

Organisationsentwicklung in Non-Profit-Organisationen:

Kriterien für einen gelingenden OE-
Prozess aus Mitarbeiterperspektive

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	4
1.1	Problemstellung	4
1.2	Aufbau der Arbeit	5
1.3	Lesehinweise	6
2	OE in Theorie und Praxis	7
2.1	OE in der Theorie	7
2.1.1	OE-Modelle	8
2.1.2	OE-Ansätze	11
2.2	OE in der Praxis	13
2.2.1	OE-Prozess A	13
2.2.2	OE-Prozess B	15
2.2.3	OE-Prozess C	16
2.3	Fazit	17
3	Empirischer Teil	20
3.1	Fragestellung	20
3.2	Forschungsart	20
3.3	Forschungsdesign	21
3.4	Sampling	22
3.5	Aufbereitung und Auswertung	24
3.6	Fazit	25
4	Ergebnisse und Interpretationen	27
4.1	Kommunikation und Information	28
4.1.1	Kommunikation und Information in der Bewertung	28
4.1.2	Zusammenfassung	30
4.2	Transparenz	31
4.2.1	Transparenz in der Bewertung	31
4.2.2	Zusammenfassung	32
4.3	Partizipation und Projektarbeit	33
4.3.1	Partizipation und Projektarbeit in der Bewertung	33
4.3.2	Zusammenfassung	35

4.4	Proaktivität und Team	36
4.4.1	Proaktivität und Team in der Bewertung	36
4.4.2	Zusammenfassung	38
4.5	Managementkompetenz und Macht	38
4.5.1	Managementkompetenz und Macht in der Bewertung	39
4.5.2	Zusammenfassung	40
4.6	Arbeitsauswirkungen	41
4.6.1	Arbeitsauswirkungen in der Bewertung	41
4.6.2	Zusammenfassung	43
4.7	Subjektives Empfinden	43
4.7.1	Subjektives Empfinden in der Bewertung	44
4.7.2	Zusammenfassung	45
4.8	Fazit	45
5	Mitarbeiterorientierte OE-Prozesse	48
5.1	Kommunikation und Information	48
5.2	Transparenz	52
5.3	Partizipation und Projektarbeit	54
5.4	Proaktivität und Team	58
5.5	Managementkompetenz und Macht	60
5.6	Arbeitsauswirkungen	63
5.7	Subjektives Empfinden	65
5.7.1	Widerstand	65
5.7.2	Motivation	67
5.7.3	Leitungsstil	71
5.8	Fazit	72
6	Ausblick	74
7	Persönliche Schlussbemerkung	76
	Literaturverzeichnis	78
	Abbildungsverzeichnis	81
	Abkürzungsverzeichnis	81
	Anlagen	82

1 Einleitung

Das Management in Non-Profit-Organisationen ist beständig mit differenzierten Einflüssen konfrontiert, die es erforderlich machen, dass es seine Einrichtungen entwickelt. Managementhandeln bedeutet also auch das konkrete Managen von OE-Prozessen und damit verbunden einen Gesamtblick auf die Organisation zu gewährleisten, der sämtliche damit zusammenhängende Faktoren umfasst.

OE-Prozesse werden in der Literatur präzise beschrieben und die dafür vorliegenden Konzepte erscheinen geeignet, die gewünschten Resultate zu erreichen. Die entsprechenden literarischen Werke umfassen häufig mehrere hundert Seiten. Darin wird ausführlich beschrieben, wie die OE-Prozesse konzeptionell ablaufen sollten. Der explizite Blick auf die Mitarbeiter, als die Personen, die von dem Prozess in besonderer Weise betroffen sind, beschränkt sich meist auf wenige Seiten oder ein kürzeres Kapitel. Dort ist zu lesen, dass die Kommunikation transparent sein sollte und es wichtig ist, Informationen regelmäßig zu verbreiten, damit möglichst keine Irritationen entstehen. Auch der Umgang mit Widerständen ist regelmäßig thematisiert und es wird erläutert, wie damit umzugehen ist. Einen umfassenden Blick auf die MA-Bedarfe in OE-Prozessen gibt es in der gängigen OE-Theorie nicht. Genügt diese Betrachtung? Wie nehmen die Mitarbeiter die OE-Prozesse wahr? Welche Kriterien sind für sie wesentlich, wenn es um gelingende OE-Prozesse geht?

Die Mitarbeiter werden mit komplexen Entwicklungsprozessen in Verbindung gebracht, die sie aus ihren jeweiligen beruflichen Kontexten, gerade als Mitarbeiter in Front-line-organizations, oft nicht einschätzen können, da ihnen hierfür meist die erforderliche Qualifikation fehlt oder sie neben der aktuellen Entwicklung auch weiterhin ihren Berufsalltag produktiv ausüben sollen. OE-Prozesse bedeuten für die MA immer eine Veränderung des beruflichen Kontextes und daher sollte das Management ein besonderes Augenmerk auf sie richten.

1.1 Problemstellung

Mitarbeiter sozialer Organisationen sind die Personen, die soziale Dienstleistungen ausführen. Sie leisten einen äußerst relevanten Beitrag zur Umsetzung der Organisationsziele und sind somit eine der Grundlagen für den Fortbestand der Organisation.

In der Theorie werden die MA oftmals als das größte Kapital der Einrichtungen beschrieben. Managementhandeln muss also auch darauf abzielen, während eines OE-Prozesses die Produktivität der Organisationsmitglieder zu gewährleisten, um die aktuelle und zukünftige Zielerreichung der Organisation möglichst sichern zu können.

Die MA sozialer Organisationen werden demnach in den benannten Prozessen mit komplexen Entwicklungs Herausforderungen konfrontiert und sind in diesem Spannungsfeld auf die Gestaltung und Begleitung durch das Management angewiesen. Diese Schnittmenge zu füllen, ist für das Management zumindest insofern problematisch, als dass es hierfür offensichtlich keine detaillierte Fachliteratur gibt.

Im Rahmen dieser Masterarbeit wird die Frage beantwortet, welche subjektiven Kriterien in OE-Prozessen von den Mitarbeitern als hilfreich wahrgenommen werden, um den Prozess als gelungen zu bezeichnen. Damit verbunden, welches Handeln der verantwortlichen Personen einen positiven Einfluss auf diese Wahrnehmung hat und welches sich ggf. negativ auswirkt und somit über das subjektive Empfinden hinaus Relevanz für die Organisation hat.

1.2 Aufbau der Arbeit

Zur Beantwortung der Frage, welche subjektiven Kriterien – aus Mitarbeiterperspektive – geeignet sind, OE-Prozesse positiv zu gestalten um daraus Empfehlungen für das Managementhandeln in OE-Prozessen abzuleiten zu können, werden zunächst in Kapitel zwei die wesentlichen theoretischen Grundlagen von OE-Prozessen erläutert. Dadurch soll ein Verständnis für die darauf folgende Abbildung von drei praktischen OE-Prozessen erlangt werden. Dieses sind die drei Organisationen, aus denen jeweils ein Mitarbeiter qualitativ zu den subjektiven Kriterien interviewt wurde. Es soll dargestellt werden, was die Auslöser für die Prozesse waren, wie sie konzeptionell geplant und durchgeführt wurden.

Im dritten Kapitel findet sich der empirische Teil. Es wird die Vorgehensweise dargestellt, das Forschungsdesign vorgestellt und die Durchführung sowie Auswertung erläutert. Auch findet sich am Ende des Abschnittes eine kurze Darstellung der Forschungsergebnisse.

Im vierten Kapitel werden diese Ergebnisse und damit verbundene Interpretationen thematisiert. Es wird hier nach Personen und Themen gegliedert, um den Lesefluss zu vereinfachen und die Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten. Diese wird durch die Verwendung von Originalaussagen aus den drei geführten Interviews unterstützt. Die generierten Interpretationen greifen die positiven Aspekte der Ergebnisse auf und stellen dar, wie diese ihre positive Wirkung entfacht haben. Dies geschieht ebenfalls durch die Darstellung der als weniger hilfreich erlebten Faktoren, die dann als Entwicklungspotenzial abgebildet werden, um auch hieraus im folgenden Kapitel theoriegestützte Empfehlungen geben zu können.

Das fünfte Kapitel stellt dar, wie künftige OE-Prozesse die abgebildeten Ergebnisse und Interpretationen berücksichtigen sollten, damit diese von den Mitarbeitern in ihren subjektiven Wahrnehmungen als möglichst positiv erlebt werden. Hier werden die zuvor entwickelten Kategorien aufgegriffen und es wird Schritt für Schritt theoretisch untermauert herausgebildet, welche Möglichkeiten es gibt, zu einer optimierten Form der OE-Prozesse zu gelangen.

Nach den Kapiteln zwei, drei, vier und fünf ist jeweils ein Fazit eingefügt, welches die zentralen Aspekte des Kapitels aufgreift.

Die Masterarbeit schließt inhaltlich mit einem Ausblick, es folgt darauf ein persönliches Schlusswort.

1.3 Lesehinweise

Alle geschlechtsspezifischen Formulierungen gelten gleichsam in weiblicher und männlicher Form.

Da von Prof. Dr. Joachim Merchel mehrere Theorien und Literatur genutzt werden, sind diese mit einem Buchstaben hinter dem Erscheinungsjahr bei den Quellenangaben versehen. Dadurch sollen ein schnelleres Auffinden im Literaturverzeichnis und eine bessere Unterscheidung gewährleistet sein.

Das Literaturverzeichnis beinhaltet auch Internetquellen, die jedoch entsprechend gekennzeichnet sind.

2 OE in Theorie und Praxis

Zunächst wird dargestellt, wie OE- Prozesse und die Einbeziehung der Mitarbeiter in der Theorie beschrieben werden, um darauf aufbauend die Praxisbeispiele zu betrachten. Auch soll die Darstellung der hinter den Prozessen liegenden Theorien dazu führen, die in den Praxisfällen abgebildeten Prozesse genauer identifizieren zu können und diese in Relation miteinander zu bringen. Um die Thematik des Mitarbeiter-einbezugs besser einordnen zu können, ist es sinnvoll, zunächst ein grundlegendes Verständnis von unterschiedlichen Vorgehensweisen in OE-Prozessen zu erlangen, um dieses später an die realen Prozesse anlehnen zu können.

Die ab Kapitel 2.2 dargestellten drei Praxisfälle stammen aus den sozialen Organisationen, aus denen jeweils ein Mitarbeiter für diese Masterarbeit zu dem OE-Prozess befragt wurde. Der Fokus liegt hier auf der Abbildung der Organisationen sowie der darin durchgeführten OE-Prozesse.

2.1 OE in der Theorie

Wenn in der Theorie von OE-Prozessen gesprochen wird, dann finden sich dort verschiedene Ansätze. Hier sollen nun exemplarisch einige davon skizziert werden, wobei der Fokus auf der Einbeziehung der Mitarbeiter liegt.

Grundsätzlich existiert eine Vielzahl an Definitionen für Organisationsentwicklung. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass es sich bei OE um einen umfassenden Prozess handelt, der langfristig und organisationsumfassend über alltägliche Anpassungen sowie kleinere Änderungen hinausgeht. Wenn es um organisationskulturellen Wandel geht, wird der Wandel als explizit tiefgehend bezeichnet (vgl. Merchel 2004a, S. 33).

„Organisationsentwicklung ist für die Mitglieder der GOE ein geplanter, gelenkter und systematischer Prozess zur Veränderung von Strukturen, Kulturen und Verhalten einer Organisation. Insbesondere geht es dabei um die Problemlösung und Selbststeuerungskompetenz der Organisation. Das übergeordnete Ziel ist, die Organisation zukunftsfähig zu machen. In der praktischen Arbeit zeigt sich dieser Aspekt insbesondere in der Konzipierung von Veränderungsarchitekturen und der Begleitung von Veränderungsprozessen.“ (GOE 2014)

Weiterhin betont die GOE explizit den Stellenwert von Kommunikation. OE kennzeichnet sich demnach insbesondere durch gelungene Kommunikation. Informatio-

nen und Dialoge sollen horizontal und vertikal verlaufen und unterschiedliche Interessenvertreter einbeziehen (vgl. GOE 2014).

Die OE-Definition geht noch weiter und greift indirekt das bereits bei Merchel benannte normative Element, nämlich die Verbindung mit zwei in Spannung zueinander stehenden Zielen, auf: zum einen Effizienz und zum anderen die Einbeziehung der Organisationsmitglieder, ausgedrückt als Humanität. Organisationsentwicklung muss diese beiden Aspekte beinhalten und darüber hinaus als verpflichtend betrachten (vgl. Merchel 2004a, S 33f).

2.1.1 OE -Modelle

OE im tradierten Sinn beschreibt die Entwicklung der Organisation durch Projektarbeit. Darüber hinaus kann OE in den Alltag integriert sein oder Organisationen werden als lebendige Systeme betrachtet, die sich fortlaufend entwickeln (vgl. Merchel 2004a, S. 36). Folgend liegt der Fokus auf OE im traditionellen Sinn, denn dies scheint die am weitesten verbreitete Form der Veränderungsprozesse zu sein, auch was die theoretischen Darstellungen zur OE-Thematik betrifft. Die Aspekte der systemischen Betrachtung werden inhaltlich am Ende des Kapitels 2.1.2 kurz aufgegriffen, um diesen Ansatz in den Grundlagen zu verstehen und ggf. für die hier vorliegende Thematik nutzbar zu machen.

Walter Häfele beschreibt ein Phasenmodell, welches idealtypisch in folgende Abschnitte unterteilt ist:

- „Orientierungsphase
- Phase der Situationsklärung und Zukunftsmodellierung
- Phase der Zielfindung (Entwicklungsfelder und Veränderungsziele)
- Installieren der Steuerungsstruktur
- Informieren des Gesamtsystems
- Bearbeiten der ausgewählten Ziele (in Teilprojekten)
- Absichern des OE-Prozesses“ (Häfele 2009, S. 124)

Die konkrete Gestaltung der Phasen wird flexibel gehandhabt, es wird situationsbezogen über Methoden, Arbeitsformen, Zeit und auch den Einbezug der Betroffenen

entschieden. Jede Phase ist als Prozess-Ganzheit zu betrachten und in ihr kommen alle wesentlichen Prinzipien des OE-Prozesses zur Anwendung, um ein Gesamtverständnis für OE zu erzeugen (vgl. Häfele 2009, S. 124). OE bedeutet hier also das Zusammenspiel mehrerer Phasen, die voneinander getrennt verlaufen, grundsätzlich jedoch nur als Gesamtheit betrachtet werden. Im Kontext dieser Arbeit ist vor allem die fünfte Phase des Phasenmodells (Informieren des Gesamtsystems) interessant. Vorab wird jedoch darauf hingewiesen, dass die erste Phase damit abschließt, alle von dem OE-Prozess Betroffenen in einer interaktiven Veranstaltung über den Prozess zu informieren. Es geht dabei um eine Veröffentlichung des OE-Prozesses und darum, Fantasien vorzubeugen und Halbinformationen zu klären (vgl. Häfele 2009, S. 199). Außerdem sollen hier drei Ziele realisiert werden. Erstens geht es darum, Informationen zur Entstehung und den Zielen des Projektes zu geben. Zweitens soll das Gesamtsystem visualisiert werden, also eine Betrachtung aus der Metaebene. Drittens sollen betroffene Personen den Prozess aktiv mitgestalten (vgl. Häfele 2009, S. 200).

„Regelmäßige Information der Fortschritte im Prozess, über Schwerpunkte bei den Veränderungszielen bzw. Entwicklungsschwerpunkten und dergleichen mehr, fördert auch bei den nicht unmittelbar betroffenen Mitarbeitern die Auffassung, dass das OE-Projekt im Bewusstsein der Organisation positiv verankert ist und von einer möglichst breiten Basis `mitgetragen` wird.“ (Häfele 2009, S. 252)

Dies ist der Schwerpunkt der fünften Phase, die weiterhin den Aufbau, die Erhaltung und Gestaltung einer positiven Stimmung zur Haltung der Mitarbeiter zum OE-Projekt zum Ziel hat. Die Kommunikation sollte weiterhin mittels einer explizit dazu beauftragten Person gestaltet werden (vgl. Häfele 2009 S. 253).

Ein ähnliches Phasenmodell findet sich bei Schiersmann und Thiel. Hier wird OE explizit als Vorgehen des Projektmanagements beschrieben. Die Rückkopplung des OE-Prozesses an die Mitarbeiterschaft soll bewusst gestaltet werden, um Misstrauen und Widerstände zu reduzieren und die Akzeptanz und Unterstützung des OE-Prozesses zu steigern (vgl. Schiersmann & Thiel 2014, S. 46). Organisationsmitglieder, die nicht aktiv in den OE –Prozess einbezogen sind, also in der Regel die der Front-line, sollen möglichst regelmäßig über den aktuellen Stand informiert werden. Als Aktivitäten schlagen Schiersmann und Thiel Auftaktveranstaltungen vor, z. B. Kick-off-meetings, in denen die Hintergründe, Gegenstände und Ziele präsentiert und Diskussionen ermöglicht werden. Auch ein Zwischenbericht eignet sich als

Informationsmedium, besonders nach dem Erreichen von Meilensteinen. Überhaupt werden schriftlichen Informationen hier ein hohes Maß an Transparenz zugeschrieben. Die gesamte Mitarbeiterschaft sollte abschließend per Abschlussforum über die erzielten Ergebnisse und das weitere Vorgehen informiert werden (vgl. Schiersmann & Thiel, 2014, S. 48).

Im Anschluss an die vorgestellten Startszenerarien stellen Projekte den Mittelpunkt im weiteren Vorgehen dar. Sie knüpfen an die vorherigen Schritte an, indem sie z. B. die in einer Startveranstaltung bereits erreichten und noch zu erreichenden Ziele unter Beteiligung der Mitarbeiter aufgreifen und diese Zielsetzungen konkretisieren, entsprechende Vorgehensweisen und Konzepte entwickeln, diese umsetzen und auch evaluieren (vgl. Schiersmann & Thiel 2014, S. 185f.).

„Um ein Projekt handelt es sich dann, wenn Sie eine mehr oder weniger komplexe Aufgabe bewältigen müssen, die mit den bisherigen Strukturen, Methoden und Abläufen nicht effizient erledigt werden kann“ (Litke, Kunow, & Schulz-Wimmer 2011, S. 10). Hier wird der besondere Sinn von Projekten benannt und der Stellenwert und Zusammenhang mit OE-Prozessen verdeutlicht.

„Projekte stellen eine Kernstrategie bzw. das Herzstück einer Weiterentwicklung von Organisationen dar“ (Schiersmann & Thiel 2014, S. 185). Diese besondere Wertigkeit der Projektarbeit benennt auch Merchel. Er beschreibt, dass Projekte an genau der Stelle ansetzen, an der Aufgaben zu lösen sind, bei denen die allgemeinen Organisationsformen nicht erfolgreich waren, oder wo diese vermutlich nicht erfolgreich sein werden. Projekte werden demnach für besondere Aufgaben eingesetzt, die mit den gewöhnlichen Routineaufgaben der Organisation nicht lösbar wären (vgl. Merchel 2004b, S. 9). OE-Prozesse stellen exakt diese besondere Herausforderung dar und daher erscheint es fachlich stimmig und angemessen, in diesen Prozessen auf Projektarbeit zurückzugreifen.

Insgesamt wird der Projektgruppe eine zentrale Steuerungsmöglichkeit eingeräumt sowie der hohe Stellenwert diese Gruppe benannt. Aus ihr sollen die aktuellen Herausforderungen des OE-Prozesses bearbeitet, gelöst und evaluiert werden. Sie ist somit in der Betrachtung des OE-Prozesses in besonderer Weise in den Mittelpunkt zu stellen, da sie, auch was die personelle Zusammensetzung betrifft, die Begriffe Kommunikation, Transparenz und Partizipation für die Organisationsmitglieder

greifbar macht und dadurch den gesamten OE-Prozess nachvollziehbarer und somit positiver wahrnehmbar erscheinen lässt.

2.1.2 OE-Ansätze

Sowohl in der Theorie als auch in der Praxis finden sich unzählige Möglichkeiten und Beispiele, OE-Prozesse konzeptionell durchzuführen. Bisher wurde dargestellt, dass diese Prozesse meist per Projektarbeit bzw. durch Projektgruppen durchgeführt werden. Merchel beschreibt drei konzeptionelle Tendenzen der OE. Zunächst geht es im individuumorientierten Ansatz darum, die Veränderbarkeit menschlichen Verhaltens durch Selbsterfahrung und Feedback in Gruppen abzubilden. Den Rahmen bildet hier die Gruppe, die dem Individuum Rückmeldungen zu seinem Verhalten gibt und woraus dieses folgend Lernimpulse generieren kann. Die Gruppe selber bildet also den Lernraum und wird extra zum Zweck des individuellen Verhaltenslernen einen geeigneten Impuls bekommen (vgl. Merchel 2004a, S. 41). In Laboratoriumstrainings werden Leitungspersonen in die Lage versetzt, ihr Verhalten in den Auswirkungen auf andere Organisationsmitglieder besser einschätzen zu können. So sollen Verhaltenskorrekturen ermöglicht werden, um das Kooperationsklima innerhalb der Organisation zu verändern. Sensibilität kann so erlangt werden, um interpersonale Prozesse innerhalb der Einrichtung wahrnehmen und darauf angemessen reagieren zu können (vgl. Merchel 2004a, S. 42).

Der gruppenorientierte Ansatz geht nun einen Schritt weg von der „künstlichen“ Laborsituation des individuumorientierten Ansatzes und richtet den Blick auf Gruppen, die bereits innerhalb der Organisation bestehen. Die vorhandenen Abteilungen, Arbeitsgruppen oder Teams sollen in die Lage versetzt werden, herausfordernde Kontexte zu identifizieren, zu analysieren und ins Positive zu transferieren. OE findet somit innerhalb der Organisation statt und dies in OE-Projekten, die vom normalen Arbeitsalltag abgehoben sind, aber dennoch ihren festen Platz innerhalb selbiger haben (vgl. Merchel 2004a, S. 43). Dies ist vermutlich der Ansatz, der in sozialen Organisationen am weitesten verbreitet ist, da er auch in der Theorie so, oder ähnlich, häufig abgebildet wird.

Schließlich wird in einem strukturbezogenen Ansatz nicht nur auf die Qualität der Gruppe geblickt, sondern es wird auch die Organisationsstruktur und ihre darin

vorhandenen Hindernisse für die Umsetzung von Änderungsperspektiven betrachtet. Folglich werden hier die Organisationsstrukturen in den OE-Prozessen schwerpunktmäßig behandelt. „Über gezielte Veränderungen in den Organisationsstrukturen sollen Entwicklungsimpulse in die Organisation vermittelt werden“ (Merchel 2004a, S. 53f). Organisationsmitglieder sind hier wesentlich beteiligt und aufgrund der Nichtvorhersehbarkeit, welche Strukturen für eine Organisation unter den aktuellen Bedingungen Effektivität und Effizienz sichern, sind sie, nach Merchel (2004a, S. 54), nicht aus diesem Konstrukt wegzudenken. Vielmehr sollen sie durch einen aktiven Einbezug in den Konzipierungsprozess ihre Anforderungen an die Organisation selbst entwickeln (vgl. Merchel 2004a, S. 54). Meist im Rahmen einer Projektorganisation geht es um strukturbezogene Reorganisationsprozesse, die die Mitwirkung von Teilen der Organisationsmitglieder einfordern (vgl. Merchel 2004a, S. 54).

Neben diesen drei abgebildeten Ansätzen sollte an dieser Stelle kurz das systemtheoretische Verständnis von OE dargestellt werden.

„Die systemtheoretischen Ansätze begreifen Organisationen als zweckorientierte, offene, dynamische, sozio-technische Systeme, die mit ihrer Umwelt (oder: dem Übersystem) in materiellen, sozialen und kulturellen Wechselbeziehungen stehen und über die Fähigkeit zur Selbstorganisation verfügen.“ (Vahs, 2007, S. 40)

Es wird davon ausgegangen, dass Organisationen soziale Systeme sind, die als nicht-trivial bezeichnet werden. Dies bedeutet, dass es nicht vorhersehbar ist, wie eine Organisation auf einen Impuls reagiert, da jede nach einer eigenen Logik funktioniert und diese von außen und auch aus einer bestimmten inneren Position lediglich unvollständig zu erkennen ist (vgl. Merchel 2004a, S. 55). Daraus folgend kann OE als nahezu nicht-steuerbar betrachtet werden. Viel mehr geht es darum, die Selbststeuerungsfähigkeit der Organisation zu fördern und Kommunikation und Entscheidung als zentrales Element der Organisation zu betrachten (vgl. Merchel 2004a, S. 57).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass systemische OE bedeutet, die Eigenaktivität der Organisation zu fordern und fördern, um die Organisation aus ihrer eigenen Logik einen entsprechenden Reiz verarbeiten zu lassen. Vorhersehbar ist dieser Prozess jedoch nicht und so bleibt es die Aufgabe des Managements, die Faktoren Selbststeuerungsfähigkeit, Selbstreflexion und Eigenaktivität entsprechend anzuregen. Erst dadurch wird die Organisation in die Lage versetzt, dass sie als soziales System eigenständig die Anregungen aus der Umwelt aufgreift, die sie für so

relevant erachtet, dass sie darauf entsprechend mit einem Wandlungsprozess reagiert (vgl. Häfele 2009, S. 40).

2.2 OE in der Praxis

Folgend werden die drei OE-Prozesse dargestellt, die Grundlage der für diese Forschung durchgeführten Interviews waren. Die Abbildung dieser Abläufe beruht auf einer eingeforderten kurzen schriftlichen Prozessbeschreibung der Interviewpartner sowie Informationen aus den jeweiligen Interviews¹. Zusätzlich wurde die verschriftlichte Prozessdarstellung den Interviewpartnern nochmals vorgelegt und gemeinsam verabschiedet. Um die Darstellungen miteinander in Verbindung zu bringen und Parallelen oder Unterschiede zu verdeutlichen, werden zentrale Schlüsselprozesse, wie die von Schiersmann und Thiel benannten möglichen Auftaktveranstaltungen sowie das weitere konkrete Vorgehen z. B. in Projektgruppen, die Ergebnissicherungen sowie Formen der Perspektiventwicklung, aufgegriffen.

2.2.1 OE-Prozess A

Dieser OE-Prozess wurde an einem Standort eines deutschlandweit agierenden Unternehmens durchgeführt. Diese Organisation hat insgesamt über 150 Standorte, etwa 9500 Mitarbeiter und ca. 155.000 Klienten pro Jahr. Die Angebotspalette umfasst die Bereiche Arbeit und Beschäftigung, Kinder-, Jugend- und Familienhilfe, Berufliche Bildung, Schulische Bildung, Elementarpädagogik & Familienbildung, Wohnen und Betreuen, Gesundheit & Rehabilitation sowie kleine Projektangebote oder auch Tagungs- und Gästehäuser. Es handelt sich hier um einen der größten Träger Deutschlands.

Der hier skizzierte OE-Prozess bezieht sich auf eines der Angebote aus dem Bereich Berufliche Bildung. Dieses beinhaltet die Bereiche Kooperation mit Schule, Übergang Schule – Beruf, Berufsausbildung, Berufsvorbereitung, Vermittlung – Qualifizierung – Beschäftigung und Individuelle Integrationsprojekte für Menschen mit

¹ Für eine bessere Lesbarkeit wird hier in A, B und C unterschieden. Diese Buchstaben entsprechen denen aus den Interviews. Fall A gehört zu Interview A, usw. Die Organisationen sind auf Wunsch der Interviewpartner anonymisiert, die Namen der Personen verändert.

Behinderungen, verortet auf einem etwa 20.000 qm großen Grundstück mit mehreren Gebäudeteilen. Es werden dort 85 MA beschäftigt und ca. 450 Teilnehmer in der Hilfe betreut.

Hier kam es ab dem Jahr 2008 zu einer finanziellen Schieflage, die sich 2012 zu einer existenziellen Krise entwickelte. Diese beruht auf der Reformierung der Berufsvorbereitungsmaßnahme seitens der Bundesagentur für Arbeit (nur noch regionale Belegung und lediglich 11 von 12 Monaten im Jahr Belegung), somit auf dem Umgang mit Auslastung, buchhalterischen Fehlern mit Abschreibungen sowie massiv rückgängigen Belegungszahlen im Wohnbereich. Der Trend dieser herausfordernden Situation wurde den MA in den jährlichen Vollversammlungen mitgeteilt, wobei die Betonung auf Herausforderung und nicht Krise lag. Der Versuch, diese belastenden Faktoren über das Angebot von Projekten auszugleichen, war nicht ausreichend. Diese Informationen wurden den Mitarbeitern auf einer Vollversammlung als Kick-off-meeting im Januar 2013 mitgeteilt, inkl. der Bekanntgabe, dass sich die Organisation in diesem Segment des Angebotes neu strukturieren muss. Dass also ein Entwicklungsprozess unumgänglich sei, da die finanzielle Situation so nicht länger tragbar ist. Als Möglichkeiten wurden die Schließung der Einrichtung oder die Übernahme durch einen anderen Träger genannt. Wobei die Schließung insofern schwierig sei, da sämtliche Gebäude auf Pachtgrundstücken stehen und dieses Grundstück in den Ursprungszustand hätte versetzt werden müssen, was mit Kosten in Millionenhöhe verbunden wäre. Dies hätte selbst bei der Größe des Trägers zu erheblichen Schwierigkeiten geführt. Beauftragt mit der Fragestellung, wie dieser Prozess gestaltet werden kann, wurden zwei Mitarbeiter aus der Zentrale des Trägers, die letztlich aus den Anbietern auswählten, um die Übernahme zu realisieren. Eine Möglichkeit für Mitarbeiter, sich produktiv in diesem Prozess zu beteiligen gab es nicht.

Folgend wurden die Mitarbeiter unregelmäßig über den aktuellen Stand des Prozesses informiert, wobei es weder konkrete Angaben zu einer Übernahme, zu potenziellen neuen Trägern noch Antworten zu den jeweiligen individuellen Fragestellungen der MA gab. In einer abschließenden Vollversammlung wurde ihnen mitgeteilt, dass der Bereich Berufliche Bildung aus der betreffenden Region von dem aktuellen Träger abgestoßen wird und dass ein neuer Träger den Bereich übernehmen wird. Seit April 2014 ist der Bereich nun in den neuen Träger übergegangen und die MA sind

in diesen geschlossen transferiert, wobei sämtliche Verträge in befristete umgewandelt wurden.

Partizipation der MA wurde durch die Teilnahme eines MAV-Vertreters in einer Projektgruppe realisiert, wobei dieser keine Entscheidungsbefugnis hatte. Weitere Möglichkeiten zur Mitwirkung gab es für die Mitarbeiterschaft nicht.

Vielmehr gründeten sich eigene Projektgruppen, die sich z. B. mit dem rechtlichen Kontext einer solchen Übernahme sowie den arbeitsvertraglichen Fragestellungen in Übernahmesituationen beschäftigten. Diese selbst initiierten Projektgruppen lieferten dann für sie relevante Informationen auf informellem Weg an die Belegschaft weiter.

2.2.2 OE-Prozess B

Der folgende OE-Prozess wurde in einem Wohlfahrtsverband am Niederrhein durchgeführt. Der betroffene Bereich umfasst 10 Kindertagesstätten und fünf Familienzentren. Hier werden mehr als 1000 Kinder von etwa 135 pädagogischen Fachkräften betreut.

In einer Fachtagung im Januar 2014, zu der alle Mitarbeiter eingeladen wurden, wurde durch die Fachbereichsleiterin, die neben der Verantwortung für die oben genannten Gruppen auch noch für die Bereiche Offene Ganztagschulen und Mobiler Sozialer Dienst verantwortlich ist, mitgeteilt, dass die KiTas und Familienzentren ab sofort auf ein offenes Konzept umstellen müssen. „Offen“ bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Kinder z. B. selbstbestimmt entscheiden, an welchem Ort in der KiTa sie sich aufhalten möchten. Eine feste Zuordnung zu den jeweiligen Gruppen gibt es somit nicht mehr. Zusätzlich soll ein Modell zur Partizipation der Kinder entwickelt und umgesetzt werden. Weiterhin wechselt in der Organisation jährlich das QM-Ziel. Dieses ist im kommenden Jahr die Umsetzung eines Beschwerdemanagements, in dem die Kinder kindgerecht den Umgang mit Beschwerden erlernen und die Einrichtung entsprechend darauf reagiert. Die Erreichung dieses Zieles ist Voraussetzung, um das Zertifikat „Familienzentrum“ behalten zu können.

In dieser Fachtagung, in der ein zusätzlicher externer Referent die Chancen der Offenen Arbeit darstellte, wurde den Mitarbeitern die Möglichkeit geboten, in Gruppen, entsprechend ihrer jeweiligen Kita oder ihres Familienzentrums, in einem Workshop

per Brainstorm Ideen, Wünsche und Sorgen zum Thema Offene Arbeit zu sammeln. Diese wurden anschließend im Plenum präsentiert und kurz diskutiert. Die Frage, ob Offene Arbeit überhaupt eingeführt werden soll, stellte sich nicht, dieser Entschluss wurde im Vorfeld getroffen. Die Fachbereichsleiterin selber erhält derartige Informationen direkt aus der Geschäftsführung und muss diese umsetzen.

In der Folge setzten sich die Teams der Einrichtungen eigeninitiativ zusammen und erarbeiteten ein Konzept zur Realisierung von Offener Arbeit, Partizipation und Beschwerdemanagement. Diese Konzepte wurden zeitnah und fließend in Eigenverantwortung umgesetzt. Weitere Unterstützung von Seiten des Managements, z. B. durch die Installation von Projektgruppen, Freistellungen zur konzeptionellen Entwicklung o. ä. gab es nicht.

Aktuell (Stand Oktober 2014) sind die jeweiligen Organisationsteile intensiv damit beschäftigt, die entwickelten Konzepte in den Organisationsalltag zu integrieren und anzupassen, da sich die komplexen drei Sachverhalte Offene Arbeit, Partizipation und Beschwerdemanagement erheblich auf den beruflichen Alltag auswirken.

2.2.3 OE-Prozess C

Dieser OE-Prozess fand in einer Organisation statt, die differenzierte Angebote auch über die Grenzen Deutschlands hinaus bereithält. In Deutschland unterhält die Organisation in den Regionen Berlin, Brandenburg, Bremen, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Sachsen und Sachsen-Anhalt Angebote in den Bereichen Altenhilfe, Arbeit und berufliche Rehabilitation, Behindertenhilfe, Betriebe, Epilepsie, Hospiz, Jugendhilfe, Krankenhäuser, Menschen mit Hirnschädigungen, Psychiatrie, Schulen und Bildung sowie für Menschen in besonderen sozialen Schwierigkeiten.

Der OE-Prozess betrifft hier den Bereich der Jugendhilfe und dies in der Region Nordrhein-Westfalen. Das dortige Angebot reicht in 25 Einrichtungen der Jugendhilfe von Wohngruppen über Tagesgruppen bis zu Intensiv- und psychiatrisch konzipierten Gruppenformen. Es werden hier insgesamt etwa 300 Kinder und Jugendliche sowie stellenweise deren Familiensysteme betreut. In allen Angeboten zusammengenommen arbeiten ca. 150 Personen.

Im Jahr 2011 entschied sich die Regionalleitung dieses Organisationszweiges aufgrund mehrerer Einrichtungsbesuche von Vertretern des Landesjugendamtes und entsprechender Anforderungen derer für die Implementierung eines Beschwerdemanagements. Die Regionalleitung umfasst vier Personen, die jeweils für sechs bis sieben Gruppen zuständig sind, entsprechend der Region innerhalb des Angebotes. Die Implementierung gestaltete sich so, dass die Gruppen per Informationsschreiben über die Thematik informiert wurden und gleichzeitig erhielten diese ein fertiges Konzept, welches umgehend umgesetzt werden musste. Im Zuge dieser Umsetzung, die schleppend voranging, da die pädagogischen Fachkräfte mit dem Konzept nur wenig zufrieden waren, generierte das Regionalleiterteam zusätzlich ein weiteres, auf Beschwerdemanagement aufbauendes Ziel, welches in den Gruppen umgesetzt werden sollte. Dieses war Partizipation zu installieren, entsprechend der rechtlichen Vorgabe gemäß § 8 SGB VIII, wobei der rechtliche Kontext den MA nicht genannt wurde. Dazu erhielten die Gruppen abermals einen Informationsbrief, der Ende 2012 einging. Zusätzlich wurde diese Information auf der im 14-Tages-Rhythmus stattfindenden Regionalkonferenz kurz durch die Leitungspersonen angesprochen, wobei die Betonung auf der umgehenden Durchführung lag. Auch hier wurde die Thematik kurz beschrieben und ein fertiges Konzept zur sofortigen Umsetzung beigelegt.

Eine Auftaktveranstaltung, als Kick Off, fand somit nicht statt, vielmehr waren die jeweiligen Informationsschreiben der Auftakt.

Die MA hatten keine Möglichkeit, sich an diesem Prozess zu beteiligen, da grundsätzlich fertige Konzepte vorgelegt wurden, die dann von der Front-line umgehend umgesetzt werden sollten.

Eine Prozessbegleitung seitens des Managements gab es nicht, eher wurde die Verantwortung für die Implementierung der fertigen Konzepte in die Hand der jeweiligen Teams gelegt. Wobei diese keine Möglichkeit hatten, diese Konzepte entsprechend ihres eigenen Gruppenkonzeptes oder entsprechend der Bedarfe der Klienten anzupassen.

2.3 Fazit

Zur Durchführung von OE-Prozessen gibt es differenzierte und umfassende theoretische Konzepte, die jedoch in den Grundlagen relativ dicht beieinander liegen. Es

geht grundsätzlich um eine Auftaktveranstaltung, die das Ziel hat, die MA zu informieren, sie zu motivieren und in den Prozess einzubeziehen. Danach liegt der Fokus auf der Projektarbeit. Hier geht es darum, mit geeigneten und motivierten Personen die formulierten Ziele umzusetzen, um so die Organisationsziele zu erreichen. Das Vorgehen ist weitestgehend klar und deutlich beschrieben, die Thematik der Betrachtung von Mitarbeitern findet jedoch deutlich weniger Raum als die Beschreibung des konkreten OE-Vorgehens.

Dies spiegelt sich auch in den vorgestellten Prozessen wider. Es gab die von Schiersmann und Thiel genannten Auftaktveranstaltungen in zwei Fällen, die jedoch ausschließlich das Ziel hatten, die MA zu informieren. Lediglich in einem Fall gab es den Aufruf zu einer Gruppenarbeit, die dann jedoch „im Sand verlief“, bzw. wurden die Ergebnisse davon nicht weiter aufgegriffen. Im dritten Fall gab es keine solche Veranstaltung, hier wurden die betroffenen Mitarbeiter per Brief oder Mail über den anstehenden OE-Prozess informiert. Die weiterhin beschriebenen Projektgruppen waren ausnahmslos ohne die Mitarbeiter der Front-line-Ebene besetzt. Eher wurde bereits im Vorfeld über die Gruppenbesetzung entschieden und für interessierte MA gab es nach der Auftaktveranstaltung keine Möglichkeit, sich hier zu beteiligen.

Insgesamt kann an dieser Stelle bereits festgehalten werden, dass der in der Theorie dargestellte Einbezug der Mitarbeiter und das Wecken von Motivation für die OE-Prozesse in den hier abgebildeten Praxisfällen eher nebensächlich abliefen. Angelehnt an das Phasenmodell von Häfele (s. Kap. 2.1.1) endet Phase Eins mit einer Informationsveranstaltung für Mitarbeiter, die das Ziel hat, Fantasien vorzubeugen und Halbinformationen zu klären, bzw. zu vermeiden (vgl. Häfele 2007, S. 199). So definierte Veranstaltungen fanden nicht statt. Eher gab es Informationsveranstaltungen, in denen der Fokus auf dem Informieren bzw. Verkünden entschiedener Sachverhalte lag und weniger auf der Prävention negativer Fantasien oder der Besprechung von irritierenden Informationen. Die Aspekte der fünften Phase des Modells von Häfele, regelmäßige Informationen um das OE-Projekt positiv im Bewusstsein der Organisationsmitglieder zu verankern, wurden nicht dermaßen durchgeführt.

