

Begleitung eines Transformationsprozesses: *oberrain anderskompetent*¹

Andrea Schüller, Alexandra Siller & Liselotte Zvacek

1 Zielsetzung und Methodik

2 Die Organisation *oberrain anderskompetent*

2.1 Die historische Entwicklung

2.2 Die örtlichen Gegebenheiten

2.3 Aufgabe und Struktur der Organisation

3 Die Problemstellung

3.1 Die Ausgangssituation

3.2 Entscheiden, um zu verändern: Maßnahmen und Wirkungen

3.2.1 Das Führungsteam als Anker und Triebfeder der Veränderung

3.2.2 Umstrukturierung der Bereiche Ausbildung und Bildungsbegleitung

3.2.3 Personalentwicklung: Oberrain-Akademie

3.2.4 Marketing und Imagepflege

3.2.5 Screening der baulichen Gegebenheiten

3.2.6 Weiterentwicklung des Bildungs- und Betreuungskonzepts

3.3 Unbeabsichtigte Nebenwirkungen, Kreuz- und Abstoßungsreaktionen

3.4 Die Mühen der aktiven, nachhaltigen Umsetzung

4 Didaktische Notizen

4.1 Fallstudientyp

4.2 Aufgabenstellungen

5 Literatur

1 Zielsetzung und Methodik

Diese Fallstudie beschreibt den Transformationsprozess der *oberrain anderskompetent gmbh* zwischen 2007 und Mitte 2008 und will zeigen, worauf es bei der erfolgreichen Gestaltung von Transformationsprozessen in Organisationen ankommt. Wir folgen mit Tushman et al. (1986) der Annahme, dass Transformation, hier verstanden als *diskontinuierliche Gestaltveränderung* eines sozialen Systems, dann gelingt, wenn die Veränderungen auf den drei Systemebenen Strukturen, Prozesse und Kultur parallel und ineinander greifend durch

¹ Erschienen in: Buber, R.; Meyer, M.: Fallstudien zum NPO-Management. Schäffer Poeschel, 2. Auflage 2009, S. 151-165

das Management gestaltet werden. Den Rahmen für die Analyse und Beschreibung des Transformationsprozesses bei *oberrain anderskompetent* bildet das Prozessmodell von Kotter (1996).

Im Juni und Juli 2008 führten die Autorinnen mit zwölf ManagerInnen und MitarbeiterInnen von *oberrain anderskompetent* teilstrukturierte, problemzentrierte Interviews. Bei der Auswahl der InterviewpartnerInnen wurde auf eine Streuung hinsichtlich Anciennität, Position und Funktion geachtet. Die Interviews dauerten zwischen eineinhalb und zwei Stunden und fokussierten auf die Wahrnehmung des Transformationsprozesses, insbesondere von Entscheidungen und deren Wirkungen. Die Transkripte wurden deduktiv, den Kategorien des Kotter-Modells folgend ausgewertet. Neue Aspekte, die sich aus den Interviews ergaben, wurden induktiv hinzugefügt. Charakteristische Originalaussagen der Interviewpersonen werden meist anonymisiert an geeigneter Stelle in Anführungszeichen präsentiert, um die Stimmung in der Organisation zum Zeitpunkt der Erhebung widerzuspiegeln (Kurz et al. 2009, 465ff).

Eine Autorin berät *oberrain* im geschilderten Prozess. Interventionen und Beratungsprozess sind Hintergrund für den Kontext der Fallstudie. Im Vordergrund stehen die Entscheidungen des Managementteams und deren Wirkungen auf die Umwandlung der Gesamtorganisation aus der Sicht der InterviewpartnerInnen.

Die Fallschilderung läuft chronologisch, die Schritte des Prozessmodells sind darin implizit berücksichtigt. Zur Analyse aus der Modellperspektive nach Kotter verweisen wir auf die Originalliteratur bzw. auf die Kurzdarstellung in Kapitel 6, diese können parallel zum Fall gelesen werden (Kotter 1996, Kotter/Rathgeber 2006).

2 Die Organisation *oberrain anderskompetent*

Die *anderskompetent gmbh* (www.anderskompetent.at) ist eine Ausbildungseinrichtung für Jugendliche und Erwachsene mit Behinderungen und besteht derzeit aus drei Teilbetrieben.

Das Hauptaugenmerk der Fallbetrachtung liegt auf dem ältesten Teilbetrieb *oberrain anderskompetent* (kurz: *oberrain*), dem Stammhaus. Die Aufgabe des zweiten Teilbetriebs, der Rehabilitationswerkstatt Salzburg (*rws anderskompetent*) ist die Schaffung,

Aufrechterhaltung und Vermittlung von Arbeitsplätzen sowie die Vermittlung von Arbeitstraining für Erwachsene mit Behinderung. Die dritte, jüngste Teilorganisation, die *frauen anderskompetent Salzburg*, schafft Qualifizierungsmöglichkeiten für Frauen mit Behinderung.

2.1 Die historische Entwicklung von *oberrain*:

- 1959: Gründung des Vereins Arbeitsgemeinschaft für Rehabilitation am Standort Schloss Oberrain. Oberrain ist eine Berufsschule für Menschen mit Behinderungen, eingebettet in das Versorgungssystem für beeinträchtigte Menschen.
- 1960: Aufnahme des Ausbildungsbetriebs in den Anlernwerkstätten des Ausbildungszentrums Schloss Oberrain für 19 Menschen mit Beeinträchtigungen.
- 1964: Inkrafttreten des Salzburger Behindertengesetzes und Anerkennung des Ausbildungszentrums Schloss Oberrain als Einrichtung der Eingliederungshilfe durch die Salzburger Landesregierung.
- 1995: Ausgliederung aus der Landesverwaltung – Gründung des Ausbildungszentrums Schloss Oberrain GmbH mit dem Gesellschafter *Verein Arbeitsgemeinschaft für Rehabilitation* und dem Teilbetrieb *Ausbildungszentrum Schloss Oberrain*.
- 1997: Aufnahme des zweiten Teilbetriebes *Rehabilitationswerkstatt Salzburg*
- 2007: Gründung von *frauen anderskompetent, Qualifizierung für Frauen mit Behinderung*.
- 2008: Die *anderskompetent gmbh* beschäftigt 80 MitarbeiterInnen und betreut 170 Jugendliche und Erwachsene mit Beeinträchtigungen. Ein kleiner Teil davon sind DienstnehmerInnen in einem sozialversicherten ArbeiterInnen- oder Angestelltenverhältnis.

