

Befragung als systemische Intervention in der Organisationsentwicklung

Organisationslernen vor dem Hintergrund
von Daten

Dissertation

zur Erlangung des Grades
des Doktors der Pädagogik (Dr. paed.)
des Fachbereiches Erziehungswissenschaft und Soziologie
der Technischen Universität Dortmund
von

Sabine Seidel

Dortmund
Mai 2008

Gutachter: Prof. Dr. Hans-Günter Rolff
Prof. Dr. Heinz Günter Holtappels

Danksagung

Mein Dank gilt in erster Linie meinem Doktorvater Prof. Dr. Hans-Günter Rolff. Seine fachlichen und inhaltlichen Anregungen sowie die konstruktiven Diskussionen mit ihm hatten einen wesentlichen Anteil am Gelingen dieser Arbeit. Seine motivierende Unterstützung hat mir aus so mancher mit Rückschlägen versehenen Situation geholfen und seine Zielvereinbarungen in der Endphase der Arbeit haben mich dazu ermuntert, konsequent und stringent die letzten Hürden zu bewältigen.

Die Arbeit, die hier vorgestellt wird, wäre ohne die Unterstützung der befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führungskräfte der Projektbehörde nicht zustande gekommen. Für ihre Bereitschaft, an der Studie teilzunehmen, möchte ich mich herzlich bedanken. Mein besonderer Dank gilt in diesem Zusammenhang Herrn Bürgermeister Hans Wilhelm Stodollick, der sich meinem Vorhaben gegenüber als sehr aufgeschlossen gezeigt hat, und Herrn Fachbereichsleiter Ludger Trepper, der die Studie mit großem Interesse begleitet und stets unterstützt hat.

Abschließend danke ich meiner Familie und meinen Freunden für ihre kontinuierliche Ermutigung und für ihr Verständnis. Dies gilt in besonderem Maße für meine Töchter Elena und Laura, die oftmals auf gemeinsame Zeit mit mir verzichtet haben

Inhaltsverzeichnis	1
Inhaltsverzeichnis	4
Abbildungsverzeichnis	5
Tabellenverzeichnis	7
Abkürzungen	8
1 Einführung	8
1.1 Zentrale Fragestellungen und Zielsetzungen der Arbeit	8
1.2 Untersuchungsgegenstand	9
1.3 Übersicht über die Arbeit	11
2 Systemische Intervention in Organisationen	13
2.1 Organisationen als soziale Systeme	13
2.1.1 Warum Systemtheorie?	13
2.1.2 Ursprünge und Grundbegriffe der Systemtheorie	15
2.1.3 Kennzeichen von Organisationen als soziale Systeme	19
2.1.3.1 Komplexität und Kontingenz	19
2.1.3.2 Operative Geschlossenheit	24
2.1.3.3 Ord nende Instanz im sozialen System	25
2.1.3.4 Systemelemente	25
2.1.3.5 Beobachtung	26
2.1.4 Steuerbarkeit von Organisationen	28
2.2 Intervention im Rahmen von Organisationsentwicklung	31
2.2.1 Historische Entwicklung	31
2.2.1.1 Das mechanistische Weltbild	32
2.2.1.2 Der Human-Relations-Ansatz	33
2.2.1.3 Der sozio-technische Strukturtyp	34
2.2.2 Change Management als Interventionsstrategie	36
2.2.2.1 Begriffsbestimmung	36
2.2.2.2 Der Veränderungsprozess	36
2.2.2.3 Steuerung des Wandels - ein Praxisansatz	41
2.2.2.4 Zum Projektmanagement	47
2.2.2.5 Change Manager	49
2.2.2.6 Zur Motivation	49
2.2.2.7 Zum Umgang mit Widerstand	53
2.2.3 Organisationslernen	56
2.2.3.1 Begriffsbestimmung	56
2.2.3.2 Vom individuellen zum organisatorischen Lernen	56
2.2.3.3 Lernebenen	61
2.2.4 Systemische Organisationsberatung	63
2.2.4.1 Begriffsbestimmung und Wurzeln	63

2.2.4.2	Systemische Beratung im Vergleich	64
2.2.4.3	Systemische Intervention	69
3	Befragung als systemisches Interventionsinstrument	80
3.1	Befragung - die Instrumente	80
3.1.1	Die Mitarbeiterbefragung	80
3.1.1.1	Die Mitarbeiterbefragung - eine Begriffsbestimmung	80
3.1.1.2	Mitarbeiterbefragung als Survey-Feedback-Verfahren	83
3.1.1.3	Formen und Funktionen von Mitarbeiterbefragungen	89
3.1.1.4	Führungsaufgaben entlang der Mitarbeiterbefragung	94
3.1.1.5	Gütekriterien	95
3.1.1.6	Kritische Würdigung	96
3.1.2	Die Gruppendiskussion	98
3.1.2.1	Begriff und Abgrenzung zu anderen Verfahren	98
3.1.2.2	Ursprung und Anwendungsgebiete	100
3.1.2.3	Ziele von Gruppendiskussionen	102
3.1.2.4	Gütekriterien	103
3.2	Empirische Befunde	105
3.3	Fragestellungen an eine gelingende Intervention	108
4	Methodik und Organisation der Studie	110
4.1	Auswahl und Beschreibung der Zielgruppe	110
4.2	Untersuchungsdesign	114
4.3	Kontaktphase	118
4.4	Datenerhebung und Feedback	118
4.4.1	Quantitative Erhebung: schriftliche Befragungen	118
4.4.1.1	Überblick über das Befragungskonzept	118
4.4.1.2	Mitarbeiterbefragung EZP 1	121
4.4.1.3	Mitarbeiterbefragung EZP 2	124
4.4.1.4	Befragung der kooperierenden Institutionen EZP 1	124
4.4.1.5	Befragung der kooperierenden Institutionen EZP 2	126
4.4.2	Daten-Feedback	126
4.4.3	Qualitative Erhebung: Gruppendiskussionen	127
4.4.3.1	Datenaufzeichnung	127
4.4.3.2	Zielsetzung und Ablauf der Gruppendiskussionen	128
4.4.3.3	Diskussionsleitfäden	129
5	Ergebnisdarstellung: Effektivität der Interventionsinstrumente	132
5.1	Charakterisierung der Untersuchungsteilnehmer	132
5.1.1	Schriftliche Befragung	132
5.1.2	Gruppendiskussionen	134
5.1.3	Kooperationspartner	135
5.2	Skalenbildung	136
5.3	Überprüfung der Forschungsfragen	146

5.3.1	Ergebnisse der schriftlichen Befragungen	146
5.3.1.1	Organisationsveränderungen	146
5.3.1.2	Veränderungen in der (Arbeits-) Zufriedenheit	151
5.3.1.3	Formen der Mitarbeiterbeteiligung	152
5.3.1.4	Einflussnahme durch Teilnahme an der Befragung	155
5.3.1.5	Auswirkungen der Maßnahmenplanung	157
5.3.1.6	Veränderungen in der Kundenorientierung	159
5.3.1.7	Veränderung des Handelns der Führungskräfte	163
5.3.1.8	Führungskräfte und organisatorische Veränderungen	164
5.3.2	Ergebnisse der Gruppendiskussionen: Der Prozess der Veränderung	168
5.3.3	Zusammenfassung der Ergebnisse	196
6	Diskussion	199
6.1	Vorbemerkungen zur Methodik	199
6.2	Diskussion der zentralen Befunde	200
7	Handlungsempfehlungen	213
8	Schlussbetrachtung	218
9	Literatur	221
10	Anhang	237
10.1	Fragebogen Mitarbeiterbefragung	237
10.2	Fragebogen Kooperierende Institutionen	243
10.3	Faktorenanalysen der Skalen	246

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Gang der Argumentation	12
Abbildung 2	Trivialmaschine	14
Abbildung 3	Nicht-triviales, komplexes Systemmodell	15
Abbildung 4	Entwicklung der Systemtheorie	17
Abbildung 5	Das organisatorische Änderungsgesetz nach Lewin	41
Abbildung 6	Charta des Managements von Veränderungen	43
Abbildung 7	Arbeitsorganisatorische Modelle im Überblick	51
Abbildung 8	Handlungs-Kreislauf	59
Abbildung 9	Lernebenen	63
Abbildung 10	Erfolgsfaktoren der systemischen Beratung	70
Abbildung 11	Prozessmodell "systemische Schleife"71	
Abbildung 12	Zeitachse als Grundstruktur von Beratungsprozessen	71
Abbildung 13	Spezifisch systemische Werkzeuge	78
Abbildung 14	Einfluss von Feedback auf den Innovationsprozess	84
Abbildung 15	Aktionsforschungsprozess	86
Abbildung 16	Der Organisationsentwicklungsprozess als Aktionsforschung	88
Abbildung 17	Untersuchungsdesign	117
Abbildung 18	Anteil der Frauen und Männer	133
Abbildung 19	Beschäftigungsdauer	133
Abbildung 20	Einfluss auf Veränderungen	156
Abbildung 21	Handlungsportfolio	173
Abbildung 22	Herausforderungen und Anspruchsgruppen	175
Abbildung 23	Integriertes Handlungsmodell	213
Abbildung 24	Projektorganisation	215

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Mechanistisches und systemisches Weltbild	35
Tabelle 2	Schritte im Veränderungsprozess und ihre Tücken	48
Tabelle 3	Allgemeine Symptome für Widerstand	55
Tabelle 4	Systemische Beratung im Vergleich	67, 68
Tabelle 5	Ausprägungsformen der Mitarbeiterbefragung	82
Tabelle 6	Die Fünf Haupttypen von Mitarbeiterbefragungen	90
Tabelle 7	Führungsaufgaben entlang der Phasen einer Mitarbeiterbefragung	94
Tabelle 8	Begriffsabgrenzung der Gruppendiskussion	99
Tabelle 9	Themenbereiche der Mitarbeiterbefragung zum EZP 1	121
Tabelle 10	zusätzliche Themenbereiche der Mitarbeiterbefragung zum EZP 2	124
Tabelle 11	Themenbereiche der Befragung Kooperationspartner EZP 1 und 2	125
Tabelle 12	Rücklaufquote EZP 1	132
Tabelle 13	Überblick über die Gruppendiskussionen	134
Tabelle 14	Zusammensetzung der kooperierenden Institutionen	135
Tabelle 15	Skala organisatorische Veränderungen	137
Tabelle 16	Skala (Arbeits-)Zufriedenheit der Mitarbeiter	138
Tabelle 17	Skala Zufriedenheit mit der Mitarbeiterbeteiligung	139
Tabelle 18	Skala Informationsfluss	140
Tabelle 19	Skala Kundenorientierung	141
Tabelle 20	Skala demokratischer Führungsstil	142
Tabelle 21	Kontinuum des Führungsverhaltens	143
Tabelle 22	Skala Führungsverhalten	144
Tabelle 23	Führen die Mitarbeiterbefragungen zu Veränderungen in der Organisation?	147
Tabelle 24	Korrelationen	149
Tabelle 25	Ausprägungsgrad der Korrelationen	150
Tabelle 26	Mittelwertunterschied der Skala zur Zufriedenheit	151
Tabelle 27	t-Test der Skala zur Zufriedenheit	152
Tabelle 28	Mittelwertunterschiede der Variablen zur Mitarbeiterbeteiligung	153
Tabelle 29	t-Test der Variablen zur Mitarbeiterbeteiligung	154
Tabelle 30	Mittelwertunterschiede zur Erarbeitung von Lösungsvorschlägen	158
Tabelle 31	t-Test zur Erarbeitung von Lösungsvorschlägen	158
Tabelle 32	Mittelwertunterschied der Skala zur Kundenorientierung (Einschätzung Mitarbeiter)	159
Tabelle 33	t-Test der Skala Kundenorientierung (Einschätzung Mitarbeiter)	159
Tabelle 34	Mittelwertunterschiede der Variablen zur Kundenorientierung (Einschätzung Kooperationspartner)	161
Tabelle 35	t-Test der Variablen zur Kundenorientierung (Einschätzung Kooperationspartner)	162
Tabelle 36	Mittelwertunterschiede der Skalen "Führungskräfte"	163

Tabelle 37	t-Test der Skalen "Führungskräfte"	164
Tabelle 38	Modellzusammenfassung Regression (unabhängige Variable Skala Informationsfluss, abhängige Variable Skala organisatorische Veränderungen)	165
Tabelle 39	Koeffizienten der Regression Skala Informationsfluss (UV) auf Skala organisatorische Veränderungen (AV)	165
Tabelle 40	Modellzusammenfassung Regression (unabhängige Variable Skala demokratischer Führungsstil, abhängige Variable Skala organisatorische Veränderungen)	166
Tabelle 41	Koeffizienten der Regression Skala demokratischer Führungsstil (UV) auf Skala organisatorische Veränderungen (AV)	166
Tabelle 42	Modellzusammenfassung Regression (unabhängige Variable Skala demokratischer Führungsstil, abhängige Variable Skala organisatorische Veränderungen)	167
Tabelle 43	Koeffizienten der Regression Skalen Informationsfluss und demokratischer Führungsstil (UV) auf Skala organisatorische Veränderungen (AV)	167
Tabelle 44	Kategorien Forschungsphase 1	168-171
Tabelle 45	Zieldefinition	177
Tabelle 46	Kategorienbildung Forschungsphasen 1 und 2	178
Tabelle 47	Interventionsfelder Forschungsphasen 1 und 2	179
Tabelle 48	Aktionsplan	181-195
Tabelle 49	Signifikante Ergebnisse, Handlungsfelder und Maßnahmenplanung	201

Abkürzungen

AEMP	Auftau- und Einbindungsmanagement-Programme
AV	Abhängige Variable
ASD	Allgemeiner Sozialer Dienst
EFQM	European Foundation for Quality Management
EK	Evaluationskonferenz
EZP	Erhebungszeitpunkt
GOE	Gesellschaft für Organisationsentwicklung e. V.
IK	Interventionskonferenz
KGSt	Kommunale Stelle für Verwaltungsvereinfachung
KJHG	Kinder- und Jugendhilfegesetz
MW	Mittelwert
SGB	Sozialhilfegesetzbuch
SkKO	Skala Kundenorientierung
SkZuf	Skala Zufriedenheit
UV	Unabhängige Variable

1 Einführung

1.1 Zentrale Fragestellungen und Zielsetzungen der Arbeit

Befragungen gehören heute in privaten Unternehmen und in der öffentlichen Verwaltung zum Standardrepertoire des Veränderungsmanagements (vgl. Borg 2003, S. 15; Domsch/Ladwig 2006, S. 3). Sie werden eingesetzt, um die Funktionstüchtigkeit und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens zu erhalten und zu verbessern. Und das nicht sporadisch, sondern kontinuierlich in prosperierenden als auch rezessiven Phasen des Unternehmens. In diesem Sinne angewandt, werden insbesondere Beschäftigtenbefragungen nicht nur durchgeführt, um aktuelle Befindlichkeiten der Belegschaft zu erheben, sondern sie haben die Funktion eines Interventionsinstrumentes.

Intervenieren bedeutet im Rahmen dieser Studie, zielgerichtet zwischen sozialen Systemen zu kommunizieren, wobei die Autonomie des intervenierten Systems respektiert wird (vgl. Willke 1987, S. 333). Mit der Intervention wird der Versuch unternommen, die Weiterentwicklung der Problembearbeitungskapazität der Mitglieder einer Organisation anzustoßen und zu befördern (vgl. Wimmer 1995, S. 82). *Systemische Intervention* kann mit Königswieser/Exner (2002, S. 17) eine zielgerichtete Kommunikation genannt werden, in der man sich der prekären Ausgangslage des Versuchs der wirkungsvollen Beeinflussung eines autonomen sozialen Systems bewusst ist. Wird dabei "...die Unwahrscheinlichkeit gelingender Intervention zum Normalfall" (Willke 1999, S. 4)? Oder gibt es Möglichkeiten der wirkungsvollen Intervention?

Das Erkenntnisinteresse dieser Dissertation besteht darin, dieser Problemstellung - am Beispiel der Befragung - nachzugehen und Kriterien für eine erfolgreiche Durchführung von Interventionen in Organisationen herauszuarbeiten.

Im ersten Schwerpunkt der Arbeit wird untersucht, ob nach der Durchführung von Mitarbeiterbefragungen, Befragungen von kooperierenden Institutionen und Gruppendiskussionen Veränderungen in

der Organisation eingetreten sind und inwieweit die beobachteten Veränderungen auf die Intervention zurückgeführt werden können. Es stellt an sich schon eine Schwierigkeit dar, Veränderungen bestimmten Ursachen zuzuordnen. Individuen und Organisationen können sich auch ohne jegliche Intervention ändern. Die Bewertung einer Veränderung muss daher die Beziehung zwischen Veränderung und Intervention herstellen.

Die Untersuchung von Parametern, welche die Selbststeuerungskräfte der Organisation bei der Durchführung von Befragungen positiv beeinflussen, bildet den zweiten Schwerpunkt dieser Arbeit. Dabei wird das Augenmerk insbesondere auf den Follow-up-Prozess von Befragungen gelegt, dies vor dem Hintergrund der Einschätzung, dass oftmals "...ein Ungleichgewicht zwischen der Professionalität der Datenerhebung gegenüber der Provinzialität in der Feedbackphase" (Bungard 2002, S. 5) besteht.

1.2 Untersuchungsgegenstand

Die Mitglieder einer Organisation haben sowohl als Individuen als auch als Mitglieder von sozialen Gruppen erhebliche Bedeutung. Der Gegenstandsbereich dieser Arbeit zielt jedoch auf das soziale System der Organisation als Ganzes ab. Für den empirischen Teil der Arbeit wurde als Organisation das Jugendamt einer nordrhein-westfälischen Kommunalverwaltung gewählt. Damit ist die Studie zugleich die Begleitung einer Behörde des öffentlichen Dienstes bei ihrem Veränderungsprozess. Seit Auslösung der Debatte von der "Behörde als Dienstleistungsunternehmen" durch die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) vor nunmehr rund 17 Jahren befinden sich die Kommunen in Deutschland auf ihrem Weg zum "Konzern Stadt" (vgl. KGSt 1992 und 1993, Herrmann 2004). Dabei bewirkte die Umsetzung des "Neuen Steuerungsmodells" vielerorts mehr Effizienz und Effektivität durch

- die Dezentralisierung der Fach- und Ressourcenverantwortung,
- eine ziel- und ergebnisorientierte Steuerung anhand von Produkten einschließlich des Umbaus des öffentlichen

Finanzsystems von der kameralen Haushaltsführung zur doppelten Buchführung,

- eine Verschlankung der Aufbauorganisation, die überwiegend durch Fachbereiche, eine zentrale Steuerungsunterstützung und durch wettbewerbsorientierte Servicebereiche gekennzeichnet ist, die Privatisierung öffentlicher Aufgaben sowie eine Optimierung von Geschäftsprozessen,
- die Verstärkung der Dienstleistungsorientierung z.B. durch die Einführung von zentralen Anlaufstellen und die Bereitstellung von Online-Diensten sowie die Einbeziehung der Bürger¹ als Mitgestalter des Gemeinwesens etwa bei Planungsprozessen,
- die Einführung des Kontraktmanagement zwischen Politik und Verwaltung und zwischen den einzelnen Hierarchieebenen sowie aktuell von leistungsorientierter Bezahlung. (vgl. KGSt 1999 und 2001, Herrmann 2004).

Dabei darf nicht übersehen werden, dass einige wesentliche Unterschiede zwischen dem öffentlichen Sektor und privatwirtschaftlichen Unternehmen bestehen. Die öffentliche Verwaltung verfolgt überwiegend andere Ziele (Gemeinwohlorientierung), hat andere Auftraggeber (Politik, Bürgerschaft), weist einen anderen Aufgabentypus auf (Wahrnehmung hoheitlicher Aufgaben, Hilfestellung zur Daseinsvorsorge, Bereitstellung von Infrastrukturleistungen). Zudem gehorcht sie anderen Prinzipien der Aufgabenerfüllung (Sozialstaat- und Rechtsstaatlichkeit), die neben das Prinzip der Effizienz des Verwaltungshandelns zu stellen sind (vgl. KGSt. 1995, Broekmate/Dahrendorf/Dunker 2001). Spielräume bestehen jedoch im Hinblick auf das interne Handeln in der Gestaltung der Strukturen, der Prozesse, der Kommunikation, etc. sowie in der Gestaltung des Außenauftritts (vgl. Herrmann 2004, S. 49).

Die Aufgaben und Produkte einer Kommunalverwaltung sind vielfältig und komplex. Dies betrifft selbst die Subeinheiten der Kommunalverwaltung

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit ist innerhalb der gesamten Arbeit auf die Angabe der jeweils weiblichen grammatikalischen Form verzichtet worden.

wie etwa die Projektbehörde "Jugendamt". Mit der zunehmenden Komplexität sowohl im Außenverhältnis als auch im Innenverhältnis umzugehen, gehört trotz aller bereits umgesetzten Reformschritte weiterhin zu den Herausforderungen der kommunalen Einrichtungen für die Zukunft. Hierfür benötigen sie ganzheitliche Konzepte und ein effizientes und effektives Verwaltungsmanagement. Top-down-Beschlüsse oder Fachgutachten von Unternehmensberatern allein sind wohl unzureichend, um die erforderliche Veränderungsenergie in die Verwaltung zu bringen (vgl. Herrmann 2004, S. 51 f.). Zudem besteht weitgehend Konsens, dass das "Neue Steuerungsmodell" in seiner ursprünglichen Form die Aspekte Technik und Organisation übermäßig betont. In Change Management-Projekten darf die menschliche Komponente - und demnach die mitarbeiterorientierte Gestaltung und Veränderung von Prozessen und Strukturen - nicht vernachlässigt werden.

1.3 Übersicht über die Arbeit

Die Arbeit unterteilt sich in insgesamt acht Kapitel (vgl. auch Abbildung 1). Im *ersten Kapitel* werden insbesondere die Problemstellung und das Ziel der Arbeit erörtert. *Kapitel zwei und drei* bilden den theoretischen Rahmen der Arbeit. In Kapitel zwei wird Intervention aus Sicht der Interventionstheorie, im Rahmen des Change Managements sowie des organisationalen Lernens und auf der Basis systemischer Interventionsstrategien der Organisationsberatung beleuchtet. Im dritten Kapitel werden die theoretischen Grundlagen der im Rahmen dieser Studie angewandten Interventionsinstrumente "Mitarbeiterbefragung" und "Gruppendiskussion" erläutert sowie Thesen für eine gelingende Intervention aufgestellt. *Das vierte und das fünfte Kapitel* beschreiben die methodische Anlage und stellen die Ergebnisse dar. Im Mittelpunkt stehen Befragungen der Beschäftigten und der Kooperationspartner (Schulen, freie Träger, etc.) sowie Gruppendiskussionen des untersuchten Jugendamtes. *Kapitel sechs* integriert und diskutiert die theoretischen und empirischen Überlegungen. *Kapitel sieben* beschreibt ein Handlungsmodell für "gelingende Interventionen". Die Arbeit schließt in *Kapitel acht* mit einer Schlussbetrachtung ab.

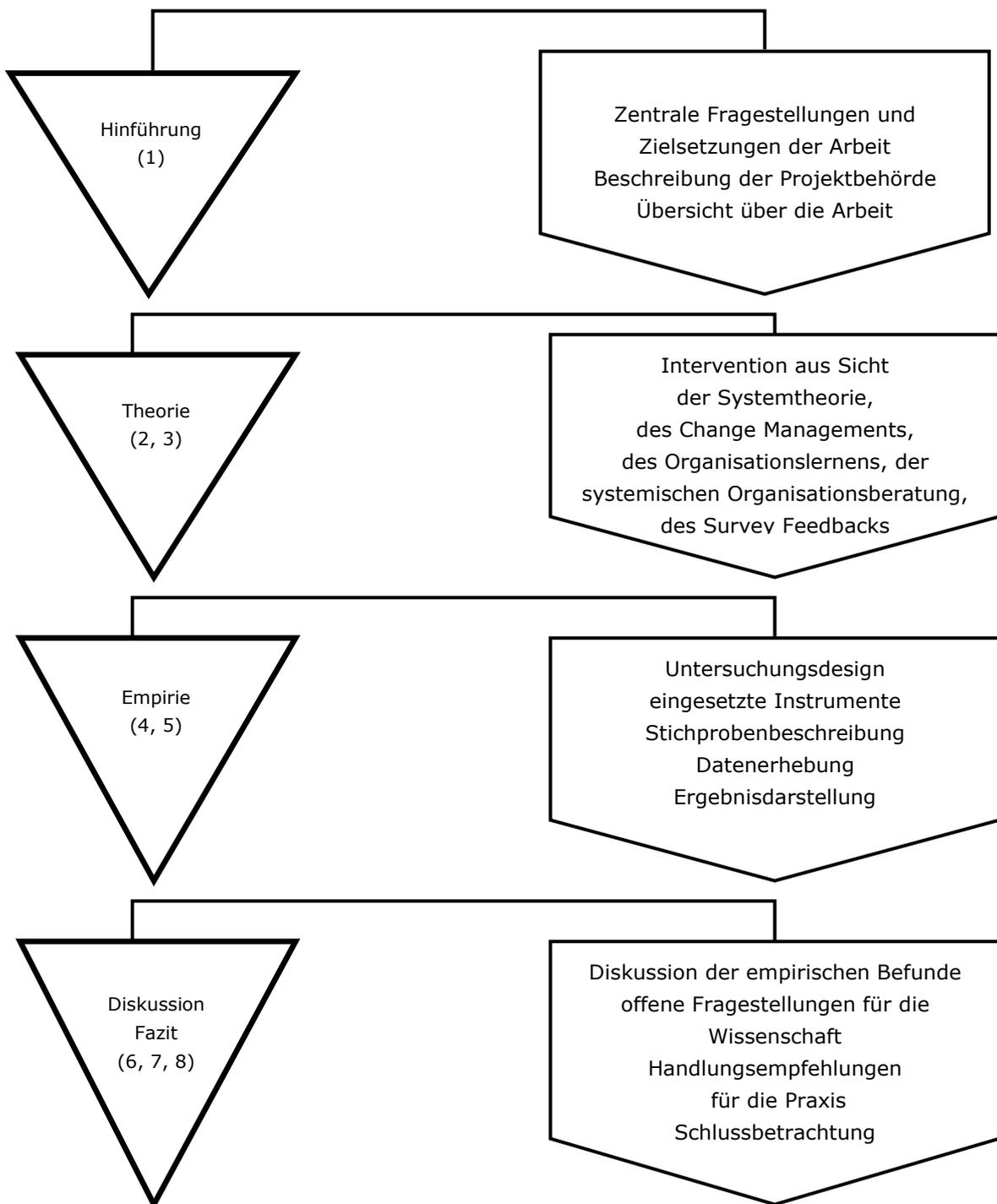


Abbildung 1 Gang der Argumentation

2 Systemische Intervention in Organisationen

2.1 Organisationen als soziale Systeme

2.1.1 Warum Systemtheorie?

Die Arbeit stützt sich schwerpunktmäßig auf die Systemtheorie, weil in einer hochkomplexen und hoch organisierten Welt nur solche Theorien erfolgreich sein können, die ihrerseits eine Eigenkomplexität besitzen. Die moderne Systemtheorie beschreibt nicht, wie jede Intervention zum Erfolg führt, sondern zeigt die grundlegenden Schwierigkeiten von Interventionen in komplexe Systeme auf.

Die Beschreibung komplexer Systeme geht auf die Unterscheidung "trivialer" und "nicht-trivialer" Maschinen zurück. Von Foerster (1992) definiert "triviale Maschinen" als geschlossene Modelle. Zusammenhänge existieren in einfachen Kausalbeziehungen. Zur Analyse wird das System in seine Einzelteile zerlegt, die das Problem betreffenden Elemente werden untersucht und erklärt. Im Anschluss daran wird über diese Erklärungsansätze für die einzelnen Elemente durch Aggregation auf das Ganze geschlossen. Eine Einbeziehung der Umwelt ist nicht notwendig. Die Ziele der "trivialen Maschine" sind von außen vorgegeben. Ihr stehen ausschließlich fest vorgegebene Verhaltensmöglichkeiten zur Verfügung. Führung durch Steuerung und Kontrolle gewährleistet die Funktionsfähigkeit des gesamten Systems. Das mechanische Modell der trivialen Maschine stand Pate für die klassische Managementlehre von Taylor (sh. Kapitel 2.2.1.1).

Der "trivialen Maschine" gegenübergestellt wird die "nicht-triviale Maschine" (vgl. von Foerster 1981). Diese handelt entsprechend ihrer Eigendynamik unabhängig von Ursachen aus der Umwelt. Der Input aus der Umwelt kann gemäß der systeminternen Logik so verändert werden, dass gleiche Ursachen keineswegs zu gleichen Wirkungen zu führen brauchen. Für den zu erwartenden Output spielt nicht nur der Input, also die Umweltbedingungen oder die gesetzten Anreize eine Rolle, sondern auch die Autonomie des Systems und der gerade vorliegende Zeitpunkt

in der Systementwicklung. Abbildungen 2 und 3 zeigen die beiden Konzeptionen, übertragen auf soziale Systeme nach Willke (2000, S. 39).

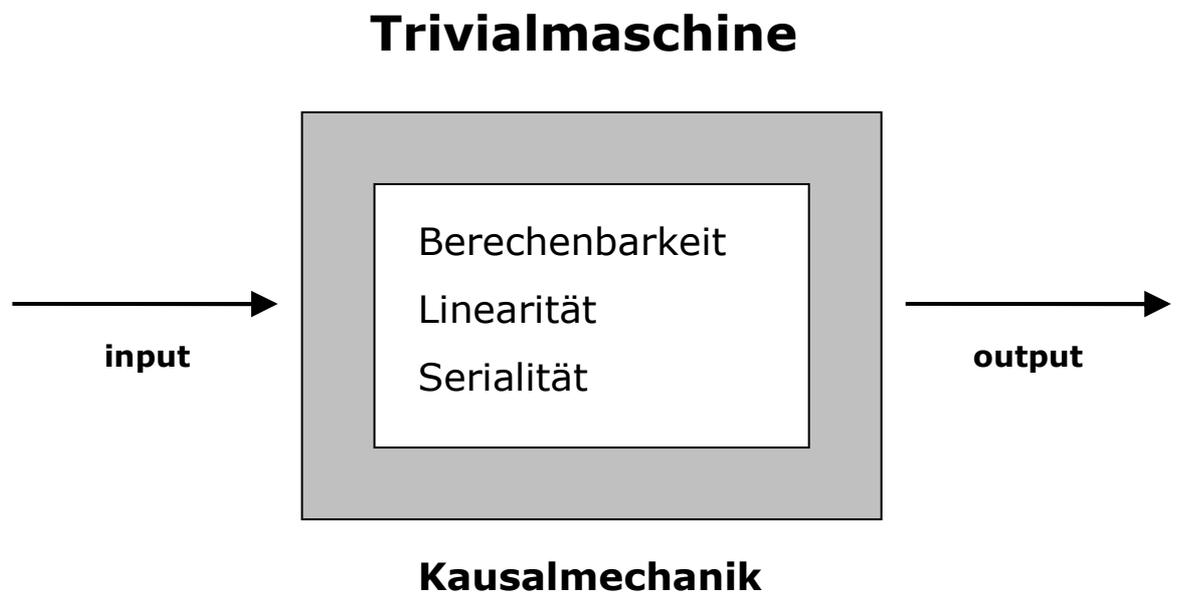
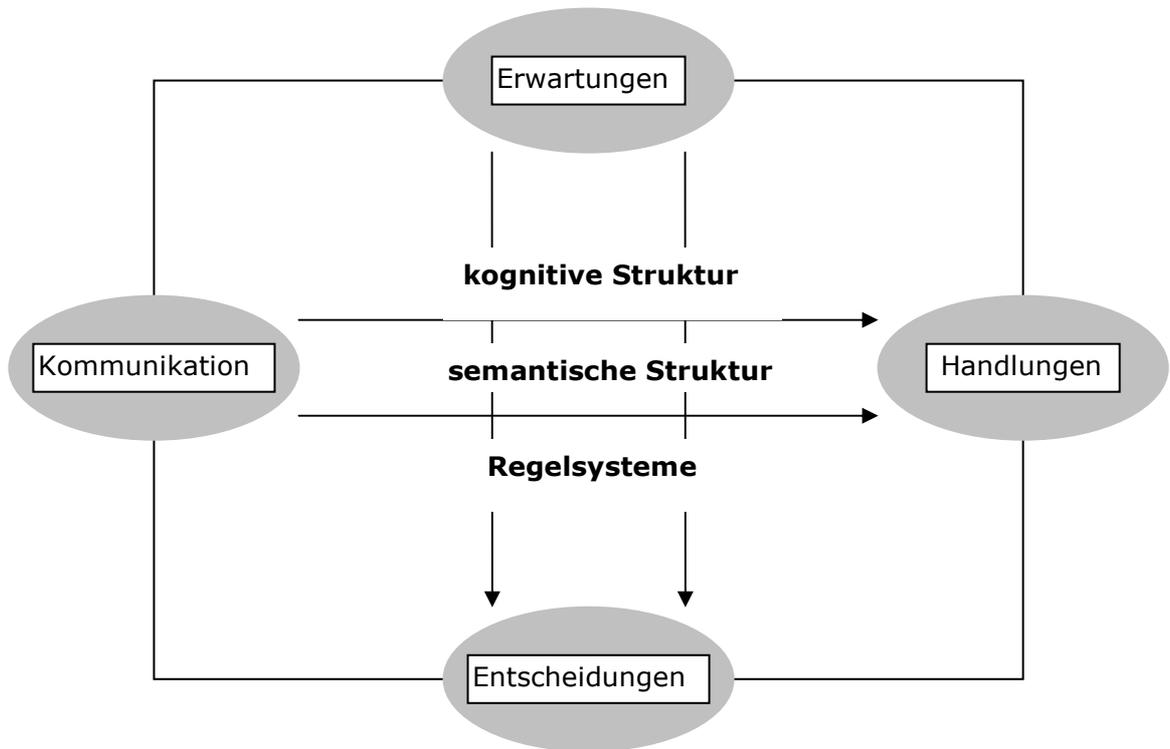


Abbildung 2 Trivialmaschine

Nicht-triviales, komplexes Systemmodell



Steuerungskriterium: Sinn

Abbildung 3 Nicht-triviales, komplexes Systemmodell

Interventionsstrategien sollten nicht aus der Sicht des Beobachters, sondern aus der Sicht des Systems entworfen und implementiert werden. Der Operationsmodus des Systems entscheidet über den Erfolg von Interventionen (vgl. Willke 1999, S. 88). Hierzu ist eine Diagnose des Systems wichtig.

2.1.2 Ursprünge und Grundbegriffe der Systemtheorie

Die Systemtheorie ist eine universelle Theorie oder interdisziplinäre Wissenschaft, die neben physikalischen und biologischen auch psychische und soziale Phänomene "erklären" will. "Die Systemtheorie (einschließlich der Kybernetik) stellt die Frage, was eigentlich das Gemeinsame an dynamischen, komplexen Ganzheiten ist, die in ihren konkreten Ausprägungen, wie sie von einzelnen wissenschaftlichen Disziplinen erfasst werden, ganz unterschiedlich erscheinen, wie sich solche Systeme verhalten und sie "überleben" können. Auf dieser disziplinübergreifenden

Ebene entwickelt sich ein begriffliches Instrumentarium zur Bezeichnung solcher Phänomene und eine "systemische" Denkweise, die sukzessive zu einer lernbaren "Systemmethodik" führt." (vgl. Ulrich et al. 1985, S. 11).

Der Ursprung der modernen Systemtheorie liegt in der ebenfalls interdisziplinären Theorie der Kybernetik (Wissenschaft von der Regelung und Kommunikation, vgl. Beer 1962, S. 21), die auf Wiener (1948, 1992) zurückgeht. Die klassische Kybernetik befasste sich vor allem mit der Konstruktion und Steuerung von Maschinen. Untersucht wurden aber nicht die materiellen Eigenschaften der Teile, sondern deren Beziehungen und das Zusammenwirken der Elemente untereinander. Dies führte jedoch dazu, dass in dem Moment, wo Interaktionen und somit rekursive Prozesse eine Rolle spielen, Erklärungen nach dem Ursache - Wirkungsprinzip zunehmend untauglich wurden. Rekursive Prozesse oder Rückkoppelung bedeuten für Wiener, dass Systeme ihr Verhalten auf das erzielte Ergebnis hin überprüfen und ein entsprechender Erfolg oder Misserfolg das künftige Verhalten des Systems im Sinne beabsichtigter Selbststeuerung beeinflusst. Das Auseinanderdividieren von Ursache und Wirkung ist bei rekursiven Prozessen weder möglich noch sinnvoll. Die Interaktionen in derartigen Systemen verlangen vielmehr, dass sich die Betrachtungen nicht mehr an isolierten Kausalbeziehungen orientieren, sondern am System als Ganzes. Deshalb befasste sich die Kybernetik in der zweiten Phase (Kybernetik II, Allgemeine Systemtheorie) auch mit lebenden Systemen. Somit geriet eine dynamische Problemsicht in den Fokus der Aufmerksamkeit. Der Biologe und Philosoph Ludwig von Bertalanffy (1951, 1976) kann als erster bedeutender Vertreter dieser neu entstandenen "Allgemeinen Systemtheorie" angesehen werden.

Heute ist die allgemeine Systemtheorie auf verschiedenen und recht weit voneinander entfernten Zweigen der Wissenschaft begründet: Kybernetik und Informatik, Physik, Biologie, Logik und Mathematik, Psychologie, Neurophysiologie, Ethnologie, Soziologie, Semiotik und Philosophie befinden sich unter den Quellen systemtheoretischer Modelle und Begriffe (vgl. Krieger 1996, S. 7).

Abbildung 4 verdeutlicht die Entwicklung und Vernetzung der Theorieansätze:

Die folgenden Erörterungen zeigen nicht die historischen Entwicklungslinien beziehungsweise gegenwärtig angewendeten Versionen der verschiedenen systemtheoretischen Ansätze in den Wissenschaften nach, sondern legen - soweit für das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit bedeutsam - das inhaltliche Grundgerüst des systemtheoretischen Diskurses dar.

Vorab werden zunächst die wichtigsten Grundbegriffe der Systemtheorie geklärt (vgl. Luhmann 1984, S. 46; Willke 2000, S. 246 ff.).

Autopoiesis: Alle Elemente eines Systems werden durch die selektive Verknüpfung der Elemente dieses Systems erzeugt. Das System stellt also die Elemente, aus denen es besteht, selbst her. Es ist in der Tiefenstruktur seiner Selbststeuerung von seiner Umwelt unabhängig.

Element: Die nicht mehr teilbare letzte Einheit eines Systems.

Emergenz: Eine neue Systemqualität, die sich nicht allein aus der Ansammlung von Elementen, sondern als qualitativ neue Eigenschaft aus deren Interaktionen ergibt. Diese Eigenschaften sind demnach nicht den Elementen zuzurechnen, sondern der bestimmten selektiven Verknüpfung der Elemente im Kontext des Systems.

Fremdorganisation: Eine von außen an das System herangetragene Organisation und Ordnung.

Komplexität: Als komplex wird in diesem Kontext eine zusammenhängende Menge von Elementen bezeichnet, wenn auf Grund immanenter Beschränkungen der Verknüpfungskapazität der Elemente nicht mehr jedes Element jederzeit mit jedem anderen verknüpft sein kann.

Kontextsteuerung: Auf Systeme kann aufgrund der autopoietischen Geschlossenheit nur indirekt Einfluss genommen werden, und zwar, indem die für sie relevanten Umweltbereiche (Kontexte) gestaltet werden.

Kontingenz: Die möglichen Handlungsalternativen, das Maß an Freiheitsgraden der Selbststeuerung eines Systems.

Selbstreferenz: (Rück -) Bezugnahme auf sich selbst im Sinne eines Anschlusses an vorhandene interne Strukturen. Das System selbst sowie die Kontinuität seiner operativ geschlossenen Funktionsweise wird zum Maßstab für die Geeignetheit der Operationen des Systems. Die Umwelt bietet Möglichkeiten und Selbstrestriktionen. Die Organisation kann ihre Umwelt nur vor dem Hintergrund ihrer eigenen Erfahrungen wahrnehmen und interpretieren. Die Umweltwahrnehmung baut auf den von der Organisation gemachten Erfahrungen und Wahrnehmungsmustern auf.

Strukturelle Koppelung: Beziehungen zwischen System und Umwelt, die zwar nicht strukturdeterminierend in das System eingreifen, also mit Autopoiesis kompatibel sind, aber langfristig gesehen die im System selbst produzierten Strukturen beeinflussen (Luhmann 2000, S.397).

System: Menge von Elementen oder Variablen, zwischen denen bestimmte Verknüpfungen und Beziehungen bestehen (vgl. Wagner 1995, S. 14).

2.1.3 Kennzeichen von Organisationen als soziale Systeme

2.1.3.1 Komplexität und Kontingenz

Willke (vgl. 2000, S. 22) definiert Komplexität ganz allgemein wie folgt: Grad der Vielschichtigkeit (Grad der funktionalen Differenzierung eines Sozialsystems und die Zahl der bedeutsamen Referenzebenen), Vernetzung (Art und Grad wechselseitiger Abhängigkeit zwischen Teilen sowie zwischen Teil und Ganzem) und Folgelastigkeit (Zahl und Gewicht der durch eine bestimmte Entscheidung in Gang gesetzten Kausalketten oder Folgeprozesse innerhalb des infrage stehenden Sozialsystems) eines Entscheidungsfeldes. Komplexität gibt es nicht an sich, sondern nur im Hinblick auf ein bestimmtes System in einer bestimmten Situation.

Für Organisationen stellt die Komplexität das Hauptproblem dar, daher ist die Komplexitätsbewältigung das verbindende Glied zwischen systemtheoretischen Ansätzen und der Organisationsentwicklung (vgl. Baecker 1994, S. 144). Beim Umgang mit komplexen Systemen ist vom

traditionellen Prinzip der starken Kausalität (gleiche Ursache - gleiche Wirkung) abzurücken. Es gilt vielmehr das Prinzip gleiche Ursache - unterschiedliche Wirkung. Die Wirkung hängt nicht mehr linear von der Ursache ab, sondern vom Systemverhalten selbst. Der Input von außen wird vom System gemäß seiner eigenen Regeln, die sich wiederum im Zeitverlauf ändern können, verarbeitet. Hinzu kommt, dass die Elemente eines Systems in Wechselwirkung stehen, was ebenfalls zu nicht vorhersagbarem Systemverhalten führt. Voraussagen über künftiges Systemverhalten werden so extrem erschwert (sh. Kapitel 2.1.1 "nicht - triviale Maschine").

Die Voraussage von allgemeinen Verhaltensmustern ist jedoch möglich, denn komplexe Systeme verfügen über einen endogenen Struktur- und Ordnungsaufbau, sie geben sich selbst eine Ordnung (**Selbstorganisation**). In Organisationen als komplexe soziale Systeme gewährleisten unternehmensinterne Regeln diese Stabilität und Ordnung. Die Regeln wiederum bestimmen das Verhalten der Organisationsmitglieder.

Willke (vgl. 1999, S. 72 ff.) hebt folgende Charakteristika des Verhaltens komplexer dynamischer Systeme hervor (nach Forrester 1971, S. 95 ff.):

- Komplexe Systeme sind nicht-linear vernetzt, ihr Verhalten ist kontra - intuitiv, Ursache und Wirkung sind nicht eng miteinander verknüpft.
- Komplexe Systeme wirken auf den Beobachter oft träge, da sie auf die Veränderung vieler Systemparameter bemerkenswert gering reagieren.
- Gleichzeitig haben komplexe Systeme "Druckpunkte", auf die sie sehr sensibel reagieren. Um diese Stellen zu finden, muss die Systemdynamik genau untersucht werden.
- Der menschliche Verstand ist aufgrund seiner Ausstattung und Funktionsweise nicht geeignet, die Dynamik komplexer Systeme zu verstehen.
- Systeme reagieren mit der Ausbildung einer gewissen Eigenkomplexität immer stärker auf sich selbst und sind immer stärker mit ihren eigenen Prozessen beschäftigt. Sie setzen sich deshalb nur noch sehr selektiv mit ihrer Umwelt auseinander (operative Geschlossenheit, Selbstreferentialität).

- Die Intransparenz und Unkalkulierbarkeit sozialer Systeme hängt damit zusammen, dass für die Organisation, Struktur und Bewertung der in ihnen ablaufenden Kommunikationsprozesse verschachtelte Regelsysteme gelten.

Willke (1999, S. 11) erläutert die Dynamik komplexer Systeme wie folgt: "...als hätten Sie Ihr Leben lang nur Dame oder Mühle gespielt, und als würde ich Ihnen nun das Erlernen des Schachspiels zumuten. Erst im Laufe der Erklärungen werde ich Ihnen verraten, dass die Regeln dieses Spiels nicht feststehen, sondern laufend neu erfunden werden; und dass die Regeln nicht von den Spielern erfunden werden, sondern vom Spiel."

Weiterhin unterscheidet Willke (2000, S. 81 ff.) fünf Formen der Komplexität:

Komplexität	sachlich	Vielfalt von Einheiten, die aufeinander einwirken, wie Elemente, Gruppen oder Institutionen. Je mehr Einheiten, desto komplexer das System - aber nur wenn die Einheiten sich aufeinander auswirken! Sachliche Komplexität entsteht durch Einrichtung immer neuer Subsysteme. Gleichzeitig bewirkt dies verstärkte Kommunikation.
	sozial	Fehlen funktionaler Binnendifferenzierung, wie sie durch Arbeitsteilung entsteht. Ausdifferenzierte Rollen ermöglichen ungleich größere Kapazitäten für strukturell geordnete Komplexitätsverarbeitung. Funktionale Differenzierung multipliziert die im System verfügbare Zeit und damit die Möglichkeit zur Problemlösung. Gleichzeitig ist allerdings wieder eine Zunahme der Interpendenzen und somit der Kompliziertheit und Vernetzung der Interaktionen und Abstimmungsbedarfe festzustellen.
	zeitlich	Systeme haben stets eine Systemgeschichte sowie eine wählbare Gegenwart und Zukunft. Unterschiedliche Zeithorizonte der Teile des Handlungszusammenhangs führen zu zeit-

lichen Diskontinuitäten. Die Zukunft wirkt auf die Gegenwart in Form von Antizipationen. Im Laufe ihrer Entwicklung lösen Systeme das Problem zeitlicher Komplexität durch die Differenzierung von Struktur und Prozess. Folge ist, dass Systemziele systemintern frei wählbar werden.

operativ

Fähigkeit des Systems, nicht nur durch äußere Vorgaben, sondern aus sich heraus Handlungsziele zu bilden. Handlungsleitende u. prozessteuernde Konzepte beeinflussen das Verhalten; daraus entsteht Handeln im Sinne einer aktiven Orientierung gegenüber der Umwelt. Weiterhin muss die Eigenkomplexität ausreichen, intern rückgekoppelte Prozesse in Gang zu setzen. Das Vermögen aktiver Selbstorganisation gegenüber einer variablen Umwelt begründet den Übergang vom Quasi-System zum System - die Internalisierung von Umweltzwängen bewirkt, sie innerhalb des Systems beherrschbar zu machen und ermöglicht so eigene Aktionen. Nun wird aber das System aufgrund der sich entwickelnden operativen Komplexität sich selbst zum Problem. Es produziert so viele Optionen. Da alle anderen Systeme ebenfalls einen internen Möglichkeitsüberschuss erzeugen und das System sich in einer Abhängigkeit zu den anderen System befindet, ist nur theoretisch alles möglich. Die Handlungsmöglichkeiten sind in der Realität doch wieder begrenzt.

kognitiv

Neue, emergente Eigenschaft des Systems, zu der über das Expertenwissen hinaus aggregierte Wirkungen des Ausbildungsniveaus und der Entwicklungsstand des Wissenssystems zählen. Es entsteht so eine kollektive Identität und kollektives Handeln hochkomplexer Sozialsysteme. Kognitive

Komplexität ist für die Reflexionsfähigkeit bedeutsam.

Die eigene Systemkomplexität ist systemtheoretisch betrachtet ein zentrales Erfordernis für den Umgang mit einer komplexen, turbulenten Umwelt. Interne Redundanzen sind zur Bewältigung sowie zur Erhöhung des Möglichkeitsraumes enorm wichtig. Aus der System - Umwelt - Differenz entsteht ein Komplexitätsgefälle, bei dem die Umweltkomplexität vom System als Unsicherheit erfahren wird (vgl. Luhmann 1984, S. 250).

In diesem Zusammenhang spricht Willke vom Unterschied zwischen Komplexität und Kontingenz. Kontingenz bezieht sich im Gegensatz zur Komplexität auf die dem System selbst zur Verfügung stehenden Handlungsalternativen, ist also eine Eigenschaft des Systems selbst. In der Realität sind die Ressourcen eines Systems wie Zeit, Geld oder Informationen stets begrenzt. Auf der Input - Seite des sozialen Systems ist die Informationsverarbeitungskapazität begrenzt. Auf der Output - Seite müssen aufgrund der Knappheit der Ressourcen Handlungsalternativen ausgewählt werden - man kann weder alles wahrnehmen noch alles ausführen. Die Alternativen werden im Hinblick auf die Umwelt bewertet. Die Kontingenz anderer Systeme wird als Problem mangelnder Erwartungssicherheit betrachtet, die eigene Kontingenz dagegen als Freiheitsgrad und Spielraum. Daraus folgt, dass die Kontingenz des einen Systems die Umweltkomplexität für das andere System konstituiert. Das betrachtete System muss daher eine der Umweltkomplexität angemessene eigene Komplexität entwickeln und oftmals eine erhöhte Kontingenz, um in einer komplexen Umwelt agieren zu können.

Möglichkeiten zum Komplexitätsaufbau führt Egger (1998, S. 68) an:

- Ausbildung von Subsystemen,
- Rollendifferenzierung im System,
- Wahrnehmung von Mehrfachrollen durch Systemmitglieder,
- Varietät der Systemmitglieder,
- funktionale Differenzierung,
- differenzierte Gestaltung von Umweltbeziehungen,
- vielfältige, vernetzte Kommunikationswege,
- differenzierte Programme und Prozesse.

Systeme können von Umweltereignissen nur zu eigenen Operationen angeregt werden, diese können aber nicht verordnet werden. Externe Determination würde für das System das Ende der Autonomie und operativen Geschlossenheit bedeuten. (vgl. Willke 1999, S. 60). Maturana bezeichnet diese Art der Beziehung zwischen System und Umwelt als "**strukturelle Koppelung**" (vgl. Maturana 1982, S. 144).

2.1.3.2 Operative Geschlossenheit

Systeme reagieren mit der Ausbildung einer gewissen Eigenkomplexität immer stärker auf sich selbst und sind mit ihren eigenen Prozessen beschäftigt. Das System setzt sich nur noch selektiv mit der Umwelt auseinander, was dazu führen kann, dass es ebenso oder stärker von internen Signalen angesprochen wird als von externen. Dieser Prozess führt zu einer operativen Geschlossenheit des Systems. Es setzt selbst die Grenze für sich, die es erlaubt, die eigene Identität nach internen Regeln zu erzeugen und gegenüber der externen Realität durchzuhalten. Die eigene Identität und die internen Regeln sind somit **selbstreferentiell** (vgl. Willke 1999, S. 73 ff.).

Für das Konzept der operativ geschlossenen, selbstreferentiellen Systeme steht der von Maturana/Varela (1987) eingeführte Begriff der **Autopoiese**. Das Konzept der Autopoiese ist hilfreich, um lebensfähige von unbelebten Systemen abzugrenzen. Lebende Systeme sind komplex, sie agieren autonom und sind selbsterzeugend. Die Zelle als lebensfähiges System ist ein Beispiel für ein autopoietisches System. Die Zelle produziert alle Bestandteile, aus denen sie besteht, selbst. Gleichzeitig ermöglichen die Zellbestandteile erst die Existenz einer Systemgrenze (Zellmembran). Alle Prozesse im Innern der Zelle sind auf Selbsterzeugung und Selbsterhaltung ausgerichtet und damit auf ein Fortdauern des autopoietischen Systems. Entscheidend für die Überlebensfähigkeit eines Systems innerhalb einer sich verändernden Umwelt ist demnach, in welchem Maße die vorliegende Struktur Modifikationen erlaubt. Die Anzahl der potentiellen Veränderungsmöglichkeiten des Systems wird dabei als strukturelle Plastizität bezeichnet. Ein selbstreferentielles System kann sich selbst beobachten und sich selbst zum Thema machen. Z.B. wachen Organisationen über die Einhaltung der Mitgliedschaftsregeln und beschäftigen sich mit der Entwicklung der Mitgliederzahlen. Der Umweltbezug wird durch die

Gesetzmäßigkeiten der autonomen Operationsweise des Systems bestimmt. Grenzen und Möglichkeiten der Systembeeinflussung werden von der Umwelt vorgeprägt, der konkrete Umgang mit den Vorgaben wird jedoch innerhalb des jeweiligen Systems durch die systeminterne Selbstorganisation vollzogen. Daran erkennt man die Autonomie des Systems (vgl. Luhmann 2000, S. 60 ff.).

2.1.3.3 Ordnende Instanz im sozialen System

Nach Willke ist die Ordnungsform sozialen Handelns die gemeinsam geteilte Sinnzuschreibung (Willke 2000, S. 40 ff.). Ordnung wird durch symbolische Sinnsysteme oder Sinnwelten geschaffen (z. B. Religionskriege). Um ein System zu bilden, muss die Selektion von Umweltdaten durch eine nach Sinnkriterien gebildete Präferenzordnung gesteuert werden - vorstellbar als "Magnetlinien" (vgl. Willke 2000, S. 48). Sie differenzieren das Sinnvolle vom Sinnlosen nach "dazu gehörig" oder "nicht dazu gehörig". "Der Sinn von Grenzen liegt in der Begrenzung von Sinn" (Willke 2000, S. 51). Nicht alles, was geschieht, kann auch berücksichtigt werden. Das System muss seine Aufmerksamkeit auf das systemspezifisch Sinnvolle beschränken.

Von zentraler Bedeutung für die Analyse des sozialen Systems sind die handlungsleitenden internen Modelle, das so genannte "**Präferenzsystem**" (Willke 2000, S. 42). Auch die internen Außenweltmodelle sind Teil des Präferenzsystems ("Thomas - Theorem" - If men define situations as real they are real in their consequences; Willke 2000, S. 46). Welche Umweltinformationen das System aufnimmt, hängt von den Präferenzen des Systems ab. Beispiele für organisationale Präferenzsysteme reichen von der Spezialsprache bis zur Organisationsideologie.

Die Präferenzsysteme sind für ein System handlungsleitend und müssen deshalb bei einem Veränderungsvorhaben im Besonderen untersucht werden.

2.1.3.4 Systemelemente

Ein System ist eine Menge von Elementen oder Variablen, zwischen denen bestimmte Verknüpfungen und Beziehungen bestehen (vgl. Wagner 1995, S. 14).

Dabei wird die Frage nach den Systemelementen in der neueren Systemtheorie sehr gegensätzlich diskutiert. Z.B. sind für Luhmann in Anwendung des Autopoiesis - Begriffs auf soziale Systeme die Elemente des sozialen Systems Kommunikationen, nicht das Individuum. Soziale Systeme sind für ihn nicht auf ihre einzelnen Mitglieder reduzierbar - die Summe der Mitglieder bzw. deren Ziele machen nicht das Ganze aus. Kommunikation ist also kein Ergebnis des menschlichen Handelns, sondern ein Produkt des sozialen Systems. Nicht der Mensch kommuniziert, sondern ausschließlich das Kommunikationssystem. "Nur die Kommunikation kann kommunizieren" (Luhmann 1995, S. 113). Maturana hingegen erkennt nur Individuen beziehungsweise lebende Systeme als Elemente eines autopoietischen Systems an.

Diese Arbeit legt das Konzept Willkes zu Grunde, für den die Mitglieder eines sozialen Systems als Personen zur Umwelt dieses Systems gehören, denn sie fungieren nur in bestimmten Rollen und in bestimmter Hinsicht innerhalb des Systems. Sie nehmen stets auch außersystemische Rollenbezüge wahr, z.B. in der Familie oder in Vereinen. Sieht man Kommunikation als zentrales Element der Organisation an, dann folgt jede Veränderung des Systems einer Veränderung der systemkonstituierenden Kommunikationsmuster und Kommunikationsregeln. Für das Verstehen und Beeinflussen eines Systems sind die sich hinter den Personen verbergenden Kommunikationsstrukturen und -regeln bedeutsam. Die Personen sind als Bewusstseinsysteme durch die strukturelle Koppelung am stattfindenden Kommunikationsprozess beteiligt. Aber die Regeln der Kommunikation werden durch die systemeigene Selbstreferenz spezifiziert. Daher kann es zu Differenzen kommen zwischen (sozialen) Kommunikationen und dem, was Personen mit Kommunikation vorhaben. Kommunikationen sind kondensierte Traditionen, Lernerfahrungen und die Selbstidentifikationen der Systemgeschichte (vgl. Willke 1999, S. 35 ff.). Für eine geplante Intervention in ein System ist es demnach bedeutsam, die spezifische Operationslogik des Systems zu ergründen. Dann erst erschließt sich, was eine bestimmte Handlung oder Entscheidung bedeutet.

2.1.3.5 Beobachtung

Willke definiert den Begriff der Beobachtung im Sinne von Bateson als Feststellung eines Unterschiedes, der einen Unterschied ausmacht (vgl.

Willke 1999, S. 22). Der Beobachter muss also den zu beobachtenden Gegenstand beschreiben und dessen interne Funktionslogik abgrenzen können. Beobachten lässt sich, was in Form einer Differenz vorliegt und für den Beobachter Sinn macht. Erkennbar ist aber nur, was im Bezugsrahmen des beobachtenden Systems Sinn macht. Somit ergibt sich, dass "eine Beobachtung nichts über den beobachteten Bereich aussagt, sondern nur über den Beobachter, weil die Logik der Beobachtung diejenige des beobachtenden Systems und seiner kognitiven Struktur ist" (Willke 1999, S. 15). Einerseits schließt Selbstreproduktion das System notwendigerweise gegen seine Umwelt ab, um seine Identität zu wahren. Andererseits öffnet Beobachtung das System gegenüber Differenzen, die es als relevant wahrnimmt. Es ist demnach davon auszugehen "dass ein System sich operativ aus der Umwelt ausschließt und sich beobachtend in sie einschließt, indem es die Differenz zur Umwelt als Unterscheidung von Selbstreferenz und Fremdreferenz den systemeigenen Beobachtungen zu Grunde legt" (Luhmann 1992, S. 77).

Willke (1999, S. 22 ff.) beschreibt folgende Merkmale zur systemischen Beobachtung:

- Die Logik der Beobachtung ist die Logik des beobachtenden Systems und seiner kognitiven Struktur.
- Der Gegenstand der Beobachtung ist für einen Beobachter dann eine beobachtbare Einheit, wenn er ihn bezeichnen und beschreiben kann. Bezeichnen heißt dabei, den "Gegenstand" in Differenz zu allem anderen sehen. Jeder Beobachter kommt zu einer eigenen Beschreibung des Phänomens; problematisch ist es, verschiedene Beschreibungen zu vereinheitlichen. Je nach Perspektive entstehen unterschiedliche Realitäten des Systems.
- Die Referenz der Beobachtung ist nur vordergründig der beobachtete Gegenstand. Die Referenz der Beobachtung ist der Beobachter, also Selbstreferenz.
- Die Beobachtung der Beobachtung kompliziert sowohl die Beobachtung, als auch das Problem der Referenz.
- Grundsätzlich steht jedem beobachtenden, selbstreferentiellen System die Möglichkeit von Fremdbeobachtung und Selbstbeobachtung offen und sollte unterschieden werden. Wie

aber soll man herausfinden, ob eine Information von außen kommt oder selbst produziert ist?

Der Prozess der gegenseitigen Beobachtung legt den Vergleich einer Interaktion zwischen zwei black boxes nahe: die Interaktion zweier Systeme (Berater - Unternehmen; Führungskraft - Mitarbeiter) basiert auf der wechselseitigen Intransparenz (vgl. Willke 1999, S. 28). So lautet Willkes Empfehlung, gerade im Zusammenhang mit Interventionen in komplexe Systeme nicht vorschnell von zielgerichtetem Verhalten, von gezielter Veränderung, Anpassung, Informationsübertragung in input-output-Kategorien, Verstehen, Einsicht oder ähnlichem zu reden (Willke 1999, S. 29).

2.1.4 Steuerbarkeit von Organisationen

Der Soziologe Helmut Willke beschäftigt sich u.a. mit der Intervention in und Steuerbarkeit von sozialen Systemen. Dieses Kapitel folgt daher schwerpunktmäßig seiner Argumentation. Willke hält Interventionen in Systeme in Erweiterung zur Theorie Luhmanns grundsätzlich für notwendig als auch möglich. Mit dem Konzept der Kontextsteuerung begegnet er der Problematik der Autonomie und prinzipiellen Nicht - Steuerbarkeit eines komplexen sozialen Systems.

Problematisch bei der Steuerung komplexer sozialer Systeme ist, dass Einwirkungen von außen möglicherweise vom System nicht in der gewünschten Weise wahrgenommen werden oder aber aufgrund der internen komplexen Zusammenhänge nicht die beabsichtigte Wirkung zeigen. Besonders kritisch beurteilt Luhmann die Steuerungsfähigkeit selbstreferentieller autopoietischer Systeme: "Eine wichtige strukturelle Konsequenz, die sich aus einem selbstreferentiellen Systemaufbau zwangsläufig ergibt, muss besonders erwähnt werden. Es ist der Verzicht auf Möglichkeiten der unilateralen Kontrolle." (Luhmann 1984, S. 63).

Willke dagegen bevorzugt den Sprachgebrauch der "paradoxen Steuerungskepsis". Er schließt eine direkte externe Beeinflussung des Systems aus, eröffnet jedoch Möglichkeiten zur Selbststeuerung. Das System verfügt über systeminterne Kriterien, nach denen die Impulse der Umwelt verarbeitet werden. Die eigene Systemgeschichte prägt diese internen Kriterien, sie erschließen sich daher dem außen stehenden Beobachter nur unzureichend. Das System verarbeitet einen immer

gleichen Input je nach vorliegendem Systemzustand anders. Systemimpulse haben daher keinen direkten Einfluss, sondern stören den aktuell vorliegenden Systemzustand auf und verändern ihn. In welche Richtung, hängt nicht ausschließlich vom Umweltreiz ab, sondern von den Möglichkeiten und den Strukturen innerhalb des Systems. Daraus folgt, dass von außen kein bestimmter Systemzustand erzwungen werden kann, je nach interner Struktur des Systems sind Perturbationen in unterschiedlichem Ausmaß möglich. Willke spricht von einer Enttrivialisierung der Leitvorstellung von Veränderung. "Nicht der Eingreifende (Intervenierende) verändert das zu verändernde System, sondern dieses kann nur sich selbst verändern" (1999, S. 30). Manager wie Berater können demzufolge Veränderung nur erreichen, indem sie selbst Veränderungen in geeigneter Weise anstoßen.

Als Gründe für Steuerungsprobleme komplexer sozialer Systeme sind zu nennen (Willke 1999, S. 234 ff.):

- Die Steigerung der Eigenkomplexität und internen Differenziertheit, Autonomie und operativen Geschlossenheit der gesellschaftlichen Teilsysteme.
- Die Steigerung der Weltkomplexität und die Herausbildung lateraler Weltsysteme.
- Die Verlagerung des Zeithorizonts und der operativen Perspektive in die Zukunft.

Bei Interventionen in soziale Systeme ist es erforderlich, Komplexität zu reduzieren (vgl. Willke 2000), und zwar in Form einer systemadäquaten Analyse der "kritischen" Variablen. Dabei ist zu beachten, dass Teile des Systems bzw. Prozesse sich unterschiedlich darstellen. Dies ist davon abhängig, ob die Systemteile isoliert für sich oder im Kontext des systemischen Zusammenhangs untersucht werden. Oftmals erscheinen Ursache-Wirkungs-Mechanismen der Teilsysteme harmlos, während deren dynamische Verknüpfung unvorhersehbare Folgen hat. Erforderlich sind demnach entsprechend komplexe Steuerungsinstrumente. Willke konzipiert in diesem Zusammenhang die Steuerungsform der "**Kontextsteuerung**". Die Selbstorganisation und Selbststeuerung wird in die Teilbereiche zurückverlagert und hat die vorrangige Funktion, Detailreichtum und Dynamik der Teile zu erhalten, indem deren Problemlösungs- und Implementationsfähigkeiten in erster Linie zum

Zuge kommen. Die Gesellschaftsordnung wird nicht vom Teilsystem des Ganzen formuliert, sondern folgt aus den Interaktionen aller Akteure, die ihre Kontrollkompetenz aus einem übergeordneten, ganzheitlichen Interaktionszusammenhang herleiten. Das bedeutet: Selbstverantwortung aller Teilsysteme im Hinblick auf das Gesamtsystem (Kontext).