Insgesamt betrachtet waren die drei vorgestellten Prozesse konzeptionell strukturiert in der Durchführung, ließen jedoch sämtliche Aspekte der Betrachtung der MA-

Bedarfe eher außen vor. Vielmehr waren die OE-Prozesse resultatgerichtet, ohne hierbei auf die Kompetenzen der Mitarbeiter zu blicken.

In Fall A war der Einbezug auf Informationsveranstaltungen beschränkt, in B waren die MA gezwungen, innerhalb eines thematischen Rahmens Lösungen zu finden, in C gab es die Auflage, die fertigen Konzepte umgehend umzusetzen.

Die theoretischen Aspekte des Einbezuges der MA, der Projektarbeit oder des Mittragens des OE-Prozesses durch die MA inkl. derer Mitwirkung scheinen nicht explizit beachtet worden zu sein.

Die Erzeugung einer positiven Stimmung und von Motivation der MA im Hinblick auf die OE ist nicht erkennbar und insgesamt entsteht der Eindruck, dass das Management den Fokus eher auf die Resultate legt, als auf die Betrachtung und das Mitwirken der MA.

3 Empirischer Teil

In diesem Kapitel wird beschrieben, wie die empirische Untersuchung entwickelt wurde, wie das Forschungskonzept aussieht und wie dieses realisiert wurde.

Die vorangegangene theoretische und praktische Darstellung von OE-Prozessen sollte mittels eigener Erhebung überprüft werden, im Hinblick auf die Mitarbeiterorientierung in diesen Prozessen. Im Mittelpunkt steht die Frage, welche subjektiven Kriterien Mitarbeiter in OE-Prozessen wahrnehmen und welche davon geeignet sind, einen solchen Prozess positiv zu gestalten.

3.1 Fragestellung

„Die Fragestellung einer qualitativen Untersuchung ist einer der entscheidenden Faktoren für ihren Erfolg oder ihr Scheitern.“ (Flick & von Kardorff 2010 S. 258). Relevant ist, dass die Fragen weder zu breit und damit nicht orientierend oder zu eng und somit am untersuchten Gegenstand vorbei führend sind (vgl. Flick & von Kardorff 2010 S. 259).

Das grundsätzliche Ziel dieser Arbeit ist, (subjektive) Kriterien aus Mitarbeitersicht zu identifizieren, die OE-Prozesse positiv verlaufen lassen. Daraus resultiert die Fragestellung:

Welche subjektiven Kriterien sind aus Mitarbeiterperspektive geeignet, OE-Prozesse positiv zu gestalten?

3.2 Forschungsart

Im Kontext der Sozialen Arbeit, die ja Bestandteil des Sozialmanagements ist, sind besonders empirische Verfahren angezeigt, die der anwendungsorientierten empirischen Sozialforschung zugeordnet werden können. Diese Studien gehen meist von einem sozialen Problem oder einer spezifischen sozialen Maßnahme aus, von der es bisher wenige, widersprüchliche oder auch gar keine fundierten Kenntnisse gibt (vgl. Schaffer 2009 S. 57). Sämtliche Aspekte sind bei der hier vorliegenden Thematik

gegeben, da subjektive Kriterien der Mitarbeiter in OE-Prozessen sowohl in der Fachliteratur als auch auf Forschungsebene bisher nahezu keine Beachtung gefunden haben.

3.3 Forschungsdesign

Da qualitative Studien auf das Verstehen von sozialem Handeln, dessen Beschreibung und Rekonstruktionen an wenigen Einzelfällen ausgerichtet sind (vgl. Schaffer 2009, S. 59), ist diese Forschungsrichtung die geeignete, um die subjektiven Kriterien der Mitarbeiter adäquat zu erfassen. „Das Verstehen des (Einzel-)Falls steht im Vordergrund, aus dessen Typik und Spezifik heraus wird die Generierung der fallbezogenen Aussagen gesucht. Die Forschungslogik ist also eine des induktiven Schließens.“ (Schaffer 2009, S. 59)

Die hier geplante Untersuchung richtet sich nicht auf einen längeren Prozess, sondern es geht darum, an einem festen Zeitpunkt einen reflexiven Rückblick über einen erlebten OE-Prozess zu tätigen. Somit handelt es sich um eine Querschnittuntersuchung (vgl. Schaffer 2009, S. 61f).

Mayring beschreibt, dass alle Formen der offenen oder halbstrukturierten Befragungen unter dem Begriff „problemorientiertes Interview“ zusammengefasst werden können. Diese Form lässt den Interviewpartner frei zu Wort kommen und versucht, einem offenen Gespräch möglichst nahe zu kommen. Der Interviewer bringt jedoch eine konkrete Problemstellung oder Thematik in das Gespräch ein und kommt immer wieder darauf zurück. In einem geeigneten Interviewleitfaden werden zuvor die relevanten Aspekte per Frage abgebildet (vgl. Mayring 2002, S. 67).

Ein Interviewleitfaden leistet Orientierung, der Forscher hat jedoch Spielräume im Hinblick auf Frageformulierung, Fragestrategie und im Ablauf der Fragen (vgl. Flick & von Kardorff nach Hopf 2010, S.351). Der Leitfaden bietet somit einen Rahmen, jedoch kein Korsett, um das wichtige Grundprinzip der Offenheit zu gewährleisten (vgl. Kühn & Koschel 2011, S. 99). Diese Offenheit muss zwingend gewährleistet sein, denn insbesondere dann, wenn es um subjektive Kriterien geht, würde das strikte Einhalten eines festen Gesprächsleitfadens nicht die Tiefe erreichen, die durch eine offene und zugewandte Gesprächshaltung entsteht. Die Inhalte des Gespräches,

die Beantwortung von Fragen, bestimmt der Befragte und diese sind das Resultat der Gesprächshaltung und der damit verbundenen Fragetechnik des Interviewers.

Die Befragung wird Face-to-face durchgeführt, um auch körpersprachliche Hinweise erkennen zu können und darauf folgend ggf. offene und themenvertiefende Fragen zu stellen. Im Vorfeld der Interviews bekommen die befragten Personen eine kurze Zusammenfassung der Fragen, um sich auf das Gespräch vorbereiten zu können und eventuelle Unklarheiten bereits zu Beginn oder auch vor dem Interview zu besprechen.

Die genutzten Leitfäden² gliedern sich in drei, ggf. vier Bereiche. Zu Beginn wird der Fokus auf das subjektive Empfinden der Gesamtheit der OE gerichtet. Danach folgt der Blick auf die negativ wahrgenommenen Aspekte und schließlich auf die positiven. Falls nötig wird eine Abschlussfrage gestellt, wie der Interviewte zukünftige OE-Prozesse gestalten würde, wenn er sie managen könnte. Mit dieser Frage soll ein lösungsorientierter Blick auf konkrete Herausforderungen geworfen werden, falls dies zuvor unterblieben ist oder zu wenig thematisiert wurde. In jedem der drei oder vier Teile wird durch offene Fragen themenvertiefend interviewt, um so die subjektiven Kriterien zu identifizieren und eine Bewertung derer zu ermöglichen.

Die 30 bis 40minütigen Interviews wurden digital aufgezeichnet und sind transkribiert in den Anlagen 1 bis 3 zu finden.

3.4 Sampling

An dieser Stelle soll der Auswahl der Stichprobe Beachtung geschenkt werden. Zwei Aspekte sind hier Voraussetzung, um überhaupt einen systematischen Zugriff auf Daten in qualitativen Untersuchungen zu erlangen. Erstens muss der zu untersuchende Fall deutlich sein und zweitens müssen nachvollziehbare Techniken in Bezug auf die Ziehung der Stichproben von Personen, Ereignissen oder Aktivitäten dokumentiert werden (vgl. Flick & von Kardorff nach Merkens 2010, S. 290). Die in qualitativen Studien oft angestrebte Generalisierbarkeit wird u. a. dadurch erreicht, dass die Stichprobe den zu untersuchenden Fall inhaltlich repräsentiert (vgl. Flick & von

² Der Interviewleitfaden befindet sich in Anlage 1.

Kardorff nach Merckens 2010, S. 291). Im Hinblick auf diese Masterarbeit bedeutet dies, dass der Fall, also der OE-Prozess zunächst inhaltlich definiert sein muss, um danach die entsprechende Stichprobe weiter zu festigen. OE-Prozesse reichen von der Neuanschaffung einer Kassenabrechnungssoftware bis zu einer komplexen konzeptionellen und/oder strukturellen Neuausrichtung der Gesamtorganisation. In diesem Fall soll der Prozess eine Qualität haben, die zwischen diesen Kontinuen liegt. Er soll nicht banal sein, aber auch nicht so umfassend, dass er von der Stichprobe in der Komplexität nicht erfasst werden kann. Als von Mitarbeitern sozialer Organisationen in der Front-line gut einschätzbar können z. B. konzeptionelle Neuausrichtungen oder Erweiterungen gelten. Als Beispiel kann hier ein Jugendhilfeträger im Münsterland dienen, der seine Pädagogen vor einigen Jahren gewaltpräventiv ausbildete, da er sich dadurch eine neue Zielgruppe erschließen wollte und sich einen strategischen Vorteil gegenüber der Konkurrenz versprach. Dieser OE-Prozess führte innerhalb und außerhalb der Organisation zu erheblichen Auswirkungen und Dynamiken. Der aktuelle Trend in der Kinder- und Jugendhilfe zu Partizipation ist hier ein weiteres Beispiel für eine mögliche Stichprobe. Der zu untersuchende Fall, bzw. die drei Fälle, sollten ähnlich gelagert sein. Es sei jedoch nochmals erwähnt, dass die Erfassbarkeit des OE-Prozesses gewährleistet sein sollte, dies ist das wichtigste Kriterium, um diesen rekonstruieren zu können und sich nicht in Details zu verlaufen. Dies macht folglich auch umfassendere OE-Prozesse für diese Arbeit zugänglich. Auch sollte der Prozess nicht mehr als maximal zwei Jahre zurückliegen, um einen Zugang zu den damaligen subjektiven Wahrnehmungen zu ermöglichen. Diese sind bei länger zurückliegenden Prozessen vermutlich verwässert bzw. in Vergessenheit geraten oder auch verdrängt.

Aufgrund der Generalisierbarkeit sollen drei verschiedene OE-Prozesse, also drei Organisationen, untersucht werden. Die somit zu befragenden drei Personen sollten aus ähnlichen Hierarchieebenen stammen. Auf keinen Fall sollten sie dem Management angehören, da dieses meist für den OE-Prozess sowohl inhaltlich als auch strukturell verantwortlich ist und somit einen gänzlich anderen Blick und eine andere Wahrnehmung davon hat als andere MA. Personen der Front-line eignen sich somit gut als Stichprobe, da sie, auch im Hinblick auf die konzeptionellen Entwicklungen, die letztlich Betroffenen sind. Zumindest sind sie die Personen, die die Auswirkungen davon alltäglich spüren. Weitere Kriterien der Informanten sind nach Morse

verfügbares Wissen und Erfahrungen, die die Forscher bedürfen, Reflexionsfähigkeit, Artikulationsfähigkeit, Zeit und Bereitschaft (vgl. Morse in Flick & von Kardorff nach Merkens 2010, S. 294). Besonders der Hinweis auf die Reflexionsfähigkeit erfordert eine weitere Differenzierung, denn diese Fähigkeit ist in den Berufsgruppen der sozialen Organisationen sehr verschieden ausgeprägt, wie den jeweiligen Kompetenzprofilen entnommen werden kann. Es kann davon ausgegangen werden, dass die Reflexionsfähigkeit in der Gruppe der Sozialpädagogen oder -arbeiter gegeben ist, da sie einer der wesentlichen Bestandteile des jeweiligen Studiums ist. Somit sollten die zu befragenden Personen Mitglieder dieser Berufsgruppen sein.

3.5 Aufbereitung und Auswertung

Die geführten Interviews wurden digital aufgezeichnet und transkribiert. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit erfolgte die Übertragung in normales Schriftdeutsch. Nach der Transkription wurden die Vorteile der qualitativen Inhaltsanalyse genutzt: Das Datenmaterial wurde methodisch kontrolliert, schrittweise analysiert und in Einheiten zerlegt, die dann nacheinander bearbeitet wurden (vgl. Mayring 2002, S. 114). „Im Zentrum steht dabei ein theoriegeleitet am Material entwickeltes Kategoriensystem; durch dieses Kategoriensystem werden diejenigen Aspekte festgelegt, die aus dem Material herausgefiltert werden sollen.“ (Mayring 2002, S. 114) Mayring beschreibt drei Grundformen der qualitativen Inhaltsanalyse, wobei in diesem Kontext die Form der Zusammenfassung am geeignetsten erscheint. Das Ziel ist, das Material so zu reduzieren, dass die wichtigsten Aussagen erhalten bleiben und mittels Abstraktion ein überschaubares Gerüst zu generieren, welches das Gesamtmaterial komprimiert wiedergibt (vgl. Mayring 2002, S. 115). Hieraus lässt sich folgend eine induktive Kategorienbildung entwickeln, also eine systematische Ableitung von Auswertungsgesichtspunkten aus dem Material. Dieses bedeutet einen zentralen Schritt in der Gegenstandsbezogenen Theoriebildung (vgl. Mayring 2002, S. 115). Die Betonung liegt hier deutlich auf „aus dem Material“, denn gerade, wenn es um subjektive Faktoren geht, die aus Interviews analysiert werden, scheint es sinnvoll, ein theoretisches Konstrukt im Hinterkopf zu haben. Letztlich jedoch müssen die Faktoren von den Befragten benannt und bewertet werden. Dies ist Grundlage des Verfahrens

beim offenen Codieren. Hier sollte die fragetechnische Offenheit auswertungstechnisch fortgesetzt werden (vgl. Steinert 2008, S. 177).

Im letzten Schritt lag der Schwerpunkt darin, aus den so insgesamt 21 generierten Kategorien, inkl. Subkategorien, diejenigen zu identifizieren, die am geeignetsten erschienen, die Fragestellung zu beantworten. Hierzu wurden Kategorien gebündelt sowie weniger relevante gestrichen. Vorgabe war, dass das Kriterium in einen direkten Zusammenhang mit der Fragestellung gebracht werden kann. Das Ergebnis daraus ist ein Kategoriensystem, welches auf der Basis umfangreicher subjektiver Wahrnehmungen die Kategorien Kommunikation und Information, Transparenz, Partizipation und Projektarbeit, Proaktivität und Team, Managementkompetenzen und Macht sowie Arbeitsauswirkungen umfasst. Außerdem wurden die differenziert beschriebenen subjektiven Faktoren als zusätzliche, siebte Kategorie aufgenommen.

3.6 Fazit

Das methodische Vorgehen ist umfassend beschrieben. Die Fragestellung nach den subjektiven Merkmalen für gelingende OE-Prozesse aus Mitarbeitersicht stand im Zentrum des empirischen Teils. Um diese zu beantworten, wurde ein teilstandardisiertes, qualitatives Interview mit drei Personen aus drei verschiedenen Organisationen geführt. Die Auswertung und Aufbereitung der Daten wurde per qualitativer Inhaltsanalyse durchgeführt, an deren Ende ein Kategoriensystem entstand, welches die zentralen Aspekte in der Wahrnehmung der Mitarbeiter abbildet. Als hilfreich in der Entwicklung des Kategoriensystems hat sich die Benutzung der Software MAXQDA erwiesen, die besonders bei der Zuteilung von Textstellen in Kategorien ein schnelleres und überschaubareres Arbeiten ermöglicht. Insgesamt wurden 275 Textpassagen codiert und diese wurden in 21 Kategorien überführt. Der Schritt der Entwicklung des abschließenden Kategoriensystems, die Bündelung und Reduzierung einzelner Kategorien und Subkategorien zu abschließend sieben, für diese Arbeit relevanten, Kategorien lässt einen Rückschluss auf die Fragestellung zu und wird in Kapitel Vier weiter vertieft. Ein zentrales Ergebnis ist weiterhin, dass die Fragestellung nach positiv wahrgenommenen Kategorien, mit der ins Feld gegangen wurde, aufgrund fast ausschließlich negativen Erlebens der OE-Prozesse nun aus

einer anderen Perspektive beantwortet werden muss. Es kann nicht auf die als hilfreich erlebten Aspekte geblickt werden, sondern es muss aus den negativen Zuschreibungen im Umkehrschluss das positive Gegenstück hergeleitet werden.

Hilfreich für eine der Thematik entsprechende möglichst persönliche Ebene im Gespräch war, dass die Interviewpartner sich mit „du“ ansprachen. Dies wurde im Vorfeld der Interviews thematisiert und eignete sich gut, um gerade die subjektiven Faktoren offen besprechen zu können.

Im folgenden Kapitel werden die sieben Kategorien in der Bewertung der MA abgebildet und interpretiert.

4 Ergebnisse und Interpretation

Zum Ende des dritten Kapitels wurde das entwickelte Kategoriensystem thematisiert. Dieses wird auf drei Ebenen abgebildet. Zunächst handelt es sich um Kategorien, die unmittelbar mit dem OE-Prozess in Verbindung gebracht werden können und deren Begriffe in verschiedenen theoretischen Ausführungen zu OE-Prozessen wiederkehrenden Charakter haben:

- Kommunikation und Information
- Transparenz
- Partizipation und Projektarbeit

Dann folgen die Kategorien, die in der OE- Literatur weniger bis nicht beachtet sind, die jedoch durch einen hohen Codierungsgrad auffällig sind und durch die MA deutlich benannt wurden:

- Proaktivität und Team
- Managementkompetenzen und Macht
- Arbeitsauswirkungen

Als letzte Kategorie wird das subjektive Empfinden generell, die Gefühlsebene, thematisiert, da diese mit 55 Codierungen verdeutlicht, wie OE-Prozesse auf die persönlich-subjektive Wahrnehmung einwirken und was MA mit OE-Prozessen verbinden.

In den folgenden Darstellungen der jeweiligen Kategorien, den dazu gehörigen Bewertungen und der Interpretationen werden die Fälle nacheinander abgebildet. Zum Ende jeder Kategorie findet sich eine kurze Zusammenfassung der Interpretationen, um diese nochmals deutlich zu machen.

Die in den folgenden Abschnitten genutzten Zitate sind die Kernaussagen zu den jeweiligen Kategorien und können stellvertretend für weitere Aussagen der Interviewpartner in ähnlicher Richtung verstanden werden³.

³ Die wörtlichen Zitate werden in der Anlage auffindbar durch: (Angabe des Falles/Seite/Zeile).

4.1 Kommunikation und Information

Die Mitarbeiter haben eine differenzierte Wahrnehmung sowohl der Kategorie Kommunikation als auch Information. Es geht darum, wie Informationen kommuniziert werden, wobei der Fokus auf der Art und Weise der Informationsübermittlung liegt.

4.1.1 Kommunikation und Information in der Bewertung

Die Bewertung der MA des kommunikativen Bereichs geht in den drei Befragungen in eine ähnliche Richtung.

In Fall A wird ausgesagt: *„Klar wurdest du immer wieder informiert, aber diese Info, Informationsveranstaltungen gleichten einer politischen Veranstaltung: Ich rede viel, aber die Aussage dabei ist sehr wenig“* (A/87/176) und: *„Wir wurden immer nur informiert.“* (A/86/100) Dies macht deutlich, dass die Kommunikation hier eher als Einwegkommunikation erlebt wurde, deren tatsächlichen Aussagen nicht zufriedenstellend für die MA waren. Auch eine dialogorientierte Form der Kommunikation wurde vermisst, als Möglichkeiten hierzu wird formuliert: *„Es gibt Koordinatorensitzungen, es gibt Teamsitzungen und da wäre ich einfach hingegangen.“* (A/92/442) und dort hätte die Kommunikation dann *„Offen und ehrlich“* (A/92/431) verlaufen sollen. *„Oder auch mal `ne Veranstaltung dazu, mit der man wirklich mal so, als wäre ich sechs Jahre gewesen, erklärt hätte: Das kann auf dich zukommen.“* (A87/198) Hier wird der Bedarf mitgeteilt, in dem komplexen Prozess der möglichen Übernahme grundlegende Informationen auf Basis einer für die MA verständlichen Art und Weise zu kommunizieren, auch im Hinblick auf die mitgeteilten Informationen. Der Schwerpunkt lag hier eher auf dem Informieren. Einen Dialog gab es in der Wahrnehmung der MA zu wenig. Fand dieser doch statt, so waren die darin mitgeteilten Informationen für die MA zu wenig hilfreich: *„Ich hab irgendwann in `ner Vollversammlung unseren Leiter aus der Zentrale gefragt, ich hab mir das `ne zeitlang angehört, die Ausführung und, und, und. Und der kommt auch noch aus der Rechtsabteilung und hab dann irgendwann gesagt: So, jetzt hab ich mir das Ganze hier mal `ne halbe Stunde angehört und wenn Sie mich fragen, haben Sie keinen Plan. Und ich sag, das gilt nicht nur für uns sondern für's Gesamt X und für andere*

Einrichtungen mit. Da hat er erst 'ne Zwischenfrage beantwortet und hat gesagt: Jetzt muss ich nochmal auf die Frage zurückkommen, da könnten Sie durchaus Recht haben.“ (A/93/485)

Fall B erlebt Kommunikation eher als Information: *„Ja, unsere Chefin kam halt mit den Infos. Dass das halt so stattfinden wird.“ (B/97/67) „Weil, die haben das einfach so, zack - Fachtag – Offene Arbeit- machen wir jetzt so.“ (B/98/139)* Hieraus wird deutlich, dass in diesem Vorgehen das subjektive Empfinden von Kommunikation eher darin bestand, Informationen zu bekommen, vor vollendete Tatsachen gestellt zu sein und zu wenig Möglichkeit zum Dialog zu haben. Auf einem Fachtag, der zu diesem Prozess initiiert wurde, sprach ein Referent zu der Thematik Partizipation. Als nach einer Workshopsequenz Fragen und Kritik geäußert wurden, wo also dialogorientierte Kommunikation gegeben war: *„Dann kam natürlich vom Referenten `ja aber`, Der hat dann nochmal seine ganzen positiven Sachen da runtergerasselt.“ (B/97/87)* wurde der Dialog so gestaltet, dass hier die Anmerkungen der MA nicht für sie positiv wahrnehmbar beantwortet wurden. *„Erstmal sich treffen, oder das zum Beispiel jemand zu uns in die Einrichtung kommt und sagt, `Guckt mal hier, wir haben die Möglichkeiten, hier bei euch in der Einrichtung, da könnten wir das so und so machen`.“ (B/98/143)* beschreibt als Gegenpol den konkreten Wunsch nach einem direkten Austausch, der auch untermauert wird durch: *„Also, dass man da hätte nochmal eine Reflexionsrunde mit allen Leuten machen können.“ (B/99/173)*

In Fall C wurde die Kommunikation beschrieben mit: *„Wir haben dann, als die Mitarbeiter an der Basis, das eher so in Schriftform mitgeteilt bekommen von der Heimleitung, wie das jetzt so zu laufen hat.“ (C/102/26)* und *„Das kommt immer so zwischen Tür und Angel, per Mail, einfach mal so zwischendurch bekommt man das reingereicht.“ (C/103/60)* Auch hier besteht keine wahrnehmbare Möglichkeit, in den Dialog zu treten und somit auf die Informationen reagieren zu können. Dies wird nochmals gestützt durch: *„Trotzdem wird speziell auf dieses Thema Partizipation, haben wir die Informationen einfach ganz plakativ vorgelegt bekommen, so ist das jetzt zu machen und umzusetzen.“ (C/103/65)* *„Ja, einfach 'ne Mail zu bekommen und, oder in einer Konferenz halt eben gesagt zu bekommen: Ja, das ist das Ding, hier ist das und das ist ein Stichwortprotokoll auf dem Rechner, sucht das raus und installiert das in der Gruppe. Ich find, das ist nicht so der Weg. Vor allem nicht für eine Firma, die mit dem Slogan: „Gemeinschaft verwirklichen“ wirbt. Hätte ich mir*

da ein bisschen mehr erwartet.“ (C/106/222) Deutlich erkennbar ist die einseitige Informationsrichtung, die den MA keine Möglichkeit lässt, hierauf im Dialog zu reagieren. Wünschenswert wäre hier für den MA gewesen: *„Also wichtig ist auf jeden Fall, dass die sofort, sobald auf dieses Thema bezogen, sobald sie in diesem Thema, sobald es da Unmut gibt, Fragen und Probleme oder Sonstiges, das auch sofort an mich herangetreten werden kann.“* (C/109/413) Dies beschreibt den Bedarf nach einem Austausch und einem Forum, in dem es die Möglichkeit dazu gibt. Wichtig scheint es hier zu sein, durch kommunikative Gestaltung auch mit den subjektiven Wahrnehmungen und Gefühlen in den Dialog mit dem Management treten zu können.

4.1.2 Zusammenfassung

Die Kommunikation wurde in den Prozessen einseitig ablaufend wahrgenommen. Das bedeutet, diese war nicht dialogorientiert, sondern es ging im Schwerpunkt darum, die MA zu informieren. Die MA wurden vor vollendete Tatsachen gestellt und es gab kein Forum, in dem ein Austausch auf Augenhöhe zugelassen wurde, in dem MA ihre Themen anbringen konnten und worauf dann befriedigend geantwortet wurde.

Interessant ist auch die Art und Weise, wie die Kommunikation ablief, bzw. Informationen mitgeteilt wurden. Die Plattformen, auf der Informationen geliefert wurden, reichten von Mail, Fachtagungen, Vollversammlung, bis zu regelmäßigen Regional-Konferenzen. Gerade in den persönlichen Zusammenkünften wäre es möglich gewesen, die MA dialogorientiert zu begleiten und Informationen so besprechbar zu machen.

Insgesamt beurteilt keiner der Befragten diesen Bereich positiv, sodass es hier keine adäquate Herangehensweise von Seiten des Managements zu geben scheint.

Die Wünsche gehen hier in die Richtung, dass die MA eine begleitende Form der Kommunikation haben möchten, in der sie mit den jeweiligen Ansprechpartnern direkt in den Austausch gehen können und zeigen den konkreten Bedarf nach dialogorientiertem Austausch, in dem sie besonders mit ihren subjektiven Wahrnehmungen ernst genommen werden.

4.2 Transparenz

Transparenz beschreibt die Art und Weise, wie gut die MA in die Lage versetzt werden, den OE-Prozess verstehen zu können, zu wissen, was – warum – wann getan wird. Auch die nachvollziehbare Begründung für die OE fällt in diesen Bereich.

4.2.1 Transparenz in der Beurteilung

Fall A: *„Dadurch, dass ich immer nur, wie soll ich es ausdrücken? Informiere über den aktuellen Stand, aber die Aussage immer ist, wir können nichts sagen, quasi und die Entscheidungen kommen noch und wir dürfen auch nicht sagen, wer da interessiert ist und, und, und.“* (A/86/137) macht deutlich, dass hier für den MA nicht erkennbar war, wie der jeweils aktuelle Stand in dem Prozess war und welche Resultate bereits erzielt wurden. *„Es hat immer wieder auch dann natürlich Veranstaltungen gegeben, also Versammlungen gegeben, um einen auf den neusten Stand zu bringen, aber was es halt letzten Endes wirklich heißt, konnte uns eigentlich in dem ganzen Prozess, konnte man uns erst relativ zum Schluss sagen.“* (A/85/76) Dieses Zitat geht in eine ähnliche Richtung und offenbart die Wahrnehmung, dass in dem Prozess für den MA zu wenig erkennbar war, welche Themen gerade aktuell sind und was tatsächlich gerade passiert. Die Aussage: *„Im Nachhinein kommt der neue Träger dahin, positioniert sich wie, was weiß ich, hier King Luis im Affenwald, so ungefähr. Und uns ist eins ganz wichtig: Ehrlichkeit, Offenheit. Wir brauchen nichts verheimlichen und, und, und. Ja, da lach ich drüber. Warum dann nicht in dem ganzen Prozess?“* (A/86/143) stellt dar, dass das Management offenbar ein Verständnis vom Transparenzbedarf der MA hat, dieses jedoch in der Realität scheinbar nicht oder zu wenig berücksichtigt. *„Einfach das, was an mich herangetreten wird, da hätte ich auch mit offenen Karten gespielt.“* (A/92/431) oder *„Und hätte gesagt: So Leute, wir müssen uns mal zusammensetzen, das und das ist jetzt gerade Fakt.“* (A/92/445) machen deutlich, welche Faktoren hier hilfreich erlebt worden wären: offen Fakten abbilden und dies zu aktuellen Zeitpunkten.

Fall B beschreibt: *„Das steht auf jeden Fall immer da und ich weiß nicht, warum die jetzt von heute auf morgen gesagt haben, Offene Arbeit und Partizipation.“*

(B/100/212) Hier ist für den MA nicht erkennbar, was der Auslöser für den OE-

Prozess ist. *„Auch von unserer Leitung kam da irgendwie nicht, warum wir das jetzt machen müssen.“* (B/100/216) verstärkt diese Wahrnehmung und greift eine fehlende Begründung auf. Der Wunsch wäre hier gewesen: *„Dass sich vielleicht auch mal die Fachbereichsleute angucken, wie wir da arbeiten. Dass die eigentlich auch wissen, was sie da jetzt gemacht haben. Und wie das Endergebnis sag ich jetzt mal aussieht.“* (B/101/293) Hieraus kann der Bedarf nach Transparenz abgeleitet werden, wenn es darum geht, die realen Ergebnisse des Prozesses rück zu koppeln.

Fall C: *„[...] also wir stellen uns das so und so vor und los geht´s und so wird das jetzt gemacht.“* (C/103/59) Transparenz wird hier auch mit fehlender Begründung verbunden. Tatsächlich fehlt diese hier in der Wahrnehmung, da nicht erkennbar war, was die Auslöser für den Prozess waren. Hier wäre der rechtliche Hintergrund gut als Begründung der Partizipation geeignet gewesen (s. Kap. 2.2.3). Lösungsvorschläge sind hier: *„Ich persönlich wäre vielleicht auch so ein Regionalleiter, der jedes Team einfach mal besuchen würde, weil ich denke das muss es auch mal hergeben, dann hat man auch ein Gefühl dafür. Und würde dann darüber auch erstmal informieren, wie das jetzt, was jetzt Thema ist.“* (C/108/367) Dies verdeutlicht auch den Wunsch nach aktuellen Informationen und außerdem: *„Noch offener, noch intensiver und mich einfach auch mal zeigen, einfach mal da zu sein, dass man mich auch mal sieht und in den Austausch geht.“* (C/110/461) Diese Rückmeldungen stellen den Bedarf nach intensiver Begleitung dar, die dann auch vor Ort die Kommunikation sucht und aktuelle Informationen liefert.

4.2.2 Zusammenfassung

Auf der einen Seite werden die Gründe für die OE-Prozesse offensichtlich nicht transparent genug dargestellt, sodass die MA hierfür die Notwendigkeit kaum erkennen können. Auf der anderen Seite wird auch in dem Prozess selber nicht für die MA erkennbar abgebildet, was der Stand der Dinge ist und es gibt keinerlei Aussagen zu aktuellen Schritten in der OE. Die Befragten konnten zum Thema Transparenz teilweise deutliche Wünsche formulieren. Es geht in die Richtung, dass gewünscht ist, dass das Management den Kontakt zum MA sucht und dann inhaltlich, offen und ehrlich den aktuellen Status des OE-Prozesses erläutert. Ein weiterer wichtiger Punkt ist hierbei eine adäquate, an den Bedarfen der MA ausgerichtete Zeitplanung. Diese

ist auch im obigen Zitat (C/108/367) inkludiert, wenn es um die Besuche in den Teams geht. Hier scheint es wichtig zu sein, aktuelle Informationen zu bekommen, es geht also auch um die Frage nach Aktualität.

4.3 Partizipation und Projektarbeit

Von Partizipation kann dann gesprochen werden, wenn die MA aktiv in den Prozess der OE einbezogen werden. Wichtig ist hier, dass es entsprechende Möglichkeiten dazu gibt und dass diese dem MA offen stehen. Meist wird Partizipation durch die Mitarbeit in Projektteams gewährleistet.

4.3.1 Partizipation und Projektarbeit in der Bewertung

Fall A beschreibt: *„Und ich glaube, wenn man einfach auf, auf die Signale aus der Mitarbeiterschaft wirklich intensiver gehört hätte, hätte man einiges vermeiden können.“* (A/89/314) Hier wird deutlich, dass es von Seiten der MA Signale an das Management gab, die, aus Sicht der MA, hilfreich hätten sein können, die jedoch nicht oder zu wenig aufgegriffen wurden. Auf die konkrete Frage, wie das Einbeziehen der MA gelingen kann, folgt die Antwort: *„Was meine Mitarbeiter angeht, hätte mich da glaube ich auch viel mehr mit eingebracht. Und wäre da viel präsenter gewesen, sag ich mal und dann hätte ich vielleicht diese Probleme gar nicht unbedingt gehabt. Nein, ich hätte sie in den laufenden Prozess mit allen Dingen, die da besprochen werden und so weiter versucht, mit einzubeziehen.“* (A/91/425) Auf die konkretere Frage, wie A es erlebt hätte, MA in einer Arbeitsgruppe zu beteiligen, die sich mit dem Prozess auseinandersetzt und gemeinsam mit dem Management an der weiteren Entwicklung beteiligt ist, wurde geantwortet: *„Find ich super. Wär, wäre ‘ne super Lösung, wirklich zu sagen, so es gibt nicht nur da die Zentrale, es gibt nicht nur die Leitung in der eigentlichen Einrichtung sondern es gibt hier auch ja, ne Mitarbeitervertretung, ne?“* (A/92/454) Hier wird deutlich, dass es eine MAV gab, welche die MA-Interessen vertreten soll, die jedoch selbst in dem Prozess der OE nicht intensiv involviert war, sondern hier auch außen vor gelassen wurde. Somit gab es subjektiv

wahrgenommen keine Partizipationsmöglichkeit für die MA, die sie als hilfreich in dem Prozess erlebt hätten.

Das deutlichste Zitat aus Fall B zum Thema Partizipation lautet: *„Also, die sagen Partizipation mit Kindern steht ganz oben, aber Partizipation von Mitarbeitern, was wir gerne möchten, wird natürlich nicht gefragt.“* (B/98/133) Im gesamten Interviewverlauf wird deutlich, dass gerade zu dieser Thematik keine adäquate Möglichkeit für die MA erkennbar war: *„Es wurde nicht gefragt, möchtet ihr das? Steht ihr da überhaupt hinter, hinter diesem Konzept?“* (B/97/57) und *„Sondern es wurde über unseren Kopf hinweg entschieden: Wir stellen das Konzept um auf Offene Arbeit.“* (B/97/58) unterstützen diese Wahrnehmung. Interessant ist, dass die MA in einer Auftaktveranstaltung die Möglichkeit hatten, sich in Kleingruppen zum Thema Partizipation zusammenzusetzen um per Brainstorm Ideen und Fragen zu/ entwickeln: *„Danach sollten wir uns in Gruppen zusammenfinden. In unseren eigentlichen Kindergartengruppen, mit den Mitarbeitern, und wir sollten einfach mal aufschreiben, was wir uns unter Offener Arbeit vorstellen.“* (B/97/71). *„Pro und Contra aufschreiben. Danach wurde sich halt wieder getroffen in der Turnhalle und da wurden halt alle Sachen so aufgelistet, die die Mitarbeiter da mithatten.“* (B/97/76) Im anschließenden Plenum wurden die Inhalte zusammengetragen: *„Es haben auch einige natürlich gesagt, dass sie das nicht so gut finden. Dann kam natürlich vom Referenten: ‘Ja aber.’ Der hat dann nochmal seine ganzen positiven Sachen da runtergerasselt. So und im Endeffekt stand halt fest, wir machen das. Also da gab’s auch kein Zurück mehr, sondern das steht jetzt fest, dass wir das so machen.“* (B/97/87) Gerade der vorletzte Satz des Zitates macht deutlich, dass die hier zunächst gegebene Partizipation eher als Scheinpartizipation zu verstehen ist, denn die gesammelten Inhalte wurden nicht weiter aufgegriffen. Eher stand das Vorgehen bereits zuvor fest. Als Wunsch wird geäußert: *„Mich mit den Kollegen an einen Tisch zu setzen und das gemeinsam und nicht alleine als Fachbereichsleitung, sondern dass du das gemeinsam mit den Kollegen erarbeitest.“* (B/101/266) Insgesamt ist in diesem Fall die Beteiligung der MA in dem Prozess nicht so gelungen, dass diese sie als hilfreich zur Bewältigung der anstehenden Aufgaben erlebt hätten.

Im Fall C ist Partizipation ebenfalls nicht positiv erlebt worden: *„Und dann hätte man in die einzelnen Gruppen reingehen können, dann hätte man auch erstmal Vorinformationen durch die Regionalkonferenz, und das ist jetzt Thema, darum wollen*

wir uns kümmern: Partizipation, wie kann das aussehen? Wie können wir das gut gestalten für die Jugendlichen, aber auch für die Mitarbeiter? Und erstmal so 'ne Ideensammlung zu haben, wo sich Mitarbeiter dran beteiligen können, weil wir haben ja auch jede Woche Teamsitzung, Möglichkeiten gibt es da noch und nöcher.“ (C/104/126) Hier wird der Wunsch nach Austausch deutlich und ebenso werden konkrete Herangehensweisen dargestellt, die jedoch nicht genutzt wurden. Eher wurden auch die Kompetenzen der MA nicht betrachtet: *„Auch mal Wünsche miteinbringen können, auch so als Team. Und gerade auch so die Leute von der Basis können ja auch Gefahren benennen, was bewirkt das denn? Wie verhalten sich Jugendliche? Das kann man nicht immer, auch manchmal spekulativ, aber dafür sind wir ja auch die Fachleute. So und da wünscht man sich auch gehört zu werden.“* (C/108/350) Vielmehr wird Partizipation hier wahrgenommen durch: *„Und da wird auf einmal ein Mitarbeiter gefragt, ob er denn den Chef begleiten kann, der aber eigentlich von Tuten und Blasen eigentlich keine Ahnung hat.“* (C/105/161)

4.3.2 Zusammenfassung

Partizipation ist in allen drei Prozessen nicht derart umgesetzt worden, dass die MA diese als hilfreich bezeichnet hätten. In allen Fällen gab es konkrete Hinweise auf Umsetzungsmöglichkeiten, die jedoch von Seiten des Managements nicht gesehen oder genutzt wurden, um die MA zu einer positiven Wahrnehmung zu führen. Der Wunsch nach Beteiligung spricht sowohl aus den oben dargestellten Zitaten, als auch aus den im Anhang zu findenden Interviews sehr deutlich. Die MA haben ein Gespür für ihre Kompetenzen und wollen diese einbringen, was ihnen jedoch aus ihrer Sicht nicht oder deutlich zu wenig ermöglicht wurde. Auch die in Fall A wahrgenommenen internen Diskrepanzerfahrungen der MA, also ein Zustand, in dem sie eine Spannung zwischen dem Ist- und Sollzustand der Organisation empfinden (vgl. Merchel 2004a, S. 17), wurden nicht durch das Management aufgegriffen.

Das Thema der Projektarbeit wird eher am Rande angesprochen, jedoch gibt es in allen drei Prozessen Hinweise auf kleinere Projekte, sei es die Arbeit als Team in Fall C, der Workshoptag mit den Kleingruppen in Fall B oder in Fall A der konkrete Wunsch nach Beteiligung in einer Arbeitsgruppe. Eine Beteiligung an der OE mittels

Teilnahme an einer Projektgruppe, die von Seiten des Managements initiiert wurde, wird nicht benannt.

Im folgenden Abschnitt wird jedoch deutlich, wie die klassische Projektarbeit durch die Teams in ähnlicher Art und Weise alternativ durchgeführt wurde.

4.4 Proaktivität und Team

Proaktivität meint das Verhalten der MA, aus eigenem Antrieb, ohne also dafür einen Auftrag zu haben, aktiv zu werden, sich mit den Fragen des OE-Prozesses zu beschäftigen und eigeninitiativ in die Auseinandersetzung damit zu gehen. Auch das Sammeln von Informationen zu den Folgen einer OE gehört hier hinein.

