

Den Wandel gemeinsam gestalten - Organisationsentwicklung „bottom-up“

Handreichung zur Unterstützung von Einrichtungen
der beruflichen Rehabilitation

Erstellt im Rahmen des Projekts:



Anfänge, Übergänge und Anschlüsse gestalten –
Inklusive Dienstleistungen von Berufsbildungswerken

Gefördert durch:



aus Mitteln des Ausgleichsfonds



Impressum

Herausgeber

Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH
Rollnerstraße 14
90408 Nürnberg
www.f-bb.de

Autoren

Hofmann, Heidi
Poltermann, Aleksandra

Redaktion

Lorenz, Peggy

Projektleitung

Dr. Thomas Freiling
Dr. Matthias Kohl
Telefon: 0911-27779-868
E-Mail: matthias.kohl@f-bb.de

Förderung

Dieser Band ist im Rahmen des Projekts „Anfänge, Übergänge und Anschlüsse gestalten - Inklusive Dienstleistungen von Berufsbildungswerken“ (PAUA) entstanden. Das Projekt wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales aus Mitteln des Ausgleichsfonds gefördert und vom Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH in Kooperation mit der Bundesarbeitsgemeinschaft der Berufsbildungswerke e. V. (BAG BBW e. V.) durchgeführt.

Erscheinungsjahr

2017

Online abrufbar unter www.f-bb.de/publikationen/onlinepublikationen.html oder <https://www.bagbbw.de/bag-bbw/mitgliederservice/>

Zitierhinweis

Hofmann, H., Poltermann, A. (2017): Organisationsentwicklung bottom-up. Handreichung zur Unterstützung von Einrichtungen der beruflichen Rehabilitation. [Ort und Datum des Abrufs]

Copyright

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Herausgebers unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Danksagung

Wir danken dem am Projekt PAUA beteiligten BBW Hamburg ganz herzlich für die inhaltliche und redaktionelle Unterstützung.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	5
Ausgangssituation und Anlass.....	5
Ziel der Handreichung	5
A Konzeptionelle Grundlagen	6
Hintergrund	6
Was bedeutet Organisationsentwicklung?.....	6
Die lernende Organisation	7
Veränderung trifft auf Widerstände	7
Phasen der Veränderung	8
Strategien der Organisationsentwicklung.....	9
Der „Bottom-up“-Ansatz.....	10
Commitment herstellen und sichern	11
Rahmenbedingungen schaffen.....	12
B Umsetzung	14
Situationsanalyse und Zukunftsvision.....	14
Zielbestimmung.....	15
Handlungskonzept und Prozessplan	17
Struktur der Prozesssteuerung	19
Interne Kommunikation	20
Projektauftritt.....	21
Realisierungsphase.....	23
Auswertung und Sicherung der Ergebnisqualität	27
Sicherung der Nachhaltigkeit	29
C Materialien	33
Beispiel: Befragung der Mitarbeitenden zum Entwicklungsbedarf der Organisation	34



Information und Einladung zum Projekt-Kickoff im BBW Hamburg	35
Ablaufkonzept Projekt-Kickoff im BBW Hamburg	37
Arbeitsblatt Laborgruppen (BBW Hamburg)	38
Informationen für die Arbeit in Laborgruppen (BBW Hamburg)	39
Checkliste Projektorientiertes Denken und Handeln	40
Kurzfragebogen zur Reflexion des OE-Prozesses im BBW Hamburg	41
Beispiel Laborthema: Wir gestalten mit!	42
Beispiel Laborthema: Fachprofile und Aufgabenklarheit	43
Ablaufkonzept Labortag im BBW Hamburg - intern	44
Ablaufkonzept Labortag im BBW Hamburg - öffentlich	45
D Informationen	47
Quellen, Literatur, Links	47

Einleitung

Die vorliegende Veröffentlichung ist eine von sieben Handreichungen, welche im Rahmen des Projektes „Anfänge, Übergänge und Anschlüsse gestalten – Inklusive Dienstleistungen von Berufsbildungswerken“ (PAUA) erschienen sind. Das Projekt PAUA – durchgeführt vom Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) in Kooperation mit der Bundesarbeitsgemeinschaft der Berufsbildungswerke (BAG BBW) – verfolgt das Ziel, die Entwicklung wirtschaftlich tragfähiger neuer Geschäftsmodelle und inklusiver Leistungen von Berufsbildungswerken (BBW) zu unterstützen. Diese Zielsetzung impliziert sowohl die Erweiterung des Leistungsportfolios von BBW als auch die Weiterentwicklung der Organisationen und ihrer Mitarbeitenden. Verschiedene Lösungsansätze dazu werden regional erprobt und als Good Practice-Beispiele in alle BBW transferiert.

Ausgangssituation und Anlass

Das Leistungsspektrum von Berufsbildungswerken (BBW) ist auf das Ziel ausgerichtet, jungen Menschen mit Behinderung eine qualifizierte Ausbildung zu ermöglichen und damit ihre gesellschaftliche Integration zu befördern. Es umfasst Maßnahmen von der Eignungsfeststellung über die Berufsvorbereitung bis zur qualifizierten Ausbildung und Vermittlung in den Arbeitsmarkt.

Der Rückgang dieses Kerngeschäfts der BBW – bedingt durch demografische und gesellschaftspolitische Entwicklungen – erfordert eine Neujustierung der Unternehmensstrategien. Es gilt, die auf dem Feld der beruflichen Rehabilitation erworbenen Kompetenzen für neue Zielgruppen nutzbar zu machen, neue Geschäftsfelder zu identifizieren und neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Die strategischen Neuausrichtungen haben Auswirkungen auf die gesamte Organisation und ihre Mitglieder. Benötigt werden geeignete Organisationsentwicklungskonzepte und Umsetzungsstrategien, die von den Beschäftigten mitgetragen werden. Die Akzeptanz der Mitarbeitenden auf allen Unternehmensebenen und ihre aktive Mitwirkung bei der Ausgestaltung organisationaler Veränderungsprozesse haben entscheidenden Einfluss auf deren Erfolg und Nachhaltigkeit.

Ziel der Handreichung

Die vorliegende Handreichung will dabei unterstützen, Organisationsentwicklungsprozesse in BBW systematisch anzustoßen und nachhaltig zu gestalten. Sie bietet

- den Leserinnen und Lesern des ersten Abschnitts „Konzeptionelle Grundlagen“ eine kurze Einführung in das Konzept der Organisationsentwicklung und des „Bottom-up“-Ansatzes,
- im zweiten Teil die Beschreibung wesentlicher Gestaltungsaspekte und Umsetzungsschritte eines bottom-up angelegten OE-Prozesses, unterlegt mit einem Praxisbeispiel aus dem Projekt „PAUA“,
- mit den „Materialien“ eine Sammlung exemplarischer Instrumente, die für die Umsetzung hilfreich sein können.

A Konzeptionelle Grundlagen

Hintergrund

Vor dem Hintergrund dynamischer gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Entwicklungen gewinnt die Wandlungsfähigkeit von Unternehmen grundsätzlich an Bedeutung. Kundenanforderungen wechseln regelmäßig; technologische Entwicklungen stellen Anforderungen an die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen und an die Effizienz der organisatorischen Abläufe. Gesellschaftliche Veränderungen (Stichworte: Internationalisierung, Demografie), auch des sozialen Wertesystems (Stichworte: Gleichberechtigung, Inklusion), nehmen praktischen Einfluss auf die Führung und Organisation von Unternehmen sowie die Gestaltung ihrer Leistungserbringung. „Unternehmenswandel ist für eine erfolgreiche Unternehmung zwingend“ (Rank/Scheinpflug 2008, S. 4).

Dies gilt auch für soziale Einrichtungen wie Berufsbildungswerke (BBW). Der Rückgang der Belegungszahlen sowie veränderte Leistungs- und Erfolgserwartungen ihres Hauptauftraggebers, der Bundesagentur für Arbeit, machen eine Erweiterung und Diversifizierung des Leistungsangebots sowie die Erschließung neuer Kundengruppen erforderlich, um die wirtschaftliche Tragfähigkeit der Unternehmung Berufsbildungswerk zu sichern.

In organisationaler und kultureller Hinsicht beinhaltet dies für BBW als Sozialunternehmen weitreichende Veränderungsnotwendigkeiten: Verstärkt rücken Markt- und Wettbewerbsorientierung des Unternehmens, Kundenorientierung der Mitarbeitenden, die Entwicklung und Vermarktung von Dienstleistungen und Produkten sowie Optimierung und Neugestaltung von Prozessabläufen in den Fokus der Unternehmensstrategie.

Eine derartige „Veränderung von Unternehmen ist eine Angelegenheit, die sowohl die strategische Ausrichtung des Unternehmens als auch seine Organisation, seine gelebte Kultur und die eingesetzten Systeme und Technologien gleichermaßen betrifft“ (Vahs 2015, S. 261) und die daher ein gezieltes und systematisches Vorgehen erfordert.

Was bedeutet Organisationsentwicklung?

Als Organisationsentwicklung (OE) wird ein organisationstheoretisches Konzept bezeichnet, das den geplanten Wandel in Organisationen durch einen systematischen Prozess umsetzt, „der zur Veränderung von Verhaltensweisen und Strukturen in der Organisation beitragen soll, mit dem Auftrag, die Effektivität der Organisation bei der Lösung ihrer Probleme und dem Erreichen ihrer Ziele zu verbessern.“ (Comelli 1985, S. 96, nach Spieß/Winterstein 1999, S. 157).

Organisationsentwicklung beschränkt sich daher nicht auf einzelne Veränderungen, sondern ist, insbesondere angesichts der bereits angesprochenen gewachsenen Veränderungsdynamik, zu „einer Daueraufgabe geworden, der sich alle Organisationsmitglieder stellen müssen“ (Vahs 2015, S. 262), was sich im strategischen Begriff „Change Management“ niederschlägt (s. dazu auch (Rank/Scheinpflug 2008, S. 4).

Organisationsentwicklung fokussiert auf Entwicklung und Förderung der Organisationsmitglieder als Akteure des Wandels. Dieser Ansatz basiert auf dem humanistischen Menschenbild, das vom Streben des Menschen nach Selbstbestimmung, Weiterentwicklung und

Selbstverantwortung ausgeht und ihm dazu grundsätzlich sowohl die Fähigkeit als auch das Recht zuspricht (vgl. Häfele 2015, S. 36).

OE basiert auf Erkenntnissen und Methoden der Verhaltenswissenschaften. Veränderungen von Einstellungen, Beziehungen und Verhalten lassen sich nur über einen längeren Zeitraum erreichen. OE ist daher ein mittel- bis langfristiges Konzept, das nicht den Einzelnen an sich, sondern die Organisation als Ganzes in den Blickpunkt rückt und dementsprechend breit angelegt ist. Sie erfordert die aktive Beteiligung aller Organisationsmitglieder, um tatsächlich Veränderungen voranzubringen. Personalentwicklung ist daher notwendiger Bestandteil der Organisationsentwicklung.

Um bestehende Strukturen und Verhaltensmuster aufzubrechen, alle Beteiligten mitzunehmen und konstruktiv miteinander neue Wege zu beschreiten, wird in der OE häufig ein/e (meist externe/r) Moderator/in eingesetzt.

Die lernende Organisation

OE ist prozessorientiert und ergebnisoffen. OE als ständiger Prozess impliziert die Entwicklung zu einer lernenden Organisation,

- die ihre Vision und ihr Leitbild lebt,
- in der Weiterentwicklung zum Selbstverständnis gehört und Strategieentwicklung als Lernprozess mit breiter Beteiligung verstanden wird,
- die sich durch eine ergebnis-, prozess- und mitarbeiterorientierte Führung auszeichnet, mit zielführender Kommunikation und effektivem Feedbackverhalten,
- die auf Team- und Gruppeneffizienz durch selbststeuernde leistungsfähige Teams baut,
- die auf Problemlösungs-, Selbstorganisations-, Kommunikations- und Lernfähigkeit der Mitarbeitenden setzt und diese entsprechend fördert,
- deren Unternehmenskultur auf Offenheit, Transparenz, Lösungsorientierung und einer positiven Lern- und Fehlerkultur basiert.

Veränderung trifft auf Widerstände

Veränderungen an einem etablierten und (damit scheinbar) funktionierenden System treffen notwendigerweise auf Widerstände - zum einen aus dem System selbst, zum anderen bei den darin involvierten Personen (s. dazu Schreyögg 2008, S. 499 ff.).

Bei den Beschäftigten kann geplanter (und insbesondere von oben verordneter) organisationaler Wandel Veränderungswiderstände auf der kognitiven, emotionalen und Verhaltensebene auslösen. Sie empfinden es als Gefahr, dass bisherige Gewohnheiten und Routinen aufgegeben werden, bewährte Verfahrensweisen durch neue, unerprobte Lösungen ersetzt werden müssen und befürchten, dass ihre Erfahrungen und bisher erbrachten Leistungen entwertet werden. Auf der Verhaltensebene finden Widerstände durch Festhalten an eingeübten Praktiken und in Abwehrtaktiken gegenüber dem Neuen (z. B. Blockieren, Verzögern, Vermeiden) ihren Ausdruck.

Widerstände auf organisationaler Ebene sind systemisch bedingt. OE findet nicht in einer Laborsituation statt. Das Aufbrechen gewachsener Strukturen und etablierter Prozesse birgt die Gefahr von Verwirrung und Chaos. Die Ablösung alter Lösungen, ihr Ersatz durch neue, führt notwendigerweise zu Reibungsverlusten. Hinzu kommt, dass „in jeder Organisation [...] sich kollektive Normen und Orientierungsmuster [entwickeln], die in der Regel auf einer mehr unbewussten Ebene wirken“ und „eine starke Beharrungstendenz aufweisen“ (Schreyögg 2008, S. 501). Solche Beharrungstendenzen kommen beispielsweise zum Tragen, wenn etablierte Privilegien oder Karrierewege in Frage gestellt werden oder in BBW Markt- und Vertriebsorientierung als Gegensatz zur sozialen Arbeit gesehen wird. In der Organisationstheorie wird von „Systemträgheit“ im Beharren auf bewährten Strukturen, Vorgehensweisen und kulturellen Normen gesprochen, die bis zum Stillstand führen kann.

Solche Widerstände sind *Bewegungskräfte* in Veränderungsprozessen, die in OE-Konzepten berücksichtigt werden müssen.

