„Agilität @ Work“

MASTER-THESIS

zu Erlangung des akademischen Grades

Master of Arts

im Universitätslehrgang Provokationspädagogik

eingereicht von

Petra Lehner

Department für Migration und Globalisierung

an der Donau–Universität Krems

Betreuer/in: Mag. Sandra Kozeschnik

Betreuer/in: Mag. Clemens Hoberstorfer

Krems am 21.09.2018

Abstract

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Untersuchung, welche Zusammenhänge es zwischen Arbeitszufriedenheit, Personenzentrierung und Soziokratie am Beispiel Arbeit mit Menschen mit Behinderung gibt.

Die Relevanz des Themas ergibt sich aus den derzeitigen Herausforderungen der immer mehr werdenden administrativen und organisatorischen Aufgaben, sowie der Kernaufgabe der Betreuung und Begleitung von Menschen mit Behinderung im täglichen Leben. Die derzeitige Herausforderung unterschiedlichste formal-organisationale Aufgabenfelder und die klassische Betreuung von Menschen mit Unterstützungsbedarf im Alltag auszubalancieren, erfordert Anpassung hinsichtlich vorhandener Organisationsabläufe und Führungsstrukturen, sowie eine den Unternehmenszielen angepasste Zusammenarbeit und Interaktion zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. In agilen Organisationsformen geht es insbesondere darum, eine Haltung des Miteinanders und des gemeinsamen Gestaltens einer Organisation anzunehmen, die bedingt auch die Verantwortungsübernahme und eine dialogische Kommunikation zwischen allen Betroffenen.

In der Quellenrecherche wurde unter anderem Literatur zu selbstorganisierten Organisationen hergenommen, sowie die Grundlagetheorie der Personenzentrierung. Durch die Auseinandersetzung mit der Fachliteratur wurde der Ausgangspunkt für die Annahme gefunden, dass Soziokratie, in Verbindung mit dem personenzentrierten Denken und Arbeiten, sowie definierte Themenfelder der Arbeitszufriedenheit in Zusammenhang zueinander stehen und eine Grundlage für eine Strukturänderung in der Organisation im Bereich Menschen mit Behinderung darstellen.

Die Methode der qualitativen Sozialforschung wurde gewählt, da diese Aufgrund der offenen Fragestellung, Ankerfragen in Interviews und darauf folgenden Kategorienbildung als sinnvolle Forschungsmethode gesehen wird.

Die Verfasserin vertritt die Ansicht, dass ein agiles Organisationsmodell in Verbindung mit der personenzentrierten Arbeitsweise, die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erhöhen kann.

Abstract

This paper is a study of the question whether there are correlations between the work satisfaction, person centering and sociocracy by way of example working with disabled people. This topic is relevant in the face of the current challenges due to increasing administrative and organizational tasks, and above all handling the core tasks of caring for and guiding people with disabilities in their daily lives. The challenge to balance a variety of formal-organizational scopes of duty and the classical care for persons of persons with special needs in everyday life requires adaptation to existing organizational processes and management structures as well as internal cooperation adjusted to the corporate objectives and interaction between employees. An important factor in agile forms of organizations is the adoption of a cooperative attitude and of shaping an organization leading to an acceptance of responsibility and dialogical communication between all parties involved. The sources consulted for the purpose of this paper include literature regarding self-organized organizations and the basic theories of person-centredness. In the course of getting acquainted and analyzing the specialized literature the starting point was found for the thesis that sociocracy, by linking person-centered thinking and working as well as defined subject areas of work satisfaction are in a connection and build a basis for structural changings in the organization for working with disable people. The method of qualitative social research was chosen as this was regarded as a reasonable method for this type of open-ended questions and anchoring questions in interviews followed by categorization. The author holds the view that an agile organizational model in connection with the model of person-centredness potentially can increase the work satisfaction of employees.

Inhaltsverzeichnis

Abstract 1

Abkürzungsverzeichnis 5

1 Einleitung 6

1.1 Problemdarstellung 6

1.2 Persönliche Motivation 9

1.3 Ziel der Arbeit 10

1.4 Aufbau der Arbeit 10

2 Was ist Arbeitszufriedenheit? 11

2.1 Definition Arbeitszufriedenheit 12

2.2 Kommunikation 13

2.3 Mitarbeiterentwicklung 18

2.4 Zusammenarbeit 21

2.5 Führungskultur 23

2.6 Führungsprinzipien 24

2.7 Sinn/Zweck 28

3 Theoretische Grundlagen für eine Neugestaltung der Organisation 30

3.1 agile Systeme 30

3.1.1 Definition von Agilität 31

3.1.2 Werte im agilen System 32

3.2 Selbstorganisation 33

3.2.1 Rahmenbedingungen für Selbstorgansitation 34

3.2.2 Prinzipien der Selbstorganisation 34

3.3 Geschichte und Begrifflichkeit der Soziokratie 36

3.3.1 Grundlagen der Soziokratie 36

3.3.2 Prinzipien der soziokratischen Organisation 37

3.4 Personenzentriertes Denken und Arbeiten 39

3.4.1 Ein humanistisches Menschenbild 40

3.4.2 Definition Personenzentrierung 40

3.4.3 Handlungsgrundlagen 43

3.4.4 Alltagshandlungsrichtlinien in der Personenzentrierung 47

3.4.5 Anforderungen an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 50

3.5 Veränderungsprozess 52

3.6 Bewertung der Theorie 54

4 Empirie 60

4.1 Umfeldanalyse des Forschungsfeldes 60
4.2 Qualitative Sozialforschung 62
4.3 Methode 62
4.4 Erhebungsmethode 63
4.5 Auswertungsmethode 63
4.6 Auswahl der Interviewpartner 65

5 Analyse der Empirie 65
5.1 Bestimmung des Ausgangsmaterials 65
5.2 Kategorienbildung 66
5.3 Durchführung der Analyse 67

6 Auswertungen der Interviews 68
6.1 Beschreibung K1 Personenzentrierung 68
6.1.1 Interpretation 71
6.2 Beschreibung K2 Arbeitszufriedenheit 72
6.2.1 Interpretation 78
6.3 Beschreibung K3 agile Systeme/Soziokratie 80
6.3.1 Interpretation 84
6.4 Beschreibung K4 Veränderungsprozess 85
6.4.1 Interpretation 87

7 Fazit 89

9 Literaturverzeichnis 95

10 Internetquellen 98

11 Tabellenverzeichnis 98

12 Abbildungsverzeichnis 98

13 Anhang 98

Anhang A: Interviewleitfaden 98

Anhang B:Tabelle der Kategorienbildung 98

Eidesstattliche Versicherung 99

Abkürzungsverzeichnis

bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
ggf.	gegebenenfalls
o.g.	oben genannte(n)
S.	Seite(n)
u.a.	unter anderem
z.B.	zum Beispiel
f.	folgende Seite
ff.	folgende Seiten
vgl.	Vergleich
max.	Maximal
u.	Und
K	Kategorie
OK	Oberkategorie
UK	Unterkategorie

1 Einleitung

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Auseinandersetzung, in welchem Zusammenhang die Personenzentrierte Denk- und Arbeitsweise, ein agiles System und ausgewählte Elemente aus der Arbeitszufriedenheit zueinander stehen. In der theoretischen Auseinandersetzung mit Fachliteratur zu den Themen agile Organisationsmodelle wurde ein Zusammenhang zwischen der Personenzentrierung, Soziokratie und Themen für eine gute Arbeitszufriedenheit von der Verfasserin gefunden. Die Vertiefung mit dem Wandel der Organisationen und der neuen Denkweise kann laut der Verfasserin zu einer besseren Zufriedenheit im Unternehmen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beitragen. Im ersten Kapitel werden die Ausgangslage, sowie die persönliche Motivation für dieses Thema und die Ziele der vorliegenden Arbeit von der Verfasserin erörtert.

1.1 Problemdarstellung

In der Organisation des Bereichs Menschen mit Behinderung werden die Aufgaben, Erwartungen und gesetzlichen Erfordernisse immer größer, dadurch entsteht ein Spannungsfeld, indem sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sowie Führungskräfte bewegen müssen. Diese Herausforderungen führen zu Unzufriedenheit und dem Gefühl bei Menschen in der Organisation, nicht allen Erwartungen gerecht zu werden. Es treten Konflikte auf, die es erschweren die Kernaufgaben – die Begleitung von Menschen mit Behinderung in ihrem Wohn- und Arbeitsumfeld gut zu gewährleisten, ohne dass sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter überfordert und unzufrieden fühlen. Dadurch kommt es bereits vermehrt zu Krankenständen, teilweise Burnout Symptomen und Kündigungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Sowie zu der Problematik, wenig bis gar keine Personalanfragen zu haben und es ein Manko an Bewerberinnen und Bewerber bei offenen Stellen im Bereich, sowie dem Mangel eines Nachwuchsführungskräftepools gibt. Somit kommt es zu einer Notwendigkeit, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Mehr- und Überstunden leisten müssen und dies wiederrum zu einer Überforderung derjenigen führt. Auch die Zielgruppe von Menschen mit Behinderung hat sich in den letzten Jahren verändert, Dualdiagnosen wie intellektuelle Beeinträchtigung mit psychischen Erkrankungen nehmen zu. Dies fordert ein höheres fachliches Wissen und eine höhere Belastbarkeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Ebenso wurden die Anforderungen des Kostenträgers in den vergangenen Jahren erhöht, unter anderem entstanden neue Richtlinien für die Dokumentation, die anspruchsvoller sind, sowie existiert durch die Ratifizierung des Behindertengleichstellungsgesetztes ein weitaus größerer Anspruch an die pädagogische Arbeit im Kontext der Institution.

Ein weiteres Spannungsfeld das sich ergibt, sind die administrativen Aufgaben sowie die unterschiedlichsten Anfordernisse von Überprüfungsstellen im Bereich Menschen mit Behinderung. Hierbei handelt es sich beispielsweise um Kontrollen durch den Kostenträger, der Volksanwaltschaft und Stellen wie dem Arbeitsinspektorat oder dem Lebensmittelinspektor. Aus all diesen Überprüfungen entstehen neue Maßnahmen und oftmals neue Regelungen, die es gilt unmittelbar in der Organisation umzusetzen. Zusammengefasst lässt sich feststellen, dass die Struktur der einzelnen Teams nicht mehr als geeignet erscheint, allen Anforderungen gerecht zu werden.

Nicht nur die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fühlen sich überfordert, auch die Führungskräfte im Bereich Menschen mit Behinderung benötigen mittlerweile eine hohe Flexibilität, Spontanität, Resilienz und ein ausgeprägtes Engagement, um alle geforderten Systeme noch bedienen zu können. Diese Problemfelder führen zu einer Arbeitsunzufriedenheit von allen Beteiligten, weniger Freude an der Arbeit, geringe Vernetzung und Entwicklung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sowie Spannungen in der Hierarchie und auf Teamebene. Die pyramidenförmige Hierarchie aufgeschlüsselt in Wohn- oder Tagesstättenleitung – pädagogische Leitung – Regionalleitung und Bereichsleitung, stellt insofern eine Herausforderungen dar, da das System, durch diese Hierarchieform träge und langsam ist. Entscheidungen müssen durch drei Ebenen von Führungskräften gebracht werden, bis diese zur endgültigen Entschlussfassung kommen können. Dies benötig hohe zeitliche Ressourcen und oftmals bei Unklarheiten ein Rückspielen der Entscheidungsanfragen. Dahingehend erscheint die pyramidenförmige Hierarchie als nicht mehr adäquat, lineare Hierarchieformen mit selbstorganisierten Teams agieren und reagieren schneller auf Bedürfnisse und können somit intensiver an den Organisationsabläufen und deren Bedarf arbeiten. Die konventionelle Arbeitsweise, wie im Bereich Menschen mit Behinderung in den vergangenen Jahren gearbeitet wurde, erscheint somit als nicht mehr zeitgemäß, es bedarf einer agileren Arbeitsweise, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen partizipiert werden, Verantwortung geteilt und die Aufgabenverteilung stärkenorientiert erfolgen.

Die wie bereits oben beschriebenen Herausforderungen waren in den vergangenen Jahren im Bereich Menschen mit Behinderung so hoch, dass dem Druck nicht mehr Stand gehalten werden konnte, die Organisationsstruktur ist für die Anforderungen zu träge, langsam und weit weg von der pädagogischen Praxis an der Basis. Aufgrund dessen wurde ein Organisationentwicklungsprozess eingeleitet. Dieser Prozess dient dazu, die Belastungen, Überforderung, Frust und Unzufriedenheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (miteingeschlossen sind alle Führungsebenen) genau zu eruieren, sich neue Modelle in anderen Organisationen anzusehen, mit dem Ziel, zu beobachten wie diese mit der Fülle an Anforderungen umgehen und trotzdem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine gute Arbeitszufriedenheit erleben. Anfang des Jahres 2018 wurde ein Pilotprojekt - eine neue Wohngruppe für sechs Menschen mit Behinderung und Verhaltensproblematiken im nördlichen Weinviertel eröffnet, diese arbeitet nach dem agilen Organisationsmodell der Soziokratie und einem eigenen pädagogischen Konzept für Verhaltensauffällige Menschen. Diese Wohngruppe wurde als Forschungsfeld für die Master Thesis von der Verfasserin herangezogen. Das neu zusammengestellte Team arbeitet mit definierten Rollenverteilungen und der Methode im Konsent zu entscheiden. Zu Beginn gab es keine Führungskraft, diese Rolle wurde auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgeteilt, jedoch kam es bereits nach einigen Monaten zu einer Auflage des zuständigen Kostenträgers, dass eine Führungskraft gesetzlich verlangt ist. Somit wurden die Rollen evaluiert und teilweise neu vergeben.

Ein wesentlicher Blick in diesem Prozess der Gesamtorganisation beruht darauf, die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wieder zu erhöhen und die unterschiedlichen Aufgabenstellungen, sowie Anforderungen in einem guten Rahmen zu schaffen. Wenn diese Zufriedenheit nicht gegeben ist, führt es möglicherweise dazu, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Aufgaben nicht gut oder mangelhaft erfüllen, ihr Engagement reduzieren oder im schlimmsten Fall krank werden. In der beschriebenen Organisation, wo die Kernaufgabe die Begleitung von Menschen mit Behinderung ist, führt eine Unzufriedenheit in der täglichen Arbeit, zu einer nicht zufriedenstellenden Betreuung und möglicherweise zu weniger Teilhabe von Menschen mit Behinderung am Leben in der Gesellschaft. Um die, wie in dem Behindertengleichstellungsgesetz geforderter Teilhabe ein Stück näher zu kommen, bedarf es in weitere Folge einer Haltung der Personenzentrierung im Bereich Menschen mit Behinderung. Diese bedingt eine Grundeinstellung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, sowie von allen Führungsebenen, dass „ein wachstumsförderndes Klima auf allen Ebenen entsteht, wo das Ziel die Potenzialentfaltung ist, eine Echtheit –

Transparenz gelebt wird, Wertschätzung, Akzeptanz und Anteilnahme vorhanden ist, sowie ein einfühlsames Verstehen existiert“ (vgl. Rogers 2017, S. 66ff.).

Der folgende Absatz setzt sich mit der persönlichen Motivation von der Verfasserin für das Thema „Agilität @ Work“ auseinander.

1.2 Persönliche Motivation

Die Verfasserin dieser Arbeit war im Jahr 2017 bis März 2018 als Steuerungs- und Recherchemitglied im Organisationsentwicklungsprozess im Non-Profit Bereich Menschen mit Behinderung involviert. Aufgrund dessen kam im Laufe des Prozesses und der dadurch entstandenen Erfahrungen, der Grundgedanke für die thematische Auseinandersetzung in der Master These mit dem Thema agile Systeme und Personenzentrierung. Die Aufgaben in dem Organisationentwicklungsprozess lagen zum einen in der strategischen Ausrichtung unter Anleitung eines Beraterteams, sowie in der inhaltlichen Ausführung und Begleitung von Veranstaltungen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Weiterführend wurden in diesem Prozess interne- und externe Recherchegruppen gebildet, die zum Ziel hatten, in der Organisation die Brennpunkte und positiven Ausnahmen in Teams heraus zu finden. Die externe Recherchegruppe absolvierte Lernreisen zu Unternehmen, die nach neuen Organisationsmodellen arbeiteten und war für die Auseinandersetzung mit Literatur zuständig.

