

Freie wissenschaftliche Arbeit  
zur Erlangung  
des Grades eines Master of Arts  
in Sozialmanagement an der  
Alice Salomon Hochschule Berlin  
XII. Postgradualer Master-Fernstudiengang SOZIALMANAGEMENT

# **Change Management am Beispiel der „Arbeitsinitiative Letschin e.V.“ - Möglichkeiten und Chancen –**

eingereicht bei:

Erstleser: Hans-Jürgen Wanke

Zweitleser: Prof. Dr. Stephan Wagner

von:

Michael Spiegler  
Alte Hauptstraße 11  
15328 Zechin  
Matrikel-Nummer: 08132054  
Zechin, den 29.01.2014

## Inhalt

Abbildungsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis

### I. Theoretischer Teil

1.	Einleitung	1
1.1	Thema der Arbeit/ Fragestellung	1
1.2	Analytisch-theoretischer Referenzrahmen und Forschungsstand	2
2.	Die Organisation	3
2.1	Definition	3
2.2	Organisationstypen und –modelle	4
2.3	NPO – Besonderheiten und Strukturen	6
2.3.1	Definition	6
2.3.2	Besonderheiten der Finanzierung	7
2.3.3	Besonderheiten der Einflussnahme	8
2.3.4	Besonderheiten der Mitarbeiterrolle	8
2.3.5	Strukturbesonderheiten von NPO: neu bewertet	9
3.	Theorie des Wandels und Wandlungsmodelle	11
3.1	Phasentheorie und deren Bedeutung	11
3.2	Phasenmodelle nach Lewin und Kotter	12
3.3	Das 3-W-Modell nach Krüger	14
3.3.1	Bedeutung des Modells	14
3.3.2	Wandlungsbedarf	15
3.3.3	Wandlungsbereitschaft	15
3.3.4	Wandlungsfähigkeit	16
3.3.5	Mögliche Missverhältnisse der Koordinaten	17
4.	Change Management	18
4.1	Definition und Begriffsbestimmung	18
4.2	Handlungskonzepte	19
4.3	Erfolgsfaktoren	20
4.4	Organisationsentwicklung (OE)	23
4.4.1	Organisationsentwicklungsprozesse in der Praxis	25
4.4.2	Die sieben OE-Basisprozesse nach Glasl	26

## **II. Praxisbezug**

5.	Geschichte und Selbstverständnis von Arbeitsfördergesellschaften und – vereinen in den neuen Bundesländern	28
5.1	Der Verein Arbeitsinitiative Letschin e.V.	30
5.1.1	Gründung und Zweckbestimmung	30
5.1.2	Aufgaben- und Arbeitsfelder	32
5.1.3	Struktur des Vereins	35
5.2	Veränderungsprozesse im Verein AIL e.V.	36
5.3	Chancen und Möglichkeiten des Change Management	37
5.4	Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft	39
6.	Veränderung zu sozialbetrieblichen Strukturen	43
6.1	Voraussetzungen	43
6.1.1	Schaffung eines sozialen Arbeitsmarktes	46
6.1.2	Sozialer Arbeitsmarkt in der Praxis	49
6.2	Stand des Veränderungsprozesses zu Sozialunternehmen	53
6.3	Weitere Prozessschritte	54
7.	Führung im Wandel	56
8.	Lösungsansätze und Strategieentwicklung	58
9.	Persönliche Betrachtung des Veränderungsprozesses	60

## **Anhang**

Literaturverzeichnis

Eidesstattliche Erklärung

## **Abbildungsverzeichnis:**

Abbildung 1:	Das 3-W-Modell nach Krüger	14
Abbildung 2:	Mögliche Missverhältnisse in den Koordinaten des Wandels	17
Abbildung 3:	Die vier Handlungsfelder des Change Managements	19
Abbildung 4:	Organigramm der Arbeitsinitiative Letschin e.V., Stand 02/2013	35
Abbildung 5:	Anzahl der Hemmnisse Langzeitarbeitsloser	48

## **Abkürzungsverzeichnis**

ABM	Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen
ABS	Arbeits-, Bildungs- und Strukturfördergesellschaften
AIL e.V.	Arbeitsinitiative Letschin e.V.
NOM	Natürliches Organisationsmodell
NPO	Non-Profit-Organisation
OE	Organisationsentwicklung
OOM	Offenes Organisationsmodell
QMB	Qualitätsmanagementbeauftragter
ROM	Rationales Organisationsmodell

# **I Theoretischer Teil**

## **1. Einleitung**

### **1.1 Thema der Arbeit/ Fragestellung**

Die allgemeine Entwicklung der vergangenen Jahre zeigt deutlich, dass Veränderungen in jeder Form und in jeder Arbeitsumgebung ständig notwendig und präsent sind. Nur die Wahrnehmung und der Umgang mit Veränderungsprozessen sind sehr differenziert und variabel. Die Organisationsentwicklung ist allgegenwärtig und es gilt, deren Verlauf systematisch zu steuern und zu kontrollieren. Die erfolgreiche Umsetzung erfordert eine strategische Führung und kontinuierliches, systematisches Controlling der verschiedenen Prozesse. Einer dieser Organisationsentwicklungsprozesse ist der Change Management-Prozess. Change Management bildet hierbei alle Maßnahmen ab die notwendig sind, um Strategien, Strukturen, Systeme und Verhaltensweisen des organisatorischen Wandels bewusst zu steuern und wirken zu lassen. Dabei ist es wichtig, die Wandlungsfähigkeit und den Wandlungswillen in der Organisation zu betrachten.

Dieser Prozess der Veränderung soll in der vorgelegten wissenschaftlichen Arbeit am Beispiel des Vereins „Arbeitsinitiative Letschin e.V.“ betrachtet werden.. Ich bin in diesem Verein seit vier Jahren tätig und erlebe Umweltveränderungen und strukturelle Wandlungen aus Mitarbeitersicht. Der Umgang mit diesen Veränderungen und die Wirkung auf die Organisation sind sehr unterschiedlich. Aus diesem Grund möchte ich im ersten Teil meiner Arbeit anhand theoretischer Grundlagen verdeutlichen, wie mit Hilfe des Change Management diesen Veränderungsprozessen begegnet werden kann und im zweiten, praxisbezogenen Teil darlegen, wie Change Management dazu beiträgt auch weiterhin erfolgreich im Arbeitsfeld tätig zu sein.

Auf Grund der politischen Änderungen im Bereich der öffentlich geförderten Beschäftigung ist ein Wandel innerhalb der Geschäftstätigkeit des Vereins in Bezug auf seinen bisherigen Auftrag unausweichlich und notwendig. Hierbei geht es nicht darum zu zeigen was dies bewirkt, sondern vielmehr darum, darzustellen, wie dieser Wandel erfolgen sollte, um die Überlebensfähigkeit zu sichern. Ich bin nicht in der Führungsverantwortung des Vereins und keinesfalls berechtigt darzustellen, wie Veränderungen ablaufen und in der tägliche Arbeit wirken. Ich kann aber auf Grund vielfältiger Betrachtungen und theoretischer Grundlagen dazu beitragen, Veränderungsprozesse neu zu bewerten und zu gestalten und durch aktive Mitgestaltung den Verein in seiner Umwelt als wichtige Organisation im Arbeitsfeld stärken.

Das gewählte Thema widmet sich dem Selbstverständnis von Veränderungsprozessen in gemeinnützigen Organisationen, in denen durch gezielte Planung und strategisches Management ein Wandlungsprozess erfolgreich gestaltet werden kann.

Sicher gibt es eine Vielzahl von Möglichkeiten, um Veränderungsprozesse in Organisationen darzustellen, jedoch habe ich bewusst die Ausrichtung auf „Change Management“ gelegt, da ich aus meiner Betrachtung heraus dies als richtige und umsetzbare Form des Managens des organisatorischen Wandels sehe. Meine Betrachtung zielt auf die grundlegende Veränderung des Vereins „Arbeitsinitiative Letschin e.V.“ als Reaktion auf wesentliche Veränderungen von Außen. Diese Veränderungen erfassen den gesamten Verein und es ist absehbar auch eine Veränderung, welche bisherige Grundelemente der Vereinstätigkeit beeinflusst und betrifft.

## **1.2 Analytisch-theoretischer Referenzrahmen und Forschungsstand**

Den theoretischen Rahmen für diese Fallstudie bildet als erstes die Organisationstheorie. Change Management als übergreifendes Konzept, und somit auch Veränderungs-gestaltung aus einer expliziten Managementperspektive, ergänzt die Überlegungen zum Thema Organisation und Wandel. Eine gesonderte Betrachtung gilt den Phänomenen „Widerstand“ und der Forschung zum Thema „Krisen“, die eng mit dem Thema der Entwicklung von Organisationen verknüpft sind. Organisationsentwicklung wird übergreifend als relevantes Veränderungsinstrument ausgewählt. Weitere Bausteine wie „mentale Modelle“ und „inneren Landkarten“ zum Paradigma der Systemtheorie, beschäftigen sich mit dem Verständnis von Differenzen in der Wahrnehmung der Organisationsmitglieder und zwischen Innen und Außen.

Ein weiterer Schlüssel ist die Organisationskultur als wichtige Kategorie für die erfolgreiche Bewältigung einer Transformation. Die Phasenmodelle für Unternehmensentwicklung in ihren verschiedenen Ausprägungen erweisen sich ebenso als sehr hilfreich. Die Untersuchung der Phasen erfolgt hierbei anhand des Modells von Glasl mit Ergänzungen von Mitzberg.

Der sich im Wandlungsprozess befindliche Verein „Arbeitsinitiative Letschin e.V.“ wird in Anlehnung an Glasls Modell der „Wesenselemente“ in drei Subsystemen analysiert. Dabei wird die Wandlungsfähigkeit, -bereitschaft und der Wandlungsbedarf mit Hilfe des 3W-

Modells von Krüger bestimmt, um sich einer realistischen Einschätzung der Zukunftsfähigkeit anzunähern.

Zum Forschungsstand bezogen auf das Thema zeichnet sich folgendes Bild: Einerseits bietet eine Fülle von Literatur viel Gelegenheit, allgemeine und spezielle Aspekte des Themas Wandel/ Veränderung in zahlreichen Facetten theoretisch und auch praktisch zu betrachten. Darüber hinaus gibt es aber auch einige Defizite: Eine Vielzahl der Literatur zu Wandlungsprozessen geht von stabilen, relativ großen Unternehmen aus, welche alle einen gewissen Grad der Verkrustung aufweisen. Die angestrebten Veränderungen sind darauf ausgerichtet, Dynamik und Flexibilität wiederzuerlangen. In vielen Unternehmen (vor allem kleineren) ist das Gegenteil der Fall. Hier zeichnet sich ab, dass Hyperflexibilität und schneller Wandel für Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen keinen sicheren Umgang mehr bietet. Der angestrebte Wandel wird zum Zwang im Kampf um das Überleben. Das Gleichgewicht von Stabilität und Wandel ist mehr und mehr gestört. Vor allem Ratgeberliteratur hat Hochkonjunktur, darin werden übergreifende Wege sehr allgemein propagiert. Die Antworten sind oft zu einfach, weil sie nicht passgenau sein können und der enthaltene theoretische Unterbau teils sehr dürftig ist. Aus diesem Grund muss in jedem Einzelfall ein Konzept herangezogen werden, welches die Besonderheiten der Organisation in ausreichendem Maße berücksichtigt.

## **2. Die Organisation**

### **2.1 Definition**

Jeder von uns ist mehr oder weniger in Organisationen eingebunden oder hat jeweils Kontakt zu diesen. Unser Leben wird von Organisationen in jedem Lebensbereich und -abschnitt beeinflusst. „Wir können sie weder anfassen, noch als Ganzes sehen und auch nicht hören.“ (Wöhrle, 2000, S. 6-7) Diese Darstellung zeigt, dass es mehr als Beobachtung braucht, um Organisationen zu erfassen. „Wir benötigen darüber hinausgehende Verfahrensweisen aus den Sozialwissenschaften, mit denen wir Hypothesen prüfen und Theorien bilden können.“ (Wöhrle, 2000, S. 7)

Der eigentliche Begriff in seiner heute gebrauchten Form ist relativ neu und hat sich seit dem 19. Jahrhundert eingebürgert. (vgl. Luhmann, 2011, S. 11) Es muss zwischen zwei Bedeutungen des Begriffs unterschieden werden. Zum einen versteht man unter „Organisation“ eine Struktur: „Das Ergebnis des Gestaltungsprozesses ...verfestigt sich in Organisationen“ (Schreyögg, G, 1999, S. 5). Dieser institutionelle Organisationsbegriff ist in der Organisationslehre vorherrschend. Im Weiteren bezeichnet „Organisation“ auch den



Prozess des Organisierens und die „Strukturierung von Arbeitsprozessen“ (Kosiol, E.; 1976, S. 20).

„Die Begriffslegung ist abhängig von der jeweils zugrunde gelegten organisationstheoretischen Herangehensweise.“ (Schewe, G. Prof. Dr., 2013)

Grundlage dieser Betrachtungsweise ist die arbeitsteilige Organisation. „Es sind dies die zu wählende(n) Spezialisierungsart(en) und die zu wählende(n) Koordinationsform(en). Während die *Spezialisierung* fragt, wie eine Aufgabe am sinnvollsten arbeitsteilig erledigt werden kann, beschäftigt sich die *Koordination* mit der Frage, wie arbeitsteilige Prozesse effizient zu strukturieren sind. Immer dort, wo es zur Arbeitsteilung kommt ist Koordination notwendig. Umgekehrt: Wo keine Spezialisierung vorliegt, ist auch Koordination entbehrlich.“ (Schewe, G. Prof. Dr., 2013)

Dies führt mich zur Zweckorientierung der zu betrachtenden Organisation. Es ist nach Schreyögg jeweils notwendig, neben der Zweckorientierung auch die beständigen Grenzen und die geregelte Arbeitsorientierung zu bestimmen.

Im Zusammenhang mit der Begriffsbestimmung ist mir immer mehr bewusst geworden, dass nicht allein die Organisation aus Zweckbestimmung, Grenzen und Arbeitsorientierung besteht, sondern vielmehr der Mensch als wichtigstes Element der Organisation betrachtet werden muss.

## 2.2 Organisationstypen und –modelle

In Anlehnung an Mintzberg unterscheidet Glasl drei Grundtypen von Organisationen: (Glasl 2008, S.81)

<b>Produktorganisation</b>	<b>Dienstleistungsorganisation</b>	<b>Professionelle Organisation</b>
Erzeugt ein physisches Produkt	Verrichtet als Kernleistung eine Arbeit für Kund/-innen	Entwickelt bei Kund/-innen Fähigkeiten
Qualität der Leitung ist eng mit dem Produkt verbunden	Qualität zeigt sich im Arbeitsvorgang und Begegnungsqualität	Qualität der Leistung wird erst bei künftiger Anwendung erfahrbar
Dominanz des technischen Systems	Kernprozesse durch soziale Fähigkeiten bestimmt	konzeptive Fähigkeiten gefragt
		Kreative kundenspezifische Lösungen in Projektform

Anhand dieses Modells ergeben sich zahlreiche Anhaltspunkte für die Positionsbestimmung von Organisationen. Besonders hervorzuheben ist hierbei die Abgrenzung der Dienstleistungs- von der professionellen Organisation.

In vielen Fällen werden Organisationen des dritten Grundtyps unter dem Dienstleistungsbereich zusammengefasst. Die Unterscheidung zwischen einer direkt erfahrenen Leistung, wie beispielsweise in der Kfz-Werkstatt und einer Leistung, die ihre Wirkung erst später entfaltet, z.B. Lehre und Forschung, hilft bei der Bestimmung des Charakters der jeweils eigenen Organisation. Dies wiederum lässt die Entstehung von Mischformen zu, wie z.B. Schule als Institution oder das Erstellen von Konzeptionen oder die Durchführung von fachtheoretischen Schulungen. Die hier erbrachte Dienstleistungen sind einerseits sofort qualitativ bewertbar, z.B. ob das Wissen sich auch sinnvoll anwenden lässt. Wie nachhaltig ein Training jedoch tatsächlich das professionelle Wirken eines/r Teilnehmenden verändert, lässt sich wiederum erst nach einiger Zeit feststellen. Somit unterscheiden sich Dienstleistungsorganisationen und professionellen Organisationen darin, dass bei erstgenannten die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter/-innen im Vordergrund stehen und bei den zweitgenannten es eher um die Fähigkeiten zur Konzeptionierung und Entwicklung von Projekten oder Produkten geht.

Einen passenden Rahmen der Einteilung von Organisationen nach Parametern des Aufbaus des grundsätzlichen Organisationsmodells bietet die Einteilung in die Modelle ROM, NOM und OOM nach Engelhardt. (Engelhardt, H. D., 2000, S. 35-36)

Es wird darauf hingewiesen, dass sich die drei Organisationsmodelle in Theorie und Praxis parallel zu gesellschaftlichen Entwicklungen herauskristallisierten. Ebenso verweist Engelhardt darauf, dass die Einteilung idealtypisch ist und dass es sehr viele Übergangs- und Mischformen gibt.

Die drei idealtypischen Organisationsmodelle werden folgendermaßen charakterisiert:

ROM (rationales Organisationsmodell):

- rationale Planung
- ausgeprägte normative Struktur
- ausgeprägte Hierarchie
- Bündelung von Entscheidungen und Kontrolle an der Organisationsspitze
- Mitarbeiter/-innen arbeiten als Ausführende weisungsbezogen
- geschlossenes System ohne systemischen Umweltbezug

NOM (natürliches Organisationsmodell)

- natürliche Entwicklung

- Aushandlungsprozesse zur Aufgabenklärung
- flache Hierarchie
- breite Verteilung von Entscheidung und Kontrolle: dominante Koalition
- Mitarbeiter/-innen gestalten als Gesamtpersönlichkeiten die Organisation
- geschlossenes System ohne systemischen Umweltbezug

OOM (offenes Organisationsmodell)

- Austauschbeziehungen mit der Umwelt
- so viele normative Strukturen wie nötig
- so viele Aushandlungsprozesse wie nötig
- Entscheidung und Kontrolle teils hierarchisch, teils nach funktionaler Autorität
- Mitarbeiter/-innen als wichtigste Ressource
- offenes System
- ständige Personal- und Organisationsentwicklung

Das ROM finden wir hauptsächlich in großen Industriebetrieben wieder, aber auch in stark von Hierarchie geprägten sozialen Betrieben, z.B. Pflegeheime oder Krankenhäuser.

Dem entgegen entstand das NOM aus der Tatsache heraus, dass Kreativität und Flexibilität in den Fokus der Entwicklung rückte und somit die starren Strukturen des ROM nicht mehr ausreichten.

Im Anwendungsfall entscheidet über die Ausprägung des Organisationsmodells nicht der Selbstzweck oder die ideologische Konstruktionen, sondern vielmehr funktional und zielorientiertes Handeln, wobei dann dasjenige Verhalten bevorzugt wird, was im jeweiligen Kontext passt. Engelhardt weist zwar auf die Barrieren der Entwicklung einer problemgemessenen Struktur hin, jedoch eine (Selbst-)Einschätzung der eigenen Organisation im Rahmen dieser drei Modelle hilft bei der Positionsbestimmung. Ein sehr wesentlicher Aspekt der Modelle ist, dass nur eine Synthese aus ROM und NOM, also das OOM, in der Lage ist, adäquat auf Umweltbedingungen zu reagieren.

## **2.3 NPO – Besonderheiten und Strukturen**

### **2.3.1 Definition**

„Non-Profit-Organisation (NPO) bzw. gemeinnützige Organisationen verfolgen, im Gegensatz zu For-Profit-Organisationen, *keine* wirtschaftlichen Gewinnziele, sondern dienen gemeinnützigen sozialen, kulturellen oder wissenschaftlichen Zielen ihrer Mitglieder. Dies ist in einer Satzung festgelegt.“ (Wikipedia2013)

Diese Definition von NPO dient als Grundlage für die Erörterung der Fragestellung. Die dargestellte Definition stellt als besonderes Merkmal einer NPO heraus, dass keine gewinnorientierten Ziele verfolgt werden. „Überschüsse dürfen zwar erzielt, jedoch nicht an die Eigentümer ausgeschüttet werden. In Deutschland sind dies gemeinnützigen Organisationen, vor allem Vereine und Stiftungen.“ (Aktive-Buergerschaft, 2013)

Der Begriff selbst stellt hierbei gemeinsame Strukturbesonderheiten in den Vordergrund, auch wenn die Organisationen in unterschiedlichen Bereichen, wie Soziales, Umwelt, Kultur oder Forschung, aktiv sind.

„Gemeinsam ist ihnen z. B. die Verfolgung ideeller Ziele, die ehrenamtliche Mitarbeit und Leitung, oft eine Inkongruenz zwischen Finanzierung und Leistungsnutzern und eine demokratische Willensbildung, woraus sich entsprechende Managementanforderungen ergeben.“ (Aktive-Buergerschaft, 2013)

Für die internationale Betrachtung wurden fünf Kriterien zur Abgrenzung erarbeitet, die jeweils erfüllt sein müssen, um eine Organisation als „Non-Profit“ zu bezeichnen. Demzufolge werden Organisationen zum Non-Profit-Sektor gerechnet, „die formal organisiert sind im Sinne einer feststellbaren institutionellen Dauerhaftigkeit, selbstverwaltet sind, nicht gewinnorientiert arbeiten, nicht formal rechtlich Teil der Hoheitsverwaltung und staatliche Anstalten bilden und in deren organisatorischen Verhalten und Mitgliedschaft dem Prinzip der Freiwilligkeit eine entscheidende Rolle zugewiesen ist“ (Anheier/Salamon, 1992, S. 45).

### **2.3.2 Besonderheiten der Finanzierung**

„Nonprofit-Organisationen verfolgen demnach überwiegend mehrere, weitgefaste Ziele, (wie z.B. den Schutz der Natur) die zudem schwerer zu operationalisieren sind als Gewinnziele von Unternehmen. So können auch unterschiedliche, gegensätzliche Auffassungen über die Erreichung des Zieles vorliegen, wobei letztlich kaum zu entscheiden ist, welcher Weg der richtige ist. Die Evaluierung der Tätigkeit ist somit schwieriger, weil ein Kontroll- und Sanktionsmechanismus wie bei Unternehmen fehlt. So sind Defizite schwerer erkennbar, und es besteht weniger Anreiz, sie zu beheben.“ (Nährlich, 1998, S. 3-4)

Non-Profit-Organisationen finanzieren sich aus verschiedenen Quellen. Zu den häufigsten Einnahmequellen gehören u.a., Spenden, Beiträge, öffentliche Zuwendungen,

Sponsoringmittel bzw. Zuschüsse und Entgelte für Leistungen. Hieraus leitet sich oft eine Inkongruenz zwischen Leistungsgebern und Leistungsnehmern ab, „so dass aufgrund von Informationsasymmetrien die marktliche Konsumentensouveränität fehlt...“ (Nährlich, 1998, S. 4).