Nach Willke sind die Möglichkeiten zur Steuerung komplexer Systeme begrenzt auf die (interne) Selbststeuerung und die (externe) Kontextsteuerung. Er führt als Modelle der Steuerung gesellschaftlicher Systeme Demokratie, Markt, Hierarchie und Verhandlungssysteme an. Medien für die Steuerung sind Macht, Geld und Wissen (vgl. Willke 2001 a).

Zur Steuerbarkeit der öffentlichen Verwaltung

Einem in der Verwaltungswissenschaft eingebürgerten Begriffspaar von Niklas Luhmanns (Luhmann 1964) folgend kann man zwei grundsätzliche Steuerungsformen des internen Verwaltungshandelns unterscheiden: Konditionalprogramme und Zweckprogramme (vgl. Mayntz 1985, S. 56 f.). Konditionalprogramme geben vor: "Wenn die Voraussetzung X vorliegt, entscheide Y". Beispiele sind Rechtsnormen; es lässt sich demnach leicht prüfen, ob die Entscheidungsregeln eingehalten wurden. Gleichzeitig entlasten Konditionalprogramme die Verwaltung, für die Folgen ihres Handelns Verantwortung zu übernehmen.

Zweckprogramme legen bestimmte Handlungsziele und bei der Mittelwahl zu beachtende Restriktionen fest, überlassen es aber den Ausführenden, die zweckmäßigsten Maßnahmen auszuwählen.

Extern erfolgt eine Steuerung der öffentlichen Verwaltung durch die Politik. Diese wird erschwert, da Verselbstständigungstendenzen wegen der Konzentration von Fachwissen und Sachinformationen in der Verwaltung bestehen (vgl. Mayntz 1985, S. 73). Es bleibt abschließend festzuhalten, dass die öffentliche Verwaltung - und demnach auch die Projektbehörde - über die allgemein zu verzeichnenden Veränderungs- und Innovationsprozesse hinaus in besonderem Maße zusätzlichen Einflüssen ausgesetzt ist, die eine Steuerbarkeit erschweren. Diese tragen dazu bei, den Komplexitätsgrad zu erhöhen (vgl. auch Kapitel 2.1.3.1).

2.2 Intervention im Rahmen von Organisationsentwicklung

Erfolgreiche organisatorische Veränderungsprozesse zeichnen sich üblicherweise nicht durch *eine* spezielle Interventionstechnik aus, sondern durch ein ganzes Bündel von Maßnahmen (vgl. auch Schreyögg 2003, S. 517). Die im Rahmen von Organisationsentwicklung ausgearbeiteten Interventions-Methoden setzen dabei auf unterschiedlichen Ebenen (Individuum, Gruppe, Gesamtsystem, Beziehung zwischen Organisationen) an, zielen letztendlich aber immer auf die Veränderung des Gesamtsystems ab. Daher sind sie stets im Kontext des spezifischen Organisationsentwicklungsansatzes zu sehen. Im Folgenden wird zunächst ein Überblick über die historische Entwicklung der Organisationsentwicklung gegeben. Anschließend wird die Intervention in Organisationen aus dem Blickwinkel der Konzepte des Change Managements, des organisationalen Lernens und der systemischen Organisationsberatung betrachtet.

2.2.1 Historische Entwicklung

Eine erschöpfende Definition von Organisationsentwicklung gibt die Gesellschaft für Organisationsentwicklung (GOE) e. V., die 1980 gegründet wurde und in der sich namhafte Berater und Wissenschaftler aus Deutschland, der Schweiz und Österreich zusammengeschlossen haben, um die Anwendung von Organisationsentwicklung zu verbreiten. "Die GOE versteht Organisationsentwicklung als einen längerfristig angelegten, organisationsumfassenden Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen und der in ihr tätigen Menschen. Der Prozess beruht auf dem Lernen aller Betroffenen durch direkte Mitwirkung und praktische Erfahrung. Sein Ziel besteht in einer gleichzeitigen Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Effektivität) und der Qualität des Arbeitslebens (Humanität)" (Becker/Langosch 1995, S. 5). Comelli hebt in seiner Definition weniger auf die Organisationsmitglieder als auf die Organisation als Ganzes ab. Er versteht unter dem Begriff der Organisationsentwicklung einen geplanten, gelenkten und systematischen Prozess zur Veränderung der Kultur, der Systeme und

des Verhaltens einer Organisation mit dem Ziel, die Effektivität der Organisation bei der Lösung ihrer Probleme und der Erreichung ihrer Ziele zu verbessern (vgl. Comelli 1985, S. 96).

Im Folgenden wird die historische Entwicklung der Organisationsentwicklung anhand ausgewählter Ansätze vorgestellt.

2.2.1.1 Das mechanistische Weltbild

Die klassische Organisationslehre ging zunächst von einer mechanistischen Konzeption des Systems Organisation aus. Mensch und Organisation werden als Maschine und von außen direkt steuerbar gesehen.

Als erster theoretischer Ansatz der Organisationsgestaltung wird in der Regel der Bürokratieansatz von Max Weber (1864-1920) gesehen (vgl. Bea/Göbel 2002, S. 42 ff.). Die Organisation wird hierbei als "Maschine, Apparat oder Herrschaftsinstrument" beschrieben. Es wird ein Vorgesetzten-Untergebenen-Verhältnis begründet; Anweisungen werden von oben nach unten transportiert. Die Bürokratie führt zu einem Höchstmaß an zuverlässiger Ordnung und Stabilität, wirkt aber selbstständigem Denken und Entscheiden entgegen.

Der tayloristische Ansatz wurde nach seinem Begründer, dem Amerikaner Frederick Winslow Taylor (1856-1915) benannt (vgl. Bea/Göbel 2002, S. 54 ff.). Sein Name ist eng mit dem Begriff des "scientific management", der systematischen oder wissenschaftlichen Betriebsführung, verbunden. Auch hier soll die Organisation wie eine Maschine präzise und optimal konstruiert werden ("one best way"). Dies geschieht durch eine möglichst ökonomische Nutzung aller Ressourcen. Die Organisation wird als System zur Aufgabenerfüllung gesehen, in welchem eine planvoll konstruierte und technisch durchdachte Ordnung für Effizienz sorgen soll. Diese Beschreibung der Organisation spiegelt sich auch in Taylors Menschenbild wieder. Die Arbeiter sollen nach wissenschaftlichen Methoden für spezielle Aufgaben ausgewählt werden. Die Tätigkeiten werden in Einzelelemente aufgeteilt, der Lohn orientiert sich an der Einzelleistung des Arbeiters (Akkordsystem). Taylor bevorzugt die Einzelarbeit, da der Arbeiter in der Gruppe sich schnell an das Niveau des schwächsten Mitglieds anpasse. Taylor zeigt demnach das Menschenbild eines "Drückebergers" auf, der von Natur aus versucht, so wenig Arbeitseinsatz wie möglich zu zeigen, und der sich ausschließlich über Geld bzw.

Sanktionen motivieren lässt. Fleiß, Intelligenz und theoretische Bildung zum Leiten ordnet er einer zweiten, "leitenden" Klasse zu. Es gibt demnach zwei Klassen von Menschen, wodurch zugleich auch die Hierarchie begründet ist und eine Trennung von Hand - und Kopfarbeit stattfindet. Heute dient der Taylorismus aufgrund seiner Annahme vollständiger Planbarkeit organisationaler Prozesse vor allem als Negativbeispiel.

2.2.1.2 Der Human-Relations-Ansatz

Die klassischen Organisationslehren von Weber und Taylor gehen von einer mechanistischen Konzeption des Systems Organisation aus. Die daran anschließenden Ansätze betrachten Organisation und Mensch deutlich differenzierter. Erste Ansätze hin zu einem systemischen Weltbild waren bereits in den zwanziger Jahren des vorigen Jahrhunderts zu verzeichnen. Durch die Ergebnisse mehrjähriger empirischer Untersuchungen in den Hawthorne-Werken der Western Electric Company (Chicago) kam es zu einer Wende in der Organisationsentwicklung - weg vom Maschinendenken hin zur Organisation als Organismus und als soziales, humanes und formales System. Der Human-Relations-Ansatz ist verbunden mit den Namen Roethlisberger, Dickson und Mayo und den so genannten Hawthorne-Studien (vgl. Roethlisberger/ Dickson 1966). Die Organisation wird von Roethlisberger/Dickson (1966, S. 553 f.) zum einen als soziales System beschrieben. Die Menschen interagieren täglich miteinander und bilden dabei bestimmte Formen und Muster von Beziehungen aus. Zugleich ist die Organisation ein humanes System, das sich aus Individuen zusammensetzt, die jeweils einen ganz persönlichen Background mitbringen. Schließlich ist die Organisation auch ein formales System von Regeln und Vorschriften, welche die humanen, sozialen und technischen Beziehungen in einem Unternehmen regulieren (vgl. Roethlisberger/Dickson 1966, S. 553 f.). Die Grundeinsicht aus den Hawthorne-Studien lautete: "glückliche, d.h. zufriedene Arbeiter sind gute Arbeiter". Das Menschenbild änderte sich vom "economic man", den man nur über materielle Anreize motivieren kann, hin zum "complex man". Jedes Individuum wird von vielerlei Dingen beeinflusst, wie seiner Kultur und Familie, persönlichen Werten, Erfahrungen, Kenntnissen, den Vorgesetzten und Kollegen, den äußeren Arbeitsbedingungen. Über monetäre Anreize hinaus gewinnen soziale Anreize wie Anerkennung und Selbstbestimmung an Bedeutung. Eine besondere Rolle im Arbeitsalltag

spielen die Kultur, die formale Struktur und die technischen Gegebenheiten, die der Einzelne vorfindet. In diese vorhandenen Strukturen muss er sich einfügen. Sie sind jedoch kein Diktat; das Individuum passt sich der Organisation nicht nur an, sondern verändert sie zugleich. Es findet eine gegenseitige Rückkoppelung statt.

2.2.1.3 Der sozio-technische Strukturtyp

Der sozio-technische Strukturtyp geht auf das *Tavistock Institute of Human Relations* in London zurück, das sich Ende der 40er Jahre um Wilfried Bion mit den Wirkungsmechanismen von Gruppen in Arbeitsorganisationen beschäftigte. Dabei wurde der Einfluss der Technologie auf die Formen der Zusammenarbeit berücksichtigt und der Aufgabenbezug von Teams betont. Das technische System einer Organisation steht in ständigem Austausch mit dem in der Organisation operierenden sozialen System. Beide Systeme sind voneinander abhängig, in ständiger Interaktion und somit "sozio-technisch". Weiterhin werden Organisation und Arbeitsgruppen als "offenes" System gesehen; d.h. sie erhalten aus der Umwelt Inputs und geben an diese wieder Outputs ab. Die Organisation wird demnach als ein sich selbst erhaltender Mechanismus beschrieben, der sich laufend verändert und weiterentwickelt, um die Organisationsziele zu erreichen. Dabei ist die Veränderung zum einen von der Technologie, zusätzlich aber auch vom Organisationsprozess und dem Organisationszustand abhängig (vgl. Weinert 1992, S. 64). Der Ansatz zielt auf die optimale Abstimmung des technischen und sozialen Subsystems ab ("optimal fit") und gibt Hinweise auf eine effektive Gestaltung der Organisationsstruktur und demnach der Makroorganisation. Als wichtigste Vertreter sind zu nennen: Rice (1958), Trist, Higgin, Murray & Pollock (1963) sowie Emery & Trist (1965). Der Ansatz kann in der Organisationsentwicklung als Vorläufer moderner Systemtheorien gewertet werden. Die weiterführende Implikation der Organisation als offenes System ist in Kapitel 2.1.3.1 (Organisation als komplexes System) erläutert.

Die folgende Tabelle stellt abschließend zusammenfassend die mechanistische Konzeption des Systems Organisation, die auf die klassische Organisationslehre mit Weber und Taylor zurückgeht, sowie das systemische Weltbild, das vom Human-Relations-Ansatz und dem

sozio-technischen Strukturtyp geprägt wurde, gegenüber (vgl. Königswieser/Hillebrand 2005, S. 28).

Mechanistisches Weltbild	Systemisches Weltbild
Objektivität, eine Wahrheit, unveränderliche Gesetze	Wirklichkeitskonstruktion, viele "Wahrheiten", Thesen
richtig - falsch, schuldig - unschuldig	Kontextabhängigkeit, Nützlichkeit, Anschlussfähigkeit
(Fremd-)Steuerung	Selbststeuerung, Selbstorganisation
lineare Kausalketten	vielfältige Wechselwirkungen, Feedbackschleifen
messbarer, fixer Unterschied	sich unterscheiden, verändern
linearer Fortschritt, ändern	Entwicklung, ändern und bewahren, deblockieren
formale Logik, Widerspruchsfreiheit, Ausschluss	Integration von Widersprüchen, Einbeziehung
harte Fakten, rationale Beziehungen	Integration von harten und weichen Faktoren (Emotionen, Intuitionen, Kommunikationsprozesse)
Rollen: Macher, Führende und Geführte, Manipulation	Rollen: Impulsgeber, Gärtner, Befähiger, Entwicklungshelfer, Coach
Methoden: Instruktion, Anordnung, Befehl, Lernen durch Versuch und Irrtum	Methoden: Zuhören, Fragen, Dialog, Diskussion, Reflexion, Lernen des Lernens

Tabelle 1 Mechanistisches und systemisches Weltbild

Für die Organisationsentwicklung insgesamt sind folgende Merkmale und Annahmen bis heute charakteristisch (vgl. Wimmer 2003; Boos/Heitger/Hummer 2006):

- Organisationen werden als bürokratisch und hierarchisch bestimmt gesehen. Sachthemen werden oft von persönlichen Machtkämpfen überlagert, zu viele Entscheidungen sind an der Spitze konzentriert, die Kenntnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter werden unzureichend genutzt und ihre Motiv- und Bedürfnislagen zu wenig wahrgenommen.
- Dieses eher negativ konnotierte Verständnis von Organisationen ist noch von der Zeit des Human-Relations-Ansatzes geprägt. Ihm steht ein normatives Menschenbild (Selbstverwirklichung als "pädagogisches Programm") gegenüber.
- Zentrale Ansatzpunkte in der Organisationsentwicklung sind die Beseitigung von Kommunikationsblockaden und die Reflexion über Kommunikationsprozesse. Kommunikation wird nicht als Manko

schlecht geführter Organisationen gesehen, sondern als notwendiger Bestandteil von Veränderungsprozessen.

- Dieses Kommunikationsverständnis bewirkt, dass den Aspekten "Team" und "Feedback" eine hohe Bedeutung zugemessen wird. Feedback wird zum einen als Lernimpuls gesehen, dient zum anderen aber auch dazu, tabuisierte Themen wieder ins Gespräch zu bringen und Entwicklungshemmnisse zu beseitigen.

Im Folgenden wird eine Darstellung ausgewählter Teilkonzepte und Praxisansätze der heutigen Organisationsentwicklung gegeben. Die Relevanz der Konzepte und Methoden für das untersuchte Projekt wird noch einmal in Kapitel 6.2 herausgestellt.

2.2.2 Change Management als Interventionsstrategie

2.2.2.1 Begriffsbestimmung

Change Management, also Veränderungsmanagement, ist ein umfassendes Konzept eines unentwegten unternehmerischen Wandels. Eine Begriffsdefinition gibt Pirntke (2007, S. 151): "Change Management ist die permanente Initiierung, Planung, Steuerung und Kontrolle von innovativen unternehmerischen Aufgaben unter Berücksichtigung persönlicher Sichtweisen von Beteiligten und Betroffenen." Der Wandel wird nicht als "Sondervorgang" behandelt, sondern als zentraler Erfolgsfaktor und "tägliches Brot" der Führungskräfte: Das einzig Beständige ist der Wandel (vgl. Bea/Göbel 2002, S. 431).

2.2.2.2 Der Veränderungsprozess

Der Ausgangspunkt: kontinuierlich steigende Umweltkomplexität

Organisationen sind heute rapide steigenden internen und externen Anforderungen ausgesetzt, auf die sie mit permanenter Flexibilität antworten müssen. Gründe für kaum beeinflussbare situative Rahmenbedingungen, die Änderungsdruck erzeugen, sind nach Doppler/Lauterburg (2002, S. 22 ff.; 2003, S. 10 ff.):

- *Innovationssprünge in der Informatik und Telekommunikation:* "Alles wird computerisiert" (Doppler/Lauterburg 2003, S. 10). Praktisch zum Nulltarif können Unternehmen mit Hilfe von E-

Commerce und Internet gleichzeitig an vielen Orten präsent und mit ihren Geschäftspartnern in Verbindung sein. Der allgemeine Verdrängungswettbewerb nimmt so weiter zu.

- *Verknappung der Ressource Zeit:* Schnelligkeit wird vor diesem Hintergrund zum strategischen Erfolgsfaktor. Ein Anbieter, der nicht schnell genug am Markt ist, läuft Gefahr, verdrängt und durch einen Mitbewerber ersetzt zu werden.
- *Interkulturelle Zusammenarbeit in einer globalen Ökonomie:* Die Herausforderungen bei der Kooperation zwischen den Nationen und Kulturen sind weniger die unterschiedlichen Sprachen, sondern die verschiedenen Denkmuster und Handlungsgewohnheiten.
- *Verknappung der Ressource Geld:* "Die Reichen werden reicher, die Armen ärmer" (Doppler/Lauterburg 2003, S. 11). Die Staaten sind kaum noch in der Lage, das Sozial-, Gesundheits- und Bildungssystem angemessen zu finanzieren. Zwischen den Nationen kristallisiert sich das Nord-Süd- und das West-Ost-Gefälle immer deutlicher heraus.
- *Dramatische Steigerung der Komplexität:* Auch in einer komplexen, widersprüchlichen Welt müssen ad hoc Entscheidungen getroffen werden, die zumindest in ihrer groben Zielrichtung mittelfristig Bestand haben. Zudem begrenzt die Entscheidung für eine Option die Wahl von Handlungsalternativen. Dabei hat dasjenige Unternehmen die Nase vorn, das Mehrdeutigkeiten ertragen und den Überblick behalten kann und das keine kostbare Zeit für Rechtfertigungen des Handelns in der Vergangenheit verliert.

Der öffentlichen Verwaltung muss in diesem Kontext eine Sonderstellung eingeräumt werden. Sie nimmt in vielen Leistungsbereichen – insbesondere in der Sozial-, Rechts- und Ordnungsverwaltung – eine Monopolstellung ein und ist somit nur eingeschränkt dem Wettbewerb ausgesetzt. Andererseits ist auch die öffentliche Verwaltung - nicht zuletzt durch die Verknappung der finanziellen Ressourcen - gezwungen, ihre Leistungsfähigkeit, Wirtschaftlichkeit und Bürgerorientierung zu verbessern und so in gesteigertem Maße dem Leitbild eines "modernen Dienstleisters" zu entsprechen.

Die Veränderung: geplanter und ungeplanter Wandel

Die Transformation einer Organisation ist ein schwieriger und fehleranfälliger Prozess. In ihm spielen sich geplante und ungeplante Entwicklungen ab. In entsprechender Anwendung unterscheidet Staehle (1999, S. 899) zwei Formen des Wandels: geplanten und ungeplanten Wandel.

Geplanter organisatorischer Wandel wird verstanden als die bewusste Entscheidung einer Organisation, ihre Arbeits- und Funktionsweisen durch die Initiierung eines bestimmten Prozesses zu verändern.

Sind Wandlungsprozesse demgegenüber unbeabsichtigt, zufällig und bleiben sie möglicherweise sogar unbemerkt, spricht man von *ungeplantem Wandel*. Evolutionsmodelle und Lernmodelle sind die am häufigsten benutzten Ansätze, um den ungeplanten organisatorischen Wandel zu beschreiben (vgl. Bea/Göbel 2002, S. 432 f.). Bea/Göbel fassen als *Evolutionsmodelle im weiteren Sinne* Lebenszyklusmodelle zusammen, die von eingrenzbaaren, regelmäßigen Phasen im Leben einer Organisation ausgehen (z.B. Wachstumskrisenmodell nach Greiner, Strukturänderungsmodell nach Mintzberg, Verhaltensänderungsmodell nach Miller/Friesen). Kritische Situationen dienen als Auslöser für den Übergang zur nächsten Entwicklungsstufe. Die Phasen laufen ohne Einwirkung externer Kräfte ab. Organisatorische Veränderungen können bestenfalls vorhergesagt, jedoch nicht vermieden oder beeinflusst werden. *Evolutionsmodelle im engeren Sinne* orientieren sich am biologischen Evolutionsbegriff von Variation, Selektion und Retention. Bei diesen Modellen geht es mehr um die Entwicklung *in* einer Unternehmung, weniger um die Entwicklung *der* Unternehmung selbst. Zudem werden eher steuernde Eingriffe für möglich gehalten als bei den Evolutionsmodellen im weiteren Sinne. Im ersten Innovationsschritt werden bisherige Strukturen, Abläufe und Handlungsnormen variiert. Im nächsten Schritt werden diese neuen Ideen entweder abgestoßen (Selektion) oder aber beibehalten (Retention). Auf dieser Ebene der Selektion oder Retention sind auch steuernde Eingriffe, z.B. durch einzelne Mitarbeiter oder deren Verhaltensweisen und Normen, möglich. *Lernmodelle* bieten die meisten Steuerungsmöglichkeiten. Beim organisationalen Lernen werden Handlungen auf der Basis gemachter Erfahrungen bewertet und je nach erzieltm Ergebnis abgeändert (vgl.

Kapitel 2.2.3 *Organisationslernen*). Im Unternehmen bildet sich eine Wissensbasis, in der Regeln und Standards abgelegt sind, und die auf das Verhalten der Organisationsmitglieder steuernd einwirkt. Die Beschäftigten können demnach bewusst ihr Verhalten ändern und verbessern. Jedoch ist Veränderung kein Sonderfall, sondern ein fortlaufender Prozess - mit einem Wort: Unternehmensalltag (vgl. Schreyögg/Noss 2000, S. 46).

Die Systemtheorie führt den Wandel in Organisationen vorrangig auf die Zwangsläufigkeit der Anpassung im Sinne der Überlebensfrage offener Systeme zurück (vgl. Kapitel 2.1.3).

Demgegenüber wird die Fähigkeit des Menschen, im Sinne eines geplanten, organisatorischen Wandels neue Ideen zu entwickeln, immer mehr in den Vordergrund gerückt (vgl. Mohr 1997, S. 42). Bea/Göbel konstatieren hierzu, dass wirkliche Innovation über kontinuierlichen, ungeplanten Wandel nicht zu erreichen ist und eines Stimulus von außen bedürfen. Sie führen zwei Gründe an (2002, S. 433):

- Organisationen sind "von selbst" häufig träge und konservativ. Ihr Bedürfnis nach Kontinuität und Sicherheit ist groß ("Das haben wir schon immer so gemacht"). Es ist daher nicht anzunehmen, dass sich wirklich innovative Strukturen und Denkweisen gänzlich ungeplant einstellen.
- Was "von selbst" im Unternehmen erlernt wird und sich herausbildet, muss nicht unbedingt wünschenswert sein. In vielen Unternehmen lernen die Mitarbeiter zunächst die "heimlichen Spielregeln", die sich dann als kontraproduktiv im Hinblick auf das Unternehmensziel erweisen (vgl. Scott-Morgan 1994).

Auch in der Argumentation dieser Arbeit wird davon ausgegangen, dass wirkliche Innovation über stetigen Wandel allein nicht zu erreichen ist, und dass der Lernprozess als Wert an sich, d.h. ohne Kontrolle des Gelernten, auch zum Lernen kontraproduktiver Verhaltensmuster führen kann. Ein Anstoß als Basis für Veränderungsprozesse wird demnach als zwingend vorausgesetzt. Jedoch wird dieser Anstoß nicht als drastischer Eingriff verstanden, sondern als Maßnahme, um - im Sinne der Systemtheorie - die Selbststeuerungskräfte zu befördern.

Phasen des Veränderungsprozesses

Beim Veränderungsprozess selbst, dem die Organisation unterliegt, handelt es sich um einen dynamischen Prozess, der in aufeinander folgenden Phasen abläuft. Die Feldtheorie Kurt Lewins (1947, 1982) mit den drei Phasen "unfreezing – moving – freezing" kann als Grundlage der meisten heute angewendeten Veränderungsmodelle betrachtet werden. Der Anstoß für die Veränderung einer Organisation kann sowohl von innen (z.B. neue Mitarbeiter, Einführung leistungsorientierter Bezahlung) als auch von außen (z.B. Marktanteilsverluste, öffentliche Kritik an der Organisation) kommen. In der Regel wird der Veränderungsprozess dann vom Top Management initiiert, das einen Rahmen, innerhalb dessen eine Veränderung stattfinden soll, vorgibt. Verändern muss sich das System anschließend aus eigener Kraft.

Ist der Veränderungsprozess erst einmal eingeleitet, durchläuft er die typischen Phasen, die Lewin mit seiner Feldtheorie beschrieben hat (vgl. Abbildung 5). Die *Auftauphase* ("*unfreezing*") setzt voraus, dass ein System den vormaligen Gleichgewichtszustand aufgibt. Alte Verhaltensweisen, Regeln und Gewohnheiten werden zur Disposition gestellt. In dieser Phase wird die Motivation für eine Veränderung geweckt (vgl. Schein 1987). Andererseits besteht die Gefahr, dass Veränderungsprojekte missglücken, wenn z.B. durch übergroße Hektik versäumt wurde, für Akzeptanz zu sorgen.

Phase zwei betrifft die eigentliche Veränderung ("*moving – verändern*"). In dieser Phase kommt es leicht zu Konflikten, da üblicherweise der sichere Status quo einer unsicheren Veränderung vorgezogen wird. Die Gefahr, dass alte, vertraute Verhaltensweisen hochgehalten werden, die in der Vergangenheit zum Erfolg führten und daher in Phasen der Unsicherheit emotionalen Halt bieten, ist in dieser Phase besonders hoch (vgl. hierzu Kapitel.2.2.2.7 *Zum Umgang mit Widerstand*). Es ist daher wichtig, ein Gefühl der Dringlichkeit zu schaffen (vgl. Kotter 1996).

In der *Stabilisierungsphase* ("*freezing*") werden die durchgeführten Veränderungen integriert und stabilisiert, damit sie Bestand haben. Dies sorgt für Ruhe und Sicherheit sowie einen neuen Gleichgewichtszustand in der Organisation. In dieser Phase besteht die Gefahr, dass kleine

Rückschläge oder die "Macht der Gewohnheit" latent noch immer wirksame Strukturen aufleben lassen und das System wieder in seinen alten Zustand zurückfällt (vgl. Schreyögg 2003, S. 507).

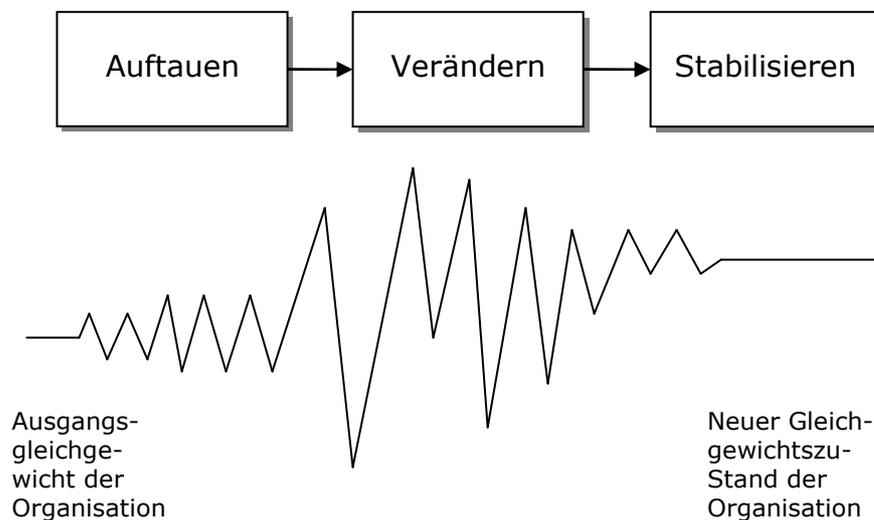


Abbildung 5 Das organisatorische Änderungsgesetz nach Lewin (Schreyögg 2003, S. 507)

Der Phasenablauf muss bei Veränderungen grundsätzlich akzeptiert werden. Jedoch ist es möglich, unter Beachtung einiger Grundsätze zum Change Management den Veränderungsprozess zielführender und erfolgreicher zu gestalten. Diese Grundsätze werden im Folgenden dargestellt.

2.2.2.3 Steuerung des Wandels - ein Praxisansatz

Die Bedeutung der Vision

Am Anfang jedes Veränderungsmanagements steht eine Vision - eine allgemein gehaltene, positive Vorstellung vom Unternehmen in der Zukunft. Sie ist ein Zustand, der noch nicht erreicht ist, aber grundsätzlich erreicht werden kann - gleichsam ein "Stern von Bethlehem", der in die richtige Richtung weist (vg. Doppler/Lauterburg 2002, S. 170). Es geht dabei nicht um eine Utopie, sondern um wenige einfache, bis an die Basis kommunizierte, durch praktische Führungsmaßnahmen unterstützte Ideen und Grundsätze. Nach Kotter (1996, S. 4) hat die Vision drei wichtige Funktionen im Veränderungsprozess: Sie zeigt die gewünschte

Zukunft auf, sie motiviert und sie koordiniert alle Aktivitäten in die gleiche Richtung.

Grundsätze des Vorgehens

Ist der Veränderungsprozess nach Analyse der aktuellen Situation vor Ort und Formulierung einer Zielvision gestartet worden, sollten einige übergreifende Vorgehensweisen beachtet werden, die von grundlegender Bedeutung sind. Aspekte erfolgreicher Gestaltung von Veränderungsprozessen sind nach Kieser (2001, S. 119):

- Nicht der Inhalt der Organisationsveränderung, sondern der Prozess steht im Vordergrund.
- Die Betroffenen werden intensiv eingebunden, also zu Beteiligten gemacht.
- Grundsätzlich ist die Mitwirkung eines (externen) Beraters erforderlich, der aber keine Lösungen vorgibt, sondern die Problemlösungen mittels geeigneter Interventionen lediglich aktiviert und unterstützt.
- Ziele des Unternehmens (Effizienz, Flexibilität, Innovationsfähigkeit) und Ziele der Organisationsmitglieder (Persönlichkeitsentfaltung, Selbstverwirklichung) sollen gleichzeitig und gleichwertig verfolgt werden.

Doppler und Lauterburg (2002, S. 147 ff.) stellen acht Grundsätze auf, die bei jedem Veränderungsprozess als übergreifende Handlungsstrategien Beachtung finden sollten (vgl. Abbildung 6). Ihr Konzept wird an dieser Stelle eingehender vorgestellt, da die Forderung der Autoren nach "ganzheitlichem Denken und Handeln" sich aus der Systemtheorie und systemischen Managementtheorien ableitet. Insgesamt ist ihr Organisationsentwicklungskonzept auf die klassischen Wurzeln der Gruppendynamik und der Organisationsentwicklung zurückzuführen (vgl. hierzu Gairing 1996, S. 122 f.).

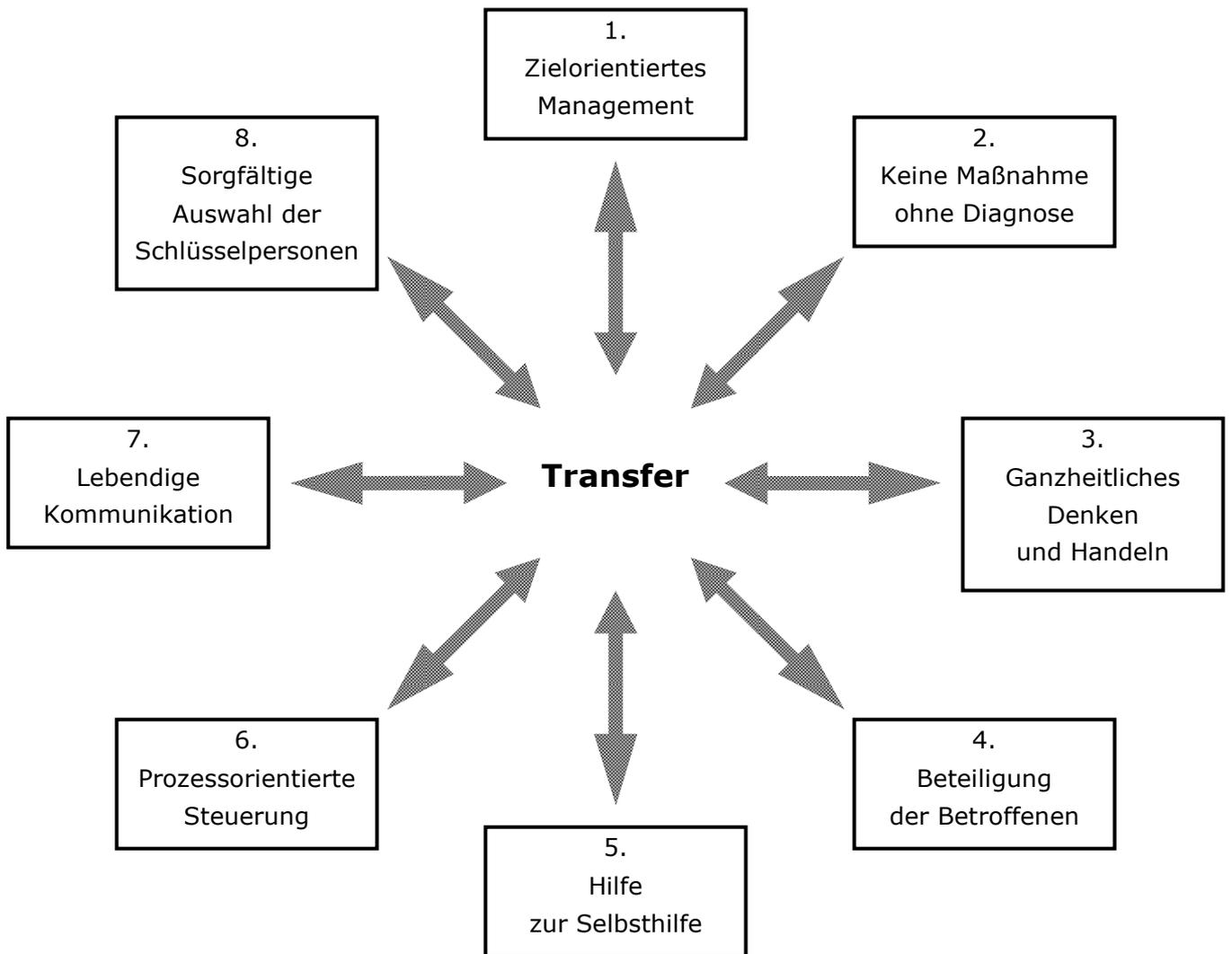


Abbildung 6 Charta des Managements von Veränderungen nach Doppler/Lauterburg

(1) Zielorientiertes Management

Zu Beginn jedes Veränderungsprojektes sollten klare, konkrete Ziele formuliert werden. Sie müssen überprüfbar und sinnvollerweise mit bestimmten Zeitvorstellungen gekoppelt sein: Was wollen oder müssen wir erreichen und bis wann?

(2) Keine Maßnahme ohne Diagnose

Weiterhin ist die *Ist-Situation* systematisch zu analysieren und der *Soll-Zustand* möglichst konkret zu beschreiben. Die Daten-Grundlage für die Beurteilung der Ist-Situation kann nur von den Organisationsmitgliedern selbst geliefert werden. Doppler/Lauterburg (2002, S. 151) schlagen als Instrumentarium für diesen Schritt eine Erhebung unter allen Mitarbeitern und Führungskräften mit folgender Fragestellung vor:

- Was läuft gut?
- Was läuft nicht so gut?
- Was für Veränderungen sind angezeigt?
- Wie könnten sie realisiert werden?

Bei der nachfolgenden Diagnose empfiehlt sich ein Vorgehen in vier Schritten: Datenerhebung - Datenverdichtung - Datenfeedback - Datenanalyse. Die Relevanz dieses Grundsatzes für die vorliegende Studie wird weitergehend in Kapitel 6 erläutert.

(3) Ganzheitliches Denken und Handeln

Fehlschläge bei Veränderungsprojekten liegen oftmals darin begründet, dass bei der Planung zwar technische, strukturelle und ökonomische Aspekte berücksichtigt werden, aber alle menschlichen und zwischenmenschlichen Aspekte konsequent missachtet werden. Die Organisation muss daher stets unter folgenden Gesichtspunkten betrachtet werden:

- *Strukturen*: Aufbau- und Ablauforganisation, Führung.
- *Verhalten*: Motivation, Identifikation, Kommunikation und Kooperation.
- *Kultur*: geschriebene Gesetze, ungeschriebene Spielregeln, Belohnungs- und Sanktionsmechanismen.
- *Vernetzungen*: dynamische Wechselwirkungen zwischen Individuen, Gruppen und Organisationseinheiten; Schwachstellen bei Dysfunktionalität des Zusammenspiels.

(4) Beteiligung der Betroffenen

Die Mitarbeiter sollten von Beginn an aktiv einbezogen werden. Hierfür gibt es nach Doppler/Lauterburg drei wichtige Gründe:

- Da nur die Mitarbeiter das Detailwissen über ihre Arbeit haben, führt ihre Einbindung zu praxisgerechteren Lösungen und damit besseren Entscheidungen.
- Werden die Mitarbeiter beim Erarbeiten der Lösungen einbezogen, setzen sie sich anschließend auch für deren Umsetzung ein, sind also motivierter (zum Thema *Motivation* vgl. Kapitel 2.2.2.6).
- Wer aktiv einbezogen ist, fühlt sich ernst genommen und identifiziert sich persönlich mit dem Unternehmen.

(5) Hilfe zur Selbsthilfe

Die Arbeit in Projektform – außerhalb der Linienorganisation – ist für viele Mitarbeiter ungewohnt; oftmals fehlen ihnen zudem entsprechende Qualifikationen zum Aufbau von Problemlösungskompetenzen, Konfliktfähigkeit und Teamarbeit. Wird die Arbeit dann verzögert oder blockiert, sind die Teammitglieder mangels entsprechenden Know-hows oder eigener Kompetenzen nicht in der Lage, die auftretenden Probleme aus eigener Kraft zu lösen. Die Führung muss daher von Beginn an den Prozess unterstützen und dafür sorgen, dass folgende Aspekte erfüllt sind: regelmäßiges Feedback durch einen kritischen Beobachter; Qualifizierung der Mitarbeiter hinsichtlich theoretischer Grundlagen, methodischem Wissen und Sozialkompetenzen; externe Moderation von Arbeitsklausuren und Workshops; persönliches Coaching durch einen Vorgesetzten; fachliche Unterstützung durch interne Fachspezialisten oder Begleitung durch externe Berater; Freigabe von Ressourcen (Finanzmittel, Personal, Räume, Material, Zeitbudgets). Zusätzliche Erläuterungen zum *Projektmanagement* und zur *Rolle der Führungskräfte* im Veränderungsmanagement werden in den Kapiteln 2.2.2.4 und 2.2.2.5 gegeben.

(6) Prozessorientierte Steuerung

Um unterschiedliche Lernfortschritte bei den Mitarbeitern einplanen zu können und auf die innere Verfassung der Teammitglieder Rücksicht nehmen zu können, ist nach Doppler/Lauterburg eine prozessorientierte Steuerung Pflicht. Sie bedingt drei Vorgehensweisen:

- *Regelmäßige Prozessanalyse:* mit den Mitarbeitern reden und gut zuhören; gemeinsame "Manöverkritik".
- *Bearbeitung von Widerständen und Konflikten:* in Gesprächen die Ursachen für Widerstände erforschen; Konflikte offen legen und partnerschaftlich lösen; gemeinsame Vorgehensweise festlegen, die alle akzeptieren können.
- *Rollende Planung:* bei der operativen Feinplanung flexibel sein und situative Gegebenheiten berücksichtigen; aber Ecktermine konsequent einhalten.

(7) Lebendige Kommunikation

Kommunikation und ausreichende Informationen sind für die Betroffenen elementar wichtig. So ist es möglich, das Ausmaß der Veränderung auf den persönlichen Arbeitsbereich einzuschätzen und Fehlinterpretationen zu vermeiden. Andernfalls bereitet man lediglich den Boden für alternative Informationskanäle wie "Flurfunk" und "Gerüchteküche". Will man die Kommunikation als Steuerungsinstrument einsetzen, sollten folgende Punkte berücksichtigt werden:

- Die Kommunikation ist nicht auf die Weitergabe von Informationen zu beschränken; wichtig ist ein offener Dialog, der die Bedürfnisse und Befürchtungen der Mitarbeiter berücksichtigt. Unverzichtbar sind regelmäßige, direkte Kontakte mit den Mitarbeitern ("Management by wandering around").
- Die Kommunikation darf sich nicht auf individuelle Kontakte und Gespräche beschränken. Notwendig sind darüber hinaus Veranstaltungen in großer Runde, damit alle das gleiche hören und sofort Fragen stellen können.
- Interaktive Formen der Gesprächsführung sind wichtig, um Diskussionen zu ermöglichen und die Mitarbeiter bei der Problemlösung und Maßnahmenplanung einzubeziehen. Die Relevanz der Gruppendiskussion für die vorliegende Studie wird insbesondere in den Kapiteln 3.1.2 und 6 erörtert.
- Zu einem transparenten Kommunikationsprozesse gehört es ebenfalls, regelmäßig über die Projekt - Aktivitäten zu informieren, z.B. in einer Projekt-Zeitung oder per Intranet.

(8) Sorgfältige Auswahl der Schlüsselpersonen (Change Agents)

Bei der Besetzung der entscheidenden Koordinationsgremien und Schlüsselfunktionen im Projekt darf man keine Kompromisse eingehen. Letztlich werden Prozesse über Personen gesteuert. Diese Promotoren oder "Change Agents" zeichnen sich insbesondere durch folgende Qualifikationen aus: die Fähigkeit, Vertrauen aufzubauen und sich in die emotionale Lage anderer Menschen hineinversetzen zu können; die Fähigkeit zur Teamarbeit; die Entschlossenheit, Dinge vorwärts zu bringen; hohe Akzeptanz bei allen Beschäftigten. Die internen Schlüsselpersonen sorgen dafür, dass sich das System selbst organisiert und im Sinne der Veränderung umstrukturiert. Im Idealfall sollte z.B. der Leiter eines umfassenden Veränderungsprojektes als Change Agent eine Person sein, die in der Organisation Führungsaufgaben oder eine herausgehobene (Fach-) Position innehat. Dieser Personenkreis verfügt in der Wahrnehmung der Mitarbeiter bereits über eine besondere Stellung innerhalb der Organisation.

An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass der Begriff des "Change Agent" grundsätzlich interne Schlüsselpersonen oder Berater sowie externe Berater einschließt (vgl. Mohr 1997, S. 98 ff.).

Im Weiteren werden einige der angesprochenen, für den Steuerungsprozess und damit für die vorliegende Studie bedeutsamen Aspekte eingehender behandelt.

2.2.2.4 Zum Projektmanagement

Jeder tiefgreifende, strukturelle Wandel, der vom Unternehmen zur Problemlösung geplant wird, sollte als Veränderungsprojekt klar organisiert und strukturiert werden. Der Begriff "Projekt" stammt aus dem Lateinischen und bedeutet Entwurf, Plan oder Vorhaben. Er umfasst alle Phasen eines Vorhabens: von der konzeptionellen Planung über die Durchführung und Implementierung bis hin zum Projekt-Controlling.

Je nach Größe der Organisation kann die finanzielle und personelle Ausstattung eines Projektes sehr unterschiedlich sein. Bei einem umfassenden Veränderungsprojekt sollten die Projektmitglieder des Kernteams üblicherweise aus der Linienorganisation herausgelöst sein, was zu einer Steigerung der Flexibilität führt. Eine umfangreiche Projektorganisation setzt sich idealerweise aus der Unternehmensleitung, einem

Lenkungskreis, der internen Projektgruppe mit einem Unterstützungsteam und ggf. einem externen Beraterteam zusammen. Ein Vorschlag zu solch einer Projektorganisation findet sich in Kapitel 7.

Neben der personellen Zusammensetzung spielt beim Projektmanagement die Planung der erforderlichen Aufgabenpakete und Arbeitsschritte eine entscheidende Rolle. Über die grobe Zeitplanung hinaus sind vor allem die zentralen Meilensteine festzulegen. Diese müssen erfüllt sein, bevor die nachfolgenden Aufgaben erledigt werden können.

Abschließend sind in Tabelle 2 noch einmal die einzelnen Projektphasen als "Schritte im Veränderungsprozess" dargestellt (nach Doppler/Lauterburg 2002, S. 322). Diese sind um die Gefahren oder, um in der Terminologie der Autoren zu sprechen, "Tücken" ergänzt, auf die in den einzelnen Projektphasen geachtet werden sollte.

	Schritte im Veränderungsprozess	Gefahren
1	Die ersten Überlegungen	zu viel "fertige Lösung" im Kopf
2	Gezielte Sondierungen	man hört nur, was man hören will
3	Schaffen der Projektgrundlagen	"Reinschlampen"
4	Kommunikationskonzept	geheime Kommandosache
5	Datenerhebung	falsche Fragen führen zu "falschen" Daten
6	Datenfeedback	Daten kommen in den "Giftschrank"
7	Diagnose und Kraftfeldanalyse	die "oben" entscheiden; Lieblingslösungen
8	Konzeptentwicklung und Maßnahmenplanung	keine oder "Schein"-Alternativen; kein Mut zum Neuen
9	Vorentscheidung	alles offen lassen
10	Experimente und Praxistests	reine Alibi-Übungen; "Facelifting"
11	Entscheidung	verzögern/verwässern
12	Praxiseinführung/Umsetzungsbegleitung	die alte Denke bricht sich wieder Bahn

Tabelle 2 Schritte im Veränderungsprozess und ihre Tücken

2.2.2.5 Change Manager

In einer Studie von Greif, Runde und Seeberg (2005) wird die "Führung und Einbeziehung der Mitarbeiter" als wichtigster Erfolgsfaktor des Change Management ermittelt. Auch Doppler und Lauterburg schreiben den Führungskräften eine entscheidende Rolle im Veränderungsmanagement zu. Nach Doppler/Lauterburg (2002, S. 67) hat sich die Führungsfunktion verlagert. Wesentlich ist nicht mehr die Arbeitsvorbereitung und -verteilung sowie die Koordination des Tagesgeschäfts, sondern "Rahmenbedingungen zu schaffen, die es normal intelligenten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ermöglichen, ihre Aufgaben selbstständig und effizient zu erfüllen". Hauptaufgabe ist es demnach, die Mitarbeiter erfolgreich zu machen (vgl. Doppler/Lauterburg 2003, S. 14).

Doppler (2006, S. 28 ff.) führt neun Elemente einer zeitgemäßen Führungspraxis an:

- (1) konsequentes Delegieren
- (2) nachhaltiges Führen durch Ziele
- (3) Cockpit-Informationssystem als Hilfe zur Selbststeuerung
- (4) aktivierende Mitarbeiterbefragungen
- (5) auf Unternehmertum zielende Personalauswahl und -entwicklung
- (6) Energie mobilisierende Workshops
- (7) am Ertrag orientierte Bezahlung und Beteiligung
- (8) von ständiger Anpassung hin zu kontinuierlicher Innovation
- (9) Hierarchie übergreifende Steuerungshilfen

Diese Führungspraxis soll letztendlich dazu beitragen, dass Führungskräfte mittels einer lebendigen innerbetrieblichen Kommunikation den Veränderungsprozess und erforderliche Innovationen zielgerichtet fördern und steuern (vgl. Rosenstiel/Comelli 2004). Zur Rolle der Führungskraft als *Change Agent* sh. Kapitel 2.2.2.3.

2.2.2.6 Zur Motivation

Fragen der Mitarbeitermotivation gehören schon lange zum festen Bestandteil moderner Führung (vgl. Schreyögg/Koch 2007, S. 180). Seit der verstärkten Einführung von Formen der Mitarbeiterbeteiligung wie Projektarbeit, Qualitätszirkel, Workshops und Mitarbeiterbefragungen hat die Bedeutung der Mitarbeitermotivation erneut zugenommen. Diese

Instrumente verlangen Eigeninitiative und dezentrale Kooperation und können nur funktionieren, wenn die Mitarbeiterschaft motiviert arbeitet. Gegenstand der folgenden Betrachtung ist eine motivationsorientierte Darstellung der Arbeitszufriedenheit und der Arbeitsgestaltung.

Ein entscheidender Motivationsfaktor ist die Arbeitszufriedenheit . Nach Bruggemann et al. (1975) werden folgende Formen der Arbeitszufriedenheit bzw. der Arbeitsunzufriedenheit unterschieden:

Arbeitszufriedenheit

- *Progressive Arbeitszufriedenheit:* Diese äußert sich in einer Arbeitszufriedenheit, die mit der Hoffnung verbunden ist, dass die Arbeitssituation noch weiter verbessert wird.
- *Stabilisierte Arbeitszufriedenheit:* Die Arbeitszufriedenheit ist mit der Hoffnung verbunden, dass sich hieran nichts ändert.

Arbeitsunzufriedenheit

- *Resignation:* Es ist eine Anpassung an die Arbeitssituation erfolgt; eine Verbesserung wird nicht mehr erwartet.
- *Fixierte Arbeitsunzufriedenheit:* Es besteht eine Unzufriedenheit, man hat jedoch keine Vorstellungen darüber, wie die Situation zu verbessern wäre.
- *Konstruktive Arbeitsunzufriedenheit:* Es besteht eine Unzufriedenheit, aber es wird der Versuch unternommen, die Arbeitssituation zu verbessern.

Um eine Verbesserung der Motivationslage zu erreichen, erfordert jede der genannten Formen von Arbeitszufriedenheit bzw. -unzufriedenheit ein spezifisches Vorgehen. Jemand, der sich bereits an die Arbeitssituation angepasst hat, ist sicherlich schwerer zu motivieren als jemand, der nach Lösungen sucht, die bestehende Lage zu verbessern. Trifft man bei einem Veränderungsprojekt gar auf die stabilisierte Arbeitszufriedenheit und demnach auf Mitarbeiter, die mit ihrer Arbeitssituation voll und ganz zufrieden sind und nur ungern etwas verändern würden, sind besondere Anstrengungen gefordert.

Ausgangspunkt der meisten Überlegungen zu einer bedürfnisbezogenen und motivationssteigernden Ausgestaltung der Arbeit ist eine Erweiterung

des Handlungsspielraums, den der einzelne Mitarbeiter bei seiner Tätigkeit hat. Hierzu sind im Wesentlichen vier arbeitsorganisatorische Maßnahmen in der Diskussion, die in Abbildung 7 (Steinmann/ Schreyögg 2005, S. 572; Schreyögg/Koch 2007, S. 200) dargestellt sind.

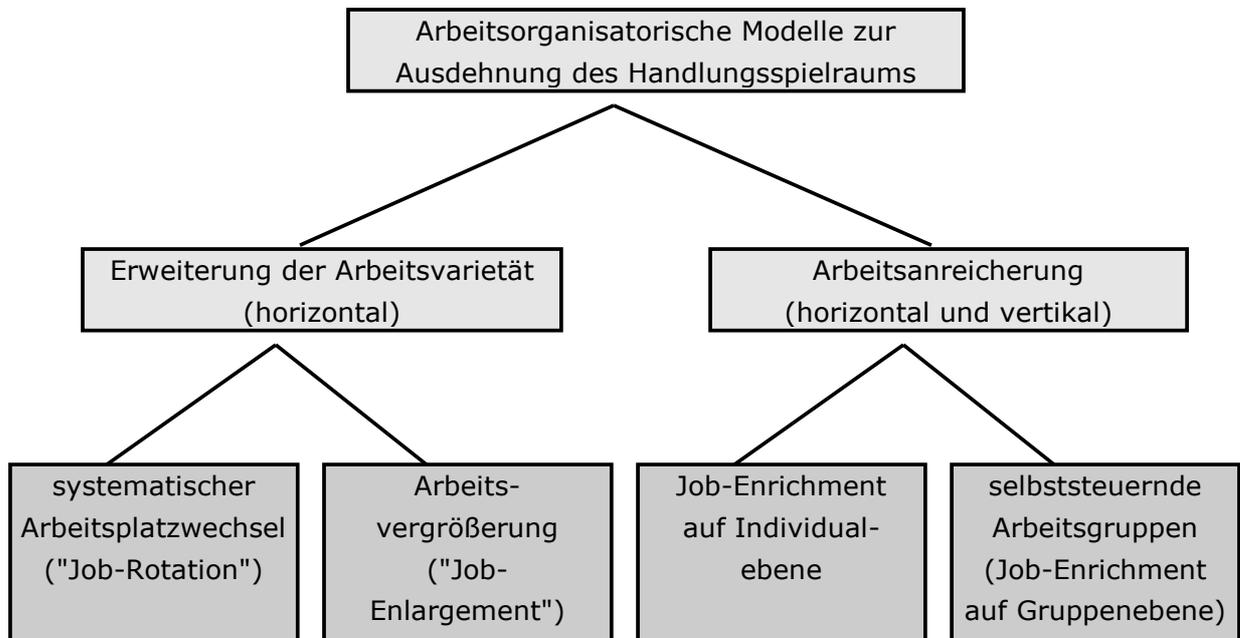


Abbildung 7 Arbeitsorganisatorische Modelle im Überblick

Systematischer Arbeitsplatzwechsel ("Job-Rotation")

Die Mitarbeiter wechseln nach vorgegebenen oder selbst gewählten Zeit- und Reihenfolgen ihre gleichartigen Arbeitsplätze. Die Aufgabenvielfalt nach Maßgabe der Aufgabenanforderungen wird so erhöht. Die Grenzen dieses Modells bestehen in der Beschränkung auf die gegebenen Arbeitsplätze.

Arbeitsvergrößerung ("Job-Enlargement")

Die Arbeitsvergrößerung ist ebenfalls auf die Ausweitung der Aufgabenvielfalt gerichtet. Zusätzlich werden hier gestalterische Eingriffe in den Arbeitsplatz und den Arbeitsablauf vorgenommen. Strukturell gleichartige, in viele Arbeitsschritte zersplitterte Tätigkeiten, die ursprünglich von unterschiedlichen Mitarbeitern wahrgenommen wurden, werden wieder an einem Arbeitsplatz zusammengeführt.

Beide Modelle können dazu führen, eine stark belastete Arbeitssituation abzumildern und eine positivere Arbeitssituation herbeizuführen. Allerdings erreicht man durch einen Arbeitsplatzwechsel bzw. durch eine Aufgabenvergrößerung keine Einbeziehung des Mitarbeiters in Entscheidungsprozesse. Eine größere motivationale Wirkung erzielen ohne Frage die zwei nachfolgenden Modelle.

Arbeitsanreicherung ("Job-Enrichment") auf Individualebene

Die Erweiterung des Entscheidungs- und Kontrollspielraums ist eine notwendige Bedingung, wenn man von Job-Enrichment sprechen will. Prinzipien einer anreicherungsorientierten Arbeitsgestaltung sind (vgl. Hackman et al. 1975, S. 62; Steinmann/Schreyögg 2005, S.575; Schreyögg/Koch 2007, S. 201):

Gestaltungsprinzipien	Kerndimensionen
Kombination von Aufgaben	Aufgabenvielfalt
Bildung natürlicher Arbeitseinheiten	Ganzheitscharakter
Aufbau von Kunden bzw. Nutzer-Beziehungen	Entscheidungs- und Kontrollspielraum
Einbezug von Planungs- und Kontrollaufgaben	Rückmeldung über geleistete Arbeit
Einrichtung von Feedback-Kanälen	

Arbeitsanreicherung ("Job-Enrichment") auf Gruppenebene

Die Entscheidungs- und Kontrollkompetenzen sind auf selbststeuernde Arbeitsgruppen der Unternehmung übertragen. Die Mitglieder dieser Arbeitsgruppen erfüllen zusammenhängende Aufgabenvollzüge gemeinsam und eigenverantwortlich. Ziel ist es, in der Gruppe alle Fähigkeiten zusammenzufassen, die zur Aufgabenerfüllung erforderlich sind.

Entscheidungs- und Kontrollspielräume erfüllen das Bedürfnis nach selbstbestimmtem Handeln und wirken so motivierend. System-

theoretisch gesehen ist diese Art von Beteiligung Voraussetzung für den Veränderungsprozess. Selbstorganisation wird zugelassen und die Organisation erhält die Möglichkeit, sich aus eigener Kraft weiterzuentwickeln.

2.2.2.7 Zum Umgang mit Widerstand

Nach Doppler /Lauterburg (2002, S. 323) kann von Widerstand immer dann gesprochen werden, "wenn vorgesehene Entscheidungen oder getroffene Maßnahmen, die auch bei sorgfältiger Planung als sinnvoll, "logisch" oder sogar dringend notwendig erscheinen, aus zunächst nicht ersichtlichen Gründen bei einzelnen Individuen, bei einzelnen Gruppen oder bei der ganzen Belegschaft auf diffuse Ablehnung stoßen, nicht unmittelbar nachvollziehbare Bedenken erzeugen oder durch passives Verhalten unterlaufen werden".

Schreyögg (2003, S. 500 ff.; Schreyögg/Koch 2007, S. 365 ff.) fasst nach Watson (1975) die unterschiedlichen Erklärungen des Widerstandes gegen Veränderungen zusammen. Er differenziert nach Widerständen aus der Person und Widerständen aus der Organisation.

Widerstände aus der Person

- Einmal gebildete Verhaltensgewohnheiten bilden sich mit der Zeit zu Routinen aus. Jede Veränderung wird als drohende Beeinträchtigung empfunden und lässt deshalb Veränderungswiderstände entstehen. Argyris/Schön (1999) sprechen in diesem Zusammenhang von "defensiven Routinen" (sh. Kapitel 2.2.3).
- Ersterfahrungen wird unbewusst Vorrang gegeben; spätere Erfahrungen müssen sich stets daran messen und werden bei zu weiter Abweichung abgelehnt.
- Maßnahmen zur Veränderung der Arbeitssituation entwerfen oft die eingeführten Verfahrensweisen, da diese nicht mehr, wie über Jahre hinweg gewohnt, zum Erfolg führen. Die daraus resultierende Frustration führt gegebenenfalls nicht zur Suche nach neuen Lösungen, sondern zu einem Festklammern am Althergebrachten und somit zu einer Rückkehr zu den vermeintlich "goldenen Zeiten" (Frustrations-Regressions-Effekt).

Widerstände aus der Organisation

- Die Unternehmenskultur weist in ihren informellen Regeln und Normen ("heimliche Spielregeln") grundsätzlich eine starke Beharrungstendenz auf. Die strukturelle Trägheit von Organisationen führt dazu, dass hohe Energiepotenziale mobilisiert werden, um althergebrachte Praktiken zu stabilisieren und gegen Veränderung zu schützen.
- Die Veränderung etablierter Strukturen und Abläufe wird als Kränkung (verletzter "Systemstolz") empfunden, weil die Neuerungen von außen an das System herangetragen werden und zu wenig Gelegenheit zur Selbstorganisation gegeben wird ("Nicht-hier-erfunden-Syndrom").
- Eine tiefe Verankerung von Routinen und Strukturen führt zum Widerstreben von Systemen, diese preiszugeben. Die Organisation befürchtet, in einen Ungleichgewichtszustand zu geraten, der zu Chaos und Verwirrung führt.

Bedacht werden muss, dass der Widerstand gegen Veränderung zunächst einmal nicht negativ konnotiert ist. Die Betroffenen verhalten sich so, wie es für sie unter den gegebenen Bedingungen am klügsten und einfachsten ist. Schließlich besteht die Möglichkeit, erfolgreiche Praktiken zu konservieren. Die Reaktion der Betroffenen führt zunächst zu einem Anstieg der Handlungsoptionen; dies ist systemisch sogar erwünscht (hierzu Baecker 1994, S. 131). Erst bei einem Wandel der externen Bedingungen kann Widerstand bzw. die Trägheit der Organisation zur Gefahr werden.

Widerstand ist nicht immer leicht zu erkennen. Bedenken gegen Veränderungsabsichten äußern sich oftmals nicht durch sachlich und logisch vorgetragene Argumentation, sondern werden als verschlüsselte Botschaft gesendet. Hier spielen Emotionen eine große Rolle, und zwar in Form von Bedenken, Befürchtungen oder Angst. Diese Emotionen resultieren aus der generellen Ungewissheit über die Konsequenzen des Wandels. Oftmals ist für die Betroffenen selbst nicht greifbar, warum ihnen eine angekündigte Maßnahme "nicht geheuer" vorkommt (vgl. Doppler/Lauterburg 2002, S. 324).

Typische Anzeichen für Widerstand bei einzelnen Individuen oder kleineren Gruppen sind nach Doppler /Lauterburg (2002, S. 326):

Allgemeine Symptome für Widerstand		
	verbal (Reden)	nonverbal (Verhalten)
aktiv (Angriff)	Widerspruch <i>Gegenargumentation</i> <i>Vorwürfe</i> <i>Drohungen</i> <i>Polemik</i> <i>sturer Formalismus</i>	Aufregung <i>Unruhe</i> <i>Streit</i> <i>Intrigen</i> <i>Gerüchte</i> <i>Cliquenbildung</i>
passiv (Flucht)	Ausweichen <i>Schweigen</i> <i>Bagatellisieren</i> <i>Blödeln</i> <i>ins Lächerliche ziehen</i> <i>Unwichtiges debattieren</i>	Lustlosigkeit <i>Unaufmerksamkeit</i> <i>Müdigkeit</i> <i>Fernbleiben</i> <i>innere Emigration</i> <i>Krankheit</i>

Tabelle 3 Allgemeine Symptome für Widerstand

Um Widerständen wirkungsvoll begegnen zu können, ist eine genaue Analyse der Situation vorzunehmen, in der sich die Beteiligten befinden. Zu berücksichtigen ist, dass im Zusammenhang mit Widerstand noch andere Faktoren als emotionale Reaktionen eine bedeutende Rolle spielen können. Oftmals ist das Verhalten der Betroffenen kein Widerstand gegen Veränderungen; sie befolgen einfach nur andere, konträre und motivational höher angesiedelte Verhaltensregeln (wie etwa "heimliche Spielregeln").

2.2.3 Organisationslernen

2.2.3.1 Begriffsbestimmung

Der Prozess der Organisationsentwicklung ist ein Lernprozess (Gairing 1996, S. 204). Dabei sind die Begriffe Change Management und organisationales Lernen eng miteinander verknüpft. Schließlich meint der weiter oben beschriebene ungeplante Wandel nichts anderes als die beständige Veränderung der Organisation durch organisationales Lernen. Auch beim geplanten Wandel im Rahmen eines initiierten Veränderungsprozesses ist das Lernen der Organisation Voraussetzung für die erfolgreiche Durchführung des Projektes. In Konsequenz ordnet Staehle (1991, S. 541) das Modell der lernenden Organisation innerhalb der Organisationsforschung dem Bereich des organisatorischen Wandels zu.

Auch im systemischen Organisationsverständnis lernt die Organisation, da sie auf bereits vorhandenen Regeln und Wissensstrukturen aufbaut und sich dynamisch weiterentwickelt.

Die Definition des organisationalen Lernens von Probst/Büchel (1998, S. 17) stellt die Bedeutung der Veränderung deutlich heraus: "Unter organisationalem Lernen ist der Prozess der Veränderung der organisationalen Wissensbasis, die Verbesserung der Problemlösungs- und Handlungskompetenz sowie die Veränderung des gemeinsamen Bezugsrahmens von und für Mitglieder der Organisation zu verstehen."

