



# **Change Management Support in Sozialeinrichtungen**

Über Unterstützungsmaßnahmen  
für MitarbeiterInnen in Sozialeinrichtungen  
während Veränderungsprozessen

**Alexandra Bunkrad**

Diplomarbeit

eingereicht zur Erlangung des akademischen Grades Magistra(FH)  
für sozialwissenschaftliche Berufe  
an der Fachhochschule St. Pölten  
im September 2007

Erstbegutachter:

Prof. DSA MA Kurt Fellöcker

Zweitbegutachter:

Prof. Dr. Bernd Maelicke

---

# **Executive Summary**

**Alexandra Bunkrad**

## **Change Management Support in Sozialeinrichtungen**

Über Unterstützungsmaßnahmen für MitarbeiterInnen in Sozialeinrichtungen während Veränderungsprozessen

Diplomarbeit eingereicht an der Fachhochschule St. Pölten im September 2007

Der Gedanke am Beginn der Arbeit war, dass Veränderungsprozesse Belastungen für MitarbeiterInnen von Sozialeinrichtungen darstellen.

Warum sind Veränderungen notwendig? Gibt es spezielle Auslöser von Veränderungsprozessen in Sozialeinrichtungen? Was sind die Grundlagen von Veränderungen, welche Abläufe finden statt? Wie reagieren Menschen auf Veränderungen und welche Auswirkungen haben diese? Wie können Veränderungen gelingen und hat Change Management auch Nachteile?

Und schließlich und darin liegt der Hauptfokus der Arbeit: Welche Maßnahmen können gesetzt werden um Erleichterungen in Veränderungsprozessen zu ermöglichen?

Der Grund für die Themenwahl liegt in persönlichen Erfahrungen. Die Vorgangsweise wird im Folgenden kurz erläutert.

Zuerst wurden Hypothesen aufgestellt. Anhand eines Leitfadens wurden, mit der Methode des Episodischen Interviews, in den Veränderungsprozess involvierte Personen einer Sozialeinrichtung befragt. Die Auswertung erfolgte durch die Methode „Vom Einzelfall zum Typus“ von Kelle und Kluge.

Die Ergebnisse konnten in die drei Hauptkategorien Schwierigkeiten, Assoziationen und Hilfreiches mit je drei bis fünf Subkategorien zusammengefasst werden.

Auf Grundlage der Resümees aus den Interviews konnten die Hypothesen verifiziert oder falsifiziert werden.

---

Schließlich konnten am Ende zehn Unterstützungsmaßnahmen erstellt werden, die teilweise auch durch Ergebnisse aus der Literaturrecherche gestützt wurden.

Auch für SozialarbeiterInnen stellen Veränderungsprozesse eine relevante Thematik dar. Veränderungen finden in vielen Einrichtungen statt und jede Sozialarbeiterin/jeder Sozialarbeiter wird vermutlich im Laufe seines Berufslebens damit konfrontiert werden.

Hintergrundwissen kann den Umgang damit und den gesamten Prozess mit Sicherheit erleichtern.

## **Change Management Support in Social Institutions**

About support measures for employees of social institutions during processes of change

The leading thought at the beginning of this work was that processes of change mean a burden for employees.

Why are changes necessary? Do special triggers for change processes in social institutions exist? What are the basics of changes and which effects do they have? How is a successful change process possible and do change processes also have disadvantages?

Finally and this is the main focus of this thesis: Which measures could be established to create relief for employees of social institutions during periods of change.

The reason for the choice of this topic is based on personal experiences. Below the methodical procedure is briefly explained.

At first I developed different hypotheses. Using a guideline interview and with the episodic interview method I interrogated employees who worked in a social institution and were involved in the change process. The data analysis was carried out with the method "From individual case to a type" by Kelle und Kluge.

Three main categories could be found for the results. The main categories are: Difficulties, Associations and Helpful.

---

Based on the conclusions of the interviews the hypotheses could be verified or falsified.

Finally ten support measures could be found, which are partly assisted by results from the literature research.

Change processes also have a relevant meaning for social workers. Changes happen in a lot of organisations and each social worker will probably be confronted during her/his professional life with changes.

Background knowledge can surely facilitate handling of changes and handling the whole process.

---

## Dank

Ein Studium stellt einerseits eine Bereicherung und einen enormen Wissensgewinn und die Möglichkeit der persönlichen Entwicklung dar, andererseits ist es auch eine Belastung – und das nicht nur für die Studentin/den Studenten, sondern auch für die Familie und den Freundeskreis.

An dieser Stelle möchte ich mich deshalb bei einigen Menschen, die mich durch das Studium begleitet haben und mich während dieser Diplomarbeit unterstützt und an mich geglaubt haben, bedanken.

Danke möchte ich meiner ganzen Familie sagen.

Meiner Mutter Margarete Bunkrad und ihrem Lebensgefährten Ewald Hosendorfer. Danke dafür, dass Ihr einfach für mich da wart, dass ich meine Sorgen und Zweifel mit Euch teilen konnte und ich immer Rückhalt bei Euch hatte.

Meinen Schwestern Cornelia und Christiane Bunkrad möchte ich Danke sagen, dass ich mich mit Euch über diese Arbeit fachlich austauschen konnte und Ihr mich dabei so sehr unterstützt habt. Danke, dass Ihr mir auch Freundinnen seid.

Meinen Großeltern Willi und Maria Schick möchte ich Danke sagen, dass Ihr so sehr an mich geglaubt habt, mir oft mit so viel Interesse zugehört habt, ich Euren Stolz gespürt habe und Ihr mich damit auch immer wieder in meinem Tun bestärkt habt.

Danke meiner Tante Gerlinde und meinem Onkel Ernst Wanke, dafür, dass ich mich einfach angenommen gefühlt habe, Danke für Euer Interesse, Danke für Eure Unterstützung.

Neben meiner Familie möchte ich mich auch bei meinen StudienkollegInnen und FreundInnen Bauer Irene, Grubich Alice und Purer Franz bedanken.

---

Liebe Irene und liebe Alice, Danke für die Unterstützung bei der Auswertung, die viele Zeit die Ihr dafür investiert habt, Danke für die vielen, vielen Gespräche und Diskussionen.

Liebe Irene, Danke für Deine Genauigkeit und Überlegtheit und die emotionale Unterstützung, Danke für Deine Freundschaft.

Lieber Franz, Danke für die unendlich vielen Telefonate, den fachlichen und freundschaftlichen Austausch.

Einen besonderen Dank möchte ich auch dem Geschäftsführer und den MitarbeiterInnen der Einrichtung aussprechen, die es mir ermöglicht haben, die Forschung durchzuführen.

Danke für das Vertrauen und den offenen Austausch bei den Gesprächen.

Lieber Roland, liebe Kathy und liebe Mama, Danke fürs Korrekturlesen!

August 2007

Alexandra Bunkrad

---

# Inhaltsverzeichnis

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Executive Summary</b> -----   | <b>I</b>  |
| <b>Dank</b> -----  | <b>IV</b> |
| <b>Inhaltsverzeichnis</b> -----  | <b>VI</b> |
| <b>1 Einleitung</b> -----  | <b>1</b>  |
| 1.1 Persönlicher Zugang und Darstellung der Fragestellungen in der<br>Diplomarbeit ----- | 1         |
| 1.2 Nominaldefinitionen-----   | 3         |
| 1.2.1 Change Management - Veränderungsmanagement-----                                    | 3         |
| 1.2.2 Innovationsmanagement-----   | 3         |
| 1.2.3 Organisationsentwicklung-----  | 4         |
| 1.2.4 Reengineering-----   | 4         |
| 1.2.5 Sozialeinrichtungen-----   | 5         |
| 1.2.6 MitarbeiterInnen -----   | 5         |
| <b>2 Einführung Change Management</b> -----  | <b>6</b>  |
| 2.1 Warum sind Veränderungen notwendig?-----   | 6         |
| 2.1.1 Innovationssprünge in der Informatik und Telekommunikation -----                   | 7         |
| 2.1.2 Verknappung der Ressource Zeit-----  | 8         |
| 2.1.3 Interkulturelle Zusammenarbeit in einer globalen Ökonomie-----                     | 8         |
| 2.1.4 Verknappung der Ressource Geld -----   | 9         |
| 2.1.5 Dramatische Steigerung der Komplexität-----  | 10        |
| 2.2 Veränderte Rahmenbedingungen in Sozialeinrichtungen-----                             | 10        |
| 2.3 Wie laufen Veränderungen ab?-----  | 12        |
| 2.4 Die Methode des Veränderungsmanagement-----  | 13        |
| 2.5 Welche Reaktionen rufen Veränderungen bei MitarbeiterInnen hervor?<br>-----          | 14        |
| 2.6 Wie können Veränderungen gelingen?-----  | 16        |

---

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| 2.7      | Was sind die Nachteile von Change Management-----               | 18        |
| <b>3</b> | <b>Vorgehen bei der Forschung -----</b>                         | <b>21</b> |
| 3.1      | Problembenennung-----   | 22        |
| 3.2      | Gegenstandsbenennung -----                                      | 25        |
| 3.2.1    | Zeit -----  | 25        |
| 3.2.2    | Gegenstandsbereiche-----  | 25        |
| 3.2.3    | Feldzugang -----  | 25        |
| 3.3      | Durchführung der Forschung – Methode und Analyse -----          | 26        |
| 3.3.1    | Die Form des Interviews - Das episodische Interview-----        | 26        |
| 3.3.2    | Theoretische Grundlagen zur Auswertung -----                    | 27        |
| <b>4</b> | <b>Ergebnisse -----</b>   | <b>30</b> |
| 4.1      | Ausgangslage -----  | 30        |
| 4.2      | Die Auswertung-----   | 33        |
| 4.2.1    | Darstellung der Kategorien und Subkategorien im Überblick ----- | 34        |
| 4.3      | Schwierigkeiten -----   | 35        |
| 4.3.1    | Zeit -----  | 36        |
| 4.3.2    | Strukturen -----  | 38        |
| 4.3.3    | Belastungen -----   | 39        |
| 4.3.4    | Ablenkungen-----  | 40        |
| 4.3.5    | Zusätzliche Belastungen -----                                   | 41        |
| 4.4      | Assoziationen -----   | 41        |
| 4.4.1    | Gefühle-----  | 42        |
| 4.4.2    | Positives -----   | 43        |
| 4.4.3    | Negatives-----  | 43        |
| 4.4.4    | Bedeutung/Stellenwert von Veränderungen -----                   | 44        |
| 4.5      | Hilfreiches -----   | 45        |
| 4.5.1    | Beratung-----   | 45        |
| 4.5.2    | Strukturen -----  | 46        |
| 4.5.3    | Weitere Ansätze -----   | 47        |
| 4.6      | Die Hypothesen im Zusammenhang mit den Ergebnissen-----         | 48        |

---

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| 4.7      | Unterstützungsmaßnahmen-----  | 51        |
| 4.7.1    | Zeitressourcen schaffen-----  | 52        |
| 4.7.2    | Wissenserwerb ermöglichen-----  | 54        |
| 4.7.3    | Emotionale Entlastung ermöglichen-----  | 55        |
| 4.7.4    | Betriebsklima beachten und die Kommunikationskultur fördern----                               | 57        |
| 4.7.5    | Strukturen klären und Zuständigkeiten ermitteln-----  | 59        |
| 4.7.6    | Ruhephasen ermöglichen-----   | 60        |
| 4.7.7    | Position für eine Person, die Prozessinformationen sammelt und<br>strukturiert, schaffen----- | 60        |
| 4.7.8    | Sicherheit schaffen-----  | 60        |
| 4.7.9    | Meilensteine setzen , Ziele formulieren und Erfolge präsentieren -                            | 61        |
| 4.7.10   | Anforderungen des herkömmlichen Arbeitsalltags beachten-----                                  | 62        |
| <b>5</b> | <b>Resümee-----</b>   | <b>63</b> |
| <b>6</b> | <b>Ausblick-----</b>  | <b>66</b> |
|          | <b>Literatur-----</b>   | <b>68</b> |
|          | <b>Graue Literatur-----</b>   | <b>71</b> |
|          | <b>Abkürzungsverzeichnis-----</b>   | <b>72</b> |
|          | <b>Abbildungsverzeichnis-----</b>   | <b>73</b> |
|          | <b>Anhang-----</b>  | <b>74</b> |
|          | <b>Eidesstattliche Erklärung-----</b>   | <b>77</b> |

---

Es gibt kein Problem,  
das nicht auch ein Geschenk für dich in den Händen trüge.  
Du suchst Probleme, weil du ihre Geschenke brauchst.

Bach (1995:59)

---

# 1 Einleitung

## 1.1 Persönlicher Zugang und Darstellung der Fragestellungen in der Diplomarbeit

Warum habe ich mich für das Thema Change Management interessiert?

Ich muss zugeben, dass ich mich bevor ich begonnen habe, mir über meine Diplomarbeit Gedanken zu machen, mich überhaupt nicht für Change Management interessiert habe – und der Grund dafür ist ganz einfach: Ich kannte den Begriff nicht.

Ich kannte weder die Bedeutung noch die Komplexität des Themas und ich wusste auch nicht, wie viel Change Management mit meinen bisherigen Berufserfahrungen und mit Sozialarbeit zu tun hat.

Nachdem ich begonnen habe, mich mit der Fülle an Literatur auseinanderzusetzen, war mir bald klar wie aktuell das Thema tatsächlich ist.

Veränderungsprozesse betreffen mittlerweile viele Sozialeinrichtungen. MitarbeiterInnen sozialer Einrichtungen verbinden mit dem Begriff Veränderungen die verschiedensten Assoziationen. So werden damit Strukturänderungen, die Entwicklung und Integration neuer Projekte in den Betriebsablauf, eine Erweiterung oder der Begriff Organisationsentwicklung verbunden.

Persönlich bin ich, vor Beginn der Forschung davon ausgegangen, dass MitarbeiterInnen mit dem Wort Veränderungsprozess hauptsächlich eine Zeit der Unsicherheit, Unklarheit und Anstrengung verbinden.

Damit komme ich zu meiner persönlichen Motivation und meinem persönlichem Interesse an den Theorien des Change Management.

Ich habe in verschiedenen sozialen Einrichtungen selber Umstrukturierungen und die Installierung neuer Projekte miterlebt und/oder auch beobachten können.

---

Verbunden habe ich deshalb damit Verunsicherung im Team, Skepsis und Ablehnung, mehr Arbeit bei gleich bleibender Arbeitszeit, verschiedenste Ängste. Diese Aufzählung könnte ich noch um einige Begriffe erweitern. Deutlich wird, dass Veränderungsprozesse bei mir nur negative Assoziationen geweckt haben.

Das Wort mit welchem ich die Fülle meiner Assoziationen am Besten zusammenfassen kann, ist folgendes: Belastungen.

Ich gehe somit davon aus, dass für MitarbeiterInnen sozialer Einrichtungen Veränderungsprozesse verschiedenste Belastungen mit sich bringen.

In der Folge wird die bevorstehende oder stattfindende Veränderung zum ständig präsenten Thema und damit wird von der eigentlichen Arbeit, also der KlientInnenarbeit abgelenkt. Der Fokus der Aufmerksamkeit verschiebt sich immer mehr von der KlientInnenarbeit hin zur Veränderung.

Was kann man nun tun, um die notwendige Veränderung in einer Einrichtung für die MitarbeiterInnen verträglicher zu gestalten?

Mit dieser Frage beschäftige ich mich in meiner Diplomarbeit.

Ich gehe davon aus, dass die Unterstützungsmaßnahmen natürlich primär den MitarbeiterInnen Erleichterungen verschaffen, außerdem – und das ist mir ebenfalls ein Anliegen – gehe ich davon aus, dass sich dies wiederum positiv auf die KlientInnenarbeit auswirkt. MitarbeiterInnen können dann, trotz Veränderungsprozessen nach wie vor ihr Hauptaugenmerk darauf legen.

Zusammengefasst liegt mein Interesse auf folgenden Fragen:

Welche Unterstützungsmaßnahmen kann man für MitarbeiterInnen rund um den Veränderungsprozess setzen?

Wie kann das Hauptaugenmerk dabei auf der KlientInnenarbeit gehalten werden?

---

## 1.2 Nominaldefinitionen

### 1.2.1 Change Management - Veränderungsmanagement

Kostka (2006:7-8) beschreibt Change Management als Planung eines Veränderungsprozesses auf Unternehmens- und persönlicher Ebene. Der Prozess muss initiiert, realisiert, reflektiert und stabilisiert werden. Inhalte der Veränderung reichen von der strategischen Ausrichtung bis zur Durchführung von Maßnahmen zur Persönlichkeitsentwicklung von MitarbeiterInnen.

Ziel ist die planmäßige mittel- bis langfristige Veränderung von Verhaltensmustern und Fähigkeiten, um zielgerichtet Prozesse und Kommunikationsstrukturen zu optimieren. Dies macht eine ganzheitliche Betrachtungsweise der Organisation notwendig.

Kostka (2007:8) meint weiters, dass der Erfolg von Veränderungen maßgeblich von der Fähigkeit einer Organisation, seine MitarbeiterInnen in einen paradigmatischen Veränderungsprozess zu integrieren, abhängt.

„Change Management ist zum Sammel- und Trendbegriff für Methoden und Konzepte geworden, mit deren Hilfe Organisationen methodisch und geplant verändert werden sollen. (...). Sozial nachhaltige Veränderungsarbeit zu leisten bedeutet, ergebnisorientierte Ziele der Organisation zu verfolgen und dabei die Ressource Mensch zu achten und ihre nachhaltige Entwicklung sicherzustellen.“ (Seewald:2006:8)

Neben dem Begriff Change Management möchte ich auch die Begriffe Innovationsmanagement, Organisationsentwicklung und Reengineering kurz darstellen, da es sich um Begriffe handelt, auf die ich im Laufe der Literaturrecherche immer wieder gestoßen bin.

### 1.2.2 Innovationsmanagement

Die Fachhochschule Graz (2007:o. A.) bezeichnet Innovationen als das Zukunftsthema. Eine Innovation wird eine wirtschaftlich erfolgreich umgesetzte Idee genannt. Diese Idee kann ein Produkt, ein Ablauf, eine Dienstleistung oder eine neue Struktur sein. Ganz wichtig ist dabei der Erfolg auf dem Markt.

---

„Unter Innovationsmanagement versteht man den Ablauf des systematischen und kreativen Suchens, Entwickelns und auf den Markt Bringens von neuen Produkten und Dienstleistungen, aber auch die Veränderung und Verbesserung von bestehenden Arbeitsabläufen und Organisationsstrukturen. Dies erfolgt strukturiert, mit System, nach vorgegebenen Prozessen oder mit bestimmten Werkzeugen und Methoden.“ (FH Graz 2007: o. A.)

### **1.2.3 Organisationsentwicklung**

Projekt magazin (2007:o.A.) bietet folgende Definition an: Organisationsentwicklung ist ein längerfristig angelegter, nachhaltiger Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen und der in ihr tätigen Menschen. Die Wirkung beruht auf dem gemeinsamen Lernen aller am Prozess beteiligten Personen durch direktes Mitwirken bei Bearbeitung und Lösung betrieblicher und unternehmerischer Probleme. Charakteristika sind die Prozessorientierung, die partizipative Beteiligung aller Hierarchieebenen, das gleichzeitige Verändern von Organisationsstrukturen (Aufbau- und Ablauforganisation) und das Lernen der betroffenen MitarbeiterInnen sowie die Ergebnisorientierung.