### **2.3.3 Besonderheiten der Einflussnahme**

Der Faktor der Einflussnahme ist bei Non-Profit-Organisationen weiter gefasst als bei gewinnorientiert handelnden Unternehmen. „Während durch den Verkauf von Gütern (individueller Tausch) Leistung gegen Gegenleistung getauscht wird und mit keinen weiteren Bedingungen verknüpft ist, wird bei NPOs häufig über die finanzielle Unterstützung Einfluss auf interne Entscheidungen genommen, oder von der Verfolgung bestimmter weltanschaulicher Ziele abhängig gemacht. Schließlich gehen auch staatliche Einflüsse auf Nonprofit-Organisationen weit über allgemeine rechtliche Rahmenbedingungen hinaus.“ (Nährlich, 1998, S. 4)

Diese Besonderheit hat auch Auswirkungen auf mögliche Veränderungsprozesse und kann durch die Organisation, auf Grund vorhandener Abhängigkeiten, nicht in jeder Hinsicht selbstbestimmt gesteuert werden.

### **2.3.4 Besonderheiten der Mitarbeiterrolle**

Die Rolle der Mitarbeiter/-innen bildet ein weiteres und bedeutendes Unterscheidungsmerkmal. Auch hier wird von Nährlich genau beschrieben, worin die entscheidenden Merkmale zu finden sind und was somit die Mitarbeiter/-innen in Non-Profit-Organisationen von den Mitarbeiter/-innen in privatwirtschaftlichen Unternehmen voneinander unterscheidet.

„An hauptamtliche Mitarbeiter wird nicht nur eine Anforderung an die fachliche Qualifikation gestellt, sondern auch eine Identifizierung mit den Zielen der Organisation mehr oder weniger verlangt (z.B. bei den konfessionellen Wohlfahrtsverbänden). Grundsätzlich sind die Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmer nach dem Betriebsverfassungsgesetz in vielen Nonprofit-Organisationen aufgrund des Tendenzschutzes eingeschränkt. Ehrenamtliche übernehmen als von den Mitgliedern gewählte Vertreter die Leitung der Organisation (Duale Führungsstruktur) und sind Vorgesetzte der hauptamtlich angestellten Mitarbeiter. Deren Aufgaben und Funktionen (wie auch die der

ehrenamtlichen Helfer) sind oft nicht hinreichend klar definiert, so dass sich Bereiche überschneiden oder nicht abgedeckt werden.“ (Nährlich, 1998, S. 4)

Zu benennen ist noch, dass bei NPO die Ziele durch die Mitglieder und nicht wie bei anderen Unternehmern durch die Eigenkapitalgeber und durch eine hierarchische Willensbildung bestimmt werden. In NPO verläuft dies oftmals von unten nach oben, also demokratisch und partizipativ, was der Rolle der Mitarbeitenden aus quantitativer und qualitativer Sicht besondere Bedeutung zuweist.

### **2.3.5 Strukturbesonderheiten von NPO: neu bewertet**

Auch wenn die genannten Besonderheiten ein idealtypisches Bild zeigen, sind diese in der realen Welt in Reinform wenig oder nur selten anzutreffen. Vielmehr findet sich mehr und mehr eine mit privatwirtschaftlichen Unternehmen vergleichbare Struktur, so dass die Abgrenzung der NPO genauerer Darstellung bedarf.

Auch kann nicht davon ausgegangen werden, dass eine geringere Rationalisierungsfähigkeit personalintensiver Dienstleitungen nur NPO trifft, dies trifft generell auf beschäftigungsintensiv arbeitende Unternehmen zu.

Neben den vielen positiven Faktoren, die sozialwirtschaftliche Organisationen von privatwirtschaftlichen unterscheidet, gibt es auch zahlreiche problematische Zusammensetzungen, die auf die Wandlungsfähigkeit wirken und hier betrachtet werden. Die Spezifika für das Management von Organisationen im Sozialbereich beschreibt Maelicke, wie vorab genannt, bezogen auf gemeinnützige Zwecke, Mitwirkung Ehrenamtlicher, Mitgliederorientierung, Effektivität und Effizienz als zentrale Erfolgsfaktoren: (vgl. Arnold/Maelicke, 2008, S.14)

Im Weiteren wird die Mitwirkung der Ehrenamtlichen als zentrale Problemstellung vieler Organisationen betrachtet, vor allem jener, die den eingetragenen Verein als Rechtsform gewählt haben. Hierbei wird darauf verwiesen, dass viele soziale Organisationen von Ehrenamtlichen gegründet wurden und hauptamtlichen Strukturen erst später hinzukamen. Oftmals hat die Gründungsgeneration Vorstands- und andere ehrenamtlicher Funktionen inne und nimmt dadurch Arbeitgeberfunktion gegenüber den hauptamtlichen Angestellten wahr. In vielen Organisationen spielt das Ehrenamt weiterhin wenn nicht gar zunehmend eine herausragende Rolle bei der Angebotserbringung.

Der Bedarf an Professionalisierung ergibt sich aus den gestiegenen Anforderungen an Führungskräfte im sozialen Bereich und die geänderten Umweltbedingungen. Jedoch zeigt sich auch, dass die von Maelicke genannte Mitgliederorientierung die Professionalisierung bremst. „Die Besonderheit der Management-Situation in NPO wird häufig dadurch erschwert, dass aufgrund ihrer vereinsrechtlichen Struktur Mitglieder darüber bestimmen, welche Ziele die Organisation verfolgen und welche Leistungen sie erbringen sollen.“ (Arnold/Maelicke, 2008, S.14)

Zu diesen Gesichtspunkten zählt auch die Wahl der Rechtsform für NPO. Die Entscheidung, als gemeinnütziger eingetragener Verein tätig zu sein, ist nicht in jedem Fall mehr zeitgemäß und gerechtfertigt, wenn es darum geht, im Rahmen der weiteren Professionalisierung die Kontroll- und Aufsichtsfunktionen ehrenamtlich Tätigen zu überlassen. Hier gilt es, über die Änderung der Rechtsform (ggf. mit Ausgliederungen einzelner Bereiche) sowie der Führungsstrukturen im eingetragenen Verein (Vorstand und Geschäftsführung in Personalunion oder Bestellung eines Geschäftsführers ohne gleichzeitige Vorstandsverantwortung)nachzudenken. Die Einführung eines Corporate Governance-Systems als Grundsatz und Ordnungsrahmen für die Unternehmensführung sind ebenso geeignet, die Professionalisierung zu begünstigen.

„Kennzeichen *guter* Corporate Governance:

- angemessener Umgang mit Risiken
- formelles, transparentes Verfahren für Vorschlag und Wahl der Board-Mitglieder (z.B. breites Spektrum von Personen einbeziehen)
- funktionsfähige Unternehmensleitung
- keine Kreuzverflechtung zwischen den Vergütungsausschüssen verschiedener Unternehmen
- Managemententscheidungen sind auf langfristige Wertschöpfung ausgerichtet
- Transparenz in der Unternehmenskommunikation
- Wahren der Interessen verschiedener Gruppen (z.B. der Stakeholder)
- zielgerichtete Zusammenarbeit der Unternehmensleitung und –überwachung

Corporate Governance ist dabei sehr vielschichtig und umfasst obligatorische und freiwillige Maßnahmen: das Einhalten von Gesetzen und Regelwerken (*Compliance*), das Befolgen anerkannter Standards und Empfehlungen sowie das Entwickeln und Befolgen eigener Unternehmensleitlinien. Ein weiterer Aspekt der Corporate Governance ist die Ausgestaltung und Implementierung von Leitungs- und Kontrollstrukturen.“

(Wikipedia, 2014)

Hieraus ergeben sich vielfältige Möglichkeiten, auch im Rahmen einer NPO und speziell eines eingetragenen Vereines professionelle Arbeit vergleichbar einem privatwirtschaftlich tätigen Unternehmen zu leisten.

Eine weitere Problembeschreibung, die auf soziale Organisationen der Gegenwart zutrifft, erhalten wir von Bassarak „Die heutige Ausgangssituation sozialer Organisationen einschließlich ihrer sozialen Einrichtungen, Dienste und Veranstaltungen lässt sich wie folgt skizzieren:

- konfliktfeindliche, Status-Quo-bewahrende Grundhaltung
- Kopf-in-den-Sand-Politik
- fehlendes ökonomisches Denken
- unzureichende wirtschaftliche Kompetenz
- kaum Ideen, produktiv mit den finanziellen Restriktionen umzugehen
- Führung und Leitung entsprechen nicht den Erfordernissen (z.B.: fehlende Schlüsselkompetenzen)
- unzureichende Bürgernähe
- Unvorbereitet sein auf Konkurrenz und Wettbewerb und
- mangelhafte Transparenz“ (Bassarak, H., 2001, S. 10-11)

Diese Betrachtungsweise und Einschätzung trifft auf den hier abgebildeten Verein „Arbeitsinitiative Letschin e.V.“ zu mit unmittelbarer Wirkung auf die Managementanforderungen und insbesondere mit dem Blick auf die Organisationsentwicklung und spezifischen Veränderungsprozesse.

### **3. Theorie des Wandels und Wandlungsmodelle**

#### **3.1 Phasentheorie und deren Bedeutung**

Sind Veränderungsprozesse im Rahmen einer Organisationsentwicklung oder auf anderem Wege geplant, dann sollten idealtypische Verlaufsmodelle zu Rate gezogen werden, die es ermöglichen, Einzelprozesse eines Veränderungsprojektes zu beschreiben. Dies erfolgt mit dem Ziel, die Prozesse einerseits besser planen und andererseits in Bezug auf die Ergebnisqualität auch fokussierter reflektieren zu können. Somit sollte die Heranziehung der Modelle den eigentlichen Veränderungsprozess der jeweiligen Organisation transparenter und nachvollziehbarer gestalten.



### 3.2 Phasenmodelle nach Lewin und Kotter

Betrachten wir als erstes das klassische Phasenmodell nach Lewin, so werden hier Phasen von Veränderungsprozessen im Allgemeinen beschrieben. In der ersten Phase dieses Modells, des „unfreezing“ werden Einstellungen, Werte und Verhaltensweisen überprüft und es wird die Motivation für die notwendigen Veränderungen herausgestellt. Die zweite Phase, die Implementierungsphase von Veränderungen „moving“, dient der Entwicklung, Erprobung und Einführung neuer Verhaltensweisen, Strukturen und Arbeitsabläufe. In der Konsolidierungsphase „refreezing“, der dritten Phase, werden die neuen Regeln und Verhaltensweisen zum festen Bestandteil der Organisation. Wird dann erneut eine Veränderung notwendig, beginnt dieser Prozess wieder von vorn und bildet somit einen festen Kreislauf im Rahmen von Veränderungsprozessen.

Es handelt sich hierbei um ein einfaches aber auch sehr brauchbares Modell. Die Einordnung von Phasen gestaltet sich jedoch schwierig. Ebenso wird in diesem Modell die Frage nach dem richtigen Zeitpunkt für Veränderungen nicht erfasst. Die Feststellung des richtigen Zeitpunktes ist für den Erfolg des Veränderungsprozesses allerdings sehr wichtig. Ist der Zeitpunkt ungünstig bzw. die Organisation nicht reif für eine Veränderung, kann die beste Methode und Vorbereitung erfolglos bleiben bzw. die Veränderung wird zu stark blockiert, dass sie nicht implementiert werden kann.

Die Darstellung von Lewin erfasst die Veränderung in ihrer Prozesshaftigkeit und stellt diese fast in Zeitlupe dar, wobei frühere Modelle lediglich einen tiefen Einschnitt markierten. Lewins Modell bildet den Ausgangspunkt von Organisationsentwicklung. Durch diese Darstellung wurde deutlich, dass sich Veränderungen nicht in einem einzigen Prozess verdichten, sondern in verschiedenen Phasen ablaufen.

Das Modell von Kotter erweitert die Ansicht von Lewins drei Phasenmodell auf acht Phasen innerhalb von Veränderungsprozessen. Kotter geht davon aus, dass es, wie er in seinem Werk „Chaos. Wandel. Führung – Leading Change“ betonte, auf angemessene Schritte ankommt, um Wandel herbeizuführen. Als Ausgangspunkt benennt er, dass der Wandlungsbedarf durch außenstehende Berater festgestellt wird, die bei den Akteur/-innen im jeweiligen Unternehmen ein „Gefühl von Dringlichkeit“ (Kotter, J. P., 1997, S. 239ff) erzeugen sollen. Seine acht Phasen beginnen somit auf Grundlage einer Fremdsteuerung, die dazu dient, Veränderungsprozesse zu erkennen, von der Notwendigkeit zur Veränderung zu überzeugen, dies zu vermitteln und anschließend alle Prozesse zu steuern.

Kurz dargestellt beschreibt er diese Phasen wie folgt:

- „Gefühl der Dringlichkeit vermitteln
- Führungskoalition aufbauen
- Vision und Strategien entwickeln
- Vision kommunizieren
- Hindernisse aus dem Weg räumen
- Kurzfristige Erfolge sichtbar machen
- Veränderung weiter antreiben, nicht nachlassen
- Veränderungen in der (Unternehmens-)Kultur verankern“

(Kotter, J. P., 2014)

Für hierarchisch organisierte, große Wirtschaftsunternehmen mag dieses Modell erfolgversprechend sein, da es von einem Expertenansatz ausgeht. Kotters Ansicht nach sollen verkrustete Strukturen zur Veränderung geführt werden, indem dies von Außen initiiert wird, da „selbstgefällige“, bisher erfolgreiche Unternehmen drohende Gefahren nicht erkennen und sich auf ihren Erfolgen ausruhen.

Kotters idealtypische Weiterentwicklung des Lewinschen Modells könnte durchaus ein erfolg- und hilfreiches Modell für Veränderungsprozesse für große, stark verkrustete Wirtschaftsunternehmen sein, die sehr hierarchisch geführt werden. Jedoch bleibt offen, was getan werden kann, wenn das Unternehmen nicht bereit ist, Veränderungen durchzuführen.

Für kleinere Unternehmen im sozialen Bereich hat das Modell Schwächen. Die Grundannahme eines Top-Down hierarchisch geführten Unternehmens mit einem ausgeprägten autoritären Führungsstil ist nicht immer gegeben. Die acht Phasen erscheinen eher als Ausgangspunkt für die Umsetzung von Veränderungen. Kotter geht jeweils davon aus, dass das Topmanagement erst von der Notwendigkeit und Dringlichkeit der Veränderungsprozesse überzeugt werden muss und favorisiert somit den Expertenansatz mit Einsatz externer Berater. Jedoch finden wir in den kleineren Unternehmen selten ein Top Management und Veränderungen werden direkt durch die Geschäftsführung oder den Vorstand weitergetragen. Somit ist oftmals nicht die Geschäftsführung zunächst von den Veränderungsbedarfen zu überzeugen, sondern es gilt vielmehr Wege zu finden, mit häufig knappen Haushaltsmitteln, angestrebte Veränderungsprozesse durch Veränderungsmanagement erfolgreich umzusetzen.

Kotter setzt verstärkt auf die Planbarkeit von Veränderungsprozessen und vernachlässigt die Umwelteinflüsse, welche Veränderungen plötzlich erforderlich machen. Er geht jeweils davon aus, dass eine hohe Steuerbarkeit vorliegt und Abweichungen zwischen gewünschten und tatsächlichen Ergebnissen, Organisationskultur und Blockaden durch starke Führungspersönlichkeiten und deren Motivationskraft untergehen. Die Motivation für den Wandel wird über die Androhung finanzieller Verluste, den Verlust des Arbeitsplatzes aber auch dem möglichen Niedergang der Organisation bzw. des Unternehmens erzeugt. Andere Motivationen, wie die erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit, finden hierin keinen Platz.

### 3.3 Das 3-W-Modell nach Krüger

#### 3.3.1 Bedeutung des Modells

Um Veränderungsprozesse erfolgreich in Organisationen umsetzen zu können, geht es nunmehr darum zu erörtern, welche Voraussetzungen für einen erfolgreichen Wandel gegeben sein müssen. Krüger entwickelte ein Modell, welches die gedanklichen Koordinaten des Wandels festlegt und dies wird als „3-W-Modell“ bezeichnet. Er legt sein Phasenmodell in einen größeren Theorierahmen, wodurch in der Praxis überprüfbare Bedingungen für erfolgreichen Wandel festgelegt werden. Die drei „W“ bezeichnen hierbei die jeweiligen gedanklichen Koordinaten Wandlungsbedarf, Wandlungsbereitschaft und Wandlungsfähigkeit. Alle drei Koordinaten zusammen bewirken die strategische Erneuerung in einer Organisation:

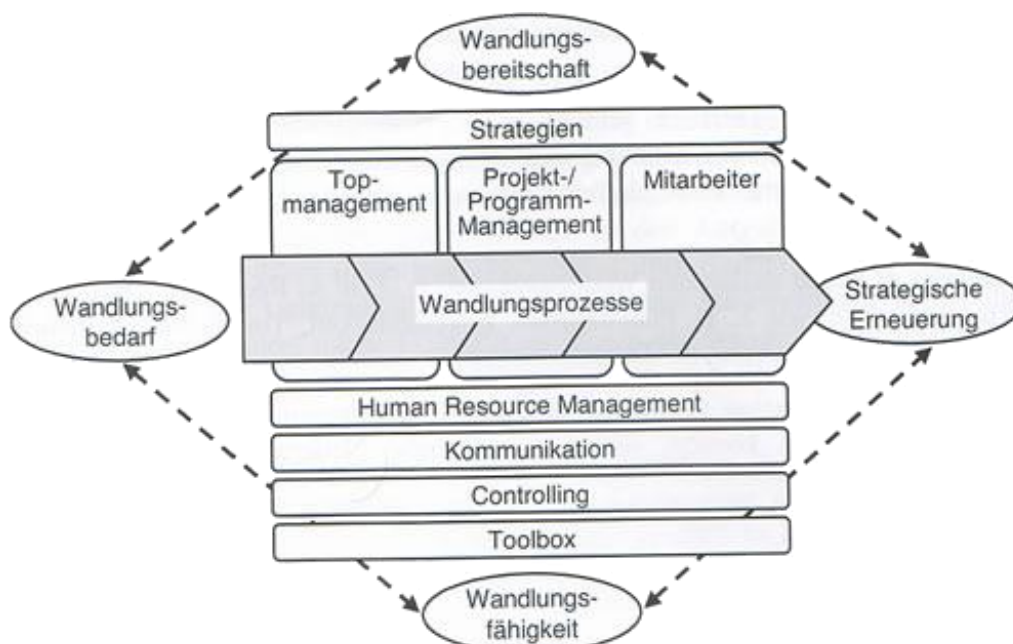


Abb.1: Das 3-W-Modell nach Krüger

Krügers Modell ist gerade bei der Planung und Reflexion von Veränderungsprozessen sehr hilfreich. Neben der theoretischen Untermauerung bietet er u.a. praktische Tests zur Feststellung der Voraussetzungen an. Sein „Excellence in Change-Barometer“ für die Wandlungsfähigkeit einer Organisation oder einer Organisationseinheit ist hierbei ein hilfreiches Werkzeug.

Besonders zu beachten ist jedoch, dass die Wandlungskordinaten einer Organisation auch in gewissem Maße davon abhängen, in welcher Phase der Entwicklung sich ein Unternehmen befindet. Es ist nicht nur wichtig, wie der geplante Wandel ablaufen soll, sondern auch unabdingbar, die geplanten Prozesse des Wandels mit den Entwicklungsphasen des Unternehmens in Einklang zu bringen.

### **3.3.2 Wandlungsbedarf**

Krüger bezeichnet als Wandlungsbedarf das „Ausmaß der sachlich notwendigen Veränderungen der Unternehmung, ihrer Teilbereiche und Mitglieder sowie ihrer externen Kopplungen mit marktlichen, und außermärklichen Anspruchsgruppen... Für erfolgreichen Wandel muss das objektiv Notwendige auch subjektiv wahrgenommen werden“ (Krüger, W., 2009, S. 28). Somit bildet der Wandlungsbedarf immer den Ausgangspunkt für notwendige Wandlungsprozesse. Krüger zufolge wird der Wandlungsbedarf durch eine „Analyse der internen wie externen Situation“ (Krüger, W., 2009, S. 71) ermittelt.

### **3.3.3 Wandlungsbereitschaft**

Die Wandlungsbereitschaft, „umfasst die auf inneren Einstellungen sowie auf Nutzenkalkülen beruhende Haltung gegenüber den Zielen und Maßnahmen des Wandels (Einstellungsakzeptanz) sowie die Neigung, aktiv am Wandel mitzuwirken (Verhaltensakzeptanz)“ (Krüger, W., 2009, S. 30). Hier wirkt die Koordinate auf die in der Organisation angesiedelten Personen und nicht auf Ebene des Gesamtsystems. Die Wandlungsbereitschaft „ist für das Gelingen eines Veränderungsprozesses von entscheidender Bedeutung ... Insbesondere fallen auch die ‚bekundete‘ und die ‚gelebte‘ Wandlungsbereitschaft auseinander. Akzeptanzbarrieren führen einerseits dazu, dass sich Wandlungsbedarfe aufbauen, denen nicht entsprochen wird ..., und sie bewirken

andererseits, dass ein erheblicher Problemdruck ... nötig ist, um eine Kurskorrektur vorzunehmen“ (Krüger, W., 2009, S. 30). Dies bedeutet, dass sich mit steigendem Druck die Veränderungsbereitschaft erhöht. Von Krüger wird diesbezüglich sogar behauptet, dass „ohne Krise kein Wandel“ (Krüger, W., 2009, S. 30) stattfinden könne. Gleichzeitig betont er, dass „erfolgreiche Wandlungsmanager“ (Krüger, W., 2009, S. 31) dieses Muster durchbrechen könnten. Hierbei unterscheidet er zwischen situationsabhängiger und situationsunabhängiger Wandlungsbereitschaft. Er stellt eine generelle Wandlungsbereitschaft der beteiligten Person(en) der Bereitschaft, in einer bestimmten Situation eine konkrete Maßnahme zu ergreifen bzw. spezifische Ziele zu verfolgen, gegenüber.