Phasen der Veränderung¹

Veränderungsprozesse durchlaufen verschiedene Entwicklungsstadien. Kurt Lewin (1963) unterscheidet drei verschiedene Phasen organisationaler Veränderung, die mit unterschiedlichen Gefühlszuständen der Betroffenen einhergehen. Das Modell in nachfolgender Abbildung zeigt, wie gegenläufig die Entwicklungskurven von Prozessdynamik und emotionaler Dynamik verlaufen:

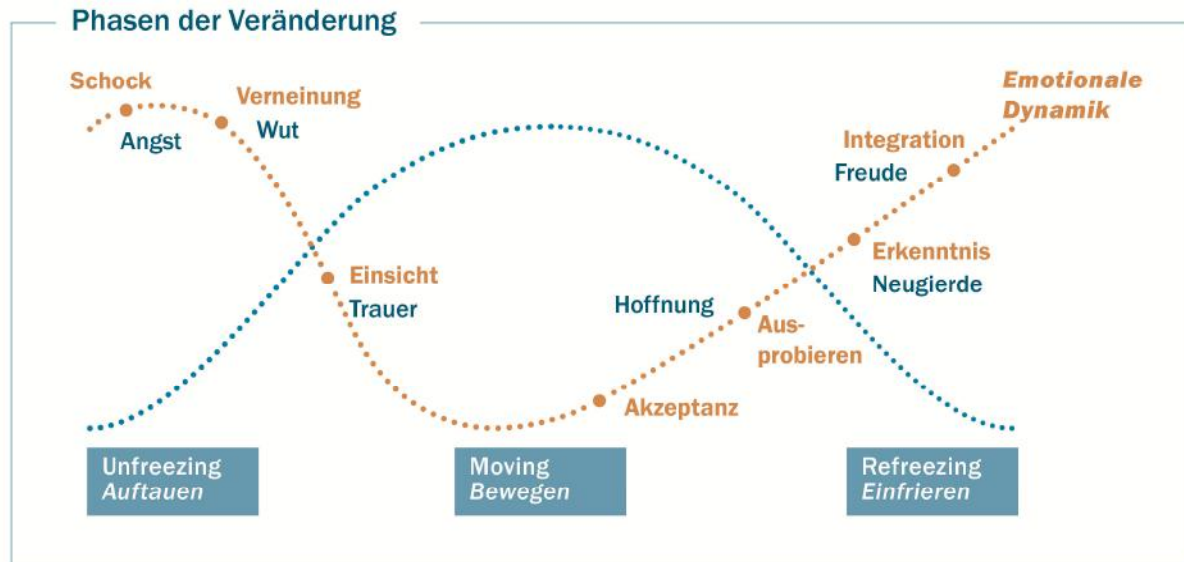


Abbildung 1: Phasen der Veränderung nach Kurt Lewin und Richard K. Streich (vgl. Lewin 1963/Vahs 2015 in Anlehnung an Streich 1997)

Phase 1: Unfreezing (Auftauen)

Die gegenwärtige Organisationsstruktur wird aufgebrochen, um Motivation zur Veränderung zu schaffen. Eine Veränderung wird vorbereitet, indem Pläne mitgeteilt, Betroffene in die Diskussion einbezogen, Unterstützungsmöglichkeiten entwickelt werden und allgemein

¹ Nach Lewin 1963, S. 223–270

Zeit für eine individuelle Vorbereitung auf die Veränderung eingeräumt wird. Diese Phase ist enorm wichtig, da hier der Weg für tatsächlich nachhaltige Veränderungen geebnet wird. Nur wenn bisherige Verhaltensmuster und Verfahren in Frage gestellt werden und somit die Notwendigkeit einer Veränderung erkannt ist, besteht Aussicht auf Erfolg. Der Anstoß dazu kann sowohl von innen (z. B. neue Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen) als auch von außen (z. B. Einbußen beim Marktanteil) kommen. Nicht erfolgreiche Projekte sind allzu häufig auf eine Nicht-Berücksichtigung der Auftauphase zugunsten einer vermeintlich schnelleren Zielerreichung zurückzuführen.

Phase 2: Moving (Bewegen, Verändern)

Moving steht für die Veränderungsphase, in der angestrebte Zielvorstellungen erreicht werden sollen. Beispielsweise werden neue Gruppenstandards eingeführt und durch direktes Eingreifen von Verantwortlichen und flankierende Trainings unterstützt. Der Prozess wird laufend überwacht.

Phase 3: Refreezing (Einfrieren)

Erreichte Änderungen werden stabilisiert und in den neuen Normalzustand überführt. Es findet eine „Umgewöhnung“ der Gruppe/Organisation statt, wobei der neue Prozess sich vollständig einpasst und ganz natürlich in die Organisation eingebettet ist. Sichergestellt wird dies durch kontinuierliche Überwachung, d. h. Funktionsprüfung und Aufrechterhaltung über die Einführungsphase hinaus. Stabilisierung ist insofern notwendig, weil andernfalls die Gefahr eines Rückfalls in alte Strukturen besteht. Die Macht der Gewohnheit ist auch nach einer Veränderung noch lange Zeit latent wirksam.

Strategien der Organisationsentwicklung

Wer Entwicklungsvorhaben im Unternehmen umsetzen will, muss sich zuerst über den strategisch geeigneten Ansatz Gedanken machen. Wie sollen Veränderungsprozesse angelegt werden? Von oben nach unten (*top-down*) oder von unten nach oben (*bottom-up*)? Beide Ansätze verlaufen in eine Richtung, jedoch sind jeweils Start- und Zielpunkt vertauscht. Oder sollen Veränderungen aus der Mitte heraus entwickelt werden?

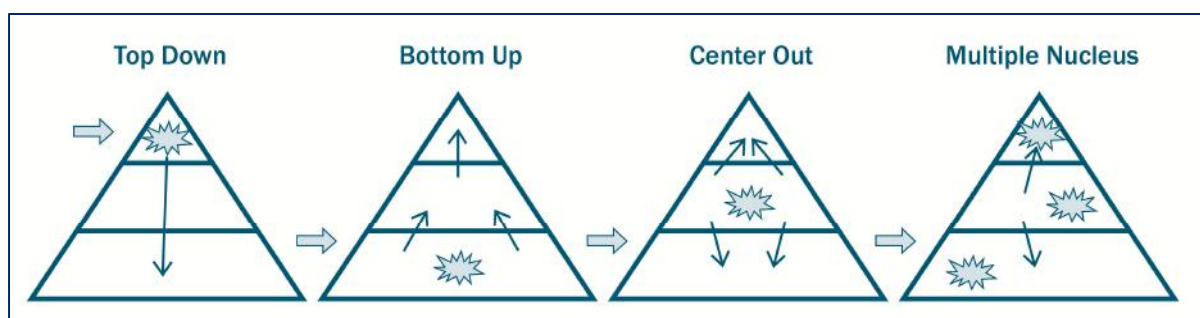


Abbildung 2: Strategien der Organisationsentwicklung (geänderte Darstellung nach Rank/Scheinpflug 2008, S.16)

Bei der **Top-down**-Strategie wird der Veränderungsprozess auf der obersten Führungsebene angesetzt und von dort aus nach „unten“ in die Organisation getragen. Das Top Management steckt die Ziele, plant die Veränderungen und gibt entsprechende Umsetzungsstrategien vor, die von den Organisationsmitgliedern realisiert werden sollen. Diese Vorgehens-

weise hat den Vorteil, dass das Commitment der obersten Führungsebene von vornherein gegeben ist, es erleichtert die Steuerung der Veränderungsprozesse und die Sicherung notwendiger Rahmenbedingungen. Problematisch bei Veränderungen von „oben“ ist, dass oftmals die Perspektive der operativen Ebene keine oder wenig adäquate Berücksichtigung findet und überhöhte Erwartungen auf der Führungsebene entstehen.

Bei der **Center-out**-Strategie setzen die Veränderungsprozesse beim mittleren Management an. Von Vorteil ist hier, dass das mittlere Management sowohl nach oben als auch nach unten Impulse geben kann, wodurch die schnelle Verbreitung von Veränderungsideen begünstigt wird und eigene Handlungs- und Entscheidungsspielräume verfügbar sind. Dieser Ansatz bietet sich vor allem bei führungsbezogenen Veränderungen an.

Die **Multiple-Nucleus**-Strategie findet sich in Organisationen ohne ausgeprägte Hierarchiestruktur. Hier können gleichzeitig verschiedene punktuelle Veränderungsprozesse eingeleitet werden, ohne dass dabei zwingend oberste und unterste Ebene unmittelbar einbezogen werden müssen. Diese Prozesse werden sukzessive erweitert, bis sie die gesamte Organisation erreicht haben. Voraussetzung ist eine hohe Veränderungsbereitschaft der Organisationsmitglieder und eine koordinierende Steuerung, die die verschiedenen Interventionen in Einklang bringt.

Die **Bottom-up**-Strategie steht im Zentrum dieser Handreichung und wird daher im Folgenden genauer beleuchtet.

Der „Bottom-up“-Ansatz

In der traditionellen Organisationslehre wurden organisationale Veränderungen in erster Linie als ein Problem der Planung gesehen und die praktische Umsetzung im Wesentlichen nur als Frage korrekter Anweisungen. Schwierigkeiten und Misserfolge bei der Implementierung erschienen nach diesem Verständnis nur einer mangelhaften Planung geschuldet zu sein. Erst mit dem Einzug der Verhaltenswissenschaften in die Organisationslehre verlagerte sich der Fokus stärker auf die Organisationsmitglieder, deren Rolle und Bedeutung in Veränderungsprozessen (vgl. Schreyögg 2008, S. 497 ff). Damit richtete sich die Aufmerksamkeit auf die Motive und Bedürfnislagen der Beschäftigten als Humanressourcen des Unternehmens.

Mittlerweile kursiert in Unternehmenskreisen häufig das Schlagwort von den Mitarbeitenden als „dem zentralen Wettbewerbsfaktor“. Ihre Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft gelten als entscheidende Größen für den Erfolg eines Unternehmens und damit auch – in Zeiten des sich zunehmend beschleunigenden Wandels – für seine Entwicklungsfähigkeit.

OE hängt somit wesentlich von der Akzeptanz durch die Organisationsmitglieder ab, von ihrem Willen, Veränderungen konstruktiv mitzutragen und von ihren Möglichkeiten, dies auch zu tun. Denn die Mitarbeitenden sind nicht nur diejenigen, die die praktische Umsetzung leisten müssen. Sie sind auch die Experten und Expertinnen ihrer Arbeitstätigkeit. BW sind Unternehmen, deren Kernbelegschaften qualitativ hochwertige Tätigkeiten ausüben, die ein sehr großes Maß an Eigenverantwortlichkeit, Handlungs- und Entscheidungskompetenz und persönlichem Engagement erfordern. Ihre Sachkenntnis und Erfahrungen, ihre Kompetenzen und ihre Kreativität sind wertvolle Potenziale für die effektive Planung und Ausgestaltung organisationaler Veränderungsvorhaben.

Im Bottom-up-Ansatz findet die konsequente Bezugnahme auf diesen Sachverhalt ihren Niederschlag: Veränderungsprozesse werden „unten“ entwickelt und nach „oben“ weitergegeben. Hier sind die Mitarbeitenden diejenigen, die eigeninitiativ Verbesserungspotenziale suchen und selbstorganisiert in Kooperation geeignete Lösungswege zur Beseitigung identifizierter Schwachstellen und Fehlentwicklungen erarbeiten. Diese können organisatorischer, struktureller oder auch kultureller Natur sein.

Die Bottom-up-Strategie kommt zum Einsatz, wenn auf die Expertise und Kompetenzen der Beschäftigten der operativen Ebene gesetzt wird, um Arbeitsabläufe und Aufgabenzuschnitte für den Unternehmenserfolg zu optimieren. Sie kann jedoch auch breiter gefasst werden, indem die Leitidee der Humanisierung der Arbeit miteinbezogen wird, d. h. suboptimale Phänomene der Arbeits- und Organisationsgestaltung auch als Belastungsfaktoren für die Beschäftigten verstanden und behandelt werden. Damit verlagert sich der perspektivische Schwerpunkt vom besseren Funktionieren der Organisation auf die Verbesserung der Arbeitssituation ihrer Mitglieder. Dies führt über die bloße Reduktion konkreter Belastungsfaktoren hinaus: Die Mitarbeitenden sehen sich als wertvolle Organisationsmitglieder wahr- und ernst genommen, an deren Wohlbefinden dem Unternehmen gelegen ist.

Der Bottom-up-Ansatz vereint verschiedene Vorteile: Zum einen werden Kompetenzen, Erfahrungen und Betriebswissen der operativ Mitarbeitenden für die Verbesserungen der Unternehmensperformanz produktiv nutzbar. Zum anderen fördert die aktive Einflussnahme auf ihre Arbeitsbedingungen und das gesamte System ihre Persönlichkeitsentfaltung und Selbstwirksamkeitswahrnehmung, es trägt zur Reduktion von Arbeitsbelastungen und zur Weiterentwicklung der Kompetenzen bei und fördert ihre Arbeitszufriedenheit. Durch die Verbesserung der physischen, psychischen und sozialen Arbeitsbedingungen der Mitarbeitenden werden so ökonomische und humanitäre Ziele eines Unternehmens vereinbar (vgl. Becker 2002).

In jüngerer Zeit mehren sich modellhafte Unternehmenskonzepte, die den Bottom-up-Ansatz nicht nur im Rahmen von Entwicklungsprojekten verfolgen, sondern konsequent weiterdenken und in ganzheitliche Strategien der partizipativen Organisationsgestaltung überführen. Hierarchien werden abgebaut, Führungskräfte stellen sich zur Wahl, die Grenzen zwischen Management- und operativen Funktionen verschwimmen. Leitidee ist das Setzen auf die Entfaltungskraft aller Organisationsmitglieder bei der Verfolgung des gemeinsamen Ziels, das Unternehmen voranzubringen. Eine Fülle interessanter Beispiele dazu findet sich unter <http://augenhoehe-wege.de/losgehts>.

Commitment herstellen und sichern

Zentrales Prinzip des Bottom-up-Ansatzes ist es, auf das Wissen, die Kenntnisse, die Kreativität sowie das Engagement der Mitarbeitenden zu setzen, um nachhaltige Optimierungen der Organisationsgestaltung zu erzielen. Ein derartiges Engagement erfordert eine entsprechende Veränderungsbereitschaft aller Beteiligten, die durch die konsequente Integration des Partizipationsaspekts in die Konzeption und Planung des Vorhabens abgestützt werden muss.

