

„Ich entschied: Ich engagierte mich im Prozess.“

„Nicht alle haben sich an den Gruppenprozessen, die dann zu den Entscheidungen führten, beteiligt, aber ein relevanter Teil. Von dem anderen Teil gab es die Erlaubnis, die Entscheidungen zu treffen.“ (2018)

„Die Probleme sind teilweise gelöst.“ (2019)

„Wir sind gerade dran ... Bereich Digitalisierung. Mit allem anderen bin ich rund zufrieden.“
(Email der Geschäftsführerin 2021)

**Dokumentation des Organisationsentwicklungsprozesses bei
pro familia Landesverband Berlin e.V. 2017 – 2018
- mit Überprüfung in 2019 und Bewertung im Januar 2021 -**

Prozessmoderation:

Kerstin Engelhardt und Rudi Piwko, SOCIUS Organisationsberatung

Inhalt	Seite
1. Wozu diese Dokumentation?	2
2. Ziele, Design und Ergebnisse des Prozesses	2
3. Einschätzungen von Mitarbeiter*innen, Geschäftsführung und Vorstand zum Prozess und seinen Ergebnissen	3

1. Wozu diese Dokumentation?

Die Dokumentation des im Folgenden vorgestellten Organisationsentwicklungsprozesses hat mehrere Funktionen: Zum einen dient sie als Prozess-Gedächtnis für die Organisation, die bei weiteren Reflektionen und Entwicklungsvorhaben herangezogen werden kann. Zum zweiten handelt es sich um eine kleine Evaluation, die Stärken und Schwächen des Prozesses aufzeigt und Hinweise geben kann, worauf die Organisation perspektivisch besonders achten sollte und welche Instrumente auch weiterhin – wenn vielleicht auch modifiziert – sinnvoll eingesetzt werden können. Und drittens und schließlich fungiert sie für die SOCIUS-Berater*innen als Analyseinstrument der eigenen Beratung und unterstützt dabei, die eigene Arbeit qualitativ weiter zu entwickeln.

2. Ziele, Design und Ergebnisse des Prozesses

Das gewählte Design des Prozesses entsprang der **spezifischen Situation der Organisation**. Die Unzufriedenheit unter den Mitarbeitenden war sehr hoch. Es bestanden vielfältige, oftmals seit Jahren gewachsene Spannungen und Konflikte untereinander, die schließlich bis zu offenen Mobbingvorwürfen sowie Arbeitsgerichtsprozessen reichten und darüber hinaus einen hohen Krankenstand provozierten. Der Betriebsrat, im Konflikt mit der Geschäftsführung und Teilen der Mitarbeiterschaft, hatte sich selbst aufgelöst. Die über viele Jahre bestehende Leitungsstruktur zeigte sich als zunehmend dysfunktional. Der Versuch, durch eine im Top Down-Verfahren installierte weitere Führungskraft auf mittlerer Ebene die Situation zu lösen, schlug wie andere Veränderungsversuche fehl und trug noch zur Verschärfung bei. In dieser Situation entschied sich die Organisation inklusive Vorstand und Geschäftsführung mehrheitlich zu einem extern begleiteten Organisationsentwicklungsprozess, der über die Förderung durch *unternehmenswert:Mensch* auch finanziell zu bewerkstelligen war.

Das **vorrangige Ziel** des Prozesses bestand darin, unter den Mitarbeiter*innen wieder mehr Zufriedenheit mit der internen Situation herzustellen, die Arbeitsmotivation zu befördern und einen Rahmen zu schaffen, der allen Organisationsbeteiligten Entwicklung und Mitgestaltung ermöglicht. Auf diese Weise sollte außerdem die Zukunftsfähigkeit der Organisation gesichert werden.

Das Prozessdesign

Der zeitliche Durchführungsrahmen war durch die finanzielle Förderung über *unternehmenswert:Mensch* auf insgesamt neun Monate vorgegeben, der Start erfolgte 2017, der Abschluss im Sommer 2018. Zum Startzeitpunkt umfasste die Belegschaft 24 Mitarbeitende.

Der Prozess war auf die aktive Einbindung und Beteiligung aller hauptamtlichen Mitarbeitenden ausgerichtet. Auch der ehrenamtliche Vorstand erklärte sich bereit, so aktiv wie möglich mitzuwirken und sich an Klausuren, der steuernden Prozessgruppe sowie Arbeitsgruppen zu beteiligen, und konnte dieses personell über die gesamte Prozessdauer gewährleisten.

Prozessinstrumente waren:

- zweistündige Workshops der gesamten Belegschaft in der Organisation (Kick Off; „Bergfeste“ zwischen den Klausuren zum Austausch und zur Prozessreflexion)
- die regelmäßig und in kurzen Abständen tagende Prozessgruppe (Steuerungsrunde)
- drei Klausuren mit je 1 Übernachtung
- frei gewählte und in Selbstverantwortung arbeitende Themengruppen (thematische Arbeitsgruppen)
- begleitende Instrumente wie Coachings und Mediation (umgesetzt durch weitere SOCIUS-Berater*innen oder Berater*innen aus dem SOCIUS-Netzwerk)
- moderierte Treffen von Vorstand und Geschäftsführung
- Erarbeitung einer Prozessdokumentation durch SOCIUS.