Der Antrieb als mitwirkende Person im Entwicklungsprozess, war eine persönliche Unzufriedenheit und selbiger Erfahrungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Arbeitsumfeld. Sowie die neu entstandenen Lernfelder, insbesondre in dem Modul zum Konstruktivismus und der dialogischen Kommunikation, in dem Masterlehrlang – Provokationspädagogik auf der Donau Universität Krems. Die Brennpunkte für die Einleitung des Prozesses waren, fehlende Transparenz bei Entscheidungen und Abläufen, unklare Kommunikation auf allen Ebenen und spürbar gelebte Hierarchie, sowie weniger Zeit für die Kernaufgabe – die Betreuung von Menschen mit Behinderung und fehlende Zeitressourcen von Führungskräften für adäquate Mitarbeiterführung durch zunehmende administrative Aufgaben. Im Prozess wurden der Verfasserin hypothetische Schlussfolgerungen für die Verbesserung der Arbeitszufriedenheit wie z.B. Potenziale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewusster einsetzen, Führungskräfte sollten mehr im Team und an der Basis agieren, eine gelebte Fehlerkultur kann zur Entwicklung der Organisation wesentliches beitragen und die Teilung der Macht, sowie gemeinsame Entscheidungsprozesse. In dem pädagogischen Konzept für Menschen mit Behinderung nach Marlis Pörtner, der

Personenzentrierten Denk- und Arbeitsweise finden sich sehr viele Ansätze und Haltungen aus der agilen Arbeitswelt wieder, die für die Verfasserin eine Grundbasis für eine gute Arbeitszufriedenheit darstellen.

Schlussfolgernd lässt sich ableiten, dass durch die intensive Auseinandersetzung mit Fachliteratur zu agilen Modellen, Selbstorganisation und Führungshaltungen/Prinzipien sowie der Teilnahme an Weiterbildungen und Kongressen zu neuen Organisationsformen, die persönliche Motivation entstand, sich näher mit der Zusammenführung eines pädagogischen Konzeptes und der agilen Arbeitswelt auseinander zu setzen.

1.3 Ziel der Arbeit

Laut Carl Rogers (2017) leben wir in einer Welt des Wandels, dies trifft auch für Organisationen zu, daher bedarf es einer Veränderung von Unternehmen und deren beteiligten Menschen im System. Dieser Wandel trägt eine große Chance in sich, die das Optimale einer jeden Person zum vorscheinbringen kann, wenn man sich dieser bewusst und ist und den Wandel annimmt. (vgl. S. 173) Dieser Vergleich nach Carl Rogers (2017) gibt eine gute Überleitung zur Zielsetzung dieser Arbeit, da die Verfasserin die Meinung vertritt, dass die Denk- und Arbeitsweise der Personenzentrierung ein wesentlicher Bestandteil, nicht nur im pädagogischen Kontext im Bereich Menschen mit Behinderung sein sollte, sondern auch in der Führung und in der Zusammenarbeit von und mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gelebt werden. Im Rahmen dieser Arbeit soll aufzeigt werden, welche Elemente in einer Umstrukturierung auf ein agiles Modell einer Organisation im pädagogischen Kontext von Nöten sind.

Dahingehend wurde die Forschungsfrage *„Welchen Zusammenhang gibt es zwischen Arbeitszufriedenheit, Personenzentrierung und Soziokratie am Beispiel Arbeit mit Menschen mit Behinderung im nördlichen Weinviertel?“* von der Verfasserin formuliert und soll anhand ausführlicher Literaturrecherche und qualitativer Forschung beantwortet werden. Weiteres soll aufgezeigt werden, welche Aspekte einer agilen Arbeitsweise und inwiefern eine personenzentrierte Denkweise positiv beurteilt wird, aber auch welche Bedenken vorhanden sind.

1.4 Aufbau der Arbeit

Nach der Einleitung, die sowohl die Problemstellung, persönliche Motivation und Zielsetzung als auch den Aufbau der Arbeit beinhaltet, folgt im zweiten Kapitel eine

detaillierte Auseinandersetzung mit der Definition und deren Ableitungen bzw. neuen Ansätzen in Organisationen, die zu einer guten Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern führen, die laut der Verfasserin notwendig sind um dem Wandel der Zeit gerecht zu werden. Das dritte Kapitel befasst sich mit agilen Systemen in Organisationen und deren Modellen und Methoden, sowie den theoretischen Grundlagen für eine Neugestaltung der Organisation. In dieser erfolgt die Auseinandersetzung mit Selbstorganisation, wo sich erste Zusammenführungen einzelner Aspekte mit der Personenzentrierte Denkweise ableiten lassen. Darüber hinaus wird näher auf die Grundlagen der Soziokratie eingegangen, da diese Form im Forschungsfeld dieser Arbeit angewendet wird und das Modell am nähersten an die Prinzipien der Personenzentrierung anknüpft. Im Weiteren dient dieses Kapitel dazu, eine Definition der Personenzentrierten Denk- und Arbeitsweise, sowie ihrer Handlungsgrundlagen und Richtlinien um den pädagogischen Ansatz, zu erläutern und ein Verständnis herzustellen, was die Grundhaltungen in der Arbeit mit Menschen mit Behinderung darstellt. Es erfolgt in diesem Absatz eine ausführliche Bewertung der Theorie, in derer die Zusammenführung und Auswertung der einzelnen Kapitel und Ansätze des Theorieteils erfolgt, dahingehend wurde nicht jeder Absatz dieser vorliegenden Arbeit explizit von der Verfasserin erläutert. Aufgrund der thematischen Notwendigkeit für diese Arbeit, wird im vierten Kapitel kurz auf die Veränderungsprozesse in Organisationen eingegangen, da dies einen Beitrag zur Zusammenführung der Theorien darstellt, sowie der Umsetzung der Neugestaltung des Forschungsfeldes. Das fünfte Kapitel widmet sich der Empirie und der Umfeldanalyse des Betrachtungsobjektes, sowie der Sozialforschung und deren Methodik für diese Arbeit. Im Anschluss daran wird im Kapitel sieben die Empirie analysiert An letzter Stelle, im Kapitel acht, wird die Zusammenfassung darlegt, neue Ansatzweisen abgeleitet und ein Ausblick für zukünftige Strukturierung von neuen Organisationsmodellen in Bereich Menschen mit Behinderung formuliert.

2 Was ist Arbeitszufriedenheit?

Zu Beginn dieses Kapitels wird der Begriff Arbeitszufriedenheit definiert. Die Verfasserin impliziert im Wort Arbeit folgendes, Menschen wollen Erfüllung erleben, Anerkennung dafür erhalten und somit nach sinnerfüllenden Tätigkeiten streben, die sich nach Zielen im Arbeitskontext orientieren. Arbeit wird benötigt um den Lebensunterhalt zu bestreiten, aber auch um dem Leben mehr Tiefe und Bedeutung zu geben. Arbeit dient seiner persönlichen Berufung nachzugehen, der Arbeitsplatz soll ein Ort sein, wo persönliche Weiterentwicklung im Fokus steht und Menschen sich mit

anderen vernetzen, um von ihnen zu lernen und dadurch Neues in der Organisation entstehen zu lassen.

2.1 Definition Arbeitszufriedenheit

Die folgenden Definitionen wurden aus agilen Organisationsmodellen herangezogen, da die Annahme besteht, dass diese Sichtweise und Haltung zur Beantwortung der Forschungsfrage dient. In der heutigen schnelllebigen Zeit, kommt es Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu Gute, wenn sie sich und die Managementebene mit der Fragestellung *Was wird für eine besser Arbeitszufriedenheit benötigt* auseinandersetzten und dahingehend ihre Systemen, Strukturen, Abläufe, Haltungen und die strategische Ausrichtung der Organisation hinterfragen.

Zufriedenheit ist ein wesentlicher Aspekt den Menschen benötigen um ihre Potenziale entfalten zu können, sowie Fähigkeiten und Stärken optimal zu nutzen und Freude an der Arbeit zu verspüren. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die ihre Organisation gestalten können, übernehmen Verantwortung, wollen den Sinn/Zweck bestmöglich erfüllen und empfinden dadurch eine Zufriedenheit in ihrer täglichen Arbeit. Boris Gloger & Dieter Rösner (2017) definieren Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern folgendermaßen, „Menschen werden nur gut in dem, was sie gerne tun. Und sie werden auf lange Sicht nur tun, was sie gerne tun. Gerne tun Menschen aber nur das, worin sie eine Befriedigung finden“ (S.7). Im Zentrum der Arbeit muss gemäß Frithjof Bergmann & Stella Friedland (2007), die Sichtweise vorhanden sein, dass nicht die Menschen der Arbeit dienen, sondern die Arbeit der Menschen dient. Es müssen die Arbeitsfelder so gestaltet sein, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbstbestimmt und frei agieren können. Arbeit soll freudebringend und nicht erschöpfend sein, sowie die Entwicklung eines jeden Menschen fördern, damit diese stärker hervorgehen. (vgl. S. 16)

In Folge dessen bedarf es einen Arbeitsort für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu schaffen, indem sie sich entfalten können, ihre Ideen und Ziele verfolgen, selbstorganisiert arbeiten können, Begegnung auf Augenhöhe erleben und eine angstfreie Kommunikation erfahren. Befriedigung und Arbeitszufriedenheit benötigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter um motiviert ihren Tätigkeiten nachgehen zu können, sie brauchen Freude an der Arbeit um den Herausforderungen lösungsorientiert, offen und mutig entgegentreten zu können. Jedoch darf nicht vergessen werden, dass Arbeit im derzeitigen Lebensrhythmus, den sozialen Status, sowie die Selbstachtung des Menschen sichert. Dafür beansprucht Arbeit Lebenszeit, die vom Gesellschafts- und

kulturellen Leben, sowie der Muse zum in sich gehen abgezogen wird. (vgl. Bergmann & Friedland, 2007, S. 27) Durch die Erläuterungen lässt sich die Kenntniss ableiten, dass Arbeitszeit gleich Lebenszeit ist und es dadurch wichtig ist, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrem beruflichen Umfeld zufrieden sind, um ein gutes und sinnvollen Leben führen zu können.

In den weiterfolgenden Kapiteln wird näher darauf eingegangen, welche Inhalte und Ansätze laut der Verfasserin zu einer guten Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in agilen und personenzentrierten Organisationen beitragen können. Um die Arbeitszufriedenheit bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern, bedarf es die Kommunikation auf der Dialogischen Ebene zu führen, die stetige Mitarbeiterentwicklung muss als ein wesentlicher Faktor in der Organisation ermöglicht werden und die Teamzusammenarbeit basiert personenzentriert und selbstorganisiert. Führungskräfte sind sich ihrer und der Werte der Organisation bewusst und handeln nach definierten Prinzipien, um den Sinne bestmöglich zu erreichen. Die Organisation richtet all ihr Handeln und die Entscheidungsfindung nach dem Sinn aus, der von allen Beteiligten definiert und stetig reflektiert wird. Das nächste Kapitel befasst sich mit der Kommunikation, da diese Auseinandersetzung als wesentlich zum Beitrag für eine gute Arbeitszufriedenheit beträgt.

2.2 Kommunikation

Als ein wichtiger Ansatz in der Beziehung zwischen Menschen ist die Kommunikation. Daher wird diese im folgenden Kapitel, mit Blick auf die Forschungsfrage erläutert. Die zwischenmenschliche Kommunikation in Organisationen ist von hoher Bedeutung, da diese die Grundbasis der Zusammenarbeit von Menschen ist. Verstehen und verstanden werden, führt zu einem Gefühl der Zufriedenheit und gegenseitigen Wertschätzung. In der personenzentrierten Denk- und Arbeitsweise, die im Kapitel 2 beschrieben, ist das Zuhören, Ernstnehmen und Verstehen die oberste Prämisse in der pädagogischen Arbeit. Diese Denkweise gilt jedoch nicht für den pädagogischen Kontext, sondern kann, laut der Verfasserin auch in der Organisationskultur fortgesetzt werden. Die Kommunikation in Agilen Systemen dient dazu, sich auf Augenhöhe anzunähern, die Wertungen in den Hintergrund zu stellen und den Fokus auf das Wesentliche mit einer empathischen Haltung zu legen.

In der Kommunikation bedarf es zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine gemeinsame Sprache zu entwickeln um damit ein annähern von Verstehen zu ermöglichen. Wichtig erscheint die Haltung, dass nicht alles was ich sage, auch von

jedem gleich verstanden wird. Der Habitus des Konstruktivismus – jeder versteht und hört Gesagtes in seiner Wirklichkeit, dadurch können offene Kommunikationsprozesse zwischen den Gesprächspartnern entstehen, erscheint hier als eine geeignete Kommunikationshaltung. In diesem Sinne erklärt Ruth Seliger (2014) „Kommunikaiton ist ein Prozess des Abstimmens von Landkarten, ein Prozess der Konstruktion einer gemeinsamen Wirklichkeit (S. 146).“ Andere Meinungen stehen zu lassen, nicht alles diskutieren zu müssen, sondern die Ansichten von anderen anzuhören und diese eventuell in seiner Meinungsbildung zu berücksichtigen, kann zu einer wertschätzenden Kommunikation beitragen. Humberto Maturana und Francisco Varela (2015) sagen aus, dass das Gehörte nicht immer das Gesagte ist, es gibt immer Mehrdeutigkeiten in der Kommunikation und die Herausforderung ist, dass das Gehörte bei jedem Menschen etwas anderes auslöst (vgl. S. 212). Wenn dieses Verständnis von Kommunikation von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gelebt wird, entsteht dadurch ein gemeinsames Denken und ständiges weiterentwickeln von Ideen, Zielen und Werten in der Organisation. Die dialogische heransgehensweise in der Entwicklung einer gemeinsamen Sprache in Organisaitonen erscheint als eine der Tragfähigsten. Dabei geht es nicht die Macht in den unterschiedlichen Meinungen auszuspielen, sondern es geht darum, gemeinsam das Denken fließen zu lassen.

Im nächsten wird auf die Dialogische Haltung und deren Kernkompetenzen näher eingangen, da diese Sichtweise der Kommunikation zu einem empathischen Miteinander führt.

Die wesentlichen Kernkompetenzen des Dialogs nach Boris Gloger & Dieter Rösner (vgl. 2017, S. 161 ff.) sind:

- Wertschätzung, Empathie, Akzeptanz der Andersartigkeit und Vertrauen in den Gesprächspartner
- Alles zu sagen was man denkt, Auseinandersetzung mit dem Gesagten des Gesprächspartners
- Hinhören und Hinschauen im Sinne der Beobachtung
- Die inneren Landkarten des Gegenübers durch Fragen erkunden
- Andere Perspektiven unvoreingenommen annehmen
- Sachliche Darstellung von Gedankengänge
- Ruhe und Geduld in der Kommunikation zwischen den Gesprächspartnern

- Emotionen aussprechen und die der anderen annehmen
- Wertschätzendes Feedback geben

Der Ansatz wurde für die Arbeit herangezogen, da davon ausgegangen wird, dass der dialogische Kommunikationansatz zu einer besseren Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiterinnen und Mirarbeitern führt. Da es ein Gespräch auf Augenhöhe ist, ohne dem Anspruch, dass nur eine Meinung die Richtige ist. Dies führt zu einem tieferen annähern in Gesprächen und einer bedeutungsvolleren Beziehung zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Als weiteren wesentlichen und ergänzenden Ansatz zu den Ausführungen nach Boris Gloger & Dieter Rösner (2017), wird auf den Grundstein in der Kommunikaiton nach der U-Theorie nach Otto Scharmer (2015) eingegangen. Da dieser Ansatz sich mit den beschriebenen Kernkompetenzen der dialogischen Kommuniaktion in Verbindung zueinander gebracht werden können.

Diese besagt, dass die Kommuniaktion in vier Qualitäten stattfindet.

1. Ebene: Downloading – Ich sage – du sagst
2. Ebene: Debatte – Ich Standpunkt – du Standpunkt
3. Ebene: Dialog – Empathisches Verhalten
4. Ebene: Present sein – Ich spüre hinein (vgl. Scharmer, 2015, S. 244)

Das U steht für eine Kommunikaktion in allen der vier beschriebenen Ebenen, man durchläuft diese wechselseitig und oftmals von links oben nach rechts oben. Die wichtigste und höchste Form der Kommunikation nach Scharmer ist die vierte Ebene – das Present sein, er nennt dies auch: „**Presencing:** Von der höchsten Zukunftsmöglichkeit her wahrnehmen, anwesend werden und handeln. „Presencing“ verbindet die Wörter „presence“ und „sensing“ und basiert auf einer Gegenwärtigung der höchsten Zukunftsmöglichkeit durch das authentische Selbst (Scharmer, 2015, S. 472).“ In Anbetracht dessen, ist es dienlich in der Kommunikation mit seinem ganzen ICH dabei zu sein, die Vergangenheit mit all seinem Gelernten und die Zukunft mit dem Möglichen zu verbinden. In Gesprächen präsent zu sein, seine Wahrnehmung zu schärfen und die Beobachtungen anzunehmen ohne zu bewerten, sind eine Grundvoraussetzung für eine gelingende Kommunikation. Folgend lässt sich ableiten, dass die U-Theorie nach Otto Scharmer (2015) die Fundamente der Kommunikation

sind und die Kernkompetenzen des Dialogs nach Boris Glogner & Dieter Rösner (2017) die weiterführenden Ansätze darstellen.