Studien² belegen, dass die Veränderungsbereitschaft steigt, wenn:

- die Notwendigkeit eines Wandels von allen erkannt wurde bzw. darüber Einigkeit herrscht,
- das Konzept der Veränderung selbst mit erarbeitet wurde, d. h. Betroffene zu Beteiligten geworden sind,
- die Veränderung auf einem gemeinsamen Entschluss basiert und
- die Veränderung transparent, verständlich und greifbar gemacht wurde.

„Neben der systematischen Vorgehensweise eine Veränderung strukturiert zu planen, implementieren, kontrollieren und stabilisieren, ist der entscheidende Faktor [...] das Commitment der beteiligten Menschen.“ (Rank/Scheinpflug 2008, S. 17)

Unter Commitment versteht man die Identifikation einer Person mit einer Sache, die zur Selbstverpflichtung führt, der Einsatz kommt in einem entsprechenden Engagement zum Ausdruck. Um in einem Bottom-up-Prozess ein solches Commitment aller Beteiligten zu erzeugen und zu erhalten, gilt es, folgende Aspekte zu beachten:

- frühzeitige und umfassende Information über Hintergrund, Zielsetzungen und Vorgehen sowie regelmäßige Kommunikation der Entwicklungen
- das Setzen realistischer Ziele, in denen die Mitarbeitenden auch eigene Ziele wiederfinden
- regelmäßige Reflexion der Zielerreichung, um ggf. die Zielstellungen auch dem Entwicklungsverlauf anpassen zu können
- weitgehender Einbezug der unmittelbar Beteiligten in die Entscheidungsprozesse (Partizipation)
- konsequente Berücksichtigung der Erwartungen, Bedürfnisse und Notwendigkeiten der Mitarbeitenden
- die Nutzung von Teamstrukturen, denn „Wandelprozesse in Gruppen sind weniger beängstigend und werden im Durchschnitt schneller vollzogen“ (Schreyögg 2008, S. 505)
- interdisziplinäre und hierarchieübergreifende Kooperation. Sie schärft den Blick der Beteiligten „über den Tellerrand“ der eigenen Position, verbessert die Schnittstellenarbeit und trägt zur Entwicklung einer partizipativen Unternehmenskultur bei.

Rahmenbedingungen schaffen

„Das Projekt wäre wirklich wichtig! Aber dann hat halt doch wieder keiner Zeit, sich richtig drum zu kümmern und irgendwann hört man nichts mehr davon ...“. Aussagen dieser Art hört man von Mitarbeitenden, insbesondere der operativen Ebene, nicht selten.

OE-Projekte lassen sich nicht reibungslos in den Betriebsalltag integrieren. Es müssen entsprechende Rahmenbedingungen gegeben sein, damit es nicht zu dem oben prognostizierten

² Siehe Hinweise in Schreyögg 2008, S. 413.

Szenario kommt. Eine konsequente Projektsteuerung durch Personen mit adäquaten Entscheidungskompetenzen ist für jedes Veränderungsvorhaben eine wichtige Voraussetzung, ebenso wie die Sicherstellung eines ausreichenden Zeit- und Finanzbudgets. Für Bottom-up-Prozesse sind insbesondere noch folgende Aspekte von Bedeutung:

- **Sicherung des Commitments auch des Top-Managements:**
Bottom-up angelegte Veränderungsprozesse sind zum Scheitern verurteilt, wenn sie nicht von der obersten Führungsebene mitgetragen werden. Dies muss gewährleistet sein und den Beteiligten auf allen Ebenen deutlich signalisiert werden. Ein solches Signal wird beispielsweise dadurch gesetzt, dass die Geschäftsleitung nicht nur am Projekt-Kickoff sondern auch an wichtigen Veranstaltungen im Prozessverlauf aktiv teilnimmt.
- **Schaffen einer internen Öffentlichkeit:**
Organisationsentwicklung „bottom-up“ kann sich nicht nur darauf beschränken, ausgewählte Beschäftigte in die Entwicklungsarbeit mit einzubinden. Es gilt darüber hinaus, eine möglichst breite Öffentlichkeit in der Belegschaft zu schaffen und durch kontinuierliche Kommunikation auch die nicht direkten Organisationsmitglieder mittelbar in das Geschehen einzubeziehen. Dafür lassen sich unterschiedliche Formate und Instrumente der Kommunikation nutzen: von projektbezogenen Aushängen, Rundschreiben, Artikeln in der Mitarbeiterzeitschrift sowie Flyer und Publikationen für die externe Öffentlichkeit bis zu interaktiv gestalteten Projekttagen, Präsentationsveranstaltungen mit Dialog-Foren etc. Eine eigene Projektplattform im Intranet kann allen Beschäftigten die Möglichkeit eröffnen, sich mit Detailfragen der Umsetzung auseinanderzusetzen und gegebenenfalls auch Erfahrungen und Anregungen aus dem eigenen Verantwortungsbereich einzubringen.

B Umsetzung

Im Folgenden werden die wesentlichen Elemente eines Organisationentwicklungskonzepts nach dem Bottom-up-Ansatz skizziert und anhand des beispielhaften Vorgehens im BBW Hamburg bebildert.

Situationsanalyse und Zukunftsvision

Ausgangslage und Zukunftsvisionen eines Unternehmens bilden die Grundlage für zielgerichtetes Veränderungshandeln. Den Orientierungsrahmen bieten Leitbilder und Führungsleitlinien der Organisation.

Der demografische Wandel und das gesellschaftliche Leitbild der Inklusion, das Bundesteilhabegesetz, eine verschärfte Wettbewerbssituation sowie neue Leistungsanforderungen der Bundesagentur für Arbeit bilden die zentralen äußeren Rahmenbedingungen der aktuellen Ausgangslage in BBW. Deren Auswirkungen auf die Einrichtung sind vor dem Hintergrund der internen Voraussetzungen (u. a. organisationales Selbstverständnis, Leistungsspektrum, wirtschaftliche Situation, Unternehmenskultur, Personal) Gegenstand der Begutachtung.

Ein hilfreiches Instrument dafür ist die - auch im Projekt PAUA eingesetzte - SWOT Analyse. Sie strukturiert mit den Kategorien Stärken (*strengths*), Schwächen (*weaknesses*), Chancen (*opportunities*) und Risiken (*risks*) die systematische Untersuchung des Ist-Stands.



Abbildung 3: SWOT-Analyse (eigene Darstellung)

Stellt man dem ermittelten Ist-Stand die Zukunftsvision der Beteiligten gegenüber, werden mögliche Handlungsfelder für Entwicklungsvorhaben sichtbar, und der Handlungsbedarf ist konkret fassbar.

Dieses Vorgehen lässt sich sowohl auf die strategische Ausrichtung der gesamten Organisation als auch auf Teilbereiche (z. B. einzelne Abteilungen) anwenden, je nachdem, auf welcher Ebene der Organisation der Fokus gelegt wird.

Die Beteiligten an diesem Analyseprozess sind in jedem Fall das Führungspersonal sowie die Mitarbeitervertretung. Der Einbezug ausgewählter Fachkräfte bietet durch die erweiterte Perspektive der operativ Mitarbeitenden wertvolle zusätzliche Impulse.

Die Perspektive im Vorfeld durch eine Befragung der Mitarbeitenden zu ermitteln, kann eine sinnvolle Alternative des Vorgehens sein. Diese kann entweder alle organisationalen Aspekte erfassen oder, je nach Informationsstand und -bedarf, auch themenspezifisch eingegrenzt werden. So wurde beispielsweise in einem der beteiligten BBW erhoben, inwieweit sich die oben genannten gesellschaftlichen, gesetzlichen und förderrechtlichen Veränderungen konkret auf die praktische Arbeit auswirken und wo die Beschäftigten diesbezüglichen Handlungsbedarf sehen. (→ Materialien)

Das Management des BBW Hamburg hat 2015 einen umfassenden Organisationsentwicklungsprozess eingeleitet und dafür eine Unternehmensberatung hinzugezogen. Mit deren Unterstützung wurde eine sorgfältige Situationsanalyse vorgenommen, die Handlungsbedarf in verschiedenen Bereichen aufzeigte. Als Querschnittsthema rückte die Belastungssituation der Beschäftigten in den Fokus. Um diese zu ermitteln, wurde eine Workshop-Reihe zur vertiefenden Bearbeitung dieser Thematik durchgeführt.

Zielbestimmung

Auf Basis des identifizierten Handlungsbedarfs gilt es anschließend, Entwicklungsziele abzuleiten und zu definieren. Dies erfolgt *top down*: Aus den Gesamtzielen des Unternehmens werden strategische Ziele abgeleitet und diese auf die operative Ebene heruntergebrochen.



Abb. 4: Die Zielsystematik (eigene Darstellung)

- Die *Gesamtziele* bilden die normative Ausrichtung des BBW.
- *Strategische Ziele* beziehen sich auf die Entwicklung und Verfolgung geeigneter Strategien. Für die Entwicklung strategischer Ziele können die in der Organisation vorhandenen Managementinstrumente wie Visionen, Leitbilder, Leitlinien oder Balanced Scorecard genutzt werden.
- *Operative Ziele* definieren die Ergebnisse des konkreten Umsetzungshandelns. Sie bilden den Orientierungsrahmen für die Erstellung von Arbeitsplänen.

Um Ziele operationalisierbar zu machen, müssen sie so formuliert werden, dass

- alle Projektbeteiligten auch wirklich dasselbe darunter verstehen,
- sie unter den gegebenen Voraussetzungen und vorhandenen Ressourcen erreichbar sind,
- sie auch notwendig sind, d. h. ein klarer Bezug zum jeweiligen übergeordneten Ziel vorhanden ist,
- durch aussagekräftige Indikatoren der Grad ihrer Realisierung beurteilt werden kann, um ggf. auch rechtzeitig Kurskorrekturen vornehmen zu können,
- Anfangs- und Endzeitpunkt definiert sind. Ohne klare Zeitzuteilung fallen langfristige Ziele allzu häufig dem Diktat kurzfristiger Ziele zum Opfer.

Die Zielformulierung ist daher mit der Festlegung von Indikatoren zu verknüpfen. Mittels quantitativer Hilfsgrößen und qualitativer Beschreibungen wird überprüfbar, ob und inwieweit die gesetzten Ziele erreicht wurden.

Die SMART-Formel gibt Orientierungshilfen bei der Zielformulierung:

Die SMART-Formel		
Initiale	Bedeutung	Konkretisierung
S	spezifisch	<ul style="list-style-type: none"> ▪ verständlich ▪ eindeutig
M	messbar/ beobachtbar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ beschreibbar ▪ ggf. mit Kennzahlen hinterlegt
A	angemessen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ den Voraussetzungen und Rahmenbedingungen entsprechend
R	realistisch	<ul style="list-style-type: none"> ▪ erreichbar ▪ relevant
T	terminiert	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zeitlich definiert

Abbildung 5: Die Formel für „smarte“ Zielformulierungen (eigene Darstellung)

Auf Grundlage der vorangegangenen Analysen und Arbeitsergebnisse wurde im BBW Hamburg ein OE-Projekt mit den folgenden Zielstellungen ins Leben gerufen:

- *Gesamtziel:* Verbesserung der Arbeitssituation der Beschäftigten.
- *Strategische Ziele:* Verbesserung von Strukturen, Abläufen und Prozessen sowie der Partizipation zur Minderung der Arbeitsbelastungen und damit Förderung der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft des Personals.
- *Operative Ziele:* Identifikation von Schwachstellen, Entwicklung von Lösungen zu deren Abbau, Entwicklung von nachhaltigen partizipativen Formaten und Strukturen.

Als Orientierungsrahmen für die praktische Entwicklungsarbeit legte der Führungskreis drei Zielfelder fest:

- Fachlicher Erfolg, begehrte Leistungen,
- wirtschaftlicher Erfolg, sichere Arbeitsplätze,
- prima Klima, gute Arbeit.

Handlungskonzept und Prozessplan

Aus den festgelegten Zielen und dem identifizierten Handlungsbedarf werden Handlungskonzepte abgeleitet und Prozesspläne für Veränderungsprojekte entwickelt.

In einem **Handlungskonzept** sind die wesentlichen projektrelevanten Gesichtspunkte festgelegt. Es bietet den Orientierungsrahmen für das geplante Vorhaben und gibt Auskunft auf die folgenden Fragen:

- Welche Ziele sollen mit dem Projekt erreicht werden?
- Welche Maßnahmen sind für die Umsetzung geplant? Welche flankierenden Maßnahmen sind dazu notwendig?
- Welche Kooperations- und Kommunikationsformate kommen zum Einsatz?
- Welche Synergieeffekte werden erwartet?
- Welche Ressourcen werden benötigt?
- Wie ist der inhaltliche und zeitliche Ablauf geplant? Wie wird er gesteuert?

Der **Prozessplan** beinhaltet die wesentlichen Stationen (oder Meilensteine) und bildet sie im Zeitverlauf ab.

Die einzelnen Stationen werden mit differenzierten **Arbeitsplänen** unterlegt, in denen die jeweiligen Verfahrensschritte, die Zuständigkeiten und der Zeitplan festgelegt werden.

WER...	macht WAS...	bis WANN?
	- Tag der offenen Tür	03/16
	- Pflege Homepage	
	↳ Nischenprodukte	04/15
	↳ Zielgruppenerweiterung	05/15
	↳ bfw	
	- flyer bfw	05/15
	- Newsletter	10/15
	- Presseartikel	10/15
	↳ Kommunikationsstrukturen	
	↳ Stand. Vorgehensweise	
	- Adressen	
	↳ Strategie	

Abbildung 6: Beispiel: Arbeitsplan zum Thema „Öffentlichkeitsarbeit“

Eine solche kaskadenförmig angelegte Projektplanung sichert – konsequent dokumentiert und aktualisiert – nicht nur die systematische Bearbeitung der anstehenden Aufgaben auf den verschiedenen Ebenen. Sie trägt auch zur Transparenz des Vorgehens und des jeweils aktuellen Umsetzungsstands bei und vermeidet dadurch, z. B. in Krankheitsfällen, größere Reibungsverluste bei der Übernahme von Zuständigkeiten durch andere.