2.2.3.2 Vom individuellen zum organisatorischen Lernen

Die Lernfähigkeit der Organisation ist vorrangig abhängig von der Lernfähigkeit ihrer Organisationsmitglieder. Tatsächlich sind es die Individuen in der Organisation, die lernen. Andererseits ist das Wissen der Organisationsmitglieder in Strukturen, Richtlinien, Abläufen, Technologien usw. verankert. Individuelles Wissen ist kollektiviert. Es besteht ein organisationales Wissensreservoir, das unabhängig vom Einzelindividuum weiter existiert (vgl. Bea/Göbel 2002, S. 387).

Die lernende Organisation baut auf bereits vorhandenen Wissensstrukturen auf. Neu erworbenes Wissen muss bewertet, in organisa-

tionalen Regeln niedergelegt und auch wieder modifiziert werden, damit es zur lernenden Organisation kommt. Die Wissensweitergabe kann dabei nur auf einem bestimmten Niveau erfolgen. Willke (1998, S. 8 ff., 2001 b, S. 6 ff.) unterscheidet deshalb Daten, Informationen und Wissen:

Daten

Daten werden durch Beobachtung erzeugt. Sie können ausschließlich in Text, Zahlen oder Bildern codiert werden, alles andere - wie die nonverbale Kommunikation - geht verloren. Zudem bestimmen die kognitiven Landkarten in den Köpfen der Beobachter, was gesehen wird. Daten bekommen erst eine Bedeutung, wenn sie zu Informationen und Wissen werden.

Informationen

Informationen entstehen durch Interpretation von Daten durch das spezifische System. Sie werden in einen Kontext von Relevanzen eingebunden, die lediglich für dieses bestimmte System gelten. Willke schlussfolgert daraus, dass ein Informationsaustausch zwischen verschiedenen Systemen zu Missverständnissen führt und sogar aufgrund der unterschiedlichen Relevanzkriterien unmöglich ist.

Bei Veränderungsprojekten ist es von erheblicher Relevanz, zunächst eine systematische Organisationsdiagnose durchzuführen und Daten zu erheben, um den inneren Zustand der Organisation beurteilen zu können. So können die Voraussetzungen für Veränderungen transparent gemacht werden (vgl. Doppler/Lauterburg 2002, S. 233).

Wissen

Werden die Informationen in die für das System bedeutsamen Erfahrungen eingebunden, entsteht daraus Wissen. Wissen ist daher stets zweckgebunden. Organisationales Lernen ist daher für Willke nur möglich, wenn in einem System ein gemeinsamer Erfahrungskontext der Systemmitglieder besteht und sich die Kriterien zur Bewertung der Daten annähern. So können die Informationen für das System passend eingebunden werden.

Da der gemeinsame Erfahrungskontext der Organisationsmitglieder die Grundlage für das organisationale Lernen bildet, ist dieses von Beginn an

kollektiv geprägt, denn die Bezugsbasis zu seiner Bildung wird vom System erzeugt. Zwar führen die Organisationsmitglieder die Lernhandlungen aus, sie lernen jedoch im Referenzsystem der Organisation (vgl. Steinmann/Schreyögg 2005, S. 509).

Argyris, ein Schüler Kurt Lewins, hat insbesondere das Lernen von und in Organisationen untersucht und theoretisch begründet (1978, 1999 a). Seine Handlungstheorie ist im Rahmen dieser Studie hervorzuheben, da sie Interventionshandeln ausdrücklich thematisiert. Nach Argyris/Schön manifestiert sich in Form von Handlungstheorien ("theories of action") das spezifische Wissen einer Organisation. Die Autoren unterscheiden vertretene bzw. verlautbarte Theorien, die Organisationsmitglieder zur Begründung ihres Handelns benennen ("espoused theory") und Gebrauchstheorien bzw. real verwendete Theorien, die tatsächlich dem Handeln zu Grunde liegen ("theory-in-use"). "Wir unterscheiden also nicht zwischen Theorie und Praxis, sondern zwischen zwei verschiedenen Handlungstheorien: jener, die favorisiert wird, und jener, die praktisch angewendet wird (Argyris 1999 b). Dabei wird die "theory-in-use" von zwei grundlegend unterschiedlichen Handlungsmodellen bestimmt (vgl. Abbildung 8).

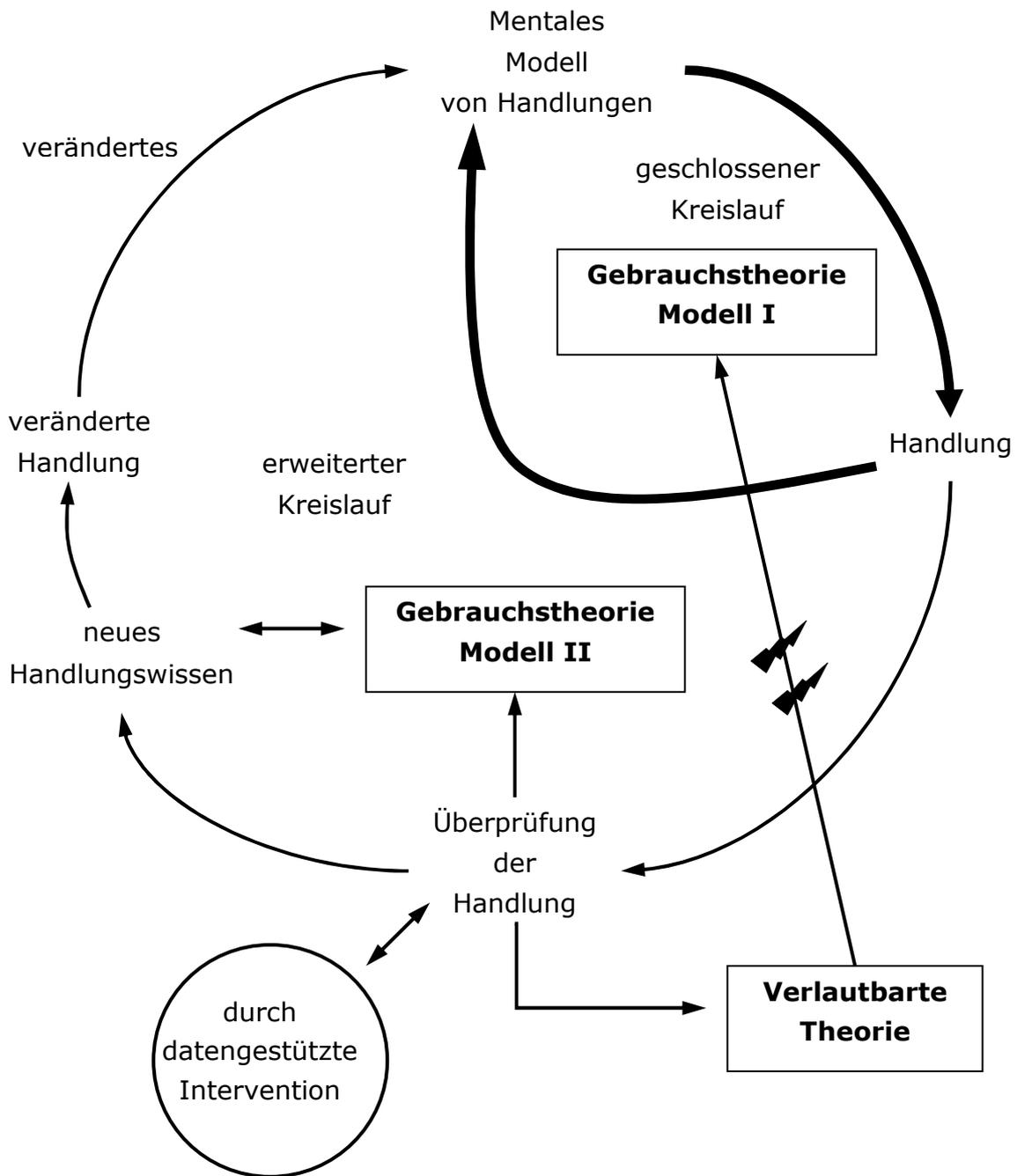


Abbildung 8 Handlungs-Kreislauf (Rolf 2002, S. 81 nach Argyris/Schön)

Das erste Handlungsmodell (Gebrauchstheorie Modell I), das auf Abschottung und Durchsetzung der jeweils eigenen Interpretationsmuster gerichtet ist, ist allgemein gebräuchlich. Argyris/Schön postulieren, dass Menschen durch dieses Modell auch entgegen ihrer Selbsteinschätzung "programmiert", will heißen durch die gesellschaftliche und die Organisationskultur geprägt sind. Die elementaren Verhaltensweisen dieses Modells sind z. B.: die eigene Position verteidigen, unbewiesene Einschätzungen zu den Aktionen und Gedanken anderer Personen vornehmen, Standpunkte so vertreten, dass Nachfragen entmutigt werden und Überprüfungen nicht stattfinden. Diese eingeschliffenen Abwehr- und Widerstandsroutinen ("defensive Routinen") schützen die gewohnten und möglicherweise ineffizient gewordenen Handlungsstrategien von Individuen, Gruppen und Organisationen vor Veränderung und behindern so das Lernen der Organisation.

Das zweite Handlungsmodell (Gebrauchstheorie Modell II) ist dadurch gekennzeichnet, dass relevante Informationen zugelassen werden und eine freie und informierte Wahl bzw. Entscheidung möglich ist. Fehler können so entdeckt und korrigiert werden. "Aus diesen Leitwerten folgen Aktionsstrategien, die Verteidigung, Beurteilung und Zuschreibung so anlegen, dass Andere überprüfen können, wie diese zustande kommen. Damit wird Abwehrverhalten reduziert" (Rolff 2002, S. 82).

Von den Gebrauchstheorien abzugrenzen ist die verlautbarte Theorie ("espoused theory"), "die vorgebracht wird, um ein bestimmtes Aktivitätsmuster zu erklären oder zu rechtfertigen" (Argyris/Schön 1999 a). Das Handeln wird demnach eher legitimiert als aufgeklärt. Die verlautbarte Theorie bewegt sich, da gesellschaftlich so erwartet, vorzugsweise auf der Ebene der "lernenden Organisation" (Gebrauchstheorie Modell II), das tatsächliche Handeln der Organisation findet jedoch weiterhin auf der Ebene des Modells I statt.

Ziel von Interventionen muss es sein, die Abwehrroutinen und somit Lernblockaden des Systems zu dechiffrieren und zu überwinden. Rolff (vgl. 2002, S. 83) postuliert in diesem Zusammenhang die besondere Bedeutung datengestützter Interventionen. Die "Überprüfung der Handlung" durch die datengestützte Intervention (vgl. Abbildung 8) bietet

neues Handlungswissen an und ist die Grundlage für tatsächlich verändertes Handeln.

Peter Senge, der mit seinem Ansatz eng an die Denktradition der modernen Systemtheorie anknüpft, spricht im Zusammenhang der verlautbarten vs. praktizierten Theorie von mentalen Modellen, die es sichtbar zu machen gilt. Mentale Modelle sind tief verwurzelte, häufig nicht bewusste Annahmen, Verallgemeinerungen oder auch Bilder, die großen Einfluss auf die Wahrnehmung der Realität und das Handeln haben (vgl. Senge 1997, S. 17). Senge entwickelte im Rahmen des Konzeptes der lernenden Organisation den Vorschlag, über die vier in partizipativ angelegten Organisationskulturen eher geläufigen Disziplinen persönliche Kompetenz, mentale Modelle, gemeinsame Visionen und Team-Lernen hinaus, systemisches Denken als Disziplin zu begreifen. Diese fünfte Disziplin ermöglicht es, Zusammenhänge holistisch zu verstehen und "... stellt unerbittlich die Frage nach den ganzheitlichen Zusammenhängen, welche die Situation etwa für ein Unternehmen in seiner spezifischen Umwelt, seiner spezifischen Zeitdynamik, seiner spezifischen Vernetzung und Interdependenz definieren... Zu der Eigenlogik komplexer Systeme gehören, wie Senge hervorhebt... vor allem eine zirkuläre Verknüpfung von Ursachen und Wirkungen, Verzögerungs- und Beschleunigungsmomente in den Rückkoppelungsschleifen des Systems... oder versteckte und progressiv wachsende Widerstände im System gegen externe Beeinflussungen..." (Willke 1999, S. 180 f.). Den Führungskräften kommt nach Senge eine entscheidende Rolle zu. Sie müssen die Fähigkeit besitzen, gemeinsame Visionen zu entwickeln, bestehende mentale Modelle an die Oberfläche zu befördern und zu hinterfragen und systemischere Denkmuster zu forcieren. Führungskräfte sind demnach für das Lernen verantwortlich (vgl. Senge 1999, S. 148 f.).

2.2.3.3 Lernebenen

Organisationales Lernen findet auf verschiedenen Lernebenen oder Lernniveaus statt. Eine Klassifizierung geht auf Argyris/Schön zurück, die zwischen den Ebenen Single-Loop-Learning, Double-Loop-Learning und einer Art Meta-Ebene, dem Deutero-Learning unterscheiden (vgl. 1978; 1999, S. 35 ff.).

Das Single-Loop-Learning ("Einkreislernen") beruht auf der Vorstellung eines Regelkreises (vgl. Abbildung 9). Innerhalb des organisationalen Bezugsrahmens, der den "richtigen" Systemzustand (Sollzustand) definiert und aus organisationsweit verbindlichen Werten, Normen, geteilten Basisannahmen, Grundverhaltensweisen, etc. besteht, werden Abweichungen festgestellt und korrigiert. Die bestehenden Wertvorstellungen der "theory-in-use" der Organisation werden nicht infrage gestellt. Organisationales Lernen und damit der organisatorische Wandelprozess besteht demnach überwiegend darin, Anpassungskorrekturen vorzunehmen.

Beim Double-Loop-Learning ("Zweikreislernen") stehen die Prämissen der "theory-in-use" selbst zur Disposition. Die Werte, Strategien und Annahmen, die das Handeln leiten, erweisen sich als problematisch; die Sollgröße wird reflektiert und unterliegt einem Veränderungsprozess. Die Lernprozesse durchlaufen eine doppelte Rückkoppelungsschleife ("double feedback loop") Eine Kernvoraussetzung für erfolgreiches Double-Loop-Learning ist, dass vorhandene Probleme in einem Klima der Offenheit und Unvoreingenommenheit kommuniziert und analysiert werden, und ein kollektives Verständnis für den Wertewechsel und die zu initiiierenden Veränderungsprozesse entsteht (vgl. Argyris/Schön 1978).

Deutero-Learning kann als "Lernen, wie man lernt" (Argyris/Schön 1999, S. 44) beschrieben werden, weil innerhalb dieses Prozesses Wissen über vergangene Lernprozesse (Single- und Double-Loop) gesammelt und kommuniziert wird (vgl. Schreyögg/Koch 2007, S. 378). Die Organisationsmitglieder wechseln auf eine Metaebene, von der aus sie sich mit zur Zeit praktizierten Lernprozessen reflexiv auseinander setzen, diese auf ihre Sinnhaftigkeit hin überprüfen und ggf. ändern. So werden neue Lernstrategien entwickelt und es wird sichergestellt, dass sich Organisationen kontinuierlich lernbereit halten.

Bei der von Argyris/Schön vertretenen Klassifizierung der Lernebenen steht der feedback-orientierte Lernprozess im Vordergrund.

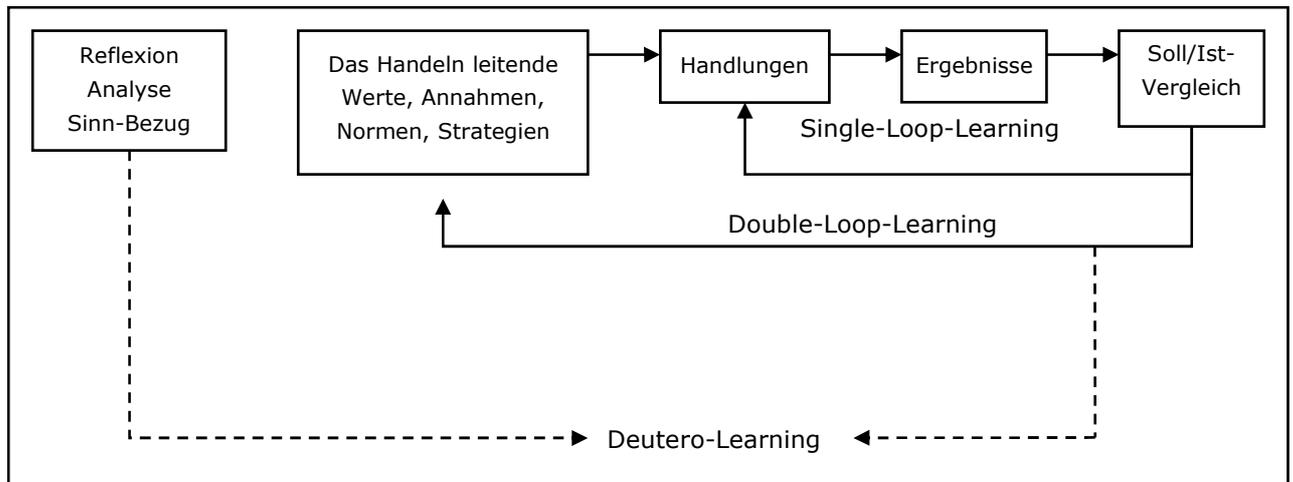


Abbildung 9 Lernebenen (nach Argyris/Schön 1978)

2.2.4 Systemische Organisationsberatung

2.2.4.1 Begriffsbestimmung und Wurzeln

Das Erfordernis einer "Neuorientierung" der Organisationsentwicklung und -beratung hin zum systemischen Ansatz beschreibt Wimmer 1992 (S. 82) so: "Angesichts der Krise der klassischen Organisationsentwicklungskonzepte und angesichts der geringen Praxisrelevanz betriebswirtschaftlicher und organisationstheoretischer Ansätze versprach am Beginn der achtziger Jahre die Begegnung mit dem Theoriegebäude der neueren Systemtheorie und dem, was davon in der systemischen Familientherapie bereits praktisch erprobt worden war, eine neue Orientierung. Die Integration der bisherigen Traditionen der Organisationsentwicklung mit den unterschiedlichen Wurzeln und Entwicklungen systemischen Denkens hat im zurückliegenden Jahrzehnt die Ausprägung einer eigenständigen, systemisch orientierten Beratungsphilosophie entstehen lassen." Die Systemtheorie wird dabei als theoretisches Reflexionsrepertoire während des Beratungsprozesses verstanden. Die systemische Organisationsberatung geht davon aus, dass sich komplexe Probleme nicht lösen lassen, wenn man die Aufmerksamkeit lediglich auf *ein* Element richtet. Soziotechnische Systeme benötigen nach der Theorie der

systemischen Organisationsberatung lediglich Unterstützung bei der Lösung ihrer Probleme. Die Lösung selbst muss von innen kommen. Die "Experten des Problems" sind die Organisationsmitglieder, die das Problem besitzen. Der systemische Berater beschränkt sich auf Coaching, Anregung und hinführende Fragestellungen (vgl. König 1998, S.193).

2.2.4.2 Systemische Beratung im Vergleich

Die Grundlage für die folgende Klassifizierung von Beratungsmodellen bildet eine Gegenüberstellung von Boos/Heitger/Hummer (2006, S. 196 ff). Sie unterscheiden drei große Traditionen von Beratungen: Managementberatung, Organisationsentwicklung sowie systemische Beratung.

Hinsichtlich der *Managementberatung* werden drei Generationen von Beratern mit unterschiedlichen Konzepten beschrieben:

- Ingenieure als Berater (Efficiency Experts, Industrial Engineers), die sich mit der Verbesserung der Produktionsabläufe und der Einführung leistungsbezogener Löhne beschäftigten (ab ca. 1900),
- Managementberater, die Strategien zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit entwickeln (nach dem zweiten Weltkrieg bis heute; z.B. Konzepte wie Produktlebenszyklus, Portfoliomodell, Gemeinkosten-Wert-Analyse),
- Managementberater, die den Zugang zur Organisation mit der Analyse von Geschäftsprozessen und der Nutzung neuer Möglichkeiten der Informationsverarbeitung wählen (seit den 1990er-Jahren; z.B. Supply Chain Management, Time to Market).

Diese Form der Beratung ist dadurch gekennzeichnet, dass abgesichertes Fachwissen für das Unternehmen nutzbar gemacht werden kann, der Veränderer jedoch außerhalb des Systems steht und von der Veränderung nicht betroffen ist. Zudem beginnt das Change Management erst mit der Umsetzung, nicht bereits beim Start des Projekts. Die Veränderung selbst ist im Grunde ein "Willensakt" (Boos/Heitger/Hummer 2006, S. 200), der auf einer Analyse des Systems durch den Berater, dem daraufhin entwickelten Lösungsmodell und der anschließenden Entscheidung der Führung nach dem linear-kausalen Paradigma ("Organisation als Maschine", vgl. Kapitel 2.1.1) beruht. Die von der

Veränderung betroffenen Beschäftigten sind üblicherweise nicht in den Beratungsprozess eingebunden. Die Konsequenzen sind: das Problemlösungspotenzial des Klientensystems selbst wird nicht ausgeschöpft und es besteht die Gefahr, dass die erarbeiteten Beratungskonzepte am Widerstand der Mitarbeiter scheitern (Walger/Scheller 2000, S. 12).

Die *Organisationsentwicklung* als weiteres Beratungsmodell bezieht mit der Betonung des Kommunikationsprozesses in Organisationen und der konsensorientierten Partizipation der Mitarbeiter eine eindeutige Gegenposition zur Managementberatung (vgl. im Einzelnen hierzu Kapitel 2.2.1). Organisationsentwicklung ist somit Prozessgestaltung des geplanten Wandels: "Was" verändert werden soll, steht fest, ungelöst ist nur die Frage nach dem "Wie". Damit grenzt sie sich auch von der Managementberatung zu spezifischen Fachthemen ab, denn bei der Organisationsentwicklung wird das erforderliche Fachwissen bereits von den Organisationsmitgliedern eingebracht. Andererseits kann gerade die Betonung des Aspektes der Mitarbeiterbeteiligung zu gegenseitiger Abwertung oder gar zum Machtkampf zwischen Management und Beschäftigten führen. Wie bereits in Kapitel 2.2.1 betont, misst der Organisationsentwicklungsansatz den Aspekten Team und Feedback eine hohe Bedeutung zu. Bestimmendes Moment ist somit, die Organisation in ihrer Veränderung vor dem Hintergrund eines Idealmodells zu spiegeln, und zwar so lange, bis ein akzeptabler Zustand der Veränderung erreicht ist. Spiegelung allein reicht jedoch nicht zwingend aus, reflexive Prozesse anzustoßen. "Reflexion setzt Selbstbezug voraus, hier also die eigene Selbstbeobachtung im Kontext einer sich wandelnden Organisation. Die Interventionsmodelle der Organisationsentwicklung legen nur unzureichend Wert auf diesen wichtigen selbstreferentiellen Aspekt" (Metz 2004, S. 186; vgl. auch Walger 1995, S. 11).

Im Rahmen der *systemischen Beratung* ermöglicht es das systemtheoretische Konstrukt der Beobachtung, das System im Rahmen der operativen Geschlossenheit (vgl. Kapitel 2.1.3.2) gegenüber Differenzen seiner Umwelt, die es als relevant wahrnimmt, zu öffnen. Eine Organisation ist demnach befähigt, sich selbst daraufhin zu beobachten, mit welcher zu Grunde liegenden Unterscheidung sie andere Unternehmen beobachtet. So gewonnene Informationen basieren auf reflexiven Operationen, die eine Unterscheidung von Selbst- und Fremd-

wahrnehmung zulassen und Schlussfolgerungen erlauben, die wiederum zur Begründung von Änderungsbedarfen herangezogen werden können (vgl. Metz 2004, S. 186 f.). Veränderungen in der Organisation werden auf diese Weise durch Selbstveränderung und nicht durch die Beratung herbeigeführt. "Das typische Anwendungsfeld der systemischen Organisationsberatung sind somit solche Situationen, in denen verfestigte Beobachtungsstrukturen und Operationsweisen die Veränderung von Unternehmen und ihre Anpassung an neue Rahmenbedingungen verhindern" (Walger/Scheller 2000, S. 14). Da vor dem Hintergrund der Systemtheorie Organisationen geschlossene, dynamische Gebilde sind, die sich fortlaufend selbst reproduzieren (Baecker 2003), steht bei der systemischen Beratung der ständige Entscheidungsprozess in Organisationen im Vordergrund, nicht aber Personen oder Strukturen und Kosten. "Die Kunst der Veränderungsarbeit besteht darin, sich in diesen Prozess so "einzuklinken", dass Veränderungsimpulse angenommen werden und Wirkung zeigen können" (Boos/Heitger/Hummer 2006, S. 204). Organisationen können sich nur selbst verändern, wenn sich ihr autopoietischer Prozess ändert. Welche Interventionen gesetzt werden, bestimmt das jeweilige Organisationsbild. Für eine gezielte Intervention in ein System ist es demnach bedeutsam, die spezifische Operationslogik bzw. die "Druckstellen" des Systems zu ergründen, durch die sich das System anregen lässt, sich zu verändern (vgl. Willke 1999). Boos/Heitger/Hummer schlagen folgende Vorgehensweise vor (vgl. 2006, S. 206):

- Hypothesen bilden (also Annahmen zur Veränderungsfähigkeit der jeweiligen Organisation treffen).
- Die Hypothesen in Handlungen umsetzen und die Wirkung beobachten. Dabei sind die ständigen Rückkoppelungen und Abweichungen als Bestandteil des Veränderungsprozesses zu sehen, nicht als Widerstand oder Fehlleistung. Der Berater steht nicht außerhalb, sondern ist Involvierter, der ebenfalls von den Rückkoppelungen betroffen ist. Er ist gleichsam Gestalter und Gestalteter.
- Die Auftraggeber einbeziehen, da ohne ihre Mitwirkung kein Wandel stattfinden kann.

Tabelle 4 stellt die Beratungsansätze vergleichend gegenüber.

2 Systemische Intervention in Organisationen

	Managementberatung	Organisationsentwicklung	Systemische Beratung
Autorität des Beraters	Fachlicher Problemlösungsexperte	Experte für direkte Kommunikation (Person, Gruppe, Organisation) und für Beteiligungsprozesse	Experte für Gestaltung von Veränderung (Aushandeln und »Pendeln« zwischen Fremdsteuerung und Selbststeuerung)
Annahmen zu Organisation und Veränderung	Organisation als Maschine: Rational-analytisches Vorgehen (BWL) bewirkt Veränderung.	Organisation als Summe von Menschen und Gruppen: Veränderung durch Feedback und Partizipation (Gruppendynamik, Sozialpsychologie ->Sozialingenieure«)	Unternehmen als soziales System mit relevanten Umwelten und Eigenlogik, Selbstorganisation (Systemtheorie)
Relation zu Kunden	- Kunde verantwortlich für Integration und Umsetzung - Topmanagement muss sich nicht ändern.	- Kunde verantwortlich für Zielfokus	- Kunde primär verantwortlich für inhaltliche Expertise und für Entscheidungen - Manager sind aktiv involviert - Koevolution und selbstreferenzielle, komplementäre Partnerschaft zwischen Kunde und Berater; die Berater sind verantwortlich für Außensicht und ressourcenorientierte Interventionen (inhaltliche, soziale, zeitliche); Beratung als systemische Expertise zu »Changeprozessen«
Spezifika in der Steuerung	Top-down und sequenziell: - Analyse – Konzept - Umsetzungs- und Changekonzept - geschlossener Prozess - Push-Prinzip - Topmanagementfokus, inhaltlicher Fokus	Bottom-up: - Personen- und Gruppenfokus - »Betroffene zu Beteiligten machen« - offener Prozess - Pull-Prinzip - Mitarbeiterfokus - Prozessfokus	Koevolution: - Steuerung des Wandels im Zusammenwirken von Berater und Klient als »Work in Progress« - Hypothesen/Diagnose und Interventionen nach Maß planen: Push-and-Pull-Prinzip - Stakeholderfokus und Wechsel zwischen Fokus auf Strategie – Strukturen/Prozesse bzw. Personen/Potenziale

2 Systemische Intervention in Organisationen

	Managementberatung	Organisationsentwicklung	Systemische Beratung
Definitionsmacht auf Seiten von ...	Berater	Klient	Berater und Klient
Kompetenz und Anforderung an Berater	<ul style="list-style-type: none"> - Fachexperte in Analyse und Konzeption - richtige Lösung liefern - hohe Methodenkompetenz - Durchsetzungsstärke - politisches Geschick 	<ul style="list-style-type: none"> - Gruppendynamik - Organisationspsychologie - Neutralität 	<ul style="list-style-type: none"> - Systemtheorie - Staffarbeit; Diagnose und Interventions-Expertise - Überparteilichkeit - Gruppendynamik (weil häufiger Arbeit mit Teams); Ich-Stärke - Grundkenntnisse der involvierten Fachdisziplinen
Chancen	<ul style="list-style-type: none"> - Sichvergleichen durch Benchmarkwissen - abgesichertes Fachwissen fürs Unternehmen nutzbar machen - gut geeignet, wenn ohne Wissensintegration im Unternehmen umsetzbar 	<ul style="list-style-type: none"> - Motivation und Akzeptanzgewinn durch Partizipation - Fokus auf Weiterentwicklung der Unternehmenskultur - Kommunikation stärken (zwischen Ebenen/Bereichen bzw. Tiefe und Vielfalt der Themen) 	<ul style="list-style-type: none"> -Umsetzungsorientierung von Anfang an - stabile Steuerung als on-going-Prozess, reagiert ad hoc auf Störungen und Rückkopplungen - Unternehmen lernt mit und stärkt seine Wandlungsfähigkeit. - geeignet für komplexe Veränderungs-vorhaben
Risiken	Externes Wissen wird ohne die Integration des organisationsinternen Wissens nicht fruchtbar – Risiko der Umsetzungsschwäche und Polarisierung.	Hierarchiekritische Haltung gefährdet Zielorientierung – symmetrische Eskalation zwischen Management und »Beteiligten« als Gefahr (Machtkampf oder Entscheidungslähmung) – Langsamkeit und Verlust der Ergebnisorientierung als Risiko.	Komplexität und Offenheit des Veränderungsprozesses können irritieren, weil zu wenig »Sicherheit und Orientierung« gegeben werden. Fehlende Bereitschaft und Zeit im Management, sich zu involvieren, gilt als Risiko.

Tabelle 4 Systemische Beratung im Vergleich (Boos/Heitger/Hummer 2006, S. 207 f.)

2.2.4.3 Systemische Intervention

Nach der grundlegenden Einführung in systemisch orientierte Beratung in Abgrenzung zu weiteren wesentlichen Beratungsansätzen sollen im Folgenden am Beispiel der Beratungsphilosophie der Beratergruppe Neuwaldegg (BGN) Grundannahmen, Erfolgsfaktoren sowie Interventionsebenen dieses Ansatzes vorgestellt werden.

Die Beratergruppe Neuwaldegg wurde 1980 in Wien gegründet. Gemeinsam mit der Beratungsfirma Conecta und der Gesellschaft für Systemische Organisationsberatung hat sie sich unter der Bezeichnung "Wiener Schule" einen Namen gemacht. Die Beratergruppe Neuwaldegg stützt sich bei ihrer Arbeit auf die Ansätze von N. Luhmann, F. Capra und des systemischen Familientherapeuten S. Hirsch aus dem Kreis der Mailänder Schule.

Grundannahmen

Nachfolgend skizzierte Grundannahmen werden für die systemisch-beraterische Interventionsabsicht herausgestellt (vgl. Königswieser/Exner 2002, S. 20 f.; Königswieser/Hillebrand 2005, S. 35 f.):

- Organisationen führen ein autonomes Eigenleben und sind daher nicht direkt beeinflussbar. Sie sind nicht mit trivialen Maschinen vergleichbar.
- Organisationen reproduzieren sich mit Hilfe von Kommunikation fortwährend selbst; sie sind in permanenter Veränderung begriffen.
- Das Selbstverständnis der Organisation in Form von erinnerter Geschichte, abgestimmten Wahrnehmungen, etc. verdichtet sich in Sinnkonstrukten und Weltbildern. Diese bieten der Organisation einerseits Sicherheit und Stabilität, andererseits wirken sie als Hemmschuh und verhindern so die adäquate Weiterentwicklung in einer sich rapide verändernden Umwelt.
- Organisationen können nicht lediglich auf Druck von außen, sondern in proaktiver Auseinandersetzung mit sich selbst und der Umwelt lernen.

Erfolgsfaktoren

Königswieser/Hillebrand (2005, S. 43 ff.) stellen zudem zehn Erfolgsfaktoren der systemischen Beratung dar, die darüber Aufschluss geben, in welchem Ausmaß die Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Projekt gegeben sind (vgl. Abbildung 10). Die einzelnen Erfolgsfaktoren sind jeweils mit einem Fragenkatalog hinterlegt, der abgehakt werden oder auf einer Skala von 0 (trifft überhaupt nicht zu) bis 10 (trifft vollständig zu) eingeschätzt werden kann. Die Checkliste bietet eine Orientierung beim Einstieg in den Beratungsprozess. Der Fragenkatalog zu Ziff. 1 "klarer Kontrakt" ist beispielhaft wiedergegeben



Fragenkatalog zu Ziff. 1:

Ist der Kontrakt klar? Wann ist die Beratung ein Erfolg? Ist die Rolle der Berater, Projektleiter usw. klar? Gibt es eine Evaluation, eine Nachsteuerung der Zielvereinbarungen, wenn sich etwas ändert?

Abbildung 10 Erfolgsfaktoren der systemischen Beratung (Königswieser/Hillebrand 2005, S. 44)

Das Modell der systemischen Schleife

Dem Beratungsansatz liegt das Modell der systemischen Schleife zu Grunde. Dieses Basismodell besteht aus mehreren, aufeinander folgenden Schritten, die immer wieder gegangen werden: Informationen sammeln, Hypothesen bilden, Interventionen planen, Interventionen durchführen (vgl. Abbildung 11).

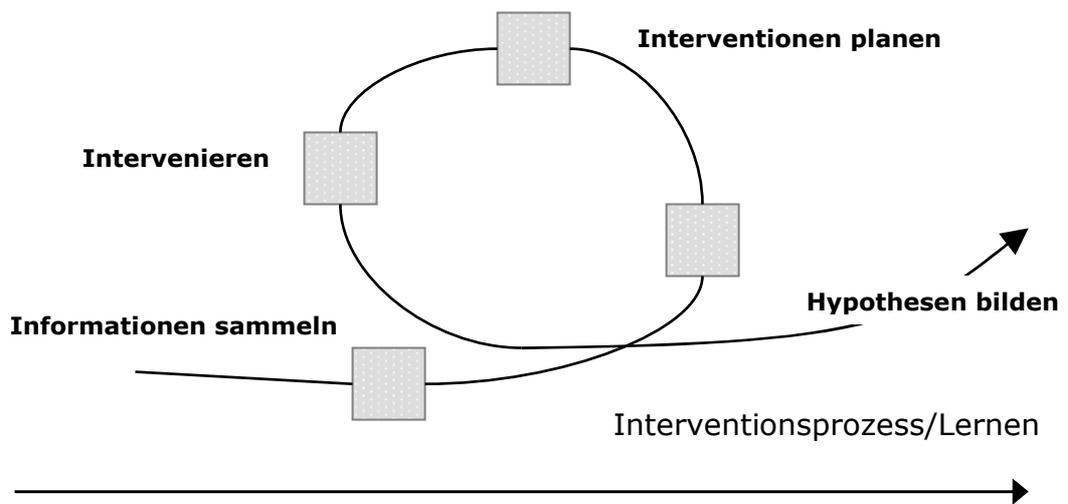


Abbildung 11 Prozessmodell "systemische Schleife" (Königswieser/Hillebrand 2005, S. 46)

Der Beratungsprozess in Gänze wird in Projektform durchgeführt, hat also einen Anfang und ein Ende, und kann daher auch auf einer geradlinigen Zeitachse veranschaulicht werden (vgl. Abbildung 12).

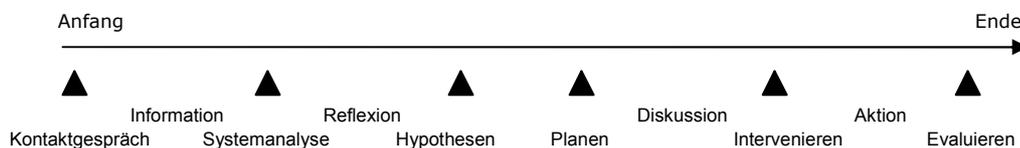


Abbildung 12 Zeitachse als Grundstruktur von Beratungsprozessen

Auf der Zeitachse geht es aber nicht linear, sondern spiralförmig zu. Jeder einzelne Schritt enthält noch einmal die oben dargestellte Schleife der Informationssammlung, Hypothesenbildung und Intervention. D.h.,

bei jedem Schritt eines Beratungsprojektes werden auf Grund von Vorinformationen und Annahmen Fragen gestellt und mögliche Antworten in Betracht gezogen. Anschließend werden Hypothesen gebildet und wiederum darauf bezogene Fragen ausgewählt. Der Berater erzeugt so gemeinsam mit dem Befragten die "Wirklichkeit", die dann zu bestimmten Interventionen führt. Dem Beratungsteam wird dabei eine zentrale Rolle zugeschrieben.

Interventionsebenen: Architekturen, Designs und Werkzeuge

Die drei zentralen Interventionsebenen des vorgestellten systemischen Ansatzes sind Architekturen, Designs und Werkzeuge (vgl. Königswieser/Exner 2002, S. 45 ff.; Königswieser/Hillebrand 2005, S. 54 ff.; Königswieser 2006, S. 80 ff.).

Architekturen

Der Begriff "Architekturen" beschreibt den geplanten Rahmen, die Gesamtkonzeption des Beratungsprozesses. Es geht um das Entwerfen von sozialen, zeitlichen, räumlichen, inhaltlichen und symbolischen Gestaltungselementen, welche die Prozesse vorstrukturieren. Insoweit ist das Vorgehen mit dem Planen und Bauen eines Gebäudes oder von Räumen vergleichbar. Die Gesamtkonzeption des Beratungsprozesses wird gemeinsam von Beratern und Vertretern des Klientensystems konstruiert. Die Architekturelemente bilden nach Königswieser/Hillebrand (2005, S. 60) die Basis für systemische Organisationsberatung. Zentrale Architekturelemente sind:

(1) Klare Kontrakte, klare Projektrollen

Auftraggeber: Mit den Auftraggebern wird der Kontrakt ausgehandelt. Sie initiieren das Projekt, geben ihm eine strategische Ausrichtung und Ziele vor, entscheiden über Ressourcen zur Durchführung des Projektes, sind Vorbild.

Interne Projektleitung: Die interne Projektleitung managet das Projekt und übernimmt die Führung der strategischen und operativen Geschäfte. Sie ist verantwortlich für die Einhaltung des Zeitrahmens und die Qualität der Arbeit.

(2) Diagnose

Die Systemdiagnose liefert Basisinformationen zur Bildung von Hypothesen und Interventionen. Sie baut eine persönliche Vertrauensbeziehung zwischen Beratern und Auftraggebern durch Gespräche und Interviews auf. Idealerweise sollten Vertreter aller relevanten Gruppen der Organisation einbezogen sein.

(3) Rückspiegelungsworkshop

Die Diagnose wird zurückgespiegelt und diskutiert; eine von allen getragene Entscheidung über das weitere Vorgehen, d. h. für die Architektur des Beratungsprojektes, wird damit erleichtert.

(4) Steuergruppe

Die Steuergruppe übernimmt innerhalb des Projektes zentrale Funktionen, und zwar zur Reflexion von Ereignissen und um Konsequenzen abzuleiten, um neue Ideen anzustoßen, Ansprechpartner und Anlaufstelle zu sein, Stimmungen im Unternehmen aufzufangen und notwendige Schritte zu diskutieren, Entscheidungen vorzubereiten und für die operative Umsetzung Sorge zu tragen, den Prozess zu kontrollieren, Subprojekte zu initiieren und letztendlich auch für das Gesamtprojekt zu werben. Sie ist damit der Motor des Veränderungsprojektes.

(5) Subprojekte

Sie dienen der Erarbeitung von Konzepten und Entscheidungsgrundlagen. Die Mitarbeiterbeteiligung wird erweitert, die Arbeitsergebnisse qualitativ verbessert und die Akzeptanz des Veränderungsprozesses erhöht.

(6) Dialoggruppe

In komplexeren Projekten dient die Dialoggruppe der Abstimmung zwischen Topmanagement und Steuergruppe sowie ggf. dem Betriebsrat. Sie sorgt für wechselseitige Information und Kommunikation, baut Misstrauen ab und verhindert Fehlentwicklungen.

(7) Sounding Board

Das Sounding Board wird von der Steuergruppe initiiert, um Rückmeldung vom Vorstand, dem Betriebsrat, Schlüsselpersonen und Mitarbeitern zu erhalten. Es hat eine Multiplikatorenfunktion für das

gesamte Projekt und kann, je nach Art des Projektes, eine Kleingruppe, aber auch eine Großveranstaltung sein.

(8) Großveranstaltungen

Sie bieten die Möglichkeit, viele Menschen gleichzeitig zu erreichen, direkt zu kommunizieren, das Wir-Gefühl aufzubauen und Sinn zu stiften. Rascher Wandel wird so ermöglicht (vgl. Königswieser 2000).

(9) Arbeit mit der internen Projektleitung

Die kontinuierliche Arbeit mit der Projektleitung stabilisiert das Projekt, baut Prozess-Know-how bei der Projektleitung auf und hilft so, das Klientensystem zu verselbstständigen.

(10) Arbeit mit der Geschäftsleitung

Der Vorstand sollte persönlich und emotional in Veränderungsprozesse involviert sein. Durch die Arbeit mit der Geschäftsleitung wird bewusster, dass diese eine Schlüsselrolle in Bezug auf Glaubwürdigkeit des Projektes besitzt und eine Vorbildfunktion einnimmt.

(11) Schlüsselpersonentreffen

Sie machen deutlich, dass die Verantwortung auf mehrere Schultern verteilt ist, stärken die Selbstorganisation des Systems und nutzen interne Ressourcen.

(12) Coachings

Das Coaching kann, abhängig von Kontext und Unternehmenskultur, mehrere Funktionen erfüllen: persönliche Unterstützung, Stabilisierung Einzelner und damit Entlastung des Systems, Qualifizierung Einzelner und so Aufbau kollektiver Ressourcen.

(13) Train-the-Trainer-Module

Dieses Architekturelement hat die Funktion, interne Moderations- und Prozesskompetenz aufzubauen und die Eigenverantwortung zu fördern. Zudem besitzt es eine Multiplikatorenfunktion. Es ist insbesondere in der Umsetzungsphase von Bedeutung, wenn dem Klientensystem allmählich die gesamte Prozessverantwortung übergeben wird.

(14) Evaluierung

Hierunter wird das Mitverfolgen des Ablaufs, der Zielerreichung, des Erfolgs der Beratung verstanden. Dies geschieht nach Königswieser (2006, S. 89) vorzugsweise mit qualitativen Tiefeninterviews zu Beginn und gegen Ende des Projektes, durch Begleitung und Dokumentation der Arbeit von Teams, durch systematische Reviews, usw. Die Evaluierung dient der Erfolgskontrolle, macht die erreichten Veränderungen bzw. die Stolpersteine bewusst und hat für die Berater letztendlich auch die Funktion der Rechtfertigung gegenüber Geldgebern und Skeptikern.

(15) Moderierte Abteilungs- und Teamgespräche

Diese Gespräche fokussieren auf Stärken-Schwächen-Analysen der eigenen Zusammenarbeit in konkreten Teams. Sie ermöglichen Feedbackprozesse und "Lernenlernen" (Königswieser 2006, S. 90). Das Herantragen der Anliegen an die Steuergruppe stellt den Kommunikationsfluss zwischen Basis und Führung her.

(16) Staffarbeit im Beratersystem

Der vorgestellte Ansatz geht von der Beraterarbeit in Paaren bzw. in Teams, also von "Staffs", aus (vgl. Königswiese 2006, S. 90). Die Staffarbeit erfüllt folgende Funktionen: Festigung und Orientierung im Beratersystem, Auffangen von Unsicherheiten, Reflexivität, Interventionsplanung, Gesamtsteuerung, Auftreten als Team.

Designs

Mit dem "Design" wird die Gestaltung der sozialen, zeitlichen, räumlichen, inhaltlichen und symbolischen Dimensionen im vorgegebenen Rahmen entschieden. Es umfasst die Strukturierung der einzelnen Prozessschritte, der einzelnen Architekturelemente und ist mit der Inneneinrichtung eines Gebäudes vergleichbar.

Die genannten Interventionsdimensionen von Designs gehen von folgenden Basisannahmen aus:

(1) Soziale Dimension

Neue Prozesse der Kommunikation erfordern neue Interaktionsmöglichkeiten. So wird darauf geachtet, die verschiedenen Arbeitsformen

in ungewohnter Weise zusammensetzen. Auch werden ungewohnte Perspektiven integriert, z. B. mit Hilfe der Kriterien zur Rekrutierung der Teilnehmer von Steuergruppen und Subprojekten. Ziel ist eine "energetisch stimmige Gesamtdramaturgie" (Königswieser/Hillebrand 2005, S. 69).

(2) Zeitliche Dimension

Die Zeit der gemeinsamen Arbeit je Treffen darf nicht zu kurz bemessen sein, um Selbststeuerung über die "Reflexionsschleifen" zu ermöglichen. Als Faustregel gilt: 1 Tag. Der Rhythmus der gemeinsamen Arbeit muss sich am Klientensystem ausrichten. Es gilt das Motto "quick and dirty" (Königswieser/Exner 2002, S. 63), d.h., es ist besser, kleine Erfolge rasch umzusetzen, auch wenn das Problem nicht zu hundert Prozent gelöst ist.

(3) Räumliche Dimension

Die Auswahl des Ortes und die räumliche Gestaltung (z.B. Stuhlkreis oder Tische) spielen eine große Rolle. Das gilt ebenso für die Sitzordnung (Kreis, Sitzreihen), für sonstige Einrichtungsgegenstände (Pinnwände, Plakate, Getränke im Raum oder außerhalb), für Aufstellungen im Raum oder die Entscheidung, ob in mehreren Räumen und ggf. auch im Freien gearbeitet wird. Zur Intensität des Lernprozesses tragen ebenfalls die Ästhetik des Raumes und das Herstellen von Ruhe und Ungestörtheit bei.

(4) Inhaltliche Dimension

Die Planung der Gesamtarchitektur richtet sich an Ziel und Inhalt der Beratung aus. Ein Leitbildprozess erfordert z.B. eine andere Architektur als ein Kulturveränderungsprojekt. Es sollte nach Königswieser (vgl. 2006, S. 96) jedoch darauf geachtet werden, dass bei Gestaltung eines der drei Themen "Struktur, Strategie, Kultur" durch Herstellen des Gesamtzusammenhangs (Reflexion von Kontexten, Vernetzungen und Auswirkungen) die beiden anderen Themen - wie bei einem Mobile - in Bewegung geraten.

(5) Symbolische Dimension

Die symbolische Dimension wird meist intuitiv gesetzt; sie zieht sich durch alle anderen Dimensionen hindurch. Beispiele für Symbolsprache sind: Eröffnung von Veranstaltungen durch die Verantwortlichen (Projekt-

leitung, Vorstand, etc.), Informationsrunde zu Beginn der Kerngruppe als fixes Ritual, gestaltete Meilensteine und Projektabschlüsse als Symbol für Wertschätzung und Identität.

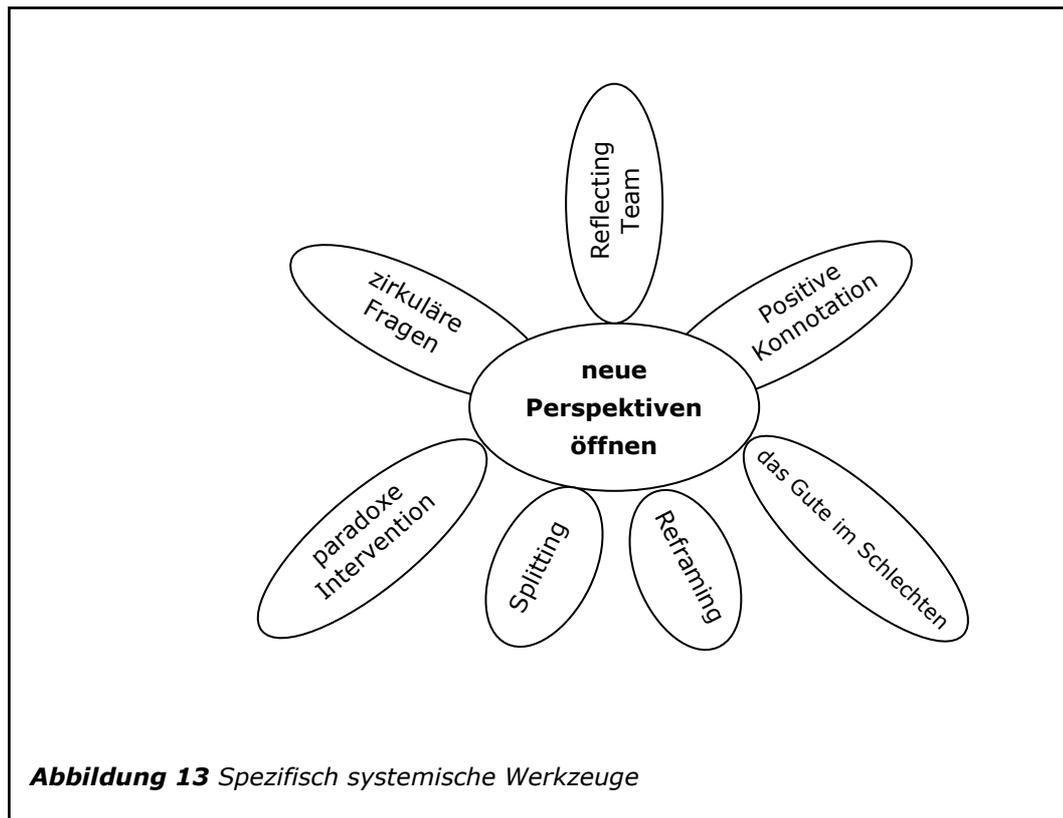
Das Vorgehen beim Designplanungsprozess entspricht der systemischen Schleife (sh. Abbildung 11) und ist nachfolgend skizziert (Königswieser/Hillebrand 2005, S. 72).

- "1. Schritt: Informationen sammeln und Hypothesen bilden. Wovon gehen wir aus?
2. Schritt: Stoßrichtung festlegen. Wohin wollen wir zielen?
3. Schritt: Sammeln möglicher Module, Ideen generieren. Welche Designelemente kommen infrage?
4. Schritt: Planungsprozess/Grobdesign. Wie sollen der Spannungsbogen, die Dramaturgie aufgebaut sein?
5. Schritt: Feindesign der ersten Phase (Optionen für die folgenden Zeiteinheiten). Wer macht was? Wann? Wie viel Zeit ist dafür vorzusehen? "

Werkzeuge

Die Interventionsebene der Werkzeuge beinhaltet Techniken bzw. Interventionen, die unterteilt werden können in schriftliche digitale Interventionen (Angebote, Folien, Flipchartprotokolle, etc.), mündliche digitale Interventionen (Aufforderungen, Fragen, Hinweise), analoge Interventionen (Darstellung von Wirklichkeit in Form von Geschichten, Bildern, Skulpturen) und spezifisch systemische Instrumentarien (führen zu neuen Sichtweisen, ohne dabei blockierenden Veränderungsdruck auszuüben).

Die *spezifisch systemischen Interventionstechniken* sind in Abbildung 13 dargestellt und werden anschließend näher erläutert (vgl. Königswieser/Hillebrand 2005, S. 88 ff.).



Reflecting Team: Die Berater lassen sich bei ihrer Reflexionsarbeit beobachten.

Positive Konnotation: Die Berater geben ein wertschätzendes Feedback, reagieren positiv auf eine Situation, dessentwegen ein System sich selbst Vorwürfe macht.

Das Gute im Schlechten, das Schlechte im Guten: Die "helle", seltener die "dunkle" Seite einer Situation wird ins Bewusstsein gerückt. Dies führt zu einer differenzierten Sicht.

Reframing - Umdeutung: Darstellen einer völlig konträren, oft paradox wirkenden Sichtweise. Diese löst Überraschung und positive Verstärkung aus.

Splitting: Die Berater "spalten" ihre Ansichten und vertreten auf diese Weise unterschiedliche Meinungen, die beide im System vertreten sind. Der Widerspruch wird so deutlich.

Paradoxe Intervention. Die Berater vermitteln in Situationen, in denen starre Denkweisen und Widerstand deutlich werden, die Botschaft: "Bitte nichts verändern". Die Ambivalenz zwischen Verändern- und Nichtverändernwollen wird so aufgelöst.

Zirkuläre Fragen: Die Befragten reflektieren und sprechen über Unterschiede, über Beziehungen zwischen Personen und Ereignissen. "Zirkulär" beschreibt den Prozess des Nachdenkens, Reflektierens, Vergleichens. Auf diese Weise wird auf einer Metaebene die Systemstruktur deutlich.

Königswieser/Hillebrand (2005, S. 91 ff.) weisen in diesem Zusammenhang darauf hin, dass es zu den wichtigsten Kernprozessen systemischer Beratung gehört, Fragen zu stellen, und zwar vorzugsweise als qualitatives Interview oder in Form von offenen Fragen. So ist es möglich, einen Einblick in das Werte- und kognitive Ordnungssystem des Befragten zu erhalten. Die Fragen selbst stellen immer auch Interventionen in ein System dar. Sie verleiten den Befragten dazu, eine Selektion vorzunehmen. Er muss entscheiden, ob etwas zutrifft oder nicht zutrifft, ob etwas relevant oder nicht relevant ist, etc. In das Antwortverhalten spielen sowohl die Regeln, Strukturen und Konventionen des Systems hinein als auch subjektive Faktoren, wie gute Sitten, Moral, Abhängigkeiten. Die Fragen werden somit nicht im Sinne von Input-Output-Kategorien beantwortet, sondern "bewirken vielmehr eine Veränderung innerhalb des kognitiven, mentalen, psychischen Systems des Befragten" (Königswieser/Hillebrand 2005, S. 92).

3 Befragung als systemisches Interventionsinstrument

3.1 Befragung - die Instrumente

Die Studie ist auf die Interventionsformen "schriftliche Befragung" und "Gruppendiskussion" fokussiert. Im Hinblick auf die schriftliche Befragung liegt der Schwerpunkt auf der Mitarbeiterbefragung. Die Befragung der kooperierenden Institutionen wurde zusätzlich durchgeführt, um den Aspekt der Kundenorientierung näher zu beleuchten und eine Außensicht auf die Organisation zu ermöglichen. Im Rahmen der Studie spielt diese Befragung nur eine untergeordnete Rolle und wird im folgenden Kapitel nicht weiter ausgeführt.

Das Untersuchungsfeld bietet nach Ansicht der Verfasserin eine geeignete Basis, um die Funktion von Daten für Interventionen herauszuarbeiten.

3.1.1 Die Mitarbeiterbefragung

3.1.1.1 Die Mitarbeiterbefragung - eine Begriffsbestimmung

In der Arbeitswelt sind Mitarbeiterbefragungen in Verbindung mit ergebnisbezogenen Rückkoppelungen ein bekanntes und bewährtes Instrument betrieblicher Personalpolitik. Die Bandbreite, wie eine Befragung im Einzelnen durchgeführt wird, ist groß. Üblicherweise handelt es sich um schriftliche, anonym durchgeführte Vollerhebungen mit einem standardisierten Erhebungsinstrument (vgl. Domsch/Ladwig 2006). Ausgeklammert aus der Betrachtung werden Belegschaftsbefragungen durch die Arbeitnehmervertretung, allgemeine Befragungen im Betrieb (z.B. zur Werkszeitung) und Befragungen im Rahmen von Forschungsarbeiten, die primär wissenschaftlichen Zwecken dienen.

Die Gruppendiskussion wird in der vorliegenden Studie ebenfalls als Befragungsmethode angewendet. Als nicht bzw. nur sehr begrenzt standardisierte Methode wird sie den eher qualitativen Formen der mündlichen Befragung zugeordnet (vgl. Lamnek 2005 a, S. 26 ff.). Da sie

eine besondere Stellung im Rahmen der Befragungsmethoden einnimmt, ist ihr ein gesondertes Kapitel gewidmet (sh. 3.1.2).

Eine detaillierte Definition der Mitarbeiterbefragung nimmt Bungard (2000, 2005 a) anhand von 12 Merkmalen vor:

- (1) Es werden in der Regel alle Mitarbeiter befragt.
- (2) Die Befragung erfolgt anhand eines standardisierten schriftlichen Fragebogens.
- (3) Die Befragung erfolgt auf freiwilliger Basis; die Ergebnismeldung erfolgt anonym, d. h. das einzelne Votum ist nicht auf den Bewerber zurückzuführen.
- (4) Ziel der Befragung ist die systematische Erfassung von Meinungen, Einstellungen, Wünschen oder Erwartungen der Beschäftigten.
- (5) Der Inhalt der Mitarbeiterbefragungen bezieht sich auf Themenbereiche, die im EFQM - Modell (European Foundation for Quality Management, 2005; Zink 2004) vorgeschlagen werden.
- (6) Die Ergebnisse werden zügig (innerhalb von zwei bis maximal vier Wochen) berechnet und an die einzelnen Organisationseinheiten zurückgespiegelt. Die Ergebnisberichte enthalten spezifische Auswertungen mit horizontalen und vertikalen Vergleichen.
- (7) Die Befragung findet in regelmäßigem Turnus (i.d.R. ein- oder zwei- jährlich) statt.
- (8) In den Reports für die Organisationseinheiten werden Entwicklungen im Jahresvergleich berichtet.
- (9) Die Vorgesetzten sollen zeitnah (d.h. in einem Zeitraum von ca. vier Wochen) die Ergebnisse mit dem Ziel einer Diskussion der zentralen Problemfelder und der Ableitung konkreter Verbesserungsmaßnahmen kommunizieren.
- (10) Die Daten- bzw. Ergebnisanalyse soll Problembereiche aufdecken, an denen konkrete Verbesserungsmaßnahmen ansetzen.
- (11) Die Effektivität der Veränderungsmaßnahmen ist bei der darauffolgenden Befragung ebenfalls Gegenstand der Bewertung.
- (12) Die Befragung flankiert übergeordnete Innovations- oder Veränderungsstrategien. Sie ist u. a. als Datenlieferant in weitere Kennzahlensysteme eingebunden bzw. mit diesen verknüpft.

3 Befragung als systemisches Interventionsinstrument

Formen von Mitarbeiterbefragungen				
Beschreibungsmerkmale (Auswahl)	Ausprägungen (Auswahl)			
<i>Ziel der Mitarbeiterbefragung</i>	Zufriedenheitsmessung/ Betriebsklimaanalyse	Einsatz als Total-Quality- Management- Instrument	Nutzung für Organisationsentwicklungen	Integration in strategisches Management (z.B. Balanced Scorecard-Modul)
<i>Inhalt</i>	Spezialbefragung (z.B. Führung, Arbeitszeit etc.)		Umfassende Mitarbeiterbefragung (breites Spektrum an Themen)	
<i>Verbindlichkeit</i>	Freiwillige Beteiligung der einzelnen Organisationseinheiten		vom Unternehmen vorgeschrieben/umfassend initiiert	
<i>Erfassungsform</i>	schriftlich (per Fragebogen)	online (Internet, Intranet)	mündlich (Interview, Workshop)	
<i>Reichweite</i>	national		Internationale Befragung in allen Unternehmensbereichen	
<i>Feedback der Ergebnisse</i>	nur an Unternehmensleitung, Personalabteilung	gesamt an alle, Bereichsergebnisse an jeweilige Bereiche	völlige Transparenz-internes Benchmarking	
<i>Moderation der Feedbackprozesse</i>	der jeweilige Vorgesetzte	höhere Führungskräfte	interne oder externe Moderatoren	
<i>Häufigkeit</i>	einmalig	fallweise	regelmäßig	
<i>Bezug zum Führungsbereich</i>	direkter Vorgesetzter	direkter und nächsthöherer Vorgesetzter	Management insgesamt	
<i>Richtung</i>	Beurteilung ausschließlich durch die Mitarbeiter		Beurteilung/Selbstbeurteilung auch durch die Vorgesetzten	
<i>Prozessumfang</i>	Durchführung ausschließlich einer Mitarbeiterbefragung	zusätzlich Ergebnisdiskussion mit Mitarbeitern	Integration in einen handlungsorientierten Organisationsentwicklungsprozess	
<i>Anonymität</i>	vollständig anonym		unter Angabe des Namens/der Personalnummer	
<i>Standardisierung</i>	vollständig standardisiert	teilstandardisiert	ausschließlich freie Antworten	

Tabelle 5 Ausprägungsformen der Mitarbeiterbefragung

Domsch und Ladwig (1977, S. 75; ergänzt nach Domsch und Ladwig 2006) beleuchten die unterschiedlichen Ausprägungsformen der Mitarbeiterbefragung (vgl. Tabelle 5). Die Übersicht stellt weniger ein spezielles Konzept als vielmehr eine Aufzählung dar.

3.1.1.2 Mitarbeiterbefragung als Survey-Feedback-Verfahren

Der Feedback-Begriff wird im Anschluss an die Kybernetik des Physikers Wiener zur Beschreibung von Regelungs- bzw. Veränderungsprozessen von Systemen herangezogen. Dem System ist ein Sollwert vorgegeben; bei Abweichungen setzt das System vorher definierte Korrekturen in Gang, um den Soll-Zustand wieder herzustellen. Feedback beinhaltet dabei die Rückkoppelung der Effekte vorangegangener Aktivitäten. Die Aktivitäten können so bezogen auf ihre Auswirkungen eingeschätzt werden und gegebenenfalls im Hinblick auf die Soll - Erreichung angepasst werden (vgl. Wiener 1992; Schreyögg 2003, S. 83 f.; Feinstein 2007, S. 85 ff.). Bezogen auf soziale Systeme bzw. Organisationen besteht die Besonderheit, dass selbsttätige Regelungsprozesse aufgrund der Rückkoppelungen erfolgen. Auf Feedback kann bewusst und geplant reagiert werden (vgl. Feinstein 2007, S. 85 ff.).

In der ebenfalls interventiven Phase eines Daten-Feedbacks werden den Adressaten von Interventionen "ihre" Ergebnisse zurückgemeldet; als typisches Interventionsinstrument gelten dabei standardisierte Mitarbeiterbefragungen (vgl. Liebig 2006). Die in der Erhebungsphase gesammelten Daten werden öffentlich gemacht. Durch ein zeitnahes Feedback können sich die Teilnehmer mit dem von ihnen selbst gelieferten Material noch identifizieren. Die Präsentation der Ergebnisse kann dabei allgemein bestätigende, nicht bestätigende und zu Fragen auffordernde Effekte erzielen (vgl. Miles et al. 1975, S. 378). Diese Wirkung führt dazu - üblicherweise in Form von Gruppensitzungen - Aktionsplanungen für eine Veränderung der Praxis zu entwickeln.

Abbildung 14 zeigt den Einfluss von Feedback auf den Veränderungs- und Innovationsprozess auf.

