

Evelyn Schmidt, Reinhard Klose, Kornelia Rappe-Giesecke

Unser Leitbild: Organisationsentwicklung durch Insider- Outsider Teams

Erschien in der Zeitschrift Supervision Heft 1/ 2001 , S. 48-60

Zusammenfassung

Die drei AutorInnen haben den Prozeß der Entwicklung eines Leitbildes beim Kommunalen Sozialdienst der Stadt Hannover gemeinsam gesteuert. Daraus sind Erkenntnisse über die Chancen der Kooperation zwischen Projektleitern und externen Beratern gewachsen, über die Folgen, die diese Teamarbeit für beider Rollen und Selbstverständnis hat und über die Bedeutung solcher ‚insider-outsider teams‘ für die Veränderung von Organisationskultur. Dies wird aus den unterschiedlichen Perspektiven heraus beschrieben. Wie Leitbilder entwickelt und formuliert werden müssen, damit sie wirklich nutzbringend umgesetzt werden können, zeigt dieser Werkstattbericht darüber hinaus.

1. Der Ausgangspunkt

Evelyn Schmidt/Reinhard Klose

Im Jahr 1998 wurde im Kommunalen Sozialdienst Hannover (KSD) gemeinsam mit der Mitarbeiterschaft, den Personalräten sowie den Führungskräften beschlossen, ein Leitbild für diesen Dienst zu entwerfen. Dieser Prozess, der insgesamt ein Jahr dauerte, erschien uns mit all seinen Facetten so interessant, dass wir uns entschlossen einen Bericht darüber in Form einer Fallstudie anzufertigen.

Dabei ist uns wichtig, dass dieser gemeinsam erlebte Prozess aus den unterschiedlichen Blickwinkeln analysiert und bewertet wird. Schon beim Lesen dieses Artikels werden dem Leser und der Leserin die unterschiedlichen Schreib- und Denkstile deutlich. Dies liegt darin begründet, dass Kornelia Rappe-Giesecke als **externe Expertin** aus der Rolle der Beraterin, der Wissenschaftlerin und der Angehörigen einer anderen Profession und Reinhard Klose und Evelyn Schmidt als **interne Experten** aus der Rolle der Projektleitung, die mit der Prozesssteuerung und -gestaltung beauftragt waren, schreiben. Diese Unterschiedlichkeiten begleitete uns die ganze Zeit und machten die Arbeit lebendig und spannend. Wir möchten mit unserem Bericht einen Beitrag zu der Frage wie Organisationen einen Identitäts- und Leitbildprozess einleiten können und welche Lernmöglichkeiten sich daraus ergeben, liefern.

Seit drei Jahren befindet sich der KSD in einem Umstrukturierungsprozess und steht vor der Herausforderung seine Aufgabenstellung neu zu überdenken, um den Dienstleistungsgedanken einzuführen. Daher bot es sich an, im KSD neben anderer Maßnahmen einen Leitbildprozess einzuleiten. Der KSD ist dem Amt für Jugend und Familie zugeordnet. Im Wesentlichen besteht er aus drei großen Bereichen:

der Bezirkssozialarbeit,
den Sonder- und
den Spezialdiensten.

Durch das Zusammenwirken dieser drei Bereiche ist es möglich, ein umfassendes ganzheitliches Angebot für die Einwohnerinnen und Einwohner der Stadt Hannover sicherzustellen. Die Bezirkssozialarbeit ist überall in den Stadtteilen Hannovers zu finden und hat die Aufgabe, beratend und unterstützend für die Menschen aller Altersgruppen da zu sein. Die Sonder- und Spezialdienste ergänzen das Angebot der Bezirkssozialarbeit durch sechs Dienste:

Jugendgerichtshilfe/Täter-Opfer-Ausgleich,
 Pflegekinderdienst,
 ehrenamtliche Mitarbeit,
 Beratung für unbegleitete minderjährige Flüchtlinge und wandernde Kinder und Jugendliche,
 Beratungsstellen für dezentral untergebrachte Asylsuchende sowie der Gemeinwesenarbeit.

Die Spezialdienste haben einen zentralen Standort und arbeiten stadtteilorientiert und bürgernah.

Bereits im Jahr 1987 wurde in Hannover unter einer breiten Beteiligung der Mitarbeiterschaft die Konzeption zur Neuorganisation der sozialen Dienste (NOSD) erstellt. Folgende Zielvorstellungen wurden benannt:

1. Zusammenlegung der Erziehungs- und Familienhilfe
 Die Erziehungshilfe war in den letzten Jahrzehnten als zentraler Dienst im Jugendamt Hannover angesiedelt. Die Aufgabenbeschreibung wurde durch das frühere JWG (Jugendwohlfahrtsgesetz) abgeleitet und dem heutigen KJHG (Kinder- und Jugendhilfegesetz) angepasst.
 Die Familienhilfe hatte ihren Sitz dezentral in den Stadtteilen, ihre Aufgabe wurde durch das BSHG (Bundessozialhilfegesetz) sowie den übertragenen Aufgaben des Wohnungs-, Gesundheits- und Sozialamtes mitbestimmt. Ferner bildete sie den sogenannten Außendienst des Jugendamtes.
2. Regionalisierung der Spezial- und Sonderdienste, mit zentralen Sitz.
3. Einführung eines Leitungsmodells.
4. Die Abteilung der wirtschaftlichen Sozialhilfe sollte gemeinsam mit dem KSD an dezentralen Standorten räumlich zusammengelegt werden.

Von 1994 bis heute befindet sich der KSD in einer Umbruchs- und Aufbruchssituation. Der gesamte Umstrukturierungsprozess hat insgesamt viel zu lange gedauert und hat viel Kraft und Energie gekostet. Seit 1997 sind die neuen Leitungsstrukturen etabliert und es sind mittlerweile 70 % der Bereiche umgestellt. Es war daher erforderlich an einer gemeinsamen Fragestellung zu arbeiten. Alle Bereiche, die Erziehungs- und Familienhilfe sowie die Spezial- und Sonderdienste hatten über mehrere Jahrzehnte ihre eigene Identität und Kultur entwickelt.

Die **Erziehungshilfe** war durch ihren zentralen Standort sehr stark in bürokratische Prozesse eingebunden. Die Kostenabwicklung im Rahmen der zu gewährenden Hilfen waren gekoppelt an die Zusammenarbeit mit der Kostenstelle. Da der Erziehungshilfehaushalt in Hannover eine stattliche Größe darstellt, wurden neben der Stellenleitung in dem Bereich der Erziehungshilfe weitere kontrollierende Systeme aufgebaut (Leitlinien, Befristungen von Hilfen, etc.). Dies hatte zur Folge, dass dieser Dienst selbst als kontrollierendes Element von außen bewertet wurde. In einer kontrollierenden Atmosphäre wächst in erster Linie Misstrauen. Diese Kultur ist weiterhin stark ausgeprägt und zeigt auch heute noch ihre Wirkung.

Die **Familienhilfe** war als dezentraler Dienst diesem Kontrollmechanismen nicht so stark unterworfen. Die Dezentralität hatte zur Folge, dass jedes Team eine eigene Kultur entwickelt hat. Die Gemeinsamkeit sich als gesamter Dienst zu verstehen war nicht so stark ausgeprägt, vielmehr leitete sich die Identität durch die Präsenz und Stellung innerhalb des Stadtteiles ab. Die Zentralbereiche wurden traditionell eher skeptisch beobachtet und bewertet.

Die **Spezial- und Sonderdienste** hatten in ihrer eigenen Bewertung inhaltlich nicht sehr viel mit der Erziehungs- und Familienhilfe gemeinsam, obwohl sie im Einzelfall kooperieren und entscheiden mussten. Die Besonderheit dieser Dienste war es, mit einem speziellen Thema befasst zu sein. Die inhaltlichen/fachlichen Standards waren daher entsprechend hoch und hatte allgemein eine Anerkennung und Akzeptanz innerhalb der Stadtverwaltung und der Bevölkerung. Durch diese Zuschreibung hatte sich im Laufe der Zeit die Einzigartigkeit herauskristallisiert und das „Besondere“ wurde in den Mittelpunkt gestellt. Die Identität

tät manifestierte sich mit der Zugehörigkeit innerhalb des Spezial- oder Sonderdienstes, nicht aber zur dazugehörigen Abteilung.

Mit Einführung des neuen Leitungsmodells im April 1997 standen wir vor der Herausforderung in einem gemeinsamen Prozess die spannende Aufgabe der Identitätsfindung (wir alle sind **der** KSD) zu bewältigen.

Die Leitungsebene beschloss im Sommer 1998 im Rahmen einer Open-Space-Veranstaltung das erste Jahr nach Einführung des neuen Leitungsmodells auszuwerten, erste Erfahrungen und Stimmungen einzufangen. Vor der Veranstaltung wurden aus der Mitarbeiterschaft Signale gesendet, dass die Stimmung sowie die Atmosphäre im KSD schlecht sei. Die Leitungskräfte wollten daher mit der Open-Space-Veranstaltung ermöglichen, diese Stimmung aufzunehmen und eventuelle Veränderungsschritte einzuleiten. Bereits in dieser Veranstaltung wurde der Wunsch nach einem gemeinsam gestalteten Identitäts-/Leitbildprozess geäußert.

2. Die Funktion von Leitbildern

Kornelia Rappe-Giesecke

Die Funktion eines Leitbilds soll es sein, die Identität einer Organisation für sie selbst und für andere beschreiben, die latent und die manifest vorhandenen Teile ihres Selbstbildes zusammenzufügen. Gleichzeitig soll es Leitlinien für die Gestaltung der Zukunft zur Verfügung zu stellen. In der Phase der Umsetzung soll es außerdem die Kraft entfalten, den Mitgliedern der Organisation in komplexen Entscheidungssituationen Kriterien zu bieten, um eine produktive, d.h. sowohl sich der eigenen Identität versichernde als auch vorwärtsgewandte Entscheidung treffen zu können.

Bei der Entwicklung des Leitbildes haben uns diese Grundannahmen geleitet:

- Ein Leitbild muß die **Spannung zwischen der Realität und der Vision** der Menschen in der Organisation formulieren. Peter Senge, der Autor der ‚Lernenden Organisation‘ sagt, daß die Organisation ein klares und unverfälschtes Bild ihrer gegebenen Realität haben muß und eine Vision, die Energie erzeugt. Daraus entsteht eine ‚schöpferische Spannung‘, die die Grundlage jeder lernfähigen Organisation bildet (Senge 93). Ein Leitbild, das lediglich das Ideal beschreibt, vergrößert in schmerzhafter Weise die Kluft zwischen der Realität und dem Zustand, den man erreichen möchte. Ein Leitbild, das nur die vorfindliche Wirklichkeit darstellt, produziert keine Energie bei den Menschen.
- Ein Leitbild muß an den **Ressourcen der Organisation** und nicht an ihren Defiziten ansetzen. So ist eine Krise ein denkbar schlechter Zeitpunkt, um eine Leitbildentwicklung zu beginnen. Viele Organisationen tun dies und erhoffen sich von dem ‚soften‘ Verfahren eine angenehme Lösung ihrer Probleme. Oft ist hier nach meinen Erfahrungen eine strukturelle Intervention nötig oder eine strategische Planung der Geschäftsfelder. Hier ging es um die kulturelle Integration verschiedener früher selbständig gewesener Bereiche. Die Leitbildentwicklung war dafür die geeignete Maßnahme, die neben die Einführung von Personalentwicklung, Führungsgrundsätzen und anderen Maßnahmen der Organisationsentwicklung trat (Giesecke 1996, S. 81)
- Ein Leitbild muß **Paradoxien und Ambivalenzen**, die die alltägliche Arbeit in Organisationen und mit Klienten hervorbringt, als positive Phänomene bewerten. Eindeutigkeit, Ambivalenzfreiheit, Linearität und Widerspruchsfreiheit im Denken und Handeln sind Ideale des Maschinenzeitalters. Die Informationsgesellschaft, die soziale Informationsverarbeitung als Produktivkraft zu entdecken beginnt, braucht einen unverkrampften Umgang mit den Paradoxien, die wir beständig produzieren, den Widersprüchen, in die wir uns verwickeln und sie muß lernen, das sowohl-als-auch-Denken wertzuschätzen (Giesecke und Rappe-Giesecke 1997, S.688f)

- Der Prozeß der Leitbildentwicklung muß so angelegt werden, daß schon in seinem Verlauf das praktiziert wird, was später erreicht werden soll: **Soziale Selbstreflexion**. Leitbilder dienen dazu kollektiv darüber zu reflektieren, was uns leitet, wohin wir wollen und wer wir sind. Verordnete Leitbilder oder solche, die von einer kleinen Elite erarbeitet werden, erreichen dieses Ziel nicht.
-
- Es muß eine **selbstreferentielle** Formulierung enthalten sein, die zeigt, wie man mit dem Leitbild umgehen will. Wenn man der vorigen These zustimmt, daß Paradoxien, Widersprüche, Fehler und Ambivalenzen Produktivkräfte der Kommunikation sind, so sollte man von vorn herein davon ausgehen, daß sich diese Phänomene auch bei der Entwicklung und der Umsetzung von Leitbildern einstellen werden. Deshalb braucht man eine Leitlinie, die auf der Metaebene liegt und eine Maxime für den Umgang mit diesem Leitbild liefert, die es den Beteiligten erlaubt, mit der natürlichen Spannung, die es erzeugt, produktiv umzugehen. (vgl. Rappe-Giesecke 1997, S. 158f)
- Das Leitbild muß die **Sprache der Menschen** in der Organisation sprechen, sie müssen sich darin wieder erkennen können. Schöne Formulierungen, von Professionals produziert, wirken zwar eleganter, verringern aber die Wahrscheinlichkeit, daß sich die Menschen darin wiederfinden können. Jede Kultur hat ihre besondere Sprache, die im Leitbild ihren Ausdruck finden sollte.
- Das Leitbild muß so allgemein formuliert sein, daß sich die unterschiedlichen Bereiche der Organisationen damit identifizieren können und es muß gleichzeitig so ausdifferenziert sein, daß die wesentlichen Unterschiede deutlich werden können. „Berücksichtige die **soziale Differenzierung der Organisation**“ ist eine Maxime, die wir herausgearbeitet haben (Giesecke 1996, S. 84)

Die im Bild der schöpferischen Spannung und in der Wertschätzung von Paradoxien und Ambivalenzen zum Ausdruck kommende positive Bewertung von oft eher als unangenehm erlebten spannungsreichen Situationen widerspricht leider meist unseren eigenen oder den erfahrenen Bewertungen von Kommunikation. Mit der Leitbildentwicklung parallel sollte ein in manchen Fällen behutsamer und in manchen Fällen eher beherzt angeleiteter Prozeß der Veränderung von Haltungen eingeleitet werden. Diese Veränderung kann m.E. jedoch nur dann gelingen, wenn man weiß, welche psychische Dynamik bei den Menschen in der Organisation von Leitbildern ausgelöst wird. Leitbilder sind Ideale und als solche den uns bekannten psychischen Mechanismen unterworfen, die auch den Umgang mit persönlichen Idealen steuern.