Zu einer weiteren wichtigen Arbeitsweise in der zwischenmenschlichen Kommunikation sieht die Verfasserin eine gelebte **Feedbackkultur** in Organisationen. Diese dient dazu, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Orientierung zu geben, Ziele zu vereinbaren und gegenseitige Wertschätzung auszusprechen. Feedback dient darüber hinaus auch, offen und ehrlich miteinander zu kommunizieren, Vereinbarungen gemeinsam zu überprüfen und ggf. die Richtung in der Zielesetzung zu verändern. Rückmeldung muss nicht zwingend immer zwischen Führungskraft und Mitarbeiter erfolgen, sondern ist auch dienlich unter den Teammitgliedern zu fourcieren. Dies kann in kurzen regelmäßigen Feedbackschleifen erfolgen oder auch in strukturierten Kollegialen Setting stattfinden. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter benötigen Feedback um sich weiterentwickeln zu können und um von ihren Schwächen zu lernen, sowie ihre Selbstreflexion anzuregen.

In den zwei folgenden Tabellen wird die Haltung im Kollegialen Feedback erklärt:

Tab.1 Professionelles Geben von Feedback

Feedback geben	**Wie?**	**Warum?**
Persönlich	Ich rede über meine subjetiven Eindrücke.	Ich gebe nur (m)eine Perspektiven wieder.
Beschreibend	Ich rede über konkrete Ereignisse, nicht über allgemeine Gefühle oder Bewertungen.	Es soll nachvollziehbar sein.
Zeitnah	Möglichst unmittelbar nach den Ereignissen, auf die sich mein Feedback bezieht.	Verständnis und Lernen erleichtern.
Anbietend	Das ist eine Perspektive, aber es gibt sicher noch andere.	Respekt zeigen, selbst wenn man nicht einer Meinung ist.

Tab. 2 *Professionelles Annehmen von Feedback*

Feedback annehmen	Wie?	Warum?
Aktives Zuhören	Genau zuhören, paraphrasieren, zusammenfassen.	Die volle Botschaft verstehen.
Klärend	Fragen stellen.	Verständnis und Lernen erleichtern.
Verdaubar	Ich unterscheide zwischen dem Verstehen und dem Verarbeiten von Feedback.	Nicht unter Druck geraten und sich für ein bestimmtes Verhalten rechtfertigen.
Wertschätzend	Mich dafür bedanken, dass mir der andere mit seinem Feedback helfen will.	Die Zeit und Aufmerksamkeit des Feedbackgebers anerkennen.

(Kaltenecker, 2017, S. 206)

Diese Tabellen stellen einen Leitfaden für Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für eine gelebte Feedbackkultur da. Sich in regelmäßigen Abstände zu reflektieren, bietet einen guten Nährboden für die Entwicklung eines jeden einzelnen, sowie für eine zufrieden und zielorientierte Zusammenarbeit.

Im Anschluss daran, lässt sich festhalten, dass Kommunikation ein komplexer Vorgang zwischen Gesprächspartner ist. Die o.g. Haltungen und Ansätze tragen zu einer Verbesserung der Arbeitszufriedenheit bei, jedoch unter dem Blickwinkel, dass diese Vorangehens Weise in der Entwicklung einer gemeinsamen Sprache, ein aneignen und einer stetigen Weiterentwicklung in der Kommunikation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bedarf. Eine offene, ehrliche, wertschätzende und annehmende Kommunikation ist ein Grundstein für eine gute Arbeitsbeziehung und notwendig um die Organisation weiter voran zu bringen.

Im nächsten Kapitel wird die Mitarbeiterentwicklung dargelegt, da dies ein wesentlicher Bestandteil der Arbeitszufriedenheit ist.

2.3 Mitarbeiterentwicklung

In der Auseinandersetzung mit der Forschungsfrage, wurden die Aspekte der Potenzialentfaltung, der natürliche Gestaltungswille und die Aneignung von Wissen als wesentlichen Beitrag zur Mitarbeiterentwicklung betrachtet und werden im Folgenden erläutert.

Um eine gute Arbeitszufriedenheit zu erlangen, ist die Entwicklung im beruflichen, sowie persönlichen Kontext ein wesentlicher Aspekt in Organisationen. Menschen streben danach ihre Potenziale, Fähigkeiten und Stärken auszubauen und im beruflichen sowie im privaten Bereich leben zu können. Es ist notwendig den Blick auf den natürlichen Gestaltungswillen von Menschen zu legen. Eine weitere wesentliche Notwendigkeit für Menschen zur Entwicklung ist die Gruppendynamik. An einem Ort wo man sich wohl fühlt und unter Menschen sein kann, die einem Sicherheit vermitteln, sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eher bereit an sich zu arbeiten (vgl. Hüther, 2015, S. 31).

Dahingehend ist es von Notwendigkeit, Arbeitsplätze zu schaffen, indenen man sich freiwillig, aus seinem inneren Antrieb heraus entwickeln möchte. Im personenzentrierten Ansatz nach Carl Rogers (2017) wird von dem absoluten Vertrauen auf die Potenziale der Menschen gesprochen, es gilt diese hervorzubringen, Erfahrungen machen zu lassen damit Entwicklung stattfinden kann (vgl. S. 83). Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen sicheren und klaren Rahmen zu schaffen, indem sie sich freit entfalten können und ihrem Sinn der Arbeit verfolgen können, dient zur Weiterentwicklung der Organisation.

Durch Selbsterfahrungen in Weiterbildungen und Rückmeldungen aus Klausuren, Konferenzen und Fortbildungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, zieht die Verfasserin folgende Rückschlüsse. Wenn sich Firmen nach Werten orientieren und diese mit den ethischen Wertvorstellungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter übereinstimmen, führt dies zu einer wichtigen Bedingung des gemeinsamen Entfalten einer jeden einzelnen Person. Schon im Kindesalter lernen wir durch entdecken und erforschen, dies verliert der Mensch auch in höheren Lebensphasen nicht, da es uns von Natur aus vorbestimmt ist, sich dadurch zu entwicklen und neues entstehen zu lassen. Somit dient diese Naturgesetz auch in der Entwicklung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, schaffen wir einen Nährboden, dass unsere Arbeitsumgebung ein Ort zur Entdeckung und Gestaltung für alle wird. In einem guten Arbeitsklima, wo sich Menschen mit gleicher Berufung treffen, kommt der Selbsttrieb den Entwicklung am

ehesten zum Vorschein. Auch die Vorbildfunktion zwischen den Teammitgliedern spielt eine große Rolle in der persönlichen Entfaltung eines Mitglieds. Sich Wissen anzueignen und dieses dann zu generieren, dient wieder dem Gestaltungsinstinkt der in uns Menschen angelegt ist.

Laut Gerald Hüther (2015) steigt die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wenn sie aufgefordert werden selbstständig zu denken, Vorgaben und Strukturen mutig hinterfragen und Entscheidungen im gemeinsamen Treffen können. Somit ist es dienlich den Gestaltungs- und Entwicklungsspielraum von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erweitern. (vgl. S. 161 f.)

In weiterer Folge wird in die Implementierung von Lernprozessen näher eingegangen, da diese Prozesse einen wesentlichen Beitrag zur Mitarbeiterentwicklung darstellen. Menschen benötigen Lernfelder in denen sie sich ein Leben lang weiterentwicklen können, man spricht heute vom lebenslangen lernen, d.h. Menschen entwicklen sich bis zu ihrem Tode weiter. Anders als noch vor einigen Jahren, wo man davon sprach, dass Menschen im hohen Alter nichts mehr lernen können, tritt diesem Mythos der heutigen Wissensstand entgegen. Dies bedeutet auch für Organisationen sich mit der Entwicklung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter immer wieder neu auseinanderzusetzen. Folgende Lehrsätze sollen die Prozesse des Lernens näher darstellen:

- Lernen findet in unterschiedlichen Geschwindigkeiten statt, Anpassung ist daher notwendig
- Lernen ist ein ganzheitlicher Prozess, der auf allen Wahrnehmungsebenen stattfindet
- Lernen durch Erfahrungen lassen neuen Strukturen im Gehirn entstehen, die durch Festigung beim nächsten Auftreten wieder aufgerufen werden
- Lernen bedingt, dass stetige und wiederholende üben (vgl. Gloger & Rösner, 2017, S. 28)

Die Lehrsätze von Boris Glogner & Dieter Rösner (2017) wurden aufgrund der Zusammenhänge mit der Personenzentrierung nach Marlis Pörtner (2014) für die Beanwortung der Froschungsfrage in diesem Theorieteil herangezogen. Die Denkweise im personenzentrierten Kontext lässt sich mit dem unterschiedlichen Geschwindigkeiten und der Richtlinie – der Weg ist das Ziel verknüpfen. Ebenso kann die Ganzheitlichkeit in den Lehrsätzen und das humanistische Menschenbild der

Personzentrierung als Grundlage für Entwicklung betrachtet werden. Der Punkt Lernen durch Erfahrungen stimmt mit dem Passus Erfahrungen ermöglichen und auf das Erleben eingehen in der Personenzentrierung überein. Im weiteren Zusammenhang steht die Haltung Stützen für selbstständiges Handeln anbieten und die stetige Wiederholung des Lehransatzes nach Boris Glogner & Dieter Rösner (2017).

Aufgrund dieser Erkenntnis ist es Notwendig sich die Lernmöglichkeiten in den Weiterbildungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter näher anzusehen. Die Gestaltung dieser muss den Teilnehmern entsprechen, sowie ihre Potenzialentfaltung ansprechen und Erfahrungen in den Wahrnehmungsebenen stattfinden, damit gezieltes und dauerhaftes Lernen erfolgen kann. Dieser Ansatz kann in Organisationen stattfinden, wo die Workshops für die Angestellten selbst ininitiiert und gestaltete werden. Dieses Bewusstsein über Lernen und Weiterentwicklung hilft Führungskräften die optimalen Rahmenbedingungen in der tägliche Arbeit zu schaffen, damit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich weiterentwicklen können.

Ein wichtiger Bestandteil in der Entwicklung von Menschen in Organisaitonen ist für die Verfasserin Rotationen. Menschen lernen wie bereits o.g. durch neue Erfahrungen und kennenlernen neuer Strukturen. In Folge dessen, ist es erstrebenswert Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in regelmäßigen Abständen neue Abteilungen und Aufgabengebiete zu zeigen, damit diese davon lernen können und sich dahingehend in die Selbstreflexion bringen. „Wir müssen für unsere Teams, für die Menschen, für die wir verantwortlich sind, das beste Umfeld schaffen. Ein Umfeld, das ihre Talente zu Tage fördert, [….] (Gloger & Rösner, 2017, S. 18).“ Der Blick auf ein stärkenorientiertes Einsatzgebiet von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bringt diese zu einer motivierten Leistung und dem Streben nach Weiterentwicklung. Dadruch entstehen Lernfelder die in die Teams getragen werden, es kommt zu einer gemeinsame Entwicklung durch die Generierung von Wissen und dadruch erreichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine höhere Arbeitszufriedenheit. Diese fühlen sich dadurch gebraucht und finden Freude daran, ihr Wissen an andere weiter geben zu können. Ihre intrinsiche Motivation wird somit gefördert und eine Vorbildfunkion für Kolleginnen und Kollegen entsteht.

Das nächste Kapitel setzt sich mit der Zusammenarbeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sowie Führungskräften in Organisationen auseinander.

2.4 Zusammenarbeit

Als Wesentlich für die Beantwortung der Forschungsfrage, erscheint der Verfasserin, der Grundgedanke der Gemeinsamkeit in der Zusammenarbeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Der Begriff Zusammenarbeit wird von Ulrich Wiek (2015) folgendermaßen definiert, „[….] Tätigkeiten auf ein Ziel hin zu vereinigen. Einzelne Personen oder Gruppen wirken als bewusst zusammen, um ein gesetztes Ziel zu erreichen“ (2015, S. 3). Die Zusammenarbeit trägt daher eine wesentliche Rolle zu einer guten Arbeitszufriedenheit in einem Team bei. Die Verfasserin denkt, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Augenhöhe und mit wenig Hierarchiedenken agieren, fühlen sich in ihrer Arbeit wohler und arbeiten oftmals motivierter. Eine vertrauensbasierende und Gemeinwesen orientierte Zusammenarbeit stärkt Menschen in ihrem Streben, ihrer Berufung nachzugehen und möglichst viele Individuen in ihrer Umgebung damit erreichen zu können. Ein Team als Einheit zu sehen und es auch als diese zu erleben, motiviert alle Beteiligten, die Ziele werden dahingehend engagierter und sinnorientierter verfolgt. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die gut zusammenarbeiten, haben in Konflikt- und Krisensituation eine wesentlicher längere und bessere Umgangsstrategie. Zusammengefasst kann man festhalten, dass eine gute Zusammenarbeit im Team die Leistung jedes einzeln stärken und steigern kann.

Ausschlaggebend für eine gute Zusammenarbeit ist die Tatsache, dass sich Menschen in Gemeinschaft mit anderen entwickeln und sich geborgen fühlen (vgl. Hüther, 2015, S. 31). Daher erscheint es als sinnvoll in Organisationen sich mit dieser Thematik näher auseinanderzusetzen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schaffen im gemeinschaftlichen Tun eine höhere Leistung, ihre Motivation steigt und in weiterer Folge trägt dies zu einer besseren Klientenarbeit bei. Die Haltung der gemeinschaftlichen Weiterentwicklung der Organisation trägt zu Identitätsbildung bei, wir arbeiten nicht in dem Betrieb, sondern wir arbeiten an der Organsiation, diese Aussage alleine, gibt einen anderen Blickwinkel auf die Verantwortlichkeit und der Zuständigkeit. Nur durch die Zusammenarbeit aller Ebenen gelingt es Organisaitonen in die Zukunft zu führen. Die Zeiten der Einzelkämpfer ist definitiv vorbei, das gemeinschaftliche Tun im Sinne der Ziele, führt zu guten Ergebnissen. Laut Carl Rogers (2017) ist der personenzentrierte Ansatz mit dem Blick auf die Teamarbeit mit einem gleichberechtigten Einsatz von Mitgliedern nach ihren Stärken und autonomem Handeln notwendig, um eine harmonische Zusammenarbeit und eine Verbundenheit zu ermöglichen (vgl. S. 86).

Ein wichtiger Bestandteil in der Zusammenarbeit ist das Vetrauen und das Gefühl der Verbundenheit. Nur durch vertrauensbasierendem Arbeiten kann ein Team seine Leistung bringen und die Qualitiät halten und weiter ausbauen. Dies gelingt, wenn alle Beteiligten die Regeln einhalten, kooperieren und das Beste für die Organisation wollen (vgl. Seliger, 2014, S. 103). In diesem Zusammenhang müssen Führungskräfte ihre Haltung von Weisung und Kontrolle, hin zur Schaffung von geeigneten Rahmenstrukturen und Vertrauen ändern. Mitarbeiteinnen und Mitarbeiter sollen sich ihrer Verantwortung bewusst sein, diese Übernehmen und ihre eigenen Prüfer sein. In Bezug auf Teamarbeit ist Vertauen eine Voraussetzung für eine gute Zusammenarbeit. Als erwiesen gilt, dass Menschen die sich verbunden fühlen besser miteinander und füreinander arbeiten (vgl. Gloger & Rösner, 2017, S. 77). Hier ist die Gemeinschaft ein wesentlicher Faktor für eine gute Arbeitszufriedenheit. Es gilt Rahmen und Strukturen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu schaffen, wo sie sich begegnen können, neue Ideen entstehen dürfen und eine Vernetzung untereinander stattfindet. Um Verbundenheit zu fördern und entstehen zu lassen sind folgende Voraussetzungen notwendig:

- Kontakt untereinander halten
- Entwicklung einer gemeinsamen Sprache
- gemeinsames Auftreten
- Rituale schaffen und pflegen (vgl. Gloger & Rösner, 2017, S. 78)

Weiterführend zu den Ansätzen von Boris Gloger & Dieter Rösner (2017) werden folgende Aspekte von Christoph Mandl, Markus Hauser, & Hanna Mandl, (2008) um die Verbundenheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, zu fördern ergänzt:

- Verantwortung – alle Teammitglieder sind Gestalter
- Zuhören – gegenseitige Wertschätzung gegenüber dem Sprecher
- Aussprechen – jeder im Team spricht aus, was er denkt und fühlt
- Sich beobachten – Wahrnehmung auf sich und seine Mitmenschen lenken
- Fragen – diese sind der Keim jeder neuen Erkenntis
- Gemeinsam schweigen – sich auf das Wesentliche fokussieren
- Offenheit – Neues, Ungewöhnliches und Überraschendes akzeptieren (vgl. S. 53 ff.)