Im BBW Hamburg wurde beschlossen, das OE-Projekt zur Verbesserung der Arbeitssituation als ergebnisoffenen Bottom-up-Prozess zu gestalten. Zentrale Akteure sollten die Mitarbeitenden sein, die in den drei oben genannten Zielfeldern Schwachstellen und Problembereiche identifizieren und im Rahmen von sogenannten „Laborgruppen“ Lösungswege zu deren Abbau entwickeln und erproben.

Die **Laborgruppe** ist eine Arbeitsgruppe, die innerhalb eines geschützten Rahmens (Labor) Konzepte und Ideen erproben kann. Ziel dieses Konstruktes ist, Freiraum für kreative Ideen zu schaffen und mit der „Laborsituation“ eine gewisse Fehlertoleranz zu ermöglichen. Das heißt, selbst wenn eine Erprobung ergibt, dass eine Idee oder ein Konzept nicht alltagstauglich ist, wird die Arbeit der Laborgruppe nicht als „verschwendet“ gewertet, sondern als positiver Beitrag zur Weiterentwicklung der Organisation – in diesem Fall gestützt durch die Erkenntnis, dass die geprüfte Option für die Zukunft auszuschließen ist.

Im Prozessverlauf wurden drei Veranstaltungen angesetzt, in denen alle Mitarbeitenden über das Vorhaben informiert, die Laborgruppen gegründet und – nach einer Umsetzungsphase – bisherige Ergebnisse präsentiert werden und neue Gruppen entstehen sollten.

Flankierend wurden Formate zur systematischen Planung, Steuerung und Reflexion der Prozesse als weitere Meilensteine in den Prozessplan integriert. Unterstützungsbedarfe der Arbeitsgruppen waren konzeptionell ebenso berücksichtigt wie die Sicherstellung der benötigten Ressourcen.

Durch die Breite des Themenspektrums (von kulturellen bis organisatorischen Themen) und das Format der (bereichs- und hierarchieübergreifenden) Laborgruppen wurden sowohl inhaltliche als auch unternehmenskulturelle Synergieeffekte erwartet.

Der Prozessplan gibt einen Überblick über die zentralen Aktivitäten im Zeitverlauf:

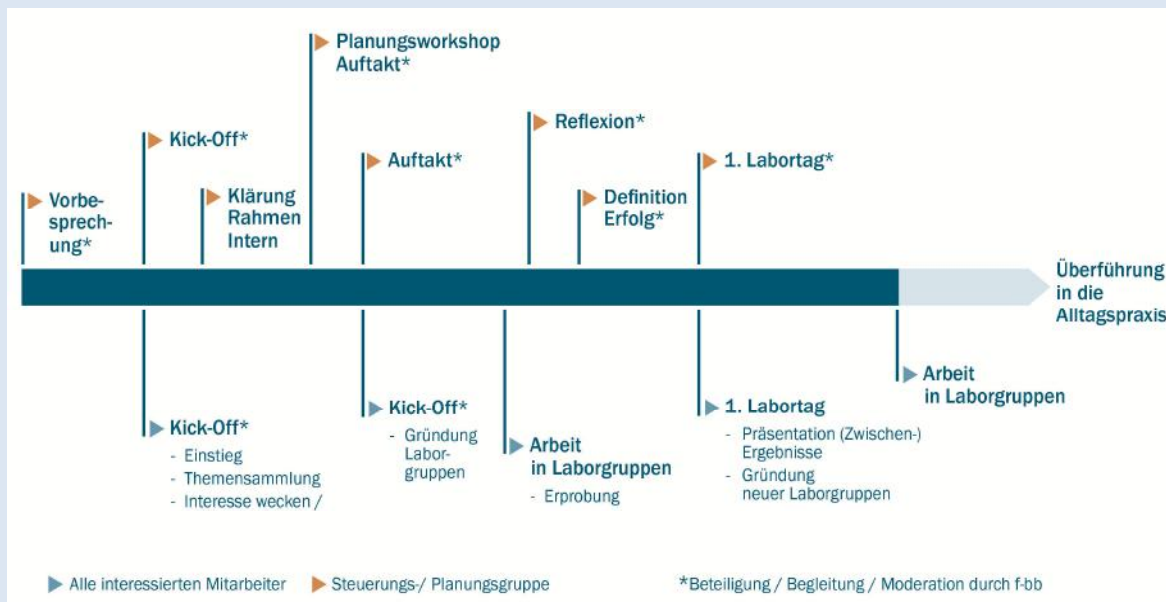


Abbildung 7: Prozessplan BBW Hamburg

Struktur der Prozesssteuerung

Organisationsentwicklung findet einerseits nicht jenseits der Strukturen und Prozesse der Organisation statt, sondern muss in diese integriert werden. Andererseits stellen Veränderungsprozesse immer einen Eingriff in etablierte Systeme und damit auch deren partielle Infragestellung dar. Dadurch entsteht notwendigerweise ein Spannungsfeld zwischen den organisationalen und den Entwicklungsprozessen (vgl. dazu und im Folgenden Häfele 2015, S. 242 ff).

Dies gilt es bei der Prozessplanung und -gestaltung zu berücksichtigen. OE-Projekte müssen klar strukturiert und konsequent gesteuert werden, um sicherzustellen, dass Veränderungslernen und -handeln im System möglich werden, bestehende Strukturen erweitert oder verändert werden können und die Kontinuität und Zielrichtung der Prozesse gewährleistet ist.

Zentrale Elemente der Steuerungsstruktur sind (vgl. Häfele 2015, S. 244):

- eine Projektleitung, die in ihrer Funktion direkt der Geschäftsleitung unterstellt ist,
- eine Entwicklungsgruppe, die für das operative Projektmanagement und die Koordination von Teilprojekten verantwortlich zeichnet sowie
- ein – externer oder interner – OE-Berater/eine Beraterin.

Im BBW Hamburg wurde folgende Prozessstruktur entwickelt und es wurden die folgenden einzelnen Verantwortungsbereiche definiert:

Das **Steuerungsgremium**

- genehmigt Erprobungen, die in bestehende Prozesse des Qualitätsmanagement-Systems (QMS) eingreifen,
- organisiert die Prozessformate (Workshops, Präsentationen/Labortage, Planungskreis),
- genehmigt Budgets für externe Unterstützung von Laborgruppen.

Der **Planungskreis**

- reflektiert den Fortschritt des Gesamtprozesses und den Grad der Zielerreichung in den Zielfeldern,
- gibt Anregungen für die weitere Gestaltung des Prozesses und
- berät das Steuerungsgremium.
- Zudem stellen sich Mitglieder des Planungskreises den Laborgruppen als Moderatoren/innen und Impulsgeber/innen zur Verfügung.

Die **Beraterin/der Berater** des f-bb

- gibt Impulse für die Planung und Steuerung,
- entwickelt Ablaufkonzepte für Veranstaltungen,
- moderiert Veranstaltungen.

Interne Kommunikation

Betriebliche Veränderungen verursachen häufig Unruhe im Unternehmen. Dies geschieht insbesondere dann, wenn die Beschäftigten nicht im Vorfeld des praktischen Geschehens über die geplanten Vorhaben in Kenntnis gesetzt werden. Die Gerüchteküche brodelt, über den „Flurfunk“ verbreiten sich Fehlinformationen und subjektive Interpretationen der wahrgenommenen Vorgänge. Unsicherheiten und Ängste breiten sich aus angesichts dessen, was „die da oben“ vorhaben. Es entsteht Misstrauen gegenüber Kollegen und Kolleginnen und Vorgesetzten, die in scheinbar geheime Zirkel involviert sind.

Frühzeitige und regelmäßige Informationen über ein OE-Vorhaben, seine Ziele und Schwerpunkte sowie über die Prozessfortschritte verhindern solche negativen Phänomene. Sie tragen darüber hinaus dazu bei, dass das Projekt auch bei den nicht direkt beteiligten Mitarbeitenden positiv in den Köpfen verankert wird, ihr Interesse weckt und das Image ihres Un-

ternehmens als innovativ befördert (vgl. Häfele 2015, S. 244). Und nicht zuletzt signalisiert eine kontinuierliche Kommunikation den Beschäftigten, dass sie in ihrer Eigenschaft als Organisationmitglieder ernst genommen werden.

Dafür gibt es eine Reihe bewährter Kommunikationsmethoden und -wege (vgl. Häfele 2015, S. 255 ff) wie z. B.:

- Betriebsöffentliche **Informationsveranstaltungen**,
- Information der Mitarbeitenden durch ihre Vorgesetzten im Rahmen von **Arbeitsbesprechungen** (z. B. als eigener Tagesordnungspunkt),
- regelmäßige **OE-Info Mails** oder Newsletter durch das Top Management,
- eine eigene **Projektplattform** im Intranet,
- eine OE-Kolumne in der **Mitarbeiterzeitung** (mit Berichten, Interviews, Daten u. ä. zum Prozessverlauf).

Doch auch projektintern ist eine regelmäßige Kommunikation erfolgsrelevant. Dafür kann beispielsweise die Projektplattform im Intranet um einen geschlossenen Bereich ergänzt werden, in dem die Projektbeteiligten per Log-in-Code Zugang zu prozessrelevanten Informationen, Dokumenten und Arbeitsmaterialien erhalten.

Die Beschäftigten des BBW Hamburg erhalten regelmäßig eine projektbezogene OE-Information durch die Geschäftsleitung, die über die bisherigen Entwicklungen und den jeweils aktuellen Stand informiert, zu Projektveranstaltungen einlädt und zur Mitarbeit anregt. (→ Materialien)

Zusätzlich wird in der hausinternen Mitarbeiterzeitung bbw XPress über den Entwicklungsprozess berichtet und auf weitere Informationen dazu im SharePoint verwiesen.

Die prozessbeteiligten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen haben auf dem Sharepoint Zugang zu einem eigenen Projektbereich, in dem sie Gesprächs- und Arbeitsprotokolle sowie unterstützende Materialien für die Laborgruppen-Arbeit finden.

Die Planung des Vorgehens sollte daher mit einem Kommunikationskonzept für den gesamten Entwicklungsprozess unterlegt werden.

Dieser gliedert sich in drei zentrale Phasen: den Projektauftakt, die Realisierungsphase und die Auswertung der Ergebnisse.

Projektauftakt

Beim Projektauftakt geht es im Wesentlichen darum, das OE-Projekt im Unternehmen bekannt zu machen und dafür gegebenenfalls weitere Mitstreitende zu gewinnen. Dazu müssen die Mitarbeitenden vom Sinn und Zweck des Vorhabens überzeugt und über das Konzept und die Rahmenbedingungen der Durchführung informiert werden.

Das Commitment von Projektbeteiligten hängt wesentlich davon ab, ob sie die Zielsetzungen mittragen und für sich einen Mehrwert aus ihrem Engagement entdecken - sowohl hinsichtlich künftiger Verbesserungen ihrer Arbeitsbedingungen als auch ihrer persönlichen Weiterentwicklung - und nicht zuletzt auch davon, dass ihr Einsatz durch das Unternehmen wertgeschätzt wird.

Dies gilt es, den Beschäftigten im Rahmen des Kick-offs zu vermitteln. Die Veranstaltung legt den Grundstein für das Projekt und gliedert sich in der Regel in zwei Teile: einen Informations- und einen Interaktionsteil. Denn es geht hier nicht nur darum, *top down* über ein Vorhaben des Managements zu berichten, sondern das *Bottom-up*-Prinzip praktisch werden zu lassen, indem die Mitarbeitenden als die eigentlichen Akteure des Entwicklungsprozesses bereits im Ausgangspunkt aktiv an der Ausgestaltung teilhaben.

Daher werden eingangs durch die Geschäftsleitung die wesentlichen Informationen zu

- Vorgeschichte und Stellenwert des Projekts,
- Ziele, Ablauf und Arbeitsprinzipien und Rahmenbedingungen,
- Projektverantwortlichen und zur Prozessstruktur

vermittelt, um auf dieser Grundlage den „Stab“ an die Mitarbeitenden weiterzugeben. Das heißt, sie sollen die Gelegenheit haben, zusätzlich zu ihren Fragen, Vorbehalten, Wünschen auch Kritik zu äußern, um so ihre Ideen und Anregungen zu dem geplanten Entwicklungsprozess einbringen zu können. Dafür können verschiedene interaktive Formate wie Gruppenarbeit, „World-Café“ oder „Stationengespräche“ genutzt werden.

Natürlich ist eine sorgfältige Konzeption, Planung und Organisation der Kickoff-Veranstaltung eine wichtige Voraussetzung für ihr Gelingen. Daneben gibt es aber noch weitere erfolgsrelevante Aspekte zu beachten:

- Auch die Adressatinnen und Adressaten müssen vorbereitet werden. Sie brauchen im Vorfeld der Veranstaltung Informationen über deren Sinn und Zweck und entsprechende Argumente, warum sie daran teilnehmen sollen.
- Die Ankündigung, Einladung und Einführung in die Veranstaltung sollte durch die Geschäftsleitung erfolgen, um den Beschäftigten zu signalisieren, welchen Stellenwert das Projekt für das Unternehmen hat.
- Ebenso empfiehlt es sich, auf der Veranstaltung die wichtigsten Informationen zu visualisieren. Bilder und Grafiken unterstützen die Verarbeitung und Speicherung des Gesagten bei den Zuhörerinnen und Zuhörern nachhaltig.
- Wichtig ist vor allem, den Teilnehmenden genügend Zeit für die Ideengenerierung zur Verfügung zu stellen.
- Nicht minder wichtig ist es, aus Gründen der Wertschätzung und des Respekts, sich konsequent mit allen Vorschlägen und Diskussionspunkten auseinanderzusetzen.
- Eine (visualisierte) Zusammenfassung zum Schluss dient der Ergebnissicherung ebenso wie eine sorgfältige Veranstaltungsdokumentation, die im Nachgang auf den internen Kommunikationswegen verbreitet wird und auch den nicht beteiligten Organisationsmitgliedern einen Einblick in das Geschehen ermöglicht.
- Ein Blitzlicht zum Schluss ermöglicht den Beteiligten, ihre aktuelle Einschätzung zum Projekt zu reflektieren und zu formulieren und vermittelt den Verantwortlichen einen unmittelbaren Eindruck von der Resonanz auf die Veranstaltung.