Das Team und die Arbeit der MA darin scheinen in einem direktem Zusammenhang mit einem proaktivem Vorgehen stehen.

4.4.1 Proaktivität in der Bewertung

„Das Einzige, wo wir uns beteiligt haben, war wirklich zu sagen, wir haben uns in Kleingruppen mal zusammengesetzt.“ (A/86/100) sowie: „Auf eigene Initiative für die, die interessiert sind, um mal wirklich klar darzustellen, was da Fakt ist und was da auf einen zukommen kann und dass man nicht blauäugig irgendwo reinlaufen kann.“ (A/86/104) machen deutlich, dass die MA Energie darauf verwendeten, die zu wenig erlebten Informationen des Managements eigeninitiativ einzuholen. Überhaupt wurde Partizipation hier fast ausschließlich durch Proaktivität erreicht: „Wenn, dann immer nur auf Eigeninitiative oder aus Kleingruppierungen, die sich diesbezüglich schlau gemacht haben.“ (A/87/164) Dem gegenüber stand das deutliche Verhindern von Aktivitäten: „Füße ruhig halten, dann passiert schon nichts. Wir werden unseren Job wohl schon halten.“ (A/90/362) was der Interviewpartner ablehnte. Allerdings war dieses Verhalten bei anderen Kollegen zu beobachten.

Das Team hatte in dem Prozess für den MA einen sehr hohen Stellenwert: *„Wir haben, eigentlich war es immer ja Thema auch, dazu muss man sagen, ich hab ‘nen astrein funktionierendes Team, das jetzt langsam auseinander bröckelt. Aber über das immer noch Kontakt haben und wo wir uns da, genauso wie in unserer Arbeit*

immer total einig waren. Und uns da zusammengeschlossen haben und gesagt haben: Nee und wir rennen jetzt nicht hier blauäugig in unser Verderben.“ (A/87/167) und: „Ganz klar. Definitiv, weil, ja, wir schon ewig zusammenarbeiten. Man ist vielleicht sogar über die Kollegenschiene mittlerweile etwas hinaus. Wir unternehmen auch so viel zusammen und wir haben uns da einfach immer abgesprochen. Und wir waren uns völlig einig darüber, dass die Dinge, so wie sie laufen, nicht okay sind. Und wir für uns zumindest gucken müssen, dass wir uns gut informieren, gucken, wie kann man sich wirklich absichern. Ja, das Team ist gewachsen.“ (A/89/295) Beide Zitate machen deutlich, dass das Team ein Rückhalt war, in dem gewachsene Strukturen aktiv genutzt wurden, um Informationen einzuholen. Auch die persönlichen Kontakte innerhalb des Teams wurden hier positiv erlebt.

Fall B ist im Bereich Proaktivität differenziert aufgetreten. *„Da hat sich dann aus jeder Gruppe eine Kollegin, haben die sich zusammen getroffen in der Gruppe und haben überlegt, wie können wir das bei uns gestalten.“ (B/98/107) Dies beschreibt, dass sich die MA aus der Einrichtung aus eigenem Antrieb in einer Art Arbeits- oder Projektgruppe zusammengesetzt haben, um das weitere Vorgehen zu besprechen. In einer Phase der Urlaubsvertretung in einer angegliederten Einrichtung wurde in dieser dann die dort bereits realisierte Umsetzung des neuen Konzeptes beobachtet, um hieraus das eigene Vorgehen zu erleichtern: „Da hab ich mir das dann angeguckt und eine weitere Kollegin war auch da zur Aushilfe und dann haben wir das so umgesetzt wie die das quasi machen.“ (B/98/114)*

„Ja, es gab viele Streitereien auf der einen Seite, auf der anderen Seite haben wir als Team aber auch zusammengehalten, weil unsere Leitung hat eigentlich nicht so viel mitbekommen, was in den Gruppen so läuft.“ (B/100/235) Dies beschreibt die aktive Auseinandersetzung mit der Thematik innerhalb des Teams, welches trotz Differenzen zusammenhält und somit eine Einheit bildet.

In Fall C wird kein Hinweis auf proaktives Verhalten gegeben. Auch das Team wird nicht explizit als hilfreich dargestellt, es lässt sich jedoch in dem Interview deutlich feststellen, dass das Team auch hier einen hohen Stellenwert hat: *„Ich persönlich wäre vielleicht auch so ein Regionalleiter, der jedes Team einfach mal besuchen würde, weil ich denke das muss es auch mal hergeben, dann hat man auch ein Gefühl dafür. Und würde dann darüber auch erstmal informieren, wie das jetzt, was jetzt Thema ist. Die Mitarbeiter haben dann die Möglichkeit, sich da untereinander erst-*

mal zu verständigen in jedem einzelnen Team und dann ihre Vorstellungen zusammenzutragen und dann trifft man sich nochmal und formuliert mal so die kompletten Informationen, dass aus jedem Team erstmal was gehört worden ist.“ (C/108/367)
kann hier stellvertretend für mehrere Stellen genannt sein.

4.4.2 Zusammenfassung

Proaktives Verhalten zeigt sich deutlich in zwei von drei Prozessen. Hier werden die MA über das normale Maß hinaus aktiv und haben damit verbunden einen Mehraufwand. Sie schaffen es, auf produktive Weise, die vorhandenen Fragen auf eigene Initiative zu beantworten und sind in ihrem Vorgehen zielgerichtet. Fall A hat sich im rechtlichen Übernahme-Kontext fortgebildet, Fall B hat per selbstgesteuerter Kleingruppe Informationen gesammelt und sich Möglichkeiten geschaffen, die Arbeit per Beobachtung zu erleichtern. Es ist festzuhalten, dass die MA motiviert sind, einen Anteil an dem Prozess zu leisten und dass sie ebenso gewillt sind, Mehraufwand zu betreiben, um den Prozess positiv mitgestalten zu können.

Eine Art Ankerfunktion scheint das jeweilige Team zu haben. Hier werden Ideen generiert, Lösungen erarbeitet und Proaktivität wird hier umgesetzt. Weiterhin bietet es offensichtlich einen Schutzraum, in dem auch Differenzen entstehen dürfen. Die drei befragten Personen benennen regelmäßig die positiven Aspekte des Teamerlebens, besonders in komplexen OE-Prozessen.

4.5 Managementkompetenz und Macht

Die interviewten Personen schilderten in ihren Aussagen das Verhalten des Managements und benannten deutlich, welche Aspekte sie davon störend und auch als Machtausübung verstanden. Auf der anderen Seite ist klar dargestellt, was die Personen sich in OE-Prozessen von Seiten des Managements in Bezug auf deren Verhalten erhoffen und welche Kompetenzen sie erwarten.

4.5.1 Managementkompetenz und Macht in der Bewertung

Person A stellt eine wünschenswerte Kompetenz heraus und benennt: *„Ich säße mitten drin und das kann man auch gar nicht vergleichen, weil unser Chef einfach, der kommt auch aus ‘m Verwaltungsbereich, der, die soziale Schiene hat der nie gemocht, der hat es auch nie gemocht, vor vielen Leuten irgendwo ‘ne Rede zu halten und so weiter.“* (A/91/418) Damit wird zum Ausdruck gebracht, dass auf der einen Seite Identifikation mit den Arbeitnehmern gewünscht wird und ebenso kommunikative Fähigkeiten. Es wird aber auch eine klare Positionierung vermisst: *„Und ich hätte mich gegebenenfalls auch gegen meine oberste Leitung, sag ich mal, der Zentrale, mich zur Not auch dagegen gestellt.“* (A/91/397).

Die Machtwahrnehmung resultiert aus dem Erleben von Druckausübung: *„Dazu kam, dass wir ein Schreiben vom neuen Träger aufgesetzt unterschreiben sollten, vor der Übernahme, womit wir quasi die aktuellen Vertragsmodalitäten, was Sonderzahlungen, Urlaub oder auch Weihnachtsgeld angeht, einfrierst.“* (A/86/106) in Verbindung mit: *„Es gab Leute, die haben dieses Schreiben nicht unterzeichnet, wo dann sogar gesagt wurde, wenn ihr das nicht unterzeichnet, kommt ‘ne Übernahme nicht zustande. Das war ganz klar unter Druck setzten! Macht das, sonst [...]!“* (A/87/172) belegen dieses subjektive Empfinden.

Bei Fall B liegt der Schwerpunkt in diesem Bereich darauf, dass die Personen des Managements zu wenig Verständnis vom Arbeitsalltag haben und daher auch keine Entscheidungen treffen können, die damit kompatibel sind, ohne große Mehrarbeit oder Irritationen hervorzurufen. *„Die Fachbereichsleitung arbeitet auch nicht im Kindergarten und wir als Kollegen, die in den Gruppen arbeiten, wissen eigentlich, was wichtig ist mit den Kindern, beziehungsweise, wie wir am besten arbeiten können.“* (B/101/268). *„Dass sich vielleicht auch mal die Fachbereichsleute angucken, wie wir da arbeiten. Dass die eigentlich auch wissen, was sie da jetzt gemacht haben.“* (B/101/293). Diese Aussagen vermitteln den Eindruck, dass die MA vermissen, dass sich die Entscheidungsträger in dem OE-Prozess ein konkretes Bild der Praxis gemacht haben, auf dessen Grundlage sie dann bessere Entscheidungen hätten treffen können, wie im weiteren Verlauf des Interviews dargestellt wird.

Macht wird hier erlebt als ein unter Druck setzen: *„So und im Endeffekt stand halt fest, wir machen das. Also da gab’s auch kein Zurück mehr, sondern das steht jetzt fest, dass wir das so machen.“* (B/97/89). Verbunden damit, dass es keinerlei Mög-

lichkeiten gibt, hier abweichend zu agieren, sondern vor vollendete Tatsachen gestellt zu sein, verdeutlicht, wie in diesem OE-Prozess das Thema Macht wahrgenommen wurde.

In eine ähnliche Richtung geht das Erleben von Fall C: *„Wenn ich mit Jugendlichen zusammenarbeite und früher selber im Gruppendienst war und ich bin dann in so einer Funktion, dann habe ich sehr, sehr lange Erfahrungen und dann müsste ich solche Themen im Kopf haben.“* (C/110/452). Auch hier wird der fehlende Praxisbezug des Managements vermisst und auch vorgeworfen und gleichzeitig wird dargestellt, dass die Entscheidungen nicht schnell genug getroffen werden. *„Und ich glaube, dass das Thema schon sehr, sehr lange grassiert in der Sozialen Arbeit und da sowas einfach auf dem Schirm zu haben.“* (C/110/457) greift besonders das als zu lange erlebte Zeitfenster auf.

Macht meint in diesem Fall, die Entscheidung einer übergeordneten Behörde, ohne Spielraum erlebt zu haben: *„[...] es ist ‘ne Auflage vom Landesjugendamt, so fühlt sich das teilweise an. Und deswegen muss es gemacht werden.“* (C/108/335).

4.5.2 Zusammenfassung

Die MA haben Kompetenzdefizite bei den Personen des Managements wahrgenommen. Diese sind eine deutliche Positionierung, das zeitnahe Wahrnehmen von Themen, die eines OE-Prozesses bedürfen sowie fehlende Kenntnisse aus dem Arbeitsalltag. Gerade die fehlenden Kompetenzen der Betrachtung des beruflichen Alltags der MA scheint von diesen deutlich spürbar zu sein. Es wird auch erkennbar, dass es zu wenig kommunikative Kompetenzen zu geben scheint. Einmal werden diese deutlich, da der „Chef“ es nicht mag, Reden zu halten, aber es darf auch als fehlende Kompetenz verstanden werden, dass es keine Veranstaltung gab, die so interaktiv geprägt war, dass die MA dies als hilfreich erlebt hätten. Hier ist der Hinweis auf die Kategorien Kommunikation und Information, Transparenz sowie Partizipation und Projektarbeit notwendig, denn um diese Kategorien subjektiv wahrnehmbar als gelungen zu gestalten, bedarf es entsprechender Kompetenzen des Managements. Der Faktor Macht wird differenziert wahrgenommen. Einmal geht es um einen spürbaren Druck, ein „Pistole auf die Brust setzen“, wenn Verträge nicht unterzeichnet werden, mit dem klaren Androhen von Konsequenzen. Andererseits fühlen sich die

MA Entscheidungen ausgesetzt, die nicht kompatibel zum Arbeitsalltag sind und die von Personen getroffen wurden, die eher weniger über die dafür erforderlichen Kenntnisse des Praxisfeldes verfügen. Entscheidungen werden als top-down übergestülpt erlebt, was eine Machtstruktur verdeutlichen kann.

Es scheint auch ein Defizit im Erleben von Empathie und Identifikation des Managements mit den MA der Front-line zu geben. Zumindest können die Vorwürfe, dass das Management keine Kenntnisse vom Berufsalltag der betroffenen MA hat, derart aufgefasst werden.

4.6 Arbeitsauswirkungen

OE-Prozesse wirken sich während und nach dem Prozess auf die Arbeit aus. Dadurch entsteht ein Kreislauf, denn die Wechselwirkungen zwischen Prozess, Veränderungen des Arbeitskontextes und auch subjektiver Wahrnehmung bedingen sich dynamisch.

4.6.1 Arbeitsauswirkungen in der Bewertung

In Fall A fallen die Auswirkungen auf die Arbeit nicht weiter ins Gewicht. *„Es hat mich nicht irgendwie, ich sag mal psychisch oder in meiner Arbeit beeinflusst, weil da bin ich echt professionell und da kann ich auch trennen.“* (A/88/263). Wohl aber gab es Auswirkungen auf die anderen MA. Wenn hier von: *„Ja, die hatten dann nicht losgelassen. Die hatten einfach Existenzängste [...].“* (A/90/350) gesprochen wird, kann durchaus ein Rückschluss auf die alltägliche Arbeit gezogen werden. Der Interviewpartner benennt ausdrücklich seine positive Grundeinstellung, die ihn befähigt hat, die Auswirkungen der OE auf seine berufliche Tätigkeit minimal bzw. gar nicht zu beobachten. *„Und ich sag mir auch, vielleicht liegt es auch ein bisschen an meiner Einstellung, ich bin da auch einfach ein positiv eingestellter Mensch und ich sage mir, da wo es bergab geht, geht es auch irgendwann mal wieder bergauf. Und bedingt hab ich das ja auch selbst in der Hand.“* (A/90/343)

In Fall B wird benannt: *„Also, hätte ich in einer Einrichtung mit offenem Konzept arbeiten möchten, hätte ich mich natürlich in so einer Einrichtung beworben.“*

(B/98/130) Auf die Frage, wie der normale Alltag zu bewältigen sei, wird geantwortet: *„Ich hab 15 Kinder aufgenommen, das Klientel ist sehr sehr schwierig. Wir haben sehr viel sozial schwache Familien. Hinzu kommt, dass ganz viele Kinder bei uns in der Gruppe auch weinen. Immer nur an eine Person geklammert sind. Und dass ich dadurch auch mit den anderen Kindern gar nicht arbeiten kann.“* (B/99/200) in Verbindung mit: *„Dass ich mit den Kindern arbeiten kann. Was ich im Moment einfach nicht machen kann.“* (B/100/256) macht deutlich, dass hier eine akute Überforderung gegeben ist und eine adäquate pädagogische Arbeit aktuell nicht realisiert werden kann. Grund hierfür ist ein grundsätzlich belastet wahrgenommenes Arbeitsfeld, was jedoch durch den zusätzlichen OE-Prozess noch schwieriger zu handhaben scheint.

Im Fall C werden die konkreten Auswirkungen explizit benannt. *„Ich gebe dir ein Beispiel: Ein Jugendlicher bei uns, mit in dieser Gruppe, wir arbeiten ja mit freiheitsbeschränkenden Maßnahmen, das heißt, wir sind zum Teil geschlossen, die haben halt verlangt, dass die Küche immer aufbleibt. Dass sie immer da rein dürfen. Ja, so. Und mein Chef wollte dann direkt, dass wir das auch so umsetzen. Und da sind wir sehr auf die Barrikaden gegangen. Ja?“* (C/103/87) Hier entspricht das Konzept der Gruppe nicht den Auswirkungen des installierten Partizipations- und Beschwerdemanagements: *„Ja, also es wirkt sich in dem Sinne halt eben aus, dass wir mit Sachen konfrontiert werden oder vor vollendeten Tatsachen gestellt werden, die wir dann im Gruppenleben quasi ausarbeiten dürfen mit den Jugendlichen, die dann teil-weise nicht unbedingt immer einfach sind, weil die Jugendlichen dann sagen: Ja, das hat aber der Chef gesagt und jetzt musst du das aber so machen.“*

(C/105/171) und: *„Als Beispiel, wir hatten früher immer die Ansage, dass wir Springerstiefel bei uns in der Gruppe nicht haben wollen, weil das auch Waffen sind und Stahlkappen und jetzt geht es eher in die Richtung, dass es doch erlaubt ist, weil das ist ja die Vorliebe des Jugendlichen und dann soll er die auch anziehen.“*

(C/107/289) verdeutlichen, dass gerade in diesem Kontext die Arbeit erschwert wird, denn das selbst entwickelte Konzept der Gruppe wird durch das Umsetzen von Partizipation und Beschwerdemanagement an etlichen Stellen konterkariert. An dieser Stelle scheint der pädagogische Auftrag, die Arbeit mit Kindern und Jugendlichen mit besonders herausforderndem Verhalten und auch möglicher Gewaltbereitschaft durch die Resultate des OE-Prozesses deutlich erschwert zu werden, denn das selbst

entwickelte Konzept des pädagogischen Personals der Gruppe muss umfangreich verändert, ggf. auch völlig neu entwickelt werden.

4.6.2 Zusammenfassung

In allen Fällen hatte der OE-Prozess direkte Auswirkungen auf die Arbeit. Sei es als Angst, wie bei Fall A, eine grundsätzliche Unzufriedenheit mit der aktuellen Situation in und nach dem Prozess wie bei Fall B oder auch in äußerst konkreten Schwierigkeiten in der Umsetzung des pädagogischen Konzeptes bei Fall C. Grundsätzlich sollte davon ausgegangen werden, dass OE und deren Prozesse zum Ziel haben, die Arbeit zu professionalisieren und die Organisation damit zukunftsfähiger zu machen, wie es die GOE in ihrer Definition (s. Kap. 2.1) auch klar darstellt. Das ist in diesen Fällen eher weniger wahrgenommen worden. Vielmehr sind die Auswirkungen auf die Arbeit mindestens in den Fällen B und C so immens, dass die MA in ihrem beruflichen Umfeld mit schwierigeren Bedingungen zurechtkommen müssen oder aber ihre grundsätzliche pädagogische Ausrichtung überdenken müssen. Es geht in Fall B so weit, dass es zu einer akuten Überforderung kommt, verbunden mit einer grundsätzlichen Fragestellung, ob die pädagogische Arbeit noch professionell umsetzbar ist. Dass OE in der Prozessphase mit Mehraufwand, unvorhersehbaren Schwierigkeiten, Unzufriedenheit und Anstrengungen verbunden sein kann, erscheint logisch. Zumindest die Resultate der OE auf den Berufsalltag sollten dann jedoch von den MA positiv wahrgenommen werden, was in diesen Fällen nur wenig geschieht.

4.7 Subjektives Empfinden

Diese Kategorie soll, neben den konkreten Auswirkungen in Punkt 4.6, aufgreifen, wie die MA den OE-Prozess auf der Gefühlsebene wahrgenommen haben. Die Botschaft hinter dieser Kategorie könnte sein, dass die MA hier einen Bedarf nach emotionaler Begleitung in Prozessen der OE haben. Angemerkt werden sollte an dieser Stelle, dass diese Kategorie mit 55 codierten Textstellen die am häufigsten aufgetretene ist. Allein hieraus kann der Bedarf der genaueren Betrachtung abgeleitet werden.

4.7.1 Subjektives Empfinden in der Bewertung

Fall A benennt eine Vielzahl subjektiver Wahrnehmungen auf Gefühlsebene: *„Die Verunsicherung war immer da.“* (A/85/80) *„Die hatten einfach Existenzängste [...].“* (A/90/350) oder auch: *„Der einzelne Mitarbeiter war scheiß egal.“* (A/93/485) Hier wird deutlich, dass dieser MA keinesfalls das Gefühl hatte, emotional so begleitet worden zu sein, dass er den OE-Prozess positiv erleben kann. Auch bei der Gesamtbetrachtung des Prozesses fällt das Urteil eher weniger gut aus: *„Ich möchte bei Gott nicht sagen, das war alles nur Käse. Definitiv nicht. Aber ich kann nicht sagen: ‘Das fand ich richtig gut.’ Weil ich nie den Eindruck hatte, dass es wirklich gut war.“* (A/94/542) In einem Prozess, der etwa 15 Monate dauert, an keiner Stelle ein gutes Gefühl zu haben, verdeutlicht das emotionale Dilemma und macht weiterhin deutlich, dass es in diesem Fall keine Begleitung auf emotionaler Ebene gegeben zu haben scheint.

Fall B benennt: *„Also es ist halt sehr sehr schwierig im Moment.“* (B/96/34) und macht deutlich, dass eine Überforderung entstanden ist: *„Also da höre ich auch eine Überforderung raus? Richtig, genau.“* (B/99/197) Insgesamt scheint hier der Prozess dazu geführt zu haben: *„Ich merke, dass ich an meine Grenzen komme. Dass ich nicht mehr kann.“* (B/99/200) Verstärkt durch: *„Nein. Also, es gibt, ich kann nicht sagen, dass ich irgendetwas gut fand. Weil, dieses Jahr ist sehr sehr viel schief gelaufen. Mit offener Arbeit, Partizipation und die vielen Kinder, die ich jetzt aufgenommen habe, und der Kollegenwechsel.“* (B/99/206) wird abermals die Überforderung thematisiert und die Gründe dafür abgebildet. Als Lösungsansatz für diese Anforderung wird Supervision thematisiert: *„Ich würd vielleicht erstmal ein Gruppenteammachen oder eine Supervision vielleicht auch. Mich mit einem Supervisor hinstellen und sagen, so wie fühlt ihr euch eigentlich damit?“* (B/100/244) Hier wäre ein Rahmen geschaffen, in dem die emotionalen Aspekte aufgegriffen und thematisiert werden könnten. Die Gesamtbetrachtung des Prozesses wird abgebildet mit der Antwort auf die Frage nach dem aktuellen Befinden. Zunächst wird benannt, dass dieses früher gut war (B/100/249 und 250), nun jedoch *„Nicht mehr.“* (B/100/252).

In Fall C heißt es: *„Es ist nicht klar, es ist nicht transparent und man kann sich einfach auch viel Ärger sparen, weil auch die Mitarbeiter sind verunsichert dadurch.“* (C/103/75) dies macht deutlich, dass eine Verunsicherung auf Seiten der Mitarbeiter-

schaft entstanden ist. „*Meine Wertigkeit wird da, die spielt da erstmal überhaupt keine Rolle. Oder ich als Person, das ist ja erstmal Wurst. Meine Meinung ist da auch erstmal zu egal.*“ (C/106/232) thematisiert das Gefühl, sowohl als Person als auch in Bezug auf die Meinung nicht gesehen zu werden. „*Ja, und dann entstehen Unsicherheiten und dann entstehen Fragen und dann entstehen Ängste, bei den Mitarbeitern vor allen Dingen auch.*“ (C/107/315). Hier wird das Thema Angst angesprochen, was als eine der höchsten Ausprägungen subjektiven Empfindens bezeichnet werden kann und verdeutlicht die tatsächliche Not einiger MA. Der Interviewpartner bemerkt bei sich eine Haltung der Resignation: „*Ja, wie schon gesagt, nach so langer Zeit in so 'ner Firma lernt man sich mit solchen Sachen zu arrangieren, vielleicht denk ich dann auch nicht mehr viel darüber nach, weil es auch schon so ein bisschen Resignation halt eben ist. Ich weiß, ich kann es eh nicht verändern und ich muss das jetzt so machen. Ich kann zwar mal was sagen, aber es wird sich nicht wirklich viel verändern. Ja, so, dass der Weg ein anderer wird. Dass ich die Strukturen, ja das stell ich schon bei mir fest, dass ich das dann auch einfach nur so hinnehme.*“ (C/106/236).

4.7.2 Zusammenfassung

Die subjektiven Wahrnehmungen sind auf vielen Ebenen benannt worden. Überforderungen, Angst, auch Existenzängste und Resignation sind einige der Gefühle, die in den drei hier erforschten OE-Prozessen entstanden sind. Insgesamt vermittelt dies den Eindruck, dass das Management die MA –Emotionen nicht in den Fokus genommen hat und diese durch die Prozesse emotional hoch bis überlastet waren und noch sind. Hier wäre ein Ansatz jedoch dringend nötig, denn es erklärt sich von selbst, dass die hier benannten subjektiven Empfindungen, die bis zu Existenzängsten führen, deutliche Auswirkungen auf die Arbeit haben können.

4.8 Fazit

Es wurden sieben Kategorien abgebildet und die Bewertungen der MA hierauf verdeutlicht. Auffällig ist, dass es in keiner der Kategorien umfangreich positiv wahrge-

nommene Faktoren gab. Durchaus werden in den Interviews einige wenige positive Resultate der Prozesse dargestellt, auf den Prozess bezogen jedoch, fällt das Urteil durchgängig negativ aus. *„Richtig gut gab’s gar nicht.“* (A/93/536), *„Also, es gibt, ich kann nicht sagen, dass ich irgendetwas gut fand.“* (B/99/206) und Fall C antwortet auf die Frage, ob etwas in dem Prozess gut wahrgenommen wurde mit: *„Auch da echt wenig. Also sag ich so ad hoc.“* (C/106/266)

Drei Fälle, drei Prozesse und dreimal keine gute Gesamtnote für die Durchführung des Prozesses.

Die Zusammenfassungen und Interpretationen der Abschnitte bringen auf den Punkt, was in den jeweiligen Kategorien erlebt wurde und hier wird explizit deutlich, dass es in jeder Kategorie nahezu keine positiven Erlebnisse gab.

Es ist jedoch nicht alles negativ erlebt worden. So gab es einige wenige Resultate, die durchaus positiv bemerkt wurden, was jedoch mehr der Proaktivität der MA zugeschrieben werden kann, als einer Steuerung des Managements, denn die MA waren, in zwei Fällen, für die Umsetzung der neuen Konzepte verantwortlich und generierten so wenige, aber doch wahrgenommene Ergebnisse: *„Ja, also was ich gut finde, ist, dass wir dadurch bedingt erstmal an diese Gruppensprecher und Vertreter so erstmal, dass wir das entwickelt haben.“* (C/105/192) und: *„Dieses mit dem Mittagessen finden die halt schon gut. Weil 16 Kinder in der Gruppe Mittagessen zu lassen, ist schon heftig. Da sagen die halt, das Bistro ist für das Mittagessen gut.“*

(B/97/96). Auch das vorläufige Behalten des Arbeitsplatzes in Fall A ist positiv angemerkt worden: *„Dass es letztendlich wirklich zu ‘ner Übernahme gekommen ist und nicht abgewickelt wurde und ich dann irgendwo in ‘nem schleichenden Prozess irgendwann angewiesen wäre und meinetwegen sagen müssen: „So, jetzt kannst du gehen.“ Sondern, dass man erstmal ‘ne Perspektive hat, es geht weiter und dass sich darum bemüht wurde. Kann ich ja erstmal nur als positiv bewerten.“* (A/86/152)

Diese positiven Signale sollen nicht verborgen bleiben, jedoch sind hier insgesamt lediglich sechs Textstellen codiert, was erklärt, dass es keine gute Gesamtnote für die OE-Prozesse durch die MA gibt. Planbar waren diese positiven Resultate nicht, denn die Ausprägung der Proaktivität der MA ist nur annehmbar und nicht vorhersehbar und planbar.

Es muss die Frage gestellt werden, womit diese negative Gesamtbenotung zusammenhängt. Die Theorie greift durchaus einige der genannten Kategorien auf, jedoch wird bereits in der Einleitung dieser Arbeit benannt, dass die Ausführungen hierzu eher knapp getätigt werden. Eine wirkliche Betrachtung der Mitarbeiterbedarfe in OE-Prozessen gibt es offensichtlich zu wenig. Hierin könnte einer der Gründe für die nicht optimal erlebten drei Prozesse liegen, aber auch darin, dass es möglicherweise ein Haltungsaspekt des Managements ist. Wenn das Management kommuniziert, Partizipation ermöglicht oder Transparenz gewährleistet, weil es in der Theorie als wichtig dargestellt wird, kann dies ggf. zu wenig sein.

Es muss eher im Mittelpunkt stehen, die MA gut begleiten zu wollen und an deren Bedarfen das konzeptionelle Vorgehen des OE-Prozesses zu entwickeln. Hierzu zählt auch den MA gegenüber empathisch aufzutreten und ihnen das Gefühl zu geben, dass ein echtes Interesse an ihnen als Person, als Arbeitnehmer und auch an ihrer dienstlichen Tätigkeit besteht. Hierdurch könnte auch der Vorwurf der zu wenig ausgeprägten Kenntnisse aus dem konkreten Praxisfeld beseitigt werden.

Wie dies nun in künftige OE-Prozesse transformiert werden kann, soll im folgenden Kapitel dargestellt werden.

5 Mitarbeiterorientierte OE-Prozesse

In den vorhergegangenen Teilen dieser Arbeit stand die Befragung der Mitarbeiter, die Auswertung und Interpretation der subjektiven Wahrnehmungen im Vordergrund. Das Ergebnis sind die in Kapitel 3.5 zunächst kurz benannten und in Kapitel Vier detailliert vorgestellten Kategorien.

Im diesem Kapitel geht es darum, auf der Grundlage der bisher gewonnenen Erkenntnisse künftige OE-Prozesse zu optimieren. Dazu werden folgend aus der Theorie konkrete Handlungsschritte und Empfehlungen für jede Kategorie abgeleitet und in die Praxis transferiert.

5.1 Kommunikation und Information

Häfele beschreibt sehr deutlich, dass bereits in der Orientierungsphase, eine der ersten Phasen im OE-Prozess, die Organisationsmitglieder über den Prozess informiert werden sollten. Noch deutlicher beschreibt er, dass das Unterlassen regelmäßiger Informationen destruktiv wirken kann, da es die Haltung der MA negativ beeinflusst. Es können u. a. Gerüchte und auch Ablehnungen entstehen, die sich negativ auf den Prozess auswirken können (vgl. Häfele 2009, S. 252). Auch in der Folge steht der Begriff „Information“ im Zentrum der Ausführungen. Wobei angemerkt sein muss, dass es unter dem Aspekt der Informationsschienen einen Hinweis auf interaktive Veranstaltungen gibt, deren Ergebnisse in die weitere Projektarbeit einfließen sollen. Hier liegt der Fokus auf gemeinsam kommunizierten Arbeitsergebnissen (vgl. Häfele 2009, S. 253). Schiersmann und Thiel machen deutlich, wie wichtig es ist, eine regelmäßige Rückkopplung an die Belegschaft zu gewährleisten. Sie benennen deutlich, dass diese Informationen geeignet sind, Misstrauen und Widerstände zu reduzieren und besonders dazu beitragen Akzeptanz zu generieren (vgl. Schiersmann & Thiel 2014, S. 46). Auch hier liegt der Schwerpunkt in der Information, bzw. auf dem Informieren. Allerdings gehen sie weiter, wenn es um konkrete Szenarien geht und besonders die Kick-off-meetings sollen hier dialogorientiert angelegt sein, um den MA die Möglichkeit zu bieten, sich kommunikativ zu beteiligen und Anregungen, Fragen und Wünsche zu äußern (vgl. Schiersmann & Thiel 2014, S. 47).

In beiden theoretischen Darstellungen wird der Begriff Information an erster Stelle genannt. Genau das ist es, was die MA jedoch so nicht wollen. Informieren bedeutet Einwegkommunikation, mit zu wenig Möglichkeiten des Dialoges. An dieser Stelle sollte die Frage gestellt werden, was Kommunikation in OE-Prozessen überhaupt sein kann, denn dieser Frage wird zu wenig Raum gegeben. Zunächst macht es Sinn, einen kurzen Exkurs in die Kommunikationstheorie zu tätigen. Grundsätzlich findet Kommunikation zwischen mehr als einem Menschen statt. Schulz von Thun beschreibt diese als Sender und Empfänger. Der Sender übermittelt encodierte Informationen an den Empfänger, der diese dekodiert um ihnen Bedeutung zu verleihen (vgl. Schulz von Thun 2000, S. 25). Bis hierher kann Kommunikation mit Information gleichgesetzt werden, da der Aspekt des Feedbacks noch nicht aufgegriffen ist. Erst im Zusammenspiel mit Interaktion wird dieses Modell vervollständigt, denn hier werden Feedbackschleifen berücksichtigt, also das wechselseitige Austauschen von Informationen. Schulz von Thun beschreibt dies als „vervollständigtes Modell der Zwischenmenschlichen Kommunikation“ (Schulz von Thun 2000, S. 81). Kommunikation besteht demnach aus dem wechselseitigem, interaktivem Austausch von Information und nicht aus dem bloßen Mitteilen von Informationen ohne Möglichkeit des direkten Feedbacks.

Exakt dies wird aufgegriffen, wenn Kommunikation das Ziel hat, Dialog und Austausch zu fördern, um somit die Rollen Sender und Empfänger im OE-Prozess wechselnd zu verteilen (vgl. Stolzenberg & Heberle 2013, S. 68). „Jedwede Veränderungsstrategie ist so gut, wie das Konzept zu ihrer Kommunikation. Es gibt keine erfolgreiche Veränderung im Unternehmen – es sei denn, begleitet durch eine offene und lebendige Kommunikationspolitik.“ (Doppler & Lauterburg 2008, S. 380) Da die Gestaltung von OE-Prozessen in der Verantwortung des Managements liegt, ist die Entwicklung einer geeigneten Kommunikationsstrategie ebenso eine Managementaufgabe. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Kommunikation immer auf den Kontext des Empfängers ausgerichtet sein muss, um dann zu entscheiden, welche Methode in dem jeweilige OE-Prozess die beste ist, um einen aktiven Dialog zu realisieren (vgl. Doppler & Lauterburg 2008, S. 380). Den Unterschied zwischen der Verteilung von Informationen im Einwegverfahren und Kommunikation machen Doppler und Lauterburg abschließend deutlich, wenn sie von „[...] echter, menschlicher Kommunikation, die letztlich nur auf dem Weg des Dialogs im direkten Gespräch der Menschen miteinander stattfinden kann.“ (Doppler & Lauterburg 2002,

S. 337) sprechen.

Bis hierher ist dargestellt, was Kommunikation, auch in OE-Prozessen, sein kann, bzw. wie diese idealtypisch verstanden werden sollte. Auch der Unterschied zwischen Kommunikation und Information ist verdeutlicht. Nun müssen diese Erkenntnisse in Organisationskommunikation transferiert werden. Hier gilt es, zwischen externer und interner Organisationskommunikation zu differenzieren. Im Kontext dieser Arbeit ist die interne Kommunikation in den Blick zu nehmen, da sie, im Gegensatz zur externen, die Kommunikation innerhalb der Organisation thematisiert und ihr Ziel auch ist, zum „[...] Wohlbefinden und letztlich zur psychischen und physischen Gesundheit der Organisationsmitglieder beitragen.“ zu sollen (Maier & Schneider 2012, S. 4). Genau diese Faktoren spielen in OE-Prozessen eine zentrale Rolle, wie auch den Auswertungen in Kapitel 4 entnommen werden kann. Externe Kommunikation beschreibt die Kommunikation mit Personen außerhalb der Organisation und spielt hier eher weniger eine Rolle. Interne Kommunikation kann auf mehreren Ebenen stattfinden. Horizontale Kommunikation umfasst die auf der hierarchisch selben Stufe, z. B. Managementebene oder MA-Ebene. Als vertikal wird Kommunikation bezeichnet, wenn sie in unterschiedlichen hierarchischen Ebenen abläuft. Hier kann sie dann top-down, bottom-up oder in beide Richtungen verlaufen (vgl. Maier & Schneider 2012, S. 5).

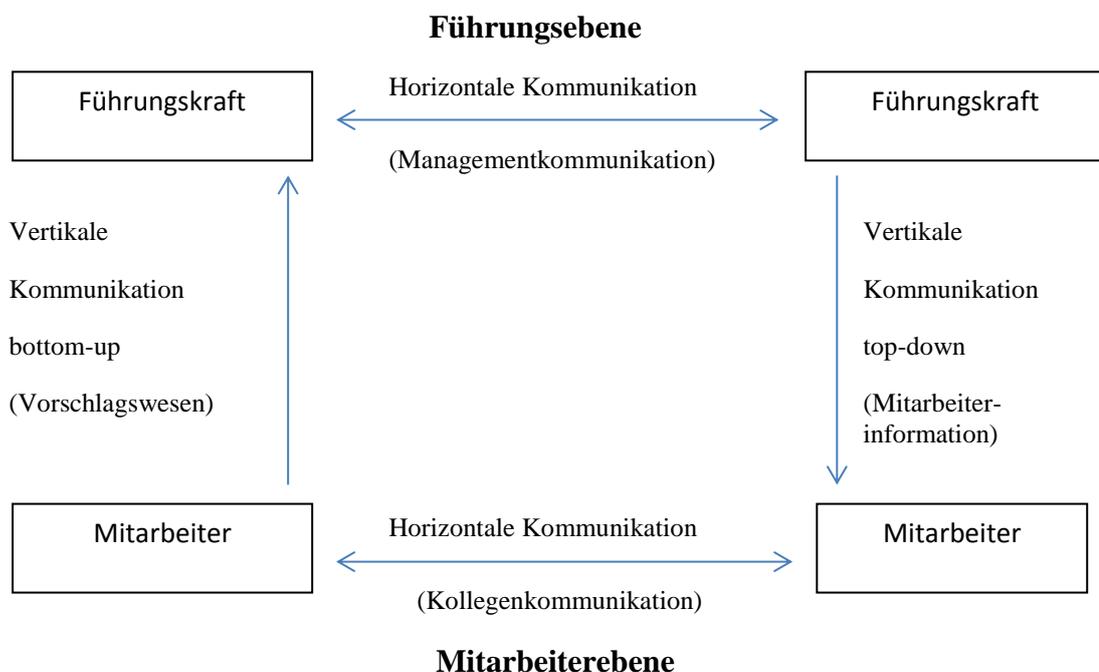


Abb 5.1: Akteure und Richtungen interner Organisationskommunikation (Maier und Schneider 2012, S. 6)

Diese Abbildung verdeutlicht auf der rechten Seite die Information als Top-down-Kommunikation. Das Informieren der MA, also das Liefern von Informationen hat auch in OE-Prozessen eine Legitimation. Nicht jede neue Erkenntnis oder auch jedes kleinere erreichte Teilziel muss der gesamten Mitarbeiterschaft dialogorientiert und interaktiv angeboten werden. Das ist sowohl organisatorisch, als auch finanziell eher nicht realisierbar. Insofern ist es sinnvoll, über Mail, Infoschreiben, MA-Zeitung o. ä. einen Informationsfluss zu gewährleisten, der jedoch zuvor mit den MA so abgestimmt sein sollte. Antworten auf konkrete Fragen und das up to date Halten lassen sich so realisieren. Auf keinen Fall jedoch darf diese Top-down-Kommunikation zum Standard werden, da sie das Informieren in den Mittelpunkt stellt, was die MA insbesondere in OE-Prozessen nicht genügend in die Kommunikation einbezieht. Gerade beim Erreichen von Meilensteinen, wenn Projektgruppen wichtige Ergebnisse erzielt haben, oder im Prozess Stolpersteine auftauchen, muss die in der Abbildung nicht aufgegriffene Kombination von Top-down und Bottom-up umgesetzt werden. Hier ist, wie oben beschrieben, der Dialog zu suchen um die psychische und physische Stabilität der MA zu gewährleisten. Dies bedeutet eine der Grundlagen für möglichst erfolgreiche OE-Prozesse. Für den Dialog eignen sich Besuche in den Teams, Regionalkonferenzen oder auch extra einberufene Austauschplattformen gut. Auch die in Kapitel 5.3 detaillierter beschriebenen Kick-off-meetings, Workshops oder Großgruppenverfahren bieten hier eine Möglichkeit. Wichtig ist, dass die jeweilige Plattform auf die aktuelle Situation des Prozesses zugeschnitten wird, dass sie also angemessen ist.