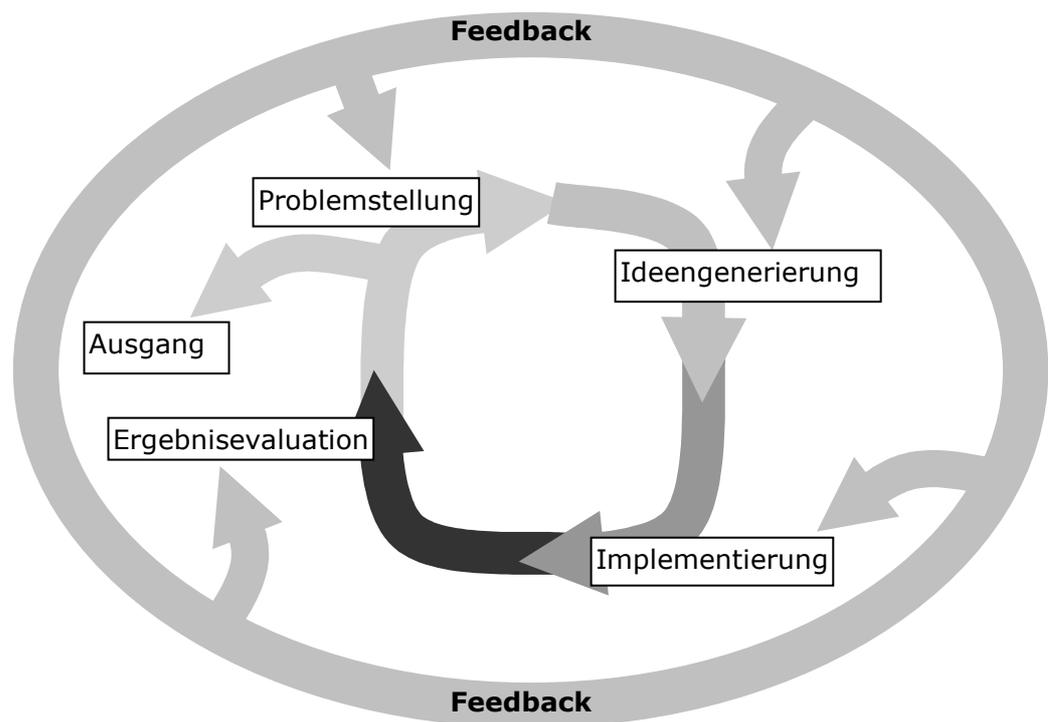


Abbildung 14 Einfluss von Feedback auf den Innovationsprozess
(Feinstein 2007)

Mitarbeiterbefragungen sind als mögliche Ausprägungsform der Survey-Feedback-Methode aufzufassen. Entwicklungsgeschichtlich gesehen beziehen sie sich auf die Aktionsforschung (vgl. Liebig 2006, S. 11). Die Aktionsforschung wurde Anfang der 50er Jahre am Institute of Social Research in Michigan begründet. Seither erfuhr sie eine stetige Weiterentwicklung (vgl. Bowers 1973; Moore 1978). Der Aktionsforschungsprozess ist in Abbildung 15 dargestellt. Der Prozess der Datensammlung, des Feedbacks, der Handlungsplanung und der daraus resultierenden Aktionen wiederholt sich und baut inhaltlich aufeinander auf (vgl. French/Bell 1994). Der Forscher als Change Agent steht dabei - entgegen dem Forschungsideal - nicht außerhalb des zu untersuchenden Systems, sondern ist Teil des Systems. Wer als Forscher oder Berater vor Ort empirisch arbeitet, muss sich demnach der Komplexität der Realität stellen. Diese Wirklichkeit lässt sich nach Comelli (1997, S. 33) "weder im Laborexperiment noch im Feldexperiment so exakt abbilden, dass das Forschungsdesign den Bedingungen "strenger" Forschung in zufrieden stellendem Maße genügt". Vielmehr hat der Aktionsforscher die Forschungen an den Bedürfnissen und Fragestellungen der Betroffenen zu

orientieren und die Vorgehensweise ebenso wie das Forschungsdesign mit den betrieblichen Realitäten abzustimmen und dabei auch praktische Erfahrungen und Anregungen aufzunehmen. Comelli beschreibt Aktionsforschung als alternative Art der Forschung zusammenfassend wie folgt (vgl. 1997):

- Die Untersuchungssituation ist für alle transparent.
- Das Instrumentarium wird gemeinsam entwickelt oder zumindest in seiner Funktion erläutert.
- Erhobene Daten verschwinden nicht im Aktenschrank, sondern werden den Betroffenen zur Verfügung gestellt. Die Bedeutung für die Fragestellung wird mit ihnen diskutiert sowie Verbesserungen initiiert.
- Es muss ausreichend sozialwissenschaftliche Kompetenz gegeben sein.
- Die Vorgehensweise und das Forschungsdesign müssen sich an den betrieblichen Realitäten ausrichten.

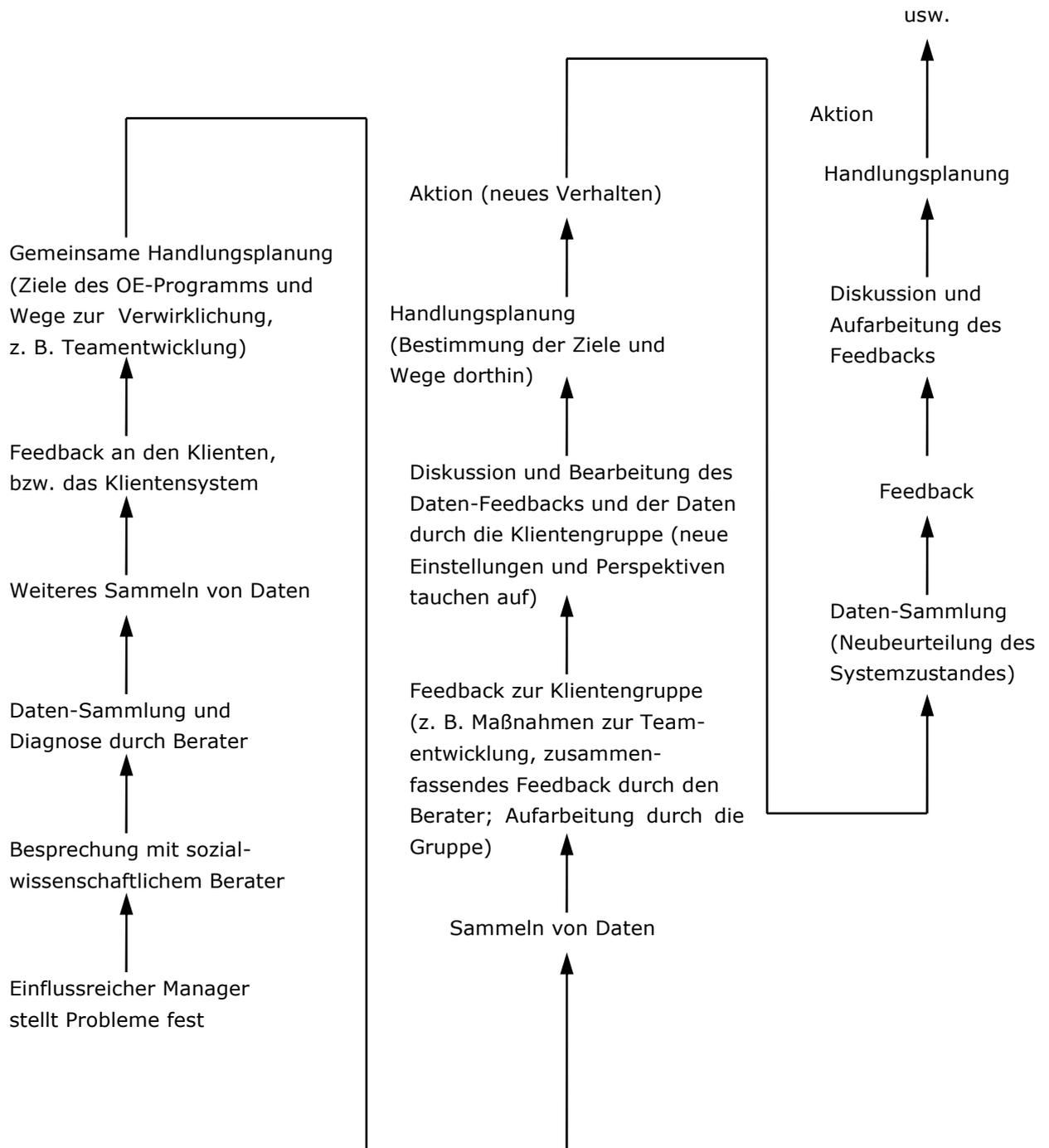


Abbildung 15 Aktionsforschungsprozess (French/Bell 1994)

Bei einer Mitarbeiterbefragung wird üblicherweise in diesem Prozess eine weitere Ebene hinzugefügt. Der Forscher oder Berater sammelt Daten, bereitet sie auf und spiegelt sie an das Klientensystem zurück. Die übrigen Schritte wie die Initiierung und Durchführung von Diskussionen sowie die Ableitung von Handlungsplänen werden fast ausschließlich von Personen im Klientensystem - i.d.R. von Führungskräften - wahrgenommen. Die Befragten werden als mündige Teilnehmer und Akteure einbezogen (vgl. Müller/Bungard/Jöns 2007, S. 9). Einer der wichtigsten Merksätze des Change Managements formuliert es treffend: "Betroffene werden zu Beteiligten gemacht".

In der chronologischen Entwicklung ist eine deutliche Verschiebung der Zielsetzung von Mitarbeiterbefragungen festzustellen. Bereits um die Jahrhundertwende vom 19. zum 20. Jahrhundert wurden - insbesondere in den USA - in Fabriken Befragungen durchgeführt, welche die Arbeitsbedingungen in den Focus nahmen. Besonders hervorzuheben ist die so genannte "Hawthorne-Studie". Unter der Leitung der Psychologen Mayo und Roethlisberger wurden zwischen 1927 und 1932 mehr als 20.000 Beschäftigte zu ihren Arbeitsbedingungen und den Auswirkungen der Arbeit befragt. Die daraufhin eingeleiteten Verbesserungsmaßnahmen wirkten sich positiv auf die Leistungsfähigkeit der Befragten aus. Im Zuge der Human-Relations-Bewegung in den 1920er Jahren wurde die Bedeutung der sozialpsychologischen Variablen auf das Leistungsverhalten erkannt. In diesem Zusammenhang konnte man das Bedingungsgefüge zwischen Arbeitszufriedenheit und Produktivität eindeutig nachweisen. Nach dem 2. Weltkrieg erlebten Untersuchungen der Arbeitszufriedenheit dann eine Renaissance. In den 1940er bis 60er Jahren dominierten typische sozialwissenschaftliche Fragestellungen, z.B. "Wie sehen Arbeiter ihre Arbeits- bzw. Lebenssituation?" oder "Wie stehen Arbeiter zu ihrem Arbeitgeber und in welcher Weise beurteilen sie die Aktivitäten von Gewerkschaften?" (vgl. Bungard 2000). Die Erkenntnisse dieser Studien dienten nicht unmittelbar der Gestaltung oder Verbesserung der Arbeitssituation, sondern wurden dazu verwendet, Arbeitszufriedenheit zu *messen*. Im Vordergrund stand demnach eine Diagnose des Status quo.

In den 1970er und 80er Jahren erfolgte eine Ausweitung der Befragungen auf das Betriebsklima an sich sowie eine Erforschung der gesamten

Organisationskultur. In diesem Zeitraum stand die bloße Informationsgewinnung im Mittelpunkt (vgl. Comelli 1997). Seit den 1990er Jahren werden im Zuge von Mitarbeiterbefragungen neben der Erfassung individueller Einstellungen oder Bewertungen auch betriebliche *Prozesse* abgebildet. D.h., Mitarbeiterbefragungen sind notwendigerweise in Organisations- und Personalentwicklungsprozesse eingebunden. Sie sind ein zentraler Bestandteil eines Auftau - und Einbindungsmanagement - Programms (AEMP, vgl. Borg 1995; Bien 1995; Bungard 1997).

Aktuell betreibt man die Mitarbeiterbefragung nicht mehr als Umfrage, um bestimmte Daten zu erheben. Vielmehr stellen die erhobenen Daten die Grundlage einer umfassenden Organisationsentwicklung dar. Dies bietet die Möglichkeit, aus den Ergebnissen konkrete Maßnahmen abzuleiten. Die Mitarbeiterbefragung ist ein Instrument zur Datenerhebung, Rückmeldung, Maßnahmenableitung und -umsetzung sowie Evaluation der Veränderungsprozesse geworden (vgl. Comelli 1997; Liebig 2006, S. 13). Abbildung 16 veranschaulicht diesen Prozess.

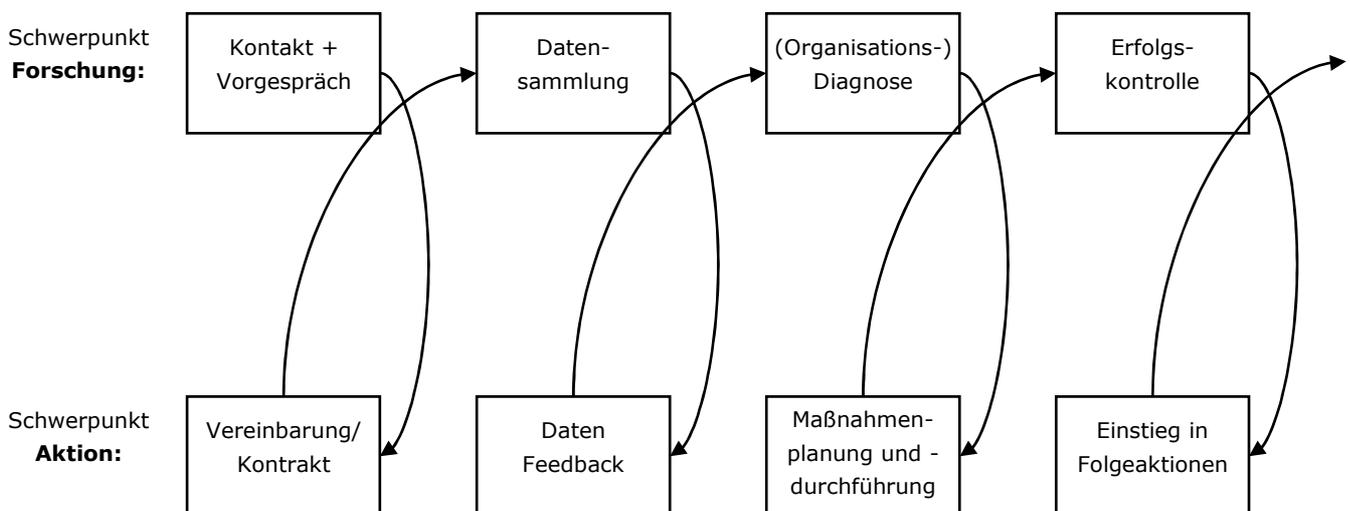


Abbildung 16 Der Organisationsentwicklungsprozess als Aktionsforschung (Ablaufphasen); vgl. Comelli 1997

Jedes Organisationsentwicklungs-Projekt beginnt mit einer Forschungsphase, die im Rahmen einer ersten Vereinbarung Informationen über die derzeitige Situation, mögliche Ziele und Rahmenbedingungen beinhaltet. Als erste Aktion folgt eine Vereinbarung, die den Rahmen des Projektes absteckt, die Beteiligung der Betroffenen definiert sowie die

Datenerhebungsmethode und Art des Feedbacks festlegt. Dann folgt wieder Forschung in Form der Erfassung des Ist-Zustandes (z. B. durch eine Befragung). Die Rückmeldung der aufbereiteten Daten, das Datenfeedback, ist dann der nächste Aktionsschritt, während Diagnose und Analyse der Problemvernetzung innerhalb des Systems wiederum der Forschungsebene zuzurechnen sind.

Als weitere Aktionsphase folgen nun die Entwicklung von Maßnahmenplänen, die Organisation der Durchführung und die Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen. Die abschließende Erfolgskontrolle (Forschung) komplettiert den ersten Prozesszyklus, wobei die Erfolgskontrolle zugleich eine Datensammlung für die nächste Prozessphase darstellt. Die Kennzeichnung als "rollierender Prozess gemeinsamen experimentellen Lernens" (Comelli, 1997, S. 35) beschreibt den aktionsforscherischen Ansatz treffend.

3.1.1.3 Formen und Funktionen von Mitarbeiterbefragungen

Die Entwicklungsgeschichte der Mitarbeiterbefragung zeigt Parallelen zur historischen Entwicklung der Mitarbeitermodelle (vgl. Ulich 2001; vgl. Kapitel 2.2.1.1 und 2.2.1.2). Eine Übersicht der fünf Haupttypen von Mitarbeiterbefragungen, welche die historische Entwicklung widerspiegelt, ist bei Borg (2003) zu finden:

Typ	Zweck	Methode	Einbettung
Meinungsumfrage	Verstehen, wie die Mitarbeiter die Dinge sehen	Interviews, Fokusgruppen, Stichprobenumfragen	"Erst mal sehen"
Benchmarkingumfrage	Weiche Faktoren messen, um die relative Position und Trends zu sehen	Umfrage an repräsentativer Stichprobe	Regelmäßige Wiederholung zu festen Terminen
Klimabefragung mit Rückspiegelung	Klima und Zufriedenheit verbessern, Schwachstellen "vor Ort" beseitigen	Vollbefragung der Basis mit nachfolgenden Workshops	Einzelaktion
Auftau- und Einbindungsmanagement-Programm (AEMP)	Leistung und Zufriedenheit erhöhen unter Einbindung aller Mitarbeiter	Vollbefragung aller Mitarbeiter aller Ebenen, integrierte Vorlauf- und Folgeprozesse	Zyklisches Verbesserungs- und Veränderungsprogramm
Systemische Mitarbeiterbefragung	Führen mit Kennzahlen	Wie AEMP, aber inhaltlich und zeitlich verzahnt mit anderen Systemen	Integraler Bestandteil der Systeme

Tabelle 6 Die Fünf Haupttypen von Mitarbeiterbefragungen (Borg 2003, S. 26)

Meinungsumfragen sind grundsätzlich zu jedem Thema möglich. Beispiele sind Umfragen zum Bildungsbedarf, zur Laufbahnentwicklung, zur Führung oder zur Arbeitszeitflexibilisierung.

Benchmarkingumfragen sind langfristig angelegt, da nur bei regelmäßiger Datenerhebung Tendaussagen möglich sind. Hierbei geht es im Wesentlichen darum, verlässliche Kennzahlen zu erhalten, nicht aber, nachfolgende Aktionen abzuleiten. In der Praxis werden Vergleichswerte von erfolgreichen Firmen als Norm verwendet. Alternativen sind Vergleichswerte aus derselben Branche bzw. ähnlichen Firmen oder es werden interne Kennzahlen gebildet, beispielsweise mittels Durchschnittswerten aus anderen Geschäftsbereichen.

Klimabefragungen berücksichtigen von Beginn an eine systematische Rückspiegelung der Befragungsbefunde in die Organisation und in die einzelnen Arbeitsgruppen. Die Teilnehmer setzen sich mit den Ergebnissen auseinander, diskutieren Hintergründe, leiten Handlungsbedarfe ab und definieren und implementieren Maßnahmen zur Optimierung.

Auftau- und Einbindungsmanagement-Programme (AEMP) sehen Mitarbeiterbefragungen als Teil eines Interventionsprozesses auf allen Organisationsebenen. Borg versteht die Mitarbeiterbefragung als Instrument des Change Managements, wobei das primäre Ziel die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens ist. Das von Borg (2003, S. 26 f.) definierte Auftau- und Einbindungsmanagementprogramm gliedert sich in folgende Hauptphasen:

1. Der erste Schritt ist die Konzeption, Durchführung und Datenanalyse einer Mitarbeiterbefragung.
2. Das Top Management setzt sich mit den Resultaten der Mitarbeiterbefragung auseinander, interpretiert die Ergebnisse im Zusammenhang mit den Organisationszielen, legt Schwerpunktthemen und Handlungsfelder für die gesamte Organisation fest.
3. Die Resultate der Mitarbeiterbefragung werden zusammen mit den Entscheidungen des Top-Managements in die Organisation zurückgespiegelt. Dort werden sie diskutiert und es werden Aktionspläne erstellt.
4. Die Aktionspläne werden umgesetzt.
5. Das AEMP findet mit einer Evaluation der Prozesse und Ergebnisse einen gewissen Abschluss, wobei kein definitives Ende gegeben ist, da die Implementierung der Maßnahmen meistens in das tägliche Führungsgeschäft integriert ist und dort fortgesetzt wird.

Systemische Mitarbeiterbefragungen sind keine gezielten Sonderaktionen, sondern vielmehr integraler Bestandteil üblicher Prozesse wie beispielsweise Führungs-, Gehalts- oder Personalsysteme. Diese sind in der Regel miteinander verknüpft, wobei die Mitarbeiterbefragung hierbei einen festen Platz hat. Systemische Mitarbeiterbefragungen sind deshalb nicht beliebig gestalt- und einsetzbar. Änderungen haben Auswirkungen auf das gesamte System (vgl. Borg 2003, S. 26 f.). Darüber hinaus liefern systemische Mitarbeiterbefragungen Informationen, die für die

strategische Steuerung des Gesamtunternehmens unabdingbar sein können, weil das Management beispielsweise eine Balanced Scorecard (vgl. Kaplan/Norton 2000) einsetzt und die Aktivitäten danach ausrichtet. Weiterhin können Mitarbeiterbefragungen auch in Systeme zur Messung von Kundenzufriedenheit eingebunden sein (vgl. Töpfer/Opitz 2005, S. 32).

Klimabefragungen und Meinungsumfragen werden bereits seit langem eingesetzt. Mitarbeiterbefragungen im Sinne einer Benchmarkingumfrage oder eines Auftau- und Einbindungsmanagement-Programms sind neuere Entwicklungen. Eine systemische Mitarbeiterbefragung ist die aktuellste Befragungsform, die bislang in der Praxis nur selten angewendet wird (vgl. Borg 2003, S. 33; Töpfer & Opitz 2005, S. 32).

In der Literatur werden folgende Funktionen beschrieben, die Mitarbeiterbefragungen im Rahmen betriebsspezifischer Zielsetzungen generell zukommen können (vgl. Domsch/Ladwig 2006; Bungard 2000, S. 6; Freimuth/Kiefer 1995, S. 95 f.):

Diagnose- und Evaluationsfunktion

Als klassische Funktionen von Befragungen sind die Diagnose und Evaluation anzuführen. Im Rahmen der Mitarbeiterbefragung werden Informationen über die Einstellungen und Meinungen sowie den Grad der Zufriedenheit von Mitarbeitern gewonnen. Damit kann der Zufriedenheitsgrad der Befragten mit bestimmten Teilaspekten der Arbeit festgestellt werden. Die Mitarbeiterbefragung dient insofern auch der Schwachstellenanalyse (vgl. Domsch/ Ladwig 2006). Nach Freimuth und Kiefer (1995, S. 4 f.) zeichnet sich ein Trend zu einer stärkeren Fokussierung einzelner Themen und Problemfelder ab. Das können beispielsweise die Ermittlung der internen Kundenzufriedenheit oder die Erfassung der Arbeitssituation als Instrument zur Reduktion von Fehlzeiten sein.

Kontrollfunktion

Von der Evaluation wird die Kontrollfunktion abgegrenzt. Letztere soll bewerten, in welchem Ausmaß Maßnahmen von Organisationsmitgliedern durchgeführt wurden. Wenn beispielsweise Mitarbeiter- Vorgesetzten-Gespräche als neues Führungsinstrument eingeführt wurden, kann durch

eine Mitarbeiterbefragung erhoben werden, in welcher Ausprägung dieses Instrument tatsächlich praktisch umgesetzt wurde.

Interventionsfunktion

Die Mitarbeiterbefragung selbst ist bereits ein gestalterischer Eingriff in die Organisation. Sie beinhaltet grundsätzlich einen Interventionscharakter und ist üblicherweise in zahlreiche Vorlauf-, Begleit- und Folgeprozesse eingebunden. Eine Mitarbeiterbefragung verringert die soziale Distanz zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern, indem sie die Befragten an den Belangen der Organisation teilhaben lässt. Die Belegschaft hat somit die Chance, zu Wort zu kommen und auf höchster Ebene Gehör zu finden. Das fördert innerhalb der gesamten Organisation eine offene Kommunikation und die Bereitschaft zur Zusammenarbeit.

Mitarbeiterbefragungen als Instrument zur Organisationsentwicklung und als strategisches Managementinstrument

In der neueren Literatur werden Mitarbeiterbefragungen überwiegend als Instrument zur Organisationsentwicklung und als Managementinstrument beschrieben (zusammenfassend Domsch und Ladwig 2006; Comelli 1997; Bungard 1997; Borg 2003).

Mit der Einbeziehung der Informationen aus Mitarbeiterbefragungen können die Zuverlässigkeit und die Qualität der Entscheidungsprozesse des Unternehmens in vielen Bereichen gesteigert werden. Bei Neuerungen in der Organisation (z. B. Zusammenlegung von Abteilungen, Einführung leistungsorientierter Bezahlung) und im Rahmen des Qualitätsmanagements kann die Mitarbeiterbefragung zur Entwicklung und Sicherung mitarbeiterorientierter Lösungen eingesetzt werden. Insofern kommt ihr eine Akzeptanzsicherungs- und Eisbrecherfunktion (vgl. Jöns 1997 a, S. 15 ff.) für den Einstieg in Verbesserungsprozesse zu. Mitarbeiterbefragungen sind ein Instrument, das den Erfolg von lernenden Organisationen steigert.

Im Rahmen des strategischen Managements können Mitarbeiterbefragungen als Lieferanten von Kennzahlen herangezogen werden und sind somit als integraler Bestandteil von Controlling-Systemen einsetzbar. Bei einer Integration in übergreifende Managementkonzepte, wie beispielsweise in Zielvereinbarungsprozesse, kann deren Nachhaltigkeit gesichert werden. Im Rahmen von regelmäßigen Zertifizierungen

bieten sie wichtige Daten. Die Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen sind auch für interne und externe Benchmarking-Prozesse nutzbar.

3.1.1.4 Führungsaufgaben entlang der Mitarbeiterbefragung

Der Erfolg einer Mitarbeiterbefragung hängt entscheidend davon ab, in welcher Form und in welchem Ausmaß sich die Führungskräfte einbringen. Sie müssen das Projekt initiieren, steuern und die Mitarbeiter zur aktiven Mitarbeit am Veränderungsprozess motivieren (vgl. Jöns 1997 b). Die Aufgaben und Funktionen der Führungskräfte während der Phasen einer Mitarbeiterbefragung sind in Tabelle 7 zusammenfassend wiedergegeben.

Führungsaufgaben entlang der Phasen einer Mitarbeiterbefragung	
Phasen / Aufgaben	Funktion der Führungskräfte
Ausgangspunkt: Zieldefinition, Projekt- planung und -organisation	strategische Ausrichtung der Mitarbeiterbefragung und politische Platzierung in der Organisation, insbesondere durch personelle Ausstattung des Projektes und Lenkungskreises
Vorbereitung: Information der Mitarbeiter, Schulung der Führungs- kräfte	glaubhaftes Interesse an Mitarbeitermeinung und ernsthafte Veränderungsabsicht, Vorbildfunktion höherer Führungskräfte hinsichtlich dieser Kommunikatorenrolle
Befragung: Durchführung, Auswertung	Motivierung der Mitarbeiter zur Beteiligung durch eigenes Engagement und glaubhaftes Interesse auf allen Führungsebenen
Rückmeldung: Präsentation und Diskussion	intensive Ergebnisauswertung auf strategischen Ebenen und Weiterbearbeitung in Projekten; dezentrale Ergebnispräsentation mit der gemeinsamen Identifikation von Problemfeldern mit Einleitung und Anschlussaktivitäten
Maßnahmen: Ableitung und Umsetzung	Energie mobilisierende Workshops, Projektgruppen und Anschlussaktivitäten, Vorleben kurzer Entscheidungswege und ernsthafte Veränderungsabsichten, Sicherstellung der Kommunikation zwischen allen Ebenen und Bereichen, Engagement bei der konkreten Umsetzung von Veränderungen
Controlling: Prozess und Ergebnis	Coaching von Führungskräften und Mitarbeitern während des Veränderungsprozesses, Controlling von Vereinbarungen und Ergebnissen; Feiern von Erfolgen und Nachhalten bei Hemmnissen; Verbindliches und nachhaltiges Führen durch Ziele von der strategischen bis zur operativen Ebene

Tabelle 7 Führungsaufgaben entlang der Phasen einer Mitarbeiterbefragung
(Jöns 1997 b)

3.1.1.5 Gütekriterien

Im Hinblick auf die Gütekriterien für Mitarbeiterbefragungen ist zwischen forschungsmethodischen und anwendungsbezogenen Gütekriterien zu unterscheiden (vgl. Müller et al. 2007, S. 32 f.; Bungard 2005, S. 168 ff.).

Als Gütekriterien von Messverfahren werden in der empirischen Sozialforschung primär die Validität und die Reliabilität herangezogen. Für die Gestaltung praktischer Befragungsinstrumente sind sie jedoch nur begrenzt gültig. Die *Validität* (Gültigkeit) sagt etwas darüber aus, ob das gemessen wird, was gemessen werden soll (vgl. Kromrey 2002, S.174). Mitarbeiterbefragungen bewerten überwiegend konkrete Sachverhalte. Es werden keine abstrakten hypothetischen Konstrukte erfasst; die Validitätsproblematik stellt sich nur eingeschränkt (vgl. Müller et al. 2007). Die *Reliabilität* (Zuverlässigkeit) gibt den Grad der Messgenauigkeit eines Instrumentes an (vgl. Bortz/Döring 2006, S. 195). Auch bei Mitarbeiterbefragungen sollten bei Wiederholungsmessungen möglichst identische Resultate erzielt werden, aber bei den üblicherweise gestellten Fragen ist dies in der Praxis kein größeres Problem (vgl. Bungard 2005, S. 169). Dabei sollten grundlegende Anforderungen an die Konstruktion eines Fragebogens beachtet werden. Die Fragen sollten beispielsweise immer verständlich und eindeutig formuliert werden.

In der Praxis sollten weitere bzw. andere Gütekriterien herangezogen werden, die sich auf die zweckbezogene Instrumentalität beziehen (vgl. Nadler 1977). Dies ist zum einen die *Relevanz*: Die Fragen müssen bezogen auf die Zielsetzung der Mitarbeiterbefragung relevant sein. Dabei ist die Relevanz aus Sicht der Mitarbeiter (und der Vorgesetzten) zu bewerten; nicht entscheidend ist die Sicht von Experten und des Managements. Es ist daher sinnvoll, Mitarbeiter und deren Vorgesetzte an der Themenauswahl und Fragenformulierung - etwa in vorgeschalteten Gruppengesprächen - zu beteiligen (vgl. Müller et al. 2007, S. 32 f.). Weiterhin ist der Fokus auf die *Beeinflussbarkeit* zu legen. Es sollten nur Inhalte abgefragt werden, die anschließend als Grundlage für Veränderungsprozesse herangezogen werden können. Ist z.B. das Gehalt der Mitarbeiter eine feste Größe, sind Fragen zur Zufriedenheit mit der Höhe der Entlohnung problematisch, weil sie den Eindruck der

Veränderbarkeit erwecken (vgl. Müller et al. 2007, S. 32 f.). Auch die *Akzeptanz* von Mitarbeiterbefragungen ist ein zentrales Gütekriterium. Sie hängt von Aspekten ab, die Bungard (2005, S. 171) auch als "goldene Regeln" für die Durchführung von Mitarbeiterbefragungen bezeichnet: Freiwilligkeit der Teilnahme, Anonymität der Auswertung, Offenlegung der Prozesse und aller Befunde, garantierte Ableitung von Maßnahmen und deren Controlling. Die genannten Punkte sollten den Mitarbeitern zu Beginn der Befragungsaktion zugesichert werden.

3.1.1.6 Kritische Würdigung

Die Mitarbeiterbefragung weist eine lange Tradition auf, ist aber auch heute noch als interessantes und an Bedeutung gewinnendes Instrument der Organisationsentwicklung anzusehen. Obwohl das Instrument manchem wie eine organisationstheoretische Hausmannskost (vgl. Bungard 1997, S. 5) erscheint, erhält das Thema insbesondere durch die Forcierung ganzheitlicher Ansätze in der Unternehmensführung neuen Schwung. Den weichen Faktoren wie Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit wird dabei stärkere Bedeutung beigemessen (vgl. Töpfer 1995, S. 10 ff.). Neuen Auftrieb bekommt die Mitarbeiterbefragung auch dadurch, dass die Mitarbeiterzufriedenheit in den modernen Steuerungsinstrumenten zunehmend als wesentliche Kennzahl auftaucht (vgl. Kaplan/ Norton 2000). Die Mitarbeiterzufriedenheit wird als Voraussetzung für eine Qualitätssicherung der Prozesse im Unternehmen erkannt.

Die Bedeutung der Mitarbeiterbefragung hat sich von einer reinen Klimabefragung hin zu einer Organisationsentwicklungsmaßnahme im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (vgl. Borg 2003; Bungard 1997) verschoben. Auch zeichnet sich der Trend ab, zunehmend spezielle, also thematische und problemzentrierte Mitarbeiterbefragungen einzusetzen (vgl. Freimuth/Kiefer 1995).

Jedoch dürfen einige Kritikpunkte nicht außer Acht gelassen werden (vgl. Bungard 1997, S. 12 ff.; Liebig 2006, S. 22 f.):

- Die Mitarbeiterurteile spiegeln individuelle Meinungen und Einstellungen wieder; sie beinhalten daher eine hohe Subjektivität.
- Es besteht die Möglichkeit, dass die Befragten ihre Antworten taktischen Überlegungen im Sinne persönlicher Veränderungswünsche anpassen.

- Eine weitere Einschränkung ist im sozial erwünschten Antwortverhalten zu sehen. Dieses kann sich beispielsweise darin äußern, wahrgenommene Mehrheitsmeinungen anzunehmen oder die vermutete Erwartungshaltung von Führungskräften zu erfüllen. Dieser Aspekt macht deutlich, dass die Anonymität von Befragungen unabdingbare Voraussetzung für ein unbeeinflusstes Antwortverhalten ist.
- Es können nicht sämtliche interessierende Aspekte erfragt werden. Auch legt die Unternehmensleitung über die Fragestellungen bereits fest, was interessiert und zu welchen Themen die Meinung der Mitarbeiter erwünscht ist. An dieser Stelle ist erneut auf die Relevanz der Einbeziehung der Mitarbeiter bei der Themenauswahl und Fragenformulierung hinzuweisen.

Abschließend sei darauf verwiesen, dass der Erfolg einer Mitarbeiterbefragung sich danach bemisst, inwieweit alle essentiellen Prozessabschnitte berücksichtigt werden. Diese sind nach Müller/Bungard/Jöns (2007, S. 14):

Planungsphase	Zieldefinition Projektplanung Fragebogengestaltung
Durchführungsphase	Datenerhebung Datenanalyse Ergebnisdarstellung
Follow-up-Phase	Aktionsplanung Umsetzung Evaluation

Dabei ist darauf zu achten, dass ein Ungleichgewicht zwischen "der Professionalität der Datenerhebung gegenüber der Provinzialität in der Feedbackphase" (Bungard/Müller/Niethammer 2007) zu vermeiden ist.

Empfehlenswert ist es, sich beim Projekt Mitarbeiterbefragung - wie bei jedem anderen Veränderungsprojekt - an den Regeln des klassischen Projektmanagements zu orientieren (sh. Kapitel 2.2.2.4; vgl. Jöns/Müller 2007, S. 17).

3.1.2 Die Gruppendiskussion

3.1.2.1 Begriff und Abgrenzung zu anderen Verfahren

Die Gruppendiskussion ist eine Erhebungsmethode der empirischen Sozialforschung, bei der im Gegensatz zu Erhebungen mit einzelnen Individuen die thematischen Aussagen einer Gruppe bzw. die Kommunikation in einer Gruppe erfasst werden sollen. Die Gruppendiskussionsmethode ist vor allem in qualitativ ausgerichteten Forschungen der Sozial- und Erziehungswissenschaften von Bedeutung. In der Marktforschung kommen Gruppendiskussionen ebenfalls häufig zum Einsatz. Allgemein lässt sich mit David L. Morgan (1997) die Gruppendiskussion als eine Erhebungsmethode bezeichnen, die Daten durch die Interaktionen der Gruppenmitglieder gewinnt. Die Thematik wird dabei durch das Interesse des Forschers bestimmt.

In der Literatur ist im Zusammenhang mit gruppenförmigen, kommunikativen Interaktionen von "Gruppenexperiment" (Dreher/Dreher 1982), "focus group" (Merton 1987), "Delphi-Methode" bis hin zum Gruppeninterview die Rede. Im Vergleich zum Gruppeninterview steht in der Gruppendiskussion die "Bedeutung von Interaktions-, Diskurs und Gruppenprozessen für die Konstitution von Meinungen, Orientierungs- und Bedeutungsmustern" (Bohnsack 1999, S. 123) im Forschungsmittelpunkt. Während bei ersterem das Kollektiv nicht als Gegenstand der Erhebung wahrgenommen wird und es sich hier in der Regel um eine rationale Methode der Einzelbefragung handelt, werden bei letzterer kollektive Orientierungen betrachtet.

Mit Blick auf die methodologische Begründung wird in dieser Arbeit die Konzeption Werner Mangolds zu Grunde gelegt (1960), der für die Gestaltung von Gruppendiskussionen vor allem drei Gesichtspunkte in den Vordergrund rückt:

- In der Diskussionssituation sollen sich die Befragten wechselseitig zu detaillierten Meinungsäußerungen anregen, so dass die Gruppendiskussionen mehr Informationen liefern als Einzelinterviews mit der gleichen Zahl von Befragten.

- Die Diskussionssituation soll die Teilnehmer so stimulieren, dass "tiefer liegende" Haltungen und Motive mobilisiert und Hemmungen, sich zu bestimmten Themen oder bestimmten Ansichten zu äußern, abgebaut werden.
- Die Gruppendiskussion soll eine Ermittlungssituation schaffen, die alltäglichen Kommunikationssituationen, in denen Meinungen sich bilden und ausgetauscht werden, strukturell mehr entspricht als das übliche Einzelinterview.

Die verschiedenen Arten von Gruppendiskussionsverfahren können nach ihrer jeweiligen Erkenntnisabsicht differenziert werden:

Gruppenbefragung Gruppeninterview	Gruppengespräch	Gruppendiskussion	Gruppenexperiment
Gruppen werden anhand eines Fragebogens befragt. Interviewer stellt vorformulierte Fragen, die Gruppe antwortet.	Natürlich zustandekommende Gruppengespräche. Augenmerk liegt auf den typischen Formen und Ablaufmustern.	Gruppen diskutieren über Sachverhalte, die unabhängig von der Gruppendiskussionssituation bestehen. Zustandekommen ist von außen initiiert.	Versuchspersonen entwickeln in der Diskussion um ein vorgegebenes Thema ihre Meinungen und Einstellungen oder reagieren auf "Stimuli" und werden dabei beobachtet.

Tabelle 8 Begriffsabgrenzung der Gruppendiskussion (nach Hoffmeyer-Zlotnik 1986 und Loos/Schäffer 2001)

Als Befragungsmethode kann die Gruppendiskussion als eine Sonderform der Befragung eingeordnet werden. Sie ist als nicht bzw. nur sehr begrenzt standardisierte Methode den eher qualitativen Formen der mündlichen Befragung zuzuordnen (vgl. Lamnek 2005 a, S. 26 ff.).

3.1.2.2 Ursprung und Anwendungsgebiete

Der Einsatz von Gruppendiskussionen im Kontext empirischer Sozialforschung lässt sich bis in die 1930er Jahre zurückverfolgen. In den USA setzten Kurt Lewin und später auch seine Schüler Gruppendiskussionen im Rahmen sozialpsychologischer Untersuchungen ein, um zu erforschen, wie Gruppenprozesse das Verhalten einzelner Gruppenmitglieder beeinflussen. Diese Gruppendiskussionen hatten einen der psychologischen Forschungstradition verpflichteten, eher experimentellen Charakter: "Kurt Lewin kam es weniger auf die Äußerungen der einzelnen Gruppenmitglieder an, sondern für ihn standen vielmehr Gruppenprozesse, die Gruppendynamik, die Ermittlung der Wirkungen und Wechselwirkungen einzelner Variablen, die für das Verhältnis von Individuum und Gruppe bedeutsam sind, im Mittelpunkt. Es handelte sich also noch nicht um explizit qualitative Methoden, sondern eher um eine spezifische Ausprägung quantitativer Sozialforschung" (Lamnek 2005 a, S. 26 ff.). In Deutschland wurde 1950/51 erstmalig von Fritz Pollock am Frankfurter Institut für Sozialforschung die Gruppendiskussion eingesetzt, um die Inhalte von Äußerungen in der Gruppensituation zu erforschen (vgl. Pollock 1955). Zwar entwickelte sich im deutschsprachigen Raum eine methodologische Debatte um die Gruppendiskussion, die sich jedoch seit Ende der 1970er/Anfang der 1980er Jahre trotz des vermehrten Einsatzes dieses Forschungsinstruments nicht wesentlich weiterentwickelt hat. Im englischsprachigen Raum wurde und wird die Gruppendiskussion weitgehend pragmatisch verwendet und ist ebenfalls wenig methodisch und methodologisch geklärt (vgl. Lamnek 2005 a, S. 28). Im Bereich der kommerziellen Markt- und Meinungsforschung wird die Gruppendiskussion häufig eingesetzt, da sie dort als zeitökonomische Methode anwendungsorientiert und als leicht durchführbares Mittel zur Gewinnung von Informationen über Kunden viele Vorteile bietet, jedoch methodologisch kaum diskutiert wird.

Bisherige Studien mit Gruppendiskussionen verfolgen eine große Bandbreite an Erkenntniszielen (vgl. Loos/Schäffer 2001, Lamnek 2005

a). In den USA und Großbritannien wurden in den 1940er Jahren Zuschauerreaktionen auf Propagandafilme während des Zweiten Weltkrieges mit "focus group interviews" erforscht (vgl. Merton et al. 1956, Lazarsfeld et al. 1948). In Großbritannien werden zunehmend den "survey sampling approaches" auch Verfahrensweisen entgegengestellt, die mit "naturally occurring groups of like-minded people" (Lunt/ Livingstone 1996) arbeiten, also mit Realgruppen (vgl. Liebes/Katz 1990). Ein weiterer Bereich findet sich in den "cultural studies" hinsichtlich der Jugendforschung (vgl. Willis 1991), der Frauenforschung (vgl. Brown 1994) und der Medienforschung (vgl. Morley 1996).

Die ersten großen Untersuchungen in Deutschland, bei denen das Verfahren der Gruppendiskussion angewendet wurde, zielten darauf ab, die nicht-öffentliche, individuelle Meinung von Individuen (vgl. Pollock 1955), die informelle Gruppenmeinung (vgl. Mangold 1960) bzw. eine situationsabhängige Gruppenmeinung (vgl. Nießen 1977) zu erforschen. Darüber hinaus können im Mittelpunkt des Forschungsinteresses Informationen über Konsumentengruppen (in der kommerziellen Markt- und Meinungsforschung), gruppeninterne Prozesse oder die Exploration eines Forschungsbereichs (vgl. Merton 1987) stehen. Die Methode bietet sich auch als Pretest-Methode, zur Instrumentenentwicklung für ein Forschungsvorhaben (vgl. Morgan 1997), oder für die Evaluation von Programmen an (vgl. Bortz/Döring 2006) und ist ebenso in Triangulation mit anderen qualitativen oder quantitativen Methoden (vgl. Schnell/Hill/Esser 1999) einsetzbar.

In der vorliegenden Studie richtet sich das Erkenntnisinteresse auf folgende Aspekte:

- Zum vorgegebenen Diskussionsgegenstand wird eine einheitliche Gruppenmeinung ermittelt, die von allen oder zumindest von der Majorität der Gruppenmitglieder befürwortet oder akzeptiert wird.
- Die Gruppendiskussion wird als Ergänzung oder gar Korrektiv zur Fragebogenerhebung eingesetzt. Die im Anschluss an den Survey durchgeführte Gruppendiskussion erbringt genauere Aufschlüsse über die in der Fragebogenerhebung ermittelten Ergebnisse. Ziel ist zunächst, festzustellen, ob die Ergebnisse annehmbar und nachvollziehbar sind. Die Gruppendiskussionen dienen somit als Validierungsgespräche (vgl. Bungard/Müller/Niethammer 2007). Darüber hinaus werden die Gruppengespräche als Evaluations-

instrument eingesetzt, um den Prozess zu bewerten. Ziel dieser Gespräche ist es, aufzudecken, was gut läuft und wo es möglicherweise noch Verbesserungsbedarf im Hinblick auf die durchgeführten Maßnahmen bzw. den Prozess an sich gibt. Die gewonnenen Ergebnisse können in die Prozessplanung von Nachfolge-Mitarbeiterbefragungen einfließen und dienen als Maßnahmenkorrektiv.

- Durch die Methodentriangulation von standardisierter, schriftlicher Mitarbeiterbefragung und Gruppendiskussion wird versucht, mehr Erkenntnisgewinn zu erzielen.

3.1.2.3 Ziele von Gruppendiskussionen

Der Einsatz von Gruppendiskussionen als Datenerhebungsinstrument verfolgt je nach inhaltlichem Interesse und in der Folge methodologischer und theoretischer Ausrichtung des Forschers unterschiedliche Zielsetzungen (vgl. Lamnek 2005 a, S. 29 ff. und 2005 b).

Bei Gruppendiskussionen, die zum Ziel haben, Informationen und Befunde inhaltlicher Art wie etwa in der Markt- und Meinungsforschung oder über gruppendynamische Prozesse, die zu diesen Ergebnissen und Erkenntnissen führen, zu erheben, spricht man von *ermittelnden* Gruppendiskussionen. Die ermittelnde Form der Gruppendiskussion richtet sich an den traditionellen Phasen des Forschungsprozesses aus und hat in der Regel einen linearen Aufbau: Definition der Forschungsfrage ⇒ Entwurf und Vorbereitung des Forschungsdesigns ⇒ Entwicklung des Datenerhebungsinstrumentes (Diskussionsleitfaden) ⇒ Datenerhebung ⇒ Datenauswertung und Dateninterpretation ⇒ abschließender Forschungsbericht. Der ermittelnden Variante der Gruppendiskussion kommt innerhalb der traditionellen Sozialforschung ein allgemein größeres Gewicht zu.

Geht es darum, Verhaltensänderungen bei den Befragten zu erzielen, hat die Methode *vermittelnden* Charakter. Die vermittelnde Variante der Gruppendiskussion als Aktionsforschung hat einen eher zyklischen Verlauf des Forschungsprozesses: gemeinsame vorläufige Definition der Forschungsfrage ⇒ Informationssammlung ⇒ Diskussion ⇒ Entwurf von Handlungsstrategien ⇒ Veränderung der Situation ⇒ Handeln ⇒ erneute Informationssammlung ⇒ erneute Diskussion ⇒ bei Bedarf Revision der

Forschungsfrage ⇒ erneuter Entwurf von Handlungsstrategien ⇒ etc. (vgl. Kromrey 1986).

Die vermittelnde Gruppendiskussion findet z.B. in der Personal- und Organisationsentwicklung oder in der Unternehmensberatung Anwendung. Eine Organisationsentwicklungsmaßnahme besteht aus den Teilen

- Diagnose der Problemlage,
- Intervention mit der Auswahl des zur Verfügung stehenden Instrumentariums und
- Evaluation der Effekte der Intervention (vgl. Lamnek 2005 b).

Nach Lamnek (2005 b) umfasst das Instrumentarium der Organisations- bzw. Personalentwicklungsintervention auch die Gruppendiskussion.

Die Gruppendiskussionen dieser Studie haben vermittelnden Charakter. Über den Einsatz als Interventionsinstrument hinaus werden mit ihrer Hilfe zusätzlich die Effekte der Intervention evaluiert.

3.1.2.4 Gütekriterien

Im quantitativen Verständnis werden die Gütekriterien begrifflich - inhaltlich konstant verwendet. In der qualitativen Sozialforschung variieren die Vorstellungen von Gütekriterien in ihrer inhaltlichen Bedeutung schon auf der Erhebungsebene. Hintergrund ist, dass sie oftmals erst während der Forschungstätigkeit in Abhängigkeit zu Gegenstand und Methode konkret entwickelt werden (vgl. Lamnek 2005 b). Zudem sind die Begriffe "Objektivität" und "Reliabilität" eher ungebräuchlich; man spricht stattdessen von unterschiedlichen Kriterien der "Validität". Sichergestellt werden soll, dass die verbalen Daten das zum Ausdruck bringen, was man erfassen wollte (vgl. Bortz/Döring 2006, S. 199).

Es ist daher von Bedeutung, dass man auch bei der Durchführung von Gruppendiskussionen wie in allen rekonstruktiven Verfahren einem bestimmten methodologischen Grundprinzip folgt. Es müssen Bedingungen geschaffen werden, die ermöglichen, dass sich die Gruppe in ihrer Eigenstrukturiertheit prozesshaft entfalten kann und valide Daten erhoben werden (vgl. Bohnsack 2000).

Folgende Prinzipien sind nach Bohnsack von Bedeutung:

- (1) Die gesamte Gruppe ist Adressatin der Intervention. So kann der Forschende keinen direkten Einfluss auf die Verteilung der Redebeiträge nehmen.
- (2) Mit der Ausgangsfragestellung sollen Themen vorgeschlagen werden. Vorgaben dahingehend, in welcher Weise das Thema bearbeitet werden soll, sind zu vermeiden.
- (3) Die Fragestellungen sind bewusst und demonstrativ vage zu halten (demonstrative Vagheit).
- (4) Es hat kein Eingriff in die Verteilung der Redebeiträge zu erfolgen.
- (5) Die Fragen und Nachfragen sind so zu stellen, dass sie detaillierte Darstellungen ermöglichen.
- (6) Immanente Nachfragen (Nachfragen zu bereits gegebenen Themen) haben Vorrang vor exmanenten Nachfragen (Initiierung neuer Themen).
- (7) Nachdem die zentralen Themen abgearbeitet worden sind, werden die für den Forschenden selbst relevanten und bisher nicht behandelten Themen eingebracht.
- (8) Am Ende der Diskussion greift der Forscher Widersprüche und Auffälligkeiten auf (direktive Phase).

Zur Thematik der Gütekriterien wird in der Literatur hervorgehoben, dass die Diskussionsgruppen keine statistische Repräsentativität haben. In ihren persönlichen und sozialen Charakteristika unterscheiden sich im Gegenteil die Teilnehmer der Diskussionsgruppen in der Regel wesentlich von Nichtteilnehmern (vgl. Lamnek 2005 a, S. 204 ff.). Auch können Unterschiede innerhalb der Gruppe (ein unterschiedliches Bildungsniveau, eine unterschiedliche soziale Herkunft) und die Tatsache, dass in Gruppen nicht nur soziale Hemmungen abgebaut werden, sondern sich ebenso selbst in homogenen Gruppen gruppenspezifische Dominanzstrukturen und Tendenzen zur Konsenzbildung herauskristallisieren, zu stark verzerrenden thematischen Einseitigkeiten führen.

3.2 Empirische Befunde

Mitarbeiterbefragung

Zur Wirksamkeit von Survey - Feedbackinstrumenten sind nur wenige empirische Untersuchungen vorhanden. Dabei ist zum Nachweis der Effektivität einer Mitarbeiterbefragung zwischen einem implizit-statusorientierten und einem explizit-prozessorientierten Ansatz zu unterscheiden (vgl. Hodapp et al. 2007, S. 104 ff.).

Der *implizit-statusorientierte Ansatz* beleuchtet den Zusammenhang zwischen Themen und Einstellungen und anderen, für die Leistung der Organisation wichtigen Kennzahlen: so den Zusammenhang zwischen MitarbeiterEinstellungen (i.d.R. der Arbeitszufriedenheit) mit monetär bewertbaren Ergebnissen (z.B. Gewinn), mit externen Kunden (Einstellungen und Kundenzufriedenheit), mit leistungsrelevanten Variablen wie Fluktuation, Arbeitsstand oder kontraproduktivem Arbeitsverhalten. Der Nachteil dieser Studien ist darin zu sehen, dass sie sich lediglich auf den Zusammenhang der Variablen konzentrieren. Die Schlussfolgerung, dass automatisch spezifische positive Veränderungen herbeigeführt werden, ist nicht zulässig.

Möchte man die Effektivität des Instrumentes Mitarbeiterbefragung bewerten, müssen die Prozesse stärker in den Vordergrund rücken. Diesen Aspekt berücksichtigt der *explizit-prozessorientierte Ansatz*, da hier der Folgeprozess im Anschluss an die Befragung im Mittelpunkt steht. Die Relevanz des Feedbacks von Daten aus Mitarbeiterbefragungen wurde in zahlreichen empirischen Untersuchungen herausgestellt.

Die Studie zum Feedback von Alper und Klein (1970) ergab, dass Befragungsteilnehmer, die nur unzureichend Feedback bekamen, zu 84% der Meinung waren, dass die Datenerhebung reiner Selbstzweck und die Mitarbeiterorientierung damit ein bloßes Lippenbekenntnis war. Dieser Überzeugung waren nur 11%, wenn die Daten zurückgespiegelt wurden.

Bowers (1973) bewertete den Erfolg von Organisationsentwicklungsinstrumenten mit dem Survey-of-Organizations-Fragebogen und wies den positiven Effekt der Rückspiegelung und der sich daran

anschließenden Interventionen nach. 1977 konnten Bowers und Hausser die Ergebnisse aus 1973 replizieren. Zusätzlich wiesen sie als erfolgskritische Faktoren nach:

- Management und Mitarbeiter befürworten das Instrument.
- Sie fühlen sich dem Instrument gegenüber verpflichtet.
- Sie zeigen Veränderungsbereitschaft.

Ridder, Bruns und Lindner (2001) untersuchten die Einflussgrößen der Veränderungsbereitschaft von Mitarbeitern. Sie stellten als essentielle Erfolgsfaktoren heraus:

- die Gestaltungsbereitschaft von Führungskräften und Mitarbeitern,
- die Gestaltungskompetenz als notwendiger Freiraum zur Suche nach angemessenen Gestaltungszielen und -maßnahmen,
- als Kriterium von zentraler Bedeutung die Anpassungsfähigkeit. Diese definieren sie so, dass Führungskräfte Beschäftigten gegenüber signalisieren müssen, dass sie die Verantwortung für die inhaltlichen Vereinbarungen von Feedback-Gesprächen übernehmen und die Leistungsbedingungen und Führungsbeziehungen entsprechend anpassen.

Bungard und Steimer (2005) konzentrierten sich bei ihren Untersuchungen auf die Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen. Sie ermittelten, dass nur 47% von über 100 befragten Unternehmen mit der Umsetzung der durch die Befragung angestoßenen Veränderungen zufrieden waren.

Liebig (2006) untersuchte den Einfluss spezifischer Merkmale des Follow-up-Prozesses auf die Effektivität einer Mitarbeiterbefragung und zeigte auf, dass folgende Punkte für den Erfolg der Mitarbeiterbefragung bedeutsam sind: Die Ergebnisse müssen differenziert kommuniziert, die Problemfelder identifiziert und entsprechende Interventionsmaßnahmen abgeleitet werden.

Ferner zeigen empirische Befunde der Universität Mannheim, dass die Organisation über die Zeit eine zunehmende Kompetenz im Umgang mit dem Instrument der Mitarbeiterbefragung und mit der Akzeptanz des Instrumentes (mehr Teilnehmer über die Zeit) erwirbt. Zunehmend positiver beurteilt werden: der Rückmeldeprozess, die Ergebnis-

diskussionen, eine Maßnahmenableitung sowie die Wirksamkeit der Maßnahmen. Eine Schlüsselposition hat der direkte Vorgesetzte.

Weitere Untersuchungen wiesen den Einfluss spezifischer organisationaler Rahmenbedingungen nach. Danach haben insbesondere drei Faktoren einen prädominanten Einfluss auf den Umsetzungsgrad der Maßnahmen:

- Informationsfluss und Kommunikation (Feedbackkultur),
- allgemeiner Umgang mit Veränderungen (Innovationsklima),
- die Rolle des Vorgesetzten (Führungsverhalten/Führungsstil).

Gruppendiskussion

In den letzten Jahren wird in der sozialwissenschaftlichen Forschung vermehrt mit Gruppendiskussionen gearbeitet, doch sind sie im Vergleich zu anderen Forschungsmethoden noch weitaus unbekannt. Aus diesem Grunde ist ihre wissenschaftstheoretische, methodologische und methodisch-technische Ausarbeitung vergleichsweise wenig erforscht (vgl. Lamnek 2005 a). Angesichts der zunehmenden Verbreitung qualitativer Methoden in der erziehungswissenschaftlichen Forschung wird die Gruppendiskussion zwar vermehrt genutzt, doch ist ihre methodologische Diskussion im Vergleich zu anderen qualitativen Forschungsmethoden noch entwicklungsfähig. Dies liegt möglicherweise in ihrer recht jungen Geschichte und ihrer Nutzung vor allem im kommerziellen oder außerwissenschaftlichen Bereich begründet.

3.3 Fragestellungen an eine gelingende Intervention

Aktuelle empirische Befunde zu Survey - Feedbackinstrumenten machen die positive Korrelation zwischen Maßnahmenaktivitäten und Bewertung der positiven Veränderungen deutlich. Konkrete Faktoren für eine erfolgreiche Ausgestaltung des Follow-up-Prozesses sind: die Feedbackkultur, das Innovationsklima sowie die Rolle der Führungskraft (vgl. Kapitel 3.2).

Die vorliegende Studie untersucht zunächst, welche Veränderungen aus Sicht der Mitarbeiter eingetreten sind und inwieweit die beobachteten Veränderungen auf die Intervention zurückgeführt werden können. D.h., es wird der Versuch unternommen, bei der Bewertung der Veränderungen eine Beziehung zwischen Veränderung und Intervention herzustellen. Darüber hinaus werden Parameter herausgearbeitet, welche die Selbststeuerungskräfte der Organisation vor dem Hintergrund der Durchführung von Befragungen positiv beeinflussen.

Um diese Aspekte zu beleuchten, wurden folgende Forschungsfragen formuliert:

- Führen die Mitarbeiterbefragung und das Datenfeedback zu Veränderungen in der Organisation? Welche Einflussgrößen wirken sich positiv auf die Wahrnehmung von Veränderungen aus?
- Führen die Mitarbeiterbefragung und das Datenfeedback zu Veränderungen in der (Arbeits-) Zufriedenheit der Mitarbeiter?
- Wie zufrieden sind die Mitarbeiter mit den unterschiedlichen Formen der Mitarbeiterbeteiligung? Hat sich der Zufriedenheitsgrad zwischen den Befragungszeitpunkten geändert und welche Rolle spielten dabei die Mitarbeiterbefragung und das Datenfeedback?
- Ist die Mitarbeiterbefragung ausreichend, damit die Beschäftigten aus Ihrer Sicht Einfluss auf den Umstrukturierungsprozess nehmen können?

- Wenn zusätzlich zur Mitarbeiterbefragung die Beschäftigten an der Erarbeitung von Lösungsvorschlägen beteiligt werden, wie wirkt sich diese Form der Beteiligung auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter, die organisatorischen Veränderungen und die Kundenorientierung aus?
- Wird durch die Mitarbeiterbefragung die Kundenorientierung verbessert?
- Wird durch die Mitarbeiterbefragung die Informationspolitik der Führungskräfte sowie ihr Führungsstil und -verhalten beeinflusst? Beeinflussen die Informationspolitik der Führungskräfte sowie ihr Führungsstil und -verhalten die durch die Mitarbeiter wahrgenommenen Veränderungen?
- Wie sieht der Prozess der Veränderung aus?

4 Methodik und Organisation der Studie

4.1 Auswahl und Beschreibung der Zielgruppe

Das Projekt wurde in der öffentlichen Verwaltung, im Fachbereich Jugend einer großen kreisangehörigen Kommune durchgeführt (vgl. Kapitel 1.2). Die Exploration greift praxisrelevante Themen und Problemlagen der Zielgruppe auf. D.h., dass im Sinne der Feldforschung empirische Daten *über* und auch *in* der "natürlichen" sozialen Umwelt der Untersuchungsobjekte erhoben wurden. Der Fachbereich Jugend ist bereits seit Ende der 1990er Jahre zahlreichen Veränderungsprozessen unterworfen, ausgelöst durch die in Kapitel 1.2 erörterte bundesweite Diskussion um ein neues Steuerungsmodell als Leitmodell für Kommunen sowie die Sozialraumorientierung als grundlegendes Handlungsprinzip der Kinder- und Jugendarbeit (vgl. auch Liebig 2001, S. 96).

Die rechtliche Grundlage der modernen Jugendhilfe in der Bundesrepublik Deutschland wird seit Beginn der 1990er Jahre durch das Kinder- und Jugendhilfegesetz - KJHG (SGB VIII) gebildet. Der Gesetzgeber gesteht darin jedem jungen Menschen ein Recht auf Förderung seiner Entwicklung und auf Erziehung zu einer eigenverantwortlichen und gemeinschaftsfähigen Persönlichkeit zu. An konkreten Zielen formuliert das KJHG, junge Menschen in ihrer individuellen und sozialen Entwicklung zu fördern und dazu beizutragen, Benachteiligungen zu vermeiden oder abzubauen, Eltern und andere Erziehungsberechtigte bei der Erziehung zu beraten und zu unterstützen, Kinder und Jugendliche vor Gefahren für ihr Wohl zu schützen und dazu beizutragen, positive Lebensbedingungen für junge Menschen und ihre Familien sowie für eine kinder- und familienfreundliche Umwelt zu erhalten oder zu schaffen.

Adressat dieses Zielkataloges sind u. a. die Städte als örtliche Träger der öffentlichen Jugendhilfe und damit die kommunalen Jugendämter. Die Aufgaben der kommunalen Jugendämter wiederum obliegen dem örtlichen Jugendhilfeausschuss sowie der betreffenden Verwaltung des Jugendamtes.

Fast zeitgleich mit dem Inkrafttreten des neuen KJHG begann in Deutschland die Diskussion um die Einführung des in Kapitel 1.2 erläuterten "Neuen Steuerungsmodells".

Auch die Projektbehörde begann zu einem relativ frühen Zeitpunkt mit dieser Diskussion. Für das städtische Jugendamt bedeutete dies, die aufkommende Fachdiskussion, die sich aus dem neuen KJHG ergab, mit der Diskussion um einen Verwaltungsumbau zu verbinden.

In einer frühen Phase dieses Diskussionsprozesses gab es innerhalb der Verwaltung Bestrebungen, das Jugendamt aufzulösen oder aber auf andere Verwaltungseinheiten aufzuteilen. Unter Hinweis auf entsprechende Bestimmungen des KJHG, das die Existenz eines örtlichen Jugendamtes zwingend vorgibt, wurden diese Erwägungen letztlich nicht realisiert.

Den offiziellen Beginn der Reformüberlegungen bildete ein im Jahre 1994 gefasster Grundsatzbeschluss des Rates der Projektbehörde. Der eigentliche Prozess der Verwaltungsneugliederung und damit die einzelnen Reformaktivitäten sollten sich am vorgenannten neuen Steuerungsmodell der KGSt orientieren.

Im gleichen Jahr entschied sich der Verwaltungsvorstand, parallel zu den Überlegungen betreffend die allgemeine Verwaltungsreform eine Projektgruppe "Jugendamt 2000" zu installieren, die in der Folge einen Vorschlag zur inhaltlichen und organisatorischen Neustrukturierung der Verwaltung des Jugendamtes erarbeitete und dabei extern wissenschaftlich begleitet wurde.

Als ein Ergebnis der Verwaltungsstrukturreform entstanden 1998 die Fachbereiche und Betriebe. Das aus dem Projektgruppenprozess hervorgegangene Theoriekonzept zur Neuorganisation der Verwaltung des Jugendamtes konnte unproblematisch in das verwaltungsweite Fachbereichskonzept eingebunden werden. Das Jugendamt wurde unter fast vollständiger Beibehaltung seines bisherigen Aufgabenbestandes zum "Fachbereich Kinder, Jugend und Familie" umgeformt.

Maßgeblich geprägt wurde die neue Struktur des Fachbereiches seitdem durch eine Dezentralisierung der Aufgabenwahrnehmung. Der

Dezentralisierungsgedanke ging inhaltlich sowie strukturell von einer Regionalisierung aus, die eine konsequente Stadtteilorientierung beinhaltete. Diese Form der Sozialraumbildung widersprach der bisherigen Form eines zentralisierten Jugendamtes und war dadurch geprägt, dass sie den Willen und die Lebenssituation derjenigen, die von der öffentlichen Jugendhilfe betroffen sind, stärker als bisher als Ausgangspunkt des notwendigen Handelns berücksichtigte. Die Arbeit des Fachbereiches erhielt auf diese Weise einen verstärkten Bezug zur Lebenswelt der betroffenen Personen. Die organisatorische, konzeptionelle und methodische Gestaltung der Kinder- und Jugendarbeit orientierte sich seitdem intensiver am Sozialraum, also an den sozialen und räumlich determinierten Prägungen der Lebensverhältnisse der betroffenen Kinder, Jugendlichen und Familien.