Zusammenführend kann festgestellt werden, wenn die Zusammenarbeit in Richtung der Verantwortungsübernahme von allen Teammitgliedern gelebt wird und die Kommunikation auf der gleichen Ebene stattfinden, sich die Arbeitszufriedenheit steigern kann. In Folge dessen, wird die Verbundenheit durch aktives zuhören, gegenseitiges aussprechen lassen in Besprechungen, eine Fragende statt Antwortenden Haltung und die Offenheit, dass noch unbekanntes in Teams und der Organisation entstehen kann gehoben.

Es obliegt den Führungskräften und jedem einzelnen Mitarbeiter diese Art der Zusammenarbeit zu schaffen, damit der Sinn der Organisation am besten zum Tragen kommt und die Arbeitszufriedenheit aller Beteiligten erhöht wird. Wichtig erscheint die Auseinandersetzung mit dem Thema Führung, da Menschen in Unternehmen von ihren Vorgesetzten angeleitet, beauftragt und begleitet werden. Dahingehend können Führungskräfte die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wesentliche beeinflussen.

2.5 Führungskultur

Unter dem Gesichtspunkt Führungskultur versteht die Verfasserin, Prinzipien der Führung zu definieren, die die Haltung und die Verfahrensweise von Führungskräften beinhalten. Die Auseinandersetzung mit Führung trägt wesentliche zur Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei, nur wer wahrlich geführt wird, leistet gute Arbeit für die Organisation. Führung sollte als Dienstleistung an mitarbeitenden Personen gesehen werden. Daher ist es notwendig das Thema Führung ausführlicher zu betrachten.

Im Management ist es wichtig die Richtung vorzugeben und das schnelle Eingreifen in kritischen Situationen muss möglich sein, auch in Anbetracht dessen, den Weg zu verändern. Führungskräfte müssen managen, ordnen und den konkreten Weg in Richtung der Ziele vorgeben. Sie sind dafür verantwortlich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu coachen, unterstützen und ihnen Entwicklung zu ermöglichen. Wesentlich ist auch die Selbstführung von leitenden Personen, diese unterteilt sich laut Ruth Seliger (2014) in drei Wissensfelder für die Praxis:

1. Sich selbst führen > benötigt Eigenreflexion, gute Strukturierung
2. Menschen führen > benötigt das Verständnis für Kommunikationsabläufe
3. Die Organisation führen > benötigt Strukturen zu schaffen und zu verändern, anlegen von Prozessen und Sicherung des Fachwissenstransfers (vgl. S. 53 f.).

Die Funktion der Führungskraft sollte als Berufung und Dienstleistung an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern betrachtet werden. Führen bedeutet, anleiten, Strukturen und Rahmen zu schaffen, Vorbild zu sein und Unterstützung beim Finden von Lösungen zu geben. In Anlehnung an Carl Rogers (2017) im personenzentrierten Kontext, blühen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf, wenn sie sich geschätzt fühlen, sowie eine Kommunikation auf Basis von Echtheit und Wertschätzung des anderen basiert (vgl. S. 33). Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sollen ihren Führungskräften folgen wollen, im Sinne von, jeder hat seinen Part in der Organisation und diesen gilt es zu erfüllen. Leitende Positionen schaffen die optimalen Rahmenbedingungen für ihre Mitarbeiter um die Organisation weiter voran zu bringen. Um auf dem Weg zu einen gemeinsamen neuen Führungsverständnis zu kommen, benötigt es mehr vom Loslassen alter Muster und Denkweisen, mehr Vertrauen gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Verantwortung teilen zu wollen, Entscheidungen im Dialog mit den Beteiligten zur treffen und eine Definition von gemeinsamen Werten sowie den Sinn/Zweck der Organisation. Es soll weniger von Kommando und Kontrolle sein, weniger Macht und Hierarchiedenken, nicht zu detailliert planen und ein Verabschieden von Statussymbolen geben.

Im nächsten Schritt wird auf die Führungsprinzipien in neuen Organisationsformen näher eingegangen, da die Verfasserin der Ansicht ist, dass die Definition von Grundsätzen in der Führung zu einer Klarheit führen und sich dadurch die Arbeitszufriedenheit in der Organisation erhöht.

2.6 Führungsprinzipien

Unter Prinzipien werden die Grundsätze der Führung verstanden, diese geben die Arbeitsweisen und Haltungen von Führungskräften vor. Weiters dienen diese Grundsätze der Beziehungen zwischen Vorgesetzten, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und geben den Rahmen für ein Sinn-, Werte- und Zielorientiertes Zusammenarbeiten (vgl. Wunderer, 2018, S. 59) Als eine der wesentlichsten Prinzipien, erscheint die Auseinandersetzung mit der **Haltung** von führenden Personen. Führungskräfte sollen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie schon erwähnt Vorbild sein, die schließt ein integres Auftreten und das vertrauensvolle miteinander mit ein.

Folgende Kernpunkte sehen Boris Gloger & Dieter Rösner (2017) für integres und vertrauensstärkendes führen:

1. „der tut, was er sagt
2. der zu seinen Fehlern steht
3. auf den man sich verlassen kann und
4. den man kennt (S.53).“

Ergänzend zu den Kernpunkte nach Boris Gloger & Dieter Rösner (2017) ist es sinnvoll noch näher auf die innere Haltung von Führungskräften einzugehen um die Grundsätze von Führung, die im weiteren Verlauf diese Kapitels beschrieben werden, besser zu verstehen. Die Schlüsselkompetenz laut Bianca Fuhrmann (2018) ist die innere Haltung von Führungskräften. Eine starke Führung benötigt folgende Eigenschaften um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sowie die Organisation auf ihrem Weg zu führen:

Als **Grundbasis** benötigt eine jede Führungskraft, Kommunikations- Emotions- und Motivationsgrundlagen, sowie eine gute Entscheidungsfindung und Erfolgswahrnehmung.

Die **innere Stärke** ist sich ihrer Führung bewusst, ein Verständnis für Führung ist vorhanden und die Zeit-, Selbst- und Organisationmanagement ist im Einklang.

Eine **äußere Stärke**, zeigt wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geführt werden, Handlungstools sind bewusst und werden zielgerichtet eingesetzt. (vgl. Fuhrmann, 2018, S. 8 ff.)

Wenn nun Führungskräfte die Grundbasis, innere und äußere Haltung annehmen und leben, stärkt dies die Zusammenarbeit mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Führungsprinzipien werden dadurch in der Organisation sichtbar und geben den führenden Personen Sicherheit in ihrem Tun. Der Beziehungsaufbau zum Team ist ebenso ein wesentlich Aspekt in der Führung, da Menschen immer in Kontakt sein wollen und dies auch brauchen um vertrauensvoll folgen zu können und das spüren von Verbundenheit ermöglicht wird. Um eine gute Weiterentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, sowie der Organisation zu gewährleisten ist der Grundsatz, der gelebten Fehlerkultur von Bedeutung.

Eine gelebte **Fehlerkultur**, indem auch bei führenden Personen eine Unvollkommenheit in ihrem Job existieren kann, trägt zu einer guten Zusammenarbeit auf allen Hierarchieebenen bei. Wo Menschen tätig sind passieren Fehler, diese zu erkennen und Lösungswege neu zu denken, benötigt eine gewisse wertschätzende

Kontrollfunktion, im Sinne von, gemeinsam auf die Fehler schauen und neuen Handlungsschritte ableiten (vgl. Gasche, 2018, S. 139). Laut Sven Grote & Rüdiger Goyk (2018) gehören Fehler zu einer agilen Denkweise dazu, durch das ausprobieren von Neuen und ständigen Lernen können Fehler gemacht werden – sie gehören dazu (vgl. S. 28). Daher kann abgeleitet werden, dass es essentiell ist Transparente Strukturen zu schaffen um die Fehler und die folgende Kontrolle nachvollziehbarere zu gestalten.

Ein weiteres Prinzip in der Führung ist die **Transparenz**. Diese ermöglicht Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Organisation als Ganzes zu betrachten, es entsteht Verständnisaufbau über Strukturen, Abläufe und Problemfelder. Alle Ebenen können dadurch mehr in die Verantwortung und Verbindlichkeit gegenüber der Institution gehen und Führungskräfte beginnen mit dem Loslassen von Macht und die Miteinbeziehung von Personal wird gestärkt. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind nur dann in der Lagen verantwortlich zu agieren, wenn sie alle Informationen haben, die sie benötigen (vgl. Fuhrmann, 2018, S. 216 f.). Wichtig erscheint wie im nächsten beschrieben, eine klare Struktur- und Rahmendefiniton, damit die Transparenz bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für Klarheit in ihrem Aufgabenfeld sorgt.

Die **Struktur- und Rahmenschaffung**, wo Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich bewegen können, ist eine der Hauptaufgaben von Management. Führungskräfte müssen für Klarheit und Transparenz in Abläufen sorgen, eine Entwicklung der Organisationen und ihren Beteiligten ermöglichen und eine Flexibilität darstellen, die eine Situationsanpassung zulässt. Ein Verbindlicher Rahmen ermöglicht Selbstorganisation und fordert die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die im Rahmen definierte Spielwiese ermöglicht Entwicklung bei jedem einzelnen im Team (vgl. Kobi, 2008, S. 113). Diese Schaffung von Struktur- und Rahmen bedarf einer stetigen Kommunikation aller Beteiligten durch regelmäßige Reflexionsschleifen.

Der Ansatz der dialogischen, zuhörenden und verstehenden **Kommunikation** ist ebenso ein wichtiges Prinzip in der Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, wie schon im Absatz 2.2 beschrieben.

Ein nächster Grundsatz in der Ausrichtung von neuem Führungsverständnis ist das Thema **Hierarchie** zu überdenken. Diese ist zwar notwendig in der Steuerung von Organisationen und dem vorbereiten von Entscheidungen, sowie die Stärkung und Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (vgl. Gloger & Rösner, 2017, S. 37). Jedoch sollte jeder Manager sich mit seiner Autorität näher auseinandersetzen, hier

erscheint es als sinnvoll, dass eine geteilte Macht gelebt wird. Es geht darum die Führung zu reduzieren, die Hierarchie zu verflachen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gestärkt werden selbstorganisiert zu arbeiten, die Steuerung in ihrem Aufgabenfeld zu übernehmen und sind angehalten ihr Selbstentwicklung voran zu treiben (vgl. Wunderer, 2018, S. 55). Das folgende Prinzip erscheint als sinnvoll in der Auseinandersetzung mit der Forschungsfrage, da diese Fokussierung einer guten und zufriedenen Zusammenarbeit dienen kann.

Die **Führung durch Vernetzung und Stärkenfokussierung** ist ein wichtiger Grundsatz in der Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Siegfried Kaltenecker (2017) erläutert diesen Ansatz, indem er die Vernetzung nicht hierarchiedenkend sieht, d.h. die Optimierung und Entwicklung der Organisation obliegt allen Personen im Unternehmen. Die Mitbestimmung wird gefördert und die Verbesserung von Lösungsansätzen optimiert. Manager müssen mehr Teil der Teams sein, der Kontakt zu Kunden soll intensiver gestaltet werden und der Blick über den eigenen Verantwortungsbereich von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hinaus muss gestärkt werden. (vgl. S. 134 ff.)

Die Auseinandersetzung mit den Stärken und Fähigkeiten von Mitarbeitern ist notwendig, um die richtigen Tätigkeitsfelder für sie zu definieren, in denen sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entwicklen und verantwortungsvoll arbeiten können. in Anbetracht dessen, schreibt Wolf Lasko (2010) davon, dass die sogenannten alten Mitarbeiter eine wichtig Funktion in der Vernetzung haben, da diese von vielfachen Erfahrungen sprechen können und über viele unterschiedlichen Kenntnisse verfügen (vgl. S. 249) . Kurz zusammengefasst nennt Martin Schoiswohl (2016) das Vernetzen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern um ihr implizites Wissen für alle Verfügbar zu machen als wegweisend (vgl. S. 46). Daher ist die Stärken- und Wissensfokussierung von Führungskräfte ein wichtiges Führungsinstrument. Wie in der personenzentrierten Denkweise Kapitel 3.4 beschrieben, wird der Fokus auf die Stärken und nicht auf das Fehlende von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gelegt. Jeder Mensch möchte seine Arbeit gerne und mit Freude erledigen können, denn Arbeitszeit ist auch gleichzeitig die Lebenszeit von allen Menschen in Organisationen.

Zu den Prinzipien des Positive Leadership zählt laut Ruth Seliger (2014) das **Führen mit Freude.** Dies trägt zu einem guten Miteinander in Organisationen bei. Mit dieser Haltung gelingt es Zuversicht, Vertrauen und die Erreichung der Zielsetzung zu stärken. Die positive und freudebringende Einstellung von Führungskärften treibt den Erfolg der Organsisation an und die qualtiätsvolle Arbeit macht Mitarbeiterinnen und

Mitarbeiter zufriedener. (vgl. S. 206 ff.) Als Folge davon, wäre es wichtig, wenn sich Führungskräfte wieder mehr an die Basis begeben und diese Freude intensiver verspühren können.

Ein weiters wichtiges Prinzip in der Führung sieht die Verfasserin aufgrund ihrer Leitungserfahrungen darin, dass Mangager mehr bei ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sein sollen. Es bedarf ein steuern und lenken direkt vor Ort in der Organsiation, weniger von Aufträge aus den Büroräumen heraus zu verteilen, dieser Ansatz dient dazu, den Blick für die Basis zu gewährleisten. **Führungskräft müssen ein Teil ihrer Teams sein**, sie müssen Verständnis für die Aufgabe, Probleme und Herausforderungen von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben um gute Entscheidungen gemeinsam treffen zu können. Dies kann nur durch regelmäßigen Kontakt und gut funtkionierender Kommunikation mit mitarbeitenden Personen stattfinden. Führung soll ein gemeinsamer Tanz in wechselnden Beziehungen, in die selbe Richtung sein. Um die selbe Richtung zu sehen, ist es von Vorteil wenn die Organisaiton und ihre Mitmenschen sich an dem Sinn- und Zweck orientieren. Diese Erkenntnisse werden aus den beruflichen Erfahrungen her abgeleitet.

Die **Sinn und Zweckausrichtung** von Organisationen sollte in den Grundsätzen verankert sein, da sich aufgrund dessen ein richtungsweisender Weg für Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ergibt. Es ist Aufgabe von Führungskräften den Sinn zu vermitteln, indem er beschrieben wird und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter näher gebracht wird. Die Orientierung nach dem Sinn wirkt sich positiv auf das Engagement aller Beteiligten Personen aus. Die Verantwortlichkeit und ihre Übernahme, sowie die Umsetzung der Ziele, können den Willen zur Arbeitssteigerung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ermöglichen. (vgl. Borck, 2011, S. 155 ff.)

Die mitarbeitenden Personen müssen den Sinn der Organisation mit ihren Werten annehmen können, ein Zwang für alle den Sinn gleichzusehen funktioniert nicht. Es müssen Bedingungen geschaffen werden um den Sinn zu ermöglichen, er sollte von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer täglichen Arbeit entdeckt und gefühlt werden. (vgl. Berschneider, 2003, S. 145) Aufgrund der Wichtigkeit von Sinn und Zweckorientierung in Organisationen wird dies im folgenden Kapitel näher betrachtet.

2.7 Sinn/Zweck

Frederic Laloux (2014) beschreibt in seinem Buch, von der Verfasserin grob zusammengefasst, dass die Organisation ihr Personal in einem zufriedenen Umfeld in

die Zukunft führen kann, wenn es eine Sinn- bzw. Zweckausrichtung gibt. Menschen streben nach einer sinnvollen Aufgabe in ihrem Leben, diese Aufgaben sind der Motor unseres täglichen Tuns. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind motivierter, zufriedener und belastungsfähiger, wenn ihnen der Sinn ihrer Bemühungen klar ist. Der Fokus auf den gemeinsamen Sinn- bzw. Zweck erleichtert eine Zielfindung in Prozessen, werden Entscheidungen werden mit dem Sinn der Organisation abgeglichen, danach getroffen und in weiterer Folge demnach gehandelt. Sich in regelmäßigen Abständen mit dem Sinn der Organisation auseinanderzusetzen, mit einer hohen Mitarbeiterbeteiligung, schafft den Nährboden für eine Entwicklung in die erwünschte Richtung und stärkt Menschen sich mit ihrem Tätigkeitsfeldern besser zu identifizieren.

