

Masterthesis

eingereicht an der ZHAW Soziale Arbeit

Umgang mit Widerstand während Veränderungsprozessen

MAS Sozialmanagement 2016

Gilbert David

david.gilbert@biel-bienne.ch

Datum: 04.09.2016

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|---------|---|----|
| 1 | Einleitung | 4 |
| 1.1 | Relevanz des gewählten Themas | 4 |
| 1.2 | Ausgangslage und Hintergründe..... | 5 |
| 1.3 | Gegenstand, Fragestellung und Ziele der Arbeit..... | 6 |
| 1.4 | Eingrenzung des Themas | 6 |
| 1.5 | Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit..... | 6 |
| 2 | Grundlagen und Definition der relevanten Begriffe | 7 |
| 2.1 | Grundlagen..... | 7 |
| 2.1.1 | Sozialhilfe | 7 |
| 2.1.2 | Abteilung Soziales | 8 |
| 2.2 | Definition der relevanten Begriffe..... | 8 |
| 2.2.1 | Organisationsentwicklung und Reorganisation..... | 8 |
| 2.2.1.1 | Reorganisation | 9 |
| 2.2.1.2 | Organisationsentwicklung..... | 9 |
| 2.2.1.3 | Merkmale des Veränderungsprozesses Projekt Fallsteuerung | 10 |
| 2.2.2 | Widerstand in Veränderungsprozessen | 11 |
| 2.2.2.1 | Was ist Widerstand?..... | 11 |
| 2.2.2.2 | Welche Arten und Erscheinungsformen von Widerstand gibt es? | 12 |
| 2.2.2.3 | Wie entsteht Widerstand?..... | 14 |
| 2.2.3 | Kommunikation in Veränderungsprozessen..... | 15 |
| 2.2.3.1 | Eingrenzung des Begriffs Kommunikation | 15 |
| 2.2.3.2 | Kommunikation in Veränderungsprozessen..... | 16 |
| 2.2.3.3 | Herausforderungen an die Kommunikation in der zweisprachigen Stadt Biel... .. | 19 |
| 2.2.4 | Fallsteuerung | 20 |
| 2.2.4.1 | Ausgangslage..... | 20 |
| 2.2.4.2 | Zum Begriff Fallsteuerung..... | 21 |
| 2.2.4.3 | Funktionen einer Fallsteuerung..... | 22 |
| 2.2.4.4 | Fallsteuerung in der Abteilung Soziales Biel | 22 |
| 3 | Erkenntnisse aus der Literaturrecherche und persönlichem Erfahrungswissen zum Umgang mit Widerstand und deren Konsequenzen für den Veränderungsprozess im Praxisumfeld..... | 22 |
| 3.1 | Überblick der Fachliteratur zur Problemstellung und zu möglichen Interventionen..... | 23 |
| 3.1.1 | Analyse und Strategie – vier Handlungsempfehlungen | 23 |
| 3.1.2 | Methoden zum Umgang mit Widerstand | 24 |
| 3.1.3 | Transformationsinstrumente für die Bearbeitung von Widerstand | 25 |
| 3.1.4 | Akzeptanzmatrix und Motivation von Widerstand Leistenden..... | 25 |

| | | |
|-------|---|----|
| 3.1.5 | Informations- und Kommunikationsstrategie | 26 |
| 3.1.6 | Anforderungen an mittlere Führungskräfte und entsprechende Empfehlungen | 27 |
| 3.2 | Erkenntnisse aus persönlichem Erfahrungswissen betreffend die Problemstellung und möglichen Interventionen | 29 |
| 3.2.1 | Wahrnehmung von Widerstand..... | 29 |
| 3.2.2 | Interpretation des wahrgenommenen Widerstandes | 31 |
| 3.2.3 | Schlussfolgerungen für den Umgang mit Widerstand bzw. mögliche Interventionen | 35 |
| 3.3 | Auswahl von Interventionen für das laufende Projekt Fallsteuerung | 40 |
| 3.3.1 | Projekt Fallsteuerung | 40 |
| 3.3.2 | Auswahl von Interventionen | 42 |
| 3.4 | Würdigung der ausgewählten Interventionen | 50 |
| 3.5 | Beantwortung der Fragestellung | 54 |
| 4 | Umsetzung des Konzeptes Fallsteuerung | 55 |
| 4.1 | Erkenntnisse aus der Masterthesis welche in den Umsetzungsprozess einfließen | 55 |
| 4.2 | Standortbestimmung Projekt Fallsteuerung | 58 |
| 4.2.1 | Eckpunkte Konzept Fallsteuerung..... | 58 |
| 4.2.2 | Auswirkung der Thematik "Umgang mit Widerstand" auf den laufenden Prozess..... | 59 |
| 4.2.3 | Meilensteine..... | 59 |
| 4.2.4 | Chancen und Risiken..... | 60 |
| 5 | Wichtigste Erkenntnisse aus der Masterthesis und Herausforderungen für die weitere Umsetzung des Projektes..... | 61 |
| 5.1 | Wichtigste Erkenntnisse aus der Masterthesis..... | 61 |
| 5.2 | Wichtigste Herausforderungen für die anstehende Umsetzung des Konzeptes | 64 |
| | Literaturverzeichnis | 66 |

Anhang A concept de communication

Anhang B Konzept Fallsteuerung Sozialdienst

Anhang C concept de mise en oeuvre

1 Einleitung

1.1 Relevanz des gewählten Themas

Profit- und Nonprofitorganisationen sind zum Überleben gezwungen, sich stets und immer schneller den Rahmenbedingungen von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft anzupassen. Diese ändern jedoch im Zuge der Globalisierung immer schneller und werden gleichzeitig immer komplexer. Dies führt dazu, dass sich Mitarbeitende zusehends mit grösseren Veränderungen konfrontiert sehen. Wandel im beruflichen Umfeld ist vielfach geprägt von grösseren Umstellungen auf mehreren Ebenen (strategisch, strukturell und kulturell) und hat für die Mitarbeitenden mitunter einschneidende Umstellungen zur Folge.

Regelmässigkeiten und Gewohnheiten vermitteln Menschen im Gegenzug das Gefühl von Stabilität und Sicherheit. Daher neigen sie dazu Gewohntes beibehalten zu wollen, anstatt sich plötzlich auf Neues einstellen zu müssen. Sicherheit ist ein fundamentales Bedürfnis der Menschen, welches bei Wandel gefährdet ist. Dies löst Ängste und Verunsicherung aus. Somit ist Widerstand ein natürliches Phänomen bzw. ein normaler Vorgang, der bei jedem Veränderungsprozess im beruflichen Kontext auftritt (vgl. Haberzettl & Schinwald, 2011, S. 126).

Die Befragung des Hernstein-Instituts bei 1'000 deutschsprachigen Unternehmen ergibt, dass 38% der Change Management-Projekte scheitern. An oberster Stelle der Ursachen steht der Widerstand von Mitarbeitenden mit 30% (vgl. Lauer, 2010, S. 41). Laut einer Studie von Capgemini stehen vor allem Mitarbeitende und mittlere Kader geplanten Veränderungen kritisch gegenüber. (vgl. Lauer, 2010, S. 42). Weitere Studien, welche in ihren Untersuchungen zu ähnlichen Resultaten kommen, sind an dieser Stelle nicht zusätzlich erwähnt.

Organisationen haben jedoch unter dem steigenden Druck des Umfeldes ein grosses Interesse, dass die zum eigenen Überleben notwendigen Projekte erfolgreich sind. Der Schlüssel dazu liegt in Ableitung der Befragung von Hernstein unter anderem im konstruktiven Umgang mit Widerstand von Mitarbeitenden und mittleren Kadern.

Meine persönlichen beruflichen Erfahrungen mit Projekten bestätigen die Resultate der oben erwähnten Befragung und Studie. Es ist äusserst schwierig, geplante Veränderungen erfolgreich zu realisieren. Widerstand ist dabei ein "treuer Begleiter" und manifestiert sich in allen Phasen eines klassischen Veränderungsprozesses. Oft genug habe ich selbst erlebt, dass nach eigener Einschätzung in guter Absicht und seriös geplante Veränderungsprojekte bereits zu Beginn der Umsetzungsphase oder zu einem späteren Zeitpunkt scheitern. Was hat das Management, was habe ich falsch gemacht, dass der geplante Wandel nicht erfolgreich umgesetzt werden konnte? Wieso akzeptieren die Mitarbeitenden den von der Leitung doch so gut gemeinten Wandel nicht oder torpedieren diesen sogar? Brennende Fragen die mich in meiner Führungsposition immer wieder beschäftigen. Das Verfassen der vorliegenden Masterarbeit

bietet für mich somit die Möglichkeit, zu einer vertieften Auseinandersetzung mit der vorliegenden Problemstellung und zu Reflexionen, die ich mir wohl in meiner Position täglich machen sollte. In dieser Tiefe ist eine Auseinandersetzung im ordentlichen Arbeitsalltag nicht möglich. Dazu fehlt schlicht und einfach die dafür notwendige Zeit. Die Relevanz des für die vorliegende Arbeit gewählten Themas ist somit aus Sicht des Managements (fachlich und wissenschaftlich), sowie aus persönlicher Betroffenheit heraus (persönliche Führungsarbeit) gegeben. Dabei interessieren vor allem die Aussagen der entsprechenden Fachliteratur, dessen Wissenstransfer in das Praxisfeld, bzw. die daraus resultierenden Erfahrungen. Das persönliche Erfahrungswissen betreffend Umgang mit Widerstand fliesst ebenfalls in die Arbeit ein.

1.2 Ausgangslage und Hintergründe

Die Wahl und mein Interesse am Thema sind sehr eng mit den persönlichen beruflichen Herausforderungen verknüpft. Mein Arbeitgeber ist die Abteilung Soziales in Biel. Sie vollzieht die Sozialhilfe auf kommunaler Ebene und ist Teil der Stadtverwaltung der zweisprachigen Stadt. Die Verwaltungseinheit beschäftigt rund 120 Mitarbeitende. Ich bin Leiter des Sozialdienstes, welcher eine der vier Dienststellen mit rund 60 Angestellten verkörpert und stellvertretender Abteilungsleiter. Biel zählt 55'383 Einwohnerinnen und Einwohner (Stand 31.12.2015) und hat einen Ausländeranteil von 32.68% (vgl. Geschäftsbericht der Stadt Biel / Rapport de gestion de la Ville de Bienne, 2015, S. 72). Die Sozialhilfequote beträgt 11.6%. Dies entspricht der höchsten Quote im schweizerisch städtischen Vergleich (vgl. Städteinitiative Sozialpolitik, 2016, S. 17). Deren Ursachen werden in dieser Arbeit nicht weiter erläutert. Demographisch ist der Fakt der Zweisprachigkeit relevant für die Arbeit. Dieses Thema ist im Kapitel 2 beschrieben.

Die Abteilung Soziales ist 2015 vom Gemeinderat (in Biel die Exekutive) unter der Federführung der zuständigen Direktion beauftragt worden, eine Reorganisation durchzuführen und in einem ersten Teil, nach Abschluss der Analysephase, Sofortmassnahmen zu definieren. So hat der abteilungsinterne Projektausschuss Reorganisation u.a. entschieden, dass beim Gemeinderat ein Antrag für die Schaffung von zusätzlichen Stellen eingereicht wird. Gleichzeitig ist der, unter meiner Federführung stehende Sozialdienst, vom Projektausschuss beauftragt worden, ein Konzept Fallsteuerung zu erstellen und anschliessend umzusetzen. Dieser Auftrag, welcher die Initiierung eines Veränderungsprozesses in meinem eigenen Praxisumfeld zur Folge hat, ist für die Themenwahl der vorliegenden Masterthesis neben der bereits unter Punkt 1.1 beschriebenen Gründe mitentscheidend. Der Gemeinderat hat die beantragten Stellen im Februar und Mai 2015 genehmigt. Die Bewilligung der zusätzlichen Stellen ist eng mit der Hauptzielsetzung der Reorganisation verbunden, dass die Sozialarbeitenden in der Organisation von administrativen Tätigkeiten entlastet werden und sich auf das Kerngeschäft des gesetzlich definierten Auftrages, die wirtschaftliche und soziale Integration der Sozialhilfebeziehenden, konzentrieren kön-

nen. Die zusätzlichen Ressourcen haben einen engen Zusammenhang mit der Entwicklung des Konzeptes Fallsteuerung welches im Kapitel zwei und vier beschrieben ist.

1.3 Gegenstand, Fragestellung und Ziele der Arbeit

Gegenstand der Arbeit ist die vertiefte Auseinandersetzung mit der Thematik "Umgang mit Widerstand während Veränderungsprozessen". Dies umfasst die Recherche in der entsprechenden Fachliteratur und den Einbezug des eigenen Erfahrungswissens aus meiner persönlichen Berufspraxis. Anschliessend werden davon abgeleitet, Interventionsmöglichkeiten für den Veränderungsprozess in der Praxis ausgewählt. Dies verbunden mit der Absicht und Hoffnung, dass sich die Interventionen förderlich auf den Umgang mit Widerstand auswirken. In einem weiteren Schritt findet eine kritische Würdigung der eingesetzten Intervention statt. Die aus der entsprechenden Evaluation gezogenen Rückschlüsse fliessen in den weiteren Verlauf des Prozesses ein und werden beschrieben. Die Fragestellung für die Arbeit ergibt sich konsequenterweise aus dem oben beschriebenen Gegenstand und lautet folgendermassen:

"Welche Interventionen wirken sich hinsichtlich des Umgangs mit Widerstand bei der Entwicklung eines Konzeptes zur Fallsteuerung in der Praxis förderlich aus?"

Die entsprechenden Zielsetzungen für die vorliegende Masterthesis sind:

- Die wesentlichen und förderlichen Interventionsmöglichkeiten für den Umgang mit Widerstand in Veränderungsprozessen sind bekannt.
- Die für das Praxisfeld Erfolg versprechenden Interventionen sind ausgewählt.
- Sie sind im laufenden Prozess getestet und gewürdigt worden.
- Für die Umsetzung des Konzeptes einzusetzende Interventionen sind bestimmt.
- Die wichtigsten Erkenntnisse aus der vorliegenden Arbeit und die Herausforderungen für die Umsetzung des Veränderungsprojektes sind dargelegt.

1.4 Eingrenzung des Themas

Im Praxisfeld beschränken sich die Reflexionen, Beobachtungen und Interventionen hinsichtlich Widerstand auf das Projekt Fallsteuerung. Auf der Zeitachse des laufenden Projektes korrespondiert die Eingrenzung mit dem vorgegebenen Zeitplan für die Masterarbeit. Im Weiteren konzentriert sich die Arbeit auf die Anspruchsgruppe der Mitarbeitenden und der mittleren Kader, da vor allem diese beiden Zielgruppen gemäss der Studie von Capgemini Veränderungsprojekten kritisch gegenüberstehen. Eine Eingrenzung ist auch unter Punkt 1.3 vorgenommen.

1.5 Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit

Zuerst wird im **zweiten Kapitel** unter Grundlagen in Kürze die Sozialhilfe in der Schweiz erklärt und die Abteilung Soziales präsentiert. Dann erfolgt mittels Literaturrecherche eine Definition

der folgenden für die Arbeit relevanten Begriffe: Organisationsentwicklung, Reorganisation, Widerstand in Veränderungsprozessen, Kommunikation in Veränderungsprozessen, Kommunikation in einem zweisprachigen Arbeitsumfeld und der Begriff Fallsteuerung. **Kapitel drei** verschafft zuerst einen fachlichen Überblick über die Problemstellung der vorliegenden Arbeit. Die Herleitung erfolgt mittels Fachliteratur und Erfahrungswissen aus der Berufspraxis. Als nächstes sind die wichtigsten Aspekte des Projektes Fallsteuerung beschrieben. Die gezielte Auswahl von Interventionen zum Umgang mit Widerstand aus Literatur und Erfahrungswissen, deren Einsatz im laufenden Prozess und Würdigung folgen als nächste Schritte. Die Beantwortung der Fragestellung bildet den Abschluss dieses Kapitels. Die Erkenntnisse, welche sich aus der Würdigung der Interventionen ableiten, sind für die Umsetzung des Konzeptes berücksichtigt und beschrieben. Anschliessend werden die wichtigsten Elemente aus dem Konzept Fallsteuerung erläutert und die Auswirkungen des bewussten Umgangs der Organisation mit Widerstand auf den laufenden Prozess skizziert. Für die Realisierung des Konzeptes Fallsteuerung sind Meilensteine definiert und mögliche Chancen bzw. Risiken beschrieben. Dies sind die Inhalte des **Kapitels vier**. Im abschliessenden **Kapitel fünf** erwähne ich die wichtigsten allgemeinen und spezifischen, das Projekt Fallsteuerung betreffenden Erkenntnisse. Zum Abschluss sind die relevanten Herausforderungen für den weiteren Verlauf des Projektes dargestellt.

2 Grundlagen und Definition der relevanten Begriffe

2.1 Grundlagen

2.1.1 Sozialhilfe

Die Organisation der Sozialhilfe in der Schweiz ist kantonal und deren Finanzierung kantonal oder kommunal geregelt. Die übergeordnete rechtliche Grundlage bildet Art. 12 der BV (Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft vom 18. April 1999, SR 101). Im Weiteren regeln die kantonalen Sozialhilfegesetze, Verordnungen und Erlasse die Organisation, Finanzierung, Bemessung und Ausrichtung der Sozialhilfe. Auf kommunaler Ebene sind im Kanton Bern die Organisation und Aufgaben der Sozialhilfe gemäss Art. 16, 17, 18 und 19 SHG (Gesetz über die öffentliche Sozialhilfe vom 11.06.2001, 860.1) auf die Sozialbehörde und den Sozialdienst verteilt. In der Stadt Biel verkörpert der Direktor der Direktion Soziales und Sicherheit die Sozialbehörde und die Abteilung Soziales den Sozialdienst. Die Sozialhilfe hat zum Ziel, die Existenz bedürftiger Personen zu sichern, ihre wirtschaftliche und persönliche Selbständigkeit zu fördern und die soziale und berufliche Integration zu gewährleisten.

Die Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe SKOS ist der Fachverband für Sozialhilfe. Sie setzt sich für die Ausgestaltung und Entwicklung der Sozialhilfe in der Schweiz ein. Da es in der Schweiz kein Bundesrahmengesetz für die Sozialhilfe gibt, übernimmt die SKOS eine wichtige

Koordinationsfunktion. Die Richtlinien für die Ausgestaltung und Bemessung der Sozialhilfe der Schweizerischen Konferenz für Sozialhilfe geben fachlich breit abgestützte Antworten zu Fragen der Ausgestaltung der Sozialhilfe im Allgemeinen und zur Bemessung des sozialen Existenzminimums im Speziellen. Die Richtlinien sind von der Konferenz der Kantonalen Sozialdirektoren und Sozialdirektorinnen genehmigt und den Kantonen zur Anwendung empfohlen worden. (vgl. Richtlinien für die Ausgestaltung und Bemessung der Sozialhilfe, 2016, *keine Seitenzahlen*). Im Kanton Bern sind sie gesetzlich verankert und daher verbindlich.

2.1.2 Abteilung Soziales

Die Abteilung Soziales zählt etwas mehr als 120 Mitarbeitende und ist strukturell in vier Dienststellen und das Abteilungsleitungssekretariat unterteilt. Die Abteilungsleitung und die verantwortlichen der Dienststellen bilden die Geschäftsleitung. Für die Masterthesis ist im Folgenden in erster Linie der Sozialdienst relevant, da das Konzept Fallsteuerung vor allem für diese Dienststelle entwickelt und umgesetzt wird. Aus diesem Grund wird dessen Struktur und Funktion genauer erläutert.

Der Sozialdienst ist für die Realisierung der Kernprozesse verantwortlich. D.h. die rund 60 Sozialarbeitenden und acht kaufmännischen Angestellten vollziehen die wirtschaftliche und persönliche Hilfe im Hinblick auf die wirtschaftliche und oder soziale Integration der Sozialhilfebeziehenden. Die Unterstützungsprozesse werden von den Zentralen Diensten, den Spezialdiensten und dem Abteilungssekretariat umgesetzt. Die Geschäftsleitung ist für die Managementprozesse zuständig. Organisatorisch ist der Sozialdienst in sechs Bereiche unterteilt, denen jeweils eine Bereichsleiterin oder ein Bereichsleiter vorsteht. Die Bereiche Intake 1 und 2 sind für die Zuständigkeits- und Bedarfsabklärungen bei Personen, welche ein Gesuch um Sozialhilfe einreichen, zuständig. Zudem erstellen sie bei den neuen Sozialhilfebeziehenden eine Situationsanalyse und Potenzialeinschätzung, welche dem weiteren Verlauf der Beratung dienen. Wenn die Unterstützungsdauer länger als sechs Monate dauert, werden die Sozialhilfebeziehenden von den Mitarbeitenden in den Bereichen Beratung 1 bis 4 betreut. Im Rahmen der beruflichen Integration kooperiert der Sozialdienst in erster Linie mit der Fachstelle Arbeitsintegration. Für die soziale Integration arbeiten die Sozialarbeitenden mit diversen externen kommunalen und kantonalen Partnerorganisationen zusammen. Das Leitungsgremium des Sozialdienstes setzt sich aus den sechs Bereichsleitenden und dem Dienststellenleitenden (mir selbst) zusammen.

2.2 Definition der relevanten Begriffe

2.2.1 Organisationsentwicklung und Reorganisation

Veränderungen in Organisationen können auf verschiedene Arten vollzogen werden. Organisationsentwicklung und Reorganisation sind zwei von mehreren Arten, in die sich Wandel grob

einteilen lässt. Das für die Masterthesis relevante Projekt Fallsteuerung aus der Arbeitspraxis weist vor allem Merkmale von diesen beiden Arten auf. Deshalb beschränke ich mich auf die Gegenüberstellung dieser zwei Modelle.

2.2.1.1 Reorganisation

Nach Weick und Quinn (2004; zit. nach Martin, 2007, S. 3) ist Reorganisation ein episodisch auftretender Wandel. Wandel bedeutet in diesem Fall eine Unterbrechung des normalen vorherrschenden Gleichgewichtes und geht immer mit tiefgreifenden, radikalen Veränderungen einher, die kurzfristig umgesetzt werden. Eine Reorganisation wird von zentraler Stelle aus, meist von der Unternehmensleitung, detailgenau in Ablauf und Umfang geplant und anschliessend zielgerichtet ausgeführt.

Gemäss Osterloh und Frost (2003; zit. nach Martin, 2007, S.3) werden Veränderungen typischerweise top-down vollzogen, d.h. sie werden von der Unternehmensleitung geplant und bis zur schlagartigen Implementierung vor den Mitarbeitenden und Dritten geheim gehalten. Der Erfolg hängt dabei stark vom Überraschungseffekt und von der Fähigkeit, den Widerstand der Mitarbeiter zu brechen, ab. Der Widerstand der Mitarbeiter ist hierbei meist als sehr gross einzustufen, da sie weder in den Prozess eingebunden sind, noch auf ihre Bedürfnisse und Emotionen Rücksicht genommen wird. Die Chance einer solchen Strategie liegt darin, dass alle notwendigen Stellen in den Prozess einbezogen werden und sämtliche Aktionen zeitlich koordiniert sind. Zudem sind die einzelnen Phasen einer Reorganisation durch ihre Planbarkeiten klar abgrenz- und charakterisierbar und der gesamte Prozess zeitlich zu überblicken. Das Risiko dieser Strategie ist jedoch, dass die Widerstände der vor vollendete Tatsachen gestellten Mitarbeitenden so gross sind, dass der Veränderungsprozess sich verzögert oder im schlimmsten Fall sogar scheitert.

2.2.1.2 Organisationsentwicklung

Im Gegenteil dazu handelt es sich bei der Organisationsentwicklung um eine partizipative Konzeption zur Planung, Initiierung und Durchführung von Wandlungsprozessen. Zuerst müssen sich die Einstellungen, Werte, Verhaltensweisen der Mitglieder ändern, bevor sich das System selbst wandeln kann (vgl. Thom & Ritz, 2008, S. 92).

Wandel wird als eine stetige Weiterentwicklung und Anpassung in Prozessen und Praktiken verstanden, er vollzieht sich also kontinuierlich. Veränderungen innerhalb des Unternehmens sind nicht darauf ausgerichtet, das vorherrschende Gleichgewicht kurzfristig zu stören, sondern gegenteilig langfristig die Balance zu halten (vgl. Martin, 2007, S. 4).

Für Osterloh und Frost (2003; zit. nach Martin, 2007, S. 5) sind die Mitarbeitenden auf Grund des dauerhaften Einbezugs in den Planungs- und Umsetzungsprozess zum einen in einen dauerhaften Lernkreislauf integriert. Zum anderen sind nur geringe Widerstände zu erwarten. Den-

noch offenbart die Organisationsentwicklungsstrategie auch Risiken. Die kontinuierlichen Veränderungen können dazu führen, dass der tägliche Produktionsablauf durch ständige Anpassungen gestört wird. Zu kritisieren ist auch die mangelnde Planbarkeit. Dies kann dazu führen, dass angestrebte Ziele nicht rechtzeitig oder sogar gar nicht erreicht werden.

2.2.1.3 Merkmale des Veränderungsprozesses Projekt Fallsteuerung

Für die Entwicklung und Umsetzung des Konzeptes Fallsteuerung ist dem Sozialdienst ein klarer zeitlicher und inhaltlicher Auftrag erteilt worden. Einerseits ist vom internen Projektausschuss bereits entschieden worden, dass in Zukunft bei der Abteilung Soziales ein neues Fallsteuerungskonzept zur Anwendung kommt und andererseits dieses Konzept dem internen Projektausschuss bis Ende Juni 2016 zur Beurteilung vorgelegt und anschliessend umgesetzt werden muss. Dieser Entscheid ist eingebettet in die Reorganisation der Abteilung, welche vom Gemeinderat in Auftrag gegeben wurde und ebenfalls zeitlich befristet ist. Der klar definierte zeitliche Rahmen im Veränderungsprozess Reorganisation ist eine unmissverständliche Vorgabe der zuständigen Direktion und korrespondiert mit dem politischen Willen, dass die Strukturen und Prozesse der Abteilung effizienter zu gestalten sind. Die erhoffte Wirkung ist die Senkung der Sozialhilfequote via Intensivierung der Beratungsarbeit für eine begrenzte Auswahl von Dossiers. Das Projekt Fallsteuerung ist ein Resultat aus dem Reorganisationsprozess der Abteilung und daher zeitlich mit diesem abgestimmt. Die Bewilligung der zusätzlichen 14 Vollzeitstellen ist neben der Hauptzielsetzung aus der Reorganisation (siehe Punkt 1.2) mit Leistungszielen verbunden, welche ebenfalls Auswirkungen auf die inhaltliche Gestaltung des Konzeptes und die bestehenden Prozesse hat. In Bezug auf die Prozesse bedeutet dies, die Zusammenarbeit zwischen den Sozialarbeitenden und den kaufmännischen Angestellten im Sozialdienst zu regeln und die Kooperation zwischen dem Sozialdienst und den Zentralen Diensten bzw. Spezialdiensten anzupassen. Zwei Drittel der zusätzlichen Personalressourcen sind in der Dienststelle Sozialdienst zu integrieren. Dies hat strukturelle Auswirkungen zur Folge. So sind zum Beispiel neue Funktionen im Betrieb zu kreieren, und deren Unterstellung zu definieren. Die soeben beschriebenen Fakten sind typische Merkmale einer **Reorganisation**. Für beide Projekte (Reorganisation Abteilung Soziales und Fallsteuerung) sind Projektorganisationen gewählt worden, die eine bewusste Partizipation der Mitarbeitenden zum Ziel haben. So sind Sounding Boards feste Bestandteile. Diese ermöglichen eine gewisse Beteiligung von delegierten Mitarbeitenden aus den einzelnen Organisationseinheiten. Zudem informiert die Leitung aktiv während dem ganzen Veränderungsprozess und ermöglicht somit wiederholt allen Mitarbeitenden, sich zum Wandel zu äussern. Die Partizipation ist ein typisches Merkmal von **Organisationsentwicklung**. Selbstkritisch ist jedoch anzufügen, dass der Grad an Mitbestimmung im Projekt Reorganisation Abteilung Soziales klein ist. Erstens nehmen lediglich einzelne Mitarbeitende über das Sounding Board direkten Einfluss an der Gestaltung und zweitens sind die wichtigsten Entscheide bereits vorgängig vom Projektausschuss gefällt worden. Im Projekt Fall-

steuerung wird der Anteil an Mitgestaltung und Mitbestimmung automatisch grösser sein, da es sich hierbei um ein Folgeprojekt handelt, welches sich u.a. stark fachlichen und methodischen Themen widmet. Dieser Umstand erfordert zwingend den Einbezug der Sozialarbeitenden und kaufmännischen Angestellten, welche später auch mit der Umsetzung beauftragt sein werden.

2.2.2 Widerstand in Veränderungsprozessen

Widerstand ist im Arbeitsbereich ein ganz alltägliches Phänomen und eine normale Begleitscheinung jedes Entwicklungsprozesses. Es gibt in der Praxis kein Lernen und keine Veränderung ohne Widerstand. Wenn Zeitdruck herrscht – und er herrscht praktisch immer -, erscheint Widerstand ausserordentlich lästig, eventuell sogar unerträglich und inakzeptabel. Man ist geneigt, ihn zu missachten – und exakt dies ist ein Fehler, den man später bitter zu bereuen hat. Es ist für den Fortgang eines Veränderungsprozesses von entscheidender Bedeutung, dass Widerstand – in welcher Form auch immer – rechtzeitig erkannt und richtig beantwortet wird. Wenn dies nicht der Fall ist, kommt es zu ernsthaften Verzögerungen, schwerwiegenden Blockaden und kostspieligen Fehlschlägen. Konstruktiver Umgang mit Widerstand ist deshalb einer der zentralen Erfolgsfaktoren beim Management von Veränderungen (vgl. Doppler & Lauterburg, 2002, S. 323).

Veränderungsprozesse berühren unmittelbar die persönlichen Interessen und Befindlichkeiten sowie die persönlichen Ziele und Werte der Systemmitglieder. Diese sind keineswegs immer mit den Zielen, Werten und Interessen der Organisation deckungsgleich. Dort, wo eigene Interessen vermeintlich bedroht oder beeinträchtigt werden, ist Widerstand gegen den Wandel die logische Folge (vgl. Nolte & Zimmermann, 2015, S. 146-147).

Mitarbeiter zeigen auch bei attraktiven Sollzuständen Unwillen, Zögerlichkeit und Widerstand. Es fällt nicht leicht, alte Verhaltensweisen aufzugeben und neues Handeln zu erlernen. Gewohnte und bekannte Arbeitsabläufe und lieb gewonnene Routinen aufzugeben löst Ärger und Aggression aus, Verlustgefühle behindern uns (vgl. Tavalato, 2007, S. 41).

2.2.2.1 Was ist Widerstand?

Doppler und Lauterburg definieren Widerstand folgendermassen (2002):

Von Widerstand kann immer dann gesprochen werden, wenn vorgesehene Entscheidungen oder getroffene Massnahmen, die auch bei sorgfältiger Prüfung als sinnvoll, logisch, oder sogar dringend erscheinen, aus zunächst nicht ersichtlichen Gründen bei einzelnen Individuen, bei einzelnen Gruppen oder bei der ganzen Belegschaft auf diffuse Ablehnung stossen, nicht unmittelbar nachvollziehbare Bedenken erzeugen oder durch passives Verhalten unterlaufen werden (S. 323).

2.2.2.2 Welche Arten und Erscheinungsformen von Widerstand gibt es?

Nicht erklärungsbedürftige Widerstände sind leicht prognostizierbar und daher planbar. Sie entstehen zum Beispiel bei Gehaltskürzungen oder Entmachtung in der Hierarchie. Für das Change Management wesentlicher, weil schwerer vorauszusehen und handhabbar, sind die *erklärungsbedürftigen* Widerstände gegen Wandel, die ihre Wurzeln nicht in offensichtlichen Nachteilen durch die Situation haben, sondern auf eher im Psychologischen zu suchenden Faktoren beruhen. Mehrere Aspekte können hier verursachend sein (vgl. Lauer, 2010, S. 44):

1. *Ein generelles Ablehnen des zunächst Fremden*. Der Mensch besitzt gemäss Wagner und van Dick (2001; zit. nach Lauer, 2010, S. 44) laut psychologischer Forschung universelle Mechanismen, die die Entstehung von Vorurteilen begünstigen. Dazu gehört die Fähigkeit, die Umwelt vor allem nach Unterschieden zu klassieren. So werden zwischen unterschiedlichen Gruppen zugerechneten Menschen vor allem die Merkmale wahrgenommen, in denen sie sich unterscheiden, auch wenn zu über 90% Gemeinsamkeiten vorliegen. Tritt also der Wandel auch in Gestalt neuer Personen oder Gruppen auf, ist eine sachlich unbegründete Ablehnung nicht unwahrscheinlich.