Im BBW Hamburg wurden zwei Auftaktveranstaltungen auf verschiedenen Ebenen durchgeführt: der Projekt-Kick-off für alle Beschäftigten sowie ein Workshop zum Auftakt der Laborgruppenarbeit. Für den Kick-off wurde folgendes Vorgehen gewählt:

- In einem OE-Info der Geschäftsleitung wurden Hintergrund, Ziele und Ablauf der Kick-off Veranstaltung kurz skizziert und alle Mitarbeitenden zur Teilnahme eingeladen. (→ Materialien)
- Beigelegt war diesem Info ein Fragebogen, mit dem die Erwartungen, Wünsche und Anregungen der Beschäftigten für den Workshop ermittelt und potenzielle Problemfelder ihrer Arbeitssituation (u. a. Tätigkeit, Verhältnis zu Vorgesetzten, Kollegen und Kolleginnen) abgefragt wurden.
- Aus dieser Befragung sowie den vorangegangenen Analysen wurden fünf Themenfelder für die Optimierung der Organisation abgeleitet,
 - *Ergebnisqualität verbessern*
 - *stressfrei im Alltag*
 - *anders Führen – Führung vs. Selbstführung*
 - *einfache Prozesse - gute Prozesse*
 - *was uns verbindet*deren Bearbeitung – nach einer Einführung in das Projekt und das weitere Vorgehen – im Zentrum der Veranstaltung stehen sollte.
- Dazu wurde ein „Marktplatz“ mit verschiedenen Stationen eingerichtet, ausgestattet mit kurzen Einführungstexten und unterstützenden Leitfragen zum jeweiligen Themenfeld. Ziel der Stationen war es, Ideen und Vorschläge, aber auch Hindernisse und Hürden zu erfassen sowie erste Ideen zur weiteren Bearbeitung zu sammeln.
- Die Ergebnisse aus den Stationen wurden im Fortgang zusammengeführt, zentrale Aspekte des jeweiligen Themenfelds sowie seiner weiteren Bearbeitung diskutiert und dabei das Format der Laborgruppe auf seine Eignung überprüft.

Aus der Fülle der auf dem Kick-off gesammelten Anregungen sollten erste Arbeitsthemen für die Laborgruppen entstehen.

Die Veranstaltung wurde in zwei Durchgängen – vormittags und nachmittags – angesetzt, um möglichst allen Interessierten die Gelegenheit zu geben, daran teilzunehmen.

Realisierungsphase

In der nun folgenden Realisierungsphase müssen die Aktivitäten in den verschiedenen Aufgabenfeldern systematisch koordiniert und die Umsetzung auf der operativen Ebene durch flankierende Maßnahmen auf Steuerungsebene abgestützt werden.

Für die zielorientierte und erfolgreiche Aufgabenerfüllung einer Projektgruppe muss gesichert sein, dass

- die Aufgabenbeschreibung klar und eindeutig ist,

- für alle Beteiligten ausreichend und regelmäßig Zeit sowie entsprechende Räumlichkeiten zur Verfügung stehen, um die Effektivität und Kontinuität des Prozesses zu gewährleisten,
- der Aktionsplan ein systematisches Vorgehen ermöglicht und dafür sorgt, dass die Zielstellung nicht aus dem Blick gerät,
- allen Beteiligten die Prozessstruktur und die Rahmenbedingungen klar sind und sie wissen, an wen sie sich im Bedarfsfall wenden können,
- im Bedarfsfall interne Know-how-Träger/innen oder auch externe Experten/innen hinzugezogen werden können,
- gegebenenfalls weitere Unterstützungsmöglichkeiten wie Beratung, Coaching, Qualifizierungsmaßnahmen (z. B. Projektmanagement, Zeitmanagement) gegeben sind,
- durchführungsrelevante Schwierigkeiten zeitnah thematisiert und bearbeitet werden können.

Auf der Steuerungsebene erfordert dies

- die Koordination und – soweit sinnvoll – Vernetzung der verschiedenen Teilprojekte oder Untergruppen,
- die Definition von Ansprechpersonen für die Projektgruppen und regelmäßige Kommunikation (nach „oben“ und „unten“),
- eine prozessbegleitende Detailplanung und Vorbereitung der einzelnen Prozessschritte,
- die regelmäßige Reflexion des gesamten Prozesses, der verschiedenen Aktivitäten sowie ihrer Zielgerichtetheit,
- sowie die Analyse des aktuellen Stands, um gegebenenfalls unerwünschten Entwicklungen rechtzeitig begegnen zu können.

Organisationsentwicklung als Innovationstreiber zu verstehen, hieß für das BBW Hamburg: Spontaneität und Kreativität der Laborgruppen fördern und dazu den Verwaltungsaufwand für sie bewusst geringhalten. Um dies zu erreichen, sollten sich die Gruppen selbst organisieren und ihren eigenen Arbeitsmodus finden können. So konnten sie sich beispielsweise außerhalb des BBW und der gewöhnlichen Arbeitszeiten treffen oder auf relativ unbürokratischem Wege für gezielte Aktionen Geld aus dem Budget erhalten.

In der Realisierungsphase fanden auf Steuerungsebene zwei **OE-Workshops** statt. In ihnen wurden

- die Rahmenbedingungen für die Laborgruppen - wie Gruppengröße und -struktur, Zeitbudget – festgelegt,
- die Aufgaben und Kompetenzen der Laborgruppen definiert und Empfehlungen für ihre Arbeit formuliert (→ Materialien),
- einige exemplarische Arbeitsthemen ausgewählt und inhaltlich aufbereitet,
- sowie die Auftaktveranstaltung für die Laborgruppen geplant und vorbereitet.

Ziel dieses **Auftakt-Workshops** war die Gründung erster Laborgruppen.

- Der Einladung war zur Vorbereitung der Teilnehmenden die exemplarische Beschreibung eines Laborgruppenthemas und seiner Bearbeitung beigelegt worden.
- Zum Einstieg in die Veranstaltung wurden noch einmal kurz die bisherigen Entwicklungen skizziert, die Aufgaben und Kompetenzen der Laborgruppen, des Planungskreises und Steuerungsgremiums erklärt sowie die Rahmenbedingungen der Arbeitsgruppen erläutert.
- Dann stand die inhaltliche Auseinandersetzung mit der Laborgruppenarbeit auf der Agenda. Dazu war eine „Wandzeitung“ mit den ausgearbeiteten Themenvorschlägen aus dem Kick-off, sogenannten Themen-„Flugblättern“ (→ Materialien), vorbereitet worden, die die Teilnehmenden in einem Rundgang begutachten, diskutieren und um weitere Vorschläge ergänzen konnten.
- Im Vorfeld dieses „Entscheidungswalks“ hatte der Geschäftsführer bereits in Form eines vorbereiteten Interviews Fragen zum Verständnis und zur Einordnung dieses Vorgehens beantwortet.
- Eine Checkliste mit Leitfragen unterstützte die Teilnehmenden bei ihrer folgenden Auseinandersetzung mit den Laborgruppen-Themen. Über ein mehrstufiges Verfahren wurden letztlich acht Laborgruppen ins Leben gerufen. Das breite Themenspektrum reicht von arbeitsbezogenen (z. B. „Abbruchprophylaxe“) über strukturelle (z. B. „Kommunikationsstruktur“) bis hin zu unternehmenskulturellen (z. B. „Beteiligung und Wertschätzung“) Themen.

Damit war der Startschuss für die Laborgruppen zur Entwicklung und Erprobung von neuen Lösungen in ihren jeweiligen Themenfeldern gesetzt. Für den Einstieg in die praktische Arbeit wurden ihnen im Nachgang des Workshops unterstützende Dokumente auf dem Sharepoint zur Verfügung gestellt (→ Materialien):

- Flugblätter zu den Laborgruppen aus dem Gründungsworkshop
- Übersicht „Aufgaben und Kompetenzen“ (inklusive Informationen zum Planungskreis und dem Steuerungsgremium)
- Checkliste „projektorientiertes Denken und Handeln“
- „Arbeitsblatt Laborgruppen“ als strukturierte Hilfe für das erste Treffen.

Zudem wurde ein Qualifizierungsworkshop zum Thema Moderation angesetzt.

Auf der Steuerungsebene fanden parallel zur Arbeit in den Laborgruppen zwei weitere OE-Workshops statt, an denen jeweils auch Vertreter und Vertreterinnen der Laborgruppen teilnahmen.

Im Zentrum des ersten Workshops stand die **„Reflexion des Entwicklungsprozesses“** und der bisherigen Zielerreichung, die Überprüfung des aktuellen Stands der Laborgruppen sowie die Planung und Vorbereitung des 1. Labortags.

„Wie definieren wir Erfolg?“ lautete die zentrale Fragestellung des zweiten Workshops, in dem Kriterien der Zielerreichung sowohl in Bezug auf den angestoßenen Entwicklungsprozess als auch auf das Format „Laborgruppe“ erarbeitet wurden.

Laborgruppe	(in 5 Jahren) Gesamt-BBW
<ul style="list-style-type: none"> ▷ LG haben stattgefunden, Ideen wurden erprobt ▷ Sinnhaftigkeit erkannt ▷ Motivation zu Investition ▷ Themen der LG erhalten Resonanz ▷ Bereitschaft zu Erproben, Draufleben ▷ angemessene Wertschätzung 	<ul style="list-style-type: none"> ▷ neue Projekte ▷ flachere Org.-Struktur ▷ Ergebnisse verstetigt ▷ Laborgruppen = Alltag ▷ MA haben Freiräume ▷ Integrationen ↑ ▷ Zieldimensionen werden (immer) mitgedacht ▷ Wdh.-Wb „psychische Belastung“ → Verbesserung ▷ lernende Organisation

Ergänzend wurde im Anschluss der Ablaufplan des zweitägigen Labortags vorgestellt und diskutiert, auf dem die bisherigen Arbeitsergebnisse der Laborgruppen präsentiert werden sollten.

OE bottom-up lebt von der Idee der Partizipation. Diese umfasst mehr als den Einbezug eines begrenzten Zirkels von aktiv Mitarbeitenden. Es gilt, auch im Prozessverlauf eine breite Unternehmensöffentlichkeit für seine Entwicklungsschritte zu schaffen. Neben den oben genannten Kommunikationswegen bieten sich dazu Veranstaltungen zur Präsentation von Zwischenergebnissen an. Sie bilden den Abschluss einer Arbeitsphase und dienen dazu

- Management und Mitarbeitende – soweit sie nicht unmittelbar in den Prozess involviert waren – zu informieren,
- den Beteiligten die Möglichkeit zu geben, über ihre Arbeit zu berichten und die Resultate ihres Engagements vorzustellen,
- eventuell noch vorhandene Skepsis oder Vorbehalte anderer Organisationsmitglieder auszuräumen und
- für die aktive Beteiligung an dem weiteren Entwicklungsprozess zu werben.

Im BBW Hamburg wurde dazu ein **Labortag** durchgeführt, der auf zwei aufeinander folgende Tage mit unterschiedlichen konzeptionellen Schwerpunkten verteilt wurde (→ Materialien).

Labortage sind Formate, in denen die Effekte der „Bottom-up“-Partizipationsidee für die Betriebsöffentlichkeit sichtbar werden: Neue Methoden, Verfahren oder Instrumente sind entstanden, eingefahrene Pfade wurden verlassen und geltende Vorgaben neu durchdacht und hinterfragt. Durch die konkrete Zusammenarbeit in den Laborgruppen ist ein Vertrauensverhältnis zwischen Kolleginnen und Kollegen und (soweit beteiligt) Führungskräften entstanden, das eine neue, tragfähige Basis der Zugehörigkeit schafft.

Der erste „Labortag intern“ war dem Erfahrungsaustausch der Laborgruppen und der Reflexion der bisherigen Ergebnisse gewidmet sowie ihrer Aufbereitung für den folgenden „öffentlichen“ Teil der Veranstaltung.

Zum „Labortag öffentlich“ waren alle interessierten Mitarbeitenden eingeladen. Sein Ablauf war in Teilen analog zur Kick-off-Veranstaltung konzipiert:

- Nach der Einführung durch den Geschäftsführer erfolgte eine kurze Zusammenfassung der bisherigen Arbeiten.
- Im Anschluss wurde über die Erfahrungen aus der Laborgruppenarbeit berichtet. Um eine Aneinanderreihung von Vorträgen zu vermeiden, gaben vier Gruppensprecher/innen in Form von Interviews Auskunft über ihr Thema, seine Bearbeitung, den aktuellen Entwicklungsstand und warben um weitere „Mitreitende“.
- Auf dem nun folgenden „Entscheidungswalk“ konnten sich die Teilnehmenden anhand der ausgehängten „Flugblätter“ über geplante und aktive Laborgruppen informieren, auch neue initiieren und sich zur Teilnahme anmelden.
- Zum Abschluss gab der Geschäftsführer - wiederum im Rahmen eines Interviews – einen Ausblick auf das weitere Vorgehen.

Auswertung und Sicherung der Ergebnisqualität

Gerade bei längerfristig angelegten organisationalen Veränderungsprozessen ist eine regelmäßige Evaluation einzelner Entwicklungsphasen ebenso unerlässlich wie die Auswertung des gesamten Vorhabens.

Untersuchungsgegenstand ist dabei jeweils der Prozess sowie der Grad der Zielerreichung. Grundsätzlich gelten dabei die gleichen Fragestellungen.

Zum Prozess:

- Was lief gut, was eher nicht und warum, hinsichtlich der
 - Prozessplanung, Steuerung, Kommunikation?
 - Planung und Umsetzung der Teilprojekte, Zusammenstellung und (Zusammen-)Arbeit der Projektgruppen?

- Welche Schwierigkeiten/Hindernisse/Stolpersteine gab es? Wie wurde damit umgegangen?
- Welche (erwarteten und unerwarteten) Ergebnisse und Effekte wurden erzielt (auf organisationaler und Mitarbeiterebene)?
- Welche Synergien konnten genutzt werden, welche Synergieeffekte sind entstanden?
- (Wie) Hat sich der Bottom-up-Ansatz in der Umsetzung bewährt? Sind diesbezüglich Modifikationen nötig/sinnvoll?