2.2 Die örtlichen Gegebenheiten

oberrain liegt am Ortsrand von Unken, eingebettet in eine malerische Berglandschaft im österreichischen Bundesland Salzburg. Das campusartige Anwesen besteht aus mehreren Werkstätten- und Bürogebäuden, aus einer Küche, Gärten und zwei Internatswohnhäusern, die rund um einen großen Innenhof mit Schwimmbad und Park angeordnet sind (Abbildung 1).



Abbildung 1: Blick auf die Anlage von *oberrain*

2.3 Aufgabe und Struktur der Organisation

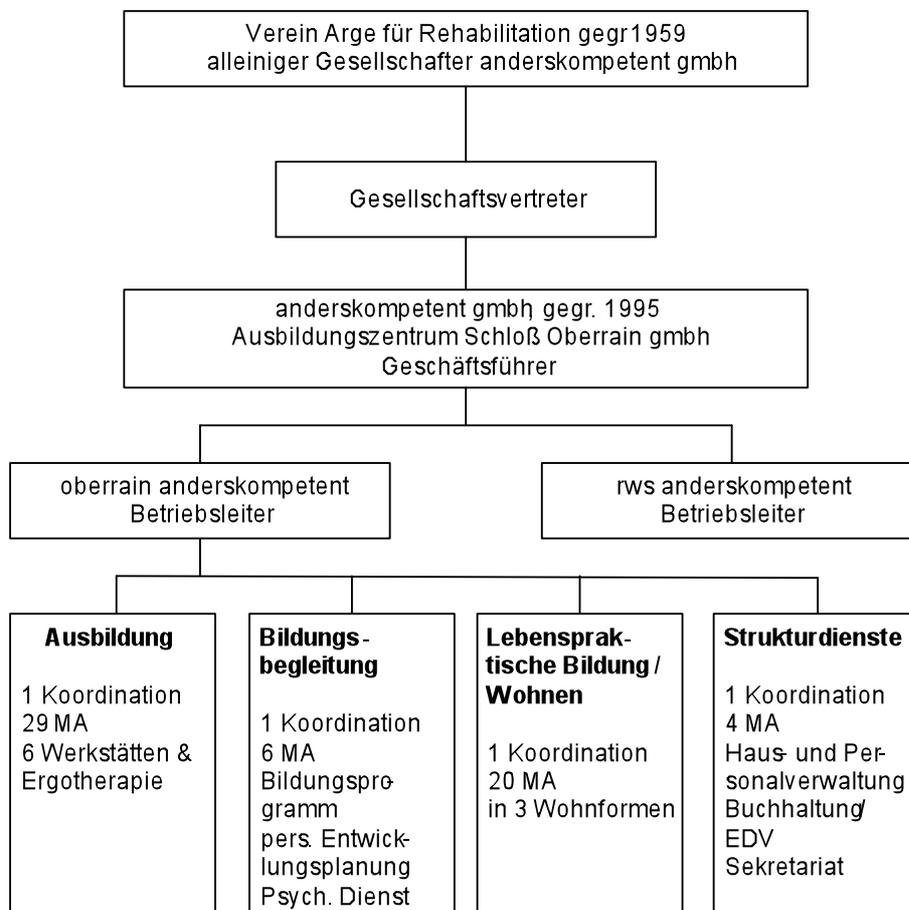
Kernaufgabe von *oberrain* ist die berufliche und lebenspraktische (Aus)Bildung für Jugendliche mit Beeinträchtigungen. Zu dieser Zielgruppe gehören Jugendliche mit leichten geistigen Beeinträchtigungen bzw. Entwicklungsverzögerungen und sozialen Beeinträchtigungen.

Im Sommer 2008 wurden in *oberrain* 117 Jugendliche von 22 TrainerInnen und 24 AusbilderInnen mit sozialpädagogischem Hintergrund betreut. Neben dem Internat für ca. 100 Jugendliche betreibt *oberrain* zwei Außenwohngemeinschaften im Ort Unken. Die Jugendlichen wählen aus neun Berufssparten (Gartenbau, Farbverarbeitung, Holzverarbeitung, Trockenausbau, Objektreinigung, Großküche, Gastronomie, Metallverarbeitung und Einzelhandel) und erwerben darin sowohl eine Anlehre² als auch eine Teilqualifizierung. Die TeilqualifikantInnen besuchen zwei bis drei Jahre die Berufsschule (integrativ oder in eigenen Klassen) und absolvieren Praktika in der freien Wirtschaft. Die Teilqualifizierung schließt mit einer Prüfung durch die Wirtschaftskammer Salzburg.

Im Jänner 2007 war *oberrain* nach Aufgabengebieten in vier Bereiche gegliedert worden (Abbildung 2). Die lebenspraktische Bildung (Wohnen, Alltag, Freizeit) sah eine Internatsstruktur vor Ort mit teilweise formalisierten Freizeitstrukturen und zwei Außenwohngemeinschaften in Unken vor. Das Internat umfasste zwei Wohnformen in separaten Häusern,

² Eine Anlehre ist eine ein, eineinhalb oder zwei Jahre dauernde Berufsausbildung und wird von Jugendlichen absolviert, die eine zwei bis vier Jahre dauernde reguläre Berufslehre voraussichtlich nicht erfolgreich abschließen würden. Gründe hierfür können sowohl das soziale Umfeld als auch körperliche Beeinträchtigung sein.

zu denen die Jugendlichen nach Grad der Selbständigkeit zugeordnet waren. Für die *Ausbildung* standen sechs Werkstätten (Gärtnerei, Schlosserei, Malerei, Küche, Facility Service, Wäscherei und Objektservice) zur Verfügung. Die *Bildungsbegleitung* umfasste die individuelle, bedarfsorientierte Begleitung der Jugendlichen durch PsychologInnen und SozialpädagogInnen sowie ein Bildungsprogramm zur Vermittlung von Kulturtechniken, Ergotherapie, Sprachförder- und Musikunterricht. Weiters zählte der psychologische Dienst als Schnittstelle zu Krankenhäusern, PsychiaterInnen, ÄrztInnen und Eltern sowie als Kriseninterventions- und Beratungsstelle für Jugendliche und MitarbeiterInnen im Haus dazu. Die Strukturdienste umfassten Rechnungswesen, EDV sowie Haus- und Personalverwaltung.