Ebenfalls ist die Kollegenkommunikation ein wesentlicher Aspekt in OE-Prozessen, hier wird in Kapitel 5.4 dargestellt, wie das Team als Ort dieser Kommunikationsform wirken kann.

Während Top-down-Kommunikation als MA-Information genutzt werden sollte, ist die Umsetzung von Bottom-up Kommunikation als verpflichtend zu bezeichnen. MA müssen die Möglichkeit haben, über Informationen hinaus, auch Vorschläge an das Management machen zu können. Hier sollten offene Einladungen an die MA ausgesprochen und eine unkomplizierte Kontaktaufnahme, z. B. per Email oder telefonisch verabredet werden.

An dieser Stelle ist festzuhalten, dass Kommunikation und Information einen wechselseitigen, dynamischen, interaktiven und möglichst dialogorientierten Pro-

zess bedeuten. Diese Erkenntnis sollte den gesamten OE-Prozess über Bestand haben und dadurch kann sie als eine Art Selbstläufer und roter Faden grundsätzlich in jeder Form des Aufeinandertreffens oder Informationsaustausches nutzbar gemacht werden. Dies verbunden mit der Berücksichtigung, dass die MA den Face-to-Face-Austausch bevorzugen (s. Kap. 4.1), sollte bereits verdeutlichen, wie diese Kategorie künftig bedient werden könnte. Die Gestaltung einer adäquaten internen Organisationskommunikation ist in OE-Prozessen eine der zentralen Aufgaben des Managements, denn für das Scheitern von organisatorischen Veränderungsprozessen ist häufig der Widerstand der MA verantwortlich (vgl. Maier & Schneider 2012, S. 18). Diesem Widerstand kann durch eine angemessene interne Organisationskommunikation entgegengewirkt werden und gleichzeitig hat diese Kommunikationsform Einfluss auf alle weiteren Kategorien, die MA in OE-Prozessen als relevant bezeichnen. An der Entwicklung dieser Organisationskommunikation sind die betroffenen MA zu beteiligen, da hier ihre subjektiven Bedürfnisse berücksichtigt werden müssen, um das Kommunikationskonzept erfolgreich wirken zu lassen.

5.2 Transparenz

Wenn es darum gehen soll, Betroffene zu Beteiligten zu machen, müssen Informationen eine offene und transparente Ausrichtung haben (vgl. Merchel, 2004, S. 37). Grundsätzlich wird die Transparenz in der OE-Theorie nicht weiter differenziert betrachtet. Eher fließen Aspekte der Kommunikation hier ein, wenn es darum geht, eine gewisse Regelmäßigkeit der Informationsübermittlung zu gewährleisten. Doch selbst wenn diese Informationen regelmäßig getätigt werden, bedeutet dies nicht, dass es die MA zufrieden stellt. Viel mehr ist die Qualität, also der Inhalt der Informationen zu betrachten. Dieser muss so gestaltet sein, dass die MA ihn verstehen und er als Abbild des Prozesses wirksam werden kann. Es wird die Verbindung zur Kommunikations- und Informationsthematik deutlich, wobei hier der Fokus auf den Inhalten der Information sowie den Begründungen liegt. Das bedeutet auch, dass die Fragen aus der Belegschaft aufgegriffen und beantwortet werden und dass zentrale Schritte des Prozesses begründet dargestellt werden. Wichtig erscheint an dieser Stelle, dass die MA ein Verständnis für die Gründe des Wandels entwickeln und sie

dann in dem Prozess an geeigneten Stellen transparente, also für sie verständliche, Informationen und Begründungen zur aktuellen Lage bekommen.

Schiersmann und Thiel benennen mögliche Aktivitäten, um die Transparenz in OE-Prozessen zu sichern. Sie zählen u. a. auf, dass die gesamte Mitarbeiterschaft regelmäßig über den aktuellen OE-Stand informiert werden sollte. Sie nennen weiterhin Zwischenberichte und andere schriftliche Informationsmöglichkeiten und beschreiben, dass deren Sinn auch ist, die Transparenz zu gewährleisten und darüber hinaus die MA von der Wichtigkeit des Prozesses zu überzeugen (vgl. Schiersmann & Thiel 2014 S. 46f). Tatsächlich scheinen diese Möglichkeiten geeignet, das Thema Transparenz derart aufzufangen, dass die MA dadurch den Prozess transparent erleben. Was jedoch nicht beschrieben ist, ist die Frage, welche Inhalte in diesen Möglichkeiten betrachtet werden müssen und wie diese artikuliert sein sollten. Gerade das ist der Aspekt, der bei den Interviewpartnern Unmut hervorruft. Es sei erwähnt, dass Transparenz und Kommunikation sowie Information sich gegenseitig bedingen. Doch erst in Transparenz geht die Kommunikation auf, da hier die Aspekte Regelmäßigkeit und Qualität zum Ausdruck kommt, die bei der bloßen Betrachtung von Kommunikation und Information nicht zwingend beachtet werden, so wie es Schiersmann und Thiel bereits oben benannt haben.

Das folgende Modell soll die Verbindungen von Kommunikation, Information und Transparenz verdeutlichen. Während Kommunikation und Information sich gegenseitig bedingen, da Informationen kommuniziert werden, bündelt Transparenz beide Begriffe und ergänzt die Faktoren Zeit sowie Begründungen und Qualität.

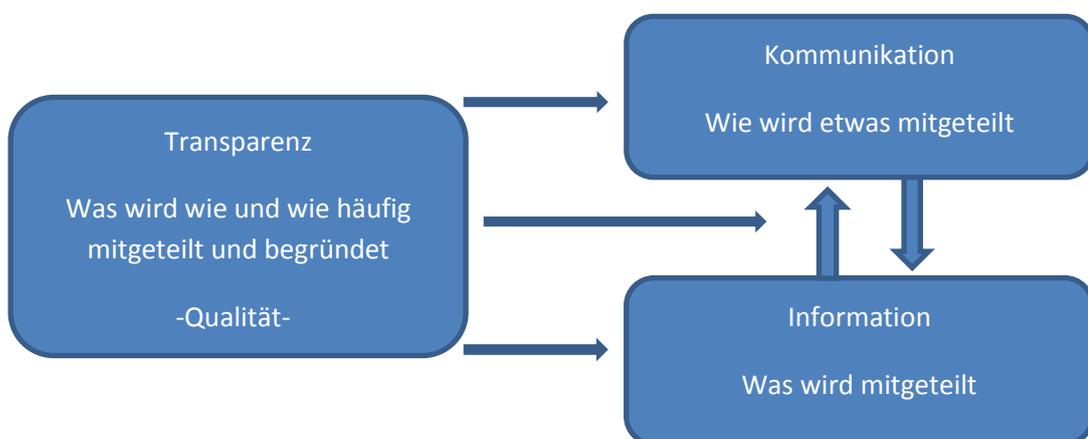


Abb. 5.2: Transparenzmodell, eigene Abbildung, (2014)

Festzuhalten ist, dass die Kategorien Kommunikation und Information sowie Transparenz ganzheitlich und zusammenwirkend betrachtet werden sollten. Ist eine davon nicht ausreichend gut entwickelt, kann es in diesem Konstrukt für die MA vermutlich keine positive Wirkung entfalten. Manager sollten folglich in der Entwicklung von interner Organisationskommunikation in OE-Prozessen diese drei Aspekte berücksichtigen und in den Prozess integrieren. Dabei muss auch entschieden werden, welche Informationen für die MA geeignet sind. In OE-Prozessen kann es sehr gute Gründe geben, nicht alle Ergebnisse und Informationen ungefiltert an die MA weiterzugeben. Z. B. wenn es um vertrauliche Informationen zwischen Kooperationspartnern geht oder Datenschutz beachtet werden muss.

5.3 Partizipation und Projektarbeit

Sämtliche Schritte innerhalb eines OE-Prozesses erfordern eine aktive Beteiligung der betroffenen Organisationsmitglieder und nur, wenn dies gegeben ist und dadurch OE von den MA aktiv begleitet und verstanden wird, können die OE-Prozesse die damit verbundenen Ziele erreichen (vgl. Merchel 2004a, S. 37). Neben der Wichtigkeit der Partizipation wird hier auch aufgegriffen, dass die Prozesse verstanden werden müssen. Dies kann durch die Kategorien Kommunikation und Information sowie Transparenz erreicht werden, wenn diese den MA-Bedarfen entsprechend umgesetzt werden.

Schiersmann und Thiel thematisieren zudem die Aktivierung und Motivierung der MA. Auf der Grundlage eines Partizipationsprinzips sollen aus Betroffenen Beteiligte werden (vgl. Schiersmann & Thiel 2014, S. 109). Hier wird großer Wert auf offene Veranstaltungen gelegt, an denen sich die MA aktiv beteiligen können. Grundsätzlich wird aber auch der Projektgruppe das Potenzial zugeschrieben, die OE als wichtiges Instrument gelingend umzusetzen (vgl. Schiersmann & Thiel 2014, S. 185). Um den zentralen Gedanken des Partizipationsprinzips umzusetzen, sind die folgenden Szenarien denkbar:

- Kick-off-meeting
- Workshops
- Großgruppenverfahren (vgl. Schiersmann & Thiel 2014, S. 109ff)

Diese drei Vorgehensweisen scheinen in besonderer Weise geeignet, die Mitglieder der Organisation über die bloße Informationsverteilung hinaus zu aktivieren, zu motivieren und sie somit aktiv-partizipierend in den OE-Prozess einzubinden.

Das Kick-off-meeting hat in der Tat Ähnlichkeiten mit einem Anstoß beim Fußball, wie Schiersmann und Thiel betonen: So stehen beim Fußball vor dem Anpfiff Regeln fest, die vereinbart und akzeptiert sind, in der OE hat es vor dem Meeting in der Regel einen Prozess in einer Koordinierungsgruppe oder einen Strategieworkshop gegeben, in dem Resultate und Vorgehensweisen grob skizziert wurden. Im Kick-off-meeting fällt dann der offizielle Startschuss für ein Konzeptentwicklungs- oder Umsetzungsprojekt, wobei auch die entsprechenden Rollen der Beteiligten festgelegt werden. Beispielsweise werden in einer solchen Veranstaltung durch das Management oder den OE-Berater der gesamten Mitarbeiterschaft die kommenden Herausforderungen und die ausgewählten Teammitglieder vorgestellt (vgl. Schiersmann & Thiel 2014, S. 109f).

„Ein guter Start ist eine wichtige Basis für einen OE-Prozess bzw. eine erfolgreiche Projektarbeit [...]. Deshalb sollte auf die Gestaltung der ersten Sitzung besonderer Wert gelegt werden.“ (Schiersmann & Thiel 2014, S. 110) Hier sollte im Vorfeld überlegt werden, wie Partizipation prozessbegleitend und bereits in der ersten Versammlung realisiert werden kann. Thematische Schwerpunkte des Kick-offs sind:

- Globalziele und Strategien
- Klärung von Projektzielen und Aufgaben
- Erläuterung von Rahmenbedingungen und Projektorganisation
- Zusammenführung der Projektmitglieder, Motivation und Erwartungen
- Rollenklärung, Formen der Zusammenarbeit und Teambildung
- Weiteres Vorgehen (vgl. Schiersmann & Thiel 2014 S. 110 f)

Kick-off-meetings werden meist als Präsentation durchgeführt und haben eine klare symbolische Signalfunktion (vgl. Schiersmann & Thiel 2014, S. 111). Bereits hier kann den MA also verdeutlicht werden, wie der Prozess gesteuert ist, was die Ziele sind und besonders, wie sie in den Prozess eingebunden sind. Daher ist der Hinweis auf die Durchführung allein als Präsentation kritisch zu betrachten, da hierdurch Partizipation eher erschwert wird.

In Workshops setzt sich eine Gruppe von Mitarbeitern außerhalb des Arbeitsalltags mit einer speziellen Fragestellung auseinander, bzw. soll diese „[...] gemeinsam ein Arbeitsergebnis produzieren.“ (Schiersmann & Thiel 2014, S. 112) Hier geht es explizit um partizipativ zu erzielende (Gruppen) –ergebnisse, die sich auf eine besondere Thematik beziehen sollen. OE-Prozesse können genau diese spezifische Herausforderung sein. Weitere positive Effekte sind u. a. die Kompetenzentwicklung zur produktiven Gruppenarbeit sowie das Wecken von Kreativität (vgl. Schiersmann & Thiel 2014, S. 112). Aber auch:

- 1 „Leichtere Identifikation der Mitarbeiter mit Zielen, Aufgaben und Entscheidungen durch ihre Beteiligung.
- 2 Befriedigung des Bedürfnisses der Mitarbeiter nach Anerkennung und Selbstverwirklichung.
- 3 Der Lernprozess im Umgang mit unterschiedlichen Ansichten und Ideen anderer.
- 4 Der kooperative Arbeitsstil im Workshop über Hierarchieebenen hinweg mit Auswirkungen auf die (Zusammen-)Arbeit in Gruppen und Abteilungen.
- 5 Größere Nähe zur Alltagsrealität für einsame Führungskräfte und Spezialisten im Elfenbeinturm.“ (Schiersmann & Thiel 2014, S. 112)

Großgruppenverfahren sind partizipative Möglichkeiten, die Situation einer Organisation zu analysieren, Lösungen zu generieren und Visionen zu entwickeln. Es geht darum, eine größere Anzahl von Personen, zwischen 30 und mehreren tausend sind möglich, in einen regen Austausch zu einer gemeinsamen Thematik zu bringen und somit kollektives Lernen und Selbstorganisation zu ermöglichen (vgl. Schiersmann & Thiel 2014, S. 128f). Die MA sollen also direkt miteinander kommunizieren und in weitestgehend selbstgesteuerten Lernprozessen befähigt werden, ihre Zukunft aktiv mitzugestalten und so die Organisation zu verändern. Insgesamt betrachtet, liegt es nahe, dass diese Großgruppenverfahren eine Grundlage bieten, die Organisation lernfähig zu gestalten und die Potenziale der darin agierenden Personen aktiv partizipierend zu nutzen.

Für die Teilnahme aller Beteiligten an Großgruppenveranstaltungen spricht sich auch Kehr aus, der zudem auf die Notwendigkeit einer guten Planung dieser Veranstaltungen hinweist. Er verdeutlicht, dass durch dieses Vorgehen Energien freigesetzt werden können, eine positive Gruppendynamik erzeugt werden kann sowie den Beteiligten das Gefühl vermittelt wird, dass sie ab dem ersten Moment am OE-Prozess beteiligt sind. Münder müssen diese Veranstaltungen jedoch grundsätzlich in weite-

ren partizipativen Maßnahmen und einer glaubhaften und authentischen Vision (vgl. Kehr 2008, S. 27).

Aktive Beteiligung lässt sich auch realisieren, wenn es um die Planung von OE-Projekten geht. Einer der hier relevanten Schritte ist die „Reflexion der personenbezogenen Bedingungen“ (Merchel 2004a, S. 67). Dort wird durch das Management u. a. die Frage beantwortet, mit welchen Personen die Projektgruppen zusammengesetzt sein sollten. Hier ist strategisches Geschick erforderlich, gerade, wenn es um die Besetzung mit Personen geht, die bei den Organisationsmitgliedern informell prägenden Charakter besitzen, wie z. B. inoffizielle „Leader“ (vgl. Merchel 2004a, S. 67). Bei der personalen Zusammensetzung gilt es weiterhin, Personen, und damit Wissen, zu bündeln, die sonst in der Organisation nicht gemeinsam agieren. Dies erhöht die Wahrscheinlichkeit einer gelingenden Bearbeitung der komplexen und nicht alltäglichen Aufgaben (vgl. Merchel 2004b, S. 12). Außerdem ist bei der qualitativen Besetzung der Projektgruppe darauf zu achten, unterschiedliche Organisationssegmente einzubeziehen, hierarchieübergreifend zu besetzen, insbesondere informelle Verhältnisse innerhalb des Unternehmens zu beachten. Es gilt dabei, strategisch informelle Führungspersonen („Leader“) zum Zweck der Akzeptanz des Projektes in die Projektgruppe einzubinden, persönliche Kooperationskompetenzen sowie Personen zu bündeln, die durch ihr Interesse am Projektthema motiviert sind (vgl. Merchel 2004b, S. 28f).

Weiterhin ist ein zentrales Aufgabengebiet der Projekte, innerhalb der Organisation für geregelte Kommunikation bzgl. des Projektverlaufes zu sorgen, um die Unsicherheiten der anderen Organisationsmitglieder zu vermindern oder zu beseitigen (vgl. Merchel 2004b, S. 25). Diese Stelle bedeutet einen zentralen Schritt in der Realisierung von Partizipation und gleichzeitig der Zielrichtung der Projektgruppen, der für den Erfolg oder Misserfolg entscheidend sein kann.

Abschließend ein Querverweis auf die Implementierung von Qualitätsmanagement, welches ebenfalls für Organisationen einen Entwicklungsschritt bedeutet. Hier stellt Merchel ausdrücklich fest, dass sich die Mitarbeiterbeteiligung auf den gesamten OE-Prozess ausdehnen muss und nicht nur auf Teilbereiche reduziert werden darf. (vgl. Merchel 2013, S. 180) Auch hier wird betont, wie wichtig der Einbezug der Mitarbeiter ist und dass erst durch Partizipation die Grundlage gelegt wird, Qualitätsmanagement, und damit verbunden OE-Prozesse, positiv initiieren zu können.

5.4 Proaktivität und Team

Als Team kann eine Arbeitsgruppe von individuellen Personen bezeichnet werden, die gemeinsam einen bestimmten Service, z. B. eine soziale Dienstleistung, anbieten und die Qualität der Leistung gegenseitig verantworten. Die Teammitglieder haben gleiche Zielsetzungen, deren Erreichen sie ebenfalls gemeinsam verantworten, sie sind voneinander abhängig und beeinflussen ihre Resultate durch gemeinschaftliche Interaktion (vgl. van Dick & West nach Cohen und Mohrmann, 2005, S. 3). Senge beschreibt, dass ein Team der Zusammenschluss von Menschen in einer Gruppe ist, die als Einheit funktioniert, wenn sie eine gemeinsame Ausrichtung entwickelt hat (vgl. Senge 2011, S. 255). Diese Definitionen machen deutlich, dass Teamarbeit nicht das Resultat einer Planung des Managements ist und dass Teams nicht von Beginn an voll leistungsfähig sind. Viel mehr dauert es eine unbestimmte Zeit, bis sich die individuellen Teammitglieder aufeinander eingestellt haben, sie Beziehungen und Vertrauen aufgebaut haben. Zusätzlich muss in einem Team ein kommunikativer Prozess initiiert sein, der das Ziel hat, die bestehende Aufgabe optimal lösen zu können (vgl. van Dick & West 2005, S. 22). Die Teamentwicklung, hin zu einem funktionierenden Team, wird in differenzierten Theorien dargestellt. Das Phasenmodell der Teamentwicklung nach Tuckmann und Jensen verdeutlicht, wie die Phasen aufeinander folgen und welche Inhalte diese haben.

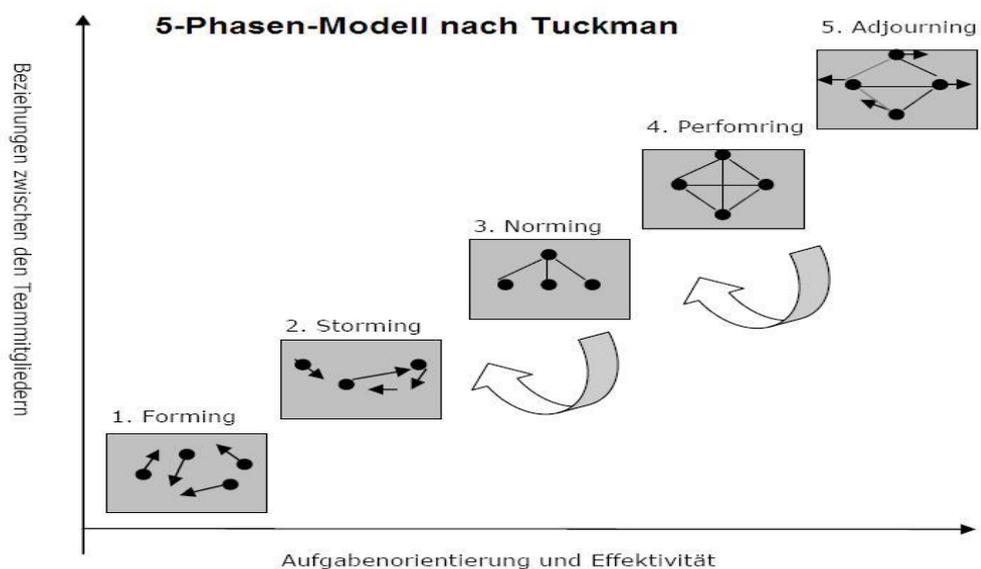


Abb. 5.4: Phasenmodell der Teamentwicklung nach Tuckmann und Jensen (auch 5-Phasen-Modell nach Tuckmann genannt) (hs-augsburg 2014)

Dick und West beschreiben die Phasen sinngemäß: Die Phase des *Formings* ist gekennzeichnet durch Unsicherheiten, Konfusion, Situationsanalysen, Regelentwicklung und auch das Austesten von Regelverletzungen. Aber auch das Miteinander-in-Kontakt-treten und die Entwicklung erster Ziele hat hier Raum. Die Phase des *Stormings* beinhaltet konflikthafte Beziehungen und es kommt zu Unstimmigkeiten, unterschiedlichen Prioritäten, Machtkämpfen um die Führungsrolle bis zu Feindseligkeiten und ggf. der Bildung von Subgruppen. Dennoch kommt es zu ersten Abstimmungen über die Organisation und die Abläufe des Teams. Das *Norming* beschreibt den Konsens. Die Führungsrolle ist klar und auch die anderen Teammitglieder haben ihre Rollen gefunden und Kooperation ist fest verankert. Das Team wendet sich nun deutlich der Aufgabe zu. In der vierten Phase, dem *Performing*, wird dies weiterhin ausgebaut. Die Arbeit ist erfolgreich, Kooperation Alltag, Rollen werden flexibel gewechselt. Offenheit und gegenseitiges Helfen prägen das Teamklima. Die letzte Phase, das *Adjourning*, beschreibt den Vorgang des Auseinandergehens. Dieser ist durch Sorgen um die eigene Zukunft und Trauer gekennzeichnet (vgl. van Dick & West 2005, S. 23f).

Hier sind nun zwei Komponenten inkludiert. Einerseits wird deutlich, was Teams auch „hinter“ der Arbeitserledigung leisten. Das Herausbilden von Beziehungen, Streitkultur, Rollenfindung, etc. kann zu tragfähigen Beziehungen führen und der Tatsache, dass ein Team eine Art Suborganisation ist, die gemeinschaftlich und interaktiv produktiv ist. Das Team ist somit ein zentraler Punkt für die MA, an dem jede Person sich persönlich und individuell einbringen kann und in dessen Schutzraum sie interagieren kann. Andererseits ist nachvollziehbar, dass OE-Prozesse ein Eindringen in diesen Schutzraum bedeuten. Besonders dann, wenn das mögliche Ende der Zusammenarbeit thematisiert wird oder die Ergebnisse des Teams, z. B. konzeptionelle Ausrichtungen und inhaltliche Schwerpunkte, in Frage gestellt oder durch Top-down-Entscheidungen verändert oder sogar verabschiedet werden.

Vor diesem Hintergrund ist verständlich, warum die MA in OE-Prozessen ihre Proaktivität zunächst auf Teamebene ausüben. Der Schutzraum bietet die Möglichkeit, Sorgen und Wünsche klar und deutlich anzusprechen und die vorhandenen Beziehungen bieten eine Form des emotionalen Auffangens, die im Kontext der Gesamtorganisation so nicht gegeben sind, bzw. wahrgenommen werden. Diese Proaktivität nutzen die MA in OE-Prozessen, um ihre Fragen aus eigenem Antrieb

beantwortbar zu machen. Es herrscht eine hohe Produktivität und diese sollte durch das Management der Organisation genutzt werden, um den Prozess positiv zu beeinflussen. Zum Beispiel wäre es denkbar, Teams der Organisation mit zentralen Fragen offiziell zu betrauen. In Fall A wäre es z. B. möglich gewesen, die rechtlichen Fragen zu einer Übernahme durch das Team des Interviewpartners zu klären. Dadurch wäre dieses Vorgehen neben der Steuerung des Managements auch ein Zeichen für Transparenz, Partizipation und gelingende Kommunikation. Ein weiteres Plus eines solchen Vorgehens ist die annehmbare Vermutung, dass die MA dadurch eine Aufwertung erfahren, da sie mit komplexen und besonderen Fragestellungen betraut werden. Proaktivität der MA würde so für die Gesamtorganisation nutzbar gemacht werden.

Wenn die Organisationskultur Teams als offen, ehrlich, partizipativ, kreativ und resultatgerichtet begreift, hat dies einen positiven Einfluss auf die gesamte Organisation. Teamprozesse sind dadurch einflussreiche Instrumente, um Verbesserungsprozesse in der Organisation zu gestalten (vgl. Dankers-van der Sprek 2006, S. 272). Demgegenüber steht die hierarchische Strukturierung von Organisationen, die, wie in den abgebildeten Fällen, vermutlich eher weniger eine solche Haltung zum Teambegriff hat. Dadurch werden Synergien aus den Teams, die positiven Einfluss auf OE-Prozesse haben könnten, blockiert. Teams sollten also dringend in der Gestaltung eines OE-Prozesses berücksichtigt und entsprechend ihrer Kompetenzen konkret beteiligt werden.

5.5 Managementkompetenzen und Macht

Manager, nicht nur in sozialen Organisationen, sollten über umfangreiche Kompetenzen verfügen. Hierzu existiert eine Vielzahl von Kompetenzbereichen oder Schlüsselqualifikationen.

Hoefert nennt diese:

- „Entscheidungskompetenz,
- Organisatorische Kompetenz,
- Betriebswirtschaftliche Kompetenz,
- Personalführungskompetenz,

— Vermittlungskompetenz“ (Merchel nach Hoefert 2009, S. 124)

Erkennbar sind die Personalführungs- und Vermittlungskompetenzen als zwei von fünf Bereichen, in denen Personen des Managements über explizite Fähigkeiten, im Hinblick auf den Umgang mit MA, verfügen sollten.

Weiter ausdifferenziert ist in dem Kontext dieser Arbeit und nach den Bewertungen der MA Kommunikation als Teil und Mittel der Personalführungs- und Vermittlungskompetenz zu betrachten. „Alle Prozesse im Rahmen der Personalarbeit und der Leitungstätigkeit basieren auf Kommunikationsprozessen.“ (Hölzle 2007, S. 110) Wenn Managementhandeln also bedeutet, mit Personalarbeit betraut zu sein, dann sind kommunikative Kompetenzen unumgänglich. Als Aufgaben nennt Hölzle u. a. die Motivation der MA, diese in Entscheidungen einzubinden, das Erkennen von Sach- und/oder Beziehungsproblemen, Widerständen adäquat zu begegnen und Problemlösungsstrategien zu entwickeln (vgl. Hölzle 2007, S. 110). Diese Aufgaben lediglich wahrzunehmen bedeutet jedoch noch nicht zwingend, sie auch so auszuüben, dass die positiven Auswirkungen auf die MA deutlich erkennbar sind. Vielmehr muss es eine Haltung hinter diesen Aufgaben geben, die das tatsächliche Interesse an den Bedarfen der MA in den Mittelpunkt stellt. Als besonders geeignet erscheint hier der personenzentrierte Ansatz der Gesprächsführung zu sein. Hier geht es darum, vorurteilsfrei zu agieren und die Äußerungen und Wahrnehmungen der Gesprächspartner als wirklich subjektiv anzunehmen und zu akzeptieren (vgl. Weinberger 2011, S. 23). Dieses Agieren beruht auf Empathie, Wertschätzung und Kongruenz und ist die Grundlage, Personen in ihrem subjektiven Erleben tatsächlich so zu begegnen, dass diese zu einer Einstellungs- und Verhaltensänderung bereit sind (vgl. Weinberger 2011, S. 22). Die von den MA gewünschten Positionierungen, das frühzeitige Wahrnehmen von MA-Ideen und -Sorgen sowie die konkrete Betrachtung des Berufsalltags der MA durch das Management könnten durch diese veränderte Haltung ebenfalls erfüllt werden. Denn ein empathischer und wertschätzender Umgang mit den MA macht das Interesse der Leitungspersonen an ihnen deutlich und ein Effekt dieser Haltung wäre auch die angemessene Umsetzung der MA-Wünsche.

Neben den kommunikativen Kompetenzen, die in dieser Arbeit inzwischen häufiger angesprochen wurden und deren zentrale Bedeutung für OE-Prozesse auch dadurch verdeutlicht wird, sollte das Management zusätzlich über Kompetenzen in den Be-

reichen Moderation und Präsentation verfügen. Die äußerst wichtigen und u. a. in Kapitel 5.3 genannten Veranstaltungen, lassen sich erst dann realisieren, wenn diese Kompetenzen entsprechend positiv ausgeprägt sind. Moderation und Präsentation können verstanden werden als Transporter der kommunikativen Fähigkeiten und Kompetenzen, da diese dadurch für die MA erlebbar gemacht werden. „Moderation ist die Anleitung, Begleitung und Auswertung eines Gruppenarbeitsverfahrens mit einer definierten Gruppe gleichen Interesses oder gleicher Ausgangslage.“ (Rabe 2010, S. 128) Moderation soll immer auch eine Gruppenarbeitstechnik sein und einen angemessenen Rahmen zur zielorientierten Beteiligung der MA bieten (vgl. Rabe 2010, S. 128). Moderation bedeutet praktizierte Partizipation. Somit ergeben sich Schnittmengen mit anderen Kategorien in OE-Prozessen und auch, dass Rabe aufgreift, dass Moderation aus Betroffenen Beteiligte machen will, (vgl. Rabe 2010, S. 136) schließt den Kreis zur Partizipation. Moderation ist somit in OE-Prozessen in vielerlei Hinsicht geeignet, Einfluss auf die subjektive Wahrnehmung der MA auszuüben. Ohne das exakte Profil eines Moderators an dieser Stelle abzubilden, sollte deutlich sein, dass sich Leitungspersonen hinsichtlich ihrer Kompetenzen auf diesem Gebiet reflektieren sollten um das ggf. daraus generierte Entwicklungspotenzial zu nutzen.

Präsentation beschreibt Animation und Visualisierung eines Sachverhaltes durch verschiedener Mittel. Diese Sachverhalte sollten möglichst gestalterisch dargestellt werden (vgl. Rabe 2010, S. 219). Präsentation bedeutet also, Kommunikation auf mehreren Kanälen und die bildnerische Gestaltung eines Vortrages schafft Abwechslung (vgl. Rabe 2010, S. 218). Eine Präsentation zu gestalten, bedeutet für den Redner eine hohe Herausforderung, da er diese auf den Anspruch der Zielgruppe hin anpassen muss. Sie muss also so gestaltet sein, dass sie von den Konsumenten verstanden wird. Auch hier entstehen wieder Schnittmengen und es wird die Nähe zu anderen Kategorien, insbesondere Kommunikation und Information sowie Transparenz und Partizipation, deutlich. Präsentieren und die Präsentation als solche ist in einem OE-Prozess von großer Wichtigkeit, da an dieser Stelle die MA mit den dadurch transparenten, weil verständlichen, Informationen versorgt werden, die bei ihnen Fragen aufwerfen können und auch sollen. Schließlich bedeutet Präsentation auch Partizipation, wenn sie die Bedarfe der MA aufgreift und es gelingt, Sachverhalte auf einem anderen, abwechslungsreicheren Weg als durch puren Vortrag zu präsentieren.

Das Managen von Organisationen hat grundsätzlich mit Hierarchie zu tun und gleichsam ist Macht Gestaltungspotenzial und Ressource zur Gewährleistung von Leistungsfähigkeit (vgl. Merchel, 2003, S. 96). Macht ist also ein Teil der Leitungsrolle und somit bedeutet Managementhandeln auch den Umgang mit Macht.

Problematisch wird es an der Stelle, an der diese Macht genutzt wird, Interessen ohne Dialog, ohne Überzeugung oder Motivation der MA durchzusetzen. Dann kann Macht kontraproduktiv wirken und bei den MA ein Gefühl der eigenen Unwichtigkeit hervorrufen, welches dann, wie in Fall C, bis zur Resignation führen kann. Erforderlich ist hier also die Bereitschaft der Leitungspersonen, Macht und damit verbunden Entscheidungsgewalt zu teilen, denn das wäre realisierte Partizipation.

5.6 Arbeitsauswirkungen

Dieser Punkt erscheint auf den ersten Blick weniger mit der Durchführung von OE-Prozessen in Verbindung gebracht werden zu können. Faktisch jedoch erschweren oder erleichtern die direkten Arbeitsauswirkungen den OE-Prozess sowie das Arbeiten nach Abschluss des OE-Vorganges.

Aufgrund der drei abgebildeten Prozesse, in denen es deutliche Hinweise auf negative Arbeitsauswirkungen gab, die die OE-Prozesse erschwerten und stellenweise deutlich verzögerten, soll hier ein Abgleich der subjektiven Wahrnehmungen mit den in der Theorie dargestellten Globalzielen von OE geleistet werden, um daraus Handlungsimpulse generieren zu können.

Zum einen haben die Arbeitsauswirkungen negative Konsequenzen auf die pädagogische Arbeit, wie in den Fällen B und C deutlich beschrieben. Zum anderen scheint die OE bis zu einer Überforderung der MA zu führen, wie in Fall B dargestellt. Diese Effekte können keinesfalls Ziel einer OE sein. Vielmehr können Globalziele aus der OE-Definition abgeleitet werden. Hier nennt die GEO Problemlösung und Selbststeuerungskompetenz (vgl. GOE 2014). Problemlösung meint, die aktuellen Herausforderungen, vor der die jeweilige Organisation steht, auf eine für sie geeignete Art und Weise zu lösen. Diese Herausforderung prozessorientiert anzugehen, ist absolut nachvollziehbar, da sie die Organisation zukunfts- und konkurrenzfähig macht, weil auf wechselnde Anforderungen entsprechend reagiert wird. Problemlösung darf jedoch nicht so verstanden werden, dass diese Lösungen zu Lasten der MA gehen.

Diese müssen die entwickelten Lösungen transferieren und in ihre Dienstleistung integrieren. Dazu bedarf es einer entsprechenden Arbeitsumgebung, die dies ermöglicht. Das bedeutet, dass in einem ohnehin belasteten Arbeitsfeld, sei es durch eine subjektiv erlebte hohe Belastung der Arbeit, zyklisch bedingt steigende Belegungszahlen, Fluktuation, oder auch das Einarbeiten von neuen MA keine entsprechenden Rahmenbedingungen vorherrschen, die die Grundlage für einen gelingenden OE-Prozess bilden könnten. Viel mehr muss die Frage gestellt werden, ob die genannten Bedingungen überhaupt geeignet sind, den Prozess realisierbar gestalten zu können. Dazu gehört neben der tatsächlichen Arbeitsbelastung auch der Ausblick auf den zeitlichen Verlauf und die damit verbundene Frage, ob der Prozess zu dem anvisierten Zeitpunkt tatsächlich optimal terminiert ist.

Ebenfalls sollte thematisiert sein, ob die zu erwartenden Resultate kompatibel zu den aktuellen Arbeitsfeldern sind, oder ob diese zunächst mit einem Mehraufwand, personal und/oder zeitlich verbunden sind. Beispielsweise ist dies im Fall C offensichtlich weniger beachtet worden, da die Ziele aufgrund der Entscheidung des Kostenträgers unumgänglich sind, die Umsetzung dieser jedoch zu deutlich gesteigerten Anforderungen an die MA führen, da diese neben der Installierung der Auflagen das pädagogische Konzept verändern müssen und dazu mehr Zeit oder Personal benötigen. Der von Merchel bereits im theoretischen Teil dieser Arbeit benannte Spagat zwischen Effizienz und Humanität (vgl. Merchel 2004a, S. 33f) beschreibt zwar die Herausforderung in OE-Prozessen, dennoch wird auch hier deutlich, dass die Humanität einer der zentralen Aspekte in OE-Prozessen ist. Das Ergebnis von OE darf also keinesfalls so negative Auswirkungen im Bereich des Arbeitsalltags haben, dass MA resignieren, deutlich überfordert sind, den pädagogischen Alltag nicht mehr für sie zufriedenstellend gestalten können oder stellenweise Existenzängste entwickeln.

In der Theorie gibt es hierzu keine differenzierten Aussagen. Was jedoch deutlich sein sollte, ist, dass die Fragen nach den konkreten Auswirkungen auf die Arbeit, sowohl im Prozess, als auch nach dessen Ende, in den Fokus der Reflexion rücken sollten. Hier ist insbesondere der richtige Zeitpunkt für OE zu erkennen und auch die Frage nach dem Mehraufwand für die MA zu beantworten. Zusätzlich sei darauf hingewiesen, dass Einigkeit darüber herrschen sollte, ob das Ziel der OE überhaupt zum fachlichen Konzept der betroffenen MA und/oder Einrichtungsteile passt. In zwei der drei untersuchten Fälle scheint dies nicht beachtet worden zu sein und durch solche

ggf. zu wenig reflektierten OE-Ziele können die abgebildeten negativen Arbeitsauswirkungen entstehen, die dann nur schwerlich produktiv wirken können.

5.7 Subjektives Empfinden

Subjektives Empfinden soll an dieser Stelle in einen Erklärungszusammenhang gebracht werden. Die Empfindungen der MA beruhen auf psychologischen Grundlagen, die folgend skizziert werden, um ein Verständnis für diese sehr differenzierten Wahrnehmungen zu erlangen. Damit verbunden kann ein sensiblerer Umgang mit den besonders in Kapitel 4.7 dargestellten Faktoren entwickelt werden. Im Folgenden soll daher versucht werden, die Entstehung der in Kapitel 4.7 dargestellten subjektiven Wahrnehmungen, die bis zur Existenzangst reichen können, zu erläutern.

5.7.1 Widerstand

Kanning und Rosenstiel beschreiben das Modell der psychologischen Reaktanz als Reaktion auf die subjektiv erlebte Einengung zuvor erlebter Freiheiten. Reaktanz wird als ein motivationaler Zustand erklärt, dessen Ziel es ist, verlorene oder bedrohte Freiheit wiederzuerlangen. Dies äußert sich durch offenen Widerstand, z. B. die Entscheidung gegen einen Beschluss oder eine Auflage, bis hin zu Aggressionen und Ablehnungen sowie Abwertung und Aufwertung alter Routinen (vgl. Kanning & Rosenstiel 2010, S. 52f). Das OE-Prozesse, besonders, wenn sie nicht ausreichend transparent, partizipativ und kommunikativ ausgerichtet sind, als Beschneidung der Freiheit und gleichzeitig als teilweiser Verlust der Autonomie erlebt werden können, kann nicht bestritten werden. Somit ist hier eine psychologische Seite des Widerstandes dargestellt, dessen Konsequenz subjektiv nicht positiv wahrgenommene OE-Prozesse sein können.

Mit dem Gefühl, erworbene Sicherheit verlieren zu können, ist Angst verbunden. Bekannte Arbeits- und auch Personalumgebungen werden von Ungewissheit um die Zukunft bedroht und die Tatsache, dass Veränderungen nicht immer auch Verbesserungen sind, machen deutlich, in welchen Spannungsfeld sich MA in OE-Prozessen befinden (vgl. Siebenbrock 2014, S. 120). Die Formen des Widerstandes in diesem

Spannungsfeld sind sehr differenziert und reichen von steigender Unruhe der MA über Gerüchtebildung, steigendem Krankenstand bis zu einem deutlichen Absinken des Leistungsniveaus (vgl. Vahs 2007, S. 337).