Leitbild: **Wir und unser Leitbild**

Wir wissen, dass wir nicht gleich alles erreichen können.

Wir halten die Spannung zwischen unserer Realität und unserem Ideal aus.

Wir akzeptieren die Widersprüche, in die wir uns dabei verwickeln.

Exkurs: Zur Psychodynamik von Leitbildentwicklungen und deren Umsetzung

Mit der Einführung von Idealen und Leitlinien sind in der Regel zwei gegenläufige Prozesse verbunden: Zum einen sind Ideale ein Ansporn in der täglichen Arbeit. Sie motivieren und geben Sinn. Sie bieten Ziele, die man erreichen kann, machen den Erfolg der Arbeit damit überprüfbarer. Sie erhöhen die Identifikation mit der Organisation, stärken das Zusammengehörigkeitsgefühl und bieten die emotionale Grundlage für die Kooperation.

Unvermeidlich damit verbunden sind neben diesen positiven Effekten allerdings auch andere, die wir vielleicht selber aus persönlicher Erfahrung kennen. Es gelingt nicht immer, diese Ideale zu verwirklichen. Man bemerkt die eigenen Unzulänglichkeiten und leidet an dem Auseinanderklaffen von dem, was man eigentlich tun möchte und dem, was man real tut. Schamgefühle, das Gefühl zu versagen, nicht zu genügen sind häufig die emotionalen Reaktionen auf solche Situationen. Sind diese Gefühle nicht thematisierbar und

kommunizierbar, werden sie - je nach psychischer Konstitution - entweder resignativ verarbeitet, die Menschen reagieren mit Selbstentwertung, oder der Prozeß schlägt um in Entwertung der Ideale oder der Personen, die für diese Ideale stehen. Eine dritte Möglichkeit ist, daß dieses Auseinanderfallen von Wunsch und Wirklichkeit geleugnet und die Widersprüche negiert werden.

Mit dem Bekenntnis, einem Ideal oder einem Leitbild folgen zu wollen, machen sich die Menschen angreifbarer, sowohl intrapsychisch als auch in Beziehung zu anderen. Es ist völlig normal, daß sich in den ersten Phasen dieses Prozesses - und vermutlich auch immer wieder einmal - krasse Widersprüche zwischen dem, was man sich vorgenommen hat, und dem, was einem möglich ist, auftun. Wenn dieser Prozeß nämlich wirklich ernst genommen wird, geht es um die Arbeit an der eigenen Haltung, sowohl zu den Klienten/Patienten als auch zu den Kollegen, Vorgesetzten und Mitarbeitern usw. Dies kann nicht auf Anhieb gelingen, zumal sich erst im Alltag zeigt, welche neuen Chancen und auch Schwierigkeiten sich auftun, die man vorher überhaupt nicht hat bedenken und einbeziehen können. Außerdem verlaufen Veränderungsprozesse nie geradlinig, es gibt in bestimmten Phasen immer eine Talsohle, es gibt Rückschritte und den Versuch, das Ganze abubrechen. Darüber hinaus neigen Menschen dazu, Widersprüche eliminieren zu wollen, Klarheit und Eindeutigkeit haben zu wollen, um die schwer aushaltbare Komplexität des alltäglichen und des beruflichen Handelns auf einfache Formeln reduzieren zu können.

In der Phase der Umsetzung von Leitbildern, denke ich, kommt es darauf an, diese psychodynamischen Prozesse zu berücksichtigen, mit ihnen zu arbeiten und sie systematisch zu nutzen, um wirkliche Veränderungen in der Haltung zu ermöglichen. Dazu gehört von Anfang an deutlich zu machen, dass diese Widersprüche und das Auseinanderklaffen von Ideal und Wirklichkeit erwartbar sind, zu diesem Prozess dazu gehören und kein individuelles Versagen darstellen. Offenheit, was Widersprüche, Missstände etc. betrifft, ist angebracht, um mit den Verletzlichkeiten und Kränkbarkeiten, die entstehen, wenn von außen oder von innen Kritik geübt wird, umgehen zu können. Führungskräfte haben hier eine besondere Aufgabe und Verantwortung. Ideal ist es, wenn sie im Alltag die Wertvorstellungen vorleben können, die in den Leitlinien verankert sind. Dies ist ein sehr hoher Anspruch, der nur eingelöst werden kann, wenn man die dabei entstehenden Paradoxien, Konflikte etc. offen legt und transparent macht.

Es geht also in der Phase der Umsetzung von Leitbildern hauptsächlich darum, damit leben zu lernen, daß man diese Ideale nicht immer verwirklichen kann, man aber trotzdem an ihnen festhalten kann. Der Wunsch der Menschen nach Harmonie und nach Konfliktfreiheit ist sicherlich eine der Triebfedern, sich überhaupt auf einen solchen Prozeß einzulassen. Dieser Wunsch wird enttäuscht werden, wenn deutlich wird, daß die Leitbilder keineswegs zur Harmonisierung beitragen und daß die Interessenkonflikte, die es immer gibt und geben muß, in der Organisation weiter bestehen. Hier ist eine Veränderung der Haltung hinsichtlich der Chancen und der Produktivität von Krisen und Konflikten sinnvoll und notwendig. (vgl. dazu Rappe-Giesecke 1997, S. 159 f)

3. Beschreibung des Prozesses

Die Beschreibung aus der Sicht der Projektleitung

Evelyn Schmidt/Reinhard Klose

Leitbild: Der Erfolg unserer Arbeit liegt darin, dass wir mit Engagement die hohen Anforderungen, die sie stellt, bewältigen.

In der Auswertung der Ergebnisse der Workshops der Open-Space-Veranstaltung wurde deutlich, dass Unsicherheiten und Unklarheiten bezüglich des Arbeitsauftrages und der Dienstleistungen bestand. Weiterhin wurde sichtbar, dass es schwierig sein wird, die Verbindung zwischen den unterschiedlichen Arbeitsbereichen im KSD herzustellen. Ebenso warfen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Frage auf wie wir zukünftig unseren Umgang mit den Kooperationspartnern innerhalb der Stadtverwaltung gestalten wollen.

Zu Beginn des Prozesses war es wichtig die Lenkungsgruppe, die zur Steuerung der Neuorganisation des KSD eingesetzt war, frühzeitig mit einzubeziehen. In der

Lenkungsgruppe waren der Sozialdezernent, die Amtsleitung, die Abteilungsleitung des KSD, die Leitungen der wichtigsten Kooperationspartner des KSD sowie des Personalrates vertreten. Die Lenkungsgruppe beauftragte den KSD, gemeinsam mit der Mitarbeiterschaft einen Identitätsprozess und Leitbildprozess zu beginnen. Damit war die Akzeptanz innerhalb der Hierarchie sichergestellt und gleichzeitig bestätigt worden, dass der Leitbildprozess unter breiter und intensiver Beteiligung der Mitarbeiterschaft gestaltet werden sollte.

Die Leitbildentwicklung sollte nicht im Rahmen bestehender Strukturen sondern in einem Projekt stattfinden. Durch das Einsetzen des Projektes war die Linienorganisation aufgehoben und die Projektplanung sowie die Verantwortung für den Planungsprozess der Projektleitung übertragen. Innerhalb der Linienorganisation war die Verantwortung und die Zuständigkeit an die Projektleitung delegiert. Mit dieser Arbeitsform sollte zusätzlich gewährleistet werden, dass die Erfahrungen und Kenntnisse der Mitarbeiterschaft in den verschiedenen Aufgabenfeldern, Funktionen und Berufsgruppen unabhängig von ihrer Stellung in der Linienhierarchie gleichberechtigt eingebracht werden konnten. Diese Arbeitsform war für den KSD neu und wurde durch die Abteilungsleitung unterstützt.

In der Projektgruppe sollten alle Berufsgruppen des KSD, also neben Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern aus der Bezirkssozialarbeit, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus den Zentralen Fachdiensten und den Sonderdiensten sowie aus den Bereichen der Verwaltungs- und Schreibkräfte, den Fachberatungen, den Leitungskräften und die Personalvertretung beteiligt werden. Die Ausschreibung zur Teilnahme an der Projektgruppe richtete sich an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im KSD. Durch die Interessenten waren wie in der Projektplanung vorgesehen die verschiedenen Bereiche in der Projektgruppe vertreten

Der Leitung im KSD wird von einem Großteil der Mitarbeiterschaft Skepsis und Misstrauen entgegengebracht. Es besteht häufig die Befürchtung, dass die Leitung die Mitarbeiterschaft für eigene heimliche Ziele und Interessen instrumentalisieren. Um aufgrund dieser Misstrauenskultur innerhalb der Organisation die Inhalte und Ziele des Projektes nicht zu gefährden, entschied sich die Projektleitung frühzeitig eine externe Begleitung zu beteiligen. Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Projektgruppe musste zudem verdeutlicht werden, dass die Projektleitung andere Aufgaben und Funktionen hat als die Leitung in der Linienhierarchie.

In der ersten Projektgruppensitzung wurde festgelegt, mit welcher Methode der Datenerhebung das Leitbild entwickelt werden soll. Die externe Begleitung stellte dar, mit welchen Methoden ein IST-Stand ermittelt werden kann. Neben der Methode des

Ablauf der Leitbildentwicklung im KSD

- Interviews bis Mitte/Ende Januar – 2 Interviews zur Demonstration der Auswertung bis 12.1.
- 12. Januar nächstes meeting: Austausch über Erfahrungen mit den Interviews und Erarbeitung von Kriterien für die Datenauswertung – Demonstration der Auswertung anhand von zwei verschiedenen Interviews
- Auswertung der Interviews im Zweierteam, Vorbereitung der Präsentation
- Ganztägiger Workshop: Sichtung der Auswertungsergebnisse der Zweierteam, Vorbereitung des Leitbildentwurfs
- Entwurf des Leitbildes durch die Projektgruppenleitung
- Rückkopplung des Entwurfs in die Projektgruppe, Diskussion
-
- 2. Entwurf des Leitbildes durch die Projektleitung
- Rückkopplung des Leitbildes in die KSD Teams und die Spezial- und Sonderdienste, Leitung und Kooperationspartner
- Meeting der Projektgruppe, Sammlung der dort gemachten Vorschläge, Diskussion
- Erstellung des Leitbildes durch Projektleitung; Endfassung
- Präsentation und Öffentlichkeitsarbeit

Gruppeninterviews wurden noch die Verfahren der Einzelinterviews, Erhebung durch Fragebogen und die Datenermittlung im Rahmen eines Workshops erörtert. Die Projektgruppe diskutierte alternativ, ob auf der Basis der eigenen Erfahrungen und Haltungen ein Leitbildentwurf ohne weitere Datenerhebung entwickelt werden kann.

Für die Diskussion war es wichtig, die Besonderheiten und die Rahmenbedingungen des KSD einzubeziehen: Der KSD ist gekennzeichnet durch eine dezentrale Organisation. Die Dienststellen der Teams befinden sich in den Stadtteilen. Sie haben eine hohe Autonomie in der Bewältigung ihrer Aufgaben. Ein hohes Maß an Eigenverantwortung erfordert Freiräume und eigenverantwortlichen Handeln der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. In diesen Arbeitsbezügen wird jedes Leitbild, das „von oben“ vorgegeben wird auf Ablehnung und Widerstand stoßen. Aufgrund dieser Überlegungen haben sich am Schluss der Debatte alle Projektgruppenmitglieder dafür ausgesprochen, eine Datenerhebung mittels der Methode des Gruppeninterviews durchzuführen. Ausschlaggebend für diese Entscheidung war das von allen akzeptierte Ziel, ein Leitbild unter breiter Beteiligung der Mitarbeiterschaft zu entwickeln.