Nach Abschluss des Prozesses:

- Moderation einzelner Teamtreffen und Treffen von Vorstand und Geschäftsführung durch SOCIUS
- Überprüfungs Klausur mit allen Mitarbeiter*innen im Mai 2019 mit 1 Übernachtung, wieder von SOCIUS inhaltlich begleitet und moderiert
- nach Bedarf Supervision der Geschäftsführung
- Bewertung der Situation seitens der Geschäftsführung zu Beginn 2021
- Aktualisierung der Prozessdokumentation.

Prozessergebnisse im Sommer 2018

Die bisherige Leitungsstruktur wurde abgeschafft. Die Belegschaft entschied sich nach der Diskussion verschiedener Leitungsmodelle für das Konzept von Shared Leadership, also einer geteilten, fluiden Verantwortung aller, und als Entscheidungsfindungsinstrument für das Konsentverfahren. Als hierarchisch begründete Leitungsfunktion mit – einvernehmlich – eingeschränkter spezifizierter Entscheidungs- und Weisungsbefugnis blieben einzig die Geschäftsführung sowie, durch das Vereinsrecht vorgegeben, der Vorstand übrig. Die Prozessgruppe als wesentliches Steuerungsinstrument der Gesamtorganisation blieb bestehen. Weitere fortgeführte Instrumente bilden (1) das ständige Flipchart in der Teeküche, auf dem die Mitarbeiter*innen ihre Anliegen öffentlich bekanntgeben und die Prozessgruppe dann entscheidet, was davon in der Prozessgruppe oder an anderen Stellen/ Gremien bearbeitet wird; (2) frei gewählte Themengruppen, die in Selbstverantwortung arbeiten und ihre Ergebnisse in die Organisation einspeisen.

3. Einschätzungen von Mitarbeiter*innen, Geschäftsführung und Vorstand zum Prozess und seinen Ergebnissen

Für die Dokumentation interviewt wurden 6 Mitarbeiter*innen, 2 Vorständinnen und die Geschäftsführerin. Die Befragung erfolgte in Form des direkten Gesprächs sowie in zwei Fällen in Form von Telefoninterviews. Der Erhebungszeitraum umfasste Juli bis November 2018.

Die Befragung ist insofern nicht repräsentativ, als sich vor allem diejenigen zu einem Interview

bereiterklärten, die die Prozessergebnisse als überwiegend positiv bewerteten.

Die Auswertung ist anonymisiert. In der Regel wird in der Dokumentation nicht kenntlich gemacht, ob die Aussagen von Mitarbeiter*innen, von Geschäftsführung oder Vorstand getroffen wurden; nur in Ausnahmefällen, wenn es relevant erschien, wird so eine Unterscheidung getroffen. Diese Unterscheidung begrenzt sich auf die Einteilung „Gruppe der Mitarbeitenden“ (Gruppe MA) und „Gruppe Geschäftsführerin und Vorständinnen“ (Gruppe Leitung).

Originalaussagen sind durch Anführungszeichen gekennzeichnet. Alle anderen Aussagen werden inhaltlich zusammengefasst.

Die erste Frage bezog sich auf den **Anlass für den Organisationsentwicklungsprozess**. Hier gab es unter den Befragten kaum Differenzen in der Wahrnehmung, die Aussagen ergänzen einander. Benannt wurden:

- eine Befragung der Mitarbeitenden 2016 zu ihrer Arbeitszufriedenheit hatte als große Belastungen identifiziert: Leitungssituation und Kommunikation im Betrieb
- relativ viele Veränderungen in kurzer Zeit: teilweise Verjüngung des Teams, Auflösung des Betriebsrats nach einer personellen Veränderung innerhalb des Betriebsrats aufgrund großer Probleme mit Geschäftsführung und Teilen des Teams, sowie neue Geschäftsführerin
- massiver Reformstau: veraltete, zum Teil unklare formale Strukturen und Zuständigkeiten, insbesondere Leitungsstrukturen, die im Alltag nicht mehr funktionierten/ nicht mehr auf das Team passten und zur Bildung informeller Machtzentren führten
- großer Energieaufwand und geringe Effizienz der Arbeit
- mangelnder Umgang mit Fehlern oder mit Kritik
- viele Irritationen, diverse Konflikte, viel Unzufriedenheit unter den Mitarbeiter*innen und keine Strukturen, wie diese geklärt werden können, teilweise ging es auch um Persönliches
- Veränderung der Leitungsstruktur als Top Down Prozess, was nicht funktionierte und zu Handlungsunfähigkeit führte
- die Spannungen waren dermaßen eskaliert, dass manche Mitarbeitende in Dauerkrankheit waren und andere kündigten, weitere sich die Kündigung überlegten
- mit der neuen Geschäftsführerin war die Chance und Bereitschaft entstanden, etwas zu verändern
- die Idee für eine externe Beratung war an mehreren Stellen in der Organisation entstanden und es gab den Wunsch in der Belegschaft, stärker über psychische Belastungen ins Gespräch zu kommen, um auch in dieser Frage konstruktive strukturelle Veränderungen zu bewirken. Aber „die Finanzierung war immer unklar und es gab teilweise großen Widerstand und mindestens Zögerlichkeit, weil schlechte Erfahrungen mit einer Organisationsberatung vorlagen, die ca. ein Jahrzehnt zurücklag; die schon lange hier arbeitenden Kolleginnen wollten so etwas nicht noch einmal. Also gab es einerseits einen Wunsch nach Veränderung und andererseits: ‚Nicht noch mal‘. Und wie ‚das Andere‘, die Veränderung, aussehen sollte, wurde nicht formuliert, da gab es keine Ideen“
- erst als die Konflikte immer weiter eskalierten, entstand echte Bereitschaft im Team, sich auf einen extern moderierten Prozess einzulassen; dennoch sei es nicht einfach gewesen, sich auf einen so ergebnisoffenen Prozess einzulassen: „Das kann ich aus meiner persönlichen Erfahrung sagen: Es musste erst mal schlimm kommen, bevor auch ich bereit war, die eigene Position zu überdenken“

