Stand 23.01.2014, 23:00 Uhr)

#### 4.1.1 Rechtsform Stiftung

In welchem Maß nimmt die Rechtsform der Stiftung auf den Veränderungsprozess Einfluss?

Der Begriff der Stiftung legt keine endgültige Rechtsform fest. Das klassische Instrument zur Verwirklichung eines auf Dauer angelegten, nicht auf Erwerb gerichteten Zwecks ist die rechtsfähige Stiftung bürgerlichen Rechts. Es werden Förderstiftungen, die Tätigkeiten Dritter finanziell fördern und operative Stiftungen, die selbst Projekte wie die Wadzeck-Stiftung durchführen, unterschieden.

Das Kinderdorf gehört zur Wadzeck-Stiftung mit Sitz in Berlin. Diese Stiftung ist im diakonischen Dachverband und gehört zu den Stiftungen bürgerlichen Rechts. Die Satzung der Wadzeck-Stiftung schreibt den heilpädagogischen Zweck fest.

Nach außen wird die Stiftung von einem Konsistorium vertreten, das ehrenamtlich arbeitet und den Geschäftsführer benennen. Im Unterschied zu einem Verein hat eine rechtsfähige Stiftung, keine Mitglieder und unterliegt der staatlichen Stiftungsaufsicht.<sup>141</sup>

Die Rechtsform Stiftung hat keinen direkten Einfluss auf den Veränderungsprozess.

#### 4.1.2 Von eigenen Leitbildern zur Vision der Veränderung

Friedrich Franz Daniel Wadzeck eröffnete am 3. August 1819 eine Bewahranstalt für arme Kinder, aus der das erste evangelische Waisenhaus in Berlin entstand. Die damit gegründete Stiftung stellt heute eine nach neuesten pädagogischen Maßstäben differenzierte heilpädagogische Jugendhilfeeinrichtung mit evangelischer Tradition dar.

Die Beschäftigung mit Fragen der Qualitätsentwicklung im Rahmen der Anforderungen des SGB VIII § 78ff hat bei den Mitarbeiter\*innen der Wadzeck-Stiftung seit 1999 eine feste Größe im Arbeitsalltag erkämpft. Ausgangspunkt und Ziel der Wadzeck-Stiftung und aller Mitarbeiter\*innen ist die Entwicklung zu einer lernenden Organisation. Dafür sind alle Arbeitsformen, Inhalte und Konzepte an partizipativ entwickelten Leitbildern orientiert. Ein aufwendiger Veränderungsprozess wurde vor mehr als zehn Jahren ins Leben gerufen und in einem Handbuch für Qualitätsentwicklung dokumentiert.

---

<sup>141</sup> vgl. <http://www.stiftungen.org/de/news-wissen/stiftungsgruendung/rechtsformen.html>  
(Stand 24.01.2014, 03:30 Uhr)

Dieses Handbuch, das fortlaufend vervollständigt und aktualisiert wird, soll eine Visionsbeschreibung und Orientierungshilfe in der täglichen Arbeit mit den Kindern und Jugendlichen bieten. Außerdem ist dieses Qualitätshandbuch eine Grundlage für die Bewertung der Sozialen Arbeit der Wadzeck-Stiftung durch die Jugendämter und das (zurzeit noch existierende) Landesjugendamt.<sup>142</sup>

Die für den Veränderungsprozess des Arbeitszeitmodells zugrunde gelegten Leitbilder beschreiben Visionen, die im Vorfeld in einem partizipativen Projekt entstanden sind. Diese zehn Leitbilder sind somit Grundlage allen pädagogischen Handelns in der Wadzeck-Stiftung.<sup>143</sup>

Das Leitbild 1 besagt: „Familien haben Anspruch auf Hilfen, die ihnen ermöglichen, (wieder) mit ihren Kindern zusammen leben zu können, und auf Einbeziehung in unsere Erziehungsarbeit.“ (<http://www.wadzeck-stiftung.de/leitsaetze.htm> am 24.01.2014 um 22:00 Uhr). Auch wenn die Erzieher\*innen kompensierende Hilfen zur Lebensbewältigung anbieten, sollen sie nicht in Konkurrenz zu den Eltern treten. Trotzdem sind im Kinderdorf familienähnliche Strukturen zu finden, die durch einen längeren Arbeitsintervall begünstigt werden. Das Leitbild 3 spricht dann die Verantwortung der betreuenden Mitarbeiter\*innen an, die den Betreuungsbedarf ausloten und in jedem Einzelfall auch neue kreative Betreuungsmöglichkeiten als Chance nutzen sollen: „Wir stellen uns unserer Betreuungsverantwortung.“ (<http://www.wadzeck-stiftung.de/leitsaetze.htm> am 24.01.2014 um 22:10 Uhr).

Neben den Chancen und Möglichkeiten wird in den Leitlinien, im speziellen im Leitbild 4, an die Grenzen gedacht: „Das Erkennen eigener Grenzen provoziert und produziert kreative Lösungen.“ (<http://www.wadzeck-stiftung.de/leitsaetze.htm> am 24.01.2014 um 22:25 Uhr). Eine kooperierende Lösungssuche wird in jeder Phase der Veränderung angestrebt und soll in die Kultur eingehen. So sind die Leitbilder 5 und 6 ebenfalls offen für konstruktive Veränderungsvorschläge: „Wir konstruieren unsere Konzepte und institutionellen Lösungen entsprechend dem Betreuungsbedarf unserer Zielgruppen.“ (<http://www.wadzeck-stiftung.de/leitsaetze.htm> am 24.01.2014 um 22:30 Uhr). „Es gibt nie nur eine Lösung“ (<http://www.wadzeck-stiftung.de/leitsaetze.htm> am 24.01.2014 um 22:36 Uhr). Lösungsansätze sollen in jeder Krise gemeinsam gefunden werden. Im Qualitätshandbuch wird die Bildung von Veränderungsteams vorgeschlagen, um Erfolge im Wandel zu erzielen.

---

<sup>142</sup> vgl. <http://www.wadzeck-stiftung.de/qs.htm>  
(Stand 24.01.2014, 19:00 Uhr)

<sup>143</sup> vgl. Glas/Lievegoed, 1993, S. 147

Im dem hier dargestellten Fall der Veränderungen des Arbeitszeitmodells im Kinderdorf wurde primär das Leitbild 7: „Kinder brauchen kleine Gruppen“ (<http://www.wadzeck-stiftung.de/leitsaetze.htm> am 24.01.2014 um 22:46 Uhr) mit den erläuternden Erklärungen als Grundlage der einzelnen Krisensitzungen und Konzeptionsgespräche genutzt:

„Die Wadzeck-Stiftung verfolgt schon seit vielen Jahren das Ziel, dass durch unterschiedlichste Umstände belastete Kinder und jüngere Jugendliche in kleinen, überschaubaren Wohngruppen leben und von wenigen Bezugspersonen betreut werden. Bei diesen sich ansatzweise familienähnlich strukturierenden Betreuungsformen achten wir darauf, dass auch diese Angebote familienergänzenden Charakter haben.

Auch in Zukunft wird davon auszugehen sein, dass angemessene Entwicklungsförderung von Kindern eher und regelmäßiger in Gruppen zu erreichen ist, die von längeren Betreuungsintervallen der Bezugspersonen, von überschaubaren Gruppengrößen und von der Intimität der Wohnform geprägt sind. Soweit Eltern stärker in die Alltagsarbeit mit den Kindern eingebunden werden und somit in der Beziehung und Verantwortung für ihre Kinder verbleiben, hat dieser Leitsatz eine weniger intensive Bedeutung.“ (<http://www.wadzeck-stiftung.de/leitsaetze.htm> am 24.01.2014 um 22:50 Uhr).

Grundsätzlich werden alle neuen Mitarbeiter\*innen mit den Leitbildern 9 und 10: „Die Mitarbeiter/innen der Wadzeck-Stiftung zeichnen sich aus durch gegenseitige Wertschätzung, hohe Fachlichkeit und Verlässlichkeit und Orientierung ihrer Arbeit an den Interessen der Zielgruppen.“ (<http://www.wadzeck-stiftung.de/leitsaetze.htm> am 24.01.2014 um 22:58 Uhr) und „Die Vernetzung eigener und externer Fachkräfte, die Transparenz über das eigene Handeln sowie angemessene Beteiligung der Betroffenen fördert die optimale Lösung schwieriger Betreuungsprobleme“ (<http://www.wadzeck-stiftung.de/leitsaetze.htm> am 24.01.2014 um 23:10 Uhr) in der Wadzeck-Stiftung begrüßt und auch der Veränderungsprozess zur Arbeitszeitenmodellkonstruktion wurde mit diesen Visionen eingeleitet.

Visionen sind wichtig in Veränderungsprozessen. Auch ein Leitbild kann Orientierung geben und Sinn stiften. Zu viele Leitbilder hingegen zeugen nicht unbedingt von einer lernenden Organisation, sondern können auf unkonkrete Zielvorstellungen innerhalb der Organisation hindeuten. Solche Leitbildsammlungen, wie sie die Wadzeck-Stiftung als Leitbildfolder entwickelt hat, müssen daher stetig überprüft und gegebenenfalls verändert werden.

Ausgangssituation war eine umfassende Wirtschaftsprüfung im Jahr 2011 und ein festgestelltes zu hohes Haushaltsdefizit der Stiftung, in der ich seit 2010 arbeite und die an mehreren Standorten in Berlin und Brandenburg stationäre Einrichtung für Kinder und Jugendliche betreibt. Das Haushaltsdefizit war durch hohe Überstundenzahlen in den Jahren 2011 und 2012 und nicht ausreichende Rücklagenbildung entstanden.

Vor diesem Hintergrund wurden seit dem Jahr 2012 umfassende Veränderungsmaßnahmen eingeleitet.<sup>144</sup> Ein besonderer Fokus richtete und richtet sich dabei auf die Personalsituation. Veränderungen wurden beim Arbeitszeitmodell, durch Überstundenkorrekturen, Veränderungen in den Bedarfsschließzeiten und eine konzentriertere Einsatzplanung durchgesetzt. Zur Kosteneinsparung wurde des Weiteren eine hundertprozentige Auslastung sowie temporäre Überbelegung als mittelfristiges Ziel gesetzt.