Die Idee der Dezentralisation bzw. Regionalisierung ist allerdings mehrdeutig. Regionalisierung kann heißen (vgl. Liebig 2001, S. 99):

- Durch eine bestimmte Veränderung von Strukturen, durch die Auflösung zentral geführter Organisationen und die Schaffung von kleinen, flexiblen Einheiten wird eine integrierte und mit der örtlichen Situation vertraute Hilfeerbringung zu erreichen versucht.
- Die Perspektive richtet sich neben der individuellen Hilfestellung auf die Gestaltung der Region bzw. des sozialen Raumes. Ziel ist etwa die Vernetzung von Diensten und Einrichtungen, die Entwicklung neuer regionaler Bezüge oder die Schaffung angemessener Leistungsstrukturen.
- Die Eigenarten und Ressourcen der Menschen, die in einer bestimmten Region leben und handeln, stärker als bislang zu respektieren und diese zum Ausgangspunkt der Hilfe zu machen. Dies bedeutet, die Person nicht im Licht von Normalitätsvorstellungen und Defizitanalysen zu betrachten, sondern vielmehr im Sinne eines "Empowerments" gemeinsam mit den Betroffenen die Veränderung ihrer Lebenswelt anzugehen.

Unter verwaltungsstrukturellen Gesichtspunkten bedeutet vorgenanntes auch, dass die Bildung von Sozialräumen nicht zwangsläufig mit der Bildung eines Sozialdienstes je Sozialraum einhergehen muss. Der Handlungsspielraum bezüglich der aufbauorganisatorischen Begleitung der Sozialraumorientierung ist vielmehr enorm. In der Projektbehörde

wurde der Gedanke der Sozialraumorientierung jedoch konsequent umgesetzt.

Im Zuge der allgemeinen Verwaltungsstrukturreform wurde 1998 aus dem Jugendamt mit vier Abteilungen ein sozialraumorientierter Fachbereich geformt, der neben vier Sozialdiensten mit abteilungs-gleichem Status eine Abteilung für zentrale Aufgaben vorsah. Der Zuschnitt der Sozialdienste erfolgte dabei auf der Basis einer Stadtteilorientierung unter dem gleichzeitigen Aspekt der möglichst vergleichbaren Arbeitsbelastung.

In den Folgejahren mehrten sich die Hinweise darauf, dass die Jugendhilfe der Projektbehörde nicht optimal organisiert war. Der entscheidende Faktor für den Verwaltungsvorstand, einen umfassenden Organisationsentwicklungsprozess in Gang zu setzen, der auch die mit dieser Studie dargestellten Interventionen umfasste, waren die aus dem Ruder laufenden Kosten und die offensichtlichen Defizite sowohl in der Aufbau- als auch in der Ablauforganisation der Projektbehörde.

Diese Ausgangslage war zu Beginn der Exploration des Untersuchungsfeldes im Jahre 2001 gegeben. Die Erhebungen wurden über einen Zeitraum von rund fünf Jahren durchgeführt, eine geeignete Basis, um die Funktion von Daten für Interventionen herauszuarbeiten. Die noch überschaubare Größe des Fachbereiches mit 136 Beschäftigten sowie 126 Institutionen, mit denen der Fachbereich zusammenarbeitet, ließen die Durchführung einer Vollerhebung zu. Die Teilnahme an allen durchgeführten Erhebungen war freiwillig.

Nach der ersten Intervention, die mit Gruppendiskussionen zur Evaluation der Befragung, zur Problemanalyse und zur Maßnahmenplanung abschloss, erfuhr der Fachbereich zahlreiche organisatorische Veränderungen. Es hatte sich gezeigt, dass die Größenordnung der Projektkommune mit ca. 90.000 Einwohnern die praktizierte dezentralisierte Aufgabenwahrnehmung nicht zuließ. Diese zeigte eher bei Großstädten positive Wirkungen. Für den Fachbereich Jugend führte die konsequente Dezentralisierung aller Aufgaben zu Einschränkungen in der Arbeitsorganisation und im Arbeitslauf. Auch finanzwirtschaftliche Erwägungen führten letztendlich zur Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation. Die Anzahl der Abteilungen wurde von fünf auf vier reduziert, die Aufgaben neu verteilt. Für die

Durchführung der Studie hatte diese Änderung der Aufbauorganisation keine relevanten Auswirkungen, da die Auswertungen auf Fachbereichsebene aggregiert wurden und es zudem keine signifikanten Unterschiede bezogen auf die Abteilungsergebnisse gab.

Die Gruppendiskussionen in der Form von Evaluations- und Interventionskonferenzen wurden jeweils im Anschluss an die schriftlichen Befragungen mit allen Führungskräften sowie in den Abteilungen in Anwesenheit der jeweiligen Abteilungsleitung und der Fachbereichsleitung durchgeführt.

4.2 Untersuchungsdesign

Für die Fragestellung der Untersuchung waren drei Aspekte bedeutsam: der zeitliche Rahmen, die Ebene der Organisation, auf die sich die Studie bezieht, und der methodische Zugang.

Um den Forschungsfragen nachzugehen, war es sinnvoll, einen Vergleich von Daten zu ermöglichen, die zu unterschiedlichen Zeitpunkten erhoben wurden. Es wurden daher für die schriftlichen Befragungen zwei Erhebungszeitpunkte eingeplant; es handelt sich insoweit um eine Längsschnittstudie. Die Selbststeuerungskräfte der Organisation konnten so über einen längeren Zeitraum untersucht und bewertet werden, der Prozess der Organisationsentwicklung wurde in den Blickpunkt gerückt. Methodisch kam der Survey-Feedback-Ansatz zum Tragen: zunächst wurden alle Organisationsmitglieder über Ziele und Verfahrensweisen informiert, anschließend die Daten erhoben (Survey), dann die Ergebnisse der Datenerhebungen an die Betroffenen zurückgespielt (Feedback). Im nächsten Schritt wurden von den Betroffenen auf der Sachebene Stärken und Schwächen herausgearbeitet, anschließend im Rahmen von Aktionsplänen Verbesserungsvorschläge erarbeitet. Schließlich wurden die Verbesserungsvorschläge in die Organisation implementiert (vgl. von Rosenstiel 2000 a, S. 236). Dabei wechselten forschungsorientierte Phasen (Informationssammlung im Rahmen der ersten Kontaktaufnahme, Datenerhebungen, Organisationsdiagnose) und handlungsorientierte Phasen (Aushandeln eines Kontraktes, Daten-Feedback, Maßnahmenplanung und Implementation) einander ab (vgl. Comelli 1997, S. 34 f. und Kapitel 3.1.1.2).

Die Datenerhebung bezog sich auf drei mögliche Ebenen der Organisation (vgl. Büschges/Abraham 1997, S. 75):

- die Makroebene der Organisationsumwelt, vertreten durch die kooperierenden Institutionen,
- die Mesoebene der Organisation, deren kollektives Handeln im Rahmen von Gruppendiskussionen und Abschlussworkshops zum Ausdruck kam und
- die Mikroebene des Individuums, durch die individuellen Meinungsäußerungen im Rahmen der schriftlichen Befragung erkennbar.

Da das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit auf das Organisationsverhalten und nicht das Verhalten der individuellen Akteure abzielt, wurden die auf individueller- und Teamebene erhobenen Daten auf die organisationelle Ebene aggregiert. Die auf der Mesoebene gewonnenen Daten lieferten ergänzende, vertiefende Erkenntnisse. Die Organisationsumwelt - d.h. die Sichtweise der Kooperationspartner - war insbesondere für die Stärken-Schwächen-Analyse sowie für die Maßnahmenplanung bedeutsam.

Die Studie berücksichtigte zwei empirische Methoden, die sich mit Blick auf das Klientensystem in besonderem Maße als Interventionsinstrumente eignen: die schriftliche Befragung (der Beschäftigten und ergänzend der kooperierenden Institutionen) sowie die Gruppendiskussion. Ziel war, durch die Kombination beider Methoden den organisationsweiten Dialog in verstärkter Weise anzuregen und Verbesserungsprozesse zu ermöglichen.

Weiterhin ist die Studie darauf angelegt, quantitative (schriftliche Befragungen) und qualitative (Gruppendiskussionen) Erhebungs- und Auswertungsschritte mit jeweils eigenen Datensätzen durchzuführen und die Forschungsergebnisse aufeinander zu beziehen, ein durchaus üblicher Ansatz für eine empirischen Sozialforschung, die sich mit der Organisation auseinandersetzt. (vgl. Kelle/Erzberger und von Rosenstiel 2000 a, S. 224 u. 300).

Während des Studienverlaufs wurden verschiedene Methoden eingesetzt, um unterschiedliche Aspekte zu erfassen (methodologische Triangulation, vgl. Kelle/Erzberger 2000, S. 303).

Nach Flick beinhaltet die Triangulation "die Einnahme unterschiedlicher Perspektiven auf einen untersuchten Gegenstand oder allgemeiner: bei der Beantwortung von Forschungsfragen" (2004, S12). Dieses

Verständnis von Triangulation geht zurück auf die Konzeption von Denzin (1970, 1989), der vier Formen der Triangulation abgrenzt: Daten-Triangulation (Einbeziehen unterschiedlicher Datenquellen zur Beurteilung des gleichen Gegenstandes), Forscher-Triangulation (Einsatz unterschiedlicher Beobachter oder Interviewer), Theorien-Triangulation (Analyse des Gegenstandes im Lichte unterschiedlicher Theorien oder Hypothesen), methodologische Triangulation (Anwendung innerhalb einer Methode - "within-method" und Einsatz unterschiedlicher Methoden - "between-method").

Der gewählte Zugang dieser Studie, die Triangulation zwischen verschiedenen Methoden, sollte dazu dienen, die Begrenztheit der Einzelmethoden methodologisch durch ihre Kombination zu überwinden. Ziel war ein Erkenntniszuwachs durch die Erweiterung von Perspektiven auf den untersuchten Gegenstand. Dabei wurden die Methoden sequentiell eingesetzt: zunächst die Befragung und anschließend die Gruppendiskussionen. Die Gruppendiskussionen in Form von Evaluations- und Interventionskonferenzen sollten ergänzende (vertiefende, erklärende, erweiternde) Ergebnisse zusätzlich zu dem liefern, was eine Analyse von Fragebogen deutlich macht. Darüber hinaus dienten sie der Bewertung der Befragungsergebnisse und der bis zum Erhebungszeitpunkt umgesetzten Maßnahmen sowie der Planung von Maßnahmen. Die Ergebnisse sind insoweit komplementär zueinander (vgl. Erzberger 1998; Kelle/Erzberger 2000, 2003). Abbildung 17 gibt einen Überblick über die Forschungsphasen, Feedbackphasen und die Implementation der Ergebnisse im Zeitverlauf.

4 Methodik und Organisation der Studie

Zeitpunkt/ Zeitraum	Forschungs- und handlungsorientierte Phasen	Methoden
Phase 1		
— Jan. 2001	Kontakt/Einstieg	Abstimmung des Projekts mit dem Verwaltungsvorstand, der Fachbereichsleitung und dem Personalrat
— März 2001	Information aller Beschäftigten und Datenerhebung	Schriftliche Befragungen der Beschäftigten und der kooperierenden Institutionen
— Mai 2001	Daten-Feedback	Präsentation vor dem Verw.vorstand, dem gesamten Fachbereich und in Abteilungsbesprechungen mit allen Beschäftigten
— Juni 2001 bis Juli 2001	Datenerhebung/ Organisationsdiagnose Maßnahmenplanung	Gruppendiskussionen/Evaluationskonferenzen mit der Leitungsrunde und den Beschäftigten der jew. Abteilungen Interventionskonferenzen mit der Leitungsrunde
— Aug. 2001 bis Jan. 2002	Implementation	Umsetzung der Ergebnisse durch die Organisationsmitglieder
Phase 2		
— Sept. 2004	Evaluation Phase 1 / Datenerhebung Phase 2	Schriftliche Befragungen der Beschäftigten und der kooperierenden Institutionen
— Nov. 2004	Daten-Feedback	Präsentation vor dem Verw.vorstand, dem gesamten Fachbereich und in Abteilungsbesprechungen mit allen Beschäftigten
— Feb. 2005 bis Feb. 2006	Datenerhebung/ Organisationsdiagnose Maßnahmenplanung	Gruppendiskussionen/Evaluations- und Interventionskonferenzen mit der Leitungsrunde und den Beschäftigten der jew. Abteilungen sowie innerhalb der Leitungsrunde
— ab März 2006	Implementation	Umsetzung der Ergebnisse durch die Organisationsmitglieder

Abbildung 17 : Untersuchungsdesign

4.3 Kontaktphase

Die Bereitschaft zur Veränderung und damit zur Teilnahme an dem Projekt war bei der Projektbehörde vor dem Hintergrund steigender Kosten und wachsender Probleme in der Aufbau- und Ablauforganisation gegeben.

Mehrere Einstiegsgespräche vor Beginn der Forschungsphase 1 dienten dazu, bei den Vertretern der Organisation (Bürgermeister, zuständiger Dezernent, Fachbereichsleitung, Vertreter des Personalrats) dafür zu werben, sich auf das vorgestellte Untersuchungsdesign einzulassen, die gegenseitigen Erwartungen zu klären und das Vertrauen des Klientensystems zu gewinnen. Die Zielsetzung des Projektes wurde mit folgenden Schwerpunkten beschrieben: Hinterfragen von Organisationsstrukturen und -prozessen, Analyse der Organisationskultur, Erfassen der Einstellung der Beschäftigten zum Unternehmen. Die getroffenen Vereinbarungen wurden schriftlich fixiert.

4.4 Datenerhebung und Feedback

4.4.1 Quantitative Erhebung: schriftliche Befragungen

4.4.1.1 Überblick über das Befragungskonzept

Um sowohl eine organisationsinterne als auch eine organisationsexterne Perspektive auf den Untersuchungsgegenstand zu ermöglichen, wurden zwei unterschiedliche Zielgruppen befragt: die Beschäftigten und die kooperierenden Institutionen.

Mitarbeiterbefragung

Die bei der Mitarbeiterbefragung erfolgte Akzentverschiebung von einem Instrument zur Messung des Betriebsklimas hin zu einer Einbettung in Personal- und Organisationsentwicklungsprozesse wird in den Beschreibungen des Instrumentes durch Bungard (1997, S. 6) sowie in Kapitel 3.1.1 deutlich und wurde bei der Konzeption der vorliegenden Studie folgendermaßen konkretisiert:

- Es wurden alle Beschäftigten inkl. der Führungskräfte befragt.

- Die Befragung erfolgte auf freiwilliger Basis.
- Ziel war die systematische Erfassung der Einstellungen und Erwartungen.
- Die Auswertung erfolgte anonym.
- Die Ergebnisse wurden an die Betroffenen zurückgespiegelt und waren Ausgangspunkt für die Einleitung von Veränderungsmaßnahmen. Die Verbesserungen wurden wiederum in einer nachfolgenden Mitarbeiterbefragung bewertet.

Befragung der kooperierenden Institutionen

Die Befragung der kooperierenden Institutionen basierte auf der Überlegung, dass organisationsinterne Veränderungsprozesse immer auch die Organisationsumwelt einschließen sollten. Die kooperierenden Institutionen sind bedeutsame Partner für den Leistungserstellungsprozess. Die Art und Weise der Zusammenarbeit hat erhebliche Auswirkungen auf die Qualität des Gesamtproduktes. Denkbar und sinnvoll ist in diesem Zusammenhang, darüber hinaus die Bürgerinnen und Bürger als Kunden des Fachbereichs Jugend zu befragen. Für die Interventionsstudie ist eine solche Befragung jedoch nur von untergeordneter Bedeutung, da eine Wiederholungsbefragung derselben Zielgruppe nach einem Zeitraum von drei Jahren nicht möglich war. Die Arbeit des Fachbereichs ist schließlich grundsätzlich darauf ausgerichtet, vorübergehende Hilfe zu leisten und die selbstständige Lebensführung der Betroffenen zu fördern.

Fragebogenkonstruktion, Pretest, Versand und Rücklauf

Alle Befragungen erfolgten mittels eines vollstandardisierten Fragebogens, d.h., sämtliche Fragen waren explizit vorformuliert. Alle geschlossenen Fragen sahen, mit Ausnahme einiger weniger binärer (Ja-Nein-Typ) Fragen, eine Bewertung auf einer Likert-Skala (5er-Skala) vor.

Die Konstruktion der Fragebogen folgte einem strukturierten Aufbau. Der Beschäftigtenfragebogen umfasste bei der ersten Befragung acht und bei der zweiten Befragung sieben Seiten. Ähnliche Inhalte wurden daher in einem Themenblock abgefragt. Nach Borg (2003, S. 148) kann so die "Urteilsbildung besser fundiert werden"; das Risiko einer Überforderung der Befragten ist, insbesondere bei umfassenden Fragebogen, geringer als bei einer zufälligen Itemreihenfolge. Beim Fragebogen für die

kooperierenden Institutionen erübrigte sich eine Aggregation der Fragen zu Themenbereichen. Der Bogen umfasste in der ersten Befragungsphase lediglich 3,5, in der zweiten Phase 4,5 Seiten. Auch bezogen sich die Fragen überwiegend auf unterschiedliche Aspekte.

Die Konstruktion der Fragen folgte dem Erkenntnisinteresse der Studie; zusätzlich wurden Variablen erhoben, die für den Fachbereich von Interesse waren. Der Fragebogen für die Beschäftigtenbefragung wurde auf der Basis eines Standardfragebogens der Sozialforschungsstelle Dortmund entwickelt und den Bedarfen der Studie bzw. den Organisationsinteressen angepasst. Der Fragebogen für die kooperierenden Institutionen wurde organisationsspezifisch erstellt. Nach Schütz/Koop (2002) ist es durchaus üblich, Daten aus Befragungen, die im Rahmen von Organisationsentwicklungen als Diagnose- und Evaluationsinstrument im Sinne des Survey-Feedback-Ansatzes durchgeführt werden, bei entsprechender Güte gleichzeitig für wissenschaftliche Untersuchungen heranzuziehen. Im Anhang sind die Fragebogen in der verkürzten Form wiedergegeben; d.h., es sind lediglich die für die Studie relevanten Fragestellungen aufgenommen (vgl. Anlage 10.1 und Anlage 10.2).

Die Fragebogen wurden in einem Pretest überprüft. Hierzu wurden die Bogen jeweils zehn Testpersonen vorgelegt und nach Rückmeldung durch die Testpersonen aktualisiert. Dabei wurden die Fragebogen insbesondere dahingehend getestet, ob die Fragen verständlich sind, es bei den Antworten unterschiedliche Bedeutungs-zuweisungen gibt, die Beantwortung der Fragen leicht möglich ist, der Fragebogen benutzerfreundlich ist und die Teilnehmer anspricht oder an ihrer Realität vorbeigeht (vgl. Bungard 1997, S. 447 ff).

Die Fragebogen wurden postalisch zugestellt, im Falle der Beschäftigten durch die Hauspost. Den Fragebogen war ein Rückumschlag beigelegt. Der Rücklauf erfolgte im Falle der Beschäftigtenbefragung über speziell gekennzeichnete und an mehreren Stellen im Fachbereich deponierte Behältnisse an die zentrale Poststelle. Von hier wurden die Fragebogen zur Auswertung weitergeleitet. Die Rückumschläge der kooperierenden Institutionen waren direkt an die Verfasserin der Studie adressiert.

Die Befragungszeit betrug sowohl für die erste als auch für die zweite Phase insgesamt vier Wochen. Die Beschäftigten konnten den Fragebogen während der Arbeitszeit beantworten. Nach Borg (2003, S. 229) erreicht der Rücklauf nach spätestens zwei Wochen eine "untere Asymptote". Deshalb erfolgte nach 14 Tagen eine schriftliche Erinnerung.

4.4.1.2 Mitarbeiterbefragung EZP 1

Bei der ersten Intervention ging dem Versand der Fragebogen eine Information aller Beschäftigten im Rahmen der regelmäßigen Abteilungsbesprechungen in Anwesenheit der Fachbereichsleitung voraus. Ein Begleitschreiben informierte zusätzlich, wies noch einmal ausdrücklich auf die Anonymität der Befragung hin und motivierte zur Beteiligung.

Bei der ersten Beschäftigtenbefragung waren für die Studie sechs Themenfelder relevant. Jedes Themengebiet war im Fragebogen mit drei bis achtzehn geschlossenen Items abgebildet. Folgende Themenbereiche wurden abgefragt:

Themenbereich	Anzahl der Items
(Arbeits)zufriedenheit	18
Zufriedenheit mit der Mitarbeiterbeteiligung	5
Informationsfluss	5
Demokratischer Führungsstil	3
Führungsverhalten	12
Kundenorientierung	5
Gesamt	48

Tabelle 9 Themenbereiche der Mitarbeiterbefragung zum Erhebungszeitpunkt 1

Weitere Themen, und zwar die Aspekte Veraltungsmodernisierung, Übertragung von Aufgaben und Verantwortung, Leistungsanreize, berufliche Weiterentwicklung sowie berufliche Gleichstellung von Frau und Mann zählten zu den Fragen, die aktuelle Interessen des Fachbereichs aufgriffen. Sie wurden zudem nicht in die Wiederholungsbefragung zum Erhebungszeitpunkt 2 aufgenommen und werden nicht weiter erläutert.

Spezifizierung der Themenbereiche

Neben der allgemeinen Zufriedenheit als Generalfaktor nennt von Rosenstiel (2000 b, S. 394 f.) folgende Aspekte der Arbeit als relevante Einflussgrößen auf die Arbeitszufriedenheit: Arbeitsinhalt, Kollegen, Management und Führung, Arbeitsbedingungen, Bezahlung, Firma, Sozialleistungen, Beförderung, Anerkennung und Status, Förderung und Schulung, Leistungserfolg und Verantwortung, Sicherheit, Entfaltungsmöglichkeiten und Zukunft. Diese Aspekte fanden mehrheitlich bei dem vorliegenden Fragekonzept Berücksichtigung und entsprachen auch der im Kontrakt mit der Organisation formulierten Zielsetzung des Projekts:

(Arbeits)zufriedenheit

Die Arbeitszufriedenheit wird von einer Vielzahl von Faktoren beeinflusst. Relevant sind insbesondere persönliche Werte, Grundeinstellungen und Erwartungen, spezifische Merkmale der Arbeitssituation und gesellschaftliche Rahmenbedingungen. Im Grunde genommen haben daher alle Items Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit. In dem speziellen Themenkomplex wurden folgende Aspekte berücksichtigt: Arbeitssituation insgesamt, Arbeitsinhalte und -umfang, Abwechslung der Tätigkeit, Möglichkeiten zum Einsatz der Kenntnisse und Fähigkeiten, Selbstständigkeit der Arbeit, Entscheidungsspielraum, Zusammenarbeit innerhalb und außerhalb des Fachbereichs, Betriebsklima, Beziehung zu Kollegen und Vorgesetzten, Informationen über Fortbildungsangebote, Arbeitszeitregelungen, Strukturen der Arbeitorganisation und Arbeitsplatzausstattung.

Mitarbeiterbeteiligung

Der Beteiligung der Mitarbeiter kommt eine große Bedeutung für die Akzeptanz von Veränderungsprozessen zu. In diesem Themenkomplex wurden die Beschäftigten gefragt, wie zufrieden sie mit den Beteiligungsinstrumenten Workshops, Projektgruppen, regelmäßige Dienstbesprechungen, Mitarbeiterbefragungen, Qualitätszirkel und dem Vorschlagswesen sind.

Informationsfluss

Die Information der Beschäftigten ist eine wichtige Voraussetzung für die Qualität der Arbeit. Hier wurden die Mitarbeiter gefragt, ob sie das Gefühl haben, ausreichend informiert zu sein über wesentliche Dinge im eigenen

Fachbereich, über andere Fachbereiche und über Planungen und Entscheidungen von Verwaltungsführung und Politik. Weiterhin wurde erhoben, ob der Informationsgrad ausreicht, um gute Arbeit leisten zu können.

Demokratischer Führungsstil und Führungsverhalten

Das Verhältnis der Mitarbeiter zu den Vorgesetzten und umgekehrt ist ein Spiegelbild der Kooperationsmöglichkeiten auf verschiedenen Ebenen.

Bestandteile dieses Themengebietes waren die Information und Einbindung der Beschäftigten in Entscheidungsprozesse sowie eine Beurteilung der Führungskraft aus Sicht der Mitarbeiter hinsichtlich des Führungsverhaltens (z.B. Fachkompetenz, Hilfsangebote für die Beschäftigten bei Schwierigkeiten, Förderung der Einsatzbereitschaft, Anerkennung der Leistungen, Kritikfähigkeit).

Kundenorientierung

Auch Non-Profit-Unternehmen wie die öffentliche Verwaltung müssen sich auf veränderte Ansprüche der Bürger als Kunden einstellen. Insofern wurde erhoben, wie die Beschäftigten die Bürgerfreundlichkeit des Fachbereichs und der gesamten Stadtverwaltung einschätzen und wie zufrieden ihrer Ansicht nach die Bürger mit der Arbeit der Behörde sind.

Kommentare

Eine offene Frage mit der Bitte um Anregungen, Anmerkungen und Kritik schloss sich den Themenfeldern an. Hierbei ist zwar die Gefahr gegeben, dass die Mitarbeiterstatements ein überzogen negatives Bild widerspiegeln, da die Tendenz besteht, dass sich Unzufriedene häufiger äußern als Zufriedene (Beimel 1990, S. 79). Jedoch bieten derartige Fragen die Möglichkeit, interessante und vielfältige Zusatzinformationen zu erhalten.

Demographische Items

Demographische Items schlossen den Fragebogen ab. Diese Items erlauben, ausgewählte Subgruppen der Befragten einer Detailanalyse zu unterziehen oder die Bewertungen spezifischer Teilgruppen zu vergleichen. Folgende Items wurden abgefragt: Arbeitsbereich, Geschlecht und Beschäftigungsdauer.

4.4.1.3 Mitarbeiterbefragung EZP 2

Die Wiederholungsbefragung zum Erhebungszeitpunkt 2 diente als reflexive Intervention dazu, den Veränderungsprozess und das Organisationsverhalten seit der ersten Befragung zu evaluieren. Es bestand die Möglichkeit, mögliche Interventionsfolgen zu identifizieren und bereits gelebte Alternativen aufzuzeigen. Der Fragebogen deckte daher die gleichen Themenkomplexe ab (vgl. Ziff. 4.4.1.2); ein direkter Vergleich der erhobenen Items war so möglich.

Zusätzlich wurden zur Verstärkung der im letzten Absatz dargestellten Zielsetzung weitere Themenbereiche angefügt, welche die Befragungsteilnehmer um eine Einschätzung der ersten Befragung und des sich anschließenden Organisationsentwicklungsprozesses baten. Insoweit war auch eine Bewertung der angewandten Interventionsinstrumente möglich. In den erweiterten Themenfeldern wurden folgende Aspekte angesprochen:

Themenbereich	Anzahl der Items
Beteiligung an Problemlösungen	3
Veränderungswirkung der Befragungsergebnisse auf die Organisation	15
Einfluss auf Veränderungen im Fachbereich durch die Teilnahme an der Befragung	1
Gesamt	19

Table 10 zusätzliche Themenbereiche der Mitarbeiterbefragung zum Erhebungszeitpunkt 2

In Bezug auf die demographischen Items wurde der Fragebogen um die Angabe "Mitarbeiter/in" oder "Vorgesetzte/r" erweitert. Dies geschah in der Erwartung, dass unterschiedliche Einschätzungen zum Veränderungsprozess seit der ersten Befragung auch mit der Funktion der Beschäftigten korrelieren.

4.4.1.4 Befragung der kooperierenden Institutionen EZP 1

Der Befragung der kooperierenden Institutionen kam im Rahmen der Studie eine Ergänzungsfunktion zu. Die Befragung erlaubte zudem eine

Außersicht auf die Organisation. Als Hauptinterventionsinstrument ist die Befragung der Beschäftigten zu bezeichnen.

Den kooperierenden Institutionen als wichtige Partner für den Leistungserstellungsprozess des Fachbereichs wurden Fragen gestellt, die in die Überlegungen des Fachbereichs zu Veränderungsmaßnahmen einbezogen werden sollten. Gleichzeitig konnten so Vorschläge zur Optimierung der Zusammenarbeit aufgegriffen werden.

Die für die Studie relevanten Fragen deckten folgende Themenbereiche ab:

Themenbereich	Anzahl der Items
Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit	3
Effektivität der gemeinsamen Aufgabenbewältigung	1
Gesamt	4

Tabelle 11 Themenbereiche der Befragung der Kooperationspartner
Erhebungszeitpunkte 1 und 2

Die Themenbereiche wurden jeweils um eine offene Frage mit der Möglichkeit, weitere Aspekte aufzuführen, ergänzt. Eine offene Frage mit der Bitte um Anregungen, Anmerkungen und Kritik schloss den Fragebogen ab.

Zusätzlich wurden weitere Fragestellungen formuliert, die jedoch ausschließlich fachbereichsintern von Interesse waren:

- Kontaktherstellung durch den Fachbereich oder den Kooperationspartner,
- Häufigkeit der Zusammenarbeit,
- wiederholte Zusammenarbeit in bestimmten Angelegenheiten,
- abteilungsspezifische Zusammenarbeit,
- bereichsspezifische Zusammenarbeit (wirtschaftlich, pädagogisch, juristisch),
- Funktion der Beschäftigten, mit denen zusammengearbeitet wurde,
- telefonische Erreichbarkeit der Ansprechpartner/innen,

- Dauer der Bearbeitungszeit bei schriftlichem Kontakt.

Als demographisches Item wurde lediglich die Art der Einrichtung abgefragt (vgl. Kapitel 5.1.3).

4.4.1.5 Befragung der kooperierenden Institutionen EZP 2

Die Wiederholungsbefragung der kooperierenden Institutionen diene wie die zweite Beschäftigtenbefragung als reflexive Intervention dazu, den Veränderungsprozess seit der ersten Befragung zu evaluieren. Demnach wurden im Fragebogen die gleichen Themenbereiche abgebildet (vgl. Ziff. 4.4.1.4); ein direkter Vergleich der erhobenen Items war so möglich.

4.4.2 Daten-Feedback

Die Ergebnisse der schriftlichen Befragungen wurden sowohl in Phase 1 als auch in Phase 2 der Erhebung zunächst dem Verwaltungsvorstand und der Fachbereichsleitung zurückgemeldet. Eine Informationsveranstaltung für den gesamten Fachbereich einschließlich des zuständigen Dezernenten, der Gleichstellungsbeauftragten und Vertretern des Personalrates schloss sich an. Die Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung waren auf Fachbereichsebene aggregiert. Auch die Ergebnisse der Befragung der Kooperationspartner wurden zusammengefasst vorgestellt. Die Teilnehmer der Veranstaltungen erhielten Gelegenheit, Fragen zu stellen und die Ergebnisse zu diskutieren. Die Rückmeldungen wurden durch die Verfasserin protokolliert. In der Folgezeit wurden die abteilungsspezifischen Ergebnisse im Rahmen von Besprechungen durch die jeweilige Abteilungsleitung an die Beschäftigten zurückgemeldet. Die Diskussionsbeiträge wurden von der Abteilungsleitung notiert. Alle Protokolle wurden den Beschäftigten zur Verfügung gestellt und konnten so im Rahmen der Evaluations- und Interventionskonferenzen in die Diskussion eingebracht werden.

4.4.3 Qualitative Erhebung: Gruppendiskussionen

4.4.3.1 Datenaufzeichnung

In Bezug auf die Datenaufzeichnung gilt für die Gruppendiskussion, wie für alle empirischen Methoden, der Dreischritt

- Datenerhebung,
- Datenerfassung und
- Datenanalyse.

Datenerhebung mittels Moderation

Die Datenerhebung erfolgte bei der Durchführung der Gruppendiskussionen im Wege der Moderation. Die Moderationsmethode ist eine spezielle Form der Organisation von Gruppenprozessen (vgl. Bortz/Döring 2006, S. 320 f.; Klebert/Schrader/ Straub 1991). Ziel ist, dass sich alle Teilnehmer gleichberechtigt beteiligen können, dass alle Arbeitsschritte strukturiert durchgeführt werden und dass die Arbeitsergebnisse durch Visualisierungen veranschaulicht werden. Weiterhin wird angestrebt, die Kreativität der Teilnehmer zu fördern, Ideen allen zugänglich zu machen, gemeinsam zu Ergebnissen und Entscheidungen zu gelangen, die von der ganzen Gruppe getragen und umgesetzt werden. Dabei ist es entscheidend, die Teilnehmer so zu beteiligen, dass sie engagiert und gezielt Aufgaben lösen und dass die Teilnehmer auch ihre eigenen Interessen verwirklichen können und weitgehend frei arbeiten. Entscheidend für das Gelingen sind die Atmosphäre, die Rollen in der Gruppe, die Offenheit und der Umgang mit abweichenden Meinungen.

Als Moderationsmethoden kamen die Flipchart- und Pinnwandmoderation zum Einsatz. Auf dem Flipchart war das Programm für den Tag aufgelistet. Zum Abschluss wurden hier das Ergebnis zusammengefasst und in einer To-Do-Liste die nächsten Arbeitsschritte festgelegt. Auf einer mit Packpapier bespannten grossformatigen Pinnwand erfolgten in der Evaluationsphase Kartenabfragen. Die Karten wurden mit Nadeln dort angepinnt und konnten so im Laufe der Diskussion immer wieder neu geordnet werden.

Die Rolle der Diskussionsleitung ist im Wesentlichen die eines Katalysators, der das Gespräch auf der Grundlage eines schwach strukturierten Themenkatalogs in Gang hält, dafür sorgt, dass auch

zurückhaltende Gruppenteilnehmer zu Wort kommen, dass die Teilnehmer nicht zu weit vom Thema abweichen und dass durch gezielte Nachfragen ein Thema einigermaßen erschöpfend ausdiskutiert wird. Im Rahmen der Studie kamen stets zwei Moderatoren mit der Aufgabe, die Diskussion zu leiten oder die Beiträge zu protokollieren, zum Einsatz.

Datenerfassung

Zur Datenerfassung gehört mindestens eines der nachfolgenden Elemente: Audioaufzeichnung, Videoaufzeichnung, Mitschrift wichtiger Sachverhalte / Beobachtungsprotokoll, Transkription (vgl. Lamnek 2005 a, Bortz/Döring 2006).

Anders als in Studien zur klinischen Verwendung sind für diese Studie Feinheiten in der Wortwahl nicht bedeutsam. Die Fragestellung betrifft z.B. weder Biografisches, Intimes noch eine persönliche politische Einstellung. Alle Äußerungen wurden daher sinngemäß mitprotokolliert.

Zur ***Datenanalyse*** vgl. Kapitel 5.3.2.

4.4.3.2 Zielsetzung und Ablauf der Gruppendiskussionen

Ziel des Einsatzes der Gruppendiskussionen im Rahmen der Studie war es, zusätzlich zu den Ergebnissen der Fragebogen ergänzende (vertiefende, erklärende, erweiternde) Informationen zu erhalten. Darüber hinaus sollte die Einbindung der Beteiligten in den Prozess intensiviert und der Selbststeuerungsprozess der Organisation angeregt werden. D.h., die Diskussionen wurden auch geführt, um bestimmte Dinge in das Bewusstsein der Teilnehmer zu rücken. Weiterhin wurden über den Einsatz als Interventionsinstrument hinaus mit Hilfe der Gruppendiskussionen zusätzlich die Effekte der Intervention evaluiert.

Alle Veranstaltungen erfolgten auf schriftliche Einladung der jeweiligen Teilnehmer, demnach wurden alle Beschäftigten einschließlich der Führungskräfte einer Abteilung zu den Gruppendiskussionen auf Abteilungsebene und alle Führungskräfte zu den Gruppendiskussionen der Lenkungs- bzw. Leitungsrunde eingeladen. Zeit, Ort, voraussichtliche Dauer der Workshops und die Themenstellung wurden vorab mitgeteilt. Die Teilnahme war freiwillig. Die Zahl der Gruppenmitglieder schwankt bei Gruppendiskussionen je nach dem Untersuchungszweck. Hier hatte die Einbeziehung aller Beschäftigten eines Teams zur Folge, dass die

kleinste Gruppe aus fünf, die größte Gruppe aus 27 Teilnehmern bestand. Dies geschah vor dem Hintergrund, dass grundsätzlich *alle* Mitglieder einer Gruppe (Führungskräfte, zahlenmäßig kleine und auch große Teams) die Gelegenheit erhalten sollten, am Meinungsprozess zu partizipieren.

Eine Gruppendiskussion kann zwischen einer und rund vier Stunden dauern. Im Rahmen der Studie fanden 12 etwa vierstündige Gruppendiskussionen statt, davon neun Diskussionen auf Abteilungsebene sowie drei Diskussionen auf Führungsebene. Die Gruppendiskussionen wurden in der ersten Forschungsphase über einen Zeitraum von zwei Monaten, in der zweiten Forschungsphase über einen Zeitraum von insgesamt zwölf Monaten geführt. Diese ungewöhnlich lange Zeitspanne liegt darin begründet, dass während der zweiten Phase des Projekts zahlreiche, zeitlich drängende Aufgabenstellungen im Fachbereich bewältigt werden mussten, die aus Sicht der Verwaltungsführung vordringlich anzugehen waren. Weiterhin unterschieden sich die Diskussionen in den beiden Forschungsphasen im Design. In Forschungsphase 1 fanden zunächst auf Abteilungsebene Gruppendiskussionen in Form von Evaluationskonferenzen und abschließend eine Evaluations- und Interventionskonferenz im Rahmen der Lenkungsgruppe (um Personalrat und Gleichstellungsbeauftragte erweiterte Leitungsrunde) statt. In Forschungsphase 2 evaluierte die Leitungsrunde im ersten Schritt die Ergebnisse der schriftlichen Befragungen. Dann erfolgte eine im Vergleich zu Forschungsphase 1 intensivere Einbindung der Beschäftigten. Die Gruppendiskussionen wurden sowohl zur Bewertung der Befragungsergebnisse und Maßnahmen aus der Forschungsphase 1 als auch zur Maßnahmenplanung durchgeführt. Abschließend führte die Leitungsrunde alle Ergebnisse in einer Interventionskonferenz zusammen.

4.4.3.3 Diskussionsleitfäden

Die Gruppendiskussionen wurden anhand von Diskussionsleitfäden mit offen formulierten Fragestellungen angeregt. Folgende Diskussionsleitfäden wurden als Grundlage für die Diskussionen formuliert:

Forschungsphase 1- Evaluationskonferenzen auf Abteilungsebene

- Was läuft in unserer Abteilung gut, was weniger gut?

- Welche Handlungsoptionen lassen sich aus den Ergebnissen der Befragungen für die Abteilung und den gesamten Fachbereich ableiten?

Forschungsphase 1 - Evaluations- und Interventionskonferenz der Lenkungsrunde

- Welche Ziele sollte der Fachbereich für seine künftige Arbeit definieren?
- Welche Maßnahmen sollten aus den Ergebnissen der Befragungen und der Gruppendiskussionen für die Abteilungen sowie für den gesamten Fachbereich abgeleitet werden?
- Was können wir selbst ändern, wo brauchen wir Unterstützung von anderen Stellen/Personen?
- Wie können wir als Führungskräfte den Prozess unterstützen?
- Was sollte von wem und bis wann angegangen werden?

Forschungsphase 2 - Evaluationskonferenz der Leitungsrunde

- Welche Befragungsergebnisse haben Sie überrascht bzw. welche Ergebnisse sind wichtig?
- Was haben Sie für Vermutungen, warum es zu diesen Ergebnissen gekommen ist?
- Wo gibt es auffällige Abweichungen zum Erhebungszeitpunkt 1?
- Welche Erklärungen gibt es Ihrer Ansicht nach für diese Abweichungen?
- Wurden die in Forschungsphase 1 entwickelten Maßnahmen zufriedenstellend umgesetzt? Falls nein, warum nicht?

Forschungsphase 2 - Evaluations- und Interventionskonferenzen auf Abteilungsebene

- Welche Befragungsergebnisse haben Sie überrascht bzw. welche Ergebnisse sind wichtig?
- Was haben Sie für Vermutungen, warum es zu diesen Ergebnissen gekommen ist?
- Wo gibt es auffällige Abweichungen zum Erhebungszeitpunkt 1?

- Welche Erklärungen gibt es Ihrer Ansicht nach für diese Abweichungen?
- Wurden die in Forschungsphase 1 entwickelten Maßnahmen zufriedenstellend umgesetzt? Falls nein, warum nicht?
- Welche Maßnahmen sollten für die Abteilung und den gesamten Fachbereich abgeleitet werden?
- Was sollte abteilungsintern von wem und bis wann angegangen werden?

Forschungsphase 2 - Interventionskonferenz der Leitungsrunde

- Welche Maßnahmen sollten aus den Ergebnissen der Befragungen und der Gruppendiskussionen für die Abteilungen sowie für den gesamten Fachbereich abgeleitet werden?
- Was können wir selbst ändern, wo brauchen wir Unterstützung von anderen Stellen/Personen?
- Wie können wir als Führungskräfte den Prozess unterstützen?
- Was sollte von wem und bis wann angegangen werden?

Alle Fragen und Diskussionsbeiträge wurden zusätzlich auf Metaplanwänden visualisiert. So hatten die Diskussionsteilnehmer den Gesprächsverlauf jederzeit im Blickfeld und erhielten gleichzeitig Bestätigung und Zustimmung für ihre Beiträge. Die Ergebnisse wurden allen Teilnehmern zur Verfügung gestellt. Darüber hinaus wurden alle Redebeiträge protokolliert.

Die entwickelten Aktionsplanungen dienen als Ausgangspunkt für die Implementation von Veränderungsmaßnahmen im System. Im Falle der vorliegenden Studie wurden die Maßnahmen durch die Organisationsmitglieder umgesetzt.

5 Ergebnisdarstellung: Effektivität der Interventionsinstrumente

5.1 Charakterisierung der Untersuchungsteilnehmer

5.1.1 Schriftliche Befragung

Rücklaufquote

Die Rücklaufquote zum Erhebungszeitpunkt 1 betrug 86,8 %; zum Erhebungszeitpunkt 2 beteiligten sich 67,2 % der Beschäftigten an der Mitarbeiterbefragung. Insgesamt kann die Rücklaufquote damit als hoch bezeichnet werden. Die Repräsentativität der Stichprobe konnte nicht überprüft werden, weil die Daten der Grundgesamtheit aufgrund des Personaldatenschutzes nicht zugänglich waren. Zum Erhebungszeitpunkt 2 ist im Hinblick auf die Teilnehmer ein drop out zu verzeichnen.

Tabelle 12 verdeutlicht die Beteiligung der einzelnen Abteilungen zum Erhebungszeitpunkt 1. Die Organisationseinheiten wurden von insgesamt sechs Vorgesetzten geleitet.

Abteilung	Anzahl der Beschäftigten	Anzahl der zurückgegebenen Fragebogen	Rücklaufquote in % bezogen auf die Abteilung	Anteil in % an den insgesamt im Fachbereich abgegebenen Bogen
1	2	3	5	6
2.0	6	5	83,3	4,2
2.1	9	8	88,9	6,8
2.2	34	34	100,0	28,8
2.3	25	20	80,0	16,9
2.4	44	36	81,8	30,5
2.5	18	15	83,3	12,7
Summe	136	118		100,0

Tabelle 12 Rücklaufquote Erhebungszeitpunkt 1

Geschlechtszugehörigkeit und Beschäftigungsdauer

Der Anteil der Frauen ist mit 84 % überproportional hoch. Hintergrund ist, dass in den Kindertageseinrichtungen, die dem Fachbereich Jugend angehören, fast ausschließlich Frauen beschäftigt sind.

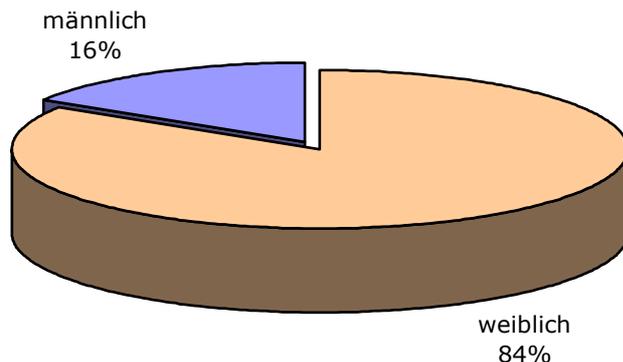


Abbildung 18 Anteil der Frauen und Männer

Die Beschäftigungsdauer der Mitarbeiter, die bis zu 10 Jahren im Fachbereich tätig sind und derjenigen, die länger als 10 Jahre für den Fachbereich arbeiten, ist als ausgewogen zu bezeichnen.

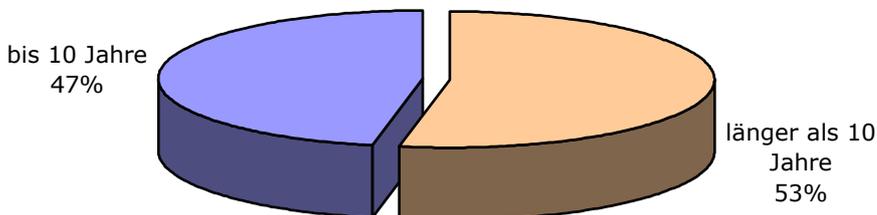


Abbildung 19 Beschäftigungsdauer

Bei der statistischen Analyse der Daten (sh. Kapitel 5.3.1) haben sich keine signifikanten Unterschiede im Hinblick auf Geschlecht, Beschäftigungsdauer und Abteilungszugehörigkeit ergeben. Die Ergebnisdarstellung berücksichtigt diese Aspekte daher nicht.

5.1.2 Gruppendiskussionen

Die Diskussionsteilnehmer bilden als Beschäftigte einer Abteilung auch in der natürlichen sozialen Wirklichkeit eine informelle Gruppe. Es handelt sich demnach um natürliche Gruppen. Diese grenzt Lamnek (vgl. 2005 a) von ad hoc - Gruppen ab, welche im Hinblick auf ein primär interessierendes Merkmal homogen sind (z.B. Patienten, Konsumenten). Die Teilnahme an allen Evaluations- und Interventionskonferenzen war freiwillig.

Anzahl und Zusammensetzung der Diskussionsgruppen

Die Anzahl der Diskussionen und Diskussionsteilnehmer ist im Folgenden für beide Erhebungszeitpunkte aufgelistet. Die Zusammensetzung der Diskussionsgruppen ist in Kap. 4.4.3 näher erläutert.

Erhebungszeitpunkt 1	Erhebungszeitpunkt 2
Anzahl	Anzahl
Diskussionsteilnehmer:	Diskussionsteilnehmer:
EK 1 (Abteilung) 5	EK 1 (Leitungsrunde) 6
EK 2 (Abteilung) 23	EK / IK 2 (Abteilung) 17
EK 3 (Abteilung) 18	EK / IK 3 (Abteilung) 25
EK 4 (Abteilung) 27	EK / IK 4 (Abteilung) 12
EK 5 (Abteilung) 12	EK / IK 5 (Abteilung) 10
EK / IK (Lenkungsrunde) 14	IK (Leitungsrunde) 6
Anzahl	
EK und IK	
insgesamt 6	6

Tabelle 13 Überblick über die Gruppendiskussionen

Erläuterungen:

EK Evaluationskonferenz

IK Interventionskonferenz

5.1.3 Kooperationspartner

Rücklaufquote

Insgesamt wurden 126 Institutionen angeschrieben, davon haben im Erhebungszeitpunkt 1 exakt 69,8 % der Institutionen geantwortet. Die Beteiligungsquote zum Erhebungszeitpunkt 2 betrug 47,9 % und war insofern rückläufig.

In Tabelle 14 sind die kooperierenden Institutionen näher beschrieben.

Institution	Anzahl
Kindertageseinrichtungen freie Träger	25
Heime	15
Amtsgericht / Staatsanwaltschaft	2
Schulen	42
Vereine	14
Wohlfahrtsverbände	6
Krankenhäuser / Pflegedienste / Altenheime	6
Kinderärzte	2
Sonstiges (z.B. Frühförderstelle, Gesundheitsamt, Arbeitsamt, Polizei)	14
Summe	126

Tabelle 14 Zusammensetzung der kooperierenden Institutionen

5.2 Skalenbildung

Zur Operationalisierung der Einschätzung von Arbeitszufriedenheit wurden Fragen mit fünfstufigem Antwortformat (von sehr zufrieden bis sehr unzufrieden) eingesetzt. Zunächst wurde mittels einer Faktorenanalyse überprüft, ob die Einzelitems zu einer Skala oder mehreren Skalen zusammenzufassen sind. Dann wurde mit Hilfe einer Reliabilitätsanalyse getestet, inwieweit die Zusammenfassung der Einzelitems ein latentes Merkmal abbildet. Die Reliabilitätsanalyse untersucht eine Gruppe von Variablen also in zweierlei Hinsicht: zum einen wird errechnet, wie gut das Variablen-Set das latente Merkmal abbildet, zum anderen wird gezeigt, welchen Beitrag die einzelne Variable zur Zuverlässigkeit des Konstruktes beiträgt; die Reliabilitätsanalyse ist ein Verfahren, mit dem überprüft werden kann, wie zuverlässig ein latentes Merkmal durch ein Set von Variablen abgebildet wird (vgl. Bühn/Zöfel 1995; Bortz/Döring 2006).

Cronbachs alpha ist ein Maß zur Berechnung der internen Konsistenz einer aus mehreren Items zusammengesetzten Skala. Interne Konsistenz bedeutet, dass die einzelnen Items mit der Gesamtheit der übrigen Items zusammenhängen und gilt als Maß der Reliabilität der Skala. Alpha kann - bei perfekter Konsistenz - ein Maximum von +1 erreichen; je kleiner der Wert (es sind auch negative Werte möglich), desto geringer ist die Konsistenz. Als Faustregel gilt: ein beliebiges psychometrisches Instrument sollte nur verwendet werden, wenn ein Wert für alpha von 0,7 oder mehr erreicht wird (vgl. Bühn/Zöfel 1995; Bortz/Döring 2006).

Es wurden folgende Skalen gebildet:

- Organisatorische Veränderungen
- (Arbeits-) Zufriedenheit der Mitarbeiter
- Zufriedenheit mit der Mitarbeiterbeteiligung
- Informationsfluss
- Kundenorientierung
- Demokratischer Führungsstil
- Führungsverhalten

5 Ergebnisdarstellung: Effektivität der Interventionsinstrumente

Zur Überprüfung, ob die Skalen eindimensional sind, wurden Faktorenanalysen gerechnet (sh. Anhang 10.3).

Nachfolgend sind alle Skalen mit den dazu gebildeten Items aufgeführt.

Skala organisatorische Veränderungen	Mittelwert: 45,80	Standard- abweichung: 9,20	Cronbachs alpha: 0,97
Items	Mittelwert EZP 2	Standardabweichung EZP 2	
Beurteilung, der Veränderungen, die durch die Befragungsergebnisse bewirkt wurden, in Bezug auf...			
...die Aufbauorganisation	3,66	0,88	
...die Zusammenarbeit mit kooperierenden Institutionen	3,15	0,72	
...die Erreichbarkeit der Beschäftigten (telefonisch und persönlich) für Außenstehende	3,48	0,91	
...die Eigenständigkeit des Fachbereichs	3,56	0,97	
...den wirtschaftlichen Einsatz der Finanzmittel	3,17	1,18	
...die Personalausstattung	2,70	1,14	
...die gegenseitige Vertretung	3,17	1,00	
...die räumlichen Gegebenheiten	3,28	0,84	
...das Mobiliar, die EDV-Ausstattung etc.	3,85	1,09	
...die Besprechungskultur	3,00	1,06	
...den Informationsfluss	3,08	1,09	
...das "Wir-Gefühl" im Fachbereich	2,56	1,03	
...das Betriebsklima	3,22	1,04	
...die präventive Arbeit	2,87	0,74	
...die sozialräumliche Arbeit	2,74	0,96	

Tabelle 15 Skala organisatorische Veränderungen

Die Bewertung auf der Likert-Skala sah folgende Werte zur Beurteilung der organisatorischen Veränderungen vor:

- 1 hat sich sehr verschlechtert
- 2 hat sich verschlechtert
- 3 keine Veränderung
- 4 hat sich verbessert

5 hat sich sehr verbessert

Die Items wurden nur in Forschungsphase 2 erhoben.

Skala (Arbeits-) Zufriedenheit der Mitarbeiter	Mittelwert: 59,45		Standardabweichung: 10,09	Cronbachs alpha: 0,88
Items	Mittelwert		Standardabweichung	
	EZP 1	EZP 2	EZP 1	EZP 2
Zufriedenheit mit...				
...meiner jetzigen Arbeitssituation	3,01	3,44	1,02	0,93
...den Inhalten meiner täglichen Arbeitsaufgabe	3,79	3,84	0,78	0,84
...dem Arbeitsumfang, der Menge meiner täglichen Arbeitsaufgabe	3,40	3,43	0,92	0,95
...der Abwechslung, die meine Tätigkeit bietet	4,00	4,12	0,82	0,83
...den Möglichkeiten, meine Kenntnisse und Fähigkeiten einzusetzen	3,71	3,88	1,02	0,99
...der Selbstständigkeit meiner Arbeit	3,97	3,95	0,83	0,99
...meinem Entscheidungsspielraum in meinem Arbeitsbereich	3,56	3,68	0,96	1,11
...der Zusammenarbeit in meiner Abteilung	3,00	3,48	1,19	1,01
...der Zusammenarbeit in meinem Fachbereich	2,37	3,03	0,85	0,92
...der Zusammenarbeit mit anderen Fachbereichen/Betrieben	2,64	2,91	0,90	0,75
...dem allgemeinen Betriebsklima	2,62	3,27	1,24	0,92
...der Beziehung zu meinen Kollegen	3,75	3,84	0,98	0,83
...der Beziehung zu meinem Abteilungsleiter	2,72	3,41	1,22	1,04
...der Beziehung zu meinem Fachbereichsleiter	2,09	3,26	1,04	0,82
...den Informationen über Fortbildungsangebote	3,23	3,12	0,98	0,85
...der Arbeitszeitregelung	3,81	3,74	0,88	1,04
...den Strukturen der Arbeitsorganisation (z.B. Arbeitsabläufe)	3,00	3,38	1,03	0,84
...der Arbeitsplatzausstattung (z.B. Zustand des Büros, Mobiliar, EDV-Ausstattung)	2,84	3,11	1,19	1,17

Tabelle 16 Skala (Arbeits-)Zufriedenheit der Mitarbeiter

5 Ergebnisdarstellung: Effektivität der Interventionsinstrumente

Die Bewertung auf der Likert-Skala sah folgende Werte zur (Arbeits-) Zufriedenheit der Mitarbeiter vor:

- 1 sehr unzufrieden
- 2 unzufrieden
- 3 mäßig zufrieden
- 4 zufrieden
- 5 sehr zufrieden

Skala Zufriedenheit mit der Mitarbeiterbeteiligung	Mittelwert: 14,28		Standard- abweichung: 4,08	Cronbachs alpha: 0,79
Items	Mittelwert EZP 1	EZP 2	Standardabweichung EZP 1 EZP 2	
Zufriedenheit mit...				
...Workshops und Projektgruppen	2,24	3,03	1,24	,87
...regelmäßigen Dienstbesprechungen	3,11	3,39	1,34	1,22
...dem Vorschlagswesen	2,49	3,03	,99	,84
...Mitarbeiterbefragungen	2,87	3,12	,94	,87
...Qualitätszirkeln	2,56	3,14	1,31	1,01

Tabelle 17 Skala Zufriedenheit mit der Mitarbeiterbeteiligung

Die Bewertung auf der Likert-Skala sah folgende Werte zur Zufriedenheit mit der Form der Mitarbeiterbeteiligung vor:

- 1 sehr unzufrieden
- 2 unzufrieden
- 3 mäßig zufrieden
- 4 zufrieden
- 5 sehr zufrieden

Skala Informationsfluss	Mittelwert: 13,09		Standard- abweichung: 3,34	Cronbachs alpha: 0,83
Items	Mittelwert		Standardabweichung	
	EZP 1	EZP 2	EZP 1	EZP 2
Ich habe das Gefühl ...				
...ausreichend mit Informationen versorgt zu werden, um eine gute Arbeit leisten zu können	3,15	3,27	0,81	0,86
...ausreichend über andere Fachbereiche informiert zu werden	2,41	2,64	0,93	0,88
...ausreichend über die wesentlichen Dinge in meinem Fachbereich informiert zu werden	2,81	3,01	0,83	0,91
...ausreichend über Planungen und Entscheidungen der Verwaltungsführung ...informiert zu werden	2,06	2,58	0,79	0,84
...ausreichend über Beschlüsse und Planungen der Politik bzw. des Rates für die Stadt informiert zu werden	1,95	2,56	0,80	0,82

Tabelle 18 Skala Informationsfluss

Die Bewertung auf der Likert-Skala sah folgende Werte zum Informationsfluss vor:

- 1 nie
- 2 selten
- 3 teilweise
- 4 oft
- 5 immer

Skala Kundenorientierung	Mittelwert: 15,60		Standard- abweichung: 2,89	Cronbachs alpha: 0,75
Items	Mittelwert EZP 1 EZP 2		Standardabweichung EZP 1 EZP 2	
Beurteilung...				
...der Bürgernähe der Stadtverwaltung	2,91	3,13	0,83	0,77
...der Bürgernähe des Fachbereichs	3,00	3,48	1,03	0,81
Eigene Meinung zur Zufriedenheit der Bürger mit der Arbeit...				
...der Abteilung	3,59	3,67	0,81	0,78
...des Fachbereichs	2,85	3,28	0,70	0,71
...der gesamten Stadtverwaltung	2,82	2,88	0,69	0,69

Tabelle 19 Skala Kundenorientierung

Die Bewertung auf der Likert-Skala sah folgende Werte zur Beurteilung der Bürgernähe vor:

- 1 sehr schlecht
- 2 schlecht
- 3 befriedigend
- 4 gut
- 5 sehr gut

Bei der Einschätzung der Zufriedenheit der Bürger wurde folgende Bewertung gewählt:

- 1 sehr unzufrieden
- 2 unzufrieden
- 3 mäßig zufrieden
- 4 zufrieden
- 5 sehr zufrieden

Skala demokratischer Führungsstil	Mittelwert: 9,50		Standard- abweichung: 3,57	Cronbachs alpha: 0,91
Items	Mittelwert EZP 1 EZP 2		Standardabweichung EZP 1 EZP 2	
Zufriedenheit damit, wie der Vorgesetzte...				
...mit mir Aufgaben und Ziele meiner Arbeit bespricht	2,36	3,52	1,37	1,16
...sich mit mir und meinen Kollegen bespricht, bevor er eine wichtige Entscheidung für meinen Arbeitsbereich trifft	2,55	3,32	1,29	1,24
...mir soweit wie möglich selbstständige Aufgaben, Entscheidungsbefugnisse und Verantwortung überträgt	3,19	3,82	1,30	0,98

Tabelle 20 Skala demokratischer Führungsstil

Die Bewertung auf der Likert-Skala sah folgende Werte zur Zufriedenheit mit dem demokratischen Führungsstil vor:

- 1 sehr unzufrieden
- 2 unzufrieden
- 3 mäßig zufrieden
- 4 zufrieden
- 5 sehr zufrieden

Erläuterung zur Bildung der Skala "demokratischer Führungsstil"

Studien zum Führungsverhalten beschäftigen sich u. a. mit den Wirkungen eines autoritären versus eines demokratischen Führungsstils, die als Extrempunkte eines Kontinuums aufgefasst werden (vgl. hierzu Schreyögg 2007, S. 267). Der autoritäre Führungsstil zeichnet sich dadurch aus, dass die Führungskraft Aufgaben zuweist, die Art der Aufgabenerfüllung vorschreibt und auf soziale Distanz achtet. Der demokratische Führungsstil ist dadurch gekennzeichnet, dass die Führungskraft den Mitarbeitern weitgehende Autonomie zuerkennt, d. h. ihnen die Arbeitsverteilung in großem Maße selbst überlässt und Aufgabenziele erst nach Diskussion in der Gruppe festlegt. Weiterhin nimmt die Führungskraft aktiv am Gruppenleben teil und bringt den Beschäftigten hohe persönliche Wertschätzung entgegen. Tabelle 21

verdeutlich idealtypisch die Partizipation am Entscheidungsprozess als eine der Dimensionen, die den Führungsstil abbilden. Die vorliegende Studie greift diese Beschreibung auf. Die Items, die sich mit dem Besprechen von Aufgaben und Arbeitszielen, Entscheidungsbefugnissen und selbstständiger Arbeitsweise befassen, sind zu einer Skala "demokratischer Führungsstil" zusammengefasst.

Autoritärer Führungsstil				←→	Demokratischer Führungsstil		
Vorgesetzter zeigt autoritäres Verhalten					Vorgesetzter lässt Untergebenen Freiheit		
1)	2)	3)	4)	5)	6)	7)	
Vorgesetzter trifft Entscheidungen und kündigt sie an	Vorgesetzter "verkauft" Entscheidungen	Vorgesetzter schlägt Ideen vor und erwartet Fragen	Vorgesetzter schlägt Versuchsent-scheidung vor, die geändert werden kann	Vorgesetzter zeigt das Problem, erhält Lösungsvor-schlag und ent-scheidet	Vorgesetzter gibt Grenzen an und fordert Gruppe auf, die Entscheidung zu fällen	Vorgesetzter gestattet den Untergebenen frei zu handeln in den system-bedingten Grenzen	

Tabelle 21 Kontinuum des Führungsverhaltens (Schreyögg / Koch 2007, S. 267 nach Tannenbaum/Schmidt 1958)

Skala Führungsverhalten	Mittelwert: 34,57		Standard- abweichung: 7,14	Cronbachs alpha: 0,66
Items	Mittelwert		Standardabweichung	
	EZP 1	EZP 2	EZP 1	EZP 2
Mein Vorgesetzter spricht mit mir über meine Leistungen.	2,45	3,21	1,35	1,27
Mein Vorgesetzter hilft mir, wenn ich Schwierigkeiten mit der Arbeit habe.	2,73	3,52	1,38	1,19
Wenn Fehler passieren, findet der Vorgesetzte sie immer bei uns, nie bei sich.	2,07	2,28	1,15	1,35
Mein Vorgesetzter ist fachlich kompetent.	2,94	3,79	1,38	1,13
Mein Vorgesetzter ist bereit, sich mit Anregungen und Kritik an seinem Führungsverhalten auseinander zu setzen.	2,65	3,11	1,43	1,35
Mein Vorgesetzter lässt mich im Stich, wenn ich kritisiert werde.	2,02	2,30	1,20	1,28
Gute Leistungen erkennt mein Vorgesetzter lobend an.	3,04	3,36	1,49	1,26
Wichtige Informationen, die ich für meine Arbeit benötige, werden mir von meinem Vorgesetzten vorenthalten.	2,15	2,08	1,20	1,19
Mein Vorgesetzter interessiert sich für die Ergebnisse meiner Arbeit.	2,78	3,44	1,39	1,16
Mein Vorgesetzter teilt angenehme Arbeit immer bestimmten Leuten zu.	1,56	1,95	0,98	1,31
Mein Vorgesetzter vertritt unsere Interessen gegenüber anderen.	3,15	3,50	1,39	1,31
Das Verhalten meines Vorgesetzten fördert meine Einsatzbereitschaft.	2,46	3,14	1,56	1,27

Tabelle 22 Skala Führungsverhalten

Die Bewertung auf der Likert-Skala sah folgende Werte zur Zufriedenheit mit dem Führungsverhalten vor:

- | | | | |
|---|------------------|---|-----------------|
| 1 | nicht zutreffend | 4 | zutreffend |
| 2 | kaum zutreffend | 5 | voll zutreffend |
| 3 | etwas zutreffend | | |

5 Ergebnisdarstellung: Effektivität der Interventionsinstrumente

In der Skala Führungsverhalten sind konkrete Verhaltensweisen der Führungskraft bei der täglichen Arbeit zusammengefasst. Sie weisen bei positiver Ausformung auf einen demokratischen Führungsstil hin.

5.3 Überprüfung der Forschungsfragen

5.3.1 Ergebnisse der schriftlichen Befragungen

Mitarbeiterbefragungen sind naturgemäß so angelegt, dass die Antworten subjektive Einschätzungen der Teilnehmer wiedergeben.

Die im Folgenden dargestellten Ergebnisse stützen jeweils die untersuchten Aspekte, sind aber kein "Beweis", da kein Kontrollgruppendesign verwendet wurde.