### **3.3.4 Wandlungsfähigkeit**

Die Wandlungsfähigkeit beschreibt Krüger schließlich als auf entsprechenden personen- und sachbezogenen Einflussgrößen basierende Möglichkeit, Wandlungsprozesse erfolgreich durchführen zu können. Es bedarf der Wandlungsfähigkeit, um strategische Erneuerungen überhaupt erst zu ermöglichen. Er beschreibt sie als „die auf geeigneten Befähigern beruhende Möglichkeit eines Einzelnen bzw. einer Organisationseinheit oder der Unternehmung insgesamt, Wandlungsprozesse erfolgreich durchzuführen“ (Krüger, W., 2009, S. 32). Als „Befähiger“ sind dabei nicht nur Personen, sondern auch Strukturen, Prozesse und/oder Technologien gemeint.

Er unterteilt hierbei „organisationale Fähigkeiten“ in drei Kategorien und schließt somit die Wandlungsfähigkeit in ein Set von Befähigungen ein. Eine Organisation besitzt demnach Basisfähigkeiten für das Tagesgeschäft (SOP – Standard Operation Procedures) und weiterhin „Dynamic Capabilities“, Fähigkeiten zur Weiterentwicklung des Tagesgeschäftes und somit Wandlungsfähigkeiten der 1. Ordnung. Die Wandlungsfähigkeit 1. Ordnung liegt dann vor, wenn ein Unternehmen sich reaktiv an Umweltveränderungen anpassen bzw. proaktiv eigene Veränderungen durchführen kann. Jedoch führt erst der wiederholte Wandel zu Einsichten und Erfahrungen, die sich zu einem Muster erfolgreicher Veränderungsprozesse zusammenführen lassen. Nach Krüger entsteht somit eine „Routine des Wandels“ (Veränderungsstandards), die Wandlungsfähigkeit 2. Ordnung. Diese umfasst „kollektive Lern-, Entwicklungs- und Innovationsfähigkeit“ (Krüger, W., 2009, S. 32), welche dem Konzept der lernenden Organisation mehr oder weniger entsprechen.

Diese erlangten Fähigkeit werden dazu genutzt „Fähigkeiten 1. Ordnung sowie Basisfähigkeiten zu generieren und zu verändern“ und damit „Standards zur Veränderung

von Standards“ (Krüger, W., 2009, S. 35) aufzustellen die Wandlungsfähigkeit wird somit „ zu einer Kernkompetenz“ (Krüger, W.d, 2009, S. 35).

### 3.3.5 Mögliche Missverhältnisse der Koordinaten

Nicht jedes Unternehmen bzw. Organisationseinheit, das/die einen Wandlungsbedarf festgestellt hat, verfügt auch über die nötige Wandlungsbereitschaft und Wandlungsfähigkeit. Immer wieder wird festgestellt, dass wichtige und sinnvolle sowie sorgfältig geplante Projekte des Wandels in der Implementierungsphase stecken bleiben bzw. scheitern. Diese Vorhaben bleiben dann im Hinblick auf die Kosten, die Zeit, die Leistung und/oder der Akzeptanz hinter den vorgebrachten Erwartungen zurück und werden dann sogar ganz aufgegeben. Krüger und Petry schreiben „Ein wichtiger, wenn nicht gar der wichtigste Grund hierfür ist die Vernachlässigung von sachlichen und personellen Barrieren in den frühen Phasen des Wandels.“ (Krüger/Prey, 2005) Diese Wandlungsbarrieren beruhen lt. Krüger/Prey auf dem Fehlen der notwendigen Wandlungsbereitschaft und/oder dem Fehlen der Wandlungsfähigkeit der jeweils betroffenen Organisation. Hieraus ergibt sich für das Wandlungsmanagement das Ziel „die drei Koordinaten des Wandels möglichst weitgehend zur Deckung zu bringen und Missverhältnisse zu vermeiden.“ (Krüger/Prey, 2005)

Die im Folgenden dargestellte Abbildung verdeutlicht dies noch einmal anschaulich.

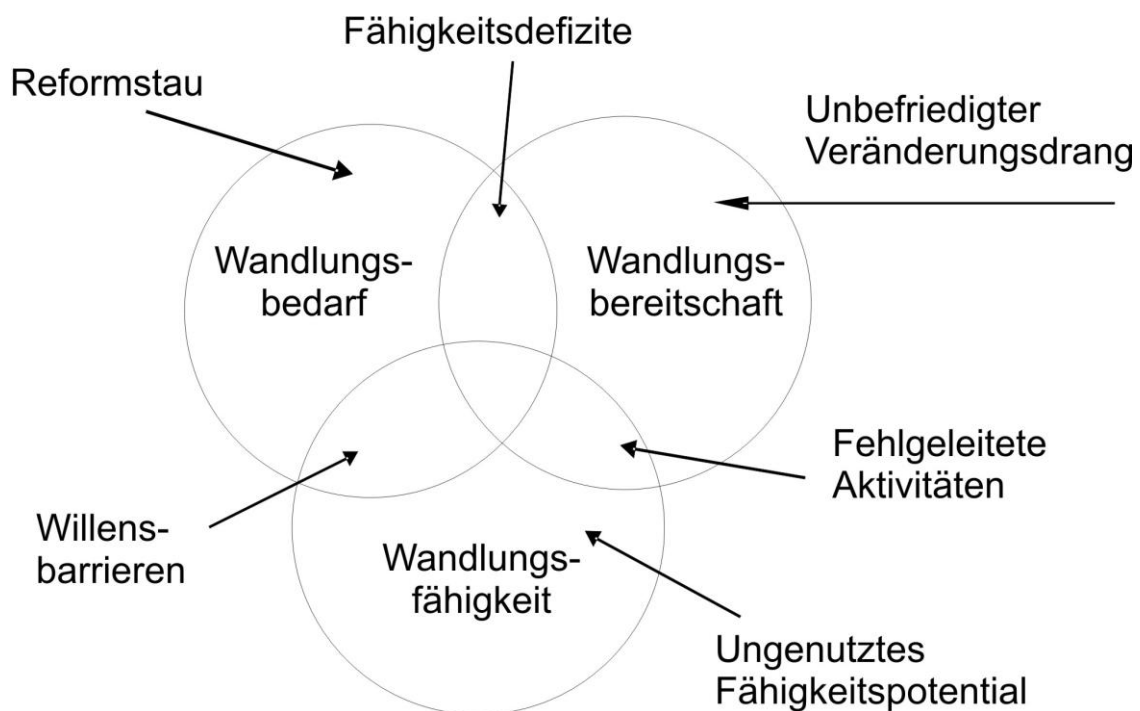


Abb.2: Mögliche Missverhältnisse in den Koordinaten des Wandels

## **4. Change Management**

### **4.1 Definition und Begriffsbestimmung**

Auf Grund veränderter Umweltbedingungen sind Organisationen kaum noch zu führen, indem ein einmal angewandtes Erfolgsrezept für die gesamte Dauer des Bestehens Anwendung findet. Aus diesem Grund sind nicht mehr nur fachliche Kenntnisse nötig, um in Organisationen bestehen zu können. Vielmehr müssen Strategien zur Anwendung kommen, die es der Organisation oder Unternehmung ermöglichen, schnell und flexibel zu reagieren, um sich an dynamisch ändernde Rahmenbedingungen besser anpassen zu können, und zwar ohne das jeweilige Kernprofil zu verlieren.

Change Management beschäftigt sich damit, wie man Wandel planen, gestalten, implementieren und optimieren kann. Ein unter Führungs- und Steuerungsaspekten wichtiges Arbeitsfeld für das Überleben ist die Gestaltung organisationalen Wandels durch das Management. Dies ermöglicht es, auf rasch und tiefgreifend verändernde Rahmenbedingungen zu reagieren.

„Unter Change Management werden alle Maßnahmen subsumiert, die zur Initiierung und Umsetzung von neuen Strategien, Strukturen, Systemen und Verhaltensweisen notwendig sind.“ (Gattermeyer, W., Al-Ani, A., 2001, S14)

In der folgenden, spezifisch für soziale Organisationen, aufgestellten Definition wird das Ziel des Change Management deutlich. „Immer geht es darum, wie die Überlebensfähigkeit von Organisationen so gesichert werden kann, dass die verschiedenen Anspruchsgruppen... möglichst optimal ihre Interessen befriedigen können.“ (Arnold, U./ Maelicke, B, 2008, S. 127)

Beim Change Management steht die Frage der Gestaltung und der Moderation von Veränderungsprozessen im Vordergrund. Die Frage, wie organisationaler Wandel generiert wird, umfasst daher die Operationalisierung von Theorien zu Veränderungsprozessen jeweils aus der Sicht des Managements. Dabei betrifft Change Management vor allem Veränderungen auf der Makroebene und bezieht somit alle Bereiche des Managements mit ein. „Wenn ... von Veränderungsmanagement oder Change Management gesprochen wird, meint dies die Planung und Durchführung aller Aktivitäten, welche die betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter auf die zukünftige Situation vorbereiten und ihnen eine möglichst optimale Umsetzung der veränderten Anforderungen ermöglichen. Veränderungsmanagement konzentriert sich auf die überfachliche Seite einer Veränderung...“ (Stolzenberg, K/ Heberle, K., 2006, S. 5)

Doppler/Lauterburg weisen darauf hin, dass Change Management keine Methode und kein konkretes Instrument ist, sondern vielmehr ein Sammelbegriff für all das, was heutzutage an Veränderungen in Organisationen durchgeführt wird: (vgl. Doppler K./Lauterburg Ch., 2005)

Groth hingegen geht noch etwas weiter und differenziert dies dahingehend, dass „der Begriff Change Management meist die Begleitung des Wandels auf der Unternehmensebene meint...“ (Groth, A.; 2011, S. 18).

## 4.2 Handlungsfelder

Veränderungsprozesse sind aus heutiger Sicht umfangreicher und tiefgreifender als bisherige Umstrukturierungen und Neuerungen. Dies führt dazu, die Handlungsfelder für erfolgreiches Change Management bewusst zu betrachten und zu beachten. Diese Faktoren lassen sich auch nicht isoliert von einander anschauen, sondern müssen vielmehr im Komplex beurteilt werden. Es kommt also immer darauf an, die vier Handlungsfelder (siehe Abbildung 3) bestmöglich auf einander abzustimmen, „denn nur durch einen ‚optimalen Fit‘, also ein hervorragendes und reibungsloses Zusammenspiel der Bereiche Strategie, Organisation, Technologie und Unternehmenskultur kann ein Unternehmen sein Erfolgspotentiale bestmöglich nutzen“ (Vahs, D./ Leiser, W., 2004).

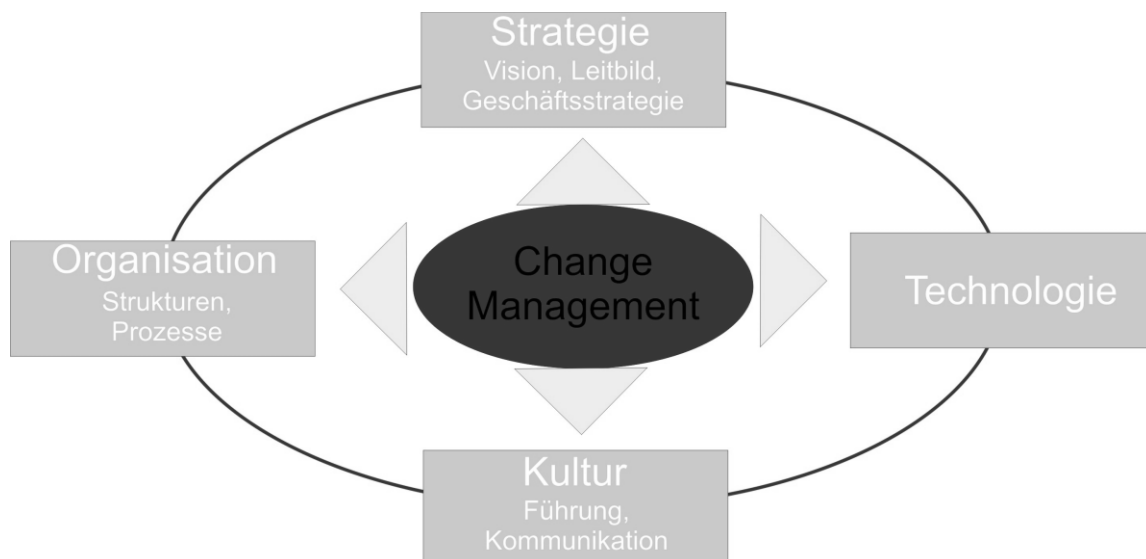


Abb. 3: Die vier Handlungsfelder des Change Managements



### 4.3 Erfolgsfaktoren

Allein schon aus ökonomischen Gründen macht es Sinn, über die Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen nachzudenken. Dies gilt insbesondere für kleiner und mittelständische Unternehmen, die in den meisten Fällen über knappere Ressourcen verfügen als große Unternehmen und somit die vorhandenen Mittel auch zweckgerichteter einsetzen müssen. Jedoch sind vorhandene Ressourcen allein nicht immer ausschlaggebend dafür, dass das erhoffte Ziel erreicht wird. Die Ausgangsüberlegung ist also, worauf sollte und muss das Management bei der Umsetzung von Veränderungsprozessen achten, was sind entscheidende Erfolgsfaktoren.

Die Umsetzung bedarf immer einer genauen Planung, erfolgt dann in einem festgelegten Zeitfenster mit definiertem Anfang und definiertem Ende. „In diesem Zeitfenster durchlaufen Führungsebene, Managementebene und Mitarbeiter 7 emotionale Phasen, beginnend mit dem Schock über die bevorstehende Veränderung bis hin zur Akzeptanz und vollständigen Integration der veränderten Strukturen. Führung, Manager und Mitarbeiter durchlaufen diese Phasen versetzt.“ (www.pionierbasis.com, 2014)

Die sieben emotionalen Phasen werden in diesem Zusammenhang folgendermaßen aufgegliedert:

#### **„1. Schock**

Mit der Bekanntmachung der Veränderung breitet sich Schock unter den Mitarbeitern aus. Die Nachricht der Veränderung kommt überraschend. Unverständnis liegt vor. Die Mitarbeiter sind paralysiert.

#### **2. Verneinung**

Über den ersten Schock hinweg, entsteht eine kollegiale Verneinung gegenüber dem Change. Mitarbeiter wollen sich partout nicht verändern. Angst, die eingelebte Kultur und Strukturen zu verlieren, macht sich breit. Der Fokus liegt ausschließlich auf den negativen Aspekten der Veränderung. Argumente wie *“so wie es bisher war, hat immer alles funktioniert!”* entstehen.

#### **3. Einsicht**

Die Mitarbeiter erkennen, dass die Veränderung doch notwendig ist. Erste Veränderungen werden wahrgenommen.

#### **4. Akzeptanz**

Über die Einsicht hinaus, beginnen die Mitarbeiter die Veränderung zu akzeptieren. Alte Gewohnheiten werden losgelassen.

#### **5. Ausprobieren**

Sie probieren aus, mit der Veränderung klarzukommen und versuchen mit ihr zu arbeiten. Erfolge und Misserfolge werden erlebt.

#### **6. Erkenntnis**

Die Erkenntnis, dass die Veränderung doch ganz gut ist, tritt ein. Erfolgsbringende Verhaltensweisen werden erkannt und weniger erfolgsbringende aussortiert.

#### **7. Integration**

Letztlich wird die Veränderung vollkommen von den Mitarbeitern in ihren Alltag integriert.“

(www.pionierbasis.com, 2014)

Diese Phasenzustände betreffen überwiegend radikale Veränderungen in Unternehmen oder Organisationen, jedoch sind sie in ihrer Erscheinung auch in anderen Veränderungsprozessen wiederzufinden. Hieraus abgeleitet gibt es Erfolgsfaktoren, die dazu beitragen, dass Veränderungsprozesse erfolgreich verlaufen und der Wandel so wie geplant abgeschlossen werden kann.

Vahs entwickelte in seiner Studie zur empirischen Erhebung erfolgreicher Veränderungsprozesse drei Dimensionen. Dies sind die Prozessqualität, die Managementqualität und die Mikropolitik. Den drei Dimensionen wurden sodann verschiedene Erfolgsfaktoren zugeordnet, um deren Wirkung nachvollziehbar auszuwerten. Diesbezüglich erfolgte hier auch nochmals eine Unterteilung in harte und weiche Faktoren.

Der ersten Dimension „Prozessqualität“ wurden die Erfolgsfaktoren

- Zielausrichtung,
- Systematik,
- Timing,
- Flexibilität,
- Ressourcen und
- Training

zugewiesen.

Der zweiten Dimension „Managementqualität“ die Erfolgsfaktoren

- Individualität,
- Integration,
- Partizipation,
- Kommunikation,
- Führungsverhalten und
- Führungsinstrumente.

Der dritten und letzten Dimension „Mikropolitik“ wurden die Faktoren

- Machtverteilung,
- Commitment und
- Personalpolitik

zugewiesen: (vgl. Vahs, D./Leiser, W., 2004).

In Auswertung der Studie kommt Vahs zu dem Ergebnis, dass die Haupterfolgsfaktoren in den Unternehmen waren:

- „Schulung und Beteiligung der Mitarbeiter
- Eine ausreichende Information und Kommunikation im laufenden Prozess
- Die Führung mit klaren Ziel- und Zeitvorgaben
- Und das sichtbare Vorleben der Veränderung durch die Führungskräfte vor allem des mittleren und unteren Managements“ (Vahs, D./Leiser, W., 2004).

Vahs kommt zu der Feststellung, dass sich gerade diese Faktoren positiv auf die Motivation der Mitarbeitenden für den Veränderungsprozess und Veränderungserfolg auswirkten und aus seiner Sicht die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Schlüssel zum Erfolg von Veränderungsprozessen ist.

Die Festlegung von Erfolgsfaktoren für das Change Management ist weitaus differenzierter zu betrachten und wird innerhalb der verschiedenen Dimensionen unterschiedlich erlebt und bewertet. Zielorientiertes Change Management kann nur im Zusammenspiel aller Beteiligten nutzbringend umgesetzt werden. Aus Sicht des Managements sind darüber hinaus die folgenden Erfolgsfaktoren ausschlaggebend.

- „Unternehmen müssen einen Need zur Veränderung spüren. Nicht nur die Führungsebene muss erkennen, dass Change notwendig ist, sondern auch Manager und Mitarbeiter müssen den Nutzen zur Veränderung erkennen.
- Besonders wichtig ist eine klare Vision des Unternehmens. Die abgeleitete Mission muss für alle Angestellten bekannt sein. Eindeutige Ziele sollten definiert und greifbar

gemacht werden. Oft hilft es bereits, Ziele mitarbeiterfreundlich und visuell darzustellen.

- Zeigen Sie ihren Mitarbeitern, dass auch sie maßgeblich an der Zielerreichung beteiligt waren. Lassen Sie erreichte Ziele hochleben und feiern sie diese.
- Mitarbeiter wollen in den Prozess mit eingebunden werden. Eine gesunde Portion Selbstverantwortung und Empowerment steigert die Zugehörigkeit und die Beteiligung am Change Prozess. Lassen auch Sie Ihre Mitarbeiter aktiv am Change Prozess mitarbeiten!
- Neue Strukturen müssen fest verankert werden. Change bedeutet alte, stabile Strukturen zu verlassen und neue stabile Strukturen mit Mehrwert zu erreichen. Werden die neuen Strukturen nicht gefestigt, besteht die Gefahr, dass einzelne Mitarbeiter in ihre alten Verhaltensmuster zurückfallen.
- Um Change Prozesse ohne größere Probleme abgrenzen zu können, empfiehlt es sich, Change in Form eines Projektes umzusetzen. Mit einem Projekt können klare Verantwortungsbereiche sowie Zielvereinbarungen getroffen werden. Zusätzlich sind in Projekten Beginn und Ende klar definiert.“ (www.pionierbasis.com, 2014)

Diese Handlungsempfehlungen ermöglichen es gerade im Vorfeld von Veränderungsprozessen alle wichtigen Faktoren zu betrachten, um erfolgversprechend zu wirken.

#### **4.4 Organisationsentwicklung**

Nachdem die Veränderungsprozesse etwas genauer betrachtet wurden möchte ich im Folgenden die Organisationsentwicklung als Methode des geplanten Wandels vorstellen, um Veränderungen möglich zu machen und zu implementieren, die auch die Organisationskultur entsprechend mit einbezieht.

„Organisationsentwicklung... ist eine Form des geplanten Wandels, bei der unter Verwendung verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse... ein organisatorischer Veränderungsprozess eingeleitet und unterstützt wird.“ (Stahle, W.H., 1999, S. 867)  
Hierbei wird ein längerer und extern moderierter Prozess unter Beteiligung der Betroffenen und unter Einbeziehung der konkreten Erfahrungen im Arbeitsfeld eingeleitet. Organisationsentwicklung wird zum Mittel der Wahl, wenn Organisationen (noch) nicht aus sich selbst heraus in der Lage sind, Veränderungen adäquat zu implementieren. Organisationsentwicklung ist ebenso geeignet, wenn ein Wandlungsbedarf festgestellt wurde und aus Gründen, die in der Identität und der Kultur der jeweiligen Organisation

liegen, nur Verfahren möglich sind, die eine Beteiligung der betroffenen Mitarbeitenden erfordern, aber dennoch eine Begleitung und Unterstützung von außen nötig machen. Entgegen dem „Expertenansatz“ haben in diesem Fall die Beratenden in Organisationsentwicklungsprozessen keine fertigen Konzepte und nehmen die Betroffenen als Spezialistinnen und Spezialisten in eigener Sache sehr ernst. Dabei starten die Beratenden einen gemeinsamen Prozess mit den Beteiligten, wobei sie selbst in der moderierenden Rolle bleiben.

„Organisationsentwicklungskonzepte, die in den letzten Jahren entwickelt wurden, bezeichnet STAEHLE als Modelle der ‚Selbstorganisation‘. Hier wird davon ausgegangen, dass ein organisatorisches System sich nur selbst verändern kann, und der Berater dabei lediglich die Rolle eines Dialogpartners spielt.“ (Schreyögg, A., 2014)

Glasl nennt in Anlehnung an Trebesch die wesentlichen Merkmale des Organisationsentwicklungsansatzes:

- „ die individuellen Entwicklungsbedürfnisse werden mit den Zielen und Strukturen der Organisation integriert
- die Betroffenen gestalten die Veränderungen aktiv mit
- es geht um bewusstes, methodisches und planmäßiges Gestalten und Steuern des Vorgehens
- Sozialwissenschaften kommen zur Anwendung
- die Effektivität der Organisation wird gesteigert
- es werden gemeinsame Lernprozesse gestaltet
- die Organisation wird ihrer Umwelt angepasst
- die Problemlösungsfähigkeit der Organisation wird gesteigert
- das Arbeitsleben wird humanisiert
- die Interaktions- und Kommunikationsfähigkeit wird verbessert
- die Selbstregulierung der Organisation wird gefördert“ (Glasl, F., 2008, S. 43).