In der hier zugrunde gelegten stationären Einrichtung werden Kinder und Jugendliche aus schwierigen familiären Verhältnissen über einen in Hilfeplangesprächen zwischen dem zuständigen Jugendamt, den Eltern sowie den zuständigen Erzieher\*innen festgelegten Zeitraum betreut. Ziel ist es, die Kinder und Jugendlichen wieder in ihre Familien zu integrieren. Die Ansprüche an das Personal sind hoch. Neben der psychischen Belastung müssen die Mitarbeiter\*innen, aufgrund der teils innewohnenden Tätigkeit, mit einem Arbeitszeitmodell umgehen, das erhebliche Flexibilität und Anpassung des eigenen Privatlebens verlangt. Auch bei voller Auslastung des Betreuungsschlüssels machen die Mitarbeiter\*innen die für sie kaum verständliche Erfahrung, dass regelmäßige Mehrarbeit unvermeidbar ist, im Gegenzug aber der Abbau der Überstunden nicht transparent geregelt bzw. aufgrund der Auslastung der Einrichtung ein zeitnaher Abbau der Mehrarbeit nicht möglich ist.

Als Mitarbeiter dieser Einrichtung war und bin ich Mitglied einer internen Arbeitsgruppe, die sich mit der Problematik der Mehrarbeit und den für die innewohnenden Erzieher\*innen geltenden Urlaubs- und Freizeitausgleichsregelungen beschäftigt. Ziel dieser, durch die Heimleitung initiierten und eingerichteten, Arbeitsgruppe ist es, die bestehenden Problemlagen und deren Ursachen aufzuzeigen und Lösungsansätze zu erarbeiten, die sowohl die Interessen der Einrichtungsleitung als auch der Mitarbeiter\*innen berücksichtigen.

---

<sup>144</sup> vgl. Bachert/Vahs, 2007, S. 15ff

Ergebnis sollte eine neue Nebenabrede zum innewohnenden Arbeitszeitmodell sein. Im Vorfeld war ein Top-down eingesetzter Prozess durch eine revolutionäre Umgestaltung der Arbeitszeiten in Begleitzeiten durch heftigen Protest der Mitarbeiter\*innen gescheitert.

Eine Ursache des regelmäßig durch die Beschäftigten thematisierten Konflikts liegt darin, dass es dem Management nicht gelingt, die Personaleinsatzplanung transparent und für die Mitarbeiter\*innen verständlich darzustellen.

So wurde im Rahmen der Arbeitsgruppenarbeit deutlich, dass die Arbeitszeitberechnung unter den spezifischen Rahmenbedingungen einer stationären Einrichtung komplexere Rahmenbedingungen berücksichtigen muss, als in sozialen Einrichtungen generell. Dabei spielt die unterschiedliche Perspektive von Mitarbeiter\*innen und Management eine entscheidende Rolle. Weitere Ursachen für den erhöhten Mehrarbeitsaufwand wurden im laufenden Veränderungsprozess deutlich – durch die Verlängerung der Übernachtungsintervalle stieg der Krankenstand um das Fünffache.<sup>145</sup>

Während die Beschäftigten in erster Linie die soziale Komponente der Betreuungsarbeit, d.h. die Umsetzung des politischen und sozialen Auftrags im Blick haben, sieht sich das Management zur Berücksichtigung weiterer Faktoren gezwungen, die der betriebswirtschaftlichen Ebene zuzuordnen sind.

#### 4.2.1 Krise – Eine notwendige Veränderung droht

Im stationären Bereich der Kinder- und Jugendhilfe existieren zahlreiche unterschiedliche Arbeitszeitmodelle, Tages-, Schicht- und Nachtdienste. Da eine Rund-um-die-Uhr-Betreuung gewährleistet sein muss, sind diverse Kombinationen dieser Modelle auf dem Arbeitsmarkt zu finden.<sup>146</sup>

In der stationären Kinder- und Jugendeinrichtung Kinderdorf kamen schon mehrere Arbeitszeitmodelle zum Einsatz. In den letzten zwei Jahren wurden Vierundzwanzig-, Achtundvierzig- oder Zweiundsiebzig-Stunden-Dienste umgesetzt. Für jeden innewohnenden Zyklus wurde vom Arbeitgeber ein Bonustag als Ausgleich für die Trennung von der eigenen Familie gewährt.

---

<sup>145</sup> vgl. Freigang/Wolf, 2001, S. 65f

<sup>146</sup> Ebenda, S. 60ff

Diese Regelung und das bisherige Arbeitszeitmodell sollten nun aufgrund der schwierigen wirtschaftlichen Situation modifiziert oder durch ein begleitendes Betreuungskonzept, welches zu bedeutend mehr Fahrten, unbezahlten Pausen und Wegfall aller Bonustageregelungen führt, ersetzt werden. Die Forderungen der Geschäftsführung alle Bonustage zu streichen und die Vormittagszeiten nicht mehr zu vergüten, wurden mit dem Abbau des Haushaltsdefizits begründet. Nicht nur die Änderungsvorschläge der Geschäftsführung, sondern insbesondere deren Vorgehen hinsichtlich der Information und Kommunikation mit den Beschäftigten erzeugten anfänglich bei den Mitarbeiter\*innen starke Widerstände und schädigten den Betriebsfrieden nachhaltig.

Die Betroffenen reagierten mit zum Teil irrationalen und emotionalen Befürchtungen und Ängsten, verweigerten jegliches Verständnis für den Sinn und die Ziele dieser Veränderungsmaßnahmen und deren Umsetzung.<sup>147</sup> Mögliche vorhandene positive Aspekte der Veränderung wurden negiert, da die einzelnen Erzieher\*innen keinen Nutzen für sich und für die gesamte Stiftung erkennen konnten.<sup>148</sup> Lediglich die negativen Konsequenzen der Veränderungen des Arbeitszeitmodells wurden prophezeit: Längere Arbeitszeiten wären die Folge, krankheitsbedingt ausfallende Mitarbeiter\*innen könnten nicht mehr vertreten werden und der Krankenstand würde sich erhöhen, was sich mittlerweile bestätigte und zu neuen Veränderungen führte. Da die innenwohnenden Erzieher\*innen oft an ihre physischen und psychischen Grenzen stoßen, werden seitens der Mitarbeiter\*innen Freizeitausgleichstage nicht nur als eine arbeitszeitrechtliche, sondern auch als eine gesundheitliche Notwendigkeit gesehen. Die Mitarbeiter\*innenvertretung (MAV) reagierte daraufhin mit Sondersitzungen.

Der erste Versuch der Krisenbewältigung wurde Top-down vom Geschäftsführer umgesetzt. Nach Protesten und einer Bottom-up-Gegenbewegung ließen sich alle Parteien auf einen Multiple-nucleus-Planungsansatz mit vielen Chancen, aber auch konkret gesetzten Grenzen des Veränderungsprozessfortschritts durch eine unverhältnismäßige intensive Partizipation aller Mitarbeiter\*innen, ein.

Schon beim Start des Veränderungsprozesses wirkten die Erfolgsfaktoren Kommunikation und Partizipation auf unterschiedliche Weise. Die Führungsebene und die Mitarbeiter\*innen standen im Vorfeld in ständigem Austausch und thematisierten die Krise zwar verschieden, sahen sie aber als solches gemeinsam. Die initiierte Projektorganisation gestaltete diesen Prozess intensiv mit wechselnden Erfolgen.

---

<sup>147</sup> vgl. Wöhrle, 2000, S. 20f

<sup>148</sup> vgl. Kraus/Becker-Kolle/Fischer, 2010, S. 111

#### 4.2.2 Der Prozess – Im Fluss der Veränderung

Nach dem ersten Schock und verschiedenen sichtbaren Widerständen,<sup>149</sup> wie Teamsondersitzungen und MAV-Gesprächsrunden, initiierte die Heimleitung durch eine Initiative der Mitarbeiter\*innen einen partizipativen Veränderungsprozess.

Anfänglich wurden vom Heimleiter jeweils ein Erzieher aus den drei Gruppen des Kinderdorfes bestimmt, um in einer Arbeitsgruppe „Nebenabreden und Überstunden“ Lösungsvorschläge zu erarbeiten. Neben der Leitung war auch eine Verwaltungsmitarbeiterin in diesem Gremium vertreten. Nach einer langwierigen Bestandsaufnahme und Ursachenanalyse des erhöhten Mehrstundenaufkommens wurden der Geschäftsführung und allen Mitarbeiter\*innen die Ergebnisse präsentiert. Die in mehreren Sitzungen mit hohem Engagement der Beteiligten erarbeiteten Lösungsvorschläge wurden allerdings durch die Geschäftsführung abgelehnt. Diese Reaktion der Leitung verstärkte die vorhandenen Vorbehalte und Widerständen bei den Mitarbeiter\*innen des Kinderdorfes. Diskussionen zwischen den Mitarbeiter\*innen und Vorwürfe gegenüber der Leitung bestimmten den Arbeitsalltag des Kinderdorfes und der Krankenstand stieg auffällig an.<sup>150</sup> Unter dieser Situation litt zunehmend auch die pädagogische Beziehungsarbeit zu den Kindern und Jugendlichen.

Weitere Gesprächsrunden mit Gruppenmoderation wurden ins Leben gerufen, diesmal geöffnet für alle Mitarbeiter\*innen des Kinderdorfes. Auch wurden externe Coaches eingesetzt. Auf eine Mitarbeiter\*innenbefragung erfolgten unterschiedliche Reaktionen. Einige Erzieher\*innen partizipierten aktiv an der Arbeitsgruppe, andere ließen sich vertreten und suchten außerhalb der Arbeitsgruppenarbeit nach Lösungen. Wieder andere beteiligten sich resigniert nicht mehr an der Diskussion, Kündigungen gab es jedoch nicht.

Aus Frust wurde Widerstand, aus Ablehnung teils auch konstruktive Mitarbeit. Der größte Teil der Betroffenen arbeitete an der Lösung des Problems mit und gestalteten somit den Change Management Prozess aktiv. Erneut wurden der Geschäftsführung Ergebnisse präsentiert, die diesmal neben den Bedarfen und Bedürfnissen der Mitarbeiter\*innen auch die unternehmerischen Vorgaben berücksichtigen sollten. Jedoch wurden auch diese Vorschläge erneut durch die Leitungsebene abgelehnt.

---

<sup>149</sup> vgl. Czichos, 1993, S. 429ff

<sup>150</sup> vgl. Kostka/Mönch, 2009, S. 15f



An diesem Punkt schritt der Geschäftsführer ein und führte eine Gesprächsrunde mit allen Mitarbeiter\*innen durch, in der die Notwendigkeit der Veränderung des Arbeitszeitmodells dargestellt wurde. Klärende Gespräche und die partizipative Erarbeitung eines neuen Arbeitszeitmodells folgten.