Legende: MA ... MitarbeiterInnen

Abbildung 2: Das Organigramm von *oberrain* vor 2007

3 Die Problemstellung

3.1 Die Ausgangssituation

2006 übernahm eine neue Präsidentin den Vorsitz im Vereinsvorstand der gemeinnützigen GmbH. Mit ihren VorstandskollegInnen suchte sie im Spätwinter eine neue Geschäftsführung, da die Stelle seit sechs Monaten vakant war. *oberrain* schrieb rote Zahlen, die Presse hin- und wieder unfreundliche Artikel, die KlientInnenzahlen waren niedrig und stark rückläufig. Die

strategische Ausrichtung der Organisation oszillierte zwischen Wachsen oder Schrumpfen. Ambivalent war auch die Haltung des Auftrag- und Geldgebers, dem zuständigen Sozialressort in der Landesregierung. Der Auftrag an *oberrain* lautete „das Mengengerüst überdenken“, erinnert sich der stellvertretende Geschäftsführer, damals interimistischer Leiter und langjähriger Betriebsleiter der rws.

Die neue Geschäftsführerin nahm Anfang 2007 ihre Tätigkeit auf. Sie stammte aus der Branche, kannte *oberrain* seit Jahren und hatte einmal die Idee, „...dass es klass wäre, diesen Betrieb irgendwann zu leiten. Der Platz und die Anlage sind großartig, es gibt so viele Möglichkeiten und Ressourcen mit den Jugendlichen zu arbeiten.“ Das reizte sie. Was sie beim Einstieg auch vorfand, war die andere Seite der Medaille: „Es gab eine massive Unterauslastung und ein großes Minus und daher einen Reorganisationsbedarf für die GmbH. Weil *oberrain* über den Tagsatz finanziert wird, war die Auslastung die wichtigste Grundlage fürs Überleben. Es ging um jeden einzelnen Jugendlichen. Dies erforderte, dass sich die Qualität hebt und die Betreuung verdichtet.“

Ein Blick in die Bücher zeigte ihr, dass jahrelang keine nennenswerten Investitionen in Infrastruktur, Betreuungskultur und Qualifizierung des Personals getätigt worden war. Im Kontakt zu den MitarbeiterInnen wurden Umriss der kollektiven Motivationslage sichtbar: eine größere Anzahl arbeitete mit Begeisterung; eine annähernd gleich große Anzahl versah Dienst nach Vorschrift; einige MitarbeiterInnen fürchteten einen Stellenabbau wegen Unterauslastung; einige (Tendenz steigend) hatten Angst wegen der Veränderungen, die nicht passierten. Die Marktsituation war durch ein vielfältiges Angebot für Menschen mit Beeinträchtigungen im Land Salzburg (Arbeitsmarktservice, Arbeits- und Integrationsassistenz sowie zahlreiche sozialökonomische Betriebe) gekennzeichnet. Die nahezu konkurrenzlose Zeit für *oberrain* gehörte der Vergangenheit an, wurde intern jedoch kaum thematisiert.

Die formale Organisationsstruktur von *oberrain* war 2007 durch eine flache Hierarchie gekennzeichnet (Abbildung 2). In allen vier Bereichen (Ausbildung, Bildungsbegleitung, lebenspraktische Bildung/Wohnen, Strukturdienste) gab es je eine Bereichskoordination, der die jeweiligen BereichsmitarbeiterInnen unterstellt waren: „Es gab keine Organisation im klassischen Sinne, sondern einen Haufen ... bisher hat es ein Mal pro Woche ein gemeinsames Frühstück gegeben ... das waren 30 Minuten Besprechungszeit pro Woche für 29 Personen gleichzeitig“; so eine Stimme aus dem Führungsteam.

Atmosphärisch wurde der Wechsel in der Führung von der Belegschaft mit Hoffnung auf eine Wende, aber auch mit Gleichmut quittiert, denn es gab bereits viele Geschäftsführer und „der Laden lief“ (deswegen oder trotzdem) auch so weiter.

Welche Problemstellung lag in dieser Ausgangssituation? *oberrain* sollte *bekannte*, auch vom Auftraggeber klar formulierte Ziele *wieder* erreichen, also eine Veränderung erster Ordnung im Sinne einer Optimierung vollziehen (Argyris/Schön 1978); d.h. Vollaustattung erreichen, ohne Abbau von MitarbeiterInnen aus der Verlustzone kommen, das Image und die Qualität der Betreuung wieder verbessern. Auf den zweiten Blick galt es, *auch den Kontext* für die Veränderung erster Ordnung *zu ändern* und in Wechselwirkung damit *strategische Ziele* für eine grundlegende *Neuorientierung zu finden*. Identitätsstiftende Prämissen (Werte, Programme, Führungsgrundsätze) bisherigen Handelns, die nicht mehr passten, standen damit zur Disposition (de Caluwé/Vermaak 2003, 120ff.).

3.2 Entscheiden, um zu verändern: Maßnahmen und Wirkungen

3.2.1 Das Führungsteam als Anker und Triebfeder der Veränderung

Das Problem

Die Geschäftsführung baute auf die vier BereichskoordinatorInnen der zweiten Ebene: „Ich brauche ein Führungsteam, das mit mir eine Wachstumsstrategie verfolgen will ... natürlich kann man auch schrumpfen, aber das bin ich nicht ... ich setze auf das mittlere Management, dann können wir gut arbeiten“.

Die Bildung eines Teams benötigt jedoch Zeit. Die Teammitglieder lernten einander besser kennen durch die Verständigung über Notwendigkeiten und Zukunftsideen. Für die Geschäftsführung stand, strategisch betrachtet, Wachstum als Ziel fest. Aus der Sicht der BereichskoordinatorInnen (alle zwischen sechs und acht Jahren bei *oberrain* beschäftigt) sprach vieles auch für eine Gesundsschrumpfung. Eine Bereichsleiterin artikulierte dies deutlich: „... wir sollten uns auf unsere KernklientInnen beziehen, dafür sind wir kompetent. Und damit ersparen wir uns Konkurrenz und Konflikte mit anderen Anbietern“.

Die Maßnahmen

In einer Klausur im ersten Quartal 2008 legte die Geschäftsführung ihre Vision vom „blühenden Campus und dem lebendigen Austausch darin ... wo Jugendliche ein selbst bestimmtes Leben führen können und wo die Kräfte der Region, der MitarbeiterInnen und der

Jugendlichen kreativ zusammenspielen“ dar. Noch am selben Tag formierten sich die BereichskoordinatorInnen, und es gab Kraft und Entschlossenheit, den Bereich Ausbildung dieser Vision folgend umzugestalten. Es wurden weitere Entscheidungen getroffen, um die Auslastung zu erhöhen, das Umfeld positiv zu aktivieren und den Geist des Haus zu beleben.