Kruse stellt OE-Prozesse als einen Spagat zwischen der angstbegleiteten Zerstörung eines als sinnvoll erlebten, selbst kreierten, informell begründeten Zustandes und dem neuen, noch wenig greifbarem Ziel dar (vgl. Schiersmann & Thiel nach Kruse 2014, S.434). Gerade der informelle Strukturaspekt rückt hier nochmals in den Mittelpunkt. Wenn diese Struktur verstanden wird als „[...] ein soziales System für die Organisationsmitglieder [...]“ (Merchel 2007, S. 61), dann ist erkennbar, was ein Eingriff durch einen Entwicklungsprozess hier für die MA bedeuten kann.

Es geraten also zwei Faktoren in den Fokus, wenn es um subjektive Wahrnehmungen, wie z. B. Widerstand, Angst, Ablehnung usw. geht. Einmal steht fest, dass jede Veränderung mit Formen des Widerstandes verbunden ist, die psychologisch gut begründet sind und die unausweichlich sind. Es darf aber keinesfalls vergessen werden, dass das Management solcher Veränderungsprozesse durch entsprechende Hebel in der Lage ist, die subjektive Wahrnehmung zu beeinflussen. Als Hebel können die Kategorien Kommunikation und Information, Transparenz, Partizipation und Projekt, Managementkompetenz und Macht sowie Proaktivität und Team verstanden werden. Ein Agieren in diesen Kategorien hat direkte subjektive Wahrnehmungen zur Folge und entsprechend der Aktionen in den Kategorien wird das Managementhandeln positive oder negative subjektive Wahrnehmungen zur Folge haben. Verdeutlicht wird dies in der folgenden Abbildung.



Abb 5.7.1 Einflussfaktoren auf subjektive Wahrnehmung in OE-Prozessen, eigene Abbildung (2014)

Natürlich kommen zu den in diesem grafisch abgebildeten Modell noch persönliche Merkmale, z. B. eine positive oder negative Grundhaltung der Mitarbeiter, die auch Einfluss auf die subjektive Wahrnehmung haben. Jedoch unterliegen diese nicht der Verantwortung, wohl aber der Beeinflussung, des Managements. Zusätzlich dürfen diese Persönlichkeitsmerkmale nicht als Entschuldigung für das Auftreten von negativen Wahrnehmungen begriffen werden, nach dem Motto „Ach, der findet ja immer alles negativ“. Auch sollte es unterlassen werden, den Widerstand als normale Begleiterscheinung in einem OE-Prozess hinzunehmen. Diese Haltung führt zu einer Relativierung der subjektiven Wahrnehmung und bagatellisiert diese vor dem Hintergrund, dass sie normal seien. Vielmehr ist das Auftreten von Widerstand im organisatorischen Wandel eine logische Konsequenz des OE-Prozesses selber in Verbindung mit dem Handeln der verantwortlichen Personen.

Das Management hat differenzierte Möglichkeiten, diesem Widerstand auch präventiv zu begegnen, wie die Kapitel 5.7.2 und 5.7.3 verdeutlichen werden.

5.7.2 Motivation

OE-Prozesse bedeuten Wandel und diesen einen Einschnitt in bestehende Strukturen, sowohl formell als auch informell. Das bisherige Sinnsystem, welches die MA selbst generiert haben, wird ebenfalls von dem Prozess tangiert, ggf. sogar deutlich verändert. Um die MA zur Bereitschaft zu führen, diesen Einschnitt positiv mitzugestalten, bedarf es einer hohen Motivation. Ohne motivierte MA ist ein OE-Prozess vermutlich zum Scheitern verurteilt, zumindest jedoch wird er deutlich erschwert. Daher muss diesem Punkt besondere Beachtung geschenkt werden, da er einer der zentralen Aspekte gelingender OE-Prozesse zu sein scheint.

Der Mensch sucht nicht nur außerhalb seiner Arbeit nach Bedürfnisbefriedigung, sondern auch in ihr. Der Arbeitsplatz ist somit ein Ort, der einer Bedürfnisbefriedigungshaltung ausgesetzt ist und hier sollten Motivationstheorien ansetzen (vgl. Schreyögg & Koch 2007, S. 180). Hierzu existieren mehrere Theorien.

„Das Vroom-Modell stellt mit aller Klarheit heraus, dass Arbeitsmotivation grundlegend mit der Verknüpfung von Organisationszielen/Arbeit und Mitarbeiterzielen (-bedürfnissen) zu tun hat.“ (Schreyögg & Koch 2007, S. 185) Organisationsziele

und Prozesse müssen also kompatibel sein mit den Zielen und Bedürfnissen der Mitarbeiter. Hierzu ein geeigneter kommunikativer Rahmen nötig (s. Kap. 5.1-5.3), um diese beiden Zielrichtungen miteinander in Verbindung zu bringen.

Die Bedürfnispyramide nach Maslow unterscheidet fünf Bedürfnisklassen, die dargestellt sind als:

1. Physiologische Bedürfnisse, elementares Verlangen nach Essen und Trinken, Kleidung, Wohnung
2. Sicherheitsbedürfnis, Verlangen nach Schutz
3. Soziale Bedürfnisse, Streben nach Gemeinschaft, Zusammengehörigkeit und befriedigenden sozialen Beziehungen
4. Wertschätzungsbedürfnis, Wunsch nach Anerkennung und Achtung, auch Selbstachtung und -vertrauen
5. Selbstverwirklichungsbedürfnisse, Streben nach Unabhängigkeit, Entfaltung (vgl. Schreyögg & Koch 2007, S. 188)

Diese Theorie beruht auf zwei Prinzipien. Das *Defizitprinzip* strebt danach, unbefriedigende Bedürfnisse zu befriedigen. Ist diese Befriedigung erreicht, hat das Bedürfnis keine Motivationskraft mehr. Das *Progressionsprinzip* besagt, dass Motivation immer darauf zielt, eine nächst höhere Stufe in der Pyramide zu erlangen, bis die Spitze erreicht ist. Maslow bezeichnete dieses Streben als Wachstumsprinzip (vgl. Schreyögg & Koch 2007, S. 188f). Interessant ist hier, dass bereits auf der zweiten Stufe, dem Sicherheitsbedürfnis, bei detaillierterer Betrachtung der Arbeitsplatz eine Rolle spielt. Arbeit kann Sicherheit geben. Ist sie bedroht, z. B. durch OE, oder in Frage gestellt, kann der MA nicht die nächste Stufe erreichen, da er hier zunächst seinen Bedarf nach (Arbeits-) Sicherheit befriedigen muss. Auch an dieser Stelle entstehen Spannungen, denn die sozialen Bedürfnisse (der nächsten Stufe) können so nicht befriedigt werden. Der MA wird folglich Energie in die Wiederherstellung seiner Arbeitssicherheit investieren und hier mit hoher Wahrscheinlichkeit auf alte, vertraute und sichere Muster zurückgreifen. OE-Prozesse bedeutet demnach zumindest eine Hemmschwelle für den MA, da diese Prozesse Veränderungen mit sich bringen, die vorerst den vertrauten Arbeitsplatz gefährden.

Eine weitere Antwort auf die Frage, wie Motivation realisiert werden kann, bringt die „Zwei-Faktoren-Theorie“ von Herzberg mit sich. Die beiden Faktoren sind darauf ausgerichtet, entweder Zufriedenheit oder Unzufriedenheit zu erzeugen. Zufrie-

denheit bringt Leistungen, deren Anerkennung, Arbeitsinhalte, Verantwortungen und persönlich-berufliche Entwicklungen sowie die Möglichkeit des persönlichen Wachstums mit sich. Allein dadurch lässt sich nach Herzbergs Auffassung Motivation erzeugen (vgl. Puch & Westermeyer 1999, S. 227). Unzufriedenheit kann erzeugt werden durch Organisationspolitik, äußere Arbeitsbedingungen, Beziehungen zu Vorgesetzten, erlebten Status, Gehalt und die Unsicherheit des Arbeitsplatzes (vgl. Puch & Westermeyer 1999, S. 227). Wichtig ist, dass an beiden Faktoren angesetzt werden muss. Die Unzufriedenheit muss abgebaut werden, was jedoch allein noch keine Motivation erzeugt, und die motivierenden Faktoren müssen verbessert werden, damit eine tatsächliche Motivation erzeugt wird (vgl. Puch & Westermeyer 1999, S. 227). Auch das Zusammenwirken von extrinsischer und intrinsischer Motivation wird hier aufgegriffen. Extrinsische Faktoren, wie Arbeitsbedingungen oder –umstände, z. B. der Leitungsstil des Managements, sollten darauf abzielen, intrinsische Motivation zu fördern und erzeugen. Hilfreich sind hier u. a. klare, sinnvoll erlebte und herausfordernde Ziele, also auch die, die in OE-Prozessen generiert werden (vgl. Dankers-van der Spreek 2006, S. 114).

Ein neueres Modell der Motivationsförderung ist das 3K-Modell von Kehr. Hier wird davon ausgegangen, dass die Widerstände in OE-Prozessen häufig mit fehlender Motivation der MA in Zusammenhang stehen und hierfür meist emotionale (subjektive) Ursachen die Gründe sind. „Das 3K-Modell legt das Augenmerk neben rationalen Zielen auf Emotionen, auf die es bei Veränderungsprozessen besonders ankommt: Ängste, Bauchschmerzen oder Unlust. Zugleich werden natürlich auch die positiven emotionalen Aspekte des Wandels erfasst: Hoffnungen, Vorfreude und Enthusiasmus.“ (Management-Kehr n. D.) 3K steht für *drei Komponenten* der Mitarbeitermotivation. Explizite und selbsteingeschätzte Motive werden als „Kopf“ und rationale Absichten beschrieben, implizite Motive als unbewusst und „Bauch“ und emotional bezeichnet (vgl. Management-Kehr n. D.). Die „Hand“ umfasst die subjektiven Fähigkeiten – Wissen und Erfahrungen. Nach Kehr wurde in mehreren Studien deutlich, dass diese drei Ebenen in jedem OE-Prozess eine wichtige Rolle spielen, dabei jedoch unabhängig voneinander sind. Eine größtmögliche Motivation ist erreicht, wenn alle drei Bereiche gleichermaßen ausgeprägt sind. (vgl. Management-Kehr n. D.)

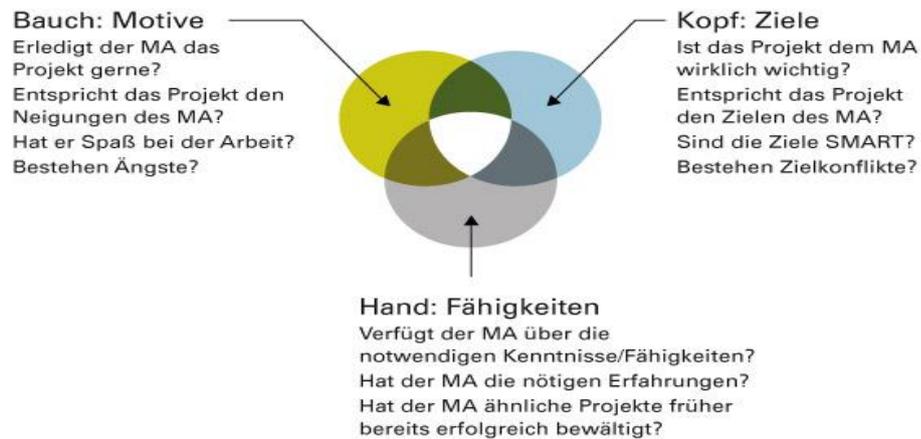


Abb. 5.7.2a, Führung mit dem 3K-Modell nach Kehr (kehrmc 2014)

Dieses Modell verdeutlicht, wie das Management es mit den entsprechenden Fragen an die Mitarbeiter nutzen kann, um zu erkennen, wie die einzelnen Bereiche ausgeprägt sind. Folgend können dann gezielte Interventionen in dem entsprechenden Bereich erfolgen, um das Ziel der Motivationssteigerung zu erlangen. Diese Interventionen können der folgenden Abbildung entnommen werden:

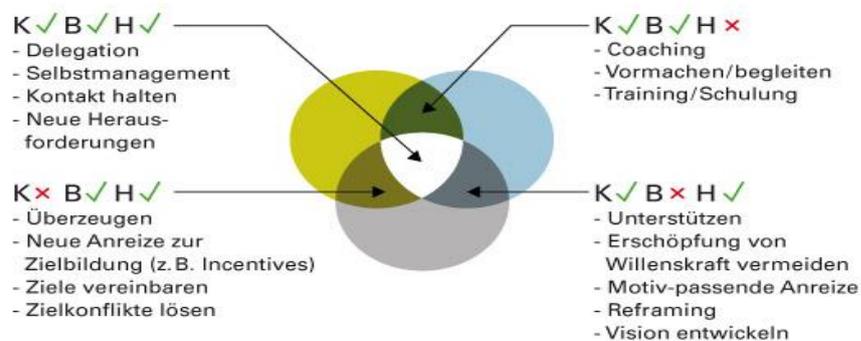


Abb. 5.7.2b, Motivationssteigerung durch das 3K-Modell nach Kehr (kehrmc 2014)

Idealtypischer Weise sollten alle Bereiche gleichermaßen positiv besetzt sein, damit die dadurch generierte Motivation auf höchstem Niveau erlangt wird.

In allen dargestellten Theorien spielen subjektive Wahrnehmungen eine zentrale Rolle, jedoch ist ebenfalls erkennbar, dass es konkrete Einflussmöglichkeiten gibt, die entsprechend des Kontextes genutzt werden können. Das Management ist somit in der Lage, in OE-Prozessen gezielt auf die Motivation der MA einzuwirken und damit

verbunden den gesamten Prozess zu beeinflussen. Dies scheint eine der größten Herausforderungen und gleichzeitig Notwendigkeiten zu sein. Denn motivierte MA sind als Voraussetzung für gelingende OE-Prozesse zu betrachten, wie das vorangegangene Kapitel verdeutlicht hat und das kommende ebenfalls indirekt aufgreift.

5.7.3 Leitungsstil

Ein weiteres Faktum ist der Leitungsstil des Managements. Es geht um die Frage, mit welchem Stil die MA derart begleitet werden, dass sie in ihren Wahrnehmungen die Möglichkeit haben, sich zu beteiligen und auch, als Person gesehen zu werden. Die Differenzierung sollte hier über die traditionellen Stile von demokratischer und autoritärer Leitung hinausgehen, um den tatsächlichen Bedarfen der MA gerecht werden zu können und Flexibilität zu gewährleisten. Dazu muss auch festgehalten werden, dass eine Reflexion des Leitungsstiles immer die aktuelle Situation berücksichtigen muss. Sie ist damit situationsspezifisch und differenziert zu reflektieren (vgl. Merchel 2004c, 58). Gerade OE-Prozesse bedeuten eine nicht alltägliche Situation und daher sollte der Leitungsstil hier unbedingt Bestandteil einer Reflexion sein.

Den Anspruch an Leitung, die Wünsche, Haltungen und Vorstellungen sowie das konkrete Verhalten der MA durch einen Leitungsprozess in Motivation zu transformieren, beschreibt der transformative Leitungsstil (vgl. Merchel 2004c, S. 63). Da die Motivation in OE-Prozessen einen hohen Stellenwert besitzt (s. u. a. Kap. 4.7 u. 5.7.2), scheint dieser Stil geeignet zu sein, MA-Motivierung realisieren zu können, wenn die Leitung bzw. das Management sich zu diesem bekennt und ihn umsetzt.

Die Realisierung soll durch vier Handlungsmodi erzielt werden:

- „Charisma“. MA identifizieren sich mit der Leitungsperson, auf der Grundlage von Vertrauen, erreichbaren Zielen und einer Vision.
- „Inspiration.“ Mittels Symbolen und emotionalen Appellen wird das Bewusstsein und Verständnis für die gemeinsamen Ziele gesteigert.
- „Intellektuelle Stimulation.“ Das Ziel ist, vergangenes MA-Verhalten zu reflektieren und ggf. zu ändern. Ebenso werden die Werte, Haltungen und Ansprüche aller Personen der Organisationen in Frage gestellt.
- „Individuelle Fürsorge.“ Differenzierter und gerechter Umgang mit den MA. Bedarfe werden betrachtet und Aussichten verbessert, Möglichkeiten und Herausforderungen bewältigen zu können. (Merschel 2004c, S. 63 nach Neuberger 2002, S. 199)

„Beim transformativen Leitungsstil werden die Interaktionen betrachtet, die notwendig sind, um die Mitarbeiter zu einer sozialen Identifikation mit der Organisation zu bewegen, sie in einer spezifischen Weise in der als Kollektiv verstandenen Organisation zu verankern, sie zu besonderen Leistungen (über die normalen Erwartungen an einen `Arbeitnehmer` hinaus) zu motivieren und zu befähigen.“ (Merchel 2004c, S. 64)

Dies ist ein sehr hoher Anspruch, der ein gewisses Maß an Charisma voraussetzt, um die MA zu einem Zusammengehörigkeitsgefühl zu bringen und das Gefühl, des Kollektives in die Zukunftsentwicklung, zutreffend in OE-Prozessen, einzubinden (vgl. Merchel 2004c, S. 64). Deutlich wird, wie gewinnbringend dieser Leitungsstil in OE-Prozessen sein kann. Wichtig ist jedoch, dass hierfür eine Reflexionsfähigkeit des Managements gegeben sein muss, denn dieser Stil ist so, wie er hier dargestellt wurde, eher situationsorientiert und somit ggf. neu für die Leitungspersonen. Grundsätzlich jedoch kann dieser Stil als Grundlage einer Haltung den MA gegenüber verstanden werden, der OE-Prozessen förderlich ist. Die Grundlagen Partizipation, Interaktion, Motivation erzeugen, Identifikation und auch Stimulation, als Kernstücke dieses Leitungsstils, sind mit großer Wahrscheinlichkeit nicht nur in OE-Prozessen ein Mehrwert für die Organisation, sondern auch in den Zeiten danach.

5.8 Fazit

Es ist deutlich erkennbar, dass es eine Vielzahl von Möglichkeiten gibt, OE-Prozesse mitarbeiterorientiert zu gestalten und somit direkten Einfluss auf deren subjektive Wahrnehmung zu generieren. Grundlage für eine positive Wahrnehmung ist die Betrachtung der Kategorien Kommunikation und Information, Transparenz, Partizipation und Projekt, Managementkompetenzen und Macht, Proaktivität und Team sowie der daraus resultierenden Arbeitsauswirkungen und der konkreten subjektiven Wahrnehmungen, sowohl psychologisch, physiologisch als auch motivational.

Doch allein die Betrachtung dieser Faktoren genügt nicht. Vielmehr muss das Management sozialer Organisationen auch die Haltung haben, diese Faktoren wirklich über die alleinige Beachtung hinaus in dem OE-Prozess fest verankern zu wollen. Dazu bedarf es einer mitarbeiterorientierten Haltung, deren Grundlage ein entsprechender Leitungsstil ist, in dem all die genannten Faktoren eingepflegt werden und dessen Ziel es ist, die MA als Personen zu sehen und sie als vollwertige Partner an dem Prozess zu beteiligen.

Kommunikation und Information ist als interaktiver Dialog zu verstehen, der über das normale Maß der Informationsweitergabe hinausgeht und die MA aktiv in Kommunikationsstrukturen einbindet. Transparenz bedeutet mehr als das Versenden von Informationen. Es geht um das begründete und für MA verständlich dargestellte Abbild des Prozesses. Deutlich ist der Zusammenhang der Kriterien Kommunikation und Information sowie Transparenz zu erkennen. Diese sollten grundsätzlich trianguliert betrachtet und angeboten werden, in der Konzipierung interner Organisationskommunikation in OE-Prozessen muss dies zwingend der Fall sein.

Partizipation lässt sich über Projektarbeit sehr gut realisieren, denn die Proaktivität und das Teamerleben der MA führen in OE-Prozessen dazu, dass sie sich in ihren vertrauten (Team-)Umgebungen über die Belastungen des Prozesses austauschen und hier konkrete Ergebnisse erzielen. Es macht großen Sinn, diese Energien für den Wandel nutzbar zu machen und konkrete Aufgaben in die Teams oder Projekte zu geben.

Managementkompetenz und Macht liegen dicht beieinander. Hierarchisch geführte Organisationen bedeuten immer auch eine Auseinandersetzung mit dem Thema Macht. Das Management sollte jedoch über entsprechende Kompetenzen verfügen, speziell kommunikative sowie leitungsstilistische, die diese Machtausübungen überflüssig machen, da die Erzeugung von Motivation sie ersetzt, wie in Kapitel 5.7.3 deutlich wurde.

Die konkreten Auswirkungen auf die Arbeit sind das Resultat der bis hierher genannten Kriterien. Sind diese derart gestaltet, dass die MA sie als hilfreich wahrnehmen, sollten auch die Arbeitsauswirkungen eher positiv ausfallen.

Einen besonderen Stellenwert haben die differenzierten subjektiven Wahrnehmungen. Auch hier ist Einfluss durch das Management möglich. Widerstand, Motivation und Führungsstil sollten hier in den Fokus der Reflexion rücken, denn dies scheinen die drei Basics zu sein, die in OE-Prozessen besonders relevant sind. Dazu muss die Leitungsperson, das Management, jedoch über eine pro-mitarbeiterorientierte Haltung verfügen, die die genannten Kriterien nicht nur um deren Willen umsetzt, sondern aus dem ehrlichen Interesse an den Bedarfen der MA.

6 Ausblick

„Man muss aus tiefstem Herzen der Überzeugung sein, dass Menschen einer Vision folgen wollen, die für sie von Bedeutung ist, dass sie einen Beitrag zur Erzielung von Ergebnissen leisten wollen und dafür auch Verantwortung zu übernehmen gewillt sind, und dass sie bereit sind, sich mit Unzulänglichkeiten in ihrem Verhalten zu befassen und Probleme zu korrigieren, wenn sie dazu in der Lage sind. Mit diesen Überzeugungen tun sich kontrollierende Manager schwer, und aus diesem Grund besteht eine tiefe Kluft zwischen dem 'Reden' und dem 'Tun', was die Förderung der Weiterentwicklung von Mitarbeitern betrifft.“ (Senge 2011, S. 305)

Dieses Zitat von Bill O`Brian, dem CEO von Harley-Davidson, bringt auf den Punkt, dass es auch eine Haltungsfrage ist, ob das Management seine MA in Prozesse involviert, weil es dies tun muss, oder ob es das tut, weil es das will. Organisatorisches Wachstum und Weiterentwicklung bedeuten auch Weiterentwicklung der MA und daher ist es unumgänglich, diese in die OE-Prozesse einzubinden. Diese beiden Aspekte können keinesfalls voneinander divergent sein, denn sobald das Eine oder das Andere negativ verläuft, kann es nicht erfolgreich sein.

Die Haltung des Managements wurde an mehreren Stellen thematisiert, insbesondere in Kapitel 5.5. Daher soll an dieser Stelle ein kurzer Exkurs zur Empowermenthaltung getätigt werden, da dieser hier angemessen scheint. Empowerment ist eine ressourcenorientierte Haltung, die das Ziel hat, „[...] Selbstbefähigung und Selbstbemächtigung, Stärkung von Eigenmacht, Autonomie und Selbstverfügung [...].“ (Herriger, 2006, S. 20) zu erreichen. Diese Faktoren passen ausgezeichnet zu den von den MA genannten Kriterien. Daher kann die Reflexion zur Haltung den MA gegenüber den Empowermentgedanken sehr nützlich aufgreifen. Auch die Ressourcenorientierung, als Grundannahme, dass die MA über die Ressourcen verfügen, OE-Prozesse gewinnbringend mitzugestalten, ist hier sicherlich ein weiterer wichtiger Aspekt.

OE ist ein Prozess, der komplex und kompliziert ist. Selbst bei optimaler Planung trifft er auf die subjektiven Wahrnehmungen der MA, die differenziert bewerten und den Prozess durch ihre Wahrnehmung und die damit verbundenen Handlungen beeinflussen. Es sind auch die Impulse des Managements, die diese Prozesse quantitativ und besonders qualitativ erfolgreich oder nicht erfolgreich verlaufen lassen. Um das Vorgehen möglichst positiv zu gestalten, haben sich in dieser Arbeit Kriterien herausgebildet, die es lohnt, in den Blick zu nehmen und vielmehr diese als festen Bestandteil künftiger OE-Prozesse zu nutzen.

Es sind subjektive Wahrnehmungen, die beständig von den MA und auch dem Management die Eindrücke des OE-Prozesses aufnehmen und bewerten. Damit haben diese, wie bereits oben beschrieben, beständig Einfluss und Auswirkung auf den Prozess.

Die Erzeugung von Motivation für OE-Prozesse muss durch das Management gewährleistet sein. Hier geht es darum, Visionen und daraus abgeleitete Ziele zu definieren und diese in einem partizipativen und kommunikativen Prozessmanagement umzusetzen. Dieser Anspruch an die strategischen Fähigkeiten des Managements ist legitim und eine der Grundlagen zur Motivationserzeugung, wie in Kapitel 5.7.2 beschrieben. Fehlende Motivation ist einer der gravierendsten Gründe dafür, dass MA nicht zu OE bereit sind (vgl. Kehr 2008, S. 30). Daher ist der Erzeugung von Motivation besondere Beachtung zu schenken. Dazu kommen Authentizität sowie eine ehrliche und offene Kommunikation als weitere Grundlagen.

Organisatorischen Wandel und Entwicklung als Sonderfall und Ausnahme zu begreifen (vgl. Müller-Jentsch 2003, S. 109), ist nicht zeitgemäß. In sozialen Organisationen stehen große Herausforderungen an. Demografischer Wandel, dynamische und zyklische konzeptionelle Veränderungen, sei es Partizipation in der Kinder- und Jugendhilfe, Inklusion, digitale Medien, sowohl Megatrends als auch kleinere Projektarbeiten, machen erforderlich, dass sich Organisationen diesen Aufgaben stellen, sich entwickeln und zukunftssicher machen. Dies kann effektiver und effizienter gelingen, wenn die dann anstehenden OE-Prozesse die Mitarbeiterschaft inkludieren.

Abschließend ist festzuhalten, dass die gelingende Durchführung von OE-Prozessen Einflussnahme des Managements auf alle durch die MA genannten Kriterien beinhalten muss. Diese Kriterien sind als voneinander abhängige und fest verbundene Variablen zu bezeichnen, die sich wechselseitig bedingen, und sollte eine davon nicht zu einer subjektiv positiven Wahrnehmung beitragen, wird sich dies auf die anderen Bereiche negativ auswirken.

7 Persönliche Schlussbemerkung

Nach dem Vergleich zum Fußball bei den Kick-off-Veranstaltungen soll auch hier der Teamsport Anwendung finden. Der von einem Team, sei es im Fußball, Handball, Basketball oder in jeder anderen Sportart, als positiv wahrgenommene Teamspirit und die ebenso erlebte Taktik werden durch den Trainer sehr schwer veränderbar sein. Nur wenn es ihm gelingt, in den Spielern den Wunsch nach Veränderung zu wecken, wenn er es schafft, die Gemeinschaft und das Individuum zu erreichen, Vertrauen und Motivation zu erzeugen, dann kann das Team den nächsten Schritt angehen und sich so, gemeinschaftlich, entwickeln.

Gegenseitiges Vertrauen und Respekt, auf der Grundlage von Gleichberechtigung, gemeinsam entwickelten realistischen Zielen und das Gefühl, als Person akzeptiert zu werden, sind die Fundamente eines erfolgreichen Teams. Diese Faktoren können über die Umsetzung der in dieser Arbeit beschriebenen Kategorien generiert werden.

In der Theorie wird der Widerstand von MA auf OE-Prozesse mehrfach thematisiert. Sicherlich macht das auch Sinn, noch sinnvoller wäre es jedoch, sich mit der Widerstandsprävention zu beschäftigen. Denn der direkte Einfluss von Managementhandeln auf die Ausprägung des Widerstandes bedarf einer deutlich intensiveren theoretischen Betrachtung.

Am Ende dieser Arbeit stellt sich dem Verfasser die Frage, was es so schwer macht, die MA in ihren Bedarfen zu sehen und dementsprechende Aktionen folgen zu lassen. Es sind sieben Kriterien genannt und zumindest die im Bereich Kommunikation/Information, Transparenz und Partizipation sind absolut logisch nachvollziehbar mit OE in Verbindung zu bringen und werden punktuell auch in der Theorie aufgegriffen.

Proaktivität/Team, Managementkompetenzen/Macht, Arbeitsauswirkungen und das subjektive Empfinden (als Resultat der Prozessgesamtheit) sind hingegen eher kategorisches „Neuland“ und werden in der OE-Theorie nicht weiter beschrieben, obwohl sie gleichermaßen relevant für gelingende OE-Prozesse sind.

Für künftige OE-Prozesse sollten all diese sieben Kriterien natürlich Berücksichtigung finden. Erschwert wird dies jedoch auch dadurch, dass sie, wie an mehreren Stellen beschrieben, in der OE-Theorie nur kurz oder auch gar nicht thematisiert

werden. Es muss also ein Umdenken sowohl bei Theoretikern als auch auf Managementebene erfolgen, das den resultatgerichteten Blick um den Faktor MA und dessen Bedarfe erweitert.

Letztlich haben die abgebildeten Kategorien Ähnlichkeit mit einer mathematischen Gleichung: Wenn sie alle mit einem Wert versehen und multipliziert werden und nur einer davon ist eine Null, dann ist das Resultat ebenfalls Null!

Die Regie für OE-Prozesse liegt bei den Leitungspersonen der Organisationen, auch den Sozialmanagern, die die kommenden Herausforderungen meistern wollen und diese sollten dafür Sorge tragen, dass die MA auf keine „Null“ treffen.

Literaturverzeichnis

- Dankers-van der Sprek, M. (2006). *Communicatie en teamwork in de lerende organisatie. Praktijkboek Moderne Managementvaardigheden*. (3. Auflage). Soest, NL: Uitgeverij Nelissen.
- Doppler, K., & Lauterburg, C. (2008). *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*. (12. Auflage). Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Doppler, K. & Lauterburg, C. (2002). *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*. (10. Auflage). Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Flick, U. (2011). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. (4. Auflage). Reinbeck: Rowohlt.
- Flick, U., & von Kardorff, E. (2010). *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. (I. Steinke, Hrsg.). (8. Auflage). Reinbek: Rowohlt.
- GOE - Gesellschaft für Organisationsentwicklung. (15. September 2014). Von GOE - Netzwerk für Ganzheitliche Organisationsentwicklung:
<http://www.goe.org/leitlinien/> abgerufen
- Häfele, W. (Hrsg.). (2009). *OE-Prozesse initiieren und gestalten. Ein Handbuch für Führungskräfte, Berater/innen und Projektleiter/innen*. (2. Auflage). Bern-Stuttgart-Wien: Haupt.
- Herriger, N. (2006). *Empowerment in der Sozialen Arbeit*. (3. Auflage). Stuttgart: Kohlhammer.
- Hölzle, C. (2007). *Leitung und Personalmanagement. Personalmanagement in Einrichtungen der Sozialen Arbeit*. (Studienhandbuch). Hagen: IfV NRW.
- Kanning, U. P., & Rosenstiel, L. (2010). *Jenseits des Elfenbeinturms. Psychologie als nützliche Wissenschaft*. (H. Schuler, Hrsg.) Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Kehr, H. M. (2008). *osy.wi.tum*. Abgerufen am 21. Oktober 2014 von <http://www.psy.wi.tum.de/Docs/OrganisationsEntwicklung.pdf>
- Kruse, P. (2010). *next practice - Erfolgreiches Management von Instabilität. Veränderung durch Vernetzung*. (5. Auflage). Offenbach: Gabal Verlag.
- Kühn, T., & Koschel, K.-V. (2011). *Gruppendiskussionen. Ein Praxis-Handbuch*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

- Litke, H.-D., Kunow, I., & Schulz-Wimmer, H. (2011). *Projektmanagement*. Freiburg: Haufe.
- Maier, M., & Schneider, F. M. (2012). *Psychologie der internen Organisationskommunikation*. (A. Retzbach, Hrsg.) Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Management-Kehr. (n. D.). *kehrmc.de*. Abgerufen am 20. Oktober 2014 von <http://www.kehrmc.de/motivation-fuer-veraenderung/>
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die Qualitative Sozialforschung*. (5. Auflage). Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Merchel (a), J. (2004). *Organisationsanalyse und Organisationsentwicklung. Organisationsentwicklung und lernfähige Organisationen*. (Studienhandbuch). Hagen: IfV NRW.
- Merchel (b), J. (2004). *Organisationsanalyse und Organisationsentwicklung. Lerneinheit 1. Projektgestaltung/Projektmanagement*. (Studienhandbuch). Hagen: IfV NRW.
- Merchel (c), J. (2004). *Leitung in der sozialen Arbeit. Grundlagen der Gestaltung und Steuerung von Organisationen*. Weinheim und München: Juventa Verlag.
- Merchel, J. (2003). *Leitung und Personalmanagement. Leitung in Einrichtungen der Sozialen Arbeit*. (Studienhandbuch). Hagen: IfV NRW.
- Merchel, J. (2003). *Leitung und Personalmanagement. Leitung in Einrichtungen der Sozialen Arbeit (Studienhandbuch)*. Hagen: IfV NRW.
- Merchel, J. (2007). *Organisationsanalyse und Organisationsentwicklung. Organisationsprinzipien in Organisationen der Sozialen Arbeit*. (Studienhandbuch). Hagen: IfV NRW.
- Merchel, J. (2009). *Sozialmanagement. Eine Einführung in Hintergründe, Anforderungen und Gestaltungsperspektiven des Managements in Einrichtungen der Sozialen Arbeit*. (3. Auflage). Weinheim und München: Juventa Verlag.
- Merchel, J. (2013). *Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit. Eine Einführung*. (4. Auflage). Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Morse, J. M. (1994). *Handbook of qualitative research*. (N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln, Hrsg.) Thousand Oaks, CA, USA: Sage Publications.
- Müller-Jentsch, W. (2003). *Organisations-Soziologie. Eine Einführung*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

- Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung*. (6. Auflage). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Pracht, A. (2008). *Betriebswirtschaftslehre für das Sozialwesen. Eine Einführung in betriebswirtschaftliches Denken im Sozial- und Gesundheitsbereich*. (2. Auflage). Weinheim und München: Juventa.
- Puch, H.-J., & Westermeyer, K. (1999). *Managementkonzepte. Eine Einführung für soziale Berufe*. Freiburg im Breisgau: Lambertus-Verlag.
- Rabe, U. (2010). *Kommunikation/Präsentation/Moderation. (Studienhandbuch)*. Hagen: IfV NRW.
- Schaffer, H. (2009). *Empirische Sozialforschung für die Soziale Arbeit*. (2. Auflage). Freiburg: Lambertus.
- Schiersmann, C., & Thiel, H.-U. (2014). *Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen*. (4. Auflage). Wiesbaden: Springer.
- Schreyögg, G., & Koch, J. (2007). *Grundlagen des Managements. Basiswissen für Studium und Praxis*. Wiesbaden: Gabler.
- Schulz von Thun, F. (2000). *Miteinander reden 1: Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation*. Augsburg: Weltbild Verlag.
- Senge, P. M. (2011). *Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation*. (11. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Siebenbrock, H. (2014). *Grundlagen der Organisationsgestaltung und -entwicklung*. (5. Auflage). Altenberge: niederle media.
- Steinert, E. (2008). *Sozialarbeitsforschung für Studium und Praxis*. (G. Thiele, Hrsg.) Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Stolzenberg, K., & Heberle, K. (2013). *Change Management. Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten - Mitarbeiter mobilisieren*. (3. Auflage). Berlin und Heidelberg: Springer.
- Vahs, D. (2007). *Organisation. Einführung in die Organisationstheorie und -praxis*. (6. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart.
- van Dick, R., & West, M. A. (2005). *Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung. Praxis der Personalpsychologie*. (Band 8). Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Weinberger, S. (2011). *Klientenzentrierte Gesprächsführung. Lern- und Praxisanleitung für psychosoziale Berufe*. Weinheim und München: Juventa Verlag.

Abbildungsverzeichnis

Abb 5.1: Akteure und Richtungen interner Organisationskommunikation, Maier, M., & Schneider, F. M. (2012). *Psychologie der internen Organisationskommunikation*. (A. Retzbach, Hrsg.) Göttingen: Hogrefe Verlag.

Abb. 5.2 Transparenzmodell, eigene Abbildung, 2014

Abb. 5.4 Phasenmodell der Teamentwicklung nach Tuckmann und Jensen, http://glossar.hs-augsburg.de/static/media/5/50/5_Phasen_Modell_Tuckman.jpg, abgerufen am 17.09.2014

Abb. 5.7.1 Einflussfaktoren auf subjektive Wahrnehmung in OE-Prozessen, eigene Abbildung, 2014

5.7.2 a Führung mit dem 3K-Modell nach Kehr, <http://www.kehrmc.de/das-3k-modell/fuehrung-mit-dem-3k-modell/>, abgerufen am 21.10.2014

5.7.2b Motivationssteigerung durch das 3K-Modell nach Kehr, <http://www.kehrmc.de/das-3k-modell/fuehrung-mit-dem-3k-modell/>, abgerufen am 21.10.2014

Abkürzungsverzeichnis

Bzw.	-	Beziehungsweise
CEO	-	Chief Executive Officer (Geschäftsführer)
Ggf.	-	Gegebenenfalls
GOE	-	Gesellschaft für Organisationsentwicklung
Incl.	-	Inclusive
MA	-	Mitarbeiter
o. ä.	-	oder ähnliches
OE	-	Organisationsentwicklung
s. Kap.	-	siehe Kapitel
u. a.	-	und andere
z. B.	-	zum Beispiel

Anlagen

Anlage 1:	Interviewleitfaden	83
Anlage 2:	Interview A	84
Anlage 3:	Interview B	96
Anlage 4:	Interview C	102
Anlage 5:	Kategoriensystem	111

Anlage 1: Interviewleitfaden

Fragebogen

Zur Unterstützung der Interviews, Fragen dienen der Orientierung.

Joining:

Willkommen heißen, Anreise, Getränk

Ggf. Hintergrundinformationen zum Interview, wenn nicht vorab besprochen

Hintergrund des Befragten (Alter, Organisation, Beruf, Aufgaben in der Organisation)

OE in der Gesamtheit

„Beschreiben Sie mir bitte, wie es zu dem OE-Prozess kam.“

„Wie haben Sie den OE-Prozess insgesamt erlebt?“

„Wie haben Sie die Leitungspersonen/das Management in dieser Zeit erlebt?“

Positive Aspekte des OE-Prozesses

„Was war in dem Prozess für Sie hilfreich, um ihnen ein gutes Gefühl zu geben?“

„Was haben Sie in dem Prozess gut erlebt?“

Negative Aspekte des OE-Prozesses

„Was hat Sie in dem Prozess belastet?“

„Wie hat sich diese Belastung auf ihre Arbeit ausgewirkt?“

(Faktoren aus MA-Sicht/wenn nicht schon zuvor beantwortet)

„Wenn Sie einen solchen OE-Prozess managen würden, was wäre für Sie am wichtigsten?“

„Was würden Sie als Leitungsperson anders machen?“

Anlage 2: Interview A

Durchgeführt am 17.09.2014

Name wurde geändert, der Organisationsname durch ein „X“ ersetzt.