Es sollten alle Bereiche des KSD befragt werden. Ein Leitfaden für die Interviews erarbeitete die Projektleitung in Anlehnung an den Interviewleitfaden nach Kiessling/Spangnagel (1996, S. 56 - 58). Mit Hilfe dieses Fragebogens (Anlage 2) wurden Teams aus allen Bereichen und Berufsgruppen des KSD in einem offenen Gruppeninterview von jeweils zwei Projektgruppenmitgliedern befragt (eine/r aus dem Team, eine/r fremd). Die Methode des Interviews bietet die Chance, neben der individuellen Sicht und der subjektiven Meinung die persönlichen Empfindungen und Stimmungen der Befragten mit zu erfassen und zu verstehen. Das Nachfragen bietet die Möglichkeit, neben Fakten auch Hintergründe und Zusammenhänge zu verstehen (Anhang 1 Interviewleitfaden). Die Erfahrung mit den Gruppeninterviews waren durchgängig positiv in dem Sinne, dass in den Teams Haltungen und Stimmungen bewusst wurden und sich erste Ansätze von Diskussion und Wandel abzeichneten. Schon die Tatsache, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Themen wie Motivation, Belastung, Klienten, den kritischen und positiven Aspekten der Organisation, der Leitung, der Zusammenarbeit, Information und Kommunikation befragt wurden, ist erstaunt und positiv wahrgenommen worden.

In der Mitarbeiterschaft gab es eine Verunsicherung bezüglich der Wahrnehmung und der Einschätzung der Arbeitsleistung des KSD durch die Kooperationspartner in der Stadtverwaltung. Von den Kooperationspartnern waren bisher nur einzelne eher abwertende Rückmeldungen bekannt, ein Gesamtbild war nicht erkennbar. Die Projektgruppe hat sich auf Anregung der Projektleitung und der externen Begleitung entschieden, eine Fremdbilderhebung bei den Kooperationspartnern innerhalb der Stadtverwaltung, dem Sozialdezernenten, den Sozial- und Jugendamtsleitern und den Abteilungsleiterinnen des KSD und zudem auch eine Kundenbefragung durchzuführen (Anhang 2 Kundenbefragung).

In der Projektgruppe wurden die Frage gestellt, ob die Ergebnisse repräsentativ sein können. Erfahrungsgemäß wirken die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Familiensysteme ein. Daher befürchteten die Projektgruppenmitglieder, dass die Klienten ihre Enttäuschung oder ihren Frust übertragen und damit verfälschte Aussagen zu erwarten seien. Das Interesse an der Befragung überwog die Befürchtungen. Eine Kundenbefragung erfolgte über einen Zeitraum von vier Wochen mit Hilfe von Fragebogen (neben einem deutschsprachigem Exemplar gab es einen weiteren in türkischer Sprache), die in den Dienststellen ausgelegt waren. Von 1000 ausgelegten Fragebögen erhielten wir 255 Bögen ausgefüllt zurück. (Anlage 1)

Die Auswertung des Datenmaterials aus den Selbstbild- und Fremdbildinterviews und der Kundenbefragung erfolgte in einem Workshop der Projektgruppe. Die Kernaussagen aus den Interviews (möglichst wörtliche Formulierungen) arbeiteten die Interviewerinnen heraus und ordneten sie thematisch den Bereichen

- Engagement und Belastung
- Unsere KundInnen

- Positive und kritische Aspekte unserer Organisation
- Unsere Position auf dem Dienstleistungsmarkt
- Kooperation im Team
- Die Beziehung zwischen Mitarbeiterinnen und Leitung
- Kooperation mit anderen Funktionsbereichen
- Image des KSD
- Unsere und andere Visionen vom KSD
- Sonstiges

zu. Zur besseren Übersicht wurden die Themen farblich gekennzeichnet und die Kernaussagen auf entsprechendem farbigem Papier festgehalten. Hier flossen auch die Ergebnisse der Kundenbefragung ein. Die Kernaussagen wurden auf Metaplanwänden befestigt. Die Projektgruppe sichtete die Aussagen und verhandelte über die Zuordnung. Jeweils zwei Projektgruppenmitglieder erhielten den Auftrag, aus der Gesamtheit der Aussagen zu einem Thema die zentralen Aussagen herauszufiltern. Diese Zusammenfassungen wurden von der Projektgruppe diskutiert, partiell verändert und festgehalten.

Die Aussagen aus den Interviews zum Selbstbild waren durchweg von eher negativen Äußerungen geprägt. Von Belastung, Frustration und Unklarheit war die Rede. Insbesondere bei den Aussagen zu den Themen „Aspekte unserer Organisation“, „Beziehung Mitarbeiterschaft und Leitung“ und zum „Image des KSD“ überwogen die negativen Einschätzungen. So ohne weiteres eigneten sich diese negativen Aussagen nicht für die Erstellung eines Leitbildes, das Orientierung geben und den Blick in die Zukunft öffnen sollte. Die Lösung dieser Problematik lag darin, die eher negativen Aussagen positiv umzudeuten, ohne zu beschönigen und sich von der Realität zu entfernen. Die folgenden Beispiele sollen dies verdeutlichen: Zu den Aspekten unserer Organisation wurde kritisiert, dass „die allgemeinen Organisationsstrukturen zu unklar und die Aufgaben nicht genügend abgegrenzt sind“. Die Umdeutung hierzu lautet: „Vielfältige Aufgaben erfordern eine klare Organisationsstruktur und Flexibilität im Alltag“. Zum Image des KSD heißt es: „Der KSD ist nicht erreichbar.“ Das Leitbild kann sein: „Uns ist es wichtig, dass jeder Bürger sein Anliegen vorbringen kann“. Ein weiteres Beispiel ist die Kernaussage zum Thema „Engagement und Belastung“: „Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im KSD sind belastet durch mangelnde Struktur, Zeitmangel, Umorganisation, Allzuständigkeit, Unkalkulierbarkeit/Nichtplanbarkeit der Arbeit“. Die entsprechende positive Umdeutung lautet: „Die Arbeit im KSD stellt hohe Anforderung an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“.

Aus den von der Projektgruppe erarbeiteten Aussagen entwarf die Projektleitung gemeinsam mit der externen Begleitung ein Leitbild, das in einer weiteren Projektgruppensitzung durch die Projektgruppe diskutiert und verabschiedet wurde.

Dass dieser Prozess gelungen ist, hing u. a. davon ab, dass die Mitarbeiterschaft während des Projektverlaufes immer wieder über den Stand des Projektes unterrichtet wurde und die Möglichkeit bekam, den Leitbildentwurf zu bewerten und Veränderungen anzuregen. Gleichzeitig fand dieser Rückkopplungsprozess auch mit den Leitungsebenen statt. Der Leitbildentwurf ist KSD-weit diskutiert worden. Die Resonanz in der Mitarbeiterschaft sowie bei den Führungskräften war sehr groß. 25 Teams bzw. Bereiche haben eine Rückmeldung zu dem Leitbildentwurf gegeben. Lediglich drei Teams haben sich nicht geäußert. Die Bewertungen reichten von großer Zustimmung bis starker Ablehnung, offensichtlich wurde in den Teams der Entwurf intensiv diskutiert. Mehrheitlich wurde dem Leitbildentwurf zugestimmt, es gab viele Anmerkungen und Verbesserungsvorschläge, die Rückmeldungen waren vielfältig und differenziert.

Aus der Rückmeldung der Leitung des Amtes für Jugend und Familie wurde sehr schnell deutlich, dass im Vordergrund die Frage stand, ob das Leitbild mit den Prämissen des Amtes vereinbar ist und ob das Leitbild aus der Außensicht und Außenvertretung Bestand haben kann. Mit Recht fragte die Amtsleitung, ob die Aussagen des Leitbildes für die Bürgerinnen und Bürger verständlich sind. Die Amtsleitung akzeptierte das Leitbild für die Weiterentwicklung des Selbstverständnisses und der internen Kooperation.

Es fand eine Bewertung der Rückmeldungen durch die Projektgruppe statt. An der grundsätzlichen Gestaltung und Struktur des Leitbildes wurde festgehalten. In einem Anschreiben an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des KSD verdeutlichte die Projektgruppe welche Anregungen und Veränderungswünsche nicht berücksichtigt werden konnten.

Der Personalrat unterrichtete die Projektgruppe, nachdem das Leitbild entworfen war, dass er beabsichtige, im Rahmen einer Personalversammlung ein Votum zum Leitbild von der Mitarbeiterschaft des KSD's einzuholen. Diese Absicht wurde von der Projektgruppe sehr kritisch zur Kenntnis genommen, da ein anderer Rückkopplungsprozess unter Beteiligung des Personalrates vereinbart war. Die Projektgruppe beschloss dann, aktiv die Personalversammlung mitzugestalten und für eine Akzeptanz des Leitbildentwurfes zu werben. Nach einer gelungenen Darstellung des Prozesses und Präsentation des Leitbildentwurfes in der Personalversammlung wurde das Leitbild mit großer Mehrheit verabschiedet.

Aufgrund der kritischen Haltung der Amtsleitung gab es weitere Gespräche mit der Amts- und Abteilungsleitung, auch das Presseamt der Stadtverwaltung wurde einbezogen. Wir mussten anerkennen, dass die kritische Haltung der Amtsleitung gerechtfertigt war. Die Folge war, dass auf der Basis des Leitbildentwurfes für die Außendarstellung ein externes Leitbild erarbeitet werden soll. In der Konsequenz bedeutet dies, dass ein Leitbild für das Innenverhältnis durch ein Außenleitbild ergänzt werden muss, das verlässliche Aussagen zur erwarteten Dienstleistung für die Bürgerinnen und Bürger enthalten muss.

Beschreibung des Leitbildprozesses aus Sicht eines Projektgruppenmitgliedes

Horst Wichmann

Leitbild: Insbesondere in Zeiten der Umstrukturierung ist es immer wieder erforderlich, dass Leitung und Mitarbeiterschaft in einen kritischen Dialog über die Gestaltung dieser Beziehung eintreten.

Im November 1998 wurde seitens der Projektleitung zu einer AG eingeladen, in der die Identitätsproblematik der Abteilung in Form einer Leitbildentwicklung bearbeitet werden sollte.

Diese Problematik ist auf der Open-Space-Veranstaltung im Sommer 1998 in markanter Weise sichtbar geworden. In vielen Foren ging es um die Fragen:

- Wir sind wir? Wo stehen wir? Wie geht es mit uns weiter?
- Welche neue Kultur entsteht aus der Vereinigung zweier Abteilungen, die zwei verschiedenen Ämtern angehören?
- Wie ist das Verhältnis und die Wertigkeit der Bezirkssozialarbeit zu den Spezial- und Sonderdiensten?
- Welche Rolle und welchen Stellenwert haben wir als sozialpädagogischer Dienst in der Stadtverwaltung?
- Welche Rolle und Aufgabe haben wir für die Stadt und unsere Klienten und wie nehmen wir diese in Zukunft wahr?
- Wie geht es mir (als Einzelner) mit diesen Veränderungen? Was ist meine Rolle?

Ich habe mich zu dieser AG gemeldet, weil es für mich unbegreiflich, aber auch unerträglich ist, einem Dienst anzugehören, der für diese Stadt in professioneller Weise eine so wichtige Aufgabe erfüllt und dafür statt Anerkennung und Lob nur Abwertung und Unverständnis als Reaktion erhält. Aber mein Eindruck ist, auch wir selbst schätzen unseren Dienst und unsere Arbeit nicht immer so wie es wünschenswert wäre. Wie können es da andere tun?

Die gleiche Abwertung und das gleiche Unverständnis, das uns von Außen entgegengebracht wird, spiegelt sich m.E. auch innerhalb der Abteilung wieder, im Verhältnis der Leitung zur Mitarbeiterschaft und umgekehrt, im Verhältnis der Bezirkssozialarbeit zu den Spezial- und Sonderdiensten und umgekehrt etc. Insgesamt ist ein erschreckend geringer gegenseitiger Respekt für die jeweilige Arbeit der anderen im

KSD festzustellen, bei – und das erscheint paradox zum Vorhergesagten – gleichzeitig z.T. absurder Überbewertung der Wichtigkeit des eigenen Tätigkeitsbereiches, Teams, Sonderdienstes etc. Wo liegen dafür die Gründe und wie kann hier integrativ, im Sinne von Identitätsarbeit, eingewirkt werden?

Ein Leitbild zu entwickeln kann m.E. hierzu eine sinnvolle Maßnahme sein, denn es stellt einen Orientierungsrahmen für eine Organisation nach Innen und Außen dar und kann so identitätsstiftend wirken. Für den KSD heißt das zu benennen und zu veröffentlichen für wen er das ist, wie er seine Aufgabe erfüllen wird, was ihn von anderen Diensten unterscheidet, wo seine Grenzen liegen, wie das Miteinander untereinander, aber auch zu den Klienten und zu anderen Diensten, ob intern oder extern, gestaltet werden soll etc. Das hilft den Standort des KSD zu verstehen, d.h. für den KSD aber auch an seinen Leitlinien und Zielbestimmungen gemessen zu werden.

Es ging in dieser AG also nicht darum, therapeutische Ursachenforschung über die mangelnde Identität des KSD zu betreiben, sondern darum, den aktuellen und den gewünschten zukünftigen Inhalts- und Verhaltenscodex zu formulieren. Ein, wie ich finde, professioneller Weg für die Entwicklung einer Organisationseinheit. Dies zudem unter sehr sachkundiger Anleitung von Frau Professor Dr. Rappe-Giesecke von der evangelischen Fachhochschule Hannover, deren externe Sichtweise und deren Wissen über Organisationsprozesse sehr hilfreich waren.

Die AG musste zunächst ihre Vorgehensweise klären. Dabei standen zwei unterschiedliche Varianten zur Disposition. Erster Vorschlag: die AG formuliert einen Entwurf und gibt ihn in die Rückkopplung, zweiter Vorschlag: die AG befragt die Kolleg/innen und stellt daraus einen Entwurf zusammen, der dann rückgekoppelt wird.