2. Das Phänomen der *Reaktanz* spielt auch eine wichtige Rolle. Diese zuerst von Brehm (1966; zit. nach Lauer, 2010, S. 44) formulierte psychologische Gesetzmässigkeit bezeichnet den generellen Hang von Menschen, auf Freiheitseinschränkungen mit Widerstand zu reagieren. Der Widerstand kann dabei darauf zielen, die Freiheit wieder herzustellen oder einen Ersatz dafür zu finden.

3. *Kommunikative Missverständnisse* bilden die nächste und ebenfalls sehr bedeutsame Ursache von erklärungsbedürftigem Widerstand. Zum einen ist Kommunikation grundsätzlich störungsanfällig, da zwischen dem was ein Mensch als Botschaft senden möchte und dem, was der Empfänger der Botschaft letztlich versteht, eine Reihe von "Übersetzungsfehlern" möglich ist (siehe Abbildung 1). Weiterführende Erklärung sind unter Punkt 2.2.3.1 beschrieben. Solche Übersetzungsfehler können auf reinen Unklarheiten beruhen, zumeist spielen aber störende



Abbildung 1 (Schulz von Thun, 1996, S. 30 – leicht ergänzt)

Einflüsse auf der Beziehungsebene eine massgebliche Rolle. Gemäss dem Kommunikationsmodell nach Schulz von Thun besitzt eine Nachricht immer gleichzeitig vier verschiedene Aspekte (siehe Abbildung 1). Scheitert die Kommunikation zwischen dem Sender einer geplanten

Veränderung und den Empfängern in ähnlicher Weise, so lassen sich resultierende Widerstände damit vielfach erklären (vgl. Lauer, 2010, S 45-46).

Wenn normal intelligente Menschen sich gegen sinnvoll erscheinende Massnahmen sträuben, dann haben sie irgendwelche Bedenken, Befürchtungen oder Angst. Man hat es nicht mit sachlichen Überlegungen und logischen Argumenten, sondern mit Emotionen, das heisst mit Gefühlen zu tun. Wo immer Gefühle beteiligt sind, ist jedoch die Verständigung erschwert. Zum einen kann es sein, dass eine angekündigte Massnahme, den Betroffenen irgendwie "nicht geheuer vorkommt", sie wissen aber nicht genau warum. Auf Befragung hin können sie keine einleuchtende Antwort geben, sondern liefern an Stelle eine Verlegenheitsantwort. Andererseits können Betroffene durchaus konkrete Befürchtungen haben, vermeiden es jedoch aus Angst, jemanden zu verletzen oder selbst in ein schlechtes Licht zu geraten, darüber zu sprechen. Auch in diesem Falle wird es auf dem Wege einer klaren Frage und einer direkten Antwort kaum gelingen, die eigentlichen Ursachen des Problems zu ermitteln. Die logische Verbindung zwischen Verhalten und Aussage fehlt – die Botschaft ist verschlüsselt. Es gilt zunächst, die tieferliegenden Gründe für das festgestellte Verhalten zu ermitteln, die geheime Botschaft zu entschlüsseln – erst dann kann das weitere Vorgehen situationsgerecht gestaltet werden (vgl. Doppler & Lauterburg, 2002, S. 324-325).

Doppler und Lauterburg unterscheiden zudem die folgenden vier verschiedenen Erscheinungsformen, welche sich dem Betrachter darstellen. Diese lassen sich mit Hilfe der Dimensionen aktiv vs. passiv sowie verbal vs. nonverbal darstellen. (siehe Abbildung 2).

| Allgemeine Symptome für Widerstand | | |
|------------------------------------|---|--|
| | Verbal (reden) | Nonverbal (verhalten) |
| Aktiv (Angriff) | Widerspruch Gegenargumentation Vorwürfe Drohungen Polemik Sturer Formalismus | Aufregung Unruhe Streit Intrigen Gerüchte Cliquesbildung |
| Passiv (Flucht) | Ausweichen Schweigen Bagatellisieren Blödeln Ins Lächerliche ziehen Unwichtiges debattieren | Lustlosigkeit Unaufmerksamkeit Müdigkeit Fernbleiben Innere Emigration Krankheit |

Abbildung 2 (Doppler & Lauterburg, 2002, S. 326)

Nach Reiss und Rosenstiel (1997; zit. nach Thom & Ritz, 2008, S. 97) lassen sich fünf Formen von Defiziten unterscheiden, die bei den Reformbeteiligten Widerstand aufkommen lassen: Wissens-, Fähigkeits-, Willens-, Norm- sowie Systembarrieren.

Kieser, Hegele und Klimmer (1998; zit. nach Thom & Ritz, 2008, S. 97) unterscheiden zudem zwischen Widerstand, welcher als personenbedingte Beharrungstendenz durch fehlende Veränderungsbereitschaft oder –fähigkeit entsteht und systembedingter Trägheit, welche die Folge mangelnder strategischer Neuausrichtung, einer unzureichenden Machtbasis oder ungeschriebener Gesetze der Organisation darstellt.

Wissen (kennen von Informationen und Abläufen im Zusammenhang mit dem Veränderungsvorhaben) und Können (Fähigkeiten um den Wandel zu gestalten bzw. mit der Veränderung mitgehen zu können) alleine genügen noch nicht, um mit Wandlungsprozessen erfolgreich Schritt halten zu können, wenn das individuelle Wollen einer Person fehlt. Es handelt sich hier um die Wissensbarriere "Nicht-Kennen" und die Fähigkeitsbarriere "Nicht-Können". Willensbarrieren kennzeichnen das "Nicht-Wollen": Ob jemand ein spezifisches Verhalten an den Tag legt, hängt stark von seiner Motivation und den mit dem Verhalten verbundenen Zielen ab. Normbarrieren kennzeichnen das "Nicht-Dürfen": In öffentlichen Institutionen sind Normen und Regelungen besonders stark ausgeprägt. Oft wird dadurch das Potenzial der Mitarbeitenden nicht ausgeschöpft (Entfaltungsdefizite). Eine Veränderung erfordert diesbezüglich vielfach auch eine Neuorientierung im Führungsverständnis. Systembarrieren kennzeichnen Ressourcendefizite und existieren dann, wenn der Einzelne oder auch eine Gruppe auf Grund fehlender Ressourcen wie Geld, Räumen oder zur Verfügung stehender Zeit die Projektziele nicht verfolgen und erreichen kann. Diese situativen Umstände sind bei Reformprozessen von besonderer Wichtigkeit, denn die zusätzlich notwendige Motivation und der überdurchschnittliche Arbeitseinsatz können durch ungünstige Ressourcenausstattung schnell verloren gehen. Diese fünf Barrieren sind nicht voneinander unabhängig, sondern beeinflussen und verstärken sich gegenseitig (vgl. Thom & Ritz, 2008, S. 98-99).

2.2.2.3 Wie entsteht Widerstand?

Eine Hauptursache von Widerständen ist die fehlende Transparenz der wesentlichen und tatsächlichen Ziele des Veränderungsprozesses, der defizitäre Umgang des Systems mit Ambiguitäten, Spannungen und Konflikten sowie die daraus resultierende Verunsicherung und Orientierungslosigkeit vieler Systemmitglieder (Nolte & Zimmermann, 2015, S. 147).

Für viele Organisationsmitglieder sind die Absicht und Zielsetzung des Wandels unklar, es findet keine echte Partizipation statt, die möglichen Vorteile und Anreize des Wandels überzeugen nicht, das Vertrauen in den Initiator des Changeprozesses ist gering, es finden zu viele Veränderungsprozesse gleichzeitig statt, die Organisationsmitglieder fürchten Überforderung sowie persönliche Nachteile und die Notwendigkeit der Veränderung wird nicht wahrgenommen (Nolte & Zimmermann, 2015, S. 147).

Die Komfortzone ist der Bereich, in dem sich die Menschen wohl und sicher fühlen. Sie sind mit den anderen Akteuren in diesem Umfeld vertraut, haben Erfahrungen mit dem, was sie tun müssen, und sind weitgehend vor Überraschungen und unbeherrschbaren Anforderungen sicher. Alles was ausserhalb dieser Zone liegt, empfinden sie als unangenehm und belastend, egal ob es um Menschen, Situationen oder Handlungsanforderungen geht. Eine grundsätzliche Veränderungsbereitschaft ist zwar vorhanden, aber nur, wenn die Veränderungen deutliche eigene Vorteile bringen – das Verlassen der Komfortzone muss durch einen erkennbaren Zu-

gewinn kompensiert werden. Ist die eigene Komfortzone in Gefahr, neigen die Menschen dazu, sie zu verteidigen. Entweder aktiv durch Widerstand gegen die geforderte Veränderung oder passiv durch Abwarten, Ignorieren von Anforderungen usw. (vgl. Lüscho, 2016, S. 5).

Kotter und Schlesinger (1999; zit. nach Weiland, 2015, S. 124-125) unterscheiden mehrere Quellen von Widerstand, die einerseits beim Individuum oder der Organisation liegen können. Individuelle Quellen von Widerstand sind bedrohte Eigeninteressen (persönlicher Verlust von Macht und Status), falsches Verständnis der Beweggründe für den Wandel sowie Misstrauen gegenüber den Initiatoren der Veränderung, fehlendes Problembewusstsein bei den Mitarbeitenden, geringe persönliche Toleranz für Veränderungen und kognitive Befangenheit. Organisatorische Quellen sind prinzipieller Mangel an Koordination und Kooperation zwischen Abteilungen und Bereichen, starke Gruppennormen bzw. Gruppendenken in einzelnen Bereichen (Abschottung und Konkurrenz) und Abteilungen und Bereiche mit unterschiedlichen Zielen und einer sehr unterschiedlichen Bewertung der Ausgangssituation.

Doppler und Lauterburg (2005; zit. nach Vahs & Weiland, 2013, S. 377) unterscheiden wesentliche menschliche Bedürfnisse, welche durch das Veränderungsprojekt tangiert werden und damit Widerstand bei den Betroffenen hervorrufen: Verlust von Entgelt, Verlust von Sicherheit des Arbeitsplatzes, Verlust von Kontakt und Beziehungen zu Kollegen, Verlust von Anerkennung wegen fachlicher oder persönlicher Überforderung, Verlust von Selbständigkeit oder Verlust an Entwicklungsmöglichkeiten.

2.2.3 Kommunikation in Veränderungsprozessen

Die Kommunikation ist an dieser Stelle thematisiert, da sie in der zweisprachigen Stadt Biel einen besonders wichtigen Stellenwert hat. Die Kommunikation ist jedoch grundsätzlich das wichtigste Mittel zum Austausch zwischen Menschen; beruflich wie privat. Deren Bedeutung in Veränderungsprozessen im geschäftlichen Umfeld ist äusserst hoch, wenn es darum geht, den mit dem Wandel verbundenen Zweck und dessen Ziele bzw. Sinn zwischen der Leitung und den Mitarbeitenden der entsprechenden Organisation auszutauschen, zu verstehen, zu akzeptieren und das Veränderungsvorhaben erfolversprechend zu planen und umzusetzen.

2.2.3.1 Eingrenzung des Begriffs Kommunikation

Der Begriff Kommunikation ist eine Sammelbezeichnung für alle Vorgänge, in denen Informationen gesendet und empfangen werden, auch wenn es nicht wechselseitig geschieht. In der zwischenmenschlichen Kommunikation gibt es verbale und nonverbale Kommunikation (vgl. Roethlisberger & Picciati, 2008, S. 92).

Schulz von Thun beschreibt den Grundvorgang der Kommunikation folgendermassen: Da ist ein Sender, der etwas mitteilen möchte. Er verschlüsselt sein Anliegen in erkennbare Zeichen –

wir nennen das, was er von sich gibt, seine Nachricht. Dem Empfänger obliegt es, dieses wahrnehmbare Gebilde zu entschlüsseln. Stimmen gesendete und empfangene Nachricht überein, findet eine Verständigung statt (vgl. Schulz von Thun, 1996, S. 25).

Die Vielfalt der Botschaften welche in einer Nachricht stecken, ordnet Schulz von Thun in seinem Schema "die vier Seiten einer Nachricht" in vier Kategorien (siehe Abbildung 1). Diese Tatsache macht den Vorgang der Kommunikation kompliziert und stör anfällig. Die Intention, welche der Sender mit seiner Nachricht verknüpft, stimmt leider nicht immer mit der vom Empfänger entschlüsselten Qualität bzw. Art der Nachricht überein. Allgemein kann dies von einfachen Missverständnissen bis zu schwerwiegenden Konflikten führen. Wir alle kennen diese "Kommunikationsspannen" aus Erfahrungen im engsten oder weiteren persönlichen Umfeld. Kommunikation ist für uns alle tagtäglich eine grosse Herausforderung. Im beruflichen Kontext und im Speziellen bei Veränderungsprozessen sind die Mitarbeitenden dadurch verunsichert, verärgert und reagieren allenfalls mit Widerstand in einer der beschriebenen Formen. Im zweisprachigen Umfeld der Stadt Biel ist die Kommunikation mit ihren Tücken und Schwierigkeiten durch diesen Umstand eine zusätzliche Herausforderung.

Kommunikation ist dann gelungen, wenn die an diesem Prozess Beteiligten sich eine gemeinsame Grundlage, eine Meinung, eine Anschauung, Überzeugung oder Ähnliches geschaffen, wenn sie sich wirklich verständigt haben. Sie müssen keineswegs inhaltlich übereinstimmen. Aber sie müssen sich gegenseitig verstehen und begreifen, was jeder meint, was er im Sinne hat, was er mit dem was er sagt, bezweckt. Soll dies gelingen, gehört zur Kommunikation als wesentlicher Akt nicht nur das Reden und Senden, sondern auch das Zuhören und die Auseinandersetzung im Dialog. Erst wenn die Dinge klar, transparent und nachvollziehbar sind, ist stringentes und überzeugtes gemeinsames Handeln möglich. (vgl. Doppler, Fuhrmann, Lebbe-Waschke & Voigt, 2014, S. 160).

Gegenseitige Verständigung ist die Grundvoraussetzung, dass Mitarbeitende bereit sind, einen Wandel mitzutragen und zu vollziehen. Ist dies nicht der Fall, "reden wir aneinander vorbei". Es ist dann erschwert oder unmöglich, für den Erfolg des Wandels "am gleichen Strick zu ziehen". Die entsprechende Kooperation ist erschwert oder sogar verunmöglicht. Meinungsverschiedenheiten sind somit natürlich nicht aus dem Weg geräumt. Diese sind jedoch grundsätzlich völlig normal und dürfen auch weiter bestehen bleiben. Für die erfolgreiche Umsetzung eines Veränderungsprozesses ist es nicht notwendig, dass die ganze Belegschaft vollständig mit der Veränderung einverstanden ist.

2.2.3.2 Kommunikation in Veränderungsprozessen

Alleine schon das operative Tagesgeschäft erfordert eine effiziente Koordination und Steuerung der notwendigen Informationen. Sobald aber irgendwelche Veränderungen ins Haus stehen, steigt der Kommunikationsbedarf enorm an. Das Tagesgeschäft muss störungsfrei weiterlaufen,

gleichzeitig und parallel dazu müssen aber Innovationen vorbereitet und umgesetzt werden. Beide Prozesse müssen in sich gut koordiniert und aufeinander abgestimmt sein. Dies ist nur möglich, wenn alle Beteiligten genau wissen, was wann warum zu geschehen hat. Qualifizierte Kommunikation wird zum entscheidenden Erfolgsfaktor (vgl. Doppler & Lauterburg, 2002, S. 335-336).

In der Abteilung Soziales sind neben dem ordentlichen Tagesgeschäft stetig und parallel diverse Veränderungsprozesse im Gange. Dies erfordert eine Sichtung, Koordination bzw. Planung der einzelnen Wandelvorhaben und anschliessend die Abstimmung mit dem Tagesgeschäft und den zur Verfügung stehenden Ressourcen. Eine Organisation muss sich zudem zwingend damit auseinandersetzen, welche Informations- und Kommunikationsgefässe innerbetrieblich einerseits für die Tagesgeschäfte und andererseits speziell für Veränderungsprojekte notwendig sind. Die Koordination, Planung und effiziente Realisierung dieser Gefässe ist eine Managementaufgabe. Kommunikation ist schlechthin eine der wichtigsten Führungsaufgaben.

Veränderung braucht Akzeptanz. Akzeptanz hat viel mit Kommunikation zu tun. Wer über Änderungsvorhaben unzureichend und unklar informiert, darf sich nicht wundern, wenn ein Grossteil der Mannschaft nicht wie gewünscht mitzieht oder – noch schlimmer – die Neuausrichtung torpediert und lieber in die innere Emigration abwandert. Deshalb ist es wichtig, von vornherein offen und mit der notwendigen Sensibilität über die geplanten Reorganisationsmassnahmen zu informieren. Die Mitarbeitenden müssen die Notwendigkeit und die Art der Veränderung verstehen. Doch ohne Kommunikation gibt es kein Verstehen, ohne Verstehen keine Akzeptanz und ohne Akzeptanz auch nicht die gewünschten Veränderungen. Information ist Kommunikationsinhalt und reicht in der Regel nicht aus um Veränderungsvorhaben erfolgreich umzusetzen. Kommunikation geht weit darüber hinaus. Kommunikation ist Verhalten und schliesst den Kontext, in dem sie abläuft, mit ein. Akzeptanz in der Breite ist dabei in der Regel umso eher zu erreichen, je glaubwürdiger das Top Management den festen Willen der Veränderung nicht nur kommuniziert, sondern auch persönlich vorlebt. Kann das "Sagen" nicht durch ein entsprechendes "Tun" untermauert werden, ist die erforderliche breite Unterstützung kaum zu erhalten (vgl. Mohr & Fritsch, 1998, S. 68).

Betreffend Kommunikation in Veränderungsprozessen nehmen neben dem Top Management vor allem die direkten Vorgesetzten der Mitarbeitenden eine wichtige Rolle ein. Sie stellen den "Thermometer" an der Basis dar. Sie erfahren zu allererst, ob die Kommunikation verstanden ist und auf Akzeptanz stösst oder ob weitere Erklärungen und Informationen notwendig sind. Es ist auch ihre Aufgabe, Störungen, Anregungen und Fragen bei den Mitarbeitenden, soweit diese nicht selbst beantwortet werden können, an die für das Projekt verantwortlichen Personen weiterzuleiten. Die mittleren Kader haben in ihrer Führungsrolle eine Modellfunktion. Sie müssen gegenüber den Mitarbeitenden klar, ehrlich und transparent informieren. Zudem haben sie in der Kommunikation klar zum Ausdruck zu bringen, dass sie von der Notwendigkeit des Wan-

dels überzeugt sind und diesem positiv gegenüberstehen. Mit der reinen Informationsvermittlung im Sinne eines Monologs ist es jedoch nicht getan. Wir leiden eher unter Informationsüberflutung. Die Mitarbeitenden haben das Anliegen und Bedürfnis nach Dialog mit der Leitung und Beteiligung. Es geht ihnen in der Regel nicht um Einflussnahme oder darum, Macht auszuüben. Sie wollen vielmehr Entwicklungen und Veränderungen nicht blind ausgeliefert sein. Ihre Absicht ist es, die Ziele, Intention und Hintergründe in Bezug auf das Veränderungsvorhaben zu verstehen. Sie wollen ihre eigenen Ideen und Anliegen bei der Leitung deponieren und hoffen, dass diese in irgendeiner Form in die Planung und Umsetzung einfließen können.

Kommunikation kann während eines Veränderungsprojektes Informationen und Transparenz schaffen, aber auch die Funktion der Emotionalisierung und Motivation, der Visualisierung sowie des Vertrauensaufbaus übernehmen (vgl. Werani & Smejkal, 2014, S. 252).

Meistens stellen die direkten Vorgesetzten die Kommunikation der Veränderung an die Basis sicher. Dies stellt eine äusserst delikate Aufgabe dar, welche eine gute Planung und Vorbereitung erfordert, da die Kommunikation störanfällig und kompliziert ist. Bei Veränderungsvorhaben ist es auf Grund des bevorstehenden Wandels in der Organisation besonders wichtig, dass die notwendigen Informationen klar und transparent an die Belegschaft fließen.

Kommunikationsfähigkeit wird in vielen Studien als Kernkompetenz des Change Managers genannt, begleitet durch weitere Soft Skills im Umfeld kommunikativer Kompetenzen, wie Konfliktfähigkeit, Motivationsfähigkeit, Vertrauenswürdigkeit und Durchsetzungsfähigkeit. Sprache und Kommunikation wird als Mittel zur Steuerung von Einstellungen und Verhalten eingesetzt; dessen Durchführung erfolgt in der Regel top-down und heisst zweckgerichtete Kommunikation. Die nicht-zweckgerichtete Kommunikation scheint eine besondere Rolle für die Akzeptanz von Change-Vorhaben zu spielen. In der Kaffeeküche und ähnlichen Orten spielt die Musik, hier werden Meinungen gebildet, Vorurteile verfestigt und auch im mehr oder weniger offenen Dialog Zukunftsängste angesprochen. Steuerbar sind solche Diskurse natürlich nicht so einfach wie News-Artikel im Intranet, doch wirksam sind sie allemal (vgl. Lutz, 2011, S. 65-66).

Beide Arten der Kommunikation sind für eine erfolgreiche Umsetzung des Wandels wichtig und notwendig. Die mittleren Kader und die Geschäftsleitung einer Organisation müssen während dem ganzen Veränderungsprozess auch ausserhalb der "formalen" Kommunikation informell mit den Mitarbeitenden in Kontakt sein. Dazu bieten sich Begegnungen in der Cafeteria, spontane Begegnungen, informelle Ganggespräche oder persönliche Unterredungen an. Wichtig ist dabei, dass sich die Führungspersonen gegenüber den Mitarbeitenden authentisch verhalten, sich Zeit zum Zuhören nehmen und offenes Interesse für deren Anliegen zeigen. Dies schafft Vertrauen, die Mitarbeitenden fühlen sich ernst genommen und werden eher bereit sein, sich kritisch gegenüber der Veränderung zu äussern oder ihre Unsicherheiten kundzutun.

Zusammenfassend halte ich fest, dass die Kommunikation ein wesentliches Element für erfolgreichen Wandel darstellt. Sie alleine reicht jedoch als Erfolgsfaktor nicht aus um den Veränderungsprozess positiv zu gestalten; ohne sie kommt das Change Management jedoch nicht aus.

2.2.3.3 Herausforderungen an die Kommunikation in der zweisprachigen Stadt Biel

Biel ist die grösste zweisprachige Stadt der Schweiz. 60% der Bielerinnen und Bieler sind deutschsprachig und 40% französischsprachig. Von den Mitarbeitenden der Abteilung Soziales waren 2015 63% deutschsprachig und 37% französischsprachig. In den meisten Fällen handelt es sich effektiv um die Muttersprache Deutsch oder Französisch. Es kommt jedoch auch vor, dass Deutsch oder Französisch die erste und beste gesprochene Fremdsprache oder zweite Muttersprache darstellt bzw. die Muttersprache eine andere ist. Im Folgenden geschieht keine Differenzierung über die zwei erwähnten Sprachen hinaus. Auf der offiziellen Webseite der Stadt Biel ist u.a. nachzulesen, dass am 16. Dezember 2014 der Stadt Biel vom Verein Bilinguisme+ das Label für die Zweisprachigkeit verliehen wurde. Diese Auszeichnung, welche nach einem Testverfahren zugeteilt wird, ist vergleichbar mit einer ISO-Zertifizierung. Das Label bezeugt, dass die Organisation oder das Unternehmen die Zweisprachigkeit pflegt, dies sowohl gegenüber der Kundschaft wie gegenüber den Mitarbeitenden.

Das Leitbild zuhanden der städtischen Mitarbeitenden zum Umgang mit der Zweisprachigkeit hält u.a. folgendes fest: Die Kommunikation wichtiger Informationen an alle Mitarbeitenden erfolgt in beiden Amtssprachen. Der Respekt beider Sprachgruppen im Arbeitsalltag zeichnet sich dadurch aus, dass sich jede / jeder Mitarbeitende innerhalb der Stadtverwaltung in seiner / ihrer Sprache ausdrücken darf. Vorgesetzte messen der Kultur der Zweisprachigkeit im eigenen Team eine wichtige Bedeutung zu und sorgen für die Gleichbehandlung beider Sprachgruppen. Kundenkontakte erfolgen in der jeweils durch die externe Person gewählten Amtssprache. Die Qualität beider Amtssprachen in schriftlichen offiziellen Dokumenten wird durch den zentralen städtischen Übersetzungsdienst sichergestellt, welcher allen Mitarbeitenden zur Verfügung steht (vgl. Leitbild zuhanden der städtischen Mitarbeitenden zum Umgang mit der Zweisprachigkeit, 2006, nicht öffentlich publiziert).

In der Abteilung Soziales sind alle Organisationseinheiten personell bzw. sprachlich gemischt dotiert. In der Regel sprechen alle Mitarbeitenden untereinander in ihrer Muttersprache. Der überwiegende Teil des Personals kann sich zudem in beiden Sprachen mündlich gut mitteilen. Während Veranstaltungen oder Sitzungen sprechen die Referentinnen und Referenten Deutsch und Französisch. Protokolle sind nach Möglichkeit abwechselnd in beiden Sprachen oder in der Muttersprache des Verfassers geschrieben. Wichtige und offizielle interne schriftliche Kommunikationen erfolgen in beiden Sprachen, meistens zuerst auf Deutsch und dann auf Französisch oder selten gleichzeitig. Versteht das Gegenüber im mündlichen Austausch ungenügend, wechselt die andere Person nach Möglichkeit in den Modus der Fremdsprache. Somit kann die

sprachliche Hürde grösstenteils gemeistert werden und der Informationsgehalt leidet keinen oder wenig Verlust an Qualität. Selbstverständlich geht dies nicht immer ohne Nachfragen. Die Kultur der Zweisprachigkeit entwickelt bei den Menschen durch die tägliche Auseinandersetzung mit der zweiten Sprache eine offene und interessierte Haltung gegenüber der anderen Sprachgemeinschaft. Nachfragen ist daher ein ganz natürlicher Vorgang, welcher nicht als Schwäche, lästig oder gar Zeitfresser erlebt wird. Die Mitarbeitenden verhalten sich diesbezüglich sehr pragmatisch. Zudem ist auch die sprachliche Toleranz sehr hoch; d.h. vom Gegenüber wird nicht erwartet, dass er sich in der Fremdsprache perfekt ausdrücken kann.

Die wesentlich grössere Herausforderung stellt die gleichzeitige und zweisprachige schriftliche Kommunikation dar. Dies ist meistens auf Grund der personellen Ressourcen nicht sofort leistbar. Deren Aufbereitung ist mit einem wesentlichen zusätzlichen Aufwand verbunden. Vorbeugend sind die Skripts für Informationsveranstaltungen für das gesamte Personal vielfach zweisprachig verfasst. Eine ebenfalls vielfach genutzte Variante ist die folgende: Der Referent oder die Referentin spricht Deutsch oder Französisch und das Skript ist in der jeweils anderen Sprache geschrieben. Die meisten Kader sprechen zudem beide Sprachen genügend gut, um die Präsentationen wahlweise oder alternierend in Deutsch bzw. Französisch zu halten.

Die Schweizer Stiftung "Forum für Zweisprachigkeit" mit Sitz in Biel gab eine Sammlung von Massnahmen in Auftrag, um interessierten Unternehmen und Institutionen konkret aufzuzeigen, wie sie die Zwei- und Mehrsprachigkeit im internen und externen Gebrauch selber verbessern können. (vgl. Die Zweisprachigkeit im Unternehmen: Sammlung erprobter Massnahmen, 2012, S. 3, nicht öffentlich publiziert).

Diese Massnahmen sind in der Abteilung Soziales bereits umgesetzt oder in Umsetzung begriffen. Somit hat sie die Herausforderung im Kontext der Zweisprachigkeit annähernd optimal gemeistert. Die Kadermitarbeitenden übernehmen dabei eine sehr wichtige Rolle. Sie sind in ihrer Funktion Modell und verantwortlich für die Förderung der beiden Sprachen. Es ist daher zwingend, dass Führungspersonen mündlich beider Sprachen mächtig sind. Die Bewältigung der bestehenden Herausforderung ist gewiss mit Mehraufwand verbunden. Sie verlangt auch nach stetigem spezifischem Einsatz und Engagement. Das zweisprachige Arbeitsumfeld zeigt dafür folgende positive Wirkung: Die Offenheit gegenüber der anderen Sprachgemeinschaft, öffnet allgemein den Horizont gegenüber Neuem und Unbekanntem und fördert die Kreativität.

2.2.4 Fallsteuerung

2.2.4.1 Ausgangslage

Die Sozialhilfe in der Schweiz leidet unter einem hohen politischen Legitimationsdruck. In den Medien werden vor allem Einzelfälle von Sozialhilfemissbrauch skandalisiert und hochgespielt. Unter der allgemeinen Spardiskussion bezüglich der staatlichen Haushaltsbudgets ist die ge-

sellschaftliche und politische Forderung betreffend Einsparungen im Sozialwesen und im speziellen bei der Sozialhilfe äusserst aktuell. Das Thema der Effizienz und Effektivität betreffend dem übergeordneten Auftrag der wirtschaftlichen und oder sozialen Integration wird in der Öffentlichkeit breit, kritisch und emotional diskutiert. Die Erwartung der Steuerzahler, Sozialhilfebeziehende so schnell wie möglich wirtschaftlich zu integrieren, und somit finanziell von den Leistungen der Sozialhilfe unabhängig werden zu lassen, ist enorm hoch.

Gleichzeitig ist bei Einzelpersonen und Familiensystemen, welche Sozialhilfe beziehen ein Anstieg von Mehrfachproblematiken festzustellen. Dies führt dazu, dass die soziale und wirtschaftliche Integration weniger schnell gelingt und dadurch die Unterstützungsdauer in den letzten fünf Jahren in 14 Schweizer Städten von drei auf dreieinhalb Jahre gestiegen ist (vgl. Städteinitiative Sozialpolitik, 2016, S. 24). Die individuelle persönliche Beratung und Berechnung bzw. Ausrichtung der wirtschaftlichen Hilfe wird von speziell dazu ausgebildeten Sozialarbeitenden gewährleistet. Die Fallbelastung pro Fachkraft ist extrem hoch, so dass die fallverantwortliche Person bei einer 100%-Anstellung rund einhundert Dossiers betreut. Dieser Umstand zwingt die Sozialarbeitenden, vorausgesetzt das Management installiert keine organisationale bzw. offizielle Fallsteuerung, die einzelnen Dossiers nach subjektiven Kriterien zu ordnen. Dies geschieht im Sinne einer individuellen Arbeitsorganisation mit dem Ziel, das beeindruckende Mengengerüst zu meistern und den Vorgaben bzw. Erwartungen der Organisation zu entsprechen. Auf Grund der knappen Ressourcen legen die Fachkräfte die Priorität auf die Erledigung des Geschäftes "wirtschaftliche Hilfe" und vernachlässigen dementsprechend die "persönliche Hilfe". Die letztere stellt die eigentliche Beratungsarbeit dar und fördert somit die Ablösung von der Sozialhilfe bzw. die Integration der Sozialhilfebeziehenden.

2.2.4.2 Zum Begriff Fallsteuerung

Unterschiedliche und in Spannung stehende Ansprüche und Ziele der beteiligten Akteure, unterschiedlicher Bedarf an Leistungen der Sozialhilfebeziehenden sowie Schwankungen in der Nachfrage erfordern eine differenzierte Steuerung der begrenzt verfügbaren personellen Ressourcen. Fallsteuerung ist eine spezifisch auf die Organisation zugeschnittene Managementfunktion (vgl. Rimmele & Näpfl, 2012, S. 112).