Um den gemeinsamen Denk- und Entscheidungsraum weiter zu kultivieren, definierte das Führungsteam eine neue Regelkommunikation: Eine wöchentliche Dienstbesprechung im Team, ein monatlicher Jour fixe zwischen Geschäftsführung und BereichsleiterInnen sowie weitere Klausuren mit dem Führungsteam und der externen Beratung wurden vereinbart.

Im Sinne des Bekenntnisses zu klarer Führung wurden die BereichskoordinatorInnen (nomen est omen) rasch in BereichsleiterInnen umbenannt.

Die Wirkungen

Die Kommunikationsstrukturen bewährten sich großteils, manchmal „fehlte die Zeit“. Das Führungsteam entwickelte sich zu einem verbindlichen und tragfähigen Gremium, wo ein Austausch über Entwicklungen, Erfolge und Misserfolge stattfand und wo strategische Entscheidungen getroffen wurden. Als Kontrapunkt zur dichten informellen Kommunikation war diese klare Form auch ein Beitrag zur Veränderung der Werte und Normen der Zusammenarbeit. Als ein wichtiges Forum galten Betriebsversammlungen. Sie wurden teils geplant, teils spontan bei Störungen (Konflikteskalation) oder bei Richtungsänderungen einberufen. Dadurch gelang es, die Belegschaft immer wieder ins Boot zu holen. Das Motto für die organisationsweite Kommunikation war: Beteiligung, Kontakt und Interessen aushandeln, statt Jammern und stille Post spielen.

3.2.2 Umstrukturierung der Bereiche Ausbildung und Bildungsbegleitung

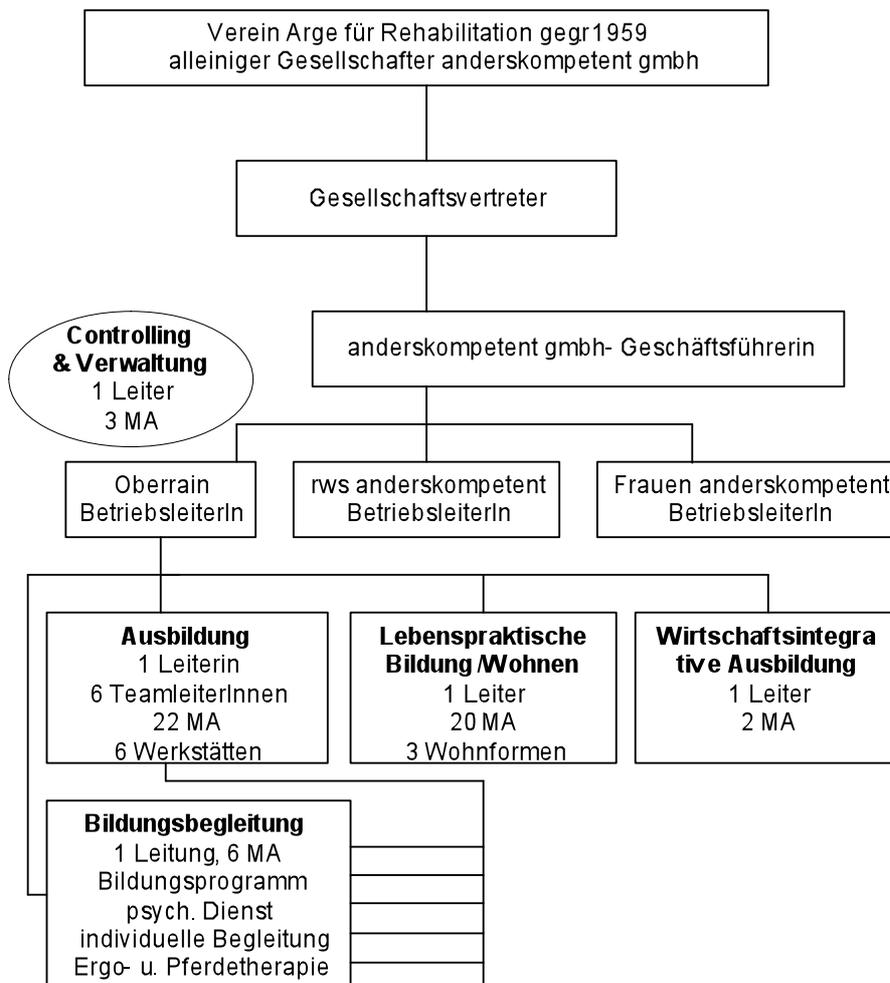
Das Problem

Die Führungsspanne im Bereich Ausbildung umfasste 29 MitarbeiterInnen. Die Qualitätskontrolle litt, weil die Verantwortung in den einzelnen Werkstätten sehr breit gestreut war. Die neben der Ausbildung parallel geführte Bildungsbegleitung für die KlientInnen war wohl individuell abgestimmt, aber die Vernetzung mit den BetreuerInnen der Werkstätten fehlte. Gesucht war eine neue Struktur, welche die Verantwortungen klar regelte, schnelleres Entscheiden und individuelles Eingehen auf die Jugendlichen und die Gegebenheiten der Arbeitsstätte ermöglichte.

Die Maßnahmen

Im Bereich Ausbildung wurde eine TeamleiterInnen-Ebene eingezogen und die SozialpädagogInnen wurden in die Teams integriert. Die Stellen wurden intern und extern ausgeschrieben. Die Besetzung erfolgte fast ausschließlich intern. So entstanden sechs multidisziplinäre Teams aus FachbetreuerInnen und SozialpädagogInnen (Matrix). Fachlich unterstellt wurden die SozialpädagogInnen der Bereichsleiterin Bildungsbegleitung, disziplinar den TeamleiterInnen des Ausbildungsbereichs. Die Einführung der TeamleiterInnen-Ebene war ein großer, einmaliger Schritt in der Historie von *oberrain*.

Ob die Matrixform allerdings stimmig und zukunftstauglich ist, bleibt fraglich. Sowohl im Organigramm als auch in der Praxis finden sich strukturelle Unschärfen, z.B. fehlt eine klare Regelung der Zusammenarbeit von Bildungsbegleitung mit Wohnen und wirtschaftsintegrativer Ausbildung. Die typischen Matrix-Konflikte wurden dadurch verschärft (Abbildung 3; Schreyögg 1998, 183).