Der erste Vorschlag hätte bedeutet, dass eine „Expertengruppe“ ihren Entwurf der Mitarbeiterschaft zur Bewertung vorlegt. Meiner Erfahrung nach ist es schwierig an vorformulierten Entwürfen etwas zu verändern bzw. aus der Distanz an einem Thema ernsthaft mitzudiskutieren, geschweige denn unter Termin- und Zeitdruck. Unter solchen Umständen ist Rückkopplung oft eine Farce, echte Beteiligung nicht immer gegeben. Die Teambefragungen stellten dagegen ein Beispiel direkter Miteinbeziehung dar, die zu den Kolleg/innen vor Ort kommt, sie ernst nimmt, ihnen ein Zugehörigkeitsgefühl vermittelt, ihnen aber auch Raum lässt, Skepsis und Unbehagen zu äußern. Zudem war zum Zeitpunkt der Befragung noch alles offen, nichts festgeschrieben.

So bin ich froh, dass es in der AG schließlich eine Mehrheit für die zweite Alternative gab, denn gerade bei einem so elementaren Thema wie der Identität, ist der Prozess fast wichtiger als das Ergebnis.

Methodisch haben wir uns auf Gruppen-Leitfaden-Interviews, statt z.B. auf eine Fragebogenaktion, geeinigt, da dies weniger anonym ist, die Gruppensituation unterschiedliche Positionen deutlich werden lässt und die Fragen genügend Spielraum für Assoziationen lassen. Zur Befragung boten sich die Teams an, das sie als kleinste und „intimste“ Einheiten der Abteilung, den Einzelnen Geborgenheit und Sicherheit geben und so leichter „ehrliche“ Antworten ermöglichen. Zudem sollten Externe (per Interviews) und Klienten (per Fragebogen) befragt werden, um das Selbst- mit dem Fremdbild des KSD zu vergleichen. Darauf durfte man besonders gespannt sein!

Die Durchführung der Interviews war eine aufregende Sache, die mit aber auch viel Spaß gemacht hat. Schließlich ist es schon etwas ungewöhnlich, als Kollege/in in ein mehr oder weniger bekanntes Team quasi als Reporter zu gehen und Fragen nach dem Verhältnis zur Leitung, nach der individuellen Einstellung zum KSD, zu Konflikten untereinander etc. zu stellen. Die Fragen hatten es ganz schön „in sich“ und wie es zeigte, lockten sie so manche/n aus der Defensive. Aber genau das war beabsichtigt und genau deshalb war es wichtig, vor Ort Vertrauen und Transparenz herzustellen, zu erläutern, was mit dem Datenmaterial geschieht etc. Ich denke, es ist uns einigermaßen gelungen!

Aber die ganze Situation war auch irgendwie merkwürdig und die Bereitschaft zu den Interviews keinesfalls selbstverständlich! Schon bei der Kontaktaufnahme und Terminabsprache gab es Irritationen; selbst befreundeten Kolleg/innen war wohl unklar, ob

wir nun als Rollenträger der Abteilung oder doch schlicht als Kolleg/innen dort auftauchten. Es war für die Teams eine zunächst schwer einzuordnende Anforderung von „Außen“ und berührte damit wohl ein „inneres“ Schutzbedürfnis, das bei einigen auch zu Unbehagen, Ängstlichkeit, Misstrauen oder Distanzierung führte.

Mir war schon vorher klar, dass wir kein ganz einfacher Berufsstand sind, aber woher kommt dieser starke Schutzimpuls, wenn die Abteilung an Teams und Mitarbeiter/innen, zudem in der Absicht über die Arbeitsbedingungen eine ernsthafte Diskussion zu führen, herantritt? Muss man im KSD wirklich so vorsichtig sein?

Während der Interviews habe ich es dann ganz anders erlebt. Die Teilnehmer/innen haben auf die Fragen zunehmend offen und spontan geantwortet, der anfängliche Respekt vor dem Mikrofon verschwand und die Atmosphäre war gut.

Drei Themen sind mir dabei besonders im Gedächtnis geblieben, so die partiell innere Distanzierung und äußere Abgrenzung zur Abteilung bzw. zur Stadtverwaltung, einhergehend mit massiver Abwertung derselben. Damit verbunden, eine sehr starke Identifizierung mit der individuellen Arbeit für den Klienten, den Stadtteil etc. Fast könnte man annehmen, trotz der Abteilung/Stadtverwaltung gelingt es, etwas für die Menschen zu tun. Allerdings ist mir letztlich nicht klar geworden, was es so schwer macht, zu unserer Abteilung bzw. zur Gesamtorganisation zu stehen. Zweitens, der starke und schon fast an Sehnsucht erinnernde Wunsch nach Mitarbeiterfürsorge und drittens, ein latentes, aber tiefes Gefühl von Traurigkeit. Aus welchen Quellen sich diese Gefühle speisen, ist mit verborgen geblieben, aber vielleicht liegt es daran, dass es im Arbeitsleben allgemein und in einer Verwaltungsorganisation wie der unseren im besonderen dafür keinen Platz gibt. Mit den z.T. emotional belastenden Erfahrungen aus der Arbeit fühlen sich wohl manche Kolleg/innen alleingelassen.

Vor diesem Hintergrund muss ein Witz im und über den KSD wohl wirklich erst noch erfunden werden, wonach eine der Fragen im Interview ja zielte.

In der AG habe ich mich gut aufgehoben gefühlt. Es gab einen klar definierten Auftrag, eine konkrete Zeitperspektive, eine kompetente Begleitung von Außen und eine verantwortungsvolle Leitung (Evelyn Schmidt und Reinhard Klose), die stets gut vorbereitet war und die ich als motivierend erlebt habe. Professionelle Rahmenbedingungen also, die im Wesentlichen mit dazu beigetragen haben, dass die AG diese arbeitsintensive Aufgabe im vorgesehenen Zeitrahmen bewältigen konnte. Hierzu zählte ebenso die Bildung von Zweiergruppen zur Vorbereitung, Durchführung und Auswertung der Interviews, die ich als effektiv und sehr angenehm erlebt habe und die maßgeblich mit für die Arbeitsfähigkeit sowie das vertrauensvolle Klima in der AG verantwortlich waren. Sie bildeten ab der Interviewphase gewissermaßen die Bausteine der AG und koppelten ihre Erfahrungen und Ergebnisse ins Plenum zurück, wo sie zu einem Ganzen zusammengeführt wurden. Dies unter einem strikten „Zeitmanagement“ durch Frau Rappe-Giesecke, das einerseits langatmig und endlose Diskussionen verhinderte und auf diese Weise ziel- und ergebnisorientiert wirkte, andererseits fehlte mir manchmal schon er Raum, den Austausch über bestimmte Aspekte zu vertiefen. Aber vielleicht muss dieser Austausch an anderer Stelle geführt werden, mit dem Leitbild als Diskussionsgrundlage.

Die AG war aber auch so etwas wie ein Spiegel der Abteilung, in der alle „Gruppierungen und Strömungen“, von der Leitung über den Personalrat bis zu den Teams, den Sonder- und Spezialdiensten sowie den Schwerpunkten und Regionen, mehr oder Weniger vertreten waren. Eine bunte Mischung also! Zunächst fiel mir auf wie schwer es in dieser Gruppe ist, über bestimmte Themen oder Verfahrensweisen einen Konsens herzustellen. Die unterschiedlichen Macht- und Durchsetzungsstrategien von Leitung, Personalrat und Teilnehmer/innen sind auch hier aufeinander gestoßen. Aber das ist ja abteilungstypisch. Ohne eine externe Moderation und eine Zeitvorgabe wären wir vermutlich heute noch nicht fertig!

Andererseits hat sich die AG aber auch entwickelt; hat gewissermaßen einen eigenen Identitätsprozess durchlaufen. Das was sie in die Abteilung hineinragen wollte, hat in ihr selbst stattgefunden. Zu Beginn hatte kaum jemand eine konkrete Vorstellung über den Sinn eines Leitbildes; erst durch die Auseinandersetzung damit ist das Bewusstsein, die Sensibilität und die Zustimmung hierfür gewachsen. Dies führte zu einer stärkeren Identifizierung mit der AG und förderte die Bereitschaft aller Teilnehmer/innen

Verantwortung zu übernehmen, was sich wiederum positiv auf die Arbeit und die Stimmung in der AG auswirkte. Ich weiß, es klingt wie aus dem Lehrbuch, ist aber dennoch richtig! Erst die Möglichkeit sich zu identifizieren, weckt die Bereitschaft sich zu engagieren und Verantwortung zu übernehmen. Das dies in der AG möglich war ist doch ein prima Ergebnis. Bleibt nur zu hoffen, dass das Leitbild diesen Prozess auch in der gesamten Abteilung in Bewegung setzt.

Aus der heutigen Distanz kann ich mit dem Text des Leitbildes gut leben. Es ist natürlich ein Kompromisspapier und zunächst hätte ich mir die eine oder andere Formulierung anders gewünscht. Aber wirklich wichtig ist, dass sich möglichst alle Kolleginnen und alle Arbeitsbereiche darin wiederfinden und den ihnen zustehenden Platz erhalten haben. Jetzt muss es mit Leben gefüllt, müssen Überlegungen zur Umsetzung angestellt werden, auf die ich sehr gespannt bin. Mit dem Leitbild geht die Identitätsarbeit im KSD erst richtig los und wird sich dann auch im Arbeitsalltag auswirken.

Ich hoffe sehr, dass es dazu beiträgt, die Situation und die Stimmung im KSD zu verbessern und wünsche mir, dass viele Kolleg/innen in nicht allzu ferner Zukunft von sich sagen können: „Ich bin gern beim KSD!“

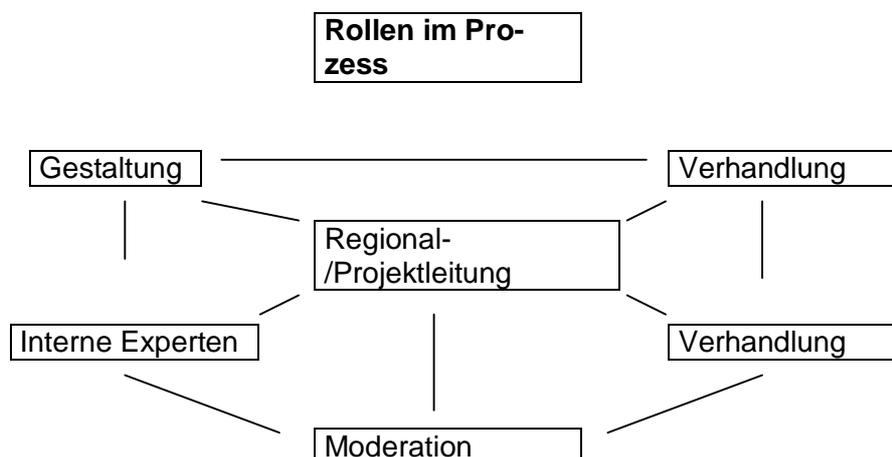
4. Die Rollen der am Prozess Beteiligten

Leitbild: Neues Schaffen heißt Risiken eingehen, Altes in Frage stellen, Rückschläge in Kauf nehmen und darauf bauen, dass das Ergebnis gut wird.

Die Rollen der Projektleitung

Evelyn Schmidt/Reinhard Klose

Die Abteilungsleitung des KSD beschloss, die Projektleitung zwei Regionalleitungen zu übertragen. Unsere Aufgabe als Regionalleitung sieht vor, die Dienst- und Fachaufsicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Region (zwischen 40-70 Personen) wahrzunehmen. Personen und Systeme mit Kontrollaufgaben (siehe Prozessbeschreibung) zu dem auch wir gehören, werden häufig bekämpft und kritisch beobachtet. Uns war also zu Beginn klar, dass diese Spannung, die zwischen Leitungskräften und Mitarbeiterschaft besteht, auch diesen Prozess begleiten wird. Wir waren davon überzeugt, dass wir innerhalb dieses Projektes einen schweren Stand haben werden. Daher haben wir uns zu Beginn verdeutlicht, welche Rollen wir in diesem Prozess einnehmen wollen.



Gestaltung

Für die Prozessgestaltung und -steuerung war es wichtig, Verantwortung und Verbindlichkeiten für den Gesamtrahmen zu übernehmen, sowie eine konstruktive Arbeitsatmosphäre zu schaffen. Dies ist uns gelungen, indem wir:

1. die Strukturen und Arbeitsabläufe entwickelten, dokumentierten und transparent machten.
2. Reflexion, Kritik, und Anregungen innerhalb der Projektgruppe ermöglichten und dafür entsprechend Zeit zur Verfügung stellten.
3. Flexibel auf Veränderungen und Wünsche eingehen konnten.
4. Uns sehr viel Zeit für die Vor- und Nachbereitung nahmen.

Die Gestaltungsrolle nahm sehr viel Zeit in Anspruch, die wir manchmal unterschätzten. Das sonstige Alltagsgeschäft (das Leiten einer Region) musste tagsüber geleistet werden, so dass für die Prozesssteuerung und -gestaltung oftmals nur die frühen Morgenstunden und die späten Abendstunden zur Verfügung standen. Die inhaltliche Arbeit für das Projekt, wie z. B. das Entwickeln der Leitfäden für die Interviews, die Umdeutung der Leitbilder zu formulieren, Protokolle schreiben etc., nahm dabei einen weiteren zeitlichen Stellenwert ein. Diese Erfahrungen machte uns deutlich, dass ein Leitbildprozess nicht so nebenbei gestaltet werden kann. Die Projektleitung muss sich bei der Planung und Durchführung vorher darüber im Klaren sein.