Zur Zielerreichung:

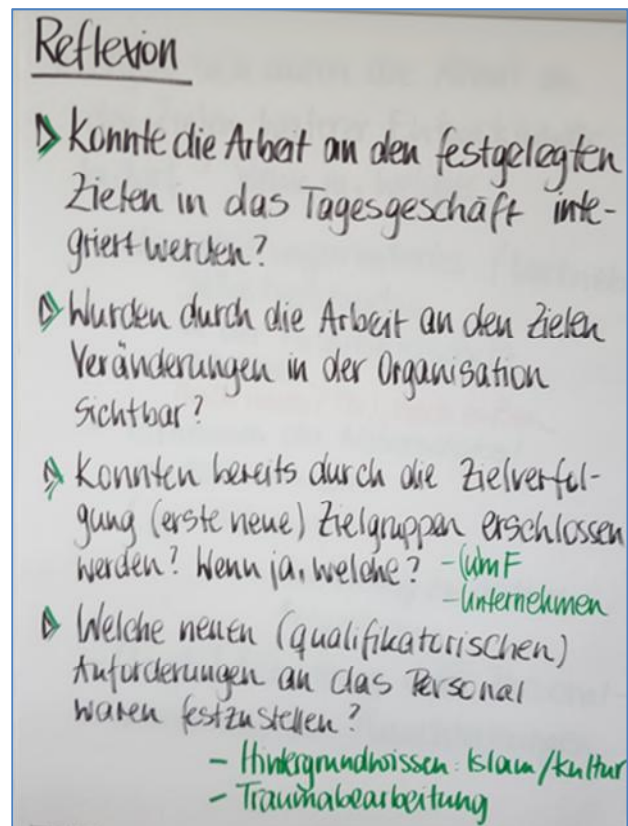
- Welche Ziele wurden erreicht?
- Konnten bereits Ergebnisse in das Alltagsgeschäft integriert werden?
- Welche Ziele wurden (noch) nicht erreicht?
- Was können wir tun, um diese zu erreichen?

Und nicht zuletzt stellt sich im Rückblick auf den betrachteten Verlauf und seine Ergebnisse auch die Frage:

- Was würden wir aus heutiger Sicht anders machen?

OE als permanente Aufgabe verstanden impliziert, dass als logische Folge des analytischen Rückblicks der Blick in die Zukunft gerichtet wird:

- Wie geht es weiter?
- Was sind die nächsten Schritte?



Diese Fragen stellen sich nicht nur bei der Zwischenevaluation. Denn „nach dem Prozess ...“ bedeutet in der Organisationsentwicklung letztlich immer „... vor dem Prozess“.

Im BBW Hamburg wurden die zentralen Ergebnisse und Erkenntnisse aus dem OE-Prozess folgendermaßen zusammengefasst:

Verschiedene Laborergebnisse sind bereits im Alltag „angekommen“: So wurde die Broschüre „Gut zu wissen“ für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erweitert und aktualisiert. Die erfolgte Zusammenführung der ersten und zweiten Führungsebene in der Leitungskonferenz unterstützt die direkte Kommunikation und die Transparenz. Das Filmprojekt ist abgeschlossen, der Film „Was uns verbindet...“ stellt einen wichtigen Beitrag zur Stärkung des Zusammengehörigkeitsgefühls dar.

Weitere Laborgruppen arbeiten noch, z. B. an den Themen „Tiergestützte Therapie“, „Integration auf dem Prüfstand“, „ASS in der BvB“, „Frühwarnzeichen erkennen und Abbrüche vermeiden“, „Aufbauorganisation“, „Qualitätssystem vereinfachen“.

Insgesamt wurde das Ziel der Beteiligung erreicht, hierarchieübergreifendes Arbeiten in den Gruppen wird anerkannt und wertgeschätzt.

Erstrebenswert ist jedoch eine noch breitere Beteiligung, ohne dass die gewünschte Freiwilligkeit aufgegeben wird. Ob sich im Laufe der Zeit noch mehr Interesse an der Organisationsentwicklung zeigt bleibt abzuwarten. Dabei ist zu berücksichtigen, dass viele Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aus einer Unternehmenskultur kommen, in der die Meinungen der Beschäftigten wenig Beachtung fanden.

Die Erfahrung zeigt, dass es auch aus diesem Grund wichtig ist, ständig an dem Prozess „dranzubleiben“, um seine Kontinuität zu gewährleisten. Dafür sind nicht nur übergreifende regelmäßige Informationen und gemeinsame Veranstaltungen (z. B. Labortage) notwendig, sondern auch Personen, die sich für bestimmte Themen engagieren und diese in ihren Laborgruppen vorantreiben. Gibt es solche Promotoren nicht, besteht die Gefahr, dass Themen und Laborgruppen „einschlafen“ und Termine dem Tagesgeschäft zum Opfer fallen. Das Schaffen gemeinsamer Erlebnisse, die das Zusammengehörigkeitsgefühl stärken (beispielsweise das gemeinsame Anschauen des Films zum Laborthema „Was uns verbindet...“), wirkt hier ebenfalls förderlich.

Sicherung der Nachhaltigkeit

Es ist ein altbekanntes und häufig beklagtes Phänomen, dass Ergebnisse von OE-Projekten - mit viel Engagement, Arbeits- und Zeitaufwand erzielt - nicht selten dem Tagesgeschäft und der Trägheit des Systems zum Opfer fallen. Für eine Organisation bedeutet dies nicht einfach nur Stillstand, sondern Rückschritt: Bestehende Strukturen, etablierte Abläufe und gewohnte Verhaltensmuster sind in Frage gestellt, aber nicht in bessere überführt worden. Die Folgen: Reibungsverluste im System, Verunsicherung und Frust bei den Organisationsmitgliedern. In so mancher Belegschaft wird auf betriebliche Veränderungsvorhaben nur noch mit einem resignierten „viel Aufwand, und dann bleibt ja doch wieder alles beim Alten“ reagiert.

Wie wird sichergestellt, dass die Ergebnisse von OE-Projekten nachhaltig wirksam werden?
Im Wesentlichen dadurch, dass

- Nachhaltigkeit als Querschnittsziel von vornherein in der Projektkonzeption strategisch verankert wird und
- Maßnahmen zu Transfer und Verstetigung in die Projektdurchführung als Querschnittsaufgaben integriert werden.

Nachhaltigkeitssicherung umfasst mehrere Phasen, die, wenn sie auch teilweise parallel laufen, einer zyklischen Prozesslogik folgen:

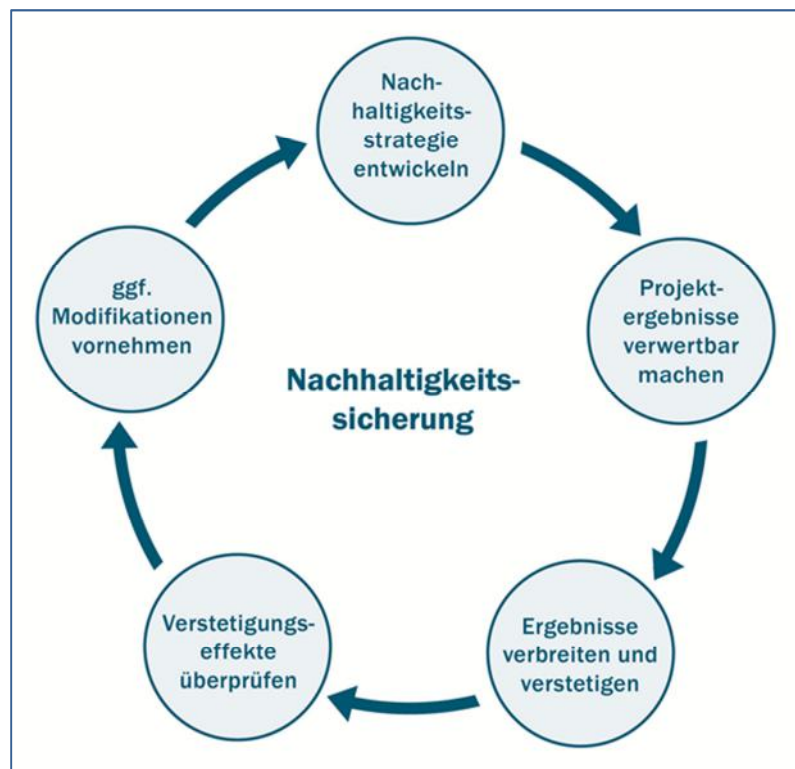


Abbildung 8: Phasen der Nachhaltigkeitssicherung (Darstellung nach Regiestelle Weiterbildung 2012, S. 3)

Bei längeren, komplexen Veränderungsprozessen ist dieser Zyklus auf verschiedenen Entwicklungsstufen wiederholt zu durchlaufen.

Für die Entwicklung der **Nachhaltigkeitsstrategie** sind folgende Punkte zu klären:

- Wer im Unternehmen ist von ähnlichen Problemen betroffen, die im Projekt bearbeitet wurden?
- Wer hat welches Interesse an den Projektergebnissen und wie stark ist dieses Interesse?
- Welche Ergebnisse (Wissen, Erfahrungen, Konzepte, Instrumente) wurden im Projektverlauf erzielt?
- Wie können sie transferfähig und verwertbar gemacht werden?
- Wie soll was an wen transportiert werden?

Um **Projektergebnisse verwertbar zu machen**, müssen Erfahrungen, Dokumente etc. adressatengerecht aufbereitet werden. Dabei stellen sich folgende Fragen:

- Welche Informationen brauchen Adressaten und Adressatinnen, um Projektergebnisse in ihrem Arbeitskontext nutzen oder weiterentwickeln zu können?
- Auf welche Informationen/Teilergebnisse kann verzichtet werden, um den Transfer in einen anderen Arbeitskontext möglichst effizient zu gestalten?
- Welche Form entspricht den jeweiligen Adressatengruppen am besten? (Berichte, Präsentationen, Workshops, Leitfäden, Instrumentensammlungen usw.)

Für die **Verbreitung und Verstetigung** von Projektergebnissen sind verschiedene Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen:

- Frühzeitige Planung und Abstimmung, in welche betrieblichen Bereiche die Ergebnisse nach der Projektphase implementiert werden sollen.
- Herausarbeitung und Verdeutlichung von Nutzeffekten durch die Implementierung erprobter innovativer Ansätze.
- Gezielter Einbezug von Multiplikatoren (z. B. Projektmitarbeitende) und Stakeholdern (z. B. Mitarbeitervertretung).
- Ermittlung und Schaffung erforderlicher Rahmenbedingungen und flankierender Maßnahmen (z. B. Qualifizierungsmaßnahmen) zur Sicherung der Implementierung und Verstetigung.
- Integration ins Qualitätsmanagementsystem.

Eine regelmäßige **Überprüfung der Verstetigungsergebnisse** hilft, Schwachstellen der Nachhaltigkeitsstrategie aufzudecken. Sie sollte auf zwei Ebenen angesetzt werden:

- Durch Beobachtung, wie mit den zur Verfügung gestellten Projektergebnissen umgegangen wird, wie die Umsetzung erfolgt und ob die Veränderungen gelebt werden.
- Durch strukturierte Feedback-Formate, wie kurze Umfragen, Reflexionsrunden oder -gespräche im Rahmen von Arbeitsbesprechungen, KVP-Zirkeln u. ä.

Ergeben sich aus der Überprüfung aussagekräftige Hinweise, dass Projektergebnisse nicht oder wenig verwertbar sind oder eine andere Form der Aufbereitung erfordern, können entsprechende **Modifikationen** vorgenommen werden.

Im BBW Hamburg wurde der OE-Prozess im Februar 2017 mit dem Ziel der verbindlichen Steuerung in das Format eines Projektes überführt. Am Ende jedes Kalenderjahres entscheidet die Projektkonferenz über die Fortführung im folgenden Jahr. Prüfpunkte sind die Ergebnisse aus den beiden jährlichen Labortagen.

Allerdings unterscheidet sich die entwickelte Form der OE durch „Labore“ von den üblichen Prinzipien des Projektmanagements, wie sie im BBW sonst angewandt werden. Es gibt keine vorgegebenen Ziele durch eine Autorität, die das Projekt einsetzt, keine verbindlichen Meilensteine und Statusberichte. Die Gruppen entscheiden über die Dauer und die Aufgaben und definieren zunächst für sich selbst den Erfolg.

Die Verstetigung der Ergebnisse aus den Laborgruppen erfolgt bei erfolgreichem Verlauf durch die Integration in die üblichen Verfahren des Qualitätsmanagementsystems. Wie sich die Umsetzung in der Praxis bewährt - und ob gegebenenfalls Anpassungen erforderlich sind, wird anhand von Regelinstrumenten wie internen Audits und gemeinsamen Reflexionen in den dafür vorgesehenen Gremien erhoben. Kleinere Änderungen und Neuerungen sollen möglichst unbürokratisch und pragmatisch umgesetzt und in die tägliche Praxis integriert werden.

Durch die Ermunterung der Mitarbeitenden, mitzudenken, mit zu planen und mit zu handeln und dabei auch Selbstverständlichkeiten und Routinen in Frage zu stellen (u. a. durch das Format der Laborgruppen), wird gezielt an der Entwicklung einer Unternehmenskultur gearbeitet, die Veränderungsbereitschaft fördert und die Erfolgchancen für eine nachhaltige Implementierung von Neuem erhöht.

C Materialien

1. MA-Befragung zum Entwicklungsbedarf der Organisation
2. Information und Einladung zum Projekt-Kickoff im BBW Hamburg
3. Ablaufkonzept Projekt-Kickoff im BBW Hamburg
4. Arbeitsblatt Laborgruppen
5. Informationen für die Arbeit in Laborgruppen
6. Checkliste Projektorientiertes Denken und Handeln
7. Kurzfragebogen zur Reflexion des OE-Prozesses im BBW Hamburg
8. Beispiel Laborthema: Fachprofile und Aufgabenklarheit
9. Beispiel Laborthema: Wir gestalten mit!
10. Ablaufkonzept „Labortag – intern“ im BBW Hamburg
11. Ablaufkonzept „Labortag – öffentlich“ im BBW Hamburg

Beispiel:

Befragung der Mitarbeitenden zum Entwicklungsbedarf der Organisation

Die folgenden Fragestellungen zielen darauf ab, zu erheben, inwieweit die Beschäftigten über die aktuellen Herausforderungen ihres BBW informiert sind, wie sie diese einschätzen und welche Schlussfolgerungen sie daraus ziehen.

In den letzten Jahren hat es in der Behindertenpolitik einige gravierende Änderungen gegeben. Genannt seien hier beispielsweise das Thema Inklusion, die UN-Konvention für die Rechte von Menschen mit Behinderungen (UN-BRK), das Bundesteilhabegesetz, persönliches Budget etc.