Legende: MA ... MitarbeiterInnen

Abbildung 3: Das Organigramm von *oberrain* ab Mitte 2007

Im Zuge der Restrukturierung wurde der bereits bestehende, aber nicht klar verortete Bereich Wirtschaftsintegrative Ausbildung Salzburg (WIA) als vierter Bereich strukturell verankert. Die WIA bietet Ausbildungsplätze für Jugendliche in Wirtschaftsbetrieben unterschiedlicher Sparten, kombiniert mit einer individuellen sozialpädagogischen Betreuung. Die Jugendlichen wohnen zu Hause oder in einer Außenwohngemeinschaft. Der Bereich Strukturdienste wurde in eine Stabsstelle für Controlling umfunktioniert, die neben den Verwaltungsagenden die gesamten Controlling-Agenden der GmbH überantwortet erhielt. Mit dem Ziel, die Selbstbeobachtungs- und Steuerungskompetenz zu stärken, wurden ein neues Kennzahlen- und Berichtssystem entwickelt und die Optimierung von Verwaltungsprozessen in Angriff genommen.

3.2.3 Personalentwicklung: Oberrain-Akademie

Das Problem

Die MitarbeiterInnen waren wegen der Unterauslastung verunsichert und befürchteten, ihre Arbeitsplätze zu verlieren. Gleichzeitig war und blieb die Arbeit herausfordernd. „Jammern und fürchten“ oder „ab in die Weiterbildung“ war die Grundentscheidung. Um die multiplen Belastungsfaktoren, die die Jugendlichen mitbringen, adäquat und ganzheitlich zu bearbeiten, war Qualifizierung sowohl im fachlich-sozialpädagogischen Bereich als auch im Bereich der Führung erforderlich.

Die Maßnahmen

Mit der Schaffung der *oberrain*-Akademie wurde den MitarbeiterInnen der Lehrgang Systemische Sozialpädagogik und Sozialwirtschaft angeboten. Diese Intervention sollte in mehrere Richtungen gleichzeitig wirken: Qualifizierung und Burn-out-Prävention durch Weiterbildung und Peer-Lernen, Bildungskarenz statt Kündigung, Führungskräfte-Schmiede für die neue Teamstruktur, MitarbeiterInnen Vernetzung und Gewinnung neuer Perspektiven durch Lernen fernab vom Arbeitsalltag.

Die Wirkungen

Der Lehrgang wurde von den MitarbeiterInnen mit Neugierde und gemischten Gefühlen, vor allem aufgrund der langen Bildungs-Auszeit, erwartet. Den ersten Durchgang besuchten 13 MitarbeiterInnen. Die TeilnehmerInnen schätzten das Lernen über die Bereichsgrenzen

hinweg und wuchsen als Peer Group zusammen: „Für uns war Fortbildung eine prima Gelegenheit, um über uns und die Arbeit nachzudenken“.

Die Bildungskarenz löste Unterauslastungs- und Qualifikationsprobleme, denn das Arbeitsmarkt Service (AMS) finanzierte die Karenzen und es musste niemand gekündigt werden.

Sechs Stellen für TeamleiterInnen wurden intern besetzt. Anfängliche Ressentiments wichen einer grundsätzlichen Akzeptanz der neuen Struktur und den darin arbeitenden Personen. Eine Bereichsleiterin erinnert sich: „... es gab ein Assessment Center für die TeamleiterInnen. Es wurde sehr positiv aufgenommen. Ein bis zwei Personen von jeder Werkstatt haben sich gemeldet, das hat genau gepasst. Widerstand von denen, die sich auch beworben haben und nicht genommen wurden, kam erst im darauf folgenden Jahr“.

Eine Schattenseite war die Verschärfung der Arbeitsbelastung für jene, die den operativen Betrieb am Laufen hielten. Die einen jammerten und ärgerten sich über die stärkere Arbeitsbelastung, andere erkannten, dass der Zeitpunkt günstig war, sich stärker auf die eigene Rolle und die eigenen Aufgaben zu fokussieren sowie Unklarheiten und Doppelgleisigkeiten zu beseitigen. Das Nein-Sagen war ein Resultat des Lernprozesses. Dadurch wurden Klarheit und Direktheit als neue Werte zunehmend besser akzeptiert.

3.2.4 Marketing und Imagepflege

Das Problem

Die negativen Pressemeldungen schaden dem Ruf und somit der Auslastung von *oberrain*.

Die Maßnahmen

Langfristig war ein besseres Image nur über gute Qualität, die sich unter Jugendlichen und Eltern herumsprach, erreichbar. Kurzfristig brauchte es andere Maßnahmen, um die Stakeholder (SponsorInnen, KooperationspartnerInnen, Politik, Öffentlichkeit) zu interessieren. Die Wahl fiel auf Produktinnovation und Werbung.

Von der Geschäftsführung wurde die Anschaffung von Therapiepferden angedacht und rasch in die Praxis umgesetzt. Die Geschäftsführung übernahm selbst Projektleitung und Umsetzung. Eine ehemalige, einschlägig qualifizierte Mitarbeiterin, wurde für die Therapie

mit den Pferden wieder eingestellt. Einige MitarbeiterInnen standen dem Projekt skeptisch gegenüber, andere waren begeistert und boten aktiv Hilfe an: „Es gab versteckte Pflänzchen, die echt motiviert waren und den Prozess mitgetragen haben; ein Mitarbeiter beispielsweise hat mich gleich gefragt, ob er mir einen Pferdestall bauen soll“.

Ein hausgemachtes Präsent (Genusskisterl), ein mit regionalen Köstlichkeiten gefülltes Holzkisterl, wurde von den Jugendlichen gemeinsam mit einem Salzburger Haubenkoch kreiert und zum Verkauf angeboten.

Die Wirkungen

Beethoven, das erste Therapiepferd, traf im August 2007 ein. Es wurde sofort mit den Therapien begonnen. Die Jugendlichen waren begeistert. Das Angebot wurde und wird seither genutzt. Im Advent wurde das Hufeisenfest mit Christkindlmarkt in *oberrain* gefeiert. Zum Dank an die SponsorInnen der Pferde wurde der Campus für einen Nachmittag der Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Mehr als 600 BesucherInnen kamen und die Medienresonanz war sehr positiv. Die beabsichtigte Wirkung dieser Werbemaßnahme stellte sich ein: „Ich bekomme am Elternsprechtag die Rückmeldung, dass die Kinder in einer guten Einrichtung sind“.

Die positiven Pressemeldungen und die begeisterten Rückmeldungen der Angehörigen wirkten sich positiv auf den Verlauf des Veränderungsprozesses aus. Auch die anderen Marketing-Aktivitäten wurden nach Plan erfolgreich umgesetzt. Die Genusskisterln verkauften sich sowohl am Christkindlmarkt und im Vertrieb an FirmenkundInnen gut.