### **1.2.4 Reengineering**

Ein grundlegendes Element des Konzepts stellt nach Jörg-Niklaus Spitzzy (1997: 34-38) die Prozessorientierung dar. Dabei wird der gesamte Prozess, vom externen Lieferanten bis zu externen Kunden betrachtet. Ein Charakteristikum für Reengineering Programme ist der Fokus auf die Kernprozesse eines Unternehmens. Diese Kernprozesse werden in Frage gestellt und damit soll die gesamte Organisation neu strukturiert werden. Teilprozesse werden weniger beachtet, da davon ausgegangen wird, dass es durch einzelne Veränderungen zu keinen grundlegenden Verbesserungen kommen kann.

Reengineering Prozesse sind einmalig, haben einen klar definierten Anfang und ein klar definiertes Ende und sollen radikale Veränderungen nach sich ziehen.

Ziel ist es die Wettbewerbsposition gegenüber Konkurrenten zu verbessern und die Kundenwünsche bestmöglich zu befriedigen. Der optimale Qualitäts-, Zeit-

---

und Kostenmix soll erreicht werden. Der Begriff Kunde wird hier ausgedehnt, denn auch der einzelne Mitarbeiter wird sowohl als Kunde wie auch als Lieferant betrachtet.

Sämtliche Veränderungen beziehen sich auf nicht erreichte oder veränderte Bedürfnisse der Gegenwart oder auf veränderte Bedürfnisse in der Zukunft des Marktes.

Der Veränderungsprozess wird durch die Unternehmensführung initiiert und ohne die breite Partizipation der MitarbeiterInnen durchgeführt. Veränderungen werden vom Management oder von Projektgruppen definiert. Den MitarbeiterInnen werden neue Aufgaben vorgegeben.

### **1.2.5 Sozialeinrichtungen**

Die Begriffe Einrichtung, Institution oder Organisation werden in dieser Arbeit synonym verwendet. Unter diesen Begriffen werden immer Einrichtungen der Sozialarbeit verstanden. Sozialeinrichtung werden Anbieter von Leistungen im Fachbereich der Sozialarbeit mit dem Schwerpunkt Beratung und mit dem Ziel der Unterstützung von Personen in sozialen Notlagen, bezeichnet.

So beschreibt Schreiber (2001:42) Soziale Organisationen als Anbieter von Versorgungsleistungen für Personen, die aus dem Marktsystem heraus gefallen sind. Er bezeichnet sie als Einrichtungen die sich nicht als „Investitionsfeld“ aus der Marktwirtschaft entwickelt haben.

### **1.2.6 MitarbeiterInnen**

Der Begriff MitarbeiterInnen wird in dieser Arbeit weit gefasst. Konkret bedeutet dies, dass unter dem Begriff alle Personen, aller Ebenen die in einer sozialen Einrichtung beschäftigt sind, zusammengefasst werden.

---

## **2 Einführung Change Management**

### **2.1 Warum sind Veränderungen notwendig?**

Wir leben in einer Zeit der Veränderungen. Im Berufsfeld der Sozialarbeit sind Schlagworte wie Flexibilität, schnelles und professionelles Handeln oder Intervenieren, reagieren auf multikomplexe Problemlagen, ständige Veränderungen und ähnliches, Alltag.

So wie uns Veränderungen im Berufsalltag begleiten, so gehören mittlerweile auch Veränderungen der gesamten Organisation, in der man beschäftigt ist, und welche dann auch Einfluss auf die eigene Arbeit haben oder auch Teil der eigenen Arbeit werden, in vielen Einrichtungen zum Alltag.

Koska (2006:5) beschreibt dies prägnant indem sie zusammenfasst, dass Wandel und Veränderung keine neuen Phänomene sind, sondern sich die Geschwindigkeit, in der Unternehmen heute gezwungen sind, sich zu verändern, erhöht hat.

Von einer ständigen Beschleunigung des Wandels geht Albert Decker (2002:1) ebenfalls aus. Er nennt zwei Gründe für die Notwendigkeit von Veränderungen. Zum einen ist eine innere Erneuerung der Sozialeinrichtungen auf dem Weg in eine sozial-marktwirtschaftliche Ordnung notwendig. Dies erfordert einen Wandel in der Organisation, der Rechtsform und der betriebswirtschaftlichen Fundierung (Rechnungswesen, Controlling, Marketing, Kalkulation). Dieser Prozess erfordert Change Management.

Weiters geht es um Erneuerung und Zukunftsgestaltung auf Grund des gesellschaftlichen und sozialen Wandels im 21. Jahrhundert, welches er als Zeitalter neuer Armut, Arbeitslosigkeit, Hoffnungslosigkeit und auch neuen Unmuts bezeichnet. Diese Entwicklungen machen somit neue soziale Lösungen und eine neues Bewusstsein notwendig.

Für den Forschungsteil wurde deshalb eine Einrichtung gewählt, welche genau auf die neuen Anforderungen unserer Zeit reagiert, neue Arbeitsfelder im

---

Bereich der Sozialarbeit erkennt und entsprechende Angebote entwickelt, und schließlich Erweiterungen vornimmt.

Die Notwendigkeit von Veränderungen in der Praxis wurde folgendermaßen erklärt (T11:1):

„Umstrukturierungen sind immer notwendig wenn es eine Erweiterung gibt. Wir legen sehr viel Wert auf Teams und auf hohe Selbständigkeit. Aber wenn Teams von der Personenanzahl oder vom Aufgabengebiet zu groß werden, dann ist eine Aufteilung notwendig, die meistens sehr unangenehm für die Mitarbeiter ist.“

Doppler und Lauterburg (2005:21) beschreiben fünf neue Rahmenbedingungen unter denen sich unternehmerisches Wirtschaften und betriebliches Management vollzieht.

Ich möchte diese fünf Rahmenbedingungen kurz darstellen, da ich davon ausgehe, dass Wissen über die Hintergründe und die Notwendigkeit von Veränderungen zu mehr Verständnis für Veränderungen führen. Dieses Verständnis kann in weiterer Folge eine Erleichterung darstellen.

### **2.1.1 Innovationssprünge in der Informatik und Telekommunikation**

Die Autoren (2005:22,23) gehen davon aus, dass wir beinahe vollständig von Computern, welche unser Leben beeinflussen, umgeben sind. Fortschritte der Produktionstechnologie ermöglichen eine immer schnellere und immer kostengünstigere Produktion. Somit ist es heute kaum mehr eine Frage des Geldes oder der Zeit Informationen in beliebiger Menge zu transportieren. Die Frage lautet heute, wie gehe ich mit der Flut an Informationen um.

Es besteht weiters die Möglichkeit gleichzeitig an verschiedenen Orten virtuell anwesend und wirksam zu sein. Dies führt zu immer schnelleren Zyklen und damit auch zu immer radikaleren Veränderungen.

Mit dem Vordringen von Internet, Intranet und lokalen Netzwerken verändern oder verlieren vertraute organisatorische Regeln ihre Bedeutung.

---

### **2.1.2 Verknappung der Ressource Zeit**

Die dargestellten technologischen Entwicklungen führen nach Doppler und Lauterburg (2005:24-26) zu einer unerhörten Beschleunigung aller Geschäftsabläufe und einem gewaltigen Leistungs- und Veränderungsdruck.

Die Massenmedien ermöglichen zu jedem gewünschten Thema Informationen. Dazu kommt die Mobilität, welche sich durch den physischen und mentalen Aktionsradius des Einzelnen um ein Vielfaches gesteigert hat.

Diese Faktoren haben eine Veränderung der Einstellungen und der Verhaltensweisen der Menschen in praktisch allen Lebensbereichen zur Folge. Wertvorstellungen welche zuvor über Jahrzehnte oder Jahrhunderte gegolten haben, werden in Frage gestellt und laufend entwickeln sich neue Lebensformen und Lebensgewohnheiten.

Zusammengefasst bedeutet dies, dass das wirtschaftliche, politische und soziale Umfeld hochgradig instabil geworden ist. Will ein Unternehmen überleben, muss es rasch reagieren und sich kurzfristig ändernden Bedingungen anpassen.

Qualität ist nach wie vor wichtig, doch dazu kommt der Faktor Zeit.

Die neue Weltformel für wirtschaftlichen Erfolg lautet heute:

Erfolg ist gleich Qualität mal Lichtgeschwindigkeit im Quadrat.

### **2.1.3 Interkulturelle Zusammenarbeit in einer globalen Ökonomie**

Fakt ist, nach Doppler und Lauterburg (2005:27), dass eine rasant zunehmende Vernetzung wirtschaftlicher Arbeitsprozesse bereits begonnen hat. Dies geschieht durch zunehmend globales Agieren der Unternehmen, durch die zunehmende Verflechtung der Unternehmen durch Fusionen und Kooperationen, durch das Fallen von Grenzen zwischen bisher getrennten Funktionsbereichen innerhalb von Organisationen und dadurch dass sich Hersteller mit Kunden, Lieferanten und Wettbewerbern vernetzen.

Die dargestellte Form der Unternehmensführung fordert ein außerordentlich flexibles, ungewohntes Zusammenspiel unterschiedlicher Kulturen und damit verschiedenartiger Denk- und Verhaltensmuster.

Doppler und Lauterburg (2005:28) bezeichnen interkulturelle Kompetenz als einen Schlüsselfaktor erfolgreicher Unternehmensführung. Interkulturelle

---

Kompetenz zählt für immer mehr ManagerInnen und MitarbeiterInnen zu den normalen Anforderungen im Arbeitsalltag. Die Herausforderung besteht darin, dass jeder Partner/jede Partnerin seine grundlegende Eigenständigkeit besitzen und behalten darf, dass zusätzlich der Wille vorhanden ist, dem Partner/der Partnerin Verständnis entgegenzubringen und dass man in der Lage ist, auf seine/ihre Bedürfnisse einzugehen.

Nach Doppler und Lauterburg (2005:29) sind Missverständnisse jedoch vorprogrammiert und sie sehen die Lösungsmöglichkeit darin, dass die PartnerInnen voneinander wissen was jeder von bestimmten Situationen erwartet, PartnerInnen müssen berechenbar sein.

#### **2.1.4 Verknappung der Ressource Geld**

Doppler und Lauterburg (2005:30-36) sehen die Verknappung der Ressource Geld nicht als normale Folge des Wirtschaftszyklus sondern nennen vielfältige andere Gründe dafür:

- Natürliche Ressourcen gehen zur Neige und Rohstoffe werden immer teurer.
- Kriege, Natur- und technische Katastrophen vernichten in unvorstellbarem Ausmaß materielle Werte und die Reparatur kostet Unsummen.
- Horrende Folgekosten durch gesellschaftliche Fehlentwicklungen wie Überalterung, physische und psychische Zivilisationserkrankungen, durch die exponentielle Steigerung des Bedarfs an medizinischer Versorgung, durch das organisierte Verbrechen,...
- Wachsende Vielfalt staatlicher Aufgaben in Bereichen wie Sicherheitsdienst, Gerichten, Krankenhäusern, Altersheimen, Kindergärten, Universitäten...
- Umweltschutz: Die umweltverträgliche Produktion ist mit enormen Investitionen verbunden, hinzu kommt noch die Entsorgung von Altlasten.
- Fremdkapital: Von Fremdkapital leben KonsumentenInnen, Wirtschaftsunternehmen wie auch Länder und Nationen.
- Ausgleich zwischen Arm und Reich: Dieser Ausgleich hat bereits durch Massen von Wirtschaftflüchtlingen begonnen.

- 
- Ruinöser Verdrängungswettbewerb: durch den Aufbau von Überkapazitäten; zu viele Anbieter mit zu großen Kapazitäten in klar begrenzten Märkten; Folge: Jeder bekommt für immer mehr Leistung immer weniger Geld.
  - Kontinuierlich sinkende Zahl der Arbeitsplätze: da immer weniger Firmen die Chance haben zu überleben.

Die Autoren gehen davon aus, dass Geld knapp bleiben wird und noch knapper werden wird und die Zeiten des Wohlstands vorbei sind.

### **2.1.5 Dramatische Steigerung der Komplexität**

Nach Doppler und Lauterburg (2005:36) passiert heute ständig zu viel gleichzeitig da sich technische, ökonomische, politische und gesellschaftliche Prozesse gegenseitig beeinflussen.

Veränderungen haben sich oft zu schnell vollzogen und somit werden ManagerInnen und Führungskräfte vor ganz neue Aufgaben gestellt.

## **2.2 Veränderte Rahmenbedingungen in Sozialeinrichtungen**

Wie Doppler und Lauterburg geht auch Schreiber (2001:37) von veränderten Rahmenbedingungen, hier aber speziell für Soziale Organisationen, aus. So werden von den Kostenträgern verstärkt Effektivitätsnachweise von Sozialen Einrichtungen und Organisationen verlangt, während die sparsame und effiziente Verwendung von Mitteln eingefordert und überprüft wird. Während bisher hauptsächlich die Kosten ein wichtiger Faktor waren wird/ist zusätzlich der Faktor Qualität zu berücksichtigen sein.

Für die Neugestaltung und Erreichung dieser schwierigen Ziele werden Konzepte des Change Managements herangezogen. Der Hauptfokus muss sich weg von reinen Überlegungen zur Wirtschaftlichkeit, hin zu Fragen der KlientInnenpotential- und MitarbeiterInnenorientierung wenden (Schreiber 2001:37).

---

Auch die „Europäisierung“ des Gesundheitsmarktes und die Intensivierung des Wettbewerbs fordern Veränderungen der Rahmenbedingungen. Überdacht werden müssen traditionelle Leistungsangebote, deren Qualität, der Geltungsbereich und das Bild des Kundenkreises (Schreiber 2001:38).

Ein aktuelleres Beispiel hierfür sind die Veränderungen der sozialen Dienstleistungsangebote der Stadt Wien. 2003 wurde eine große Umstrukturierung mit dem Ziel der Vereinheitlichung und Zusammenlegung des Sozial-, Pflege- und Behindertenbereichs in eine Geschäftsgruppe beschlossen. Die Stadt Wien hat hierfür die Bereitstellung sozialer Dienstleistungen an den Fond Soziales Wien übertragen. Das sollte eine Vereinfachung zur Folge haben, brachte aber auch Verunsicherungen und Ängste bei den MitarbeiterInnen mit sich (Bunkrad 2006:2).

Schreiber (2001:38-39) spricht wie Doppler und Lauterburg die rasante Verbreitung der Informationstechnologien an. Die Notwendigkeit besteht in der Bewerkstelligung der parallelen Informationstechnologie-Einführung mit Personal- und Organisationsentwicklung. Dafür sind Elemente von Informationsmanagement und Wissensmanagement zu verknüpfen, um das intraorganisatorische Wissenspotenzial zugänglich und aktualisierbar zu machen.

Außerdem spricht Schreiber (2001:39) vom Bedarf nach einrichtungs- und trägerübergreifender Zusammenarbeit. Um hier ein Überleben der einzelnen Einrichtungen zu ermöglichen, werden einerseits Kooperationen zwischen Einrichtungen und Trägern, zusätzlich aber auch Vernetzungen mit anderen gesellschaftlichen Tätigkeitsfeldern wie dem Wirtschafts- oder Freizeitbereich notwendig werden. Die Lösung sieht Schreiber in umfassenden sozialräumlich ausgerichteten Modellen.

Zusammengefasst machen es die veränderten Rahmenbedingungen notwendig auf folgende Faktoren zu achten (Schreiber 2001:39-40):

- Zusammenwirken von MitarbeiterInnen und innovativen Organisationsstrukturen
- Bereiche und Träger übergreifende Kooperationen
- Anstoß von Qualitäts- und Innovationsschüben
- Wirtschaftlichkeit
- MitarbeiterInnen-, KundInnen- und NutzerInneninteressen

---

## 2.3 Wie laufen Veränderungen ab?

Zu unterscheiden ist (Reiß 1990 zit. in Schaper 2005:Folie 5) reaktives Change Management, das bei der Bewältigung von Übergangsphasen, die durch einen externen Kontext ausgelöst werden, angewendet wird und proaktives Change Management, das dem langfristigen und geplanten Aufbau von Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft dient.

Nach Lewin sind 3 Phasen notwendig (Lewin 1951 zit. in Schaper 2005:Folie 7), damit der Veränderungsprozess erfolgreich durchlaufen werden kann.

### Phase 1: Auftauen - unfreeze

In dieser Phase muss die Organisation zuerst aus dem Gleichgewicht gebracht werden, damit Widerstände abgebaut und Veränderungsbereitschaft aufgebaut werden kann.

### Phase 2: Bewegung - move

In dieser Phase wird die eigentliche Veränderung durchgeführt, das Ziel und der Inhalt des neuen Verhaltens werden vorgegeben. Das Effizienzniveau sinkt.

### Phase 3: Einfrieren - freeze

Nun wird das neue Verhalten stabilisiert und das Effizienzniveau erhöht sich.

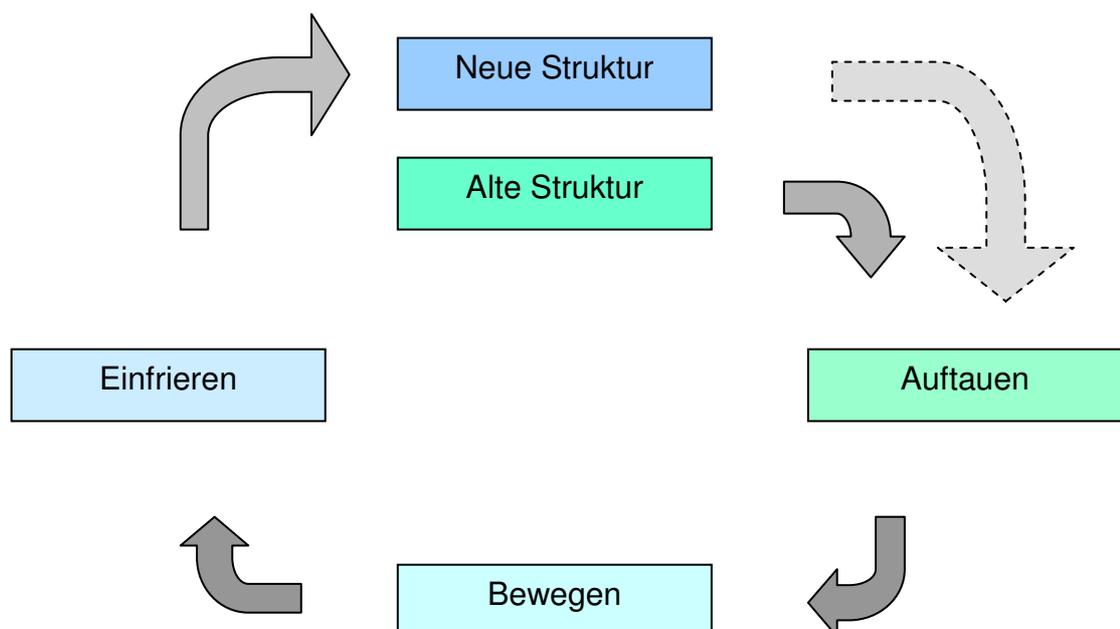


Abbildung 1: 3-Phasen Modell von Lewin

---

Gegen das 3-Phasen Modell von Lewin gibt es einen interessanten Einwand. Bongartz und Strikker (2006:4) gehen darauf ein, dass nach Lewins Modell am Beginn einer jeden Veränderung zuerst das Gleichgewicht aufgehoben werden muss, um dann das Effizienzniveau steigern zu können. Anregung zum Nachdenken gibt der Hinweis der Autorin und des Autors, dass Lewin davon ausgeht, dass Gleichgewicht der Normalzustand ist und Veränderungsprozesse nur eine vorübergehende Irritation darstellen.