In weitere Ausführung definiert Frederic Laloux (2014) die evolutionäre Sinnorientierung folgendermaßen: „Je klarer der Daseinszweck der Organisation ist, desto leichter können sich Menschen damit in Resonanz bringen. Und je besser die Menschen ihre Berufung kennen, umso mehr können sie zur Energie der Organisation beitragen, damit diese ihren Zweck in der Welt erfüllen kann“ (S. 222). Diese Definition der Sinnausrichtung dient dazu, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Arbeit mit Freude und Zuversicht erledigen können. Sowie können sie ihre Fähigkeiten und Stärken optimal einsetzen. Sinn hat immer eine bestimmte Richtung in die Zukunft im Kontext der Organisation und der Werteorientierung. Es entsteht ein Gefühl des gemeinsamen Tragens von Zielen und es ermöglicht wachstumsfördernde Arbeitsumgebungen zu schaffen. Sinn ist nicht in jedem einzelnen Menschen, sondern er ist zwischen ihnen und wird gemeinsam erfasst (vgl. Röttgers, 2014, S. 2).

Die Organisation und ihre Menschen in Resonanz mit der Welt zu bringen, ergibt eine Haltung, indem das Urvertrauen an das Universum, im Sinne von, es kommt alles so wie es kommen soll, gestärkt werden. Wichtig erscheint auch, die Fokussierung auf den sinnvollen Moment unter den Blickwinkel – was ist jetzt im Moment sinnvoller, zu richten, dies erzeugt Energie für die Zielrichtung und schafft die Möglichkeit, den Weg bei Bedarf zu ändern. In Folge dessen wird die Organisation als ein lebendes Wesen gesehen, dass sich ständig in einem Wandel befindet um ihren Sinn näher zu kommen (vgl. Laloux, 2014, S. 224). Dies hat den Schluss zur Folge, um den Sinn der Organisation zu finden, ist es von Nöten, dass Führungskräfte ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen Rahmen geben, indem sie ihre Werte und Vorstellungen von einem gemeinsamen Sinn erarbeiten können. Nur wenn der Sinn- bzw. Zweck von allen Beteiligten definiert wird, kann eine Identifikation dahingehend entstehen. Wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich nicht an der Sinnformulierung involvieren, kann

dies zu einer niedrigen Identifikation mit diesem führen. Hier bedarf es Möglichkeiten zu schaffen, dass auch diese Mitarbeiter sich den Sinn annähern können.

Der nächste Abschnitt befasst sich mit theoretischen Grundlagen für eine agiler Neugestaltung von Organisationen, die laut der Verfasserin notwendig sind um eine pädagogische Einrichtung für Menschen mit Behinderung neu zu organisieren.

3 Theoretische Grundlagen für eine Neugestaltung der Organisation

Dieses Kapitel befasst sich mit dem von der Verfasserin erarbeitet Grundlagen aus unterschiedlichen Lektüren, für eine Neugestaltung der Organisation. Zu diesen Grundelementen zählen die Soziokratie, agilen Systeme, Personenzentrierte Denk- und Arbeitsweise sowie abschließend eine Bewertung der Theorie. Die Notwendigkeit einer Neugestaltung der Organisation im Bereich Menschen mit Behinderung beruht auf einer Überforderung und Unzufriedenheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, mit der Folge von vermehrten Krankenständen und teilweise Burnout Erkrankungen. Demzufolge wurde eine neue Organisationsstruktur, die sogenannte Soziokratie im Forschungsfeld eingeführt. Die Verfasserin vertritt die Meinung, dass die Personenzentrierte Denk- und Arbeitsweise, agile Selbstorganisation – mit dem Modell der Soziokratie und definierte Elemente der Arbeitszufriedenheit in Zusammenhang zu einander stehen und ein Organisationsveränderungsprozess im Bereich Menschen mit Behinderung dahingehend aufgesetzt werden muss. Aus diesen Annahmen heraus werden in den nächsten Unterkapiteln definierten Ausführungen erörtert. Diese Elemente lassen sich zusammenführen, wie beispielhaft angeführt, der klare Rahmen im Handeln und die Rollenverteilung nach Stärkenorientierung oder die Denkweise – kleine Schritte aus der Soziokratie sowie dem Aspekt der Weg ist das Ziel aus der Personenzentrierung.

Zunächst wird auf näher auf die agile Arbeitsweise eingegangen, da dies gemäß der Verfasserin die Grundbasis der Soziokratie darstellt.

3.1 agile Systeme

Um den Wandel und den daraus resultierenden Anforderungen der Zeit gerecht zu werden, ist es notwendig, sich mit neuen Modellen und Strukturen in Organisationen auseinanderzusetzen. Es entsteht die Notwendig schneller zu agieren, Strukturen so aufzubauen, dass sie flexibel und anpassungsfähig sind. Entscheidungen müssen

rascher getroffen werden und die Beteiligung der Menschen in Unternehmen ist erforderlich, um diese in ihrer Entwicklung zu fördern und gleichzeitig dadurch die Führungskräfte zu entlasten, bzw. ihnen die Möglichkeit zu geben, wieder führen zu können. Die Handlungsweisen und Methodik in agilen Formen stellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sowie die Führungsebene vor neue Herausforderungen, agil bedeutet u. a. fließend und treffen somit die Arbeitsweisen auf den Punkt. In einer agilen Organisation gibt es weiterhin Führung, jedoch wird die Hierarchie weniger gelebt (vgl. Hofert, 2018, S. 1). Eine nähere Ausführung folgt in den nächsten Kapiteln.

3.1.1 Definition von Agilität

Agil kommt laut Siegfried Kaltenecker (2017) „vom lateinischen *agilis* abstammend, heißt agil buchstäblich „lenksam, behände, rasch“. Eng verwandt mit agere „tätig sein, handeln, agieren“ ist der Begriff mit einer Menge energievoller Synonyme verbunden: betriebsam, beweglich, geschäftig, gewandt, lebhaft.“ (S. 5) Dies Beschreibt die Arbeitsweisen in Agilen Organisationmodellen sehr gut. Die Strukturen und einzelnen Arbeitsabläufe in neuen Modellen sind so aufgebaut, dass diese in regelmäßigen, kurzen Abständen reflektiert und bei Bedarf gewandelt werden. Führungskräfte sind sich ihrer Aufgaben bewusst und bereit Macht zu teilen. Sie bieten ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen klaren Rahmen für ihrer Tätigkeiten und schaffen Wege zur bestmöglichen Entwicklung der Menschen, sowie einer Partizipation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen. Jedoch benötigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in agilen Organisationsformen eine hohe Motivationsbereitschaft, einen Willen zum selbstständigen Arbeiten und eine reflektierende Haltung (vgl. Grote & Goyk, 2018, S. 26). Somit ist die Organisation in einem ständigen Wandel, die sich den Kunden, den Ansprüchen von Aussen und den handelden Personen anpasst. Diese Beweglichkeit bedarf jedoch ein hohes Maß an Flexibilität und die Bereitschaft, Arbeitsabläufe und Strukturen zu verändern. Um eine Veränderung im Unternehmen zu ermöglichen, braucht es Personen die lösungsorientiert sind, sich vernetzen und voneinander lernen wollen, sowie mutig Herausforderungen annehmen (vgl.Gloger & Rösner, 2017, S. 10). Im agilen Kontext ist der soziale Aspekt eine wesentlicher Teil in der Zusammenarbeit von Teammitgliedern. Der regelmäßige Austausch und die Vernetzung zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat in der Agilen Welt eine hohen Stellenwert. (vgl. Hofert, 2018, S. 8 f.) Dieser Austausch dient auch dazu, dass ein voneinander lernen stattfinden kann, dass sich Menschen aufeinander einstellen und im gemeinsamen den Sinn der Organisation verfolgen. Die Teammitglieder sehen sich als Teil des Betriebes und übernehmen Verantwortung an der Organisation.

3.1.2 Werte im agilen System

Die Auseinandersetzung mit Werten in einem Bereich Menschen mit Behinderung sieht die Verfasserin als einen wesentlichen Beitrag zu einer guten Zusammenarbeit. Die Arbeit mit Menschen mit Behinderung ist eine Werteorientierte, diese finden sich unter anderem in der Personenzentrierung wieder und daher muss diese Auseinandersetzung mit Werten auf Team- und Führungsebene in Organisationen einziehen.

„Die wichtigsten agilen Werte lt. Svenja Hofert (2018) sind:

1. Selbstverpflichtung
2. Rückmeldung
3. Fokus
4. Kommunikation
5. Mut
6. Respekt
7. Einfachheit
8. Offenheit (S. 11)“

Weiterführend dazu nennt Josef Hergert & Herbert Strobl (2018), dass Werte in Agilen Organisationen als Selbstdeutung dienen, es geht darum, wie sie ihre Wirksamkeit nach außen erkennbar gestalten (vgl. 2018, S. 244).

Ableitend dazu lässt sich sagen, dass die angeführten Werte den Menschen Orientierung geben und Sicherheit stiften können und diese auch der Außenwelt dienen sollen. Werte die das Verhalten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter prägen, werden weitergetragen und gehen so in eine Organisationskultur über (vgl. Hergert & Strobl, 2018, S. 8).

Im nächsten können die Werte Kommunikation, Offenheit und die Einfachheit in der Sprache und in Abläufen, bietet allen Menschen in der Organisation ein miteinander arbeiten auf Augenhöhe, in Einklang mit der Personenzentrierung gebracht werden. Ebenso als wichtigen Wert im pädagogischen Kontext, wird das Mutig sein Dinge auszuprobieren und Neues einfach entstehen zu lassen, ohne den Prozess bis an sein Ende vollständig planen zu wollen gesehen.

Als wesentlich erscheint der Verfasserin auch, dass Führungskräfte mit einer mutigen und offenen Haltung ein zutrauen an die Teams vermitteln und schaffen somit eine Atmosphäre wo autonom gestaltet werden kann. Als Zentrum aller Tätigkeiten sieht die Verfasserin die Sinnausrichtung, diese muss bei allen Personen in der Organisation im Vordergrund stehen, damit das Unternehmen ihren Zweck erfüllen kann. Diese agile Werteorientierung benötigt eine Haltungsänderung von allen in einer Organisation tätigen. Es genügt nicht einfach ja dazu zu sagen, sondern es muss jeder einzelne an sich, im Sinne dieser Werte arbeiten. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die sich mit den Werten nicht identifizieren können, werden die agile Organisation über kurz oder lang verlassen, denn es müssen sich alle von Hierarchischen Strukturen verabschieden, denn Agilität ist nicht für jeden Menschen geeignet. Es gibt Persönlichkeiten die sich in einer hierarchischen Organisationsstruktur sichere fühlen und die Kommando und Kontrolle benötigen um gut arbeiten zu können.

Das folgende Kapitel befasst sich mit der Selbstorgansiation in agilen Unternehmen, die von zentraler Bedeutung ist, da das Forschungsfeld für diese Arbeit auf einer Selbstorganisierten Basis arbeitet. Die ausführliche thematische Aufarbeitung der folgenden Unterkapiteln soll dazu dienen, Verständnis und Missverständnisse zur Selbstorganisation zu erläutern.

3.2 Selbstorganisation

Zu Beginn der Vertiefung mit dem Thema Selbstorganisation die eine Grundbasis der Soziokratie ist, ist der Verfasserin wichtig zu erwähnen, dass dies nicht bedeutet, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich selbst zu überlassen. In selbstorganisierten Unternehmen gibt es immer noch Führungskräfte die ihre Teams führen, coachen, lenken und bestrebt sind, gemeinsam den Sinn der Organisation voranzubringen. Die Zusammenarbeit in Agilen Betrieben von Managern, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern basiert auf Augenhöhe und in einer verbindlichen Haltung. Unter arbeiten auf Augenhöhe versteht man, eine empathische und respektvolle Haltung dem Anderen gegenüber. Demzufolge kommt es zu weniger Konflikten, da es weniger Machtkämpfe zwischen den handelnden Personen gibt.

Selbstorganisation ist ein gut strukturiertes Unternehmen, indem gemeinsam gelernt und nach definierten Regeln gearbeitet wird. Die Systeme sind agil und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden in ihren Rollen ermächtigt. (vgl. Gloger & Rösner, 2017, S. 21 ff.) Um selbstorganisiertes Arbeiten zu ermöglichen ist es von

Nöten, die Organisaiton als Ganzes zu sehen, es bedarf einer Verringerung von Komplexität in Abläufen und einer hohen Transparenz auf allen Ebenen.

3.2.1 Rahmenbedingungen für Selbstorgansitation

Folgende Punkte sind notwendig um Selbstorganisation in Unternehmen zu ermöglichen:

1. Sinn und Zweck: Mensche müssen die selbe Absicht haben.
2. Kultur: Gemeinsame Werte haben sich entwickelt und etabliert, Führungskräfte agieren mit einer integeren und wertschätzenden Haltung.
3. Regeln: Ein Regelwerk ist definiert, für alle Beteiligten klar und es wird danach gehandelt.
4. Rituale: Werden gefördert um die Zusammenarbeit zu stärken.
5. Vorbilder: Alle Personen im Unternehmen sehen sich als Vorbilder und handeln danach.
6. Einfachheit: Strukturen und Abläufe sind einfach gestaltet und anzuwenden (vgl. Arnold, 2016, S. 83 f.).

In selbstorganisierten Unternehmen ist es notwendig, dass sich alle verantwortlichen Personen an die Rahmenbedingungen halten. Sie geben den Menschen im Unternehmen Orientierung und schaffen eine Verbundenheit untereinander. Sinn und Zweck dienen dafür, die Visionen und Ziele der Organisation an diesen zu richten und somit eine optimale Richtung in der Entwicklung des Betriebes und seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erlangen. Die gelebte Kultur mit ihren Werten schaffen eine Entwicklung einer gemeinsamen Haltung – sie definiert wie die Zusammenarbeit auf allen Ebenen sein soll und somit sind alle Menschen im Unternehmen Vorbilder im Sinne der Werte. Eine Definition von einem Regelwerk dient zur Klarheit für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, in diesem sind die Strukturen und Abläufe beschrieben.

Im nächsten werden die Grundsätze von Selbstorganisation erläutert, nach denen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Arbeit ausrichten sollten.

3.2.2 Prinzipien der Selbstorganisation

Boris Gloger & Dieter Rösner (2017) sprechen von sieben Prinzipien, die Zusammenarbeit und Zufriedenheit von allen Beteiligten begünstigt.

1. „Arbeit muss lustvoll sein
2. Wandlung zulassen
3. Jeder gibt immer sein Bestes
4. Jeder führt sich selbst in völliger Autonomie
5. Fragen sind mein Potenzial – Nichtwissen ist meine Ressource!
6. Die Kraft des Erfolgs – Geschichten erzählen
7. Sei optimistisch! (S. 115)“

Ergänzend zu diesen sieben Prinzipien werden die Grundannahmen nach Svenja Hofert (2018) von der Verfasserin dazu bedacht.

- Jeder Mensch kann sich immer entscheiden, sein Bestes aus den vorhanden Ressourchen zu machen.
- Die Gegensätze in der Welt werden anerkannt und minimieren sich dadurch.
- Jedes Individuum kann täglich dafür sorgen, dass sich der Ort an dem er wirkt, zu einem besseren wird.
- Es wird nach einem tiefen und breiten Denken gestrebt. (vgl. S. 29)

Zusammenführend der Prinzipien und den Grundannahmen, lässt sich ableiten, dass durch diese die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre intrinsische Motivation zum Vorschein bringen können. Es entsteht dadurch eine gemeinsame Haltung und Denkweise in Organisationen. Jeder Mensch möchte in seiner Arbeitszeit, die auch gleichzeitig Lebenszeit ist, Freude erleben, autonom gestalten und sich weiter entwickeln. Dieser Ansatz ermöglicht es, dass Neues entstehen kann, ohne Angst vor Fehlern und einer Führung, die geprägt ist von Offenheit, Mut und gemeinsamer Ausrichtung. Die Denkweise, dass jede Mitarbeiterinnen und jeder Mitarbeiter seinen Arbeitsplatz zu einem Besseren machen möchte und die gegebenen Umstände annehmen kann, wird mit der Auslegung – das Vorhanden ist entscheidend, nicht das Fehlende aus der Personenzentrierung zusammengesehen.