3.2.5 Screening der baulichen Gegebenheiten

Das Problem

Über die Wohnsituation der Jugendlichen in *oberrain* gab es eine fast einhellige Meinung zwischen Auftraggeber, Management, Jugendlichen und deren Familien: Die Wohngruppen waren zu groß, die Räume zu klein und zu wenige, um eine neue, bedarfs- und bedürfnisgerechtere Art und Philosophie der Betreuung zu gewährleisten. Die Umbaustrategie war mittelfristig ausgerichtet. Das Führungsteam ging davon aus, dass ein kostenintensiver Umbau vom Land Salzburg kurzfristig nicht genehmigt werden würde. Ein Grund dafür war, dass die Verzahnung mit einem klaren inhaltlichen Konzept noch nicht ausgereift war.

Die Maßnahme

Eine Architektin wurde damit beauftragt, die Zukunftsvision aus baulicher Sicht zu prüfen und zu untermauern sowie Vorschläge für kurzfristige, kostengünstige Adaptierungen zu liefern.

3.2.6 Weiterentwicklung des Bildungs- und Betreuungskonzepts

Das Problem

Das Land Salzburg forderte ein Konzept, das sehr vieles offen ließ: „Überdenken Sie das Mengengerüst“. Diese anfänglich verunsichernde Offenheit wurde im Managementteam in letzter Konsequenz als Spielraum im Sinne einer Wachstumsstrategie interpretiert.

Die Maßnahmen

Das Führungsteam entwickelte ein sozialpädagogisches Konzept, eine Personalstrategie, einen Umbauplan und den dafür erforderlichen Investitionsplan.

Die Wirkungen

Unerwartet wurde das Konzept vom Land Salzburg zur Überarbeitung retourniert: Keine Umbauentscheidung, keine Baustelle, keine ArchitektInnen. Das löste zunächst Frustration aus. Nachdem diese verflogen war, sahen die Führungskräfte die positiven Seiten: Es war ein Anlass, inhaltlich tiefer zu gehen. Zu Jahresende 2007 konnte im Verbund mit den Plänen des Schwesterbetriebs *rws anderskompetent* ein ausgereiftes Konzept vorgelegt werden.

3.3 Unbeabsichtigte Nebenwirkungen, Kreuz- und Abstoßungsreaktionen

Während die Auslastung von *oberrain* im Jahr 2007 von 90 auf 117 Jugendliche anstieg und es wieder Wartelisten für KlientInnen gab, kam es in der Belegschaft auch vereinzelt zu Kündigungen. Diese waren ungewöhnlich für die Organisation. Für Change-Prozesse sind Kündigungen nicht untypisch. Durch die Veränderung kommt es zu divergierenden mentalen Konzepten – was früher passend war, passte jetzt nicht mehr.

Unerwartete, wenn gleich – im oben genannten Sinne – zu erwartende Folgewirkungen und Konsequenzen gab es auch im Führungsteam. Der Bereich Ausbildung wurde neu besetzt, die Stelle für Strukturdienste wieder besetzt. Die Bereichsleiterin Bildungsbegleitung war in Karenz, ihre Vertreterin arbeitete sich ein und gestaltete den Bereich um. Dasselbe galt für die

Bereichsleitung Ausbildung, die mit einer Quereinsteigerin aus der Wirtschaft besetzt wurde. Im Herbst war das neue Team komplett und ein neuer Teamentwicklungsprozess setzte ein. Unerwartet und unverändert zäh gestaltete sich die Situation im Bereich Wohnen. Es gab keine Zusage für Umbaupläne, die Gruppen waren nach wie vor gleich groß.

Die Atmosphäre in *oberrain* war im Großen und Ganzen optimistisch. Die Geschäftsführung wurde anerkannt und geschätzt. Das von ihr verlangte Arbeitstempo war hoch und das erzeugte mitunter Unmut. Die Geschäftsführung formulierte dies wie folgt: „Und ich wollte, dass alles schneller wird, weil wir ja eine beamtete Einrichtung waren und dass mehr Engagement und Leistungsbereitschaft gezeigt wird“. Im Gegensatz dazu die Sichtweise der Bereichsleitung: „Runter vom Gas ... ich glaub, es ist nichts anders zu machen, außer das Tempo ein bisserl raus nehmen ... da sind wir als mittleres Management zu schwach“; „wichtig ist, zu wissen, dass ein Veränderungsprozess immer eine Bewegung ist und Zeit braucht, und dem Zeit gelassen werden sollte“.

3.4 Die Mühen der aktiven, nachhaltigen Umsetzung

Zum Jahresauftakt 2008 begannen die interdisziplinären Teams zu arbeiten. Mit externer Begleitung starteten die Qualifizierung der TeamleiterInnen und die Teamentwicklungen; die meisten Infrastrukturmängel in den Werkstätten blieben bestehen. Das brachte Probleme mit sich. Aus MitarbeiterInnensicht, weil „die Leute die veralteten Maschinen durch persönlichen Einsatz aufwiegen mussten“, „wir ... aber Personalknappheit (haben) und die TeamleiterInnen ... auch überlastet (sind), weil sie natürlich auch operativ arbeiten müssen ... teilweise sind MitarbeiterInnen in Altersteilzeit und arbeiten nur mehr an zwei Tagen in der Woche, so dass an manchen Tagen nur mehr ein Schlosser da ist“.

Die Umbauten in den Gebäuden ließen weiterhin auf sich warten; im Führungsteam gab es weiterhin Fluktuation – und damit Instabilität. Die Bereichsleiterin Wohnen und der Stabschef Controlling verließen *oberrain*, ebenso die Karenzvertretung der Bereichsleitung Bildungsbegleitung. Die personellen Veränderungen waren große Belastungen für die Geschäftsführung und für die MitarbeiterInnen. Dennoch blieben der Geist und die Richtung der gemeinsamen Vision erhalten: Dezentralisierung und eine neue Kultur des Kontakts wurden angestrebt, um die neuen Strukturen zu beleben und zum Teil aus der Vergangenheit stammende Hindernisse zu bewältigen. Verletzungen aus früheren Zeiten und „tiefere“ (Ge)Schichten der Organisation tauchten auf und konnten an manchen Stellen aufgearbeitet

werden: „Es wird sehr viel Negatives geredet, oft in die Vergangenheit geschaut ... das ist schade ... die Geschäftsführung will das ändern und hat eine neue Führungsebene eingezogen, gibt allen die Möglichkeit, ihr eigenes Potenzial einzubringen und mitzugestalten“.