Fraglich ist somit, ob diese Voraussetzung noch den gegenwärtigen Bedingungen entspricht. So lautet eine Aussage von Bongartz und Strikker (2006:5): „Als einzige Konstante im Unternehmensalltag gilt mittlerweile nur noch die Veränderung selbst.“

## **2.4 Die Methode des Veränderungsmanagement**

Wetendorf (Wetendorf 2000 zit. in Schreiber 2001: 228-231) nennt drei Kernfragen, um welche in Veränderungsprozessen alles kreist:

- Ausrichtung des betrieblichen Veränderungsprozess
- Ist – Situation im Betrieb
- Grundlagen, Instrumente und Methoden für die Durchführung eines Veränderungsprozess

Auf diesen Fragen baut der Autor ein methodisches Modell der Prozessgestaltung der Veränderung auf:

- Suche nach möglichst verlässlichen Aussagen über zukünftige Entwicklungen des Umfelds und sich verändernde Rahmenbedingungen
- Klärung betrieblicher Grundfunktionen (Ziele, Leitbilder, Struktur, Betriebskultur) und Kernprozesse (komplexe Abläufe wie zum Bsp. der Ablauf der Pflege oder Aufnahme)
- Integration von wesentlichen Funktionen und Prozessen im Hinblick auf zukünftige Umfeldentwicklungen
- Klare Benennung der Erfolgsfaktoren, der Ziel/Ergebnisvorgaben. Das ermöglicht eine Prioritätensetzung.

- 
- Analyse der Ausgangssituation für den Veränderungsprozess
  - Herstellung einer methodischen Grundlage für den Veränderungsprozess
  - Änderung der Kommunikations- und Führungskultur mit Rücksicht auf die komplexen Wirkungszusammenhänge zwischen Umfeld, internen Betriebsfunktionen- und -prozessen, Veränderungskonzepten und Mitarbeitermotivation- und -fähigkeiten.

Nach Schreiber (2001:231) ist dieses Ablaufschema von Wetendorf an den klassischen Vorgaben für Change Management Prozesse angelehnt. Die Besonderheit gegenüber dem klassischen Prozess liegt hier in der Berücksichtigung der Einbindung des Umfelds von sozialen Einrichtungen und der strategischen Zusammenhänge von Ziel und Umwelteinflüssen.

## **2.5 Welche Reaktionen rufen Veränderungen bei MitarbeiterInnen hervor?**

Treten Veränderungen auf, vollziehen sich diese in sieben typischen Phasen (Kostka 2006: 11,12) (Streich 1997 zit. in Schaper 2005:Folie 12):

### **Schock/Überraschung**

Da ein großer Unterschied zwischen den eigenen Erwartungen und der eingetroffenen Realität besteht kommt es zu Schock und Überraschung. MitarbeiterInnen werden mit unerwarteten Rahmenbedingungen für welche die eigenen Handlungsentwürfe nicht mehr geeignet sind und mit der Tatsache, dass die wahrgenommene eigene Kompetenz sinkt, konfrontiert.

### **Verneinung/Ablehnung**

Ein falsches Sicherheitsgefühl besteht. Durch die Überzeugung, dass eine Veränderung nicht vorgenommen werden muss, steigt die wahrgenommene eigene Kompetenz wieder. Veränderte Bedingungen werden nicht als Notwendigkeit zur Veränderung der eigenen Handlungsweise angesehen.

---

### **Rationale Einsicht**

Die Notwendigkeit von neuen Verfahrens- und Verhaltensweisen wird erkannt. Die eigene Kompetenz sinkt. Auf kurzfristige Erfolge abzielende Lösungen werden gesucht, damit werden oft nur Symptome behandelt. Eigene Verhaltensweisen werden nicht geändert.

### **Akzeptanz**

In dieser Phase kann es zur Akzeptanz der Realität und dem Loslassen alter Verfahrens- und Verhaltensweisen kommen, wenn die Bereitschaft geweckt wird, Werte und Verhaltensweisen in Frage zu stellen. Gelingt das nicht, kann der Veränderungsprozess verlangsamt oder gestoppt werden.

### **Ausprobieren und Suchen neuer Verfahrens- und Verhaltensweisen**

Emotionale Akzeptanz der Veränderung ist die Voraussetzung für den Lernprozess. Neue Verhaltensweisen können gesucht und ausprobiert werden. Die eigene Kompetenz steigt erst durch kontinuierliches Ausprobieren und Üben.

### **Erkenntnis**

Es kommt zur Erkenntnis warum bestimmte Verfahrens- und Verhaltensweisen zum Erfolg führen und andere zum Misserfolg. Eine Erweiterung des Bewusstseins wird möglich, das Verhaltensrepertoire ist vergrößert und die wahrgenommene eigene Kompetenz steigt über das Niveau vor der Veränderung.

### **Integration**

Es erfolgt die Integration erfolgreicher Verfahrens- und Verhaltensweisen, welche zu diesem Zeitpunkt als selbstverständlich erachtet werden und weitgehend unbewusst ins aktive Handlungsrepertoire übernommen werden.

---

## 2.6 Wie können Veränderungen gelingen?

Um Veränderungen zu starten gibt es verschiedenste Ansatzpunkte.

Zum einen wird von Gestaltungsfaktoren gesprochen, zum anderen von Grundsätzen der Wandlungsgestaltung.

So gibt es beispielsweise vier strategische Gestaltungsfaktoren (Clements und Conner 1999 zit. in Schreiber 2001:138-140):

- **Flexibilität:** Das meint, MitarbeiterInnen die Neuerungen akzeptieren und positives abgewinnen können. Dies braucht wiederum flexible Menschen, Teams und Unternehmen.
- **Kenntnisse:** Hier sind Kenntnisse interner und externer Beteiligter gemeint (Change Agents, Sponsor,...). So sollte Wissen über die Struktur von Veränderungen und über den Umgang mit Übergangszeiten bestehen.
- **Assimilierungsressourcen:** Sind sie zu gering, muss die Anzahl der Projekte minimiert werden oder die Assimilierungskapazität gesteigert werden.
- **Aufbau der Implementierungsarchitektur:** Dieser Faktor lässt sich in sieben Phasen oder Aufgaben unterteilen:
  - Aufgabe 1: Dabei geht es um die Klärung des Projekts, also darum einen Überblick über Veränderungsumfang, Ressourcen und das Commitment zu gewinnen.
  - Aufgabe 2: Ankündigung des Projekts, dabei werden die Informationen planmäßig allen Beteiligten bekannt gegeben.
  - Aufgabe 3: Analyse – dabei werden Barrieren untersucht und Gegenmaßnahmen formuliert.
  - Aufgabe 4: Entwicklung eines Implementierungsplans – dabei werden Maßnahmen mit Rücksicht auf das Budget überlegt

- 
- Aufgabe 5: Durchführung – dabei soll der Implementierungsplan helfen Widerstände zu verringern und das Engagement zu steigern.
  - Aufgabe 6: Steuerung des Implementierungsprozesses und der Problemlösungen.
  - Aufgabe 7: Abschlussbericht

Bei einer ähnlichen Vorgangsweise werden folgende Phasen genannt (Zeiss 1997 zit. in Schreiber 2001:140):

- Aktivierungsphase
- Konkretisierungsphase
- Weiterentwicklungsphase (es wird darauf geachtet nicht in alte Verhaltensmuster zurückzufallen)

Dem gegenüber gibt es auch einen Ansatz, der sich mit den **Grundsätzen** des Vorgehens bei der Wandlungsgestaltung befasst und der Schwerpunkt damit bei der Prozessorientierung liegt.

So werden vorerst Schlüsselfaktoren für ein erfolgreiches Vorgehen genannt (Doppler und Lauterburg 2000 zit. in Schreiber 2001:141):

- Vertrauenskultur schaffen
- In Prozessen denken
- Durch Kommunikation Vernetzung etablieren
- Lernen sicher stellen

Dazu kommen Grundsätze für das Verhalten von Führungskräften und Grundsätze des Veränderungsmanagements.

An dieser Stelle möchte ich die Grundsätze des Veränderungsmanagements anführen (Doppler und Lauterburg 2000 zit. in Schreiber 2001:142- 144):

1. **Zielorientiertes Management:** Dafür müssen mehrere zentrale Fragen zur Ausgangslage, der Zielsetzung, der Erfolgskriterien, der Organisation, Planung und Kontrolle geklärt werden.
2. **Keine Maßnahmen ohne Diagnose:** Mit Hilfe der Datenerhebung und Datenanalyse Klarheit über die Ausgangslage erlangen.

- 
3. **Ganzheitliches Denken und Handeln:** Dabei soll auf Strukturen, Verhalten und Kulturen in der Organisation geachtet werden.
  4. **Beteiligung der Betroffenen:** um praxisnahe Lösungen zu finden und die Motivation und die Identifikation zu erhöhen.
  5. **Hilfe zur Selbsthilfe:** Da die Kompetenzen der MitarbeiterInnen nicht immer ausreichen, benötigen sie beispielsweise Unterstützung für Problemlösungs-, Entscheidungs- oder Kooperationsprozesse. Dies kann durch Moderation, Beratung und Ressourcenbereitstellung geschehen.
  6. **Prozessorientierte Steuerung:** Eine Prozessanalyse macht die Bearbeitung von Widerständen und Konflikten sowie die Reaktion auf situative Gegebenheiten möglich.
  7. **Sorgfältige Auswahl der Schlüsselpersonen:** Vor der Veränderung sollen für steuernde und koordinierende Funktionen MitarbeiterInnen gefunden werden, welche als Opinion Leader gelten.
  8. **Lebendige Kommunikation:** zur Gewinnung von MitarbeiterInnen für den Veränderungsprozess. Dafür ist ein eigenes Kommunikationskonzept nötig.

Auch wenn es verschiedene Ansätze gibt, so ist doch bei allen Grundsätzen und Gestaltungsfaktoren von Veränderungsprozessen das Mittun der MitarbeiterInnen ein zentrales Thema.

## 2.7 Was sind die Nachteile von Change Management

Schreiber (2001:148-151) äußert zum Veränderungsmanagement verschiedene Bedenken. So stellt er kritisch verschiedene Fragen:

Kann ständige Veränderung von Prozessen und Strukturen, die Steigerung des Erfolgs und damit das gewünschte Resultat bringen?

Ist dies überhaupt machbar und erstrebenswert?

Kann Veränderung eine Strategie für die Stabilität in Organisationen sein?

---

Weiters betrachtet er das Drängen auf hohe Geschwindigkeit beim Veränderungsprozess, den Versuch alles konkret zu planen oder die Beschäftigung mit unzähligen Widerständen, kritisch. Schreiber meint, dass sich diese Organisationen nicht der beschränkten Vorhersehbarkeit und Planbarkeit von derartig komplexen Prozessen bewusst sein können.

Weiters stehen MitarbeiterInnen paradoxen Anforderungen gegenüber, werden instrumentalisiert und pädagogisch-psychologisch zur Erreichung der betrieblichen Ziele, bearbeitet. Den Glauben an einer Bearbeitbarkeit von MitarbeiterInnen bezeichnet er naiv und führt verschiedene Erkenntnisse an, warum dies nicht möglich ist:

- Menschen können nicht direkt auf ihre Umwelt reagieren, sondern nur auf die Zustände die die Umwelt in ihnen auslöst. Menschen reagieren erst nach persönlicher Betrachtung und diese Reaktionen sind naturgemäß individuell.
- Wissen und Veränderungsansprüche können von Mitarbeitern abgelehnt werden oder auch durch direkte und zweckrationale Beeinflussung den Mitarbeitern nicht zugänglich gemacht werden.
- Zur Veränderung von Verhaltensweisen von MitarbeiterInnen ist deren bewusster Entschluss für eine Veränderung notwendig, damit Ratschläge und Rezepte ihre Wirkung tun können.

Schreiber (2001:152) sieht weitere Gefahren darin, dass die Hauptlast der Anpassung von hoch flexiblen MitarbeiterInnen getragen werden muss und damit gegebenenfalls eine Personifizierung des Scheiterns erfolgen kann. Problematisch ist, dass dabei nicht die systeminternen Widersprüche, Gegensätze und Dilemmata aufgezeigt werden.

Conner und Clements (Conner und Clements zit. in Schreiber 2001:152) gehen soweit, das Optimum des flexiblen Menschen zu entwerfen, welcher immer wieder ins Gleichgewicht zurückfindet, in unklaren Situationen immer einen hohen Grad an Produktivität beibehält und dann sogar gestärkt aus Veränderungsprozessen hervorgeht.

Als blinder Fleck (Schreiber 2001:153) werden deshalb die von Organisationen selbst erzeugte Gegensätze und Widersprüche bezeichnet. Den Ausweg sieht Schreiber in der Betrachtung der Zweckmäßigkeit von Ritualen,

---

Verhaltensweisen, Intrigen und Irrationalitäten der Organisation, um dann als weiteren Schritt zu überlegen warum, wann und wie Veränderungen auch im Sinne der MitarbeiterInnen notwendig werden können.

---

### 3 Vorgehen bei der Forschung

In Vorbereitung auf die Forschung habe ich begonnen mich mit der Literatur zum Thema Change Management auseinanderzusetzen. Durch die Mitarbeit und auch durch Praktika in verschiedenen sozialen Einrichtungen konnte ich sowohl Eindrücke, wie auch praktische Erfahrungen im Zusammenhang mit Veränderungsprozessen in Organisationen sammeln. Zielgruppen dieser Einrichtungen sind Menschen mit körperlicher, geistiger oder mehrfacher Behinderung, Menschen mit einer psychischen Erkrankung, Personen die delinquent geworden sind, KlientInnen im Bereich der Wohnungslosenhilfe. Schließlich habe ich mich bei der Forschung auf theoretische Grundlagen nach Atteslander, Kelle, Kluge und Lamnek gestützt.

Nach Atteslander (2006:17) sind in der empirischen Sozialforschung fünf Phasen zu unterscheiden:

- Problembenennung
- Gegenstandsbenennung
- Durchführung (Anwendung von Forschungsmethoden)
- Analyse (Auswertungsverfahren)
- Verwendung (von Ergebnissen)

In meine Diplomarbeit habe ich die ersten zwei Phasen, also die Problembenennung und die Gegenstandsbenennung, nach den Vorgaben von Atteslander bearbeitet. Die Forschung und die Analyse habe ich nach der Methode von Kelle und Kluge durchgeführt.

Überlegungen zur Verwendung der Ergebnisse habe ich noch nicht konkretisiert. Interessant wäre, die Ergebnisse als Ausgangslage für eine breiter angelegte Forschung zu meiner Fragestellung heranzuziehen.

---

## **3.1 Problembenennung**

Für die Problembenennung hat Atteslander (2006:20) Kriterien erstellt.

Es folgt die Problembenennung anhand dieser Kriterien:

### **Ausschnitt der sozialen Wirklichkeit**

Ziel dieser Diplomarbeit ist es, MitarbeiterInnen einer sozialen Einrichtung zu befragen. MitarbeiterInnen sind Angestellte aller Ebenen der Einrichtung, da angestrebt wird ein möglichst differenziertes Bild zu erhalten. Das Beschäftigungsausmaß der MitarbeiterInnen reichte von 25 - 38 Wochenstunden.

### **Gruppe von Menschen**

Bei den Befragten handelt es sich um MitarbeiterInnen einer sozialen Einrichtung. Es wäre möglich gewesen insgesamt 7 MitarbeiterInnen aus verschiedenen Arbeitsbereichen und Hierarchieebenen zu befragen. Es wurden schließlich 6 Frauen und Männer im Alter von ca. 30 bis ca. 60 Jahren befragt. Die Qualifikationen kann ich für diese kleine Gruppe von Menschen nicht angeben, da damit die Anonymität nicht mehr gewährt bleiben kann.

### **Zeitlicher und örtlicher Bereich**

Die Befragungen fanden in einer Einrichtung mit verschiedenen Angeboten und Zielgruppen der sozialen Arbeit statt.

Die Interviews wurden ca. 1 Jahre nach der Umstrukturierung durchgeführt. Teilweise sind kleinere Veränderungen oder Anpassungen bis heute noch durchzuführen. Von Februar bis August wurden insgesamt 6 Personen befragt.

### **Umfassende Untersuchung oder Einzelfrage?**

Es handelt sich um eine Einzelfrage: Welche Maßnahmen können gesetzt werden, um für MitarbeiterInnen sozialer Einrichtungen Umstrukturierungen verträglicher zu gestalten?

---

## **Zusammenhänge mit weiteren wissenschaftlichen Disziplinen und Erkenntnissen**

Es konnte keine Literatur zu genau der oben genannten Fragestellung gefunden werden. Allerdings werden ähnliche Problemfelder in der Literatur im Feld der Betriebswirtschaft, nämlich im Bereich Change Management, Organisationsentwicklung oder vereinzelt in Artikel in Fachzeitschriften behandelt.

Gewonnene Informationen aus ebendiesen Quellen werden, wenn es möglich ist Verbindungen herzustellen, mit den Erkenntnissen aus den Interviews verknüpft.

Weiters geht Atteslander (2006:18) davon aus, dass es bei der Problembenennung notwendig ist, das soziale Problem in Form einer wissenschaftlichen Fragestellung zu formulieren. Nur anhand von Hypothesen können wir systematisch beobachten und befragen. Durch Hypothesen wird versucht die unerklärliche Umwelt zu erklären.

Andererseits thematisieren Kelle und Kluge (1999:17), für deren Auswertungsverfahren ich mich entschieden habe, die verschiedenen Sichtweisen im Umgang mit der Hypothesenbildung in ihrem Buch. Es gibt die Ansicht, möglichst unvoreingenommen mit naiv empiristischen Modellen die Untersuchung zu beginnen. Diesem Konzept widersprechen jedoch erkenntnistheoretische Argumente wie auch die Forschungspraxis.

Kelle und Kluge (1999:21) fassen zusammen, dass für qualitative Konzepte und Typologien theoretisches Vorwissen wie auch empirisches Datenmaterial notwendig sind. Der Autor und die Autorin (1999:15) gehen jedoch davon aus, dass sich der/die ForscherIn der qualitativen Forschung dem empirischen Feld nicht mit präzise operationalisierten Hypothesen annähern kann. Dies steht somit im Gegensatz zu den Aussagen von Atteslander (2006:18), für den Hypothesen für die Problembenennung notwendig sind.

Atteslander (2006:103) meint weiters, dass Wissenschaftlichkeit auf systematischer Zielgerichtetheit und Theorie beruht.