In dieser letzten Arbeitsgruppe entstanden neue Ideen, die konstruktiv in die neuen Nebenabreden eingearbeitet werden konnten. Sowohl die Leitung, als auch die Mitarbeiter\*innen bewegten sich in einer extern geleiteten Gruppenmoderation aufeinander zu und konnten erfolgreich Ergebnisse festhalten. Die Umsetzung der vereinbarten Verlängerung der Betreuungsintervalle veränderte die Situation im Kinderdorf noch einmal entscheidend. Nicht alle vereinbarten Punkte wurden in das neue System übernommen. Mitarbeiter\*innen mit einer Regelarbeitszeit von 100% bauten bei gleicher Arbeitszeit durch die neue Regelung Überstunden ab, was das Management der Stiftung positiv aufnahm, die Mitarbeiter\*innen hingegen skeptisch. Drei Monate nach erfolgter Umsetzung des neuen Arbeitszeitmodells wurde den Mitarbeiter\*innen klar, dass das Arbeitszeitmodell Minusstunden produzierte und eine Erfüllung der notwendigen Arbeitszeit kaum noch möglich war. Wieder erhoben sich Proteste und es gab weitere Sitzungen der Arbeitsgruppe, aus der bislang nur Zwischenergebnisse hervorgingen, die bislang von der Leitung nicht akzeptiert wurden.

Bei allen Schritten dieses Veränderungsprozesses standen für die Führungskräfte die Bedarfe der Mitarbeiter\*innen zwar nicht im Vordergrund, wurden aber im Prozessverlauf zunehmend stärker gesehen und berücksichtigt.

Die Vision ist aber genauso unterschiedlich, wie die Anliegen der einzelnen Betroffenen. Kommunikative Prozesse gab und gibt es in verschiedenen Formen, die teils erfolgreich, teils nicht erfolgreich waren. Neben dem partizipativen Erfolgsfaktor wirkte in erster Linie die externe Konsultation positiv auf den Veränderungsprozess. So gestaltete sich der Prozess zur Veränderung des Arbeitszeitmodells von einer delegierten über eine fast flächendeckend freiwillige hin zu einer propagierten Partizipation aller Mitarbeiter\*innen.

#### 4.2.3 Ein neues „Arbeitszeitmodell für das Kinderdorf“

Neben einem vorläufigen Arbeitszeitmodell gab es weitere Ergebnisse in diesem partizipativen Veränderungsprozess. Die Bonustagregel wurde vorerst beibehalten, wenn auch mit ökonomischen Kürzungen und es gab keine Kündigungen, weder von Arbeitgeber\*innen- noch von Arbeitnehmer\*innenseite. Es wurden keine rechtlichen Schritte eingeleitet und die Qualität der Teilhabe der Mitarbeiter\*innen des Kinderdorfes steigerte sich insgesamt.

Das neue Arbeitszeitmodell wurde mit nachträglich veränderten Einzelheiten eingeführt und wird durch die Arbeitsgruppe „Nebenabreden und Überstunden“ halbjährlich evaluiert. Partizipative Prozesse bei vielen Mitarbeiter\*innen sind auch hier zu erkennen. Mitarbeiter\*innenbefragungen werden nicht mehr als überflüssig befunden und zeichnen sich mittlerweile durch eine steigende Beteiligung aus. Die neuesten Bestrebungen, die Bonustageregelung erneut zu verändern, setzte bei allen Betroffenen erneut kommunikative und partizipative Kräfte frei. Die Projektorganisationsgruppe trat wieder zusammen und erarbeitete bis heute eine für die Arbeitnehmer\*innen positivere Bonustageregelung, die für jede inwohnende Nacht einen Ein Drittel-Bonustag beinhaltet. Da der Prozess noch nicht abgeschlossen ist und durch diesen Wandel ein verstärktes Streben der Gesamtorganisation hin zu einer lernenden Organisation entstanden ist, können zum jetzigen Zeitpunkt keine abschließenden Ergebnisse dokumentiert werden.

#### 4.3 Erfolgsbeobachtungsperspektiven auf den Veränderungsprozess

Da Erfolg beim Veränderungsprozess zum Arbeitszeitmodell im Kinderdorf nicht unmittelbar definiert werden kann, müssen multiperspektivische Sichtweisen<sup>151</sup> auf diesen Wandel gelegt werden. Unterschiedliche Beobachtungsperspektiven auf den Erfolg sind notwendig, um ein klares Bild des Veränderungsprozesses zu erhalten. Erfolg ist dabei die Erreichung der gesteckten Ziele. In dem hier vorgestellten Veränderungsprozess sind die Ziele sehr unterschiedlich oder gar nicht vorhanden. So lässt sich der Erfolg nur in Kombination mit den einzelnen Erfolgsbeobachtungsperspektiven annähernd festhalten.

---

<sup>151</sup> vgl. Greif/Runde/Seeberg, 2004, S. 31

Leon Festinger sagt in seiner Theorie sozialer Vergleichsprozesse von 1954, dass Erfolg ein Ergebnis komplexer Bewertungen ist. Seine grundlegende Hypothese ist dabei, dass Menschen ein Motiv besitzen, ihre eigenen Meinungen und Fähigkeiten zu bewerten. Sie vergleichen sich mit anderen Personen, um dieses Ziel zu erreichen. Hinter diesem Leitgedanken steckt die Notwendigkeit des Individuums im Zusammenleben und Arbeiten mit Anderen angemessen reagieren zu können, um Fehleinschätzungen und daraus resultierende Probleme zu vermeiden. Voraussetzung dafür ist allerdings die korrekte Einschätzung der Umgebung sowie der eigenen Standpunkte und Fertigkeiten. Vergleiche können anhand objektiver oder sozialer Kriterien erfolgen.

Festinger nimmt an, dass Menschen entweder grundsätzlich objektive Kriterien bevorzugen oder aber, wenn objektive und soziale Kriterien fehlen, aufgrund kognitiver Unsicherheit einen hohen Bedarf nach Feedback entwickeln. Die erste Annahme trifft auf die wirtschaftlichen Zielformulierungen zu und wird demnach als Erfolg gewertet, wenn die gewünschten Kosteneinsparungen mit den angestrebten Werten übereinstimmen. In Veränderungsprozessen wie dem geschilderten Fall eines neuen Arbeitszeitmodells hingegen stieg und steigt die Präferenz für soziale Kriterien, da die Mitgliedschaft in der Vergleichsgruppe für die Betroffenen, Führungskräfte oder Mitarbeiter\*innen, entscheidend ist und somit das eigene Erfolgsempfinden in Abhängigkeit vom Urteil der Gruppe liegt. Kommt noch eine eher personen- statt aufgabenorientierte Zielrichtung der Personen hinzu, überwiegt die Beurteilung im sozialen Vergleich.<sup>152</sup> Somit ist der Erfolg immer personen- und perspektivabhängig.

#### 4.3.1 Erfolgsbeobachtungsperspektive der Führung

Die Führung, die den Wandel des Arbeitszeitmodells ursprünglich aufgrund wirtschaftlicher Probleme Top-down initiierte, evaluiert diesen Prozess mit dem prioritären Blick auf geleistete Überstunden, die durch die Arbeitszeitneuregelung abgebaut werden sollen.

Wichtig für die obere Managementebene, Konsistorium und Geschäftsführer, sind die Reduzierung der aufgrund hoher Überstundenstände gebildeten Rücklage und eine ausgeglichene Planung der Arbeitszeit. Die freigesetzten Mittel sollen und müssen in den Ausbau der Organisation reinvestiert werden.

---

<sup>152</sup> vgl. Greif/Runde/Seeberg, 2004, S. 34ff

Für das mittlere und untere Management, Heimleiter und Pädagogisch-Therapeutische Leitungen (PTL), sind eine konkrete Einsatzplanung und ein ausreichender Personalschlüssel für die auftretenden Betreuungszeiten von prioritärer Bedeutung. Unterschiedliche Ziele, die aber zu einer Metavision zusammengefasst werden können, bestimmen und bestimmen diesen Veränderungsprozess. Das Ziel der Führungskräfte ist eine gesunde wirtschaftliche Basis mit zufriedenen Mitarbeiter\*innen, die alle notwendigen Betreuungszeiten vollständig in der regulären Arbeitszeit abdecken.

Aus Sicht des oberen Managements wurden bis heute schon Erfolge erzielt, da der Überstundenbestand durch die derzeitige Version des Arbeitszeitmodells erheblich abgebaut werden konnte. Auch gab es keine Kündigungen, nur durch den erhöhten Krankenstand gestaltet sich die Personaleinsatzplanung schwieriger. Der neue Anlauf des noch nicht beendeten Veränderungsprozesses erhöhte in kurzer Zeit die Motivation und ließ einen geregelten Betreuungsschlüssel ohne Zwischenfälle zu.

Neben dem Erfolgsfaktor Mensch wirkten aus Sicht der Führungskräfte besonders kommunikative und partizipative Faktoren positiv auf den Prozess. Den Durchbruch in einer schwierigen Diskussionslage brachte allerdings der Einsatz eines externen Coaches, so schilderte es der Geschäftsführer bei einem Evaluationsgespräch im Herbst 2013. Für den Heimleiter hingegen ist die Projektorganisation, die er plant und führt, der entscheidende Erfolgsfaktor in diesem Veränderungsprozess. Er nutzt das Veränderungsteam intensiv zur Leitbildeinführung, da es zielführender als die wöchentlichen Teamsitzungen erscheint.<sup>153</sup>

Wie im Kapitel 4.1.2 beschrieben, sieht die Wadzeck-Stiftung sich auf dem Weg zur lernenden Organisation. Da dieser Prozess mehrerer Stufen durchlaufen hat und wieder geöffnet wurde, ist für die Führungsebene der Erfolgsfaktor Evolution ein Motor in diesem Wandel.

Ob die Vision, dass das neue Arbeitszeitmodell von allen Mitarbeiter\*innen getragen wird, alle Überstunden abgebaut und keine neuen mehr aufgebaut werden, zum Alltag wird, ist im Moment noch nicht absehbar.

---

<sup>153</sup> vgl. Böttcher, 2002, S. 82

Einen bemerkenswerten Nebeneffekt hatte und hat der Veränderungsprozess im Kinderdorf. Die Führungskräfte konnten durch gezielte Projektsteuerung nicht nur zur Zielerreichung beitragen, sondern motivierten die Mitarbeiter\*innen zur Teilnahme an Weiter- und Fortbildungen, besonders im Bereich Partizipation. Diese Motivation wird mittlerweile durch das Management zur Widerstandsbewältigung genutzt.