- dann erfuhr der Vorstand/ die Geschäftsführerin eher zufällig über „Arbeit und Leben“ (DGB) von der Möglichkeit einer geförderten Prozessberatung durch *unternehmenswert:Mensch* (gefördert vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds)¹ und wurde aktiv.

Zu der Frage: **Ist das Problem jetzt gelöst?** lagen unterschiedliche Einschätzungen vor.

Auch in der Gruppe MA wurden unterschiedliche Einschätzungen formuliert. Manche sahen die wichtigsten Probleme als gelöst an: „Ja. Mein Hauptproblem, die Betriebsatmosphäre, hat sich gelöst“; und: „Es wurden Strukturen geschaffen: Ein konstruktiver Umgang mit Fehlern oder mit Kritik passiert jetzt, es gibt einen Ort, um solche Dinge zu besprechen und aktiv anzugehen. Wir sind jetzt auf dem Weg, abgeschlossen wird der Prozess sowieso nie sein. Auch ich schaffe es jetzt, auf die Leute zuzugehen, wenn ich den Eindruck habe: Da ist eine Störung, oder wenn mich irgendetwas geärgert hat. Ich kann es ansprechen und habe bisher nur gute Erfahrungen damit gemacht.“ Insgesamt sei das Team als Team zusammengewachsen und hätten sich diverse Beteiligte persönlich entwickelt.

Andere zogen eine gemischte Balance: Danach wurden nicht alle Probleme und Konflikte gelöst, aber die neue Struktur sei ehrlicher: „es wird umgesetzt, was formal vorausgesetzt ist“, und Vieles sei besprechbar geworden. Insgesamt habe sich die Kommunikations- und Konfliktkultur verbessert, es sei wieder Sprachfähigkeit vorhanden: „Wir können uns wieder mehr auf die Inhalte konzentrieren, dadurch entsteht untereinander wieder mehr Verbindendes“. Es seien Strukturen geschaffen, die es ermöglichen, den Reformstau anzugehen, womit das Team jetzt beschäftigt sei. Gut sei auch, dass wieder Teamsupervision stattfindet. Doch um alle Probleme zu lösen sei die Zeit – ein Jahr – zu kurz gewesen. So seien die informelle Hierarchisierung/ die informellen Machtzentren nicht verschwunden, und es gäbe weiterhin Personen, die mit ihrer Position im System haben nicht zufrieden sind und darin nicht zur Ruhe kommen; noch offen sei, was mit dem Gesamtsystem mache.

Auch lägen alte Konfliktthemen weiter dicht unter der Oberfläche und brächen immer wieder auf. Krankheit bleibe dabei für einige Mitarbeitende ein Ausweichweg, um Konflikten aus dem Weg zu gehen. Sehr unterschiedliche Einschätzungen formulierten die befragten Mitarbeiter*innen auch zum Erfolg oder Nicht-Erfolg des neuen Führungskonzeptes Shared Leadership. Die einen erlebten es als gelungen und gut praktikabel, nach Meinung anderer funktionierte es bislang nicht: Es werde immer wieder „neu diskutiert statt einfach zu machen und auszuprobieren“, die Widerstände gegen diese Struktur seien von einigen Personen stark. Auch seien die Wirkungen des neuen Modells auf einige derjenigen, die deren Position sich durch das neue Modell am meisten verändert habe, unterschätzt worden.