Für mich stellte sich deshalb die Frage wie ich in meiner Forschung vorgehen sollte und ich habe mich grundsätzlich für die Aufstellung von Hypothesen

---

entschieden. Einerseits ermöglichten mir die Hypothesen eine systematischere Vorgangsweise und andererseits konnte ich eigene Vorurteile in Bezug auf Umstrukturierungen in Betrieben sichtbar und somit bewusst machen.

### **Die Hypothesen**

Bei der Erstellung meiner Hypothesen habe ich mich an Kriterien welche Atteslander (2006:36-40) in „Methoden der empirischen Sozialforschung“ darstellt, gehalten:

- Um Hypothesen zu formulieren sind definiert Begriffe notwendig. Dabei ist auf den Forschungszusammenhang und den Forschungsablauf zu achten.
- Eine Hypothese ist eine Aussage, aber keine Frage und kein Befehl.
- Bedingung sind mindestens zwei semantisch gehaltvolle Begriffe (Bsp.: bei Hypothese 1: Umstrukturierung, Belastung).
- Wenn – dann Folgerungen sollen möglich sein
- Widerspruchsfreiheit der Aussagen
- Falsifizierbarkeit der Aussage
- Empirische Überprüfbarkeit soll möglich sein

Meine **Hypothesen** lauten wie folgt:

- Veränderungsprozesse stellen für MitarbeiterInnen sozialer Einrichtungen Belastungen dar
- MitarbeiterInnen entwickeln verschiedene Strategien um mit den Belastungen fertig zu werden
- MitarbeiterInnen versuchen Veränderungen zu ignorieren
- MitarbeiterInnen fehlt das Verständnis für die Notwendigkeit einer Veränderung
- Durch Veränderungsprozesse kann es zu Überlastung der MitarbeiterInnen kommen
- MitarbeiterInnen benötigen während der Veränderungsphase Unterstützung, um zu lernen mit den Veränderungen umzugehen
- MitarbeiterInnen können Veränderungen nicht konkret benennen da sie nicht genügend Informationen erhalten

- 
- Negative Auswirkungen der Veränderungen werden von den MitarbeiterInnen fokussiert
  - Der Blick für das Wesentliche, nämlich für die KlientInnenarbeit geht verloren

## **3.2 Gegenstandsbenennung**

Atteslander (2006:33) weist darauf hin, dass verschiedene Bedingungen auf den Forschungsgegenstand Einfluss haben. Folgende Überlegungen habe ich dazu angestellt:

### **3.2.1 Zeit**

In den Jahren 2005 bis 2007 kam es zu folgenden Veränderungen (siehe dazu die Grafik im Kapitel Ergebnisse):

- 2005: Differenzierung eines bestehenden Angebots für KlientInnen der Sozialarbeit
- 2005: Ein neues Angebot für KlientInnen der Sozialarbeit
- 2007: Ein weiteres neues Angebot für KlientInnen der Sozialarbeit

### **3.2.2 Gegenstandsbereiche**

Gegenstand soll die Erörterung von Maßnahmen zur Erleichterung im Umgang mit Belastungen während Umstrukturierungen sein. Verschiedene Personen aus verschiedenen Hierarchieebenen, Tätigkeits- und Zuständigkeitsbereichen der Einrichtung wurden befragt.

### **3.2.3 Feldzugang**

Es besteht für mich die Möglichkeit, meine Befragungen in einer Einrichtung mit verschiedenen Schwerpunkten in der Sozialarbeit durchzuführen.

---

### **3.3 Durchführung der Forschung – Methode und Analyse**

#### **3.3.1 Die Form des Interviews - Das episodische Interview**

Bei der Befragung habe ich mich für das Episodische Interview entschieden, welches Lamnek in „Qualitative Sozialforschung“ (Flick 1995, zit. in Lamnek 2005:362) beschreibt:

Es wird davon ausgegangen, dass Subjekte hinsichtlich eines Untersuchungsgegenstandes Erfahrungen vermitteln können. Diese Erfahrungen stützen sich auf zwei Formen des Wissens, nämlich auf das narrativ-episodische Wissen, welches einen Erinnerungsfundus aus konkreten Begebenheiten beinhaltet und das semantische Wissen, welches aus Erfahrungen abgeleitetes Wissen beinhaltet.

Für mich ist bei dieser Methode interessant und wichtig, dass Erfahrungen in allgemeiner und vergleichender Form dargestellt werden können (Flick 1995, zit. in Lamnek 2005: 362) und dass sie „sowohl Erzählungen und auch die Beantwortung zielgerichteter Fragen integriert“ (Lamnek 2005:362). Genau diese Möglichkeit, nämlich, auf die Erzählungen der interviewten Personen eingehen zu können, begeistert mich für das episodische Interview. Ich gehe davon aus, das Interview lebendiger und persönlicher gestalten zu können und damit auch eine größere Fülle an Informationen zu erhalten.

Es wird darauf hingewiesen (Lamnek 2005:362), dass eine Konzentration auf die Erfahrung, die für die Untersuchung von Belang ist, erfolgt und genau darauf bin ich bei der Erstellung des Leitfadens für das episodische Interview eingegangen.

Flick (1995:125, zit. in Lamnek 2005:362) meint dazu, dass es das Ziel des episodischen Interviews ist, bereichsbezogen zu ermöglichen, Erfahrungen in allgemeiner, vergleichender etc. Form darzustellen und gleichzeitig die entsprechenden Situationen und Episoden zu erzählen.

Genau hierin sehe ich das Ziel meines Forschungsteils. Ich möchte am Ende allgemeine Aussagen erhalten, welche es ermöglichen Unterstützungsmaßnahmen für MitarbeiterInnen sozialer Einrichtungen abzuleiten.

---

Beim Ablauf des Interviews habe ich mich an folgende Richtlinien gehalten (Lamnek 2005: 362,363):

- InterviewpartnerIn über die spezifische Vorgehensweise informieren
- Leitfaden als Grundlage
- Erzählungen im richtigen Moment stimulieren und ggf. nachfragen

Grundlage für den Leitfaden für das episodische Interview waren meine Hypothesen.

### **3.3.2 Theoretische Grundlagen zur Auswertung**

Bei der Auswertung und der Analyse habe ich mich für das Verfahren „Vom Einzelfall zum Typus“ nach Kelle und Kluge entschieden.

So geht es nach Kelle und Kluge (1999:16) bei der qualitativen Analyse von Datenmaterial um die Entwicklung von Begriffen, Konzepten und Kategorien. Die Kategorien ermöglichen eine Einteilung in Gruppen bzw. Typen und können schließlich zu theoretischen Aussagen mit hohem Allgemeingrad führen.

Auf das Auswertungsverfahren möchte ich genauer eingehen. Nach Kelle und Kluge (1999:54-56) ist es notwendig, zuerst Kategorien zu bilden um dann eine Kodierung des qualitativen Datenmaterials durchzuführen (Die Begriffe Kodieren und Verkoden werden für die Kennzeichnung von Textstellen und deren Zuordnung zu Themen/Kategorien verwendet.). Nach der Bildung von Subkategorien kann das Material schließlich als Grundlage für die Konstruktion einer empirisch begründeten Typologie dienen.

Ziel ist es, alle relevanten Daten zu einem bestimmten Sachverhalt zusammenzutragen. Beim Kodieren wird somit Textsegmenten eine Kategorie zugeordnet, die der Interpret/die Interpretin ad hoc entwickelt. Jedes Ereignis soll so vielen Kategorien wie möglich zugeordnet werden.

Diese qualitative Kodierung ermöglicht somit schließlich einen Vergleich der Textdaten. Dieser Vergleich ist wiederum eine entscheidende Grundlage für eine qualitative Theoriebildung.

---

Die Analyse geschieht durch eine synoptische (übersichtliche), interpretative Analyse der Rohdaten, also der verkodeten Texte. Um eine methodisch kontrollierte interpretative Analyse zu erreichen sind Verfahren zur Sichtung und systematischen Ordnung des Datenmaterials notwendig. Diese systematische Ordnung erfolgt durch den genannten Kodiervorgang.

Kelle und Kluge (1999:67-69) nennen das Ziel der Auswertung das empirische Auffüllen der Kategorien. Die Kategorien sollen den heuristischen Rahmen dafür vorgeben. Die Zuordnung der Textdaten zu den Kategorien kann auf zwei Wegen geschehen. Einerseits können die Kategorien auf Grund des Alltagswissens und der Relevanzsetzung der Befragten um zusätzliche Kategorien ergänzt werden. Andererseits können die Kategorien durch empirisch gehaltvolle Subkategorien ergänzt werden.

Die Bildung von Subkategorien geschieht durch die so genannte Dimensionalisierung von Kategorien. Das bedeutet, dass Kategorien konkretisiert und empirisch angereichert werden. Die Fälle sollen nach der Zuordnung möglichst deutlich unterschieden werden können. Ziel ist damit eine gute Beschreibung von Heterogenität und Varianz im Datenmaterial.

Subkategorien können vor der Analyse des Datenmaterials gebildet werden, oder, wie bereits erwähnt, kann das qualitative Datenmaterial auch für die empirisch begründete Konstruktion von Subkategorien herangezogen werden. Die wesentlichen Dimensionen/Subkategorien sind aus dem wissenschaftlichen oder Alltagssprachgebrauch bekannt, das heißt, dass man auf Alltagswissen wie auch auf soziologische Konzepte zurückgreifen kann.

Meine Kategorien konnte ich teilweise aus dem Leitfaden für meine Interviews entwickeln.

Für den Zweck des Kodierens habe ich eine Auswertungsgruppe mit zwei Studienkolleginnen gebildet. Wir haben begonnen die Interviews durcharbeiten und zu kodieren, dies bedeutet, dass wir Textstellen bestimmten Themen zugeordnet haben, oder anders gesagt, Oberbegriffe für diese Textstellen, welche den Sachverhalt abstrahieren, gesucht haben. Dadurch entstanden weitere Kategorien und auch Subkategorien. (siehe auch Kelle 1999:56, 57).

---

Nach Abschluss des Kodiervorgangs wurden alle Kategorien noch einmal durchgearbeitet, teilweise neu strukturiert und umbenannt.

Schließlich habe ich aus den Endergebnissen an neuen Kategorien und Subkategorien ein Resümee ziehen können.

---

## 4 Ergebnisse

Bevor ich die Ergebnisse darstelle möchte ich die Ausgangslage beschreiben.

### 4.1 Ausgangslage

Der folgende Text enthält Basisinformationen zum Betrieb in dem ich die Forschung durchgeführt habe. Es handelt sich dabei um eine Zusammenfassung der Inhalte des Interviews mit dem Geschäftsführer.

Die Grafik soll den Werdegang der sozialen Einrichtung, in welcher die Befragungen durchgeführt wurden, veranschaulichen.

Um die Anonymität zu gewährleisten, nenne ich die Einrichtung AB.

Die Einrichtung AB wurde Anfang der 90iger Jahre gegründet. Sie hat einen Träger, aber zwei verschiedene Schwerpunkte im Bereich der Sozialarbeit.

Auf Grund sich immer stärker differenzierender Arbeitsbereiche wurde im Jahr 2001 der Bereich B als Tochtergesellschaft von der ursprünglichen Einrichtung AB losgelöst. Für die Einrichtung B war es somit notwendig, eine neue Rechtsform zu suchen und es wurde eine gemeinnützige GmbH gegründet. Die Einrichtung A blieb weiterhin alleinige Gesellschafterin der Einrichtung B, aber es sind zwei rechtlich selbstständige Unternehmen. Somit gibt es ab 2001 zwei Einrichtungen. Einrichtung A und Einrichtung B.

Die Grafik soll den gesamten Entwicklungsprozess darstellen, der Schwerpunkt in meiner Forschung liegt auf den Entwicklungen der Einrichtung A, welche sich innerhalb von zwei Jahren, also in den Jahren 2005 und 2006 weiter spezialisiert und vergrößert hat. In diesen Jahren entstand zuerst der Bereich D, welcher eine ganze Region in Niederösterreich mit seinem Angebot abdecken konnte. Da aber für das gesamte Land Niederösterreich Bedarf bestand, wurden Kooperationen mit anderen Institutionen eingegangen, um den Forderungen der Niederösterreichischen Landesregierung nachzukommen.

Die nächste Vergrößerung der Einrichtung erfolgte parallel dazu im April 2005 durch die Errichtung des Bereichs C, welche eine weitere Spezialisierung des Ursprungsprojekts A bedeutete.

Zu diesem Zeitpunkt wurde deutlich, dass die Interessen, die Ausgangslagen und die Problematiken in der Einrichtung immer differenzierter wurden und es

---

somit nicht mehr möglich war, in einer Teambesprechung alle Themen zusammenzuführen. Nun wurde mit einer Organisationsentwicklung begonnen. Parallel dazu geschah die nächste Differenzierung mit der Errichtung des Bereichs E.

2004 waren noch 17 MitarbeiterInnen in der Gesamteinrichtung beschäftigt. Bis 2007 stieg die Anzahl der MitarbeiterInnen auf 36.

In den Bereichen A, C, D, E stieg die MitarbeiterInnenanzahl von 7 im Jahr 2005 auf 22 im Jahr 2007.

Die MitarbeiterInnenanzahl hat sich somit innerhalb von zwei Jahren in den Bereichen A, C, D, E mehr als verdreifacht.

Erläuterungen zur Grafik:

Im linken Balken ist die Jahreszahl vermerkt, im mittleren Bereich wird die stetige Spezialisierung durch die Schaffung neuer Bereiche dargestellt und im rechten Balken ist die Anzahl der MitarbeiterInnen vermerkt, die zum jeweiligen Zeitpunkt in der Einrichtung gearbeitet haben.

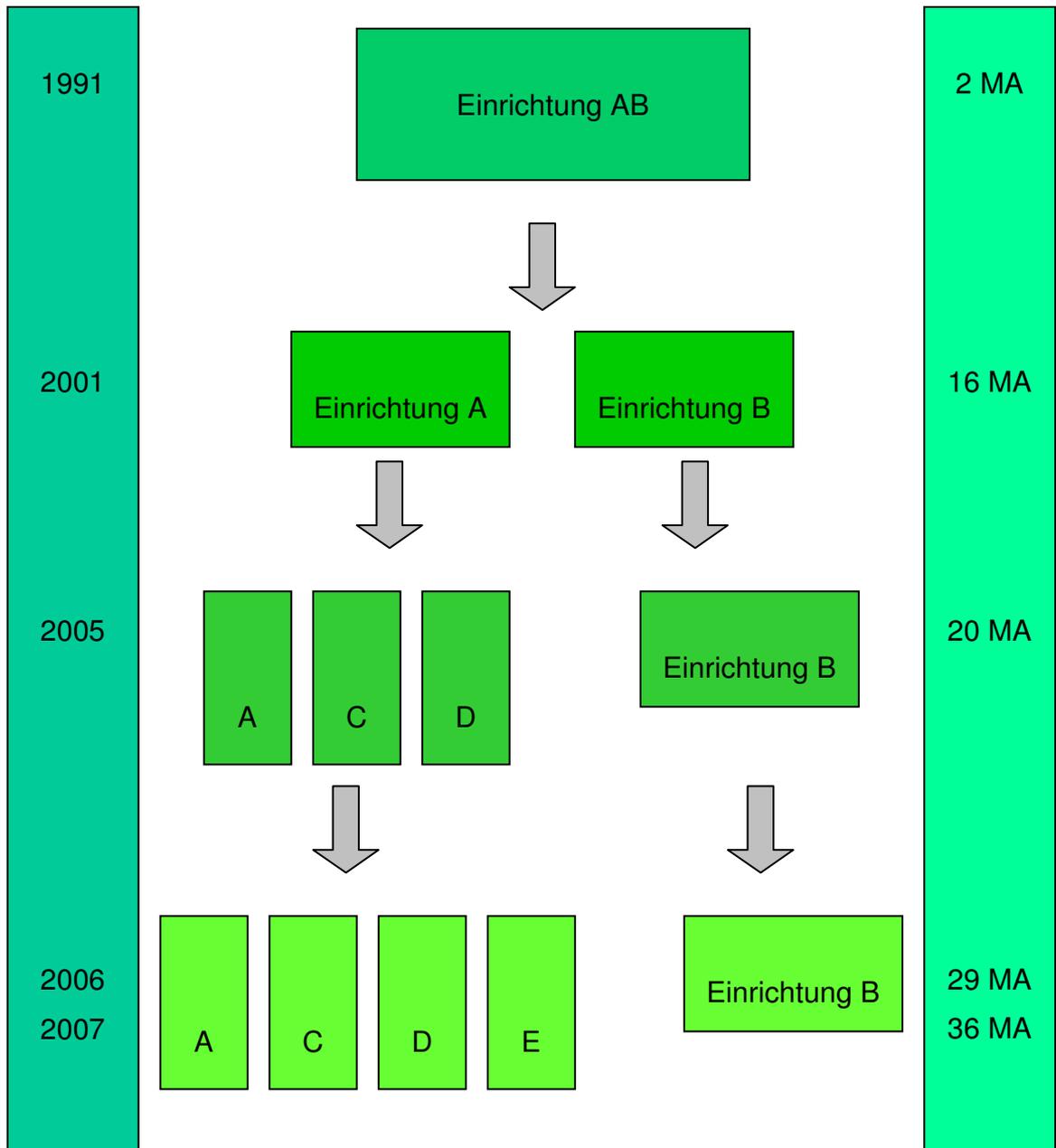


Abbildung 2: Darstellung des Veränderungsprozesses am Beispiel einer Sozialeinrichtung

1991 bei Gründung der Einrichtung waren 2 MitarbeiterInnen beschäftigt. Von 2001 bis 2006 wurden 13 MitarbeiterInnen zusätzlich aufgenommen, von 2001 bis 2007 waren es insgesamt 20 MitarbeiterInnen mehr.

Zur Veranschaulichung wird der Zuwachs an MitarbeiterInnen grafisch dargestellt.