- Wodurch haben Sie von diesen Entwicklungen erfahren? Auf welche Weise haben Sie sich darüber informiert? Wie schätzen Sie Ihren Informationsstand dazu ein? Was ist Ihre persönliche Meinung zu diesen Entwicklungen?
- Welches dieser Themen hatte die meisten Auswirkungen auf Ihre Arbeit? Welche Informationswege bzw. -kanäle nutzen Sie, um an die Informationen zu kommen, die für Ihren Arbeitsalltag wichtig sind?
- Das Prinzip der uneingeschränkten Teilhabe (UN-BRK) zielt darauf ab, allen Menschen einen gleichberechtigten Zugang zu allen gesellschaftlichen Aktivitäten zu ermöglichen. Hat dieses Prinzip Auswirkungen auf Ihre alltägliche Arbeit? Inwiefern?
- Auch wenn Sie nichts von den Veränderungen wussten, geben Sie bitte dennoch an, ob und wie genau sich Ihr Tagesgeschäft in den letzten fünf Jahren verändert hat.
- Sind Ihnen die Strategien und die Ziele Ihres BBW bekannt? Welche strategischen Entscheidungen und Zielsetzungen sind für Ihr Arbeitsfeld (besonders relevant)?
- Fühlen Sie sich generell ausreichend über aktuelle Veränderungen im BBW bzw. in Ihrer Abteilung informiert? Wenn nein, wie könnte das geändert werden?
- Sind aus Ihrer Sicht Veränderungen im BBW notwendig, um den neuen Anforderungen gewachsen zu sein? Wenn ja, welche?
- Können Sie sich vorstellen, an diesen Veränderungen aktiv mitzuwirken? In welcher Form könnten Sie sich vorstellen, das zu tun?

Information und Einladung zum Projekt-Kickoff im BBW Hamburg



OrganisationsEntwicklung 2016

Erfolgreich | Wirtschaftlich | Entspannt

Mitdenken | Mitplanen | Mithandeln

Liebe Mitarbeiterinnen, liebe Mitarbeiter,

im BBW~~X~~PRESS haben wir ja bereits angekündigt, dass die Überprüfung und ggf. Veränderung unserer Strukturen, Abläufe und Arbeitsweisen in einem gemeinsamen Prozess erfolgen soll.

Sie sind eingeladen, daran mitzuwirken.

Diesmal anders

Offener Prozess statt Projekt

Die Leitungskonferenz hat beschlossen, diesen Entwicklungsprozess anders als alle bisherigen Vorhaben zur Organisationsentwicklung durchzuführen. Die Führungskräfte haben eine erste Sortierung der anstehenden Aufgaben vorgenommen und Zielfelder für den Prozess definiert. Sie würden gern die anstehenden Veränderungen in einem offenen Prozess gemeinsam mit Ihnen, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, gestalten.

Die vergangenen Workshops zu den psychischen Belastungen am Arbeitsplatz haben uns ermutigt, diesen Schritt zu gehen. In vielen Rückmeldungen wurde mehr Beteiligung gewünscht sowie auch mehr Gelegenheiten zum Mitdenken - auch in über die Belange, die nicht den eigenen Arbeitsplatz betreffen. Ein Ergebnis der

Workshops war auch, dass es Belastungsfaktoren gibt, die wir selbst beeinflussen können.

Einladung

Auftakt zur Organisationsentwicklung

Zwei Workshops am Montag den 7. Dezember

Sie wählen den Workshop, der Ihnen zeitlich am besten passt.

- Workshop I: 09:00 bis 12:30
- Workshop II: 13:00 bis 16:30

Anmeldung

- Bitte tragen Sie sich in die Listen in Sharepoint\Personal\Unterweisungen ein.

Warum Orga-Entwicklung?

Alles dreht sich

Wir haben in den letzten Jahren rasante Entwicklungen vollzogen. Das waren wichtige Beiträge zur Sicherung der Zukunft des BBW und unserer Arbeitsplätze.

Es ist nun an der Zeit, dass wir auch unsere internen Prozesse an die veränderten

Rahmenbedingungen anpassen. Damit wollen wir nachhaltigen Erfolg sichern und zugleich unsere Arbeitsbedingungen so gestalten, dass Stress und andere Belastungen reduziert werden.

Drei Zielfelder in der Balance

Fachlicher Erfolg, begehrte Leistungen

Unsere fachlichen Erfolge auszubauen und sichtbar zu machen, ist ein wichtiges Zielfeld für unsere weitere Entwicklung. Neben dem Preis ist der Erfolg unserer Arbeit ein wichtiges Entscheidungskriterium für Auftraggeber.

Wirtschaftlicher Erfolg, sichere Arbeitsplätze

Wirtschaftlicher Erfolg ist in pädagogischen Handlungsfeldern ein heikles aber unzweifelhaft überlebensnotwendiges Thema. Dabei reicht es nicht aus, mehr Geld einzunehmen als wir ausgeben. Es geht auch darum, möglichst viel Ressourcen für die Erledigung unserer Kernaufgaben einzusetzen und möglichst wenig für unsere interne Organisation. Unkomplizierte Prozesse statt detaillierter Handlungsvorgaben können ein Beitrag zur Wirtschaftlichkeit sein.

Prima Klima, gute Arbeit

In diesem Zielfeld geht es darum, dafür Sorge zu tragen, dass es uns gut geht. Es geht um Kommunikation, um Achtsamkeit, um Wertschätzung, um Verlässlichkeit und Verbindlichkeit.

Balance halten

Die Zielfelder des Prozesses sind gleichgewichtig, zugleich beeinflussen sie sich gegenseitig.

Lust auf ein paar Gedanken vorweg?

Fragen über Fragen, denen wir nachgehen wollen

- Was kann ich persönlich oder mit meinem Team zum Entwicklungsprozess in BBW beitragen?
- In welchem Zielfeld des Prozesses würde ich gern vertieft arbeiten?
- Wer gehört zu dem Team, dem ich mich besonders zugehörig fühle?
- Wie stelle ich mir die Weiterarbeit an den Themen im Anschluss an den Workshop vor?

- Was sollte im BBW unbedingt erhalten bleiben und nicht durch den OE-Prozess gestört werden?

Inhalte und Ablauf der Workshops

09:00 / 13:00
Ankommen, Stehcafé, erste Positionierung zu den Themen des OE-Prozesses

09:30 / 13:30
Begrüßung, Einführung

10:00 / 14:00
Vorstellung fbb
Einführung in den Marktplatz

10:20 / 14:20
Marktplatz mit folgenden Stationen

- Ergebnisqualität verbessern – aber wie?
- Stressfrei durch den Alltag
- „Anders führen“ - Führung vs. Selbstführung
- Einfache Prozesse – gute Prozesse
- Was uns verbindet

11:20 / 15:20
Pause

11:35 / 15:35
Ergebnisse der Stationen zusammenführen

12:00 / 16:00
Wie es weitergehen kann

- Formate entwickeln (Sind „Laborgruppen“ eine Lösung?)

Unterstützung durch das f-bb

... und was das mit PAUA zu tun hat

Für die Begleitung des Prozesses konnten wir das Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gewinnen. Dr. Matthias Kohl vom f-bb wird die beiden Workshops moderieren.

Das f-bb unterstützt Berufsbildungswerke, die sich am Projekt PAUA (Projekt Anfänge, Übergänge und Anschlüsse gestalten) beteiligen, ihre interne Organisation fit für neue Zielgruppen und eine raschere Anpassung an neue Anforderungen zu machen.

Aus diesen Zusammenhängen wollen wir Schlüsse ziehen und konkrete Ergebnisse für die Gestaltung unseres Miteinanders ableiten.

Ablaufkonzept Projekt-Kickoff im BBW Hamburg

Moderation: Peggy Lorenz, f-bb

Gruppe 1: 09.30-12.30 Uhr

Gruppe 2: 13.30-16.30 Uhr (analog)

09:00 Uhr <i>13:00 Uhr</i>	Ankommen, Stehcafé Erste Positionierung der Teilnehmenden zu den Themen des OE-Prozesses	
09:30 Uhr <i>13:30 Uhr</i> (30min)	Begrüßung und Einstieg Zielstellung Workshop	(GF)
10:00 Uhr <i>14:00 Uhr</i> (20min)	Vorstellung f-bb und PAUA Einführung in den „Marktplatz“	(Moderatorin)
10:20 Uhr <i>14:20 Uhr</i> (60min)	<p>„Marktplatz“ mit folgenden Stationen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Ergebnisqualität verbessern – aber wie? 2) Stressfrei durch den Alltag 3) Anders führen – Führung vs. Selbstführung 4) Einfache Prozesse – gute Prozesse 5) Was uns verbindet <p>Stationen beinhalten:</p> <ul style="list-style-type: none"> - hilfreiche Leitfragen - kurze Anregungen zur Ausgangssituation / Status quo - Raum für Ideen, Vorschläge, mögliche Arbeitsschritte / Formate - Leervorlage im Sinne von Themenspeicher („was mir gerade einfällt, womit wir uns auch beschäftigen sollten, was aber hier nicht hineinpasst“) 	(Teilnehmende)
11:20 Uhr <i>15:20 Uhr</i> (15 min)	Pause/Stehcafé	
11:35 Uhr <i>15:35 Uhr</i> (45 min)	Ergebnisse der Stationen zusammenführen und Diskussion: Wie es weitergehen kann Gemeinsame Entwicklung eines geeigneten Formats (Sind Laborgruppen eine Lösung?)	(Moderatorin)
12.10 Uhr <i>16:10 Uhr</i> (20min)	Verabschiedung und Ausblick	(Alle)

Arbeitsblatt Laborgruppen (BBW Hamburg)

<p>Titel der Laborgruppe</p>	
<p>Definition (genauere Beschreibung des Themas)</p>	
<p>Was wollen wir erreichen? Angestrebte Effekte</p>	
<p>Woran können andere erkennen, dass wir erfolgreich waren?</p>	
<p>Welche Fragestellungen werden uns leiten? (Leitfragen)</p>	
<p>Wen müssen wir noch beteiligen?</p>	
<p>Wie wollen wir vorgehen? (Schritte, Zeitplan, Aufgabenverteilung)</p>	

Informationen für die Arbeit in Laborgruppen (BBW Hamburg)

Aufgaben und Kompetenzen der Laborgruppen

- Es werden Themen aus einem oder mehreren Zielfeldern des Prozesses aufgegriffen.
- Ergebnisse sind so gestaltet, dass sie unmittelbar umgesetzt bzw. erprobt werden können.
- Ergebnisse in einem Zielfeld dürfen die anderen Zielfelder nicht negativ beeinflussen.
- Laborgruppen entscheiden, in welcher Weise und mit welchen Formaten sie die Themen bearbeiten.
- Laborgruppen definieren, wie lange eine Erprobung dauert (min. vier Wochen, max. 12 Monate) und geben anschließend eine Empfehlung zur Verstetigung.
- Ergebnisse, die von den Mitgliedern einer Laborgruppe ohne Beteiligung Dritter oder ohne Eingriff in bestehende Prozesse umgesetzt werden können, werden sofort umgesetzt, sie bedürfen keiner Genehmigung.
- Sind Dritte von den Ergebnissen der Laborgruppe betroffen, ist mit diesen Einvernehmen für die Erprobung herzustellen. (Keine Beauftragung bzw. Präjudizierung Dritter.)
- Laborgruppen präsentieren ihre Ergebnisse oder Zwischenergebnisse zweimal jährlich der Betriebsöffentlichkeit (Labortage).

Empfehlungen für die Arbeit der Laborgruppen

- „Arena“ eingrenzen. Praktischen und alltagsrelevanten Themen den Vorrang vor dem Großen und Ganzen und dem Grundsätzlichen geben.
- Mit Themen / Ergebnissen beginnen, deren Bearbeitung rasch Entlastung bzw. Verbesserung verspricht und mit deren Erprobung schnell (möglichst innerhalb von vier Wochen) begonnen werden kann.
- Kriterien festlegen, an denen erkannt werden kann, dass eine Erprobung erfolgreich verlaufen ist.
- Rechtzeitig beteiligte Dritte einbeziehen und deren Positionen oder Einwände ernst nehmen.
- Als Arbeitshilfe die Checkliste „Projektorientiertes Denken und Handeln“ nutzen.
- Dissense nicht ausdiskutieren, sondern „einkreisen“, bzw. zunächst ausklammern.
- Bei Bedarf Unterstützung für Moderation oder Impulse von Mitgliedern des Planungskreises oder anderen Experten und Expertinnen aus dem Unternehmen einholen.
- In besonderen Fällen kann auch Unterstützung von externen Experten und Expertinnen angefordert werden.
- Ein Kompromiss setzt voraus, dass alle Beteiligten sich von ihren ursprünglichen Positionen aufeinander zu bewegen.
- Ein guter Kompromiss ist erreicht, wenn alle Beteiligten motiviert sind, ihn zu leben.

Checkliste Projektorientiertes Denken und Handeln

Zu erledigen	OK	Entfällt	Notizen
Der Auftrag und die erwarteten Ergebnisse sind mir klar.			
Ich habe mich vergewissert, dass der/die Auftraggeber/in und ich die gleiche Sicht der Dinge haben.			
Der Nutzen des Auftrags ist mir bekannt.			
Der Termin für die Aufgabenerfüllung ist mir bekannt.			
Ich habe die Aufgabe in einzelne Arbeitsschritte zerlegt und in eine zeitliche Reihenfolge gebracht.			
Ich habe eine Einschätzung über den erforderlichen zeitlichen Aufwand.			
Alle anderen Mitarbeiter/innen, auf deren Unterstützung oder Zuarbeit ich für die Aufgabenerledigung angewiesen bin, kennen ihren Anteil und haben mir termingerechte Zulieferung versprochen.			
Mögliche Risiken mit großer Tragweite für die Aufgabe habe ich identifiziert. Ich habe Vorsorge für den Fall des Eintritts getroffen.			
Ich halte die Aufgabe für machbar.			
Die Aufgabe ist aus meiner Sicht sinnvoll.			
Ich habe meine anderen Aufgaben so organisiert, dass ich Zeit für die Erledigung dieses Auftrags habe.			
Mit dem/der Auftraggeber/in sind Termine für Zwischenberichte und Endbericht vereinbart.			
Prüfpunkte zur Bewertung, ob es sinnvoll ist, die Aufgabe weiterzuverfolgen, sind definiert (Notausgänge).			