I = Interviewer; A = Antwort Fall A

- 1 I: Okay, erstmal vielen Dank.
2 A: Gerne.
3 I: Mir hier zu helfen. Find' ich super.
4 A: Gerne, Gerne.
5 I: Ich habe dir schon mal grob skizziert, worum es mir geht, dass ich also Menschen
6 suche, die OE-Prozesse hinter sich gebracht haben oder, wie bei dir, mitten drin ste-
7 cken. Und mich interessieren einfach die Faktoren, die du für dich hilfreich findest.
8 Aber als erstes, so zum Einstieg find' ich's gut, wenn du mir einfach sagst, wer du
9 bist und was du so machst in deiner Einrichtung. Ganz kurz.
10 A: Ich bin Johannes Müller. Ich bin als sozialpädagogische Fachkraft in der berufsvor-
11 bereitenden Maßnahme eingeteilt, ja als sozialpädagogischer Dienst. Mädchen für al-
12 les, kann man sagen. Es gibt eigentlich kaum Schwerpunkte. Ich hab überall meine
13 Finger quasi drin, sei es Berufsschulbegleitung, sei es aber Krisenintervention, Fahr-
14 ten organisieren, Projektmanagement diesbezüglich. Ja, ganz, ganz, ganz, ganz,
15 ganz, ganz vielfältig, aber auch Netzwerkarbeit, ganz wichtig, mach ich jetzt seit
16 2010 auf dem Posten, bis April unter X, jetzt Y. Die Maßnahme ist gefördert als
17 Kostenträger über die Arbeitsagentur. Unsere Klienten sind elf Monate in der Regel
18 da, durchlaufen erst 'ne Ereignisanalyse, dann verschiedene werkpraktische Berei-
19 che, um sich beruflich orientieren zu können. Praktikas sind natürlich ein großes
20 Thema und erstes Integrationsziel ist natürlich Ausbildung.
21 I: Okay, danke. Und innerhalb der Organisation gab es jetzt einen gewissen OE-
22 Prozess. Und vielleicht kannst du mir den mal so grob skizzieren so, wie der so ab-
23 gelaufen ist.
24 A: Also, dass es uns wirtschaftlich nicht gut ging, war uns schon seit Jahren bekannt.
25 Man hat immer versucht über kleinere Maßnahmen Defizite auszugleichen. Allein
26 der Aspekt, dass die berufsvorbereitenden Maßnahmen nur über elf statt über zwölf
27 Monate läuft, heißt, wir mussten mal einen Monat quasi überbrücken. Es wurden
28 keine Mitarbeiter freigestellt, sondern man hatte versucht über kleinere Maßnahmen
29 dieses Loch quasi zu stopfen. Rückläufige Zahlen im Wohnbereich sind natürlich da
30 sehr gravierend und da könnte man jetzt auch sagen, man hat den sozialen Trend
31 diesbezüglich nicht berücksichtigt, in vielerlei Hinsicht. Man hätte schon vielleicht
32 eher eingreifen können. Den Vorwurf, den ich mir machen kann, ist, dass ich nicht
33 definitiv eher mal wirklich mal auf die Barrikaden gegangen bin und hab gesagt: „Ey
34 Leute, wir müssen hier mal wach werden!“
35 I: Ja.
36 A: War letzten Endes zu spät. Herausgekommen ist die ganze Geschichte, dass seitens
37 der Verwaltung, wir haben 'nen riesen Wasserkopf gehabt im X mit Sitz erst in
38 Eversbach, dann in Berlin, quasi so als Kopf für 150 X's in ganz Deutschland. Durch
39 eine Auszubildende, die vom Blockunterricht wiederkam, die darauf angesprochen
40 wurde: Sag mal bei euch in Steinfurt, ihr werdet doch zugemacht, oder nicht?
41 I: Okay.
42 A: Und es wusste bis dahin noch keiner von irgendetwas. Ganz kurzfristig danach wur-
43 de dann ne Mitarbeiterversammlung einberufen, wo dann unser damaliger Leiter
44 Stellung bezogen hat, aber auch nur, weil er sich diesbezüglich informiert hat. Auch
45 er war da nicht involviert in dem Prozess. Aufgrund dessen, dass wir defizitär waren,
46 ne relativ kleine Einrichtung in 'nem regionalen Kreis, der, ich sag mal, für Berufs-

47 vorbereitung vielleicht nicht so kräftig war, weil unsere Region diesbezüglich auch
48 was Ausbildung angeht eigentlich sehr stabil ist. Das wäre glaube ich im Ruhrpott
49 anders.

50 I: Ja.

51 A: Gab es zwei Möglichkeiten: Schließung oder Übernahme.

52 I: Ja.

53 A: Schließung wäre glaube ich aus dem Grunde schwer geworden, dass wir quasi auf
54 'nem Pachtgrundstück sind. Und alles, was baulich da ist, in den Ursprungszustand
55 zurück versetzt hätte werden müssen.

56 I: Ja, also auch die Häuser, die drauf stehen.

57 A: Alles.

58 I: Alles. Ja, ja okay.

59 A: Ja. Und das wäre in die Millionen gegangen.

60 I: Ja.

61 A: Das hätte sich das X damals nicht leisten können.

62 I: Ja.

63 A: Meine Auffassung. Die beiden Alternativen sind uns mitgeteilt worden, aber erstmal
64 nur von der Einrichtungsleitung, in der zweiten Vollversammlung. Also das war An-
65 gang 2013, ne schon eher. War schon 12, da müsste ich jetzt lügen. Weiß ich nicht
66 sicher. Anschließend wurde dann, ich sag mal dafür, für diesen Prozess ein Mitarbei-
67 ter aus der X-Zentrale mit der Aufgabe beauftragt, zu gucken, was ist möglich. Müs-
68 sen wir wirklich schließen oder kann es 'nen Übernahmeprozess geben? Da hat es
69 mehrere Anbieter gegeben, auch aus dem näheren Umfeld und auch Besichtigungen
70 diesbezüglich und so weiter. Und mit verbunden, dass andere Anbieter, Träger sich
71 aus dem berufsvorbereitenden Maßnahme immer mehr zurückgezogen haben, weil
72 sie gesagt haben, für den Preis, den wir, oder den ihr uns dafür zahlt, können wir es
73 nicht machen. War eigentlich letzten Endes völlig klar, dass nur ein Träger in Frage
74 kommt, der so'n bisschen jetzt so die Monopolstellung offen hat behaupten will. Wir
75 wissen auch, dass der neue Träger Räumlichkeiten sucht, gegebenenfalls neu bauen
76 will und, aber es war immer ein Vabanquespiel. Kommt er jetzt, kommt er nicht? Es
77 hat immer wieder auch dann natürlich Veranstaltungen gegeben, also Versammlun-
78 gen gegeben, um einem auf dem neusten Stand zu bringen, aber was es halt letzten
79 Endes wirklich heißt, konnte uns eigentlich in dem ganzen Prozess, konnte man uns
80 erst relativ zum Schluss sagen. Die Verunsicherung war immer da.

81 I: Hattest du denn die Möglichkeit, dich irgendwie zu beteiligen in dem Prozess?

82 A: Wir hätten quasi, wir haben eine Mitarbeitervertretung, die MAV halt gehabt, die
83 natürlich in keiner Weise Entscheidungsbefugnis hatte. Es ist anders, als wenn man
84 wirklich, ich sag mal 'nen Betriebsrat hat. Die einzige Möglichkeit wäre gewesen,
85 also wir haben über die MAV uns anwaltlich beraten lassen, aber dazu muss man sa-
86 gen, die MAV bei uns hat sich so zusammengesetzt, rein Jobsicherung.

87 I: Okay.

88 A: Oh, der Job könnte vakant sein, da muss derjenige in die MAV. Sie haben sich schon
89 sehr bemüht, haben sich auch anwaltlich beraten lassen, waren dabei aber auch sehr
90 naiv. Wenn man sich allein, ich sag mal im Übergabeprozess Artikel 6, 13a anguckt,
91 der eigentlich nur für den Mitarbeiter geschaffen wurde, welche Lücken da schon
92 wieder drin sind, was betriebliche oder was, was Kündigungen im Zeitraum der
93 Übernahme angeht und da gibt's halt immer irgendwo Lücken und Mittel für den
94 neuen Träger, zu sagen: Naja, ich find da trotzdem 'nen Weg. Da haben die sich gar
95 nicht so in Gänze mit auseinandergesetzt oder haben einfach naiver Weise auf das
96 gehört, was ihnen vorgesetzt wurde.

97 I: Also, wenn ich es richtig verstanden habe, gab es regelmäßig wohl Infoveranstaltungen
98 für euch, wo gesagt wurde, wie der aktuelle Stand ist, aber eine Möglichkeit, o-
99 der, ihr wurdet nicht gefragt, ob ihr euch beteiligen möchtet an diesem Prozess.

100 A: Ne, eigentlich nicht. Wir wurden immer nur informiert. Das einzige, wo wir uns
101 beteiligt haben, war wirklich zu sagen, wir haben uns in Kleingruppen mal zusam-
102 mengesetzt.

103 I: Auf eigene Initiative?

104 A: Auf eigene Initiative für die, die interessiert sind, um mal wirklich klar darzustellen,
105 was da Fakt ist und was da auf einem zukommen kann und dass man nicht blauäugig
106 irgendwo reinlaufen kann. Dazu kam, dass wir ein Schreiben vom neuen Träger auf-
107 gesetzt unterschreiben sollten, vor der Übernahme, womit wir quasi die aktuellen
108 Vertragsmodalitäten, was Sonderzahlungen, Urlaub oder auch Weihnachtsgeld an-
109 geht einfrierst. Also die, der Vertrag wurde dadurch statisch. Ja, so. Du hast, auch bei
110 Übernahme, bei Fortlaufen deines alten Vertrages keinen Anspruch mehr auf Lohn-
111 erhöhung, auf Sonderzahlungen, Veränderungen vom Urlaub und so weiter. Das,
112 jetzt im Nachhinein kann ich sagen, war das sehr geschickt gemacht. Bei neuen Ver-
113 tragsverhandlungen wird dir dementsprechend ein Angebot gemacht und hat natür-
114 lich, wenn es 'nen statischen Fortlauf gäbe, bei, bei, grad bei Lohngefügen und Er-
115 höhung und so weiter, wirst du irgendwann finanziell so dermaßen ins Hintertreffen
116 geraten, dass du dich eh um entscheiden würdest. Aber auch das ist nicht rechtens.

117 I: Ja.

118 A: Als da haben wir uns immer in Kleingruppen oder auch in unserem Team informiert,
119 das ist, wäre anfechtbar.

120 I: Ja.

121 A: Das macht ja erstmal keiner.

122 I: Ja, klar. (...)

123 A: Und es wurde meines Erachtens, ich bin dafür auch ein bisschen kritisch, aber ich
124 bin da, versuche da aber auch nicht nativ und blauäugig zu sein, mit dem Mitarbeiter
125 diesbezüglich echt gespielt. Die einzige Möglichkeit wäre gewesen, der Gewerk-
126 schaft beizutreten quasi und darüber, also es hätten drei, vier Leute sein müssen.
127 Darüber dann wirklich versuchen, was in Bewegung zu setzten. Aber auch da haben
128 sich höchstens zwei Leute gefunden, so ungefähr, weil alle sagten: Ne, halt mal die
129 Füße still. Und sonst wirst du vielleicht nicht übernommen. Und, und, und. Was
130 Blödsinn ist.

131 I: Ich hab bis jetzt mitbekommen, dass du diesen Prozess so insgesamt nicht so richtig
132 gut gefunden hast.

133 A: Ja, die, die, die Vorgehensweise da.

134 I: Ja!

135 A: Finde ich einfach nicht, nicht fair. Klar, ich hab als Mitarbeiter meine, meine Pflich-
136 ten, aber ich habe auch Rechte. Und die sind meines Erachtens mit Füßen getreten
137 worden. Dadurch, dass ich immer nur, wie soll ich es ausdrücken? Informiere über
138 den aktuellen Stand, aber die Aussage immer ist, wir können nichts sagen, quasi und
139 die Entscheidungen kommen noch und wir dürfen auch nicht sagen, wer da interes-
140 siert ist und, und, und. Warum nicht? Warum wird da nicht mit offenen Karten ge-
141 spielt und wird gesagt, der Träger stellt sich das vor?

142 I: Ja

143 A: Im Nachhinein kommt der neue Träger dahin, positioniert sich wie, was weiß ich,
144 hier King Luis im Affenwald, so ungefähr. Und uns ist eins ganz wichtig: Ehrlich-
145 keit, Offenheit. Wir brauchen nichts verheimlichen und, und, und. Ja, da lach ich
146 drüber. Warum dann nicht in dem ganzen Prozess?

147 I: Okay, gab's denn auch, gab es so etwas. Also du hast ja Sachen genannt, die du ger-
148 ne gehabt hättest. Gab's denn Sachen in dem Prozess, von denen du jetzt sagst, ja das
149 war gut, wie sie es gemacht haben?

150 A: Ähm (...)

151 I: Also für dich, ganz persönlich, dass du sagst: Das haben die gut gemacht!

152 A: Dass es letztendlich wirklich zu 'ner Übernahme gekommen ist und nicht abgewick-
153 elt wurde und ich dann irgendwo in 'nem schleichenden Prozess irgendwann an-
154 gewiesen wäre und meinetwegen sagen müssen: „So, jetzt kannst du gehen.“ Son-

155 dern, dass man erstmal 'ne Perspektive hat, es geht weiter und dass sich darum be-
156 müht wurde. Kann ich ja erstmal nur als positiv bewerten.

157 I: Das ist ja das Resultat des Prozesses, dass du sagst, das ist ganz gut.

158 A: Genau.

159 I: Aber in dem Prozess? Wie lang ging der ungefähr?

160 A: Eineinhalb Jahre, bestimmt.

161 I: Okay. In diesen eineinhalb Jahren, gab es da für dich was, wo du sagst: Okay, jetzt
162 weiß ich woran ich bin und jetzt ist alles okay so?

163 A: Nicht seitens der Leitung oder meines Arbeitgebers. Und auch nur bedingt der MAV.
164 Wenn, dann immer nur auf Eigeninitiative oder aus Kleingruppierungen, die sich
165 diesbezüglich schlau gemacht haben.

166 I: Wie habt ihr euch denn schlau gemacht, was habt ihr da getan?

167 A: Ja, rechtsanwaltlich beraten lassen. Wir haben, eigentlich war es immer ja Thema
168 auch, dazu muss man sagen, ich hab 'nen astrein funktionierendes Team, das jetzt
169 langsam auseinander bröckelt. Aber über das immer noch Kontakt haben und wo wir
170 uns da, genauso wie in unserer Arbeit immer total einig waren. Und uns da zusam-
171 mengeschlossen haben und gesagt haben: Ne und wir rennen jetzt nicht hier blauäu-
172 gig in unser Verderben. Es gab Leute, die haben dieses Scheiben nicht unterzeichnet,
173 wo dann sogar gesagt wurde, wenn ihr das nicht unterzeichnet, kommt 'ne Über-
174 nahme nicht zustande. Das war ganz klar unter Druck setzten! Macht das, sonst...!
175 Nä? Aber bezüglich deiner Frage seitens meines Arbeitgebers hatte ich nicht den
176 Eindruck, dass ich da wirklich gut begleitet wurde in dem Prozess. Klar wurdest du
177 immer wieder informiert, aber diese Info-, Informationsveranstaltungen gleichten ei-
178 ner politischen Veranstaltung: Ich rede viel, aber die Aussage dabei ist sehr wenig.

179 I: Was hättest du denn von deinem Management da gewünscht in der Zeit?

180 A: Ja, man muss natürlich auch die andere Seite berücksichtigen, wenn, wenn die Trä-
181 ger, die interessiert sind darauf, wirklich sich, oder darauf, ähm... also dann, wenn
182 die wirklich wollen: Ich möchte hier nicht genannt werden, ich möchte hier einfach
183 'nen reibungslos, auch was Presse angeht und so weiter Prozess herleiten, kann ich
184 das natürlich nachvollziehen. Aber ich hätte einfach mal, klar hätte mir da auch mal
185 'nen Namen gewünscht (...)

186 I: Ja, das dein alter Träger dir sagt, das ist der neue.

187 A: Das könnten potenzielle neue Träger werden, dein potenzieller neuer Arbeitgeber.
188 Weil ich für mich, dafür bin ich schon lange genug im, im, im Geschehen, dann auch
189 mal hätte abwägen können: Will ich das überhaupt?

190 I: Ja-

191 A: Kann ich vielleicht vorher schon gucken, ob ich mich umorientiere, wie auch immer.
192 Das zum Einen. Aber auch die ganze rechtliche, rechtliche Klamotte. Was das be-
193 deutet. Es wurde dann gesagt, schaut, könnt euch den und den Paragraphen angucken
194 und das war's. Wir hatten nicht einmal 'nen Anwalt zum Beispiel dabei, den man,
195 den wir hätten über die MAV einberufen können. Die haben sich da schon mal er-
196 kundigt und es kam auch jemand von der Gesamt-MAV, da durfte man auch hingeh-
197 en und sich da informieren, aber wirklich 'nen rechtlichen Beistand diesbezüglich
198 für die Mitarbeiterschaft hat's nicht gegeben. Oder auch mal 'ne Veranstaltung dazu,
199 mit der man wirklich mal so, als wäre ich sechs Jahre gewesen, erklärt hätte: Das
200 kann auf dich zukommen.

201 I: Ah, das auch mal ein Externer gekommen wäre, rechtlicher Beistand, der gesagt
202 hätte, (...)

203 A: Ja genau, da hieß es, wenn ihr sowas wollt, geht es nicht über's X, sprich nicht über
204 den Arbeitgeber oder die MAV. Dann müsste 'ne Privatperson den bestellen und
205 dann könnt ihr euch informieren. Dann kann ich's genauso gut für mich privat ma-
206 chen.

207 I: Ja und, okay, das wären dann ja wieder so Informationsveranstaltungen gewesen.

208 A: Ja.

209 I: Hättest du dir sonst noch etwas gewünscht vom Management?

210 A: Dass wir gar nicht erst in die Situation kommen. Dass ich da den Markt vielleicht
211 einfach mal beobachte und sensibel mit den Aussagen meiner Mitarbeiterschaft um-
212 gehe. Ich weiß nicht, ich hab, ich bin angefangen vor 13 Jahren im Wohnbereich, ich
213 weiß nicht, wie viele Konzepte ich geschrieben habe, aber ich sag, wir sind hier nicht
214 mehr zeitgemäß. Wir müssen auch baulich hier Veränderungen vornehmen. Wir
215 müssen weg von diesen großen, riesen Blocks da stehen, das will keiner mehr, das
216 will kein Jugendamt, nichts mehr. Wir haben zum Beispiel, wurden dann zwischen-
217 zeitig wirklich Teams einberufen, die sich um verschiedene Bereiche kümmern, die
218 wir vielleicht installieren können.

219 I: Ja.

220 A: Unter anderem hab ich da in der Jugendhilfe mitgearbeitet. Das ist letzten Endes
221 auch das einzige gewesen, wo wir dann wirklich die, die Genehmigung zu bekom-
222 men haben, ne! Über's Jugendamt, das waren Prozesse und Gefechte und unser örtli-
223 ches Jugendamt sagt: Wir brauchen euch eigentlich gar nicht, aber irgendwann konn-
224 ten sie nicht mehr an uns vorbei und das war der, die einzige Gruppe, die da wirklich
225 überlebt hat. Aber auch das wurde nicht richtig verfolgt. Entweder hätte ich gesagt,
226 Komm! Ich versuch' das und ich spring da wirklich auf und steh da auch seitens Lei-
227 tung voll und ganz hinter, weil nur so kann's funktionieren. Das ist nicht gelaufen.
228 Andere Ideen, die aus der Mitarbeiterschaft gekommen sind, die uns wirklich Geld
229 eingebracht hätten, um, um Dinge anders zu überbrücken, wurden gar nicht erst an-
230 gegangen. Und das wäre so ein Ding gewesen, das hätte ich mir im Vorfeld ge-
231 wünscht.

232 I: Im Vorfeld. Und in dem Prozess selber? Also du hast gesagt mehr Informationsver-
233 anstaltungen, vielleicht regelmäßiger. Gibt's noch was anderes, wo du sagst: das hät-
234 te mir gut getan?

235 A: Ja, natürlich jede Art von Verbindlichkeit, aber die kann dir keiner geben. Selbst
236 unsere Leitung hat irgendwann, dem sind sämtliche, sämtliche Leitungsfunktionen
237 hinterher abgesprochen worden. Also auch er war nur ein Teil davon. Ja, verbindli-
238 che Aussagen einfach. Das ist Fakt! Es war immer alles schwammig und wie gesagt,
239 da mal ein Prozess oder die Mitarbeiter wirklich mal zu begleiten und zu sagen, wir
240 kennen eure Situation und im Prinzip sitzen wir in einem Boot und müssen offen mit
241 umgehen. Es wurde absolut vermieden, die Öffentlichkeit einzuschalten. Mal wirk-
242 lich darauf hinzuweisen, zu sagen: Hallo, hier ist ein großes Unternehmen, was hier
243 grad den Bach runter geht.

244 I: Ja.

245 A: Gerade auch in 'nem Wahljahr, das wir ja dann ja auch hatten.

246 I: Okay.

247 A: Da wirklich auch mal darauf hinzuweisen, zu sagen, hier wird gerade Soziale Arbeit
248 mit Füßen getreten. Aber auf 'ne wirtschaftlichen, finanziellen Ebene, weil man zu
249 Dumpingpreisen quasi Anforderungen erfüllen muss, die, die so nicht um zusetzen
250 sind.

251 I: Okay, also du steckst eineinhalb Jahre in diesem Prozess und zusammenfassend,
252 fandst du den nach wie vor nicht richtig gut.

253 A: Nein.

254 I: Wie hast, wie hat sich das so auf dich persönlich ausgewirkt?

255 A: Ich bin daran gereift. Ich hab (...)

256 I: Ja?

257 A: Ja, ich hab ganz viele, auch was die rechtliche Sache angeht mit ganz intensiv damit
258 auseinandergesetzt und hab auch dann irgendwann gesagt, ich lass nicht alles mit mir
259 machen. Und irgendwo gibt's für mich auch 'ne Grenze und wenn es sein muss,
260 dann zieh ich vors Gericht, wie auch immer. Und dann ist es mir auch scheiß egal,
261 was irgendeiner von mir denkt. Und dann hab ich mir selbst der nächste, ich hab 'ne
262 Familie zu ernähren und, und, und. Da steht 'ne Existenz hinter und ich bin da ei-
263 gentlich dran gereift. Es hat mich nicht irgendwie, ich sag mal psychisch oder in

264 meiner Arbeit beeinflusst, weil da bin ich echt professionell und da kann ich auch
265 trennen.

266 I: Ja.

267 A: Und ich hab mir auch einfach gesagt, aufgrund dessen, dass ich mich selber infor-
268 miert habe, auch wenn es zum Prozess der Übernahme kommt, du hast erstmal ein
269 Jahr Bestandschutz, ein weiteres Jahr, wo du reagieren kannst, wo du den Markt
270 sondieren kannst, wo du gucken kannst, was passiert. Aber auch ein Jahr, deinem
271 neuen Träger zu zeigen, ich bin unverzichtbar. (Ähm)

272 I: Also das wäre jetzt auch so meine nächste Frage gewesen, ob sich das auf deine Ar-
273 beit ausgewirkt hätte, diese für dich so verzwickte Situation.

274 A: Ne! Also da kann ich das durchaus trennen und im Prinzip fand ich es ganz witzig,
275 ich mach so'n bisschen die Öffentlichkeitsarbeit auch in unserem Hause, ob ich das
276 jetzt weiter mache, weiß ich noch nicht, aber ich habe dann zur letzten zum Maß-
277 nahmenende, zum Ende der letzter Maßnahme 'nen Artikel geschrieben, wo der alte
278 Träger, aber auch der neue Träger drin vorkam. Wo ich dann gefragt wurde, inwie-
279 weit ich denn dem alten Träger hinterher heule und da hab ich ganz klar gesagt: Im
280 Prinzip ist das scheiß egal, welches Logo da an der Wand hängt und wer da mein
281 Arbeitgeber ist, weil es letzten Endes darum gar nicht geht, sondern es geht darum,
282 was ich für meine Klienten im Auftrag habe und dass ich den nach Möglichkeit zu
283 100% erfülle. Und das ist mir Wurst, wer das ist.

284 I: Okay.

285 A: Aber nichts desto trotz will ich natürlich da auch 'ne Existenzsicherung haben.

286 I: Na klar, als Familienvater kann ich das natürlich nachvollziehen

287 A: Und das muss ich immer berücksichtigen, immer.

288 I: Ja.

289 A: Aber in meiner eigentlichen Arbeit und vor allem ist das Team in Großteilen erstmal
290 zusammengeblieben, haben wir gesagt, das müssen wir ganz klar trennen.

291 I: Du hast jetzt öfter von deinem Team gesprochen. War das für dich, war das in der
292 Zeit ein Rückhalt oder so dieser (...)

293 A: Selbst verständlich.

294 I: Ja?

295 A: Ganz klar. Definitiv, weil, ja, wir schon ewig zusammenarbeiten. Man ist vielleicht
296 sogar über die Kollegenschiene mittlerweile etwas hinaus. Wir unternehmen auch so
297 viel zusammen und wir haben uns da einfach immer abgesprochen. Und wir waren
298 uns völlig einig darüber, dass die Dinge, so wie sie laufen, nicht okay sind. Und wir
299 für uns zumindest gucken müssen, dass wir uns gut informieren, gucken, wie kann
300 man sich wirklich absichern. Ja, das Team ist gewachsen.

301 I: Ja.

302 A: Und selbst unsere Leitung, also Teamleitung, die hat auch mal gesagt: ich kann auch
303 immer nur so gut sein, wie mein Team und wenn es da keine Harmonie gibt, dann
304 funktioniert es ja auch nicht und das haben wir immer beherzigt.

305 I: Stell dir mal vor, eure gesamte Organisation hätte so funktioniert, wie euer Team.

306 A: Dann wären wir in die Situation nicht gekommen. Also ich hab zwei Jahre, nachdem
307 ich angefangen habe, das erste mal gesagt, wir müssen in irgendeine Art und Weise
308 reagieren und hab so 'ne Art Kreativteam ins, ins Leben gerufen, wo wirklich erst-
309 mal Ideen gesammelt wurden, was ist, kann man davon wirklich umsetzen, was ist
310 möglich. Da wurden wir belächelt. Dann bist du vier Jahre weiter, so ungefähr und
311 dann sieht man: Oh, die Zahlen passen alle nicht mehr und wir geraten hier in
312 Schiefelage, dann kommt die Leitung an und sagt: Wir müssen hier so Teams bilden.
313 Wo ich da gelächelt hab und gesagt hab: Hallo, das haben wir schon vor ein paar
314 Jahren gemacht und da habt ihr uns belächelt. Und ich glaube, wenn man einfach
315 auf, auf die Signale aus der Mitarbeiterschaft wirklich intensiver gehört hätte, hätte
316 man einiges vermeiden können. Vielleicht nicht in Gänze, aber man hätte das anders
317 aufstellen können. Und dann muss ich vielleicht auch als Leitung hin und wieder mal
318 den Arsch in der Hose haben, den Mut haben, zu sagen, jetzt treffe ich hier 'ne Ent-

319 scheidung, die vielleicht nicht jedermann nachvollziehen kann, die vielleicht auch ri-
320 sikobehaftet ist, aber letzten Endes vielleicht zum Erfolg führen kann. Und das hat's
321 nie gegeben.

322 I: Auch in dem Prozess nicht?

323 A: Nicht.

324 I: Mhm (...) wenn wir jetzt.

325 A: Es war hinterher sogar noch so, dass wir in unserer Gruppe quasi diejenigen waren,
326 die sich dagegen auflehnten.

327 I: Ja.

328 A: Ihr gefährdet gegebenenfalls den hier Prozess der Übernahme. Totaler Blödsinn. Wir
329 haben nur uns auf unser Recht besonnen und gesagt, wir gehen hier nicht blauäugig
330 und naiv irgendwo den Weg mit.

331 I: Ich find das ja eindrucksvoll wie ihr, was du so sagst, was ihr in euern Team und
332 persönlich, was ihr so gemacht habt in der Zeit. Und ich möchte nur mal fragen, also
333 ein Mensch hat ja nur 100% Energie.

334 A: Ja.

335 I: Und wenn da plötzlich so viel Energie in so 'ne Schiene geht, dass du dich selber
336 fortbildest. Das hat gar keine Auswirkung auf dich als Arbeitnehmer?

337 A: Ne.

338 I: Okay, weil du das professionell so voneinander trennst.

339 A: Absolut. Selbst wenn ich jetzt ganz normal, ich arbeite meine Stunden und ich geh
340 da raus. Ich nehm' auch nichts mit nach Hause, weil der nächste Tag kommt und
341 dann mach ich weiter. Ich hab auch noch ein Privatleben.

342 I: Ja, ja, klar.

343 A: Und ich sag mir auch, vielleicht liegt es auch ein bisschen an meiner Einstellung, ich
344 bin da auch einfach ein positiv eingestellter Mensch und ich sage mir, da wo es berg-
345 ab geht, geht es auch irgendwann mal wieder bergauf. Und bedingt hab ich das ja
346 auch selbst in der Hand.

347 I: Okay, und gab's Mitarbeiter, bei den du das anders irgendwie beobachtete hast?

348 A: Selbstverständlich, ganz klar.

349 I: Kannst du mir da ein paar Sätze zu sagen?

350 A: Ja, die hatten dann nicht losgelassen. Die hatten einfach Existenzängste und ich hab
351 'ne Kollegin, die ist jetzt aktuell noch vor's Gericht gezogen, weil die von der Quali-
352 fikation, die kommt aus der ehemaligen DDR, die Anerkennung teilweise hier nicht
353 hat und, und, und. Und wir unter dem alten Arbeitgeber immer schon Schwierigkei-
354 ten hatten sie weiter zu beschäftigen. Wenn ihr Anteil wegbricht. Und da sagt der
355 neue Arbeitgeber ganz klar: Ne, wir haben keinen Job, da wo, da wo keine Arbeit,
356 ne, also kein, kein Auftrag da, keine Arbeit. Das ist deren Motto. Deswegen arbeiten
357 die zum Beispiel nur mit befristeten, projektbezogenen Verträgen.

358 I: Okay, okay.

359 A: Und das hat man definitiv gesehen. Der ganze Werkstattbereich, die ganzen Werk-
360 stattmeister, weil ja keiner genau wusste, wer kommt. Haben gedacht, da kommt
361 vielleicht die Caritas, die brauchen unser Werkstätten. Die brauchen aber auch uns.
362 Füße ruhig halten, dann passiert schon nichts. Wir werden unseren Job wohl schon
363 halten. Da sind mehr gegangen als in dem sozialen Bereich bisher.

364 I: Ja, glaube ich.

365 A: Und das meine ich damit, die sind einfach blauäugig gewesen, haben gesagt, naja,
366 wenn wir die Füße still halten passiert wohl nichts.

367 I: Und, okay. Also du meinst die Lösung, das einfach auszusitzen, dass funktioniert
368 nicht, sondern man muss dann als Mitarbeiter auch aktiv werden?

369 A: Ich muss mich klar positionieren. Also ich denke schon. Und ich kann ja auch nicht,
370 ich kann ja nicht so'n Unternehmen einfach unter Wert verhökern, geht ja auch
371 nicht. Und wenn ich jetzt so überlege, allein was die vertragliche Situation angeht,
372 die meisten Mitarbeiter haben 'nen unbefristeten Arbeitsvertrag. Die werden, den
373 werden jetzt allen ein befristeter Arbeitsvertrag angeboten, wo ich mich frage, die

374 Maßnahme, jetzt für meine persönliche Situation, die Maßnahme, die ich bekleide,
375 die Position, wo ich sitze ist drittmittelfinanziert und läuft über elf Monate, klar ein
376 Monat wäre immer vakant, aber das hat meinem alten Arbeitgeber nie davon abge-
377 halten, mich weiter un-, weiterhin unbefristet zu beschäftigen. Warum den Neuen?
378 Warum muss das projektbezogen sein? Ganz klare Antwort: Aufgrund dessen, wenn
379 ich befristet und projektbezogen bin und wirklich nur auf diese Projekt (...)

380 I: Ja.

381 A: kann ich es nicht anfechten. Ich hab keine Möglichkeit, irgendwo für mich dies
382 rechtlich was zu erzwingen. Das ist der Hintergrund und auch da muss man sich ge-
383 gen wehren und auch da, ich hab's hier noch liegen glaube ich, in meine Vertrags-
384 verhandlung, wo ich ganz klar sage, wenn ich von euch ein Vertrag annehme, sind
385 das die Dinge, die mir wichtig sind. Ist fast 'ne DIN-A4 Seite.

386 I: Ja, okay.

387 A: Und ich finde das Recht hat man. Ich muss nicht nur als Arbeitnehmer funktionieren.

388 I: Ne, finde ich auch. Was mich nochmal interessiert: wenn wir uns, also jetzt drehen
389 wir den Spieß mal um. Du bist jetzt Chef.

390 A: Ja.

391 I: Des ganzen Unternehmens und du stehst auch vor dieser Übernahme, oder wie auch
392 immer man das nennen soll. Was hättest du da anders gemacht, so ganz konkret. Mit
393 Hinblick auf deine Mitarbeiter?

394 A: Ich bin in dem Moment, bin ich nicht Chef. Ich bin auch Mitarbeiter und ich hätte
395 mich ganz klar auf die Seite der Mitarbeiter geschlagen und hätte gesagt: So, und wir
396 sitzen hier in einem Boot. Und nach meinen, nach meiner Auffassung habt ihr das
397 Recht hier ganz klar mit einbezogen zu werden. Und ich hätte mich gegebenenfalls
398 auch gegen meine oberste Leitung, sag ich mal, der Zentrale, mich zur Not auch da-
399 gegen gestellt.

400 I: Okay, einbeziehen hast du ja gesagt.

401 A: Und, ja, und ich hätte es vielleicht auch eingefordert und gesagt: So, wir haben hier
402 'ne MAV und ihr habt definitiv auch das Recht euch zu informieren und wir bestel-
403 len jetzt hier 'nen Anwalt und gucken, wer uns vertritt. Und gegebenenfalls finden
404 wir hier drei, vier Mitarbeiter, die in die Gewerkschaft eintreten. Ich weiß auch nicht,
405 ob ich nicht auch die Öffentlichkeit, klar, wenn du in Verhandlungen mit anderen
406 Trägern bist und die das nicht wünschen, wird's schwierig, da wirklich auch die Öff-
407 fentlichkeit rauszulassen. Aber gerade in 'nem Wahljahr, wo wir, wo wir Bundes-
408 tagswahlen haben, da mal drauf aufmerksam zu machen, wie es sozial oder ich sag
409 mal wie es um das soziales Gefüge im Lande oder auch um die Lobby der sozialen
410 Arbeit gestellt ist, mal drauf Aufmerksam zu machen. Tja, hätte ich als sinnvoll er-
411 achtet.

412 I: Ja, und noch mal so ganz konkret. Einbeziehen. Hast du da 'ne Idee? Wie würdest du
413 das machen? Also du stehst vor den Mitarbeitern, leider (...)

414 A: Also, ich würde da schon nicht vor meinen Mitarbeitern stehen.

415 I: Sondern?

416 A: Ich säße mitten drin.

417 I: Okay.

418 A: Ich säße mitten drin und das kann man auch gar nicht vergleichen, weil unser Chef
419 einfach, der kommt auch aus 'm Verwaltungsbereich, der, die soziale Schiene hat der
420 nie gemocht, der hat es auch nie gemocht, vor vielen Leuten irgendwo 'ne Rede zu
421 halten uns so weiter. Der ist da, ja vom Sozialverhalten diesbezüglich oder von der
422 Sozialisation ganz andersaufgestellt als ich. Ich hätte ja im Vorfeld schon vieles ganz
423 anders gemacht als er.

424 I: Ja.

425 A: Was meine Mitarbeiter angeht, hätte mich da glaube ich auch viel mehr mit einge-
426 bracht. Und wäre da viel präsenter gewesen, sag ich mal und dann hätte ich vielleicht
427 diese Probleme gar nicht unbedingt gehabt. Nein, ich hätte sie in den laufenden Pro-

428 zess mit allen Dingen, die da besprochen werden und so weiter versucht, mit einzu-
429 beziehen.

430 I: Mhm, und hast du da irgend eine Idee zu, wie hättest du das gemacht?

431 A: Offen und ehrlich. Einfach das, was an mich herangetragen wird, da hätte ich auch
432 mit offenen Karten gespielt. Da hätte ich auch meiner Zentrale gesagt, wenn ich hier
433 in dem Prozess miteingebunden werden soll, ich werde es an meine Mitarbeiter eins
434 zu eins weitergeben, weil wir ein Recht darauf haben. Wahrscheinlich hätten sie
435 mich dann direkt abgeschossen.

436 I: Ja, kann sein. Das, das finde ich, ist ja so ein bisschen deine Haltung, dieses transpa-
437 rente und offene und wertschätzend bestimmt auch. Aber mal so handwerklich, wie,
438 wie stellst du dir das so vor, du kannst jeden Mitarbeiter anrufen, sagen, oder 'ne
439 Email schreiben oder.

440 A: Ich hätte die einzelnen Bereiche diesbezüglich aufgesucht.

441 I: Ah, okay.

442 A: Es gibst Koordinatorensitzungen, es gibt Teamsitzungen und da wäre ich einfach
443 hingegangen.

444 I: Ja.

445 A: Und gegebenenfalls dann halt auch in 'ner Vollversammlung, klar. Und hätte gesagt:
446 So Leute, wir müssen uns mal zusammensetzen, das und das ist jetzt gerade Fakt.

447 I: Ja.

448 A: Und was gedenken wir zu tun?

449 I: Okay, also alle gemeinsam in diesen Prozess zu involvieren.

450 A: Ja!

451 I: Und was hältst du davon, ich frag mal ganz konkret aus interessierten Mitarbeitern
452 'ne Arbeitsgruppe zu bilden, die sich auch mit dem Prozess auseinandersetzen, die
453 dann mit dem Management gemeinsam an diese Entwicklung beteiligt sind?

454 A: Find ich super. Wär, wäre 'ne super Lösung, wirklich zu sagen, so es gibt nicht nur
455 da die Zentrale, es gibt nicht nur die Leitung in der eigentlichen Einrichtung sondern
456 es gibt hier auch ja, ne Mitarbeitervertretung, ne?

457 I: Ja.

458 A: Und die wird involviert in den Prozess.

459 I: Was hätte das für dich bedeutet?

460 A: Ne Art Gleichberechtigung.

461 I: Okay, du hast da Hierarchie erlebt?

462 A: Ja, definitiv. Aber das ist in 'nem Laden so, oder in meinem Laden so. Ich will nicht
463 wissen, was nicht geht.

464 I: Ja.

465 A: (lacht)

466 I: Gibt's sonst noch was, was du anders machen würdest?

467 A: Ich weiß noch nicht, ob ich mich darauf eingelassen hätte, auf Forderungen, auf, auf
468 Forderungen, ne, so wie wir, wir mussten dieses Schreiben da halt unterzeichnen, ob
469 ich mich darauf eingelassen hätte. Ich weiß es nicht. Ich glaube auch da kann man
470 sich positionieren. Klar hat auch die Seite des Übernehmenden da klare Vorstellun-
471 gen, aber die sind alle abgezockt. Und ich glaube halt auch da hätte man sich positi-
472 onieren können und hätte sagen können: Das finde ich jetzt auf irgendeine Art und
473 Weise ein Weg des unter Druck Setzten und ich glaube nicht, dass das hier sinnvoll
474 ist.

475 I: Kann ich daraus hören, dass also, dass du, dass du nicht das Gefühl hattest, dass das
476 Management deine echten Interessen vertritt, dass das hinter dir steht? Weil in der
477 Vertragsgeschichte, dass das Management sagt, nein ich spreche jetzt für meine Mit-
478 arbeiter und das gibt es nicht.

479 A: Klartext ist einfach, wenn es zu 'ner Abwicklung gekommen wäre, dann wären
480 Summen im Raum gewesen, die sich der Träger hätte nie leisten können. Da wär der
481 komplett dran zerbrochen. Also gab es nur die Lösung der Übernahme und das war
482 das eigentliche Ziel.