Das integrative Fallsteuerungskonzept verbindet fachlich-methodische Prinzipien mit Steuerungselementen und formuliert verbindliche Standards, Prozesse und Abläufe für die Soziale Arbeit. Fallsteuerung bedeutet: Management von Qualität und Quantität (vgl. Waldvogel, 2005, S. 27).

Die Fallsteuerung ermöglicht somit, die knappen Ressourcen zu bündeln und gezielt einzusetzen. Die Klientel der Sozialdienste hat entsprechend ihrer individuellen Situation einen unterschiedlich hohen Bedarf an Beratung bzw. benötigt mehr oder weniger Dienstleistungen der Fachkräfte. Somit lassen sich die Sozialhilfebeziehenden je nach Beratungsbedarf und Zuwei-

sungskriterien in verschiedene Bearbeitungssegmente verbunden mit unterschiedlichen Zielsetzungen einteilen.

2.2.4.3 Funktionen einer Fallsteuerung

Die Fallsteuerung kann in einem Sozialdienst folgende Funktionen übernehmen:

- Sie gewährleistet, dass die verfügbaren Ressourcen für die Leistungserbringung differenziert und transparent zugeteilt und somit gesteuert werden.
- Die Belastung der Sozialarbeitenden kann gemessen, verglichen und kommuniziert werden.
- Sie legitimiert den Einsatz von Ressourcen zur Erfüllung des Auftrages und schafft Grundlagen für allfällig zusätzliche oder nicht mehr benötigte Ressourcen.
- Sie unterstützt den Aufbau eines Controlling Systems und somit die Transparenz von Ressourceneinsatz, Steuerung und Zielerreichung. Sie misst die definierte Qualität der zu erbringenden Dienstleistungen und deren Wirkung und hilft diese weiterzuentwickeln.
- Transparenz führt letztlich zu einer besseren Legitimation, welche nachhaltig positiv für das System der Sozialhilfe wirkt.

2.2.4.4 Fallsteuerung in der Abteilung Soziales Biel

Das aktuelle Fallsteuerungssystem wurde 2009 eingeführt. Zum Zeitpunkt dessen Realisierung waren die jetzigen Beratungsbereiche 1 bis 4 in sogenannten Fachbereichen organisiert. Daraus resultierten sehr unterschiedliche Strukturen der Dossiers (Anzahl Personen, Alter, Nationalität, Familien oder Einzelpersonen etc.) und divergierende Problemstellungen je nach Fachbereich. Somit konnten die Dossiers bereichsübergreifend nur erschwert verglichen werden, was die Belastungs- und Ressourcensteuerung stark behinderte und die vollständige und erfolgreiche Umsetzung verunmöglichte. Mittlerweile ist der Sozialdienst mittels eines Organisationsentwicklungsprozesses seit 2014 neu strukturiert. Der Bereich Intake ist in Intake 1 und 2 gesplittet und in den Bereichen 1 bis 4 ist die Fachspezialisierung aufgelöst worden. Im Rahmen der Organisationsentwicklung war bereits geplant, dass nach dem ersten Schritt der strukturellen Veränderungen, der zweite Schritt einer Neukonzipierung der Fallsteuerung folgen wird.

3 Erkenntnisse aus der Literaturrecherche und persönlichem Erfahrungswissen zum Umgang mit Widerstand und deren Konsequenzen für den Veränderungsprozess im Praxisumfeld

Doppler und Lauterburg (2005; zit. nach Vahs & Weiland, 2013, S. 377-378) definieren vier Grundsätze beim Umgang mit Widerstand in Veränderungsprojekten:

1. Es gibt keine Veränderung ohne Widerstand. Widerstand gegen Veränderungen ist etwas ganz Normales und Alltägliches. Wenn bei einer Veränderung keine Widerstände auftreten,

bedeutet dies, dass von vornherein niemand an ihre Realisierung glaubt. *Nicht das Auftreten von Widerstand sondern dessen Ausbleiben ist Anlass zur Beunruhigung!*

2. Widerstand enthält immer eine verschlüsselte Botschaft. *Die Ursachen für Widerstand liegen im emotionalen Bereich.*
3. Nichtbeachtung von Widerstand führt zu Blockaden! Widerstand zeigt an, dass die Voraussetzungen für ein reibungsloses Vorgehen im geplanten Sinne nicht bzw. noch nicht gegeben sind. Verstärkter Druck führt lediglich zu verstärktem Gegendruck.
4. Mit dem Widerstand, nicht gegen ihn gehen. Die unterschwellige emotionale Energie muss aufgenommen werden – das heisst zunächst einmal ernst genommen – und sinnvoll kanalisiert werden.

3.1 Überblick der Fachliteratur zur Problemstellung und zu möglichen Interventionen

Die Fachliteratur zum Umgang mit Widerstand ist sehr umfangreich. Eine allumfassende Darstellung der Fachmeinung sprengt jedoch den Rahmen dieser Arbeit. Aus diesem Grunde beschränke ich mich im Folgenden beim Überblick auf eine Auswahl, der in der Literatur zum Thema beschriebenen Ansätze bzw. Handlungsempfehlungen.

3.1.1 Analyse und Strategie – vier Handlungsempfehlungen

Kotter und Schlesinger (1999; zit. nach Vahs & Weiland, 2013, S. 378-379) heben bei der Implikation des zielgerichteten Umstandes mit Widerstand für Manager die vier folgenden Handlungsempfehlungen hervor:

1. Auf jeden Fall sollte eine Analyse der Organisation durchgeführt werden, in der die jetzige Situation, die Probleme und die Ursachen für diese Probleme untersucht werden. Dazu gehört auch die Bestimmung wie dringend und wie schnell diese Probleme gelöst werden müssen und welche Art von Veränderung notwendig sein wird.
2. Zudem ist es wichtig die Faktoren zu identifizieren, die die benötigten Veränderungen produzieren. Diese Analyse sollte folgende Themen beinhalten: Wer könnte Widerstand ausüben? Was sind die Ursachen? Wie heftig wird dieser Widerstand sein? Wer besitzt Informationen die zum Wandel benötigt werden? Wessen Kooperation ist unabdingbar zur Implementierung des Wandels? Welche Positionen haben die Initiatoren des Wandels gegenüber anderen relevanten Individuen oder Gruppen in Bezug auf Macht, Vertrauen, gewohnten Interaktionsweisen etc.?
3. Anschliessend kann eine Strategie für den Wandel gewählt werden, die folgende Punkte festlegt: Die notwendige Geschwindigkeit der Veränderung, den Grad an möglicher Vorplanung von Einzelschritten sowie die Beteiligungsmöglichkeiten für die Stakeholder. Daraus können dann Taktiken zum Umgang mit Individuen oder Gruppen abgeleitet werden, die untereinander konsistent sind.

4. Der Prozess der Implementierung muss fortlaufend überwacht werden. Nur durch eine sorgfältige Überwachung können unerwartete Ereignisse in Veränderungsprozessen rechtzeitig entdeckt werden, sodass intelligente Gegenmassnahmen ergriffen werden können.

3.1.2 Methoden zum Umgang mit Widerstand

Kotter und Schlesinger (1999; zit. nach Weiland, 2015, S. 125-126) führen sechs unterschiedliche Methoden zum Umgang mit Widerstand mit ihren Vor- und Nachteilen auf (siehe Abbildung 3). Sie weisen zu Recht darauf hin, dass es kein universelles Rezept für den Umgang mit Widerstand geben kann, da jedes Veränderungsprojekt und die daran Beteiligten anders sind. Sie schlagen vor, sich bei der Auswahl von Interventionen an vier Schlüsselvariablen zu orientieren.

1. *Der Umfang des erwarteten Widerstandes* wird bestimmen, wie viel Aufwand Auftraggeber und Projektleiter zur Bekämpfung des Widerstandes betreiben müssen: Je grösser der wahrscheinliche Widerstand ist, desto mehr Beteiligungsmöglichkeiten sollten angeboten werden.
2. *Die Position der Initiatoren* gegenüber den Widerständlern in Bezug auf Macht, Vertrauen etc.: Je weniger Macht der Initiator hat, desto mehr Beteiligungsformen muss er anbieten. Je mehr Macht er hat, desto stärker kann er das Veränderungsprojekt vorher planen und desto mehr Versuche zur Beseitigung von Widerstand kann er unternehmen.
3. Der *"Ort"*, an dem die relevanten Informationen für das Veränderungsprojekt und die für die Implementierung notwendige Energie ist: Je mehr die Initiatoren wissen, dass sie auf nützliche Informationen und das Engagement von anderen angewiesen sind, desto mehr müssen sie die Betroffenen einbinden. Das braucht Zeit sowie die ausdrückliche Beteiligung anderer.
4. Die *involvierten Interessen*: Versuche der Beseitigung von Widerstand, klare Planung und geringe Beteiligung werden dann eingesetzt, wenn das kurzfristige Risiko für eine schlechte Leistung oder für das Überleben der Organisation hoch ist, falls die jetzige Situation nicht schnell verändert wird.

| Methode | Normalerweise benutzt in Situationen | Vorteile | Nachteile |
|--|--|---|---|
| Training und Kommunikation | Wenn ein Mangel an Informationen besteht oder unkorrekte Informationen oder Analysen vorliegen. | Einmal überzeugt, werden die Mitarbeiter oft bei der Umsetzung der Veränderung helfen. | Kann sehr zeitaufwändig sein, wenn viele Mitarbeiter betroffen sind. |
| Beteiligung und Mitwirkung | Wenn die Initiatoren des Wandels nicht über alle notwendigen Informationen verfügen und wenn andere beträchtliche Macht innehaben. | Die an der Veränderung beteiligten Mitarbeiter werden aktiv an der Implementierung mitarbeiten und relevante Informationen beisteuern, die in den Veränderungsplan integriert werden. | Kann sehr zeitaufwändig sein, wenn die dann an der Veränderung Beteiligten ein unpassendes Vorgehen entwickeln. |
| Förderung und Unterstützung | Wenn Mitarbeiter Widerstand wegen Anpassungsschwierigkeiten leisten. | Kein anderer Ansatz ist so effektiv bei Anpassungsschwierigkeiten. | Kann sehr zeitaufwändig sein – und trotzdem scheitern. |
| Verhandlung und Übereinkunft | Wenn jemand oder eine Gruppe durch den Wandel eindeutig schlecht wegkommen wird und wenn diese Gruppe durch Widerstand beträchtliche Macht ausüben kann. | Manchmal ist dies ein relativ leichter Weg, um grossen Widerstand zu vermeiden. | Kann in vielen Fällen zu kostspielig werden, wenn andere Gruppen darauf kommen, dass sie ihre Zustimmung ebenfalls verhandeln können. |
| Manipulation und (politisch motivierter) Einbezug von Widerständlern | Wenn andere Taktiken nicht funktionieren oder zu teuer sind. | Kann eine relativ schnelle und kostengünstige Art sein, Widerstand zu minimieren. | Kann zu Problemen in der Zukunft führen, wenn Mitarbeiter sich manipuliert fühlen. |
| Expliziter und impliziter Zwang | Wenn Geschwindigkeit wichtig ist, und die Initiatoren des Wandels beträchtliche Macht besitzen. | Ist sehr schnell und kann fast jede Art von Widerstand brechen. | Kann riskant sein, falls es Mitarbeiter gegenüber den Initiatoren des Wandels aufbringt. |

Abbildung 3 (Weiland, 2015, S. 126)

3.1.3 Transformationsinstrumente für die Bearbeitung von Widerstand

Tichy (1995; zit. nach Vahs & Weiland, 2013, S. 380) schlägt den Einsatz von drei anders gruppierten Transformationsinstrumenten vor, um Veränderungsprozesse zu stabilisieren und Widerstand zu bearbeiten:

1. Medien / Kommunikationskonzepte: alle Arten von Kommunikation, primär die interne Kommunikation den Führungskräften und Mitarbeitern gegenüber. Ziel ist die systematische Verbreitung der Inhalte des Veränderungsprojekts sowie der neuen Werte und Verhaltensweisen. Über Projekterfolge soll systematisch berichtet werden, sodass eine unternehmensinterne Öffentlichkeit für die Veränderung entwickelt wird.
2. Bildungswesen / Schulen / Trainingskonzepte: alle Arten von Personalentwicklung. Ziel ist der Aufbau von neu benötigten Fähigkeiten und das Einüben von neuen Verhaltensweisen. Primäre Zielgruppe sind dabei die Treiber und die Multiplikatoren des Wandels.
3. Polizei / Prozesscontrolling und Projektcontrolling: alle Arten von Überprüfungen und Kontrollen, auch angepasste Belohnungs- und Sanktionsmechanismen. Durch eine Neuausrichtung der bisherigen Kontrollmechanismen (z.B. Messgrößen) und durch die Einführung von neuen Kennzahlen zur Messung der Zielerreichung des Wandels soll eine Unterstützung des Wandels erreicht werden.

3.1.4 Akzeptanzmatrix und Motivation von Widerstand Leistenden

Veränderungen werden vom Einzelnen als persönliche Risiken (z.B. Jobverlust, Statureinbußen oder weniger Einkommen) und sachliche Risiken (z.B. Veränderungsmassnahmen bringen keine Effizienzsteigerung, keine Verbesserung des aktuellen Zustandes) wahrgenommen. Die Akzeptanzmatrix sieht wie folgt aus (siehe Abbildung 4):

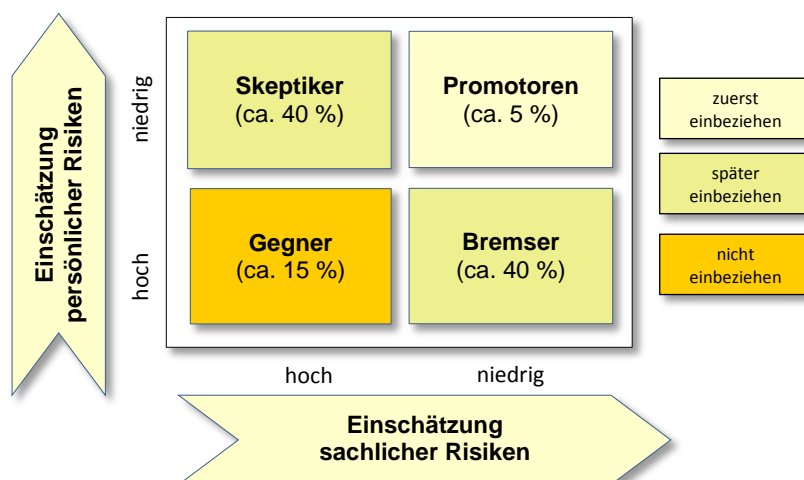


Abbildung 4 (Roethlisberger & Picciati, 2008, S. 19)

Eine anfangs nur ca. 5% umfassende Gruppe sind die **Promotoren**. Sie schätzen die persönlichen und sachlichen Risiken als gering ein und befürworten und unterstützen den Veränderungsprozess. Dieser risikofreudige Personenkreis sollte von Anfang an in den Veränderungsprozess integriert werden. **Skeptiker** bewerten sachliche Risiken als ausserordentlich hoch und wenden sich mit Sachargumenten gegen den Veränderungsprozess. Sie sind skeptisch hinsichtlich der Wirksamkeit der beabsichtigten Massnahmen oder befürchten eine Verschlechterung der Situation. Sie müssen von der Notwendigkeit der Veränderungsmassnahme überzeugt werden. **Bremser** schätzen das persönliche Risiko, z.B. den Arbeitsplatzverlust, hoch ein. Sie stehen der Veränderung negativ gegenüber, obwohl sie die Notwendigkeit vielleicht erkennen. Sie befürchten, Verlierer der Umgestaltung zu werden. Häufig verbergen sich Bremser unter dem Deckmantel des Skeptikers. Bremsern müssen die persönlichen Vorteile der Veränderung verdeutlicht werden, um sie zur aktiven Mitarbeit zu bewegen. **Gegner** fürchten persönliche und sachliche Risiken. Sie schätzen die Notwendigkeit der Veränderung und ihre persönliche Zukunft als sehr negativ ein und verteidigen ihren aktuellen Status aggressiv; vielleicht kündigen sie sogar. Diese Mitarbeitenden sind nur durch Erfolg in ihrer Meinung zu beeinflussen, und sie sind bei der Mitarbeit intensiv zu beobachten. Im Weiteren führt der Leitfaden für Change- und Projektmanagement folgende generell gehaltene Beispiele für die Motivation von Widerstand Leistenden auf (vgl. Roethlisberger & Picciati, 2008, S. 19-20):

Beweggründe und Notwendigkeit für Veränderungen klar machen / Kommunikation intensivieren / Vorleben – vor allem von der Führung – was von allen erwartet wird / Überblickbare, klare und glaubwürdige Ziele und Meilensteine auf dem Weg der Veränderung setzen, Anreize schaffen, Chancen zeigen / Risikobereitschaft, Wandlungsbereitschaft und Abenteuerlust wecken / Rasche Erfolgserlebnisse ermöglichen ("Quick wins") und Anerkennung geben / Wandlungsfähigkeit der Mitarbeitenden fördern.

3.1.5 Informations- und Kommunikationsstrategie

Um potentiellen oder tatsächlichen Widerstand zu bearbeiten ist eine gezielte Informations- und Kommunikationsstrategie sinnvoll. Ein mögliches Modell, das hier unterstützend helfen kann, ist das Modell eines effizienten Kommunikationsmanagements nach Mohr und Woehe (1998; zit. nach Kaune, 2010, S. 39).

Informationen, die z.B. über Veränderungsprojekte und –prozesse gegeben werden, durchlaufen bei den Empfängern bewusst oder unbewusst den **Wahrnehmungs-, den Entscheidungs- und Verarbeitungs- sowie den Aktivierungsbereich**. Die jeweilige Gestaltung dieser drei Bereiche führt dazu, dass die gegebenen Informationen Akzeptanz, Indifferenz oder Widerstand bei den Empfängern auslösen. Ziel eines jeden Informations- und Kommunikationsprozesses sollte es sein, diese drei Wahrnehmungsbereiche so zu gestalten, dass die Informationen möglichst keinen Widerstand auslösen, bzw. verstärken. Im **Wahrnehmungsbereich** können Wi-

derstände durch quantitative und qualitativ schlecht übertragene Informationen und durch grundsätzliche Verständnisprobleme entstehen. Die wesentliche Beeinflussung erfolgt somit durch die Art des Informations- und Kommunikationsprozesses. Probleme hierbei entstehen z.B. aufgrund unterschiedlicher Muttersprachen der Kommunikationspartner. Die Ansatzpunkte für eine möglichst optimale Gestaltung des Wahrnehmungsbereiches sind somit im technischen Bereich angesiedelt. Im **Entscheidungs- und Verarbeitungsbereich** können Widerstände durch fehlendes Vertrauen in die eigene Leistungsfähigkeit und durch (mit der Veränderung einhergehende) vermutete persönliche Nachteile entstehen. Eine positive Bearbeitung erfolgt in diesem Bereich durch die Kommunikation überzeugender Inhalte und durch "überzeugende Informationsübermittler"; z.B. Führungskräfte in einer Organisation, die positive Eigenschaften wie Glaubwürdigkeit und Verbindlichkeit verkörpern. Aus dem **Aktivierungsbereich** können Widerstände durch fehlenden Willen, Überaktivität und/oder fehlende Orientierung der an der Veränderung beteiligten Mitarbeiter entstehen. Diesen möglichen Problemen kann z.B. durch die rechtzeitige Vermittlung einer glaubhaften Vision für das Veränderungsvorhaben entgegen gewirkt werden. Diese Vision muss u.a. auch die Wünsche bzw. die Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigen (vgl. Kaune, 2010, S. 39-41).

3.1.6 Anforderungen an mittlere Führungskräfte und entsprechende Empfehlungen

Die mittlere Leitungsebene bildet gemäss Vahs und Leiser (2003; zit. nach Philippeit, 2009, S. 22) gewissermassen den "Transmissionsriemen" zwischen den visionären Vorstellungen der Unternehmensführung und den von Machbarkeitsüberlegungen geprägten Verhaltensweisen der unteren Führungskräfte und Ausführungsebene.

Meistens ist die Schwierigkeit des mittleren Managements, dass es bei Veränderungsprojekten nicht in die Gestaltungsaufgaben einbezogen ist, die Veränderungen dann aber umsetzen muss. Akzeptanz für den Wandel bei den Mitarbeitenden zu schaffen und sie für die Veränderung und damit das Gelingen des Veränderungsvorhabens zu aktivieren, hängt in hohem Masse vom Engagement der mittleren Führungsebene ab. Besonders die Kommunikation der Veränderungen und deren Konsequenzen an die Mitarbeiter sowie ihre Aktivierung für die Veränderung ist häufig eine der schwersten – und gleichzeitig wichtigsten – Aufgaben bei Veränderungsvorhaben, die vom mittleren Management übernommen wird. Es ist wesentlich, dass die mittleren Führungskräfte mögliche Widerstände der Mitarbeiter gegen die geplanten Veränderungen erkennen und die Ursachen verstehen, um daraus Massnahmen abzuleiten, die z.B. durch verstärkte Information, Kommunikation oder Partizipation das Verständnis und die Akzeptanz der Mitarbeiter sichern. Das mittlere Management steht dabei häufig im Spannungsfeld der Erwartungshaltung der Führungsspitze, zeitlicher Rahmenbedingungen und der Erwartungen und Ängste der Mitarbeiter. Die Gestaltung von Veränderungen in Organisationen wird immer mehr zu einer zentralen Führungsaufgabe. Dies erfordert grosses Engagement in der Planung,

Steuerung, Kommunikation und Führung sowie Sensibilität im Umgang mit Mitarbeitenden. Daraus ergeben sich die folgenden sechs Anforderungen (siehe Abbildung 5) an mittlere Führungskräfte (vgl. Philippeit, 2009, S. 23-27):

| |
|--|
| <p>Identifikation mit der Veränderung Eigene Bereitschaft zur Veränderung / Veränderung aktiv unterstützen, mitgestalten und vorantreiben / Identifikation mit der Veränderung / Vorbild und Multiplikator der Veränderung / Mitarbeiter für die Veränderung mobilisieren</p> |
| <p>Orientierung und Stabilität in der Veränderung geben Orientierung und Sicherheit geben / Veränderungsaufgabe und Tagesgeschäft in Einklang bringen / Für eine ausgewogene Balance zwischen Wandel und Stabilität sorgen / Führung geben, Ziel vorgeben und Rahmenbedingungen festlegen / Umgang mit der eigenen Unsicherheit</p> |
| <p>Umgang mit Emotionen Emotionale Reaktionen auf Veränderungen bei den Mitarbeitenden voraussehen, wahrnehmen und einschätzen / Widerstände gegen die Veränderung erkennen und mögliche Ursachen identifizieren / Konstruktiver und lösungsorientierter Umgang mit Widerstand / Eigene Person, Rolle und Denk- und Handlungsweisen reflektieren / Eigene Betroffenheit und Emotionalität ausdrücken</p> |
| <p>Gestaltung der Kommunikation Authentisch, klar und ehrlich in der Kommunikation sein / Offenes Gesprächsklima schaffen und in konstruktiven Dialog treten / Inhalts- und adressatengerechte Kommunikationssituationen gestalten / Vision und Ziele der Veränderung glaubhaft und überzeugend kommunizieren / Entscheidung klar vertreten und kommunizieren / Individuelle Bedürfnisse und Anliegen in der Information und Kommunikation erkennen</p> |
| <p>Umgang mit Konflikten Gegensätzliche Interessen, Erwartungen und Bedürfnisse in Einklang bringen / Konflikte erkennen, zulassen, austragen und lösen / Kompromissbereitschaft und Konsensfähigkeit / Trennen der eigenen Rolle und Situation vom Gesamtprozess und Reflexion der eigenen Betroffenheit / Bei der Konzeption und Umsetzung im Führungsteam konstruktiv kooperieren und Netzwerke aufbauen / Sich selbst und den eigenen Bereich erfolgreich positionieren</p> |
| <p>Umgang mit Komplexität Logik von Veränderungsprozessen verstehen / Prozessbewusstsein / Verlauf und Dauer von Veränderungsprozessen einschätzen und voraussehen / Systemisches Denken und Handeln / Variablen und Entwicklungen im System erkennen und beeinflussen / Aushalten von Widersprüchen und Unplanbarkeiten / Treffen von Entscheidungen unter Unsicherheit / Formelle und informelle Strukturen, Prozesse und Spielregeln der Organisation kennen und für den Wandel nutzen</p> |

Abbildung 5 (Philippeit, 2009, S. 24-27)

Zur Förderung der Veränderungskompetenz von Führungskräften wird folgendes vorgeschlagen (vgl. Philippeit, 2009, S. 27-28):

- Vermitteln von Grundlagen betreffend Change Management bzw. für die Gestaltung von Veränderungsprozessen im Rahmen der Führungskräfteentwicklung (unabhängig von einem konkreten Veränderungsvorhaben).
- Bewusstsein für ihre Aufgabe und ihre Rolle als Führungskraft in Veränderungsprozessen schärfen und vermitteln, welche Stellschrauben und welches Verhalten den Erfolg von Veränderungsprozessen massgeblich beeinflussen.
- Unterstützung der Führungspersonen während dem laufenden Change-Prozess durch Massnahmen, die es ermöglichen, das erlernte Wissen um konkrete Erfahrungen anzureichern, zu reflektieren und schliesslich in das eigene Verhaltensrepertoire zu integrieren.
- (Externes) Coaching als Raum für die Auseinandersetzung mit den Anforderungen an die eigene Person, der emotionalen Dynamik, die in Veränderungsprozessen auftritt, sowie mit der neuen Logik und den neuen Strukturen, mit denen man als Führungskraft bei Veränderungen konfrontiert ist.
- Erfahrungsaustausch mit Kollegen in Form der "Kollegialen Beratung", kann die mittleren Führungskräfte unterstützen, die eigene Rolle zu reflektieren, neue Einsichten zu gewinnen und alternative Handlungsoptionen zu entwickeln.

Die Identifikation der mittleren Führungskräfte mit den geplanten Veränderungen im Unternehmen ist eine Grundvoraussetzung für deren aktive Rolle als Promotoren und Multiplikatoren in der Umsetzung. Es gilt folglich in der Planung frühzeitig zu überlegen, wann und wie das mittlere Management in den Veränderungsprozess eingebunden wird, um dessen Akzeptanz und

Commitment sicherzustellen. Im Rahmen der Gestaltung von Veränderungsprozessen werden dazu folgende Empfehlungen aufgeführt (vgl. Philippeit, 2009, S. 29-30):

- Im Rahmen der Kommunikation der Vision und der Ziele des angestrebten Wandels an die Führungskräfte gilt es, im ersten Schritt eine Plattform zu schaffen, die es ihnen ermöglicht, sich intensiv mit der Vision auseinanderzusetzen, um sich auf ihre Rolle als Multiplikator vorzubereiten. Im zweiten Schritt sollte das Augenmerk auf die Unterstützung der Führungskräfte gerichtet werden, deren Aufgabe es ist, den Mitarbeitern die Inhalte der Vision so zu vermitteln, dass sie erkennen, worin die Verbindung der Vision und ihrer täglichen Arbeit steht.
- Bei der Definition der Veränderungskommunikation sollte das mittlere Management aufgrund seiner zentralen Promotoren- und Multiplikatorenrolle besondere Berücksichtigung finden. Ebenso muss das mittlere Management auf seine eigene Kommunikationsaufgabe vorbereitet werden.
- Durch eine gezielte Beteiligung des mittleren Managements an der Planung und Umsetzung der angestrebten Veränderungen kann zum einen dessen Identifikation mit den Veränderungsinhalten und damit auch die Bereitschaft, die Veränderung zu akzeptieren, mitzutragen und aktiv voranzutreiben, gesteigert werden. Zum anderen kann darüber sichergestellt werden, dass die operativen Anforderungen und Gegebenheiten in der Gestaltung der Veränderung Berücksichtigung finden.

3.2 Erkenntnisse aus persönlichem Erfahrungswissen betreffend die Problemstellung und möglichen Interventionen

Im folgenden Abschnitt sind die persönlichen Erfahrungen und Erkenntnisse aus dem beruflichen Umfeld beschrieben. Diese sind gegliedert in die **Wahrnehmung** und die **Interpretation** des Widerstandes. Anschliessend sind die entsprechenden **Schlussfolgerungen** für den Umgang mit Widerstand bzw. mögliche Interventionen beschrieben.

3.2.1 Wahrnehmung von Widerstand

Meine Beobachtungen beschreibe ich aus Sicht der jetzigen Funktion. Wesentliche Ursachen für den dauernden Anpassungsbedarf in der Abteilung Soziales sind die diversen Revisionen der Gesetzgebungen bzw. Verordnungen, parteipolitischen Machtverschiebungen und entsprechenden strategischen Richtungsänderungen auf kantonaler und kommunaler Ebene; dies in Ergänzung zu den bereits unter Punkt 2.2.4.1 beschriebenen Gründen. In der Regel erzeugt jegliche angekündigte, sich bereits realisierende oder realisierte Veränderung in der Organisation, Widerstand bei den Mitarbeitenden und mir direkt unterstellten Führungskräften. Dessen Form und Intensität variieren jedoch stark. Bei der auftretenden Form und Intensität des Widerstandes lässt sich zudem ein Unterschied zwischen Mitarbeitenden und mittlerem Kader feststellen (mir direkt unterstellte Führungskräfte). Im Weiteren lässt sich festhalten, dass auch der

Verlauf des Widerstandes auf der Zeitachse des Wandels unterschiedlich ist. Damit sind dessen Entstehung, das An- und Abschwellen, ein möglicher Unterbruch und die Beendigung gemeint. Die wahrgenommenen Formen sind die folgenden:

1. Die Mitarbeitenden und Führungskräfte stellen den Sinn und Nutzen der angekündigten Veränderung im Team und gegenüber der Leitung kritisch, offen und transparent in Frage. Sie kritisieren einzelne Aspekte des angekündigten Wandels oder führen andere ins Feld, die aus ihrer Sicht nicht berücksichtigt sind. Sie äussern Bedenken zur Art und Weise der Umsetzung. **Grosser Teil der Belegschaft.** Während der Umsetzung des Veränderungsvorhabens ist das identische konstruktive, sachliche und kritische Verhalten zu beobachten. **Die Anzahl der Mitarbeitenden dieser Gruppe ist jedoch kleiner.**
2. Die Mitarbeitenden äussern sich zu den anstehenden Änderungen nicht aktiv. Wenn ihre Meinung von der Führungskraft explizit abgeholt oder eingefordert wird, sind sie entweder weiterhin unschlüssig, haben keine konkrete Meinung oder sie reagieren wie unter Punkt eins beschrieben. Während der Umsetzung des Veränderungsvorhabens verhalten sie sich weiterhin unauffällig. Ihre Meinung muss in der Regel weiterhin aktiv eingefordert werden, wenn dies überhaupt möglich ist. **Kleiner Teil der Belegschaft.**
3. Die Mitarbeitenden äussern sich sehr negativ bis hin zu vernichtend zum anstehenden Wandel. Sie prophezeien mitunter das sichere Scheitern der vorgesehenen Veränderung und setzen mit ihrem Verhalten alles daran, dass die Leitung vom geplanten Vorhaben absieht. Die angebrachte Kritik ist jedoch meistens sachlich wenig fundiert. Mitunter kann diese Personengruppe auch emotional werden und durch ihre Voten Kolleginnen, Kollegen oder Vorgesetzte verletzen. Die Gruppe muss in der Regel nicht zur Meinungsäusserung bewegt werden. Sie tut dies aktiv und transparent gegenüber dem Team und den Vorgesetzten oder – eher selten - auch hinter vorgehaltener Hand gegenüber "Verbündeten". **Einzelne Mitarbeitende.** Im Verlauf der Umsetzung ändert sich ihr Verhalten nicht. In sehr seltenen Fällen gesellen sich Mitarbeitende zur Gruppe welche unter Punkt 1 beschrieben ist. **Weiterhin einzelne Mitarbeitende.**
4. Die Führungskräfte stehen der geplanten Veränderung im ersten Moment konstruktiv kritisch und skeptisch gegenüber. Die Skepsis und Unsicherheit nimmt jedoch im Laufe der Konzipierungsphase eines Konzeptes, der Umsetzungsplanung und anschliessenden Realisierung in der Regel kontinuierlich ab. **Grossteil der Führungskräfte.** In der Umsetzungsphase verändert sich dieser Zustand wie beschrieben.
5. Vereinzelt gibt es Veränderungsprozesse die bei der Gesamtheit der Betroffenen und Vorgesetzten keinerlei Widerstand erzeugen. Zudem existiert immer auch eine **kleine Gruppe** von Mitarbeitenden die jeglichem Wandel "positiv" gegenüberstehen und ohne Vorbehalte bereit sind, die Konsequenzen des Wandels mitzutragen. Die entsprechenden Personen kommunizieren in der Regel ihre Absicht und Gesinnung offen gegenüber dem Team und den Vorgesetzten. Bei diesen Personen ist kein Widerstand zu beobachten.