Beifolgend zu den Prinzipien nach Boris Gloger und Dieter Rösner erscheint es als wesentlich anzuführen, dass Hermann Arnold (2016) auch von der Bereitschaft von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einem Selbstorganisierten Unternehmen arbeiten zu wollen spricht. Weiters führt er an, dass es wichtig ist, passende Führungs- und Arbeitsmethoden zur Verfügung zu stellen (vgl. S. 52). In Anbetracht dessen, wird hier

auf die Soziokratie die im Kapitel 3.3.1 näher beschrieben wird verwiesen, diese sieht die Selbstorganisation unter dem Aspekt, dass jedes Team sich autonom regelt und die Führungskraft muss sich an den definierten Rahmen im Kreis halten. Somit wird eine Selbstverantwortung durch aktives mitgestalten von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gefordert. (vgl. Rüther, 2017, S. 90 f.) Weiterführend zur Selbstorganisation in der Soziokratie sprechen Barbara Strauch & Reijmer Annewiek (2018) davon, dass die Sinn und Zielausrichtung oberste Prämisse von Selbstorganisation sein muss. Die Mitglieder in den Kreisen fühlen dahingehend zusammengehörig und unterstützen sich gegenseitig um die Mission der Organisation zu erreichen. (vgl. S. 140)

In weiterer Folge dieser Arbeit werden Modelle und Methoden der Selbstorganisaiton näher betrachtet, um der Frage nachzugehen, ob die Zusammenführung der Personenzentrierte Denk- und Arbeitsweise in einem Agilen System die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhöht.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Bereich Menschen mit Behinderung im nördlichen Weinviertel, die für diese Arbeit als Untersuchungsfeld dienen, arbeiten in einem soziokratisch geführten Team, das im anschließenden Kapitel erläutert wird.

3.3 Geschichte und Begrifflichkeit der Soziokratie

Der eigentliche Begründer der Soziokratie in der heutigen Zeit ist Gerhard Endenburg. Dieser wollte den Idealismus in seinem Betrieb verinnerlichen, indem er die Prinzipien von Boek, Mehrheitsvotum, Unvollkommene Entscheidungen und konsentorientierte Entscheidungsformen als Basiswerte weiter gedacht hatte. (vgl. Rüther, 2017, S. 21 f.) In weiterer Folge wurden die Grundprinzipien der Soziokratie nach Boek von Endenburg, mit folgenden Inhalten weiter ausgebaut. Der Begriff Soziokratie leitet sich von den Wörtern Socius – Gefährte, Verbünderter, Mitglied ab, sowie von Krat(e)ia – Macht, Herrschaft, Stärke (vgl. Rüther, 2017, S. 16).

3.3.1 Grundlagen der Soziokratie

Die Grundlage der Soziokratie laut Svenja Hofert (2018) ist die Selbstorganisation in Kreismodellen, Sinnausrichtung und die Entscheidungsfindung im Konsent mit dem Blick auf „gut genug für jetzt“, aller Teammitgliedern (vgl. S. 55). Weiterführend an Svenja Hofert, definiert Christian Rüther (2017) noch die Transparenz, den gerechten Ausgleich, die Inklusion – jede Stimme ist wichtig und wird gehört, Empowerment und

Wachstum, sowie die Partnerschaftlichkeit zu den Grundwerten in der Soziokratie (vgl. S. 90 ff.) Anhand der folgenden Regeln und Prinzipien der Soziokratie wurde das Team im Forschungsfeld dieser Arbeit ausgrichtet, daher ist es von Nöten, um ein Verständnis dafür zu bekommen, diese zu erläutern.

Vier Basisregeln sind in der soziokratische Struktur definiert:

1. Konsentprinzip: Ist die Art und Weise wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Entscheidungen treffen. Es wird nicht die perfekte Lösung gesucht, sondern die für den Moment am sinnvollste. Jedes Mitlgied trägt zur Entscheidungsfindung bei und sieht das gemeinsame Ziel im Fokus. Konsent bedeutet laut Strauch & Reijmer (2018), dass es keinen schwerwiegenden Einwand gegen den Vorschlag gibt, es geht rein um den nächsen Schritt und es benötigt keine Übereinstimmung von allen Kreismitgliedern (vgl. 2018, S. 37).
2. Kreisorganisation: Die Kreise werden durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einem Team, mit klaren Rollenverteilungen gebildet. Jeder Kreis ist in seinem definierten Aufgabenfeld autonom und trifft Entscheidungen im Sinne der Zielerreichung. (vgl. Strauch & Annewiek, 2018, S. 21)
3. Doppelte Verknüpfung der Kreise: In jedem Kreis gibt es Delegierte und leitende Personen die in den übergeordneten Kreisen repräsentieren und angebunden sind. (vgl. Strauch & Annewiek, 2018, S. 21 f.)
4. Offene Wahlen: Rollenträger und Aufgaben werden in den Kreisen moderiert und mittels Konsentverfahren gewählt. (vgl. Strauch & Annewiek, 2018, S. 21 ff.)

3.3.2 Prinzipien der soziokratischen Organisation

- „Meinungen können geändert werden, auch Beschlüsse sind flexibel!
- Es geht nicht um perfekte sondern um optimal machbare Lösungen auf Basis der derzeitigen Erkenntnisse und Ressourcen.
- Alle Entscheidungen haben ein Ablaufdatum, also einen Zeitpunkt, an dem sie überprüft werden und entweder bewusst beibehalten oder verändert werden.
- Konstruktive Fehlerkultur: Fehler sind wichtige Lernerfahrungen, werden als Entwicklungschancen begriffen und können so offen behandelt werden.

- „Störungen“ und “Spannungen” werden als Bereicherungen und wichtige Ergänzungen verstanden und bekommen einen guten Platz um weiter bearbeitet zu werden.
- Hohes Maß an Transparenz: Alle Beteiligten haben Zugang zu den für die Entscheidung notwendigen Informationen.
- Soziokratie ist ein „sowohl-als-auch“ statt „entweder-oder“.
- Wir bilden funktionale Hierarchien, keine Machtstrukturen. “Macht mit, statt Macht über“.
- Jeder Kreis betreibt einen Prozess zur dynamischen Steuerung: Leiten, Ausführen, Messen.
- Ziel ist es die kollektive Weisheit zu nutzen, effizient mit unseren Ressourcen umzugehen, um unsere Ziele effektiv zu erreichen.
- Ziel ist es die Potenziale der Einzelnen zum Erblühen zu bringen, im Dienste der gemeinsamen Ziele.
- Soziokratie ist eine leere Methode, der Inhalt kommt von den Menschen die sie als Betriebssystem einsetzen, sie kann bei Bedarf für die Anwendung in unterschiedlichen Einsatzbereichen adaptiert und mit anderen Methoden angereichert werden.“

  (https://www.soziokratie.at/ueber-soziokratie/grundlagen/24.03.2018,12.30 Uhr)

Christian Rüther (2017) spricht im soziokratischen Kontext vom Empowerment folgendermaßen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern werden bei Entscheidungen bevollmächtigen, infolge dessen können diese sich dadurch besser weiterentwickeln (vgl. S. 93 f.). Dadurch kann im Sinne der Forschungsfrage abgeleitet werden, dass Empowerment nicht nur im pädagogischen Zusammenhang eine wesentliche Rolle spielt, sondern diese Grundhaltung auch in die Organisationsphiliosophie einziehen sollte.

Eine Verbindung von der Konsent Entscheidung in der Soziokratie, kann zur Personenzentrierung, die in dem Kapitel 3.4 erläutert wird, hergestellt werden. Carl Rogers (2017) spricht von einem Prozess der Entscheidungsfindung in dem alle Beteiligten an einer Lösung mitwirken, indem jeder einzelnen Beitrag berücksichtigt, respektiert ohne Wertung aufgenommen wird und in die endgültige Entscheidung miteinfließen kann (vgl. Rogers, 2017, S. 98 f.)

Zusammenfassend werden in der Soziokratie die Führungsaufgaben auf mehrere Personen im Team verteilt, im Sinne von Selbstorganisation, Teilen der Macht und der Verantwortung. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter handlen eigenverantwortlich in ihrem Rahmen und Führungskräfte agieren mehr als Coach, Moderator und Wissensvermittler. Die Verantwortlichkeiten jeder einzelnen Rolle wird nach den Stärken und Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im gemeinsamen definiert, entschieden und vergeben. Die sogenannten Rollenträger übernehmen in ihren Aufgabenfeldern die volle Verantwortung und agieren dementsprechend. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben verschieden Rollen, die sie jederzeit auch wieder abgeben können. Abschließend kann festgehalten werden, dass die Soziokratie und die Elemente aus der Arbeitszufriedenheit verwandte Haltungen und Methodiken aufweisen.

Im nächsten folgt die theoretische Auseinandersetzung mit der Personenzentrierung. Schwerpunkt in der literarischen Auseinandersetzung waren Marlis Pörtner (2014) mit Anlehnung an Carl Rogers (2017), da diese die Grundlagen für das pädagogische Konzept für den Arbeitsbereich von Menschen mit Behinderung verfasst haben. Hierbei entsteht ein Kontext für die Leserin und den Leser zur pädagogischen Arbeit im Bereich Menschen mit Behinderung, und eine erste Ableitung zu neuen agilen Organisationsformen und der Arbeitszufriedenheit.

3.4 Personenzentriertes Denken und Arbeiten

In diesem Kapitel wird die Personenzentrierte Denk und Arbeitsweise erörtert und die wesentlichen Elemente daraus, für die Beantwortung der Forschungsfrage dargestellt. In der Literaturrecherche von Agilität und Selbstorganisation, kam die Verfasserin zu dem Schluss, dass die Personenzentrierung und die Haltung bzw. Arbeitsweise in neuen Organisationsmodellen, im pädagogischen Kontext verbunden werden kann.

Der Bereich Menschen mit Behinderung setzt sich seit geraumer Zeit mit der Personenzentrierung auseinander und lässt diesen in den Arbeitsalltag, sowie in der Haltung und Zielvereinbarungen von Menschen mit Behinderung einfließen. In diesem beruflichen Umfeld muss es ein oberstes Paradigma sein, Menschen mit Behinderung ernst zu nehmen, ihnen zuzuhören und sie zu verstehen, sowie ihnen Vertrauen in ihre Fähigkeiten und Stärken zu geben. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen dahingehend ihre Haltung verändern, da dieser pädagogische Ansatz ein Stück weit Mut bedarf, Menschen mit Behinderung Erfahrungen machen zu lassen, obwohl die Bedenken seitens der Mitarbeiter vorhanden sind. Der Personenzentrierte Ansatz ist

nicht neu, er wurde bereits in den 1960er Jahren von Carl R. Rogers definiert und von Marlis Pörtner für den Behindertenbereich weiterentwickelt.

3.4.1 Ein humanistisches Menschenbild

Marlis Pörtner (2014) geht von der Annahme aus, dass alle Menschen, ob Behindert- oder Nichtbehindert, Fähigkeiten besitzen, die Veränderungen ermöglichen, sowie ein Problemlösungspotenzial aufweisen. Bei Menschen mit Beeinträchtigung bedarf es Unterstützung diese Möglichkeiten zu fördern und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, müssen Rahmenbedingungen schaffen, in denen sich Ressourcen entfalten können. Jeder Mensch weiß am besten was für ihn gut ist, auch wenn dies nicht in die Vorstellungswelt der Anderen hineinpasst. Menschen mit Behinderung müssen ernstgenommen werden, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter benötigen in der Zusammenarbeit ein empathisches Verhalten. Es muss versucht werden auch Menschen mit schwerer Behinderung zu verstehen, eine Haltung der Annahme des Gegenübers verstärkt werden und eine intensivierte Beziehung zueinander entstehen. Diese Denk – und Arbeitsweise ermöglicht eine adäquate Förderung. (vgl. Pörtner, 2014, S. 27 f.)

In dieser Begründung liegt die Humanistische Sichtweise im Zentrum, in dieser wird der Mensch, so wie er ist und in seiner Wirklichkeit von allen angenommen. Es wird im pädagogischen Denken weniger in den Defiziten gedacht, sondern da angesetzt wo die Stärke jedes einzelnen Menschen liegen. Menschen mit Behinderungen müsssen gefordert- und gefördert werden, man muss sie Neues erkunden lassen, damit sie sich nach ihren Möglichkeiten entwickeln können. Diese Denkweise fordert von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine gute Reflexionsfähigkeit in ihrem täglichen handeln und eine agile Arbeitsweise, Situationen jederzeit anzupassen. Diese Haltung steht im Einklang mit den Handlungfeldern in agilen Organisationen.

3.4.2 Definition Personenzentrierung

Carl Rogers (2017) Ansatz in der Personenzentrierung liegt in der persönlichen Entwicklung eines jeden Individuums. Diese obliegt der vollen Akzeptanz, Anteilnahme und Wertschätzung des Gegenübers, sowie einer Begegnung in Beziehung in ihrer Echtheit und Unverfälschtheit. Voraussetzung für eine gute Beziehung zwischen Menschen ist das einfühlsame Verstehen und die Offenheit über das Fühlen zu sprechen. Die Basis des personenzentrierten Ansatzes liegt im Vertrauen, dass jeder Mensch die Tendenz zum Wachsen und Entfalten in sich trägt. (vgl. Rogers, 2017, S.

68 ff.) Dazu weitergedacht ist es von Nöten den Empowerment Gedanken in Anlehnung an Georg Theunissen (2009), der davon ausgeht, dass Menschen Selbst Be- und Ermächtigt, sowie Selbstbefähigt werden, in die Personenzentrierung aufzunehmen (vgl. Theunissen, 2009, S 27). Weiterführend im Sinne des Personenzentrierten Ansatz sehen Albert Lenz & Wolfgang Stark (2002) das Empowermentkonzept in einem gemeinsamen Entdecken, Suchen von Lösungen und im gegenseitigen Aus- und Verhandeln in Prozessen (vgl. S. 29).

Diese Definition ist dahingehend relevant für die Beantwortung der Forschungsfrage, da die Haltung der Personenzentrierung und der Empowermentgedanke, sich in der Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wiederfinden sollte. Die Ausrichtung auf jeden einzelnen Menschen mit dem Fokus auf deren Fähigkeiten und Stärken, dient einer guten Grundbasis für eine freudebringenden Zusammenarbeit auf Augenhöhe. Sich in seiner Echtheit und Unverfälscht als Person zu zeigen, dient der offenen und klaren Kommunikation. Infolgedessen führt diese Ausrichtung in der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiterführung zu einer Annäherung des Verstehens und dem gegenseitigen Vertrauen, dass jeder sein Bestes gibt.

Die folgenden Erörterungen der Personenzentrierten Denk- und Arbeitsweisen dienen richtungsweisend dazu, die zentrale Fragestellung dieser Arbeit näher zu kommen.

In der ersten Auseinandersetzung mit der Personenzentrierung werden die Grundansätze der Personenzentrierung erläutert.

1. **Empathie** – *einfühlendes Verstehen der Welt des Anderen*, dies ist die Fähigkeit, das Erleben und die Gefühle des Anderen möglichst genau und sensibel zu erfassen, sich in sein Erleben und in seine Welt hineinzuversetzen. (vgl. Pörtner, 2014, S. 29) Es geht um ein begreifen und akzeptieren des Gegenübers und dies durch Ich-Botschaften zu vermitteln (vgl. Seithe, 2008, S. 66).
2. **Wertschätzung** – *bedingungsfreies Annehmen und Achtung der anderen Person*, ich akzeptiere das Wesen meines Gegenübers, so wie es im Augenblick ist, mit allen Möglichkeiten und Herausforderungen, ohne zu werten oder Bedingungen zu stellen. Das Wesen eines Individuums annzunehmen bedeutet jedoch nicht, sich jede seiner Handlungen gefallen zu lassen. (vgl. Pörtner, 2014, S. 29)

Christiane Hellwig (2018) definiert Wertschätzung in der personenzentrierten Haltung, dass der Respekt von dem was kommt ohne es zu bewerten gelebt werden muss und im weiteren wird die Wertschätzung – Empathie und Kongruenz als ein Zusammenwirken aller Basiselemente der Personenzentrierung gesehen. (vgl. Hellwig, 2018, S. 101 f.)

