

# Changemanagement

Björn Hagen, Hannover

*Mit dem Thema der Begleitung von Veränderungsprozessen in den Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe befasst sich der Fachausschuss Personal- und Organisationsentwicklung des EREV seit Jahren. So individuell die Organisationen mit ihren Mitarbeitenden, jungen Menschen und Familien sind, so vielfältig sind die Möglichkeiten, Prozesse der Anpassung und Weiterentwicklung auszubilden. Die Auseinandersetzung mit der Thematik im Fachausschuss zeigt daher, dass es auf die Passung der Herausforderungen mit den Strukturen der Organisationen ankommt. Diesem Passungskonzept liegt die Individualität der Prozesse zugrunde, die mit den Möglichkeiten der strukturellen Rahmung verknüpft wird. Die folgende Auflistung ist als Anregung zu verstehen und bietet gleichsam einen »Espresso« des Changemanagements aus dem EREV-Fachausschuss.*

## 1. Ausgangssituation

Wie Krisen unterschiedliche Impulse für Veränderungsprozesse auslösen, wird am Beispiel der aktuellen Corona-Pandemie deutlich. Es prallen unterschiedliche Ansichten von Impfbefürworter/-innen und -gegner/-innen aufeinander, Bildungsbenachteiligungen spitzen sich zu und Mitarbeitende in der Kinder- und Jugendhilfe müssen immer wieder aufs Neue auf wechselnde Anforderungen reagieren – nicht nur im Kontext der Bildung von jungen Menschen. Die Themen Veränderungsprozesse und Changemanagement zeigen in der dreijährigen Diskussion im Fachausschuss *Personal- und Organisationsentwicklung*, dass sie nicht nur aufgrund von aktuellen Entwicklungen, sondern auch von »alltäglichen Herausforderungen« von wesentlicher Bedeutung sind. Ob durch den Fachkräftemangel, durch Krisen in einer Wohngruppe mit jungen Menschen oder neue Themen wie Inklusion oder Stärkung der Selbstvertre-

tungen: Veränderungen, Weiterentwicklungen und Krisen sind Kernthemen in der Kinder- und Jugendhilfe. Hierbei zeichnen sich die Beteiligten durch ein hohes Maß an Flexibilität und Anpassungsvermögen aus, sodass im Fachausschuss beispielhaft vier Bereiche, in denen ein Changemanagement notwendig ist, identifiziert wurden:

1. Der Auslöser als Krise mit einer konkreten Frage
2. Veränderungen in den Organisationen, zum Beispiel durch den Wechsel in den Leitungsebenen
3. Neue gesellschaftliche Herausforderungen
4. Gesetzliche Entwicklungen und sich verändernde Rahmenbedingungen, wie zum Beispiel das Arbeitszeit- oder Mindestlohngesetz

Zum Thema Changemanagement finden sich bei Google rund vier Milliarden Einträge. Die Aufgaben und entsprechenden Schritte zur Umsetzung neuer Strukturen, Prozesse oder Handlungsschritte lassen sich auf die Organisationsentwicklung in den 1930er Jahren zurückführen und reichen bis zur heutigen Diskussion um agile Systeme. Der Soziologe Kurt Lewin hat in den 1940er Jahren zwei grundsätzliche Kräfte in Organisationen beschrieben: Die eine strebt nach Sicherheit, Gewohnheit und Stabilität und die andere nach Veränderungen. Dies entspricht auch in der Bindungstheorie den Bereichen der Geborgenheit und Zugehörigkeit sowie Autonomie und Freiheit.

Die drei von Lewin beschriebenen Phasen sind das Auftauen, das Ändern und die Neustabilisierung.

Für den Bereich des *Auftauens* gilt die Statusquo-Veränderung inklusive einer Vorbereitung der Beteiligten auf die Prozesse mit der Überwin-

derung von Widerständen und dem anschließenden Aufbau einer Bereitschaft für neue Prozesse. Das Ändern steht für den Weg zu einem neuen Zustand, wenn die Veränderungsbereitschaft groß genug ist, sowie für das Schaffen von neuen Lösungen und Verhaltensweisen bis hin zum veränderten Gleichgewicht. Die *Neustabilisierung* schließt die Konsolidierung der Veränderungen und neuen Verhaltensweisen ebenso mit ein wie die Integration neuer Problemlösungsstrategien und die Beschäftigung mit den nächsten anstehenden Veränderungsprozessen.