Zwischen den beiden Sprachgruppen Deutsch und Französisch ist punkto auftretenden Widerstandes, bezüglich dessen Form und Intensität kein Unterschied feststellbar. Somit lassen sich die Mitarbeitenden deutscher oder französischer Muttersprache gleichmässig den oben erwähnten Gruppen zuordnen.

Entscheidend für den Umgang mit Widerstand ist auch die persönliche Auseinandersetzung als Führungsperson. *Wie reagiere ich auf die Gegenwehr der Mitarbeitenden und Führungskräfte?* Hinsichtlich der diesbezüglichen Selbst- und Fremdwahrnehmung fasse ich mein Verhalten folgendermassen zusammen (die Fremdwahrnehmung leite ich aus spontanen Reaktionen des Personals zu meinem Verhalten und Rückmeldungen in den jährlichen Leistungs- und Beurteilungsgesprächen mit den Bereichsleitenden und Mitarbeitenden ab): In der Regel begegne ich Widerstand sachlich, interessiert und ergebnisoffen. Mich interessieren die Beweggründe der Belegschaft für Widerstand. In einzelnen Fällen löst Widerstand bei mir jedoch auch Unverständnis, Ärger oder Gereiztheit aus. Meine entsprechenden Emotionen versuche ich je nach Situation zu zeigen oder zu verbergen.

3.2.2 Interpretation des wahrgenommenen Widerstandes

In der Abteilung Soziales werden jegliche Projekte zum Wandel von Strategie, Struktur und Prozessen von der Geschäftsleitung initiiert. Diese ist in der Folge selbst für das Change Management verantwortlich oder delegiert dieses an die Leitung einer Dienst- bzw. Stabstelle. Das anschliessend notwendige Change Management passiert jedoch immer "top-down", d.h. die Leitung organisiert, plant und vollzieht den Veränderungsprozess. In der Abteilung Soziales sind die Mitarbeitenden jedoch immer in irgendeiner Form an diesem Prozess beteiligt. Ihre Partizipationsmöglichkeit ist je nach Inhalt und Zeitplan des Wandels grösser oder kleiner; jedoch immer so gross wie möglich. *Wieso misst die Abteilung Soziales der Beteiligung der Mitarbeitenden in der Regel eine so hohe Bedeutung zu?*

Die Kernprozesse in der Organisation betreffen die Soziale Arbeit, welche von der Berufsgruppe der Sozialarbeitenden ausgeführt wird. Diese repräsentiert rund zwei Drittel aller Mitarbeitenden ohne jegliche Führungsaufgaben und im Sozialdienst deren 85%. Da einerseits die Kernprozesse immer auch von Veränderungen betroffen sind und andererseits die Berufsgruppe der Sozialarbeitenden die grössere Mehrheit der Mitarbeitenden darstellt, ist im Folgenden deren Verhalten im Wandel beschrieben und erklärt.

Nach Limbrunner, Maroon, Lotmar & Tondeur und Heiner (2004, 2008, 2004, 2010; zit. nach Fassbind, 2012, S. 19) weisen Sozialarbeitende einerseits einen grossen Veränderungs-, Beeinflussungs- bzw. Gestaltungswillen aus, die Situation der betroffenen und hilfsbedürftigen Menschen positiv zu beeinflussen und zu gestalten. Ihre Arbeit ist ihnen zudem sehr wichtig, sie erachten sie als sehr bedeutsam und identifizieren sich stark mit ihr. Sie hegen das Bedürfnis

nach Anerkennung, Beachtung, Akzeptanz, Wertschätzung sowie Einflussmöglichkeiten und Gestaltungsfreiheiten.

Obwohl gemäss Thiel (1998; zit. nach Merchel, 2015, S. 34) die professionelle Autonomie in den Einstellungen vieler Fachkräfte in der Sozialen Arbeit einen hohen Stellenwert einnimmt und Hierarchie vielfach skeptisch betrachtet wird, sind hierarchielose Organisationen auf Dauer nicht arbeitsfähig.

Nach Patak (1997; zit. nach Merchel, 2015, S. 10) wird Organisation in Form von Leitung häufig nicht als förderliches Element für das Einbringen von Hilfeleistung angesehen, sondern vielfach als ein Spannungselement zur personenbezogenen Hilfeleistung. Hierarchien werden als ein strukturelles Gegenstück zur Leitorientierung der Gleichheit und der fachlichen Autonomie wahrgenommen.

Die Gruppe der Sozialarbeitenden erhebt den Anspruch, bei Veränderungsvorhaben in hohem Grade beteiligt zu werden. Sie will mitreden, mitdenken und mitgestalten und begnügt sich nicht damit, lediglich informiert zu werden. Dieser Anspruch bezieht sich vor allem auf die Gestaltung der Veränderung (Konzipierung und Realisierung). Einzelne Sozialarbeitende sind diesbezüglich auch bereit, zusätzlich Aufgaben und Verantwortung zu übernehmen. Gleichzeitig lehnt es die Gruppe jedoch klar ab, bei strategisch wichtigen Entscheidungen mitreden zu wollen. Sie erwarten diesbezüglich klare Vorgaben von "oben". Der Anspruch an Partizipationsmöglichkeit in Veränderungsprozessen ist bei der Gruppe der Sozialarbeitenden wesentlich ausgeprägter als bei den kaufmännischen Angestellten.

Die Erklärung ist mitunter in der beruflichen Sozialisation zu finden. Sozialarbeitende lernen während ihrem Studium u.a. ihr ganz persönliches professionelles Handeln immer wieder in Frage zu stellen. In diesem Rahmen reflektieren sie auch ihre eigenen Emotionen und lernen diese explizit zum Ausdruck zu bringen bzw. einen konstruktiven Umgang damit zu finden. Dies sichert ihnen einen möglichst professionellen Umgang in der Zusammenarbeit mit der Klientel und tangiert z.B. Themen von Sympathie, Antipathie bzw. Nähe und Distanz zur Klientel, Austausch- und Machtbeziehungen etc. Sie entwickeln in diesem Sinne sehr hohe Kompetenzen in den Bereichen von Selbstreflexion und Kritikfähigkeit. Im Weiteren wird von ihnen erwartet, dass sie in der Lage sind, die Situation der Klientel professionell zu analysieren, um anschliessend die richtigen und realistischen Handlungsschritte abzuleiten. Somit sind ihre analytischen Fähigkeiten ebenfalls stark entwickelt. Ausgestattet mit diesen Kompetenzen, verhalten sich die Sozialarbeitenden Folge dessen gegenüber Veränderungsvorhaben in der Regel kritisch und analysieren diese verantwortungsbewusst und seriös. Die Kritik äussern sie dann auch meistens explizit.

Die Bereichsleitenden, welche in der Dienststelle Sozialdienst die direkten Vorgesetzten der Sozialarbeitenden sind (mittleres Kader), verfügen ebenfalls alle über ein Diplom in Sozialarbeit

und Zusatzausbildungen im Führungsbereich. Es erstaunt somit nicht, dass sie sich in erster Linie ähnlich verhalten wie die Sozialarbeitenden. Auf Grund ihrer Rolle als Führungsperson ist ein abweichendes Verhalten von den Mitarbeitenden jedoch durchaus nachvollziehbar. Schliesslich verfügen sie meistens über einen Informationsvorsprung gegenüber den Mitarbeitenden und werden früher in den Veränderungsprozess eingebunden. Auf Grund ihrer Position sind sie zudem grundsätzlich mit mehr Wissen ausgestattet. Dies erlaubt ihnen übergeordneter und zusammenhängender zu denken und zu urteilen. Das Resultat äussert sich in einer unterschiedlich gelagerten Kritik zum geplanten Wandel.

Bei allen vier weiter oben erwähnten Gruppen führt eine suboptimale Informationspolitik während der ganzen Phase des Wandelprozesses zu Widerstand in den beschriebenen unterschiedlichen Formen. Das Resultat von fehlender, lückenhafter und missverständlicher Information ist das nicht verstehen können von Teilen bis hin zum vollständigen Vorhaben. Absicht, Zielsetzung, Sinn und Zweck des geplanten oder sich bereits realisierenden Wandels werden schlicht nicht verstanden. Die Akzeptanz kann sich bei den Mitarbeitenden somit nicht entwickeln, der Widerstand ist vorprogrammiert.

1. Offene Kritiker (Mitarbeitende und Führungskräfte): Die Mitarbeitenden und Führungskräfte überlegen ganz konkret und detailliert aus ihrem Arbeitsalltag heraus, was die geplante Änderung für sie bedeutet. *Was bringt mir diese Veränderung an Nutzen und Vorteilen? Bringt sie eine Arbeitsentlastung oder entsteht dadurch eine zusätzliche unnötige Belastung?* Sie kommen zum Schluss, dass einzelne Aspekte des geplanten Wandels von der Leitung nicht richtig oder nicht zu Ende gedacht sind. Die Mitarbeitenden und teilweise auch die Vorgesetzten haben grundsätzlich eine andere Fachmeinung zum Thema. Sie sehen durch die geplante Veränderung eine Einschränkung ihrer fachlichen Autonomie bzw. ihres Entscheidungsfreiraums (Mitarbeitende). Sie rechnen damit, dass sie in Zukunft im Sinne eines Controllings genauer kontrolliert werden (Mitarbeitende) oder genauer kontrollieren sollen (Führungskräfte). Die Führungskräfte sehen zudem in der Realisierung, mit der sie vor allem beschäftigt sein werden, Stolpersteine inhaltlicher, zeitlicher oder technischer Natur auf sich zukommen. Im Verlaufe der Umsetzung reduziert sich diese Gruppe, weil sie, oder ein Teil der Gruppe, als Delegierte der einzelnen Bereiche in Form von Mitsprache, Mitgestaltung und Mitentwicklung in das Veränderungsvorhaben miteinbezogen werden. Oder sie erhalten mindestens notwendige Informationen, welche Verständnis und Vertrauen schaffen und Vorurteile, Ängste und Missverständnisse auflösen. Die Führungskräfte werden in der Regel noch eine Etappe früher "ins Boot geholt". Durch gezielte Informationsvermittlung und offenen Austausch betreffend das weitere (gemeinsame) Vorgehen sind sie sukzessive in die Verantwortung miteingebunden und gewinnen an Überblick und Sicherheit.
2. Keine aktive Meinungsäusserung: Die Mitarbeitenden sind noch sehr neu in der Organisation oder dem Berufsfeld tätig und haben auf Grund von wenig Berufserfahrung, Lebenserfah-

rung oder fehlendem Organisationswissen noch keine konkrete Meinung die zu Kritik Anlass gibt. Sie wollen oder können sich nicht mit der Veränderung auseinandersetzen, da sie entweder anderweitig beschäftigt oder überfordert sind oder es ihnen an Interesse für eine kritische Auseinandersetzung mangelt. Zudem gibt es immer auch seltene Mitarbeitende, die sich aus Loyalität gegenüber der Leitung nicht trauen, Kritik zu äussern. Für weitere Erklärungen siehe unter Punkt 1.

3. Sehr negative Äusserung zum anstehenden Wandel: Die Mitarbeitenden sind grundsätzlich gegenüber jeder Veränderung negativ eingestellt. Dies weil sie einerseits einen Mehraufwand damit verbinden und keinen Nutzen für sich im Arbeitsalltag erkennen. Andererseits haben sie aus subjektiver Sicht kumuliert negative Erfahrungen mit Veränderungsprozessen gemacht. Ihr Bedürfnis nach Sicherheit und Stabilität ist überdurchschnittlich ausgeprägt. Zudem handelt es sich auch um Personen, die Angst davor haben, dass sie nicht fähig sind, die Veränderung mitzugehen und persönlich umsetzen zu können. Oder sie sind den vielen bereits durchgeführten Änderungen müde, wollen in Ruhe gelassen werden und ihrem Alltagsgeschäft nachgehen können. Die Mitarbeitenden befürchten einen Status- bzw. Einflussverlust oder dass ihr Handlungs- und Entscheidungsspielraum eingeschränkt wird.
4. Konstruktiv kritische Führungskräfte: Die Bereichsleitenden werden in der Regel sehr früh in den Prozess der Veränderung integriert. Teilweise sind sie bereits bei der Entscheidungsfindung involviert oder spätestens bei der Konzipierung des geplanten Wandels. Ihre Kritik und Skepsis ist äusserst ausgeprägt und differenziert, doch in der Regel konstruktiv. Dies ist einerseits auf ihre Funktion und die damit verbundene Erwartungshaltung seitens der Geschäftsleitung und Mitarbeitenden zurückzuführen. Es wird von ihnen gefordert, dass sie einerseits die Stimmen der Mitarbeitenden (Kritik, Bedenken, Emotionen etc.) in die Leitungsfässer transportieren. Andererseits sollen sie selbst detaillierte unvoreingenommene Überlegungen bezüglich Sinn, Zweck, Zielsetzung und Realisierbarkeit zur geplanten Veränderung anstellen und diese dann auch gegenüber der Leitung kommunizieren. Zudem besteht gegenüber ihnen seitens des Geschäftsleitungsgremiums der Abteilung der Anspruch, dass sie die vorgesehene Veränderung mittragen und gleichzeitig gewährleisten, dass die Mitarbeitenden Sinn und Zweck verstehen und akzeptieren. Im Weiteren sollen sie während der Umsetzung die Motivation für den Wandel bei der Belegschaft entwickeln und hochhalten.
5. Keinerlei Widerstand gegenüber Veränderungsprozessen: Der entsprechend angekündigte Wandel löst bei der ganzen Belegschaft weder Unsicherheiten, Ängste oder Bedrohungsgefühle aus. Dies ist der Fall, wenn die geplante Veränderung für alle Mitarbeitenden klar nachvollziehbar bzw. plausibel ist und die damit verbundenen Ziele vollständig Sinn ergeben. Zudem gehen sie davon aus, dass sich die Veränderungen positiv auf ihre tägliche Arbeit und ihren Status auswirken (z.B. generelle Reduktion der Arbeitsbelastung, Entlastung von administrativen Aufgaben, zusätzliche Kompetenzen bzw. erweiterter Handlungsspielraum oder vereinfachte und effizientere Prozesse). Die kleine Gruppe von Mitarbeitenden welche

jeglichem Wandel positiv begegnet, ist interessiert an dynamischen Organisationen und grundsätzlich neugierig und offen gegenüber Änderungen. Ihr Anspruch an Sicherheit und Stabilität ist wenig ausgeprägt.

Wie bereits unter Punkt 2.2.3.3 beschrieben, leistet die Organisation betreffend einer verständlichen Kommunikation im Kontext des zweisprachigen Arbeitsumfeldes grosse Anstrengungen. Dies wirkt sich insofern positiv auf den Veränderungsprozess aus, dass zwischen den beiden Sprachgruppen in Bezug auf Widerstand kein unterschiedliches Verhalten feststellbar ist.

Meinen persönlichen Umgang als Führungsperson mit Widerstand erkläre ich mir folgendermassen: Ich bin von Natur aus eine ruhige Person. Zu meinen Stärken gehören die Fähigkeit genau zu observieren und Sachverhalte analytisch zu reflektieren. Zudem gelingt es mir gut, geäusserter Kritik, auch wenn sie nicht immer konstruktiver, sondern tendenziell destruktiver und emotionaler Natur ist, sachlich zu begegnen. Ich lasse mich in der Regel auch nicht so schnell aus der Ruhe bringen. Eine klare, faire, ehrliche und transparente Kommunikation ist mir sehr wichtig. In erster Linie stelle ich die Sache in den Vordergrund und meine Person ganz klar in den Hintergrund. Ich vertrete sehr stark die Ansicht, dass wir alle angestellt und bezahlt sind um unseren Auftrag zu erfüllen: D.h. wir setzen alles daran, die Integration in Kooperationen mit den Menschen, um die wir uns kümmern, erfolgreich zu gestalten. Diese Haltung verfechte ich auch explizit bei meinen Mitarbeitenden und Bereichsleitenden und versuche diese aktiv vorzuleben.

3.2.3 Schlussfolgerungen für den Umgang mit Widerstand bzw. mögliche Interventionen

Die Schlussfolgerungen sind von der Wahrnehmung der auftretenden Formen von Widerstand bzw. deren Interpretation und den Erkenntnissen aus dem Fachliteraturstudium abgeleitet (Punkt 2.2.1.3, 2.2.2, 2.2.3 und 3.1). Die spezifisch für das laufende Projekt Fallsteuerung gewählten Interventionen sind anschliessend unter Punkt 3.3 beschrieben.

Einleitend komme ich auf Grund der eigenen beruflichen Erfahrungen und Erkenntnissen (siehe unter Punkt 3.2.1 und 3.2.2) zum Schluss, dass grundsätzlich alle unter Punkt 3.1 aufgeführten Interventionen zum Umgang mit Widerstand wichtig sind und für einen erfolgreichen Umgang mit Widerstand eingesetzt werden sollten. Die Kombination und Kumulation von Massnahmen und deren Einsatzzeitpunkt hängt stark von der Art und Weise des entsprechenden Veränderungsprozesses ab.

1. **Die wichtigste Erkenntnis ist der Umstand, dass Veränderungsprozesse bis auf wenige Ausnahmen immer Widerstand bei der Belegschaft erzeugen** und dieser in sehr unterschiedlichen Formen und Intensitäten, welche sich im Verlauf des Wandels verändern, auftritt. *Dies erfordert grundsätzlich die Fähigkeit, Widerstand zu erkennen, zu akzeptieren, zu erklären und je nach Form, Intensität und Zeitpunkt des auftretenden Widerstandes die*

Kompetenz, die geeigneten Interventionen zu kennen, auszuwählen und richtig einzusetzen (siehe Kapitel 3 Einleitung, Abs. 1 und Punkt 3.1.4).

2. Auf dem Hintergrund, dass vor allem die **Mitarbeitenden punkto Widerstand sehr unterschiedlich auf Wandel reagieren** (die mittleren Kader wohl auch aber wesentlich einheitlicher), sind bei dieser Anspruchsgruppe im Unterschied zu den Führungskräften und in Anlehnung an die Akzeptanzmatrix (siehe Punkt 3.1.4) entsprechend vielfältigere Interventionen zu berücksichtigen. Die in der Praxis wahrgenommenen unterschiedlichen Formen von Widerstand bei Mitarbeitenden und Führungskräften korrespondieren mit leichten Abweichungen ziemlich genau mit den vier Gruppen der Akzeptanzmatrix.

Offene Kritiker: Dieser Gruppe ist allein schon auf Grund ihrer Grösse die Hauptaufmerksamkeit der Leitung zu widmen, wenn mit Widerstand ein erfolgreicher Umgang gefunden werden will. Die entsprechende Investition von Interventionen ist hier am effizientesten, da in dieser Gruppe die grösste positive Veränderung zu erwarten ist. Voraussetzung dafür ist ein korrekter Einsatz der richtigen Massnahmen. *Die Führungskräfte haben viel Überzeugungs- und Vertrauensarbeit zu leisten. Dies geschieht über aktives und interessiertes Zuhören und aufnehmen der Fragen und Anliegen der Mitarbeitenden. Die Fragen sind sachlich und verständlich zu beantworten, die Bedenken ernst zu nehmen und nach Möglichkeit bei der Konzipierung und Umsetzung zu berücksichtigen. Der Sinn und das Ziel der Veränderung sind genau zu erklären und Missverständnisse bzw. Ängste aus dem Weg zu räumen. Diese Gruppe ist für den geplanten Wandel möglichst früh in den Prozess miteinzubeziehen. Ihre Kritik ist wertvoll für eine Optimierung in der Planung und Umsetzung des Wandels, denn sie sind die "Experten an der Front" und können viele konstruktive und wichtige Hinweise liefern. Zudem ist mit einem frühen Einbezug gewährleistet, dass die Motivation bei ihnen hochgehalten werden kann. Hat die Gruppe oder ein Teil davon den Wandel akzeptiert, kann sie anschliessend die Funktion von Promotoren bei den anderen Mitarbeitenden übernehmen (siehe Punkt 2.2.2.2 [Thom & Ritz, S. 13-14], 2.2.2.3 [Nolte & Zimmermann, S. 14, Lüscho, S. 14-15, Weiland, S. 15], 2.2.3.2 [Mohr & Fritsch, S. 17], 3.1.3, 3.1.4 und 3.1.5).*

Keine aktive Meinungsäusserung: Bei dieser Gruppe muss die Leitung nicht speziell intervenieren. Erstens ist sie anzahlmässig sehr klein und zweitens ist von ihr, wenig bis kein Widerstand zu erwarten. *Hingegen sollte sie nicht vergessen werden; d.h. die Kader müssen gewährleisten, dass die Gruppe oder einzelne Mitarbeitende von Zeit zu Zeit aktiv zum Wandel angesprochen werden und sie die Möglichkeit erhalten, sich zu äussern. Somit vergewissert sich die Leitung, dass die Gruppe die anstehende Veränderung versteht und fähig ist, die entsprechend notwendigen Schritte zur Umsetzung zu vollziehen. Im gegenteiligen Fall kann sie mit spezifischer Information oder Schulung entsprechend reagieren. Diese Gruppe ist nicht in Arbeitsgruppen, welche sich mit der Veränderungsplanung befasst einzubeziehen. Sie bringen dort wenig bis keine Impulse.*

Sehr negative Äusserung zum anstehenden Wandel: Diese Gruppe erfordert von den Führungskräften Aufmerksamkeit und gezielte Interventionen. Positiv kann der Widerstand unmittelbar bei den Mitarbeitenden beeinflusst werden, die ein hohes Sicherheitsbedürfnis aufweisen und/oder Angst haben die von ihnen geforderte Veränderung nicht umsetzen zu können. *Mittels gezieltem, erhöhtem Informations-, Schulungs- bzw. Trainingsaufwand und Dialogbereitschaft seitens der Leitung, gelingt es, das Sicherheitsgefühl der Mitarbeitenden zu stärken und Ängste abzubauen. Diese Gruppe ist lediglich für die Veränderungen zu gewinnen, wenn sich erste Erfolge einstellen und konkrete Vorteile für sie abzeichnen. Somit ist bei der Umsetzung daraufhin zu wirken, dass möglichst schnell erste und konkrete Erfolge und Vorteile sichtbar werden. Diese sind dann explizit zu kommunizieren. Wenn sich Einzelne dieser Gruppe wiederholt öffentlich negativ und destruktiv gegenüber dem Wandel äussern, sollten sie von der Führungskraft sofort und direkt angesprochen und aufgefordert werden, ihre Beweggründe klar und differenziert darzulegen. Sie sind bezüglich ihrer Kritik ernst zu nehmen und zu würdigen. Von ihnen sind konkrete Verbesserungsvorschläge und Alternativen einzufordern. Ändert sich ihr Verhalten nicht, kann ein Einzelgespräch unter vier Augen hilfreich sein. In diesem Kontext ist es der Leitung möglich, ihre Erwartungen und allfällige Anweisungen an die Person zu kommunizieren ohne dass diese vor der Gruppe bloss gestellt wird. Grundsätzlich ist dieser Gruppe in der Öffentlichkeit jedoch nicht zu viel Aufmerksamkeit zu schenken, da sie ansonsten andere zur Nachahmung verleiten könnten (siehe Punkt 2.2.2.2 [Doppler & Lauterburg, S. 13], 2.2.2.3 [Lüschow, S. 14-15, Weiland, S. 15, Vahs & Weiland, S. 15], 2.2.3.2 [Werani & Smejkal, S. 18, Lutz, S. 18], 3.1.3 und 3.1.5).*

Konstruktiv kritische Führungskräfte: Die mittleren Kader zeigen im Vergleich untereinander ähnliche Verhaltensmuster betreffend Umgang mit Widerstand. Welche Massnahmen seitens der Sozialdienstleitung im Detail einzusetzen sind, ist unter Punkt drei separat beschrieben. *Grundsätzlich ist diese Gruppe zwingend zu einem früheren Zeitpunkt als die Mitarbeitenden aktiv in den Veränderungsprozess zu involvieren. Somit ist gewährleistet, dass sie über den notwendigen Wissensvorsprung verfügt, welchen sie im Dialog mit den Mitarbeitenden benötigt, um überzeugend und vertrauenswürdig auftreten zu können. Ich setze viel Zeit für den kollektiven und individuellen Kontakt, Informationsaustausch, Diskussion und Schulung mit meinen Führungskräften ein.*

Keinerlei Widerstand: Diese Gruppe verlangt seitens der Führungskräfte keinen grossen Aufwand. *Die gering zu leistende Investition ist jedoch strategisch geschickt einzusetzen. So sind diese Menschen möglichst früh in den Prozess einzubinden. Ihnen ist vor allem eine Promotorenrolle zuzuweisen. Mit ihrer unvoreingenommenen und positiven Art, sollen sie gegenüber der konstruktiv kritischen Gruppe Modellcharakter haben. Dieser Gruppe ist Wertschätzung und Anerkennung zu schenken. Innerhalb der Belegschaft wird dies wahrgenommen. Dies kann zu Nachahme-Effekten führen, welche förderlich für den Wandel sind.*

- 3. Für die Bereichsleitenden bedeuten Veränderungsprozesse eine besonders grosse Herausforderung.** Sie sind das Bindeglied zwischen Geschäftsleitung und Mitarbeitenden. Sie sehen sich somit in ihrer Funktion mit diversen Erwartungen konfrontiert, welche von beiden Seiten an sie herangetragen werden (siehe Punkt 3.2.2 [4]). In Verbindung zwischen den theoretischen Empfehlungen (siehe Punkt 3.1.6) und den Erfahrungen aus der Praxis sind folgende Massnahmen zentral: *Die mittleren Kader in der Abteilung Soziales müssen über mindestens eine oder mehrere Führungsausbildungen verfügen. Dies trifft aktuell bei allen Bereichsleitenden zu und ist eine formale Anforderung an diese Funktion. Somit ist gewährleistet, dass sie über die notwendigen Basiswerkzeuge zur Führungsarbeit verfügen. Im Umgang mit Widerstand von Mitarbeitenden befähigen sie diese Werkzeuge, diesen zu erkennen, einen konstruktiven Umgang damit zu finden bzw. die notwendigen Massnahmen einzusetzen. Zudem ermöglichen Ihnen die Ausbildungen, sich mit der Führungsrolle auseinanderzusetzen. Die Bereichsleitenden haben in diversen betriebsinternen Gefässen die Möglichkeit, sich zu Führungsthemen, welche sie beschäftigen, auszutauschen. Dieser Erfahrungsaustausch schärft das Bewusstsein als Führungsperson und die Weiterentwicklung der notwendigen Kompetenzen im Umgang mit Widerstand. Zusätzlich brauchen einzelne Bereichsleitende, je nach Qualität der persönlichen Führungskompetenzen, ein entsprechendes Coaching von mir. Dieses fliesst in die wöchentlichen Besprechungen ein. Die frühzeitige Einbindung der Kader in den Veränderungsprozess hat neben der Informationsvermittlung und dem damit einhergehenden Wissensvorsprung gegenüber den Mitarbeitenden noch weitere zentrale Funktionen. Sie ermöglicht ihnen, im Veränderungsprozess mitzuentcheiden, mitzuplanen und mitzuentwickeln. Durch die Übernahme von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung entwickeln sie die Bereitschaft, für das Vorhaben einzustehen und dieses gegenüber den Mitarbeitenden überzeugend und verständlich zu vertreten. Dies führt zu einem geschlossenen und klaren Auftritt der Kader gegenüber der Belegschaft.*
- 4. Die Informationsvermittlung und diversen Kommunikationsmittel sind weitere sehr wichtige Elemente in Veränderungsprojekten.** *Auf Grund der Struktur des Sozialdienstes (sechs Bereiche), hat die Informationsvermittlung zwingend strukturiert, geplant, in Absprache und klar definiert zu erfolgen (WER informiert, WAS, WANN, WIE an WEN). Lediglich so ist gewährleistet, dass die Informationen gleichzeitig und in gleicher Quantität und Qualität an die einzelnen Mitarbeitenden gelangen. Die notwendige Koordination geschieht im Leitungsgremium des Sozialdienstes. Die Mitarbeitenden sind regelmässig und frühzeitig zu informieren. Zudem ist klar zu differenzieren, was bereits entschieden und was noch verhandelbar oder in Entwicklung ist. Die Entscheide sind zu erklären und zu begründen. In Bezug auf den Prozess der Veränderung, ist den Mitarbeitenden ein Überblick zu verschaffen (WO stehen wir aktuell, WAS kommt als nächstes) und eine zeitliche Perspektive zu geben (WANN wird WAS entschieden bzw. umgesetzt). Dadurch kann sich die Belegschaft orientieren und das Veränderungsvorhaben verstehen. Die wichtigsten Informationen die Verände-*

rung betreffend, sind von mir selbst zu kommunizieren (Vision welche mit dem Wandel verbunden ist, zentrale Zielsetzung und Nutzen der Veränderung, wichtigste Entscheidungen und einschneidende Veränderungen, etc.). Dies schätzen die Mitarbeitenden. Die geplante Veränderung erhält bei ihnen somit einen grösseren Stellenwert. Bezüglich der Zweisprachigkeit im Kontext der Informationsvermittlung sind die beschriebenen Massnahmen, welche bereits positive Auswirkungen zeigen, weiterhin anzuwenden. Ein weiterer Schritt ist der Dialog zwischen den Mitarbeitenden und den Bereichsleitenden bzw. der Sozialdienstleitung. Der Dialog gibt den Mitarbeitenden die Möglichkeit, Fragen zu stellen und zu klären, Anregungen einzubringen und Kritik bzw. Bedenken zu äussern. Im Gegenzug kann die Leitung offene Punkte klarstellen, wichtige und wertvolle Hinweise für den Wandel aufnehmen und erfahren, was die Mitarbeitenden sachlich und emotional beschäftigt. Die Leitung signalisiert dadurch ein offenes und ehrliches Interesse gegenüber den Mitarbeitenden. Die notwendigen Gefässe sind entsprechend dem Bedarf zu wählen und anzupassen. Geeignet sind u.a. Plenumsveranstaltungen, Bereichssitzungen, Einzelgespräche etc. Diese Massnahmen fördern das Sicherheitsgefühl der Mitarbeitenden und helfen bereits Widerstand abzubauen bzw. nicht entstehen zu lassen. Sie fördern auch das Vertrauen der Mitarbeitenden in die Leitung. Es sind jedoch weitere vertrauensbildende Massnahmen notwendig. Diese sind im informellen Rahmen angesiedelt. Gemeint sind spontane Gespräche zwischen einzelnen Mitarbeitenden oder Gruppen von Mitarbeitenden und der Leitung. Dies geschieht in Kaffeepausen, beim Mittagessen oder wenn die Führungspersonen die Belegschaft ganz bewusst aber ungezwungen an ihrem Arbeitsplatz besucht. Wenn Führungskräfte den Mitarbeitenden auch als Menschen und nicht nur in ihrer Funktion begegnen, wirkt sich dies für den weiteren Vertrauensaufbau positiv aus (siehe Punkt 2.2.2.3 [Nolte & Zimmermann, S. 14], 2.2.3.2 [Doppler & Lauterburg, S. 16-17, Mohr & Fritsch, S. 17, Lutz, S. 18], 3.1.3 und 3.1.5).