5.3.1.1 Organisationsveränderungen

In Fragestellung 5.3.1.1 wurde den Fragen nachgegangen "Führen die Mitarbeiterbefragungen und das Datenfeedback zu Veränderungen in der Organisation?" und "Welche Einflussgrößen wirken sich positiv auf die Wahrnehmung von Veränderungen aus?". Zur Überprüfung der ersten Fragestellung wurden die Mittelwerte und Standardabweichungen der in Tabelle 23 aufgeführten Variablen ausgewertet. Ob die Antwortmuster systematisch auf eine Verbesserung oder Verschlechterung hinweisen, wurde mit dem Chi-Quadrat-Test überprüft (vgl. Bortz/Döring 2006). Es wurde getestet, ob die beobachteten Häufigkeiten von den erwarteten Häufigkeiten mit dem Mittelwert 3,0 und normal verteilten Werten abweicht. Das zweiseitige Signifikanzniveau wurde mit 1% gesetzt. Die Nullhypothese lautete dabei, dass die beobachteten Häufigkeiten nur zufällig von den erwarteten Häufigkeiten abweichen. Die Alternativhypothese lautete, dass sich die beobachteten und erwarteten Häufigkeiten systematisch voneinander unterscheiden. Aus der Tabelle 23 sind die signifikanten Abweichungen ersichtlich.

Die Bewertung auf der Likert-Skala sah folgende Werte zur Beurteilung der organisatorischen Veränderungen vor:

- 1 hat sich sehr verschlechtert
- 2 hat sich verschlechtert
- 3 keine Veränderung
- 4 hat sich verbessert
- 5 hat sich sehr verbessert

Variablen	Mittelwert	Standardabweichung	Signifikanz auf 1%-Niveau
Welche Veränderungen haben Ihrer Meinung nach die Befragungsergebnisse bewirkt?			s= signifikant ns= nicht signifikant
Aufbauorganisation	3,66	0,88	s
Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern	3,15	0,72	ns
Erreichbarkeit der Beschäftigten	3,48	0,91	s
Eigenständigkeit des Fachbereichs	3,56	0,97	s
Wirtschaftlicher Einsatz der Finanzmittel	3,17	1,18	s
Personalausstattung	2,70	1,14	s
Gegenseitige Vertretung	3,17	1,00	ns
Räumliche Gegebenheiten	3,28	0,84	ns
Mobiliar, EDV-Ausstattung	3,85	1,09	s
Besprechungskultur	3,00	1,06	ns
Informationsfluss	3,08	1,09	s
„Wir-Gefühl“ im Fachbereich	2,56	1,03	s
Betriebsklima	3,22	1,04	s
Präventive Arbeit	2,87	0,74	ns
Sozialräumliche Arbeit	2,74	0,96	ns

Tabelle 23 Führen die Mitarbeiterbefragungen zu Veränderungen in der Organisation?

Es ergaben sich hinsichtlich der Veränderungen im Fachbereich *Verbesserungen* der Aspekte

- Aufbauorganisation,
- Erreichbarkeit der Beschäftigten,
- Eigenständigkeit des Fachbereichs,
- Wirtschaftlicher Einsatz der Finanzmittel,
- Mobiliar, EDV-Ausstattung,
- Informationsfluss,
- Betriebsklima

und *Verschlechterungen* der Aspekte

- Personalausstattung,
- "Wir-Gefühl" im Fachbereich.

Keine Veränderungen waren bei folgenden Variablen zu verzeichnen:

- Zusammenarbeit mit den Kooperationspartnern,
- räumliche Gegebenheiten,
- Besprechungskultur,
- präventive Arbeit und
- sozialräumliche Arbeit.

Zur Prüfung der Frage "Welche Einflussgrößen wirken sich positiv auf die Wahrnehmung von Veränderungen aus" wurde eine Korrelationsanalyse durchgeführt (vgl. Tabelle 24). Mittels der Korrelationsanalyse soll festgestellt werden, welche Skalen einen hohen statistischen Zusammenhang mit der Skala "organisatorische Veränderungen" aufweisen. Obwohl die Korrelation keine Aussage hinsichtlich der Kausalität des Zusammenhangs erlaubt, legen hohe Korrelationskoeffizienten die Vermutung nahe, dass die entsprechende Skala einen Einfluss auf die Skala "organisatorische Veränderungen" hat. Nach Bortz/Döring (2006, S. 519) kann "die Prüfung kausaler Zusammenhangshypothesen ... stets nur annäherungsweise erfolgen". Die Korrelationen wurden jeweils auf statistische Signifikanzen geprüft. Signifikante Ergebnisse bedeuten, dass der jeweilige Korrelationskoeffizient systematisch von Null abweicht. Damit die Höhe der Korrelationskoeffizienten besser beurteilt werden kann, wurde der statistische Zusammenhang aller Skalen berechnet. Ein besseres Urteil wird durch diese Berechnung dadurch ermöglicht, dass die Höhe der Korrelationskoeffizienten der Skala "organisatorische Veränderungen" mit denen der anderen Skalen verglichen werden kann. Die Berechnung der Korrelationen erfolgte mit dem Korrelationskoeffizienten gemäß Pearson (vgl. Bortz/Döring 2006). Das Ergebnis ist aus Tabelle 25 ersichtlich.

In Bezug auf die Ergebnisse wurde folgende Abstufung vorgenommen:

- $r \geq 0,8$ hohe Korrelation der Skalen
- $r \geq 0,5$ und $< 0,8$ mittlere Korrelation der Skalen
- $r \geq 0,2$ und $< 0,5$ geringe Korrelation der Skalen

Die Zuordnung der Ergebnisse zu den gebildeten Kategorien ist in Tabelle 25 dargestellt.

5 Ergebnisdarstellung: Effektivität der Interventionsinstrumente

Korrelationen		Skala (Arbeits-) Zufriedenheit	Skala Kundenorientierung	Skala org. Veränderungen	Skala Infofluss	Skala Dem. Führungsstil	Skala Führungsverhalten	Skala Zufriedenheit Mitarbeiterbeteiligung
Skala (Arbeits-) Zufriedenheit	Korrelation nach Pearson	1						
	Signifikanz (2-seitig)							
Skala Kundenorientierung	Korrelation nach Pearson	,49(**)	1					
	Signifikanz (2-seitig)	,000						
Skala organisatorische Veränderungen	Korrelation nach Pearson	,93(**)	,82(**)	1				
	Signifikanz (2-seitig)	,000	,004					
Skala Informationsfluss	Korrelation nach Pearson	,62(**)	,42(**)	,81(**)	1			
	Signifikanz (2-seitig)	,000	,000	,004				
Skala Demokratischer Führungsstil	Korrelation nach Pearson	,65(**)	,26(**)	,67(*)	,55(**)	1		
	Signifikanz (2-seitig)	,000	,002	,034	,000			
Skala Führungsverhalten	Korrelation nach Pearson	,53(**)	,15	,60	,53(**)	,79(**)	1	
	Signifikanz (2-seitig)	,000	,127	,066	,000	,000		
Skala Zufriedenheit mit der Mitarbeiterbeteiligung	Korrelation nach Pearson	,57(**)	,34(**)	,91(*)	,50 (**)	,62(**)	,65(**)	1
	Signifikanz (2-seitig)	,000	,001	,011	,000	,000	,000	

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

Table 24 Korrelationen

5 Ergebnisdarstellung: Effektivität der Interventionsinstrumente

hohe Korrelation $r \geq 0,8$	mittlere Korrelation $r < 0,8$ und $\geq 0,5$	geringe Korrelation $r < 0,5$ und $\geq 0,2$
(Arbeits-)Zufriedenheit ⇔ org. Veränderungen	Infofluss ⇔ (Arbeits-)Zufriedenheit	(Arbeits-)Zufriedenh. ⇔ Kundenorientierung
Kundenorientierung ⇔ org. Veränderungen	Dem. Führungsstil ⇔ (Arbeits-)Zufriedenh.	Infofluss ⇔ Kundenorientierung
Infofluss ⇔ org. Veränderungen	Führungsverhalten ⇔ (Arbeits-)Zufriedenh.	Dem. Führungsstil ⇔ Kundenorientierung
Mitarbeiterbeteiligung ⇔ org. Veränderungen	Dem. Führungsstil ⇔ org. Veränderungen	Mitarbeiterbeteiligung ⇔ Kundenorientierung
	Führungsverhalten ⇔ org. Veränderungen	
	Mitarbeiterbeteiligung ⇔ Infofluss	
	Dem. Führungsstil ⇔ Infofluss	
	Führungsverhalten ⇔ Infofluss	
	Führungsverhalten ⇔ Dem. Führungsstil	
	Mitarbeiterbeteiligung ⇔ Dem. Führungsstil	
	Mitarbeiterbeteiligung ⇔ Führungsverhalten	

Tabelle 25 Ausprägungsgrad der Korrelationen

Auffallend ist, dass sich hohe Korrelationen im Zusammenhang mit der Einschätzung von organisatorischen Veränderungen ergeben. Demgegenüber ist der statistische Zusammenhang der anderen Skalen untereinander als mittel bis gering einzustufen.

Die Wahrnehmung organisatorischer Veränderungen wird dann hoch eingeschätzt, wenn auch folgende Faktoren hoch ausgeprägt sind:

- (Arbeits-) Zufriedenheit der Mitarbeiter
- Kundenorientierung
- Informationsfluss
- Zufriedenheit mit der Mitarbeiterbeteiligung

5.3.1.2 Veränderungen in der (Arbeits-) Zufriedenheit

Es stellte sich die Frage, ob die Mitarbeiterbefragung und das Datenfeedback zu Veränderungen in der (Arbeits-) Zufriedenheit der Mitarbeiter führen. Berechnet wurde der Mittelwertunterschied der Skalen Zufriedenheit zum Erhebungszeitpunkt 1 und zum Erhebungszeitpunkt 2. Der Mittelwert der Zufriedenheit für den Erhebungszeitpunkt 1 ist 56,57 und derjenige für den Erhebungszeitpunkt 2 beträgt 62,29 (vgl. Tabelle 26). Es wurde der t-Test verwendet. Mit dem t-Test (vgl. Bortz/Döring 2006, Bühl/Zöfel 2002) wird geprüft, ob die Mittelwertunterschiede zufällig zustande kommen oder systematisch bedingt sind. Vor der Anwendung des t-Tests muss der Levine-Test (vgl. Bortz/Döring 2006, Bühl/Zöfel 2002) zur Varianzgleichheit durchgeführt werden. Die Varianzen sind gemäß Levene-Test gleich. Der Mittelwertunterschied ist auf dem 1%-Niveau signifikant (vgl. Tabelle 27). Die Zufriedenheit zum Erhebungszeitraum 2 ist höher als zum Erhebungszeitpunkt 1.

Dieses Ergebnis stützt die Annahme, dass die Intervention die Zufriedenheit gesteigert hat.

	Erhebungszeitpunkt	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Skala Zufriedenheit	1	56,97	9,69	1,09
	2	62,29	9,84	1,18

Tabelle 26 Mittelwertunterschied der Skala zur Zufriedenheit

Skala Zufriedenheit	Levene-Test der Varianzgleichheit		t-Test für die Mittelwertgleichheit				
	F	Signifikanz	t	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standard- fehler der Differenz
Varianzen sind gleich	,156	,693	-3,30	146	,001	-5,32	1,61
Varianzen sind nicht gleich			-3,30	142,71	,001	-5,32	1,61

Tabelle 27 t-Test der Skala zur Zufriedenheit

5.3.1.3 Formen der Mitarbeiterbeteiligung

Von Relevanz waren folgende Fragestellungen: Wie zufrieden sind die Mitarbeiter mit den unterschiedlichen Formen der Mitarbeiterbeteiligung? Hat sich der Zufriedenheitsgrad zwischen den Befragungszeitpunkten geändert und welche Rolle spielten dabei die Mitarbeiterbefragung und das Datenfeedback?

Zur Überprüfung der Fragestellungen wurden im ersten Schritt die Mittelwerte und Standardabweichungen der Variablen zur Mitarbeiterbeteiligung für beide Erhebungszeitpunkte ausgewertet. Aus Tabelle 28 sind die Variablen, Mittelwerte und Standardabweichungen ersichtlich. Die Bewertung auf der Likert-Skala sah folgende Werte zur Zufriedenheit mit der Form der Mitarbeiterbeteiligung vor:

- 1 sehr unzufrieden
- 2 unzufrieden
- 3 mäßig zufrieden
- 4 zufrieden
- 5 sehr zufrieden

Betrachtet man die Mittelwerte der unterschiedlichen Messzeitpunkte, so kann bei den verschiedenen Formen der Mitarbeiterbeteiligung ein Anstieg zum Erhebungszeitpunkt 2 festgestellt werden. Fraglich ist jedoch, ob die Mittelwertsunterschiede zwischen den Erhebungszeitpunkten 1 und 2 zufällig oder systematisch bedingt sind. Zur Klärung dieser Frage wurde der t-Test (vgl. Bortz/Döring 2006) berechnet.

Variablen Mitarbeiterbeteiligung	Erhebungs- zeitpunkt	Mittelwert	Standard- abweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Zufriedenheit mit Workshops und Projektgruppen	1	2,24	1,24	,13
	2	3,03	,87	,10
Zufriedenheit mit regelmäßigen Dienstbesprechungen	1	3,11	1,34	,13
	2	3,39	1,22	,13
Zufriedenheit mit Vorschlagswesen	1	2,49	,99	,11
	2	3,03	,84	,11
Zufriedenheit mit Mitarbeiterbefragungen	1	2,87	,94	,09
	2	3,12	,87	,10
Zufriedenheit mit Qualitätszirkeln	1	2,56	1,31	,14
	2	3,14	1,01	,12

Tabelle 28 Mittelwertunterschiede der Variablen zur Mitarbeiterbeteiligung

Für folgende Variablen sind die Mittelwertunterschiede auf dem 5%-Niveau signifikant, d.h. die Mittelwertsunterschiede sind nicht zufällig bedingt (vgl. Tabelle 29):

- Zufriedenheit mit Workshops und Projektgruppen,
- Zufriedenheit mit dem Vorschlagswesen,
- Zufriedenheit mit Qualitätszirkeln.

Das Ergebnis legt den Schluss nahe, dass die Intervention "Mitarbeiterbefragung und Datenfeedback" zu einer Steigerung der Zufriedenheit mit diesen Formen der Mitarbeiterbeteiligung geführt hat.

In zwei Bereichen wurde die Signifikanz knapp verpasst: bei der Zufriedenheit mit regelmäßigen Dienstbesprechungen und der Zufriedenheit mit Mitarbeiterbefragungen.

5 Ergebnisdarstellung: Effektivität der Interventionsinstrumente

Variablen Mitarbeiterbeteiligung		Levene-Test der Varianzgleichheit		t-Test für die Mittelwertgleichheit				
		F	Signifikanz	t	df	Sig. (2- seitig)	Mittlere Differenz	Standard- fehler der Differenz
Zufriedenheit mit Workshops und Projektgruppen	Varianzen sind gleich	18,964	,000	-4,63	169	,000	-,78	,17
	Varianzen sind nicht gleich			-4,87	168,42	,000	-,78	,16
Zufriedenheit mit regelmäßigen Dienstbe- sprechungen	Varianzen sind gleich	3,043	,083	-1,52	197	,129	-,28	,19
	Varianzen sind nicht gleich			-1,55	189,24	,124	-,28	,18
Zufriedenheit mit Vorschlags- wesen	Varianzen sind gleich	6,066	,015	-3,48	146	,001	-,54	,16
	Varianzen sind nicht gleich			-3,58	140,77	,000	-,54	,15
Zufriedenheit mit Mitarbeiter- befragungen	Varianzen sind gleich	,159	,691	-1,81	183	,072	-,25	,14
	Varianzen sind nicht gleich			-1,84	170,54	,068	-,25	,13
Zufriedenheit mit Qualitätszirkeln	Varianzen sind gleich	12,947	,000	-2,93	149	,004	-,57	,20
	Varianzen sind nicht gleich			-3,03	148,98	,003	-,57	,19

Tabelle 29 t-Test der Variablen zur Mitarbeiterbeteiligung

5.3.1.4 Einflussnahme durch Teilnahme an der Befragung

Die Forschungsfrage lautete: Ist die Mitarbeiterbefragung ausreichend, damit die Beschäftigten aus Ihrer Sicht Einfluss auf den Umstrukturierungsprozess nehmen können?

Die Auswertung der Variablen "Einfluss auf Veränderungen durch eine Teilnahme an der Befragung" ergibt, dass rund ein Drittel der Befragten (32,8 %) aus ihrer Sicht keinen Einfluss auf den Umstrukturierungsprozess genommen haben. Knapp 38 % der Befragten haben kaum Einfluss genommen, etwa jeder Fünfte (19,7 %) konnte mäßigen Einfluss, etwa jeder Zehnte (9,8 %) konnte großen Einfluss auf den Umstrukturierungsprozess nehmen. Keiner der Beschäftigten war der Ansicht, durch seine Teilnahme an der Befragung sehr großen Einfluss nehmen zu können (vgl. Abbildung 20).

5 Ergebnisdarstellung: Effektivität der Interventionsinstrumente

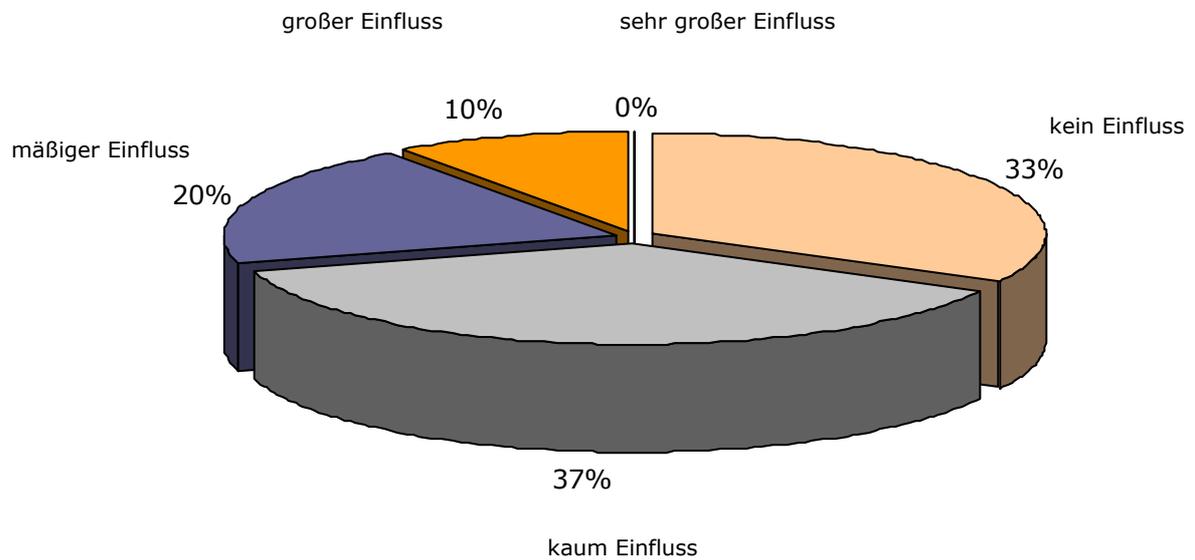


Abbildung 20 Häufigkeiten der Variablen "Einfluss auf Veränderungen durch eine Teilnahme an der Befragung"

5.3.1.5 Auswirkungen der Maßnahmenplanung

Es stellte sich folgende Forschungsfrage: Wenn zusätzlich zur Mitarbeiterbefragung die Mitarbeiter an der Erarbeitung von Lösungsvorschlägen beteiligt werden, wie wirkt sich diese Form der Beteiligung auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter, die organisatorischen Veränderungen und die Kundenorientierung aus?

Die antwortenden Teilnehmer zum Befragungszeitpunkt 2 wurden anhand der Antworten auf die Variablen "Beteiligung der Beschäftigten an der Erarbeitung von Problemlösungen" auf zwei Gruppen aufgeteilt. Die erste Gruppe umfasste die Teilnehmer, die an der Problemlösung beteiligt waren, in der zweiten Gruppe waren die Beschäftigten vertreten, die nicht an der Problemlösung beteiligt waren. Dann wurde der Mittelwert der Skalen Kundenorientierung, organisatorische Veränderungen und (Arbeits-)Zufriedenheit der jeweiligen Gruppe berechnet. Der Mittelwert der jeweiligen Gruppe ergibt sich aus der Tabelle 30.

Der Mittelwertunterschied der Skalen Kundenorientierung und Zufriedenheit ist nicht signifikant, dies wurde mit dem t-Test für unabhängige Stichproben geprüft (siehe Tabelle 31).

D.h., die zusätzliche Beteiligung an der Problemlösung hatte keinen Einfluss auf die Einschätzung zur Kundenorientierung und die Zufriedenheit der Beschäftigten.

Der Mittelwert der Skala Veränderung ist auf dem 5%-Niveau signifikant, die Überprüfung erfolgte ebenfalls mit dem t-Test für unabhängige Stichproben.

Dies bedeutet, dass diejenigen Mitarbeiter, die an der Problemlösung beteiligt waren, auch mehr Veränderungen wahrnahmen.

5 Ergebnisdarstellung: Effektivität der Interventionsinstrumente

Skalen		Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Kundenorientierung	keine Beteiligung an Problemlösung	15,87	3,02	,63
	Beteiligung an Problemlösung	16,23	2,80	,55
Organisatorische Veränderungen	keine Beteiligung an Problemlösung	42,06	7,87	1,9
	Beteiligung an Problemlösung	49,53	9,40	2,28
Zufriedenheit	keine Beteiligung an Problemlösung	61,00	10,81	2,31
	Beteiligung an Problemlösung	63,10	8,84	1,98

Tabelle 30 Mittelwertunterschiede zur Erarbeitung von Lösungsvorschlägen

Skalen		Levene-Test der Varianzgleichheit		t-Test für die Mittelwertgleichheit				
		F	Signifikanz	t	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz
Kundenorientierung	Varianzen sind gleich	,071	,790	-,43	47	,666	-,36	,83
	Varianzen sind nicht gleich			-,43	45,22	,668	-,36	,84
Organisatorische Veränderungen	Varianzen sind gleich	1,247	,272	-2,51	32	,017	-7,47	2,97
	Varianzen sind nicht gleich			-2,51	31,04	,017	-7,47	2,97
Zufriedenheit	Varianzen sind gleich	,702	,407	-,69	40	,497	-2,10	3,07
	Varianzen sind nicht gleich			-,69	39,58	,493	-2,10	3,04

Tabelle 31 t-Test zur Erarbeitung von Lösungsvorschlägen

5.3.1.6 Veränderungen in der Kundenorientierung

Untersucht wurde, ob durch die Mitarbeiterbefragung die Kundenorientierung verbessert wurde.

Zunächst wurde die Fragestellung aus Sicht der Beschäftigten bewertet. Berechnet wurde der Mittelwertunterschied der Skala Kundenorientierung zum Erhebungszeitpunkt 1 und zum Erhebungszeitpunkt 2.

Der Mittelwert der Zufriedenheit für den Erhebungszeitpunkt 1 ist 15,08 und derjenige für den Erhebungszeitpunkt 2 beträgt 16,27 (vgl. Tabelle 32). Zur Prüfung der Frage, ob der Mittelwertunterschied zufällig bedingt ist oder nicht, wurde der t-Test verwendet. Der Mittelwertunterschied ist auf dem 1%-Niveau signifikant (vgl. Tabelle 33), d.h. er ist nicht zufällig bedingt. Die Kundenorientierung zum Erhebungszeitpunkt 2 wird - wohl bedingt durch die Intervention - höher eingeschätzt als zum Erhebungszeitpunkt 1.

	Erhebungszeitpunkt	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Skala Kundenorientierung	1	15,08	2,85	,29
	2	16,27	2,81	,33

Tabelle 32 Mittelwertunterschied der Skala zur Kundenorientierung (Einschätzung Mitarbeiter)

Skala Kundenorientierung	Levene-Test der Varianzgleichheit		t-Test für die Mittelwertgleichheit				
	F	Signifikanz	t	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz
Varianzen sind gleich	,002	,961	-2,71	169	,007	-1,19	,44
Varianzen sind nicht gleich			-2,72	158,43	,007	-1,19	,44

Tabelle 33 t-Test der Skala zur Kundenorientierung (Einschätzung Mitarbeiter)

Im zweiten Schritt erfolgte eine Bewertung der Fragestellung aus Sicht der Kooperationspartner.

Geprüft wurden die Mittelwertunterschiede folgender Variablen mit dem T-Test für unabhängige Stichproben:

- Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit bezogen auf die persönliche Komponente der Zusammenarbeit,
- Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit bezogen auf die fachliche Kompetenz der Mitarbeiter des Fachbereiches,
- Beurteilung der Zusammenarbeit des Fachbereichs mit der eigenen Institution insgesamt,
- Effektivität der gemeinsamen Aufgabenbewältigung.

Gemäß der deskriptiven Statistik sind die Mittelwerte des Untersuchungszeitpunktes 2 höher als die des Untersuchungszeitpunktes 1 (siehe Tabelle 34).

Bei den Variablen "Zufriedenheit mit der persönlichen Komponente der Zusammenarbeit, Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit bezogen auf die fachliche Kompetenz der Mitarbeiter des Fachbereichs und Effektivität der gemeinsamen Aufgabenbewältigung" sind die Varianzen gemäß Levene-Test gleich, bei der Variablen "Beurteilung der Zusammenarbeit des Fachbereichs mit der eigenen Institution insgesamt" ist die Varianz nicht gleich (siehe Tabelle 35). Bei den Variablen "Zufriedenheit mit der persönlichen Komponente der Zusammenarbeit" und "Beurteilung der Zusammenarbeit des Fachbereichs mit der eigenen Institution insgesamt" erweist sich der Mittelwertunterschied als signifikant auf dem 5%-Niveau, bei den Variablen "Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit bezogen auf die fachliche Kompetenz der Mitarbeiter des Fachbereichs" und "Effektivität der gemeinsamen Aufgabenbewältigung" wird die Signifikanz knapp verpasst (8%).

Dies bedeutet, dass der Mittelwert der Variablen "Zufriedenheit mit der persönlichen Komponente der Zusammenarbeit" und "Beurteilung der Zusammenarbeit des Fachbereichs mit der eigenen Institution insgesamt" zum Zeitpunkt 2 systematisch höher war als zum Zeitpunkt 1. Bei den anderen Variablen ist der Mittelwertsunterschied nur zufällig bedingt.

Die Kooperationspartner waren zum 2. Erhebungszeitpunkt zufriedener mit der persönlichen Komponente der Zusammenarbeit und der Zusammenarbeit mit der Organisation insgesamt. Nicht geändert hat sich die Beurteilung der fachlichen Kompetenz und der Effektivität der Aufgabenbewältigung.

5 Ergebnisdarstellung: Effektivität der Interventionsinstrumente

Variablen		Erhebungszeitpunkt	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit mit Mitarbeitern des Fachbereiches (pers. Komponente)	Varianzen sind gleich	1	3,89	,94	,09
	Varianzen sind nicht gleich	2	4,25	,90	,14
Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit mit Mitarbeitern des Fachbereiches (fachliche Kompetenz)	Varianzen sind gleich	1	4,00	,85	,08
	Varianzen sind nicht gleich	2	4,28	,82	,13
Beurteilung der Zusammenarbeit des Fachbereiches mit der Institution insgesamt	Varianzen sind gleich	1	3,61	1,05	,10
	Varianzen sind nicht gleich	2	4,07	,95	,15
Einschätzung der Effektivität der Aufgabenbewältigung	Varianzen sind gleich	1	3,51	,96	,10
	Varianzen sind nicht gleich	2	3,81	,86	,13

Tabelle 34 Mittelwertunterschiede der Variablen zur Kundenorientierung (Einschätzung Kooperationspartner)

5 Ergebnisdarstellung: Effektivität der Interventionsinstrumente

Variablen	Levene-Test der Varianzgleichheit		t-Test für die Mittelwertgleichheit				
	F	Signifikanz	t	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz
Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit mit Mitarbeitern des Fachbereichs (pers. Komponente)	,083	,774	-2,11	144	,037	-,36	,17
			-2,15	73,16	,035	-,36	,17
Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit mit Mitarbeiter des Fachbereichs (fachliche Kompetenz)	,512	,476	-1,75	139	,082	-,28	,16
			-1,78	74,24	,079	-,28	,15
Beurteilung der Zusammenarbeit des Fachbereichs mit Ihrer Institution insgesamt	7,247	,008	-2,46	146	,015	-,46	,19
			-2,57	82,75	,012	-,46	,18
Einschätzung der Effizienz der Aufgabenbewältigung	1,083	,300	-1,75	138	,083	-,30	,17
			-1,82	85,48	,072	-,30	,16

Tabelle 35 *t-Test der Variablen zur Kundenorientierung (Einschätzung Kooperationspartner)*

5.3.1.7 Veränderung des Handelns der Führungskräfte

Zunächst wurde der Frage nachgegangen, ob durch die Mitarbeiterbefragung die Informationspolitik der Führungskräfte sowie ihr Führungsstil und -verhalten beeinflusst wird.

Berechnet wurde der Mittelwertunterschied der Skalen Informationsfluss, demokratischer Führungsstil und Führungsverhalten zum Erhebungszeitpunkt 1 und zum Erhebungszeitpunkt 2.

Die Mittelwerte aller drei Skalen sind zum Erhebungszeitpunkt 2 höher als zum Erhebungszeitpunkt 1. Diese Mittelwertunterschiede sind auf dem 1%-Niveau signifikant, d.h. die Mittelwertunterschiede sind systematisch bedingt. Es wurde der t-Test für unabhängige Stichproben verwendet (siehe Tabellen 36 und 37).

D.h., dass Informationsfluss, demokratischer Führungsstil und Führungsverhalten zum Zeitpunkt 2 höher eingeschätzt wurden als zum Zeitpunkt 1. Dies wurde wohl durch die Intervention verursacht.

Skalen	Erhebungszeitpunkt	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Informationsfluss	1	12,44	3,07	,29
	2	13,94	3,51	,38
Demokratischer Führungsstil	1	8,15	3,63	,41
	2	10,66	3,10	,33
Führungsverhalten	1	31,96	7,53	1,08
	2	36,33	6,33	,74

Tabelle 36 Mittelwertunterschiede der Skalen "Führungskräfte"

Skalen		Levene-Test der Varianzgleichheit		t-Test für die Mittelwertgleichheit				
		F	Signifikanz	t	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz
Informationsfluss	Varianzen sind gleich	1,484	,225	-3,22	198	,001	-1,50	,47
	Varianzen sind nicht gleich			-3,16	169,25	,002	-1,50	,48
Demokratischer Führungsstil	Varianzen sind gleich	5,442	,021	-4,84	167	,000	-2,51	,52
	Varianzen sind nicht gleich			-4,78	152,59	,000	-2,51	,52
Führungsverhalten	Varianzen sind gleich	3,486	,064	-3,46	120	,001	-4,37	1,26
	Varianzen sind nicht gleich			-3,35	90,76	,001	-4,37	1,31

Tabelle 37 t-Test der Skalen "Führungskräfte"

5.3.1.8 Führungskräfte und organisatorische Veränderungen

Weiterhin wurde untersucht, in welcher Weise die Informationspolitik der Führungskräfte sowie ihr Führungsstil und -verhalten die durch die Mitarbeiter wahrgenommenen organisatorischen Veränderungen beeinflussen. Um dieser Fragestellung nachgehen zu können, wurde zunächst mittels linearer Regressionsanalyse (vgl. Bamberg/Baur/Krapp 2007) geprüft, ob die Skala Informationsfluss (unabhängige Variable) einen linearen Einfluss auf die Skala Veränderungen (abhängige Variable) hat. Aus Tabelle 38 ergibt sich ein R-Quadrat von 0,66. Dies stellt eine angemessene Güte der Anpassung durch die Regressionsgerade dar, 66% der Varianz wird durch das Modell der linearen Gleichung erklärt. Das R-Quadrat ist signifikant auf dem 1%-Niveau (siehe Tabellen 38 und 39).

5 Ergebnisdarstellung: Effektivität der Interventionsinstrumente

Aus den statistischen Ergebnissen lässt sich folgern, dass eine erhöhte Informationspolitik der Führungskräfte dazu führt, dass die Beschäftigten mehr Veränderungen durch die Mitarbeiterbefragung bewirkt sehen.

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers	Änderungsstatistiken				
					Änderung in R-Quadrat	Änderung in F	df1	df2	Änderung in Signifikanz von F
1	,81(a)	,66	,62	7,81	,66	15,57	1	8	,004

a Einflussvariablen : (Konstante), Skala Einfluss

Tabelle 38 Modellzusammenfassung Regression (unabhängige Variable Skala Informationsfluss, abhängige Variable Skala organisatorische Veränderungen)

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	t	Signifikanz
		B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	5,40	10,65		,51	,626
	Skala Informationsfluss	3,15	,80	,81	3,95	,004

a Abhängige Variable: Skala Veränderung

Tabelle 39 Koeffizienten der Regression Skala Informationsfluss (UV) auf Skala organisatorische Veränderungen (AV)

Die gleiche Fragestellung wurde mit Blick auf den Führungsstil untersucht. Auch hier wurde zunächst mittels linearer Regressionsanalyse geprüft, ob die Skala demokratischer Führungsstil (unabhängige Variable) einen Einfluss auf die Skala Veränderungen (abhängige Variable) hat. Hier ergibt sich ein R-Quadrat von 0,45, d.h., 45 % der Varianz wird durch das Modell der linearen Gleichung erklärt. Das R-Quadrat ist signifikant auf dem 5%-Niveau (siehe Tabellen 40 und 41).

Auch ein positiv beurteilter Führungsstil hat zur Folge, dass die Beschäftigten der Ansicht sind, die Mitarbeiterbefragung bewirke größere Veränderungen.

5 Ergebnisdarstellung: Effektivität der Interventionsinstrumente

Modell	R	R- Quadrat	Korri- giertes R- Quadrat	Standard- fehler des Schätzers	Änderungsstatistiken				
					Ände- rung in R- Quadrat	Ände- rung in F	df1	df2	Änderung in Signifikanz von F
2	,67(a)	,45	,38	9,95	,45	6,53	1	8	,034

a Einflussvariablen : (Konstante), Skala demokratischer Führungsstil

Tabelle 40 Modellzusammenfassung Regression (unabhängige Variable Skala demokratischer Führungsstil, abhängige Variable Skala organisatorische Veränderungen)

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardi- sierte Koeffizienten	t	Signifikanz
		B	Standard- fehler	Beta		
2	(Konstante)	14,92	12,67		1,18	,273
	Skala demokratischer Führungsstil	2,83	1,11	,67	2,56	,034

a Abhängige Variable: Skala Veränderung

Tabelle 41 Koeffizienten der Regression Skala demokratischer Führungsstil (UV) auf Skala organisatorische Veränderungen (AV)

Um den gemeinsamen Einfluss der Skalen Informationsfluss und demokratischer Führungsstil (unabhängige Variablen) auf die Skala organisatorische Veränderungen (abhängige Variable) beurteilen zu können, wurde zum Abschluss eine multiple lineare Regressionsanalyse durchgeführt. Es zeigt sich, dass durch das multiple Modell die Varianzaufklärung mäßig steigt. Das R-Quadrat steigt von 0,66 auf 0,71. Dieses Ergebnis ist auf dem 5%-Niveau signifikant (siehe Tabellen 42 und 43).

5 Ergebnisdarstellung: Effektivität der Interventionsinstrumente

Modell	R	R- Quadrat	Korri- giertes R- Quadrat	Standard- fehler des Schätzers	Änderungsstatistiken				
					Ände- rung in R- Quadrat	Ände- rung in F	df1	df2	Änderung in Signifikanz von F
3	,84(a)	,71	,63	7,69	,71	8,67	2	7	,013

a Einflussvariablen : (Konstante), Skala Informationsfluss, Skala demokratischer Führungsstil

Tabelle 42 Modellzusammenfassung Regression (unabhängige Variable Skala demokratischer Führungsstil, abhängige Variable Skala organisatorische Veränderungen)

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardi- sierte Koeffizienten	t	Signifikanz
		B	Standard- fehler	Beta		
3	(Konstante)	,70	11,29		,06	,953
	Skala Infofluss	2,48	,98	,64	2,53	,039
	Skala demokratischer Führungsstil	1,20	1,07	,29	1,12	,299

a Abhängige Variable: Skala Veränderung

Tabelle 43 Koeffizienten der Regression Skalen Informationsfluss und demokratischer Führungsstil (UV) auf Skala organisatorische Veränderungen (AV)

5.3.2 Ergebnisse der Gruppendiskussionen: Der Prozess der Veränderung

Forschungsphase 1

Kategorienbildung

Die Mitschriften der in der Form einer Validierungskonferenz durchgeführten Gruppendiskussionen wurden mittels einer qualitativen Datenanalyse ausgewertet. Dabei wurde in Anlehnung an die inhaltsanalytischen Techniken nach Mayring (vgl. Mayring 2007) eine inhaltliche Strukturierung vorgenommen, d.h., es wurden bestimmte Themen, Inhalte, Aspekte aus dem Material herausgefiltert und zusammengefasst. Die Inhalte, die aus dem Material extrahiert wurden, bestimmen sich durch theoriegeleitet entwickelte Kategorien.

Nachfolgende Tabelle zeigt die in Forschungsphase 1 gebildeten Kategorien mit den hierzu ermittelten Ergebnissen auf:

Kategorien	Ergebnisse
1. Erreichbarkeit	<i>Die Erreichbarkeit des Fachbereiches ist ungenügend. Das Problem besteht telefonisch und vor Ort. Die telefonische Erreichbarkeit könnte verbessert werden. Intern ist aus Sicht der Mitarbeiter die Erreichbarkeit deutlich zu verbessern.</i>
2. Zwischenmenschlicher Umgang	<i>Das "Wir-Gefühl" im Fachbereich fehlt. Es ist ein "Bereichsegoismus" entstanden. Es ist kein Gesamtteam erkennbar. Es gibt Tendenzen der Konkurrenz der Abteilungen/Sozialdienste untereinander, statt der Förderung einer teamübergreifenden Arbeit. Zum Teil unterstellen sich die Abteilungen/Sozialdienste gegenseitig personelle Überkapazitäten.</i>
3. Personalausstattung	<i>Die Personalausstattung ist aus Sicht der Mitarbeiter unzureichend, die Personalfuktuation ist hoch. Die Mitarbeiter vor allem im ASD empfinden eine Arbeitsüberlastung. Durch die eingetretene Arbeitsverdichtung müssen viele Fälle aus ihrer Sicht</i>

5 Ergebnisdarstellung: Effektivität der Interventionsinstrumente

	<p>fließbandartig bearbeitet werden. Das Stellensplitting bei einigen Mitarbeitern führt zu Zeitverlusten.</p> <p>Die hohe Personalfuktuation ist u. a. darauf zurückzuführen, dass viele Mitarbeiter mit Zeitverträgen tätig sind. Zusätzlich gibt es einen hohen Anteil an weiblichen Beschäftigten. In Erziehungsurlaubszeiten müssen diese wiederum durch Arbeitskräfte mit Zeitverträgen vertreten werden.</p>
4. Aufbau- und Ablaufstrukturen	<p><i>Die Vertretung ist unbefriedigend, findet in Sondersituationen gar nicht statt.</i></p> <p>Aus Sicht der Mitarbeiter dauert die Vertretung der Abteilungsleitungen 1 und 4 schon zu lange. Die Probleme werden weiter am Beispiel der spezialisierten Einzelarbeitsplätze besonders deutlich. Dort gibt es keine Vertretungsregelung bzw. ist eine gegenseitige Vertretung kaum leistbar.</p>
5. Besprechungskultur	<p><i>Die Besprechungskultur ist mangelhaft.</i></p> <p>Besprechungen werden als Zeitverlust und als wenig konstruktiv empfunden. Es gibt zu viele und ausgedehnte Besprechungen. Einige Mitarbeiter sind der Meinung, dass durch Besprechungen zu viel Zeit verloren geht. Andere haben das Gefühl, dass der fachliche Austausch eher zu kurz kommt. Besprechungen in den Abteilungen/Sozialdiensten sollten in regelmäßigen Abständen durchgeführt werden. Wenn Besprechungen stattfinden, dann sind sie oft wenig effektiv.</p>
6. Informationsfluss	<p><i>Die Informationen fließen umständlich und unzureichend.</i></p> <p>Zum Teil wird sogar vermutet, dass Informationen bewusst vorenthalten werden. Insgesamt wird ein mangelhafter Informationsfluss aus der Leitungsrunde angemerkt. Auf Sachbearbeitungsebene gibt es zu wenig fachlichen Austausch.</p>
7. Mitarbeiterbeteiligung	<p><i>Neues wird zunächst einmal mit Skepsis aufgenommen. Es herrscht eine Misstrauenskultur.</i></p> <p>In der Vergangenheit wurde begründete Kritik aus den Reihen der Mitarbeiter nicht ausreichend berücksichtigt. So ist der Eindruck entstanden, nur mangelhaft eingebunden zu sein.</p>

5 Ergebnisdarstellung: Effektivität der Interventionsinstrumente

8. Präventive Arbeit	<p><i>Die präventive Arbeit ist unzureichend.</i></p> <p>Das Schwergewicht liegt nach wie vor auf der Einzelfallbearbeitung. Die Sozialraumorientierung ist aus Sicht der Mitarbeiter noch nicht umgesetzt. Es ist daher im Moment noch keine Basis für präventive Arbeit vorhanden.</p>
9. Sozialraumentwicklung	<p><i>Das Konzept der Sozialraumentwicklung ist defizitär.</i></p> <p>Das Ziel der Umstrukturierung wurde nicht erreicht. Aus Sicht der Mitarbeiter fehlen die Strukturen für eine Sozialraumentwicklung. Bei dem momentanen Zustand handelt es sich um ein "Ausprobieren" ohne Konzept. Die Chancen der Sozialraumorientierung wurden nicht genutzt, eine Sozialraumorientierung findet quasi nicht statt. Die Frage von Zuständigkeiten und Verantwortung ist nicht geklärt. Dazu gehört auch, dass Entscheidungswege oft zu lang sind. Es fehlen eine Supervision und ein Zeitmanagement.</p>
10. Wirtschaftlichkeit	<p><i>Das Finanz-Controlling ist nicht optimal.</i></p> <p>Es gibt zu wenig Transparenz. Es werden nur "Löcher gestopft", statt längerfristig zu planen. Die Beschäftigten müssen für die Kostenproblematik sensibilisiert werden.</p>
11. Institutionelle Kooperation	<p><i>Die institutionelle Kooperation ist unzureichend.</i></p> <p>Die Kooperation ist in Ansätzen vorhanden, aber nicht weiterentwickelt worden. Die Kooperationspartner kritisieren die mangelhafte Einbindung in die Jugendarbeit des Fachbereiches und die oft "langsamen Behördenwege". Die Mitarbeiter bemängeln die zum Teil überzogenen Vorstellungen der Kooperationspartner von der Arbeitsweise und den Handlungsmöglichkeiten eines Sozialraum-Teams.</p>
12. Räume und Arbeitsplatzausstattung	<p><i>Die räumlichen Gegebenheiten und die Sachmittelausstattung sind mangelhaft.</i></p> <p>Räume (Hellhörigkeit, Wärmeentwicklung), Mobiliar und EDV-Ausstattung wirken demotivierend.</p>
13. Führungsstil, Führungsverhalten	<p><i>Führungsstil und Arbeitsweise differieren stark.</i></p> <p>Das schlechte Betriebsklima wird auch mit dem unterschiedlichen Führungsstil der Leitungskräfte in Zusammenhang gebracht. Die fachliche Anleitung durch Abteilungsleitungen und Fachkoordinatoren wird vermisst, die MA kritisieren eine mangelhafte</p>

	Fachkompetenz. Interesse an der Arbeit, Lob und Anerkennung wären wünschenswert. Die Zusammenarbeit zwischen Fachbereichsleitung und einzelnen Abteilungsleitungen ist gestört.
14. Einflussnahme von außen	<i>Problematisch ist die starke externe Einflussnahme durch Verwaltungsführung und Politik.</i> Es gibt Einschränkungen für den Fachbereich im finanziellen Bereich. Es werden Eingriffe in die dezentrale Ressourcenverantwortung und Budgetverantwortung vorgenommen. Es fehlt ein Kontraktmanagement.

Tabelle 44 Kategorien Forschungsphase 1

Handlungsoptionen

Die Bestimmung der Handlungsoptionen erfolgte auf der Basis der entwickelten Kategorien im Wege einer Einflussmatrix bzw. -analyse (vgl. Vester 2007).

Die Einflussanalyse untersucht, wie sich die einzelnen Faktoren wechselseitig beeinflussen. Angelegt wird sie als zweidimensionale Matrix. Dabei werden die einzelnen Positionen/Kategorien sowohl waagrecht als auch senkrecht eingetragen. Bewertet werden sie nach Beeinflussung und Beeinflussbarkeit. Als Werte werden Zahlen zwischen null (keine Wirkung) und drei (hohe Wirkung) eingetragen.

Anschließend können jeweils die Aktivwirkungen (Beeinflussung) und die Passivwirkungen (Beeinflussbarkeit) kumuliert und die Faktoren in der Einflussmatrix miteinander verglichen werden.

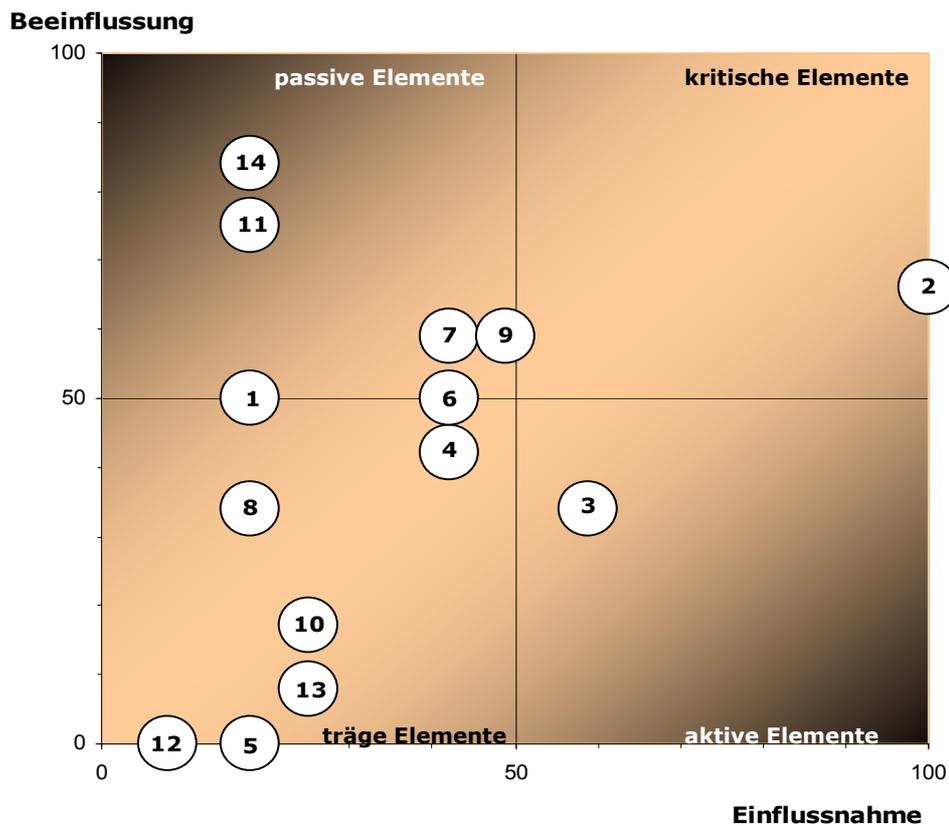
Unter Berufung auf die Kybernetik hat Vester (vgl. 2007) systemisches ("vernetztes") Denken propagiert, ein Ansatz, in dem die Eigenschaften eines Systems als ein vernetztes Wirkungsgefüge gesehen werden. Die einzelnen Faktoren verstärken oder schwächen andere Größen des Systems (Rückkoppelung). Einflussgrößen werden in ihrer Systemqualität sichtbar und bewertet. Auf der Grundlage eines so erarbeiteten Modells können Fragen nach sinnvollen Eingriffsmöglichkeiten, zukünftiger Entwicklung oder möglichen Systemverbesserungen beantwortet werden.

Auch in der vorliegenden Studie sind die ermittelten Problemfelder nicht linear, sondern netzartig miteinander verbunden, d.h. die Veränderung eines Elementes in diesem Wirkungsgefüge übt Wechselwirkungen auf eine ganze Reihe anderer Elemente aus. Mit Hilfe der Einfluss- oder Vernetzungsanalyse können Abhängigkeiten und Zusammenhänge deutlich gemacht werden. Die Analyse wurde in einer Interventionskonferenz von den Führungskräften unter Moderation durch die Verfasserin der Studie vorgenommen.

Dabei wurde das Ergebnis der Vernetzung aller Problemfelder (Kategorien) aus der Einflussmatrix in ein sogenanntes "Handlungsportfolio" eingetragen. Das Handlungsportfolio besteht aus vier Quadranten, die mit "träge", "aktiv", "passiv" und "kritisch" bezeichnet wurden. An der Lage der Problemfelder im Koordinatensystem lässt sich erkennen, welche Probleme zuerst aufgegriffen und optimiert werden sollten.

Aktive Elemente/Probleme lassen sich dabei besonders wirkungsvoll gestalten, da ihre Einflussnahme auf andere Elemente hoch ist und sie über ihre Folgewirkung stark mit dem System vernetzt sind. Eine Optimierung im Bereich der trägen Elemente ist ebenfalls gut möglich, da auf wenige Abhängigkeiten bzw. Einflüsse Rücksicht genommen werden muss. Kritische Elemente besitzen eine hohe Einflussstärke bei gleichzeitig starker Abhängigkeit von anderen Elementen. Sie werden - wie auch die passiven Elemente - im Allgemeinen über die Gestaltung der übrigen Elemente optimiert bzw. ihre Handhabbarkeit wird verbessert, wenn die aktiven und trägen Elemente des Systems als erste verbessert werden. Für die passiven Elemente wird dieser Prozess allerdings erschwert, da die eigene Einflussstärke gering ist.

Bezogen auf die Optimierungsmöglichkeiten für die Struktur des Fachbereiches ergibt sich folgendes Bild:



Problemfelder / Handlungsoptionen:

- 1. Erreichbarkeit
- 2. Zwischenmenschlicher Umgang
- 3. Personalausstattung
- 4. Aufbau- und Ablaufstrukturen
- 5. Besprechungskultur
- 6. Informationsfluss
- 7. Mitarbeiterbeteiligung
- 8. Präventive Arbeit
- 9. Sozialraumentwicklung
- 10. Wirtschaftlichkeit
- 11. Institutionelle Kooperation
- 12. Räume u. Arbeitsplatzausstattung
- 13. Führungsstil, Führungsverhalten
- 14. Einflussnahme von außen

Abbildung 21 Handlungsportfolio

Das Ergebnis für den Fachbereich zeigt, dass sich, betrachtet man den aktiven und trägen Quadranten in der Gesamtheit, relativ viele Kategorien/ Problemfelder dort befinden. Dies sind:

- Personalausstattung,
- Erreichbarkeit,
- Informationsfluss,
- Aufbau- und Ablaufstrukturen,
- präventive Arbeit,
- Wirtschaftlichkeit,
- Führungsstil, Führungsverhalten
- Räume und (Arbeitsplatz-)Ausstattung,
- Besprechungskultur.

Der Handlungsbedarf und die Dringlichkeit für organisatorische Maßnahmen lässt sich nur in Verbindung mit den Organisationszielen beurteilen. Die Jugendhilfe der Projektbehörde ist wesentlich durch vier Herausforderungen bestimmt (erarbeitet in einer Interventionskonferenz der Leitungsrunde bei Moderation durch die Verfasserin der Studie):

Herausforderungen & Anspruchsgruppen der Jugendhilfe:

○ = Anspruchsgruppen ◇ = Herausforderungen

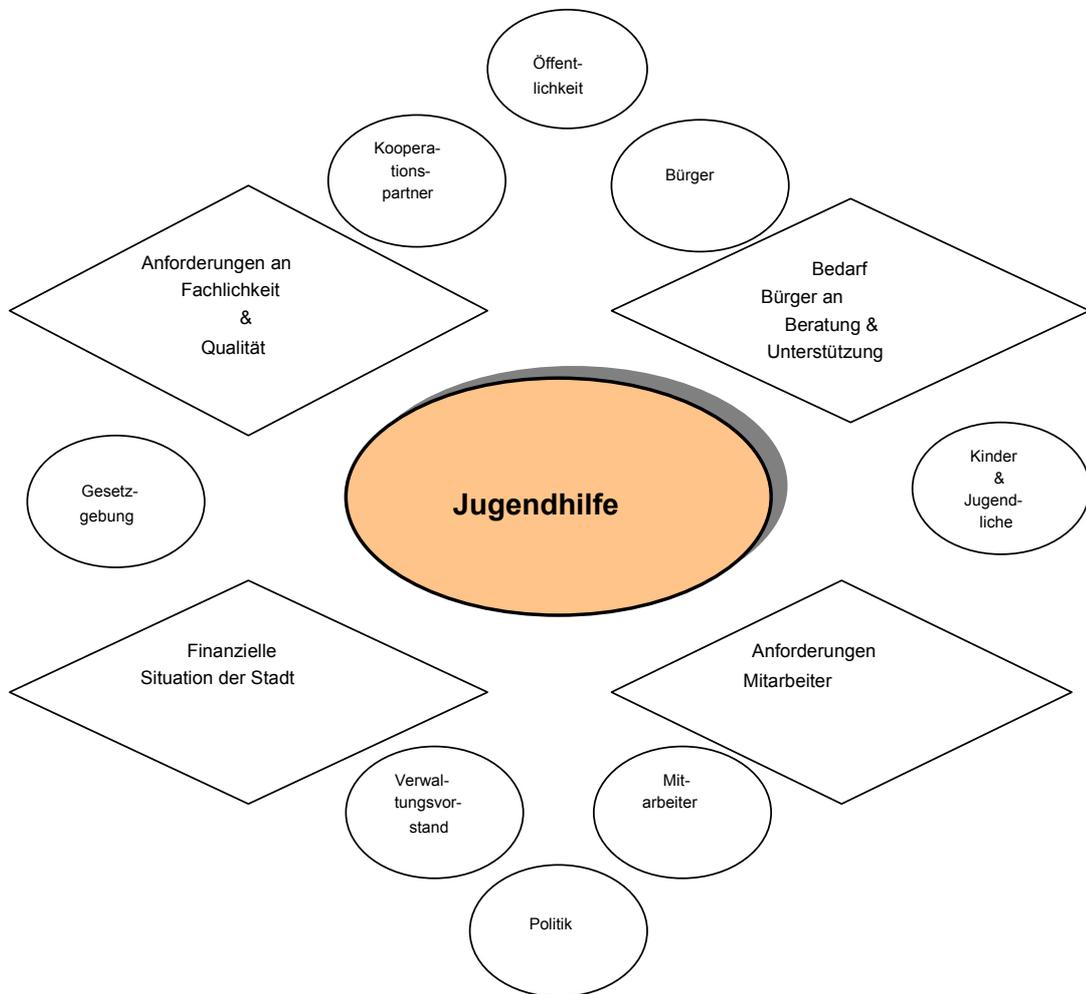


Abbildung 22 Herausforderungen und Anspruchsgruppen

Das Verwaltungshandeln muss folglich durch folgende Fragen gesteuert werden (vgl. KGSt-Bericht 9/1994):

- Was sind die strategischen Ziele und Aufgaben unserer Arbeit?
- Wer sind unsere Zielgruppen?
- Bieten wir die richtigen Leistungen an?
- Stimmen Quantität, Qualität und Kosten der Leistungen?
- Werden die Leistungen zuverlässig, flexibel und wirtschaftlich erbracht und erreichen sie ihr Ziel?
- Wie kann den Bedarfen der Bürgerschaft noch besser entsprochen werden?
- Werden die Kenntnisse, die Fähigkeiten und das selbstständige und eigenverantwortliche Handeln der Mitarbeiter ausreichend genutzt und gefördert?

Vor diesem Hintergrund definierte die Leitungsrunde Ziele, die für eine künftige Ausrichtung und Organisation der Jugendhilfe bestimmend sein sollten und den Ausgangspunkt für die Entwicklung künftiger Aufbau- und Ablaufstrukturen für den Fachbereich boten (vgl. Tabelle 45). Die Zahlen in den Klammern geben die Anzahl der Nennungen wieder.

Als Hauptziel wurde die Weiterentwicklung des Fachbereiches auf dem Fundament der Sozialraumorientierung benannt, d.h. es wurde erneut bekräftigt, dass der eingeschlagene Weg der Regionalisierung der Jugendarbeit auch weiterhin bestimmend bleiben sollte. Die Gewichtung der Teilziele (durch Bepunkten der einzelnen Ziele ermittelt) macht aber auch deutlich, dass es allen Beteiligten insbesondere darauf ankam, dass eine Neuorganisation des Fachbereiches verbindliche Strukturen hervorbringen sollte, die dann eine Basis für einen verbesserten zwischenmenschlichen Umgang bieten würden.

Durch Zuordnung der Ziele zu den erkannten Kategorien/Problemfeldern wird sichergestellt, dass alle Handlungsoptionen in die Maßnahmenplanung eingehen. Diese Aufgabe wurde von der Verfasserin der Studie übernommen.

5 Ergebnisdarstellung: Effektivität der Interventionsinstrumente

Hauptziel: Weiterentwicklung des Fachbereiches auf dem Fundament der Sozialraumorientierung	
Teilziele	
1. Zwischenmenschlichen Umgang verbessern (20)	<p>Teamfähigkeit u. Teamentwicklung fördern (7)</p> <p>Besprechungskulturen schaffen</p>
2. Verbindliche (Aufbau- und Ablauf-)strukturen und Absprachen schaffen (17)	<p>Planungssicherheit geben (11)</p> <p>eindeutige Zuständigkeiten festlegen (6)</p> <p>Rollen klären (5)</p> <p>Akzeptanz der Strukturen schaffen (4)</p> <p>Besprechungsstrukturen schaffen</p>
3. Qualitätsmanagement verbessern (11)	<p>Qualität definieren (11)</p> <p>Neugier/Offenheit wecken, „über den Tellerrand schauen“ (10)</p> <p>Stärken entdecken und weiterentwickeln, Defizite aufdecken (7)</p> <p>Zielgruppenorientierung erreichen (7)</p> <p>Fachliche Weiterentwicklung fördern (4)</p> <p>Ziele (inhaltlich) für den FB formulieren, konkrete Maßnahmen herleiten (4)</p> <p>Vernetzung anstreben (3)</p> <p>Bürgernähe optimieren (1)</p> <p>Erreichbarkeit verbessern</p> <p>„Zugänge“ schaffen</p> <p>Bedarfe wahrnehmen, aufgreifen und antizipieren</p> <p>Mitarbeiterzufriedenheit steigern</p>
4. Wirtschaftlichkeit des gesamten Ressourcenverbrauches anstreben	<p>Sozialraumplanung u. ressourcenorientierte Entwicklung anstreben, "vom Fall zum Feld" (17)</p> <p>Kosteneffizienz steigern (6)</p> <p>Kostensenkung erreichen (3)</p>
() = Punkte Bewertung n. Wichtigkeit	

Tabelle 45 Zieldefinition

Aktionsplan

Der nächste Schritt umfasste die Erstellung eines Aktionsplanes als Ergebnis aus den Interventionskonferenzen in allen Abteilungen (vgl. Tabelle 48).

Forschungsphase 2

In Forschungsphase 2 machte die **Kategorienbildung** aus den Gruppendiskussionen/Evaluationskonferenzen eine verlagerte Schwerpunktbildung der Kategorien/Problemfelder deutlich (vgl. Tabelle 46).

Kategorien nur Forschungsphase 1		Kategorien Forschungsphasen 1 und 2	Kategorien nur Forschungsphase 2
1		Erreichbarkeit	
2		Zwischenmenschlicher Umgang	
3		Personalausstattung	
4	Aufbau- und Ablaufstrukturen		
5		Besprechungskultur	
6		Informationsfluss	
7		Mitarbeiterbeteiligung	
8		Präventive Arbeit	
9		Sozialraumentwicklung	
10	Wirtschaftlichkeit		
11		Institutionelle Kooperation	
12	Räume und Arbeitsplatzausstattung		
13		Führungsstil, Führungsverhalten	
14	Einflussnahme von außen		
15			Betriebsklima
16			Selbstständigkeit der Arbeit
17			Arbeitsinhalte und Arbeitsumfang
18			Entscheidungsspielraum

Tabelle 46 Kategorienbildung Forschungsphasen 1 und 2

5 Ergebnisdarstellung: Effektivität der Interventionsinstrumente

Parallel zur verlagerten Schwerpunktbildung der Kategorien ist eine ähnliche Entwicklung bei den **Interventionsmaßnahmen** festzustellen. Tabelle 47 veranschaulicht dieses Ergebnis. Ein Unterschied ist lediglich im Hinblick auf die Kategorien 2 "Zwischenmenschlicher Umgang" und 9 "Sozialraumentwicklung" auszumachen. Diese Kategorien wurden in den Validierungs- und Evaluationskonferenzen als noch problematisch bewertet, in den Interventionskonferenzen wurden jedoch keine weiteren Maßnahmen entwickelt.

Interventionsfelder nur Forschungsphase 1		Interventionsfelder Forschungsphasen 1 u. 2	Interventionsfelder nur Forschungsphase 2
1		Erreichbarkeit	
2	Zwischenmenschlicher Umgang		
3		Personalausstattung	
4	Aufbau- und Ablaufstrukturen		
5		Besprechungskultur	
6		Informationsfluss	
7		Mitarbeiterbeteiligung	
8		Präventive Arbeit	
9	Sozialraumentwicklung		
10	Wirtschaftlichkeit		
11		Institutionelle Kooperation	
12	Räume und Arbeitsplatzausstattung		
13		Führungsstil, Führungsverhalten	
14	Einflussnahme von außen		
15			Betriebsklima
16			Selbstständigkeit der Arbeit
17			Arbeitsinhalte und Arbeitsumfang
18			Entscheidungsspielraum

Tabelle 47 Interventionsfelder Forschungsphasen 1 und 2

Nachfolgender Aktionsplan (Tabelle 48) zeigt die Ergebnisse aller in den Evaluations- und Interventionskonferenzen in beiden Forschungsphasen identifizierten Handlungsoptionen und entwickelten Maßnahmen.

In Forschungsphase 1 wurden die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung zunächst auf ihre Plausibilität hin überprüft und bewertet (Evaluationskonferenzen). Nach Ermittlung der Handlungsoptionen wurden in Interventionskonferenzen Maßnahmen erarbeitet.

In Forschungsphase 2 konnten zusätzlich die Ergebnisse der ersten Mitarbeiterbefragung und der Gruppendiskussionen sowie die Maßnahmenplanung und -durchführung bewertet werden.

Der Prozess verlief demnach ganz im Sinne der Aktionsforschung (vgl. Kapitel 3.1.1.2).