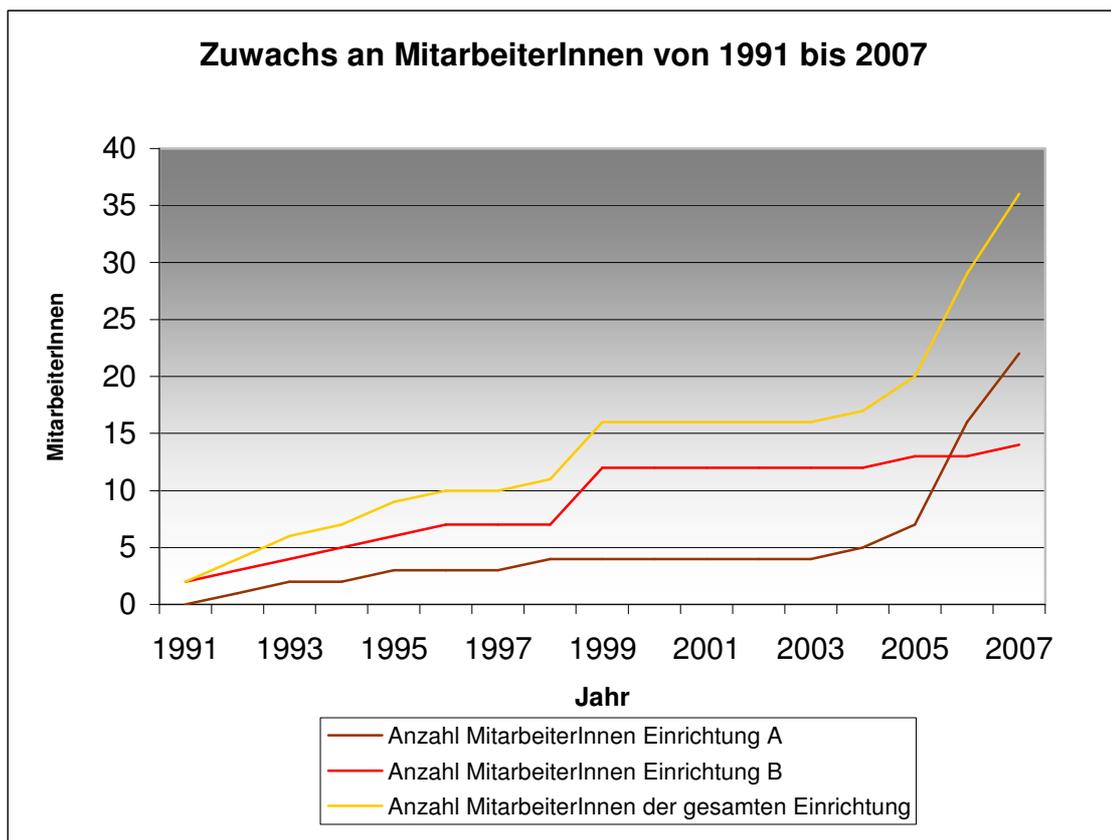


Abbildung 3: Zuwachs an MitarbeiterInnen von 1991 bis 2007

## 4.2 Die Auswertung

Der Leitfaden lässt durch die Fragestellungen zwei Schwerpunkte erkennen. Einerseits habe ich nach Schwierigkeiten, Ablenkungen, Belastungen und negativen Aspekten der Umstrukturierung gefragt. Andererseits versuchte ich in Bezug auf die Veränderung in der Organisation, wiederum durch verschiedene Fragestellungen, Hilfreiches, konkrete Unterstützungen, Strategien die zu Erleichterungen führten und Verbesserungsansätze herauszubekommen.

---

Die Ausrichtung auf diese Schwerpunkte ermöglicht schließlich die Zusammenstellung eines Pakets an Maßnahmen welche MitarbeiterInnen während Umstrukturierungsprozessen unterstützen können.

Zuerst möchte ich die Ergebnisse aus den Interviews darstellen, dann die Hypothesen verifizieren oder falsifizieren und schließlich die Maßnahmen präsentieren.

Die Überschriften sind nach den Hauptkategorien benannt. Folgende Hauptkategorien konnten gefunden werden:

- Schwierigkeiten
- Assoziationen
- Hilfreiches

#### 4.2.1 Darstellung der Kategorien und Subkategorien im Überblick

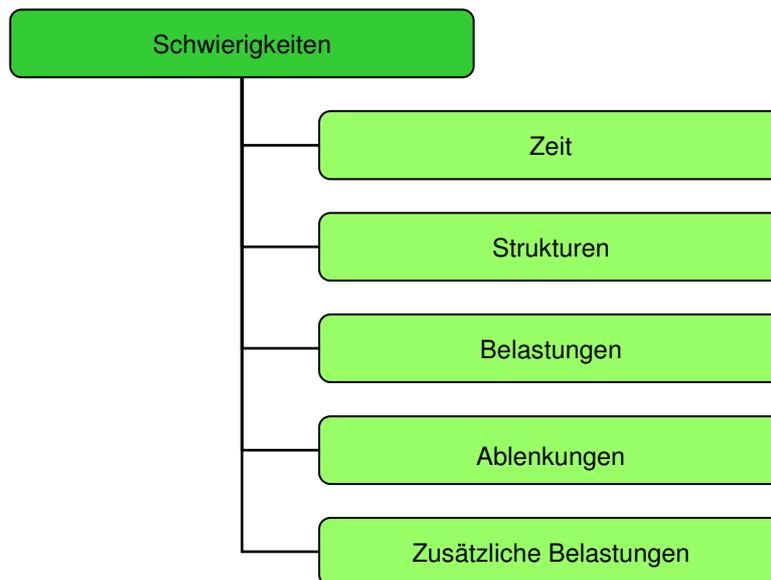
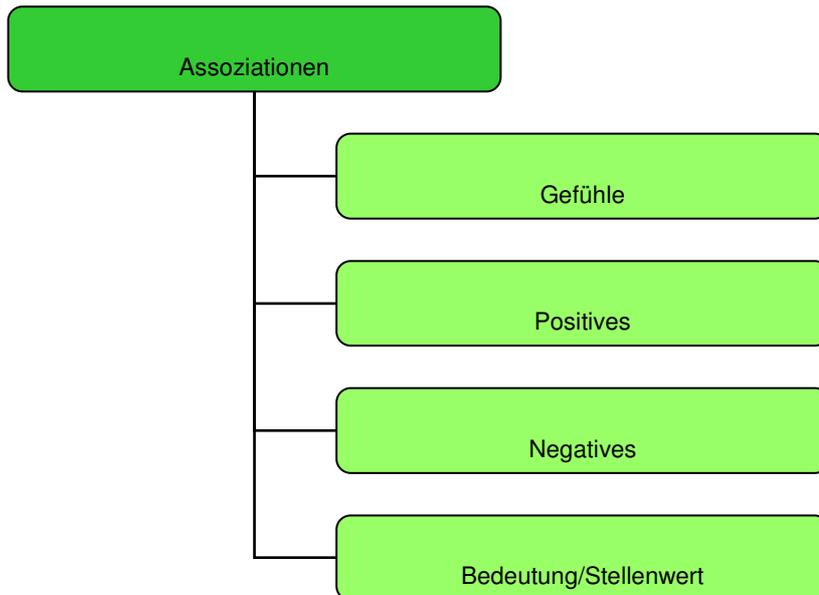
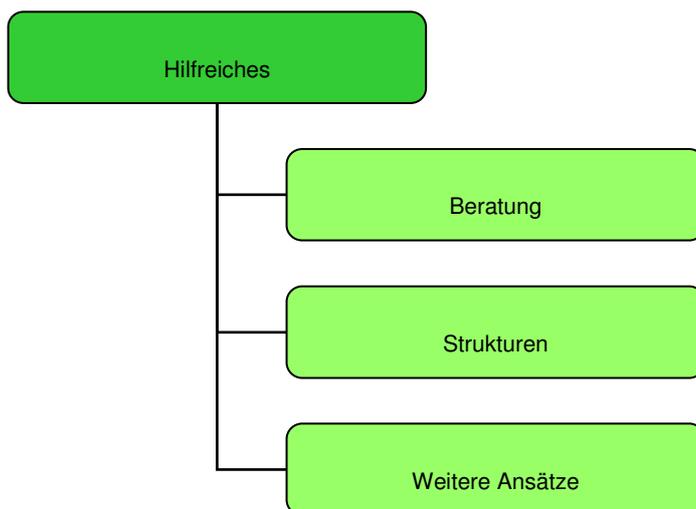


Abbildung 4: Kategorie Schwierigkeiten



**Abbildung 5: Kategorie Assoziationen**



**Abbildung 6: Kategorie Hilfreiches**

### **4.3 Schwierigkeiten**

Den Begriff Schwierigkeiten habe ich gewählt um darunter alle Ereignisse zusammenfassen zu können, welche während des Veränderungsprozesses von den MitarbeiterInnen schwierig empfunden wurden.

---

Notwendige Veränderungen in Sozialeinrichtungen können verschiedene Gründe haben. Während soziale Problemlagen wie die neue Armut auch neue KlientInnengruppen schaffen, die wiederum neue spezifische Angebote der Sozialarbeit bedürfen, setzen andererseits die „Forderungen von Fördergebern nach neuen messbaren Standards Sozialeinrichtungen unter Druck“ (vgl. I 2:F 14), aber auch „EU weite Tendenzen beispielsweise bei Ausschreibungen, halten dazu an, Organisationen so schlank und beweglich wie möglich zu gestalten“ (vgl. I 2:F 14).

Hier entstehen die ersten schwierigen Entscheidungen von Führungskräften sozialer Einrichtungen. Die Herausforderung besteht darin „wie lange das Vertrauen besteht, dass etwas funktioniert und dann abzuschätzen wann der Punkt erreicht ist, wo etwas geändert gehört.“ (vgl. I 2 : F14)

Nun möchte ich die nähere Betrachtung der Schwierigkeiten während Veränderungsprozessen darstellen.

Zur Hauptkategorie Schwierigkeiten konnte ich folgende Subkategorien entwickeln:

- Zeit
- Strukturen
- Belastungen
- Ablenkungen
- Zusätzliche Belastungen (nicht ausschließlich in Zusammenhang mit der Veränderung)

#### **4.3.1 Zeit**

Die Veränderungen in der Organisation haben was den zeitlichen Aufwand betrifft, Einfluss auf alle Arbeitsbereiche, unabhängig vom Aufgabenbereich oder der Hierarchieebene.

Im Folgenden werde ich Umstände anführen, die Zeit kosten.

Die Organisationsentwicklung selber stellt einen erhöhten Zeitaufwand für MitarbeiterInnen dar, die sie von ihrer Arbeitszeit abzweigen müssen. Dieser Zeitaufwand darf nicht unterschätzt werden. Das kann bedeuteten: Gleich bleibende Wochenarbeitszeit bei erhöhtem Arbeitspensum.

---

Zusätzlich werden MitarbeiterInnen durch veränderte Strukturen, neue Aufgaben oder Anforderungen gefordert.

Das heißt, dass diese Veränderungen ebenfalls zusätzlich Zeit in Anspruch nehmen. So können neu entstandene Aufgaben zusätzliche Qualifikationen erfordern die den Arbeitsalltag erheblich erleichtern können und damit eine Zeitersparnis darstellen würden.

Neue Strukturen erfordern auch individuelle Veränderungen in den einzelnen Arbeitsbereichen. So müssen für einzelne Arbeitsbereiche ebenfalls neue Strukturen und Arbeitsweisen gefunden werden. Eine externe Begleitung kann hier hilfreich sein.

Zusätzlich kann es durch eine Erweiterung zur notwendigen Einschulung von neuen MitarbeiterInnen kommen.

Die Delegation von Arbeiten kann erschwert werden, da MitarbeiterInnen aller Ebenen durch die Veränderungen gefordert sind und gegenseitige Rücksichtnahme die Aufgabendelegation vermindert.

Veränderte Strukturen verändern auch Zuständigkeiten. Das kann zu Unklarheiten bei den MitarbeiterInnen führen. Unklarheiten in Bezug auf Zuständigkeiten können wiederum zu Zeitverlust führen.

Die Geschwindigkeit in der die Veränderung von statten geht fordert MitarbeiterInnen ebenfalls.

Zusammengefasst bedeutet dies, dass die Vorbereitung wie auch die Umsetzung von Veränderungen zusätzliche Zeit in Anspruch nimmt. Beachtet werden sollten die vielschichtigen Auswirkungen auf die einzelnen Arbeitsbereiche.

Einerseits werden MitarbeiterInnen durch ein erhöhtes Arbeitspensum gefordert, dies bedeutet eine erhöhte Forderung der Arbeitsleistung, andererseits bedeutet dies auch erhöhte Forderungen an die emotionale Leistungsfähigkeit.

---

### 4.3.2 Strukturen

Die Suche und Entwicklung neuer Strukturen, die Einführung und Etablierung dieser Strukturen und der damit verbundenen neuen Aufgaben und/oder eine Aufgabenumverteilung, bringen Schwierigkeiten mit sich. Es zeigt sich, dass die Veränderungen Einfluss auf den Arbeitsbereich jedes/jeder einzelnen MitarbeiterIn haben.

Neue Strukturen können auch die Gefahr mit sich bringen, dass eine bestehende bisher effiziente Betriebskultur zerstört werden kann.

Andererseits können bestehende und bewährte Strukturen die Etablierung von Neuerungen auch erschweren.

Veränderungen können Einfluss auf zwei Ebenen haben. Einerseits kann es zu Schwierigkeiten bei der Umsetzung oder Eingliederung neuer Aufgaben kommen, andererseits können MitarbeiterInnen persönlich Schwierigkeiten bei der Einführung und Etablierung neuer Strukturen haben.

Ein weiterer Faktor ist, dass die Einführung neuer Strukturen auch eine gewisse „Strukturlosigkeit“ mit sich bringt. Damit ist gemeint, dass nicht/noch nicht alle notwendigen Strukturen eingeführt sind die für einen reibungslosen Ablauf notwendig sind.

Andererseits ist bei der Suche nach neuen Strukturen, die Tatsache zu beachten, dass diese Suche auch neue Felder die zu bearbeiten wären, aufspürt und es dann notwendig ist, Prioritäten zu setzen, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren und Ablenkungen zu ignorieren.

Die entstehende Fülle an Überlegungen zu Neuerungen, beginnende Umsetzungen und damit entstehende Schwierigkeiten können weiters den Blick auf bereits Erreichtes verstellen. Die freie Sicht auf Erreichtes ist wichtig um Ermutigung und neuen Entwicklungsdrang freizusetzen.

Zu unterscheiden sind weiters Schwierigkeiten die die neue Organisationsstruktur betreffen, von Schwierigkeiten welche sich bei der Organisation der neuen Strukturen ergeben. So kann es notwendig und wichtig sein, Strukturen zu schaffen, die einen Austausch der Beteiligten betriebsintern

---

oder auch mit betriebsexternen Personen ermöglichen. Das spezifische Angebot einer Einrichtung kann die Organisation von passenden Austauschmöglichkeiten mit betriebsexternen Personen erschweren.

Während einerseits nach neuen Strukturen gesucht wird, ist es andererseits auch notwendig darauf zu achten, dass der Zusammenhalt der Organisation trotzdem gewährt bleibt.

Sichtbar wird durch Darstellung der Schwierigkeiten bei der Schaffung von neuen Strukturen, dass sich ein sehr differenziertes Bild ergibt, das die verschiedensten Ebenen und damit auch Ansatzpunkte für Unterstützungsmaßnahmen eröffnet.

### **4.3.3 Belastungen**

Wie schon unter der Subkategorie Zeit erwähnt, bedürfen neue Anforderungen teilweise auch neuer Zusatzqualifikationen. Das kann einerseits Zeit kosten, andererseits stellen sie auch eine individuelle Belastung für MitarbeiterInnen dar.

Die Belastung die der Zeitaufwand für die Planung und Einführung von Änderungen und das damit verbundene erhöhte Arbeitspensum mit sich bringen, darf ebenfalls nicht übersehen werden.

Wie unter Subkategorie Zeit angeführt, kann es zu einer Verminderung der Delegation von Arbeiten kommen, dies erhöht wiederum das Arbeitspensum und damit die Belastung.

Eine weitere Belastung kann auch das unter Subkategorie Strukturen angeführte fehlen von Strukturen sein, das Auswirkungen auf die Arbeitsabläufe jedes/jeder einzelnen MitarbeiterIn hat.

Das bedeutet zusammengefasst, dass Belastungen - ähnlich den Ebenen unter der Subkategorie Strukturen - auf zwei Ebenen erkennbar sind. So entstehen Belastungen bei der Umsetzung der neuen Aufgaben durch neue oder (für die Anfangsphase) erhöhte Anforderungen und Belastungen auf der individuellen Ebene.

---

Konkret können Belastungen auf der individuellen Ebene die Auseinandersetzung mit Hindernissen und Widerständen, mit Unklarheiten (Gerüchten) und der Umgang mit KollegInnen oder der Umgang mit dem Tempo der Veränderung darstellen. Der Umgang mit der Einführung und Etablierung einer Neuerung und den damit entstehenden Ängsten kann ebenfalls eine Belastung darstellen.

Abschließend ist noch auf den hohen Aufwand eines Veränderungsprozesses und die damit verbundene Gefahr hinzuweisen, dass Belastungen eine anstrengende und entkräftende Wirkung auf alle MitarbeiterInnen haben können.

#### **4.3.4 Ablenkungen**

Abhängig vom Aufgabengebiet und dem Grad der Involvierung in den Veränderungsprozess kommt es zu Ablenkungen der MitarbeiterInnen von ihrem Arbeitsbereich.

Einerseits konnte die Frage nach Ablenkungen konkret bejaht werden, andererseits scheint es verdeckte Ablenkungen zu geben, die in der Anfangsphase der Veränderung eine Ablenkung darstellen aber im Laufe der Zeit durch Integration als eigene Aufgabe im Arbeitsbereich nicht mehr den Stellenwert einer Ablenkung haben.

Andererseits benötigen Planung und Etablierung von Veränderungen Zeit und diese Zeit muss in die Wochenarbeitszeit integriert werden. Somit ist es für MitarbeiterInnen notwendig Prioritäten zu setzen, das bedeutet der Veränderung gegenüber anderen Aufgaben den Vorrang zu geben und beispielsweise die Arbeit mit KlientInnen einzuschränken.

Die Subkategorie Ablenkungen macht ebenfalls eine Differenzierung in zwei Ebenen notwendig. So bringt der Veränderungsprozess an sich Ablenkungen mit sich. Ebenso müssen Ablenkungen auf der individuellen Ebene beachtet werden, welche mit dem Umgang der/des einzelnen Mitarbeiterin/Mitarbeiters mit der Veränderung zusammenhängen.

---

Neben den Ablenkungen durch den Veränderungsprozess kann es zu zusätzlichen Ablenkungen, welche aber Teil eines normalen Betriebsalltags sind, kommen (Bsp.: MitarbeiterInnenwechsel).

Ein Grund für Ablenkungen können beschränkte Ressourcen sein.

#### **4.3.5 Zusätzliche Belastungen**

Bei den Interviews wurden auch Belastungen genannt, die nicht direkt in Zusammenhang mit der Umstrukturierung standen.

Um ein möglichst vollständiges Bild darzustellen, habe ich diese weitere Subkategorie „zusätzliche Belastungen“ erstellt, welche von den Interviewten, genannte Belastungen zusammenfassen, die eben nicht direkt mit der Umstrukturierung zusammenhängen müssen, sondern Teil des normalen Betriebsalltags sind/sein können, aber gerade während Phasen der Veränderung eine zusätzliche Belastung darstellen.

Veränderungsprozesse können mit Personalwechsel einhergehen. MitarbeiterInnen, die in der Einrichtung verbleiben, sind dann neben den Belastungen der Umstrukturierung auch mit zusätzlichen Belastungen wie der Übernahme von Tätigkeiten von KollegInnen, dem Problem Aufgaben nicht abgeben zu können, der Einschulung neuer KollegInnen und den damit verbundenen zusätzlichen Zeiteinbußen im eigenen täglichen Aufgabengebiet konfrontiert.

Weitere zusätzliche Belastungen zum Veränderungsprozess können Krankenstände, Urlaube, Seminare und ähnliches darstellen.

Eine Mischung der unter den Subkategorien Belastungen und zusätzliche Belastungen stellt eine hohe Anforderung an MitarbeiterInnen dar.

#### **4.4 Assoziationen**

Der Leitfaden beinhaltet auch die Frage nach Assoziationen in Zusammenhang mit der Veränderung. Bei der Kodierung wurde deutlich, dass Assoziationen eine eigene Kategorie mit Subkategorien darstellen werden.