483 I: Ja.

484 A: Am besten mit plus-minus oder mit plus hier rausgehen und fertig. Und dann habe
485 ich den Laden von der Backe. Der einzelne Mitarbeiter war scheiß egal. Ich hab ir-
486 gendwann in 'ner Vollversammlung unserem Leiter aus der Zentrale gefragt, ich hab
487 mir das 'ne Zeitlang angehört, die Ausführung und, und, und. Und der kommt auch
488 noch aus der Rechtsabteilung und hab dann irgendwann gesagt: So, jetzt hab ich mir
489 das Ganze hier mal 'ne halbe Stunde angehört und wenn sie mich fragen, haben sie
490 keinen Plan. Und ich sag, das gilt nicht nur für uns sondern für's Gesamt X und für
491 andere Einrichtungen mit. Da hat er erst 'ne Zwischenfrage beantwortet und hat ge-
492 sagt: jetzt muss ich nochmal auf die Frage zurückkommen, da könnten Sie durchaus
493 Recht haben. Und das ist dann für mich Zeugnis genug. Und vielleicht sogar zu sa-
494 gen, ein ehrliches Zeugnis, aber auch ein Armutzeugnis. Wenn ich Vertreter bin ei-
495 ner Einrichtung, die 150, oder einer Organisation, die 150 Einrichtungen hat, den
496 geht's nicht allen schlecht, aber auf der Liste der defizitären Einrichtungen waren
497 wir nicht mal in den Top-ten. Aber wir sind abgewickelt worden, wir sind verkauft
498 worden, dass man uns von der Backe hat. Aber so läuft's dann, dann wird wirtschaft-
499 lich geguckt, ich hab ein Klotz am Bein weniger und letzten Endes, was die Mitar-
500 beiterchaft angeht, klar haben die schon versucht zu gucken, dass es Bestandschutz
501 gibt, dass erstmal alle weiter beschäftigt werden, dass die ganze Belegschaft mit
502 übernommen wird. Das ist auch so gekommen. Aber wir haben uns jetzt bis zum
503 Ende des Jahres und da ist der Bestandschutz noch nicht gelaufen, zu entscheiden, ob
504 wir den neuen Vertrag annehmen oder nicht. Und wenn nicht, wird's auch kein neu-
505 es Angebot geben.

506 I: Was passiert dann, dann ist (...)

507 A: Nö, können sie ja gar nicht. Ich hab meinen alten Vertrag. Natürlich können die ir-
508 gendwann sagen, betriebsbedingt versuche ich dir zu kündigen. Aber selbst wenn ich
509 den neuen Vertrag nicht annehme, ich hab auf so vielen Positionen da gearbeitet, und
510 wenn man nach der Sozialauswahl geht, dann würde ich klagen.

511 I: Ja.

512 A: Und ich würde Recht bekommen. Das ist nicht das erste Mal.

513 I: Dann würdest du irgendwo anders im X Platz finden?

514 A: Entweder so, aber sie haben mich ja mit meinen Vertragsmodalitäten übernommen.
515 Das muss nicht sein. Ich kann auch unter dem neuen Träger meinen alten Vertrag
516 behalten. Der ist zwar eingefroren, könnte ich auch einklagen, würde dann, wahr-
517 scheinlich rückgängig gemacht. Aber ich habe andere Bedingungen dann. Sie kön-
518 nen mir nicht einfach kündigen und sagen: So, der Bestandschutz ist verfallen und
519 wir kündigen ihnen betriebsbedingt, dann käme die Sozialauswahl, dann würde man
520 feststellen, habe auf dem und dem Posten schon gearbeitet und müsst mich da einbe-
521 ziehen. Ja, ist schwierig.

522 I: Ja, ist 'ne Herausforderung.

523 A: Ja, ist sehr komplex.

524 I: Ja, ja total.

525 A: Ja.

526 I: Und dennoch finde ich gibt es Faktoren, die es dem Mitarbeiter dann ja nicht leichter
527 machen so einen Prozess zu durchlaufen. Weißt du was ich meine? Du hast ja jetzt
528 so, du hast ja so schon glasklar Sachen gesagt, die du dir gewünscht hättest und dann
529 hättest du ja auch den Prozess ganz anders erlebt.

530 A: Ja, klar.

531 I: Ja.

532 A: Ja.

533 I: Und darum geht es mir ja. In meiner Arbeit, genau diese Faktoren ausfindig zu ma-
534 chen. Gibt es noch was, wovon du denkst, das ist irgendwie richtig, das war so rich-
535 tigt gut oder das war so richtig schlecht? Irgendwas (...)

536 A: Richtig gut gab's gar nicht.

537 I: Richtig gut gab's gar nichts?

538 A: Nein, gab's nicht. Aber so, so war das immer. Richtig gut gab's nicht. Aber man
539 muss ja auch sagen, es war 'ne gesonderte Situation, die hat's bei dem Träger noch
540 nie gegeben, nicht ansatzweise, dass es heißt, so wir stehen jetzt vor entweder oder
541 und ich glaube, dass es da nicht einfach ist, in den Dimensionen sowas wirklich ab-
542 zuwickeln und da auch alles richtig zu machen. Ich möchte bei Gott nicht sagen, das
543 war alles nur Käse. Definitiv nicht. Aber ich kann nicht sagen: „Das fand ich richtig
544 gut.“ Weil ich nie den Eindruck hatte, dass es wirklich gut war.

545 I: Ja, der ganze Prozess?

546 A: Ja. Ich hatte immer eher den Eindruck, es ist so'n Füße still halten: Seit mal schön
547 still, dann passiert auch nichts. Und wir können im Hintergrund in Ruhe verhandeln
548 und gucken, dass wir nach Möglichkeit so positiv wie möglich daraus kommen. Das
549 war mein Eindruck. Und da stand ich nicht alleine mit. Ne, es war A das Team, es
550 gab andere Mitarbeiter, die da ähnlich gedacht haben, aber es gab auch die andere
551 Seite, die gesagt hat: Genau den Weg fahren wir mit, damit wir vielleicht unseren
552 Job halten.

553 I: Ja.

554 A: Und da steckte schon eine gewisse Naivität dann darin.

555 I: Ja und vielleicht auch Angst und (...)

556 A: Selbstverständlich. Klar, aber das, das heißt dann, natürlich kann ich Angst haben
557 oder auch, Existenzängste haben, aber gerade daraus muss ich doch mich positionie-
558 ren und sagen, so dann meine Angst ist da und die ist dann auch berechtigt. Also tut
559 was für mich.

560 I: Ja, das entspringt glaube ich aus deiner guten, aus deiner guten Selbstreflexion. Ich
561 glaube, Menschen, die da nicht so selbstreflexiv sind, nehmen das anders war.

562 A: Sicher. Ich war ja auch nicht immer so.

563 I: Ja.

564 A: Mir ist, ich hab, bin angefangen mit 'nem Vertrag, der war befristet der war befristet
565 über zwei Jahre, der sollte ganz normal auslaufen. Da hat 'ne Kollegin und auch
566 MAV-Mitarbeiterin, die war damals Vorsitzende und sehr gut, hat mir nur gesagt,
567 guck dir mal deinen Vertrag genau an. Und das hab ich gemacht und er ging über
568 zwei Jahre und einen Tag und somit war der unbefristet.

569 I: Ja.

570 A: So, erste Mal Glück gehabt. Das zweite Mal lief's dann so, dass es hieß: wir müssen
571 Ihnen betriebsbedingt kündigen. Und da hab ich gesagt: Ne, das machst du nicht
572 mehr mit und da gehst du jetzt mal gegen an und zumindest mal mit 'ner Kündi-
573 gungsschutzklage und guckst dann mal genau hin, was möglich ist. Es ist nicht mal
574 bis zur Anhörung gekommen, weil sie ganz klar wussten, da kommen wir nicht mit
575 durch. Und somit hab ich 'ne andere Position bekleidet. Und nochmal, ich hab da
576 auch als Arbeitnehmer meine Rechte und die vordere ich da auch ein. Und ich glau-
577 be, wenn viele da ein bisschen umdenken würden, gerade in unserem Berufsfeld,
578 und, wie, ich bin auch der Überzeugung, ich muss meinem Kostenträger nicht nur
579 nach dem Mund reden. Ich mach quasi für denen den Job. Oder, ja nicht für sie den
580 Job, aber (...)

581 I: Ich weiß, was du meinst.

582 A: Ich bin ja der nächste Arm, die ausführende Kraft quasi und da muss man sich, den-
583 ke ich, auch auf mein Urteil verlassen können. Und wenn ich in der beruflichen Bil-
584 dung bin und ich sage: Ich glaube, dem jungen Mann tut 'ne Verlängerung jetzt ein-
585 fach besser, der ist noch nicht stabil. Und es wird letzten Endes jetzt seitens des Be-
586 rufsbereaters doch anders gemacht, dann muss ich mich da auch positionieren und sa-
587 gen: So, was ist denn jetzt mein Wort wert hier? Wer hat denn jetzt die letzten elf
588 Monate mit dem Jugendlichen gearbeitet? Der war vielleicht zwei, drei Mal bei
589 Ihnen in der Beratung und sie haben von uns durch die Dokumentation den Einblick.
590 Aber dann muss ich da genau hingucken und nicht zwischen oder nicht über die Zei-
591 len lesen, sondern auch dazwischen. Und ich finde da muss ich mich auch ganz klar
592 positionieren und auch sagen: So, wir brauchen euch, ihr aber auch uns.

593 I: Und nicht nur in dem Alltag, den du beschrieben hast, sondern auch in solchen Pro-
594 zessen, die du grad skizziert hast. Wie auch da positionieren, wobei das bleibt dann
595 nochmal 'ne größere Herausforderung.

596 A: Also die hatten eigentlich auch nur Angst, da bricht uns jetzt der Träger weg, den wir
597 jahrzehntelang wirklich, wir hatten 40jähriges Bestehen im letzten Jahr, und was
598 passiert denn dann? Welchen Anbieter können wir denn dann nutzen und ist der ge-
599 nau so aufgestellt und so weiter. Selbst da gab's Verunsicherung. Ein riesen Fehler
600 wurde ja auch gemacht zu sagen: Die lassen wir erst außen vor, genauso die Jugend-
601 ämter und irgendwann haben die Spitz gekriegt: Hö, was ist denn da los? Vor allem
602 hatten wir Leute, die bei uns gewohnt haben, die ihre Ausbildung gemacht haben. Ja,
603 die mussten jetzt kurzfristig umziehen, weil der Bereich wegfällt. Und, und, und.
604 Und da hat man den Fehler gemacht, da nicht rechtzeitig zu informieren.

605 I: Es zieht sich wie ein roter Faden durch, ne?

606 A: Ja.

607 I: Die Transparenz also, okay. Gibt's noch irgendwas, was du loswerden möchtest? Zu
608 dem Prozess?

609 A: Ich hoffe, dass es für mich in irgendeine Art und Weise glücklich endet. Spätestens
610 zu März 2015.

611 I: Weil dann ist der (...)

612 A: Der Bestandschutz ist dann vorbei. Aber vielleicht auch schon vorher, wenn es um
613 die Vertragsgeschichten geht und so weiter. Dass, so wie ich mich da positioniere,
614 das ein oder andere dann auch angenommen wird. Und ansonsten hab ich ein Jahr
615 Bestandschutz und dann muss ich gucken ob ich mich gegebenenfalls umorientiere.
616 Da mach ich mir keinen Stress.

617 I: Okay. Aber auch da bekommst du nur Infos, die du dir selber besorgst und es gibst
618 keinen, keinen Arbeitgeber, der auf dich zukommt und sagt: So, Plan B.

619 A: Ne, das schon. Also der neue Arbeitgeber ist da ganz klar strukturiert und aufgestellt
620 und hat gesagt, wir arbeiten so und so, wir haben unsere Maßnahme-
621 Dokumentenordner. Also der ist eigentlich noch mehr so gestrickt: Funktionier am
622 besten so. Und ist eher ein Dienstleistungsunternehmen als ein soziales.

623 I: Okay. Okay.

624 A: Ich hoffe.

625 I: Hast du noch eine Frage an mich, nach dem Gespräch?

626 A: Was machst du denn jetzt damit?

627 I: Erstmal bedanke ich mich ganz herzlich für deine Offenheit.

Anlage 3: Interview B

Durchgeführt am 19.09.2014

Name wurde geändert, der Organisationsname durch ein „X“ ersetzt.

I = Interviewer; B = Antwort Fall B

- 1 I: Hallo und herzlichen Dank, dass du dich für mein Interview zur Verfügung stellst.
2 Waren die Vorabinformationen so ok?
- 3 B: Ja.
- 4 I: Ok, dann wäre es gut, wenn du zum Einstieg nochmal beschreibst, wo du arbeitest
5 und was du da so machst.
- 6 B: Ja, ich arbeite in einer X Kindertagesstätte, mit Familienzentrum und in einer ande-
7 ren Einrichtung im Nachbarort im Familienzentrum und ich bin da als Gruppenleite-
8 rin tätig, in einer Gruppe von drei bis sechs Jahren. Also Regelgruppe. Und, ja, wir
9 haben halt von der X vorgegeben, vom Träger vorgegeben bekommen, dass wir Par-
10 tizipation von Kindern bei uns in der Einrichtung jetzt machen sollen plus Be-
11 schwerdemanagement, das heißt, die Kinder dürfen sich halt bei uns in der Einrich-
12 tung beschweren. Ihre Beschwerden aufschreiben, was sie so stört. Klar ist das für
13 Kinder schwierig zu sagen, was Beschwerden überhaupt sind, das muss man den
14 Kindern natürlich alles noch erklären. Und Partizipation heißt auch, die Kinder dür-
15 fen sich aussuchen, wo sie spielen, das beinhaltet auch noch die Offene Arbeit, das
16 kommt auch noch hinzu. Die Kinder dürfen sich aussuchen, wo sie spielen möchten.
17 Wir sind im Moment gerade so ein bisschen im Wandel, das heißt, wir haben in der
18 Turnhalle dieses Bistro eröffnet, wo die Kinder frühstücken können und wo auch
19 Mittag gegessen wird in drei Gruppen. Das heißt, die Kinder laufen morgens dann
20 immer über den Flur um zu diesem Bistro zu kommen. Ich habe auch schon, wie ich
21 dir geschrieben habe, 15 Kinder aufgenommen.
- 22 I: Ja.
- 23 B: Das ist halt fast die Hälfte der Gruppe, ich habe 27 Kinder in der Gruppe. Es ist
24 schwierig, da irgendwie zu gucken. Klar, viele Kinder weinen noch, du musst aber
25 die anderen zum Frühstück begleiten. Ich hab eine neue Kollegin in der Gruppe, die
26 halt gerade fertig ist, 20 Jahre, die halt noch nicht eingearbeitet ist. Die andere Kol-
27 legin von mir, die arbeitet 20 Stunden, die fehlt halt an einem Tag und ist an einem
28 Tag erst um halb 11 in der Einrichtung, in der Gruppe. Ist schon schwierig. Weil du
29 hast nicht nur ein Kind, was da weint, die andere Kollegin muss aber die anderen
30 Kinder begleiten. Einige Kinder finden nicht selbständig den Weg zurück in die
31 Gruppe, weil sie halt noch nicht genau wissen, wohin sie gehören. Die musst du
32 dann suchen. Wir haben so Roller und Rutschautos im Flur, da spielen die dann na-
33 türlich mit und kommen dann nicht zurück, dann musst du die Kinder wieder einfan-
34 gen. Also es ist halt sehr sehr schwierig im Moment.
- 35 I: Was mich nochmal, noch einmal kurz zurück spulen. Du bist Gruppenleiterin einer
36 Gruppe und wie sieht deine Organisation überhaupt aus?
- 37 B: Es ist von X, wir haben vier Gruppen, zwei Regelgruppen, das heißt von drei bis
38 sechs Jahren und zwei U3-Gruppen, das heißt von zwei bis sechs.
- 39 I: OK und in einer dieser Gruppen bist du die Gruppenleiterin.
- 40 B: Richtig, genau.
- 41 I: Wieviel Personen arbeiten so in etwa bei euch, also im Ganzen?
- 42 B: 12. 12 bis 13 so ungefähr.
- 43 I: Ok und, OK. Also was ich verstanden habe ist, dass das, was so entschieden worden
44 ist, dass du da nicht so richtig hinter stehst.
- 45 B: Ja, genau.
- 46 I: Was mich jetzt mal interessiert ist, wie ist das entstanden, dass ihr jetzt so neue
47 Themen aufgreifen müsst in eurer Arbeit?

48 B: Unsere Chefin kriegt natürlich immer von oben, Fachbereichsleitung, die kriegt von
49 unserer Geschäftsführung, kriegt die die ganzen Infos, was wir alles machen müssen.
50 Wir haben jedes Jahr ein QM-Ziel. Qualitätsmanagement, was wir in diesem Jahr er-
51 reichen müssen.

52 I: Ja.

53 B: Dafür kriegen wir dann auch Punkte. Wir müssen auch verschiedene Sachen für das
54 Familienzentrum auch natürlich machen, dafür kriegen wir natürlich auch Punkte.
55 Damit wir Familienzentrum bleiben. Und, ja, die Fachbereichsleitung hat halt gesagt,
56 alle Kindertagesstätten der X, bei uns im Kreis, stellen auf Offene Arbeit um und wir
57 wurden halt vor vollendete Tatsachen gestellt. Es wurde nicht gefragt, möchtet ihr
58 das? Steht ihr da überhaupt hinter, hinter diesem Konzept? Sondern es wurde über
59 unseren Kopf hinweg entschieden: Wir stellen das Konzept um auf Offene Arbeit.

60 I: Ist Fachbereichsleitung die Person, die die vier Gruppen leitet?

61 B: Nein, die Fachbereichsleitung ist für alle Kindertagesstätten verantwortlich, also
62 alles, was mit Kindern und Jugend zu tun hat.

63 I: In der Stadt (...)

64 B: Im Kreis Heinsberg. Die ist für den Kreis Heinsberg zuständig.

65 I: Ok. Und wie muss ich mir das vorstellen? Ihr wurdet alle zusammengetrommelt und
66 dann wurde gesagt, „Hallo, ab jetzt Partizipation und Offene Arbeit.“

67 B: Ja, unsere Chefin kam halt mit den Infos. Dass das halt so stattfinden wird. Dann gab
68 es eine Fachtagung, an einem Samstag, von –weiß ich nicht- neun bis irgendwann.
69 Und da haben sich halt alle Mitarbeiter der Kindertagesstätten getroffen, des Kreises
70 Heinsberg, dann war ein Referent da, der hat von der Offenen Arbeit erzählt. Dann
71 hat unsere Fachbereichsleiterin noch etwas dazu erzählt, wie das so abläuft. Danach
72 sollten wir uns in Gruppen zusammenfinden. In unseren eigentlichen Kindergarten-
73 gruppen, mit den Mitarbeitern, und wir sollten einfach mal aufschreiben, was wir uns
74 unter Offener Arbeit vorstellen.

75 I: Ok.

76 B: Pro und Contra aufschreiben. Danach wurde sich halt wieder getroffen in der Turn-
77 halle und da wurden halt alle Sachen so aufgelistet, die die Mitarbeiter da mithatten.

78 I: Wieviel Leute waren da so ungefähr bei?

79 B: Ich weiß gar nicht, wieviel wir waren.

80 I: So grob.

81 B: Um die 100. 150.

82 I: Ok, dann habt ihr da gesammelt und auf Flipchart irgendwie vorgetragen.

83 B: Ja, genau. Richtig.

84 I: Und wie ging´s dann weiter? Den Einstieg find ja eigentlich erstmal ganz gut so (...)

85 B: Ja.

86 I: Und was ist dann passiert?

87 B: Es haben auch einige natürlich gesagt, dass sie das nicht so gut finden. Dann kam
88 natürlich vom Referenten: „Ja aber.“. Der hat dann nochmal seine ganzen positiven
89 Sachen da runtergerasselt. So und im Endeffekt stand halt fest, wir machen das. Also
90 da gab's auch kein Zurück mehr, sondern das steht jetzt fest, dass wir das so machen.

91 I: Und mit den Ideen? Ihr habt ja beschrieben, was ihr euch darunter vorstellt und habt
92 da vielleicht so ein eigenes Modell entwickelt, so. Ist da irgendetwas mit passiert?

93 B: Einige Sachen haben wir aufgegriffen. Andere aber halt auch nicht. Beziehungsweise
94 die haben uns dann auch nicht zugesagt, weil mein Kindergarten, meine Mitarbeiter,
95 die sind alle dagegen, gegen Offene Arbeit. Beziehungsweise die U3 Leute, die sa-
96 gen Ok, wir haben 16 Mittagskinder. Dieses mit dem Mittagessen finden die halt
97 schon gut. Weil 16 Kinder in der Gruppe Mittagessen zu lassen, ist schon heftig. Da
98 sagen die halt, das Bistro ist für das Mittagessen gut. Fürs Frühstück, sag ich jetzt
99 halt mal, ist es nicht so gut. Eltern fragen natürlich auch „Hat mein Kind gut geges-
100 sen, hat mein Kind schlecht gegessen, wie war das so?“ Und du kannst den Eltern
101 dann keine Infos geben, weil du nicht in der Turnhalle bist und guckst, was die da
102 essen.

103 I: Verstehe ich. Ok, dann war also diese Veranstaltung und dann wurde gesagt, ab jetzt
104 offen arbeiten, und habt ihr dann am nächsten Tag aufgemacht und alles war anders?
105 Oder wie war das? Wie war der Prozess dann?

106 B: Dann haben wir uns im Team nochmal zusammengesetzt und darüber gesprochen,
107 was wir hier machen können, das mit diesem Bistro besprochen. Da hat sich dann
108 aus jeder Gruppe eine Kollegin, haben die sich zusammen getroffen in der Gruppe
109 und haben überlegt, wie können wir das bei uns gestalten. Haben erst überlegt, die
110 U3-Kinder halt früher essen zu lassen, in der Turnhalle. In der Küche! Ok und dann
111 haben wir uns entschieden, wir machen das in der Turnhalle. Dann war ich in den
112 Sommerferien zur Aushilfe in der anderen Gruppe mit der wir, mit dem anderen
113 Kindergarten, mit dem wir Familienzentrum sind und die hatten das auch schon so
114 umstrukturiert. Da hab ich mir das dann angeguckt und eine weitere Kollegin war
115 auch da zur Aushilfe und dann haben wir das so umgesetzt, wie die das quasi ma-
116 chen.

117 I: Ok.

118 B: Die haben halt immer drei Gruppen eingeteilt, von dann bis dann essen die, dann die
119 und die Kinder dürfen sich „Partizipation“ dürfen sich aussuchen, in welcher Gruppe
120 sie essen möchten. Nur die U3-Kinder dürfen sich das nicht aussuchen, weil die halt
121 schlafen müssen. Die essen halt immer in der ersten Gruppe.

122 I: Ja. Wenn wir uns mal den OE-Prozess ansehen, diese Organisationsentwicklung. Ich
123 hab's richtig verstanden, es gab eine Auftaktveranstaltung, dann habt ihr im Team
124 geguckt, wie ihr das umsetzen könnt und dann habt ihr das so umgesetzt. So hab ich
125 das richtig verstanden?

126 B: Ja, so ungefähr.

127 I: Und, wie fandst du denn dieses Vorgehen, so von Seiten des Management, wie die
128 das so gemacht haben.

129 B: Also ich fand das zum Beispiel nicht gut, weil, wie gesagt, uns wurde gar nicht ir-
130 gendwie, wir wurden gar nicht gefragt, ob wir das überhaupt machen möchten. Also,
131 hätte ich in einer Einrichtung mit Offenem Konzept arbeiten möchten, hätte ich mich
132 natürlich in so einer Einrichtung beworben. So. Also so sehe ich das.

133 Also, die sagen Partizipation mit Kindern steht ganz oben aber Partizipation von
134 Mitarbeitern, was wir gerne möchten, wird natürlich nicht gefragt.

135 I: Passt nicht ganz zueinander. Du hast es ja auch schon beschrieben. Also nochmal
136 zum Prozess, so, wie das Management das aufgezogen hat, das fandst du dann nicht
137 so gut. Was hättest du dir denn gewünscht, was sie anders hätten machen können?

138 B: Also erstmal ein Votum, ob wir das überhaupt möchten. Mal fragen „Wollt ihr das,
139 könnt ihr euch das vorstellen?“. Und dann kleinschrittiger. Weil, die haben das ein-
140 fach so, zack- Fachtag – Offene Arbeit- machen wir jetzt so.

141 I: Also, ab sofort solltet ihr dann (...)

142 B: Ja, an die Arbeit gehen um das Konzept umzustellen. Vielleicht hätten die das klein-
143 schrittiger machen können. Erstmal sich treffen, oder das zum Beispiel jemand zu
144 uns in die Einrichtung kommt und sagt, „Guckt mal hier, wir haben die Möglichkei-
145 ten, hier bei euch in der Einrichtung, da könnten wir das so und so machen“. Natür-
146 lich wäre das mehr Aufwand gewesen. Aber ich denke, für uns Mitarbeiter wäre das
147 schon sinnvoller gewesen.

148 I: Wie hast du das persönlich denn so erlebt? Wie fandst du das so? Das Vorgehen.

149 B: Ich persönlich fand's nicht gut. Für die Kinder ist es schwierig, dieses Offene. Also
150 find ich. Dieses Offene Konzept, vor allem für die Kleineren, die wirklich eine feste
151 Bezugsperson brauchen, eine feste Stammgruppe. Die sind überfordert. Die totale
152 Reizüberflutung. Weil die sich in dem ganzen Kindergarten bewegen dürfen. Zu-
153 rückhaltende Kinder gehen unter, weil die sich auch selber nicht trauen. Die dürfen
154 ja alleine laufen aber die gehen halt total unter da. Weil die nicht irgendwie einbezo-
155 gen werden, weil andere Kinder viel lauter oder aufgeweckter sind und da kommen
156 die halt ein bisschen zu kurz. Find ich.

157 I: Das ist ja das Resultat. Also dessen, was daraus geworden ist, glaube ich. Das du da
158 auch sagt, wie die das gemacht haben, das klappt gar nicht. Ich bin etwas an dem
159 Prozess noch interessiert. Du hast gesagt, du fandst das nicht gut. Kannst du mir ge-
160 nauer sagen, was du nicht gut fandst? Du hast ja gerade gesagt, sie hätten euch nicht
161 richtig einbezogen und irgendwie hätte man euch früher fragen sollen. Hast du da
162 noch mehr Ideen zu?

163 B: Hm.

164 I: Wie sie das hätten vielleicht anders machen können, noch besser?

165 B: Auch erstmal probeweise, so vielleicht. Dass man erstmal zur Probe sagt „Komm,
166 wir gucken uns das erstmal an und reflektieren das Ganze nochmal. Setzen uns
167 nochmal zusammen und gucken, ist das jetzt das Richtige, was wir da jetzt gemacht
168 haben. Oder können wir das noch besser machen?“ Das hat man nämlich nicht ge-
169 macht. Also, wir haben jetzt dieses Bistro geschaffen und das steht jetzt so. Ne, und
170 du musst drei Gruppen immer abdecken, mit Essen, die Kollegen müssen Pause ma-
171 chen, die anderen Kinder, die aber nicht essen, müssen betreut werden. Und das ist
172 halt, du guckst von einem Dienst zum anderen, weißt gar nicht mehr, wo deine Kin-
173 der sind, wo deine Kinder nach dem Essen hinkommen. Also, dass man da hätte
174 nochmal eine Reflexionsrunde mit allen Leuten machen können. Ist das jetzt wirk-
175 lich das, was steht.

176 I: Was denkst, du warum sie das nicht gemacht haben?

177 B: Das Problem ist, dass das auch während der Eingewöhnungsphase alles passiert ist.
178 Die Kinder müssen halt eingewöhnt werden, wir haben halt im Moment auch nicht
179 genügend Zeit um uns nochmal zusammenzusetzen. Weil bei uns brennt die Hütte in
180 der Gruppe und also, es geht gar nicht, dass sich dann da auch nochmal einer raus-
181 setzt.

182 I: Vielleicht spannen wir mal den Bogen so, du hast an einer Stelle geschrieben, nor-
183 male Arbeit ist gar nicht mehr möglich. Kannst du mir das nochmal genauer be-
184 schreiben? Was das für dich auch bedeutet.

185 B: Ja, das hat halt damit zu tun, diese Offene Arbeit, klar, das müssen wir machen. Aber
186 wir müssen auch diese Partizipation von Kindern machen. Das heißt, unsere Einrich-
187 tung möchte, dass wir wöchentlich eine Kinderkonferenz mit unseren Kindern
188 durchführen. Es soll ein Beschwerdemanagement stattfinden, wir mussten ein Be-
189 schwerdeinstrument erschaffen. Mit den Kindern zusammen, so, dass die sich be-
190 schwerern können. Wir arbeiten nach dem Qualitätsmanagement. Das heißt, wir müs-
191 sen für jede Sache, die wir da mal irgendwie machen, ein Formular ausfüllen. Und
192 du bist quasi nur mit Schreiben beschäftigt, oder mit Planen der Kinderkonferenz,
193 oder Auswertung der Kinderkonferenz, dass du deine Projekte, die du gerne mit den
194 Kindern machen möchtest, oder wir arbeiten situationsorientiert, dass du die The-
195 men, die die Kinder haben, dass du die aufgreift, vielleicht ein Miniprojekt daraus
196 machst, dass das viel zu kurz kommt.

197 I: Also da höre ich auch eine Überforderung raus?

198 B: Richtig, genau.

199 I: Was bedeutet das für dich persönlich, wie findest du das, dass du da jetzt stehst...

200 B: Ich merke, dass ich an meine Grenzen komme. Dass ich nicht mehr kann. Ich hab 15
201 Kinder aufgenommen, das Klientel ist sehr sehr schwierig. Wir haben sehr viel sozi-
202 al schwache Familien. Hinzu kommt, dass ganz viele Kinder bei uns in der Gruppe
203 auch weinen. Immer nur an eine Person geklammert sind. Und dass ich dadurch auch
204 mit den anderen Kindern gar nicht arbeiten kann.

205 I: Gibt es etwas in diesem Prozess, was du auch gut fandst?

206 B: Nein. Also, es gibt, ich kann nicht sagen, dass ich irgendetwas gut fand. Weil, dieses
207 Jahr ist sehr sehr viel schief gelaufen. Mit offener Arbeit, Partizipation und die vie-
208 len Kinder, die ich jetzt aufgenommen habe und der Kollegenwechsel.

209 I: Ich frage nochmal, wie kommt denn ein Management dazu, soviel auf einmal bei
210 euch da zu (...)

211 B: Das Qualitätsmanagement gibt's schon seit, weiß ich nicht wann. Jedes Jahr so ein
212 Qualitätsziel, was du halt erreichen musst. Das steht auf jeden Fall immer da und ich
213 weiß nicht, warum die jetzt von heute auf morgen gesagt haben, Offene Arbeit und
214 Partizipation.
215 I: Keine Idee?
216 B: Keine Idee. Auch von unserer Leitung kam da irgendwie nicht, warum wir das jetzt
217 machen müssen. Das hat die Fachbereichsleitung oder das Team so beschlossen.
218 I: Was sagen deine Kollegen dazu, haben die die gleiche Meinung wie du oder haben
219 da auch welche eine andere Haltung zu?
220 B: Die meisten finden Offene Arbeit so nicht so gut. Nur das halt mit dem Bistro, sagen
221 die einen, weil die so viele Mittagskinder haben, dass die das gut finden. Aber Offe-
222 ne Arbeit dass wir unsere Gruppen immer wechseln, du als Kollegin hast ja auch
223 nicht mehr deine feste Gruppe und deine festen Kinder sondern es ist alles offen. Du
224 hast nicht deinen festen Gruppenraum, du wechselst immer den Gruppenraum, die
225 Kinder wechseln immer die Gruppe, das finden die alle nicht gut. Und auch unser
226 Kindergarten, mit dem wir Familienzentrum sind, da habe ich ja die eine Woche ge-
227 arbeitet, auch die Kollegen sind eigentlich gegen Offene Arbeit.
228 I: Wie viele Gruppen sind denn insgesamt davon betroffen?
229 B: Ich kann jetzt nicht genau sagen, wie viele Kindergärten wir um Kreis Heinsberg
230 haben, aber das sind sehr sehr viele. Müsstest du vielleicht mal googeln.
231 I: Googeln, ja. Dein Team besteht aus 12 Personen was ist in dem Team passiert in
232 diesem Prozess? Gab es da eine Teamdynamik?
233 B: Hm.
234 I: Seid ihr zusammengewachsen oder habt euch gestritten?
235 B: Ja, es gab viele Streitereien auf der einen Seite, auf der anderen Seite haben wir als
236 Team aber auch zusammengehalten, weil unsere Leitung hat eigentlich nicht so viel
237 mitbekommen, was in den Gruppen so läuft. Was da abgeht, wie viel Stress wir ha-
238 ben, weil sie ist freigestellte Leitung, sie ist hauptsächlich im Büro und kommt nur
239 ab und zu kommt sie dann mal rein und meistens ist das dann eine Situation, wo gar
240 nicht so schlimm ist. Eigentlich weiß sie nicht, wie schwer unsere Arbeit im Moment
241 ist.
242 I: Jetzt stell dir mal vor, du wärest jetzt die Leitung und du müsstest so einen Prozess
243 managen. Was würdest du machen?
244 B: Ich würd vielleicht erstmal ein Gruppenteam machen oder eine Supervision viel-
245 leicht auch. Mich mit einem Supervisor hinsetzen und sagen, so wie fühlt ihr euch
246 eigentlich damit? Weil, das weiß sie nicht. Und ich finde schon, dass es wichtig ist,
247 dass die Mitarbeiter sich in der Einrichtung wohl fühlen. Und auch ihre pädagogi-
248 sche Arbeit leisten können und nicht nur das, was eine Fachbereichsleitung vorgibt.
249 I: Hast du dich früher wohl gefühlt, in der Einrichtung?
250 B: Ja.
251 I: Und jetzt ?
252 B: Nicht mehr.
253 I: Und was macht es für dich so wichtig, dass du dich wohlfühlst in der Arbeit?
254 B: Das ist erstmal, dass ich gerne zur Arbeit komme. Im Moment ist es so, dass ich
255 nicht gern zur Arbeit gehe. Weil es im Moment so kompliziert ist. Und für mich ist
256 es wichtig, dass ich mit meinen Kollegen gut klarkomme. Dass ich mit den Kindern
257 arbeiten kann. Was ich im Moment einfach nicht machen kann.
258 I: Also jetzt in diesem Moment, wo der Prozess ja abgeschlossen ist, denkst du, jetzt
259 wäre für uns echt Supervision dran. Um das zu verarbeiten, was alles so passiert ist.
260 Und wenn du jetzt Regionalleitung wärest, wenn du jetzt diese Person wärest, die da-
261 mals gesagt hat „Wir machen jetzt Partizipation und Offene Arbeit und ich habe mir
262 ein richtig gutes Konzept entwickelt, wie wir das gemeinsam machen“, wie hätte das
263 ausgesehen? Du darfst völlig fantasieren.
264 B: Hab ich mir gar keine Gedanken zu gemacht. Kann ich jetzt gerade nichts zu (...)
265 I: Was hättest du dir denn sehr sehr dringend gewünscht, in dem Prozess?

266 B: Mich mit den Kollegen an einen Tisch zu setzen und das gemeinsam und nicht allei-
267 ne als Fachbereichsleitung sondern dass du das gemeinsam mit den Kollegen erar-
268 beitest. Die Fachbereichsleitung arbeitet auch nicht im Kindergarten und wir als Kol-
269 legen die in den Gruppen arbeiten wissen eigentlich, was wichtig ist mit den Kin-
270 dern, beziehungsweise, wie wir am besten arbeiten können.

271 I: Ok, die bekommen nichts von den Kindern mit.

272 B: Ja.

273 I: Und nochmal einmal, also, du darfst wirklich alles sagen, was du willst. Was denkst
274 du, wäre gut in einem solchen Prozess für die Mitarbeiter? Also, wenn du jetzt hier
275 den Traum-OE-Prozess aufzeigen kannst, was wäre da so drin?

276 B: Sehr wahrscheinlich weniger Kinder in der Gruppe, weil, es ist auch eine Belastung,
277 27 Kinder in einer Gruppe zu haben. Die Räumlichkeiten sind sehr begrenzt. Dass du
278 weniger Kinder hast, dass du schon erfahrene Kräfte hast, die dann mitarbeiten kön-
279 nen.

280 I: Ich meine noch mehr auf den Prozess bezogen. In dem Prozess, weil, das ist ja nicht
281 von heute auf morgen passiert. Es ist ja etwas vorher passiert, dann gab es die Auf-
282 taktveranstaltung „Hallo, jetzt wird hier Partizipation gemacht“ und dann musstet ihr
283 das umsetzen. Und in diesem Prozess was hättest du da echt anders gemacht?

284 B: Hm.

285 I: Du bist jetzt Chef. Du hast ja schon vor Partizipation gesprochen, vielleicht hast du
286 dazu eine Idee, wie man das anders machen könnte.

287 B: Na, dass die auch mitbestimmen können, was sie möchten.

288 I: Hast du eine Idee, wie du das konkret machen könntest?

289 B: Weiß ich nicht, ne.

290 I: Aber Partizipation ist dir wichtig?

291 B: Schon, doch.

292 I: Was wäre dir noch wichtig?

293 B: Dass sich vielleicht auch mal die Fachbereichsleute angucken, wie wir da arbeiten.
294 Dass die eigentlich auch wissen, was sie da jetzt gemacht haben. Und wie das End-
295 ergebnis sag ich jetzt mal, aussieht.

296 I: Also, dass die Leute, die das verantworten, auch wissen, wie der Alltag ist, um dann
297 besser abschätzen zu können, was sie da anrichten.

298 B: Anrichten. Angestellt haben!

299 I: Sonst noch irgendetwas?

300 B: Ne, sonst fällt mir gerade nicht ein.

301 I: Was wär denn, wenn euer Chef gesagt hätte: „Und zwar ziehen wir das jetzt so auf,
302 dass wir jetzt Fachgruppe bilden, oder eine Projektgruppe, mit allen Interessierten
303 von euch und ihr überlegt dann, wie wir das stemmen.“

304 B: Hm, hätte ich glaube ich besser gefunden, weil da auch Mitarbeiter und Kollegen
305 von mir da sitzen und wissen, Ok, wir müssen darauf achten und darauf achten. Für
306 das Gruppengefüge und das Gruppengeschehen. Die haben Ahnung davon, wie der
307 Alltag bei uns so aussieht und können der Fachbereichsleitung oder dem Geschäfts-
308 führer sagen, das ist wichtig und das ist für uns wichtig in dem Bereich.

309 I: Ok. Gibt es noch irgendetwas, was du loswerden möchtest?

310 B: Man hätte das anders in Angriff nehmen müssen.

311 I: Ja, denke ich auch. Ganz herzlichen Dank für deine Bereitschaft und deine offenen
312 Worte.

Anlage 4: Interview C

Durchgeführt am 28.09.2014

Name wurde geändert, der Organisationsname durch ein „X“ ersetzt.