5. Dem **frühestmöglichen Einbezug der Belegschaft in den Prozess der Veränderung** ist grundsätzlich hohe Wichtigkeit beizumessen. In der Abteilung Soziales ist diesem Umstand auf Grund der mit dem Kernprozess beschäftigten Berufsgruppe der Sozialarbeitenden zusätzlich Rechnung zu tragen (siehe Punkt 3.2.2, Seite 31-33). Der Grossteil der Mitarbeitenden in Veränderungsprozessen kann in der Abteilung Soziales der Gruppe der offenen Kritiker zugeordnet werden. Neben den unter Punkt 2 weiter oben erwähnten Gründen und positiven Effekten eines frühen Einbezugs der Mitarbeitenden, kann die Identifikation mit dem Wandel als gewinnbringende Auswirkung hervorgehoben werden. Dies will heissen, dass die betreffenden Personen, auf Grund ihrer Auseinandersetzung und ihrer Investition für das Veränderungsprojekt, in der Regel den anstehenden Wandel anschliessend akzeptieren und schlussendlich (vorbehaltslos) mitverfechten. Meistens kann aus Personal- und Zeitressourcen nicht die ganze Gruppe der Mitarbeitenden von Beginn weg im Projekt mitwirken. Es gilt sich bei der Auswahl der Personen bewusst zu überlegen, welche Strategie dabei angewendet werden soll (siehe Punkt 3.1.1, 3.1.2. und 3.1.4).

6. **Die Schulung der Belegschaft** ist gerade in grossen Veränderungsprojekten sehr wichtig. *Durch gezielte Veranstaltungen erhalten die Mitarbeitenden die Möglichkeit, sich konkret mit dem anstehenden Wandel und dessen Auswirkungen individuell und zusammen mit ihren Kolleginnen und Kollegen auseinanderzusetzen. Sie lernen neue oder geänderte und an sie gestellte Aufgaben kennen und können notwendige Kompetenzen erlernen. Dies gibt ihnen in der Regel die erforderliche Gewissheit und Sicherheit, den bevorstehenden Wandel und die neuen Herausforderungen meistern zu können und lässt sie, die damit verbundenen Ängste abbauen (siehe Punkt 2.2.2.2 [Thom & Ritz, S. 13-14], 3.1.2 und 3.1.3).*
7. Dem **Leitungsgremium des Sozialdienstes** kommt in seiner Funktion als Führungscrew eine **wichtige Modellrolle** zu. Die Mitarbeitenden beobachten ihre Vorgesetzten bezüglich ihres Verhaltens ihnen gegenüber immer sehr genau. In Veränderungsprojekten stellen sie sich u.a. folgende Fragen: *Steht meine Bereichsleiterin, mein Bereichsleiter hinter dem Vorhaben? Kann sie oder er die Entscheide plausibel begründen und die Zielsetzungen bzw. den Sinn verständlich erklären? Setzt sich das Leitungsgremium geschlossen für den Wandel ein? Wie geht meine Bereichsleiterin, mein Bereichsleiter mit unseren Bedenken und unserer Kritik um? Nehmen sie unsere Anliegen ernst? Verstehen sie uns? Haben sie ein offenes Ohr für unsere Sorgen? Ein offenes, interessiertes jedoch bestimmtes und klares Verhalten ist bei den Betroffenen sehr geschätzt. Der entsprechende, von den Mitarbeitenden erwartete Auftritt der Leitung, hat somit für den Verlauf des Wandels zentrale Bedeutung und beeinflusst diesen positiv. In diesem Sinne versuche ich mich selbst gemäss diesen Erwartungen zu verhalten und erwarte dies auch von den Bereichsleitenden.*

3.3 Auswahl von Interventionen für das laufende Projekt Fallsteuerung

In diesem Abschnitt sind zuerst die Rahmenbedingungen und die Herausforderungen des Projektes Fallsteuerung erläutert. Anschliessend sind die ausgewählten Interventionen beschrieben und begründet. Das Konzept als solches ist unter Punkt 4.2.1 beschrieben.

3.3.1 Projekt Fallsteuerung

Die Rahmenbedingungen des Projektes, welche unter Punkt 1.2 und 2.2.1.3 beschrieben sind, werden an dieser Stelle teilweise wiederholt oder durch neue ergänzt. Die grösste Herausforderung welche sich aus den bereits getroffenen Entscheidungen für das Veränderungsprojekt ergibt, ist die zeitliche Vorgabe. Der Auftrag zur Konzipierung einer Fallsteuerung ist dem Sozialdienst im Dezember 2015 erteilt worden. Dieser Auftrag enthält die inhaltliche Vorgabe, dass zu erstellende Konzept im Anschluss umzusetzen. Das Konzept ist dem Projektausschuss Reorganisation eine Woche vor ihrer letzten Sitzung im Juni 2016 zuzustellen, damit dieses Gremium das Konzept bei positiver Beurteilung verabschieden kann. Anschliessend hat der Sozialdienst die Realisierung zu vollziehen. Dessen inhaltlicher und zeitlicher Ablauf sind geplant und

in einem Umsetzungskonzept festgehalten. Dieses Konzept berücksichtigt den Zeitplan und die Inhalte der Gesamtorganisation der Abteilung, dessen Umsetzung und die damit verbundenen Zielsetzungen. Folglich bleibt die Geschwindigkeit auch für die Realisierung des Konzeptes Fallsteuerung hoch. Von der Auftragserteilung im Dezember 2015 bis zur Unterbreitung des Konzeptes im Juni 2016 ist das Projekt Fallsteuerung in folgende Phasen unterteilt: Vorprojekt (Januar), Analyse (Februar bis März) und Konzipierung (April bis Juni).

Gleichzeitig mit dem Konzept Fallsteuerung unterbreitet der Sozialdienst dem Projektausschuss das Umsetzungskonzept zur Genehmigung. Die Zeitspanne für die Erstellung und Umsetzung des Konzeptes ist auf Grund dessen Komplexität, welche sich in Verbindung mit diversen parallel zu realisierenden Geschäften noch erhöht, sehr kurz angesetzt. Zudem ist die Umsetzung auf Grund der vielschichtigen Veränderungen, welche auch die Gesamtorganisation mit sich bringt (Prozesse, Kompetenzen, Zusammenarbeit, Arbeitsorganisation), für die Mitarbeitenden und Führungskräfte ebenfalls eine grosse Herausforderung. Neben der Realisierung des Konzeptes Fallsteuerung sind die folgenden, unmittelbar mit diesem Projekt zusammenhängenden Geschäfte zu planen, zu koordinieren und gleichzeitig oder zeitversetzt zu realisieren:

- Rekrutierungsverfahren der kaufmännischen Angestellten durchführen.
- Integration und Einarbeitung des neuen Personals in den Bereichen des Sozialdienstes.
- Der Zuwachs des Personals bei gleich bleibender Bürofläche bedingt eine Verdichtung der Arbeitsfläche pro Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter, den Umzug von Mitarbeitenden und eine örtliche und technische Neuorganisation der Gespräche (teilweise in Zukunft in Gesprächsboxen) zwischen den Sozialarbeitenden und den Sozialhilfebeziehenden.
- Umbau der bestehenden Büros und Arbeitsflächen (Schaffung von Gesprächsboxen) und Einrichtung von zusätzlichen Arbeitsplätzen.
- Anpassungen im aktuellen elektronischen Fallführungssystem für die zukünftige Belastungs- und Ressourcensteuerung (Zielsetzung Konzept Fallsteuerung).

Die Anforderungen an die Führungskräfte, welche den Veränderungsprozess planen und realisieren, sind somit auf verschiedenen Ebenen angesiedelt. Zur zeitlichen Vorgabe und den mehrschichtigen und zum Teil komplexen Geschäften, welche es zu koordinieren gilt, gesellen sich Abhängigkeiten von anderen Organisationseinheiten intern und extern (z.B. Umzug, Umbau und Einrichten der neuen Arbeitsplätze und Anpassungen beim elektronischen Fallführungssystem). Diese stellen in der Planung einen Unsicherheitsfaktor dar. Die Planung des Veränderungsprojektes als solches stellt für die Projektverantwortlichen, auf Grund der knapp bemessenen Zeit, ebenfalls eine grosse Herausforderung dar (Erstellen der Projektorganisation, Planung Projektverlauf, Koordination und Durchführung der diversen Sitzungen, Sicherstellungen des Informationsflusses und der Kommunikation, Realisierung der Vorgaben für das Projekt, Treffen der wichtigen konzeptionellen Entscheidungen, Erstellen der Konzeptdokumente, Planung der Umsetzung etc.).

Eine weitere Schwierigkeit stellt die adäquate Beteiligung der Mitarbeitenden dar. Der Anspruch an Beteiligung ist seitens der Mitarbeitenden und der mittleren Kader hoch (siehe Punkt 3.2.3 [2 und 5]). Die Führungskräfte sind überzeugt, dass sich ein möglichst hoher Grad an Partizipation förderlich für die Veränderung auswirkt und dazu beiträgt, dass der Widerstand der Betroffenen geringer ausfällt. Dieses Anliegen kann auf Grund der zur Verfügung stehenden zeitlichen Ressourcen lediglich teilweise berücksichtigt werden. Es gilt sich zu überlegen, welche Beteiligung der Betroffenen und mittleren Kader realistisch und möglich ist. Für das in Frage kommende Personal, stellt die Beteiligung im Projekt einen zusätzlichen Aufwand dar und ist deshalb neben dem üblichen Tagesgeschäft oder auf dessen Kosten zu leisten.

Aus den Rahmenbedingungen ergeben sich für mich als Projektverantwortlichen und das Veränderungsprojekt entsprechende Vor- und Nachteile. Die zeitlichen und inhaltlichen Vorgaben bewirken Klarheit und Orientierung für die Mitarbeitenden bzw. die Leitung und geben Planungssicherheit für mich als Verantwortlichen des Projektes. Es ist z.B. für alle Beteiligten klar, was verhandelbar ist und was nicht, bzw. was bereits vorgängig entschieden wurde (siehe Punkt 1.2, 2.2.1.3 und weiter oben). Somit können sich die, an der Entwicklung des Konzeptes Beteiligten, auf die verhandelbaren Punkte konzentrieren und wertvolle Ressourcen einsparen. Die (knappe) zeitliche Vorgabe führt zu diversen Risiken, die negative Auswirkungen haben können. Die wichtigsten sind an dieser Stelle erwähnt. Insgesamt ist die Projektplanung durch den Zeitdruck beeinträchtigt. Dadurch besteht das Risiko, dass deren Qualität nicht optimal ist, was sich anschliessend negativ auf die Abwicklung des Projektes auswirken könnte. So können z.B. bei der Planung der Projektorganisation Überlegungsfehler angestellt werden, bei der Entwicklung des Konzeptes wichtige Aspekte vergessen gehen und die Informationen an die Mitarbeitenden zu wenig stattfinden oder schlecht vorbereitet sein. Es ist grundsätzlich so, dass in Veränderungsprojekten immer mit Unvorhergesehenem zu rechnen und umzugehen ist. Das Risiko verstärkt sich jedoch, wenn die Planung nicht vollständig optimal verläuft. Ein weiterer wichtiger Nachteil ist die beschränkt mögliche Beteiligung der Mitarbeitenden bzw. mittleren Kader und das damit verbundene Risiko von erhöhtem Widerstand.

3.3.2 Auswahl von Interventionen

Die für das Projekt Fallsteuerung ausgewählten Interventionen ergeben sich erstens aus den Rückschlüssen des Studiums der Fachliteratur (Punkt 2.2.1.3, 2.2.2, 2.2.3 und 3.1) und dem eigenen Erfahrungswissen (Punkt 3.2) zum Umgang mit Widerstand. Zweitens liess ich mich in Absprache mit den mitbestimmenden Führungskräften bei der Wahl auch von den Rahmenbedingungen des Projektes leiten. Die Entscheide, welche Interventionen zum Einsatz kommen sollten, ist zu verschiedenen Zeitpunkten des Projektverlaufes getroffen worden.

Analyse erwarteter Widerstand und Beteiligung Betroffene: Zur Analyse liess ich mich von folgenden Themen leiten: Vorgaben Projekt (zeitlich und inhaltlich), Erwartungen des Auftrag-

gebers und der Organisation an das Projekt, Ziel und Zweck des Projektes und Rahmenbedingungen. Dies führte mich u.a. zu folgenden Fragestellungen: Welche Veränderungen hat dies für die Mitarbeitenden und Kader zur Folge und welchen Nutzen bringt sie ihnen für den Arbeitsalltag? Mit welchen Verlusten und Nachteilen haben die Mitarbeitenden und Kader zu rechnen? Wer verfügt über Wissen und Kompetenzen, welche für den Wandel benötigt werden? Ist bezüglich der Veränderung von einzelnen oder ganzen Gruppen mit Widerstand zu rechnen und wie gross wird dieser sein? Die Veränderungen hängen u.a. stark mit der Ausgestaltung des Konzeptes Fallsteuerung zusammen (Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung und Prozesse). Im Sinne der Effizienz, Effektivität und möglichst geringem Widerstand sind die entsprechenden Prozesse einfach zu gestalten und möglichst viele Kompetenzen an die Basis zu delegieren. Durch die Anstellung von zusätzlichem administrativem Personal verändert sich die Form und Intensität der Kooperation der Mitarbeitenden. Dies ist in der Ausgestaltung des Konzeptes und der anschliessenden Umsetzung zu berücksichtigen. Gelingt es, diese Herausforderungen optimal zu lösen, ist bezüglich der anstehenden Veränderung und möglichen Verlusten (z.B. Kompetenzen und Handlungsspielraum) wenig Widerstand zu erwarten. (siehe Punkt 2.2.2.3 [Weiland, S. 15, Vahs & Weiland, S. 15], 3.1.1 und 3.1.2). Die Hauptzielsetzung des Reorganisationsprojektes ist die Entlastung der Sozialarbeiten von administrativer Arbeit und die damit verbundene Konzentration auf ihre Kerntätigkeit. Dieses Ziel kann dank der neu geschaffenen Stellen (teilweise) erreicht werden. Die Realisierung ist Bestandteil des Konzeptes Fallsteuerung. Die Sozialarbeitenden fordern diese Entlastung bereits seit Jahren. Somit ist zu erwarten, dass sie im vorgesehenen Wandel in erster Linie einen Nutzen und wenig Nachteile sehen. Dementsprechend ist mit wenig Widerstand zu rechnen (siehe Punkt 2.2.2.3 [Lüschow, S. 14-15], 3.1.1 und 3.1.2). Das Wissen, die Erfahrungen und Kompetenzen der Mitarbeitenden und Kader sind für die Erstellung des Konzeptes zwingend notwendig. So ist gewährleistet, dass das Konzept für die anschliessende Umsetzung in der Praxis tauglich ist. Das berücksichtigte Expertenwissen erhöht auch das Verständnis bzw. die Akzeptanz bei den Mitarbeitenden und verringert das Risiko von Widerstand. (siehe Punkt 3.1.1 und 3.1.2). **In Bezug auf die Beteiligung der Mitarbeitenden komme ich unter Berücksichtigung der Antworten zum Schluss, dass diese möglichst hoch sein soll.**

Bildung der Projektorganisation, Erstellen eines Projektplanes und Form der Beteiligung von Mitarbeitenden bzw. Führungspersonen bestimmen und realisieren: Der Steuerungsausschuss Fallsteuerung, welcher als Auftraggeber des Projektes in der Projektorganisation bereits vorgegeben ist, hat die Funktion, die Arbeiten im Rahmen der Prozessetappen formal zu verabschieden und eine neue Phase zu bewilligen. Bei der Bildung der Projektorganisation liess ich mich von folgenden zwei Maximen leiten: *Sie soll eine hohe Beteiligung der Mitarbeitenden und Führungspersonen ermöglichen und gleichzeitig, auf dem Hintergrund des vorgegebenen Zeitplans, eine effiziente Arbeitsweise zulassen. Das heisst, dass die Meinungen und Rückmeldungen der Mitarbeitenden und Kader nach Möglichkeit für die Entscheidungsfindung und Aus-*

richtung des Konzeptes berücksichtigt sind und gleichzeitig die notwendigen Entscheidungen im Hinblick auf die Fertigstellung des Konzeptes pragmatisch und effizient getroffen werden können. Der Entscheid betreffend der Partizipation berücksichtigt den Umstand der beruflichen Sozialisation der von der Veränderung hauptsächlich betroffenen Berufsgruppe der Sozialarbeitenden und die Schlussfolgerungen aus der Analyse des zu erwartenden Widerstandes (siehe Punkt 3.2.2, S. 31-33 und obiger Abschnitt). Abgeleitet von diesen Überlegungen ergab sich ein Projektausschuss Fallsteuerung bestehend aus zwei Bereichsleitenden (Muttersprache Französisch und Deutsch) und mir, welche den hauptsächlichsten Anteil der Arbeit leisten (Projekt planen, Vorprojekt erstellen, Analyse durchführen, Konzept, Projektplan bzw. Kommunikationskonzept erstellen, wichtige Entscheide fällen oder für die Entscheidungsfindung vorbereiten etc.). Bei der Auswahl der Bereichsleitenden spielten folgende, im Leitungsgremium offen gelegte Überlegungen mit: Vertretung beider Sprachen und der Bereiche Intake bzw. Beratung, Erfahrungen und Vorkenntnisse in der Thematik Fallsteuerung und Motivation bzw. Engagement im Projektausschuss mitzuarbeiten. Das Sounding Board Fallsteuerung ist von den Mitgliedern des Projektausschusses präsiert. Teilnehmende sind Sozialarbeitende und eine kaufmännische Angestellte aus dem Sozialdienst, sowie ein Sozialarbeiter von der Fachstelle Arbeitsintegration. Die Mitarbeitenden im Sounding Board haben die Funktion von Delegierten. Sie informieren ihre Kolleginnen und Kollegen laufend über die Inhalte im laufenden Prozess, vertreten die Meinungen, Ideen, Anregungen und Kritik der verschiedenen Bereiche und erarbeiten im Rahmen von "Hausaufgaben", zusammen mit ihren Bereichskolleginnen und Bereichskollegen, zu einzelnen Teilaspekten aus dem Konzept konkrete Antworten auf explizite Fragestellungen. Bei der Auswahl der Mitarbeitenden entschied sich das Leitungsgremium Sozialdienst für folgende Kriterien: Vertretung beider Sprachen und aller Bereiche aus dem Sozialdienst und Motivation bzw. Engagement im Sounding Board mitzuarbeiten. Wir entschieden uns gegen eine strategische und gezielte Auswahl von Schlüsselpersonen (z.B. Promotoren, Skeptiker oder Gegner), da wir die Freiwilligkeit, Motivation und das Engagement im Sounding Board mitzuarbeiten höher gewichteten als eine strategische Auswahl. Die Beteiligung der restlichen Mitarbeitenden des Sozialdienstes ist mittels eines "Standardtraktandums Projekt Fallsteuerung" in den wöchentlich stattfindenden Bereichssitzungen gesichert. Dieses Dauertraktandum ist seit März 2016 installiert und gewährleistet den Informationsfluss und die Diskussion zwischen Mitarbeitenden und der Leitung. Die grösste Beteiligung der restlichen Mitarbeitenden findet jedoch bei der Aufarbeitung der "Hausaufgaben" zusammen mit den Vertreterinnen und Vertretern des Sounding Boards statt. Die Beteiligung der restlichen Bereichsleitenden ist via wöchentlicher Leitungssitzung Sozialdienst (Fallsteuerung Dauertraktandum) und monatlichen Leitungsplattformen gewährleistet. Der Projektausschuss unterbreitet dem Leitungsgremium Sozialdienst regelmässig Entscheidungen betreffend den Veränderungsprozess im Entwurf und die dazu notwendigen Unterlagen. Die Entscheide werden in der Regel gemeinsam gefällt, bei Uneinigkeit fälle ich diese selbst. Der Projektplan orientiert sich bei dessen Erstellung an den inhaltli-

chen und zeitlichen Vorgaben bzw. weiterer Rahmenbedingung wie z.B. Verfügbarkeit von Mitarbeitenden und Kadern, anderen laufenden Projekten und jährlich wiederkehrenden "Peaks" in der Abwicklung des Tagesgeschäftes (Kumulation von vielen Arbeiten während der gleichen Zeit). Er ist vom Projektausschuss zu Beginn des Projektes erstellt, im Detail laufend angepasst, und im Juni 2016 durch einen Plan für die Umsetzung ergänzt worden. Begründung: *Die Beteiligung der vom Wandel betroffenen Personen und mittleren Kader mit der Zielsetzung, einen konstruktiven und gewinnbringenden Umgang mit Widerstand zu ermöglichen, ist in der Arbeit verschiedentlich hergeleitet (siehe Punkt 3.2.3 [2, 3, 4 und 5]). Die Etablierung einer Projektorganisation verbunden mit der Erstellung eines Projektplanes (inhaltlich und zeitlich) erlaubt in erster Linie die Planung, Koordination, Strukturierung und Durchführung des Projektes. Gleichzeitig ermöglicht die Projektorganisation, sich bewusst und strukturiert zu überlegen, WIE, WO, WANN und in WELCHER Form eine Beteiligung der Mitarbeitenden und Kader stattfinden soll. Der Projektplan dient auch als Orientierung für die laufende Information im Betrieb.*

Information, Kommunikation und Entwicklung eines Kommunikationskonzeptes: Der Projektausschuss entschied sich an seiner ersten Sitzung im März, ein Konzept zur Kommunikation betreffend dem Projekt zu erstellen, welches in der Zwischenzeit laufend erweitert und angepasst wurde (siehe concept de communication – Anhang A). Inhalte sind Ziel, Zweck, Mittel und Frequenz der Kommunikation, Rolle der Bereichsleitenden, des Projektausschusses und des Sounding Boards bezüglich Kommunikation, Chancen, Risiken und Schlussfolgerungen. Begründung: *Der Anstoss dazu kam, auf Grund von Erfahrungswissen (positive und negative Erfahrungen) bereits abgewickelter Projekte im Betrieb. Ich habe dessen Entwicklung auf Grund meiner Auseinandersetzung mit Fachliteratur und deren Erkenntnissen zur Masterthesis selbst zusätzlich forciert. Der Projektausschuss erhoffte sich einen entsprechenden Überblick betreffend die Thematik verschaffen zu können, welche uns anschliessend befähigen sollte, die diesbezüglich notwendige Planung geordnet und möglichst fehlerfrei vornehmen zu können (siehe Punkt 3.1.3 und 3.1.5).*

Protokoll als formelles Informationsmittel: Damit sichergestellt ist WAS, WANN, durch WEN, an WEN und in WELCHER Form informiert wird, sind Protokolle bei allen Sitzungsgefässen Standard. In den Protokollen ist explizit festgehalten, WAS zu informieren ist und WAS nicht. Alle Protokolle gehen zur Kenntnisnahme an die Bereichsleitenden und die Abteilungsleitung. Die Protokolle sind abwechselnd in Deutsch oder Französisch geschrieben. Informationsempfangende sind grundsätzlich aufgefordert, beim Sender der Information oder direkten Vorgesetzten nachzufragen, wenn etwas unklar ist. Die Hohlschuld vereinfacht die notwendigen Interaktionen. In den Protokollen sind neben der Informationsvermittlung auch die Pendenzen geregelt (WER hat WAS bis WANN zu erledigen). Zusätzlich erhalten die Mitglieder aller Sitzungsgefässe vorgängig eine schriftliche Traktandenliste zur persönlichen Vorbereitung. Begründung: *Für die Teilnehmenden des Sounding Boards ist das Protokoll ein Hilfsmittel und*

eine Orientierungshilfe im Zusammenhang mit ihrer Aufgabe ihre Kolleginnen und Kollegen zu informieren. Zudem ermöglicht diese Massnahme, dass in allen sechs Bereichen gleichzeitig über die identischen Inhalte informiert wird. Dank der Protokolle sind die Bereichsleitenden und der Abteilungsleiter immer aktuell informiert und können bei Unklarheiten nachfragen. Für die Bereichsleitenden ist es zentral, dass sie mindestens den gleichen Informationsstand haben wie die Delegierten des Sounding Boards und gegenüber den Mitarbeitenden einen Informationsvorsprung. Traktandenlisten und Protokolle sollen zudem einen effizienten Ablauf der Sitzung begünstigen (siehe Punkt 2.2.3.2 [Doppler & Lauterburg, S. 16-17], 3.1.5 und 3.2.3 [4]).

Informationsvermittlung über diverse Kanäle: Die Informationsvermittlung an die Mitarbeitenden und mittleren Kader findet regelmässig und aktuell statt. Die wichtigsten Inhalte der Kommunikation während der Entwicklung des Konzeptes sind: *Anlass, Ziel und Zweck der Veränderung und die damit verbundenen Entscheide erklären und begründen, offene Punkte darlegen und die dafür notwendigen Entscheide in Aussicht stellen, den Nutzen und die Chancen des Wandels illustrieren und den zeitlichen bzw. inhaltlichen Ablauf der Veränderung aufzeigen.* In der Umsetzungsphase sind wichtige und laufend zu kommunizierende Aspekte: *Aktueller Stand der Umsetzung, erzielte Resultate und Erfolge, Erkenntnisse und allfällige Anpassungen aus dem laufenden Reporting.* Die Abteilungsleitung und Geschäftsleitung erhält die Informationen betreffend Verlauf und Entwicklung des Veränderungsprozesses ebenfalls regelmässig, doch in grösseren Abständen, der Projektausschuss Reorganisation einmal pro Monat in den ordentlichen Sitzungen. Die Informationen sollen transparent und ehrlich sein. Deren Inhalte haben in einfacher und verständlicher Sprache zu erfolgen. Begründung: *Die Mitarbeitenden und mittleren Kader sind von der Veränderung direkt betroffen. Der Widerstand geht von ihnen aus; überwiegend von den Mitarbeitenden. Die regelmässige Informationsvermittlung gewährleistet, dass die Mitarbeitenden und nicht direkt am Projektausschuss beteiligten Führungskräfte den Veränderungsprozess mitverfolgen und dadurch Entwicklung und Entscheide verstehen können. Ihr Wissen bezüglich der Veränderung entwickelt sich fortlaufend. Dank der ehrlichen, transparenten und klaren Informationspolitik entwickeln die Mitarbeitenden Vertrauen für den anstehenden Wandel. Dies gibt ihnen die erforderliche Sicherheit und bietet ihnen die Möglichkeit, aktuell auf die entsprechenden Informationen zu reagieren und Anliegen bzw. Anliegen zu deponieren. Der Projektausschuss kommt so zu wichtigen Rückmeldungen, welche je nach Relevanz schnell berücksichtigt werden können. Dies erlaubt ihm, im Idealfall, lediglich kleine Kurskorrekturen vorzunehmen* (siehe Punkt 2.2.2.3 [Nolte & Zimmermann, S. 14], 2.2.3.2 [Doppler & Lauterburg, S. 16-17, Werani & Smejkal, S. 18], 3.1.2, 3.1.3, 3.1.5, 3.2.3 (2 und 4)).

Kommunikation mit den Mitarbeitenden und dem mittleren Kader in Form von formellem und informellem Austausch: Die Sitzungsgefässe (siehe Punkt 3.3.2) dienen neben der Informationsvermittlung auch dem Dialog zwischen den direkten Vorgesetzten und den Mitarbeitenden oder innerhalb des Leitungsgremiums. Bevor die Leitung (mittlere Kader oder ich selbst)

mit den Bereichsleitenden oder Mitarbeitenden in den Austausch tritt, ist klarzustellen und zu begründen, was bezüglich dem Veränderungsprojekt "verhandelbar" ist und was nicht. Das Dauertraktandum Fallsteuerung in den Bereichssitzungen bietet den Mitarbeitenden den notwendigen Raum, ihre Anliegen, Fragen, Kritik oder Vorschläge aktiv einzubringen. Die Bereichsleitenden haben den Auftrag, sich der Diskussion mit den Mitarbeitenden zu stellen, die Delegierten des Sounding Boards in ihrer Aufgabe zu unterstützen und die wichtigsten Aspekte dem Projektausschuss innert Wochenfrist zurückzumelden. Den Mitgliedern des Sounding Boards bieten sich diesbezüglich natürlich noch weitere Möglichkeiten. Die aktive Teilnahme wird auf Grund ihres Auftrages hingegen auch erwartet. Sie sind im Rahmen ihrer Tätigkeit aufgefordert, relevante Anregungen oder Unklarheiten ihrerseits und von Mitarbeitenden direkt persönlich oder schriftlich per Mail an mich zu kommunizieren. Der formale Dialog zwischen allen Bereichsleitenden und mir findet wöchentlich (Dauertraktandum Fallsteuerung) und monatlich (Leitungsplattform) statt. Die Bereichsleitenden sind aufgefordert, aktiv die Anliegen, Fragen, Kritik oder Vorschläge der Mitarbeitenden zu kommunizieren und ihre eigenen Ideen, Reflexionen oder Unklarheiten zu deponieren. Am Ende dieses Austausches sind allfällige Entschiede oder das weitere Vorgehen von mir zusammengefasst und schriftlich im Protokoll festgehalten. *Begründung: Der Dialog zwischen den Mitarbeitenden und den direkten Vorgesetzten ist neben der reinen Informationsvermittlung äusserst wichtig um Widerstand vorzubeugen. Auf Grund der Struktur der gewählten Massnahme (Dauertraktandum Fallsteuerung) ist der Übergang zwischen Informationsvermittlung und Dialog fliessend. Die Mitarbeitenden fühlen sich dank der Dialogbereitschaft und Offenheit der Leitung ernst genommen. Die klare Ansage, was verhandelbar ist und was nicht, erlaubt den Betroffenen sich im Dialog dementsprechend zu orientieren und verhindert falsche Erwartungen. Die Möglichkeit mit der Leitung im Austausch zu stehen und ihren eigenen Ideen, Anliegen und Bedenken Gehör verschaffen zu können, gibt ihnen Sicherheit und Zufriedenheit. Den Bereichsleitenden bietet der formale Austausch untereinander und mit mir Sicherheit im Hinblick auf die Informationsvermittlung an und Auseinandersetzung mit den Mitarbeitenden (siehe Punkt 2.2.3.2 [Mohr & Fritsch, S. 17, Werani & Smejkal, S. 18, Lutz, S. 18], 3.1.5, 3.1.6 und 3.2.3 [4, 5 und 7]). Für die informelle Kommunikation zwischen Mitarbeitenden, direkten Vorgesetzten und mir sind keine speziellen Gefässe geschaffen worden. Massgebend ist diesbezüglich vielmehr die bereits bestehende Kultur im Sozialdienst, dass Mitarbeitende Haltungen, Anliegen, Kritik, Befürchtungen, Unsicherheiten und Fragen gegenüber der Leitung auch informell ansprechen und offenlegen. Dies hat viel mit der gelebten "Kultur der offenen Türen" zu tun. Dies bedeutet, dass die Bereichsleitenden und auch ich selbst grundsätzlich jederzeit ein offenes Ohr für die Anliegen der Mitarbeitenden haben und dies aktiv signalisieren. Die Bereichsleitenden arbeiten jeweils zu zweit in einem Büro im gleichen Stockwerk wie ihre Mitarbeitenden in deren unmittelbarer Nähe. Dies fördert den gegenseitigen Austausch. Ich selbst gehe bewusster und aktiver auf die Mitarbeitenden und Bereichsleitenden zu. Konkret heisst dies, dass ich vermehrt auf den entsprechenden Etagen der Mitar-*

beitenden und Bereichsleitenden präsent bin, und spontan die eine oder andere Mitarbeiterin / Mitarbeiter auf das Projekt Fallsteuerung anspreche und mir für ihre diesbezüglichen Anliegen oder Fragen Zeit nehme. Besonderes Augenmerk haben dabei die Delegierten des Sounding Boards. Die gelebte Kultur führt dazu, dass das Thema Fallsteuerung auch einmal in der Kaffeepause oder bei einem gemeinsamen Mittagessen angesprochen wird. *Begründung: Für die Entwicklung von Sicherheit, Verständnis und Akzeptanz im Zusammenhang mit der Veränderung brauchen die Mitarbeitenden die Gewissheit, dass sie sich auf ihre Vorgesetzten verlassen und ihnen vertrauen können. Das Vertrauen zur Führungskraft entwickelt die Mitarbeiterin vor allem im zwischenmenschlichen, d.h. im informellen Austausch mit dem Vorgesetzten. Dies gilt auch für das Verhältnis zwischen den Bereichsleitenden und mir (siehe Punkt 2.2.3.2 [Mohr & Fritsch, S. 17, Werani & Smejkal, S. 18, Lutz, S. 18], 3.1.5, 3.1.6 und 3.2.3 [4, 5 und 7]).*

Zweisprachigkeit: Zur Sicherung einer möglichst verständlichen Informationsvermittlung und Gewährleistung eines störungsfreien Dialogs zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten sind die bereits erprobten und fest installierten Massnahmen weiterhin gezielt einzusetzen (siehe Punkt 2.2.3.3). In der Zusammensetzung des Projektausschusses und des Sounding Boards ist auf eine ausgeglichene Zusammensetzung hinsichtlich der beiden Sprachen geachtet worden. Dies gewährleistet, dass die Protokolle immer abwechselnd in Deutsch oder Französisch geschrieben sind und in den Sitzungen beide Sprachen gleichmässig zum Zug kommen.