---

Unter der Hauptkategorie Assoziationen habe ich deshalb alle Textdaten zusammengefasst, in welchen MitarbeiterInnen Assoziationen in Hinblick auf den Veränderungsprozess darstellten.

Da Assoziationen mit Erinnerungen verknüpft sind, gehe ich davon aus, auf diesem Weg weitere Maßnahmen zur Unterstützung von MitarbeiterInnen während eines Veränderungsprozesses herausfiltern zu können.

Die Subkategorien lauten:

- Gefühle
- Positives
- Negatives
- Bedeutung/Stellenwert

#### **4.4.1 Gefühle**

In dieser Subkategorie möchte ich zuerst einen Überblick über auftretende Gefühle der MitarbeiterInnen erstellen und dann erst in den weiteren Subkategorien auf eine Trennung von negativen und positiven Assoziationen eingehen.

Die Kodierung zur Subkategorie Gefühle ergab die verschiedensten Gefühlsregungen in Verbindung mit dem Veränderungsprozess.

Bei der Auswertung werden zum Großteil ambivalente Gefühle gegenüber der Veränderung sichtbar. So wird eine Aufgeschlossenheit gegenüber der Veränderung erkennbar, die Veränderung als Herausforderung betrachtet, im Laufe des Prozesses werden schließlich Belastungen deutlich, welche dann die anfänglich positive Stimmung dämpfen.

Die Auswertung ergab ebenfalls, dass ein Bedürfnis nach Sicherheit, nach Stabilität und nach Ruhephasen besteht.

Zusammengefasst ergibt die Auswertung, dass MitarbeiterInnen ein differenziertes Bild vom Veränderungsprozess haben und die positiven Aspekte wie auch die Schwierigkeiten die ein Veränderungsprozess mit sich bringt, erkennen.

---

#### **4.4.2 Positives**

Unter dieser Subkategorie habe ich alle Textdaten zusammengefasst, welche positive Assoziationen bei den MitarbeiterInnen hervorgerufen haben.

Dem Führungsstil, der Einrichtungskultur und auch der Teamkultur werden positive Assoziationen zugeordnet.

MitarbeiterInnen fühlen sich von der Leitungsebene bei Veränderungen eingebunden.

Das Betriebsklima macht einen offenen Austausch möglich, so können einerseits Verbesserungsvorschläge eingebracht werden und andererseits offen Verunsicherungen oder Ängste angesprochen werden. Dies gilt für die Kommunikation auf derselben Ebene und auch für die Kommunikation zwischen verschiedenen Hierarchieebenen.

Dem Veränderungsprozess selber werden ebenfalls positive Assoziationen zugesprochen, so wird er als Herausforderung, Möglichkeit die eigenen Grenzen zu erkennen, Möglichkeit der persönlichen Entwicklung und als Möglichkeit zur Gewinnung neuer Einsichten und zur Schaffung von Klarheit betrachtet.

Die gute Kommunikationskultur ermöglicht qualitativ hochwertige Gespräche, welche wiederum positive Auswirkungen auf die Teamfindung, die Differenzierung, die Schaffung von Klarheit, folglich auf die Spezialisierung und schließlich auf die Entwicklung klientInnenorientierter Angebote hatte.

#### **4.4.3 Negatives**

Unter dieser Kategorie habe ich alle Assoziationen zusammengefasst, welche mit eher negativen Aspekten in Verbindung gebracht wurden.

Das bereits unter Subkategorie Strukturen genannte Fehlen aller zum reibungslosen Ablauf notwendigen Strukturen wird auch in Verbindung mit negativen Gefühlen gebracht.

---

Von den Befragten wurden zum Großteil auch Zukunftsängste genannt. Diese Zukunftsängste betrafen einerseits die Stabilität der gesamten Einrichtung, da das Tempo der Veränderung aus Sicht der MitarbeiterInnen sehr hoch war. Andererseits waren Ängste, was die Etablierung, die Beständigkeit und damit die Zukunft neuer Arbeitsbereiche betrifft, erkennbar. Weiters bestand die Befürchtung, dass es zu Überschneidungen der Arbeitsbereiche kommen könnte und damit interne Konkurrenz entstehen könnte.

Ein weiteres Thema war der durch die Veränderung entstandene Druck auf die MitarbeiterInnen. So entstand Druck durch das Gefühl mehr Zeit zu benötigen, dadurch Erfolg zu haben und auch durch die Angst vor Misserfolg.

Die Gefahr eines Veränderungsprozesses liegt durch die Einführung neuer Abläufe oder Strukturen in der Möglichkeit der Störung der Teamkultur, der Eigeninitiative und der Selbstständigkeit von MitarbeiterInnen und dem damit verbundenen Verlust an Motivation und Selbstbestimmtheit.

Ein Veränderungsprozess bringt die Notwendigkeit mit sich, auf bestehende Strukturen und Abläufe zu achten. Somit werden auch neue Problematiken, die mit dem eigentlichen Ziel in keinem Zusammenhang stehen aufgedeckt und drängen nach Bearbeitung (Siehe auch Subkategorie Strukturen). Da Prioritäten gesetzt werden müssen, bleiben Problematiken auch unbearbeitet. Die Gefahr besteht, dass Erfolge und Positives nicht mehr erkannt werden und es zu einer Fokussierung auf negative Aspekte kommt.

Wie bereits unter Subkategorie Ablenkungen genannt ist ein negativer Effekt von Veränderungsprozessen, dass dafür Zeit von anderen Aufgaben abgezweigt werden muss und damit auch weniger Zeit für die KlientInnenarbeit bleibt.

#### **4.4.4 Bedeutung/Stellenwert von Veränderungen**

Im Interview habe ich konkret nach der Bedeutung der Veränderungen für den eigenen Arbeitsbereich der interviewten Personen gefragt.

Damit wollte ich herausfinden wie viel Raum der Veränderungsprozess einnimmt und ob ausreichend Zeit für andere Aufgaben bleibt.

---

Hier konnte ich eine sehr klare und kurze Aussage herausfiltern: Unabhängig vom Aufgabengebiet hat die Veränderung Raum eingefordert und hatte damit Auswirkungen in jedem Arbeitsbereich.

## **4.5 Hilfreiches**

Im Leitfaden waren mehrere Fragen darauf ausgerichtet, Antworten zu erhalten welche zu Unterstützungsmaßnahmen führen könnten.

Diese Fragen habe ich unter der Kategorie Hilfreiches zusammengefasst.

Folgende Subkategorien konnten gebildet werden:

- Beratung
- Strukturen
- Weitere Ansätze

### **4.5.1 Beratung**

Ich konnte die Subkategorie Beratung bilden, welche sich mit dem Austausch von Wissen und dem damit verbundenem Wissensgewinn beschäftigt.

Der Informationsfluss stellt eine Unterstützung für MitarbeiterInnen da. Auf welchen Wegen das geschehen kann wird im Folgenden ausgeführt.

Von den befragten Personen wurde eine Reihe von Hilfestellungen genannt, welche durch das Erlangen von Informationen erreicht werden können.

So stellen vorhandene Konzepte, vorhandenes betriebsinternes Wissen, vorhandene betriebinterne Erfahrungen, verschiedene Schulungen/Weiterbildungen/Seminare, fachspezifische Informationen, der Erfahrungsaustausch mit anderen Einrichtungen oder Beratung eine Unterstützung dar.

Konkret möchte ich auf verschiedene Möglichkeiten des Austauschs und der damit verbundenen Beratung eingehen. Zu unterscheiden ist ein interner Austausch zwischen den MitarbeiterInnen in der Einrichtung und ein Austausch zwischen den MitarbeiterInnen der Einrichtung mit externen Personen/BeraterInnen.

---

### **Interner Austausch**

Für MitarbeiterInnen stellt der informelle Austausch der MitarbeiterInnen untereinander, der formelle Austausch der MitarbeiterInnen bei Teambesprechungen, bei Besprechungen zur Organisationsentwicklung oder auch der Austausch zwischen verschiedenen Teams, die Möglichkeit der Teilnahme an den Besprechungen anderer Teams und der offene und regelmäßige Austausch mit der Leitung wie auch die Erreichbarkeit der Leitung eine Unterstützung da. Ebenso wurde vorhandenes, in Konzepten festgehaltenes Wissen als hilfreich betrachtet.

### **Externer Austausch**

Hier wurden die Organisationsentwicklung, die dadurch eingebundenen externen Berater und die Moderation wie auch daraus resultierende externe Impulse als Unterstützung genannt.

MitarbeiterInnen greifen auch auf informelle und/oder private Ressourcen/Kontakte mit einschlägigen Fachkenntnissen, mit denen ein Austausch möglich ist, zurück.

Weitere hilfreiche Beratung kann durch Coaching, Supervision oder Vernetzungstreffen erfolgen

### **4.5.2 Strukturen**

Wie bereits unter anderen Kategorien genannt, empfinden MitarbeiterInnen eine gute Teamkultur/Organisationskultur wichtig, um auch den notwendigen Rückhalt in schwierigen Phasen zu haben. Dafür sind Offenheit, gegenseitige Wertschätzung, Akzeptanz und Vertrauen wichtig.

Vorhandene oder entwickelte Strukturen für den Veränderungsprozess, welche den Informationsfluss fördern, werden als unterstützend bezeichnet.

Die Schaffung neuer Strukturen und die damit gefundene Klarheit schafft Erleichterung.

Konkret werden weiters vorhandene Ressourcen, welche den MitarbeiterInnen Arbeit abnehmen können, als Unterstützung genannt. Weiters wird auch eine konkrete Ansprechperson, welche ebenfalls Ressourcen zur Verfügung hat und Informationen den Veränderungsprozess, aber auch den veränderten

---

Betriebsablauf betreffend, bündeln, strukturieren und weitergeben kann, als Unterstützung bezeichnet.

MitarbeiterInnen können auch von ihnen selbst geschaffene Strukturen profitieren. So werden bei erhöhtem Arbeitspensum Prioritäten gesetzt, der eigene Arbeitsbereich/die Arbeitsmethodik neu überdacht und Veränderungen durchgeführt.

Grundlage für die notwendigen Beratungsleistungen sind vorhandene Strukturen, welche eine Finanzierung ermöglichen. Die Schwierigkeit liegt für Sozialeinrichtungen in begrenzten finanziellen Ressourcen. Sie sind deshalb auf externe Förderungen angewiesen.

#### **4.5.3 Weitere Ansätze**

Unter dieser Subkategorie möchte ich weitere von MitarbeiterInnen genannte hilfreiche Faktoren zusammenfassen. Da es sich um sehr differenzierte Faktoren und zu wenig Datenmaterial handelt, war die Bildung von weiteren Subkategorien nicht sinnvoll.

Zur Erreichung eines vollständigen Bildes möchte ich diese weiteren Faktoren aber nicht unerwähnt lassen.

Durch den erhöhten Arbeitsaufwand sind Stundenaufstockungen bzw. Personalaufstockungen hilfreich.

Weitere subjektive Ansätze welche Unterstützung bringen können, sind:

- Veränderungen im Privatbereich welche positive Auswirkungen auf die Berufsausübung haben
- Rückbesinnung auf das Ziel von Veränderungsprozessen (in schwierigen Phasen)
- Eine stabile Basis
- Ruhephasen
- Unabhängige Ansprechperson

---

## **4.6 Die Hypothesen im Zusammenhang mit den Ergebnissen**

Die Hypothesen sind in der Formulierung allgemein gehalten. Es stellt sich die Frage nach der Allgemeingültigkeit dieser Hypothesen. Nach Kelle und Kluge (1999:16) kann es durch die anhand von Datenmaterial entwickelten Kategorien zu theoretischen Aussagen mit hohem Allgemeinheitsgrad kommen.

Die Forschung erfolgte in einer Sozialeinrichtung. Meines Erachtens sind die Ergebnisse in Bezug auf diese bestimmte Einrichtung in einem hohen Grad valid. Begründet sehe ich diese Aussage darin, dass ein Großteil der am Prozess beteiligten Personen befragt werden konnte und es sich zusätzlich um MitarbeiterInnen aus den verschiedensten Bereichen beziehungsweise Berufsparten handelte, dass die Gruppe der Befragten somit sehr divers ist.

Ich wage allerdings nicht zu behaupten, dass die Ergebnisse, zumindest was die Hypothesen betrifft, auch auf andere Einrichtungen zutreffen.

Auf die Allgemeingültigkeit der Maßnahmen werden ich unter dem Punkt Unterstützungsmaßnahmen noch näher eingehen.

### **Veränderungsprozesse stellen für MitarbeiterInnen sozialer Einrichtungen Belastungen dar**

Für den Begriff Belastungen konnte eine eigene Kategorie gebildet werden. Die Kodierung und das Resümee aus der Kategorie Belastungen ergaben, dass Umstrukturierungen für MitarbeiterInnen sozialer Einrichtungen Belastungen darstellen.

Es wurde jedoch auch deutlich, dass die Bedeutung welche Veränderungsprozesse insgesamt darstellen, beachtet werden müssen, um ein differenziertes Bild zu erhalten. So bringen Veränderungen neben Belastungen auch - wie unter der Kategorie Assoziationen erfasst – positive Aspekte mit sich.

Veränderungsprozesse werden auch als Herausforderung im positiven Sinn betrachtet, als eine Möglichkeit die eigenen Grenzen zu erfahren erkannt, als Möglichkeit der persönlichen Entwicklung und zur Gewinnung neuer Einsichten gesehen.

---

Zusätzlich werden Veränderungsprozesse mit dem Erreichen von mehr Klarheit in den Strukturen verbunden.

**MitarbeiterInnen entwickeln verschiedene Strategien um mit den Belastungen fertig zu werden**

Die Auswertung ergab eindeutig, dass MitarbeiterInnen Strategien entwickeln um mit Belastungen fertig zu werden. Die Strategien waren vielfältig, so wurden Strukturen im eigenen Arbeitsbereich verändert um bei erhöhtem Arbeitspensum Prioritäten zu setzen, Kontakte zum Austausch gesucht, versucht Ressourcen im Betrieb verstärkt zu nutzen, Beratung in Anspruch genommen oder Weiterbildungen bzw. Schulungen besucht.

**MitarbeiterInnen versuchen Veränderungen zu ignorieren**

Ich konnte weder Hinweise finden, die diese Aussage bestätigen noch widerlegen können. Diese Hypothese ist damit weder falsifiziert noch verifiziert.

**MitarbeiterInnen fehlt das Verständnis für die Notwendigkeit einer Veränderung**

Ich konnte keine Hinweise finden, welche diese Aussage bestätigen noch widerlegen können. Diese Hypothese ist damit weder falsifiziert noch verifiziert.

**Durch Veränderungsprozesse kann es zu Überlastung der MitarbeiterInnen kommen**

Es konnte nicht eindeutig herausgefunden werden, ob MitarbeiterInnen durch Veränderungsprozesse überlastet werden. Dass es zu Belastungen kommen kann, wurde verifiziert.

**MitarbeiterInnen benötigen während der Veränderungsphase Unterstützung, um zu lernen mit den Veränderungen umzugehen**

Ich schließe aus dem Ergebnis, dass Veränderungsprozesse Belastungen für MitarbeiterInnen darstellen, dass Unterstützungsmaßnahmen für MitarbeiterInnen hilfreich sind.

Ich sehe die Hypothese auch dadurch bestätigt, dass MitarbeiterInnen selber verschiedene Strategien entwickeln, um sich den Arbeitsalltag zu erleichtern.

---

### **MitarbeiterInnen können Veränderungen nicht konkret benennen, da sie nicht genügend Informationen erhalten**

Die Hypothese wurde eindeutig falsifiziert. MitarbeiterInnen konnten die Veränderungen konkret benennen.

Anhand dieses Ergebnisses stelle ich die Vermutung an, dass dies zwar auf die Einrichtung zutrifft in der die Befragungen stattgefunden haben, dass die Ergebnisse aber nicht unbedingt auf andere Einrichtungen umgelegt werden können. Diese Aussage stütze ich darauf, dass in der einschlägigen Literatur immer wieder darauf hingewiesen wird, dass es wichtig ist, MitarbeiterInnen in den Veränderungsprozess einzubinden. Aus dieser Aussage wiederum schließe ich, dass diese Einbindung in der Vergangenheit nicht immer stattgefunden hat. Hat eine Einbindung nicht stattgefunden so können Veränderungen womöglich auch nicht konkret benannt werden.

### **Negative Auswirkungen der Veränderungen werden von den MitarbeiterInnen fokussiert**

Diese Hypothese konnte ebenfalls nicht bestätigt werden. Die Auswertung ergab, dass sich MitarbeiterInnen der positiven wie der negativen Aspekte eines Veränderungsprozesses bewusst sind.

### **Der Blick für das Wesentliche, nämlich für die KlientInnenarbeit geht verloren**

MitarbeiterInnen sind sich bewusst, dass sie ihre Zeit während Veränderungsprozessen neu einteilen müssen. Diese Einteilung hat auch Einfluss auf die KlientInnenarbeit.

Der Blick für das Wesentliche, also die KlientInnenarbeit geht nicht verloren. Bestätigt wurde, dass die mit dem Veränderungsprozess verbundenen Aufgaben in den gewohnten Arbeitsalltag integriert werden müssen, Prioritäten gesetzt werden müssen und deshalb auch andere Aufgaben, wie die KlientInnenarbeit eingeschränkt werden muss.

---

## 4.7 Unterstützungsmaßnahmen

Bereits unter dem Punkt „Die Hypothesen in Zusammenhang mit den Ergebnissen“ habe ich Überlegungen zur Allgemeingültigkeit der Ergebnisse angestellt. Auch an dieser Stelle möchte ich nun im Bezug auf die Unterstützungsmaßnahmen kurz darauf eingehen.

Wie bei den Hypothesen näher ausgeführt, gehe ich auch bei den Unterstützungsmaßnahmen davon aus, dass diese auf die Einrichtung in welcher die Befragung durchgeführt wurde, zutreffen.

Wie bei den Hypothesen kann auch bei den Unterstützungsmaßnahmen die Allgemeingültigkeit in Frage gestellt werden.

Die Maßnahmen stellen im Gegensatz zu den Hypothesen ein Angebot an Empfehlungen dar, die einerseits als Basis dienen können um ergänzt und weiter differenziert zu werden. Andererseits müssen die einzelnen Maßnahmen nicht unbedingt den Bedürfnissen der jeweiligen Einrichtung entsprechen da auch der Ablauf des Veränderungsprozesses von Einrichtung zu Einrichtung unterschiedlich verlaufen und deshalb unterschiedlichste Bedürfnisse von MitarbeiterInnen hervorrufen kann.

Nun möchte ich zur Darstellung der Maßnahmen überleiten. Die Unterstützungsmaßnahmen resultieren aus den Resümees der Kategorien und Subkategorien.

Besonders interessant erschienen die Verbindungen der Kategorien und Subkategorien in welchen immer wieder die gleichen Themen, aber unter einem anderem Aspekt auftreten.