Im Sommer 2008 war das Führungsteam wieder komplett. Die karezierte Bereichsleiterin Bildungsbegleitung kam überraschend schnell wieder auf eine Vollzeitstelle, der Bereich Wohnen wurde neu besetzt, ebenso die Stabsstelle Controlling. Im Zuge der Neubesetzung wurden nun auch sämtliche Controlling-Agenden der *anderskompetent gmbh* zusammengefasst, um klarere Berichts- und Steuerungsprozesse zu schaffen.

Die *rws anderskompetent* nabelte sich im Zuge der Veränderungen deutlich von *oberrain* ab. Diese freiwerdenden Kräfte führten zu einem Wachstumsschub. Es wurde ein zusätzlicher Standort in Salzburg genehmigt. Dadurch entstanden auch neue Optionen für *oberrain*. Am neuen Standort gäbe es freie Raumkapazitäten für *oberrain*, das Angebot könnte nach Salzburg ausgeweitet werden. In dieser Gleichzeitigkeit von Niedergang der alten Strukturen und Sicherheiten und Neubeginn im ersten Quartal 2008 wurde auch der Teilbetrieb *frauen anderskompetent* in Salzburg gestartet.

Der Leiter der Sozialabteilung der Salzburger Landesregierung stattete *oberrain* im Sommer einen Besuch ab. Das war ein wichtiges Signal in Richtung einer Erfolg versprechenden neuen Zusammenarbeit. Das Konzept und die Umbaupläne wurden besprochen, die Einrichtung begangen. Kurz darauf meldete sich das Land Salzburg mit neuen, inhaltlich klaren Vorstellungen: Nicht nur Umbau, sondern Um- und Ausbau, Dezentralisierung, Regionalisierung und inhaltliche Differenzierung des Angebots wurden gewünscht. Diese Richtungserwartung bedeutete für *oberrain* einerseits eine Straffung der bisherigen Angebote auf dem Campus mit partiellem Umbau (weiterhin Ausbildungsinternat, eventuell weniger Ausbildungssparten). Andererseits lag darin auch ein Auftrag zur Ausweitung (mehr Plätze) und Verlagerung des Angebots in die Regionen. *oberrain* sollte mit seinem modularen, wohnort- und alltagsnahen Angebot für Jugendliche mit Behinderungen eine Art Musterbetrieb für das Land Salzburg werden. Der Ausbau der florierenden wirtschaftsintegrativen Ausbildung sollte in enger Kooperation mit der Wirtschaft ausgebaut werden.

Diese Entwicklungen führten zu neuen Herausforderungen für das Führungsteam. Es gilt wiederum, innerhalb des Teams Orientierung und Sicherheit in der Unsicherheit zu finden, um der Belegschaft diese weitergeben zu können. Es ist zu erwarten, dass dabei wieder die bekannten Phänomene (Jammern, Personalabgang/Neuzugänge, Konzeptentwicklung, Verhandlungen mit dem Land Salzburg) zu bewältigen sein werden. Parallel dazu werden jedoch viele Jugendliche von der Ausbildung in *oberrain* profitieren und einen eigenständigeren Weg in ihrem Leben gehen können. Veränderungsprozesse ähneln einem Kreislauf.

4 Didaktische Notizen

4.1. Fallstudientyp

In der Fallstudie *anderskompetent* werden die Lernfelder Veränderungsprozesse, Veränderungsmanagement zwischen Autonomie und Fremdbestimmung einer NPO sowie Informalitätsneigung und Überformalisierung angesprochen.

Veränderungsprozesse sind mit einem hohen Grad an Unsicherheit verbunden. Die Ausgangslage ist bekannt, die Vision mehr oder weniger klar und der Weg dorthin vielfältig. Führungskräfte müssen diesen unterschiedlichen Anforderungen gerecht werden und die Balance zwischen dem Vorangehen und Einbeziehen der MitarbeiterInnen finden. Folgende erfolgskritische Handlungen wurden in der Schilderung der Veränderungsprozesse in *oberrain* an mehreren Stellen sichtbar:

- Die Notwendigkeit der Veränderung (er)klären, die Vision entwickeln und beide kommunizieren.
- Richtungsgebende Kooperation und vertrauensvolle Beziehungen zwischen Top- und Mittelmanagement etablieren.
- Kongruent reden und handeln, vor allem in Zeiten der Ungewissheit.
- Empowerment: Mitwirkung ermöglichen und fördern, MitarbeiterInnen an der Verantwortung beteiligen.
- Verknüpfung von individuellem und kollektivem Lernen: Die Potenziale der MitarbeiterInnen fördern.
- Beteiligte aus der Komfortzone locken – und auch sich selbst.
- Raum für Emotionen geben, um der Unsicherheit im Veränderungsprozess kollektiv zu begegnen und diesen kreativ zu gestalten.
- Balance von Stabilität und Labilität durch Kommunikation, Aktion und Strukturen gewährleisten.

- Entwicklung unterschiedlicher Organisationseinheiten, um das Neue sozial zu verankern.

Führung in NPOs ist besonders gefordert, den Widerspruch zwischen Autonomie und der vorhandenen Bestimmungsgewalt des Hauptauftraggebers zu bewältigen. Letztere wird oft ausgeblendet. NPO, die im öffentlichen Auftrag handeln, befinden sich in starker Abhängigkeit von der öffentlichen Hand. Sie sind gefordert, im engen Rahmen der Vorgaben Leistungen zu erbringen. Gleichzeitig benötigen sie ein hohes Maß an Innovationskraft, um den geänderten Anforderungen seitens ihrer KlientInnen gerecht zu werden. Die Geschäftsführerin von *oberrain* formuliert dies wie folgt: „Auch in öffentlichen Einrichtungen muss man sich nach Bedarfen orientieren, auch wenn der Kunde bzw. die Kundin nicht der Zahler bzw. die Zahlende ist. Alle anderen notwendigen Schritte ergeben sich daraus“. So hat sich beispielsweise in *oberrain* die Zielgruppe der Jugendlichen mit geistiger Beeinträchtigung hin zu einer Gruppe Jugendlicher mit Verhaltensauffälligkeiten, die sozial schwer integrierbar sind, verändert. Pädagogische Konzepte und die Schwerpunkte in der Betreuung und im Wohnen mussten dahingehend erarbeitet werden.