#### 4.3.2 Erfolgsbeobachtungsperspektive der Mitarbeiter\*innen

Die Mitarbeiter\*innen, die in zweiter Instanz diesen Veränderungsprozess des Arbeitszeitmodells mit persönlichem Engagement mitgestaltet haben und mitgestalten, evaluieren diesen Prozess mit dem prioritären Blick auf den Erhalt der Freizeitausgleichstage, die durch die Arbeitszeitneuregelung nicht umgestoßen werden sollte.

Für die Mitarbeiter\*innen stehen persönliche Erfolge im Mittelpunkt des erlebbaren Veränderungsprozesses. Auch wenn die Gruppe der innewohnenden Erzieher\*innen im Fokus der eigentlichen Verhandlungen der Projektorganisation steht und durch Solidarität Gruppenzusammengehörigkeit und -dynamik gestärkt wurde, beziehen die meisten Mitarbeiter\*innen erzielte Erfolge auf das eigene Wohlbefinden. Überstunden sollten abgebaut, Arbeitszeiten verlängert und Freizeitausgleich gekürzt werden. Diese Visionen erzeugten Widerstand, der sich aber nicht in eigene einheitliche Ziele konzentriert zeigte. Die Koordinierung dieser unterschiedlich strategisch wichtigen Ideen zu einem neuen Arbeitszeitmodell muss ein fester Bestandteil der Projektorganisation sein, so sehen es mittlerweile alle innewohnenden Erzieher\*innen des Kinderdorfes.

Einige Mitarbeiter\*innen beteiligten und beteiligen sich konstruktiv am Veränderungsprozess und sehen in diesem Erfolgsfaktor Partizipation den primären Erfolgsindikator.

Für einige andere Mitarbeiter\*innen ist die Führungsebene ein Gegner, den es zu bekämpfen gilt. Dadurch wurden integrative Prozesse zerstört und feindselig kommuniziert. Wie schon im Kapitel 3.4.4 thematisiert, birgt dieser Erfolgsfaktor auch eine große Gefahr des Misserfolges. Erfolg ist für diese Gruppe nur die Umgestaltung des Managements.

Da das Kinderdorf eine Außenstelle der Berliner Wadzeck-Stiftung ist, gibt es monatliche Austauschtreffen mit den Berliner Kolleg\*innen, die nach einem anderen Arbeitszeitmodell arbeiten.

Neid und Missgunst gegenüber den dortigen Arbeitszeitmodellvoraussetzungen sind bei diesen Treffen immer ein Widerstandsfaktor, da von vielen Mitarbeiter\*innen die unterschiedlichen Umweltfaktoren der Betreuung außer Acht gelassen werden. Deshalb wurde der Veränderungsprozess zum neuen Arbeitszeitmodell im Kinderdorf zum Anlass genommen, integrative Begegnungen in Form von Austauschtreffen zu initiieren. Eines dieser Treffen fand mit aus Sicht der Mitarbeiter\*innen mäßigem Erfolg statt.

Aber auch hier gab es Impulse zur Weiterbildung, um die Kolleg\*innen aus Berlin und umgekehrt besser zu verstehen. Der Erfolgsfaktor Re-Edukation ist aus Sicht der meisten Mitarbeiter\*innen des Kinderdorfes gewinnbringend, wenn auch durch die Führung anfangs nicht unmittelbar bewusst, eingesetzt worden.

Bei den Mitarbeiter\*innen, die die Qualitätsstandards der Wadzeck-Stiftung als Grundlage ihrer täglichen pädagogischen und administrativen Arbeit nutzen, ist der Weg zur lernenden Organisation ein willkommenes Element einer gewinnbringenden Arbeit in der stationären Kinder- und Jugendhilfe.

#### 4.3.3 Erfolgsbeobachtungsperspektive der Klient\*innen

Auch wenn die Klienten in den eigentlichen Prozess nicht eingebunden waren und sind, sprechen sowohl die Kinder und Jugendlichen als auch ihre Eltern von Erfolg und Misserfolg im Bezug auf die Veränderungsprozesse im Arbeitszeitmodell.

##### 4.3.3.1 Erfolgsbeobachtungsperspektive der Kinder und Jugendlichen

Die Kinder und Jugendlichen, die nicht unmittelbar in diesen Veränderungsprozess des Arbeitszeitmodells involviert waren und sind, artikulieren ihre Sichtweisen auf den Erfolg und Misserfolg dieses Wandelprozesses in den wöchentlichen Gruppensitzungen und im Heimrat.

Da die Kinder und Jugendlichen auf die strukturierte Hilfe der Erzieher\*innen in den jeweiligen Gruppen angewiesen sind, ist ein reger Austausch über die Bedarfe und Bedürfnisse notwendig. Kurze Übernachtungsintervalle verwirren und lassen kein wahres Gefühl familienähnlicher Strukturen in den Kindern und Jugendlichen heranwachsen.

Außerdem ist ein permanenter Wechsel zwischen verschiedenen Übernachtungszeiten nicht förderlich für ein Kind oder Jugendlichen, das Strukturen erlernen soll. Bezugsbetreuer\*innen können durch die neue einheitliche Regel von fast ausschließlich nur noch 72-Stunden-Diensten intensiver mit den ihnen zugeteilten Kindern und Jugendlichen arbeiten, in dem kurzfristige Elterngespräche oder Schulbesuche möglich sind, Einkäufe mit den Kindern besser koordiniert und intensivere Beziehungsarbeit gestaltet werden kann.

Die Kinder und Jugendlichen werden stets über die aktuellen Stände im Veränderungsprozess auf den partizipativen Heimratssitzungen unterrichtet. Auch eine Befragung der Bewohner\*innen des Kinderdorfes ergab, dass sie diese Regelung begrüßen. Kommunikation ist für die Kinder und Jugendlichen der Erfolgsfaktor. Auch Partizipation und die Vision, die teilweise mitgestaltet werden konnte, sind für die Kinder und Jugendlichen wirkende Faktoren in diesem Wandel.

#### 4.3.3.2 Erfolgsbeobachtungsperspektive der Eltern

Die Eltern der im Kinderdorf wohnenden Kinder und Jugendlichen, die ebenfalls nicht unmittelbar in diesen Veränderungsprozess des Arbeitszeitmodells involviert waren und sind, artikulieren ihre Sichtweisen auf den Erfolg und Misserfolg dieses Wandelprozesses in Elterngesprächen sowie auf den Hilfeforenzen.

Für die meist Sorgeberechtigten ist der rege Austausch über den Entwicklungsstand ihres Kindes notwendig. Eine feste Bezugsperson gibt es für jedes Kind und jeden Jugendlichen in den einzelnen Gruppen. Diese/r Bezugserzieher\*in hält den Kontakt zu den Eltern, organisiert Elterngespräche und führt sie dann in der Regel durch, schreibt die Hilfepläne und ist in den Hilfeforenzen ein wichtige/r Entscheidungsträger\*in. Längere kontinuierlichere Betreuungsintervalle vereinfachen für die meisten Eltern den Kontaktaufbau, da ihnen eine komplexe Lebensweise oft fremd ist. Elterngespräche können so kurzfristiger und spontaner stattfinden, Anrufe können besser koordiniert und Besuche realisiert werden.

Deswegen sehen die meisten Eltern die Umstellung auf diesen Betreuungsturnus sehr positiv und machen den Erfolgsfaktor Kommunikation dafür verantwortlich.

Auch wenn die Erziehungsberechtigten in den Veränderungsprozess nicht aktiv involviert sind, artikulieren sie doch ihre Bedarfe und Ängste gegenüber den Erzieher\*innen und bei Bedarf auch direkt gegenüber der Leitung.

#### 4.3.4 Erfolgsbeobachtungsperspektive des Jugendamtes

Neben der Fürsorgepflichtüberprüfung gemäß SGB VIII übernimmt das Jugendamt auch die Kontrolle der Einhaltung der Betriebserlaubnis. In der Betriebserlaubnis einer stationären Kinder- und Jugendeinrichtung sind neben der Gruppengröße, dem Personalschlüssel auch die Betreuungsformen und –intervalle festgehalten. Das Arbeitszeitgesetz (ArbZG) regelt dabei die Rahmenbedingungen der Arbeitszeitgestaltung mit dem Zweck, dass durch Festlegung einer Höchstgrenze die Arbeitnehmer\*innen und deren Gesundheit geschützt werden. Dieses Gesetz enthält Strafvorschriften und benennt eine Behörde, die für Genehmigungen im Zusammenhang mit dem Gesetz und die Überwachung des Gesetzes zuständig ist. Die Ermächtigungen sind im § 13 ArbZG<sup>154</sup> und die Überwachung des Gesetzes im § 17 ArbZG<sup>155</sup> geregelt. Das Jugendamt übernimmt dabei eine wichtige Kontrollfunktion.

Obwohl das Jugendamt nicht mit am Tisch der Veränderung saß, ist eine Abstimmung mit dieser staatlichen Institution unbedingt notwendig. Zu diesem Zweck gab es in den letzten Monaten verstärkte Treffen der Vertreter\*innen des Landesjugendamtes mit der Führungsebene und der Mitarbeiter\*innenvertretung im Kinderdorf.

Da für das Jugendamt die kontinuierliche Betreuung der Kinder und Jugendlichen durch Fachpersonal in einer stationären Kinder- und Jugendeinrichtung wie dem Kinderdorf prioritär ist, wurde und wird der Veränderungsprozess des Arbeitszeitmodells beobachtet und informell beeinflusst.<sup>156</sup>

Erfolgsfaktoren, die für das Jugendamt relevante Erfolge gezeigt haben, sind in erster Linie die Kommunikation, da der Prozess auch für diese Behörde transparent gehalten wurde, und die Projektorganisation, die die erzielten Ergebnisse mit dem Jugendamt teilt. Konsultative Projekte mit Vertreter\*innen des Jugendamtes gab es bislang noch nicht, auch wenn die Mitarbeiter\*innen des Jugendamts in regelmäßigen Abständen mit den Mitarbeiter\*innen und der Leitung des Kinderdorfs im Austausch sind.

---

<sup>154</sup> vgl. Beck-Texte, 2011, S. 454f

<sup>155</sup> Ebenda, S. 457f

<sup>156</sup> vgl. Greif/Runde/Seeberg, 2004, S. 34



#### 4.3.5 Erfolgsbeobachtungsperspektive der koop. Bildungsinstitutionen

Auch die kooperierenden Bildungsinstitutionen waren nicht in den Veränderungsprozess involviert, profitieren aber von den Ergebnissen.