3. **Kongruenz** – *Echtheit und Stimmigkeit der eigenen Person und Verhaltensweisen*, bedeutet, den anderen Menschen als Person zu begegnen. Das erfordert, dass man Gefühle, Impulse und Eindrücke zulässt und annimmt. Man muss einschätzen können, wann es im Rahmen der Aufgabe sinnvoll ist, die Gefühle mitzuteilen und wann nicht. Zu Kongruenz gehört auch, dass die Rahmenbedingungen der jeweiligen Situation klar und für alle Beteiligten durchschaubar sind. Kongruenz verlangt auch Klarheit in Bezug auf Tatsachen, die nicht zu ändern sind oder die bewusst so gestaltet und vorgegeben werden. (vgl. Pörtner, 2014, S. 29)

   Christiane Hellwig (2018) bennent den Begriff der Inkongruenz als ebenso wesentlich, hierbei steht im Vordergrund, dass Situationen beschrieben werden sollen und weniger bewertet, sowie in sich hineinhören und weniger auf das achten, was andere gesagt haben (vgl. S. 98). Im wesentlichen geht es darum, sich in eine immerwährende Selbstbeobachtung zu begeben, um sein Denken, Handeln und Fühlen zu reflektieren (vgl. Hellwig, 2018, S. 101).

Diese drei Ansätze der Personenzentrierung ermöglichen eine Begenung aus dem Inneren heraus, es wird nicht hierarchisch gedacht und jeder Mensch wir angenommen, mit all seinen Stärken und Defiziten. Sie dienen als eine einheitliche, mitmenschliche Grundhaltung, dies ein Wachstumsförderndes Klima erschaffen. (vgl. Künzler, Böttcher, Hartmann, & Nussbaum, 2010, S. 63)

Wenn diese Ansätze mit den agilen Werte verglichen werden, finden übereinstimmungen in der dialogischen Kommunikation nach Scharmer statt. Sowie in der Haltung, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wertschätzend miteinander zusammenarbeiten und Führungskräfte sich als Teil der Teams sehen und sich vollkommen zeigen.

Im folgenden Kapitel werden die pädagogischen Handlungsgrundlagen nach Marlis Pörtner (2014) ausgeführt um für die pädagogischen Denk- und Arbeitsweise der Personenzentrierung mehr Verständnis zu erlangen.

3.4.3 Handlungsgrundlagen

Die Handlungsgrundlagen nach Pörtner geben den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern den klaren pädagogischen Rahmen, in dem sie arbeiten sollen. Dies ermöglicht eine Sichtweise, dass jeder Mensch Entwicklungspotenziale hat und diese gilt es zu fördern. Menschen mit Behinderung benötigen Bezugspersonen, die nicht ihre Defizite sehen, sondern ihre Arbeit im Sinne der Personenzentrierung ausrichten. Ein Handeln wie in den folgenden Kapiteln dargestellt, bietet den optimalen Rahmen um Entwicklung zu ermöglichen und daraus resultiert eine Lebensqualitätssteigerung von Menschen mit Behinderung.

Rahmen und Freiraum (Spielraum): Das Gleichgewicht zwischen Rahmen und Spielraum ist ein tragendes Element der Alltagesgestaltung im pädagogischen Kontext. Dieses Gleichgewicht ist keine feste Größe, sondern muss immer wieder neu gefunden werden. Die Frage: *Wie ist es in dieser konkreten Situation, für diesen Menschen, unter diesen Rahmenbedingungen und was hat Priorität?* stellt sich stets von neuem. Rahmen und Spielraum bedingen sich gegenseitig: das eine ist nichts ohne das andere. Ein Rahmen ist nur dann sinnvoll, wenn er den Spielraum absteckt, und Spielraum kann nur dann genutzt werden, wenn er überschaubar ist, also einen klaren Rahmen hat. Ist der Rahmen zu weit und für den betreffenden Menschen nicht überschaubar, kann das massive Unsicherheiten und Ängste auslösen. Ist er zu eng und zu einschränkend, führt das – je nach Persönlichkeit – zu Apathie und Abstumpfung, oder zu Auflehnung und Aggression. (vgl. Pörtner, 2014, S. 31 ff.)
Es geht darum, Wahlmöglichkeiten innerhalb der vorgegebenen Grenzen zu ermöglichen und die Menschen als eigenständige Persönlichkeiten anzusehen (vgl. Konrad, Schock, & Joachim, 2006, S. 17 ff.).

In Anlehnung daran, kann manchmal bei Menschen mit Behinderung oder bei alten Menschen mit Abbauerscheinungen nur ein kleines Verbindungsstück fehlen, eine Verknüpfung, die sie nicht machen können, um eine Situation zu überblicken oder zu bewältigen. Wenn die Bezugspersonen solche Lücken differenziert wahrnehmen, können sie dem betreffenden Menschen eine Stütze anbieten, die es ermöglicht, sie zu überbrücken. Solche Stützen für selbständiges Handeln können den persönlichen Spielraum erheblich erweitern und sind zugleich Bausteine für einen Rahmen, der hilft, aber nicht unnötig einschränkt. Dabei ist es wichtig, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sensibel auf die Reaktionen der betroffen Menschen achten, denn ob das gefundene Gleichgewicht ihnen tatsächlich entspricht, können wir nur von ihnen selber erfahren.

Rahmen und Freiraum werden jederzeit klar definiert und für alle Beteiligten transparent kommuniziert. Dazu gehören die Rahmenbedingungen der Institution, der Gruppe, der Einzelperson und des Umfeldes.

Klarheit: Ist für Menschen mit Behinderung ganz besonders wichtig, denn sie hilft ihnen, sich in der Wirklichkeit zurechtzufinden. Das wird oft im pädagogischen Handeln unterschätzt. Klarheit, verständliche Informationen, auch wenn sie etwas Negatives beinhalten, ist eine unbedingte Notwendigkeit. Dabei muss stets der Bezugsrahmen des Gegenübers berücksichtigt werden: was uns selber klar und offensichtlich erscheint, ist es nicht immer auch für andere, besonders wenn deren Auffassungs- und Denkfähigkeit eingeschränkt oder verlangsamt ist. (vgl. Pörtner, 2014, S. 36 ff.)

Dadurch lässt sich ableiten, dass einfache, klare Hinweise in einer Sprache, die verstanden werden kann, wird die Situation für andere Person überschaubar gemacht. Die Erfahrung zeigt immer wieder, wie sehr diffuse oder zweideutige Botschaften Menschen mit Behinderung oder psychischer Beeinträchtigung verunsichern und verwirren, dies kann auffälliges Verhalten auslösen und verstärken.

Erleben als zentraler Faktor: Wann immer es geht, muss Menschen mit Behinderung ermöglicht werden, eigene Erfahrungen zu machen. Z.B. anstatt die schwer behinderte Frau zurückzuziehen, die beim Spaziergang im Areal auf das geschlossen Tor zur Straße zugeht, kann die Betreuungsperson sie am Tor fühlen lassen, ob es offen ist. Diese Handlung stellt den Kontakt zur Wirklichkeit her. Die Frau erfährt dadurch ganz konkret, dass das Tor zu ist und sie nicht hinauskann. Es ist nicht die Betreuungsperson, die sie daran hindert. Immer wieder zeigt sich, dass Menschen mit Behinderung sich sehr viel besser mit einer Tatsache abfinden können, die sie real erfahren – auch wenn sie ihren Wünschen entgegenstehen – als wenn sie diese als Willkür der Bezugsperson erleben. (vgl. Pörtner, 2014, S. 39 ff.)
Ihr Augenmerk auf das Erleben zu richten, ist für viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zunächst ungewohnt. Sie sind viel mehr auf das ausgerichtet, was geschieht, als darauf, wie etwas geschieht und wie es erlebt wird. „Veränderung kann nur aus dem eigenen Erleben entwickelt werden, nicht von außen (Pörtner, 2014, S. 40).“ Deshalb ist es so wichtig, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich in das Erleben der Menschen, die sie betreuen, einfühlen können. Wenn ihre Wahrnehmung erst einmal sensibilisiert ist für die Art und Weise des Erleben anderer Personen, eröffnen sich ihnen ganz neue Aspekte der Zwischenmenschlichen Beziehung und Kommunikation.
Gefühle – auch negative wahrnehmen und zulassen zu können, trägt ganz wesentlich zum seelischen Gleichgewicht und Wohlbefinden bei. Wenn Bezugspersonen akzeptierend auf solche Gefühle eingehen, können sie der emotionalen Entfremdung

entgegenwirken, an der so viele Menschen mit Behinderungen leiden. (vgl. Pörtner, 2014, S. 39 ff.)
Somit kann gesagt werden, dass bei diesen Menschen der Zugang zu den eigenen Emotionen und zum eigenen Erleben überhaupt erst angeregt werden muss. Sie werden im Laufe ihrer Entwicklung selten dazu ermutigt, ihren Gefühlen zu trauen, besonders wenn diese auf befremdliche, für ihre Umgebung schwer nachvollziehbare Weise zum Ausdruck kommen. Erlebnisfördernde Intervention sollten mehr und mehr geboten werden, damit Persönlichkeitsentwicklung stattfinden kann (vgl. Lier & Schröter, 2007, S. 167).

In Verbindung zu der Forschungsfrage lässt sich ableiten, dass der Zugang des Erleben wesentlich dazu beitragen kann, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Alltag ihre Gefühle und die ihres Gegenüber deutlich besser verstehen.

Das Vorhandene ist entscheidend, nicht das Fehlende: Dieser Grundsatz der personenzentrierten Sichtweise gilt nicht nur aber insbesondere für Menschen mit Behinderung. Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter heißt das, nicht immer auf die Symptome der Behinderung zu starren, sondern den Fokus auf die Fähigkeiten und Stärken zu legen. Menschen mit Beeinträchtigung müssen damit leben, was ihnen zu Verfügung steht, und brauchen dabei Unterstützung. Wenn sie ständig nur mit dem konfrontiert werden, was ihnen fehlt und was sie nicht können, untergräbt das jegliches Vertrauen in ihre eigenen Fähigkeiten und entmutigen sie immer mehr. (vgl. Pörtner, 2014, S. 41 f.)

Das Potential zur Veränderung und Weiterentwicklung liegt nicht in den Defiziten, sondern in den ganz persönlichen Ressourcen, die möglicherweise noch versteckt, nicht zugänglich oder entwickelt sind (vgl. Pörtner, 2014, S. 41). Genau auf die kommt es an, diese gilt es aufzuspüren und zu fördern. Es ist manchmal erstaunlich, zu welch unerwarteten Schritten behinderte Menschen plötzlich fähig sind. Schritte welche die Bezugspersonen ihnen niemals zugetraut hätten oder die ihnen gar nicht in den Sinn gekommen wären. Selbst wenn diese Schritte nicht groß sind, so weisen sie doch darauf hin, dass etwas da ist, das entwickelt und genutzt werden könnte (vgl. Pörtner, 2014, S. 42).

Im pädagogischen Kontext im Bereich Menschen mit Behinderung, wird von den Möglichkeiten ausgegangen die Menschen haben und nicht von Vorstellungen, wie sie sein sollten. Das Potential zu Veränderungen liegt in den Ressourcen, nicht in den Defiziten. Den Blick gezielt auf die Möglichkeiten zu richten, stärkt das Selbstvetrauen von Menschen mit Behinderung. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die Unterstützter

im Lebensumfeld von beeinträchtigen Menschen und sollten die ihnen anvertrauten Menschen sinnvoll und bestmöglich fördern.

Kleine Schritte: Im Alltag werden die kleinen Schritte von Menschen mit Behinderung oft nicht bemerkt. Dabei können sie nicht genug beachtet und ermutigt werden, denn jeder Schritt, und sei er noch so klein, beweist die Fähigkeit, Entwicklung machen zu können, sowie enthält dieser Möglichkeiten für nächste und weitere Schritte.

Menschen mit Behinderung sind in ihrem Denken und Handlen langsamer, sie haben Schwierigkeiten Denkschritte rational zu durchdenken und können oftmals logische Abfolgerungen nicht herstellen. In ihrem Alltag kann es vorkommen, dass sie von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in ihrem Tempo nicht adäquar wahrgenommen werden. Dahingehend kann es zu einer Überforderung von Menschen mit Beeinträchtigungen kommen. (vgl. Pörtner, 2014, S. 42 f.)

Mit jedem Schritte auch wenn er noch so klein erscheint, wachsen die Fähigkeiten und Stärken eines jeden Menschens. Das tägliche Leben wird dadurch berreichert und das Tempo in der pädagogischen Arbeit wird auch für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter reduziert und auf das wesentliche fokussiert. Das Denken in kleinen Schritten kann die handelnden Personen in ihrem Arbeisfeld zufriedener stellen, da der Fokus auf dem Wesentlichen liegt.

Der Weg ist das Ziel: Sich erleben als jemand, der in der Lage ist, sich auf seinen Lebensweg zu machen und etwas zu verändern, ist oft viel entscheidender als ein bestimmtes Ziel, dass oftmals von anderen Personen formuliert wurde, zu erreichen. Die Problematik sogenannter Verhaltens- und Entwicklungsziele besteht darin, dass Erfolg lediglich daran gemessen wird, ob sie erreicht werden oder nicht. Marlis Pörtner (2014) spricht davon, dass wenn sich der Fokus von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht so starr auf die Zielerreichung richten würde, können dadurch neue Perspektiven sichtbar werden (vgl. S. 43).

Auf Entwicklungsmöglichkeiten Vertrauen: Menschen müssen sich immer wieder auf veränderte Bedingungen in ihrem Leben einstellen und damit zurechtkommen. Dies können Veränderungen in der Betreuungssituation, sowie auch in der Institutionellen Struktur sein. Es muss ein Bewusstsein bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geschaffen werden, dass jede Veränderung das persönliche Umfeld von Menschen mit Behinderungen betrifft. Ein solcher Eingriff in deren Leben, ist oftmals von den Betroffenen nicht erwünscht, sondern resultiert aus einer Notwendigkeit der Organisation heraus. (vgl. Pörtner, 2014, S. 45 ff.)

Die pädagogische Ausrichtung auf das Vorhandene eines jeden Menschen zu lenken, gilt es auszubauen und weiterzuentwickeln. Jeder behinderte Mensch, auch wenn die Beeinträchtigung noch so schwer ist, hat Entwicklungsmöglichkeiten, diese gilt es heraus zu kristallisieren und dahingehend im täglichen Tun anzusetzen.

Selbstverantwortung: In der personenzentrierten Haltung ist es die oberste Prämisse, jeden Menschen Selbstverantwortung zuzugestehen und sie dahingehend soweit wie möglich auch zu sensibilisieren (vgl. Pörtner, 2014, S. 48). Menschen mit Behinderung die Jahre- oder jahrzehntelang in Institutionen leben, wird dies sehr oft nicht zugetraut, sie haben nie gelernt Entscheidungen selbstverantwortlich zu treffen und benötigen daher das Vertrauen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ihr Leben zu verantworten. Menschen mit Behinderung müssen unterstützt werden, damit sie größtmöglich Selbst- und Mitbestimmung innerhalb ihrer Wirklichkeit so leben können, wie es ihren Ressourcen, Wünschen und Bedürfnissen entspricht. Sie werden in der Entscheidungsfindung nach ihren Möglichkeiten unterstützt und ein Zutrauen in der Übernahme von Selbstverantwortung erfolgt. Es gibt immer irgendeinen Bereich, und sei er noch so klein und unscheinbar, in dem Menschen mit Behinderung Verantwortung übernehmen können. Genau in diesem Bereich muss ihnen diese überlassen werden, damit sie ihr Leben selber gestalten können. Es sollen Rahmenbedingungen geschaffen werden, in deren der Mensch seine eigenen Entscheidungen treffen und Verantwortung dahingehend übernehmen kann (vgl. Lier & Schröter, 2007, S. 163)

Im folgenden Kapitel werden die Handlungsrichtlinien nach Pörtner (2014) vorgestellt. Diese geben Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Orientierung in der täglichen pädagogischen Arbeit mit Menschen mit Behinderung und können in die Organisationführung miteinbezogen werden.

3.4.4 Alltagshandlungsrichtlinien in der Personenzentrierung

Diese personenzentrierten Richtlinien für den Alltag gelten nicht nur für die Arbeit mit Menschen mit Behinderung, sondern können auch in die Zusammenarbeit in Organisationen als Werte hergenommen werden. In diesem Kontext, sieht die Verfasserin die Möglichkeit, die Handlungsrichtlinien der Personenzentrierung nicht nur in die pädagogische Arbeit einzubeziehen, sondern diese können auch Teilaspekte bzw. Werte in den sogenannten Geschäftsordnungen oder Manifeste in der agilen Arbeitswelt sein.