In der Gruppe Leitung wurde formuliert:

Allein, dass die Mitarbeitenden entschieden haben, wie sie idealerweise arbeiten wollen, sei ein großer Gewinn. Die Organisation befinde sich in einem guten Prozess, der „noch nicht an einem Endpunkt steht ..., ist das ja auch Teil des Ganzen gewesen, dass es da keinen Endpunkt geben wird, ... das auszuhalten (ist) manchmal schwierig ... Aber ich habe jedenfalls nicht gehört, dass eine größere Zahl von Mitarbeitenden sich das Alte wirklich wieder zurückwünscht.“ „Jetzt geht es vor allem darum, das Ganze irgendwie praktisch zu leben, zu schauen, was das denn tatsächlich bedeutet, wenn man das genauso macht, und

¹ <https://www.unternehmens-wert-mensch.de>.

sich vielleicht dann auch von manchen Dynamiken nach und nach verabschieden muss.“ Das Werkzeug dafür sei jetzt vorhanden und es gäbe nun viel mehr Klarheit und Transparenz. Das Strukturproblem auf der Leitungsebene sei jetzt jedenfalls gut gelöst.

Gelöst sei ferner, dass die Geschäftsführerin, die zuvor von vielen Informationen abgekoppelt war, jetzt stärker in die Geschehnisse integriert ist; insbesondere dadurch, dass während des Prozesses gemeinsam Konzepte erarbeitet wurden, wie Probleme bearbeitet werden sollen. Auch läge jetzt bei vielen Mitarbeitenden die gute Erfahrung vor, dass Themen, Probleme und Konflikte ansprechbar und bearbeitbar sind. Und das Dinge veränderbar seien. Hier sei im Team deutlich eine Erleichterung zu spüren.

Noch nicht wirklich klar sei allerdings, wer nun tatsächlich im Rahmen von Shared Leadership an welchen Entscheidungen zu beteiligen ist und wie es dann zu den Entscheidungen kommt, das Konzept müsse sich noch beweisen: „Was stimmt und was sollten wir möglicherweise doch anders machen? ... ich glaube, das ist eine ungeheure Chance ... Man muss jetzt dran bleiben und alles, was noch unklar ist, eben verhandeln und aushalten“; das heißt „erproben, herausfinden, wie es funktioniert und einfach eine Mehranstrengung haben, dadurch, dass die Sache neu ist.“ Was den jüngeren Mitarbeitenden vermutlich leichter falle, weil sie mehr gewinnen, auch Verantwortungsübernahme. Hier gäbe es Machtverschiebungen, was auch schwierig sei.

Die nächste Frage lautete: **Wie wurden die gelösten Probleme gelöst?** Hier gab es wieder viele übereinstimmende und sich ergänzende Einschätzungen der Befragten:

- dass sich so viele engagiert eingebracht, mitgearbeitet und Verantwortung übernommen haben; zum Teil auch, weil sie etwas zu gewinnen hatten
- über eigenes Vertrauen in Teile des Teams
- die eigene Meinung zu formulieren, auch gegenüber (formal) hierarchisch übergeordneten Personen
- dass einige Dinge klar benannten und manchmal Nebulöses in Klarheit verwandelten
- dass viel Zeit in den Prozess investiert wurde, die es aber auch gebraucht habe
- dass es Mitarbeitende gab, die auch auf die Wurzeln der Organisation geachtet und in Erinnerung gerufen haben
- dass alle Mitarbeitenden einbezogen und gehört wurden und sich einbringen konnten; das intensive Bemühen von Beginn an, alle Mitarbeitenden in den Prozess zu integrieren. Dadurch konnte ein Gruppengefühl entstehen und einige Kommunikationsprobleme gelöst werden
- die intensive Beteiligung von Vorstand und Geschäftsführung, auch in den Themengruppen, und die Mitarbeit auf Augenhöhe
- dass der Vorstand mitgearbeitet hat und ansprechbar war während des gesamten Prozesses, dass er Vertrauen in den Prozess und in die Mitarbeitenden hatte; dass der Vorstand nicht versucht hat, etwas Bestimmtes „durchzudrücken“
- die externe Beratung und Begleitung
- „ich glaube, wovon wir tatsächlich am längsten zehren sind diese Geschichten - also einmal diese persönlichen Berufswege, also diese Methoden, wo man sich tatsächlich als Team auch menschlich sieht. Das hat eine unglaubliche Wertschätzung für einzelne Kolleg*innen gebracht. Genauso wie diese Aufstellung“
- die Prozessgruppe: Also „eine Gruppe von Menschen aus dem Betrieb, die stellvertretend ganz Vieles machen: Die schauen, was sind die Themen; die anfangen, sich argumentativ auseinander zu setzen, die

überlegen, wie geht man mit entstandenen Konflikten um? Sehr hilfreich war hier auch die Moderation von außen“

- die Vertrauensgruppen: „Mit Menschen zu sprechen, zu denen man viel Vertrauen hat, war total gut.“ Dann von den gemütlichen Gruppen hinaus zu gehen in die thematische Arbeit, zu den fachgruppenübergreifenden Themengruppen. „Ich glaube, das hat für viele den Prozess enorm erleichtert“; „wie wichtig das war, überhaupt ganz viel zu reden und die Arbeit der anderen zu verstehen. Also da habe ich einfach gemerkt, wie viel grundlegendes Verständnis eigentlich fehlt. Man denkt, man wüsste, was Menschen tun, die im selben Betrieb arbeiten, und eigentlich weiß man das nicht wirklich. Das war auch noch mal total hilfreich“

- dass diejenigen, deren formale Position verändert wurde, sich auf die neuen Verträge eingelassen haben
- dass das Geld für diesen Prozess vorhanden war.