I = Interviewer; C = Antwort Fall C

- 1 I: Okay, Max. Erst nochmal danke für deine Bereitschaft, dich heute hier mit mir hin-
2 zusetzen und mich zu unterstützen in meiner Masterarbeit und mit meinem OE-
3 Prozess und allem was da noch auf mich zukommt.
- 4 C: Sehr gerne.
- 5 I: Zum Einstieg wär's vielleicht ganz gut, wenn du einfach mal beschreibst, wer du bist
6 und was du so machst und wo du arbeitest.
- 7 C: Ja. Max Grube, 34 Jahre alt, arbeite in X, bei den X in der Intensivgruppe Step-by-
8 step, ist 'ne verhaltenstherapeutische Intensivgruppe, Platz für sechs Jugendliche,
9 darf da den Bereichsordinator mimen, ausführen die Arbeit und bin da jetzt seit
10 2007 beschäftigt und seit 2009 in dieser Funktion. Ja.
- 11 I: Und wir hatten im Vorfeld ja mal besprochen, dass ich mich mit OE-Prozessen be-
12 schäftige und mit dem, wie Menschen das erleben. Und im Vorfeld hatten wir auch
13 gesagt, dass es bei euch einen OE-Prozess gab, der für mich interessant sein könnte,
14 nämlich der, der Partizipation.
- 15 C: Ja.
- 16 I: Kannst du mir mal so grob skizzieren, was da so passiert ist, wieso es überhaupt so
17 gekommen ist und wie das eingestiegt worden ist?
- 18 C: Partizipation als Oberbegriff ist bei uns entstanden, vor circa vier Jahren, im Zuge
19 dieser Besuche von Landesjugendämtern, wo geguckt wird, wie so die Gruppen auf-
20 gestellt sind. Ist da erstmal alles so gegeben? Wie sind die Jugendlichen dort unter-
21 gebracht? Ist das alles zufriedenstellend? Und kann man halt eben auch so vernünftig
22 arbeiten? Und ist das was, was den Nutzer quasi zufriedenstellt, das Landesjugend-
23 amt zufrieden stellt und dass es auf jeden Fall auf 'nem guten Level ist. So, in die-
24 sem Zuge wurde dann auch immer mehr auf den Jugendlichen geschaut und geguckt,
25 wie kann er sich im Hilfeprozess beteiligen. Also da ging's dann los mit dieser Parti-
26 zipation. Wir haben dann, als die Mitarbeiter an der Basis, das eher so in Schriftform
27 mitgeteilt bekommen von der Heimleitung, wie das jetzt so zu laufen hat. Das fing
28 dann an mit einem Beispiel des Beschwerdemanagement, was wir in unserem Kon-
29 zept aufnehmen sollten. Da gab's dann ein Schreiben: So und so. Beschwerdema-
30 nagement ist stets für die Jugendlichen zur Verfügung, muss bei Aufnahme in der
31 Gruppe ausgehändigt werden, erklärt werden und jederzeit zugänglich sein für die
32 Jugendlichen, wenn es Probleme mit Mitarbeitern zum Beispiel oder anderen Sachen
33 gibt, kann der Jugendliche dieses Formular nutzen, muss das ausfüllen und geht da-
34 mit dann zur Bereichsleitung, also zu meinem direkten Vorgesetzten.
- 35 I: Also ihr habt ein fertige Konzept bekommen und man hat gesagt, jetzt arbeitet ihr
36 danach.
- 37 C: Genau.
- 38 I: Das war bestimmt Beschwerdemanagement.
- 39 C: Das war Beschwerdemanagement, relativ zeitnah, ja und umgesetzt.
- 40 I: Und Partizipation ist ja, so wie ich das verstehe, etwas umfassender. Wie ist das
41 eingestiegt worden?
- 42 C: Ja das ist jetzt so ein aufbauender Prozess, so hab ich das jetzt erlebt und auch meine
43 Kollegen, ist auch so die Rückmeldung. Nach diesem Beschwerdemanagement
44 ging's dann dahin, dass in jeder Gruppe ein Gruppensprecher gesucht worden ist,
45 sollte die Gruppe wählen und auch einen Vertreter. Und für diese beiden Menschen,
46 Jugendlichen, ist dann ein Jugendparlament eingerichtet worden. Das heißt, dass aus
47 jeder Gruppe der Jugendhilfe X zwei von diesen Leuten im besten Fall, also wenig-

48 tens einer, am besten zwei, in regelmäßigen Abständen sich im Jugendparlament zu-

49 sammenfinden, das immer im Konferenzraum stattfindet und von unserem Heimlei-

50 ter geleitet wird. Da können dann Themen der Jugendlichen besprochen werden. Al-

51 les, alles was die Jugendlichen mitbringen. Ja?

52 I: Okay, ja, verstehe ich und hört sich erstmal für die Kids ganz gut an.

53 C: Ja, für die Kids mit Sicherheit.

54 I: Ja. Was mich mal interessiert ist so wie denn euer Management diesen Prozess so

55 gestaltet hat. War das so, dass die zu euch gekommen sind und haben gesagt: So, wir

56 müssen uns jetzt alle mit Partizipation beschäftigen und wie machen wir das am bes-

57 ten? Oder war das so, wie beim Beschwerdemanagement, ihr habt ein Schreiben be-

58 kommen, wo drin steht: Los geht's.

59 C: Das war ungefähr so, wie du das als zweites gerade beschrieben hast, also wir stellen

60 uns das so und so vor und los geht's und so wird das jetzt gemacht. Das kommt im-

61 mer so zwischen Tür und Angel, per Mail, einfach mal so zwischendurch kriegt man

62 das reingereicht. Wir haben alle zwei Wochen so eine Regionalkonferenz, wo wir

63 Bereichskoordinatoren sitzen und auch die Bereichsleiter. Auch diese Sitzungen lei-

64 tet mein Heimleiter, also der Regionalleiter. Und da werden diese Informationen

65 reingegeben und wir dürfen das dann so weiter transportieren. Trotzdem wird spezi-

66 ell auf dieses Thema Partizipation, haben wir die Informationen einfach ganz plaka-

67 tiv vorgelegt bekommen, so ist das jetzt zu machen und umzusetzen. Als Beispiel

68 wie ein Hilfeplan, da muss immer 'ne Entwicklung mit rein so zack, paff. Da wurde

69 nicht über Risiken, über Chancen da wurde' eigentlich so gut wie gar nichts bespro-

70 chen.

71 I: Und wenn wir uns jetzt mal den Prozess angucken, wie findest du das denn, das so

72 aufzuziehen?

73 C: Also direkt vom Aufziehen her kann ich gleich sagen, find ich nicht gut. Und da

74 verbaut man sich auch sehr, sehr viele Möglichkeiten und vor allem auch den Ju-

75 gendlichen sehr, sehr viele Möglichkeiten. Es ist nicht klar, es ist nicht transparent

76 und man kann sich einfach auch viel Ärger sparen, weil auch die Mitarbeiter sind

77 verunsichert dadurch. Weil was heißt das denn, wenn Jugendlicher da Beschwerde-

78 formulare ausfüllt und damit zum Vorgesetzten geht? Heißt das, dass ich gleich so-

79 fort irgendwie eine Abmahnung kriege? Oder wie wird das überhaupt bearbeitet? Es

80 sind viele, viele Sachen, die da noch im Unklaren sind. Es hat sich jetzt mittlerweile

81 so eingependelt, dass man ein Gefühl davon bekommt, wie es wohl funktioniert.

82 I: Ja.

83 C: Aber es gab Situationen, wo dann auch Sachen von Jugendlichen verlangt worden

84 sind beim Jugendparlament und der Heimleiter damit um die Ecke kam und sagte, ja

85 das müssen wir jetzt so umsetzen ohne das unsere Meinung, sag ich mal, gehört

86 worden ist als direkte, direktes Personal, die mit den Jugendlichen zusammenarbei-

87 ten. Ich gebe dir ein Beispiel: ein Jugendlicher bei uns, mit in dieser Gruppe, wir ar-

88 beiten ja mit freiheitsbeschränkenden Maßnahmen, das heißt, wir sind zum Teil ge-

89 schlossen, die haben halt verlangt, dass die Küche immer aufbleibt. Dass sie immer

90 da rein dürfen. Ja, so. Und mein Chef wollte dann direkt, dass wir das auch so um-

91 setzten. Und da sind wir sehr auf die Barrikaden gegangen. Ja?

92 I: Okay. Und das ist jetzt so ein bisschen das Ergebnis, dass du sagst, das Ergebnis,

93 das da rausgekommen ist, das ist irgendwie lückenhaft.

94 C: Ja.

95 I: So. Und.

96 C: Der Prozess auch.

97 I: Ja, aber der Prozess, dass ihr überhaupt dahin gekommen seid, wo ihr jetzt steht, der

98 ist ja vom Management auf irgendeine Art und Weise koordiniert worden.

99 C: Ja, ja. Fühlt sich aber mehr so nach Automatismus an. Und ist so, also für mich fühlt

100 sich, das ist alles so ein bisschen gesteuert mit den Leuten, die quasi in der Basis

101 sind und wie die damit umgehen. Das Jonglieren. Das ist aber eher so aus eigenem

102 Ermessen heraus. Da ist keine Struktur richtig vorgegeben. Ja, also es ist passiert al-

103 les und dann hat sich das so irgendwie verselbstständigt. Zum Glück noch im or-
104 dentlichen Rahmen.

105 I: Ja, das meiste wohl, noch nicht alles. Also, nochmal. Dieses Beschwerdemanage-
106 ment ist für mich klar. Ihr bekommt ein Schreiben hingelegt, so wird das jetzt ge-
107 macht.

108 C: Genau.

109 I: Und bei Partizipation war das genauso? Oder, also Partizipation ist ein tolles Thema.
110 Wo war eure Partizipation in diesem Prozess?

111 C: Ja, also wir konnten mitgestalten, indem wir die Gruppengespräche mit den Jugend-
112 lichen danach ausrichten, dass wir sagen: So, wir müssen jetzt zwei Menschen wäh-
113 len, die hier die Gruppe quasi vertreten. Ja, ganz so platt haben wir es natürlich nicht
114 formuliert, ist klar. Das war so unsere Mitgestaltung. Ja, dann können wir die Grup-
115 pengespräche, das ist ja intern in der Gruppe. Hat nichts mit dem Chef oder anderen
116 Gruppen zu tun. Da können wir mit den Jugendlichen sprechen. Da können wir sie
117 erst nehmen. Da ist Partizipation auch gegeben, da können wir unsere Meinung auch
118 als Mitarbeiter deutlich machen. Aber der Schritt aus unserer Gruppe heraus, wenn
119 diese zwei Leute zum Jugendparlament gehen, wo sich alle treffen, da kriegen wir
120 quasi die Ergebnisse erstmal von den Jugendlichen mitgeteilt. Wie das aussieht,
121 kannst du dir teilweise vorstellen, denke ich. Ja, und dann kriegen wir es dann ir-
122 gendwann schriftlich dann nochmal vom Regionalleiter mitgeteilt. So.

123 I: Und jetzt stell dir mal vor, du hättest die Möglichkeit gehabt, die Umsetzung mitzu-
124 gestalten. Wie hätte das ausgesehen?

125 C: Also ich hätte mir gewünscht, dass wir so eine Art Workshop gemacht hätten. Weil
126 das einfach ein sehr wichtiges Thema ist, ja. Und dann hätte man in die einzelnen
127 Gruppen reingehen können, dann hätte man auch erstmal Vorinformationen durch
128 die Regionalkonferenz, und das ist jetzt Thema, darum wollen wir uns kümmern:
129 Partizipation, wie kann das aussehen? Wie können wir das gut gestalten für die Ju-
130 gendlichen aber auch für die Mitarbeiter? Und erstmal so 'ne Ideensammlung zu ha-
131 ben, wo sich Mitarbeiter dran beteiligen können, weil wir haben ja auch jede Woche
132 Teamsitzung, Möglichkeiten gibt es da noch und nöcher. Das dann zusammenzutra-
133 gen und dann vielleicht aus diesen ganzen Gruppen ein paar Leute daraus zu wählen,
134 die da arbeiten, um dieses Ganze auch zu begleiten. Weil ich hab noch nicht verstan-
135 den, warum keine Mitarbeiter dabei sein dürfen in diesem Jugendparlament. Da sitzt
136 immer nur unser, nur in Führungszeichen, unser Regionalleiter und die Jugendli-
137 chen, aber keine Mitarbeiter. Und ich meine es gibt ja auch so Vertrauenspersonen
138 im Prinzip in den Gruppen, also das hat sich mir noch nicht so entschlossen. Sowas
139 hätte ich mir mehr gewünscht. Dass man noch mehr zusammen in den Austausch
140 geht.

141 I: Also ich versuch das nochmal zusammenzufassen. Du sagst, es wäre sinnvoll gewe-
142 sen, da wäre eurer Regionalleiter gekommen und hätte gesagt: Passt mal auf, wir
143 müssen uns zukünftig mit Partizipation beschäftigen und mich interessiert irgendwie
144 eure Meinung dazu oder wie wir das machen können und jetzt gehen wir in Work-
145 shops oder Fachtagungen und am Ende sammeln wir das und entwickeln daraus ge-
146 meinsam ein Konzept.

147 C: Genau.

148 I: Okay, bei euch war das ganz anders?

149 C: Ja, also.

150 I: Und wie beurteilst du das persönlich, dass das so ganz anders gehandhabt worden
151 ist?

152 C: Ja gut, ich kenn die Strukturen aus X, also ich bin ja schon ein paar Jahre da und es
153 sind halt eben öfter mal Prozesse, die genauso halt eben ablaufen. Ich will nicht sa-
154 gen, man gewöhnt sich dran, aber es ist dann irgendwann nicht mehr unbekannt, so.
155 Persönlich find ich es schade, dass es so gelaufen ist, weil ich glaube wir verbauen
156 uns dadurch einfach sehr, sehr viel. Wir könnten einfach noch wesentlich mehr ma-
157 chen, es ist aber sehr schwer da ins Gespräch zu kommen und letztendlich kommt

158 auch immer nur Anfrage an Mitarbeiter, wenn es dann ein Notfall ist oder so. Wir
159 fahren vom Jugendparlament ja auch mit bestimmten Personen mal auf so externe
160 Treffen in Deutschland irgendwo, weil das Thema ja nicht nur uns betrifft, sondern
161 auch übergreifend. Und da wird auf einmal ein Mitarbeiter gefragt, ob er denn den
162 Chef begleiten kann, der aber eigentlich von Tuten und Blasen eigentlich keine Ah-
163 nung hat. Sowas sind alles so Problemsachen, die man hätte minimieren können.
164 Schafft auch mehr Identifikation, find ich auch mit der Firma so letztendlich und mit
165 der Arbeit, schafft auch mehr Austausch mit den Jugendlichen nochmal auf anderer
166 Ebene. Ja, weil die haben auch teilweise sehr, sehr gute Qualitäten. Ich hab einen Ju-
167 gendlichen, der vor der Kamera top Beiträge liefert, auch im Radio. Wir sind da be-
168 gleitet worden auch schon. Klasse, richtig gut. Und so ist das für mich nicht rund.

169 I: Ja, verstehe ich. Und wirkt sich das auch auf deine Arbeit aus? Also ich krieg, deine
170 Unzufriedenheit krieg ich mit.

171 C: Ja, also es wirkt sich in dem Sinne halt eben aus, dass wir mit Sachen konfrontiert
172 werden oder vor vollendeten Tatsachen gestellt werden, die wir dann im Gruppenle-
173 ben quasi ausarbeiten dürfen mit den Jugendlichen, die dann teilweise nicht unbe-
174 dingt immer einfach sind, weil die Jugendlichen dann sagen: Ja, das hat aber der
175 Chef gesagt und jetzt musst du das aber so machen.

176 I: Das sagen deine Jugendlichen?

177 C: Ja, die sagen das. Die treten dann auch so auf. Und da wir speziell in unserer Gruppe
178 mit Systemsprengern arbeiten, die auch dissoziales, aggressives Verhalten zeigen, ist
179 das dann teilweise nicht immer einfach.

180 I: Würde ich denn als Jugendlicher merken, dass ihr gerade in, dass es dir mit dem
181 Prozess nicht gut geht?

182 C: Mir persönlich vielleicht, bei mir würdest du es vielleicht nicht anmerken oder du
183 würdest es nicht mitkriegen so unbedingt. Es gibt bestimmt Personen, wo das, wo
184 man das merken könnte.

185 I: Echt? Wie würde sich das denn äußern, vielleicht?

186 C: Ja, dass der Jugendliche dann in dem Sinne überhaupt gar nicht gehört wird oder
187 dass man auch selber schlecht über das Programm der Partizipation spricht. Das
188 kann man ja in lapidaren Äußerungen machen, man kann das auch belächeln das
189 Ganze. Hö, hö, das was ihr da besprecht, so. So in der Form halt, ne?!

190 I: Ja, okay. Okay. Gab's denn auch etwas in dem Prozess, so wie das gemanagt worden
191 ist, wo du sagst, das war ganz gut?

192 C: Ja, also was ich gut finde, ist, dass wir dadurch bedingt erstmal an diese Gruppen-
193 sprecher und Vertreter so erstmal, dass wir das entwickelt haben. Dass wir die wäh-
194 len konnten, dass die Jugendlichen bereit sind. Das hat mehr Verantwortung geschaf-
195 fen bei den Jugendlichen, schafft auch untereinander nochmal 'ne ganz andere At-
196 mosphäre, weil wir können auch viele Themen, einer wird da gemobbt oder so, die
197 können wir ganz anders aufbereiten. Also wir müssen auch nicht immer einmal die
198 Woche ein Gruppengespräch machen, wir können das jetzt auch öfter machen. Und
199 können da dann auch die Jugendlichen in die Verantwortung nehmen, sie treten dann
200 auf uns zu und sagen: Wir möchten gerne ein Gespräch, als Gruppe. Und das ist 'ne
201 ganz neue Qualität, find ich gut.

202 I: Das ist ein bisschen wieder so das Resultat, was du beschreibst. Auf der einen Seite
203 sind Sachen, die sind da nicht so gut, und andere, die dann echt so eine Bereicherung
204 sind.

205 C: Ja.

206 I: Aber in dem Prozess, das zu entwickeln, wo du vorhin beschrieben hast, du hättest
207 gerne Workshops gehabt und irgendwie Teamwork und eigene Partizipation. Gab's
208 in diesem Prozess Partizipation überhaupt so installieren, gab's da was, wovon du
209 sagst: Das war gut.

210 C: Ja, das muss ich nochmal genau recherchieren. Also mir fällt nicht viel ein, so viel
211 kann ich dir sagen. Ja, das Beschwerdemanagement ist 'ne Sache, die gut zu bewerte-
212 ten ist, definitiv. Und das auch im Einzug zu integrieren, den Jugendlichen da auch

213 schon zu verdeutlichen, du hast Mitgestaltungsmöglichkeiten, du musst hier nicht ir-
214 gendwie alles hinnehmen, was du nicht willst. Du hast die Möglichkeit, damit ins
215 Gespräch zu gehen. Das ist 'ne gute Sache. Das Format, wie es gemacht worden ist,
216 find ich auch gut. Also das ist, das ist rund. Der Weg, wie das bei uns angekommen
217 ist, der ist nicht gut.

218 I: Und den meine ich.

219 C: Ja.

220 I: Den meine ich. Was, kannst du noch ein bisschen genauer beschreiben, was du daran
221 nicht gut findest?

222 C: Ja, einfach 'ne Mail zu bekommen und, oder in einer Konferenz halt eben gesagt zu
223 bekommen: Ja, das ist das Ding, hier ist das und das ist ein Stichwortprotokoll auf
224 dem Rechner, sucht das raus und installiert das in der Gruppe. Ich find, das ist nicht
225 so der Weg. Vor allem nicht für eine Firma, die mit dem Slogan: „Gemeinschaft
226 verwirklichen“ wirbt. Hätte ich mir da ein bisschen mehr erwartet.

227 I: Okay. Was bedeutet das denn für dich?

228 C: Dass das auch in anderen Bereichen auch so sein kann.

229 I: Und für dich so persönlich?

230 C: Ja, das (...)

231 I: Also wie findest du denn das?

232 C: Meine Wertigkeit wird da, die spielt da erstmal überhaupt keine Rolle. Oder ich als
233 Person, das ist ja erstmal Wurst. Meine Meinung ist da auch erstmal zu egal. Weil
234 das ist ja fertig. Bam. Und du machst das jetzt.

235 I: Okay, okay. Das nimmst du dann, ja wie findest du das?

236 C: Ja, wie schon gesagt, nach so langer Zeit in so 'ner Firma lernt man sich mit solchen
237 Sachen zu arrangieren, vielleicht denk ich dann auch nicht mehr viel darüber nach,
238 weil es auch schon so ein bisschen Resignation halt eben ist. Ich weiß, ich kann es eh
239 nicht verändern und ich muss das jetzt so machen. Ich kann zwar mal was sagen,
240 aber es wird sich nicht wirklich viel verändern. Ja, so, dass der Weg ein anderer
241 wird. Dass ich die Strukturen, ja das stell ich schon bei mir fest, dass ich das dann
242 auch einfach nur so hinnehme.

243 I: Okay, okay. Und, also hat es ein paar Punkte, wo du sagst, die waren nicht gut und
244 die haben auch bei dir zu etwas geführt, dass du das auch persönlich irgendwie nicht
245 gut findest. Gab's denn auch was, was du gut findest, also nicht die Resultate, das
246 hab ich verstanden. Da gibt's viele Sachen, die auch gut sind. In dem Prozess, so wie
247 der gemanagt worden ist, gab's da was, wo du sagst: Das haben die eigentlich ganz
248 gut gemacht?

249 C: Ja, also ich find die Transparenz zwischen Einrichtung, Landesjugendamt etc. und
250 auch Jugendämtern an sich, dass das so in einer, dass es auf breiten Beinen steht. Das
251 find ich 'ne gute Herangehensweise. Ja, es ist offen, auch das Landesjugendamt, von
252 dem man ja sonst auch nichts mitkriegt großartig. Außer eben das ist nicht richtig
253 oder das müsst ihr anders machen, legt da wirklich auch den Fokus auf den Jugendli-
254 chen. Das fühlt sich gut an.

255 I: Okay. Und von Seiten deines Managements dir gegenüber?

256 C: Erklär nochmal genau.

257 I: Also nur auf den Prozess geblickt. Dein Management verantwortet ja den Prozess.
258 Von dem ersten Brief, wo drin steht, ihr macht jetzt Beschwerdemanagement, bis zur
259 Umsetzung, das verantworten die. Das ist ein Organisationsentwicklungsprozess und
260 genauso Partizipation. So, und da kann man ja, du hast selber schon sowas skizziert,
261 man könnte eine Regionalkonferenz machen, erklären, was ist Partizipation, da
262 kommt vielleicht ein Referent, referiert dazu, ihr geht in Kleingruppen, in Großgrup-
263 pen, geht in den Austausch, diskutiert das, entwickelt gemeinsam ein Konzept. Oder
264 macht das so, wie das bei euch passiert ist. Ist anders passiert. Gab's denn in diesem
265 Vorgehen auch etwas, wo du sagst: Ne das war eigentlich auch ganz gut.

266 C: Auch da echt wenig. Also sag ich so ad hoc.

267 I: Also, was du denkst, als Person, bist du da gesehen und deine Meinung, du hast ja
268 gerade gesagt, das wurde nicht gesehen.

269 C: Ja, okay, also das, was gut ist, diese Gruppengespräche, die wir haben, halt eben in
270 der Gruppe, dass die Ergebnisse auch mit in dieses Jugendparlament reingenommen
271 werden, dass es da so 'nen minimalen Austausch gibt. Ja, das auch mit dem Regio-
272 nalleiter. Minimal. Also das ist so das einzige, was ich so als eine gewisse Form von
273 Transparenz, sag ich mal, einer Bedeutung zuschieben kann. Und das würde ich als
274 gut erachten.

275 I: Aber die Transparenz ist ja auch erst jetzt entstanden, wenn ich das richtig verstan-
276 den hab, wo ihr das umsetzt.

277 C: Ja, genau. Also gut ist halt für mich, dass ich selber für mich halt eher lerne, wie ich
278 mit solchen Sachen umgehen muss. So, um kein Unmut zu haben. Ich kann mich da
279 hinstellen und sagen: Das ist alles Mist. Das bringt mich aber auch nicht weiter. Ich
280 muss dann eher mit den Gegebenheiten gucken umzugehen, für mich. Und für die
281 Jugendlichen.

282 I: Wie hat denn dein Team diese Entwicklung so aufgefasst?

283 C: Ja, das hatte ich eben auch einmal schon erwähnt. Das schürt halt eben Ängste, Fra-
284 gen, Verunsicherungen, ja.

285 I: Was für Ängste?

286 C: Ja, wie gesagt, wenn die Jugendlichen halt dann solche Sachen dann äußern beim
287 Vorgesetzten, kommt er dann gleich an und gibt dann eine Abmahnung oder was?
288 Also, ja, oder was müssen wir jetzt auf einmal umsetzen, was vorher gar nicht ging?
289 Als Beispiel, wir hatten früher immer die Ansage, dass wir Springerstiefel bei uns in
290 der Gruppe nicht haben wollen, weil das auch Waffen sind und Stahlkappen und jetzt
291 geht es eher in die Richtung, dass es doch erlaubt ist, weil das ist ja die Vorliebe des
292 Jugendlichen und dann soll er die auch anziehen.

293 I: Ah, okay. Das heißt, das wirkt sich auch echt auf (...)

294 C: Ja, das sind weitreichende, ich meine man kann ja darüber diskutieren, das will ich ja
295 gar nicht sagen, aber das eine Argument zu sagen, das ist jetzt Partizipation, dass der
296 Jugendliche das anziehen darf, was er will, aber auf der anderen Seite wir eine Grup-
297 pe sind, wo mit gewaltbereiten Jugendlichen gearbeitet wird und wir müssen das
298 jetzt dulden oder erlauben oder unser Konzept umstricken. Das passt halt nicht.

299 I: Also dieses Konzept zur Partizipation, so wie ihr das bekommen habt, hättet ihr als
300 Team da mitwirken können, hätte das anders ausgesehen?

301 C: Ja, bestimmt.

302 I: Ja?

303 C: Ja.

304 I: Kannst du mir ein bisschen, wo hätte es anders ausgesehen?

305 C: Also, ich denke man hätte es auch gruppenabhängig erstmal machen müssen. Parti-
306 zipation ist klar, macht Sinn, aber ich glaube nicht, dass man im Jugendhilfesetting
307 mit unterschiedlichen Konzepten, dass man das alles so Eins-zu-eins für jede Gruppe
308 gleich machen kann. Bestimmte Sachen, ja.

309 I: Also dass es flächendeckend für diese Gruppen, die du vorhin beschrieben hast, die
310 da (...)

311 C: Ja, genau.

312 I: Okay.

313 C: Ist ein und dasselbe. Und wenn das so sein soll, dann müssen wir aber auch ehrlich
314 zueinander sein und dann müssen wir auch sagen: Okay, dann müssen wir unser
315 Konzept aber verändern, weil ansonsten beißt sich das. Ja, und dann entstehen Unsi-
316 cherheiten und dann entstehen Fragen und dann entstehen Ängste, bei den Mitarbei-
317 tern vor allen Dingen auch. Die Jugendlichen haben jetzt die Möglichkeit, sie können
318 sagen: Ja, hier Stahlkappe darf ich aber anziehen!

319 I: Ja.

320 C: Ja, hat ja ihr Chef gesagt. Ja, aber konzeptionell hatten wir veranschlagt, dass wir das
321 nicht wollten. Jetzt so als ein Beispiel.

322 I: Ja, jetzt mal ganz ehrlich: Ihr als Gruppe überlegt euch ein Konzept für eure Gruppe.
323 Seid da wahrscheinlich auch erfolgreich mit. Dann kommt aus Leitungsebene ein
324 neues Konzept der Partizipation, ihr habt kein Mitspracherecht darin, sondern ihr
325 müsst das so umsetzen. Sag mal, weißt du was ich meine?

326 C: Ja, also das ist so wie in vielen Punkten so, wenn wir uns darauf einfach beschrän-
327 ken, momentan erleben wir das in vielen Bereichen. Wenn wir uns in dem Punkt ein-
328 fach beschränken, ist es ein Vorgehen, was so nicht geht. Das kann man einfach so
329 nicht machen. Und so kann man einfach auch nicht professionell arbeiten und das ist
330 Professionalität, ist ja nun wichtiger Bestandteil, die Menschen mit denen man arbei-
331 tet, man hat eine hohe Verantwortung. Es wird hinübergestülpt.

332 I: Was für ein Menschenbild steckt denn dahinter so? Du hast gesagt, den Menschen
333 mit den man so arbeitet, also das Menschenbild eures Managements?

334 C: Ja, es wirkt einfach so, dass das Menschenbild an sich gar nicht so die Rolle spielt,
335 es ist 'ne Auflage von Landesjugendamt, so fühlt sich das teilweise an. Und deswe-
336 gen muss es gemacht werden. Dass es viele positive Aspekte inbegriffen sind, das
337 merkt jetzt auch nochmal mein Regionalleiter so nochmal mehr in dem weiteren
338 Verlauf, wie sich das verhält, wie es bei den Jugendlichen ankommt und so weiter,
339 aber es wirkt ganz klar so, dass es einfach eine Auflage war, die jetzt umgesetzt wer-
340 den muss. Sofort.

341 I: Ja, so hast du es ja auch gerade (...)

342 C: Ja, ganz genauso. So – zack. Und ohne irgendwie sich grundsätzlich über das Ge-
343 samte mal Gedanken zu machen. Gerade wenn man guckt: Chancen, Nutzen, Gefah-
344 ren, Fallgruben, Absprachen mit dem Teams.

345 I: Also würdest du sagen, das Konzept ist so nicht richtig durchdacht.

346 C: Ne, das ist kein richtiges Konzept. Es wurde so dargestellt, aber dafür sind einfach
347 viel zu viele Fragen da.

348 I: Okay, und das hättet ihr als Team, hättet ihr da mehr Einfluss nehmen können, an-
349 anders gemacht?

350 C: Ja. Auch mal Wünsche miteinbringen können, auch so als Team. Und gerade auch so
351 die Leute von der Basis können ja auch Gefahren benennen, was bewirkt das denn?
352 Wie verhalten sich Jugendliche? Das kann man nicht immer, auch manchmal speku-
353 lativ, aber dafür sind wir ja auch die Fachleute. So und da wünscht man sich auch
354 gehört zu werden.

355 I: Ja, okay. Jetzt stell dir mal vor, du bist jetzt demnächst Regionalleiter und du musst
356 auch so etwas wie Partizipation jetzt umsetzen. Ihr überlegt euch auf Leitungsebene:
357 Jetzt machen wir hier konzeptionell eine Änderung, was auch immer das sein kann,
358 wie würdest du das aufziehen?

359 C: Da fragst du mich jetzt aber, Donnerwetter. Ja, also ich würde es, jetzt muss ich
360 erstmal gucken, erstmal die, ja Jugendhilfe an sich ist mit den Gruppen erstmal ge-
361 fragt. Also da (...). Geh ich erstmal davon aus, dass es das noch nicht gibt oder dass
362 es erweitert wird?

363 I: Ach, das gibt es noch nicht.

364 C: Das gibt's noch nicht.

365 I: Ganz Neues, gut.

366 C: Dann geht's los mit einer Information, die Regionalkonferenz bietet sich dafür an.
367 Ich persönlich wäre vielleicht auch so ein Regionalleiter, der jedes Team einfach mal
368 besuchen würde, weil ich denke das muss es auch mal hergeben, dann hat man auch
369 ein Gefühl dafür. Und würde dann darüber auch erstmal informieren, wie das jetzt,
370 was jetzt Thema ist. Die Mitarbeiter haben dann die Möglichkeit, sich da untereinan-
371 der erstmal zu verständigen in jedem einzelnen Team und dann ihre Vorstellungen
372 zusammenzutragen und dann trifft man sich nochmal und formuliert mal so die
373 kompletten Informationen, dass aus jedem Team erstmal was gehört worden ist.
374 Dann könnte man parallel dagegen, oder was heißt dagegen, damit aufstellen, welche
375 Themen würde das denn so betreffen? Also dann wären so Gruppengespräche. Also
376 auf jeden Fall würden weiterhin auch bei mir stattfinden, ich finde das super, ein Ju-

377 gendparlament finde ich, macht auch weiterhin Sinn, aber die Begleitung auch durch
378 Mitarbeiter der Gruppen. Das kann im Wechsel stattfinden. Es muss nicht immer aus
379 jeder Gruppe einer kommen, man muss ja auch Dienstzeiten, Überstunden und so
380 weiter berücksichtigen. Aber, dass es auf jeden Fall auf breitere Beine gestellt ist.
381 Aber es ist ein Forum, wo die Jugendlichen gehört werden.

382 I: Ja, und wo siehst du dann die Beteiligung, die Partizipation deiner Mitarbeiter? Also
383 ich stell mir gerade dieses Regionalteam vor, wo alle da sind und du schickst die
384 Teams dann in ihre Teams. Die erarbeiten dann auf Flipcharts, Brainstormings das
385 tragt ihr in dem Plenum zusammen, sammelt das nochmal. Was passiert dann mit
386 dem, was dann gesammelt wird?

387 C: Aus diesen ganzen Ideen soll ja letztendlich ein Konzept erstellt werden, was für alle
388 halt eben, sag ich mal, Geltung hat. Und dieser Austausch mit dem Regionalleiter,
389 der die ganzen Gespräche mit den Jugendlichen dann auch führt, der dann auch die
390 Mitarbeiter darüber informiert und auch die Bereichskoordinatoren, haben erstmal
391 die Mitarbeiter im Team die Möglichkeit, sich darüber erstmal auch auszukotzen.
392 Die können ja auch sagen, was finde ich jetzt blöd daran, oder was finde ich gut da-
393 ran. Und erstmal hier so Emotionen diesbezüglich erstmal rauszulassen. Untereinan-
394 der. Und ich finde, glaube, wenn das erstmal so passiert ist und sie wissen, dass sie
395 Mitgestaltungsmöglichkeiten haben, dann kommt auch was Produktives dabei raus.

396 I: Wo, die konkreten Mitgestaltungsmöglichkeiten, die interessieren mich nochmal.

397 C: Die konkreten Mitgestaltungsmöglichkeiten. Ja, erstmal die Ideensammlung, dann
398 auch die Möglichkeiten der Einbringung der Mitarbeiter in diese Partizipationstref-
399 fen, im Parlament etc.

400 I: Und in der Konzeptentwicklung? Wo bringen die sich damit ein?

401 C: Auch da wäre die Möglichkeit, finde ich, dass man so ein Team halt bildet, man
402 kann das ja nicht alleine schreiben, er muss das im Prinzip ja auch mit Leuten aus
403 der Basis schreiben.

404 I: Ah, das Team wäre also zusammengesetzt mit euren Regionalleiter und Menschen
405 aus der Basis, wie du sagst?

406 C: Ja genau und dann auch ein Bereichsleiter mit dabei. Es muss ja aus allen Ebenen
407 müssen Leute dabei sein, vielleicht auch einen Jugendlichen mit dabei nehmen, der
408 schon lange Erfahrungen hat. Oder einen Jugendlichen, der mal da gewesen ist,
409 könnte ja auch, der das ganze Programm kennt.

410 I: Und, okay. Also vom Ablauf hab ich das jetzt klar. Und so was wäre dir denn ganz,
411 ganz, also wenn du Leitung wärst, ganz wichtig in dem Prozess deinen Mitarbeitern
412 gegenüber? Was du denen vermittelst?

413 C: Also wichtig ist auf jeden Fall, dass die sofort, sobald auf dieses Thema bezogen,
414 sobald sie in diesem Thema, sobald es da Unmut gibt, Fragen und Probleme oder
415 Sonstiges, das auch sofort an mich herangetreten werden kann. Um dieses Thema
416 auch zu bearbeiten. Es kann zum Beispiel auch integriert werden in die Teamsitzung,
417 auch für jede Teamsitzung als Oberpunkt nochmal genommen werden, um zu gu-
418 cken, gibt's zum Thema hier Jugendparlament, Gruppengespräch, gibt's da was? Das
419 ist ja, also bei uns ist es ja auch Thema. So und dann kann man gucken: Okay, was
420 steht da an? Was sind da gerade so für Fragen? Wir kriegen dann auch ihre Protokol-
421 le dann.

422 I: Okay, also dass deine Mitarbeiter wissen, du bist als Ansprechpartner da.

423 C: Ja und ich fordere das auch ein, dass sofort auch angesprochen wird, weil alles was
424 hinterm Busch gehalten wird, das kann ich nicht bearbeiten.

425 I: Also Beschwerdemanagement?

426 C: Ja, was dann in dem Sinne auch die Mitarbeiter so auch ausführen können.

427 I: Was wäre dir noch wichtig, so?

428 C: Ideen. Neue Ideen. Kann man irgendwas anders machen? Also auch immer wieder
429 so eine Art Evaluation zu machen von diesem Prozess oder und vom Jugendparla-
430 ment und Gruppengespräch, weil es muss ja nicht immer gleich ablaufen. Es kann ja
431 auch mal, es kann sich ja auch weiterentwickeln.

432 I: Partizipation der Mitarbeiter?

433 C: Ja. Ist ja in der Form, also Ideensammlung ist ja ganz klar Beschwerdemanagement
434 in dem Sinne auch. Was mir eben noch so eingefallen ist, ist auch noch mal das Lan-
435 desjugendamt kommt ja gerne vorbei. Auch da kann man, wenn die vorbei kommen,
436 die gucken sich meist alle Gruppen an, auch da kann man sich einmal kurz zusam-
437 mensetzten, aus jeder Gruppe einen so einen Sprecher zu haben, um dem Landeju-
438 gendamt auch mal zurückzumelden, wie verhält sich das überhaupt?

439 I: Okay.

440 C: Das fände ich einfach nochmal eine gelungene Sache, erstmal auch vom Austausch
441 für die Mitarbeiter, kennen die vom Landesjugendamt gar nicht.

442 I: Wäre das Transparenz?

443 C: Ja, es ist Austausch. Und man kann seine eigene Meinung auch mal den Institutionen
444 zurückmelden, die letztendlich sowas ja auch fordern, dass sowas umgesetzt wird.

445 I: Okay, okay. Gibt's noch was, was du als Leitungsperson ganz anders machen willst,
446 als deine Leitungspersonen das gemacht haben?

447 C: In Bezug auf diesen Prozess?

448 I: Ja.

449 C: Ich würde mich mal ein bisschen schneller mit solchen Themen auseinandersetzen,
450 weil die sind glaube ich schon alle eher an der Tagesordnung, als dass jemand von
451 außen auf sie zukommt und ihnen das quasi sagt, dass sie das umsetzen müssen.
452 Wenn ich mit Jugendlichen zusammenarbeite und früher selber im Gruppendienst
453 war und ich bin dann in so einer Funktion, dann habe ich sehr, sehr lange Erfahrun-
454 gen und dann müsste ich solche Themen im Kopf haben. Partizipation, Mitgestal-
455 tung, gerade so in diesen Fragen, wie war es früher in Heimen, was wurde da? Da
456 hatten die Jungs ja wenig Möglichkeiten und Mädels da irgendwas mitzubestimmen.
457 Da war der ganze Drill, war da ja noch ganz anders, das hat sich sehr verändert. Und
458 ich glaube, dass das Thema schon sehr, sehr lange grassiert in der Sozialen Arbeit
459 und da sowas einfach auf dem Schirm zu haben.

460 I: Und in Kontakt mit deinen Mitarbeitern, was würdest du da ganz anders machen?

461 C: Noch offener, noch intensiver und mich einfach auch mal zeigen, einfach mal da zu
462 sein, dass man mich auch mal sieht und in den Austausch geht.

463 I: Okay. Möchtest du noch irgendwas loswerden?

464 C: Ja, es war für mich mal wieder 'ne gute Sache, weil das Thema einfach aktuell ist
465 auch, beschäftigt mich auch immerhin weiter und ja, mal gut das auch mal wieder-
466 zugeben zu können. Dass nochmal, konzeptionell ist so ein bisschen schwierig, da
467 ganz schnell was auf die Beine zu stellen, daran sieht mal, was für Möglichkeiten es
468 eigentlich gibt und was noch alles möglich ist, aber auch, was nicht so gut war.

469 I: Ja und auch mal zu sagen, also das deutlich zu benennen, was man nicht gut fand.

470 I: Okay?

471 C: Soweit.

472 I: Danke sehr.

Anlage 5: Kategoriensystem

Obercode	Code	Alle Codings	Alle Codings %
	Auslöser für OE	2	0,70
	Auswirkung auf Arbeit	6	2,11
Subjektives Empfinden	Existenzangst	1	0,35
Kommunikation	Informationen	6	2,11
Kommunikation\Informationen	Informationsgehalt	5	1,75
	Kommunikation	25	8,77
Kommunikation	Kommunikationsformen	40	14,04
	Machtausübung	9	3,16
	Managementkompetenz	13	4,56
	Partizipation	49	17,19
Partizipation	Partizipation durch Gremien	4	1,40
	Proaktivität	14	4,91
	Projektarbeit	2	0,70
	Resultate der OE	6	2,11
Partizipation	Scheinpartizipation	3	1,05
Transparenz	Scheintransparenz	1	0,35
	Subjektives Empfinden	54	18,95
	Teamdynamik	1	0,35
	Teamerleben	7	2,46
	Transparenz	24	8,42
Transparenz	Transparenz nach Außen	3	1,05

Anmerkung: Codes können gleichzeitig auch Obercodes anderer Kategorien sein. So ist z. B: Partizipation der Obercode von Scheinpartizipation (3 Textstellen) und Partizipation durch Gremien (4 Textstellen) und selbst Code mit 49 Textstellen.