Da die Schulen der Kinder auf die kontinuierliche Zusammenarbeit mit den Erzieher\*innen der stationären Kinder- und Jugendeinrichtung Kinderdorf angewiesen sind und stets mit denselben Mitarbeiter\*innen in Kontakt treten wollen, sind die verpflichtenden längeren Betreuungsintervalle ein Erfolg.<sup>157</sup>

Neben dem Menschen ist für diese Institutionen die Kommunikation der Erfolgsfaktor, der entscheidend bei diesem Veränderungsprozess wirkt. Auch wenn die einzelnen Prozessabläufe für die Bildungseinrichtungen nicht zu erkennen sind, wird das Ergebnis mit diesem Stakeholder geteilt werden.

#### 4.4 Erfolgsfaktorenanalyse des Veränderungsprozesses „Arbeitszeitmodell für das Kinderdorf“

Welche Erfolge sind erzielt worden und welche Widerstände galt es zu durchbrechen? Um Erfolge zu erzielen, müssen mehrere Faktoren stimmen. Als erstes ist, wie in den Kapiteln zuvor beschrieben, die Perspektive zu beachten. Desweiteren müssen die eingesetzten Erfolgsfaktoren evaluiert werden, um im weiteren Prozess erfolgsfördernd zu wirken.

Im Veränderungsprozess „Arbeitszeitmodell für das Kinderdorf“ wurden und werden gezielt Erfolgsfaktoren eingesetzt, die bereits in mehreren Prozesssitzungen evaluiert wurden. Im nächsten Kapitel werde ich auf die einzelnen Faktoren näher eingehen und deren Wirkung auf diesen Wandel schildern.

---

<sup>157</sup> vgl. Günder, 2011, S. 225ff

#### 4.4.1 Wirksame Erfolgsfaktoren auf Veränderungsprozess „Arbeitszeitmodell für das Kinderdorf“

Alle im dritten Kapitel beschriebenen Erfolgsfaktoren kamen und kommen im Veränderungsprozess zu einem neuen Arbeitszeitmodell für das Kinderdorf zum Einsatz. Einige davon mit größerem, andere Faktoren eher mit geringerem Erfolg.

Der Mensch, der als Heimleiter und Geschäftsführer aber auch als Mitarbeiter\*in, in den Prozess eingreift, ist der primäre Erfolgsfaktor.

Das Wirkungsprinzip ist dabei von Fortschritten, wie die vorläufige Ausarbeitung der neuen Nebenabreden und somit die vorläufige Zielerfüllung der Geschäftsführung beweist, und Widerständen, die sich in den erneuten Einberufungen der Projektgruppe widerspiegeln, geprägt. Wie schon an anderer Stelle beschrieben, ist eine eindeutige Erfolgsgarantie auch diesem Faktor nicht zuzurechnen.

Die Formulierung einer Vision als Ziel des Veränderungsprozesses kann hingegen konkret evaluiert werden und wird von der Führungsebene und auch mittlerweile den Mitarbeiter\*innen als erfolgreich dargestellt. Auch wenn inhaltliche Differenzen über die Ausarbeitung einer klaren Bonustageregelungen bestehen, wird doch das Meta-Ziel von allen Betroffenen getragen. Da der Prozess noch nicht ganz abgeschlossen ist und sich in Zukunft immer weitere Veränderungsprozesse anschließen werden, sind die Zielformulierungen regelmäßig zu evaluieren, wie in den Sitzungen im Herbst 2013 festgehalten wurde.

Kommunikative Prozesse waren zwar auch vor diesem Wandel in der täglichen Arbeit verankert. Dieser Veränderungsprozess erhöhte allerdings die Qualität der Kommunikation und ist als Erfolgsfaktor fest in den Prozess integriert worden. Neben dem neuen Niveau der nun gestalteten Dialoge, vor allem zwischen der Führungsebene und den innewohnenden Erzieher\*innen, ist in jede Teamsitzung eine Feedbackrunde mit kommunikativen Grundregeln eingeführt worden.

Da dieser Veränderungsprozess nur unter Mithilfe aller Betroffenen erfolgreich sein kann, stand und steht Partizipation als Erfolgsfaktor im Fokus der Projektgruppe. Durch einige Veränderungen in der Personalstruktur, durch Schwangerschaft und Elternzeit, wurde die Projektgruppe erneut geöffnet und neue Mitarbeiter\*innen arbeiten zurzeit aktiv an der erneuten Regulierung der Arbeitszeiten mit. Dieser Erfolgsfaktor wird von allen Betroffenen überwiegend positiv geschildert.

Die Integration wurde als Erfolgsfaktor kaum wahrgenommen, da es keine personellen Veränderungen in der Führungsebene gab und in absehbarer Zeit auch nicht geben wird. Trotzdem muss dieser Bereich gestärkt aus diesem Wandel hervorgehen, da in diesem Jahr mindestens drei Mitarbeiter\*innen aus der Elternzeit wieder in den innewohnenden Dienst wechseln und somit ohne Übergang in ein neues System integriert werden müssen.

Durch den Veränderungsprozess stieg die Bereitschaft, an Weiter- und Fortbildungen teilzunehmen erheblich. Besonders intensiv wurden die Fortbildungen zur Traumapädagogik, ein weiterer Veränderungsprozess der Wadzeck-Stiftung, zur Partizipation in stationären Kinder- und Jugendeinrichtungen, zu Zukunftsfragen nach der Krise der Heimerziehung sowie zu Leitbildfragen und Wegen zur lernenden Organisation genutzt. Außerdem motivierte auch mein berufsbegleitendes Studium Sozialmanagement bislang drei Mitarbeiter\*innen, ebenfalls ein Studium oder eine umfangreichere Fortbildung zu beginnen. Dem Erfolgsfaktor Re-Eduktion wird seit dem Beginn der Verhandlungen um ein neues Arbeitszeitmodell für das Kinderdorf durch die Leitung sehr viel stärkere Aufmerksamkeit als in der Vergangenheit geschenkt.

Mit der Projektorganisation hingegen schmückt sich der Heimleiter. In einigen Evaluationsgesprächen wurde deutlich, dass es zwischen Führungskräften und Mitarbeiter\*innen bei diesem Erfolgsfaktor unterschiedliche Auffassungen gibt. Nicht nur bei der Initiierung sind sich beide Parteien nicht einig, sondern auch bei der Interpretation des erzielten Erfolgs. Da der Prozess noch nicht vollständig abgeschlossen ist, sind noch keine relevanten evaluierbaren Daten zur Erfolgswirksamkeit gesammelt worden.

Ebenso wie der Geschäftsführer sehe ich als einen der größten Erfolgsfaktoren die Konsultation. Erst mit Hilfe der Beratung durch die externe Spezialistin konnten erste wichtige Fortschritte erzielt, schwelender Streit geschlichtet und ein konstruktives Arbeitsklima in der Projektgruppe geschaffen werden. Auch die Evaluation des Veränderungsprozesses soll nun extern begleitet werden.

Um eine lernende Organisation zu werden, hat das Kinderdorf mit der jetzigen Leitung und den innewohnenden Erzieher\*innen noch einen langen Weg vor sich. Auch wenn im Qualitätshandbuch von der lernenden Organisation Wadzeck-Stiftung gesprochen wird, steht die Umsetzung dieser Vision noch am Anfang.

#### 4.4.2 Vom Umgang mit Widerständen im Veränderungsprozess

Immer wieder stoßen Veränderungsprozesse an Grenzen und haben mit Widerständen zu kämpfen, so wie auch in diesem Wandel zu dem neuen Arbeitszeitmodell des Kinderdorfes. Dabei leisten die Mitarbeiter\*innen, aber auch die Führungskräfte, Widerstand und stellen sich gegen die Änderungen. Wie gehen die Betroffenen mit einer solchen Situation um?

Widerstand ist menschlich und ein normales Element aller Veränderungsprozesse, muss somit verstanden und erkannt werden, um ihn zu überwinden.

In dem geschilderten Fall begleiteten die Heimleitung bereits seit mehreren Jahren immer wieder Veränderungen in Strukturen, Prozessen und Systemen für deren Umsetzung durch die Mitarbeiter\*innen sie verantwortlich war. Diese Führungskraft befindet sich dabei häufig in einer unangenehmen Sandwich-Position: über ihr erwarten der Geschäftsführer und die Mitglieder des Konsistoriums die Umsetzung der Veränderungen und unter ihr haben die Mitarbeiter\*innen gegensätzliche Interessen.

Diese Dilemmata abzubauen ist eine primäre Aufgabe der Führungskraft im Change Management. Widerstand, der eine natürliche menschliche Reaktion auf Veränderungen ist, sollte in diesen Phasen als normal akzeptiert werden. In erster Linie steht die Frage, ob die Mitarbeiter\*innen Widerstand gegen die Veränderung als solche leisten oder gegen die Art und Weise, wie der Veränderungsprozess gestaltet wird. Durch die Beantwortung dieser Frage lässt sich ein geeigneter Führungsstil finden, ein sinnvoller Impuls durch den Einsatz von Erfolgsfaktoren, wie konstruktive Kommunikation und geplante Partizipation aller Betroffenen, geben und die Projektorganisation an diese veränderten Umstände anpassen.<sup>158</sup>

Den Durchbruch im Widerstand der Mitarbeiter\*innen im Kinderdorf brachte die Integration und Partizipation in der gebildeten Projektgruppe. Schnell wurde deutlich, dass der von den Mitarbeiter\*innen geleistete Widerstand gegen die Top-down geführte Veränderung des Arbeitszeitmodells gerichtet war. Auch inhaltliche Widerstände waren vorhanden und gestalteten den Weg der Veränderung entscheidend mit. Diese Widerstände waren notwendig, um sich mental auf die Situation nach der Veränderung einzustellen.<sup>159</sup>

---

<sup>158</sup> vgl. Doppler, 2011, S. 26ff

<sup>159</sup> vgl. Doppler/Lauterburg, 2002, S. 324f

Um Widerständen adäquat zu begegnen ist neben der Akzeptanz die Einordnung in die Phasen des Prozesses notwendig. Hilfreich dabei ist die Veränderungskurve, die sieben typische Phasen beschreibt.<sup>160</sup> In der ersten Phase führt die Bekanntmachung einer tiefgreifenden Veränderung zu Unverständnis unter den Mitarbeiter\*innen, je nach Art der Veränderung starten sie mit erster Euphorie oder mit Schock, viele sind wie gelähmt. Jede und jeder Betroffene ist bei sich selbst. Im Anschluss, in der zweiten Phase, entsteht eine kollegiale Verneinung, eine allgemeine Ablehnung gegenüber den Veränderungen.