Bereichsleitende schulen und Verbindlichkeit, Verpflichtung bzw. Engagement für den Veränderungsprozess einfordern: Die Sitzungen des Leitungsgremiums Sozialdienst bieten den Bereichsleitenden die Möglichkeit, die Herausforderungen welche sie im Rahmen des Veränderungsprozesses, z.B. in der Informationsvermittlung und im Dialog mit den Mitarbeitenden antreffen, zu thematisieren, zu diskutieren und gemeinsam nach Lösungen zu suchen. Dies geschieht in einer wohlwollenden Atmosphäre und auf dem Hintergrund eines konstruktiven Umgangs mit Fehlern oder offenen Fragen. Da die Bereichsleitenden regelmässig die Rückmeldungen der Mitarbeitenden zum laufenden Prozess kommunizieren, kommen wir automatisch auch auf ihre Herausforderungen zu sprechen. Wir diskutieren z.B., wie in einer Bereichssitzung die Informationen verständlich kommuniziert, Entscheide erfolgreich begründet oder Kritik bzw. Widerstand sachlich begegnet werden kann. Da nicht alle Bereichsleitenden über gleich viel Kompetenzen und Erfahrungen in der Führungsarbeit verfügen, sind meinerseits spezifisch und punktuell zusätzliche Intervention erforderlich. Das Thema erörtere ich mit der in Frage kommenden Führungsperson in der wöchentlich, mit allen Bereichsleitenden einzeln stattfindenden Besprechung. Gemeinsam reflektieren wir auch unsere Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung im Veränderungsprozess in der Funktion als Führungspersonen. Ich fordere von den Bereichsleitenden, dass sie gegenüber den Mitarbeitenden für das Veränderungsprojekt als Ganzes einstehen und die entsprechenden Entscheide bzw. Inhalte mittragen und gegenüber den Mitarbeitenden vertreten. Ich verlange von ihnen auch, dass sie sich für das Ge-

lingen des Wandelvorbahens einsetzen und die Mitarbeitenden mit ihrem Engagement und ihrer Überzeugung motivieren und bei ihnen nach Möglichkeit eine positive Einstellung zur Veränderung erzeugen können. Selbst signalisiere ich gegenüber meinem Kader einerseits Offenheit für ihre Anliegen bzw. Kritik und nehme ihre Bedenken ernst. Andererseits gebe ich ihnen wiederholt und unmissverständlich zu verstehen, dass wir nicht von der Hauptstossrichtung abkommen, d.h. den Auftrag der Geschäftsleitung gilt es umzusetzen. Zudem informiere ich sie, dass ich gerne bereit bin, im Laufe des Projektes inhaltliche und zeitliche Änderungen, die Sinn machen, zuzulassen. Selbst engagiere ich mich stark für das Projekt und versuche, meine Überzeugung dafür wiederholt zum Ausdruck zu bringen. So übernehme ich z.B. neben Koordinations- und Planungsaufgaben auch Detailarbeit in der Konzepterstellung. Begründung: *Der Veränderungsprozess stellt die Bereichsleitenden vor grosse Herausforderungen. Sie sind in ihrer Funktion als Führungsperson beauftragt, das Veränderungsvorhaben an vorderster Front in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden umzusetzen. Die Mitarbeitenden erwarten von ihnen, dass sie ihre Anliegen, Ideen, Kritik und Unsicherheiten ernst nehmen und diesen bei der Leitung des Sozialdienstes und der Geschäftsleitung Gehör verschaffen. Daher ist es wichtig, dass sie die Möglichkeit haben, sich als Person in ihrer Rolle zu reflektieren und mit anderen Leitungspersonen auszutauschen. Vertreten sie das Projekt Fallsteuerung gegenüber den Mitarbeitenden engagiert, motiviert und mit Überzeugung, bewirkt dies beim Personal Sicherheit und weckt Vertrauen bzw. Zuversicht. Die Bereichsleitenden benötigen dazu den Rückhalt der Geschäftsleitung und in erster Linie von mir. Sie müssen merken, dass ich mich nicht vom Weg abbringen lasse und bereit bin, meine Unterstützung anzubieten; z.B. im Austausch mit Mitarbeitenden, die sich sehr negativ zur geplanten Veränderung äussern oder um äusserst wichtige und einschneidende Entscheide zu kommunizieren (siehe Punkt 3.1.6 und 3.2.3 [3 und 7]).*

Schulung der Mitarbeitenden: Die Inhalte der Veränderung bzw. des Konzeptes Fallsteuerung und die damit verbundenen Aufgaben und Erwartungen an die Mitarbeitenden gilt es im Rahmen der Umsetzungsplanung zu berücksichtigen. Die entsprechenden Veranstaltungen sind zu koordinieren und frühzeitig zu terminieren. Diese Anlässe bieten neben dem reinen Schulungsteil auch die Möglichkeit, die Beweggründe und Notwendigkeit der Veränderung wiederholt zu erklären, überblickbare, klare und glaubwürdige Ziele und Meilensteine auf dem Weg der Veränderung aufzuzeigen, Chancen und Nutzen des Wandels herauszustreichen und die Mitarbeitenden für die Veränderung zu motivieren. Die Veranstaltungen sind während der Umsetzungsphase in regelmässigen Abständen durchzuführen. Begründung: *Die Mitarbeitenden sind zu befähigen, den Wandel effektiv vollziehen zu können. Die dafür benötigten Kompetenzen müssen vermittelt, untereinander ausgetauscht und trainiert werden. Wenn die Mitarbeitenden bezüglich der bevorstehenden Veränderung wissen WAS, WANN in WELCHER Form auf sie zukommt, und die dafür notwendigen Werkzeuge kennen, stärkt das ihr Sicherheitsempfinden. Die Mitarbeitenden können untereinander und mit den Vorgesetzten erste Erfahrungen und Erkenntnisse betreffend die Realisierung austauschen. Diese Rückmeldungen liefern dem Pro-*

jektausschuss wichtige Informationen für allfällig notwendige Kurskorrekturen den Realisierungsprozess betreffend. Die Leitung hat die Möglichkeit, Resultate (Erfolge und Komplikationen) oder Anpassungen zu kommunizieren (siehe Punkt 3.1.2, 3.1.3, 3.1.4, und 3.2.3 [6]).

3.4 Würdigung der ausgewählten Interventionen

Der Zeitpunkt der Würdigung der Interventionen fällt auf Grund des Zeitplans für die Erstellung der Masterarbeit auf Anfang Juli. Gleichzeitig sind das Konzept Fallsteuerung und das Konzept betreffend dessen Umsetzung fertiggestellt. Der Projektausschuss Reorganisation Abteilung Soziales hat diese beiden Dokumente abgesehen von zwei inhaltlichen Vorbehalten (Thema Controlling und Methodik) in den Grundzügen verabschiedet und für die Umsetzung "grünes Licht" gegeben. Das Kommunikationskonzept und der Projektplan sind nicht Bestandteil vom Vernehmlassungsverfahren. Die Realisierungsphase ist im Zeitraum von Juli 2016 bis März 2017 vorgesehen. Das Konzept soll etappenweise umgesetzt werden. Dabei sind auch die unter Punkt 3.3.1 beschriebenen zusätzlich zu realisierenden Geschäfte zu berücksichtigen bzw. einzuplanen. Die Würdigung der einzelnen Massnahmen schliesst im Falle einer möglichen weiteren Verwendung der Intervention im Veränderungsprojekt mit einer Aussage zum Potenzial bzw. Verbesserungspotenzial ab.

Analyse erwarteter Widerstand und Beteiligung Betroffene: Die Auseinandersetzung mit den entsprechenden Fragestellungen hat sich als sehr wichtige und wertvolle Intervention erwiesen. Die Analyse ermöglicht, sich nochmals ganz bewusst die gesamte Tragweite und die Rahmenbedingungen rund um den Auftrag und das Projekt vor Augen zu führen. Die Schlussfolgerungen bezüglich zu erwartendem Widerstand und benötigter Beteiligungsform der Mitarbeitenden und Kader beeinflussten in wesentlichem Ausmass die Bildung der Projektorganisation und im Rahmen des Projektplans den Zeitpunkt der Beteiligung. Zudem schärfte die Beantwortung der Fragen und deren anschliessende Diskussion im Projektausschuss das Bewusstsein für die Thematik Umgang mit Widerstand.

Bildung der Projektorganisation, Erstellen eines Projektplanes und Form der Beteiligung von Mitarbeitenden bzw. Führungspersonen bestimmen und realisieren: Die Projektorganisation und der Projektplan erleichtern mir, als Hauptverantwortlicher des Projektes, den Überblick über die ganze Projektphase behalten zu können. Zudem dienen sie als ideale Mittel zur Information an diverse Anspruchsgruppen (Mitarbeitende, Kader, Geschäftsleitung und Projektausschüsse) mit dem Ziel der Orientierung. Diese beiden Instrumente und deren Verwendung sind für die Durchführung des Veränderungsprozesses unabdingbar. Sie signalisieren gegenüber den Betroffenen zudem, dass sich die Projektleitung seriös mit der Planung des Projektes und der möglichen Beteiligung des Personals auseinandergesetzt hat. Die Resultate der Analyse betreffend möglichem Widerstand lieferten Argumente bezüglich Entscheid der Form von Beteiligung und der gewählten Struktur für die Projektorganisation gegenüber der Geschäftslei-

tung, dem Leitungsgremium Sozialdienst und dem Projektausschuss Reorganisation. Den Mitarbeitenden und Bereichsleitenden erschien die Erklärung betreffend der Wahl der Beteiligungsform plausibel. Sie sind mit der aktuellen Form zufrieden. *Potenzial: Während dem weiteren Projektverlauf ist darauf zu achten, dass sie allenfalls eine Anpassung ihrer Struktur (Projektorganisation) oder ihres Inhaltes bzw. dessen Abfolge in der Umsetzung benötigen (Projektplan bzw. Umsetzungskonzept). Die Form der Beteiligung (Mitarbeitende und mittlere Kader) ist mit dem Abschluss der Entwicklungsphase des Konzepts zu evaluieren und im Hinblick auf die Umsetzungsphase allenfalls anzupassen.*

Entwicklung eines Kommunikationskonzeptes: Die Entwicklung des Kommunikationskonzeptes erlaubte dem Leitungsgremium Sozialdienst bezüglich der notwendigen Interventionen, im Hinblick auf eine erfolgreiche Information und Kommunikation an die Mitarbeitenden bzw. mittleren Kader, sich schnell ein klares Bild und eine konsolidierte Meinung zu bilden. Gleichzeitig regelt das Konzept die Informationswege gegenüber der Geschäftsleitung und den einzelnen Dienststellenleitenden. *Potenzial: Es ist darauf zu achten, dass die im Konzept vorgesehenen Massnahmen effektiv umgesetzt und laufend evaluiert werden.*

Protokoll als formelles Informationsmittel: Die aktuelle Form des Protokolls gewährleistet eine klare schriftliche, zeitlich gleich geschaltete Informationsvermittlung und anstandslose Erledigung der vereinbarten Pendenzen bzw. Hausaufgaben. Dies bedingt, dass sich weiterhin alle Redakteure an die vorgegebene Struktur halten und bemüht sind, klar verständlich zu schreiben. Für die anschliessend angestrebte identische mündliche Information in allen Bereichen, erweist sich das Protokoll als äusserst zweckmässig. Die abwechselnde Version in beiden Sprachen wird sehr geschätzt. *Potenzial: Das Protokoll weist bereits eine gute Qualität auf und ist in dieser Form und Qualität unbedingt beizubehalten. Zudem ist der Kreis der Redakteure weiterhin klein zu halten. Dies trägt in gewissem Masse zur Qualitätssicherung bei.*

Informationsvermittlung über diverse Kanäle: Diese Intervention ist richtig und sehr wichtig. Ob die entsprechenden Informationen (siehe Punkt 3.3.2, S. 46) bei den Empfängerinnen und Empfängern in der unveränderten Qualität ankommt wie vom Sender losgeschickt, hängt stark von den dazu benötigten individuellen Kompetenzen der entsprechenden Mitarbeitenden (Informationsvermittlung aus dem Sounding Board) und der entsprechenden Bereichsleitenden (Informationsvermittlung aus dem Projektausschuss und Leitungsgremium) ab: *Wie klar kommuniziert die Person? Wie kompetent antwortet sie auf Fragen der Mitarbeitenden? Wie plausibel kann sie getroffene Entscheide erklären und begründen? Zudem ist ausschlaggebend, wie sich Mitarbeitende oder Bereichsleitende individuell verhalten, wenn sie etwas nicht verstanden oder meinen nicht verstanden zu haben. Wenden sie sich dann wie vorgesehen (Holschuld) an die zuständige Person?* Diverse Rückmeldungen, Anregungen und Fragen der Mitarbeitenden im Verlaufe der letzten drei Monate (in erster Linie zum Konzept und zum Thema der administrativen Entlastung) und eine gewisse Verunsicherung und Unzufriedenheit, lassen klar den

Schluss zu, dass die mündliche Vermittlung der Informationen bisher nicht abschliessend zufriedenstellend gelaufen ist. Es gibt aber auch durchwegs sachliche, konkrete und spezifische Rückmeldungen in Form von Verbesserungsvorschlägen oder konstruktiven Anregungen und neuen Ideen. Verbesserungspotenzial: *Die Teilnehmenden des Sounding Boards und die Bereichsleitenden sind wiederholt auf die Wichtigkeit ihrer Rolle, im Zusammenhang mit der Informationsvermittlung hinzuweisen. Diese Thematik ist mit ihnen aktiv zu diskutieren. Sie sollen dazu untereinander und mit der Leitung ihre Erfahrungen, Unsicherheiten und Fragen austauschen können. Ich selbst habe zu gewährleisten, dass der notwendige Austausch stattfindet, von mir moderiert wird und meine Erfahrungen und Ratschläge einfließen. Im Weiteren ist jede Möglichkeit zu nutzen, das Personal auf die "Holschuld" hinzuweisen.*

Kommunikation mit den Mitarbeitenden und dem mittleren Kader in Form von formellem und informellem Austausch: Der direkte formelle und informelle Austausch zwischen der Leitung und den Mitarbeitenden stellt eine nicht verzichtbare Massnahme im Umgang mit Widerstand dar. Die Bereichsleitenden tragen mit ihrem Verhalten wesentlich für positive Ergebnisse bei. Dies erfordert von ihnen ausgeprägte Kompetenzen im Bereich Kommunikation und Umgang mit Mitarbeitenden. Diese Fertigkeiten sind bei den sechs Kadern unterschiedlich entwickelt und dementsprechend verschieden ist die Qualität der Dialoge in den einzelnen Bereichen. Die Sequenzen in den Sitzungen sind immer stark genutzt und es wird äusserst lebhaft diskutiert. Auch im informellen Rahmen ist das Thema seit ca. zwei Monaten sehr präsent; ob im Korridor, im Büro der Mitarbeitenden oder der Bereichsleitenden, der Cafeteria oder im Garten beim Mittagessen es gibt dazu immer eine Frage zu beantworten oder einem Anliegen zuzuhören. Im April und Mai verliefen die Dialoge sehr emotional. Im Mai und Juni ist die formelle Kommunikation intensiviert worden. Dies mit dem Resultat, dass eine Versachlichung der Diskussion zu beobachten ist. Gleichzeitig stellt der Projektausschuss fest, dass noch mehr Raum und Zeit für den Austausch benötigt wird. Ein Teil der Mitarbeitenden scheint, auf Grund ihrer Fragen, das Konzept Fallsteuerung noch nicht vollständig verstanden zu haben. Somit ist auch die Akzeptanz bei den Mitarbeitenden für die Veränderung grossmehrheitlich noch nicht erreicht. Trotzdem fühlen sich die Mitarbeitenden auf Grund der zahlreichen Möglichkeiten für Austausch mit der Leitung von ihren Vorgesetzten ernst genommen. Verbesserungspotenzial: *Die Kadenz des formellen Austausches mit den Mitarbeitenden ist weiterhin hoch zu halten. Punktuell sind zusätzliche Veranstaltungen zu planen und durchzuführen, um dem Bedarf nach Austausch gerecht zu werden. Ich selbst muss bei diesen Veranstaltungen anwesend sein und die wesentlichen Entscheide kommunizieren, den hauptsächlichen Anliegen begegnen und die wichtigsten Fragen beantworten. Dies gibt mir auch die Gelegenheit, den Mitarbeitenden die Hauptzielsetzung der Reorganisation auf Abteilungsebene und der Fallsteuerung in Erinnerung zu rufen. Zusammen mit den Bereichsleitenden reflektieren wir unsere Rolle als Kader (weitere Ausführungen siehe im vorherigen Abschnitt). Bei Bedarf bespreche ich dies mit der in Frage kommenden Führungsperson auch einzeln.*

Zweisprachigkeit: Die eingesetzten Massnahmen bewähren sich auch im laufenden Veränderungsprojekt. Der konsequente mündliche Austausch im Sounding Board in beiden Sprachen wird von den Teilnehmenden sehr geschätzt. Zwei der drei Mitglieder des Projektausschusses sprechen beide Sprachen fließend. Dies fördert den zweisprachigen Dialog im Sounding Board und an Plenumsveranstaltungen zusätzlich. Potenzial: *Die Massnahmen sind weiterhin zu verwenden und benötigen zurzeit keine Anpassungen.*

Bereichsleitende schulen und Verbindlichkeit, Verpflichtung bzw. Engagement für den Veränderungsprozess einfordern: Die bisherigen Erfahrungen im Projekt lassen für mich den Schluss zu, dass diese Interventionen ihre volle Berechtigung hat. Die Mitarbeitenden haben noch keinesfalls restlos den Inhalt des Konzeptes und den Nutzen der angestrebten Veränderung verstanden geschweige denn akzeptiert. Dies hat u.a. auch damit zu tun, wie überzeugend es den Bereichsleitenden gelingt das Projekt im eigenen Bereich ihren Mitarbeitenden zu erklären, zu präsentieren und nicht zuletzt zu "verkaufen". Zudem hat der individuelle Umgang der Bereichsleitenden mit Kritik oder Widerstand einen Einfluss auf den Dialog mit den Mitarbeitenden. *Ist dieser z.B. offen, interessant, wohlwollend, wertschätzend und verständlich geführt?* Wenn ja, schöpfen die Mitarbeitenden Vertrauen ins Projekt und gewinnen Sicherheit für die anstehende Veränderung oder eben das Gegenteil. Zurzeit sind beide Versionen von Verhalten beobachtbar. Wir reflektieren wohl unsere diesbezügliche Rolle und deren Wichtigkeit und tauschen Erfahrungen aus. Der Praxistransfer gelingt jedoch den Bereichsleitenden auf Grund ihrer individuellen Führungs- oder Kommunikationskompetenzen sowie der Zusammensetzung der Mitarbeitenden in ihren Bereichen besser oder schlechter. Dies widerspiegelt sich in zum Teil sehr unterschiedlichen Reaktionen der einzelnen Bereiche. Die Verbindlichkeit, die Verpflichtung und das Engagement der Bereichsleitenden für das Projekt sind in der Zwischenzeit dank der entsprechend wiederholten Massnahme hergestellt. Es ist entscheidend wie es die Bereichsleitenden fertigbringen, dies gegenüber ihren Mitarbeitenden glaubhaft und gewinnbringend zum Ausdruck zu bringen. Dies gelingt den einen wesentlich besser als den anderen. Veränderungspotenzial: *Die Massnahmen müssen weiterhin vollumfänglich zur Anwendung kommen. Mit zwei der sechs Bereichsleitenden ist der Austausch in der wöchentlichen persönlichen Besprechung im Sinne einer Unterstützung meinerseits zu intensivieren und aktiv von mir zu steuern. Gleichzeitig fordere ich die betreffenden Führungskräfte auf, vermehrt ihre Schwierigkeiten von sich aus zu thematisieren und die entsprechenden Fragen aktiver zu stellen.*

Schulung der Mitarbeitenden: Diese Massnahme ist noch nicht eingesetzt worden. Daher ist sie an dieser Stelle auch nicht gewürdigt. Sie ist jedoch fester Bestandteil der Umsetzungsplanung. Diesbezüglich sind bereits konkrete Veranstaltungen mit den Mitarbeitenden geplant.

3.5 Beantwortung der Fragestellung

Grundsätzlich wirken sich alle unter Punkt 3.3 ausgewählten und beschriebenen und unter Punkt 3.4 gewürdigten Interventionen bei der Entwicklung des Konzeptes zur Fallsteuerung hinsichtlich des Umgangs mit Widerstand förderlich aus.

Die Auswahl der Interventionen ergibt sich aus einer Kombination zwischen der Fachmeinung und eigenem Erfahrungswissen zur Problemstellung. Die Beantwortung der Fragestellung ist deshalb wenig überraschend und konsequenterweise logisch. Ein konstruktiver und förderlicher Umgang mit Widerstand in der Berufswelt bedingt die Auseinandersetzung mit der entsprechenden Fachliteratur in Verbindung mit den Erfahrungen aus der eigenen Berufspraxis. Das Studium der entsprechenden Literatur hat mir in Bezug auf die Interventionsmöglichkeiten und deren anschließende Auswahl wichtige Hinweise geliefert. Im Zusammenhang mit den ausgewählten Interventionen, welche sich im Nachgang auf Grund der Würdigung als die richtigen und für den Prozess förderlichen erweisen, stellt sich, im Kontext der bereits beschriebenen Rahmenbedingungen (siehe Punkt 3.3.1), sofort die nächste Frage: *Wie können die Interventionen unter den vorherrschenden Rahmenbedingungen und den bisher im laufenden Veränderungsprozess gemachten Erfahrungen im weiteren Verlauf des Projektes adäquat, realistisch und möglichst effektiv und effizient eingesetzt werden?*

Die Auswahl der Interventionen hat sich auf Grund der Erfahrungen während der Entwicklungsphase des Konzeptes und der Planung der Umsetzung als richtig erwiesen. Gleichzeitig zeigen die Schlussfolgerungen aus der Würdigung, dass bei den einzelnen Interventionen im Hinblick auf eine erfolgreiche Realisierung der Veränderung einige Anpassungen notwendig sind. Zudem hat sich der Projektausschuss zu überlegen, ob allenfalls neue Interventionen einzusetzen sind. Die Umsetzungsphase steht kurz bevor. Sie beginnt ca. Ende Juli 2016.

Die Auswahl von Interventionen, welche im Umgang mit Widerstand geeignet sind, ist verknüpft mit einer hauptsächlichen Herausforderungen und einer unabdingbaren Voraussetzung. Erstens können diese nicht einfach wie aus einem Rezeptbuch der Fachliteratur entnommen und erfolgversprechend angewendet werden. Sie sind auf die individuelle Situation, welche das entsprechende Berufsfeld vorgibt, anzupassen. Dabei sind zudem die vorherrschenden Rahmenbedingungen zu berücksichtigen (z.B. inhaltliche und zeitliche Vorgaben an das Veränderungsprojekt, Führungskompetenzen der Kader, berufliche Sozialisation der Mitarbeitenden, Kultur im Betrieb, politisches und gesellschaftliches Umfeld etc.). Zweitens muss das oberste Management des Betriebes die Auseinandersetzung der für Veränderungsprojekte Verantwortlichen mit Widerstand zulassen und die dafür notwendigen Ressourcen bereitstellen. Dies bedingt in der obersten Führungsetage einer Organisation ein grundsätzliches Bewusstsein für die Notwendigkeit dieser wichtigen Führungsaufgabe.

4 Umsetzung des Konzeptes Fallsteuerung

4.1 Erkenntnisse aus der Masterthesis welche in den Umsetzungsprozess einfließen

Die Erkenntnisse sind aus der Würdigung der Interventionen bzw. des entsprechenden Potenzials und Verbesserungspotenzials (siehe Punkt 3.4) abgeleitet. Einerseits kommen für die Umsetzung alle Interventionen zum Zug, welche unter Punkt 3.3.2 beschrieben sind (ausser Analyse Widerstand). Andererseits ergibt sich aus den Erkenntnissen der Würdigung eine zusätzlich einzusetzende Massnahme. Bei der Überlegung, wie der laufende Prozess möglichst optimal davon profitieren kann, sind die erwähnten Rahmenbedingungen und Geschäfte, welche parallel ablaufen, berücksichtigt. (siehe Punkt 3.3.1).

Die **Projektorganisation** erfährt folgende Änderung: Der Steuerausschuss ist neu die Geschäftsleitung der Abteilung Soziales. Die Kadenz der Informationsvermittlung an die Abteilungsleitung und Geschäftsleitung wird erhöht, da der Koordinationsbedarf mit anderen Projekten während der Realisierungsphase steigt und in der Geschäftsleitung alle Personen anwesend sind, die diesbezüglich Einfluss nehmen können und müssen. Die entsprechenden Geschäfte, welche parallel zur Realisierung des Konzeptes Fallsteuerung zu planen und umzusetzen sind, thematisiere ich wöchentlich mit meinen Kolleginnen und Kollegen in der Geschäftsleitung. Im Projektausschuss nimmt ein neuer Bereichsleiter den Platz der scheidenden Bereichsleiterin ein. Er und seine Mitarbeitenden sind von der Realisierung des Konzeptes Fallsteuerung wesentlich mehr betroffen als der Bereich der scheidenden Führungskraft. Diese Massnahme führt zudem über die neue Vertretung zu mehr Beteiligungsmöglichkeit der entsprechenden Mitarbeitenden. Der betreffende Bereichsleiter ist einer von den zwei Führungspersonen, welche bezüglich Informationsvermittlung an und Dialog mit den Mitarbeitenden auf Grund seiner Führungskompetenzen, noch einiges an Verbesserungspotenzial aufweist. Seine Mitarbeit bietet ihm eine Gelegenheit mehr, diese Kompetenzen weiter zu entwickeln, da im Projektausschuss u.a. auch Themen wie Formen von Information und Kommunikation diskutiert und definiert werden. Das Sounding Board wird in der gleichen Besetzung fortgesetzt. Alle bisherigen Teilnehmenden sind an der weiteren Mitarbeit interessiert und äussert motiviert dazu.

Das Umsetzungskonzept dient als "Drehbuch" für die Realisierung des Projektes. Im Konzept sind neben Ziel und Zweck und möglichen Risiken vor allem die einzelnen Etappen der Umsetzung, deren Reihenfolge und zeitlicher Terminierung festgehalten. Bei den einzelnen Etappen sind die parallel zur Fallsteuerung zu erledigenden Geschäfte mitberücksichtigt. Die gegenseitigen Abhängigkeiten der einzelnen Geschäfte sind hoch (z.B. hängt die angestrebte administrative Entlastung der Sozialarbeitenden von der Produktivität der neuen kaufmännischen Mitarbeitenden ab und diese wiederum vom Erfolg deren Einarbeitung). Somit ist das Risiko für notwendige Veränderungen und/oder Verzögerungen des zeitlichen und inhaltlichen Plans relativ gross. Die Geschäftsleitung ist sich diesem Sachverhalt bewusst und hat Bereitschaft zur Ge-

nehmung von unumgänglichen Anpassungen des Konzeptes zur Umsetzung signalisiert. Dieses berücksichtigt auch jährlich wiederkehrende Tätigkeiten, welche die Mitarbeitenden im Dezember und Februar erledigen müssen und einen beträchtlichen Teil ihrer Zeitressourcen beanspruchen. Den Mitarbeitenden wird das Konzept Ende Juli 2016 vorgestellt und erklärt.

Die (möglichst hohe) Beteiligung der Mitarbeitenden ist weiterhin gewährleistet. Das Verhalten von einem Teil der Mitarbeitenden im bisherigen Verlauf des Projektes zeigt, dass die Beteiligung wenn immer möglich erhöht werden soll. So haben einzelne Mitarbeitende oder Teile von einzelnen Bereichen wiederholt emotional reagiert und so ihre Unsicherheit, ihr Unverständnis oder ihr Bedenken zum Ausdruck gebracht. Gleichzeitig sind immer wieder Rückmeldungen, Anregungen und Fragen an die Adresse des Projektausschusses oder die Geschäftsleitung gerichtet. Veranstaltungen, welche ab Juli 2016 stattfinden, bilden den Auftakt von zusätzlichen, ungefähr einmal monatlich stattfindenden Anlässen mit dem Personal. Diese haben folgende Ziele: *Die Mitarbeitenden sind aktuell und umfassend bezüglich dem Konzept Fallsteuerung und der Umsetzung informiert und haben diesbezüglich das Wesentliche verstanden. Sie sind befähigt, die Realisierung auf ihrer Stufe zu vollziehen. Ihre Fragen sind beantwortet und ihre Anliegen, Anregungen etc. bei der Leitung zur weiteren Bearbeitung deponiert. Die Leitung hat die Absicht und die Zielsetzungen des Konzeptes Fallsteuerung erklärt.* Auf dem Hintergrund der knappen zeitlichen Bemessung für die Realisierungsphase ist bewusst eine Kombination der Elemente Information, Schulung und Austausch/Dialog für die Veranstaltungen gewählt worden. Als Projektleiter messe ich diesen zukünftigen Anlässen im Hinblick auf eine erfolgreiche Realisierung des Projektes sehr hohe Bedeutung zu. Daher plane ich die Daten so, dass möglichst alle Bereichsleitenden, Mitarbeitenden und ich selbst teilnehmen können. Durch eine möglichst lückenlose Präsenz der mittleren Kader und mir und einem entsprechend gemeinsamem Auftritt, können wir die Wichtigkeit welche wir dem Vorhaben beimessen, unterstreichen. Gleichzeitig fühlen sich die Mitarbeitenden betreffend ihren Anliegen ernst genommen, wenn das Leitungsgremium möglichst vollständig anwesend ist.

Die Informationsvermittlung läuft über die gleichen Kanäle wie bisher. Als weiterer Kanal wird der Anlass, welcher unter dem vorherigen Abschnitt beschrieben ist genutzt. Die Vorschläge, welche unter Verbesserungspotenzial aufgeführt sind, werden umgesetzt. Dies ist in der aktuellen Struktur der Projektorganisation und mit Blick auf die zur Verfügung stehenden Ressourcen realisierbar.

Kommunikation mit den Mitarbeitenden und dem mittleren Kader in Form von formellem und informellem Austausch: Die Vorschläge, welche unter Verbesserungspotenzial aufgeführt sind, werden umgesetzt. Dies ist in der aktuellen Struktur der Projektorganisation und mit Blick auf die zur Verfügung stehenden Ressourcen realisierbar. Die Gefässe für den Austausch bzw. Dialog zwischen Leitung und Mitarbeitenden bleiben unverändert installiert und werden weiterhin genutzt. Dazu kommt das neue Gefäss, welches im Juli 2016 startet. Dafür ist vorge-

sehen, die bestehenden Bereichssitzungen zu nutzen oder eine Plenumsveranstaltung für alle Mitarbeitenden des Sozialdienstes zu organisieren.

Bereichsleitende schulen und Verbindlichkeit, Verpflichtung bzw. Engagement für den Veränderungsprozess einfordern: Die Vorschläge, welche unter Verbesserungspotenzial aufgeführt sind, werden umgesetzt. Dies ist in der aktuellen Struktur der Projektorganisation und mit Blick auf die zur Verfügung stehenden Ressourcen realisierbar. Die Reflexionen und Diskussionen finden weiterhin in den Gefässen Leitungssitzung Sozialdienst und Plattform Leitung Sozialdienst statt. Die Intensität des Austausches und die dafür benötigte Zeit werden während der Umsetzungsphase bewusst erhöht.

Protokolle und Zweisprachigkeit: Die entsprechenden Interventionen kommen weiterhin wie beschrieben und unverändert zur Anwendung.

Zusammenfassend halte ich die wichtigsten Erkenntnisse für die Umsetzungsphase fest.