Klassische Ziele der Organisationsentwicklung sind einerseits „die Humanisierung der Arbeitswelt“ (Gebert, D., 1974, S. 11 ff., zitiert nach Glasl, 2008, S. 44) und die gleichzeitige „Erhöhung der Leistungsfähigkeit“ (Gebert, D., 1974, S. 11 ff., zitiert nach Glasl, 2008) einer Organisation. Glasl ergänzt zudem die Ziele Erhöhung der Problemlösekompetenz und Ermöglichung der Selbsterneuerungsfähigkeit einer jeden Organisation sowie die humane Ausgestaltung des Veränderungsprozesses selbst (vgl. Glasl, F., 2008, S. 44 ff).

Eine verstärkte Rolle spielt hierbei das Ziel, sich zu einer Lernenden Organisation zu entwickeln bzw. organisationales Lernen zu implementieren oder sich die Grundsätze wissensbasierten Managements in einem solchen Prozess zu eigen zu machen.

„Das Konzept der lernenden Organisation... stellt den Lernbegriff in den Vordergrund der Betrachtung von Organisationsentwicklungsprozessen...“ (Kohlhoff, L., 2009)

Die Organisationsentwicklung betrachtet insbesondere die Tatsache, dass ohne Veränderungen der Organisationskultur Strukturänderungen ausgebremst werden. Insbesondere dem Kulturwandel muss hierbei besondere Aufmerksamkeit entgegengebracht werden, da insbesondere Barrieren und Probleme mit Entwicklungsprozessen bei den Mitgliedern von Organisationen Auslöser für eine nicht erfolgreiche Anpassung der Organisation an die Umwelt sein können.

#### **4.4.1 Organisationsentwicklungsprozesse in der Praxis**

Den Prozess der Organisationsentwicklung stößt die Organisation selbst an. Es muss sich der Wunsch herausbilden und die Erkenntnis vorhanden sein, dass ein tiefgreifender Wandel ansteht, der von Expertinnen und Experten begleitet werden muss. Diese Erkenntnis sollte zu allererst die Führung der Organisation übernehmen. Auch das Ziel dieses Prozesses sollte schon in Ansätzen feststehen. Die Bedeutung der Leitung im Organisationsentwicklungsprozess kann gar nicht hoch genug eingeschätzt werden. „Wie wichtig Leitungskräfte und das Top Management für eine erfolgreiche OE sind, kann... an den praktischen Erfahrungen von OE-Beratern deutlich gemacht werden. Es setzt sich die Einschätzung durch, dass der Erfolg jeglicher Intervention bzw. Veränderungsstrategie im Rahmen einer OE von dem Einbezug der oberen Hierarchieebene(n), ihrer aktiven Beteiligung und kontinuierlichen Unterstützung während des Prozesses abhängt.“ (Ameln, F/ Kramer. J., 2007, S. 393)

Um das Verhältnis zwischen Change Management und Organisationsentwicklung zu spezifizieren, beschreibt Glasl in Bezug auf diese Prozesse die Aufgaben des Managements wie folgt:

- „die notwendigen Rahmenbedingungen für die Veränderung zu schaffen (vor allem die Ressourcen bereit zu stellen und grobe Orientierung zu geben)
- die Steuergruppe zu bilden und zu besetzen

- inhaltliche – auf die Organisation bezogene – Entscheidungen zu treffen...
- den Fortschritt des Veränderungsprojektes zu überwachen und für ein Projekt-Controlling zu sorgen.“ (Glasl, 2008, S. 342)

Wenn alle Vorbedingungen geschaffen sind und über die Notwendigkeit des Entwicklungsprozesses Einigkeit besteht, wird nach geeigneten Ansätzen und Beratern gesucht, die am besten zur Organisation passen und deren Arbeitsweise geeignet erscheint. Vor Beginn eines Entwicklungsprozesses einer Organisation ist es nicht unbedingt notwendig, sich tiefgründig mit allen Einzelheiten der verschiedenen Ansätze zu beschäftigen. Vielmehr sollte sich die Organisation einen groben Überblick über die Ziele, Möglichkeiten und Grenzen von Entwicklungsprozessen verschaffen, um unrealistische Erwartungen zu bremsen. Wichtig ist vor allem die Bereitschaft, Veränderungen zuzulassen und den Prozess der Veränderung erfolgreich gestalten zu wollen sowie unrealistische Rettungsfantasien in Bezug auf die Berater zu vermeiden. Andererseits besteht auch die Gefahr, dass die Leitung eine Änderung zwar will, dies aber ohne schmerzhafteste Prozesse der tiefgreifenden Veränderung von Kulturen und das möglichst ohne jeglichen Machtverlust. Die Reflexion der Angst vor Machtverlust im Organisationsentwicklungsprozess gehört in einen möglichst geschützten Coaching-Raum, denn die bloße Inanspruchnahme externer Beratung durch die Leitung und erfolgreiche, innovative Lösungsversuche anderer Organisationsmitglieder auf unteren Hierarchieebenen (z.B. Projektteams) können subjektiv als Kränkung oder Beschämung von Führungskräften wahrgenommen werden.

#### **4.4.2 Die sieben OE-Basisprozesse nach Glasl**

Die vorab genannten Modelle unterscheiden sich vom Glaslschen Konzept der OE-Basisprozesse. Er versteht die Organisationsentwicklung nicht als einen einzelnen Prozess, sondern unterteilt diese in mehrere Prozesse. „ Und tatsächlich ist ein differenziertes und vertieftes Verständnis der Prozesse der eigentliche Schlüssel für Organisationsentwicklung.“ (Glasl, 2008, S. 47)

Die von Lewin eingeführte Zeitlupenfunktion der Veränderung ergänzt er so um eine mehrdimensionale Betrachtung und identifiziert folgende sieben Prozesse:

- Diagnose-Prozesse: Analyse und Diagnose der Ausgangssituation, denn dadurch entsteht die Bewusstseinsbildung: Wie sind wir? Warum sind wir so?

- Zukunftsgestaltungs-Prozesse: Überlegungen über die gewünschte Zukunft, den durch den Soll-Entwurf entsteht die Willensbildung: Wohin wollen wir? Wozu?
- Psycho-Soziale Prozesse: Loslassen von alten Beziehungen und Rollen und neue Beziehungen eingehen, Widerstand und Konflikte bewusst aufgreifen, denn diese Prozesse fördern die notwendigen emotionalen Veränderungen
- Lern-Prozesse (im engeren Sinne): Neues Wissen und Können erlernen, denn die Lernprozesse vermitteln neue Fähigkeiten
- Informations-Prozesse: Die dialogische Kommunikationsformen und die laufende Information an die Betroffenen setzen diese ins richtige Bild
- Umsetzungs-Prozesse: Das implementieren der geplanten Veränderungen, Worte werden jetzt in Taten umgesetzt
- Change-Management-Prozesse: Alle Veränderungsschritte werden geplant, gelenkt, beschlossen, koordiniert und evaluiert und mit den notwendigen Ressourcen ausgestattet: (vgl. Glasl, 2008, S. 47)

Die Einteilung in mehrere Prozesse bietet verschiedene Vorteile. Da die sieben Prozesse nicht im Sinne von Phasen gedacht werden, ergibt sich die Möglichkeit, passgenaue Maßnahmen zu erstellen und auf Grund der gedanklichen Trennung des zeitlichen Ablaufs flexiblere Maßnahmebestimmungen vorzunehmen, zumal die Prozessreihenfolge ohne Priorisierung erfolgt.

„Die Einsicht in die sieben Basisprozesse ermöglicht aber, einzelne Maßnahmen oder ganze Prozesse überlegt und zielstrebig zu gestalten. Denn in einer bestimmten Phase der Organisationsentwicklung können ein oder zwei dieser Prozesse eventuell besondere Beachtung finden und vorgezogen werden, in der nächsten Phase können es andere sein. Dadurch können sie einige Zeit bestimmend sein für das Geschehen, während die anderen Prozesse in dieser Phase nur unterstützend wirken. Dennoch spielen immer alle sieben Basisprozesse zusammen...“ (Glasl, 2008, S. 49)

Somit bieten die einzelnen Basisprozesse ein sehr praktisches Anwendungsfeld für eigene Veränderungsprojekte.



## **II. Praxisbezug**

### **5. Geschichte und Selbstverständnis von Arbeitsfördergesellschaften und -vereinen in den neuen Bundesländern**

Die Geschichte der Arbeitsförderungsgesellschaften oder auch Beschäftigungsgesellschaften speziell in den neuen Bundesländern beginnt mit der politischen Wende. Ausschlaggebend war bereits die im ersten Staatsvertrag zwischen der BRD und der DDR im Artikel 19 festgeschriebene Festlegung „Die Deutsche Demokratische Republik führt ein System der Arbeitslosenversicherung einschließlich Arbeitsförderung ein, das den Regelungen des Arbeitsförderungsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland entspricht. Dabei haben Maßnahmen der aktiven Arbeitsmarktpolitik, wie berufliche Bildung und Umschulung, besondere Bedeutung. Belange der Frauen und Behinderten werden berücksichtigt. In der Übergangsphase wird Besonderheiten in der Deutsche Demokratische Republik Rechnung getragen. Die Regierungen beider Vertragsparteien werden beim Aufbau der Arbeitslosenversicherung einschließlich Arbeitsförderung eng zusammenarbeiten.“ (Vertrag über die Schaffung einer Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion zwischen der Bundesrepublik Deutschland und der Deutschen Demokratischen Republik vom 18. Mai 1990)

Hier wurde entsprechend der politische Wille bekundet, den Strukturwandel in der damaligen DDR unter Zuhilfenahme der Arbeitsförderung zu bewältigen. Durch die Schaffung von „Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen“ (ABM) sollte dieser Wandel ebenfalls abgedeckt werden. Hierfür war es erforderlich, entsprechende Träger für diese ABM zu finden. Anfangs wurden die Kommunen oder aus den Betrieben ausgegründete Beschäftigungsgesellschaften die wichtigsten Träger für ABM. Ab dem 01.04.1991 erfolgte die Einführung eines neuen Arbeitsmarktpolitischen Instrumentes, die Bezuschussung der Träger von ABM mit Sachkostenzuschüssen. Im Dezember 1992 wurde der Paragraph 249h des Arbeitsförderungsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland eingeführt, der es ermöglichte, zur produktiven Beschäftigung von Kurzarbeitern und ABM-Teilnehmerinnen und Teilnehmern Lohnkostenzuschüsse in Höhe des durchschnittlichen Arbeitslosengeldes bzw. der Arbeitslosenhilfe für Projekte der Umweltsanierung, für soziale Dienste und Jugendhilfe im Osten zu gewähren: (vgl. Ritter, Gerhard Albert, 2009, S. 89) Unter diesen genannten Bedingungen gestaltete sich die Entwicklung im Bereich der Arbeitsförderung auch in unserer Region.

Folgende Erläuterungen geben aus meiner Sicht eine passende Erklärung für die Begriffe „Beschäftigungs- bzw. Arbeitsfördergesellschaft“.

„Bei den oft auch als ‚Beschäftigungsgesellschaften‘ bzw. ausführlicher als ‚Arbeitsförderungs-, Beschäftigungs- und Strukturentwicklungsgesellschaften‘ (ABS) oder ähnlich bezeichneten Organisationen in der Rechtsform von gemeinnützigen GmbHs oder evtl. auch von eingetragenen Vereinen handelt es sich um eine neue Form der Trägerschaft für den Einsatz arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen, insb. im Rahmen der Arbeitsförderung. ABS wurden vor allem seit der deutschen Wiedervereinigung zur Bewältigung des mit Massenentlassungen verbundenen wirtschaftlichen Strukturwandels in den neuen Bundesländern vielfach propagiert und dort ab 1991 auch zahlreich neu geschaffen. Ende 1991 gab es dort bereits über 300 derartige Einrichtungen mit etwa 130.000 geförderten Arbeitnehmern. Arbeitsförderungsgesellschaften sollen für Arbeitslose oder von Arbeitslosigkeit bedrohte Personen im Rahmen von Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen (ABM), evtl. auch mit Inanspruchnahme von Kurzarbeitergeld, Arbeitsverhältnisse anbieten oder für sie Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung organisieren und evtl. auch selbst durchführen. Von Seiten der Gewerkschaften wurde dazu gefordert, dass Beschäftigungsgesellschaften bei drohenden betrieblichen Massenentlassungen vor allem von den entlassenden Betrieben/Unternehmen im Zusammenhang mit Sozialplänen als unternehmensgebundene Personaleinsatzgesellschaften einzurichten seien, um bei ihnen die sonst kündigungsbedrohten Arbeitsverhältnisse nahtlos weiterzuführen.

Nachdem in den neuen Bundesländern die Treuhandanstalt jedoch solchen Plänen die Zustimmung versagte, werden dort ABS vorwiegend auf regionaler Ebene unter maßgeblicher Beteiligung von Ländern und Kommunen eingerichtet, die Arbeitslosen nur zum Teil, insb. bei Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen, übergangsweise neue Arbeitsverhältnisse anbieten, ansonsten jedoch hauptsächlich nur besondere Betreuung für berufliche Qualifizierung und sonstige Hilfen für berufliche Wiedereingliederung bieten sollen. Die Finanzierung der laufenden Ausgaben soll vorwiegend durch Zahlungen der Bundesanstalt für Arbeit im Rahmen der Arbeitsförderung erfolgen, evtl. ergänzt durch diverse sonstige Zuschüsse aus öffentlichen Haushalten (bzw. von der Treuhandanstalt). ABS sollen einen mit zahlreichen Entlassungen verbundenen Strukturwandel ‚sozial verträglich‘ gestalten und durch das Angebot von ‚Brücken‘ zu neuer Beschäftigung für gekündigte Arbeitnehmer den Betrieben Entlassungen erleichtern. Ein weiterer Vorteil liegt in der Entlastung der Arbeitsämter bei der Durchführung von Arbeitsförderungsmassnahmen, insb. in ständiger Betreuung der geförderten Arbeitnehmer, sowie im Auf- und Ausbau des erforderlichen Angebots von Weiterbildungsmassnahmen und ABM-Projekten. Dabei sollen in Kooperation mit Betrieben in der jeweiligen Region sonst brachliegende betriebliche Kapazitäten (Räume,

Werkstätten, Bildungseinrichtungen) weitestgehend genutzt werden. Somit sind ABS als Übergangslösungen zur arbeitsmarktpolitischen Bewältigung regionaler Strukturkrisen zu betrachten.“ (wirtschaftslexikon24.com, 2014)

Das sich hieraus ableitende Selbstverständnis, im Rahmen der politischen Instrumentarien der Arbeitsförderung zu wirken, hat sich bis heute nicht geändert. Die Veränderungen der Gesetzgebung der vergangenen zwei Jahrzehnte führten nicht zum Wegfall dieser Gesellschaften oder Vereine. Ihre ständige Anpassungs- bzw. Wandlungsfähigkeit war für die am heutigen Markt agierenden Organisationen eine Überlebensstrategie.

## **5.1 Der Verein Arbeitsinitiative Letschin e.V.**

### **5.1.1 Gründung und Zweckbestimmung**

Ausgehend von den bisher genannten Bedingungen und strukturellen Voraussetzungen kam es 1990 zur Gründung des Vereins „Arbeitsinitiative Letschin e.V.“. Ausgangspunkt der Gründung war die Initiative engagierter Personen, im Rahmen der Umstrukturierung in der Landwirtschaft regionale Angebote für Umschulung, Bildung und neue Arbeitsplätze zu schaffen. Dies wurde zum damaligen Zeitpunkt durch externe Berater unterstützt, damit die Abwicklung der Landwirtschaftsbetriebe abgedeckt werden kann. Die Verwirklichung dieser Ziele war gerade zu Beginn der 90er Jahre, auf Grund der raschen politischen Veränderungen schwierig. Ein erstes Projekt im Bereich der Verbesserung der Umwelt- und Biotopfleger wurde initiiert. Flankierend wirkte der Verein in verschiedenen Gremien.

1992 wurde die Zusammenarbeit mit der Bildungs- und Arbeitsplatzfördergesellschaft Frankfurt (Oder)mbH zur Einrichtung zielgerichteter Fortbildung und Umschulung im ländlichen Raum, zur Grundlage der Arbeit. Der Verein fungierte hier als regionaler Ansprechpartner und Kooperationspartner für Politik und Wirtschaft und war 1993 an der ersten Einrichtung von Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen im Raum Letschin beteiligt.

1998 kündigte die Bildungs- und Arbeitsplatzfördergesellschaft an, sich aus der Region Letschin zurückzuziehen (die Gesellschaft wurde im Folgejahr abgewickelt).

Dieser Umstand brachte einige Vereinsmitglieder der Arbeitsinitiative dazu, die Ausrichtung und Ziele des Vereins neu zu strukturieren und festzulegen. So kam es zu Änderungen in der Satzung. Die Vereinsziele und der Satzungszweck wurden neu formuliert :

- - Förderung des Umwelt-, Landschafts- und Denkmalschutzes
- - Förderung von Bildung und Erziehung
- - Förderung der Heimatpflege und Heimatkunde
- - Förderung der Jugendhilfe sowie der Unterstützung hilfsbedürftiger Personen

„Der Satzungszweck wird insbesondere dadurch erfüllt, dass der Verein Einfluss auf die Erhaltung der Natur und Umwelt nimmt und die Errichtung und Erhaltung von Naturschutzgebieten sowie die Erhaltung von Denkmälern unterstützt.

In Zusammenarbeit mit den jeweiligen Ämtern werden Zielgruppen mit der Realisierung der Aufgaben entsprechend des Vereinszweckes betraut und angeleitet.

Der Verein verfolgt ausschließlich und unmittelbar gemeinnützige Zwecke.“ (Satzung AIL)

Durch die Mitgliederversammlung wurde zudem der Geschäftsführer als Vorstandsmitglied und als Besonderer Vertreter eines e.V. nach § 30 BGB bestellt. .

Dies war eine erste gravierende strukturelle strategische Veränderung der Arbeit des Vereins. Ab Januar 1999 begann die AIL mit dem Aufbau eigener notwendiger Strukturen zur Umsetzung verschiedener Projekte der Arbeitsförderung. Der Verein wurde mit diesem Zeitpunkt gleichzeitig Arbeitgeber für zwei angestellte Mitarbeiter. Bis dahin hatte der Verein ausschließlich auf ehrenamtlicher Basis gewirkt.

Somit wurde der Verein seit 1999 eigenständiger Träger verschiedener Projekte der Arbeitsförderung und direkter Partner der Agentur für Arbeit. Angebotsschwerpunkt war die Betreuung und Absicherung von ABM und Strukturanpassungsmaßnahmen nach § 249h Arbeitsförderungsgesetz. Dies umfasste die Arbeit mit arbeitslosen Jugendlichen, Erwachsenen und Menschen mit Behinderung.

In den Folgejahren wurden zahlreiche weitere Projekte zur Beschäftigung Langzeitarbeitsloser initiiert und umgesetzt. Darüber hinaus wurden unterschiedliche touristische Infrastrukturmaßnahmen entwickelt.

Ab 2003 wurde die Projektarbeit durch verschiedene grenzüberschreitende Projekte, gefördert aus den Programmen „Interreg“ und „EQUAL“, erweitert.

Neben den Maßnahmen der Arbeitsförderung (AMB, SAM, Kommunal Kombi, MAE usw.) wurden zunehmend regionale Projekte im Rahmen landespolitischer Förderungen, z.B. „Regionaler Arbeits- und Wachstumsfond Märkisch-Oderland“ oder „Regionalbudget des Landkreises Märkisch-Oderland“ entwickelt und durchgeführt.

Dabei waren vor allem die grenzübergreifenden Projekte (Deutschland – Polen) an der touristischen Entwicklung und der touristischen Infrastruktur ausgerichtet. Im Rahmen des RAW-MOL oder Regionalbudget MOL handelte es sich um zusätzliche Projekte zur Integration Arbeitsloser in den ersten Arbeitsmarkt, welche aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds des Landes Brandenburg finanziert wurden.

Die Veränderungen der HARTZ-Reform und die Änderungen des SGB II waren immer wieder Anlass strukturelle Veränderungen in der Organisation durchzusetzen. Hierzu gehörte letztlich auch die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems nach DIN EN ISO 9001 – 2008 und AZWV sowie der damit verbundenen erfolgreichen Zertifizierung 2012.

### **5.1.2 Aufgaben und Arbeitsfelder**

Der Verein ist heute regionaler Träger für Maßnahmen der Arbeitsförderung in Zusammenarbeit mit der Agentur für Arbeit und dem Jobcenter Märkisch-Oderland. Dabei ist vor allem die intensive Zusammenarbeit mit den Kommunen hervorzuheben, die in den zurückliegenden Jahren kontinuierlich weiterentwickelt und gefestigt wurde. AIL e.V. konnte sich als verlässlicher Partner zahlreicher Ämter und Gemeinden für die Betreuung und Umsetzung verschiedener Arbeitsfördermaßnahmen etablieren. Schwerpunkt der Arbeiten bildet der Umwelt- und Naturschutz sowie die örtliche Biotoppflege und die Erhaltung des kulturellen Erbes.

Neben den Angeboten der Arbeitsförderung wurden und werden auch weiterhin Projekte entwickelt, die der touristischen Infrastruktur zu gute kommen und auch die partnerschaftlichen Beziehungen zwischen Polen und Deutschland, gerade in unserer Grenzregion, weiter vertiefen.

Hauptaufgabe des Vereins bildet die Planung und Durchführung von Maßnahmen nach § 16d Arbeitsgesetzbuch II. „Erwerbsfähige Leistungsberechtigte können zur Erhaltung oder Wiedererlangung ihrer Beschäftigungsfähigkeit, die für eine Eingliederung in Arbeit erforderlich ist, in Arbeitsgelegenheiten zugewiesen werden, wenn die darin verrichteten Arbeiten zusätzlich sind, im öffentlichen Interesse liegen und wettbewerbsneutral sind.“: (vgl. § 16d, Abs. 1 SGB II)

Die Arbeitsgelegenheiten mit Mehraufwandsentschädigung werden in Abstimmung mit Kommunen und Trägern von Einrichtungen individuell abgestimmt und in verschiedenen

Einsatzfeldern angeboten, v.a. im Umwelt- und Naturschutz, der örtlichen Biotopfleger, im Wohnumfeld ferner im Bereich der touristischen Infrastruktur, in der Kultur- und Denkmalpflege sowie der zusätzlichen Seniorenbetreuung. Dies spiegeln die breite Palette der vielfältigen Tätigkeitsbereiche von AIL e.V. wieder, die wir in mehreren Amtsbereichen der Oderland-Region im Landkreis Märkisch-Oderland umsetzen. Alle Tätigkeiten in diesen Arbeitsfeldern sind entsprechend der Vorgaben des Sozialgesetzbuches II immer zusätzlich, im öffentlichen Interesse und Wettbewerbsneutral.