Es folgen nun die Maßnahmen im Überblick und anschließend konkret erklärt:

1. Zeitressourcen schaffen
2. Wissenserwerb ermöglichen
3. Emotionale Entlastung ermöglichen
4. Betriebsklima beachten und die Kommunikationskultur fördern
5. Strukturen klären und Zuständigkeiten ermitteln
6. Ruhephasen ermöglichen
7. Sicherheit schaffen

- 
8. Position für eine Person die Prozessinformationen sammelt und strukturiert schaffen
  9. Meilensteine setzen, Ziele formulieren, Erfolge präsentieren
  10. Anforderungen des herkömmlichen Arbeitsalltag beachten

Geplant hatte ich, die entwickelten Unterstützungsmaßnahmen mit Beispielen aus der Literatur zu untermauern. Dies war nur teilweise möglich, da sich die vorhandenen Publikationen kaum mit dem Blickwinkel aus der MitarbeiterInnenebene auseinandersetzen.

Ein Grund dafür kann die von Spiess (2006:81) beschriebene Vorgangsweise bei Veränderungsprozessen sein. Erfolgreiches Change Management wird üblicherweise top - down gedacht und durchgeführt. Dadurch werden die Sichtweise und die Erfahrungen der MitarbeiterInnen oft ausgeblendet obwohl sie wie die Forschung von Spies ergab, eine zentrale Ressource für Veränderungen darstellen.

Auf Grundlage dieses Forschungsprojekts, konnte nach Spiess (2006:81) der Schluss gezogen werden, dass MitarbeiterInnen Ressourcen und gestaltende Subjekte in Veränderungsprozessen sind. Darin werden auch Chancen und Entwicklungspotentiale für das Change Management gesehen.

In dieser Aussage sehe ich eine Bestätigung für meine Vorgangsweise, den Blickwinkel von MitarbeiterInnen zu erforschen und daraus Maßnahmen zu ziehen.

#### **4.7.1 Zeitressourcen schaffen**

Veränderungen zu planen, zu etablieren und schließlich an die Bedingungen in der Praxis anzupassen braucht Zeit. Wie die Auswertung ergab, hat der Veränderungsprozess Auswirkung auf das Zeitbudget in allen Arbeitsbereichen. Hinzu kommt der Bedarf an neuen Kompetenzen, deren Aneignung ebenfalls Zeit kostet.

Es bestehen verschiedene Möglichkeiten um Ressourcen zu schaffen:

- Prioritäten setzen oder die Arbeitsmethodik verändern: Ist es notwendig die Veränderungsplanung in die bestehenden Arbeitszeit zu integrieren,

---

müssen Prioritäten gesetzt oder die Arbeitsmethodik verändert werden. Andere Aufgaben müssen reduziert oder verschoben werden. Werden Prioritäten bewusst gesetzt und wird diese Vorgehensweise in der Einrichtung thematisiert und gemeinsam getragen, dann kann es auch zu einer emotionalen Erleichterung der MitarbeiterInnen kommen.

- Delegation: Bestehen Ressourcen im Haus, so können Arbeiten abgegeben werden, um die Belastung der MitarbeiterInnen, welche an der Veränderungsplanung teilnehmen zu reduzieren. Möglicherweise können Ressourcen für diesen Zweck zusätzlich geschaffen werden.
- Stundenaufstockung: Stundenaufstockungen bei TeilzeitmitarbeiterInnen oder die Anstellung neuer MitarbeiterInnen und eine damit verbundene Aufgabenumverteilung im Team ermöglichen die Mitarbeit aller Teammitglieder am Veränderungsprozess und gleichzeitig die Erledigung der Aufgaben im eigenen Arbeitsbereich.
- Wissenserwerb ermöglichen: Dies stellt eine eigene Maßnahme dar (Näheres dazu unter der nächsten Maßnahme), welche es unter anderem ermöglicht, Zeit zu sparen.
- Strukturen und Ressourcen schaffen, welche den MitarbeiterInnen die Möglichkeit bieten Aufgaben zu delegieren und damit mehr Zeit für andere Tätigkeiten zur Verfügung zu haben.

Durch die Schaffung von Ressourcen kann der Druck auf MitarbeiterInnen reduziert werden. Druck entsteht durch das vergrößerte Aufgabengebiet und der daraus resultierenden Mehrarbeit.

Einen wesentlichen Faktor für einen gelingenden Veränderungsprozess, sieht Regber (2006:52-53) darin, dass grundsätzlich ausreichend Zeit eingeplant wird. Andernfalls sieht er Gefahren im überschnellen Einsetzen von Veränderungen, in einer zu kurzen Projektdauer und dem Drängen auf schnelle Erfolge.

---

#### 4.7.2 Wissenserwerb ermöglichen

Veränderungsprozesse bringen neue Anforderungen mit sich.

Die Auswertung ergab, dass der Gewinnung von Informationen, der Aneignung neuer Qualifikationen und Fähigkeiten eine hohe Bedeutung zukommt, da sie den Arbeitsalltag erleichtern, indem sie helfen Zeit einzusparen, die Ablenkung vom Aufgabengebiet und damit auch den Druck und die damit verbundene emotionale Belastung reduzieren.

Folgende Möglichkeiten des Wissenserwerbs konnten definiert werden:

- Zusatzqualifikationen/Schulungen/Seminare: Diese Angebote ermöglichen den Erwerb von für den Veränderungsprozess relevanten Informationen, wie auch den Erwerb von neuen durch den Veränderungsprozess geforderten Kompetenzen.
- Austausch mit betriebsexternen Personen: Der Erfahrungsaustausch durch Vernetzungstreffen mit anderen Einrichtungen mit den gleichen oder ähnlichen Aufgaben ermöglicht es bewährte Konzepte/Vorgehensweisen usw. zu erhalten. Dies kann auf unterschiedlichen Ebenen in unterschiedlicher Form stattfinden. Zum Austausch mit betriebsexternen Personen zählen auch BeraterInnen die Supervision oder Coaching anbieten oder auch den Veränderungsprozess begleiten. Auf diesen Wegen ist ein Wissenserwerb ebenfalls möglich.
- Austausch betriebsintern: Dieser ermöglicht den Informations- und Erfahrungsaustausch intern. Zu unterscheiden ist hierbei der informelle („Ganggespräche“) und der formelle Austausch (Teambesprechungen). Diese Maßnahme ermöglicht zusätzlich eine Stärkung des Betriebsklimas und kann weiters kursierenden Gerüchten entgegenwirken. Beispielsweise können Konzepte die Weitergabe von betriebsinternem Wissen sichern.

Regber (2006:55-57) beschreibt den Zusammenhang von Veränderungsprozessen und Lernen. Fehler und das Lernen daraus sieht er als Bestandteil eines Projekts. Das Lernen stellt einen Erfolgsfaktor für den Projektverlauf dar.

---

Neben dem Lernen nennt er die Reflexion als weitere Unterstützung für den Projektverlauf um Erkenntnisse für die Zukunft abzuleiten. Diese Reflexionen bergen auch Konfliktpotential in sich, das nach Bearbeitung drängt.

Ebenso unterstützt ein intakter Informationsfluss den Projektverlauf, bietet die Möglichkeit der Einflussnahme durch MitarbeiterInnen und beugt Gerüchten vor.

#### **4.7.3 Emotionale Entlastung ermöglichen**

Der Veränderungsprozess bringt verschiedene Anforderungen und Belastungen für MitarbeiterInnen in ihrem Aufgabenbereich aber auch auf der emotionalen Ebene mit sich. Anforderungen auf beiden Ebenen lenken von der Arbeit ab. Um diesen gewachsen zu sein, kann es verschiedene Strategien geben:

- Supervision/Coaching: Damit Anforderungen und Belastungen während des Veränderungsprozesses nicht die seelische Gesundheit schädigen, kann damit eine emotionale Entlastung und ein konstruktiver Umgang mit Schwierigkeiten ermöglicht werden.
- Austausch intern: Der Austausch von Erfahrungen zwischen KollegInnen und Teams kann ebenfalls eine emotionale Entlastung darstellen.
- Unterstützung bei der Schaffung neuer Strukturen: Da der Veränderungsprozess Einfluss auf jeden Arbeitsbereich einer Einrichtung hat, wird es für die einzelnen Arbeitsbereiche ebenfalls notwendig, Veränderungen zu setzen. Eine Unterstützung beispielsweise durch eine externe Begleitung kann auch die emotionale Belastung reduzieren.
- Wissenserwerb ermöglichen: Informationen den Veränderungsprozess, oder den Umgang mit den neuen Anforderungen betreffend kann neben einer Arbeitserleichterung auch eine emotionale Erleichterung darstellen und den Abbau von Ängsten fördern.
- Zeitressourcen schaffen: MitarbeiterInnen fühlen sich unter Druck, daraus entwickelt sich das Gefühl mehr Zeit zu benötigen.
- Organisations- und Teamkultur fördern: Eine gute betriebsinterne Kultur wird als wichtiger Rückhalt in schwierigen Phasen gesehen.

---

Auf den Umgang mit Ängsten in Zusammenhang mit Innovationen geht Weinreich (1999: o. A.) ein. Er nennt drei Kategorien von Angst welche Einfluss auf Innovationsprozesse haben können:

- Konfliktängste
- Versagensängste
- Verlustängste

Er geht davon aus, dass menschliche Fehlhaltungen gegenüber Unsicherheit und Wandel zu blockierenden Verhaltensweisen in Innovationsprozessen führen. Diese Fehlhaltungen können auf Ängsten basieren.

Werden die Zusammenhänge von Führung und MitarbeiterInnen durchschaut, können die Innovationshemmnisse durchbrochen werden.

Die Wahrnehmung von Angst ist im Umgang mit Unsicherheit und Wandel in Innovationsprozessen von der Persönlichkeitsstruktur, der Lebensgeschichte, den Arbeits- und Führungsprozessen, der Organisationsform und der Organisationskultur beeinflusst.

Für einen reifen Umgang mit Ängsten sieht Weinreich drei Ansatzpunkte:

### **1. Einflussnahme durch mentale Selbstorganisation**

Weinreich führt hier einige Beispiele an wie diese Selbstorganisation aussehen könnte:

- die eigene Einstellung und Haltung gegenüber Unsicherheit und Wandel und die damit verbundenen Ängste überprüfen
- Auseinandersetzung mit Angstsituationen durch selbst gesteuerte Lernprozesse
- Situationsanalyse
- Identifikation von Angstauslösern
- Verstehen der Angstauslöser
- Mitteilung der Angstauslöser an eine Vertrauensperson
- Einfordern von Verständnis und Unterstützung
- Gefährdung richtig einschätzen
- Angemessene Maßnahmen suchen und durchführen

---

## **2. Coaching, Training und Therapie**

Weinreich spricht sich für professionelle Unterstützung während Innovationsprozessen aus. So kann durch Coaching ein schnelleres und produktiveres Hereinwachsen in neue Situationen geboten werden. Durch Trainingsseminare können wettbewerbsfähige Prozessstrukturen und „Denkkarten“ erfolgreicher Produktinnovation vermittelt und eingeübt werden.

Es kann jedoch auch die Toleranzgrenze für die Intensität und Dauer von Angstgefühlen überschritten werden, weshalb auch therapeutische Hilfe notwendig werden kann.

## **3. Die lernende Organisation als Basis mutiger Produkterfolge**

Um Produkterfolge zu erzielen wird es notwendig mit angstausslösenden, entwicklungshemmenden Paradigmen zu brechen. Fehler müssen erlaubt sein. Weiters beschreibt Weinreich die Möglichkeit durch sieben organisierte Lernkreise, mit Fehlhaltungen die zu Konflikt-, Versagens- und Verlustängsten im Innovationsprozess führen, umzugehen.

### **4.7.4 Betriebsklima beachten und die Kommunikationskultur fördern**

Für MitarbeiterInnen ist ein wesentlicher Faktor, welcher die Phase des Veränderungsprozesses erleichtert, ihr Wohlbefinden in der Einrichtung. Dieses Wohlbefinden hängt auch von der Einrichtungskultur, der Teamkultur und dem Führungsstil ab.

Dieses kann durch einen offenen Austausch, eine Einbindung von MitarbeiterInnen in Planungsprozesse, klare Strukturen und Zuständigkeiten gefördert werden.

Für MitarbeiterInnen ist es wichtig über Verunsicherungen und Ängste sprechen zu können, aber auch eigene Ideen einbringen zu können.

Weiters hat ein gutes Betriebsklima Einfluss auf den Verlauf des Veränderungsprozesses. Neue Strukturen können die Gefahr der Störung des Betriebsklimas mit sich bringen, eine gute Betriebskultur, welche einen offenen Austausch ermöglicht, kann hier gegensteuern.

---

Zum Thema „Change Management 2005“ wurde eine Studie der Unternehmensberatungsfirma Capgemini durchgeführt (Fröhlich 2006:95-96). Dabei wurde eine Liste von Erfolgsfaktoren, welche die hohe Bedeutung von weichen Faktoren im Change Management demonstrieren, zusammengestellt. Interessanterweise zeigte sich, dass eine offene und klare Kommunikation innerhalb des Projektes und gegenüber anderen Programmen den Charakter eines sehr wichtigen Erfolgsfaktors besitzt.

Eine Einbindung von MitarbeiterInnen in den Veränderungsprozess verbessert das Betriebsklima, da sie sich ernst genommen fühlen, zusätzlich übernehmen sie dadurch die Verantwortung für ein Gelingen und eine Optimierung der Veränderung. Ein Beispiel dafür ist Linn Products (Tiefenbrun zit. in Morse 2007:12-13), eine Produktionsfirma in Glasgow in Schottland, die ihre Produktfertigung vom Fließbandsystem auf die Einzelfertigung umgestellt hat. Es geht hier um den psychologischen Effekt, der dabei erzielt wurde und den ich darstellen möchte. Dieser kann ebenso auf Sozialeinrichtungen umgemünzt werden. Während in Glasgow das Produkt ein Videosystem ist, ist bei Sozialeinrichtungen das Produkt beispielsweise ein neuer Arbeitsbereich, der entwickelt werden muss.

Ivo Tiefenbrun (zit. in Morse 2007:12-13) geht davon aus, dass ein/eine MitarbeiterIn, der/die ein Produkt vom Anfang bis zum Ende selbst herstellt, sich dafür verantwortlich fühlt und damit auch den Zusammenhang zwischen seiner/ihrer Arbeit und der Qualität unmittelbar erkennt. Die Verbindung des/der einzelnen MitarbeiterIn zur Zufriedenheit des/der Kunden/Kundin wird durch das Service hergestellt. Damit können MitarbeiterInnen Verbindungen herstellen, die ansonsten nicht möglich wären und somit wesentlich zur Verbesserung der Produktqualität und Innovation beitragen.

Derselbe Effekt kann damit bei Sozialeinrichtungen durch die Einbeziehung von MitarbeiterInnen in den Veränderungsprozess erzielt werden. MitarbeiterInnen entwickeln somit ein neues Produkt oder einen neuen Arbeitsbereich mit. Sie sind dadurch auch für das Endergebnis mitverantwortlich. Das Endergebnis wiederum steht den KlientInnen zur Verfügung und mit diesem haben die MitarbeiterInnen selbst den häufigsten Kontakt. Die Involvierung der

---

MitarbeiterInnen macht es möglich das Angebot spezifischer und klientInnennäher zu gestalten.

Ein weiterer Hinweis auf die Bedeutung des Betriebsklimas zeigen die Theorien zum Sozialkapital. Gehmacher (2007:3) erklärt, dass Sozialkapital die Kraft des Zusammenhalts von Gesellschaften bezeichnet. Ein hohes Sozialkapital macht glücklich, ein Fehlen fördert gesellschaftliche und wirtschaftliche Krisen. Zur Erhöhung des Sozialkapitals kann die Errichtung eines Treffpunkts im Betrieb, die Organisation von Gruppenaktivitäten oder die Festlegung von Mitbestimmungsmustern beitragen.

#### **4.7.5 Strukturen klären und Zuständigkeiten ermitteln**

Veränderungsprozesse in einer Einrichtung haben Auswirkungen auf bestehende Strukturen. Diese können aufgeweicht oder verändert werden. Weiters kann es notwendig werden neue Strukturen zu schaffen. Die Bildung neuer Strukturen kostet Zeit. Wenn Vorgangsweisen durch das genannte Aufweichen unklar werden, kostet die Suche nach einer neuen, den neuen Verhältnissen angepassten, Vorgangsweise jedem/jeder einzelnen MitarbeiterIn ebenfalls Zeit. Neben der fehlenden Zeit, entstehen dadurch auch Belastungen für die MitarbeiterInnen. Die Struktursuche an sich stellt eine Ablenkung vom eigenen Aufgabengebiet dar.

Strategien um Zeit zu sparen und die unter anderem durch Zeitmangel entstandenen Belastungen zu reduzieren, können sein:

- Interne Abläufe betrachten und bei Bedarf neu definieren
- Neue Aufgaben/Abläufe definieren
- Zuständigkeiten bei Bedarf neu verteilen
- Unterstützen bei der Suche und Etablierung neuer Strukturen
- Strukturen für den Informationsfluss fördern um einen Austausch zu ermöglichen
- Die Kommunikationskultur fördern um die Ergebnisse zu verbessern
- Strukturen schaffen welche die Delegation von Aufgaben ermöglichen (siehe auch Zeitressourcen schaffen)

---

Diese Strukturierung kann durch eine externe begleitende Person angeleitet werden.

Klare Strukturen ermöglichen auch die Delegation von Aufgaben, was wiederum eine Zeitersparnis mit sich bringt.

Die Auseinandersetzung mit Strukturen bringt auch Konflikte mit sich. Auf diese geht Regber (2006:55) näher ein. Es ist notwendig Konflikte zu bearbeiten und konstruktiv zu lösen, da es sonst zu einer Eskalation kommen kann und der Veränderungsprozess gefährdet wird.

#### **4.7.6 Ruhephasen ermöglichen**

Die Auswertung ergab, dass MitarbeiterInnen auch das Bedürfnis nach Ruhephasen äußern. MitarbeiterInnen werden durch die Geschwindigkeit von Veränderungsprozessen gefordert. Das Tempo kann eine Belastung darstellen. Die Auswertung ergab keine konkreten Maßnahmen.

Möglicherweise kann es sinnvoll sein, Veränderungen schrittweise zu planen, Meilensteine zu setzen und damit auch immer wieder eine emotionale Erleichterung nach Erreichung eines Meilensteins zu ermöglichen. So kann es nach Erreichung von diesen Teilzielen zu kurzen Regenerationsphasen kommen.

#### **4.7.7 Position für eine Person, die Prozessinformationen sammelt und strukturiert, schaffen**

Eine Unterstützung für MitarbeiterInnen stellt eine Person dar, welche entsprechende Ressourcen hat, um Informationen über den Prozess, den Entwicklungsstand und die Ergebnisse zu sammeln, diese bündelt und bereitstellt.

#### **4.7.8 Sicherheit schaffen**

MitarbeiterInnen äußern das Bedürfnis nach Sicherheit. Die Veränderungen selbst, wie auch die Geschwindigkeit der Veränderungen, bringen Ängste in

---

Bezug auf die Stabilität der Einrichtung und die Sicherheit des eigenen Arbeitsplatzes mit sich.

In der Auswertung konnte kein Hinweis auf Maßnahmen zur Schaffung von einem Gefühl der Sicherheit gefunden werden.