Verhandlung

Da der Finanzrahmen nicht gesichert war, musste die Projektleitung Verhandlungen mit unterschiedlichen Kooperationspartnern führen, um das Projekt abzusichern. Hier war es hilfreich über die hausinternen Kontakte an die erforderlichen Geldquellen zu gelangen. Ebenso war es notwendig, dass der Kontakt innerhalb der Stadtverwaltung frühzeitig eingeleitet wurde. Für die Veröffentlichung des Leitbildes musste das Presseamt von unserer Arbeit überzeugt werden. Diese Überzeugungsarbeit gelingt nicht, in dem schriftliche Vermerke abgefasst werden, sondern indem der persönliche Kontakt gesucht wird. Für diese Verhandlungsarbeit mussten wir Zeit investieren.

Interne Experten

In der Zusammenarbeit mit der externen Begleitung wurde deutlich, dass es hilfreich und nützlich war unsere Erfahrungen und Erkenntnisse aus der eigenen Verwaltung einzubringen, um Fallen und Hindernisse frühzeitig zu erkennen und sie nach Möglichkeit zu umgehen. Bei der Bewältigung dieser Probleme wurde uns klar, wie sehr wir im eigenen „Laden“ sozialisiert sind. Dies konnten wir am Besten erkennen, wenn aus der Expertensicht Fragen gestellt wurden, die uns zum Nachdenken brachten. Fragen wie: „Warum müsst ihr diesen Weg der Rückkopplung gehen, ist das nicht alles zu anstrengend?“, verunsicherten uns manchmal. In der Auseinandersetzung zwischen interner und externer Begleitung konnten wir voneinander lernen und den anderen besser verstehen.

Moderation

Die Projektgruppe gemeinsam mit der **externen Begleitung** zu moderieren war eine neue Erfahrung. Es musste im Vorfeld abgesprochen werden, wer welche Themen warum einbringt. Durch die Möglichkeit der Teilung von Themen und Aufgaben konnten wir unser gestecktes Ziel häufig erreichen. Ansonsten war uns diese Rolle sehr vertraut, sodass wir uns inhaltlich nicht besonders abstimmen mussten. Zusätzlich hatten wir die Aufgaben, für die Rahmenbedingungen zu sorgen (Räume reservieren, Pinnwände organisieren, Moderationskoffer beschaffen etc.).

Vermittlung

In der Rolle der/des Vermittlerin/Vermittlers standen wir vor der Herausforderung, komplizierte Prozesse und Zusammenhänge nach „außen“ sowie nach „oben“ zu transportieren. Erfahrungsgemäß möchte der ÖPR wie auch die Leitungskräfte noch Einfluss auf die Ergebnisse nehmen. Das Wahrnehmen dieser Rolle war für uns manchmal eine Geduldsprobe, da Prozesse und Ergebnisse kritisch be- bzw. abgewertet wurden. Diplomatie und eine gut abgestimmte Strategie waren daher erforderlich, um diese Gespräche zu steuern. Das Ernstnehmen von Anregungen und Formulierungsvorschlägen sowie die Bereitschaft zur Korrektur war uns in dieser Rolle nützlich. Für uns war diese Aufgabe mit sehr viel Spannung verbunden, da wir uns mit den erarbeiteten Leitbildern sehr identifiziert haben. Beim Annehmen von Kritik war es dann für uns notwendig, in die Distanzierung zu gehen, um weiterhin vermittelnd wirken zu können. Dies ist uns im Gesamtprozess nicht immer gelungen.

Die Rollen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Projektgruppe aus Sicht der Projektleitung

Evelyn Schmidt/Reinhard Klose

Im Leitbildprozess haben die Projektgruppenmitglieder verschiedene Rollen ausgefüllt.

Eine wichtige Rolle war die der **Vermittlung**. Die Projektgruppenmitglieder haben für die Akzeptanz des Leitbildprozesses geworben. Sie haben sich damit auseinandersetzen müssen, dass der Methode der Gruppeninterviews Skepsis und Vorbehalte entgegengebracht wurden. Sie haben vermitteln müssen, dass die erhobenen Daten vertraulich behandelt werden und nur in verallgemeinerter und komprimierter Form dokumentiert werden. Sie haben auch Befürchtungen von Teams entgegenwirken müssen, dass wieder einmal für die Schublade gearbeitet werde. Nur aufgrund der Wahrnehmung dieser Rolle als Vermittler war es möglich, dass in insgesamt 18 Teams Gruppeninterviews durchgeführt werden konnten. Damit wurden ca. zwei Drittel aller Beschäftigten im KSD interviewt. Die Akzeptanz des Projektes bei der Mitarbeiterschaft war nur durch die Beteiligung von Mitarbeitervertretern zu erzielen.

Als **Mitglied in der Projektgruppe** konnten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in dieser Rolle ihr Wissen, ihre Erfahrungen und ihre Kenntnisse einbringen. Spannend war zu erkennen, dass die verschiedenen Meinungen, Tendenzen und Strömungen innerhalb des KSD sich in der Projektgruppe widerspiegelten. An folgenden Beispielen soll dies verdeutlicht werden.

Die Haltung der Mitarbeiterschaft zur Leitung, die durch Misstrauen geprägt ist, spiegelte sich in der Projektgruppe. Es wird unterstellt, dass die Leitung die Interessen der Mitarbeiterschaft nicht ausreichend berücksichtigt, sich überwiegend an den Anforderungen von „oben“ orientiert und dies nicht offenlegt. Das Leitungshandeln wird deshalb argwöhnisch beobachtet. Das Verhältnis zwischen den Verwaltungs- und Schreibkräften und den Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern bildete sich ebenfalls in der Projektgruppe ab. Die Verwaltungs- und Schreibkräfte halten als Berufsgruppe Distanz zu der dominierenden Berufsgruppe der Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter. Auf der anderen Seite wird mit den einzelnen Verwaltungs- und Schreibkräften nachsichtig umgegangen. Deutlich wurde in der Projektgruppe die Haltung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den Zentralen Fachdiensten. Einerseits betrachten sie sich als fünftes Rad am Wagen und beklagen mangelnde Anerkennung durch den größeren Bereich der Bezirkssozialarbeit, auf der anderen Seite haben sie eine hohe Identität mit „ihrem“ Fachdienst und grenzen sich von der Bezirkssozialarbeit (begrifflich häufig mit der Bezeichnung KSD gleichgesetzt) ab. Diese Haltungen waren in der Projektgruppe präsent und konnten damit in die Projektgruppenarbeit einfließen und konstruktiv genutzt werden. Insgesamt war durch die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in der Projektgruppe der Transfer zwischen dem Projekt und den Teams gewährleistet.

Rolle des Personalrates aus Sicht der Projektleitung

Evelyn Schmidt /Reinhard Klose

Der örtliche Personalrat (Personalrat des Amtes für Jugend und Familie) definiert grundsätzlich wie der Gesamtpersonalrat seine Rolle als Co-Manager. Das heißt, dass er sich in allen Belangen der Verwaltung als Mitgestalter sieht. Diese Rolle ist von der Leitung des KSD ausdrücklich akzeptiert und anerkannt. Im KSD existiert eine Kultur der Verständigung zwischen Leitung und Personalrat über alle wesentlichen Entscheidungen und Entwicklungsprozesse.

In der Projektgruppe sah sich der Personalrat in der Rolle die **Partizipation der Mitarbeiterschaft sicherzustellen**. Dieses hat der Personalrat dadurch wahrgenommen, dass er sich bereits vor der Konstituierung der Projektgruppe mit der Leitung über die Struktur des Projektes verständigt hat. Dem Personalrat war wichtig, dass alle Bereiche selbst in der Projektgruppe vertreten waren.

Im weiteren Verlauf des Leitbildprozesse sah sich der Personalrat als **Garant für die Einhaltung der verabredeten Strukturen**. Nach unserer Wahrnehmung beschränkten sich die Vertretung des Personalrates auf die Kontrolle der Prozesses und der Strukturen. Diese Rollendefinition steht allerdings im Kontrast zu einer Projektorganisation. Unseres Erachtens müsste der Personalrat zu einer neuen konstruktiven Rollendefinition in seiner Mitarbeit in Projekten kommen. Der Rollenkonflikt lag darin, dass in dieser Projektorganisation die Einbeziehung der gesamten Mitarbeiterschaft vorgesehen war. Das bedeutete, dass die Partizipation der Mitarbeiterschaft bereits immanenter Bestandteil des Leitbildprozesses war und somit die Rolle des Personalrates, die Partizipation der Mitarbeiterschaft sicherzustellen, in den Hintergrund gedrängt wurde. In der Beschreibung des Prozesses wurde bereits erwähnt, dass diese Konstellation zu einem Konflikt zwischen den Projektgruppenmitgliedern und den Personalratsvertretern führte.

Die Rolle der externen Begleitung

Kornelia Rappe-Giesecke

Zunächst einige grundlegende Gedanken zu meiner Rolle als externe Begleitung von OE-Prozessen. Ich verstehe mich so, daß ich **mich auf der Grenze der Organisation bewege**, indem ich beständig zwischen zwei Standpunkten oszilliere, d.h. von Außen beobachte und hineingehe, um Teil der Organisation zu werden und dann im nächsten Schritt wieder mich und die anderen zu beobachten. Externe Beratung, die für sich beansprucht, neutral zu sein gelingt der unverstellte Blick von außen, aber sie braucht sehr lange, um aus der Selbstreflexion und der Umweltbeobachtung heraus das Verstehen zu können, was die Organisation bewegt. Externe Beratung, die Managementfunktionen übernimmt, wie z.B. die klassische Unternehmenberatung, ist leicht in Gefahr sich in den defensiven Routinen (Argyris 1997, S.27f) und Fallen der Organisation zu verstricken, wird aber vom Management häufig als wirkliche Entlastung erlebt. Hilfreich bin ich also, wenn ich beides tun kann, ohne meine Rolle zu verlieren.

Organisationen können sich nur ändern, wenn man die Ebene ihrer Grundannahmen, ihre grundlegenden, meist latent bleibenden Steuerungsprogramme verändert. Ed Schein hat in seinen Forschungen zur Organisationskultur herausgefunden, daß neben den beobachtbaren ‚Artefakten‘ und den ‚verkündeten Werten‘ die latenten Werte und Maximen letztlich das Wahrnehmen und Handeln in der Organisation am stärksten und am unkontrolliertesten steuern (Schein 1995). Diese latenten Steuerungsprogramme können aber weder Externe von einem außenstehenden Standpunkt aus erkennen, da die Grundannahmen nicht beobachtbar sind, noch können es die Internen, weil ihnen diese Annahmen nicht bewußt sind. Man kann sie nur in einem **insider-outsider- team** erkennen. Die Voraussetzung dafür ist, so würde ich Schein ergänzen, daß man die Spiegelungen dieser Grundannahmen im Beratungssystem wahrnehmen und sie für das Verstehen nutzen kann.

Berater haben drei Möglichkeiten, sich und die **Beratungsbeziehung zu gestalten und zu typisieren**: Als Experte – Laie Beziehung, als Arzt-Patient-Beziehung oder als Beziehung zwischen einem Prozeßbegleiter und den verantwortlich handelnden Ratsuchenden (Schein 1988, S.5f). Es gibt kein Modell, das für alle Situationen und Anfragen das einzig richtige ist, je nach Auftrag und Phase sollten Berater in der Lage sein, Expertenrollen zu übernehmen, z.B. Instruktion zu machen oder Probleme zu diagnostizieren bzw. drittens selbstreflexive Schleifen im Sinne der Prozeßberatung einzuführen. Die Hemmung vieler KollegInnen Wissen zu vermitteln, produziert leicht unbefriedigende Situationen in der Beratung, denn man kann mithilfe von Selbstreflexion nur dort arbeiten, wo schon Wissen vorhanden ist, das neu geordnet, miteinander in Beziehung gesetzt oder verlernt werden muß. (vgl Giesecke und Rappe-Giesecke 1997, S.19f.) BeraterInnen sollten zwischen diesen Typen von Beziehungen oszillieren können und in der Lage sein, diese Entscheidung für die Klienten nachvollziehbar zu machen. Hier gilt die Maxime: form follows function, d.h. die Gestaltung der Beratungsbeziehung richtet sich nach dem gerade relevanten Ziel der Beratung.

Auf dem Hintergrund dieser Beratungstheorie gestalteten wir das **Beratungssystem** so, daß es aus *der internen Projektleiterin, dem internen Projektleiter* und mir als externer Beraterin bestand. Dabei umfaßte auch meine Rolle mehrere Segmente

- Prozeßbegleitung
- Expertenberatung
- Coaching der Projektleitung
- Projektleitung
- Moderation der Sitzungen der Projektgruppe
-

Als **Prozeßbegleitung** war es meine Aufgabe, das **Design** für die Leitbildentwicklung in Kooperation mit der internen Projektleitung zu kreieren: Was soll von wem in welchen Settings mit welchem Ziel in welcher Reihenfolge mit welchen Verfahren erarbeitet werden? Dazu gehörte es, die Zusammensetzung der Settings mit Personen zu planen, den Kontrakt und das Arbeitsbündnis in der Projektgruppe zu schaffen, die Verantwortlichkeiten und Ziele zu klären und immer wieder zur Selbstreflexion des Prozesses anzuleiten.