Fragen der Informalitätsneigung und Überformalisierung finden sich in unterschiedlicher Färbung bei NPO, die eine Entwicklung von der Verwaltung hin zu einem privaten, gemeinnützigen Verein oder einer privaten, gemeinnützigen Organisation hinter sich haben. Die enge Anbindung nicht nur an gesetzliche Vorschriften, sondern auch die ehemalige Nähe zur Verwaltung schlägt sich als Überformalisierung in den Strukturen, Prozessen und in der Kultur nieder. Andererseits gibt es auch Werte wie Gleichberechtigung, Freiheit und Autonomie, bei denen Regeln überflüssig sind. Verantwortungen werden dadurch diffus, Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse undurchschaubar und anstrengend (von Eckardstein/Simsa 2007, 376ff).

Die Fallstudie *oberrain anderskompetent* zeigt auf, worauf es bei der Gestaltung von Transformationsprozessen in Organisationen ankommt. Es wird eine Lösung, die von einer Autorin in der Funktion der externen Beraterin begleitet wurde, präsentiert.

4.2. Aufgabenstellungen

Folgende Aufgabe kann für die Diskussion tief greifender Veränderungsprozesse in NPO und zur Entwicklung alternativer Lösungen für die Prozessgestaltung verwendet werden.

- a) Charakterisieren Sie die Problemstellung und zentrale Herausforderungen für *oberrain* zum Zeitpunkt des Führungswechsels und nehmen Sie kritisch zu den getroffenen

Maßnahmen Stellung. Welche Aufgaben sehen Sie im Vordergrund, wo und wie hätten Sie als Führungskraft (anders) angesetzt? Entwickeln Sie einen Maßnahmenplan bzw. ein Prozessdesign für die in *oberrain* anstehenden Veränderungen.

- b) Bilden Sie eine Gruppe, der Führungskräfte und MitarbeiterInnen von *oberrain* angehören (definieren Sie die Rollen) und diskutieren Sie Für und Wider der getroffenen Veränderungsmaßnahmen. Berücksichtigen Sie dabei die Emotionslagen, die entstehende Sozialdynamik, z.B. GewinnerInnen-VerliererInnen, Arbeitsbelastung, Widerstände, Kräftefelder (PromotorInnen, Koalitionen, Oppositionen, Einschluss/Ausschluss-Phänomene).
- c) Welche der in Abschnitt 4.1 genannten erfolgskritischen Handlungen der Führung finden Sie im Fallbeispiel wieder? Welchen Beitrag zum Gelingen des Veränderungsprozesses messen Sie diesen Handlungen zu?
- d) Vergleichen Sie die skizzierte Dramaturgie mit dem Modell von Kotter (Pinguin-Prinzip: Kotter/Rathgeber 2006; Leading Change: Kotter 1996) (Abbildung 4). Welche Unterschiede und Gemeinsamkeiten gibt es und wie erklären Sie sich diese?

Vorbereitungen treffen

1. Gefühl der Dringlichkeit wecken.

Fokus: Andere erkennen die Notwendigkeit der Veränderung und die Wichtigkeit sofortigen Handelns.

- Identifikation und Diskussion von potentiellen Krisen oder Möglichkeiten
- Untersuchen der Markt- und Konkurrenzsituation

2. Zusammenstellung eines Leitungsteams

- Zusammenstellen eines Teams, das mit Kraft und Kompetenz durch die Umwälzungen führt (Führungsqualität, Glaubwürdigkeit, Engagement, analytische und kommunikative Fähigkeiten)
- Teamgeist dieser Gruppe fördern

Entscheidungen fällen

3. Entwicklung einer Vision und passender Strategien zu deren Umsetzung

- Klärung, inwiefern sich die Zukunft von der Vergangenheit unterscheidet, und daraus Entscheidungen zur Gestaltung in der Gegenwart ableiten.

Aktives Umsetzen

4. Kommunizieren von Visionen und Strategien

- Um Akzeptanz und Verständnis für die neue Vision und Strategie werben.
- Führungsteam ist Vorbild für erwartetes Verhalten der MitarbeiterInnen.

5. Empowerment für Aktivitäten auf breiter Basis

- Handlungsfreiräume sichern – Hindernisse überwinden helfen
- Verändern von Systemen oder Strukturen, die die neue Vision behindern.

- Zu neuen und unkonventionellen Ideen und Aktivitäten im Sinne der Vision ermutigen.
6. Für kurzfristige Erfolge sorgen
- So schnell wie möglich einige sichtbare, eindeutige Erfolge erzielen.
7. Dranbleiben – Beharrlich weitere Veränderungsschritte umsetzen
- Nützen der erhöhten Glaubwürdigkeit, um die Systeme, Strukturen und Handlungsweisen, die nicht den neuen Visionen entsprechen, zu ändern.
 - Förderung der Kräfte, die das Neue umsetzen können.
 - Beleben des Prozesses mit neuen Projekten, Themen, Change Agents.
- Nachhaltigkeit sichern*
8. Verankerung der neuen Sichtweise in der Kultur
- Artikulieren der Verbindung zwischen Bewährtem, neuem Verhalten und Organisationserfolg.
 - Für die Weiterentwicklung der Führung sorgen.

Abbildung 4: Veränderungsmodell von Kotter (8 Schritte) (Kotter/Rathgeber 2006, 135f.)

5 Literatur

Argyris, C./Schön, D.A.(1978): Organizational learning. A theory of action perspective.

Reading, MA: Addison-Wesley.

Barrick, M.R./Kaplan, S./Nethersell, G./Wagemann, R./Wolff, S./Useem, M. (2008): Chief executive leadership unique properties of the role and implications for leader development. Symposium at the Annual Meeting AOM. Anaheim, CA, USA: unveröff. Vortragsunterlage.

De Caluwé, L./Vermaak, H.(2003): Learning to change. A guide for organization change agents. Thousand Oaks: Sage.

Eckardstein, D.v./Simsa, R.(2007): Entscheidungsmanagement in NPOs. In: Badelt, Ch./Meyer, M./Simsa, R. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. 4. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 376-388.

Kotter, J.P./Rathgeber, H.(2006): Das Pinguin-Prinzip. Wie Veränderung zum Erfolg führt. München: Droemer.

Kotter, J.P. (1996): Leading Change. 29. Auflage. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kurz, A./Stockhammer, C./Fuchs, S./Meinhard, D. (2009): Das problemzentrierte Interview. In: Buber, R./Holzmüller, H.H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung. Konzepte-Methoden-Analysen. Wiesbaden: Gabler, 463-475.

Schreyögg, G.(1998): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler.

Tushman, M.L./Newman, W.H./Romanelli, E. (1986): Convergence and upheaval: Managing the unsteady pace of organizational evolution. In: California Management Review 24, no. 1, 29-44.

www.anderskompetent.at