Darüber hinaus werden auch Maßnahmen in eigenen Einsatzfeldern durchgeführt. Schwerpunkt ist der ökologische Landbau mit dem Ziel der Unterstützung des Angebotes der Einrichtung „Brotkorb“ in Seelow. Dies ist eine regionale Niederlassung der „Tafel“ und organisiert die zusätzliche Versorgung hilfebedürftiger Menschen. Weitere in eigenständiger Verantwortung geführte kleinere Projekte im touristischen und Umweltbereich ergänzen dies.

Neben den Maßnahmen nach § 16d des SGB II sind wir Träger von Stellen im Modellprojekt „Bürgerarbeit“. „Mit dem Interessensbekundungsverfahren des Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) zur Durchführung von Modellprojekten "Bürgerarbeit" vom 19.04.2010 wurde ein mehrstufiges Verfahren geschaffen, mit dem arbeitslose erwerbsfähige Hilfebedürftige in den allgemeinen Arbeitsmarkt integriert werden sollen.“ (www.bva.bund.de, 2014)

Mit Beginn der Umsetzung der Bürgerarbeit im Landkreis Märkisch-Oderland im Jahr 2010 wurden wir vom regionalen Jobcenter als Träger ausgewählt. Unsere Verantwortung schließt sowohl die Betreuung der Teilnehmenden am Modellprojekt ein und wir fungieren bis zum Auslaufen des Modellprojektes am 31.12.2014 selbst als Einsatzstelle bei der Umsetzung des Projektes.

Seit der Einführung des Bundesfreiwilligendienstgesetzes haben wir als Verein verschiedene Einsatzmöglichkeiten im Bereich Natur- und Umweltschutz geschaffen. Darüber hinaus unterstützen wir externe Träger von Einsatzstellen bei der Durchführung, pädagogischen Begleitung und Abrechnung der Freiwilligen.

Die Entwicklung seit der Einführung des Bundesfreiwilligendienstes 2011 war aus heutiger Sicht eine besondere Herausforderung hinsichtlich der Etablierung neuer Angebote des Vereins. Hauptunterscheidungsmerkmal zu den bisherigen Tätigkeitsbereichen ist die Tatsache, dass hier nicht die Agentur für Arbeit bzw. das Jobcenter über die

Stellenbesetzung verfügt, sondern die Freiwilligkeit der Teilnehmenden und die Eigenakquise im Vordergrund steht. Die Besetzung der Einsatzstellen im Bundesfreiwilligendienst ist eine ständige Herausforderung, da auf Grund eines festgelegten bundesweiten Kontingentes eine langfristige Personalplanung notwendig ist, um die Besetzung der Stellen möglichst lückenlos zu gewährleisten. Als Besonderheit v.a. für die überwiegend Freiwilligen über 27 Jahre ist die Umsetzung der pädagogischen Begleitung entsprechend der Vorgaben des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend zu steuern und zu organisieren.

Die Grundlagen sind in der am 15. Juli 2013 in Kraft getretenen Rahmenrichtlinie für die pädagogische Begleitung im Bundesfreiwilligendienst (BFD) unter besonderer Berücksichtigung der Seminararbeit und des dabei eingesetzten pädagogischen Personals geregelt. Darin werden die Anforderungen an die pädagogische Begleitung festgelegt.

„Die pädagogische Begleitung im Bundesfreiwilligendienst umfasst:

- Die fachliche Anleitung der Bundesfreiwilligen durch geeignetes Personal der Einsatzstelle
- Die individuelle Betreuung durch qualifiziertes Personal der Einsatzstelle oder von ihr beauftragte Stellen (z.B. Träger)
- Die Seminararbeit“ (BMFSFJ, 2013)

Auf der Grundlage dieser Richtlinie haben auch wir unsere pädagogische Begleitung ausgerichtet und strukturiert. Alle Freiwilligen, die wir pädagogisch begleiten, haben einmal je Einsatzmonat einen Seminartag, der durch eigenes pädagogisches Personal abgesichert wird. Darüber hinaus erfolgt ebenso die fachliche Anleitung und individuelle Betreuung der Freiwilligen durch eigene Fachkräfte.

Neben den bisher genannten Arbeitsfeldern besteht ein weiterer Schwerpunkt von AIL e.V. in der Projektarbeit sowie verschiedenste Ausschreibungsangebote. Dies sind zum Beispiel zusätzliche Angebote zur Verbesserung der Integrationschancen Langzeitarbeitsloser oder verschiedener Projekte im touristischen Bereich. Hierbei bauen wir auf unsere guten Referenzen der vergangenen Jahre, die daraus gewachsene Erfahrung in der erfolgreichen Projektumsetzung sowie der Kooperation mit Kommunen oder anderen Partnern im deutsch-polnischen Grenzraum auf.

In Bezug auf seine Aufgaben und Arbeitsfeldern hat der Verein sich stetig entwickelt, Veränderung auf Grund wechselnder äußerer Bedingungen aber auch auf eigenes Bestrebungen hin erfolgreich absolviert. Die verschiedenen Arbeitsfelder sind die Grundlage für die Umsetzung der Ziele des Vereins und gewährleisten dessen Existenz.

Die in der Satzung verankerte Arbeit mit Zielgruppen bildet hierbei eine wichtige Bezugsgröße auch für zusätzliche Projekte.

### 5.1.3 Struktur des Vereins

Der Verein „Arbeitsinitiative Letschin e.V.“ hat eine definierte Struktur in Bezug auf sein Arbeitsumfeld und die Professionalität der Arbeit. Die Vereinsmitglieder mit dem Vereinsvorstand nehmen die Funktion eines Aufsichtsrates wahr. Der Verein wird durch die Geschäftsführung, die Mitglied des Vorstandes ist, nach außen und innen vertreten. Der Geschäftsführer gilt als ein Besonderer Vertreter des e.V. nach § 30 BGB. „Durch die Satzung kann bestimmt werden, dass neben dem Vorstand für gewisse Geschäfte besondere Vertreter zu bestellen sind. Die Vertretungsmacht eines solchen Vertreters erstreckt sich im Zweifel auf alle Rechtsgeschäfte, die der ihm zugewiesene Geschäftskreis gewöhnlich mit sich bringt.“ (BGB, § 30)

Diese besondere Form der Vereinsführung ermöglicht es, flexibel und schnell auf Umweltveränderungen zu reagieren und ermöglicht somit kurze Entscheidungswege. Die derzeitige Mitarbeiterstruktur wird in der folgenden Abbildung deutlich.

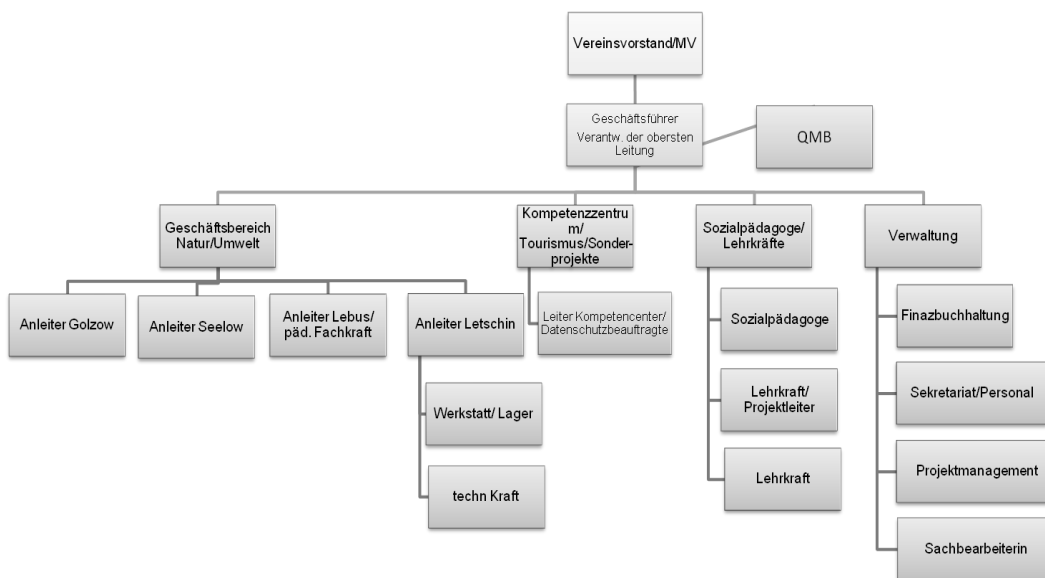


Abb. 4: Organigramm der Arbeitsinitiative Letschin e.V., Stand 02/2013

Das abgebildete Organigramm zeigt den strukturellen Aufbau des Vereins entsprechend seiner Tätigkeitsbereiche. Der Vorstand und die Mitgliederversammlung bilden hierbei, wie bereits erwähnt, eine Art Aufsichtsratsfunktion.



## 5.2 Veränderungsprozesse im Verein AIL e.V.

„Wer seine Organisation an den sich immer schneller ändernden Bedürfnissen des Marktes ausrichten will, für den ist laufende Anpassung und Wandel nicht die Ausnahme, sondern die Regel.“ (Doppler, K./Lauterburg, Ch., 2005, S. 100)

Diese Aussage der beiden Autoren ist maßgeblich für die Darstellung von Veränderungen im Verein. Die Flexibilität und die einfache Struktur des Vereins ermöglichte es bisher, verschiedene Veränderungs- bzw. Wandlungsprozesse durchzuführen. Diese Prozesse waren auf Grund veränderter Umweltbedingungen notwendig, um die Existenz des Vereins zu sichern. Gerade hierbei zeigten sich die Vorzüge des Vereins gegenüber den meisten größeren Organisationen, die doch oft unbeweglich und starr sind.

„Jedes Unternehmen befindet sich im Wirkungsfeld vieler Faktoren und Rahmenbedingungen, die seine Entwicklung beeinflussen: Kunden, Märkte, Wettbewerb, gesetzliche Regelungen, Wirtschaftslage et cetera Faktoren, die maßgeblich auf das Unternehmen einwirken und damit seinen Erfolg oder Misserfolg bestimmen, bezeichnen wir als ‚relevante Umwelten‘.“ (Doppler, K./Lauterburg, Ch., 2005, S. 102)

Genau diese Einflüsse steuern die Veränderungsprozesse und bilden die Grundlage für die Organisationsentwicklung. Die Arbeit wurde und wird aber nicht nur dadurch bestimmt, auf veränderte Bedingungen und Einflüsse zu reagieren, sondern auch immer mehr sich mit der eigenen Umwelt aktiv gestaltend auseinanderzusetzen. „Wer nicht autark oder so mächtig ist, dass er seine Umwelten nach Belieben bestimmen kann, muss sich rechtzeitig mit ihnen beschäftigen und sich im Zusammenspiel mit ihnen als großes Netzwerk betrachten. Er muss wahrnehmen, was vor sich geht, sich damit auseinandersetzen – und sich anpassen, um zu überleben.“ (Doppler, K./Lauterburg, Ch., 2005, S. 102)

Eine Vielzahl von Veränderungen der Vergangenheit beruhte auf dem Prinzip der Ausrichtung an den Bedürfnissen der relevanten Umwelten. Hierbei wurde das Unternehmen in Form einer Prozesskette orientiert. Entsprechend dieser Prozesskette sind stets der Markt und die Bedürfnisse des Kunden der Ausgangspunkt der Überlegungen. Hieraus wurden ausgehend von vorhandenen Ressourcen, die Strategien, Ziele und operative Maßnahmen abgeleitet. Auf erkannten Markt- bzw. Kundenbedürfnissen wurden geeignete Produkte und/oder Dienstleistungen entwickelt und qualitäts- und zeitgerecht am Markt beziehungsweise beim Kunden angeboten.

Dementsprechend wurde von außen nach innen gedacht und organisiert: (vgl. Doppler, K./Lauterburg, Ch., 2005, S. 103)

Entsprechend dieses Modells hat sich herausgestellt, dass immer wieder kurzfristige Bedürfnisse von Mitarbeitenden an zweiter Stelle stehen, das langfristige Interesse aller Beteiligten, die Sicherung der Existenz des Unternehmens (des Vereins) jedoch gewahrt wurde. Die bisherige Entwicklung des Vereins wird dem zufolge positiv eingeschätzt.

### **5.3 Chancen und Möglichkeiten des Change Management**

Es stellt sich nun die Frage, wie durch Change Management erreicht werden kann, dass zukünftige Veränderungsprozesse oder Organisationsentwicklungen anders als bisher, nämlich erfolgreicher, umgesetzt werden. Ebenso gilt es die Frage zu beantworten, ob Change Management notwendig für den Verein ist, um auch weiterhin erfolgreich arbeiten zu können.

Um diese Fragen zu beantworten, möchte ich die von Gerhardt und Frey aufgestellten zwölf Erfolgskriterien für Change Management als Ausgangspunkt für die folgenden Überlegungen nutzen.

Change Management oder Veränderungsmanagement ermöglicht die Veränderungen strategisch und zielgerichtet sowie klar strukturiert zu bewältigen. Viele bisherige Entwicklungen waren eine Reaktion auf veränderte Ansprüche der Kunden oder des Marktes. Jedoch zeigt sich, dass diese Veränderungen zwar bisher erfolgreich umgesetzt wurden, aber weitere und radikalere Veränderungen notwendig werden, um auch ferner am Markt agieren zu können.

Ein bedeutender Einschnitt in bisherige Schwerpunktbereiche der Vereinsarbeit, die Arbeit mit Langzeitarbeitslosen in der Arbeitsförderung nach § 16d SGB II, wurde durch das „Gesetz zur Verbesserung der Eingliederungschancen“ mit Wirkung zum 01.04.2012 deutlich erkennbar. Im Zuge der sogenannten „Instrumentenreform“ erfolgte eine drastische Reduzierung der finanziellen Mittel für die Durchführung dieser Maßnahmen im Eingliederungstitel und eine Reduzierung der förderfähigen Angebote für Leistungsbeziehende nach SGB II.

Es zeigt sich, dass andere Arbeitsfelder erschlossen bzw. neue Strukturen geschaffen werden müssen, um die Marktfähigkeit des Vereins weiterhin zu sichern. Hierfür wurde bereits auf Geschäftsführerebene daraufhin gearbeitet, diesen neuen Anforderungen

gerecht zu werden. Dieser schnelle Wandel verlief jedoch ohne sich bewusst mit den Veränderungsprozessen vertraut zu machen. Change Management bietet hierfür einen sehr guten Rahmen zur weiteren Verbesserung und erfolgreichen Umsetzung von Veränderungsprozessen. Ein sehr wichtiger Faktor für Change Management ist aus meiner Sicht die unbedingte Einbeziehung der Mitarbeitenden. Das hier liegende Potential für die schnelle und erfolgreiche Umsetzung dieser Prozesse kann noch effektiver gestaltet und somit auch besser gemanagt werden.

Anhand der zwölf Erfolgsfaktoren nach Gerhardt und Frey ergibt sich auch die Zuordnung dieser Erfolgsfaktoren zu bestimmten Ebenen der Prozessdurchführung. So wurde hier festgestellt, dass in der Phase „Planung/Konzept und Analyse“ die folgenden Erfolgsfaktoren angegliedert sind:

1. Umfassende Symptombeschreibung & Diagnose der Ist-Situation
2. Vision/Ziele definieren
3. Gemeinsames Problembewusstsein

Im Übergang von Phase 1 des Veränderungsprozesses zu Phase 2, der Implementierung der Veränderung, sind die Erfolgsfaktoren:

4. Führungskoalition & Treiber
5. Kommunikation
6. Zeitmanagement
7. Projektorganisation & Verantwortlichkeiten

angegliedert.

Dem Übergang von Phase zwei zu Phase drei, Endbetrachtung & Stabilisierung, werden die Erfolgsfaktoren:

8. Hilfe zur Selbsthilfe/Qualifikation/Ressourcen
9. Schnelle Erfolge/Motivation
10. Flexibilität im Prozess
11. Monitoring/Controlling des Prozesses

zugeordnet.

Der Phase drei wird abschließend noch der Erfolgsfaktor:

## 12. Verankerung der Veränderung

Zugeschrieben: (vgl. Gerhardt/Frey, 2006)

Gleichzeitig ist wichtig, dass diese Faktoren nicht starr und immer in der gleichen Reihenfolge oder in der jeweiligen Phase des Veränderungsprozesses auftreten, sondern vielmehr dass sie in den einzelnen Phasen schwerpunktmäßig anzutreffen sind.

Change Management bietet somit eine Möglichkeit der besseren Gestaltung von Umgestaltungsprozessen und kann als Checkliste für die Einhaltung messbarer Ergebnisse auf dem Weg innerhalb eines Veränderungsprozesses betrachtet werden. Gerade kleinere Organisationen erhalten hierdurch die Möglichkeit, Veränderungsprozesse effektiver und erfolgreicher zu gestalten. Change Management ermöglicht es die Veränderungsphasen richtig zu beurteilen und zu steuern. Gerade bei den Betroffenen gibt es sehr verschiedene Verhaltensweisen, die sich unterschiedlich auf Veränderungsprozesse auswirken. Der Führung kommt hier die entscheidende Rolle zu, um dies entsprechend zu managen und erfolgreich umzusetzen ist Change Management das geeignete Instrument.

### 5.4. Veränderungsfähigkeit und –bereitschaft

Wo stehen wir und wo wollen wir hin? Diese Frage steht am Anfang eines jeden Veränderungsprozesses. Jedoch entstehen gerade bei radikalen Veränderungen auch die „Beharrungskräfte und diese sind meist sehr stark. Denn Veränderungen provozieren Verunsicherung und Ängste bei den Mitarbeitern.

Folgende Faktoren führen im Allgemeinen zu starkem Widerstand:

- radikale und durchgreifende Veränderungen;
- unerwartete und plötzliche Veränderungen;
- Veränderungen mit potenziell negativen Konsequenzen für beteiligte Personen;
- Veränderungen, wenn ein starkes Vertrauen in die gegenwärtige Lage herrscht;
- Veränderungen, bei denen das Ziel diffus ist;
- Veränderungen in Organisationen, die negative Erfahrungen damit gemacht haben“ (business-wissen.de, 2014).

Die Vielfältigkeit der Veränderungen birgt immer Risiken:

- Wird der Veränderungsbedarf akzeptiert und verstanden?

- Sind die Mitarbeiter bereit diese Veränderungen mit zu gestalten?
- Bewältigen sie die neuen Aufgaben und Umstellungen auch erfolgreich?

Um dieses Risiko zu verringern, wird beim Change Management schrittweise vorgegangen und Erfolgsfaktoren werden als Messgrößen eines strukturierten Veränderungsmanagements angewandt.

Die Veränderungsfähigkeit und –bereitschaft muss in jedem Fall vorhanden sein und dies nicht nur bei den Führungskräften, sondern bei allen Mitarbeitenden. Hemmnisse und Blockaden, die diese Vorwärtsgewandtheit bremsen oder gar zum Stillstand führen, treten immer wieder auf. „Diese Rückwärtsgewandtheit wird gern schöngeredet, indem man auf den angeblich unschätzbaren Wert langjähriger Erfahrungen aufmerksam macht.“ (Doppler, K./Lauterburg, Ch., 2005, S. 109)

Erfahrungheit kann der Blick für neue Erkenntnisse verstellen. Erfahrungen, die unter Rahmenbedingungen gemacht wurden, die sich inzwischen grundlegend verändert haben, können in ihrer Anwendung wertlos sein.

Bei Arbeitsabläufen geht es in erster Linie eben nicht um Zuständigkeiten, sondern vielmehr darum, Probleme zu erkennen und Lösungen zu finden. Dieses Denken ist nicht überall zu finden und sicher auch in unserem Verein nicht allgegenwärtig.

Auch in der AIL muss weiterhin „am“ System gearbeitet werden, statt nur „im“ System. Dies gilt für alle Bereiche der Arbeit und nicht nur für die Geschäftsführung. Auch für die AIL gilt: „Wer eine Organisation anstrebt, die ausreichend rasch und flexibel auf turbulente Entwicklungen im Markt zu reagieren vermag, steht als Manager vor der Herausforderung, seine bislang hierarchisch geführte Organisation in die teamorientierte Selbststeuerung überzuleiten. Dazu muss er zuallererst darauf verzichten, die Führung immer selbst wahrzunehmen, alle auftretenden Defizite selbst zu kompensieren und letztlich selbst für alles gerade zustehen – das heißt: im System zu arbeiten.“ (Doppler, K./Lauterburg, Ch., 2005, S. 111)

Sicher sind diese hohen Ansprüche, gerade im Bezug auf Veränderungen ein wichtiger Punkt, um auch weiterhin langfristig zu bestehen. Wir haben zwar keinen Manager, aber einen Geschäftsführer und seine Arbeit ist hier durchaus mit der eines Managers in privatwirtschaftlich orientierten Unternehmen vergleichbar. „Seine Rolle ist vielmehr die eines ‚Systemarchitekten‘ und Prüfers, der das System regelmäßig inspiziert, seine

Gesetzmäßigkeiten erforscht, seine Fehleranfälligkeiten, seine Stärken und Schwächen, seinen Entwicklungsstand und seine Potenziale erkennt. Seine vordringliche Aufgabe: das Auftreten von Fehlern auf Schwächen des Systems hin zu analysieren und durch Verbesserungen am System auf Dauer Abhilfe zu schaffen.“ (Doppler, K./Lauterburg, Ch., 2005, S. 112)

Diese Kontrollfunktion finden wir ebenso im Qualitätsmanagement, insbesondere in der Managementbewertung, die es ermöglichen soll, ständige Verbesserung zu bewirken.

Der Verein AIL steht vor großen Herausforderung. Wir stehen noch am Anfang, um die Prinzipien des Arbeitens am System zu erreichen. Dies gefährdet nicht unsere Veränderungsfähigkeit, sondern verbessert sie und ist selbst ein bedeutender Veränderungsprozess.

Derzeit legt der Geschäftsführer bei Gefahr oder Engpässen selbst Hand an. Das dies nicht immer von Vorteil ist, wird von Doppler/Lauterburg klar herausgestellt.