Der Fokus der Mitarbeiter\*innen, die sich davor scheuen, eingelebte Strukturen zu verlieren, richtet sich ausschließlich auf negative Aspekte der Veränderung. Die Verneinung muss überwunden werden, bevor die Phase des Widerstands eintreten kann. Nachdem Negationen den Veränderungszyklus bestimmt haben, erkennen in der dritten Phase die Mitarbeiter\*innen langsam, dass die zu realisierenden Veränderungen sinnvoll bzw. notwendig sind. Über diese erste Einsicht hinaus beginnen die Mitarbeiter\*innen in der vierten Phase, der Phase der emotionalen Akzeptanz, die Veränderung zu akzeptieren. In der fünften Phase, der Lernphase, verstehen die Mitarbeiter\*innen schließlich, die Veränderungen zu akzeptieren und umzusetzen. Erfolg bringende Verhaltensweisen werden erkannt, weniger Erfolg bringende aussortiert. In der sechsten Phase setzt die Erkenntnis ein, die wahrgenommene eigene Kompetenz übersteigt das Anfangsniveau. In der Letzten, der siebten Phase, werden die Veränderungen vollkommen von den Mitarbeiter\*innen in ihren Alltag partizipativ integriert und Selbstverständlichkeit erzeugt, welche die neuen Denk- und Verhaltensweisen weitgehend unbewusst vollziehen lässt.<sup>161</sup>

Change Management und Kommunikation sind Führungsaufgaben. Die Art und Weise, wie Führungskräfte mit ihrem eigenen Widerstand und demjenigen ihrer Mitarbeiter\*innen umgehen, ist ein zentraler Erfolgsfaktor im Veränderungsprozess. Führungskräfte müssen anhand von Symptomen den Widerstand erkennen, die Ursachen herausfinden und entsprechend auf den Widerstand eingehen. Wenn Führungskräfte ihre Aufgabe nicht annehmen, dann führt kein Weg zu nachhaltiger Veränderung. Voraussetzung für den Umgang mit Widerstand ist das Erkennen desselbigen. Dabei sind die Symptome des Widerstands ebenso vielfältig wie seine Ursachen, daher ist der Abgleich des aktuellen Verhaltens mit dem sonstigen Verhalten der Mitarbeiter\*innen notwendig. Am Anfang geht es darum, Verständnis für den Widerstand der Mitarbeiter\*innen zu zeigen. Und zwar so, dass dies für die Mitarbeiter ersichtlich, authentisch und glaubwürdig ist.

---

<sup>160</sup> vgl. Schmidt-Tanger, 2012, S. 32

<sup>161</sup> vgl. Kostka/Mönch, 2011, S. 12ff

Erfolgsfaktoren sind an dieser Stelle Partizipation, Integration und Kommunikation. Aller Widerstand hat Motive, die es herauszufinden gilt. Mögliche Ursachen sind das fehlende Verständnis der Betroffenen für die Veränderung, kein Vertrauen in die Verantwortlichen und das Verharren in alten Verhaltensweisen und Werten.

Auch im Veränderungsprozess zum neuen Arbeitszeitmodell im Kinderdorf vermochten die Führungskräfte anfangs nicht, die Ursachen der Widerstände richtig zu erkennen und das notwendige Verständnis für die Bedarfe und Bedürfnisse sowie Ängste der Mitarbeiter\*innen aufzubringen. Dadurch kam der Prozess anfangs schwer in Gang.

Mitarbeiter\*innen stellen bei Veränderungsprozessen oft Fragen rund um die Notwendigkeit der Veränderung, die Fähigkeit zur Veränderung und die Bereitschaft zur Veränderung. Die Beantwortung dieser Fragen ist Voraussetzung für einen gelingenden Veränderungsprozess, sonst erhöht sich die Wahrscheinlichkeit von Widerstand erheblich. Führungskräfte müssen vorbereitet sein, am besten immer eine Phase voraus denken, um den Widerständen erfolgreich entgegen zu wirken. Der wichtigste Erfolgsfaktor im Umgang mit Widerständen ist die eigene Überzeugung der Notwendigkeit sowie Richtung der Veränderung und die daraus resultierende Vorbildwirkung.<sup>162</sup>

Zahlreiche unnötige Widerstände wurden im Kinderdorf produziert, da sich die Führungskräfte in der Zielrichtung nicht einig waren, diesen Prozess nicht mit Überzeugung vorlebten und mehrere unverständliche Richtungswechsel vorgenommen wurden.

#### 4.5 Grenzen und Möglichkeiten des Veränderungsprozesses „Arbeitszeitmodell für das Kinderdorf“

Welche Chancen und welche Risiken brachte dieser Prozess für die Führungskräfte und die Mitarbeiter\*innen? Wo liegen Ausbaumöglichkeiten und wo sind eindeutige Grenzen zu setzen?

Eine der größten Chancen in diesem Veränderungsprozess, bestand in der Verbesserung der gegenseitigen Information und Kommunikation<sup>163</sup> zwischen Leitung und Mitarbeiter\*innen.

---

<sup>162</sup> vgl. Doppler/Lauterburg, 1995, S. 323ff

<sup>163</sup> vgl. Haberzettl/Schinwald, 2011, S. 6ff

Die zu verzeichnende Qualitätssteigerung der kommunikativen Fähigkeiten der Mitarbeiter\*innen und der Heimleitung lässt sich auch in der pädagogischen Arbeit mit den Kindern und Jugendlichen sowie im Kontakt mit den Jugendämtern positiv feststellen.<sup>164</sup>

Es gelang, die Mitarbeiter\*innen mit ihren unterschiedlichen Partizipationserwartungen und Kreativitätspotentialen erfolgreich in den Veränderungsprozess einzubinden. Insbesondere klare Strukturen können hierbei helfen, die Umsetzungsphase erfolgreich zu gestalten.<sup>165</sup>

Im Zuge der Arbeitsgruppenfindung wurde den beteiligten Mitarbeiter\*innen die Teilnahme an verschiedenen Fortbildungen, unter anderem zum Thema „Partizipation“ ermöglicht. Diese Fortbildungsangebote wurden durch die Mitarbeiter\*innen in überdurchschnittlich hohem Maße genutzt und als Möglichkeit zur eigenen Weiterbildung und -entwicklung positiv aufgenommen. Durch die Teilnahmemöglichkeit an den Weiterbildungen gelang es in dieser schwierigen Veränderungsphase, den Mitarbeiter\*innen Wertschätzung entgegenzubringen und gleichzeitig verstärkt externes Wissen in den Change-Management-Prozess einzubinden.<sup>166</sup> Durch die Öffnung der Projektgruppe erschlossen sich neue Ressourcen, da viele Mitarbeiter\*innen mit ihren Kompetenzen den Veränderungsprozess anreicherten. Der partizipative Prozess führte im Ergebnis auch dazu, dass sich die Mitarbeiter\*innen mit ihren Ängsten und Sorgen stärker als bislang wahrgenommen fühlten. Ein konkreter Erfolg des teils mühsamen Prozesses zeigte sich zunächst darin, dass einzelne Passagen der Nebenabreden durch die Mitarbeiter\*innen selbst mitgestaltet werden konnten.

Die Chance zu einem weiteren Schritt hin zur lernenden Organisation wurde trotz anfänglicher Schwierigkeiten genutzt.

Neben den positiven Aspekten der Partizipation und der oben beschriebenen wahrgenommenen Qualitätssteigerung in der Kommunikation zwischen Leitungsebene und Mitarbeiter\*innen, wurden auch negative Trends sichtbar. Ein großes Risiko von partizipativen Prozessen liegt in end- und ergebnislosen Diskussionen, wenn eine kompetente Moderation und die Bereitschaft der Leitungsebene zur Anerkennung der durch Mitarbeiter\*innen erarbeiteten Vorschläge fehlt.<sup>167</sup> Der nur sporadische Einsatz einer externen Beraterin schaffte es nicht, alle Ressourcen der betroffenen in den Prozess einfließen zu lassen. Somit muss noch heute nachgebessert werden.

---

<sup>164</sup> vgl. Trebesch, 2000, S. 286ff

<sup>165</sup> vgl. Haberzettl/Schinwald, 2011, S. 4ff

<sup>166</sup> vgl. Wöhrle, 2001, S. 24ff

<sup>167</sup> vgl. Haberzettl/Schinwald, 2011, S. 89ff

Als problematisch ist die nicht vollständige Transparenz hinsichtlich der Ausgangsbedingungen und der Veränderungsvorhaben einzuordnen, da die Mitarbeiter\*innen so ihre Erfahrungen und Vorschläge unter falschen Voraussetzungen kommunizierten und ihre durch die Partizipationsmöglichkeit erzeugten Erwartungen, bei mangelndem Erfolg, schnell in Resignation umschlagen kann. Intransparente Führungsstrukturen und eine Pseudoharmonie, wie sie oft in sozialen Organisationen anzutreffen sind, erschweren eine objektive Diskussion.<sup>168</sup> Die Möglichkeit zur Teilnahme an Fortbildungsmaßnahmen für die Mitarbeiter\*innen kann im Zusammenhang mit Veränderungsprozessen neben den beschriebenen positiven Aspekten auch das Risiko der Personalfluktuations für ein Unternehmen erhöhen. Wenn den Mitarbeiter\*innen im Anschluss an die Fortbildungen die Möglichkeit verwehrt wird, das theoretisch erworbene Fachwissen auch in der Praxis einzusetzen bzw. die Lücke zwischen Theorie und Praxis im Unternehmen sehr groß ist, kann dies den Abwanderungswunsch verstärken. Dieser Umstand ist bei mindestens zwei Kolleg\*innen akut. Auch wenn es noch keine konkreten Kündigungen gab, orientieren sich einige noch unzufriedene Mitarbeiter\*innen auf dem freien Arbeitsmarkt nach neuen Anstellungsverhältnissen. Die soziale Organisation ist in diesem Fall doppelt geschädigt. Neben den eingesetzten Ressourcen für die Weiterbildungsangebote gehen auch das erworbene Fach- sowie das Erfahrungswissen der Mitarbeiter\*innen verloren.

Im dargestellten Fall wurde durch die Öffnung des Arbeitsgruppenprozesses für alle Mitarbeiter\*innen und die Möglichkeit zur Teilnahme an Fortbildungsangeboten, durch die den Beschäftigten hierdurch entgegengebrachte Wertschätzung, der drohenden Personalfluktuations entgegen gewirkt.

Entscheidungen, die von den Mitarbeiter\*innen getroffen werden, sind nicht nur eine Chance, sondern beinhalten auch das Risiko der Fehlentscheidung.