- Auf Grund der beschränkt zur Verfügung stehenden und eher knappen Zeitressourcen seitens Mitarbeitende und mittlerer Kader, werden alle bereits während der Entwicklungsphase des Konzeptes eingesetzten Interventionen weiterhin in den bestehenden Sitzungsgefässen des Sozialdienstes oder den bereits existierenden formellen und informellen Gefässen der Projektorganisation eingesetzt.
- Die zeitlichen Vorgaben lassen, ausser der beschriebenen zusätzlichen Massnahme, keine weiteren Interventionen zu. Die für die Umsetzungsphase zum Einsatz kommenden Interventionen repräsentieren das maximal Erträgliche und Vertretbare im Hinblick auf die Zeitressourcen, welche damit seitens Mitarbeitende und mittlere Kader gebunden werden.
- Die eingesetzten Interventionen zeigen im Hinblick auf Umgang mit Widerstand bereits erste positive Resultate und erweisen sich somit als die Richtigen. In diesem Zusammenhang sind vor allem die Mitglieder des Sounding Boards, des Projektausschusses und die restlichen Bereichsleitenden zu erwähnen, welche das Konzept verstehen, dahinter stehen und dieses gegenüber den (anderen) Mitarbeitenden neutral oder positiv vertreten. Dies stimmt mich im Hinblick auf die Umsetzungsphase zuversichtlich. Die mittleren Kader und ich müssen jedoch auch im weiteren Verlauf bezüglich den Reaktionen, Rückmeldungen und Anregungen der Mitarbeitenden sehr aufmerksam bleiben und ihnen gegenüber signalisieren, dass wir bereit sind zuzuhören, ihre Verunsicherungen und Ängste ernst zu nehmen und in den Dialog zu treten. Die Leitung muss die Präsenz gegenüber den Mitarbeitenden weiterhin hoch halten und bezüglich Umsetzung wiederholt gemeinsame Entschlossenheit signalisieren.
- Die Mitarbeitenden und Bereichsleitenden erwarten von mir in der Rolle als Projektleiter und in der Funktion Leiter Sozialdienst, dass ich weiterhin die Hauptverantwortung für das Projekt übernehme, mich bei der Geschäftsleitung für realistische Rahmenbedingungen einsetze,

die Erledigung der parallel zu erledigenden Geschäft überwache, wichtige Entscheidungen fälle, diese erkläre bzw. vertrete und für Fragen, Anregungen bzw. Kritik ein offenes Ohr habe. Die Bereichsleitenden wollen von mir auch, dass ich ihnen die Erwartungen, welche ich ihnen gegenüber habe klar offen lege und individuell korrigierend eingreife, wenn diese nicht erfüllt werden. Diesen Erwartungen bin ich mir bewusst und versuche sie zu erfüllen. Dies hat zur Folge, dass ich dem Projekt Fallsteuerung hohe Priorität beimesse. Dazu habe ich in meinem Kalender wiederkehrende eigene Termine für Planung und Koordination (z.B. für Anpassungen des Umsetzungskonzeptes), bzw. Austausch mit der Abteilungsleitung, Geschäftsleitung, den Bereichsleitenden und informell mit den Mitarbeitenden eingetragen.

4.2 Standortbestimmung Projekt Fallsteuerung

Der aktuelle Stand des Projektes ist unter Punkt 3.3.1 und unter Punkt 3.4 (Einleitung) beschrieben. Im Folgenden erläutere ich die Eckpunkte des Konzeptes Fallsteuerung (siehe Konzept Fallsteuerung Sozialdienst - Anhang B), die Meilensteine der Umsetzungsphase (siehe concept de mise en oeuvre - Anhang C) und die damit verbundenen Chancen bzw. Risiken.

4.2.1 Eckpunkte Konzept Fallsteuerung

- Die Sozialhilfebeziehenden werden von den Sozialarbeitenden in den Beratungsbereichen 1 bis 4 (Intake 1 und 2 ausgenommen) je nach Handlungs- und Beratungsbedarf in den Segmenten A, B oder C betreut. Der Betreuungsaufwand in den verschiedenen Segmenten ist unterschiedlich hoch definiert (z.B. Höhe Frequenz Kontakt zwischen Sozialhilfebeziehenden und Sozialarbeitenden). Die Kompetenz für die Einteilung in die Segmente liegt bei den Sozialarbeitenden. Diese ist nach Zuweisungskriterien vorzunehmen und fachmethodisch zu begründen bzw. schriftlich zu dokumentieren. Wechselt der Handlungs- und Beratungsbedarf und ist ein Wechsel in ein anderes Segment notwendig gilt das gleiche Prozedere. Der administrative Aufwand für die Einteilung und den Wechsel ist gering. Die fachmethodische Begründung wird immer von der zuständigen Bereichsleitung kontrolliert und genehmigt.
- Der maximale prozentuale Anteil pro Segment, gemessen am gesamten Dossiersportefeuille der Sozialarbeitenden und die maximale Verweildauer pro Segment sind definiert. Somit ist die Belastungs- und Ressourcensteuerung pro Mitarbeiterin und Bereich möglich. Nach Ablauf der Verweildauer entscheidet die Sozialarbeiterin bezüglich Segmentierung über Verbleib oder Wechsel und begründet dies wiederum fachmethodisch.
- Die Dossiers im Segment C sind administrativ in der vollen Zuständigkeit und Verantwortung der kaufmännischen Angestellten. Sie erledigen zur Entlastung der Sozialarbeitenden alle anfallenden administrativen Aufgaben. Für Dossiers in den Segmenten A und B übernehmen sie einzelne Aufgaben, vorausgesetzt, sie verfügen über die zeitlichen Ressourcen.

4.2.2 Auswirkung der Thematik "Umgang mit Widerstand" auf den laufenden Prozess

Die offenen Diskussionen betreffend Umgang mit Widerstand im Projektausschuss, Sounding Board und im Leitungsgremium Sozialdienst haben die Diskussion der Beteiligten rund um die wesentlichsten Themen des Projektes beeinflusst und angeregt. Die Reflexionen führen zu längeren Sitzungen, bzw. es wird mehr Zeit benötigt bis ein Geschäft zu Ende diskutiert, Entscheidungen getroffen oder die einzelnen Teile des Konzeptes erarbeitet sind. Neutrale und positive Rückmeldungen der Mitarbeitenden zum Konzept, neben selbstverständlich kritischen Stimmen, lassen darauf schliessen, dass sich die zusätzlich aufgewendete Zeit lohnt. Die grundsätzlich offene Gesprächskultur im Sozialdienst führt dazu, dass die Bereichsleitenden ihre Überlegungen, Bedenken, eigenen Erfahrungen im Umgang mit Widerstand, Unsicherheiten, spontane Ideen oder Kritik laufend einbringen. Diese Art von konstruktivem und intensivem Austausch lässt uns auch gegenseitig voneinander lernen. Zudem schärft dieser Austausch den Blick einer jeden einzelnen Führungsperson im Umgang mit Widerstand seitens der Mitarbeitenden.

Mein persönlich geschärftes Bewusstsein im Umgang mit Widerstand, dient mir in der Rolle als Projektleiter z.B. Sitzung besser vorzubereiten und durchzuführen. Daneben hilft es mir auch in der Auseinandersetzung mit der Geschäftsleitung, wenn ich z.B. inhaltliche oder zeitliche Verschiebungen im Projekt oder betreffend das Konzept erklären bzw. argumentieren muss.

Mit den Mitgliedern des Sounding Boards ist mit dem Ziel einer optimalen Informationsvermittlung an die Mitarbeitenden das Thema Widerstand ebenfalls angesprochen worden. Dieser Austausch hat weitere interessante Aspekte geliefert. Z.B. haben die Mitarbeitenden eingebracht, dass es wichtig ist, ihre Kolleginnen und Kollegen möglichst laufend auf den gleichen Wissensstand wie sie selbst zu bringen.

4.2.3 Meilensteine

Die Etappen für die Umsetzung sind im entsprechenden Konzept abgebildet und hier aktualisiert in Kurzfassung dargestellt.

- **Anpassungen im elektronischen Fallführungssystem** bis Mitte Juli 2016.
- **Rekrutierung und Anstellung der kaufmännischen Angestellten** Die acht Personen sind rekrutiert. Angestellt werden sie von Juli bis Oktober 2016.
- **Integration des neuen Personals in den Bereichen des Sozialdienstes und Einarbeitung** Diese Etappe läuft von Juli bis Ende November 2016.
- **Umbau Büros (Schaffung von zusätzlichen Arbeitsplätzen und Gesprächsboxen) und Umzug der Mitarbeitenden** Diese Phase dauert von August bis September 2016.
- Die **Sozialarbeitenden teilen ihre Dossiers** gemäss Konzept Fallsteuerung *zwischen August und Oktober 2016 in die Segmente A, B und C ein und die Bereichsleitenden nehmen die entsprechenden Mutationen im Fallführungssystem vor.*

- Die **Sozialarbeitenden und Bereichsleitenden teilen die Dossiers**, welche aktuell die kaufmännischen Angestellten betreuen (siehe Punkt 2.2.4.4), gemäss Konzept Fallsteuerung **in die Segmente A, B und C ein**. Die betreffenden Sozialhilfebeziehenden sind zu einem Gespräch einzuladen. Nach erfolgter Situationsanalyse teilen die Mitarbeitenden und Bereichsleitenden die Dossiers dem Segment A, B oder C zu. *Der genaue Zeitpunkt für den Beginn dieser Etappe ist noch zu definieren; jedoch muss diese Etappe bis spätestens Ende Februar 2017 abgeschlossen sein. In die gleiche Zeitspanne fällt die Übergabe der physischen Dossiers, welche ins Segment C eingeteilt sind, an die kaufmännischen Angestellten.*
- **Nach Abschluss jeder Etappe ist eine Evaluation vorgesehen**, bevor die nächste Etappe in Angriff genommen wird. Nach kompletter Realisierung des Projektes jedoch spätestens *Ende Juni 2017* wird das **Konzept Fallsteuerung** und **dessen Realisierung einer Gesamtevaluation** unterzogen werden.

4.2.4 Chancen und Risiken

Die Aufzählung der Chancen und Risiken beschränkt sich auf die wichtigsten Punkte.

Chancen

- Die Veranstaltungen mit den Mitarbeitenden und mittleren Kader verlaufen positiv mit dem Resultat, dass alle Betroffenen die Inhalte der Veränderung verstehen und diese von einem Grossteil akzeptiert werden.
- Die überwiegende Akzeptanz unter den Betroffenen führt bei ihnen zu geringerem Widerstand, welcher in dieser Form das Gelingen der Umsetzung nicht wesentlich gefährdet.
- Der Umbau (Büro und Gesprächsboxen) und Umzug der Mitarbeitenden des Sozialdienstes kann zeitlich wie vorgesehen vollzogen werden. Der somit kleine produktive Ausfall der Mitarbeitenden behindert folglich die Realisierung des Konzeptes lediglich marginal.
- Die erfolgreiche Umsetzung des Konzeptes zeigt erste positive Wirkungen hinsichtlich der Hauptzielsetzung aus der Reorganisation: *Entlastung der Sozialarbeiten von administrativer Arbeit und die damit verbundene Konzentration auf ihre Kerntätigkeit.*
- Die zusätzlichen kaufmännischen Angestellten sind erfolgreich eingearbeitet und gut in die bestehenden Bereiche integriert. Dies fördert die gegenseitige Kooperation zwischen Sozialarbeitenden und kaufmännischen Angestellten.
- Die Mitarbeitenden und mittleren Kader sind mit den Resultaten der Umsetzung zufrieden. Sie sind daher vom Konzept überzeugt, erfahren eine erste reelle administrative Entlastung und sind folglich motiviert weiterhin bei der Abteilung Soziales zu arbeiten.

Risiken

- Die fehlenden oder verzögerten Anpassungen im elektronischen Fallführungssystem verunmöglichen oder verlangsamen den Start der Erfassung der segmentierten Dossiers.
- Der Umbau verzögert sich und somit auch der Umzug der Mitarbeitenden. Dies beeinträchtigt die Einarbeitung und Integration der kaufmännischen Mitarbeitenden in den bestehenden Bereichen. Die Sozialarbeitenden können die gemäss den Vorgaben des Konzeptes geforderte Gesprächskadenz mit den Sozialhilfebeziehenden nicht einhalten.
- Die Veranstaltungen mit den Mitarbeitenden und mittleren Kader verlaufen nicht zufriedenstellend. D.h. die Betroffenen verstehen wohl den Inhalt der anstehenden Veränderung, ein beträchtlicher Teil von ihnen sieht jedoch den Sinn und (persönlichen) Nutzen des Wandels nicht und akzeptiert das Konzept deshalb nicht oder lediglich teilweise. Dies führt vermehrt zu Widerstand, welcher in dieser Form die Realisierung verlangsamt oder dessen Gelingen in Teilen oder ganz gefährdet.
- Die hohe Fluktuation unter den Sozialarbeitenden hat zur Folge, dass der Sozialdienst nie mit Vollbestand arbeiten kann. Daher kann die angestrebte Konzentration auf das Kerngeschäft lediglich teilweise erreicht werden, da die gesamte Last auf die effektiv produktiven Kräfte verteilt werden muss.

5 Wichtigste Erkenntnisse aus der Masterthesis und Herausforderungen für die weitere Umsetzung des Projektes

5.1 Wichtigste Erkenntnisse aus der Masterthesis

Die Erkenntnisse bezüglich des Umgangs mit Widerstand sind in allgemein gültige und spezifische, das Veränderungsprojekt betreffende unterteilt. Sie resultieren aus den Erfahrungen der im laufenden Projekt Fallsteuerung eingesetzten Interventionen. Die allgemeinen Feststellungen gelten somit auch für das Veränderungsprojekt in der Abteilung Soziales.

Allgemein

- Das Management und die Führungskräfte von Organisationen müssen sich bewusst sein, dass jede Veränderung immer mehr oder weniger Widerstand bei den Betroffenen erzeugt. Abgeleitet davon, sollte es selbst einen sachlichen, offenen und konstruktiven Umgang mit dem entsprechenden Widerstand pflegen und fördern.
- Die Fachliteratur beschreibt zahlreiche und empfehlenswerte Interventionsmöglichkeiten im Hinblick auf einen erfolgreichen Umgang mit Widerstand. Diese Massnahmen sind auf die individuellen Konstellation einer Organisation (wie z.B. deren Grösse, berufliche Sozialisation der von der Veränderung betroffenen Mitarbeitenden, reale Führungskompetenzen der Ka-

der etc.) und die sehr verschiedenen Arten von Veränderungen bzw. dementsprechend unterschiedlich in Erscheinung tretenden Widerstand (Form und Intensität) anzupassen.

- Die sich verändernde Organisation hat die für den Prozess notwendigen zeitlichen und personellen Ressourcen zur Verfügung zu stellen und dafür besorgt zu sein, dass die erforderlichen Fach- und Sozialkompetenzen vorhanden sind. Zusätzlich hat sie sicherzustellen, dass die für die Veränderung benötigte Projektorganisation installiert und funktionsfähig ist.
- Das oberste Management der Organisation ist für die wichtigsten Informationen die Veränderung betreffend zuständig (z.B. Anlass, Vision, Ziel und Zweck). Es darf nicht von ihrem Grundsatzentscheid den Wandel betreffend abweichen und muss gleichzeitig auf unumgängliche Anpassungen flexibel reagieren. Die Projektleitung ist durch das oberste Management bei der Erfüllung des erteilten Auftrages zu unterstützen; indem es z.B. bei wichtigen Anlässen zum Wandel präsent ist und einleitende Worte spricht (z.B. zur Vision, den Hauptstossrichtung, den Rahmenbedingungen und den übergeordneten Zielen).
- Anlass, Zweck, Ziel und Nutzen der Veränderung für die Betroffenen im Arbeitsalltag sind den Mitarbeitenden aktuell und laufend zu kommunizieren und erklären. Den Wandel betreffende Entscheide sind laufend, so schnell wie möglich und gleichzeitig mit der notwendigen Sorgfalt zu treffen. Diese sind den Mitarbeitenden aktuell zu kommunizieren und verständlich zu erklären. Sie sind zudem laufend über den aktuellen Stand des Projektes und die noch folgenden Etappen und Schritte zu informieren. Dies ist die Aufgabe der Projektleitung.
- Nach einer Analyse betreffend den zu erwartenden Widerstand ist die Beteiligungsform der vom Wandel betroffenen Personen zu definieren und entsprechend den spezifischen Rahmenbedingungen der entsprechenden Organisation zu realisieren. Der Entscheid ist den Mitarbeitenden zu kommunizieren.
- Informationsvermittlung an die Mitarbeitenden und Kommunikation zwischen dem Management, mittlerem Kader und den Mitarbeitenden stellen im Rahmen von Veränderungen zentrale Aktivitäten dar. Ein von den Projektverantwortlichen diesbezüglich zu erstellendes Konzept definiert die diesbezügliche Zielsetzung, inhaltliche und zeitliche Vorgehensweise, Regeln bzw. Chancen und Risiken.

Veränderungsprojekt Fallsteuerung in der Abteilung Soziales

- Die Bereichsleitenden, d.h. die direkten Vorgesetzten der Mitarbeitenden sind sehr nahe in den Veränderungsprozess miteinzubeziehen. Sie müssen Aufgaben übernehmen, Verantwortung tragen und sind mit den dafür notwendigen Kompetenzen auszustatten. Dies bietet Gewähr, dass sie sich ernsthaft für das Projekt interessieren, sich inhaltlich damit identifizieren und dieses gegenüber den Mitarbeitenden positiv vertreten bzw. klar zum Ausdruck bringen können, dass sie als Führungspersonen ALLE dahinter stehen. Sie stellen für mich die wichtigsten "Partner" für das Gelingen des Projektes dar. Die Führungskräfte müssen für die Auseinandersetzung mit den Mitarbeitenden vorbereitet sein. Daher sind gemeinsame, re-

gelmässige und vertiefte Reflexionen mit dem Veränderungsvorhaben und im speziellen mit möglichem Widerstand bzw. dessen Umgang notwendig. Die Führungskompetenzen, welche die Bereichsleitenden im entsprechenden Umgang mit den Mitarbeitenden zwingend benötigen, sind im Einzelfall mittels meiner Unterstützung bzw. gegenseitigem Support zu trainieren und zu verbessern. Dank der langjährigen und stabilen Zusammensetzung des Leitungsgremiums hat sich untereinander eine offene und ehrliche Kritik- bzw. Fehlerkultur entwickelt, welche durch das gewachsene gegenseitige Vertrauen ermöglicht wird. Dies fördert die transparente Diskussion und lässt gegenseitig auch kritisch konstruktive Feedbacks zu.

- Die Frequenz der Interaktionen mit den Betroffenen ist hoch zu halten. Reaktionen von Mitarbeitenden während der Entwicklungsphase zeigen, dass für die Informationen an bzw. den Dialog mit den Betroffenen mehr Zeit benötigt wird. Der Wissens- und Verständnisrückstand, welcher die Betroffenen gegenüber den Teilnehmenden des Sounding Boards aufweisen, ist zu minimieren. Die formale Informationsvermittlung und Möglichkeit zum Dialog hat auf Grund der limitierten Zeit (Abwicklung Projekt und Ressourcen Mitarbeitende), grundsätzlich über die Regelstrukturen und parallel in den sechs Bereichen zu erfolgen. Somit sind die zu kommunizierenden Informationen peinlichst genau schriftlich zu definieren, damit diese zeitgleich und identisch erfolgen können. Die zusätzlichen Veranstaltungen erfordern meine Teilnahme und die aller Bereichsleitenden. Somit signalisiert die Leitung, dass ihnen das Projekt und die Anliegen der Mitarbeitenden wichtig sind.
- Fünf von sechs Bereichsleitenden und ich sprechen fließend Französisch und Deutsch. Dies erlaubt uns in allen Gefässen mit den Mitarbeitenden gleichmässig beide Sprachen zu sprechen. Dies wird sehr geschätzt und trägt massgeblich zum Verständnis und zur Akzeptanzbildung für das Projekt bei.
- Wir haben entschieden, dass sich motivierte Mitarbeitende freiwillig für die Teilnahme im Sounding Board melden konnten. Dies hat sich bewährt, da somit eine gute Mischung aus Skeptikern, Promotoren und Bremsern entstanden ist, welche in ihrer Funktion als Delegierte die verschiedenen "Lager" der Mitarbeitenden des Sozialdienstes sehr gut repräsentieren. Entschiedene Gegner hat es im Sounding keine. Diese kleine Gruppe hat bis zum jetzigen Zeitpunkt das Projekt auf Grund ihres Verhaltens bzw. ihrer Wortmeldungen nicht massgeblich gefährdet. Ihre Aktivitäten sind jedoch weiterhin gut zu beobachten. Sollten sie versuchen, das Projekt offen oder versteckt zu sabotieren, interveniert der zuständige Bereichsleiter oder ich selbst sofort mittels Einzelgespräch mit der entsprechenden Person.
- Die offene Kritik- und Fehlerkultur im Sozialdienst ist für das Projekt einerseits sehr wertvoll. Die Mitarbeitenden kritisieren, fragen und deponieren ihre Unsicherheit oder ihre Bedenken offen in einem offiziellen bzw. inoffiziellen Rahmen. Dies gibt dem Projektausschuss zahlreiche und wichtige Informationen bzw. Hinweise für die Entwicklung und Umsetzung des Konzeptes und erleichtert gleichzeitig der Leitung, ihre Erwartungen transparent an die Mitarbeitenden zu kommunizieren, und gewisses Verhalten der Betroffenen kritisch anzumerken.

Andererseits ist dieses offene und unmissverständliche Verhalten der Mitarbeitenden von den Führungspersonen auch auszuhalten und führt zwangsläufig zu Mehraufwand im Prozess. Insgesamt lohnt sich diese Zusatzinvestition an Zeit. Die Mitarbeitenden fühlen sich ernst genommen, und verstehen Ziel, Zweck bzw. Inhalt des Konzeptes bzw. dessen Umsetzung so besser. Diese Kultur ist weiterhin zu pflegen und aktiv von der Leitung vorzuleben.

5.2 Wichtigste Herausforderungen für die anstehende Umsetzung des Konzeptes

Die hauptsächliche Herausforderung ist, dass für die verschiedenen Etappen der Realisierung respektive deren erforderlichen Aktivitäten (Leitung und Mitarbeitende) genügend Zeit zur Verfügung steht, bzw. eingeplant und nach Möglichkeit bereitgestellt wird. Dies bedingt, dass den Mitarbeitenden die Termine der einzelnen Etappen jeweils frühzeitig bekannt sind. Gleichzeitig ist ihnen die Priorität der Umsetzung im Vergleich zu anderen Tagesgeschäften klarzumachen und die Kompetenz zu erteilen, weniger wichtige und dringliche Aufgaben zu Gunsten der Realisierung aufzuschieben oder wegzulassen. Zudem laufen neben diesem Projekt noch andere Projekte, die gleichzeitig oder zeitverschoben auch in Umsetzung begriffen sind und sich zum Teil gegenseitig bedingen. Auch das Tagesgeschäft ist weiterhin abzuwickeln und diesbezüglich fallen im Kalenderjahr punktuell Arbeiten mit einem hohen Mengengerüst an. Diesen Gegebenheiten ist die nötige Beachtung zukommen zu lassen. Sie bedingen eine äusserst minutiöse Terminplanung für die Umsetzung und die Fähigkeit, Unvorhergesehenes flexibel zu berücksichtigen und gleichzeitig die Gesamtplanung immer im Blick zu haben. Unumgängliche zusätzliche Veranstaltungen, welche sich für eine aktuelle Informationsvermittlung, als Schulungsmöglichkeit und genügende Beteiligung der Mitarbeitenden als notwendig erweisen, sind neben den üblichen Sitzungs- und Besprechungsgefässen terminlich zu koordinieren, inhaltlich seriös vorzubereiten und anschliessend durchzuführen. Dies gibt den Bereichsleitenden u.a. die Möglichkeit, sicherzustellen, dass alle Betroffenen die Inhalte des Konzeptes verstehen und über die Kompetenzen verfügen, die Schritte der Umsetzung richtig zu vollziehen.

Den unterschiedlichen Formen von Widerstand, mit welchen die Mitarbeitenden auf die Veränderungen reagieren, ist weiterhin mit den geeigneten Interventionen zu begegnen. Die Führungskräfte haben dabei folgende Zielsetzungen zu verfolgen: *Den unterschiedlichen Anliegen nach Möglichkeit Rechnung tragen, Unsicherheiten aus dem Weg räumen und als oberstes Ziel so viele Mitarbeitende wie möglich in die Gruppe der Befürworter bzw. Promotoren bewegen.* Gleichzeitig haben sie darauf zu achten, dass sie alle Gruppierungen immer im Blickfeld haben und die dazu benötigten Ressourcen im Idealfall grossmehrheitlich für die, gegenüber der Veränderung positiv oder sachlich und konstruktiv kritisch eingestellten Mitarbeitenden einsetzen. Sollten entschiedene Gegner des Projektes (wiederholt) versuchen, die Veränderung offen oder verdeckt zu sabotieren, müssen sie diese Personen letztendlich vor die Wahl stellen, ihre Einstellung radikal zu ändern oder in letzter Konsequenz das Arbeitsverhältnis aufzulösen.

Im Rahmen der Umsetzung ist darauf zu achten, dass für die Mitarbeitenden schnell ein konkreter Nutzen erkennbar ist. In der Planung der Umsetzung ist dieser Aspekt zu berücksichtigen. Dies ist umso wichtiger, da die Realisierung des Konzeptes für die Betroffenen zusätzlich zu erfüllende Aufgaben nach sich ziehen. Somit sollte rasch eine effektive administrative Entlastung für die Sozialarbeitenden eintreten. Erkennen und erfahren dies die Betroffenen, ist mit einem Rückgang des Widerstandes zu rechnen. Dies wirkt sich dann förderlich für den weiteren Verlauf der Umsetzung aus. Stellt sich die entsprechende Entlastung für die Mitarbeitenden effektiv ein, ist dieser Erfolg aktiv an das Personal zu kommunizieren. Diese Herausforderung ist unmittelbar mit einer weiteren verbunden und hängt direkt von deren Erfüllung ab. Die neu engagierten kaufmännischen Angestellten sind schnell einzuarbeiten und in die entsprechenden Bereiche zu integrieren. Das Ziel ist, dass sie innert nützlicher Frist produktiv sind und somit gemäss Konzept Fallsteuerung die Dossiers im Segment C vollständig administrativ betreuen. So werden die Sozialarbeitenden effektiv von administrativen Tätigkeiten entlastet.

Die Zusammenarbeit zwischen den kaufmännischen Angestellten und den Sozialarbeitenden ist formal zu regeln (Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung). Dies steigert die Effizienz und schafft Klarheit bei der Erfüllung der gemeinsamen Aufgaben. Für die Integration der neuen kaufmännischen Mitarbeitenden in den Bereichen des Sozialdienstes (gegenseitiges Kennenlernen und Vertrauen aufbauen) haben die Bereichsleitenden die notwendigen Gefässe zur Verfügung zu stellen und zu moderieren. Vor allem haben sie sicherzustellen, dass sich die formal definierte hierarchische Gleichstellung zwischen den beiden Berufsgruppen in der Praxis effektiv einspielt. Diese neue Form der Zusammenarbeit (Kern- und Unterstützungsprozesse werden in einem Bereich erledigt und die einzelnen Berufsgruppen sind abschliessend für gewisse Aufgaben verantwortlich) bedingt ein Umdenken bei den bereits angestellten Mitarbeitenden.

Die hauptsächliche Herausforderung, welche sich mir persönlich stellt, ist die Motivation und die Überzeugung der Bereichsleitenden für das Projekt hoch zu halten, damit sie dieses gegenüber den Mitarbeitenden weiterhin positiv vertreten. Die Führungskräfte und vom Projekt Betroffenen erwarten von mir auch, dass ich bereit bin, flexibel auf allfällig notwendige Änderungen während des weiteren Verlaufes zu reagieren und damit zusammenhängende Entscheide schnell treffe. Gleichzeitig muss ich aber auch besorgt sein, dass das Projekt inhaltlich und zeitlich "auf Kurs" bleibt und somit die Vorgaben des Auftraggebers erfüllt werden können.

Literaturverzeichnis

Bücher

Brehm, Jack W. (1966). *A theory of psychological reactance*. New York: Academic Press.

Doppler, Klaus & Lauterburg, Christoph. (2002). *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten* (10. Aufl.). Frankfurt am Main: Campus.

Doppler, Klaus & Lauterburg, Christoph. (2005). *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten* (11. Aufl.). Frankfurt am Main: Campus.

Doppler, Klaus; Fuhrmann, Hellmuth; Lebbe-Waschke, Birgitt & Voigt, Bert. (2014). *Unternehmenswandel gegen Widerstände. Change Management mit den Menschen* (3. Aufl.). Frankfurt am Main: Campus.

Fassbind, Patrick. (2012). *Führung von Sozialarbeitenden*. Bern: Edition Soziothek.

Haberzettel, Martin & Schinwald, Sandra. (2011). *Erfolgreiches Change Management. Wie Sie Mitarbeiter an Veränderungen beteiligen*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.

Heiner, Maja. (2010). *Soziale Arbeit als Beruf: Fälle – Felder – Fähigkeiten* (2. Aufl.). München: Ernst Reinhardt Verlag.

Kaune, Axel. (2010). *Change Management mit Organisationsentwicklung. Veränderungen erfolgreich durchsetzen* (2. Aufl.). Berlin: Schmidt Verlag.

Kieser, Alfred; Hegele, Cornelia & Klimmer, Matthias. (1998). *Kommunikation im organisatorischen Wandel*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Kotter, John P. & Schlesinger, Leonard A. (1999). *What leaders really do*. Boston: Harvard College.

Lauer, Thomas. (2010). *Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren*. Berlin: Springer.

Limbrunner, Alfons. (2004). *Soziale Arbeit als Beruf – Berufsinformationen und Arbeitshilfen für Ausbildung und Praxis*. Weinheim: Juventa.

Lotmar, Paula & Tondeur, Edmond. (2004). *Führen in Sozialen Organisationen* (7. Aufl.). Bern: Haupt.

Maroon, Istifan. (2008). *Burnout bei Sozialarbeitern. Theorie und Interventionsperspektiven*. Hildesheim: Olms.

- Martin, Claudia. (2007). *Change Management. Darstellung und Bewertung der Ansätze von Lewin, Bullock & Batten, Kotter, Beckhard & Harris, Senge, Stacey & Shaw*. Universität Hamburg, IÖP – Arbeitsbereich Personalwirtschaftslehre.
- Merchel, Joachim. (2015). *Leitung in der Sozialen Arbeit* (3. Aufl.). Weinheim: Beltz Juventa.
- Mohr, Niko & Woehe, Jens M. (1998). *Widerstand erfolgreich managen: professionelle Kommunikation in Veränderungsprojekten: wie aus Mitarbeitern engagierte Mitstreiter werden*. Frankfurt am Main: Campus.
- Nolte, Rüdiger & Zimmermann, Sabine. (2015). *Managementwissen für eine innovative und lernende öffentliche Verwaltung*. Frankfurt am Main: Lang.
- Osterloh, Margrit & Frost, Jetta. (2003). *Prozessmanagement als Kernkompetenz* (4. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Reiss, Michael. (1997). Change Management als Herausforderung. In Michael Reiss, Lutz von Rosenstiel und Anette Lanz (Hrsg.), *Change Management. Programme, Projekte und Prozesse* (S. 5-29). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rimmele, Sabine & Näpfl, Nadine. (2012). *Sozialdienste managen. Leitfäden für kleinere und mittelgroße Sozialdienste*. Band 1. Luzern: Interact.
- Roethlisberger, Inés & Picciati, Esther. (2008). *Leitfaden Change- und Projektmanagement*. Herausgeber: Personalamt des Kantons Bern. Köniz: Ast & Jakob, Vetsch AG.
- Rosenstiel, Lutz von. (1997). Verhaltenswissenschaftliche Grundlagen von Veränderungsprozessen. In Michael Reiss, Lutz von Rosenstiel und Anette Lanz (Hrsg.), *Change Management. Programme, Projekte und Prozesse* (S. 191-212). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Schulz von Thun, Friedemann. (1996). *Miteinander reden. Störungen und Klärungen*. Hamburg: Rowohlt.
- Thiel, Heinz-Ulrich. (1998). *Fortbildung von Führungskräften in pädagogisch-sozialen Berufen* (2. Aufl.). Weinheim: Juventa.
- Thom, Norbert & Ritz, Adrian. (2008). *Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor* (4. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Tichy, Noel M. (1995). *Regieanweisung für Revolutionäre. Unternehmenswandel in drei Akten*. Frankfurt am Main: Campus.
- Vahs, Dietmar & Leiser, Wolf. (2003). *Change Management in schwierigen Zeiten. Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Veränderungsprozessen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Vahs, Dietmar & Weiland, Achim. (2013). *Workbook Change Management. Methoden und Techniken* (2. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Waldvogel, Rosann. (2005). Hintergründe und Praxis der Fallsteuerung. In Sozialdepartement der Stadt Zürich (Hrsg.), *Fallsteuerung. Hintergründe und Praxis eines zukunftsfähigen Modells* (S. 27-46). Zürich: Edition Sozialpraxis.