Expertin war ich in mehrerlei Hinsicht. Zum einen habe ich **Expertenwissen über Leitbildentwicklungen**: Ich habe als Wissenschaftlerin solche Prozesse untersucht und Leitbilder analysiert. Wir haben Maximen für Leitbildentwicklungen formuliert, die Funktion von Leitbildern und die Indikation von Leitbildentwicklungsprozessen beschrieben, sowie die Psychodynamik, die sich bei der Umsetzung von Leitbildern entwickelt, untersucht (vgl. Rappe-Giesecke und Giesecke 1996, Rappe-Giesecke 1997). Dieses Wissen habe ich den Projektgruppenmitgliedern in Form von Inputs weitergegeben.

Zum anderen bin ich **Expertin für praxisnahe Forschung**. Das Wissen um die Gestaltung von Forschungssettings, das Durchführen von Interviews und über Formen der Auswertung dieses Datenmaterials bringe ich als Wissenschaftlerin mit, die kommunikative Sozialforschung praktiziert (Giesecke und Rappe-Giesecke 1997 und 1998). Da Organisationsentwicklung den Phasen des Forschungsprozesses folgt und in enger Verknüpfung mit Forschungsvorhaben entstanden ist, ist eine solche Qualifikation m.E. für OrganisationsberaterInnen unerlässlich.

In unserem Fall sollte das Leitbild nicht von einer kleinen Gruppe, sondern unter Beteiligung aller MitarbeiterInnen entwickelt werden. Es kam nur eine empirische Vorgehensweise in Frage, die eine möglichst umfassende Datenerhebung einschloß. Die MitarbeiterInnen mußten also in die Rolle und Haltung von Forschern einsozialisiert werden, sie brauchten Handwerkszeug für die Interviewführung und die Auswertung der Interviews. Wir haben Interviewführung in Rollenspielen und die Auswertung exemplarisch anhand von Tonbandaufzeichnungen von Interviews trainiert. Für die Reduktion der schier unglaublichen Datenmengen, die schon in reduzierter Form zwanzig Metaplanwände füllten, war eine gute Anleitung nötig.

Als **Coach** stand ich der Projektleitung zur Verfügung, die mich nutzte, um ihre Rolle als Leitung in Bezug auf die Teilnehmer der Projektgruppe, die eigene Leitung, die Mitarbeitervertretung und die übrigen Mitarbeiter, die mit der Leitbildentwicklung in Berührung kamen, zu reflektieren. Da sich schon in den Phasen der Kontraktierung und der Datenerhebung die relevanten Muster der Organisation zeigen, war der Blick von Außen nötig, um mit sich und im Leitungsteam auszuhandeln, wo man Kompromisse eingeht, was man wagen kann und wo eine eher konfrontative Klarheit angeraten ist.

Neben diesem Teil gab es im Coaching auch öfter einen Rollenwechsel, wo ich als Externe von den Internen beraten wurde. Als ExperteInnen für die Strukturen und die Kultur ihrer Organisation berieten mich die beiden in Bezug auf mein Vorgehen (vgl. zu dieser intern/extern Kooperation auch Königswieser/Jochum 2000, S. 59)

Neben dieser reflexiven Ebene gab es in der Kooperation auch einen operativen Teil, z.B. die Planung und Auswertung der Sitzungen der Projektgruppe, der Leitungsgremien, die mit der Leitbildentwicklung befaßt waren. An der Formulierung der Leitbilder war ich anleitend bis gestaltend beteiligt. In diesem Bereich nahm ich die Rolle einer **Projektleitung** wahr.

Für die **Moderation** der Sitzungen der Projektgruppe war ich zuständig. Nach der gemeinsamen Vorbereitung übernahm die *Projektleitung* die Aufgabe zu informieren und

Ziele zu formulieren, während ich die Sitzung leitete und dabei gelegentlich auch die Auseinandersetzungen zwischen den Mitgliedern und der Leitung der Projektgruppe moderieren mußte, was nicht immer ganz einfach war. Die Rolle der Moderatorin verließ ich, wenn ich aus Expertinnensicht Inputs zu Leitbildern oder zum Vorgehen bei der Datenerhebung und -auswertung machte. Immer wieder bin ich auch in die Rolle der Supervisorin gegangen, die die Phänomene, die sich im hier und jetzt der Projektgruppe zeigten, als Inszenierung der Probleme der Organisation interpretierte und versuchte, die Erkenntnisse in die Formulierung des Leitbildes mit einfließen zu lassen.

Die Notwendigkeit, diese verschiedenen, sich teilweise auch scheinbar widersprechenden Rollen einzunehmen, war mir zum Teil schon zu Beginn des Prozesses klar und sie hat sich im Laufe der Arbeit mit manchmal unüberbietbarer Dringlichkeit gezeigt. In wieweit es mir und damit auch uns gelungen ist, diese flexible Rollengestaltung zum Nutzen des Prozesses einzusetzen, werden wir am Schluß reflektieren.

5. Die Umsetzung der beiden Leitbilder und die Wirkung auf den KSD

Evelyn Schmidt/Reinhard Klose

Leitbild: Wir wissen wer wir sind und wo wir hingehören. An den Visionen für den KSD müssen wir weiter arbeiten.

Nachdem das interne Leitbild fertiggestellt war, mussten wir uns mit der Frage auseinandersetzen: „Wie können wir diese Leitbilder umsetzen und mit Leben füllen“. Die Gestaltung dieses Prozesses wurde erneut uns zugeschrieben. Die einschlägige Literatur machte uns darauf aufmerksam, dass mit einer Auftaktsveranstaltung ein Zeichen gesetzt wird und die Leitbilder eingeführt werden. Im Vorfeld wurde durch die Steuerungsgruppe des KSD, der die Jugendhilfeplanung, Fachberatung, Abteilungs- und Regionalleitung und der Personalrat angehören, beschlossen, die Leitbilder umzusetzen. Die Einführungsveranstaltung war durch vier Elemente gekennzeichnet:

1. Jedes Team sollte zum Thema Leitbild ein Symbol mitbringen, das auf der Veranstaltung präsentiert werden sollte.
2. Ein Talkrunde mit Experten sollte über die Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit von Leitbildprozessen diskutieren.
3. eine Revue zum Thema „Vom Kleppermantel bis zum Etuikleid“ sollte die Geschichte der Sozialarbeit und die damit verbundenen Identitäten von Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter verdeutlicht.
4. Die Leitbilder wurden symbolisch in Bewegung gesetzt, indem einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des KSD vor der Veranstaltung mit umgehängten Leitbildplakaten sich durch die Räume bewegten.

Diese Veranstaltung wurde von uns als Event geplant, bei dem wir multimedial arbeiteten. Die Erfahrungen zeigen, dass es wichtig ist, eine emotionale Atmosphäre zu erzeugen, um ein Klima der Gemeinsamkeit zu erzielen. Durch die vier Elemente, die wir einsetzen, ist es gelungen, einen Beitrag zur Identitätsfindung zu leisten. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben diesen Tag gemeinsam mit den Personalräten und den Leitungskräften genossen und feiern können. Der Erfolg dieses gesamten Prozesses hat uns Mut gemacht, dass es sich lohnt, neue Wege auszuprobieren und gemeinsam mit einer **externen Begleitung** neue Erfahrungen zu sammeln, um sie später auf anderen Projekte zu übertragen.

6 Ausblick

Evelyn Schmidt/Reinhard Klose

Leitbild: Wir wissen, dass wir nicht gleich alles erreichen können.

In einem weiteren Schritt wurde von der Steuerungsgruppe festgelegt, dass jedes der 10 Leitbilder bearbeitet werden soll. In diesem Prozess befinden wir uns noch. Erwähnt werden kann, dass im Rahmen von Fortbildungen und Projektarbeit gemeinsam darauf geachtet

wird, die Leitbilder bei der Planung mit einzubeziehen. Weiterhin wurde beschlossen, ein Konzept zur Öffentlichkeitsarbeit zu entwickeln. Ziel dieses Konzeptes soll sein, ein eindeutiges Bild des KSD in der Stadt Hannover zu entwerfen.

Dieser Umsetzungsprozess ist neben dem Prozess der Erstellung der Leitbilder mindestens genauso zeitintensiv. Es macht uns immer wieder Mut, wenn wir erleben wie in Arbeitssituationen mit den Leitbildern argumentiert wird. Auch messen wir uns untereinander (Mitarberschaft, ÖPR, Leitungen) an diesen Leitbildern. Gerade in kritischen Situationen kommt es vor, dass die Leitbilder zitiert werden. Wir haben jedenfalls festgestellt: „Das Leitbild ist da.“. Die ersten Annäherungsversuche zwischen Bezirkssozialarbeit und den Spezial- und Sonderdiensten haben stattgefunden und die Leitungskräfte im KSD gehen bewusst mit dem Leitbild um. Wir hoffen jedenfalls, dass wir irgendwann genügend Toleranz, Akzeptanz und Wertschätzung untereinander entwickeln, um später sagen zu können: wir arbeiten alle gerne in dem KSD.

Eine besondere Herausforderung stellt z.Z. noch das zu erstellende externe Leitbild dar. Während im internen Leitbild eher die Kooperation, Spannung und Widersprüchlichkeiten beschrieben wurden, muss das externe Leitbild Klarheit über die Dienstleistung des KSD nach außen bringen. Schon aus diesem Grund wird deutlich, dass das Dezernat, die Amts- und Abteilungsleitung und der Personalrat ihren Einfluss besonders geltend machen wollen. Wir sind dabei in unserer Kultur der Rückkopplung die ersten Stellungnahmen zu unserem ersten Entwurf einzuholen. Wenn wir diesen Prozess positiv umdeuten wollen, heißt dies: „Wir können in diesem Prozess lernen, was es heißt, Verantwortung für den KSD nach außen zu übernehmen“.

7. Resümee

Die Interne Perspektive

Evelyn Schmidt/Reinhard Klose

Leitbild: Wir halten die Spannung zwischen unserer Realität und unserem Ideal aus. Wir akzeptieren die Widersprüche, in die wir uns dabei verwickeln.

Für uns als Leitungskräfte aus der Linienorganisation brachte die Arbeit als Projektleiter einiges an Erkenntnissen über Führung und Rollengestaltung mit sich, die wir im Projekt umsetzen konnten, die darüber hinaus aber auch Auswirkungen auf unsere Arbeit in der Linie haben. Uns selbst, den Projektgruppenmitgliedern und dem Personalrat war klar, dass unsere Linienfunktion immer eine Rolle spielte, auch wenn die Projektleiterfunktion im Vordergrund stand. Erstens trafen wir uns in unseren anderen Rollen außerhalb des Projekts beständig und zweitens war klar, die wir als Leitungskräfte an der Umsetzung des Leitbildes mitwirken werden. Diese Spannung zwischen den beiden Rollen halten zu können, das meint sie auseinanderhalten zu können und gleichzeitig in Rechnung zu stellen, dass die jeweils andere Rolle wirkt, war ein Lernprozess für uns. Die Rolle als Projektleitung zu gestalten, ohne dabei auf vertraute Muster und Erfahrungen aus der anderen Rolle zurückzugreifen, war der andere Lerneffekt für uns. Für Kulturentwicklungsprozesse wie diese Leitbildentwicklung, die ‚bottom up‘ gestaltet werden, müssen Leitungskräfte aus der Linie ein anderes Führungsverhalten trainieren.

Unser Resümee

1. Ein Leitbild, das von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gelebt werden soll, erfordert ein partizipatives Vorgehen. Nur so kann eine Identifikation mit der Organisation und den Leitbildern entstehen.
2. Unsere Erfahrung als Projektleitung zeigt, dass die Leitungskräfte einer Organisation, sofern sie ein partizipatives System aufbauen wollen, in der Lage sein sollten, ihr Führungsverhalten dahingehend zu verändern, die Rolle der Gestaltung und nicht die der Entscheidung von Prozessen einzunehmen. Dies setzt voraus, dass sie bereit sind, die gemeinsam erarbeiteten Ergebnisse zu akzeptieren und anzuerkennen.

3. Widersprüchlichkeiten müssen akzeptiert und nicht sanktioniert werden. Ab- und Bewertung sind nicht nützlich, sondern verhindern ein offenes Klima. Führungskräfte müssen lernen, Situationen umzudeuten, um ein Klima der Wertschätzung zu schaffen.
4. Die Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter innerhalb der Projektarbeit setzt ein neues Rollenverständnis der Örtlichen Personalräte voraus.
5. Veränderungsprozesse (Einführung eines Leitbildes) müssen ganzheitlich betrachtet werden. Isolierte Maßnahmen reichen nicht aus, Führungskräfte müssen sich dessen bewusst sein (siehe 6 Ausblick).
6. *Mangelt es an Visionen innerhalb einer Organisation (siehe Leitbild: Unsere Zukunft), fehlt die Energie den Spannungsbogen zwischen der Realität und dem Ideal auszuhalten. Für unsere Organisation bedeutet dies, primär Visionen zu entwickeln.*

Wir wissen, wie schwer es heute ist, ein klares Rollenverständnis im Leitungsgeschäft zu entwickeln, auch wir sind bei dem beschriebenen Prozess oft an unsere Grenze gestoßen. Aber wir sind fest davon überzeugt, dass es sich gelohnt hat, diesen Weg zu gehen, da wir mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in einen offenen Dialog treten konnten, der letztlich fast wichtiger war als das erarbeitete Leitbild.