„Die Dinge selbst in die Hand zu nehmen ist immer gut für das eigene Seelenleben: Man kann, für alle sichtbar, etwas leisten – zeigen, wozu man fähig ist. Aber derartige Überbrückungsleistungen verschleiern die Systemfehler. Sie verhindern ihre Früherkennung – und letztlich ihre Behebung.“ (Doppler, K./Lauterburg, Ch., 2005, S. 112)

Die Bereitschaft zur Veränderung bei den Mitarbeitenden ist wie in allen anderen Organisationen sehr unterschiedlich ausgeprägt. Die bereits erwähnten emotionalen Faktoren spielen eine besondere Bedeutung und müssen entsprechend beachtet werden. Veränderungen bringen in vielen Fällen auch im AIL Widerstand hervor. Dies ist im Arbeitsleben ein alltägliches Phänomen und in Entwicklungsprozessen eine normale Begleiterscheinung. „Es gibt in der Praxis kein Lernen und keine Veränderung ohne Widerstand. Widerstand zwingt jedoch, wann und wo immer er auftritt, zu Denkpausen, zu klärenden Gesprächen, mal hier und mal da sogar zu einer Kurskorrektur.“ (Doppler, K./Lauterburg, Ch., 2005, S. 324) Das rechtzeitige Erkennen des Widerstandes ist von enormer Wichtigkeit genauso wie die angemessene Reaktion darauf.

Was ist Widerstand eigentlich? Hierfür gilt die folgende Definition:

„Von Widerstand kann immer dann gesprochen werden, wenn vorgesehene Entscheidungen oder getroffene Maßnahmen, die auch bei sorgfältiger Prüfung als sinnvoll, ‚logisch‘ oder sogar dringend notwendig erscheinen, aus zunächst nicht ersichtlichen Gründen bei einzelnen Individuen, bei einzelnen Gruppen oder bei der ganzen

Belegschaft auf diffuse Ablehnung stoßen, nicht unmittelbar nachvollziehbare Bedenken erzeugen oder durch passives Verhalten unterlaufen werden.“

(Doppler, K./Lauterburg, Ch., 2005, S. 324)

In den meisten Fällen sind die Ursachen für Widerstände durchaus naheliegend.

Vereinfacht gibt es drei Ursachen:

„1. Der oder die Betroffenen haben die Ziele, die Hintergründe oder die Motive einer Maßnahme *nicht verstanden*.

2. Die Betroffenen haben verstanden, worum es geht, aber sie **glauben nicht**, was man ihnen sagt.

3. Die Betroffenen haben verstanden, und sie glauben auch, was gesagt wird, aber sie wollen oder können nicht mitgehen, weil sie sich von den vorgesehenen Maßnahmen keine positiven Konsequenzen versprechen.“ (Doppler, K./Lauterburg, Ch., 2005, S. 325)

Bei diesen drei Ursachen ist der dritte Punkt der, der am häufigsten in Erscheinung tritt und dem am schwierigsten zu begegnen ist. Denn es erfordert viel Geduld und Überzeugungskraft, negative Erwartungen durch zusätzliche Erklärungen oder gute Argumente aus der Welt zu schaffen.

Hierbei spielen die Emotionen der beteiligten Personen eine entscheidende Rolle.

Gefühle erschweren die Verständigung.

Auch bei AIL ist der Widerstand allgegenwärtig, dies war beispielsweise bei der Einführung es Qualitätsmanagementsystems (QMS) zu erkennen. Im Prozess der Umsetzung der Anforderungen des QMS an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeigte sich anfangs ein deutlicher Widerstand der sich in Ablehnung und vielen Gegenargumenten zu bestimmten Maßnahmen äußerte. Durch viele zusätzliche Gespräche konnten eine Vielzahl dieser Argumente entkräftet werden und nach der erfolgreichen Implementierung des QMS zeigte sich eine deutliche Akzeptanz für die notwendigen Maßnahmen.

Aus dieser und ähnlicher Erfahrung bin ich der Überzeugung, dass die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden gegeben ist und das im Rahmen des Change Managements die weiteren Veränderungen erfolgreich umgesetzt werden.

## 6. Veränderung zu sozialbetrieblichen Strukturen

### 6.1 Voraussetzungen

Die Entwicklung der vergangenen Jahre zeigte deutlich die Notwendigkeit über neue Strukturen der Arbeit des Vereins nachzudenken.

„Während in den Jahren 2009 und 2010 die Haushaltsmittel des Bundes für Leistungen zur Eingliederung in den Arbeitsmarkt nach dem SGB II sogar konjunkturbedingt verstärkt wurden, fand ab dem Jahr 2011 eine Kehrtwende in der Bundesfinanzierung statt. Mit dem Sparpaket der Bundesregierung wurde der Etat von 2010 auf 2011 um 1,54 Mrd. Euro und von 2011 auf 2012 um weitere 0,88 Mrd. Euro reduziert. Verglichen mit 2010 stehen in diesem Jahr 39 Prozent weniger Mittel für die Eingliederung nach SGB II zur Verfügung.“ (BRANDaktuell 2/2012, Seite 9)

Es stellte sich im Verein die Frage, wie wir auf diese grundlegenden Veränderungen reagieren sollten. Weiter Überlegungen basierten darauf, wie sich der Verein auf Grundlage der bisherigen Erfahrungen und Strukturen weiter entwickeln kann. Die bisherige Arbeit mit Zielgruppen, so wie in der Vereinssatzung verankert, soll zukünftig nicht mehr ausschließlich auf der Grundlage von Förderinstrumenten und Projektförderung durchgeführt werden. Es werden sozialbetriebliche Strukturen entwickelt, die die bisherige Arbeit ergänzen.

Ein möglicher Weg zu neuen Geschäftsmodellen ist die Schaffung eines Sozialunternehmens mit dem Ziel, arbeitslose Menschen zu beschäftigen. Was jedoch ist ein Sozialunternehmen?

*„Als Sozialunternehmen wird ... jede Organisation bezeichnet, deren primäres Ziel die effiziente Bereitstellung sozialer Dienstleistungen mit Hilfe innovativer Angebots- und Lösungsstrategien ist und die sich dabei unternehmerischer Ansätze bedient.“ (Vollmann, M, 2008)*

Eine weitere sehr aufschlussreiche Definition für soziale Unternehmen habe ich im Zuge meiner Recherchen gefunden, die auch für meine weitere Betrachtung als Grundlage dienen wird.

„1) Soziale Unternehmen versuchen, spezifische soziale Ziele durch ökonomische Betätigung zu realisieren.

2) Es sind »not-for-profit« - Organisationen in dem Sinne, dass alle erwirtschafteten Überschüsse entweder in ökonomische Aktivitäten des



Unternehmens investiert oder in anderer Weise so genutzt werden, dass sie den gesetzten sozialen Zielen des Unternehmens dienen.

3) Ihre Strukturen sind so angelegt, dass das gesamte Vermögen und der akkumulierte Reichtum des Unternehmens nicht Privatpersonen gehören, sondern dass sie treuhänderisch zum Wohl derjenigen Personen oder Gebiete verwaltet werden, welche als Nutznießer der sozialen Unternehmen bestimmt worden sind.

4) Ihre Organisationsstrukturen zielen auf gleiche Rechte für alle und ermutigen alle Beteiligten, auf kooperativer Basis zu arbeiten. Ein weiteres Kennzeichen des Sektors der sozialen Unternehmen ist, dass er die wechselseitige Kooperation zwischen sozialen Unternehmen und anderen Organisationen der sozialen und lokalen Ökonomie fördert“

(Technologie-Netzwerk Berlin e.V., 2014)

Diese Definition bietet somit auch für ein Unternehmen mit dem Ziel der Beschäftigung arbeitsloser Menschen (Benachteiligter) offene Handlungsspielräume.

Die Rechtsform für Sozialunternehmen ist nicht vorgegeben. Die Erzielung von Überschüssen aus der zu leistenden Arbeit ist generell möglich. Hieraus abgeleitet verfügt die AIL e.V über die grundlegenden Voraussetzungen zur Schaffung eines Sozialunternehmens. Dies bedeutet, dass ein Sozialunternehmen nach wirtschaftlichen Aspekten arbeitet und die Gewinne für die Durchführung seiner Ziele einsetzt. Im Bezug zur AIL e.V. würde dies bedeuten, erwirtschaftete Erträge aus der Beschäftigung vormals arbeitsloser Menschen auch wieder hierfür zu verwenden.

Dies stellt allgemein betrachtet, keine Änderung zu unserer jetzigen Tätigkeit dar erweitert jedoch die Einnahmemöglichkeiten zusätzlich zu öffentlich geförderten Maßnahmen der Arbeitsförderung und allgemeiner Projektförderung.

Im Gegensatz dazu, werden durch das Sozialunternehmen Mittel im Rahmen der marktorientierten Dienstleistungsangebote erwirtschaftet. Dies schließt eine mögliche Mischfinanzierung keinesfalls aus, so dass auch weiterhin die derzeitigen Kernprozesse unserer Arbeit mit einbezogen werden können. Die Einhaltung der Voraussetzungen im Bezug auf die Arbeitsförderung werden auch weiterhin durch die AIL e.V. von Bestand sein. Dabei ist zu beachten, dass die Ziele der Arbeitsförderung an gesetzlichen Vorgaben ausgerichtet sind:

## „§ 1 SGB III Ziele der Arbeitsförderung

(1) Die Arbeitsförderung soll dem Entstehen von Arbeitslosigkeit entgegenwirken, die Dauer der Arbeitslosigkeit verkürzen und den Ausgleich von Angebot und Nachfrage auf dem Ausbildungs- und Arbeitsmarkt unterstützen. Dabei ist insbesondere durch die Verbesserung der individuellen Beschäftigungsfähigkeit, Langzeitarbeitslosigkeit zu vermeiden. Die Gleichstellung von Frauen und Männern ist als durchgängiges Prinzip der Arbeitsförderung zu verfolgen. Die Arbeitsförderung soll dazu beitragen, dass ein hoher Beschäftigungsstand erreicht und die Beschäftigungsstruktur ständig verbessert wird. Sie ist so auszurichten, dass sie der beschäftigungspolitischen Zielsetzung der Sozial-, Wirtschafts- und Finanzpolitik der Bundesregierung entspricht.“

(vgl. § 1, Abs. 1. S. 107 SGB III)

Die Umsetzung auf Grundlage des § 16d SGB II bedarf sowohl organisatorischen als auch finanztechnischen Aufwand, um die Nachweisführung entsprechend § 16d SGB II zu bedienen. Die Arbeit mit dem Menschen rückt dabei immer weiter in den Hintergrund. Ein Anleiterschlüssel von 1 zu 25 bedingt bei unserer regionalen und weitläufigen Struktur, dass die direkte und zielgerichtete Arbeit mit den Hilfebedürftigen durch administrative Aufgaben reduziert werden muss. Dies ist auch der Tatsache geschuldet, dass die Teilnehmenden in den Arbeitsgelegenheiten mit Mehraufwandsentschädigung in der Regel mit 20 Stunden je Woche zugewiesen wurden.

Dies bedeutet, dass bei einem Einsatz an fünf Tagen in der Woche täglich vier Stunden Anwesenheitszeit gegeben sind. In einer so dünn besiedelten Region wie der unseren bedarf dies einer zusätzlichen Koordinierung der fachlichen Anleiter, um eine zuverlässige Anleitung in den jeweiligen Einsatzstellen zu gewährleisten. Ein hoher Fahraufwand und ständiger Zeitdruck bestimmen diese Arbeit und aus diesem Grund wird es immer schwieriger, die Arbeit mit und für den Menschen daran auszurichten. Dies erschwert es uns unserem Anspruch auf qualitativ Sorgfältige und zielorientierte Arbeit mit den Zielgruppen objektiv zu gestalten. Auch die Kürzungen der finanziellen Vergütung für diese Arbeit (fachliche Betreuung) verstärkt dies und eine effektivere Arbeit ist nur noch bei Sondermaßnahmen möglich, da hier der Zuschuss an den Projektträger höher ausfällt als bei „normalen“ AGH-MAE.

Auch die Wirtschaftlichkeit stellt bei der Erfüllung der Aufgaben und Kernprozesse einen wichtigen Aspekt dar, der nicht vernachlässigt werden kann. Dies ist der Projektförderung bzw. Maßnahmeförderung geschuldet, die eine Arbeitsplanung nur begrenzt und eben auch nur Projekt bezogen oder Maßnahme abhängig zulässt. Eine deutlich bessere Lösung wäre eine Sockelfinanzierung, die Planungssicherheit gibt und perspektivisch

ausgerichtet wäre. Diese Form wäre auch im gegebenen Fall der Finanzierung eines Sozialunternehmens ein erstrebenswerter Anteil der Gesamtfinanzierung.

Von den o.g. Überlegungen ausgehend, zeigt sich eine notwendige Verbindung zur „Lokalen Sozialen Ökonomie“, welche in der Vielfalt der Beschreibungen und Interpretationen zusammengefasst als „Soziale Bewegungen mit sozialunternehmerischem Engagement“ (Technologie-Netzwerk Berlin e.V, 2009) bezeichnet werden kann.

Die lokale soziale Ökonomie hat sehr oft ihren Ursprung in Konflikten oder Krisen. „Die gegenwärtige Krise in der Weltökonomie und insbesondere der Zusammenbruch der Finanzmärkte ruft uns schmerzlich in Erinnerung, dass der soziale Zusammenhalt – im Norden wie im Süden – ernsthaft gefährdet ist. Durch tiefgreifende systemische Krisen, in den Systemen der *Arbeit*, der *Ökonomie* und den *Gemeinwesen*.“ (Technologie-Netzwerk Berlin e.V, 2009)

Deshalb scheint es notwendig und unabdingbar, sich dem Prozess zu stellen. Jedoch gibt es auch Zweifel daran, ob ein derartiger Umgestaltungsprozess gelingen kann. Zum einen sind dies die wirtschaftlichen Aspekte der Tragfähigkeit eines Sozialunternehmens mit der Ausrichtung auf Beschäftigung für Arbeitslose. Zum anderen die Frage nach der Umsetzung im Unternehmen selbst. Der Veränderungsprozess als Ganzes bedarf eines gezielten und strukturierten Change Management.

### **6.1.1 Schaffung eines sozialen Arbeitsmarktes**

„Ein Sozialer Arbeitsmarkt schafft Chancen und überwindet soziale Isolation. Sein Ziel ist es, Arbeit statt Arbeitslosigkeit zu finanzieren“ (BAGFW, Stadler, W., 2013)

Dieses Ziel gilt es durch die angestrebten Veränderungen zu erreichen dabei ist von Bedeutung, dass bereits immer wieder die Idee der Schaffung eines sozialen Arbeitsmarktes politisch angeregt wurde, jedoch letztendlich von den Entscheidungsträgern abgelehnt bzw. zurückgestellt wurde. Für die AIL ist dieser Weg ein Weg in eine neue Zukunft mit der Ausrichtung an den bisherigen satzungsmäßigen Zielen und der Schaffung neuer Arbeitsplätze und dem weiteren fortsetzen der bisherigen Arbeit in Ergänzung neuer Strukturen und wirtschaftlichem handeln.

Was den möglichen sozialen Arbeitsmarkt auszeichnet wird durch die BAGFW folgendermaßen beschrieben:

„Grundlegende Idee des Sozialen Arbeitsmarktes ist es, Einfacharbeitsplätze für arbeitsmarktferne Personen bei unterschiedlichen Arbeitgebern zu erschließen. Arbeitgeber erhalten einen Lohnkostenzuschuss als längerfristigen finanziellen Ausgleich für die eingeschränkte Leistungsfähigkeit dieser Personen. Die Beschäftigungen werden mit individueller Begleitung (etwa sozialpädagogischer Begleitung, Qualifizierung) unterstützt. Arbeit im Sozialen Arbeitsmarkt beruht auf der Normalität der Erwerbsarbeit in sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnissen. Langzeitarbeitslosen soll es nach unserer Überzeugung freistehen, das Teilhabeangebot des Sozialen Arbeitsmarktes für sich zu nutzen oder nicht (Freiwilligkeit). (BAGFW, 2013, S. 5)

Bisher gesellschaftlich ausgegrenzte langzeitarbeitslose Menschen erhalten eine neue Lebensperspektive. Durch die „Erwerbsintegration“ wird soziale Teilhabe errungen und ein Erwerbseinkommen kann die Hilfebedürftigkeit beenden. „Mit der Einbindung ins Arbeitsleben vervielfältigen sich soziale Kontakte und die soziale Isolation schwindet. Mit der Erfahrung, für sich selbst und für andere sorgen zu können (z. B. die Miete selbst zahlen und mehr Freizeitaktivitäten mit den eigenen Kindern unternehmen können) wachsen Selbstsicherheit und Selbstachtung.“ (BAGFW, 2013, S. 6)

Die Gesamtgesellschaft profitiert hiervon ebenfalls, wenn negative Folgeerscheinungen von Langzeitarbeitslosigkeit (z.B. gestiegene Bildungsausgaben, soziale Ausgrenzung, wachsende Gesundheitskosten) eingedämmt und der soziale Zusammenhalt gestärkt wird.

Das politische Ziel der Vollbeschäftigung in Deutschland bleibt als solches aus heutiger Sicht langfristig nicht erreichbar. Trotz steigender Konjunktur und verbesserten Aussichten auf dem Arbeitsmarkt gibt es Deutschlandweit eine verfestigte Langzeitarbeitslosigkeit. Die Betroffenen werden auf Grund ihrer vielfältigen Hemmnisse (z.B. Alter, Gesundheit, schlechte Bildung, Dauer der Arbeitslosigkeit) den Übergang in den allgemeinen Arbeitsmarkt langfristig ohne Förderung und zusätzliche Betreuung nicht schaffen oder nie schaffen.

Auf der Grundlage der Arbeitsmarktzahlen 2011 und einer Untersuchung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) lässt sich darstellen wie viele Menschen Deutschlandweit auf Grund ihrer Hemmnisse von einer Integration in den ersten Arbeitsmarkt weit entfernt sind.

Anzahl der Risiken	Anzahl der Personen (gerundet)	% der Leistungsbezieher/-innen	Vermittlungswahrscheinlichkeit in % (gerundet)
0	370.000	24	24
1	1.000.000	22	12
2	1.300.000	28	6
3	970.000	21	4
4	550.000	12	2
5	280.000	6	1
6 - 8	140.000	3	0

Abb. 5: Anzahl der Hemmnisse Langzeitarbeitsloser (Eigene Berechnungen auf der Grundlage der Arbeitsmarktdaten 2011 und einer Untersuchung des IAB (IAB Discussion Paper, 2/2011)).

Für viele kann durch Angebote der Kinderbetreuung, durch Sprachförderung oder Qualifizierung die Heranführung an den Arbeitsmarkt erreicht werden. „Es gibt etwa 200.000 – 400.000 Personen (je nach Definition), die auf die besonderen Angebote eines Sozialen Arbeitsmarktes angewiesen sind, mit denen sie trotz aller Schwierigkeiten einen Zugang zur Erwerbsarbeit erhalten.“

(BAGFW, 2013, S. 4)

Dabei basiert die Finanzierung eines möglichen sozialen Arbeitsmarktes auf verschiedenen Modellen.

In der eigenen gegenwärtigen Diskussion wird auf Grundlage der für uns möglichen Bedingungen und gesetzlichen Grundlagen ein Modell angestrebt, dass auf Basis einer Förderung von Arbeitsverhältnissen entsprechend es § 16e SGB II Arbeitsplätze im niedrigschwelligen Bereich (kommunale und haushaltsnahe Dienstleistungen und ökologischer Gartenbau) geschaffen werden können. Dies soll zu Beginn dazu führen Langzeitarbeitslosen die Möglichkeit zu geben durch marktnahe Tätigkeiten die Integrationschancen in den ersten Arbeitsmarkt zu ermöglichen bzw. deren Chancen zu verbessern. Dies ermöglicht es auch weiterführend eigenständige Beschäftigungsstrukturen zu entwickeln, die durch Erlöse finanziert werden. Jedoch schätzen wir derzeit ein ,dass langfristig eine Änderung des SGB II notwendig ist um die Beschäftigung benachteiligter und arbeitsmarktferner Personen zu ermöglichen und durch zusätzliche Betreuung (fachlich und sozialpädagogisch) deren Integrationschancen in den ersten Arbeitsmarkt zu reduzieren und den Übergang zu ermöglichen. Jedoch wird es immer einen Teil an Personen geben, die durch eine langfristige Förderung nur im sozialen Arbeitsmarkt eine Chance auf ein selbstbestimmtes Leben haben. Ein Leben

welches sie durch die Vergütung ihrer geleisteten Arbeit selbst finanzieren. Dies alles ist verbunden mit sozialer Integration durch ein selbstbestimmtes Leben.

### 6.1.2 Sozialer Arbeitsmarkt in der Praxis

Als ein Beispiel hierfür möchte ich den Verein „Fensterplatz – Initiative für Arbeitsuchende“ aus Graz in Österreich nennen und kurz vorstellen. Hier wurde die Marke „heidenspass“ entwickelt. „heidenspass“ ist ein Projekt für junge Menschen. Die betroffenen Zielgruppen sind arbeitsmarkferne Jugendliche und junge Erwachsenen zwischen 15 und 25 Jahren. In der Zielgruppe haben 30% bis 50% einen Migrationshintergrund. Im Rahmen der Beschäftigung erwerben Sie sehr viele Kompetenzen durch ihre Arbeit im handwerklichen Bereich. Diese Qualifikationen erlangen sie nonformal und fast automatisch im täglichen Tun. Die Hintergründe sind sehr unterschiedlich, die Gruppe ist nicht homogen. Es werden junge Erwachsene mit Suchtproblematik angesprochen, genauso wie Jugendliche, die z.B. nach einem Schulabbruch in Orientierungslosigkeit befindlich sind. „Heidenspass“ ist ein kleines flexibles Projekt mit dem Anliegen für Menschen mit spezieller Problematik Angebote zu schaffen.

Das Prinzip von „heidenspass“ ist sehr einfach gehalten und wird in der Selbstdarstellung wie folgt beschrieben:

**„Niederschwelliger Zugang:** heidenspass xt arbeitet ohne institutionelle Zuweisung, **wir erreichen die Zielgruppe direkt.** Über Mundpropaganda in der Peergroup verbreitet sich unser Angebot. Der Arbeitsbeginn ist schnell und unbürokratisch, ein Minimum an Daten wird erfasst, die Wartezeiten sind möglichst kurz. Wer da ist, ist da und wir finden eine Aufgabe für die Person. Wenn ein Jugendlicher einmal den Entschluss gefasst hat herzukommen, soll er schnell Ergebnisse sehen. Sozialarbeit ist ein freiwilliges Zusatzangebot.