Kritisiert wird hieran, dass durch die Transformationen kein Plateau in den Einrichtungen und Organisationen geschaffen wird, sondern durch die neuen Impulse lediglich fortlaufende Prozesse der Veränderung und Optimierung initiiert werden.

Schaut man sich ansatzweise die Vielzahl der Managementprozesse an, wird deutlich, dass es darauf ankommt, sowohl eine Kommunikation der Beteiligten zu erreichen und gemeinsame Ziele zu entwickeln als auch die Mitarbeitenden zu beteiligen und eine ausreichende Qualifikation im Rahmen der Veränderungsprozesse für die Verantwortlichen zur Verfügung zu stellen.

Angesichts dieser Ausgangssituation und dieser Komplexität von Veränderungsprozessen hat der Fachausschuss *Personal- und Organisationsentwicklung* beschlossen, das Thema mit Fragen zu rahmen, um Anregungen für die Mitgliedseinrichtungen des EREV darzulegen.

### 1.1 Anlass

- Wozu ist die Veränderung für die Organisation notwendig und sinnvoll?
- Ist es ein externer oder interner Anlass?
- Welche Interessengruppen sind im Rahmen der Veränderung beteiligt?

### 1.2 Vision und Ziel

- Warum möchten die einzelnen Beteiligten die Veränderungen?

- Wie wird eine Lösung aussehen, wenn ich nicht an die Konsequenzen denke?
- Gibt es etwas im Zusammenhang mit der Veränderung, das ich bewahren will?
- Kernfrage des Scheiterns: Was muss ich tun, damit mein Projekt der Veränderung in keinem Fall gelingt?
- Gibt es eine Vision, die erreicht werden soll?
- Ist den Beteiligten bewusst, dass Veränderungen immer Ängste und Unsicherheiten erzeugen?
- Wie wollen sie mit diesen Ängsten und Unsicherheiten umgehen?
- Wie würde eine Lösung aussehen, wenn nicht an einzelne Personen gedacht wird?

### 1.3 Rahmenbedingungen

- Wen informiere ich wann und wie?
- Wie stehen Vorstand, Geschäftsführung und Verwaltungsrat zu den Veränderungen?
- Wie erfolgt die Beteiligung der Mitarbeitendenvertretung?
- In welcher Reihenfolge informiere ich die betroffene Person?
- In welchem Setting (beispielsweise Einzelgespräche oder Versammlungen) informiere ich wen?

## 2. Fazit

Auch wenn das deutsche Wort Veränderungsprozesse deutlich weniger Suchergebnisse aufweist als der Begriff Changemanagement, sind es immerhin noch 887.000 Einträge. Um in diesem Dickicht eine erste Orientierung zu ermöglichen, hat der Fachausschuss die exemplarischen Fragen zu den Bereichen aufgelistet. Deutlich wird hieran, dass sich die Kernthemen der Kinder- und Jugendhilfe wie die Frage nach dem Sinn von pädagogischen Prozessen ebenso in den Veränderungsprozessen wiederfinden wie die Kernbereiche der Partizipation und Beteiligung, der Strukturierung von Prozessen und die Notwendigkeit von Entscheidungen, um eine Orientierung für die Beteiligten zu ermöglichen. Anregungen und Fragen können gern über die

EREV-Geschäftsstelle in den Fachausschuss *Personal- und Organisationsentwicklung* eingebracht werden. □

*Dr. Björn Hagen*  
Geschäftsführer  
EREV  
Flüggestr. 21  
30161 Hannover  
b.hagen@erev.de



The image shows the cover of an online course. At the top right is the EREV logo, which consists of a stylized 'E' and 'R' icon followed by the word 'EREV' in a bold, sans-serif font. Below the logo, the text 'EREV-Onlinekurs Biografiearbeit' is written in a smaller font. In the center, there is a photograph of three Polaroid-style photos lying on a wooden surface. To the left of the photos, the text 'Bild: © .....' is visible. At the bottom, the main title 'Biografisch arbeiten - professionell handeln in Erziehungsstellen' is written in a large, bold font. Below the title, it says 'Ein Onlinekurs in sechs Modulen 2022 - 2023'. The background of the cover is a mix of white and grey geometric shapes.