Klaus Doppler (2006:28-39) geht auf dieses Bedürfnis von Menschen in einem Artikel zum Thema „Führen in Zeiten der Veränderung“ ebenfalls ein. Die Eigenschaften die in der Organisation der Gegenwart gefordert werden, sind Neugier, höchste Konzentration und permanente Bereitschaft für eine blitzschnelle Reaktion. Diese zählen weder zu den Kerneigenschaften von Organisationen noch von Menschen. Doppler nennt das zentrale Bedürfnis von Menschen, Ordnung und Sicherheit.

#### **4.7.9 Meilensteine setzen , Ziele formulieren und Erfolge präsentieren**

Veränderungsprozesse ermöglichen auch den Blick auf bestehende Strukturen und Abläufe. So werden nicht nur die geplanten Veränderungen betrachtet, sondern auch bestehende Schwierigkeiten oder Unklarheiten treten ins Blickfeld und drängen zur Bearbeitung.

Nun wird es wichtig, ein klar formuliertes Ziel vor Augen zu haben und sich darauf zu konzentrieren und nicht von neu auftretenden Problemen ablenken zu lassen.

Hilfreich ist somit die Besinnung auf Meilensteine und ein klar formuliertes Ziel. Weiters ist es damit auch möglich, regelmäßig das bereits Erreichte zu veranschaulichen, das sonst in der Fülle von Aufgaben und damit verbundenen Arbeiten möglicherweise untergehen würde. Das kann wiederum eine Motivation darstellen.

Die bereits genannte Studie der Beratungsfirma Capgemini (Fröhlich 2006: 95-96) zeigte, dass der Faktor einer realistischen und klaren Vision/Zielsetzung wesentlich zur erfolgreichen Veränderung beiträgt.

Regber (2007:59) betont ebenfalls, dass Ziele erreichbar, konkret und messbar gestaltet werden sollen.

---

#### **4.7.10 Anforderungen des herkömmlichen Arbeitsalltags beachten**

Neben den zusätzlichen Anforderungen durch den Veränderungsprozess müssen sich MitarbeiterInnen auch den Anforderungen des Berufsalltags stellen. Dies können Krankenstände oder Urlaube und die damit verbundene Übernahme von Tätigkeit wie auch die Einschulung neuer MitarbeiterInnen und ähnliches sein.

Es konnten keine Maßnahmen gefunden werden, welche eine Erleichterung darstellen könnten.

Regber (2006:52-53) geht davon aus, dass es notwendig ist, ein finanzielles und zeitliches Budget zu Verfügung zu haben, um ein nachhaltiges Scheitern zu verhindern. Er sieht die Gefahr konkret darin, dass MitarbeiterInnen die Projektarbeit zusätzlich zu deren eigentlichen Aufgabe verrichten.

---

## 5 Resümee

Beim Verfassen der Einleitung dieser Arbeit, bin ich davon ausgegangen, dass Veränderungsprozesse für MitarbeiterInnen sozialer Einrichtungen verschiedenste Belastungen mit sich bringen.

Es hat sich gezeigt, dass Veränderungen tatsächlich Belastungen mit sich bringen, aber dass MitarbeiterInnen auch ganz andere Assoziationen mit dem Thema Umstrukturierung verbinden.

So ergab die Auswertung, dass sie die verschiedensten Gefühle damit in Zusammenhang bringen. Die Ambivalenz gegenüber dem Veränderungsprozess wurde deutlich. Aufgeschlossenheit gegenüber der Veränderung wurde erkennbar, die Veränderung wurde als Herausforderung betrachtet, im Laufe des Prozesses wurden schließlich Belastungen deutlich und der in Erscheinung tretende „Veränderungsalltag“ dämpfte die anfängliche Euphorie.

Außerdem wurde das Bedürfnis nach Sicherheit, Stabilität und nach Ruhephasen genannt.

MitarbeiterInnen haben ein sehr differenziertes Bild von Veränderungsprozessen und haben die positiven Aspekte wie auch die Schwierigkeiten, die ein Veränderungsprozess mit sich bringt, dargestellt.

Weiters bin ich auch davon ausgegangen, dass die bevorstehende oder stattfindende Veränderung zum ständig präsenten Thema wird und damit von der eigentlichen Arbeit, also der KlientInnenarbeit ablenkt. Der Fokus der Aufmerksamkeit verschiebt sich immer mehr von der KlientInnenarbeit hin zur Veränderung. Diese Hypothese hat sich nur teilweise bestätigt. Der Veränderungsprozess fordert Raum ein und unter anderem muss auch die KlientInnenarbeit reduziert werden, doch der Fokus der Aufmerksamkeit richtet sich nicht nur auf den Veränderungsprozess. MitarbeiterInnen sind sich der Reduktion der KlientInnenarbeit bewusst und legen darauf auch ihr Augenmerk. Sie betrachten die Aufgabenverschiebung als vorübergehenden Umstand des Veränderungsprozesses.

---

Durch die Beschäftigung mit dem Thema Change Management, mit den Hintergründen von Veränderungen, warum Veränderungen heute gehäuft auftreten und auch notwendig sind, wie Menschen darauf reagieren usw., habe ich auch mehr Verständnis für Veränderungen erlangt. Aus dieser Erfahrung schließe ich, dass es auch für MitarbeiterInnen wichtig wäre, diese Informationen zu erhalten.

Ich schließe daraus, dass Transparenz im Betrieb über bevorstehende Veränderungen und Informationen zu den geplanten Veränderungen, wie auch Informationen über Veränderungsprozesse im Allgemeinen dazu beitragen Verständnis zu schaffen, Verunsicherungen zu minimieren und Widerstände eher niedriger zu halten

Ich bin mir nicht sicher, wie hoch der Wert des einzelnen Mitarbeiters/ der einzelnen Mitarbeiterin, in den Organisationen der Gegenwart eingeschätzt wird.

Der Eindruck wird erweckt, dass es so wäre, dass jeder Mensch austauschbar wäre. Sicher ist das auch möglich, doch zu welchem Preis? Ich gehe davon aus, dass jeder Mitarbeiter/jede Mitarbeiterin Erfahrungen und daraus generiertes, spezialisiertes Wissen, also Fachwissen welches exakt auf den Arbeitsbereich in der Organisation abgestimmt ist, in sich trägt. Verlässt der/die MitarbeiterIn die Einrichtung so verlässt auch spezialisiertes Fachwissen die Einrichtung.

Ich möchte nun auf die in der Arbeit dargestellten Maßnahmen zur Unterstützung von MitarbeiterInnen eingehen. Ich gehe davon aus, dass das Problem bei der Umsetzung in dem Gegenargument liegt, dass für die Implementierung der Maßnahmen teilweise auch finanzielle Ressourcen notwendig sein werden und diese Ressourcen in Sozialeinrichtungen zumeist nicht vorhanden sind.

Deshalb stelle ich die Vermutung an, dass die Umsetzung am Beginn des Veränderungsprozesses zwar eine zusätzliche finanzielle Belastung darstellt, aber diese Belastung durch die daraus resultierenden Effekte im Laufe des Prozesses an anderen Stellen wieder eingespart wird.

---

Eine interessante Aussage zur Thematik Kosten fand ich in der Zeitschrift OrganisationsEntwicklung (Fröhlich 2006: 95-96). Es wird davon ausgegangen, dass die Nutzen/Kostenrechnung eines professionellen Change Managements niemals teurer und meistens günstiger ist. Begründet wird dies in den beträchtlichen Opportunitätskosten des Produktivitätsverlustes (inklusive Fluktuationsanstieg) wenn keine Change Management Aktivitäten durchgeführt werden.

Betrachtet man Unterstützungsmaßnahmen als Change Management Aktivität so trifft diese Aussage auch auf ebendiese zu.

---

## 6 Ausblick

Durch die intensive Beschäftigung mit der Thematik Veränderungen in Sozialeinrichtung und die damit verbundene Verknüpfung mit eigenen Erfahrung bin ich zu der Ansicht gelangt, dass es auch für SozialarbeiterInnen wichtig ist, während ihrer Ausbildung über Veränderungen in Sozialeinrichtungen und den damit verbundenen Auswirkungen zu erfahren. Ich vermute, dass es kaum eine Einrichtung geben wird, die ohne notwendige Veränderungen weiter bestehen kann. Somit wird jede/jeder SozialarbeiterIn in ihrer/seiner Berufslaufbahn mit diesem Thema konfrontiert werden.

Eine Auseinandersetzung und eine Vorbereitung auf die Auswirkung kann mit Sicherheit dabei unterstützen diese herausfordernden Phasen besser zu durchleben.

Ein gutes Beispiel stellt die Subkategorie Belastungen da. Der Beruf der SozialarbeiterIn an sich bringt schon verschiedene Belastungen mit sich. Wird man dann zusätzlich mit Veränderungen im Betrieb konfrontiert, so können sich Belastungen weiter erhöhen. Einen professionellen Umgang mit Belastungen im Berufsalltag zu erlernen, sollte für SozialarbeiterInnen eine Selbstverständlichkeit darstellen.

Am Beginn der Diplomarbeit bin ich davon ausgegangen, dass die Unterstützungsmaßnahmen primär den MitarbeiterInnen Erleichterungen verschaffen, aber – und das war mir ebenfalls ein wichtiges Anliegen – dass diese Maßnahmen in der Folge wiederum positive Auswirkungen auf die KlientInnenarbeit haben.

Ich bin mir nicht sicher ob das möglich ist. Wie sich herausgestellt hat, sind Veränderungen ein Bestandteil der Zeit in der wir leben. Es scheint beinahe unmöglich Veränderungen aus dem Weg zu gehen.

Ich ziehe daraus den einstweiligen Schluss, dass Veränderungen notwendig sind und deshalb auch Entwicklungs- und Etablierungszeit benötigen. Die Veränderungen sollen zum Teil wie die einschlägige Fachliteratur zeigt, dem Budget zugute kommen, zum Teil werden aber auch, wie ich am Beispiel der untersuchten Einrichtung gezeigt habe, auch den Bedürfnissen der KlientInnen

---

angepasste neue Angebote entwickelt. Das heißt, dass während der Entwicklung die KlientInnenarbeit eingeschränkt werden muss. Das kann sich nachteilig für KlientInnen auswirken, andererseits wird ein neues spezifischeres Angebot entwickelt, was wieder von Vorteil für die KlientInnen ist.

Der Hauptfokus bei der Befragung lag auf den Bedürfnissen der MitarbeiterInnen. Es zeigte sich, dass eine Verbesserung der Befindlichkeit der MitarbeiterInnen nicht zwingend eine Verbesserung für KlientInnen darstellen muss.

Es wäre deshalb interessant eine weitere Untersuchung mit dem Hauptfokus KlientInnenarbeit zu starten.

Auch breiter angelegte Folgeuntersuchungen zum Thema Unterstützungsmaßnahmen für MitarbeiterInnen bringen womöglich neue interessante Erkenntnisse.

---

## Literatur

- Atteslander, Peter (2006): Methoden der empirischen Sozialforschung. 11. Auflage, Berlin.
- Bach Richard (1995): Illusionen. Frankfurt/M. Berlin.
- Bongartz Kerstin, Strikker Frank (2006): Erfolgsfaktoren für Change Prozesse. Umgang mit Kommunikation und Paradoxien. Bielefeld. [http://www.shs-consult.de/pdf/erfolgsfaktoren\\_strikkerbongartz\\_okt2006.pdf](http://www.shs-consult.de/pdf/erfolgsfaktoren_strikkerbongartz_okt2006.pdf) am 1.5.2007, 13:57.
- Decker Albert, Decker Franz (2002): Organisations- und Personalentwicklung in Sozialbetrieben. Heidelberg. Kröning.
- Doppler Klaus, Lauterburg Christoph (2005): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. 11. Auflage, Frankfurt/Main.
- Doppler, Klaus (2006): Führen in Zeiten der Veränderung, in OrganisationsEntwicklung/Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, Nummer 1, 2006, München, 28-39.
- FH Graz (2007): Management von Innovationsprozessen – erfolgreiche Produkt –und Dienstleistungsentwicklung und deren Vermarktung. Graz. <http://www.campus02.at/index.asp?menuId=976> am 15.8.2007, 20:05.
- Fröhlich, Caspar (2006): Change Management. Ergebnisse einer durch die Unternehmensberatungsfirma Capgemini durchgeführten Studie zum Thema „Change Management“, in OrganisationsEntwicklung/Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, Nummer 1, 2006, München, 95-96.
- Gehmacher, Ernst (2007): „Zum Glücklichein braucht man einen Freundeskreis, in Die Furche/Die österreichische Wochenzeitung, Nummer 1, 2006, Wien, S. 3.
- Kelle Udo, Kluge Susann (1999): Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung. Band 4, Opladen.
- Kostka Claudia, Mönch Annette (2006): Change Management. 3. Auflage, München. Wien.

- 
- Lamnek Siegfried (2005): Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch. 4., vollständig überarbeitete Auflage, Weinheim.
  - Morse, Gardiner (2007): Vom Fließband zur Einzelfertigung, in Harvard Business Manager, Jänner 2007, Hamburg, 12-13.
  - Projekt magazin/Das Fachmagazin für erfolgreiches Projektmanagement (2007): Organisationsentwicklung. München, <http://www.projektmagazin.de/glossar/gl-0800.html?pmSession=> am 3.9.2007.
  - Regber, Holger (2006): Das ABC des Scheiterns. Wie Veränderungsprojekte nachhaltig schief gehen, in OrganisationsEntwicklung/Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, Nummer 1, 2006, München, 52-59.
  - Riemann Fritz (2006): Grundformen der Angst. 37. Auflage, München.
  - Rossi, Alexandra (1997): Reengineering in der Krise – Wie können Umstrukturierungen doch noch erfolgreich gestaltet werden? Bern/Bonn/Fribourg/Leipzig/Ostrava.
  - Schaper Niclas (2005): Einführung in die Organisationspsychologie. Vorlesung Organisationspsychologie. Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie Universität Paderborn, [http://groups.uni-paderborn.de/psychologie/scha-Uebung Einfuehrung-AO-12-07-05.pdf](http://groups.uni-paderborn.de/psychologie/scha-Uebung_Einfuehrung-AO-12-07-05.pdf) am 4.12.2006.
  - Schreiber Rainer (2001): Innovationsmanagement für soziale Einrichtungen. Neue Strukturen entwickeln, Synergien nutzen, Effiziente Organisationen aufbauen. Regensburg. Berlin.
  - Seewald Cornelia (2006): Sozial nachhaltiges Changemanagement. Mit dem Personenzentrierten Ansatz zum Erfolg. München.
  - Spiess, Kurt (2006): Change Management von unten gesehen: Was Mitarbeiter zum Wandel sagen, in OrganisationsEntwicklung/Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, Nummer 1, 2006, München, 80-87.
  - Spitzzy, Jörg-Niklaus (1997): Reengineering – TQM – Lean Management: Drei Konzepte des Veränderungsmanagements im Vergleich. In: Rossi, Alexandra (Hg.) Reengineering in der Krise – Wie können

---

Umstrukturierungen doch noch erfolgreich gestaltet werden?  
Bern/Bonn/Fribourg/Leipzig/Ostrava, S. 27-47.

- Weinreich Herbert (1999): Wo Angst herrscht, können keine Innovationen entstehen (Change Management anders betrachtet). Fachartikel. [http://www.zfu.ch/service/fartikel/fartikel\\_00\\_weinr.htm](http://www.zfu.ch/service/fartikel/fartikel_00_weinr.htm) am 17.12.2006, 20:08.

---

## **Graue Literatur**

- WSP Exkursionsbericht, Alexandra Bunkrad, SS 2006
- Transkription, Alexandra Bunkrad, 2007

---

## **Abkürzungsverzeichnis**

I 1: Interview 1

I 2: Interview 2

I 3: Interview 3

I 4: Interview 4

F 1: Frage 1

F 2: Frage 2

F 3: Frage 3

F 4: Frage 4

F 5: Frage 5

F 6: Frage 6

F 7: Frage 7

F 8: Frage 8

F 9: Frage 9

F10: Frage 10

F 11: Frage 11

F 12: Frage 12

F 13: Frage 13

F 14: Frage 14

T: Transkription

---

## **Abbildungsverzeichnis**

|  |    |
|--|----|
| Abbildung 1: 3-Phasen Modell von Lewin .....   | 12 |
| Abbildung 2: Darstellung des Veränderungsprozesses am Beispiel einer<br>Sozialeinrichtung..... | 32 |
| Abbildung 3: Zuwachs an MitarbeiterInnen von 1991 bis 2007 .....                               | 33 |
| Abbildung 4: Kategorie Schwierigkeiten.....  | 34 |
| Abbildung 5: Kategorie Assoziationen.....  | 35 |
| Abbildung 6: Kategorie Hilfreiches .....   | 35 |

---

# Anhang

## Interviewleitfaden

1. Welche Veränderungen haben stattgefunden?
2. Was war in dieser Phase hilfreich für Sie?
3. Was war schwierig?
4. Hätten Sie Unterstützung benötigt? Wenn ja, was hätten Sie benötigt?
5. Haben Sie selber Strategien entwickelt welche Erleichterungen für Sie brachten?
6. Welche Gefühle/ Assoziationen verbinden Sie heute mit der stattgefundenen Veränderungen?
7. Welche Bezeichnungen/ Synonyme wurden für das Wort Veränderungen benutzt?
8. Wie groß war die Bedeutung des Veränderungsprozesses in der eigenen Arbeit und im Team? Wie viel Raum hat das Thema eingefordert?
9. Würden Sie sagen, dass sie der Veränderungsprozess von Ihrer Arbeit abgelenkt hat?
10. Wurden Sie über die bevorstehende Veränderung informiert oder war diese vorhersehbar?
11. Würden Sie den Veränderungsprozess rückblickend als belastend bezeichnen?
12. Können Sie konkrete Belastungen nennen?
13. Konnten Sie eine Fokussierung auf negative Aspekte der Veränderung bei sich selbst erkennen?
14. Was würden Sie rückblickend verbessern/ einfordern?

---

**Zusatzfragen zum Leitfaden zur Erhebung der persönlichen Daten der interviewten Personen:**

Männlich / Weiblich:

Alter:

Qualifikation:

Wochenarbeitszeit in Stunden:

Arbeitsbereich:

Ebene:

Wann wurde die Umstrukturierung abgeschlossen? :

**Leitfaden Leitung**

1. Warum sind Veränderungen notwendig? Allgemein, nicht auf diesen Betrieb bezogen.
2. In welchen Bereichen sind Veränderungen in sozialen Betrieben notwendig? Können Sie die Bereiche kategorisieren? Wieder allgemein gehalten.
3. Welche Belastungen bringen Veränderungsprozesse mit sich?
4. Welche Veränderungen haben stattgefunden? Konkret auf diesen Betrieb umgelegt. Welche Bereiche wurden konkret in diesem Betrieb verändert?
5. Wie lange hat der Veränderungsprozess gedauert? Wann wurden dieser abgeschlossen?
6. Beschäftigungsausmaß der beteiligten MitarbeiterInnen?
7. Wie viele MitarbeiterInnen involviert? Wie viele Frauen/ wie viele Männer?
8. Welche Altersgruppen?
9. Welche Qualifikationen?

---

---

## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich, Alexandra Bunkrad, geboren am 26.05.1979 in Tulln, erkläre,

1. dass ich diese Diplomarbeit selbstständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe,
2. dass ich meine Diplomarbeit bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe,

Krems, am 6.September 2007

Unterschrift