5 Ergebnisdarstellung: Effektivität der Interventionsinstrumente

Aktionsplan			
Kategorien (Handlungsoptionen)	Forschungsphase 1		Forschungsphase 2
	Mitarbeiterbefragung	Evaluations- und Interventions- konferenzen	Mitarbeiterbefragung Evaluations- und Interventions- konferenzen
1 Erreichbarkeit	Nicht erhoben	EK: Erreichbarkeit ungenügend IK: ⇒ gegenseitige Vertretung jedes Mitarbeiters sicherstellen; Telefone bei Abwesenheit umstellen	Erreichbarkeit MW 3,48 ^a EK: Erreichbarkeit hat sich wesentlich verbessert , Optimierungspotentiale bestehen in der Abteilung 2 Evaluation Maßnahmen EZP1: Maßnahmen umgesetzt IK: ⇒ in Datenbank An- und Abwesenheit vermerken; Präsenzpflicht regeln; zentrale Rufnummer für Externe einführen; ASD: räumliche Zuständigkeit der Mitarbeiter intern und extern bekannt geben
2 Zwischenmenschlicher Umgang	Zusammenarbeit - in der Abteilung: MW 3,00 - im Fachbereich: MW 2,37 Beziehung - zu Kollegen MW 3,75 - zur Abt.leit. MW 2,72	EK: Bereichsegoismus; „Wir- Gefühl“ fehlt; kein Gesamt- team; Tendenzen der Kon- kurrenz der Abteilungen untereinander	Zusammenarbeit - in der Abteilung: MW 3,48 ⁺ - im Fachbereich: MW 3,03 ⁺ Beziehung - zu Kollegen MW 3,84 ⁺ - zur Abt.leit. MW 3,41 ⁺ EK: positive Tendenz bei allen Variablen; Einschätzung zur Veränderung des „Wir- Gefühls“ durch die Befr.- ergebnisse: zwischen „Ver-

5 Ergebnisdarstellung: Effektivität der Interventionsinstrumente

Aktionsplan			
Kategorien (Handlungsoptionen)	Forschungsphase 1		Forschungsphase 2
	Mitarbeiterbefragung	Evaluations- und Interventions- konferenzen	Mitarbeiterbefragung Evaluations- und Interventions- konferenzen
	- zur Fachb.leit. MW 2,09	IK: ⇒ fachbereichsinternes Leitbild erarbeiten	- zur Fachb.leit. MW 3,26 ⁺ „ Wir-Gefühl “ im Fach- bereich MW 2,56^a schlechterung“ und „keine Veränderung“, d.h. eher negative Bewertung; Evaluation Maßnahmen EZP1: Leitbild wurde erstellt IK: ⇒ Weitere Interventionen z.Z. nicht erforderlich, aber Risikofaktor, da Ergebnisse überwiegend im „Mittelfeld“
3 Personalausstattung	Nicht erhoben	EK: Personalausstattung unzureichend; insb. Mitarbeiter im ASD fühlen sich überlastet; hohe Personalfluktuatoin IK: ⇒ Vorgabe der Verw. führung: keine Personal- aufstockung; daher Aufgabenverlagerung vom ASD auf andere Mitarbeiter prüfen; weniger Zeitvertr.	Personalausstattung MW 2,70^a EK: Einschätzung zur Veränderung der Personal- ausstattung durch die Befr.ergebnisse: zwischen „Verschlechterung“ und „keine Veränderung“; Evaluation Maßnahmen EZP1: Maßnahmen umgesetzt IK: ⇒ Maßnahmen waren unzureichend, daher Personalbemessung im ASD

5 Ergebnisdarstellung: Effektivität der Interventionsinstrumente

Aktionsplan			
Kategorien (Handlungsoptionen)	Forschungsphase 1		Forschungsphase 2
	Mitarbeiterbefragung	Evaluations- und Interventions- konferenzen	Mitarbeiterbefragung
4 Aufbau- und Ablaufstrukturen	Arbeitszeitregelung MW 3,81 Strukturen der Arbeitsorganisation MW 3,00 Arbeitsplatzausstattung MW 2,84	EK: Vertretungsprobleme; Struktur und Größe der Abteilungen fraglich; Dezentralisierung von Spezialaufgaben nicht sinnvoll IK: ⇒ Umorganisation prüfen, Abteilungen reduzieren; Aufgaben wie die wirtschaftl. Hilfe oder Unterhaltsvorschußang. wieder zentral bearbeiten	Arbeitszeitregelung MW 3,74 - Strukturen der Arbeitsorganisation MW 3,38+ Arbeitsplatzausstattung MW 3,11+ Aufbauorganisation MW 3,66^a
			EK: Verbesserung bis auf die Bewertung der Arbeitszeitregelung, Hintergrund ist die gesetzlich geregelt verlängerte Arbeits- zeit für Beamte; Einschätzung zur Veränderung der Aufbau- organisation durch die Befr.- ergebnisse: zwischen „keine Veränderung“ und „hat sich verbessert“, d.h. eher positive Bewertung; Evaluation Maßnahmen EZP1: Umstrukturierung des Fachbereichs und zentrale Wahrnehmung bestimmter Tätigkeiten waren erfolgreich IK: ⇒ Weitere Interventionen z.Z. nicht erforderlich

5 Ergebnisdarstellung: Effektivität der Interventionsinstrumente

Aktionsplan			
Kategorien (Handlungsoptionen)	Forschungsphase 1		Forschungsphase 2
	Mitarbeiterbefragung	Evaluations- und Interventions- konferenzen	Mitarbeiterbefragung Evaluations- und Interventions- konferenzen
5 Besprechungskultur	Regelmäßige Dienst- besprechungen MW 3,11	EK: Besprechungen werden als Zeitverlust (zu ausgedehnte Besprechungen) und wenig konstruktiv (fachlicher Austausch kommt zu kurz) empfunden; keine Regel- mäßigkeit IK: ⇒ regelmäßig stattfindende Dienstbesprechungen und Festlegung grundsätzlicher Inhalte	EK: Einschätzung zur Veränderung der Bespre- chungskultur durch die Befr. ergebnisse: „keine Veränderung“, weiterhin wichtiges Thema für Abteilungen 1, 2 und 4; Evaluation Maßnahmen EZP1: nur in einer Abteilung konsequent umgesetzt; IK: ⇒ Qualitätssteigerung in Abt. 1, 2 und 4 anstreben (Maßnahmen erarbeiten, Bericht an Fachb.leitung)

5 Ergebnisdarstellung: Effektivität der Interventionsinstrumente

Aktionsplan				
Kategorien (Handlungsoptionen)	Forschungsphase 1		Forschungsphase 2	
	Mitarbeiterbefragung	Evaluations- und Interventions- konferenzen	Mitarbeiterbefragung	
6 Informationsfluss	<p>Ausreichende Infos</p> <ul style="list-style-type: none"> - um gute Arbeit leisten zu können MW 3,15 - über andere Fachbereiche MW 2,41 - über den eigenen Fachbereich MW 2,81 - über Entscheidungen der Verwalt.führung MW 2,06 - über Beschlüsse des Stadtrates MW 1,95 	<p>EK: zu geringe Informationen; Verdacht, dass diese bewusst vorenthalten werden</p> <p>IK: ⇒ eindeutige Regelungen schaffen: Informationspflichten (wer informiert wen bezogen auf welche Inhalte)</p>	<p>Ausreichende Infos</p> <ul style="list-style-type: none"> - um gute Arbeit leisten zu können MW 3,27⁺ - über andere Fachbereiche MW 2,64⁺ - über den eigenen Fachbereich MW 3,01⁺ - über Entscheidungen der Verwalt.führung MW 2,58⁺ - über Beschlüsse des Stadtrates MW 2,56⁺ <p>Informationsfluss MW 3,08^a</p>	<p>EK: positive Tendenz bei allen Variablen; Einschätzung zur Veränderung Informationsflusses durch die Befr. ergebnisse: knapp über „keine Veränderung“, wichtiges Thema für Abteilungen 2 (Tagesgruppe) und 4; Evaluation Maßnahmen EZP1: Maßnahmen nur in einer Abteilung konsequent umgesetzt; IK: ⇒ Qualitätssteigerung in Abtlgen 2 (Tagesgr.) und 4 anstreben (Maßnahmen erarbeiten, Bericht an Fachb.leitung); alle Vorschriften in einem freigeschalteten Ordner digital</p>

5 Ergebnisdarstellung: Effektivität der Interventionsinstrumente

Aktionsplan				
Kategorien (Handlungsoptionen)	Forschungsphase 1		Forschungsphase 2	
	Mitarbeiterbefragung	Evaluations- und Interventions- konferenzen	Mitarbeiterbefragung	Evaluations- und Interventions- konferenzen
7 Mitarbeiterbeteiligung	Zufriedenheit mit - Workshops und Projektgruppen MW 2,24 - regelmäßigen Dienstbesprechungen MW 3,11 - dem Vorschlagswesen MW 2,49 - Mitarbeiterbefragungen MW 2,87 - Qualitätszirkeln MW 2,56	EK: Misstrauenskultur: Einbeziehung hat Alibifunktion, daher nur geringe Beteiligung; begründete Kritik und Vorschläge der Mitarbeiter werden nicht ausreichend berücksichtigt IK: ⇒ Maßnahmen prozessorientiert und mitarbeiterbeteiligt umsetzen; Maßnahmen in Workshops und Projekten erarbeiten	Zufriedenheit mit - Workshops und Projektgruppen MW 3,03 ⁺ - regelmäßigen Dienstbesprechungen MW 3,39 ⁺ (aber Ergebnis nicht signifikant) - dem Vorschlagswesen MW 3,03 ⁺ - Mitarbeiterbefragungen MW 3,12 ⁺ (aber Ergebnis nicht signifikant) - Qualitätszirkeln MW 3,14 ⁺	zur Verfügung stellen; jährliche Fachbereichsversammlung (sh. auch zu Ziff, 15)

5 Ergebnisdarstellung: Effektivität der Interventionsinstrumente

Aktionsplan				
Kategorien (Handlungsoptionen)	Forschungsphase 1		Forschungsphase 2	
	Mitarbeiterbefragung	Evaluations- und Interventions- konferenzen	Mitarbeiterbefragung	Evaluations- und Interventions- konferenzen
8 Präventive Arbeit	Nicht erhoben	EK: Präv. Arbeit ist unzu- reichend; Schwergewicht liegt auf der Einzelfallbe- arbeitung; Thema wurde bereits in 2 Workshops diskutiert u. Konzepte ent- wickelt (z.b. interkulturelle Arbeit stärken, „Kinder- Jugend-Hilfezentrum“ einr. IK: ⇒ präv. Arbeit in Projekten organisieren	Präventive Arbeit MW 2,87^a (aber Ergebnis nicht signifikant)	EK: Evaluation Maßnahmen EZP1: Mittelumschichtung ist erfolgt, aufgelistete Maßnahmen sind umgesetzt, zusätzlich: Einrichtung von Stellen für Streetworker IK: ⇒ Besuchsdienste für Neugeborene; Sprachförd. für Dreijährige; bei Bedarf Seminare zur Förderung der Elternkompetenz

5 Ergebnisdarstellung: Effektivität der Interventionsinstrumente

Aktionsplan				
Kategorien (Handlungsoptionen)	Forschungsphase 1		Forschungsphase 2	
	Mitarbeiterbefragung	Evaluations- und Interventions- konferenzen	Mitarbeiterbefragung	Evaluations- und Interventions- konferenzen
9 Sozialraumentwicklung	Nicht erhoben	EK: Konzept der Sozialraumentwicklung ist defizitär IK: ⇒ Workshop zum Thema „Bedeutung der Sozial- raumorientierung für die Jugendhilfe“ durchführen	Sozialräumliche Arbeit MW 2,74^a (aber Ergebnis nicht signifikant)	EK: Evaluation Maßnahmen EZP1: zunächst zurückgestellt, tlw. Überschneidung mit Maßnahmen zu Ziff. 8 IK: ⇒ keine neuen Maßnahmen
10 Wirtschaftlichkeit	Nicht erhoben	EK: Finanzcontrolling ist nicht optimal; es werden nur „Löcher gestopft“ statt längerfristig zu planen IK: ⇒ regelmäßiges Berichtswesen, Kosten- und Leistungsrechnung und Zielvereinbarungen	Wirtschaftl. Einsatz der Finanzmittel MW 3,17^a	EK: Einschätzung zur Veränderung des wirtsch. Einsatzes der Finanzmittel durch die Befr.ergebnisse: knapp über „keine Veränderung“; Evaluation Maßnahmen EZP1: Maßnahmen umgesetzt

5 Ergebnisdarstellung: Effektivität der Interventionsinstrumente

Aktionsplan				
Kategorien (Handlungsoptionen)	Forschungsphase 1		Forschungsphase 2	
	Mitarbeiterbefragung	Evaluations- und Interventions- konferenzen	Mitarbeiterbefragung	Evaluations- und Interventions- konferenzen
		einführen; bessere EDV- Ausstattung		IK: ⇒ Qualitätsmanagement ASD einführen; Wirksamkeit der Hilfe zur Erziehung steigern durch Einführung eines Kontraktmanagements
11 Institutionelle Kooperation	Befragung der Kooperationspartner: Zufriedenheit mit - der Zusammenarbeit mit Mitarbeitern des Fach- bereiches (pers. Kompon.) MW 3,89 - der Zusammenarbeit mit Mitarbeitern des Fach- bereiches (fachliche Kompetenz) MW 4,25 - der Zusammenarbeit des Fachbereiches mit der Institution insgesamt MW 3,61	EK: Institutionelle Kooperation ist unzureichend, nur in Ansätzen vorhanden; die Mitarbeiter bemängeln die überzogenen Vorstellungen der Koop.partner, diese kritisieren die mangelhafte Einbindung in die Jugendarbeit und die „langsamten Behördenwege“ IK: ⇒ Befragungsergebnisse aufarbeiten und gezielte Maßnahmen ableiten	Befragung der Kooperationspartner: Zufriedenheit mit - der Zusammenarbeit mit Mitarbeitern des Fach- bereiches (pers. Kompon.) MW 4,25+ - der Zusammenarbeit mit Mitarbeitern des Fach- bereiches (fachliche Kompetenz) MW 4,28+ - der Zusammenarbeit des Fachbereiches mit der Institution insgesamt MW 4,07+	EK: positive Tendenz bei allen Variablen; Evaluation Maßnahmen EZP1: über die positive Gestaltung anderer Variablen (insb. Ziff. 1, 4 und 10) optimiert (vgl. Abbildung xx); IK: ⇒ erneut Maßnahmenplanung aus dem Erhebungszeitraum 1 aufgreifen

5 Ergebnisdarstellung: Effektivität der Interventionsinstrumente

Aktionsplan			
Kategorien (Handlungsoptionen)	Forschungsphase 1		Forschungsphase 2
	Mitarbeiterbefragung	Evaluations- und Interventions- konferenzen	Mitarbeiterbefragung
	- Effizienz der Aufgaben- bewältigung MW 3,51		- Effizienz der Aufgaben- bewältigung MW 3,81 ⁺ Zusammenarbeit mit Koop-partnern MW 3,15^a (aber Ergebnis nicht signifikant)
12 Räume und Arbeitsplatzausstattung	Arbeitsplatzausstattung (Zustand des Büros, Mobiliar, EDV-Ausstattung) MW 2,84	EK: Mangelhafte Räume und Ausstattung: Hellhörigkeit, Wärmeentwicklung, demotivierendes Mobiliar, unzureichende EDV- Ausstattung IK: ⇒ Gesundheitsmana-gement einführen; erweitertes Budget für Möbel und EDV beantragen	EK: positive Tendenz; Einschätzung zur Veränderung Mobiliar, EDV- Ausstattung durch die Befr. - ergebnisse: „keine Veränderung“, Tendenz zu „hat sich verbessert“; Evaluation Maßnahmen EZP1: Gesundheitsmanagement eingeführt: Befragung und Maßnahmenableitung: bildschirmgerechte Arbeitsplatzausstattung, Zusammenarbeit mit Krankenkassen,

5 Ergebnisdarstellung: Effektivität der Interventionsinstrumente

Aktionsplan				
Kategorien (Handlungsoptionen)	Forschungsphase 1		Forschungsphase 2	
	Mitarbeiterbefragung	Evaluations- und Interventions- konferenzen	Mitarbeiterbefragung	Evaluations- und Interventions- konferenzen
13 Führungsstil, Führungsverhalten	Skala Demokratischer Führungsstil MW 8,15 Skala Führungsverhalten MW 31,96	EK: Führungsstil variiert in den Abteilungen; mangelhafte Fachkompetenz der Führungskräfte, Interesse an der Arbeit, Lob und Anerkennung wäre wünschenswert IK: ⇒ Qualifizierung verstärken, Teamentwicklungs- maßnahmen; Vorg.-MA-Gespräche einführen	Skala Demokratischer Führungsstil MW 10,66+ Skala Führungsverhalten MW 36,33 +	Angebote: Rückenschule, Wirbelsäulengymnastik IK: ⇒ erhebliche Verbesserungen, eingeschlagenen Weg fortführen EK: positive Tendenz, aber negative Entwicklung in Abteilung x; Evaluation Maßnahmen EZP1: Maßnahmen umgesetzt; IK: ⇒ Teamentwicklungs- maßnahmen in Abteilung x verstärken: Workshop mit den Beschäftigten, Abt.leitung und Fachb.leitung zur Evaluation der Befragungs- ergebnisse; Supervision; gesamter Fachbereich. Konzept Führungs-

5 Ergebnisdarstellung: Effektivität der Interventionsinstrumente

Aktionsplan					
Kategorien (Handlungsoptionen)	Forschungsphase 1			Forschungsphase 2	
	Mitarbeiterbefragung	Evaluations- und Interventions- konferenzen	Mitarbeiterbefragung	Evaluations- und Interventions- konferenzen	
14	Einflussnahme von außen	Nicht erhoben	EK: Zu starke Einflussnahme von Verwaltungsführung und Politik; Eingriffe in die dezentrale Ressourcen- verantwortung IK: ⇒ Aufbau eines Kontraktmanagements	Eigenständigkeit des Fachbereichs MW 3,56^a	kräftenachwuchs kurzfristig umsetzen EK: Einschätzung zur Verän- derung der Einflussnahme von außen durch die Befr. - ergebnisse: zwischen „keine Veränderung“, und „hat sich verbessert“; Evaluation Maßnahmen EZP1: umgesetzt; darüber hinaus über die positive Gestaltung anderer Variablen (insb. Ziff. 1, 4, 8 und 10) optimiert (vgl. Abbildung xx); IK: ⇒ eingeschlagenen Weg fortführen
15	Betriebsklima	MW 2,62	Nicht thematisiert	Allg. Betriebsklima MW 3,27 ⁺ Betriebsklima MW 3,22^a	EK: positive Tendenz; Einschätzung zur Verän- derung des Betriebsklimas

5 Ergebnisdarstellung: Effektivität der Interventionsinstrumente

Aktionsplan			
Kategorien (Handlungsoptionen)	Forschungsphase 1		Forschungsphase 2
	Mitarbeiterbefragung	Evaluations- und Interventions- konferenzen	Mitarbeiterbefragung Evaluations- und Interventions- konferenzen
16 Selbständigkeit der Arbeit	Selbständigkeit der Arbeit MW 3,97	Nicht thematisiert	Selbstständigkeit der Arbeit MW 3,95 - EK: leicht negative Tendenz; zum Teil unter den persönlichen Fähigkeiten eingesetzt; Evaluation Maßnahmen EZP1: Entfällt IK: ⇒ Personalentwicklungs-
			durch die Befr.ergebnisse: „keine Veränderung“, Tendenz zu „hat sich verbessert“; „scheuer Vogel“, muss weiterhin beachtet werden; Evaluation Maßnahmen EZP1: Entfällt IK: ⇒ neue Kollegen im Haus vorstellen; jährliche Fachbereichsversammlung (sh. auch zu Ziff. 6)

5 Ergebnisdarstellung: Effektivität der Interventionsinstrumente

Aktionsplan				
Kategorien (Handlungsoptionen)	Forschungsphase 1		Forschungsphase 2	
	Mitarbeiterbefragung	Evaluations- und Interventions- konferenzen	Mitarbeiterbefragung	Evaluations- und Interventions- konferenzen
17 Arbeitsinhalte und Arbeitsumfang	Arbeitsinhalt MW 3,79 Arbeitsumfang MW 3,40	Nicht thematisiert	Arbeitsinhalt MW 3,84+ Arbeitsumfang MW 3,43+	konzept für den Fachbereich erarbeiten VK / EK: positive Tendenz; veränderte Rahmen- bedingungen / zusätzliche Aufgaben: „Druck“ durch demografische Entwicklung, Einführung offene Ganztags- schule, Blocköffnungszeiten in den Tageseinrichtungen, neue Bildungsvereinbarungen, Arbeit mit Kindern und Eltern wird immer schwieriger ; Evaluation Maßnahmen EZP1: Entfällt IK: ⇒ zunächst in Abt.leitungs- runde thematisieren, Maßn. erarbeiten, in Abteilungsbe- sprechungen diskutieren und passgenau umsetzen

5 Ergebnisdarstellung: Effektivität der Interventionsinstrumente

Aktionsplan			
Kategorien (Handlungsoptionen)	Forschungsphase 1		Forschungsphase 2
	Mitarbeiterbefragung	Evaluations- und Interventions- konferenzen	Mitarbeiterbefragung
18 Entscheidungsspielraum	Entscheidungsspielraum im eigenen Arbeitsbereich MW 3,56	Nicht thematisiert	Entscheidungsspielraum im eigenen Arbeitsbereich MW 3,68 ⁺
			VK / EK: positive Tendenz; dennoch Entscheidungs- spielraum enger, da knappe finanzielle Ressourcen; Evaluation Maßnahmen EZP1: Entfällt IK: ⇒ wie Ziff. 17

Tabelle 48 Aktionsplan

Erläuterungen:

- EK Evaluationskonferenz
- IK Interventionskonferenz
- + Verbesserungen
- Verschlechterungen
- ^a Mit der Befragung zum Zeitpunkt 2 wurde die erste Befragung evaluiert. Die Fragestellung lautete: Welche Veränderungen haben Ihrer Meinung nach die Befragungsergebnisse bewirkt? Die fett markierten Variablen geben das Ergebnis bezogen auf die jeweilige Fragestellung wieder. Ausführungen zur Signifikanz: vgl. Kapitel 5.3.1
- ⇒ Maßnahmenplanung

5.3.3 Zusammenfassung der Ergebnisse

Der erste Schwerpunkt der Studie befasste sich mit der Fragestellung, inwieweit die beobachteten Veränderungen auf die Intervention zurückgeführt werden können. Hierzu konnten signifikante Belege gefunden werden. Die organisatorischen Veränderungen als Folge der Intervention "Befragung" lassen sich in drei Kategorien einteilen: "Verbesserungen", "Verslechterungen" und "keine Veränderung". Auf die abgefragten Variablen bezogen, stellt sich das Bild wie folgt dar:

Verbesserungen

In der Bewertung der Mitarbeiter ergaben sich

- Verbesserungen im Hinblick auf Veränderungen der Organisation (Aufbauorganisation, Erreichbarkeit der Beschäftigten, Eigenständigkeit des Fachbereichs, wirtschaftlicher Einsatz der Finanzmittel, Mobiliar und EDV-Ausstattung, Informationsfluss, Betriebsklima),
- eine Erhöhung der Arbeitszufriedenheit,
- eine Erhöhung der Zufriedenheit mit unterschiedlichen Formen der Mitarbeiterbeteiligung (Workshops und Projektgruppen, Vorschlagswesen, Qualitätszirkel),
- eine verbesserte Informationspolitik der Führungskräfte,
- ein zum Positiven entwickelter Führungsstil und ein besseres Führungsverhalten,
- eine verbesserte Kundenorientierung.

Weiterhin ist die Wahrnehmung organisatorischer Veränderungen dann hoch ausgeprägt, wenn auch folgende Faktoren hoch eingeschätzt werden:

- (Arbeits-) Zufriedenheit der Mitarbeiter,
- Kundenorientierung,
- Informationsfluss,
- Zufriedenheit mit der Mitarbeiterbeteiligung.

Waren die Beschäftigten an der Problemlösung beteiligt, nahmen sie zudem mehr Veränderungen wahr. Zu diesem Resultat führten darüber

hinaus die erhöhte Informationspolitik der Führungskräfte sowie der positiv beurteilte Führungsstil.

Die Bewertung der Projektbehörde durch die Kooperationspartner ergab, dass diese zum 2. Erhebungszeitpunkt zufriedener mit der persönlichen Komponente der Zusammenarbeit und der Zusammenarbeit mit der Organisation insgesamt waren.

Verschlechterungen

Bei der Bewertung der organisatorischen Neuerungen waren aus Sicht der Mitarbeiter auch Aspekte zu verzeichnen, die zwar als Problemfelder identifiziert wurden, aber bei der Wiederholungsbefragung Verschlechterungen erfuhren. Dabei handelte es sich um

- die Personalausstattung und
- das "Wir-Gefühl" im Fachbereich.

Keine Veränderungen

Keine Veränderungen erfuhren

- die organisationalen Rahmenbedingungen "Zusammenarbeit mit den Kooperationspartnern, räumliche Gegebenheiten, Besprechungskultur, präventive Arbeit und sozialräumliche Arbeit",
- die Zufriedenheit mit weiteren Formen der Mitarbeiterbeteiligung (regelmäßige Dienstbesprechungen, Mitarbeiterbefragungen).

Zudem hatte die zusätzliche Beteiligung der Beschäftigten an der Problemlösung - d.h. über die Mitarbeiterbefragung hinaus - keinen Einfluss auf ihre Einschätzung zur Kundenorientierung und ihre (Arbeits-)Zufriedenheit.

Aus Sicht der kooperierenden Institutionen hat sich die fachliche Kompetenz der Mitarbeiter der Projektbehörde und die Effektivität der Aufgabenbewältigung nicht verändert.

Der zweite Schwerpunkt der Studie befasste sich mit der Bewertung von Parametern zur Stärkung der organisationalen Selbststeuerungskräfte. Wie die Ergebnisse belegen, waren die in Form von Gruppendiskussionen geführten Evaluations- und Interventionskonferenzen ein geeignetes

Mittel, den Innovationsprozess anzustoßen und zu begleiten. Die Konferenzen fungierten als Überprüfungs- und Bewertungsinstrument im Hinblick auf die Ergebnisse der schriftlichen Befragungen und mündeten in Maßnahmenplanungen. Das Prozesshafte wird dabei durch die Schwerpunktverlagerungen von Forschungsphase zu Forschungsphase deutlich. Dies betrifft sowohl die identifizierten Handlungsfelder als auch die Maßnahmenplanung.

Gebildete Kategorien, die in beiden Forschungsphasen für die Mitarbeiter von Relevanz waren, sind:

- Erreichbarkeit,
- zwischenmenschlicher Umgang,
- Personalausstattung,
- Besprechungskultur,
- Informationsfluss,
- Mitarbeiterbeteiligung,
- präventive Arbeit,
- Sozialraumentwicklung,
- institutionelle Kooperation,
- Führungsstil, Führungsverhalten.

Auffallend ist, dass die Handlungsfelder "Zwischenmenschlicher Umgang" ("Wir-Gefühl" im Fachbereich) und "Sozialraumentwicklung" in Forschungsphase 2 zwar als solche benannt wurden, aber keine Maßnahmen abgeleitet wurden.

6 Diskussion

6.1 Vorbemerkungen zur Methodik

Finanzielle, personelle und zeitliche Einschränkungen, aber auch Besonderheiten der zu evaluierenden Maßnahme erschweren es oftmals, den optimalen Untersuchungsplan mit den erforderlichen Kontroll-techniken zu realisieren (vgl. Bortz/Döring 2006, S. 116).

Im Rahmen der vorliegenden Studie lagen folgende Untersuchungsbedingungen vor: Es wurden keine abstrakten hypothetischen Konstrukte erfasst, sondern explizit spezifische Sachverhalte direkt bewertet. Zudem war es in der Praxis nicht durchführbar, eine Kontrollgruppe neben der "Experimentalgruppe" einzurichten, die der untersuchten Arbeitsgruppe und der Stadtverwaltung in wesentlichen Merkmalen entspricht. Dies war aus plausiblen Gründen nicht darstellbar. Letztgenannter Aspekt führt dazu, dass die Ergebnisse nur Hinweise auf die Wirksamkeit der Intervention geben können, sie stellen aber keine "Beweise" dar.

Die bei der Durchführung der Mitarbeiterbefragung erhobenen Daten wurden zunächst auf Gruppenebene - dies entspricht der Ebene der Abteilungen - und weiter auf der Ebene der Gesamtorganisation ausgewertet. Es bleibt festzuhalten, dass sich der berichtete Wert durch eine Aggregation *individueller* Daten errechnete. Sehr heterogene Bewertungen (im Extremfall wird ein Aspekt von der Hälfte der Teilnehmer positiv und von der anderen Hälfte negativ bewertet) fallen durch eine Aggregation nicht auf. Die hier gewählte Vorgehensweise folgte dem systemtheoretisch geleiteten Ansatz dieser Studie, denn der Gegenstandsbereich der Arbeit zielt auf das soziale System der Organisation als Ganzes ab. Im Rahmen der klassischen Testtheorie reduziert die Aggregation unsystematische Varianz (Fehlervarianz) und somit gelten die aggregierten Daten als reliabler als die individuellen Werte (vgl. Steyer/Eid 1993).

6.2 Diskussion der zentralen Befunde

Die Studie zielte auf zwei umfassende Fragestellungen ab. Im ersten Schwerpunkt dieser Arbeit wurde untersucht, ob nach der Durchführung von Befragungen Veränderungen in der Organisation eingetreten sind und inwieweit die beobachteten Veränderungen auf die Intervention zurückgeführt werden können. Hierbei wurden die auf Gesamtorganisationsebene aggregierten, signifikanten Ergebnisse berücksichtigt. Den zweiten Schwerpunkt der Arbeit bildete die Untersuchung von Parametern, welche die Selbststeuerungskräfte der Organisation bei der Durchführung von Befragungen positiv beeinflussen. Dabei wurde das Augenmerk insbesondere auf den Follow-up-Prozess von Befragungen in Form von Evaluations- und Interventionskonferenzen gerichtet.

Grundlage für die Diskussion ist Tabelle 49. Hier sind übersichtsartig alle in den Gruppendiskussionen identifizierten Handlungsfelder, die daraufhin entwickelten Maßnahmen sowie Tendenzaussagen der Befragungsergebnisse (Verbesserung, Verschlechterung oder keine Veränderung) zu diesen Aspekten zusammengestellt. Die blau markierten Felder weisen Aktivitäten aus, und zwar die Aufnahme eines Aspektes in den Handlungsplan bzw. die Entwicklung entsprechender Maßnahmen. Blieben die Felder weiß, wurde das Problem für den betreffenden Erhebungszeitpunkt nicht benannt bzw. es erfolgten keine weiteren Interventionen. Weiterhin ist vermerkt, welche Probleme im Wege der Vernetzungsanalyse als besonders wirkungsvoll gestaltbar identifiziert wurden und vorrangig aufgegriffen und optimiert werden sollten (vgl. Kapitel 5.3.2). Dies sind die "aktiven" und "trägen" Handlungsfelder. Aktive Elemente lassen sich besonders effektiv aufgreifen, weil sie über ihre Folgewirkung stark mit dem System vernetzt sind. Eine Optimierung im Bereich der trägen Elemente ist ebenfalls gut möglich, da auf wenige Abhängigkeiten Rücksicht genommen werden muss. Die Tabelle weist weiterhin "passive" Elemente und ein Handlungsfeld als "kritisch" aus. Kritische Elemente besitzen eine hohe Einflussstärke bei gleichzeitig starker Abhängigkeit von anderen Elementen. Sie werden - wie auch die passiven Elemente - im Allgemeinen über die Gestaltung der übrigen Elemente optimiert bzw. ihre Handhabbarkeit wird verbessert, wenn die aktiven und trägen Elemente des Systems als erste verbessert werden.

6 Diskussion

	Identifizierte Handlungsfelder		Maßnahmenplanung		Signifikante Ergebnisse der Mitarbeiterbefragungen (Veränderung von EZP 1 zu 2)
	EZP 1	EZP 2	EZP 1	EZP 2	
1	Erreichbarkeit	träges Element			Verbesserung
2	Zwischenmenschlicher Umgang ("Wir-Gefühl")	kritisches Element			Verschlechterung
3	Personalausstattung	aktives Element			Verschlechterung
4	Aufbau- und Ablaufstrukturen	träges Element			Verbesserung
5	Besprechungskultur	träges Element			Keine Veränderung
6	Informationsfluss	träges Element			Verbesserung
7	Mitarbeiterbeteiligung	nicht bewertet			Verbesserung in Teilaspekten
8	Präventive Arbeit	träges Element			Keine Veränderung
9	Sozialraumentwicklung	passives Element			Keine Veränderung
10	Wirtschaftlichkeit	träges Element			Verbesserung
11	Institutionelle Kooperation	passives Element			Keine Veränderung bei der Bewertung durch die Mitarbeiter
12	Räume und Arbeitsplatzausstattung	träges Element			Arbeitsplatzausstattung: Verbesserung, Räume: keine Veränderung
13	Führungsstil, Führungsverhalten	träges Element			Verbesserung
14	Einflussnahme v. außen (Eigenständigkeit)	passives Element			Verbesserung
15	Betriebsklima	nicht bewertet			Verbesserung
16	Selbstständigkeit der Arbeit	nicht bewertet			Verbesserung
17	Arbeitsinhalte und Arbeitsumfang	nicht bewertet			Verbesserung
18	Entscheidungsspielraum	nicht bewertet			Verbesserung

Table 49 Signifikante Ergebnisse, Handlungsfelder und Maßnahmenplanung

Organisationsveränderungen

Die organisatorischen Veränderungen als Folge der Intervention "Befragung" lassen sich in drei Kategorien einteilen: "Verbesserungen", "Verschlechterungen" und "keine Veränderung". Auf die abgefragten Variablen bezogen, stellt sich das Bild wie folgt dar:

Verbesserungen	Aufbauorganisation Erreichbarkeit der Beschäftigten Eigenständigkeit des Fachbereichs Wirtschaftlicher Einsatz der Finanzmittel Mobiliar, EDV - Ausstattung Informationsfluss Betriebsklima
Verschlechterungen	Personalausstattung "Wir - Gefühl" im Fachbereich
Keine Veränderung	Zusammenarbeit mit den Kooperationspartnern Räumliche Gegebenheiten Besprechungskultur Präventive Arbeit Sozialräumliche Arbeit

Für alle Handlungsfelder, die **Verbesserungen** erfahren haben, lässt sich festhalten, dass zumindest in Forschungsphase 1 diese Handlungsfelder aktiv aufgegriffen und hierzu Maßnahmen entwickelt wurden. Gab es in Forschungsphase 2 keine Maßnahmenplanungen, dann deshalb, weil kein weiterer Handlungsbedarf gesehen wurde. Zudem handelt es sich überwiegend um "träge Elemente", d.h. dass Optimierungen gut möglich sind, weil auf wenige Einflussfaktoren Rücksicht genommen werden muss. Ausnahmen bilden nur zwei Handlungsfelder. Die "Eigenständigkeit des Fachbereichs" ist den "passiven Elementen" zuzuordnen. Dieses Element ist daher starken Einflussnahmen von außen ausgesetzt, eine Selbststeuerung über das System ist eher über die anderen Handlungsfelder möglich. Einschränkungen für den Fachbereich von außen fanden vornehmlich durch die Verwaltungsführung im finanziellen Bereich statt. Auf Grund der effizienteren Verwendung der Finanzmittel durch den Fachbereich wurde hier in Forschungsphase 2 offensichtlich kein Bedarf durch die Verwaltungsführung für weitere Restriktionen gesehen. Das Thema "Betriebsklima" wurde in der Forschungsphase 2

neu in den Aktionsplan aufgenommen. Eine Einordnung in das Handlungsportfolio fand nicht statt. An dieser Stelle wird die besondere Verantwortung der Führungskräfte im Veränderungsprozess deutlich. Nicht nur konsensorientierte Partizipation der Mitarbeiter ist gefragt, zeitgemäße Führung setzt ebenso voraus, den Beschäftigten Steuerungshilfen an die Hand zu geben. Es wäre sinnvoll gewesen, auch in der Forschungsphase 2 die Methode der Vernetzungsanalyse sozusagen als Lernstrategie einzusetzen.

Bis auf eine Ausnahme beurteilten die Mitarbeiter alle weiteren Verbesserungen wie die Optimierung der Aufbauorganisation oder den wirtschaftlichen Einsatz der Finanzmittel als erfolgreich. Für diese Problemstellungen wurden Maßnahmen erarbeitet, umgesetzt, in der Forschungsphase 2 bewertet und nach Bedarf wieder aufgegriffen. Der Prozess verlief damit theoriekonform. Die Ausnahme bildet das Handlungsfeld Informationsfluss. Die positive Tendenz des Befragungsergebnisses wurde in der Evaluationskonferenz der Forschungsphase 2 zwar zur Kenntnis genommen, die Umsetzung der zum Erhebungszeitpunkt 1 getroffenen Maßnahmen jedoch bemängelt. Bei Wertung der in Forschungsphase 1 erzielten Vereinbarung wird der Unmut der Mitarbeiter deutlich. Der Auftrag an die Abteilungen beinhaltete lediglich, eindeutige Regelungen zu den Informationspflichten zu schaffen. Diese Vereinbarung wurde jedoch nur in einer Abteilung umgesetzt. An dieser Stelle ist erkennbar, dass es offenbar an einem stringent durchgeführten Projektmanagement mangelte. Zur Praxis-einführung gehören stets die Festlegung von Zuständigkeiten für Umsetzungsmaßnahmen, die Umsetzungsbegleitung und eine Evaluation.

Verschlechterungen erfuhren die Aspekte Personalausstattung und "Wir - Gefühl" im Fachbereich. Die "Personalausstattung" befindet sich als einziges Handlungsfeld im Quadranten der aktiven Elemente und müsste sich demnach besonders gut gestalten lassen. Dem Fachbereich wurde auch grundsätzlich die Ressourcenverantwortung für das Personal übertragen. Die mangelnde Personalausstattung wurde in Forschungsphase 1 im Rahmen der Gruppendiskussionen als zu überprüfender Aspekt benannt. In Folge einer nachträglich eingebrachten Vorgabe der Verwaltungsführung konnten jedoch keine Überprüfungen vorgenommen bzw. Maßnahmen zur Verbesserung der Situation ergriffen werden. Es

zeigt sich, dass der Fachbereich bei Generierung der Vernetzungsanalyse die eigenen Kompetenzen in Bezug auf die Beeinflussbarkeit der Ressource Personal falsch eingeschätzt hat. Das Ergebnis der Vernetzungsanalyse ist insoweit kritisch zu betrachten. Die Problematik wurde in Forschungsphase 2 erneut thematisiert und eine Personalbemessung auf den Weg gebracht. Das Ergebnis macht deutlich, dass ein Survey Feedback-Prozess nur Sinn macht, wenn den Mitarbeitern eine angemessene Gestaltungskompetenz als notwendiger Freiraum zur Suche nach und Umsetzung von Lösungen zugestanden wird. Aufgabe der Führungskräfte ist es, diese Grenzen klar zu definieren und zu kommunizieren.

Trotz Verschlechterung der Ergebnisse von Erhebungszeitpunkt 1 zu Erhebungszeitpunkt 2 wurden für das Handlungsfeld "Wir - Gefühl" im Fachbereich keine weiteren Maßnahmen geplant. Es wird vermutet, dass ein Zusammenhang zwischen dem negativen Ergebnis und der Verschlechterung der finanziellen Situation der Kommune besteht. Vorgaben der Politik und der Verwaltungsführung führten dazu, dass Aufgaben der Projektbehörde, die nach dem Jugendhilfegesetz nicht als Pflichtaufgaben wahrgenommen werden müssen, zum Teil dem Rotstift zum Opfer fielen. Dies betraf in besonderem Maße Aufgaben der Jugendfreizeitförderung, die sämtlich einer der Abteilungen der Projektbehörde zuzuordnen sind. Die Restriktionen trafen demzufolge die Abteilungen sehr ungleichgewichtig. Es ist anzunehmen, dass die aus Sicht der "Subsysteme" ungleiche Behandlung eine Verschlechterung des Zusammengehörigkeitsgefühls bewirkte. Diesen Aspekt müssten zusätzliche, differenzierte Forschungsarbeiten erhellen. Aus systemtheoretischer Sicht bleibt anzumerken, dass das System "Projektbehörde", das aus mehreren Subsystemen besteht, die aufeinander einwirken, unweigerlich einen Aufbau der sachlichen Komplexität erfährt. Eine Reduzierung dieser Komplexität durch interne Selbststeuerung und externe Kontextsteuerung wird so zusätzlich erschwert. Beim Handlungsfeld "Wir - Gefühl" handelt es sich zudem um das einzige "kritische Element" im Handlungsportfolio. Es ist grundsätzlich einfacher über andere Elemente zu verbessern. Dennoch bleibt festzuhalten: der zwischenmenschliche Umgang im Fachbereich wurde in den Gruppendiskussionen wohl als Risikofaktor erkannt, aber nicht tiefer gehend diskutiert. Auch wurden keine Interventionen geplant. Das Ergebnis weist darauf hin, dass der Einsatz

bestimmter Methoden wie hier der Vernetzungsanalyse zwar dazu beiträgt, die "Druckpunkte" im System zu identifizieren und Perturbationen zu erzeugen, dass letztendlich aber sich das System nur selbst verändern kann. In welche Richtung, hängt von den Möglichkeiten und den Strukturen innerhalb des Systems ab. Wenn sich, wie in diesem Fall, Abwehr - und Widerstandsroutinen ("defensive Routinen") dadurch äußern, dass offensichtliche Problemfelder nicht angegangen werden, Prozesse sich also selbst verriegeln, ist es im Sinne der Lerntheorie sinnvoll, durch weitere, bewusste Verstörungen die Prämissen der "theory-in-use" zur Disposition zu stellen, die Routinen aufzubrechen und so ein Double-Loop-Learning zu ermöglichen. Die systemische Organisationsberatung bietet hier geeignete Methoden an. In diesem Fall könnte z. B. die *paradoxe Intervention* eine zweckmäßige Maßnahme darstellen (vgl. Kapitel 2.2.4.3).

Im Zusammenhang mit der Kategorie **"keine Veränderung"** sind diskussionswürdige Auffälligkeiten bei den Handlungsfeldern Zusammenarbeit mit den Kooperationspartnern, Besprechungskultur und sozial-räumliche Arbeit zu verzeichnen. Als passives Element ist das Handlungsfeld "Zusammenarbeit mit den Kooperationspartnern" (z. B. Schulen und Kindertageseinrichtungen der freien Träger) starken Einflussnahmen von außen ausgesetzt; Optimierungen können nur gemeinsam mit den entsprechenden Institutionen angegangen werden. Die Ergebnisse der Evaluationskonferenzen in Forschungsphase 1 belegen, dass die Mitarbeiter die "überzogenen Vorstellungen" der Kooperationspartner bemängeln, diese kritisieren wiederum die mangelhafte Einbindung in die Jugendarbeit und die "langsamen Behördenwege". Die Befragungsergebnisse der kooperativen Institutionen zu beiden Erhebungszeitpunkten fallen insgesamt sehr positiv aus, weisen aber auch Verbesserungsvorschläge auf. Dennoch folgten keine konkreten Handlungspläne von Seiten der Projektbehörde. Dies lässt vermuten, dass die Behörde die Zusammenarbeit nicht als Problemfaktor erlebt, den es aufzugreifen gilt. Sie reagiert keineswegs - im Sinne der Systemtheorie - "sensibel" auf die Rückmeldung der Kooperationspartner. Der Leidensdruck für die Jugendverwaltung als Behörde des öffentlichen Sektors ist gering, da sie oftmals am "längeren Hebel" sitzt. Das Fortbestehen des Systems ist nicht von positiven Rückmeldungen der Kooperationspartner abhängig. Eine verbesserte Zusammenarbeit stellt

demnach keine existentiell notwendige Größe dar. Zudem ist anzunehmen, dass infolge des grundsätzlich positiven Feedbacks der Kooperationspartner kein entsprechender Handlungsbedarf gesehen wurde. Hierzu müssten jedoch weitere wissenschaftliche Untersuchungen folgen.

Die sozialräumliche Arbeit (zum Begriff sh. Kapitel 4.1) befindet sich ebenfalls im Quadranten der passiven Elemente; somit ist eine Steuerung eher über die anderen Handlungsfelder möglich. Auffällig ist, dass bereits in Forschungsphase 1 ein Workshop zum Thema "Bedeutung der Sozialraumorientierung für die Jugendhilfe" durchgeführt wurde, aber sowohl in Forschungsphase 1 als auch in Forschungsphase 2 keine Maßnahmen abgeleitet wurden. Durch ein bestimmtes Aktivitätsmuster (hier die Workshops) wird der "gesellschaftlichen" Erwartung entsprochen, das Handeln legitimiert (espoused theory). Das System bewegt sich mit seinen Aktivitäten auf der Ebene der lernenden Organisation (Gebrauchstheorie Modell II), das tatsächliche Handeln findet jedoch weiterhin auf der Ebene des Modells I statt. Auch in diesem Fall muss es Ziel sein, die Abwehrroutrinen und somit Lernblockaden des Systems zu dechiffrieren und zu überwinden.

Gleiche Verhaltensweisen der Organisation sind bezogen auf das Handlungsfeld "Besprechungskultur" festzustellen. In den Evaluationskonferenzen der Forschungsphase 1 wurde bemängelt, dass die Besprechungen zu unregelmäßig stattfinden. Gleichzeitig wurde die Besprechungskultur als unkonstruktiv deklariert. Außerdem empfanden die Mitarbeiter die Besprechungen als Zeitverlust. Die daraufhin als gemeinsame Vereinbarung eingeführten regelmäßigen Dienstbesprechungen wurden lediglich in einer Abteilung konsequent umgesetzt. Auch hier wird von der Mehrzahl der Organisationsmitglieder auf der Ebene der Gebrauchstheorie Modell I agiert; die gewohnten Handlungsstrategien verhindern eine Veränderung. Die Vorgehensweise der Organisation macht erneut deutlich, dass Defizite in Bezug auf das Projektmanagement zu vermuten sind. Die vereinbarten Maßnahmen wurden zwischen den beiden Erhebungszeitpunkten nicht durch ein entsprechendes Projektcontrolling begleitet. Es besteht somit die Gefahr, dass die Vereinbarungen nur defizitär oder überhaupt nicht realisiert

werden und sich "die alte Denke wieder Bahn bricht" (Doppler/Lauterburg 2002, S. 322), das System also in alte Gewohnheiten zurückfällt.

Was aber bedeutet es nun mit Blick auf die gewählten Interventionen, wenn Problemfelder von den Organisationsmitgliedern zunächst als solche benannt und folgerichtig Maßnahmen geplant werden, dann aber die Auswertung der Wiederholungsbefragung ergibt, dass keine Veränderungen eingetreten sind oder sich die Befunde sogar verschlechtern? Dies war bei der Initiierung des Veränderungsprojektes sicherlich nicht intendiert.

Zunächst einmal ist festzuhalten, dass die Befunde darauf hinweisen, dass die im Rahmen der Studie eingesetzten Interventionsinstrumente geeignet sind, "Druckpunkte" des Systems zu identifizieren, gezielt Impulse zu setzen, einen umfassenden Diskurs anzustoßen und die kritischen Variablen positiv zu beeinflussen.

Die Ergebnisse verdeutlichen aber auch die Grenzen der eingesetzten Methode, die in internen und externen auf das System wirkende Einflüsse zu suchen sind.

Externe Einflussgrößen, die eine von außen an das System herangetragene Organisation und Ordnung bewirken (Fremdorganisation), können dazu führen, den organisationalen Lernprozess zu beeinträchtigen. Im Rahmen der Studie haben unvorhergesehene Entwicklungen wie (nachträglich) eingebrachte Vorgaben der Verwaltungsführung oder die Begrenzung der finanziellen Ressourcen diese Wirkung entfaltet. In diesen Fällen hatte die Organisation keine andere Wahl als sich anzupassen. Wichtig erscheint, die Störgrößen auf breit angelegter Basis im Unternehmen zu kommunizieren und die Rahmenbedingungen aufgrund der veränderten Zielvorgaben neu zu setzen.

Einflussgrößen, die im System selbst zu suchen sind, können dazu führen, dass Einwirkungen von außen möglicherweise vom System nicht in der gewünschten Weise wahrgenommen werden oder aber aufgrund der internen komplexen Zusammenhänge nicht die beabsichtigte Wirkung entfalten. Zu nennen sind im Rahmen der Studie etwa die aufgetretenen Widerstände gegen die Verbesserung des zwischenmenschlichen Umgangs oder eine effektivere sozialräumliche Arbeit. Diese Aspekte

wurden zwar als problematisch benannt, es folgten jedoch keine Maßnahmenplanungen. Um Widerständen wirkungsvoll begegnen zu können, ist eine genaue Analyse der Situation angeraten, in der sich die Beteiligten befinden.

Zu berücksichtigen ist allerdings, dass das Verhalten der Betroffenen kein genereller Widerstand gegen Veränderungen sein muss. Es ist durchaus realistisch, dass sie einfach nur andere, konträre und motivational höher angesiedelte Verhaltensregeln (wie etwa "heimliche Spielregeln") befolgen. Auch ist der Widerstand gegen Veränderungen zunächst einmal nicht negativ behaftet. Die Betroffenen verhalten sich so, wie es für sie unter den gegebenen Bedingungen am klügsten und einfachsten ist. Es besteht immerhin die Möglichkeit, auch erfolgreiche Praktiken zu konservieren. Weitere datengestützte Interventionen könnten hier neues Handlungswissen anbieten und zu tatsächlich verändertem Handeln führen. Auch erscheint es sinnvoll, durch den Einsatz zusätzlicher, spezifisch systemischer Werkzeuge (wie zirkuläre Fragen, paradoxe Interventionen) eine Analyse der kritischen Variablen bzw. die Beseitigung von Kommunikationsblockaden anzustoßen.

(Arbeits-)Zufriedenheit

Es ist als positives Ergebnis der Studie zu werten, dass sich aus Sicht der Mitarbeiter durch die Intervention die Arbeitszufriedenheit erhöht hat.

In diesem Zusammenhang muss eingeräumt werden, dass durch die Aggregation der Werte auf die Ebene der Gesamtorganisation individuelle Werte unberücksichtigt blieben. Es ist aber davon auszugehen, dass bei den Beschäftigten der Projektbehörde grundsätzlich weiterhin alle Formen von Arbeitszufriedenheit bzw. Arbeitsunzufriedenheit anzutreffen sind: progressive und stabilisierte Arbeitszufriedenheit, fixierte und konstruktive Arbeitsunzufriedenheit bis hin zur Resignation (vgl. Kapitel 2.2.2.6). Dies ist bei der Gestaltung des Follow-up-Prozesses zu berücksichtigen. Da Ausgangspunkt der meisten Überlegungen zu einer bedürfnisbezogenen und motivationssteigernden Ausgestaltung der Arbeit eine Erweiterung des Handlungsspielraums der Mitarbeiter ist, sollten die Betroffenen in Entscheidungsprozesse, d.h. Maßnahmenplanungen einbezogen werden. Entscheidungsspielräume erfüllen das Bedürfnis nach selbstbestimmtem Handeln und wirken auf diese Weise motivierend. Dies bietet den bestmöglichen Ausgangspunkt, alle Mitarbeiter, und damit

auch zunächst Veränderungsunwillige, zu aktivieren. Die Evaluations- und Interventionskonferenzen boten hierfür geeignete Plattformen. Es ist hervorzuheben, dass vier Teilaspekte der Skala Arbeitszufriedenheit in Forschungsphase 2 explizit thematisiert und in den Aktionsplan übernommen wurden. Es handelt sich dabei um die Handlungsfelder Betriebsklima, Selbstständigkeit der Arbeit, Arbeitsinhalte/Arbeitsumfang sowie Entscheidungsspielraum.

Mitarbeiterbeteiligung

Es ist positiv zu werten, dass zwei Drittel der Beschäftigten aus ihrer Sicht einen geringen bis großen Einfluss auf den Umstrukturierungsprozess nehmen konnten. Das lässt den Schluss zu, dass die Interventionsmaßnahmen einen Großteil der Beschäftigten mit einbeziehen. Allerdings ist auch festzustellen, dass ein Drittel der Betroffenen für sich resümieren, keine Gestaltungskompetenz zu besitzen. Worin sind die Gründe zu suchen? Bereits in Forschungsphase 1 beklagten Mitarbeiter anlässlich der Evaluationskonferenzen, sie hätten zwar Gelegenheit, sich in den Veränderungsprozess einzubringen, ihre begründete Kritik und ihre Vorschläge würden aber nicht ausreichend berücksichtigt. Ggf. hat sich in der Folge die Situation für einen Teil der Betroffenen nur unzureichend verbessert. Weitere Gründe mögen eine Rolle spielen. Man könnte etwa spekulieren, dass aus Sicht der Mitarbeiter bereits bei der Konstruktion der Fragebogen die falschen Problemstellungen aufgegriffen wurden. Grundsätzlich ist anzuraten, Beschäftigte bei Themenauswahl und Fragenformulierung einzubinden. Dies ist bei der vorliegenden Studie unterblieben, da die Fragebogen für die Beschäftigtenbefragung auf der Basis eines Standardfragebogens von der Verfasserin weiterentwickelt und lediglich unter Mitwirkung der Führungskräfte, des Personalrates und der Gleichstellungsbeauftragten den Bedarfen der Studie bzw. den Organisationsinteressen angepasst wurden. Auch Aspekte der Arbeitszufriedenheit könnten greifen, wenn ein Teil der Beschäftigten ihre Einflussnahme gering einschätzt. . Evtl. trafen die Angebote, sich in den Prozess einzubringen, auf Mitarbeiter, die mit ihrer Arbeitssituation voll und ganz zufrieden waren und keinen Veränderungsbedarf sahen (stabilisierte Arbeitszufriedenheit). Darüber hinaus könnte die Art der Tätigkeit bedeutsam sein. Gerade im öffentlichen Sektor ist der Entscheidungsspielraum stark durch das Aufgabengebiet geprägt. Es könnte sein, dass Mitarbeiter, die in durch

Vorschriften stark reglementierten Aufgabenfeldern tätig sind, auch geringere Gestaltungsmöglichkeiten sehen. Diesen Aspekt müssten zusätzliche wissenschaftliche Untersuchungen erhellen.

Bei der Fragestellung, ob die Mitarbeiterbefragung und das Datenfeedback zu Veränderungen in der Zufriedenheit der Mitarbeiter mit den unterschiedlichen Formen der Mitarbeiterbeteiligung führen, ergab sich folgendes Bild: Die Zufriedenheit der Beschäftigten mit Workshops und Projektgruppen, dem Vorschlagswesen und der Durchführung von Qualitätszirkeln war zum Erhebungszeitraum 2 höher als zum Erhebungszeitpunkt 1. Dieses Ergebnis stützt die Annahme, dass die Intervention die Zufriedenheit mit diesen Formen der Partizipation gesteigert hat.

Die Ergebnisse der Evaluationskonferenzen in Forschungsphase 1 offenbarten eine Misstrauenskultur in Bezug auf Partizipationsinstrumente. Die Mitarbeiter mutmaßten, ihre Einbeziehung habe lediglich Alibifunktion, daher sei der Wunsch nach Beteiligung nur gering ausgeprägt. Diese Reaktion ist nicht überraschend, da in Forschungsphase 1 die Mitarbeiter lediglich in die Evaluation der Maßnahmen einbezogen wurden. Diese Vorgabe der Verwaltungsführung erfüllt den an eine Mitarbeiterbefragung zu stellenden Partizipationsanspruch nur unzureichend. An der Interventionskonferenz nahm ausschließlich die Lenkungsrunde teil, in der im Fachbereich nur die Führungskräfte vertreten sind. In der Interventionskonferenz wurde dann die Vereinbarung getroffen, die geplanten Maßnahmen prozessorientiert und unter breiter Einbeziehung aller Mitarbeiter umzusetzen. Die Maßnahmen sollten zum Teil in Projekten weiter ausgearbeitet werden. Dies ist auch geschehen. Für die Themen präventive Arbeit, Sozialraumorientierung, Gesundheitsmanagement und Kontraktmanagement mit der Politik wurden Projekte initiiert und Workshops durchgeführt. Die verbesserten Ergebnisse der Wiederholungsbefragung mögen hierin begründet sein. Darüber hinaus ist festzuhalten, dass alle Beteiligungsformen, die bei der Mitarbeiterbefragung zum Erhebungszeitpunkt 2 positiver bewertet wurden, aktive, gestalterische und teamorientierte Elemente enthalten.

Hierin könnte auch die Erklärung dafür zu suchen sein, dass die Zufriedenheit mit den Beteiligungsformen "regelmäßige Dienstbesprechungen" und "Mitarbeiterbefragungen" nicht angestiegen ist. Die

Dienstbesprechungen sind in den Augen der Mitarbeiter vermutlich Alltagsgeschäft und lassen das Innovationsklima vermissen. Darüber hinaus wurden in Forschungsphase 1 vereinbarte, regelmäßige Dienstbesprechungen im Anschluss nur defizitär umgesetzt und mussten in Forschungsphase 2 erneut in die Maßnahmenplanung aufgenommen werden. Für Mitarbeiterbefragungen ist charakteristisch, dass sie allein, sozusagen im "stillen Kämmerlein" bearbeitet werden. Auch dienen sie im ersten Schritt der Bewertung und nicht zur Gestaltung von Sachverhalten. Zudem mögen die weiter oben thematisierten Störeinflüsse bei einem Teil der Beschäftigten dazu geführt haben, das Interventionsinstrument in Frage zu stellen. Zusätzliche Untersuchungen könnten aufklären, ob es noch andere Unzulänglichkeiten im Prozess oder bei der Steuerung durch die verantwortlichen Führungskräfte gab. Dies führt zur nächsten Fragestellung, die sich mit dem Personenkreis der Vorgesetzten beschäftigt.

Führungsstil/Führungsverhalten

Der Informationsfluss, der demokratische Führungsstil und das Führungsverhalten wurden zum Erhebungszeitpunkt 2 höher eingeschätzt als zum Erhebungszeitpunkt 1. Zum ersten Messzeitpunkt wies die Auswertung der Gruppendiskussionen noch auf folgende Missstände hin: Die Mitarbeiter beklagten, dass der Führungsstil in den Abteilungen variiere, dass die Fachkompetenz der Führungskräfte mangelhaft sei und dass es am Interesse an der Arbeit der Mitarbeiter sowie an Lob und Anerkennung fehle. Erfreulich ist, dass die im Rahmen der Untersuchung eingesetzten Methoden Erfolg zeigten und zum Messzeitpunkt 2 zu verbesserten Befunden führten. Hier wird ein Begründungszusammenhang angenommen, der im Konstrukt der angewandten Interventionsmethoden zu sehen ist. Es ist Aufgabe der Führungskräfte, ein Survey Feedback-Projekt zu initiieren, zu steuern und die Beschäftigten zur aktiven Mitarbeit zu motivieren. D.h. auch, dass sie für eine umfassende Information zu sorgen haben, die Kommunikation - z. B. in Workshops und Projektgruppen - sicherstellen müssen und die Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse einzubinden haben. All dies sind Aspekte, die einen demokratischen Führungsstil kennzeichnen. Vor diesem Hintergrund waren die Ergebnisse zu erwarten.

Die erhöhte Informationspolitik der Führungskräfte und der positiv beurteilte Führungsstil führten zudem dazu, dass die Mitarbeiter mehr organisatorische Veränderungen wahrnahmen. Auch dieses Ergebnis liegt vermutlich in der Art der Intervention begründet.

Für das Führungsverhalten wurde die Signifikanz verpasst. Hier war demnach weder eine Verbesserung noch eine Verschlechterung zu verzeichnen. Der Grund mag darin zu sehen sein, dass die Evaluations- und Interventionskonferenzen in Forschungsphase 2 eine abteilungsbezogen unterschiedliche Entwicklung von Führung zu Tage förderten. Insgesamt wurde eine positive Tendenz gesehen, aber für eine der Abteilungen wurden Schwächen im Führungsverhalten bemängelt (z.B. mangelnde Kritikfähigkeit, fehlende Anerkennung). Der Schwerpunkt dieser Evaluations- und Interventionskonferenz verlagerte sich dementsprechend. Nicht mehr die im Diskussionsleitfaden vorgegebenen Themen waren primär von Interesse, sondern im Mittelpunkt stand das Führungsverhalten. Trotz zum Teil erschwelter Gesprächsführung konnten Vereinbarungen getroffen werden. Diese beinhalteten u. a. eine Verstärkung der Teamentwicklungsmaßnahmen (Workshop mit allen Beschäftigten, der Abteilungsleitung und der Fachbereichsleitung sowie Supervision).

7 Handlungsempfehlungen

Ziel von Interventionen muss es sein, die AbwehrROUTINEN und somit Lernblockaden des Systems zu dechiffrieren. Die im Rahmen dieser Studie angewandten Survey-Feedback-Methoden sind, wie die Befunde zeigen, ein geeignetes Mittel, Organisationslernen und damit den Wandel in der Organisation zu befördern. Die Methoden setzen deutliche Stimuli von außen und bieten die Möglichkeit, die systemeigenen Handlungen zu überprüfen; sie sind demzufolge die Grundlage für tatsächlich verändertes Handeln. Die Themenauswahl bei der Fragestellung sowie die für die Follow-up-Phase gewählten Interventionsinstrumente (Evalu-

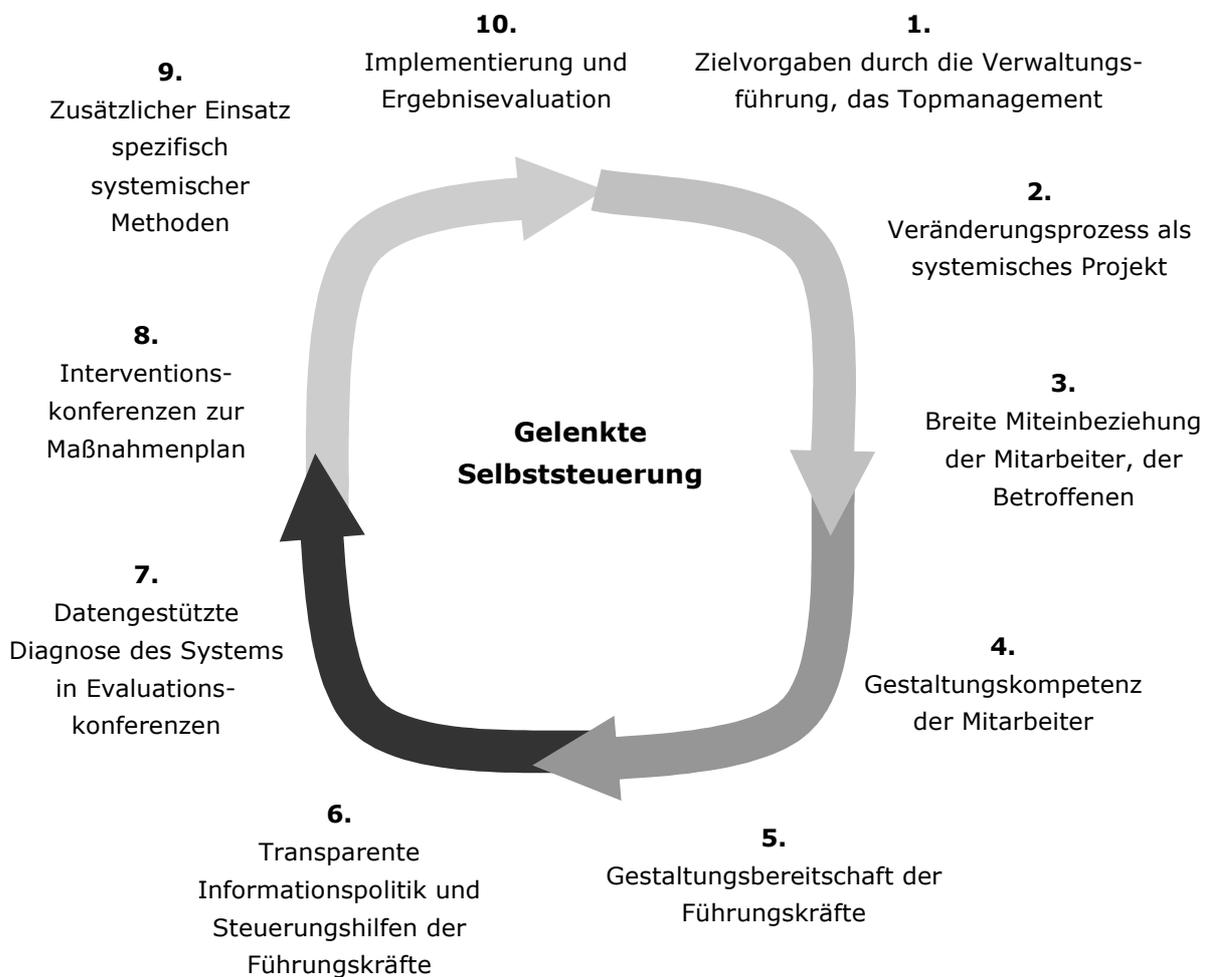


Abbildung 23 Integriertes Handlungsmodell

tions- und Interventionskonferenzen) bieten darüber hinaus – innerhalb der in der Studie aufgezeigten Grenzen – zielgerichtete Steuerungsmöglichkeiten. Vor allem aber erlauben sie, die "Druckpunkte" des Systems zu identifizieren und die Organisation als "Expertin des Problems" bei der Lösung ihrer Problemstellungen zu unterstützen. Die Interventionsinstrumente sollten jedoch keine Sonderaktion bleiben, sondern in einen umfassenden Veränderungsprozess eingebettet sein.