Kurzfragebogen zur Reflexion des OE-Prozesses im BBW Hamburg

Zur Vorbereitung auf den zweiten Workshop möchten wir Ihnen im Folgenden einige Fragen zum bisherigen Entwicklungsprozess in Ihrer Einrichtung stellen. Diese sollen Ihnen Gelegenheit geben, über die bisherige Arbeit an den Entwicklungszielen nachzudenken und eine erste Einschätzung des Erreichten abzugeben. Dieses vorläufige Meinungsbild soll die Grundlage für eine vertiefende Diskussion während des Workshops liefern.

Wir bitten Sie daher, die folgenden Fragen jeweils auf der angegebenen Skala zu beantworten und Ihre Antwort in dem entsprechenden Textfeld kurz zu erläutern.

Frage 1: In welchem Umfang konnte die Arbeit an den festgelegten Zielen in das Tagesgeschäft integriert werden?

- 1 (gar nicht) 2 (kaum) 3 (teilweise) 4 (überwiegend) 5 (vollständig)

Erläuterung:

Frage 2: In welchem Maße wurden durch die Arbeit an den Zielen Veränderungen in der Organisation sichtbar?

- 1 (keine Veränderungen) 2 (nur geringfügige Veränderungen) 3 (bedeutende Änderungen)

Erläuterung:

Frage 3: Welche neuen Anforderungen an das Personal waren festzustellen?

- 1 (keine) 2 (Die Anforderungen haben sich geringfügig verändert.)
 3 (Die Anforderungen haben sich erheblich verändert.)

Erläuterung:

Frage 4: Inwieweit ergab sich durch die Arbeit an den Zielen weiterer Entwicklungsbedarf?

- 1 (gar nicht) 2 (kaum) 3 (teilweise erheblicher Bedarf in einzelnen Bereichen)
 4 (erheblicher Bedarf in mehreren Bereichen) 5 (erheblicher Bedarf in den meisten Bereichen)

Erläuterung:

Beispiel Laborthema: Wir gestalten mit!

OrganisationsEntwicklung 2016

Mitdenken | Mitplanen | Mithandeln

„Marktplatz-Thema“ vom Kick-Off	Anders führen – Führung vs. Selbstführung
Stichworte aus dem Kick-Off	<ul style="list-style-type: none"> - Transparenz der Entscheidungen - Art der Entscheidung gibt MA-Beteiligung vor - weniger Führungshörigkeit - MA Mut zur Freiheit - regelmäßige Teamtreffen zu Team - Angelegenheiten - Ideen der MA aufgreifen - Alltagsrealitäten sind komplex, zu eng für Freiheiten? (???) - mangelnde Vernetzung und Solidarität untereinander
Vorschlag für Laborgruppe	Wir gestalten mit!
Anregungen für die Bearbeitung (Inhalte, Vorgehen, Personen, Aufwand)	<p>Inhalte und Vorgehen</p> <p>Im Blick sollte man haben, dass die einzelnen Cluster dieses Marktplatz-Themas einen inneren Zusammenhang haben und jede Laborgruppe sich früher oder später wohl auch mit dem gesamten Komplex beschäftigen wird.</p> <p>Man kann das Thema „Führung“ aber gut in die einzelnen Aspekte zerlegen und schwerpunktmäßig dazu arbeiten, evtl. ergeben sich dabei weitere Aspekte. Dadurch sind die Themen zunächst eingegrenzt und wirken nicht so groß, umfassend und evtl. auch erschlagend.</p> <p>Eng verbunden mit dem Thema sind Fragen im Zusammenhang mit Selbstverantwortung und Selbstständigkeit im weitesten Sinne und Fragen im Zusammenhang mit sich selbst steuernden Teams.</p> <p>Die Herausforderung besteht darin, nicht nur eine andere Führungsarbeit zu postulieren, sondern sie konkret zu erproben. Dies erfordert die Mitwirkung von Führungskräften und Geführten.</p> <p>Geeignet für</p> <p>Dieser Themenkomplex eignet sich gut für einen hierarchieübergreifenden Dialog in den Leistungsbereichen oder Teams.</p> <p>Aufwand</p> <p>Mittlerer Aufwand für die Entwicklung und Vereinbarung von Alternativen zum Status Quo, wenn man in kleinen Schritten voran geht und nicht gleich den großen Wurf anstrebt.</p>

Beispiel Laborthema: Fachprofile und Aufgabenklarheit

OrganisationsEntwicklung 2016

Mitdenken | Mitplanen | Mithandeln

„Marktplatz-Thema“ vom Kick-Off	Stressfrei im Alltag
Stichworte aus dem Kick-Off	– Sensibilisierung für die Tätigkeit der Sonderpädagogen: schneller Wechsel zwischen unterschiedlichen Anforderungen wie Einzelunterricht, Klasse, Gespräche usw.
Vorschlag für Laborgruppe	Fachprofile und Aufgabenklarheit
Anregungen für die Bearbeitung (Inhalte, Vorgehen, Personen, Aufwand)	<p>Inhalte und Vorgehen</p> <p>Das Thema ist während des Kick-Off zwar als Thema der Sonderpädagoginnen aufgetaucht, es eignet sich aber ebenso für andere Professionen und Aufgabenstellungen.</p> <p>Bei der Bearbeitung können u.U. Antworten auf die folgenden Fragen hilfreich sein: Wie sieht unser Aufgaben- und Kompetenzprofil aus? Wie können wir unser professionelles Selbstverständnis mit den Anforderungen Anderer in Einklang bringen? Wie gestalten wir die Nahtstellen und zu anderen Aufgaben/Professionen, ohne dass die Ergebnisqualität beeinträchtigt wird? Wie organisieren wir uns und unsere Arbeit so, dass wir unsere Kompetenzen möglichst verlustfrei einsetzen können? Welche Erwartungen haben wir an die anderen an der Aufgabenerfüllung beteiligten Mitarbeiter/-innen? Wie gestalten wir den gemeinsamen Prozess der Aufgabenerledigung um? Wie können wir erkennen, ob die Arbeit durch unsere Vorhaben weniger belastend und zugleich erfolgreicher ist?</p> <p>Geeignet für</p> <p>Diese Laborgruppe eignet sich gut für Mitarbeiter/-innen einer Profession. Ggf. sind zu einem geeigneten Zeitpunkt auch Mitarbeiter/-innen anderer Professionen hinzuzuziehen, um Naht- und Übergabestellen zu gestalten. Denkbar ist auch, dass in einem Prozess zusammenwirkende Mitarbeiter/-innen unterschiedlicher Professionen in der Laborgruppe arbeiten.</p> <p>Aufwand</p> <p>Der Aufwand wird als mittel bis hoch eingeschätzt, da es bei diesem Thema sowohl um die Konturierung der Aufgaben und Kompetenzen der jeweiligen Prozessbeteiligten als auch um die Neugestaltung der Prozesse gehen kann.</p>

Ablaufkonzept Labortag im BBW Hamburg - intern

OE 2016 - 1. Labortag" - Ablaufkonzept Teil 1 -

Teilnehmerkreis: Mitglieder Laborgruppen
 Moderation: Peggy Lorenz, f-bb
 Datum, Zeit: 10.10.16, 13:30 – 16:30 Uhr, BBW Hamburg, Oval

Zeit	Inhalt	Anmerkungen
13:30 (10 min)	Begrüßung und Agenda	<i>PL, f-bb</i>
13:40 (40 min)	Erfahrungsaustausch <ul style="list-style-type: none"> - Vorstellung der Laborgruppen (Thema, Mitglieder, aktueller Stand) - Kurze Klärung, ob als Interviewpartner/innen am 11.10.16 verfügbar 	<i>Moderation durch PL, f-bb</i>
14:20 (70 min)	Diskussion <ul style="list-style-type: none"> - <i>Wie haben Sie die Mitarbeit in den Laborgruppen erlebt bzw. empfunden?</i> - <i>Was war besonders positiv?</i> - <i>Welche Stolpersteine/Hürden gab es? Wie sind Sie damit umgegangen?</i> - <i>Was sollte für die nächste Runde unbedingt beibehalten werden?</i> - <i>Wo liegen Verbesserungspotenziale?</i> 	<i>Moderation durch N.N., BBW oder PL, f-bb (Festhalten der Ergebnisse auf Flipchart)</i>
15:30 (30 min)	Vorbereitung der Interviews am 11.10.16 <ul style="list-style-type: none"> - <i>Interviewfragen zur Verfügung stellen</i> - <i>Beratung bei der Beantwortung der Fragen</i> 	<i>PL, f-bb</i>

Ablaufkonzept Labortag im BBW Hamburg - öffentlich

OE 2016 - 1. Labortag" - Ablaufkonzept Teil 2 -

Teilnehmerkreis: alle interessierten Mitarbeiter/innen
 Moderation: Peggy Lorenz, f-bb, GF BBW,
 Datum, Zeit: 11.10.16, 09:00 – 12:00 Uhr, BBW Hamburg, Oval

Zeit	Inhalt	Anmerkungen
ab 08:30	<i>Ankommen</i>	
09:00 (30 min)	Begrüßung und Einstieg <ul style="list-style-type: none"> - Begrüßung durch GF <ul style="list-style-type: none"> o Anliegen der Veranstaltung o Worum es geht... (OE 2016 ff) o Was ist eine Laborgruppe? o Zusammenfassung der bisherigen Arbeiten 	GF BBW PL, f-bb
09:30 (45 min)	Erfahrungsberichte aus den Laborgruppen	Interview durch Peggy Lorenz, f-bb
10:15 (75 min)	Entscheidungswalk inkl. Kaffeepause <ul style="list-style-type: none"> - Rundgang durch die Wandzeitungen: Sichtung aller Steckbriefe (mögliche sowie aktive Laborgruppen) und ggf. Ergänzung fehlender Themen - Eintragung interessierter Teilnehmer/innen mittels Listen unterhalb der Steckbriefe 	Anmoderation durch PL, f-bb
11:30 (30 min)	Zusammenfassung und Abschluss <ul style="list-style-type: none"> - Wie geht es weiter? - Hinweise zu Rahmenbedingungen (Hilfestellung über Steuerungsgruppe u. ä.) - Danksagung und Abschluss 	PL, f-bb Evtl. als Interview mit GF (Fragen siehe unten)

Interviewfragen für die Zusammenfassung und den Abschluss

- So, jetzt hat sich also eine Gruppe gefunden. Wie geht es dann weiter?
 - *Wir haben eine kleine Checkliste zusammengestellt, die beim Einstieg in die Laborgruppenarbeit helfen kann. Es werden noch einmal Fragen gestellt wie: wer fehlt uns eigentlich heute in der Gruppe, der unbedingt dabei sein sollte? Es kann sein, dass einige Kollegen/innen heute nicht anwesend sein können? Es spricht nichts dagegen auch explizit noch Personen anzusprechen, ob sie sich beteiligen würden.*
 - *Außerdem kann die Gruppe für sich entscheiden, in welchem Format sie weiter vorgehen will. Ist es denkbar sich jede Woche zu treffen oder sich einmal für zwei Tage „einzuschließen“? Man muss das nicht unbedingt im BBW machen.*
- Was ist, wenn eine Gruppe nicht weiterkommt oder Fragen hat?
 - *Zum einen besteht die Möglichkeit, sich einen Experten oder eine Expertin in die Gruppe zu holen. Das kann sowohl jemand aus dem BBW sein oder auch eine externe Person. Zum anderen gibt es eine Steuerungsgruppe und den Planungskreis, sie stehen für die Beantwortung von Fragen zur Verfügung.*
- Wie geht es weiter mit den heute gegründeten Gruppen? Sind diese autonom?
- Wie wird mit den Ergebnissen der Gruppen umgegangen? Was passiert damit?
- Gibt es eine Möglichkeit zu erfahren, was die anderen Gruppen gemacht haben?

D Informationen

Quellen, Literatur, Links

Becker, F. G.: Lexikon des Personalmanagements: Über 1000 Begriffe zu Instrumenten, Methoden und rechtlichen Grundlagen betrieblicher Personalarbeit, 2. Auflage. München 2002

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

Faulstich, P.: Strategien der betrieblichen Weiterbildung, München 1998

Häfele, W.: OE-Prozesse initiieren und gestalten. Ein Handbuch für Führungskräfte, Berater/innen und Projektleiter/innen, 3. Auflage. Bern 2015

Lewin, K.: Feldtheorie der Sozialwissenschaften, Verlag Huber, Bern, 1963.

Metzler, C./Seyda, S.: Erwartete und tatsächliche Hemmnisse und Lösungen für und in der Ausbildung von Menschen mit Behinderung aus Unternehmenssicht. bwp@. Ausgabe Nr. 30. 2016

Niemeyer, R./Pastall, N.: Mitarbeitermotivation in Veränderungsprozessen. Psychologische Erfolgsfaktoren des Change Managements. Freiburg/München 2013

Rank, S./Scheinflug, R.: Change Management in der Praxis. Beispiele, Methoden, Instrumente, Berlin 2008

Regiestelle Weiterbildung (Hrsg): Leitfaden zur Sicherstellung der Nachhaltigkeit im und nach dem Projektverlauf, Berlin 2012. Download unter [http://www.initiative-weiterbilden.de/fileadmin/pdfs/downloads/Leitfaden zur Sicherung der Nachhaltigkeit.pdf](http://www.initiative-weiterbilden.de/fileadmin/pdfs/downloads/Leitfaden_zur_Sicherung_der_Nachhaltigkeit.pdf) (Stand 31.01.17)

Schanne, S.: Organisationsentwicklung im Spannungsfeld von ‚Organisation‘ und ‚Profession. Qualitative Untersuchung der Handlungslogiken interner Organisationsentwickler und der Chancen ihrer Institutionalisierung. Dissertation Heidelberg 2009. Download unter [http://archiv.ub.uni-heidelberg.de/volltextserver/10087/1/Diss heidok 17 11 2009 final.pdf](http://archiv.ub.uni-heidelberg.de/volltextserver/10087/1/Diss_heidok_17_11_2009_final.pdf) (Stand: 18.01.2017)

Schreyögg, G.: Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 5. Auflage. Wiesbaden 2008

Spieß, E./Winterstein, H.: Verhalten in Organisationen. Eine Einführung. Stuttgart 1999

Vahs, D.: Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch, 9. Auflage. Stuttgart 2015