Resümee

Die externe Perspektive

Kornelia Rappe- Giesecke

Kooperation im insider-outsider team

- Es war für mich als Prozeßbegleiterin manchmal schwierig, die nötige Distanz zu halten und zur Allparteilichkeit fähig zu sein. Die Identifikation mit dem Produkt, dem Leitbild war sehr hoch und das Verständnis für die Position der Projektleitung ebenfalls. Das zeigt sich im Streit der Projektleitung und der Projektgruppenmitglieder mit dem Personalrat über das von ihm gewollte übliche Verfahren der Mitarbeiterbeteiligung, was bei dieser Anlage des Projekts uns allen obsolet erschien. Im Gespräch mit der Amtsleitung, die das Leitbild als für die Veröffentlichung ungeeignet ablehnte, hatte ich Schwierigkeiten, die Berechtigung dieser Kritik zu akzeptieren und sie positiv zu wenden. Bei den Entscheidung über das Leitbild in all den Gremien habe ich mitgefiebert und war dann stolz auf das Gelingen. Das von mir hier praktizierte Vorgehen erfordert vom Berater ein realistisches Verhältnis zu unseren professionellen Maximen zu Abstinenz, Distanz und Machtausübung. Dies sind keine Werte an sich, die jenseits aller Settings und Beratungsziele Gültigkeit haben, sie müssen je nach Setting und Ziel unterschiedlich gehandhabt werden. Dies erfordert, dass man keine Angst davor hat, dabei der eigenen Professionalität verlustig zu gehen. Roswita Königswieser beschreibt diese Erfahrung, die sie in einem insider-outsider –team gemacht hat damit, dass es „einer fein abgestimmten Nähe-Distanz-Regulierung mit den Klienten bedarf, um die Vielparteilichkeit wahren zu können“ (Königswieser und Jochum 2000, S.59). Hilfreich finde ich hier die alte Interpretation der Schattenseiten von Distanz und Nähe zum Klientel: Distanz, die affektlos macht und Nähe, die bewußtlos macht.()
- Das Oszillieren zwischen den verschiedenen Rollensegmenten meiner Beraterrolle bedarf einer inneren Klarheit darüber, welchen ‚Hut‘ man gerade aufhat und der Authentizität der Person, die als Klammer diese Rollen zusammenhält. Dies kann nur gelingen, wenn man die natürliche Spannung zwischen den Rollen und die Widersprüche in die man sich verwickelt als gegeben akzeptieren kann.
- Diese Art von Kooperation erfordert hohes Maß an gegenseitiger Akzeptanz, an Vertrauen in die Fähigkeiten der anderen und ein gewisses Maß an Anschlußfähigkeit an das Denken und Handeln der anderen. BeraterInnen müssen etwas über Führung und Projektmanagement wissen, Führungskräfte etwas über Beratung.

- Der größte Vorteil dieser Art zu arbeiten war für mich, dass es spannender und lustiger war im Team zu arbeiten. Es ist auch entlastender, denn ich verstehe durch die Kommentare aus der internen Sicht vieles schneller außerdem teilt man sich die Arbeit. Im übrigen denke ich, dass diese Art von Organisationsberatung effektiver und für die Organisationen kostengünstiger ist, denn der Berater braucht nicht dafür bezahlt werden, dass er alles selbstreflexiv erschließen muß, was natürlich auch funktioniert, aber sehr viel länger dauert.

Die Bedeutung des kommunikationswissenschaftlichen Vorgehens

- Eine gute, d.h. breite und dokumentierte Datenbasis ist notwendig, wenn man den Anspruch hat, das Leitbild aus den Voten der MitarbeiterInnen zu entwickeln. Um nah an der Sprache der Beteiligten bleiben zu können und um zweitens der typischen Reaktion begegnen zu können, „dass das alles so nicht gesagt worden wäre“ oder um drittens Vermutungen entgegenzutreten zu können, daß nur Personen interviewt worden seien, die die richtige politische Linie haben, ist es sinnvoll, eine dokumentierte Datenbasis in Form von Tonbandaufzeichnungen und Transkriptionen zu haben.(vgl. Giesecke und Rappe-Giesecke 1997 und 1998).
- Die Mitglieder der Projektgruppe gewinnen durch die Distanz, die das Führen und das Auswerten der Interviews mit sich bringt, Einsichten in die Kultur der Organisation und in die Besonderheiten des Verhaltens der MitarbeiterInnen. Sie können als ‚change agents‘ in ihren Gruppierungen wirken und ihre Einsichten vermitteln. Dieses Vorgehen ist eine heftige Intervention ins System, nicht nur Datensammlung und Diagnose. Darauf müssen die Projektgruppenmitglieder vorbereitet werden, einmal indem sie Interviewtechniken üben und zum anderen indem sie ihre Tätigkeit als Intervention verstehen lernen..
- Folgt man den Prinzipien der kommunikativen Sozialforschung und gestaltet die Forschung als Interaktion, was z.B. heißt, der Forscher nutzt seine eigenen Reaktionen und Affekte als Datenmaterial und lernt , daß man Daten durch Selbstbeobachtung und durch Fremdbeobachtung generieren kann, so wird die Fähigkeit zu sozialer Selbstreflexion, die ja durch das Leitbild mit entwickelt werden soll schon im Prozeß gelernt . Dies setzt voraus, daß sich Organisationsberater in der Forschung zuhause fühlen und die Forschungsmethoden und -settings kennen. Eine Forderung, die auf eine latente Wissenschaftsfeindlichkeit bei den BeraterInnen und SupervisorInnen trifft, wie ich immer wieder erfahren habe.

Der Umgang mit Organisations-, Gruppen- und Psychodynamik

- Es ist sehr nützlich, die Leitung und die Mitglieder der Projektgruppe über die typischen Phänomene, die sich einstellen werden, wenn man einen Prozeß der Kulturentwicklung initiiert, im Vorhinein aufzuklären. Das schafft einmal Entlastung, denn man muß sich all die Ereignisse nicht persönlich zuschreiben, sondern kann sie auch als Gesetzmäßigkeiten in Veränderungsprozessen bewerten und man kann gelassener mit den Phänomenen, wenn sie denn auftreten umgehen(Vgl. dazu Senge 2000).
- Man sollte Spiegelungen der Organisation im insider-outsider team und in der Projektgruppe nutzen, um Selbstreflexion als Steuerungsinstrument einüben. Hier ist die supervisorische Kompetenz der Selbstanalyse des Beratungssystems gefragt
- Effektiv und erkenntnisgenerierend ist es, Kontrapunkte zu setzen, die der vorherrschenden Organisationskultur ein anderes Modell für den Umgang miteinander und für die Interpretation der Welt dieser Organisation anbieten. Wir haben dies z.B. durch die Gestaltung der Leitbildeinführung als einen multimedialen Event versucht. Dort wurde in witziger und unterhaltender Form das Leitbild als Erfolg gefeiert. Die positive Stimmung nahm den Kritikern den Wind aus den Segeln und man erlebte Freude statt langweiliger und gleichzeitig aufreibender Besprechungen.

- Man kann versuchen, die Kultur verändern, indem man schon während des Prozesses der Leitbilderarbeitung versucht, die sich entwickelnden Werte zu leben. Es ist bekannt, dass Kulturveränderungen am meisten dadurch befördert werden, dass die Führungskräfte das was sie von den Mitarbeitern fordern, selbst vorleben (Schein 1995, S. 186). Dies schafft Vertrauen in die Ernsthaftigkeit des Anliegens und zeigt, auf was sich beide Seiten einlassen. Peter Senge beschreibt 'Klarheit und Glaubwürdigkeit der Ziele des Managements' als einen der wesentlichen Hebel in laufenden Veränderungsprozessen, der der veränderungshemmenden Kraft auf Seiten der MitarbeiterInnen: 'Sie lassen den Worten keine Taten folgen' entgegenwirken kann. (Peter Senge 2000. S. 225)

Maximen für Leitbildentwicklungen

- Man braucht zwei Leitbilder, eines für die interne Kooperation und eines für die Gestaltung der Beziehung zu Umwelt, Kunden und Kooperationspartnern.
- Das erste Leitbild kann man nur bottom up, das zweite top down entwickeln. Ein Leitbild für die interne Kooperation kann man nicht verordnen, es muß in einem Partizipation ermöglichenden Verfahren entwickelt werden. Ein Leitbild, das der Außerdarstellung der Organisation dient, muß die strategische Ausrichtung der Organisation widerspiegeln und deshalb in erster Linie von den Führungskräften, deren Aufgabe die Entwicklung einer Unternehmenstrategie ist, erarbeitet werden. Der Grad an Partizipation der Mitarbeiter ist hier eindeutig geringer,
- Der Prozeß der Leitbildentwicklung ist schon als Intervention zu verstehen und zu gestalten. Die dabei auftretenden Phänomene sollten für die Erarbeitung des Leitbild genutzt werden
- Leitbilder können, keine strategische Planung, keine Führungsgrundsätze und auch keine Qualitätsrichtlinien ersetzen. Sie haben die Funktion, die schon vorhandenen Werte und Leitlinien bewußt zu machen, sie zu prüfen und neue zu entwickeln, die die Vision der Organisationsmitglieder enthalten. Der Prozeß läuft vom Kennenlernen der vorhandenen Werte, über ihre Wertschätzung oder die wertschätzende Verabschiedung der alten Leitlinien, hin zur gemeinsamen Formulierung der neuen Werte. Damit verbunden ist ein Prozeß des Verlernens und neu Lernens bei den Betroffenen und die Kunst, die Spannung zwischen dem wo ich bin und wo ich hinwill halten zu lernen.
- Die Umsetzung besteht darin, das Leitbildes in den Alltag der Organisation zu integrieren, z.B. es als zusätzlichen Parameter in der die Fallsupervision einzuführen (An welchen Werten orientieren wir uns in unserer täglichen Arbeit mit den KlientInnen? Welche zeigt uns das Leitbild?) Führungsentscheidungen in kritischen Situationen können durch Rückgriff auf die formulierten Werte getroffen werden. Leitbilder können sehr produktiv als Reflexionshilfe für Konzepttage und andere selbstreflexive Settings genutzt werden. Sie dienen der Selbststeuerung on und off the job.

Literatur

Argyris, Chris: Wissen in Aktion – Eine Fallstudie zur lernenden Organisation. Stuttgart 1997

Giesecke, Michael: Die notwendige Integration individueller, kollektiver und institutioneller Leitbilder zu ambivalenten CI-Konzepten. In: Supervision 30. 1996

Giesecke, Michael / Rappe-Giesecke, Kornelia: Supervision als Medium kommunikativer Sozialforschung – Die Integration von Selbsterfahrung und distanzierter Betrachtung in Beratung und Wissenschaft. Frankfurt/M. 1997

Giesecke, Michael / Rappe-Giesecke, Kornelia. Was kann man aus dem gegenwärtigen Entwicklungsstand der Beratung für die Gestaltung kommunikativer Sozialforschung lernen? In: Journal für Psychologie 3 / 6. 1998

Kiessling, Waldemar F./ Spannagel, Peter: Corporate Identity - Unternehmensleitbild und Organisationskultur. München 1996

Königswieser, Roswitha / Jochum / Gerhard: Die Vertreibung aus dem Paradies – Entwicklungsgeschichte eines Infrastruktur-Dienstleisters. In: Organisationsentwicklung 1. 2000, S. 48-60

Rappe-Giesecke, Kornelia : Leitbildentwicklung als Angelpunkt einer Corporate Identity- Wie kann sie im Alltag einer diakonischen Institution unternommen werden? In: Helbig, Wolfgang (Hg.) : Positionen und Erfahrungen –Unternehmensphilosophie in der Diakonie. Hannover 1997

Rappe-Giesecke, Kornelia: Leitbilder in not-for-profit-Organisationen – ein neues Steuerungsinstrument? In: Impulse – Newsletter der Landesvereinigung für Gesundheit Niedersachsen. 18. 1998

Rappe-Giesecke, Kornelia / Giesecke, Michael: Supervision und CI-Entwicklung: Soziale Selbstreflexion als gemeinsamer Nenner. In: Supervision 30. 1996

Schein, Edgar: Process Consultation Volume I – Its Role in Organization Development. Reading Massachusetts 1988

Schein, Edgar: Unternehmenskultur – Ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt/M. 1995

Senge, Peter: The dance of change- Die 10 Herausforderungen tiefgreifender Veränderungen in Organisationen. Wien 2000

Autorinnen

Reinhard Klose
Dipl. Sozialarbeiter
Regionalleiter im Kommunalen Sozialdienst
Anschrift: KSD der Stadt Hannover, Rotermundstr.27, 30165

Evelyn Schmidt
Dipl. Sozialarbeiterin
Supervisorin/Psychodramaleiterin
Regionalleiterin im Kommunalen Sozialdienst
Anschrift: KSD der Stadt Hannover, Nikolaistr.12-16, 30159 Hannover

Kornelia Rappe-Giesecke, Dr.phil.
Dipl.Supervisorin und Kommunikationswissenschaftlerin, Professorin für Supervision und Organisationsberatung an der Zentralen Einrichtung für Weiterbildung der Evangelischen Fachhochschule Hannover. Seit 1983 auch freiberuflich als Supervisorin und Organisationsberaterin im profit-und not-for-profit Bereich tätig .Veröffentlichungen über Supervision, OE und kommunikative Sozialforschung.
Anschrift: Qualenriethe 25, 31535 Neustadt
Email: oe@rappe-giesecke.de , homepage: www.rappe-giesecke.de

Anhänge: Supervision Heft 2/2001, S. 43-46

Anhang 1 Fragebogen



Hannover, im Januar 1999

Liebe Bürgerinnen,
liebe Bürger,

Sie sind heute zu uns in den Kommunalen Sozialdienst (KSD) gekommen, um sich beraten zu lassen oder Hilfen in Anspruch zu nehmen.

Heute haben wir eine außergewöhnliche Bitte an Sie. Wir möchten gern erfahren:

Sind Sie mit unserer Dienststelle zufrieden?

Ihre Meinung interessiert uns!