Das **Prozessergebnis**, die Entscheidung des Teams für Shared Leadership inklusive des Gremiums Prozessgruppe sowie Entscheidungsfindung im Konsent, hat – trotz eines zu Beginn erklärten offenen Prozessergebnisses – dann doch alle Befragten überrascht, die meisten davon positiv: „Also ich hatte mir schon irgendwie vorgestellt, dass Verantwortung mehr geteilt wird, aber ich hatte mir nicht zu träumen gewagt, dass es so konsequent umgesetzt wird“. Und: „Ich hatte das Gefühl, dass man durch eine andere Ausgestaltung von Führung die Probleme lösen kann; aber das Shared Leadership zu der Kultur auch von pro familia so gut passt, das hätte ich nicht gedacht“; „ich habe mir das nicht vorstellen können, dass wir keine Fachleitung mehr haben. Dass wir uns auf sowas einlassen können, dass sich die Leitung auf sowas einlassen kann.“

Alle Befragten konnten sich folglich auch andere Modelle vorstellen: „Für mich wäre auch ein anderes Modell ok gewesen. Es geht ja eher darum, dass man das Ziel vor Augen hat: Wie möchte man wieder zusammen arbeiten?“

Überrascht waren einige Interviewte über den teilweise als stark erlebten Widerstand, während und nach dem Prozess; andere darüber, dass ein Teil der Mitarbeitenden aus der aktiven Mitgestaltung ausgestiegen war bzw. nie ganz mitgemacht hatte.

Auf die Frage: **Was ist das entscheidende Ergebnis des Prozesses?** formulierten die Interviewten individuell sehr unterschiedliche Antworten:

- es gibt jetzt für alle mehr Gestaltungsspielraum, wenn ich bzw. jemand es denn will – mensch kann jetzt mehr in Augenhöhe mit Geschäftsführung und Vorstand kommunizieren, „da bin ich früher gegen Wände gelaufen“

- es ist formal geklärt

- ein anderes Betriebsklima und bessere Zusammenarbeit

- „dass ich hier jetzt gern arbeite und in der Lage bin, meine Energien gut einzubringen“

- dass „in meiner Wahrnehmung wir unsere Organisation fit gemacht haben für die Zukunft. Um sowohl konkurrenzfähig zu sein, was neue Mitarbeitende und deren Wünsche an Mitgestaltung angeht, wie auch, zu schauen, wie bleiben wir flexibel, um uns an die Gegebenheiten anzupassen ...und eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit“

- dass, wenn es Probleme gibt, dieses Team „hervorragend in der Lage ist und die Kompetenz hat, dieses

Thema konstruktiv zu bearbeiten“

- dass es eine Prozessgruppe gibt; ich „finde das schon so ein bisschen revolutionär, weil das das erste Mal ist, dass es ein Gremium gibt, in dem alle Ebenen vertreten sind. Also sowohl Vorstand, als auch gewählte Mitarbeiter*innen, als auch Geschäftsführung; und weil das nicht so dieses Konfrontative hat von: Betriebsrat versus Geschäftsführung“
- dass sich die Kommunikation im Gesamtteam sehr stark verbessert hat, vor allem auch vom Gesamtteam zum Vorstand, Gesamtteam zur Geschäftsführung.

Bei der vertiefenden Nachfrage, **wie die Einzelnen das Ergebnis für sich bewerten**, ergab sich erneut ein gemischtes Bild: Alle benannten nochmals die positiven Veränderungen, aber insbesondere die Gruppe der MA wies auf die nicht gelösten Problemfelder sowie auf durch den Prozess neu entstandene Schwierigkeiten hin (Rollenfindung einzelner Beteiligter; unklare Wege der Entscheidungsfindung), die zum Teil Verunsicherung auslösten. Und in der Gruppe der Leitung wurde erneut formuliert, dass sich noch nicht klar abzeichne, wie die Organisation das - an sich zukunftsweisende - Konzept Shared Leadership tatsächlich in die Praxis werde umsetzen können; das auszuhalten sei „manchmal nicht ganz einfach“.

Die Forschung formuliert - und das ist auch meine Erfahrung -, dass im Rahmen von Organisationsentwicklungsprozessen eine der schwierigsten Herausforderungen darin besteht, entstandene Veränderungen nachhaltig und zur Zufriedenheit möglichst vieler Organisationsangehöriger zu sichern. Zumal, wenn es zu einer tiefgreifenden Strukturveränderung gekommen ist, deren dauerhaftes Funktionieren auf aktives Engagement der Beteiligten angewiesen ist und innerhalb derer auch diejenigen zu integrieren sind, die durch die Veränderung Privilegien, Status und/oder Macht eingebüßt haben.