**Individuelles Eingehen auf die KlientInnen:** 40 Stunden Arbeit / Woche, das ist nicht für jede(n) machbar. Die individuelle Leistungsfähigkeit ist sehr unterschiedlich, für Jugendliche in Krisensituation ist die Situation nochmal komplizierter. Wir versuchen möglichst individuell auf unsere KlientInnen einzugehen. Oft reicht es, die Rahmenbedingungen ein wenig zu verändern und die Teilhabe wird auch für benachteiligte Menschen möglich. Diese Lösungen finden und praktizieren wir, zum Wohle unserer KlientInnen.

**Nahe an der Realität:** heidenspass ist eine soziale Einrichtung, die nahe an der Realität

arbeitet. Die Förderung der Marke heidenspass fördert die Identifikation der Jugendlichen mit ihrer Arbeit. Die Produktideen sind jugendaffin. Der Stundenlohn für die Jugendlichen beträgt € 6 und ist auch an die realen Bedingungen in der Wirtschaft angelehnt.

**Keine fixe Maßnahmendauer im niederschweligen Bereich:** Die Erfahrung hat uns gelehrt, dass eingeschränkte Verweildauern für unsere Zielgruppe keinen Sinn machen. Oft brauchen gerade Jugendliche nur ein „durchtauchen“ durch schwierige Jahre, heidenspass fungiert als Stützpfiler in einer orientierungslosen Phase. Oft geht es auch nur um einige Wochen Überbrückung bis zur Lehrstelle, zum Therapieplatz u.s.w.“ (heidenspass, 2013)

Neben den quantitativen Zielen, Schaffung von 100 Arbeitsplätzen, 50/50 Geschlechterverhältnis und der direkten Vermittlung in Ausbildung oder Arbeit haben die qualitativen Ziele sehr große Bedeutung.

#### **„qualitative Ziele**

- Stabilisierung der Personen und finanzielle Erstversorgung
- Ganzheitliche Stabilisierung (Wohnsituation/gesundheitl. Situation/finanz. Situation)
- Angebote für spezielle Zielgruppen schaffen (muslimische Mädchen)
- Netzwerke mit Schulen und Jugendwohlfahrt aufbauen, Betreuungslücken schließen
- Netzwerke mit Ausbildungsträgern aufbauen (Weitervermittlung)
- weitere Etablierung als Kompetenzstelle für Jugendliche und junge Erwachsene in Krisensituationen
- Erarbeitung eines Social Franchising Konzeptes für heidenspass um einen Wissenstransfer über die Region hinaus zu ermöglichen.
- Erarbeitung einer Zertifizierung, die KlientInnen sollen die Möglichkeit haben, das Erlernte auch bestätigt zu bekommen.“ (heidenspass, 2013)

Das Beispiel „heidenspass“ zeigt, dass gerade die Verbindung von Betreuungsarbeit auf Grund von verschiedenen Problemlagen und wirtschaftsnaher Beschäftigung kein Hindernis für eine Integration und einen Übergang in Ausbildung bzw. den ersten Arbeitsmarkt darstellt, sondern vielmehr dies erleichtert und unterstützt. Die Jugendlichen arbeiten in unterschiedlichen Arbeitsbereichen. Dies sind die Entwicklungswerkstatt „recycled by heidenspass“, das Möbeldesign und Kochen und Ernährung. Die Beschäftigung wird durch zusätzliche individuelle Betreuung unterstützt. Die Beschäftigung erfolgt auf geringfügiger Basis. Die Produktentwicklung wird im Laufe des Projektes weitergeführt und die Jugendlichen haben die Möglichkeit, in allen

Arbeitsbereichen tätig zu werden. Es entstehen neu marktfähige Produkte, die zu Eigenerlösen führen und somit dem Projekt zu Gute kommen.

Dieses Beispiel soll belegen, dass eine Herangehensweise in die Arbeit mit erwerbslosen Menschen, die sinnstiftende Arbeit mit Marktnähe verhilft die Integrationschancen erweitert als das gegenwärtig die Arbeitsförderung unter den Bedingungen „wettbewerbsneutral, zusätzlich und im öffentlichen Interesse liegend“ vermag. Dies alles wird getragen und unterstützt von der Politik in Österreich, die den Trägern sozialer Arbeit zusätzliche finanzielle Mittel für die Arbeit mit den Zielgruppen zur Verfügung stellen.

Nicht nur im europäischen Ausland gibt es derlei erfolgreiche Ansätze. Auch in Deutschland gibt es Modellprojekte, die diesen Weg eingeschlagen haben und demonstrieren, wie die Arbeit, mit langzeitarbeitslosen Menschen, auf der Grundlage des Wegfalls der o.g. Kriterien Zusätzlichkeit, öffentliches Interesse und Wettbewerbsneutralität gestaltet werden kann.

Das Land Baden-Württemberg fördert die modellhafte Entwicklung eines sozialen Arbeitsmarktes. Das Land fördert für Langzeitarbeitslose mit mehrfachen Vermittlungshemmnissen eine sozialpädagogisch begleitete, sozialversicherungspflichtige Beschäftigung. Baden-Württemberg hat hierbei die Hemmnisse von langzeitarbeitslosen Menschen, die nicht allein in der fehlenden Fach- und Methodenkompetenz liegen, sondern vor allem in gesundheitlichen und sozialen Problemen und an den regional unterschiedlich auftretenden Fehlen von Einfacharbeitsplätzen zu finden sind, erkannt.

Das Land beschreibt die Schaffung eines sozialen Arbeitsmarktes folgendermaßen: „Der ‚soziale Arbeitsmarkt‘ soll es Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern – insbesondere aus der freien Wirtschaft – ermöglichen, Langzeitarbeitslose mit mehreren Vermittlungshemmnissen, die in der Regel bereits seit 36 Monaten im Leistungsbezug sind, sozialversicherungspflichtig zu beschäftigen. Diese Arbeitsuchenden im SGB II können mit den bislang zur Verfügung stehenden Förderinstrumenten nicht in erforderlichem Maße erreicht und unterstützt werden. Mit dem Modellprojekt soll unter anderem nachgewiesen werden, dass der aktive Einsatz bislang passiv geleisteter Mittel – dies sind im Wesentlichen der vom Bund finanzierte Regelbedarf und die kommunal finanzierten Kosten für Unterkunft und Heizung – dieser Zielgruppe besser gerecht wird.“ (Baden-Württemberg, 2014)



Der hier dargestellte Passiv-Aktiv Transfer stellt klar, dass nicht ein Wegfall von staatlichen Leistungen zur Schaffung des sozialen Arbeitsmarktes möglich ist, sondern vielmehr ein Umdenken stattfindet, wie die vorhandenen Mittel zur tatsächlichen Förderung von Arbeit eingesetzt werden können. Im konkreten Fall heißt dies, „Statt Regelbedarf und Kosten der Unterkunft zu finanzieren, können diese Leistungen als Zuschuss für eine bedarfsdeckende Beschäftigung und zur Finanzierung einer sozialpädagogischen Fachkraft eingesetzt werden. Also aktive Teilhabe, statt passiver Empfang der Mittel aus dem SGB II-System.“ (Baden-Württemberg, 2014)

Die Beschäftigung erfolgt auf der Basis einer Stundenvergütung von 8,50 €. Da dieser Aktiv-Passiv-Transfer bisher nicht im SGB II verankert ist und Verhandlungen mit der Bundesagentur für Arbeit und dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales scheiterten übernahm das Land Baden-Württemberg die Förderung als Modellprojekt.

„Das Modell sieht konkret vor, dass Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber Langzeitarbeitslose mit mehreren Vermittlungshemmnissen sozialversicherungspflichtig beschäftigen und hierzu auf Antrag ein Gesamtpaket an Förderleistungen erhalten können, das aus nachfolgenden, miteinander verbundenen Komponenten besteht:

- ein von der individuellen Minderleistung abhängiger Zuschuss des Jobcenters an den Arbeitgeber zur Beschäftigung bis zu maximal 75 % des Entgelts aus dem Eingliederungsbudget der Bundesagentur für Arbeit über maximal 2 Jahre;
- ein pauschaler Zuschuss von 400 Euro vom Stadt- oder Landkreis an Stelle der ersparten kommunalen Aufwendungen für Unterkunft und Heizung.
- eine vom Stadt- oder Landkreis organisierte, aufsuchende Betreuungsfachkraft.“  
(Baden-Württemberg, 2014)

Bundesländer, wie auch Baden-Württemberg verfolgen weiter das Ziel, den Aktiv-Passiv-Transfer im SGB II als eine bundesweite Regelung zu verankern. Als Arbeitgeber können neben den Unternehmen der Wirtschaft und des Handwerks auch Sozialunternehmen bzw. bisherige Arbeits-, Bildungs- und Strukturfördergesellschaften in diesem Arbeitsbereich tätig werden. Die zusätzliche sozialpädagogische Betreuung kann als Kernaufgabe der Sozialunternehmen entwickelt werden und sowohl intern als auch extern zur Umsetzung derartiger Instrumente genutzt werden.

Politische Anstrengungen, die die Auseinandersetzung mit der angestrebten Neuregelung im Rahmen des SGB II betreffen, sind an politischen Mehrheiten und erkennbarem Desinteresse gescheitert. Ebenso wurden juristische Bedenken vorgeschoben, die sich

aus den föderalen Strukturen ergeben. Aus diesem Grund gilt es Alternativen zu finden und zu entwickeln.

Bereits am 17.10.2012 gab es einen Gesetzentwurf für die „Schaffung eines sozialen Arbeitsmarktes“ durch Abgeordnete der Fraktionen Bündnis90/Die Grünen. Dieser wurde jedoch im Dezember 2012 durch den Bundesrat nicht angenommen. Bedauerlich ist dabei, dass aus meiner Sicht erkennbar war, dass dieser Gesetzentwurf genau die Probleme unserer Zeit, Teilhabechancen für langzeitarbeitslosen Menschen zu erhöhen, deutlich machte jedoch keine politischen Mehrheiten zu interessieren waren.

Weiterführende Entwicklung im Bezug zur Schaffung eines sozialen Arbeitsmarktes sind im Süden des Landes Brandenburg entwickelt worden. Das Sozialwerk „Horizont“ entwickelte sich in den vergangenen Jahren als stabiler Partner der Region mit dem Ziel Einfacharbeitsplätze für ehemals langzeitarbeitslose Menschen zu schaffen.

Das Selbstverständnis wird von Horizont so erklärt:

„Horizont ist ein gemeinnütziges Sozialunternehmen im Süden Brandenburgs. Wir setzen uns zum Ziel, Langzeitarbeitslose mit besonderen Zugangsproblemen zur Erwerbsarbeit zu trainieren und in Beschäftigung zu integrieren. Da eine Vermittlung in den ersten Arbeitsmarkt für viele dieser Menschen nicht oder erst nach mehreren Jahren kontinuierlichen Trainings möglich ist, stellen wir sie auch selbst an. Die Mittel hierfür erwirtschaften wir selbst durch die Herstellung von Produkten und durch Dienstleistungen. Daneben beziehen wir die gesetzlichen Möglichkeiten der Arbeitsförderung und die Bewerbung um Projekte ein.“  
(Horizont, 2014)

Horizont zeigt beispielgebend die Chancen und Möglichkeiten der Entwicklung eines Sozialunternehmens auch im Land Brandenburg. Für den Verein AIL e.V. ist dies Anregung und Anstoß an der Idee der Entwicklung eigener sozialbetrieblicher Strukturen weiter festzuhalten.

## **6.2 Stand des Veränderungsprozesses zum Sozialunternehmen**

Der beschriebene Veränderungsprozess mit der Ausrichtung auf sozialbetriebliche Strukturen wurde im Rahmen der Zusammenarbeit mit anderen ABS durch den „Brandenburger Landesverband der Arbeits-, Bildungs- und

Strukturfördergesellschaften e.V.“ angeschoben. Im Rahmen eines transnationalen Projektes „Stärkung sozialbetrieblicher Strukturen in ABS“ wurden und werden Workshops und eine Reihe von Seminaren angeboten, die diese Entwicklung unterstützen. Die Einbeziehung internationaler Partner (z.B. aus Österreich, Italien, Belgien, Schweiz und Schottland) bildet hierbei ein reichhaltiges Potential für die Realisierung der gesetzten Ziele. In anderen Ländern Europas ist diese Entwicklung bereits weit voran geschritten und zeigt, dass diese Strukturen helfen benachteiligten Menschen ohne Arbeit sinnstiftende und realisierbare Beschäftigung anzubieten. Grundlegende politische Voraussetzungen bilden in vielen Ländern Europas die Grundlage für Sozialunternehmen.

### **6.3 Weitere Prozessschritte**

Welche weiteren Prozessschritte sind für den Verein „Arbeitsinitiative Letschin e.V.“ jetzt erforderlich, um diesen Weg erfolgreich zu gehen?

Zunächst ist es notwendig genau zu bestimmen, wie sich dieser Prozess gliedert und welche Prozessschritte schon absolviert sind und welche noch nicht.

Veränderungsprozesse sind in einem bestimmten Phasenverlauf aufgeteilt. Dies sind in der ersten Phase die Planung/Konzept und Analyse gefolgt von der zweiten Phase Implementierung der Veränderung und der letzten und dritten Phase der Endbetrachtung und Stabilisierung.

Die AIL e.V. befindet sich im Bezug auf den angestrebten Veränderungsprozess in der ersten Phase.

Grundlage zur weiteren Betrachtung in Bezug auf die Realisierung und den erreichten Entwicklungsstand, möchte ich die 12 Erfolgsfaktoren des Change Management von Gerhardt/ Frey, zur Betrachtung heranziehen.

#### ➤ Umfassende Symptombeschreibung und Diagnose der Ist Situation

Hierfür wurden in den zurückliegenden 18 Monaten vielfältige Analysen zu den Stakeholdern, den Kunden, den Dienstleistungen/Produkten und zum Markt erstellt, Marketingkonzepte und Produktportfolios beispielhaft entwickelt. Im Rahmen der Zusammenarbeit mit dem Landesfachverband BLV und anderer Arbeits-, Bildungs- und Strukturfördergesellschaften wurden diese ausgewertet und spezifiziert, so dass eine Ausrichtung auf mögliche marktorientierte Angebote erfolgte, um trotz

rückläufiger Förderung und erschwerter rechtlicher Möglichkeiten auch weiterhin Beschäftigungsmöglichkeiten für Langzeitarbeitslose zu bieten und somit auch die Kernziele weiterhin zu verfolgen..

Für die AIL e.V. ergab dies, dass in unserem strukturellen Umfeld die Etablierung der folgenden Arbeitsfelder möglich und realisierbar erscheint:

1. haushaltsnahe und kommunale Dienstleistungen
2. ökologischer Gartenbau mit eigenem Verkauf und Vertrieb
3. touristische Servicedienstleistungen

➤ Vision/ Ziele definieren

Die Visionen und Ziele zukünftiger Arbeit im Rahmen sozialbetrieblicher Strukturen oder eines sogenannten sozialen Arbeitsmarktes finden sich in der Erarbeitung eines Businessplanes wieder. Dort ist ebenfalls ausgearbeitet, welche Voraussetzungen für die Zielerreichung geschaffen werden müssen, um in o.g. Arbeitsfeldern durch wirtschaftliche Tätigkeiten Eigenerlöse zu erwirtschaften. Dabei gilt es die bisherige Arbeit klar von den neuen Strukturen zu trennen, denn auch weiterhin werden Projekte der Arbeitsförderung und andere öffentlich geförderte Projekte einen Teil der Geschäftstätigkeit des Vereins bestimmen. Die Geschäftstätigkeit im Rahmen eines Sozialbetriebes wird zusätzlich zur Erfüllung des satzungsmäßige Ziel des Vereins beitragen, da insbesondere langzeitarbeitslose Menschen davon profitieren.

Die Vision ist Bestandteil der derzeitigen Arbeit des Vereins und der Geschäftsführung. Im weiteren Verlauf der Entwicklung dieses Prozesses wird es notwendig diese Ideen und Ziele mit den Betroffenen, den Mitarbeiter/-innen, zu kommunizieren und transparent zu machen. Dieser Schritt ist zwingend notwendig, „Um die Anstrengungen und Ausdauer hinsichtlich der Erreichung des Zielbildes möglichst positiv zu beeinflussen...“ (Gerhardt, M., Frey, D., 2006). Diesbezüglich sollten die Ziele zum einen eine Herausforderung für alle Beteiligten darstellen und zum anderen einen konkreten Soll-Wert definieren. Dabei ist es besonders wichtig diese hinsichtlich der anstehenden Änderungen positiv darzustellen, so dass die Betroffenen motiviert und interessiert sind, die Vision zu unterstützen.

➤ Gemeinsames Problembewusstsein

„ Abgeleitet aus dem Prozess der Ist- und Soll-Reflexion muss ein Problembewusstsein entstehen, das grundsätzlich Handlungsbedarf vorhanden ist.

Entscheidend ist, die Dringlichkeit und Notwendigkeit der Veränderung auf breiter Basis zu verdeutlichen. Die Wahrnehmung von Defiziten ist dabei eine notwendige Bedingung für die Bereitschaft zu Innovation und Veränderung. Erst durch ein gemeinsames Problembewusstsein und durch die Vermittlung des Sinns zur Veränderung können alte Denkblockaden eingerissen und neue Energien für Veränderungen freigesetzt werden.“ (Gerhardt, M., Frey, D., 2006)

Ein kollektives Problembewusstsein ist in der AIL e.V. noch nicht vorhanden. Deshalb ist das Einbeziehen der Mitarbeiter/-innen notwendig um die Wahrnehmung von Defiziten im Bezug zur gegenwärtigen Arbeit herauszustellen und um die Bereitschaft zu Innovation und Veränderung zu wecken. Die Sinnhaftigkeit der Veränderung zu kommunizieren ist gleichfalls ein wichtiger und zeitnah notwendiger Schritt im Rahmen des Veränderungsprozesses.

Da diese drei Erfolgsfaktoren des Change Management überwiegend in der ersten Phase von Veränderungsprozessen anzutreffen sind, in der sich der Verein derzeit befindet, habe ich mich explizit darauf bezogen. Alle weiteren Erfolgsfaktoren werden im Verlauf der weiteren Prozessentwicklung Bestandteil des Change Management sein und entsprechend bewertet.

Auch wenn der Veränderungsprozess zwar bereits angeregt und entwickelt wird, besteht im Bezug zum Change Management weiterer Handlungsbedarf in Bezug auf die Kommunikation mit allen am Prozess Beteiligten.

Die weiteren Prozessschritte zur Implementierung der Veränderung, zur Endbetrachtung und Stabilisierung werden in dieser Arbeit nicht betrachtet, wohl aber ein vierter Erfolgsfaktor für Change Management die „Führungscoalition und Treiber“.

## **7. Führung im Wandel**

Wandlungsprozesse werden durch die Verantwortlichen in Organisationen, (Geschäftsführer, Vorstände, Aufsichtsräte o.a.) geleitet und gelenkt. Ihnen kommt eine Schlüsselrolle bei der erfolgreichen Umsetzung von Veränderungsprozessen zu. Somit ist das Managen der Prozesse eine wesentliche Führungsaufgabe. Change Management dient hierbei als Handlungsebene und verfügt über Indikatoren, die den Erfolg oder das Scheitern dieser Veränderungsprozesse sichtbar machen. Die Erfolgsfaktoren des

Change Management sind in Ihrer Wirkung und Umsetzung zu beurteilen und darzustellen. Führungskraft im Wandel bedeutet diesbezüglich gerade auch „Change Leadership“ als Fähigkeit zu nutzen um die Mitarbeiter/-innen durch den Wandel zu führen.

Es stellt sich die Frage was sich hinter dem Begriff „Change Leadership“ verbirgt und was ist der Unterschied zum „Change Management“.

„Während der Begriff Change Management meist die Begleitung des Wandels auf der Unternehmensebene meint, bezeichnet Change Leadership die Fähigkeiten, mit denen Sie Ihre Mitarbeiter ganz konkret durch den Wandel führen.“ (Groth, A., 2011, S. 18)

Durch Groth wird diese Fähigkeit im Bezug zum mittleren Management in größeren Unternehmen dargestellt, da diese die Umsetzung der Vision von „oben“ erhalten und mit den Vorgaben, welche Veränderungsprozesse umgesetzt werden müssen, handeln. In der Anwendung in der AIL e.V. bedeutet dies, dass die Geschäftsführung einerseits die Entwicklung der Vision des Wandels festlegt und zugleich die Veränderungsschritte bestimmt und umsetzt. Trotz Doppelrolle bleiben die Arbeitsaufgaben im Verlauf von Veränderungen gleich. In diesem Prozess wird die Geschäftsführung mit den Emotionen konfrontiert, die sie in der Unternehmenskommunikation aktiv aufgreifen muss.

Der Change Leader muss genau diese Themen beherrschen.

„Change Leadership ist die Fähigkeit, den Umgang mit vorhersehbaren kollektiven Emotionen zu planen und konstruktiv mit nicht vorhersehbaren individuellen Emotionen der Mitarbeiter und dem Verhalten umzugehen, das durch diese Emotionen ausgelöst wird.“ (Groth, A.,2011, S. 18)

Als Verantwortlicher hat man hauptsächlich mit Emotionen zu tun. Change Leadership „umfasst sowohl die Fähigkeit, mit Gefühlen umzugehen, als auch die Fähigkeit, diese aktiv auszulösen.“ (Groth, A.,2011, S. 19)

Der Menschen entspricht eben nicht dem Modell des „Homo oeconomicus“, bei dem die Verhaltensweisen klar vorhersagbar und rational sind, sondern vielmehr durch Emotionen gesteuert sind. In Wandlungsprozessen werden Menschen gezwungen, sich selbst zu verändern, damit werden starke Emotionen ausgelöst. Wandlungsprozesse werden zwar von Anfang bis Ende geradlinig geplant und die Ergebnisse prognostiziert. Jedoch verlaufen diese Prozesse keineswegs vom Start bis zum Ziel geradlinig, sondern vielmehr gibt es ein ständiges auf und ab in jeder Phase des Prozesses. Mitarbeiter/-innen reagieren sehr unterschiedlich und verhalten sich teilweise nicht wie geplant.

Hieraus ergibt sich bei negativen Emotionen die Notwendigkeit, sich klarzumachen, wie man als Führungskraft sinnvoll und zielgerichtet verhalten könnte und angemessen kommunizieren soll.