Deshalb haben wir eine Bitte: Füllen Sie den Fragebogen aus und geben Sie uns Ihre offene und ehrliche Einschätzung. Ihre Angaben bleiben anonym. Geben Sie bitte den ausgefüllten Fragebogen in der Dienststelle des KSD ab.

Wir bedanken uns für Ihre Unterstützung.

Fragebogen

1. Ist Ihnen der Name Kommunaler Sozialdienst (KSD) ein Begriff?

Ja

Nein

2. Wenn ja, was verbinden Sie damit?

Beratung

Unterstützung

finanzielle Hilfe

Bevormundung

Sonstiges

(Mehrfachnennungen sind möglich)

3. Welche Art der Dienstleistung haben Sie in Anspruch genommen?

Beratung
Scheidung/
TrennungBeantragung
von Hilfen,
Spenden

Erziehungsfragen

finanzielle Hilfen

Sonstiges

4. Waren Sie mit der Dienstleistung des KSD zufrieden?

Sehr zufrieden

zufrieden

weniger zufrieden

nicht zufrieden

5. Wurde Ihnen bei Ihrem Problem geholfen?

Ja

Nein

6. War der KSD für Sie da, als Sie ihn brauchten? Sind Sie zufrieden mit der Erreichbarkeit des KSD?

Sehr zufrieden

zufrieden

weniger zufrieden

nicht zufrieden

7. Würden sie bei einem neuen Problem den KSD wieder aufsuchen?

Ja

Nein

Vielen Dank!

Anhang 2 Interview Leitfaden

Interviewleitfaden für Teams, Zentrale Fachdienste und Sonderdienste

1. Einleitung des Gespräches

- Persönliche Vorstellung des Interviewers
- Information:
 - Ziele, Ablauf und Zeitplan der Mitarbeiterbefragung
 - Anzahl und Auswahl der Befragten
 - Wichtigste Themen des Gesprächs (Übersicht geben, was kommt)
 - Vorgehen bei der Auswertung (Vertraulichkeit)

2. Motivation

- Welches sind die schönsten Seiten Ihres Berufes? Was gefällt Ihnen an Ihren Aufgaben?
- Was macht Ihnen an Ihrer Tätigkeit Freude? Was gibt Ihnen Befriedigung oder Stolz auf das, was Sie gemacht haben?

3. Belastungen

- Jeder Beruf hat auch seine Schattenseiten. Welches sind die unangenehmeren Begleitumstände oder Belastungen, mit denen man in Ihrer Tätigkeit normalerweise rechnen muß?

4. Klienten/Kunden

- Mit welcher Haltung sollten KSD-Mitarbeiter idealerweise ihren Klienten begegnen?
- Sieht die Realität manchmal anders aus? Wenn ja,
- haben Sie eine Idee, woran das liegt?

5. Positive Aspekte und Organisation

- Was macht uns unverwechselbar?
- Worauf beruht unser Erfolg?
- Was ist die zentrale Aufgabe des KSD?
- Was sollte auch in Zukunft möglichst so bleiben?

6. Kritischen Annahmen zu unserer Organisation

- Was würde passieren, wenn es den KSD nicht gäbe?
- Was läuft im KSD-Alltag nicht so gut, wie könnte oder sollte es sein?
- Wie könnten diese Probleme gelöst werden? Wer müßte das tun?
- Wie gehen wir mit unseren Ressourcen um (sachl./persönl. zeitl. Ressourcen)

7. Führung und Zusammenarbeit

- Wie arbeiten wir zusammen?
- Wie verstehen wir uns?

8. Zusammenarbeit mit anderen Funktionsbereichen

- Mit was für anderen Bereichen haben Sie im KSD-Alltag zu tun?
- Was läuft da Ihrer Ansicht nach gut in der Zusammenarbeit? Was läuft weniger gut, was müßte verbessert werden?

9. Information und Kommunikation

- Wie erfahren Sie normalerweise wichtige Neuigkeiten?
- Fühlen Sie sich ausreichend informiert?
- Wer spricht bei welchen Gelegenheiten mit Ihnen über Neuigkeiten?
- Gibt es Fragen, auf die Sie gerne eine Antwort hätten, aber bisher nicht erhalten haben?

10. Personalpolitik

- Wie beurteilen Sie die Personalpolitik des KSD insgesamt?
- Was erwarten Sie an fachlicher und persönlicher Förderung in diesem KSD?

11. Regional- und Abteilungsleitung

- Wie beurteilen Sie die Leitung des Gesamtunternehmens und die Politik der Leitung?
- Gibt es Fragen, mit denen die KSD-Leitung sich Ihrer Ansicht nach besonders intensiv befassen sollte?

12. Image des KSD

- Was für ein Ansehen hat der KSD Ihrer Ansicht nach in der Öffentlichkeit?
- Was macht Ihrer Ansicht nach den KSD als Arbeitgeber attraktiv, was vielleicht eher unattraktiv?

13. Blick in die Zukunft

- Wenn Sie an den KSD insgesamt denken, was wäre Ihrer Meinung nach das Wichtigste, das verbessert oder verändert werden sollte?
- Es ist das Jahr 2010, arbeiten Sie dann noch im KSD?

14. Abschluß des Gesprächs

- Danken für das Gespräch
- Nachfragen, wie war das Gespräch
- Hinweis auf Zweck des Gespräches (Ziel: Identität-Leitbild entwickeln)
- Was haben wir vergessen zu fragen?

Zusatzfragen:

Zusammenarbeit KSD allgemein, Zentrale Fachdienste/Sonderdienste

- Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit zwischen KSD allgem., den ZFD/Sonderdienste?
- Gibt es Ihrer Meinung nach Gemeinsamkeiten, wenn ja wo?
- Wo unterscheiden sich die Dienste KSD allgem., ZFD/Sonderdienste?
- Wie beurteilen Sie die gegenseitige Akzeptanz?

Geheime Regeln:

- Was würden Sie Ihren besten Freund raten, wenn er morgen im KSD anfangen würde?
- Welche Witze werden im KSD erzählt?
- Welches Motto beschreibt am besten die Zusammenarbeit in Ihrem Team?
- Was sagen Klienten, wenn sie sich über den KSD unterhalten?
- Welches Verhalten der Mitarbeiter und Führungskräfte wird belohnt, welches bestraft?

Das Leitbild des Kommunalen Sozialdienstes

Präambel zum Leitbild des Kommunalen Sozialdienstes

Die Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter, Personalräte sowie die Leitungskräfte des Kommunalen Sozialdienstes (KSD) Hannover haben im Sommer 1998 beschlossen, ein gemeinsames Leitbild für ihre Organisation zu erstellen. Der Gesamtprozeß hat sich über sechs Monate erstreckt.

Im November 1998 wurde eine Projektgruppe mit allen im KSD vertretenden Berufsgruppen installiert. Die Projektgruppe hatte den Auftrag, ein Leitbild zu entwerfen. Die Mitarbeiterschaft wurde in die Entwicklung des Leitbildes einbezogen, damit die Philosophie später von allen gelebt und glaubwürdig vertreten werden kann.

Ein Leitbild war zu diesem Zeitpunkt wichtig, da die Umstrukturierungsphase des KSD (Zusammenlegung der Erziehungs- und Familienhilfe, neue Leitungsstruktur) auf dem Höhepunkt angelangt war. Die neue andere Identität KSD sollte über ein Leitbild nach innen wie außen transportiert werden. Es soll Orientierung geben und Wege für zukünftiges Handeln aufzeigen. Es ist keine Beschreibung des Ist-Zustandes.

Wir sind uns bewußt, dass ein Leitbild nicht alle Facetten unserer Arbeit darstellen kann. Es muß so allgemein sein, dass sich alle darin wiederfinden können.

Wir wissen, dass mit der Einführung eines Leitbildes der Umsetzungsprozeß erst am Anfang steht. Wir können in diesem Prozeß lernen, die natürliche Spannung zwischen unserer Realität und unseren Idealen wahrzunehmen. Sie halten zu können erfordert Realitätssinn und visionäres Denken.

Mit dem Leitbild geben wir uns zu erkennen. Wer ein Leitbild einführt, muß damit rechnen, an den im Leitbild formulierten Idealen und Zielen gemessen zu werden. Dabei können negativ wie positiv wirkende Prozesse eingeleitet werden. Im positiven Sinn kann das Leitbild Ansporn, Motivation, Sinn und Identifikation geben; im negativen Sinne Schamgefühle, Versagensängste und Resignation bewirken. Wir müssen uns dessen bewußt sein, um Abwertungen und Ablehnungen zu verhindern.

Um eine neue andere Identität zu erreichen, wird es erforderlich sein, den Umsetzungsprozeß mit allen gemeinsam aktiv zu gestalten. Nur so wird es möglich sein, das Leitbild mit Leben zu füllen.

Hannover im Juni 1999

1. Wir und unser Auftrag

Wir sind die Spezialisten für das Allgemeine und das Besondere.

Im KSD arbeiten Bezirkssozialarbeit, Fach- und Sonderdienste zusammen.

Unsere Fachlichkeit zeigt sich darin, daß wir die Spannung zwischen Allgemeinzuständigkeit und Expertentum halten.

Unplanbarkeit und Unvorhersehbarkeit bestimmen unseren Arbeitsalltag.

Krisenintervention steht bei uns an erster Stelle. Wir setzen Prioritäten.

Deshalb brauchen wir eine verlässliche Organisationsstruktur mit geregelter Informationsfluß, klaren Zuständigkeiten, eindeutigen Entscheidungswegen und Befugnissen.

Wir wägen ab, wieviel Rückkopplung und Beteiligung wir dazu brauchen.

Die komplexen Arbeitsvorgänge erfordern Teamarbeit. Teams leisten fachlichen Austausch, kollegiale Unterstützung und gemeinsame Aufgabenbewältigung.

2. Wir und unser Klientel:

Unsere Aufgabe besteht darin, die psychosoziale Grundversorgung der Einwohnerinnen und Einwohner dieser Stadt im Zusammenwirken mit Anderen sicherzustellen.

Dies gelingt uns, weil wir bürgernah und stadtteilorientiert arbeiten.

Wir beraten und unterstützen:

Vom Kind bis zum alten Menschen.

In pädagogischen Fragen bis zu Fragen der Existenzsicherung.

In Krisensituationen sind wir da. Zum Schutz von Kindern, Jugendlichen und alten Menschen greifen wir auch ein.

Unsere Dienstleistungen werden von unseren Klienten angenommen und geschätzt.

3. Wir und unsere Arbeit:

Der Erfolg unserer Arbeit liegt darin, daß wir mit Engagement die hohen Anforderungen, die sie stellt, bewältigen.

Wir sind mutig und standhaft, auch wenn es schwierig wird.

Der Belastung, die wir z.B. durch Allzuständigkeit, Nichtplanbarkeit, gesellschaftliche Veränderung und die Umstrukturierung unseres Dienstes erleben, halten wir Stand, weil die Arbeit mit dem Klientel auch abwechslungsreich, kreativ und befriedigend ist.

4. Wir und unsere Organisation

Der KSD befindet sich im Neuaufbau, das Fundament und die Mauern stehen.

Wir arbeiten an der Architektur der Räume, der Verbindungswege und Zugänge. Wir sind dabei, uns einzurichten, alles Neue braucht seine Zeit.

Neues Schaffen heißt Risiken eingehen, Altes in Frage stellen, Rückschläge in Kauf nehmen und darauf bauen, dass das Ergebnis gut wird.

5. Mitarbeiterschaft und Leitung:

Insbesondere in Zeiten der Umstrukturierung ist es immer wieder erforderlich, dass Leitung und Mitarbeiterschaft in einen kritischen Dialog über die Gestaltung dieser Beziehung eintreten. Dies erfordert die jeweiligen Realitäten und die des KSD anzuerkennen.

Das Ergebnis dieses Dialogs werden Führungsgrundsätze und Leitlinien für die Zusammenarbeit sein.

6. Wir und die Stadtverwaltung:

Wir sind Teil der Stadtverwaltung und wollen mit anderen Ämtern und Abteilungen gut kooperieren.

Die komplexen Problemlagen, mit denen wir konfrontiert sind, lassen sich nicht durch Verwaltungshandeln allein bewältigen.

Wir sind vor Ort am Puls der Bürgerinnen und Bürger und brauchen dafür Unterstützung und Akzeptanz innerhalb unserer Verwaltung.

Daraus ergibt sich eine natürliche Spannung zwischen Verwaltung und KSD, die von beiden Seiten verstanden und akzeptiert wird.

7. Unsere Position auf dem Dienstleistungsmarkt:

Der KSD trägt gemeinsam mit Anderen zum sozialen Frieden in der Stadt bei.

Die Allzuständigkeit macht uns unverwechselbar:

Wir ermöglichen sie durch das Zusammenwirken von Bezirkssozialarbeit, Fach- und Sonderdiensten.

Unser Kapital ist unser Wissen über den Stadtteil. Es prädestiniert uns, eine zentrale Koordinationsrolle einzunehmen.

Neue Herausforderungen nehmen wir an, dabei konzentrieren wir uns auf das Wesentliche.

8. Image des KSD:

Unsere Leistung für die Einwohnerinnen und Einwohner dieser Stadt machen wir bekannt.

Alle tragen ihren Teil zur Öffentlichkeitsarbeit bei.

9. Unsere Zukunft:

Wir wissen wer wir sind und wo wir hingehören.

An den Visionen für den KSD müssen wir weiter arbeiten.

10. Wir und unser Leitbild:

Wir wissen, dass wir nicht gleich alles erreichen können.

Wir halten die Spannung zwischen unserer Realität und unserem Ideal aus.

Wir akzeptieren die Widersprüche, in die wir uns dabei verwickeln.