Befragt, **wie eine nachhaltige Wirksamkeit der konstruktiven Prozessergebnisse gewährleistet werden kann**, formulierten die Interviewten folgende Antworten:

- das ist eine nicht endende Aufgabe – Strukturen pflegen, die hierfür relevant sind
- immer gut miteinander im Gespräch bleiben
- alle Neuen von Anfang an gut einführen
- verhindern, dass alte Muster wieder greifen
- nicht vergessen, dass einige Mitarbeitende, die sich jetzt beklagen, sich auch schon vorher immer beklagten
- „Ansonsten: Ich weiß nicht genau. Wenn Leute das nicht wollen, ist es schwierig“
- die Weiterarbeit in den laufenden Themengruppen (Profilgruppe; Qualitätssicherungsgruppe)
- das Flipchart in der Küche für die Prozessgruppe bzw. Mitarbeitenden-Treffen (MA-Treffen): funktioniert weiterhin, „auch wenn ich bei den MA-Treffen manchmal den Eindruck habe, dass die Gespräche etwas ausufern und wir nicht fertig werden. Hier wünsche ich mir effizientere Diskussions- und Entscheidungsfindung. Wir rutschen teilweise vom Konsent in den Konsens, das haben wir noch nicht verinnerlicht“
- „immer wieder - quasi ritualisiertes - Zusammenfinden, um wirklich noch mal aus der zeitlichen Distanz zu reflektieren: Wo stehen wir? Was hat sich getan? Was gibt es noch an Baustellen?“
- als Organisation fluide bleiben
- Pflege der Konfliktkultur
- dauerhafte Umsetzung der Vereinbarung, alle Prozesse und Entscheidungen und insbesondere die Arbeit

der Prozessgruppe transparent und allen zugänglich zu dokumentieren sowie alle Entscheidungen in einem Extra-Dokument aufzulisten

- Pflege des gegenseitigen Vertrauens innerhalb der Konsentkultur: „Ein Stückweit Vertrauen und zu sagen: Ok, es gibt Entscheidungen, die findet ein Teil nicht gut, aber ein Großteil trägt sie und findet sie gut“
- immer mal daran erinnern, wie es vorher war, und sich immer wieder gegenseitig an die gemeinsamen Vereinbarungen, wie das Team zusammenarbeiten möchte, erinnern
- nicht vergessen, dass dies ein Prozess ist, der nicht enden wird
- nicht in Diskussionen stecken bleiben, sondern immer wieder zu Ergebnissen kommen
- ein regelmäßiger Check-Up
- die Eigenmotivation pflegen
- die Frage der Nachhaltigkeit „ist die schwierigste Frage, vor der wir gerade stehen. Ich glaube das wichtigste ist das positive Erleben, dass das weiter geht. Also, wir haben ja viel darüber geredet: Wie viele Leute müssen mitmachen, damit sich wirklich irgendetwas verändert? Und die Motivation ist gerade extrem hoch – immer noch. Aber wir haben eindeutige Verlierer*innen des Prozesses ... Wie werden die integriert? Wie schaffen die den Bogen, mit dem, was sie jetzt nicht mehr haben, umzugehen? Das ist, glaube ich, mit die größte Herausforderung.“

Kritisch wurde angemerkt, dass der Prozess zu früh aufgehört habe, um wirklich nachhaltig sein zu können: „Weil jetzt sind wir erst so richtig (an dem Punkt), dass sich das alles setzt und dass man so merkt, wo man nachjustieren muss oder wo jetzt eben andere Themen aufbrechen.“

Eine/ein andere*r Befragte*r kritisierte außerdem, dass es sich ja um sehr viele Reflexions- und Aushandlungsprozesse handele und die dafür zur Verfügung stehende Zeit oft zu kurz sei.

Auf die Frage, was die **intensivste Lernerfahrung beim Prozess gewesen ist**, antworteten mehrere Interviewte: Die Erfahrung der Selbstwirksamkeit und dass sich Festgefahrenes tatsächlich verändern lässt.

„Dass ich wirklich etwas bewegen kann, dass sich Dinge ändern können“; „dass ich beitragen kann, dass es sich in eine gute Richtung entwickelt. Weil wir waren an einem Punkt, wo es immer wieder Veränderungsversuche gab, die nie nachhaltig waren. Und jeder war so: Oh nee, jetzt machen wir nichts mehr, weil das wird eh nichts. Und das ist, glaube ich, die wichtigste Erfahrung: Es kann sich was verändern. Es kann eine Nachhaltigkeit haben.“

Weitere Rückmeldungen lauteten:

- „jede*r muss eine eigene Rolle finden; wir müssen eventuell zulassen, dass das nicht bei allen möglich ist“
- „mich selber kennenzulernen; also mein Umgang mit mir selbst, der dann noch den Umgang mit anderen bestimmt“
- „für mich war es, konstruktiv zu bleiben. Zu schauen: Warum sind die gerade so, wie sie sind? Was ist mit denen los? Und das konstruktiv umzusetzen. Das war für mich die größte Lernerfahrung, und das vom Anfang bis zum Ende durchzuhalten. Und dann daran zu wachsen“
- „also dass ich erst dachte: Nee, das passt überhaupt nicht zu meinem Konzept, nicht zu meinen Vorstellungen, und das hat mich quasi in eine Krise gestürzt, dass ich dann irgendwann dachte: Ok, was mache ich denn hier? Wenn das gar nicht mehr dazu passt, was ich mir hier eigentlich vorgestellt habe? Und dann diese Erkenntnis: Das ist ein Führungs- und Entscheidungswegeverfahren, was mir sehr entspricht“