Die Teilhabe an Entscheidungen setzt darum praktische Erfahrungen mit Methoden der Problemsuche, Problemanalyse, Lösungsentwicklung und Entscheidungsfindung sowie praktische Erfahrungen in der sozialen Gestaltung der Entwicklungs- und Entscheidungsprozesse voraus und stellt die höchsten Anforderungen an die Arbeitsgruppe. Daneben ist das aufgebaute Vertrauen zu pflegen und erworbene Entscheidungskompetenzen immer wieder einsatzfähig zu halten ein wichtiger Baustein zu einem gelingenden Veränderungsprozess.

---

<sup>168</sup> vgl. Greif/Runde/Seeberg, 2004, S. 50



Ein oft übersehenes Risiko der Partizipation in solchen wichtigen Prozessen der Veränderung sind der ausgeprägte Zusammenhalt der Mitarbeiter\*innen und gleichzeitig die Isolierung von den hierarchischen Strukturen der sozialen Organisation. Ein starker Zusammenhalt unter den Mitarbeiter\*innen kann zu einem Ausblenden kritischer Überlegungen führen und ökonomische Fehlentscheidungen programmieren.<sup>169</sup> Daneben können sehr große Projektorganisationen unter Beteiligung fast aller Mitarbeiter\*innen kontraproduktiv sein, da das Einbringen aller Bedürfnisse und Wünsche den Rahmen der Projektgruppe sprengt.

Aus wirtschaftlicher Sicht sind außerdem einige Veränderungsprozesse Top-down zu setzen, um die Gesamtorganisation nicht zu gefährden. Dieser Punkt ist einer der strittigsten in der Sozialen Arbeit.

Eine nicht gering zu schätzende Grenze setzt die eigentliche pädagogische Arbeit. Durch die Bindung einiger Mitarbeiter\*innen in den Gremien des Veränderungsprozesses war die Betreuung der Kinder- und Jugendlichen über mehrere Wochen hinweg erschwert. Personal, das in eine Projektorganisation eingebunden ist und für die Organisation notwendige neue Konzepte ausarbeitet, sollte daher grundsätzlich, zumindest teilweise, freigestellt werden.

## 5 Resümee

*„Es wird sich etwas ändern!  
Sei auf Veränderungen vorbereitet!  
Beobachte die Veränderungen!  
Pass dich schnell an Veränderungen an!  
Verändere Dich!  
Genieß die Veränderung!  
Mach dich darauf gefasst, dich schnell zu ändern, und hab wieder Spaß daran!“*  
(Johnson, 2000, S.70)

Soziale Organisationen sind Bestandteil einer sich permanent verändernden Umwelt und müssen sich diesen Wandeln mittlerweile ebenso stellen wie Wirtschaftsunternehmen, um im Wettbewerb bestehen zu können.

---

<sup>169</sup> vgl. Haberzettl/Schinwald, 2011, S. 58ff

Change Management bezeichnet die fortwährende Anpassung von Unternehmensstrategien und -strukturen an veränderte Rahmenbedingungen der internen und externen Arbeitswelt. Es beinhaltet die gezielte Analyse, Organisation, Steuerung und Evaluierung eines Veränderungsprozesses. Etwas Altes wird aufgebrochen, verändert und neu zusammengesetzt (Lewin). Dieser Prozess läuft in verschiedenen Phasen ab, die sehr unterschiedlich differenziert werden. Kotter geht davon aus, dass zuerst der Bedarf bestimmt wird, dann die Träger aktiviert werden müssen, ein Konzept entwickelt und kommuniziert, Bedingungen zur Visionserfüllung geschaffen, kurzfristige Erfolge gefeiert und das Ziel erreicht wird. Die Ergebnisse sollten dann in die Organisationskultur eingehen.

Auch wenn die Organisationsstrukturen eigentliches Ziel der Veränderung sind, steht der Mensch mit seinen hemmenden und treibenden Kräften im Mittelpunkt jedes Veränderungsprozesses. Der Mensch ist die wichtigste Ressource und bestimmt den Erfolg des Wandels.

Erfolg in Veränderungsprozessen bedeutet, dass gesteckte Visionen erreicht werden. Wie das Ergebnis von Veränderungsprozessen bewertet wird, hängt stets von der Perspektive ab. Bestimmte Erfolgsfaktoren sollten regelmäßig in einem Veränderungsprozess eingesetzt werden, weil sie – unter Berücksichtigung aller Rahmenbedingungen – einen Beitrag zum erfolgreichen Umsetzen eines Veränderungsprozesses leisten können.

Der in dieser Arbeit dargestellte Veränderungsprozess in einer stationären Kinder- und Jugendeinrichtung zeigt, dass Kommunikation, Partizipation, Konsultation und Re-Edukation zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren zählen. Hilfreich sind dabei ein situationsgeeigneter Führungsstil und ein konstruktiver Umgang mit Widerständen, die in Veränderungsprozessen als eine natürliche Reaktion der Betroffenen zu verstehen sind.

Erfolg in Veränderungsprozessen ist ein guter Ausgangspunkt auf dem Weg zu einer lernenden Organisation, wie am Beispiel der Wadzeck-Stiftung deutlich wird. Vom selbst aufgestellten Qualitätsanspruch der lernenden Organisation getragen, begann zunächst ein entscheidender Veränderungsprozess mit dem Ziel das Arbeitszeitmodell in einer der stationären Einrichtungen zu optimieren – aus betriebswirtschaftlicher Sicht, weniger vor dem Hintergrund sozialer oder pädagogischer Überlegungen. Die durch eine überdurchschnittliche Überstundenanzahl hervorgerufene wirtschaftliche Schieflage der Stiftung war der Auslöser für diesen Veränderungsprozess.

Die zunächst Top-down durchgesetzte Neuregelung des Arbeitszeitmodells erzeugte starke Widerstände, die im folgenden durch partizipierende Projektarbeit und Fortbildungen aufgefangen und teils in konstruktives Engagement umgewandelt werden konnten. Zwar ist der Prozess bislang nicht abgeschlossen, deutlich aber wurde bereits im bisherigen Verlauf, dass Veränderungen nur durch gemeinsame Visionen erfolgreich umgesetzt werden können. Die Chancen, die sich durch den Veränderungsprozess eröffneten, werden zunehmend von allen Betroffenen erkannt.

Konstruktive Kommunikation, gezielte Re-Edukation und tatsächliche Partizipation können Sozialen Organisationen helfen, sich Schritt für Schritt zu einer lernenden Organisation zu wandeln.

„Ich bin überzeugt, dass eine Organisation, die sich den Herausforderungen einer sich wandelnden Welt stellen will, bereit sein muss, auf ihrem Weg durch das Leben eines Unternehmens alles an sich selbst in Frage zu stellen - mit Ausnahme ihrer Grundüberzeugungen.“ (Thomas J. Watson jun., Konzernchef IBM a.D.)

- Bachert, Robert; Vahs, Dietmar: *Change Management in Nonprofit-Organisationen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft – Steuern – Recht GmbH, 2007.
- Becker, Dr. Horst; Langosch, Dr. Ingo: *Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihr Anwendung in der Praxis*. Stuttgart: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH, 2002.
- Beck-Texte (Hrsg.): *Arbeitsgesetze mit den wichtigsten Bestimmungen zum Arbeitsverhältnis, Kündigungsrecht, Arbeitsschutzrecht, Berufsbildungsrecht, Tarifrecht, Betriebsverfassungsrecht, Mitbestimmungsrecht und Verfahrensrecht. 79., neu bearbeitete Auflage*. München: Deutscher Taschenbuchverlag, 2011.
- Birtsch, Vera; Münstermann, Klaus; Trede, Wolfgang (Hrsg.): *Handbuch Erziehungshilfen*. Münster: Votum Verlag, 2001.
- Böhm, Dr. Ingeborg; Pawellek, Irene: *Personalmanagement und Führung. Ein Leitfadens für kleine, junge, innovative Unternehmen*. Berlin, 2002 online im Internet (Stand 18.01.2013 um 16:00 Uhr):  
[http://www.abwf.de/content/main/publik/handreichungen/lipa/007\\_93hand-7.pdf](http://www.abwf.de/content/main/publik/handreichungen/lipa/007_93hand-7.pdf)
- Böttcher, Thomas: *Unternehmensvitalisierung durch leitbildorientiertes Change Management*. München und Mering: Rainer Hampp Verlag, 2002.
- Czichos, Reiner: *Change Management. Konzepte, Prozesse, Werkzeuge für Manager, Verkäufer, Berater und Trainer*. München: Ernst Reinhardt Verlag GmbH & Co, 1997.
- Deuringer, Christian: *Organisation und Change Management. Ein ganzheitlicher Strukturansatz zur Förderung organisatorischer Flexibilität*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH und Deutscher Universitäts-Verlag GmbH, 2000.
- Dörner, Dietrich: *Die Logik des Misslingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen*. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Verlag GmbH, 2012.

Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph: *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*. Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH, 2002.

Doppler, Klaus: *Der Change Manager. Sich selbst und andere verändern*. Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH, 2011.

Edding, Cornelia; Schattenhofer, Karl (Hrsg.): *Handbuch Alles über Gruppen: Theorie, Anwendung, Praxis*. Weinheim und Basel: Beltz Verlag, 2009.

Edtinger, Birgit; Mayr, Fabian Patrick; Wagner, Karl: *Veränderungen erfolgreich umsetzen. Change Management in der Praxis*. Weinheim und Basel: Beltz Verlag, 2004.

Freigang, Dr. Werner; Wolf, Dr. Klaus: *Heimerziehungsprofile. Sozialpädagogische Porträts*. Weinheim und Basel: Beltz Verlag, 2001.

Glasl, Friedrich; Lievegoed, Bernard: *Dynamische Unternehmensentwicklung. Wie Pionierbetriebe und Bürokratien zu Schlanken Unternehmen werden*. Stuttgart: Verlag Freies Geistesleben, 1993.

Gleser, Christian: *Sozialpsychologische Aspekte bei organisatorischen Veränderungen. Theoretische Überlegungen und empirische Befunde zum Partizipativen Change Management*. Berlin: Logos Verlag, 1999.

Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard; McKee, Annie: *Emotionale Führung*. München: Econ Ullstein List Verlag GmbH, 2002.

Greif, Siegfried; Runde, Bernd und Seeberg, Ilka: *Erfolge und Misserfolge beim Change Management*. Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, 2004.

Günder, Richard: *Praxis und Methoden der Heimerziehung. Entwicklungen, Veränderungen und Perspektiven der stationären Erziehungshilfe*. Freiburg im Breisgau: Lambertus-Verlag, 2011.