Das in Abbildung 23 veranschaulichte integrierte Handlungsmodell orientiert sich - ausgehend von einem systemischen Weltbild - an den Gestaltungsprinzipien des Change Managements. Die empirische Untersuchung wurde in einer Einrichtung der Kommunalverwaltung durchgeführt. Die Empfehlungen zur Optimierung der Interventionspraxis richten sich demnach in erster Linie an Führungskräfte des öffentlichen Sektors, sind aber vom Grundsatz her auch auf Privatunternehmen übertragbar.

Das Grundprinzip des Handlungsmodells geht von einer durch Daten gestützten und insoweit "gelenkten" Selbststeuerung aus. Die einzelnen Kriterien für eine erfolgreiche Durchführung von Interventionen in Organisationen sind:

- (1) Das Topmanagement muss sich dem Prozess gegenüber verpflichtet fühlen und die Bereitschaft zur Umsetzung von Maßnahmen zeigen. Hierzu ist es auch erforderlich, durch Zielvorgaben den äußeren Rahmen zu stecken. Werden externe Berater einbezogen, ist es an dieser Stelle weiterhin ratsam, einen klaren Kontrakt zu formulieren.
- (2) Die Durchführung von Mitarbeiterbefragungen und der Follow-up-Prozess sollten als umfassendes, systemisches Veränderungsprojekt organisiert werden. Die Interventionsinstrumente sind damit keine gezielten Sonderaktionen, sondern vielmehr integraler Bestandteil üblicher Prozesse der Organisation (auch z.B. Führungs- oder Qualitätsmanagement-Systeme). Voraussetzung ist, dass die Instrumente des Projektmanagements eingesetzt werden und damit der gesamte Prozess stringent organisiert wird. Das einzelne Projekt "Befragung" stellt im Sinne des aktionsforscherischen Ansatzes lediglich *einen* Prozesszyklus dar. D.h., die abschließende

Erfolgskontrolle der im Projekt entwickelten Maßnahmen muss zugleich eine Datensammlung für die nächste Prozessphase sein.

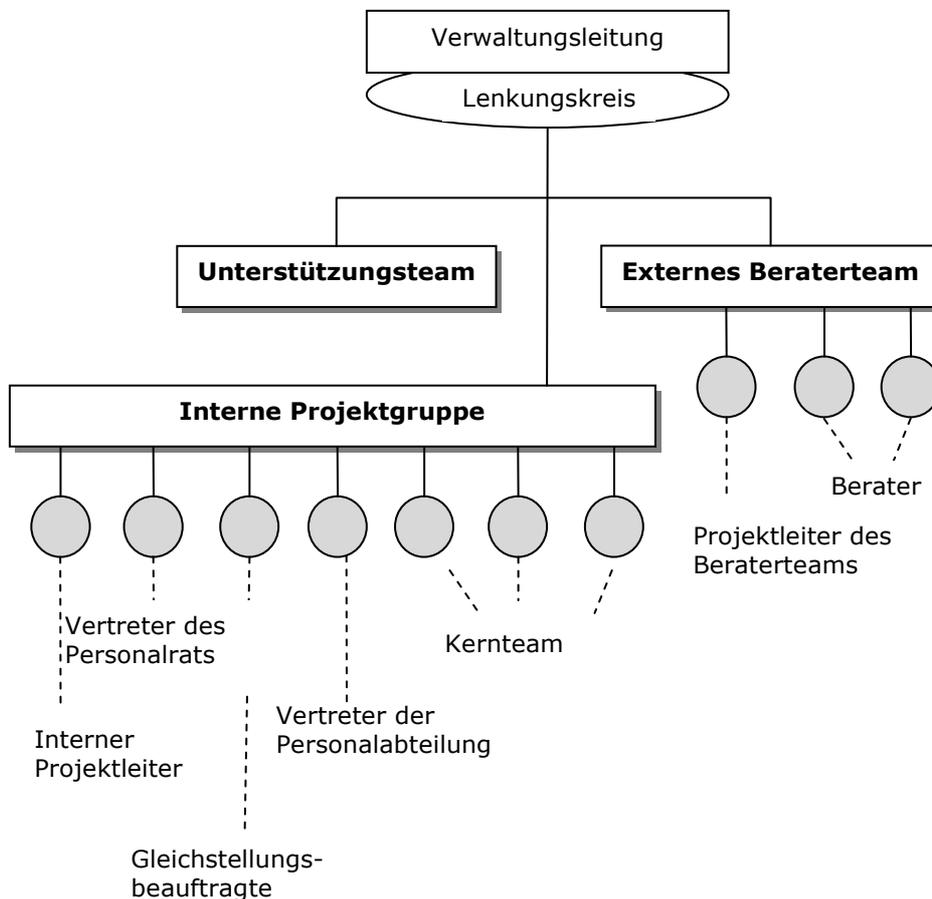


Abbildung 24 Projektorganisation (eigene Darstellung nach Trost/Jöns/Bungard 1999)

Abbildung 24 veranschaulicht den Vorschlag für eine Projektorganisation. Der *Lenkungskreis* eines Projektes besteht aus dem Entscheidungsgremium. Im öffentlichen Dienst setzt er sich aus der Verwaltungsleitung, der obersten Führungsebene und ggf. Vertretern der Politik zusammen. Die *interne Projektgruppe* ist mit der Planung und Durchführung beauftragt und muss für diese Tätigkeit entsprechende Ressourcen (Finanzmittel, Räume, Material, Zeitbudget) zur Verfügung gestellt bekommen. Der Projektleiter nimmt als "Change Agent" eine besondere Funktion ein. Diese Funktion sollte mit Sorgfalt besetzt werden. Die Projektleitung muss über

fachliche Kompetenzen des Projektmanagements verfügen, die Akzeptanz des Lenkungskreises und des Projektteams besitzen und eine Vertrauensstellung innerhalb der Organisation einnehmen. Dem Projektteam gehören desweiteren Führungskräfte und Beschäftigte der Organisation, Vertreter der Personalabteilung und des Personalrats sowie ggf. die Gleichstellungsbeauftragte an. Das Team sollte allerdings nicht mehr als sechs bis acht Mitglieder umfassen, um eine effiziente Arbeitsweise zu ermöglichen (vgl. Müller/Bungard/Jöns 2007, S. 18). Das *Unterstützungsteam* kann bei Bedarf eingerichtet werden. Es ist z. B. zuständig für Datenauswertungen oder Moderationstätigkeiten in Evaluations- oder Interventionskonferenzen, falls diese Aufgaben nicht an ein externes Unternehmen vergeben wurden. Die Mitglieder müssen über die entsprechende Fachkompetenz verfügen. Wird mit einem *externen Beratungsunternehmen* zusammengearbeitet, sollte das Beraterteam eng in alle Aktivitäten eingebunden werden. Das Hinzuziehen von externen Beratern richtet sich in erster Linie nach der vorhandenen Kompetenz im Unternehmen selbst. Erforderlich ist insbesondere Fachwissen zur systemischen Beratung und zur Durchführung von Mitarbeiterbefragungen. Es ist davon auszugehen, dass im öffentlichen Sektor dieses Spezialwissen üblicherweise nicht vorhanden ist.

- (3) Die Beschäftigten sollten von Beginn an in den Veränderungsprozess einbezogen werden. Die Einbindung sollte bereits bei der Formulierung der Fragestellungen für die Mitarbeiterbefragung erfolgen, um so die Eigenheiten des Systems zu berücksichtigen. Dabei können geeignete Kommunikationsplattformen (Teamgespräche, Workshops, etc.) in allen Projektphasen für eine lebendige Kommunikation sorgen.
- (4) Die Mitarbeiter sollten Gestaltungskompetenz besitzen, d.h., sie müssen den Freiraum zugestanden bekommen, auf der Basis der Zielvorgaben angemessene Maßnahmen festzulegen und anschließend umzusetzen.
- (5) Die Führungskräfte müssen Gestaltungsbereitschaft zeigen, d.h., sie müssen eine ernsthafte Veränderungsabsicht haben, sich dem Prozess gegenüber verpflichtet fühlen und bereit sein, für die Umsetzung der Maßnahmen zu sorgen. Die Führung hat daher von Beginn an den Prozess zu unterstützen und Steuerungshilfen zu

- geben (z. B. für die Qualifizierung der Mitarbeiter hinsichtlich theoretischer Grundlagen, methodischem Wissen und Sozialkompetenzen sorgen, externe oder interne Beratung einholen; regelmäßige gemeinsame Zwischenbilanz ziehen; in Gesprächen die Ursache für auftretende Widerstände aufnehmen; gemeinsam Vorgehensweisen festlegen, die für alle akzeptabel sind).
- (6) Eine umfassende, transparente Informationspolitik der Führungskräfte ist Voraussetzung für eine Selbststeuerung der Organisation und wirkt Kommunikationsblockaden und Widerständen entgegen. Zudem wird ein gemeinsamer Erfahrungskontext der Systemmitglieder geschaffen. Die Kriterien zur Bewertung von Sachverhalten können sich annähern und für die Organisation passend eingebunden werden
 - (7) Bei Veränderungsprojekten ist es von erheblicher Relevanz, zunächst eine systematische Organisationsdiagnose vorzunehmen. Mitarbeiterbefragungen (ggf. ergänzt um eine Außensicht auf das System mittels Kundenbefragungen), ein sich anschließendes Feedback sowie eine Diskussion der Ergebnisse in Evaluationskonferenzen stellen in diesem Zusammenhang geeignete Methoden dar. So können die Voraussetzungen für Veränderungen transparent gemacht werden.
 - (8) In Interventionskonferenzen werden Aktionsplanungen für eine Veränderung der Praxis entwickelt. Sie sind breit anzulegen und sollten alle Hierarchieebenen einbeziehen.
 - (9) Der Einsatz zusätzlicher Interventionsmethoden, vorzugsweise aus der systemischen Beratungspraxis (wie etwa zirkuläre Fragen, Reframing, Splitting, paradoxe Interventionen), ist anzuraten, wenn der Veränderungsprozess ins Stocken gerät. Sie führen zu neuen Sichtweisen, ohne dabei blockierenden Veränderungsdruck auszuüben.
 - (10) Die Umsetzung der Maßnahmen ist durch ein Projektcontrolling abzusichern. Die Ergebnisevaluation ist der Ausgangspunkt für den Einstieg in den nächsten Projektzyklus. In dieser Phase sollten bereits die Fragestellungen der Mitarbeiterbefragung - bei Einbindung der Beschäftigten - einer Überprüfung unterzogen und für den nächst Projektzyklus angepasst werden.

8 Schlussbetrachtung

Der erste Schwerpunkt der Studie befasste sich mit der Fragestellung, inwieweit die beobachteten Veränderungen auf die Intervention zurückgeführt werden können. Hierzu konnten signifikante "Beweise" gefunden werden.

Damit ist zunächst einmal festzuhalten, dass die Durchführung von Mitarbeiterbefragungen und ggf. zusätzlicher Befragungen, die eine Außensicht integrieren (wie hier die Befragungen der kooperierenden Institutionen) sowie eine sich anschließende Rückkoppelung prädestiniert sind,

- neues Handlungswissen anzubieten,
- im Sinne der strukturellen Koppelung das System zu eigenen Operationen anzuregen und
- das Maß an Handlungsalternativen (Kontingenz) auf die für das System bedeutsamen Möglichkeiten zu reduzieren.

Wie die Ergebnisse weiterhin belegen, dienten auch die Evaluations- und Interventionskonferenzen diesem Zweck. Sie waren zudem ein geeignetes Mittel, den Innovationsprozess anzustoßen und so die organisationalen Selbststeuerungskräfte zu stärken. Dazu trugen zusätzlich folgende Rahmenbedingungen bei:

- Integration der angewandten Methoden in ein Projektmanagement,
- initiiert und gesteuert durch die Führungskräfte,
- bei externer Beratung.

Bei der Bewertung der organisatorischen Neuerungen im Rahmen der Mitarbeiterbefragungen waren aus Sicht der Mitarbeiter allerdings nicht nur Verbesserungen, sondern auch signifikante Befunde zu verzeichnen, die zwar als Problemfelder identifiziert wurden, aber keine Veränderung erfuhren; sie wurden demzufolge nicht optimiert bzw. die organisationalen Rahmenbedingungen verschlechterten sich sogar.

Diese Ergebnisse verdeutlichen die Grenzen der eingesetzten Methode. Die Organisation ist fortwährend internen und externen (Stör-)einflüssen ausgesetzt, die auf das System wirken und eine Anpassung erfordern.

Wichtig erscheint - auf der Basis der datengestützten Interventionen - die Initiierung eines breit angelegten Informations- und Kommunikationsprozesses unter Einbindung aller Betroffenen. Ziel muss sein, erneut eine gemeinsame Wissensbasis zu schaffen, die Informationen für das System passend einzubinden und so verändertes Handeln zu ermöglichen. Darüber hinaus sorgt der zusätzliche Einsatz spezifisch systemischer Methoden dafür, die Selbststeuerung erneut anzuregen.

Abschließend soll auf die besondere Problematik der Steuerung von Organisationen des öffentlichen Sektors eingegangen werden (vgl. auch Kapitel 2.1.4). Das interne Verwaltungshandeln ist in besonderem Maße ordnungs- und rechtsstaatlich geprägt; es unterliegt damit so genannten Konditionalprogrammen, die lediglich erlauben, das Handeln daraufhin zu prüfen, ob die Entscheidungsregeln eingehalten wurden. Lediglich im Rahmen der Zweckprogramme, die nur Handlungsziele und bei der Mittelauswahl zu beachtende Restriktionen festlegen, wird es den Ausführenden überlassen, die zweckmäßigsten Maßnahmen auszuwählen. Darüber hinaus erfolgt eine externe Steuerung durch die Politik. Dies bedeutet, dass der Veränderungsprozess der Projektbehörde im Vergleich zum privaten Sektor zusätzlichen Einflüssen ausgesetzt ist, die es zu berücksichtigen gilt, wenn Maßnahmen festgelegt werden, die die Eigenkomplexität des Systems reduzieren sollen. Weiterhin ist zu bedenken, dass trotz Verwaltungsreform und dem Veränderungsdruck, dem auch die öffentliche Hand unterliegt, vielerorts partizipative Strukturen nur schwer Raum greifen. Ursache mag ein von Bürokratie geprägtes Handeln der zentralen Verwaltungseinheiten und eine ausgeprägte hierarchische Denkweise von Führungskräften sein. Diese Formen von Abwehr- und Verteidigungsverhalten müssten dann bei der Gestaltung von Change-Projekten im öffentlichen Sektor verstärkt in den Blick genommen werden. Zur Erhärtung dieser Einschätzung bedarf es allerdings zusätzlicher wissenschaftlicher Untersuchungen.

Wie die Studie gezeigt hat, eignen sich datengestützte Interventionen für den Einsatz im öffentlichen Sektor. Die Einbindung in eine systemische Beratung dürfte allerdings für die meisten Behörden des öffentlichen Dienstes Neuland sein. Zwar zeigen die Verwaltungsführungen unter dem Kostendruck der öffentlichen Haushalte zunehmend ein wachsendes Interesse an Organisations- und Beratungsleistungen, allerdings wird

bisher üblicherweise auf eine Managementberatung (vgl. Kapitel 2.2.4.2) und hier insbesondere die Erstellung von Fachgutachten, zurückgegriffen (vgl. Herrmann 2004).

9 Literatur

Alper, S. W./Klein, S. M.: Feedback following opinion surveys. *Personell Administration* 1970, S. 54-56

Argyris, C./Schön, D.: *Organizational learning. A theory of action perspective.* Reading, Mass. 1978

Argyris, C.: *Wissen in Aktion. Eine Fallstudie zur lernenden Organisation.* Stuttgart 1997

Argyris, C./Schön, D.: *Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis.* Stuttgart 1999 a

Argyris, C.: Defensive Routinen. In: Fatzer; G. (Hg.): *Organisationsentwicklung für die Zukunft. Ein Handbuch.* Köln 1999 b, S. 179-226

Baecker, D.: *Postheroisches Management. Ein Vademecum.* Berlin 1994

Baecker, D.: *Organisation und Management.* Frankfurt/M. 2003

Baecker, D./Dievernich, E.P./Schmidt, T. (Hg.): *Strategien der Organisation. Ressourcen - Strukturen - Kompetenzen.* Wiesbaden 2004

Bamberg, G./Baur, F./Krapp, M.: *Statistik,* München 2007

Bea, F./Goebel, E.: *Organisation. Theorie und Gestaltung.* Stuttgart 2002

Becker, H./Langosch, I.: *Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis.* Stuttgart 1995

Beer, S.: *Kybernetik und Management.* Hamburg 1962

Bertalanffy, L.v.: *General Systems Theory: A new approach to the unity of science.* *Human Biology* 1951, 23, S. 302-361

Bertalanffy, L.v.: General Systems Theory. New York 1976

Bertelsmann Stiftung (Hg.): Leistungsvergleiche in der öffentlichen Verwaltung: Mitarbeiterbefragung: Arbeitsmaterialien, Veränderungsprozesse gestalten! Gütersloh 1998

Beimel, J.: Qualitative und quantitative Analysen von Fragebogenkommentaren zur Arbeitszufriedenheit. Universität Gießen 1990

Bien, D.: Problemanalyse durch Mitarbeiterbefragung. Arbeitshilfe für die Praxis sozialer Einrichtungen und Organisationen. Freiburg 1995

Bohnsack, R.: Gruppendiskussionsverfahren und Milieuforschung. Aus: Friebertshäuser, B./Prenzel, A. (Hg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim, München 1997, S. 492-501.

Bohnsack, R.: Rekonstruktive Sozialforschung. Opladen 1999

Bohnsack, R.: Gruppendiskussion. In: Flick, U./von Kardorff, E./Steinke I. (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg 2000

Boos, F./Heitger, B./ Hummer, C.: Systemische Beratung im Vergleich. Anforderungen und Zukunft. In: Tomaschek, N. (Hg.): Systemische Organisationsentwicklung und Beratung bei Veränderungsprozessen. Ein Handbuch. Heidelberg 2006

Borg, I.: Mitarbeiterbefragung. Strategisches Auftau- und Einbindungsmanagement. Göttingen 1995

Borg, I.: Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung. Theorien, Tools und Praxiserfahrungen. Göttingen 2003

Bortz, J.: Statistik für Sozialwissenschaftler. Heidelberg 1999

Bortz, J./ Döring, N.: Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. Heidelberg 2006

Bowers, D. G.: OD techniques and their results in 23 organizations: The Michigan ICL Study. *Journal of Applied Behavioral Science* 1973, 9 (1), S. 21-43

Bowers, D. G./Hausser, D. L.: Work group types and intervention in organizational development. *Administrative-Science-Quarterly* 1977, 22 (1), S.76-94

Broekmate, L./Dahrendorf, K./Dunker, K.: Qualitätsmanagement in der öffentlichen Verwaltung. München/Berlin 2001

Brown, M.E.: Soap opera and women's talk. The pleasure of resistance. London Thousand Oaks/New Dehli 1994

Bruggemann, A./Groskurth, P./Ulich, E.: Arbeitszufriedenheit. Bern 1975

Bühl, A./Zöfel, P.: SPSS 11. Einführung in die moderne Datenanalyse unter Windows. München 2002

Büschges, G./Abraham, M.: Einführung in die Organisationssoziologie. Stuttgart 1997

Bungard, W.: Mitarbeiterbefragungen als Instrument modernen Innovations- und Qualitätsmanagements. In: Bungard, W./Jöns, I. (Hg.): Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements. Weinheim 1997

Bungard, W./Jöns, I. (Hg): Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements. Weinheim 1997

Bungard, W.: Mitarbeiterbefragungen als Feedbackinstrument im Rahmen eines systematischen Prozess-Controllings. *Wirtschaftspsychologie* 2000, 7 (3), S. 4-15

Bungard, W./Kohnke, O. (Hg.): Zielvereinbarungen erfolgreich umsetzen. Konzepte, Ideen und Praxisbeispiele auf Gruppen- und Organisationsebene. Wiesbaden 2002

Bungard, W.: Mitarbeiterbefragungen. In: Jöns, I./ Bungard, W. (Hg.): Feedbackinstrumente im Unternehmen. Grundlagen, Gestaltungshinweise, Erfahrungsberichte. Wiesbaden 2005

Bungard, W./Steimer, S.: Feedback-Kultur in deutschen Unternehmen. Ergebnisse einer Expertenstudie bei den 100 umsatzstärksten Unternehmen. In: Jöns, I./ Bungard, W. (Hg.): Feedbackinstrumente im Unternehmen. Grundlagen, Gestaltungshinweise, Erfahrungsberichte. Wiesbaden 2005

Bungard, W./Müller, K./Niethammer, C.: Mitarbeiterbefragung - Was dann...? MAB und Folgeprozesse erfolgreich gestalten. Heidelberg 2007

Comelli, G.: Training als Beitrag zur Organisationsentwicklung. München 1985

Comelli, G.: Mitarbeiterbefragungen und Organisationsentwicklungsprozesse. In: Bungard, W./Jöns, I. (Hg): Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements. Weinheim 1997

Denzin, N.K.: The Research Act. Chicago 1970

Denzin, N.K.: The Research Act (3. Aufl.). Englewood Cliffs 1989

Diekmann, A.: Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. Reinbek bei Hamburg 1995

Domsch, M.E./Ladwig, D. (Hg): Handbuch Mitarbeiterbefragung. Berlin 2006

Doppler, K./Lauterburg, C.: Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt/Main 2002

Doppler, K.: Der Change Manager. Sich selbst und andere verändern - und trotzdem bleiben, wer man ist. Frankfurt/Main 2003

Doppler, K.: Führen in Zeiten der Veränderung. *OrganisationsEntwicklung* 2006, 25 (1), S. 28-39

Dreher, M./Dreher, E.: Gruppendiskussion. In: Huber, G./Mandel, H. (Hg.): Verbale Daten. Weinheim 1982, S. 141 ff.

Egger, M.T.: Coaching von Projekten und Programmen. Diss. Wien 1998

Emery, F./Trist, E.: The Casual Texture of Organizational Environments. *Human Relations* 1965, 18, S. 21-32

Erzberger, Ch.: Zahlen und Wörter. Die Verbindung qualitativer und quantitativer Daten und Methoden im Forschungsprozess. Weinheim 1998

Fatzer; G. (Hg.): Organisationsentwicklung für die Zukunft. Ein Handbuch. Köln 1999

Fatzer; G. (Hg.): Gute Beratung von Organisationen. Auf dem Weg zu einer Beratungswissenschaft. Supervision und Beratung 2. Bergisch Gladbach 2005

Feinstein, I.: Feedbackkultur und Innovationsklima. In: Bungard, W./Müller, K./Niethammer, C.: Mitarbeiterbefragung - Was dann...? MAB und Folgeprozesse erfolgreich gestalten. Heidelberg 2007, S. 85-96

Flick, U.: Triangulation. Eine Einführung. Wiesbaden 2004

Foerster, H.v.: Observing Systems. Intersystems Publications. Seaside, CA 1981

Foerster, H.v.: Entdecken oder erfinden. Wie lässt sich Verstehen verstehen? In: Gumin, H. & Meier, H. (Hg.): Einführung in den Konstruktivismus, 5. München 1992, S.41-88

Forrester, J.: World dynamics. Wright-Allen Press, Cambridge, Mass. 1971

Freimuth, J./Kiefer, B.-U. (Hg.): Geschäftsberichte von unten. Konzepte für Mitarbeiterbefragungen. Göttingen 1995

French, W.L./Bell, C.H.: Organisationsentwicklung. Sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung (C. Markert, Trans.). Bern 1994

Gairing, F.: Organisationsentwicklung als Lernprozeß von Menschen und Systemen. Weinheim 1996

Greif; S./Runde, B./Seeberg, I.: Erfolgsfaktoren beim Change Management in acht Ländern. *Wirtschaftspsychologie aktuell* 2005, 12 (3), S. 22-26

Greiner, L.E.: Evolution and Revolution as Organizations Grow. *HBR* 1972, 4, S. 37-46

Herrmann, D.: "...und sie bewegt sich doch! " – Öffentliche Verwaltung im kontinuierlichen Veränderungsprozess. *Wirtschaftspsychologie aktuell* 2004, 1, S. 48-53

Hillebrand, M./Sonuc, E./Königswieser, R. (Hg.): Essenzen der systemischen Organisationsberatung. Konzepte, Kontexte und Kommentare. Heidelberg 2006

Hodapp et al.: Empirische Befunde zur Wirkung und Ausgestaltung des Follow-up-Prozesses. In: Bungard, W./Müller, K./Niethammer, C.: Mitarbeiterbefragung - Was dann...? MAB und Folgeprozesse erfolgreich gestalten. Heidelberg 2007, S. 104-108

Jöns, I.: Formen und Funktionen von Mitarbeiterbefragungen. In: Bungard, W./Jöns, I. (Hg.): Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements. Weinheim 1997 a, S. 15-31

Jöns, I.: Rückmeldung der Ergebnisse an Führungskräfte und Mitarbeiter. In: Bungard, W./Jöns, I. (Hg.): Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements. Weinheim 1997 b, S. 167-194

Kaplan, R. S./Norton, D.P.: The balanced scorecard. Excellence durch Total Quality Management. München 2000

Kelle, U./Erzberger, Ch.: Quantitative und qualitative Methoden – kein Gegensatz. In: Flick, U./von Kardoff, E./Steinke, I. (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Hamburg 2000, S. 299-309

Kelle, U. / Erzberger, Ch.: Making Inferences in Mixed Methods: The Rules of Integration. In: Tashakkori, A./Teddlie, Ch. (Hg.): Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research. Sage, S. 457-488

Kieser, A.: Organisationstheorien. Stuttgart 2001

Klebert, K./Schrader, E./Straub;W.: Moderationsmethode. Gestaltung der Meinungs- und Willensbildung in Gruppen, die miteinander lernen, leben, arbeiten und spielen. Hamburg 1991

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt): Wege zum Dienstleistungsunternehmen Kommunalverwaltung. Fallstudie Tilburg. Köln 1992, Bericht 19

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt): Das Neue Steuerungsmodell. Begründung – Konturen – Umsetzung. Köln 1993, Bericht 5

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt): Outputorientierte Steuerung der Jugendhilfe. Köln 1994, Bericht 9

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt): Handbuch Organisationsmanagement. Köln 1999, Kapitel 1: Organisationsmanagement im Neuen Steuerungsmodell

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt): Zehn Jahre Verwaltungsreform – Neues Steuerungsmodell. Köln 2001, Info 1 S

König, E.: Systemische Organisationsberatung - Grundlagen und Methoden. Weinheim 1998

König, E./Zedler, P.: Theorien der Erziehungswissenschaft. Weinheim und Basel 2002

Königswieser, R./Lutz, C. (Hg.): Das systemisch evolutionäre Management. Der neue Horizont für Unternehmer. Wien 1992

Königswieser, R. : Das Feuer von Großgruppen. In: Königswieser, R./Keil, M. (Hg.): Das Feuer großer Gruppen. Stuttgart 2000, S. 30-44

Königswieser, R./Exner, A.: Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. Stuttgart 2002

Königswieser, R./Hillebrand, M.: Einführung in die systemische Organisationsberatung. Heidelberg 2005

Königswieser, R. . Zur Interventionsarchitektur von Beratungsprojekten. In: Hillebrand, M./Sonuc, E./Königswieser, R. (Hg.): Essenzen der systemischen Organisationsberatung. Konzepte, Kontexte und Kommentare. Heidelberg 2006, S. 80-106

Kotter, J.: Leading Change. Boston 1996

Kraus, G./Becker-Kolle, C./Fischer, T.: Handbuch Change Management. Steuerung von Veränderungsprozessen in Organisationen. Einflussfaktoren und Beteiligte. Konzepte, Instrumente und Methoden. Berlin 2006

Krieger, D.J.: Einführung in die allgemeine Systemtheorie. München 1996

Kromrey, H.: Gruppendiskussionen. Erfahrungen im Umgang mit einer weniger häufigen Methode empirischer Sozialwissenschaft. In: Hoffmeyer-Zlotnik, J. (Hg.): Qualitative Methoden der Datenerhebung in der Arbeitsmigrantenforschung. Mannheim 1986

Kromrey, H.: Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung. Opladen 2002

Lamnek, S.: Gruppendiskussion. Theorie und Praxis. Weinheim 2005 a

Lamnek, S.: Qualitative Sozialforschung. Weinheim 2005 b

Lazarsfeld, P.F. et al.: The Peoples Choice. New York 1948

Lewin, K.: Principles of topological psychology. New York 1936

Lewin, K.: Frontiers in Group Dynamics. *Human Relation* 1947, Bd. 1, S.5-41

Lewin, K.: Feldtheorie (Werksausgabe Band 4). Bern, Stuttgart 1982

Liebes, T./Katz, E.: The export of meaning. Oxford UK 1990

Liebig, R.: Strukturveränderungen des Jugendamts. Kriterien für eine „gute“ Organisation der öffentlichen Jugendhilfe. Weinheim 2001

Liebig, Ch.: Mitarbeiterbefragungen als Interventionsinstrument. Untersuchung ihrer Effektivität anhand des Kriteriums Arbeitszufriedenheit. Wiesbaden 2006

Loos, P./Schäffer, B.: Das Gruppendiskussionsverfahren. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendung. Opladen 2001

Luhmann, N.: Lob der Routine. *Verwaltungsarchiv* 1964, 55, S. 1-33

Luhmann, N.: Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt a. M. 1984

Luhmann, N.: Beobachtungen der Moderne. Opladen 1992

Luhmann, N.: Soziologische Aufklärung, Band 6: Die Soziologie und der Mensch. Opladen 1995

Luhmann, N./Schorr, K.-E. (Hg.): Zwischen System und Umwelt. Frankfurt a. M. 1996

Luhmann, N.: Organisation und Entscheidung. Wiesbaden 2000

Luhmann, N.: Einführung in die Systemtheorie. Heidelberg 2002

Lunt, P./Livingstone, S.: Rethinking the Focus Group in Media Research. *Journal of Communication* 1996, 46 (2), S. 79 ff.

Mangold, W.: Gruppendiskussionen. Aus: König, R.(Hg.): Handbuch der empirischen Sozialforschung. Stuttgart 1973, S. 228-259.

Mangold, W.: Gegenstand und Methode des Gruppendiskussionsverfahrens. Frankfurt/M.: Europäische Verlagsanstalt 1960.

Mannheim, K.: Das Problem der Generationen. In: Friedeburg, L. von (Hg.): Jugend in der modernen Gesellschaft. Köln 1971, S. 23-48.

Maturana, H.: Erkennen: Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit. Braunschweig/Wiesbaden 1982

Maturana, H./Varela, F.: Der Baum der Erkenntnis. Bern/München 1987

Mayntz, R.: Soziologie der öffentlichen Verwaltung. Heidelberg 1985

Mayring, P.: Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim und Basel 2007

Merton, R. K. et al.: The focused Interview. IL. 1956

Merton, R. K.: The Focused Interview and Focus Groups – Continuities and Discontinuities. *Public Opinion Quarterly* 1987, 51, S. 550 ff.

Metz, D.: Beratung komplexer Organisationen. In.: Baecker, D./Dievernich, F./Schmidt, T. (Hg.): Strategien der Organisation. Ressourcen - Strukturen - Kompetenzen. Wiesbaden 2004, S. 181-260

Miles, M./Hornstein, H./Callahan, D./Calden, P./Schiavo, R.: Feedback von Befragungsergebnissen. Theorie und Bewertung. In: Bennis, W. (Hg.): Änderung des Sozialverhaltens. Stuttgart 1975

Miller, D./Friesen, P.H.: Organizations: A quantum view. Englewood Cliffs, N.J. 1984

Mintzberg, H.: Die Mintzberg-Struktur. Organisationen effektiver gestalten. Landsberg/Lech 1992

Mohr, N.: Kommunikation und organisatorischer Wandel. Ein Ansatz für ein effizientes Kommunikationsmanagement im Veränderungsprozess. Wiesbaden 1997

Moore, M.L.: Assessing organizational planning and teamwork: An action research methodology. *Journal of Applied Behavioral Science* 1978, 14 (4), S. 479-491

Morgan, D.L.: Focus groups as quality research. Newbury Park 1997

Morley, D.: Medienpublika aus der Sicht der Cultural Studies. In: Hasebrink, U./Krotz, F. (Hg.): Die Zuschauer als Fernsehregisseure? Zum Verständnis individueller Nutzungs- und Rezeptionsmuster. Baden-Baden 1996

Müller, K./ Bungard. W./Jöns, I.: Mitarbeiterbefragung – Begriff, Funktion, Form. In: Bungard, W./Müller, K./Niethammer, C.: Mitarbeiterbefragung - Was dann...? MAB und Folgeprozesse erfolgreich gestalten. Heidelberg 2007, S. 6-12

Müller et al.: Durchführung der Befragung. In: Bungard, W./Müller, K./Niethammer, C.: Mitarbeiterbefragung - Was dann...? MAB und Folgeprozesse erfolgreich gestalten. Heidelberg 2007, S. 27-54

Nadler, P.: Feedback and organizational development: Using data-based methods. Massachusetts 1977

Nießen, M.: Gruppendiskussion - Interpretative Methodologie - Methodenbegründung - Anwendung. München 1977

Pirntke, G.: Moderne Organisationslehre. Aktuelle Konzepte und Instrumente. Renningen 2007

Pollock, F. (Hg.): Gruppenexperiment. Ein Studienbericht. Frankfurter Beiträge zur Soziologie, Bd. 2. Frankfurt am Main 1955

Rice, A.: The Enterprise and its Environment. London: Tavistock 1958

Ridder, H.-G./Bruns, H.-J./Lindner, D.: Mitarbeiterbefragung: Einflussgrößen der Veränderungsbereitschaft von Mitarbeitern. *Zeitschrift Führung und Organisation (zfo)* 2001, 1, S. 4-12

Roethlisberger, F.J./Dickson, W.J.: (Management) and the Worker. Cambridge 1966

Rolff, H.-G.: Rückmeldung und Nutzung der Ergebnisse von großflächigen Leistungsuntersuchungen. In: Rolff, H.-G. et.al. (Hg.): Jahrbuch der Schulentwicklung Band 12. Weinheim und München 2002

Rosenstiel, L.V./Comelli, G.: Führung im Prozess des Wandels. *Wirtschaftspsychologie aktuell* 2004, 11 (1), S. 30-34

Roth, E. (Hg.): Sozialwissenschaftliche Methoden: Lehr- und Handbuch für Forschung und Praxis. München 1995

Schäfer, F.: Change Management für den öffentlichen Dienst. Hamburg 2005

Schein, E.: Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View. San Francisco 1987

Schiedner, F.: Modernisierung ohne Organisationsentwicklung? Wege zu einer integrativen Entwicklung organisatorischer Potentiale in der deutschen Verwaltungsmodernisierung. München und Mering 2000

Schnell, R./Hill, P.B./Esser, E.: Methoden der empirischen Sozialforschung. München 1999

Schreyögg, G./Conrad, P. (Hg.): Organisatorischer Wandel und Transformation. Wiesbaden 2000

Schreyögg, G./Noss, C.: Von der Episode zum fortwährenden Prozess – Wege jenseits der Gleichgewichtslogik im Organisatorischen Wandel. In: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hg.): Organisatorischer Wandel und Transformation. Wiesbaden 2000, S. 33-62

Schreyögg, G.: Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Wiesbaden 2003

Schreyögg, G./ Koch, J.: Grundlagen des Managements. Basiswissen für Studium und Praxis. Wiesbaden 2007

Schütz, E./Koop, B.: Die Rolle der Mitarbeiterbefragung im Rahmen ganzheitlicher Unternehmensführung. *Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie* 2002, 17 (2), S. 3-11

Schuler, H. (Hg.): Lehrbuch Organisationspsychologie. Bern 2007

Scott-Morgan, P.: Die heimlichen Spielregeln. Die Macht der ungeschriebenen Gesetze im Unternehmen. Frankfurt/Main 1994

Senge, P.M.: Die fünfte Disziplin. Stuttgart 1997

Senge, P.M.: Die fünfte Disziplin – die lernfähige Organisation. In: Fatzer; G. (Hg.): Organisationsentwicklung für die Zukunft. Ein Handbuch. Köln 1999

Staehe, W.: Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. München 1999

Steinmann, H./Schreyögg, G.: Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte - Funktionen - Fallstudien. Wiesbaden 2005

Steyer, R./Eid, M.: Messen und Testen. Heidelberg 1993

Stolzenberg, K./Heberle, K.: Change Management. Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten - Mitarbeiter mobilisieren. Heidelberg 2006

Tannenbaum, R./Schmidt, W.H.: How to choose a leadership pattern. *Harvard business review* 1958, 36 (2), S. 95-101

Tomaschek, N. (Hg.): Systemische Organisationsentwicklung und Beratung bei Veränderungsprozessen. Ein Handbuch. Heidelberg 2006

Tomaschek, N. /Strobel, M.: Die bewusste Organisation nach der "Augsburger Schule des Innovations-Coaching". In: Tomaschek, N. (Hg.): Systemische Organisationsentwicklung und Beratung bei Veränderungsprozessen. Ein Handbuch. Heidelberg 2006

Töpfer, A.: Kunden-Zufriedenheit durch Mitarbeiter-Zufriedenheit. *Personalwirtschaft* 1995, 22 (8), S.10-15

Töpfer, A./Opitz, F.: Nutzen nicht voll ausgeschöpft. *Personalwirtschaft* 2005, 1, S. 30-32

Trist, E./Higgin, G./Murray, H./Pollock, A.: Organizational Choice. London: Tavistock 1963

Trost, A./Jöns, I., Bungard, W.: Mitarbeiterbefragung, Augsburg 1999

Überla, K.: Faktorenanalyse. Berlin 1968

Ulich, E.: Arbeitspsychologie. Zürich 2001

Ulrich, H./Biedermann, D. (Hg.): Unternehmungsorganisation. Entwicklungen in Theorie und Praxis. Bern 1985

Vester, Frederic: Die Kunst vernetzt zu denken: München 2007

von Rosenstiel, L.: Organisationsanalyse. In: Flick, U./von Kardoff, E./Steinke, I. (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Hamburg 2000 a, S. 224-237

von Rosenstiel, L.: Grundlagen der Organisationspsychologie. Stuttgart 2000 b

Walger, G.: Idealtypen der Unternehmensberatung. In: Ders. (Hg.): Formen der Unternehmensberatung: Systemische Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung, Expertenberatung und gutachterliche Beratungstätigkeit in Theorie und Praxis. Köln 1995, S. 1-18

Walger, G./Scheller, C.: Der Markt der Unternehmensberatung in Deutschland, Österreich und der Schweiz. In: Kailer, N./Walger, G. (Hg.): Perspektiven der Unternehmensberatung für kleinere und mittlere Unternehmen: Probleme – Potenziale - empirische Analysen. Wien 2000, S. 1-40

Wagner, R.H. et al: Konstruktivismus und Systemtheorie - und ihre Wirkung auf unsere Vorstellung von Unternehmen. In: Wagner, R.H. (Hg.): Praxis der Veränderung in Organisationen. Göttingen 1995

Watson, G.: Widerstand gegen Veränderungen. In: Bennis, W.G./Benne, K.D./Chin, R. (Hg.): Änderung des Sozialverhaltens. Stuttgart 1975, S. 415-429

Weinert, A.: Lehrbuch der Organisationspsychologie. Weinheim 1992

Wiener, N.: Kybernetik - Regelung und Nachrichtenübertragung im Lebewesen und in der Maschine. Düsseldorf 1992 (Erstausgabe:

Cybernetics or control and communication in the animal and the machine. Boston 1948)

Willis, P.: Jugend-Stile - Zur Ästhetik der gemeinsamen Kultur. Hamburg/Berlin 1991

Willke, H.: Systemtheorie II: Interventionstheorie - Grundzüge einer Theorie der Intervention in komplexe Systeme. Stuttgart 1999

Willke, H.: Strategien der Intervention in autonome Systeme. In: Baecker, D./Markowitz, J. (Hg.): Theorie als Passion. Frankfurt/M. 1987

Willke, H.: Systemtheorie I: Grundlagen – Eine Einführung in die Grundprobleme sozialer Systeme. Stuttgart 2000

Willke, H.: Systemtheorie III: Steuerungstheorie. Stuttgart 2001 a

Willke, H.: Systemisches Wissensmanagement. Stuttgart 2001 b

Wimmer, R. (Hg.): Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte. Wiesbaden 1992 a

Wimmer, R.: Der systemische Ansatz - mehr als eine Modeerscheinung. Zur professionellen Orientierung von internen Experten für Organisations- und Personalentwicklung. In: Schmitz, C./Gester, W./Heitger, B. (Hg.): Managerie. Systemisches Denken und Handeln im Management. Heidelberg 1992 b, S. 70-104

Wimmer, R.: Hat die Organisationsentwicklung ihre Zukunft bereits hinter sich? *Zeitschrift für Organisationsentwicklung* 2003, 1

Zauner, A.: Im Spannungsfeld von Zentralismus und Informalität. Beratung in der öffentlichen Hand. In: Wimmer, R. (Hg.): Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte. Wiesbaden 1992 a

Zink, K. J.: TQM als integratives Managementkonzept. Das EFQM Excellence Modell und seine Umsetzung. München 2004

10 Anhang

10.1 Fragebogen Mitarbeiterbefragung

Fragebogen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Wichtig: Senden Sie den Fragebogen in jedem Fall zurück, auch wenn Sie zu einzelnen Fragen keine Angaben machen wollen oder können. Lassen Sie diese Einzelfragen dann unbeantwortet. Die Befragung erfolgt anonym, Rückschlüsse auf Einzelpersonen sind ausgeschlossen.

Allgemeine Arbeitszufriedenheit

Jede Arbeit hat positive und negative Seiten. Wenn Sie Ihre Arbeitssituation insgesamt betrachten, wie zufrieden sind Sie?

	sehr zufrieden	4	mäßig zufrieden	2	sehr unzufrieden
	5		3		1
Ich bin mit meiner jetzigen Arbeitssituation	<input type="checkbox"/>				

Die Arbeitszufriedenheit hängt von verschiedenen Faktoren ab. Bitte geben Sie an, wie Sie die nachfolgenden Angaben beurteilen: (Bitte eine Angabe in jeder Zeile!)

	sehr zufrieden	4	mäßig zufrieden	2	sehr unzufrieden
	5		3		1
Ich bin mit ...	5	4	3	2	1
den Inhalten meiner täglichen Arbeitsaufgabe	<input type="checkbox"/>				
dem Arbeitsumfang, der Menge meiner täglichen Arbeitsaufgabe	<input type="checkbox"/>				
der Abwechslung, die meine Tätigkeit bietet	<input type="checkbox"/>				
den Möglichkeiten, meine Kenntnisse und Fähigkeiten einzusetzen	<input type="checkbox"/>				
der Selbständigkeit meiner Arbeit	<input type="checkbox"/>				
meinem Entscheidungsspielraum in meinem Arbeitsbereich	<input type="checkbox"/>				
der Zusammenarbeit in meiner Abteilung	<input type="checkbox"/>				
der Zusammenarbeit in meinem Fachbereich	<input type="checkbox"/>				
der Zusammenarbeit mit anderen Fachbereichen/Betrieben	<input type="checkbox"/>				
dem allgemeinen Betriebsklima	<input type="checkbox"/>				
der Beziehung zu meinen Kollegen/innen	<input type="checkbox"/>				
der Beziehung zu meinem/r Abteilungsleiter/in	<input type="checkbox"/>				
der Beziehung zu meinem Fachbereichsleiter	<input type="checkbox"/>				
den Informationen über Fortbildungsangebote	<input type="checkbox"/>				
der Arbeitszeitregelung	<input type="checkbox"/>				
den Strukturen der Arbeitsorganisation (z.B. Arbeitsabläufe)	<input type="checkbox"/>				
der Arbeitsplatzausstattung (z.B. Zustand des Büros, Mobiliar, EDV-Ausstattung)	<input type="checkbox"/>				

Information					
<p>Es gibt Informationen zu unterschiedlichen Themen und es gibt unterschiedliche Informationsbedürfnisse. Wie sieht es bei Ihnen aus? Haben sie persönlich das Gefühl, ... (Bitte eine Angabe in jeder Zeile!)</p>					
	immer 5	oft 4	teilweise 3	selten 2	nie 1
ausreichend mit Informationen versorgt zu werden, um eine gute Arbeit leisten zu können?	<input type="checkbox"/>				
ausreichend über andere Fachbereiche informiert zu werden?	<input type="checkbox"/>				
ausreichend über die wesentlichen Dinge in Ihrem Fachbereich/Betrieb informiert zu werden?	<input type="checkbox"/>				
ausreichend über Planungen und Entscheidungen der Verwaltungsführung informiert zu werden?	<input type="checkbox"/>				
ausreichend über Beschlüsse und Planungen der Politik bzw. des Rates für die Stadt informiert zu werden?	<input type="checkbox"/>				
Mitarbeiter/innenbeteiligung					
<p>Wie zufrieden sind Sie mit den derzeitigen Formen der Mitarbeiter/innenbeteiligung? (Bitte eine Angabe in jeder Zeile, soweit bekannt/teilgenommen!)</p>					
	sehr zufrieden 5	4	mäßig zufrieden 3	2	völlig unzufrieden 1
Workshops, themenbezogene Projekt-, Arbeitsgruppen	<input type="checkbox"/>				
regelmäßige Dienstbesprechungen	<input type="checkbox"/>				
Vorschlagswesen	<input type="checkbox"/>				
Mitarbeiter/innenbefragungen	<input type="checkbox"/>				
Qualitätszirkel	<input type="checkbox"/>				
Mitarbeiter/innen-Vorgesetzten-Gespräche	<input type="checkbox"/>				
Führungsverhalten					
<p>Wie zufrieden sind Sie damit, wie Ihr/e Vorgesetzte/r...</p>					
	sehr zufrieden 5	4	mäßig zufrieden 3	2	völlig unzufrieden 1
mit Ihnen Aufgaben und Ziele Ihrer Arbeit bespricht?	<input type="checkbox"/>				
sich mit Ihnen und Ihren Kolleginnen und Kollegen bespricht, bevor er/sie eine wichtige Entscheidung für Ihren Arbeitsbereich trifft?	<input type="checkbox"/>				
Ihnen soweit wie möglich selbständige Aufgaben, Entscheidungsbefugnisse und Verantwortung überträgt?	<input type="checkbox"/>				

Inwieweit treffen die folgenden Aussagen auf Ihre/n Vorgesetzte/n zu oder nicht? (Bitte eine Angabe in jeder Zeile!)					
	voll zutreffend		etwas zutreffend	nicht zutreffend	
	5	4	3	2	1
Mein/e Vorgesetzte/r spricht mit mir über meine Leistungen.	<input type="checkbox"/>				
Mein/e Vorgesetzte/r hilft mir, wenn ich Schwierigkeiten mit der Arbeit habe.	<input type="checkbox"/>				
Wenn Fehler passieren, findet der/ die Vorgesetzte sie immer bei uns, nie bei sich.	<input type="checkbox"/>				
Mein/e Vorgesetzte/r ist fachlich kompetent.	<input type="checkbox"/>				
Mein/e Vorgesetzte/r ist bereit, sich mit Anregungen und Kritik an seinem/ihrer Führungsverhalten auseinander zu setzen.	<input type="checkbox"/>				
Mein/e Vorgesetzte/r lässt mich im Stich, wenn ich kritisiert werde.	<input type="checkbox"/>				
Gute Leistungen erkennt mein/e Vorgesetzte/r lobend an.	<input type="checkbox"/>				
Wichtige Informationen, die ich für meine Arbeit benötige, werden mir von meinem/er Vorgesetzten vorenthalten.	<input type="checkbox"/>				
Mein/e Vorgesetzte/r interessiert sich für die Ergebnisse meiner Arbeit.	<input type="checkbox"/>				
Mein/e Vorgesetzte/r teilt angenehme Arbeit immer bestimmten Leuten zu.	<input type="checkbox"/>				
Mein/e Vorgesetzte/r vertritt unsere Interessen gegenüber anderen.	<input type="checkbox"/>				
Das Verhalten meines/r Vorgesetzten fördert meine Einsatzbereitschaft.	<input type="checkbox"/>				

Bürgerorientierung					
Wie beurteilen Sie die Bürgerfreundlichkeit der Stadtverwaltung? (Bitte eine Angabe in jeder Zeile!)					
	sehr gut		befriedigend	sehr schlecht	
	5	4	3	2	1
Insgesamt beurteile ich die Bürgernähe der Stadtverwaltung als...	<input type="checkbox"/>				
Insgesamt beurteile ich die Bürgernähe des Fachbereiches als...	<input type="checkbox"/>				

Wie zufrieden bzw. unzufrieden sind Ihrer Meinung nach die Bürger/innen mit der Arbeit... (Bitte eine Angabe in jeder Zeile!)					
	sehr zufrieden		mäßig zufrieden	sehr unzufrieden	
	5	4	3	2	1
Ihrer Abteilung?	<input type="checkbox"/>				
Ihres Fachbereiches?	<input type="checkbox"/>				
der gesamten Stadtverwaltung?	<input type="checkbox"/>				

Zusätzliche Fragestellungen zum Erhebungszeitpunkt 2					
In welcher Weise wurden die Beschäftigten an der Erarbeitung von Problemlösungen beteiligt?					
überhaupt nicht	<input type="checkbox"/>				
in Besprechungen	<input type="checkbox"/>				
in Workshops	<input type="checkbox"/>				
sonstiges (bitte ergänzen)					
Welche Veränderungen haben Ihrer Meinung nach die Befragungsergebnisse bewirkt? (Bitte eine Angabe in jeder Zeile!)					
	hat sich sehr verbessert		keine Veränderung		hat sich sehr verschlechtert
	5	4	3	2	1
Aufbauorganisation (insb. neue Abteilungsbildung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zusammenarbeit mit kooperierenden Institutionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erreichbarkeit der Beschäftigten (telefon. und persönlich) für Außenstehende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eigenständigkeit des Fachbereiches	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
wirtschaftlicher Einsatz der Finanzmittel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalausstattung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
gegenseitige Vertretung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
räumliche Gegebenheiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Möbiliar, EDV-Ausstattung etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Besprechungskultur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informationsfluss	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
"Wir-Gefühl" im Fachbereich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betriebsklima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
präventive Arbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sozialräumliche Arbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges (bitte ergänzen)					
Hatten Sie den Eindruck, durch Ihre Teilnahme an der Befragung Einfluss auf die Veränderungen nehmen zu können?					
	sehr großen Einfluss		mäßigen Einfluss		überhaupt keinen Einfluss
	5	4	3	2	1
Ich hatte auf den Umstrukturierungsprozess...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ergänzungen	
<p>Möglicherweise war es für Sie nicht immer ausreichend, ausschließlich vorgefertigte Antworten anzukreuzen. Hier haben sie Gelegenheit zu persönlichen Anregungen, Anmerkungen und zur Kritik.</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
Organisationseinheit	
<p>In welcher Abteilung sind Sie beschäftigt?</p>	
2.1	<input type="checkbox"/>
2.2	<input type="checkbox"/>
2.3	<input type="checkbox"/>
2.4	<input type="checkbox"/>
Statistisches	
<p>Geschlecht?</p>	
weiblich	<input type="checkbox"/>
männlich	<input type="checkbox"/>
<p>Beschäftigungsdauer?</p>	
bis zu 10 Jahren beschäftigt	<input type="checkbox"/>
länger als 10 Jahre beschäftigt	<input type="checkbox"/>
<p>Sind Sie Vorgesetzte/r? (zusätzliche Fragestellung zum Erhebungszeitpunkt 2)</p>	
ja	<input type="checkbox"/>
nein	<input type="checkbox"/>
<p>Vielen Dank!</p>	

10.2 Fragebogen Kooperierende Institutionen

Befragung der kooperierenden Institutionen des Fachbereiches Kinder-Jugend-Familie

Wichtig: Senden Sie den Fragebogen in jedem Fall zurück, auch wenn Sie zu einzelnen Fragen keine Angaben machen wollen oder können. Lassen Sie diese Einzelfragen dann unbeantwortet. Die Befragung erfolgt anonym. Rückschlüsse auf Ihre Organisation sind ausgeschlossen.

Wie zufrieden waren Sie mit der Zusammenarbeit bezogen auf die Mitarbeiter/innen des Fachbereiches Kinder-Jugend-Familie ?

	sehr zufrieden	4	3	2	sehr unzufrieden
	5				1
Mit der persönlichen Komponente der Zusammenarbeit war ich	<input type="checkbox"/>				
Mit der fachlichen Kompetenz der Mitarbeiter/innen war ich	<input type="checkbox"/>				

Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit des Fachbereiches Kinder-Jugend-Familie mit Ihrer Institution insgesamt?

	sehr zufriedenstellend	4	3	2	überhaupt nicht zufriedenstellend
	5				1
Die Zusammenarbeit war aus meiner Sicht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Soweit Sie die Zusammenarbeit als nicht zufriedenstellend betrachten:
Welche Störungen bestehen aus Ihrer Sicht?

Für wie effektiv schätzen Sie die gemeinsame Aufgabenbewältigung ein?

	sehr effektiv	4	3	2	überhaupt nicht effektiv
	5				1
Die gemeinsame Aufgabenbewältigung ist aus meiner Sicht	<input type="checkbox"/>				

Welche Verbesserungsvorschläge zur Effektivitätssteigerung haben Sie?

Welche Verbesserungsvorschläge und Wünsche haben Sie bezogen auf die künftige Zusammenarbeit (soweit noch nicht zu den bisherigen Fragen ausgeführt)?

Art der Einrichtung:

Kindertageseinrichtung

Heim

Amtsgericht / Staatsanwaltschaft

Schule

Verein

Wohlfahrtsverband

Krankenhaus / Pflegedienst / Altenheim

Kinderarzt / Kinderärztin

Sonstiges

Vielen Dank für Ihre Mithilfe!

Ihre Stadtverwaltung

10.3 Faktorenanalysen der Skalen

Faktorenanalysen der Skalen

Zur Überprüfung der Dimensionalität der Skalen wurde für jede Skala eine Faktorenanalyse berechnet. Dabei kam die Hauptkomponentenmethode zum Einsatz. Von der Eindimensionalität der Skala kann dann gesprochen werden, wenn mit der Hauptkomponentenmethode jeweils nur eine Komponente extrahiert wird. Extraktionskriterien können sein:

- Eigenwert > 1,
- "Scree test".

Nach dem Scree test ist eine Hauptkomponente zu extrahieren. Dies bedeutet, dass man von der Eindimensionalität der Skala ausgehen kann. Der Scree test wird ausführlich bei Überla (1968, S. 127, 128) beschrieben.

Organisatorische Veränderungen

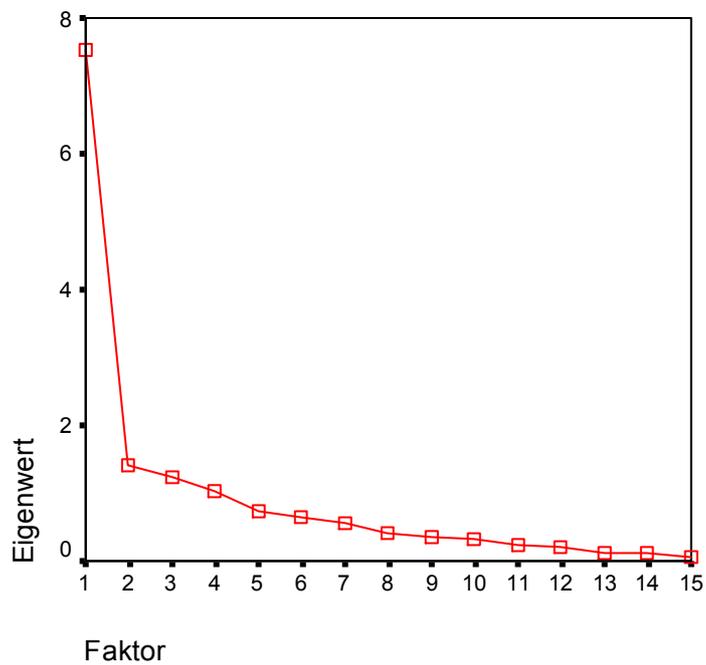
Variablen, die in die Faktorenanalyse eingegangen sind:

Beurteilung, der Veränderungen, die durch die Befragungsergebnisse bewirkt wurden, in Bezug auf...

- ...die Aufbauorganisation
- ...die Zusammenarbeit mit kooperierenden Institutionen
- ...die Erreichbarkeit der Beschäftigten (telefonisch und persönlich) für Außenstehende
- ...die Eigenständigkeit des Fachbereichs
- ...den wirtschaftlichen Einsatz der Finanzmittel
- ...die Personalausstattung
- ...die gegenseitige Vertretung
- ...die räumlichen Gegebenheiten
- ...das Mobiliar, die EDV-Ausstattung etc.
- ...die Besprechungskultur
- ...den Informationsfluss
- ...das "Wir-Gefühl" im Fachbereich
- ...das Betriebsklima
- ...die präventive Arbeit
- ...die sozialräumliche Arbeit

Komponente	Eigenwerte		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	7,522	50,147	50,147
2	1,403	9,351	59,498
3	1,248	8,321	67,818
4	1,039	6,928	74,746
5	,729	4,860	79,606
6	,652	4,348	83,953
7	,569	3,793	87,747
8	,424	2,827	90,573
9	,365	2,433	93,007
10	,312	2,078	95,084
11	,234	1,561	96,646
12	,212	1,412	98,057
13	,130	,868	98,925
14	,107	,711	99,636
15	,055	,364	100,000

Screeplot



(Arbeits-) Zufriedenheit der Mitarbeiter**Variablen, die in die Faktorenanalyse eingegangen sind:**

Zufriedenheit mit...

- ...meiner jetzigen Arbeitssituation
- ...den Inhalten meiner täglichen Arbeitsaufgabe
- ...dem Arbeitsumfang, der Menge meiner täglichen Arbeitsaufgabe
- ...der Abwechslung, die meine Tätigkeit bietet
- ...den Möglichkeiten, meine Kenntnisse und Fähigkeiten einzusetzen
- ...der Selbstständigkeit meiner Arbeit
- ...meinem Entscheidungsspielraum in meinem Arbeitsbereich
- ...der Zusammenarbeit in meiner Abteilung
- ...der Zusammenarbeit in meinem Fachbereich
- ...der Zusammenarbeit mit anderen Fachbereichen / Betrieben
- ...dem allgemeinen Betriebsklima
- ...der Beziehung zu meinen Kollegen
- ...der Beziehung zu meinem Abteilungsleiter
- ...der Beziehung zu meinem Fachbereichsleiter
- ...den Informationen über Fortbildungsangebote
- ...der Arbeitszeitregelung
- ...den Strukturen der Arbeitsorganisation
(z.B. Arbeitsabläufe)
- ...der Arbeitsplatzausstattung
(z.B. Zustand des Büros, Mobiliar, EDV-Ausstattung)

Komponente	Eigenwerte		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	6,236	34,644	34,644
2	1,841	10,228	44,871
3	1,609	8,938	53,809
4	1,200	6,664	60,473
5	,972	5,400	65,873
6	,912	5,065	70,938
7	,846	4,700	75,638
8	,687	3,814	79,452
9	,611	3,392	82,845
10	,545	3,028	85,873
11	,517	2,873	88,746
12	,441	2,450	91,196
13	,408	2,266	93,461
14	,304	1,689	95,151
15	,279	1,551	96,702
16	,247	1,372	98,075
17	,183	1,017	99,091
18	,164	,909	100,000

Auch hier kann nach Sichtung des Screeplots von der Eindimensionalität ausgegangen werden.

Zufriedenheit mit der Mitarbeiterbeteiligung

Variablen, die in die Faktorenanalyse eingegangen sind:

Zufriedenheit mit...
 ...Workshops und Projektgruppen
 ...regelmäßigen Dienstbesprechungen
 ...dem Vorschlagswesen
 ...Mitarbeiterbefragungen
 ...Qualitätszirkeln

Komponente	Eigenwerte		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	2,709	54,179	54,179
2	,785	15,693	69,872
3	,647	12,937	82,809
4	,597	11,939	94,747
5	,263	5,253	100,000

Nach dem Kriterium Eigenwert > 1 ist nur eine Komponente zu extrahieren. Das bedeutet, die Skala ist eindimensional.

Informationsfluss

Variablen, die in die Faktorenanalyse eingegangen sind:

Ich habe das Gefühl ...
 ...ausreichend mit Informationen versorgt zu werden, um eine gute Arbeit leisten zu können
 ...ausreichend über andere Fachbereiche informiert zu werden
 ...ausreichend über die wesentlichen Dinge in meinem Fachbereich informiert zu werden
 ...ausreichend über Planungen und Entscheidungen der Verwaltungsführung informiert zu werden
 ...ausreichend über Beschlüsse und Planungen der Politik bzw. des Rates für die Stadt informiert zu werden

Komponente	Eigenwerte		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	2,995	59,893	59,893
2	1,000	20,060	79,953
3	,471	9,426	89,379
4	,364	7,288	96,668
5	,167	3,332	100,000

Nach dem Kriterium Eigenwert > 1 ist nur eine Komponente zu extrahieren. Das bedeutet, die Skala ist eindimensional.

Kundenorientierung

Variablen, die in die Faktorenanalyse eingegangen sind:

Beurteilung...
 ...der Bürgernähe der Stadtverwaltung
 ...der Bürgernähe des Fachbereichs
 Eigene Meinung zur Zufriedenheit der Bürger mit der Arbeit...
 ...der Abteilung
 ...des Fachbereichs
 ...der gesamten Stadtverwaltung

Komponente	Eigenwerte		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	2,587	51,732	51,732
2	1,102	22,032	73,764
3	,650	13,002	86,766
4	,419	8,390	95,156
5	,242	4,844	100,000

Auch hier kann nach Sichtung des Screeplots von der Eindimensionalität ausgegangen werden.

Demokratischer Führungsstil

Variablen, die in die Faktorenanalyse eingegangen sind:
Zufriedenheit damit, wie der Vorgesetzte... ...mit mir Aufgaben und Ziele meiner Arbeit bespricht ...sich mit mir und meinen Kollegen bespricht, bevor er eine wichtige Entscheidung für meinen Arbeitsbereich trifft ...mir soweit wie möglich selbstständige Aufgaben, Entscheidungsbefugnisse und Verantwortung überträgt

Komponente	Eigenwerte		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	2,540	84,683	84,683
2	,307	10,220	94,902
3	,153	5,098	100,000

Nach dem Kriterium Eigenwert > 1 ist nur eine Komponente zu extrahieren. Das bedeutet, die Skala ist eindimensional.

Führungsverhalten

Variablen, die in die Faktorenanalyse eingegangen sind:
Mein Vorgesetzter spricht mit mir über meine Leistungen. Mein Vorgesetzter hilft mir, wenn ich Schwierigkeiten mit der Arbeit habe. Wenn Fehler passieren, findet der Vorgesetzte sie immer bei uns, nie bei sich. Mein Vorgesetzter ist fachlich kompetent. Mein Vorgesetzter ist bereit, sich mit Anregungen und Kritik an seinem Führungsverhalten auseinander zu setzen. Mein Vorgesetzter lässt mich im Stich, wenn ich kritisiert werde. Gute Leistungen erkennt mein Vorgesetzter lobend an. Wichtige Informationen, die ich für meine Arbeit benötige, werden mir von meinem Vorgesetzten vorenthalten. Mein Vorgesetzter interessiert sich für die Ergebnisse meiner Arbeit. Mein Vorgesetzter teilt angenehme Arbeit immer bestimmten Leuten zu. Mein Vorgesetzter vertritt unsere Interessen gegenüber anderen. Das Verhalten meines Vorgesetzten fördert meine Einsatzbereitschaft.

Komponente	Eigenwerte		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	7,085	59,042	59,042
2	1,377	11,478	70,520
3	,632	5,265	75,785
4	,590	4,918	80,703
5	,447	3,724	84,427
6	,413	3,438	87,865
7	,367	3,054	90,920
8	,307	2,556	93,476
9	,274	2,283	95,759
10	,183	1,523	97,282
11	,176	1,466	98,748
12	,150	1,252	100,000

Auch hier kann nach Sichtung des Screeplots von der Eindimensionalität ausgegangen werden.