- „dass es so eine Mischung gibt zwischen sehr wohl einer Hierarchie, die aber eine weit größere Beteiligung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinteressen ermöglicht, als das in anderen Trägern der Fall ist. Und das finde ich spannend und durchaus eine Sache, wo man daraus lernen kann, wie Entscheidungen gefällt werden können oder wie man überhaupt Entscheidungen fällt“
- „prinzipiell geduldig sein mit dem Veränderungstempo anderer“
- „das Eindrucksvollste für mich war dieser offene Prozess. Der so nicht geplant oder unvorhersehbar war, und sich darauf einzulassen. Und dass sich die meisten darauf eingelassen haben. Mich haben außerdem viele Methoden beeindruckt“
- „ehrlich zu sein in einer direkten Kommunikation. Dass es überhaupt keinen Sinn macht, rauszugehen aus Konflikten“
- „ich denke, für das Team war die intensivste Lernerfahrung, in Auseinandersetzung zu gehen und zu merken, dass da nichts schlimmes passiert - man kann unterschiedlicher Meinung sein, ohne dass es zu einem Konflikt kommt, der wochenlange emotionale Schief lagen nach sich zieht.“

Als Empfehlungen für andere Organisationen und deren Mitarbeitenden in vergleichbarer Lage formulierten die Befragten:

- alle zu bitten ehrlich zu sein, wie viel Veränderung wirklich gewünscht ist, was wirklich Gewinn und Nutzen bringt; und wie bereit Teams sind, selber Verantwortung für ihr Tun zu übernehmen
- so einen Prozess zu machen, auch so übergreifend mit Geschäftsführung und Vorstand
- so einen Prozess auf jeden Fall mit Externen zu machen
- einen Blick von außen zu holen und das Vertrauen zu haben, sich auf solche Prozesse einzulassen; selber aktiv werden, da die Situation nur mit darüber Sprechen nicht besser wird
- sich frühzeitig mit den Ressourcen auseinander zu setzen, „denn so ein Prozess ist auch anstrengend: Was sind Ressourcen und wie kann ich sie nutzen? Wie kann Entlastung aussehen?“
- Klarheit zu haben, dass Veränderungen unter Umständen auch einen Preis haben, „dass Veränderungen nie alle gut finden werden“
- „diese Intensität ist wichtig und dass man wirklich alle integriert. Dass man seine Ängste und seine Befürchtungen klar formuliert“
- die flankierenden Maßnahmen für einzelne Mitarbeitende oder kleinere Gruppen von Beteiligten wie Coaching und Mediation
- finanziell gesehen: „Lieber einmal richtig viel investieren, damit auch wirklich etwas passieren kann“
- der Zeitraum, also die von *unternehmenswert:Mensch* geförderten neun Monate, war gut
- bevor so ein Organisationsentwicklungsprozess gestartet wird doch noch mal zu überprüfen, „wie gravierend die Probleme in dem Team wirklich sind und ob die sich nicht auch anders lösen lassen. Denn so ein Prozess kostet wahnsinnig viel Energie, Kraft, Arbeitszeit. Er bedeutet, dass reguläre Aufgaben erst mal ein bisschen herunter gefahren werden, bedeutet eine emotionale Belastung von vielen, bringt Menschen an Grenzen ... Das ist keine Gegenrede, aber es sollte sehr überlegt sein, eine Unternehmensberatung zu starten – vielleicht reichen auch Teamsupervision oder andere Instrumente, um Schwierigkeiten aus dem Weg zu räumen“
- „ich empfehle: Nur Mut! Nur Mut! Es braucht ein gewisses Abenteuerertum bzw. auch die Zuversicht oder das Zutrauen: Das wird schon werden! Wenn die Voraussetzung gegeben ist, dass sich alle Ebenen

beteiligen und bereit sind, sich auf Augenhöhe zu begegnen, kann das richtig gut werden“

- da einfach offen ranzugehen sich darauf einzulassen. Die externen Berater*innen noch als Ressource in der Hinterhand zu behalten für Reflexionen im Nachhinein

- eine etwas intensivere Nachphase planen, punktuell mit den Externen, damit sich die Veränderungen gut setzen/ gut einüben lassen bei kontinuierlicher Reflexion.