„Wenn in einem Wandel neben dem richtigen Umgang mit Gefühlen etwas besonders wichtig ist, dann ist es die Kommunikation. Mit der Kommunikation steht und fällt ein Wandel.“ (Groth, A.,2011, S. 155)

In Phasen des Wandels kommt es zu Gerüchten, die sich schnell verbreiten und diese wirken fast immer negativ. Hier ist es besonders wichtig, dass durch die Führungskraft bewusst gegengesteuert wird. „ Durch Ihre Kommunikation können Sie klarstellen, was wirklich passieren wird und was nicht, erzielte Erfolge bewusst machen und allgemein die Entstehung von Angst- und Zorngefühlen abschwächen.“ (Groth, A.,2011, S. 156)

Dies gilt selbstredend auch für die AIL e.V., da die Einhaltung der Regeln der Kommunikation ein wichtiger Aspekt bei der erfolgreichen Umsetzung von Veränderungen darstellt. Oftmals wird zu lange gewartet bevor eine Nachricht an die Mitarbeiter/-innen herausgegeben wird. Die Gründe sind durchaus nachvollziehbar. Mitarbeiter/-innen sollen nicht unnötig oder früher als nötig beunruhigt werden. Selbst wenn die Veränderung unumgänglich ist, werden erst noch alle Informationen zusammengetragen und dann noch strukturiert und verständlich aufbereitet, bevor sie herausgegeben werden. Wichtig ist es jedoch rechtzeitig zu agieren statt eventuell nur zu reagieren.

Auch in der AIL .V. lässt sich dieses Verhalten erkennen. Aus meiner Perspektive als Mitarbeiter erlebe ich selbst, wie Nachrichten, die nicht offiziell bekannt gegeben wurden in Umlauf kommen und die Gerüchte anfangen zu brodeln. Daher bin ich der festen Überzeugung, dass die Kommunikation die Schlüsselfunktion bei der Führung durch den Wandel darstellt.

Es bedarf zudem einer notwendigen Transparenz und Klarheit um den Wandel zu steuern. Dies trägt dazu bei, die Führung im Wandel zu stärken und ist die Grundlage für erfolgreiches Change Management.

## **8. Lösungsansätze und Strategieentwicklung**

Aus der bisherigen Betrachtung der weiteren Entwicklung der Arbeitsinitiative Letschin e.V. ist erkennbar, dass ein neuer Veränderungsprozess begonnen hat, den es durch Change Management zu steuern gilt. Die Voraussetzungen

für eine erfolgreiche Gestaltung sind teilweise vorhanden. Es sind Ressourcen aktiviert, die diesen Prozess positiv unterstützen und stärken. Hier ist zum einen das Personal zu nennen, aber auch entstandene Strukturen und Netzwerke. Gerade die Arbeit der zurückliegenden Jahre brachte ein enges Netzwerk hervor, in dem die AIL e.V. eingebunden ist. Dies sind zum einen das regionale Netzwerk mit den gemeinsam orientierten Stakeholdern der AIL e.V., aber auch Partner der Wirtschaft und des Dienstleistungssektors. Diese Netzwerke gilt es auch weiterhin zu festigen, auszubauen und strategisch zu nutzen.

Die enge Verknüpfung mit anderen regionalen und landesweit tätigen ABS über den Brandenburger Landesverband, dies ist eine weitere Ressource die derzeit die Voraussetzung bietet die Visionen in umsetzbare Veränderungsprozesse überzuleiten. Der gegenseitige Austausch und auch teilweise gleichlaufende Entwicklung helfen bei der strategischen Entwicklung tragfähiger Konzepte zur Schaffung sozialbetrieblicher Strukturen. Dies wird durch die damit verbundene politische Wirkung verstärkt. Gerade die weitere politische Entwicklung im Bezug auf neue Formen der sozialen Arbeit und deren Finanzierung sind für die weitere Vorgehensweise im Veränderungsprozess bedeutende Voraussetzung. Durch eine Gesetzesänderung im SGB II zur Schaffung eines sozialen Arbeitsmarktes oder zur Einführung des Passiv-Aktiv-Transfers ergeben sich für die eigene Entwicklung neue Perspektiven und Lösungsansätze.

Ebenso ist die Erfahrung und Professionalität der AIL e.V. in der Arbeit mit langzeitarbeitslosen Menschen ein wichtiger Punkt, der die weitere Entwicklung positiv beeinflussen wird.

Unter Nutzung des Change Managements wird es möglich besser zu agieren und vor allem reflektierend zu kommunizieren. Die Kommunikation nach innen und außen ist hierbei ein wichtiger Aspekt für das Gelingen des bevorstehenden Veränderungsprozesses und aller zukünftigen Entwicklungsprozesse des Vereins.

Ein wichtiger Punkt im Rahmen der Veränderung ist die Führung dieses Prozesses. Der Geschäftsführer der AIL e.V. übernimmt die Verantwortung des Change Leadership. Dies setzt voraus, dass die Ausrichtung des Veränderungsprozesses auf der Grundlage der Erfolgsfaktoren des Change Management erfolgt. Diese Aufgabe gilt es zu unterstützen und zu begleiten. Hierin sehe ich meine Rolle im Veränderungsprozess. Was ich im Studium der vergangenen zwei Jahre gelernt habe, möchte ich in diesen Prozess einfließen lassen. Dies bedeutet für mich Verantwortung zu übernehmen und dem Geschäftsführer beratend und unterstützend zur Seite zu stehen.



Die Strategie zur Umsetzung dieses Veränderungsprozesses besteht derzeit darin einen Business-Plan zu entwickeln, der die Basis für die Schaffung sozialbetrieblicher und somit wirtschaftlicher Strukturen bildet. Hierbei werden alle Aspekte, wie bei einer Neugründung eines Unternehmens betrachtet. Dabei sehe ich derzeit als eine der nächsten wichtigen Schritte die Kommunikation mit den Mitarbeitenden zu beginnen, um eine notwendige Führungskoalition zu bilden. Diese frühzeitige Kommunikation wird über die Ziele der weiteren Entwicklung aufklären und die Mitarbeiter/-innen anregen sich in diesen Prozess mit einzubringen und ihn mitzutragen. Das Potential der Mitarbeitenden ist die Basis für die weitere Strategieentwicklung beim Aufbau sozialbetrieblicher Strukturen der AIL e.V. und der damit einhergehenden Veränderung.

Die Strategie der Veränderung ist darauf ausgerichtet durch einen sozialen Arbeitsmarkt die Chancen der Integration für besonders Arbeitsmarktferne Kunden des Jobcenters durch zusätzliche sozialpädagogische und fachliche Betreuung zu steigern und für einen Teil auch zu erreichen.

## **9. persönliche Betrachtung des Veränderungsprozesses**

Meine persönliche Entscheidung für den Veränderungsprozess und die damit verbundene Organisationsentwicklung wurde durch den Geschäftsführer angeregt. Es wurde deutlich herausgestellt, dass die Arbeit mit Projekten der Arbeitsförderung und der damit verbundenen Zuschussfinanzierung keine langfristige Perspektive darstellt. Unterstützt von der ersten politischen Diskussion über den sozialen Arbeitsmarkt und positive Erfahrungen in anderen Regionen entstand die Idee, selbst an der Entwicklung sozialbetrieblicher Strukturen zu arbeiten. Dies wurde durch den Brandenburger Landesverband der ABS unterstützt und findet derzeit seine Anwendung im laufenden transnationalen Projekt zur Schaffung sozialbetrieblicher Strukturen im Land Brandenburg, an dem ich selbst mitwirke.

Meine zurückliegende berufliche und fachliche Entwicklung, in der das Verständnis für Veränderungsprozesse entwickelt wurde bildet die Grundlage für die zukünftige aktive Mitwirkung und Gestaltung dieser Prozesse. Neben meiner beruflichen Tätigkeit in der Arbeitsinitiative Letschin e.V. bin ich Vereinsvorsitzender eines regionalen Vereins der Kinder- und Jugendfreizeitarbeit und somit auch persönlich in der Verantwortung die Entwicklung dieses Vereins voran zu bringen. Die Grundlagen der hier dargestellten theoretischen Voraussetzungen sind für mich neues und zugleich nützliches Werkzeug für

meine weitere Herangehensweise an Veränderungsprozesse in meinem Verantwortungsbereich und meinem Arbeitsumfeld.

Für mich stellt sich die Nutzung des Change Managements als wichtiges und anwendbares Instrumentarium für Veränderungsprozesse dar. Ich bin der Meinung, dass durch Change Management Veränderungen bewusster und zielgerichteter umzusetzen sind.

Die Möglichkeit anhand der Erfolgsfaktoren des Change Management, um den Veränderungsprozess in seinen Phasen messbar zu gestalten, fließen in meine Arbeit als QMB ein. Die ständige Verbesserung im Rahmen des Qualitätsmanagements, welches auch die AIL e.V. anwendet, wird durch Indikatoren des Change Management erweitert.

Die weitere und ständige Veränderung der Umwelt der AIL e.V. und den eigenen, durch die Mitarbeitenden und die Geschäftsführung angeregten Wandel werden die Entwicklung des Vereins stetig begleiten. Schnelles und organisiertes Handeln hilft bei der Bewältigung dieser Dynamik und Flexibilität. Strukturiertes Herangehen an Veränderungen ermöglicht es, diese erfolgreich umzusetzen und langfristig zu festigen. Change Management wird für mich deshalb Handlungsinstrument für zukünftige und laufende Veränderungsprozesse sein.

## Anhang

### Literaturverzeichnis

- Aktive-Buergergesellschaft:** <http://www.aktive-buergerschaft.de/mittelstand/hintergrundwissen/glossar/n> [30.12.2013]
- Ameln, Falko von, Kramer, Josef:** Organisationen in Bewegung bringen. Handlungsorientierte Methoden für die Personal-, Team- und Organisationsentwicklung. Springer 2007
- Anheier, Helmut K./Salamon, Lester M. (1992):** Genese und Schwerpunkte internationaler Forschung zum Nonprofit Sektor. Von der Filer-Kommission zum Johns Hopkins Projekt, Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen, Nr. 4, S. 40-58
- Arnold, Ulli, Maelicke, Bernd:** Lehrbuch der Sozialwirtschaft. Nomos Verlagsgesellschaft (Baden-Baden) 2009. 3. Auflage
- Baden-Württemberg:** Sozialer Arbeitsmarkt / Passiv-Aktiv-Tausch, [http://www.sm.baden-wuerttemberg.de/de/Sozialer\\_Arbeitsmarkt\\_\\_Passiv-Aktiv-Tausch/288694.html](http://www.sm.baden-wuerttemberg.de/de/Sozialer_Arbeitsmarkt__Passiv-Aktiv-Tausch/288694.html) [19.01.2014]
- BAGFW:** Bundesarbeitsgemeinschaft der freien Wohlfahrtspflege. Arbeiten und an der Gesellschaft teilhaben – Wege aus verfestigter Langzeitarbeitslosigkeit. März 2013
- Bassarak, Herbert Dr.:** Organisationsentwicklung: Träger sozialer Arbeit. Studienbrief 2-020-1203, 1. Auflage 2001
- Becker, H./ Langosch, I.:** Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis, 5. neubearbeitete und erweiterte Auflage, Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH Stuttgart 2002
- BMFSFJ:** Rahmenrichtlinie für die pädagogische Begleitung im Bundesfreiwilligendienst (BFD) unter besonderer Berücksichtigung der Seminararbeit und des dabei eingesetzten pädagogischen Personals, 15.07.2013
- BRANDaktuell:** Roman Zinter, Brandenburger Landesverband der Arbeits-, Bildungs- und Strukturfördergesellschaften. Arbeitsmarktpolitischer Service der Landesagentur für Struktur und Arbeit Brandenburg GmbH, 2/2012
- business –wissen.de:** Werkzeuge für Organisation und Management. Change Management. <http://www.business-wissen.de/handbuch/change-management/warum-unternehmen-sich-veraendern-muessen/> [09.01.2014]
- Doppler, Klaus und Lauterburg Christoph:** Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Campus Verlag Frankfurt/New York, 2005, 11.Auflage

**Engelhardt, Hans Dietrich:** Zur Entwicklung problemgemessener Organisationsstrukturen. Studienbrief 2-020-1002, Hochschulverbund Distance Learning, 1. Auflage 2000

**Gattermeyer, Wolfgang und Al-Ani, Ayad:** Change Management und Unternehmenserfolg. Grundlagen – Methoden – Praxisbeispiele. Gabler Wiesbaden, 2001, 2. Auflage

**Gebert, Diether, Gawlik, Rainer, Herzig, Hans Ullrich:** Organisationsentwicklung. Probleme des geplanten organisatorischen Wandels. Kohlhammer Stuttgart-Berlin-Köln-Mainz. 1974

**Gerhardt, Marit, Frey, Dieter:** Erfolgsfaktoren und psychologische Hintergründe in Veränderungsprozessen. Entwicklung eines integrativen psychologischen Modells. Zeitschrift OrganisationsEntwicklung 4/2006

**Glasl, Friedrich, Kalcher, Trude, Piber Hannes (Hrsg.):** Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse, 2., überarbeitete und ergänzte Auflage. Haupt Verlag Bern-Stuttgart-Wien, Verlag Freies Geistesleben Stuttgart. 2008

**Groth, Alexander:** Führungsstark im Wandel. Change Leadership für das mittlere Management. Campus Verlag Frankfurt/ New York, 2011

**heidenspazz:** heidenspazz extended 2012/2013, Graz, [www.heidenspazz.cc](http://www.heidenspazz.cc)

**Horizont:** Selbstverständnis. [www.horizont-sozialwerk.de/wir.php](http://www.horizont-sozialwerk.de/wir.php) [18.01.2014]

**Kohlhoff, Ludger Prof. Dr. phil.:** Ziele, Modelle und Methoden der Organisationsentwicklung. Organisationsanalyse und –entwicklung. Studienbrief 2-020-1202. Hochschulverbund Distance Learning. 2. Auflage 2009

**Kosol, Erich:** Organisation der Unternehmen, Wiesbaden 1976, 2. Auflage

**Kotter, John P.:** Chaos, Wandel, Führung – Leading Change, Econ Verlag Düsseldorf 1997

**Kotter, John P.:** Wikipedia. [http://de.wikipedia.org/wiki/John\\_P.\\_Kotter](http://de.wikipedia.org/wiki/John_P._Kotter) [02.01.2014]

**Krüger, Wilfried:** Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung. Gabler Verlag Wiesbaden 2009, 4. Auflage

**Krüger, Wilfried Prof. Dr., Petry, Thorsten Dr.:** 3W-Modell des Unternehmungswandels, soFid Organisations- und Verwaltungsforschung, Nr. 2/2005, S. 11-18, 2005

**Luhmann, Niklas:** Organisation und Entscheidung. VS Verlag für Sozialwissenschaften, 3. Auflage 2011

**Nährlich, Stefan:** Was sind die und was bleibt von den Besonderheiten der Nonprofit-Organisationen? Eine ökonomische Betrachtung, 1998, <http://www.aktive->

buergerschaft.de/fp\_files/Naehrlich\_Besonderheiten\_der\_Nonprofit\_Organisationen\_1998.pdf [16.01.2014]

**Pionierbasis.com:** <http://www.pionierbasis.com/2012/06/change-erfolgskriterien-und-fazit-teil-33/> [03.01.2014]

**Ritter, Gerhard Albert:** Wir sind das Volk! Wir sind ein Volk!: Geschichte der deutschen Einigung, Verlag C. H. Beck oHG, München 2009

**Schewe, Gerhard Prof. Dr.:** Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Organisation, online im Internet:

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/773/organisation-v6.html> [17.01.2014]

**Schreyögg, Georg:** Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien., 3. Auflage, Gabler Verlag Wiesbaden 1999

**Schreyögg, Astrid:** Lehrbrief. Geplanter organisatorischer Wandel.

<http://www.schreyoegg.de/content/view/79/35/> [03.01.2014]

**Sozialgesetzbuch:** Bücher I – XII: Allg. Teil. Beck-Texte im dtv. Deutscher Taschenbuch Verlag. 41. Auflage 2012

**Staatsvertrag:** Vertrag über die Schaffung einer Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion zwischen der Bundesrepublik Deutschland und der Deutschen Demokratischen Republik vom 18. Mai 1990, Bonn, 18. Mai 1990, Haus der Geschichte, Bonn,

[www.hdg.de/lemo/html/dokumente/DieDeutscheEinheit\\_vertragWaehrungsWirtschaftsSozialunion/](http://www.hdg.de/lemo/html/dokumente/DieDeutscheEinheit_vertragWaehrungsWirtschaftsSozialunion/) [20.01.2014]

**Stahle, Wolfgang H.:** Management. Verlag Vahlen. 1999. 8. Auflage

**Stolzenberg, Kerstin und Heberle, Krischan:** Change Management.

Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren, Springer Medizin Verlag Heidelberg, 2006, 2. Auflage

**Technologie-Netzwerk Berlin e.V.:** Soziale Unternehmen. Berlin. Netzwerk für soziale Ökonomie und Stadtteilökonomie. [http://www.soziale-oekonomie.de/anlagen/pdf/soz\\_unte.pdf](http://www.soziale-oekonomie.de/anlagen/pdf/soz_unte.pdf) [17.01.2014]

**Technologie-Netzwerk Berlin e.V.:** Lokale Soziale Ökonomie, Lern- und Studienmaterial. Ein Europäisches Curriculum für Praktiker, Unterstützer und Multiplikatoren in Sozialen Unternehmen. September 2009; [www.cest-transfer.de](http://www.cest-transfer.de)

**Vahs, Dietmar und Leiser, Wolf:** Change Management in schwierigen Zeiten. Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Veränderungsprozessen. Management Summary. Deutscher Universitätsverlag Wiesbaden, 2004

**Vollmann, Michael:** Social Entrepreneurship in Deutschland. Gründungsbezogene Rahmenbedingungen der deutschen Sozialwirtschaft und ihre Auswirkungen auf die

Gründungsaktivität von Social Entrepreneurs. Universität Passau, 2008.

<http://www.wikipreneurship.eu/index.php5?title=Sozialunternehmen&PHPSESSID=4be2ddae64535bfa51f65017305bf8c9> [17.01.2014]

**Wikipedia:** <http://de.wikipedia.org/wiki/Non-Profit-Organisation> [27.12.2013]

**wirtschaftslexikon24.com:**

<http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/arbeitsf%C3%B6rderungsgesellschaften/arbeitsf%C3%B6rderungsgesellschaften.htm> [21.01.2014]

**Wöhrl, Armin:** Was ist eine Organisation? Studienbrief 2-020-1001,  
Hochschulverbund Distance Learning, 1. Auflage 2000

## **Eidesstattliche 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.

Zechin, den 29.01.2014

---

Michael Spiegler

## Tabellarischer Lebenslauf

Alte Hauptstraße 11  
15328 Zechin  
0172-3170437  
post@mispie.de

# Michael Spiegler

## Zielsetzung

---

Man kann einen Menschen nichts lehren, man kann ihm nur helfen,  
es in sich selbst zu entdecken. Galileo Galilei

## Erfahrung

---

- |  |                                 |                  |
|--|---------------------------------|------------------|
| 2010-  | Arbeitsinitiative Letschin e.V. | Letschin         |
| Sozialpädagoge   |                                 |                  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Sozialpädagogische Projektbetreuung im Rahmen öffentliche geförderter Beschäftigung</li><li>• Projektentwicklung und konzeptionelle Arbeit</li><li>• Qualitätsmanagementbeauftragter</li></ul>   |                                 |                  |
| 2008-2010  | MS-WerbeGestaltung              | Gorgast          |
| Selbstständige Tätigkeit im Bereich Werbung und Veranstaltung  |                                 |                  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Kundenakquise und Gesprächsführung</li><li>• Weiterentwicklung der Softwarekenntnisse DTP und Bildbearbeitung</li><li>• Selbstdisziplin und Flexibilität</li></ul>   |                                 |                  |
| 2007-2008  | Neuorientierung                 | Genschmar        |
| Vorbereitung auf Selbständigkeit   |                                 |                  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Aktive Vorbereitung der Selbständigkeit</li><li>• IHK Schulung zur Selbständigkeit</li><li>• Selbststudium und Einarbeitung</li></ul>  |                                 |                  |
| 2000-2007  | Kinderring Neuhardenberg e.V.   | Neuhardenberg    |
| Leiter Haus Neuhardenberg, Projektentwicklung und intern. Zusammenarbeit   |                                 |                  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Verschiedene Projekte der Kinder- und Jugendarbeit entwickelt</li><li>• Übernahme und Neustrukturierung Jugendherberge Münchehofe</li><li>• Aus- und Weiterbildung des Personals und Beratung für Jugendliche in Neuhardenberg und im Amt Golzow</li></ul> |                                 |                  |
| 1998-2000  | pewobe gGmbH                    | Frankfurt (Oder) |
| Stellv. Projektleiter Eurocamp am Helenesee  |                                 |                  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Neuaufbau und Entwicklung des Projektes Eurocamp am Helenesee</li><li>• Organisation verschiedener Strukturen wie Bau, Service und BetreuerTEAM</li><li>• Erfolgreiche Neueröffnung und Start des Projektes</li></ul>                                      |                                 |                  |



- 1995-1998 Kindervereinigung Seelow e.V. Seelow  
 Leiter der Einrichtung FRIZZ-Seelow
- Umstrukturierung der Arbeit im neu eingerichteten Haus
  - Aufbau verschiedener Aktivitäten wie mobile Arbeit, Jugendarbeit, Beratungsangebote
- Aneignung von Kenntnissen der Projektentwicklung und Projektarbeit
- 1991-1995 Kinder- und Jugendfreizeitzentrum Seelow  
 Mitarbeiter für Computertechnik Soft- und Hardware
- Einrichtung und Service Computerraum
  - Kurse für Kinder und Jugendliche im Umgang mit Computertechnik
  - Aktive Teilnahme an alle Aktivitäten in der Einrichtung
  - Erfahrungen im Umgang mit Kindern und Jugendlichen
- 1985 - 1990 Nationale Volksarmee Marxwalde  
 Stationsleiter Nachrichten- und Flugsicherungsstation
- Technische Kontrolle und Wartung der Geräte
  - Personalverantwortung

## Bildung

---

- 1995-1997 sozialpädagogisches Fortbildungswerk Brandenburg
- Tätigkeitsbegleitende Fortbildung Jugendarbeit mit dem Schwerpunkt Kinder- und Jugendfreizeitarbeit, Jugendbildung
  - Gleichstellung Sozialarbeiter/Sozialpädagoge
- 1982-1985 Offiziershochschule LSK/LV Kamenz
- Elektrotechnik/Elektronik speziell Funkmess- und HF-Technik
  - Abschluss als Hochschulingenieur
- 1970-1982 Schulbildung Gotha
- Polytechnische Oberschule bis zur Klasse 8
  - Erweiterte Oberschule Klasse 8 bis 12
  - Abschluss mit Abitur

## Interessen

---

Vereinsvorsitzender OderlandKids e.V., Musik, Gestalten am Computer, Technik, Computer Hard- und Software, Kegelsport