Haberzettl, Martin; Schinwald, Sandra: *Erfolgreiches Change Management. Wie Sie Mitarbeiter an Veränderungen beteiligen*. München: Verlag C. H. Beck oHG, 2011.

- Johnson, Spencer: *Die Mäuse-Strategie für Manager. Veränderungen erfolgreich begegnen*. München: Heinrich Hugendubel Verlag, 2000.
- Kostka, Claudia; Mönch, Annette: *Change Management. 7 Methoden für die Gestaltung von Veränderungsprozessen*. München: Carl Hanser Verlag, 2009.
- Kotter, John P.: *Chaos Wandel Führung – Leading Change*. Düsseldorf: ECON Verlag GmbH, 1997.
- Kotter, John P.: *Das Prinzip Dringlichkeit. Schnell und konsequent handeln im Management*. Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH, 2009.
- Kotter, John P.; Rathgeber, Holger: *Das Pinguinprinzip. Wie Veränderung zum Erfolg führt*. München: Droemer Verlag, 2006.
- Kraus, Georg; Becker-Kolle, Christel; Fischer, Thomas: *Change Management. Gründe, Ablauf und Steuerung*. Berlin: Cornelsen Verlag Scriptor GmbH & Co. KG, 2010.
- Krüger, Prof. Dr. Wilfried: *Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung*. Wiesbaden: Gabler / GWV Fachverlage GmbH, 2009.
- Lange, Ralf: *Gender-Kompetenz für das Change Management. Gender & Diversity als Erfolgsfaktoren für das organisationales Lernen*. Bern: Haupt Verlag, 2006.
- Lauer, Prof. Dr. Thomas: *Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, 2010.
- Nicolini, Hans J.: *Sozialmanagement. Grundlagen*. Köln: Bildungsverlag EINS GmbH, 2012.
- Pescher, Julia: *Change Management. Taxonomie und Erfolgsauswirkungen*. Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2010.
- Schmidt-Tanger, Martina: *Change – Raum für Veränderung. Sich und andere verändern*. Paderborn: Jungfermannsche Verlagsbuchhandlung, 2012.

Schreyögg, Prof. Dr. Georg: *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*. Wiesbaden: Gabler GWV Fachverlage GmbH, 2008.

Schreyögg, Prof. Dr. Georg; Koch, Dr. Jochen: *Grundlagen des Managements. Basiswissen für Studium und Praxis*. Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2010.

Schwendner, Raimund: *Logik des Scheiterns. Potentiale im Unternehmen verbessern statt verspielen*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, 1996.

Simon, Walter: *GABALs großer Methodenkoffer. Managementtechniken*. Offenbach: GABAL Verlag GmbH, 2005.

Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Diversity Management, online im Internet (Stand 20.01.2013 um 23:30 Uhr):  
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/1097117092/diversity-management-v1.html>

Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Double-Loop-Lernen, online im Internet (Stand 20.01.2013 um 17:25 Uhr):  
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/10004/double-loop-lernen-v7.html>

Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Single-Loop-Lernen, online im Internet (Stand 20.01.2013 um 17:10 Uhr):  
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/10006/single-loop-lernen-v6.html>

Staehele, Prof. Dr. Wolfgang H. (Hrsg.): *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. München: Verlag Franz Vahlen GmbH, 1994.

Steinmann, Prof. Dr. Horst; Schreyögg, Prof. Dr. Georg; Koch, Dr. Jochen: *Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler / GWV Fachverlage GmbH, 2005.

Trebesch, Karsten (Hrsg.): *Organisationsentwicklung. Konzepte, Strategien, Fallstudien. Wegweisende Beiträge aus der Zeitschrift OrganisationsEntwicklung*. Stuttgart: J. G. Cotta'sche Buchhandlung Nachfolger GmbH, 2000.

Vahs, Dietmar; Weiland, Achim: *Workbook Change Management. Methoden und Techniken*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft – Steuern – Recht GmbH, 2010.

Vertical Media GmbH (Herausgeber), Lexikon, Stichwort: Entrepreneurship, online im Internet (Stand 21.01.2013 um 02:15 Uhr):

<http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/entrepreneurship>

Wadzeck-Stiftung, online im Internet:

<http://www.wadzeck-stiftung.de/landinsicht.htm> am 23.01.2013 um 23:00 Uhr

<http://www.wadzeck-stiftung.de/qs.htm> am 24.01.2014 um 19:00 Uhr

<http://www.wadzeck-stiftung.de/leitsaetze.htm> am 24.01.2014 um 23:10 Uhr

Wöhrle, Prof. Dr. rer. soc. Armin: *Organisationswandel als Kulturwandel. Organisationen zwischen rastlosem Stillstand und Wandel oder das Eigenleben von Organisationen. 1. Auflage. Studienbrief 2-020-1102*. Brandenburg: Service-Agentur des Hochschulverbundes Distance Learning, 2001.

Wöhrle, Prof. Dr. rer. soc. Armin: *Organisationen als reformresistente Gebilde. Organisationen zwischen rastlosem Stillstand und Wandel oder das Eigenleben von Organisationen. 1. Auflage. Studienbrief 2-020-1101*. Brandenburg: Service-Agentur des Hochschulverbundes Distance Learning, 2000.



## Erklärung

Hiermit versichere ich gemäß § 17 Absatz 7 der „Prüfungsordnung für den postgradualen und weiterbildenden Fernstudiengang Sozialmanagement der Alice Salomon Hochschule Berlin“, dass ich diese Masterarbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und alle wörtlich oder sinngemäß übernommenen Textstellen als solche kenntlich gemacht habe.

Die Masterarbeit hat keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.

Berlin, den \_\_\_\_\_

Datum

\_\_\_\_\_

Unterschrift

## Lebenslauf

### Persönliche Daten

Name	Hagen-Penther
Geburtsname	Penther
Vorname	Andreas
Geburtsdatum	23.06.1973
Geburtsort	Elsterwerda, Deutschland
Familienstand	verheiratet
Kinder	Ottokar, 10 Monate
Staatsangehörigkeit	deutsch
Anschrift	Charlottenstraße 14 12307 Berlin
Mobil	0157 / 779 269 39
E-Mail	penthex2000@yahoo.de



### Berufserfahrung

seit 11 / 10	innewohnender Erzieher im „Kinderdorf Märkische Heide“ der Wadzeck Stiftung in Alt Schadow
05 / 10 – 10 / 10	Kreisjugendwart im Kirchenkreis Zossen-Fläming und Religionslehrer an Grundschulen in Dahme und Werbig
05 / 10 – 06 / 10	Religionslehrer (in Vertretung) an zwei Grundschulen in Potsdam
10 / 09 – 06 / 10	Religionslehrer am Leonardo da Vinci Campus in Nauen
04 / 07 – 05 / 09	Pädagogischer Mitarbeiter in der Jugendbasis Alpha1 des Vereins JuSeV in Fürstenwalde
03 / 09	Religionspädagogischer Leiter der Rüste „Die Welt ist bunt – Gottes Schöpfung“ der 2. Klasse der Evangelischen Grundschule in Rauen

seit 01 / 09	Dozent und Basisgruppenleiter „Religionsphilosophischer Schulwochen“ an verschiedenen Schulen in Brandenburg
05 / 05	Leiter und Betreuer einer Kinder- und Jugendfreizeit der Kirchengemeinden Berlin-Mariendorf
07 / 04 und 07 / 05	Jugendfreizeitbetreuer im Kirchenkreis Bad Liebenwerda
seit 2003	Leiter verschiedener Veranstaltungen der „Tage ethischer Orientierung“ für Jugendliche und Kinder in Mecklenburg-Vorpommern
12 / 99 – 05 / 00	Praktikum in der Pressestelle der CDU-Fraktion im Landtag Brandenburg in Potsdam
08 / 98 – 09 / 98	Ferienlagerkinderbetreuung bei Kindervereinigung Dresden e.V.

## **Studium**

WiSe 2011 / 12 – WiSe 2013 / 14	Postgradualer Master-Fernstudiengang an der Paritätischen Bundesakademie und Alice Salomon Hochschule in Berlin
WiSe 2002 / 03 – SoSe 2006	Diplomstudiengang an der Evangelischen Fachhochschule Berlin Religionspädagogik Zweig: Gemeindepädagogik (GP)
05.07.2006	Abschluss als Diplom-Religionspädagogin GP (FH)
WiSe 1994 / 95 – SoSe 2002	Magisterstudiengang an der Freien Universität Berlin Hauptfach: Erziehungswissenschaften Nebenfächer: Ethnologie / Religionswissenschaft Abschluss des Grundstudiums in Erziehungswissenschaften und Ethnologie

## **Weiterbildung**

01 / 10 – 10 / 10	Unterrichtspraktische Ausbildung zum Religionslehrer beim Amt für kirchliche Dienste Berlin
01 / 08 – 07 / 10	Berufsbegleitende Ausbildung zum Jungenarbeiter im Programm „Jungenarbeit und Gewaltprävention“ bei Manne e.V. in Potsdam
04 / 09	Fortbildung „Lieber schlau als blau“, ein Alkoholpräventionsprogramm der Salus Klinik Lindow bei der Suchtpräventionsstelle des Landes Brandenburg in Berlin
05 / 03	Fortbildung „Kommunikation für zukünftige Führungskräfte – Ziele erreichen. Moderne Konzepte für die Leitung von Gruppen“ in Berlin
10 / 01	Nachweis der Sachkenntnis im Einzelhandel mit freiverkäuflichen Arzneimitteln, Prüfung vor der IHK Potsdam in Berlin und Potsdam

## **Schulbildung**

09 / 88 – 08 / 92	Erweiterte Oberschule in Elsterwerda; zuletzt Elsterschloßgymnasium Elsterwerda (Abiturnote: 2,4)
09 / 80 – 08 / 88	Polytechnische Oberschule Plessa

## **Wehrersatzdienst**

01 / 93 – 03 / 94	Zivildienst in einer Sozialstation in Elsterwerda
-------------------	---

## **Persönliche Fähigkeiten und Kompetenzen**

### **Sprachkenntnisse**

Deutsch	Muttersprache
Englisch	gute Kenntnisse in Wort und Schrift
Französisch	gute Kenntnisse in Wort und Schrift
Russisch	Grundkenntnisse in Wort und Schrift

### **EDV – Kenntnisse**

MS Office Word, Excel, PowerPoint, Mac OS, Internet Explorer, Safari

### **Sonstige Qualifikationen**

Führerschein Klassen AM, A1, A2, A, B, C1, BE, C1E, CE, L  
Sanitäterausbildung