Oft benannten die Befragten ferner das gemeinsame Wegfahren mit Übernachtung bei den Klausuren als sehr wirksam: „Auf jeden Fall auch über Nacht wegzufahren“; „das Ganze wäre sonst nicht so dynamisch geworden.“

Eine weitere Frage in den Interviews lautete, **was die Berater*innen von SOCIUS in einem ähnlichen Prozess mehr oder anders berücksichtigen sollten?** Hierzu erklärten die Interviewten:

- bei der Diskussion zur „Raum- bzw. Bürofrage“ bei der dritten Klausur: wenn starke Widerstände da sind, nicht dagegen anrennen

- die Abwesenden und deren Macht: „das Team anders darauf einstimmen, wenn die Abwesenden wiederkommen – wie können die so lange Abwesenden gut eingebunden werden, so, dass sie sich auf das Neue einlassen können?“

- gut auf die Geschwindigkeit zu achten, damit es nicht zu einem Overload kommt; „in meiner Wahrnehmung gab es zwei Stellen, wo es grenzwertig, also kurz vor dem Overload war“

- „ich glaube, ich habe verstanden, dass es vor allem darum ging, nicht jede einzelne Sache abzuhandeln, sondern den Weg aufzuzeigen, wie wir das abhandeln können. Aber trotzdem kam mir das immer so mit viel Zeitdruck vor. Ich hätte gern einfach mehr Zeit gehabt“

- „für mich zeichneten sich ein paar Leidtragende ab, ab einem gewissen Zeitpunkt. Da genau hinzuschauen: Was wäre da gut? Was würden die brauchen? Vielleicht einen Tick früher oder präventiver. Ich weiß nicht wirklich, ob das die Situation verändert hätte, aber es hätte vielleicht zu meiner Entspannung beigetragen“

- es gab Situationen, da hatte ich das Gefühl, der/die eine Berater*in „möchte die Geschäftsführung übernehmen. Ich hatte das Gefühl, er/sie mischt sich zu sehr in direkte Personalentscheidungen ein. Das ging mir zu weit. Ich bin sehr dankbar für das große Engagement, weil das sonst hier so nicht funktioniert hätte. Aber das waren Situationen, die für mich nicht gut waren, weil ich dann in so ein Kontra gegangen bin und das Gefühl hatte, ich muss wieder stärker die Kontrollfunktion übernehmen“

- die große auch persönliche Energie, das große Engagement, mit der der/die eine Berater*in in den Prozess gegangen ist, sei eine große Stärke gewesen. Hatte aber auch eine zweite Seite, nämlich die Grenzen nicht in jedem Fall halten zu können; das sei bezogen auf eine*n Mitarbeiter*in ein bisschen passiert

- „es ist tatsächlich ein bisschen zwiespältig. Im Groben bin ich zufrieden wie es gelaufen ist. Und im Nachhinein machen bestimmte Dinge Sinn. Ich hatte nämlich überlegt, ob ich sage: Bestimmte Prozesse waren zu schnell, es wurde zu sehr auf die Tube gedrückt, manchmal wurde forciert. Am Ende war mir nicht hundertprozentig klar, ob ich überhaupt eine Wahl habe, ein anderes Modell als Shared Leadership zu wählen. Ob nicht bestimmte Dinge zu sehr forciert werden in so einem Prozess, weil man weiß, man hat nur eine bestimmte Zeit zur Verfügung. Auf der anderen Seite macht die Geschwindigkeit aber auch Sinn, weil ich sehe, dass solche Dinge wie Teamsupervision oder andere Instrumente oft verwässert wurden, wenn sie zu langsam waren. Deswegen, ich kann da nicht wirklich einen Tipp geben - außer vielleicht, dass ich

bestimmt nicht der Einzige bin, für den Unternehmensberatung per se erst mal extrem negativ belegt ist und eher mit Ängsten, Jobabbau, Stellenverlegung, Verlust von Freiheiten verbunden wird. Und nicht mit einem positiven Bild, wie eine Organisation vielleicht auch anders zusammen arbeiten kann. Ich würde mir einfach überlegen, ob ich das Unternehmensberatung nenne oder anders.“

Insgesamt wurde die **Arbeit von SOCIUS** als überwiegend konstruktiv bewertet; die professionelle fachliche Begleitung sowie das von SOCIUS geschaffene Vertrauen hätten es ermöglicht, dass sich überhaupt Manches zum Guten veränderte. „Also ich glaube, dass sich da wirklich die meisten sehr mitgenommen und gewertschätzt und gehört und gesehen fühlten.“ Die Begleitung durch ein Team von zwei sehr verschiedenen Persönlichkeiten mit jeweils sehr unterschiedlichen Stil und Temperamenten, die sich ergänzten, beschrieben alle als bereichernd. „Also dieses Zweier-Team ist enorm hilfreich. Dass man sich nicht an einer Person so krass abarbeiten muss, sondern dass es mehr Varianz gibt. Ich glaube auch, dass sie beide auch so unterschiedliche Persönlichkeiten sind, ist ein Plus. Und verschiedene Geschlechter zu haben ist ja sowieso ein Plus in so einem Prozess.“

Die letzte Frage schließlich lautete: **Wenn der Entwicklungsprozess ein Buch wäre, ein Theaterstück, ein Film - welchen Titel würden sie geben? Vielleicht auch noch einen Untertitel?** Folgende Titel wurden dazu entworfen:

„Drei Schritte vor und zwei zurück“

„Nur Mut. Es ist anstrengend, aber es lohnt sich“

„Ein heilsamer Weg“

"A never ending story"

"Zusammen sind wir stark und jede*r Einzelne ist etwas Besonderes"

„Zurück in die Zukunft“

"All's well that ends well“

"Wilde Herzen".