Weick, Karl & Quinn, Robert. (2004). Organizational Change and Development. In Jaap J. Boonstra (Hrsg.), *Dynamics of Organizational Change and Learning*. Chichester: Wiley.

Zeitschriftenartikel

Lüschow, Frank. (2016). Wie Sie Veränderungen zielführend managen. Teil 1: Einen Veränderungsprozess nachhaltig etablieren. *ProjektMagazin. Das Fachportal für Projektmanagement*, 17 (1), 1-15.

Lutz, Benedikt. (2011). Die Sprache im Change Management. *OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, 30 (4), 65-69.

Mohr, Niko & Fritsch, Robert. (1998). Zielgerichtete Kommunikation – Schlüsselfaktor erfolgreichen Veränderungsmanagements. *OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, 17 (3), 66-73.

Patak, Michael. (1997). Die besseren Manager: Non-Profit-Organisationen. *SOCIALmanagement*, 7 (2), 13-15.

Philippeit, Tanja. (2009). Stuck in the Middle. Anforderungen an das mittlere Management in Veränderungsprozessen. *OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, 28 (2), 21-31.

Tavolato, Peter. (2007). Voraussetzung: Loslassen. *OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, 26 (2), 41-46.

Wagner, Ulrich & van Dick, Rolf. (2001). Fremdenfeindlichkeit "in der Mitte der Gesellschaft". *Zeitschrift für Politische Psychologie*, 1, 41-54.

Weiland, Achim. (2015). Umgang mit Widerstand. *Change Management*, 84 (2), 124-127.

Werani, Thomas & Smejkal, Angela. (2014). Erfolgsfaktoren für strategische Veränderungen. *Change Management* 83 (3), 250-256.

Publikationen von Organisationen

Stadt Biel Ville de Bienne. (2016). *Geschäftsbericht der Stadt Biel 2015 / Rapport de gestion de la Ville de Bienne 2015*.

Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe. (2016). *Richtlinien für die Ausgestaltung und Bemessung der Sozialhilfe*. Bern: rubmedia.

Städteinitiative Sozialpolitik. (2016). *Kennzahlenvergleich zur Sozialhilfe in Schweizer Städten Berichtsjahr 2015, 13 Städte im Vergleich*. Bern: Berner Fachhochschule, Fachbereich Soziale Arbeit.

Unveröffentlichte Publikationen

Stadt Biel Ville de Bienne. (2006). *Leitbild zuhanden der städtischen Mitarbeitenden zum Umgang mit der Zweisprachigkeit*.

Forum du bilinguisme für die Zweisprachigkeit. (2012). *Die Zweisprachigkeit im Unternehmen: Sammlung erprobter Massnahmen*.

Internetquellen

Stadt Biel Ville de Bienne. *Biel, die grösste zweisprachige Stadt der Schweiz. Die Stadt Biel – ausgezeichnet für ihre Zweisprachigkeit*. Abgerufen am 17.05.2016 unter: https://www.biel-bienne.ch/de/pub/verwaltung/stadtpraesident_praesidialdi/wirtschaft_stadtmarketing/zweisprachigkeit.cfm

Anhang A

Projet "Fallsteuerung 2016 plus": concept de communication

Table des matières

| | |
|---|---|
| 1. Introduction | 2 |
| 2. Les moyens de communication et de diffusion de l'information | 2 |
| 3. Fréquence de la communication | 3 |
| 4. Date des différentes séances et canaux de diffusion des informations | 3 |
| 5. La communication par le groupe de projet | 4 |
| 6. Le rôle du Sounding Board dans la communication | 4 |
| 7. Les risques d'une mauvaise communication | 5 |
| 8. Conclusion | 5 |

1. Introduction

Lors de sa séance du 17.03.2016, le groupe de projet "Fallsteuerung 2016 plus" a décidé d'élaborer un concept de communication.

But et objectif

Information régulière des groupes cibles (les collaborateurs sont informés, savent ce qui les attend et comprennent ce qui est en jeu [buts, intentions, contexte])

Information régulière de la direction → demander le feu vert pour passer aux étapes suivantes du projet (la direction est informée et comprend ce qui est en jeu / le groupe de projet a reçu le feu vert pour les étapes suivantes).

Les collaborateurs ont la possibilité de participer au développement du concept (les collaborateurs ont déposé leurs requêtes → celles-ci sont si possible prises en compte).

2. Les moyens de communication et de diffusion de l'information

Tout au long du processus, il est prévu d'utiliser différents moyens de communication, que ce soit dans le but d'informer ou lors de rencontres entre collaborateurs.

Les moyens utilisés seront les suivants:

Communication formelle

- Les séances (GL, groupe de projet Reo SOZ, organe directeur du service social *ordre du jour standard*, séances de secteur SD *ordre du jour standard*, ZF Responsable de département – Direction service social / Direction service social – autres directions de service)
- Les procès-verbaux des séances, écrits ou photos
- Le brainstorming (groupe de projet Reo SOZ, groupe de projet Fallsteuerung, organe directeur du service social)
- Le courrier électronique
- Le "Sounding Board", composé d'un échantillon de collaborateurs provenant de l'Intake 2 et des secteurs Conseil 1, 2, 3 et 4

Communication informelle

- Conversations durant les pauses et dans les couloirs, ZF entre responsables de secteur et leurs collaborateurs, la direction cherche délibérément le contact avec les collaborateurs → Management by walking around. *La communication informelle est au moins aussi importante que la communication formelle. De manière générale, le cadre informelle permet plus facilement aux collaborateurs d'oser dire ce qu'ils pensent. Cela demande de la part de la direction de prêter une oreille attentive et un véritable intérêt aux demandes des collaborateurs, afin que la confiance dans la direction puisse grandir.*

3. Fréquence de la communication

Pour tous les membres du groupe de projet, il est très important de communiquer les résultats de chaque étape le plus fréquemment possible et de manière la plus transparente possible. Une information a lieu à la suite de chaque séance du groupe de projet, à l'attention de la direction, du organe directeur du service social **et** du "Sounding Board".

4. Date des différentes séances et canaux de diffusion des informations

Ci-dessous, vous trouverez les différentes dates déjà connues des séances, ainsi que les canaux de diffusion des informations:

- Brainstorming "BLs":
 - Dates: 29.03.2016
 - Canaux: Procès-verbal photo

- Brainstorming secteurs conseil 1, 2, 3 et 4:
 - Dates: 30.03.2016
 - Canaux: Procès-verbal photo envoyé au groupe de projet par courrier électronique

- Groupe de projet "Fallsteuerung":
 - Dates: 31.03.2016 / 22.04.2016 / 17.05.2016 / 02.06.2016 / 16.06.2016
 - Canaux: Procès-verbal, envoyé par courrier électronique au "Sounding Board" et au groupe de projet "Reo Soz"

- "Sounding Board "
 - Dates: 13.04.2016 / 18.05.2016 / 08.06.2016
 - Canaux: Procès-verbal, envoyé par courrier électronique au "Sounding Board" et au groupe de projet "Reo Soz"

- "Platform Leitung"
 - Date: 23.06.2016
 - Canaux: Procès-verbal, envoyé par courrier électronique au "Sounding Board" et au groupe de projet "Reo Soz"

- Séances "OE"
 - Date: à définir
 - Canaux: Procès-verbal, envoyé par courrier électronique au "Sounding Board" et au groupe de projet "Reo Soz"

- D'autres séances et manifestations sont actuellement en planification → ***La planification d'ensemble du projet est encore en suspens.***

5. La communication par le groupe de projet et le rôle des membres du groupe projet "Fallsteuerung" et des membres de l'organe directeur du service social

La communication effectuée par les membres du groupe de projet vers l'extérieur a pour but de réduire la résistance au changement qui pourrait apparaître chez certains collaborateurs, indépendamment de leur niveau hiérarchique. Ladite communication doit donc être claire, compréhensible, sans double message et régulière. Le groupe de projet peut déléguer certains éléments de la communication à d'autres acteurs, comme le Sounding Board par exemple, mais dans ce cas-là, le contenu et la forme de la communication doivent être clairement définis à l'avance. A ce sujet, l'engagement en premier lieu au sein du groupe de projet Fallsteuerung, puis deuxièmement au sein de l'organe directeur du service social est une des conditions préalables des plus importantes. Les membres du groupe de projet et les autres responsables de secteur du service social jouent un rôle-clé au sujet de la communication et du flux de l'information auprès des collaborateurs. Il est primordial que tous les participants soutiennent les décisions prises, respectivement en soient convaincues, qu'ils les expliquent de manière claire et objective et qu'ils motivent les collaborateurs de manière positive dans ce processus de changement.

6. Le rôle du Sounding Board dans la communication

Les membres du Sounding Board jouent le rôle d'agent de liaison entre le groupe de projet et l'ensemble des collaborateurs du service social. Ils transmettent d'une part les informations reçues ainsi que les demandes du groupe de projet dans leurs secteurs et font, le cas échéant remonter le feedback des secteurs au groupe de projet. Chaque membre fait donc à la fois office de multiplicateur et de rassembleur d'idées. Les membres du Sounding Board sont soutenus activement dans leur rôle par les responsables de secteur du groupe de projet Fallsteuerung, ainsi que par les autres responsables de secteur du service social.

7. Les risques et les chances de la communication

Chances

- Les collaborateurs sont informés par rapport au projet (but, intention, sens, contenu, etc.).
- Le projet est compris par les collaborateurs (but, intention, sens, contenu, etc.).
- Les collaborateurs sont informés par rapport au déroulement du projet (au niveau chronologique et au niveau du contenu).
- Ils ont la possibilité poser des questions en cas d'incertitude et de déposer leur avis. Ainsi, les feedbacks importants de la base arrivent au groupe de projet.
- Ils se sentent ainsi pris au sérieux.
- Ils comprennent le projet et peuvent l'accepter.
- De cette manière, ils soutiennent le processus de changement.
- Le projet peut être appliqué selon la planification initiale (au niveau chronologique et au niveau du contenu).

Risques

- Le projet n'est pas compris, en partie ou entièrement, par les collaborateurs. Cela crée des malentendus et augmente le sentiment d'incertitude et le risque de résistance des collaborateurs.
- Ils n'acceptent pas le projet et le boycottent.
- Leurs feedbacks et demandes ne sont ou ne peuvent être pris en considération en raison des conditions-cadres du projet. Ils ne se sentent pas pris au sérieux et sont alors frustrés.
- Comme ils ne comprennent pas le projet et donc ne l'acceptent pas, ils refusent de le soutenir ou de l'appliquer. La conséquence sincère est la démission formelle.
- Le projet prend du retard et le concept doit subir plusieurs modifications pendant sa mise en œuvre.

8. Conclusion

Dans le cadre d'un projet tel que la "Fallsteuerung", la communication peut, d'une certaine manière, être comparée à un électrocardiogramme. En effet, tout pendant qu'elle est régulière, stable et allant dans les deux sens, le projet est dans les meilleures conditions pour que son application puisse être menée à terme avec succès. Par contre, si elle devient saccadée, peu claire et unilatérale, la résistance au changement ne cessera de grandir. Au final, le groupe de projet doit être le garant de la qualité et de la quantité de la communication transmise aux collaborateurs, indépendamment de leur niveau hiérarchique, afin de lever toute crainte et incertitude par rapport au changement à venir.

Anhang B

Abteilung Soziales Biel

Konzept Fallsteuerung Sozialdienst

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|---|
| 1. Ausgangslage | 2 |
| 2. Funktionen von Fallsteuerung | 2 |
| 3. Ziele der Fallsteuerung und Ansprüche an das Modell | 2 |
| 4. Prozess | 3 |
| 5. Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung der einzelnen Bereiche | 3 |
| 6. Die Segmente A, B und C (Zuweisungskriterien und Zielsetzungen) | 4 |
| 7. Qualitätskriterien und Qualitätskontrolle | 6 |
| 8. Evaluation | 6 |

1. Ausgangslage

Der Projektausschuss erteilte dem Sozialdienst im Dezember 2015 den Auftrag bis Ende Juni 2016 ein Konzept für eine zukünftige Fallsteuerung zu erstellen. Dies auf dem Hintergrund der Hauptzielsetzung des Modells Fokus, dass sich die Sozialarbeitenden vermehrt auf ihre Kerntätigkeit konzentrieren können und von administrativer Arbeit entlastet werden.

In der Folge wurde im Sozialdienst eine Projektorganisation analog Reorganisation Abteilung Soziales erstellt (Steuer- und Projektausschuss bzw. Sounding Board). In der Analysephase sind einerseits die zwei Fallsteuerungsmodelle vom Sozialdienst Basel und Bern und andererseits die bereits bestehende interne Fallsteuerung miteinander verglichen worden. Gestützt darauf erfolgte die Erstellung des vorliegenden Konzeptes.

2. Funktionen von Fallsteuerung

Unterschiedliche und in Spannung stehende Ansprüche und Ziele der beteiligten Akteure, unterschiedlicher Bedarf an Leistungen der Sozialhilfebeziehenden (SHB) sowie Schwankungen in der Nachfrage erfordern eine differenzierte Steuerung der begrenzt verfügbaren personellen Ressourcen. Fallsteuerung ist eine spezifisch auf die Organisation zugeschnittene Managementfunktion. Die wichtigsten Funktionen sind:

- Differenzierte und transparente Zuteilung verfügbarer Ressourcen und deren Steuerung.
- Die Belastung in der Fallarbeit messbar, vergleichbar und damit kommunizierbar machen.
- Die Qualität der Dienstleistung gewährleisten, weiterentwickeln und kontrollieren.
- Eine gemeinsame Haltung entwickeln, mit welcher SHB wie intensiv gearbeitet wird.

3. Ziele der Fallsteuerung und Ansprüche an das Modell

Das Leitungsgremium des Sozialdienstes definierte in der Folge die Hauptzielsetzung an die zukünftige Fallsteuerung.

Ziele der Fallsteuerung:

- Steuerung der Belastung und Ressourcen der Mitarbeitenden
- Orientierung am differenzierten Beratungsbedarf der Sozialhilfebeziehenden
- Optimierte Wirkung erzielen mit den eingesetzten Ressourcen

Ansprüche an das Modell:

- Durchlässig / dynamisch (Mehrfachproblematiken berücksichtigt)
- Segmentierung / Kriterien
- Umsetzungs- und Anwendungsaufwand gering (→einfach)
- Keine unnötigen Dossiertransfers
- Flexibel (unabhängig von Struktur und Ressourcen)
- Orientierung an Modell Fokus und Sortie
- Dienstleistungspakete und Qualität sind definiert
- Die Umsetzung / Anwendung und die zu erbringende Qualität ist kontrolliert

4. Prozess

Darstellung mit BIZAGI → *pendent*

5. Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung der einzelnen Bereiche

Intake 1: Zuständigkeits- und Subsidiaritätsklärung bzw. Entscheid Eintreten/Ablehnung. Bevorschussungsdossiers (z.B. kurze Unterstützungsleistungen) bleiben bis max. 3 Monate im Intake 1.

Intake 2: Erste detaillierte Einschätzung (Ressourcen- und Problemanalyse → Potenzialabklärung) und *Vorschlag* Einteilung in Segment A, B oder C. Dossiers mit Ablösungspotenzial über Arbeitsmarkt oder Sozialversicherungen innerhalb von 6 Monaten bleiben im Intake 2. Dossiers, welche während 6 Monaten im Intake 2 bleiben, werden nicht in die Segmente eingeteilt. Der Vorschlag für die Einteilung in Segment A, B oder C findet erst statt, bevor das Dossier in B1-4 transferiert wird. Dieser wird explizit im Transferbericht unter Einschätzung SAR festgehalten.

Kompetenz/Verantwortung für den Vorschlag der ersten Einteilung in Segment A, B oder C im Intake 2: *SAR und BL (4 Augenprinzip)*.

B 1 - 4: Der definitive Entscheid der Einteilung erfolgt nach Erhalt des Dossiers aus dem Intake 2 im B 1 – 4 nach max. 3 Monaten. Entweder bleibt das Dossier im vom Intake 2 vorgeschlagenen Segment oder wird in ein anderes verschoben. Die Segmentverschiebung wird in einer Falldok festgehalten und fachlich begründet. Die Falldok wird dem/der BL zugestellt und diese/r nimmt im Tutoris den Segmentwechsel vor.

Kompetenz/Verantwortung für den definitiven Entscheid der Einteilung ins Segment A, B oder C im B 1 – 4: *SAR (Controlling BL)*.

Verschiebungen in ein anderes Segment im Verlaufe der weiteren Unterstützungsperiode: Die Fälle können grundsätzlich jederzeit in ein neues Segment verschoben werden. Die Verschiebung muss jedoch fachlich begründet sein und in einer Falldok festgehalten werden. Diese Falldok wird dem/der BL zugestellt und diese/r nimmt im Tutoris den Segmentwechsel vor.

Kompetenz/Verantwortung *Die Verschiebung von einem Segment in ein anderes liegt in der Kompetenz der SAR (Controlling BL).*

Regelmässige Überprüfungen

Nach Ablauf der zeitlichen Beschränkungen in den Segmenten erfolgt im Rahmen der Antragstellung und fachlichen Begründung der Sozialarbeitenden eine methodische Überprüfung (z.B. Stimmt die Stossrichtung? Sind die richtigen Ziele gesetzt? Stimmt die Intensität?) durch die Bereichsleitenden.

6. Die Segmente A, B und C (Zuweisungskriterien und Zielsetzungen)

SEGMENT A

Handlungs-/Beratungsbedarf **hoch** (System der SHB):

Kriterien:

- Stabilisierung bei akuten kritischen Lebensereignissen notwendig (z.B. Wohnungsverlust oder anderen Krisensituationen).
- Unklare Situation, Abklärungen nötig. Ist die Situation geklärt, kann ein Mandat FAI bereits in diesem Segment initiiert werden.
- Intensive Beratungsphase bis 6 Monate in begründeten Situationen (z.B. intensive Beratungsphase bei jungen Erwachsenen).

Vorgaben:

- Richtwert Frequenz SAR-Gespräche: 4 – 6 Gespräche pro Halbjahr
- Zeitliche Beschränkung: Dossiers bleiben während max. 6 Monaten in diesem Segment. Anschliessend erfolgt in der Regel ein Wechsel in Segment A oder B.
- Richtwert Anzahl Dossiers: Die SAR sollen mindestens 20% ihrer Dossiers in diesem Segment bearbeiten.
- Leistungsvereinbarungen: Je nach Situation (Kompetenz SAR). Ausnahmen → wird keine Leistungsvereinbarung erstellt, muss das von den SAR begründet werden → in Anlehnung an das Konzept Leistung gegen Leistung.
- Zusammenarbeit Admin. Assistenz – SAR: Die Dossiers im Segment A werden von den SAR bearbeitet. Evtl. werden (noch zu definierende) administrative Aufgaben in Verantwortung und Kompetenz der administrativen Assistenz ausgeführt.

Ziel:

- Die Situation ist stabilisiert.
- Die Situation ist geklärt und die weiteren Handlungsschritte sind definiert.
- Die Kurzzeitberatung zeigt eine entsprechende Wirkung (z.B. SHB ist in FAI angemeldet etc.).

SEGMENT B

Handlungs-/Beratungsbedarf **mittel** (System der SHB):

Kriterien:

- (Hohes) Ablösepotenzial über Arbeitsmarkt mit weiterem Beratungsbedarf für andere Themen als Arbeit (die Arbeitsintegration erfolgt in erster Linie über die FAI)
- Niedriges/kein Ablösepotenzial über Arbeitsmarkt, kein Ablösepotenzial über Sozialversicherungen aber Beratungsbedarf für diverse Themen vorhanden (z.B. Gesundheit/Sucht, Familie, Finanzen etc. → Thema Arbeit über FAI)

Vorgaben:

- Richtwert Frequenz SAR-Gespräche: 3 – 5 Gespräche pro Jahr.
- Zeitliche Beschränkung: 24 Monate. Anschliessend stellt der/die fallführende Sozialarbeitende bei der zuständigen Bereichsleitung Antrag auf Verbleib im aktuellen Segment

oder Wechsel in ein anderes Segment. Dieser Antrag ist fachlich zu begründen und schriftlich in einer Falldok festzuhalten.

- Anzahl Dossiers: (Richtwert von max. 50% ergibt sich aus den Richtwerten der Segmente A und C)
- Leistungsvereinbarungen: Je nach Situation (Kompetenz SAR). Ausnahmen → wird keine Leistungsvereinbarung erstellt, muss das von den SAR begründet werden → in Anlehnung an das Konzept Leistung gegen Leistung.
- Zusammenarbeit Admin. Assistenz – SAR: Die Dossiers im Segment B werden von den SAR bearbeitet. Evtl. werden (noch zu definierende) administrative Aufgaben in Verantwortung und Kompetenz der administrativen Assistenz ausgeführt.

Ziel:

- Die notwendigen Themen sind erkannt, bearbeitet und entsprechende Handlungsschritte eingeleitet.
- Die/der SHB ist in der FAI angemeldet, sofern das Thema berufliche Integration über die FAI bearbeitet werden soll.

SEGMENT C

Handlungs-/Beratungsbedarf tief (System der SHB)

Kriterien:

- Stabile Situation/Beratungsbedarf tief und (hohes) Ablösepotenzial über Arbeitsmarkt ohne weiteren Beratungsbedarf (Arbeitsintegration erfolgt in erster Linie über die FAI)
- Stabile Situation/Beratungsbedarf tief und Ablösepotenzial über Sozialversicherungen vorhanden (wird in Zusammenarbeit mit Bereich Sozialversicherungen bearbeitet)
- Stabile Situation/Beratungsbedarf tief und kein Ablösepotenzial vorhanden

Vorgaben:

- Richtwert Frequenz SAR-Gespräche: 1 – 3 Gespräche pro Jahr.
- Zeitliche Beschränkung: 36 Monate. Anschliessend stellt der/die fallführende Sozialarbeitende bei der zuständigen Bereichsleitung Antrag auf Verbleib im aktuellen Segment oder Wechsel in ein anderes Segment. Dieser Antrag ist fachlich zu begründen und schriftlich in einer Falldok festzuhalten.
- Anzahl Dossiers: Die SAR sollen in Zusammenarbeit mit der Administrativen Assistenz mindestens 30% und maximal 40% ihrer Dossiers in diesem Segment bearbeiten.
- Leistungsvereinbarungen: Je nach Situation (Kompetenz SAR). Ausnahmen → wird keine Leistungsvereinbarung erstellt, muss das von den SAR begründet werden → in Anlehnung an das Konzept Leistung gegen Leistung.
- Zusammenarbeit Admin. Assistenz – SAR: Die administrative Fallführung liegt in der vollen Verantwortung und Kompetenz der administrativen Assistenz. Die abschliessende Fallverantwortung liegt bei den SAR.

Ziel:

- Die/der SHB ist in der FAI angemeldet, sofern die berufliche Integration über die FAI bearbeitet werden soll.
- Subsidiäre Leistungen (Sozialversicherungen) sind geklärt und die entsprechende Ressourcenerschliessung ist in Kooperation mit dem Bereich Sozialversicherungen eingeleitet.
- Die Situation des/der SHB ist stabil.

7. Qualitätskriterien und Qualitätskontrolle

Qualitätskriterien:

- Der Sozialdienst steuert die Ressourcen entsprechend der anfallenden Belastung.
- Die Bereichsleitenden steuern die Belastung der SAR.
- Die SHB erhalten die dem Segment zugewiesenen Beratungssequenzen.
- Die Einteilung der Dossiers in die einzelnen Segmente ist von den SAR vollzogen.
- Die Entscheide für die Segmentierung sind fachlich begründet bzw. nachvollziehbar und schriftlich dokumentiert.

Qualitätskontrolle:

- Die Qualität wird in erster Linie von den BL kontrolliert → Fixe Anlässe: Transfer Dossiers, Verschiebung von einem Segment in ein anderes → Periodisch Anlässe: Überprüfung der Dossiersportefeuilles der einzelnen SAR (prozentuale Einteilung pro Segment) und allfällig notwendige Intervention bei den entsprechenden SAR.
- Inwiefern die zwei Subsysteme "interne Dossierprüfung" und "Fallsteuerung" aufeinander abgestimmt werden können, wird im Rahmen der Erarbeitung des internen Kontrollsystems (IKS) geprüft und festgelegt. Gegebenenfalls wird danach das vorliegende Konzept in diesem Punkt konkretisiert.

8. Evaluation

Zwischenevaluationen während der Umsetzungsphase

Die Umsetzung der Fallsteuerung erfolgt etappenweise gemäss dem Umsetzungskonzept vom 24.06.2016. Am Ende einer jeden Etappe der Umsetzung erfolgt eine kurze Evaluation, bevor die nächste Phase in Angriff genommen wird (*WER, WANN, WAS evaluiert muss noch definiert werden*).

Gesamtevaluation Konzept Fallsteuerung nach 9 Monaten/1 Jahr:

Spätestens im Juni 2017 - nach kompletter Realisierung - wird eine Gesamtevaluation der neuen Fallsteuerung gemacht:

*Ist das Konzept umgesetzt? Wo braucht es im Konzept Anpassungen?
Werden die Ziele des Konzeptes erreicht?*

Anhang C

Projet "Fallsteuerung 2016 plus": concept de mise en œuvre

Table des matières

| | |
|---|---|
| 1. Introduction | 2 |
| 2. Les différentes étapes | 2 |
| a) <i>La logistique</i> | 2 |
| b) <i>L'engagement des assistants administratifs</i> | 2 |
| c) <i>L'introduction des assistants administratifs:</i> | |
| d) <i>Répartition "virtuelle" dans les segments A, B et C dans les secteurs long terme</i> | 3 |
| e) <i>Proposition de segment par l'Intake 2 lors des transferts de dossiers dans les secteurs long terme</i> | 3 |
| f) <i>Retour des dossiers "soutien" aux assistants sociaux et aux responsables des secteurs long terme</i> | 3 |
| g) <i>Dans les secteurs long terme, transfert des dossiers ayant été répartis dans le segment C aux assistants administratifs</i> | 3 |
| 3. Risques à ne pas oublier | 4 |

1. Introduction

Le projet "Fallsteuerung 2016 Plus" doit être présenté à la direction au plus tard à fin juin 2016. Une fois le projet accepté, le moment sera venu de le mettre en pratique. Ce document présente **les différentes étapes** qui seront appliquées pour mettre le projet en pratique.

But et objectif

Introduction par étapes des différents structures, procédures et outils de travail permettant une évaluation régulière des résultats de chaque étape → possibilité de corriger les erreurs rapidement avant passer à l'étape suivante

Information régulière à la direction (la direction est informée et comprend ce qui est en jeu) et aux collaborateurs (ils comprennent ce qu'ils doivent faire et ce qu'on attend d'eux).

Les collaborateurs ont la possibilité de participer au développement du concept (les collaborateurs ont déposé leurs requêtes → celles-ci sont si possible prises en compte), participation directe du Sounding Board ou via feedbacks au délégués du Sounding Board.

2. Les différentes étapes de la mise en œuvre

Le projet est réalisé en étape. Avec la réalisation de la dernière étape, le projet est entièrement réalisé au sein du service social. Le groupe de projet a l'obligation d'évaluer chaque étape avant de donner son feu vert pour le passage à l'étape suivante. Les étapes sont les suivantes:

- a) La logistique: chaque collaborateur doit posséder une place de travail, lui permettant d'effectuer les tâches qui lui sont confiées selon son cahier des charges. Il est prévu que cette étape soit terminée au plus tard à fin août 2016.

- b) L'engagement des assistants administratifs: Les responsables des secteurs long terme s'occupent de l'engagement des assistants administratifs. Il est prévu que cette étape soit terminée à fin août 2016.

- c) L'introduction des assistants administratifs: il est prévu que l'introduction de ces nouveaux collaborateurs soit terminée à fin octobre 2016. Les responsables des secteurs long terme s'occupent de la planification et de la coordination de l'introduction des assistants administratifs. Les collaboratrices des dossiers soutien sont en premier responsables pour la formation des nouveaux assistants administratifs, puis viennent les responsables de secteur.
- d) Répartition "virtuelle" dans les segments A, B et C dans les secteurs long terme: les assistants sociaux commencent la répartition de leurs dossiers dans les segments A, B et C selon les documents de la "Fallsteuerung 2016 Plus", à partir du moment où le système informatique (Tutoris) le permet (au plus tôt en juillet 2016). Chaque assistant social remet sa liste de répartition à son responsable de secteur, qui s'occupe alors de faire la segmentation virtuelle dans le système informatique. Chaque secteur décide par lui-même du début de la mise en œuvre de cette opération. Par contre, celle-ci doit être terminée au plus tard le 31 octobre 2016.
- e) Proposition de segment par l'Intake 2 lors des transferts de dossiers dans les secteurs long terme: En parallèle et simultanément à la répartition "virtuelle" dans les segments A, B et C dans les secteurs long terme (cf. point 2.d)), les assistants sociaux de l'Intake 2 commencent à inscrire leur proposition de segment lors du transfert de dossier, selon les documents de la "Fallsteuerung 2016 Plus".
- f) Retour des dossiers "soutien" aux assistants sociaux et aux responsables des secteurs long terme: afin de permettre la segmentation des dossiers dans les catégories de la Fallsteuerung 2016 Plus, il est nécessaire que les dossiers se trouvant actuellement en phase "soutien" retournent en partie chez les assistants sociaux et en partie chez les responsables des secteurs long terme. Les dossiers "soutien" actuels seront distribués entre les assistants administratifs (nouveaux et anciens) selon leur pourcentage de travail → Gestion des dossiers: ces dossiers seront attribués au segment C et mutés au nom soit des assistants sociaux soit des responsables de secteur (*le nombre de dossiers gérés par les responsables de secteur doit encore être défini*). Le détail des étapes pour l'application concrète sont encore à planifier → Responsabilité des dossiers: les assistants sociaux et les responsables de secteur ont le temps jusqu'à une certaine date (encore à définir) d'organiser un entretien avec les bénéficiaires d'aide sociale concernés afin d'effectuer la segmentation définitive du dossier. Il est prévu que cette étape soit mise en œuvre dans le courant du mois de février 2017.

g) Dans les secteurs long terme, transfert des dossiers ayant été répartis dans le segment C aux assistants administratifs: les assistants sociaux transfèrent les dossiers physiques de leur portefeuille se trouvant dans le segment C à son assistant administratif désigné. Cette étape se passe parallèlement et simultanément à l'étape 2.f). Il est prévu que cette étape soit mise en œuvre dans le courant du mois de février 2017. Le détail des étapes pour l'application concrète sont encore à planifier. Lorsque la part des dossiers dans le secteur C n'atteint pas les 40% du portefeuille de l'assistant social, il est alors possible de faire gérer une partie des dossiers se trouvant dans le segment B par les assistants administratifs, jusqu'à ce que ce taux de 40% du portefeuille soit atteint.

3. Risques à ne pas oublier

Afin que les étapes décrites dans le chapitre précédent puissent avoir lieu dans les délais impartis, il est nécessaire que tout se passe de manière optimale. Il est donc nécessaire d'énumérer ci-dessous certains risques, qui auraient pour incidence de retarder la mise en pratique du projet:

- Problèmes logistiques: les travaux prévus et/ou le matériel commandé prennent du retard
- Difficulté à engager les nouveaux assistants administratifs, voire résiliation dans le temps d'essai
- Situation du personnel dans les secteurs long terme au niveau des assistants sociaux (résiliation, congé maternité) → Difficulté, voire impossibilité de rendre les dossiers "soutien" comme prévu en raison d'un sous-effectif chez les assistants sociaux des secteurs long terme