Zuhören: Ist in der Personenzentrierung unerlässlich, damit wir unser Gegenüber verstehen was er benötigt; wichtig ist auch, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Nonverbalen und Verbalen Menschen auf Reaktion, Gefühle, Gestik und Mimik achten. (vgl. Pörtner, 2014, S. 51) Ebenso als wesentlich ist das nichtwertende und einfühlende zuhören, ein Verstehen des Gegenübers in seiner Welt, soll dadurch ermöglicht werden (vgl. Künzler, Böttcher, Hartmann, & Nussbaum, 2010,S. 64).

Ernstnehmen: Menschen mit Behinderung müssen ernstgenommen werden, mit alle ihren Wünsche, Ideen und Vision; Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern benötigen Mut und ein Denken in kleinen Schritten, um das Leben von behinderten Menschen zu bereichern. (vgl. Pörtner, 2014, S. 52 ff.)

Von der Normalsituation ausgehen: Menschen mit Behinderung als normal anzunehmen ist in der personenzentrierten Haltung unerlässlich, nicht das Symptom steht im Vordergrund, sondern die Fähigkeiten des Menschen; die Verhaltensweisen eines jeder Person sind für ihn selber normal und daher gilt es für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diese anzunehmen und dahingehend pädagogisch zu intervenieren. (vgl. Pörtner, 2014, S. 55 f.)

Beim Naheliegenden bleiben: Marlis Pörtner (2014) spricht hier von, weniger Interpretieren und umdeuten, sondern beim Ausdruck des Gegenübers bleiben und nicht aus den Defiziten heraus Erklärungen zu suchen. (vgl. S. 57 f.)

Sich nicht von Vorwissen bestimmen lassen: Menschen reagieren immer wieder in gleichen Situationen anders, dies gilt auch für beeinträchtigte Personen; Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dürfen in ihrem Denken nicht in der Vergangenheit bleiben, sie müssen offen für die Zukunft mit ihrem Gegenüber arbeiten. (vgl. Pörtner, 2014, S. 58 f.) Jochen Eckert, Eva-Maria Biermann-Ratjen, & Diether Höger sagen aus, dass es darum ohne Vorbehalte und Bewertungen der Situaitonen, sich seine Mitmenschen aufmerksam zuzuwenden (vgl. 2012, S. 111).

Erfahrungen ermöglichen und auf das Erleben eingehen: Menschen mit Behinderung benötigen viele Erfahrungen, auch mit allen Sinnen um sich entwickeln zu können, sie lernen weniger durch Erklärungen, sondern vielmehr durch Erleben; es gilt auch die Erlebnisse zu reflektieren und ggf. müssen Angebote neu gesetzt werden; es benötigt auch ein Vertrauen darauf, dass Menschen mit Behinderung durch negative Erlebnisse ebenso lernen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter benötigen dahingehend ein Fingerspitzengefühl, inwieweit dies zugelassen werden kann. (vgl. Pörtner, 2014, S. 59

ff.) Das Eingehen auf Erlebniss bezieht sich auch, auf einen wechselseitigen Austausch der inneren Prozesse und deren Wahrnehmungen, zu denen Gefühle sowie kognitive Aspekte dazugehören (vgl. Eckert, Biermann-Ratjen, & Höger, 2012, S. 116 f.).

Ermutigen: Menschen mit Behinderung müssen ermutigt werden neues auszuprobieren, damit sie sich entwickeln können; Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind gefordert, kreativ und visionär in ihrem pädagogischen Umfeld zu handeln. (vgl. Pörtner, 2014, S. 63 f.) Jeder Mensch möchte und kann seine Entwicklungsmöglichkeiten ausschöpfen und in entsprechenderweise nutzen (vgl. Berking & Rief, 2012, S. 46).

Nicht ständig auf das Symptom starren: Die positiven Seiten der Persönlichkeit sollen im Vordergrund stehen, damit die Auffälligkeiten nicht so viel Raum bekommen und sich Menschen mit Behinderung nicht reduziert auf ihr Fehlverhalten fühlen; hier gilt es ebenso auf die Möglichkeiten zu schauen und diese weiter auszubauen, damit kann eine Reduzierung der auffälligen Verhaltensweisen erfolgen, da die positiven Erlebnisse mehr werden und die negativen weniger. (vgl. Pörtner, 2014, S. 65)

Eigenständigkeit unterstützen: Auch wenn diese noch so klein, aufgrund der Behinderung erscheint, ist es notwendig kleine Eigenhandlungen zu unterstützen und die Selbstverantwortung der Menschen auszubauen. (vgl. Pörtner, 2014, S. 66 ff.)

Überschaubare Wahlmöglichkeiten bieten: Menschen mit Behinderung können Entscheidungen in ihrem Rahmen treffen, es bedarf diesen Rahmen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu definieren und zu gestalten (z.B. ein Spaziergang kann, muss nicht angenommen werden); es ist wichtig Menschen die in Institutionen leben so viele Wahlmöglichkeiten wie möglich anzubieten, da diese durch die Strukturen in Einrichtungen sehr oft beengt sind. (vgl. Pörtner, 2014, S. 69 ff.)

Stützen für selbstständiges Handeln anbieten: In der täglichen pädagogischen Arbeit mit Menschen mit Behinderung müssen immer wieder neuen Handlungsfelder angeboten werden, damit der Rahmen des selbstständigen Handelns erweitert wird. Wichtig ist diese Stützen an die Person anzupassen und zu fördern, damit ein Erleben von Entwicklung stattfinden kann. (vgl. Pörtner, 2014, S. 72 ff.)

Klar informieren: Menschen mit Behinderung benötigen eine klare und verständliche Sprache, die an die jeweilige Person angepasst ist, hier werden unterschiedliche Mittel zur Unterstützung in der Kommunikation angewendet; klar informieren heißt jedoch

auch, dass Abläufe und Situationen so näher gebracht werden, dass diese Verstanden werden können; bei Entscheidungen die ein Mensch mit Behinderung treffen soll, müssen die Bedingungen angepasst sein um auch eine Entscheidung treffen zu können, im Sinne von strukturierten Wahlmöglichkeiten. (vgl. Pörtner, 2014, S. 75 ff.)

Konkret bleiben: Neben dem Zulassen von Gefühlen darf auch das konkrete Anliegen hinter einem Wunsch einer Person nicht außer Acht gelassen werden (warum möchte er/sie das? z.B. warum möchte die Person jetzt nicht mehr in die Einrichtung gehen? Was waren die konkreten Auslöser dafür?) Das Konkretisieren ist entwicklungsfördernd, oft ist es den Betroffen nicht bewusst, was eigentlich hinter ihren Aussagen steckt. Es wird durch das Nachfragen erst klar und konkret, was sie eigentlich möchten. (vgl. Pörtner, 2014, S. 77 ff.)

Die Sprache des Gegenübers finden: Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern müssen in derselben Sprach wie Menschen mit Behinderung kommunizieren; hier wird mit Hilfe der unterstützten Kommunikation gearbeitet, d.h. für jeden nonverbalen Menschen werden geeignete Ausdrucksmittel zur Verfügung gestellt und die Handhabung derer gefördert, damit jeder Mensch Sprache erlangen kann; es bedarf einer Sensibilisierung von handelnden Personen in der adäquaten Sprache zu kommunizieren. (vgl. Pörtner, 2014, S. 80 ff.)

Den eigenen Anteil erkennen: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter benötigen eine gute Reflexionsfähigkeit um in kritischen Situationen, nachdenken zu können, was war mein Anteil an dieser Situation und wie kann sich dieser ausgewirkt haben. (vgl. Pörtner, 2014, S. 82 ff.)

Die Situation ansprechen: Das Ansprechen von Situationen bringt das Anliegen auf eine andere Ebene, es muss auf Kongruenz und auf das Einfühlen der Befindlichkeiten des Gegenüber beruhen. Es muss getragen sein von dem Wunsch den anderen besser verstehen zu wollen und dahingehend eine gute Unterstützung anbieten zu können. (vgl. Pörtner, 2014, S. 84 f.)

3.4.5 Anforderungen an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Um personenzentriertes Denken und Arbeiten realistisch umzusetzen, bedarf es einer Änderung des Blickwinkels von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in ihrem Tätigkeitsfeld. Menschen mit Behinderung sind Menschen mit Fähigkeiten. Die pädagogische Arbeitsweise wird sich verändern, wenn der Fokus auf den Begabungen und Talenten liegt. Es bedeutet auch, die Talente und Begabungen andere Menschen

sehen zu können und diese auch zu benennen. In der personenzentrierten Arbeit ist es wichtig herauszufinden, was einem Menschen wichtig ist und wie sie/er leben möchte. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen den Fokus auf die Stärken und Möglichkeiten der Menschen in ihrem Umfeld legen und partnerschaftlich mit ihnen arbeiten. Rückschläge müssen als Lernprozesse gesehen werden und zugetraut werden. Strukturen und Rahmenbedingungen müssen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geschaffen werden, die sich an die Personen anpassen können. Die Personenzentrierung ist eine fragende Haltung, das bedeutet vom Wissen hin zum Fragen, beobachten, spüren und in Kontakt sein mit den Menschen. Diese Haltung in der Kommunikation findet sich in der soziokratischen Arbeitsweise wieder.

Marlis Pörtner (2015) vertritt den Standpunkt, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Behindertenpädagogischen Setting, versuchen müssen sich in die Wahrnehmung und dem Empfinden von ihrem Gegenüber einzufühlen. Der Versuch des Verstehens verändert die Beziehung zwischen den Menschen und es entsteht ein Entwicklungspotenzial für Menschen mit Behinderung. (vgl. S. 41) Als wichtig erscheint auch die Auseinandersetzung mit dem Wort der Professionellen Arbeit im personenzentrierten Konzept. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter benötigen folgende Haltung um eine gute Basis für personenzentriertes Arbeiten zu ermöglichen:

- „Die Beziehung ist dem beruflichen Rahmen und der Funktion der beteiligten Personen angemessen.
- Die Bedürfnisse der Klienten stehen im Vordergrund, ihre Eigenständigkeit wird respektiert und unterstützt.
- In der Beziehung zu den Klientinnen werden eigene Bedürfnisse, Ambitionen und Vorstellungen beiseitegestellt.
- Abhängigkeiten werden abgebaut.“ (Pörtner, 2014, S. 113)

Dieser professionelle Ansatz muss von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angenommen werden, um die bestmögliche Betreuung und Begleitung von Menschen mit Behinderung in Institutionen zu gewährleisten. Im Fokus der täglichen Arbeit liegen die Bedürfnisse und Entwicklungsmöglichkeiten der betreuenden Menschen, dahingehend müssen sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausrichten und Zieldefinitionen darauf abzielen. Es werden Menschen mit Behinderung Rahmenmöglichkeiten geboten, um ihre Selbstverantwortung übernehmen zu können und die betreuenden Personen lassen dies zu, samt einer passenden Unterstützung bei der Entscheidungsfindung. Auch wenn diese nicht stimmig ist mit den Vorstellungen von Mitarbeiterinnen und

Mitarbeiter. In Bezug auf die Arbeit und der Auseinandersetzung mit der Forschungsfrage, kann festgehalten werden, dass Marlis Pörtner (2014) davon ausgeht, dass die Arbeitsweisen der Personenzentrierung Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motivieren und sie dadurch zufriedener werden (vgl. S. 123).

Im folgenden kann behauptet werden, dass die Methodik und Haltungen der agilen Arbeitsweise, mit dem personenzentrierten Ansatz im Einklang zueinander stehen. Da sich die Grundlagen und die Handlungsrichtlinien mit Aspekten aus der agilen Organisationsform und mit den Themenfelder zur Arbeitszufriedenheit decken.

Im nächsten Schritt werden die theoretischen Grundlagen die zur Beanwortung der Forschungsfrage dienen, für eine Neugestaltung der Organisation zusammengeführt und tabellarisch dargestellt.

3.5 Veränderungsprozess

Wenn strukturelle und inhaltliche Veränderungen in einer Organisation erfolgen, muss für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein Veränderungsprozess mitbedacht werden. Zumeist werden Prozesse zur Neuausrichtung in Organisationen von den obersten Führungsgremien als notwendig erlebt und eingeleitet. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden demnach erst in den folgenden Schritten und Abläufe involviert. Hier bedarf es einer wesentlichen Richtungsänderung, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen von Beginn an in Veränderungsprozessen involviert werden. Nur dann werden sie diese den Change der Organisation motiviert und zielorientiert mittragen. Damit der Veränderungsprozess nachhaltig gelingt, ist es notwendig auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor Ort zu schauen, sie haben ihre eigenen Erwartungen und Bedürfnisse und diese gilt es in dem Prozess zu aufnehmen (vgl. Berger, 2018, S. 7).

Menschen neigen dazu, zwischen den Impulsen der Veränderung- und der Nichtveränderung zu pendeln. Jeder trägt den inneren Impuls für die Veränderung in sich, den er gerne Autonom durchführen möchte. Aus diesem menschlichen Antrieb heraus, ist es notwendig, dass Führungskräfte, das Engagement und die aktive Mitgestaltung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Veränderungsprozessen nutzen. (vgl. Bentner, 2007, S. 95) In der Mitgestaltung des Change tragen diese eine wichtige Rolle, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben ihre Erfahrungen und ihr Wissen, das für den Wandel in der Organisation von Wichtigkeit ist (vgl. Berger, 2018, S. 247).

Insofern muss der Prozess für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einem überschaubaren Zeitraum angelegt werden. Ebenso ist es wichtig, dass der Nutzen der

Veränderung für die Beteiligten sichtbar und spürbar ist. Führungskräften wird geraten den Mitarbeiterinnen und Mitarbeit empathisch in diesem Change zur Seite zu stehen, es Bedarf ein aushalten und ausbalancieren der verschiedensten Situationen. (vgl. Bentner, 2007, S. 97)

Georg Schreyögg & Daniel Geiger (2016) sprechen in Veränderungsprozessen von drei Regeln die in einem organisatorischen Wandel im Sinne aller Beteiligten notwendig sind, zu bedenken.

1. Aktive Teilnahme am Veränderungsprozess
2. Umfassende Informationen über die Hintergründe des bevorstehenden Wandels
3. Partizipation an den Veränderungsentscheidungen (vgl., S. 368)

Werden diese Teilnahmeregeln in Veränderungsprozessen nicht genug beachtete, kann es zu einer ablehnden Haltung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kommen (vgl. Hintz, 2018, S. 231).

Weiterführend der Regeln von Kurt Lewin (1958) lassen sich diese, durch die mit dem Ansatz der positiven Verstärkungen von Alexander Groth (2016) weiter ausführen.

- Führungskräfte stehen zu dem was sie sagen – Integere Haltung
- Vorbildwirkung – Führungskräfte leben das erwünschte Verhalten vor
- Klare Kommunikation im Veränderungsprozess
- Transparente und ausgeglichene Gestaltung des Wandels
- Zuhören und Ernstnehmen der MitarbeiterInnen und Mitarbeiter
- Empathisches Verhalten zulassen und fourcieren
- Mitarbeiter in den Umsetzungsentscheidungen involvieren
- Mitarbeiter sollen die Gewinner des Veränderungsprozesses sein (vgl. S. 207)

Anknüpfend zu den Ansätzen von Alexander Groth (2016) erscheinen laut Higgs & Rowland (2005) noch folgende Ergänzungen als wesentlich.

- Missionen, Visionen und Ziele müssen klar kommuniziert werden und annehmbar sein

- Stolpersteine im Veränderungsprozess entfernen
- Kurzfristige ziele setzen und diese für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sichtbar machen (vgl. S. 121 ff.)

In Anbetracht der Grundregeln nach Kurt Lewin (1958), den Ausführungen von Alexander Groth (2016) und den weiterführenden Ergänzungen von Higgs & Rowland (2005) bilden diese eine wichtige Basis für Veränderungsprozesse in Organisationen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden, wenn diese Ansätze ermöglicht und gelebt werden, Veränderung gut annehmen können und die Neustrukturierung umsetzen, wenn sie vom Betroffenen zum Beteiligten ermächtigt werden. Für diese Arbeit werden die Erläuterungen nach Lewin (1958), Groth (2016) und Higgs & Rowland als relevant gesehen, da diese sich mit der Personenzentrierung und der Haltung aus der agilen Organisationsentwicklung decken.

Als eine der wesentlichen Aufgaben von Führungskräften zählt die strategische Ausrichtung in Organisationen. Eine Bewusstseinsöffnung in Richtung Bedarf zu einem Wandel des Betriebes, benötigt eine Reflexion des Umfelds, der Rahmenbedingungen und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Insofern kann abgeleitet werden, dass die Implementierung einer Veränderungsprozesses in der Organisationsentwicklungsstrategie ein wichtiger Bestandteil sein muss um einen Wandel gut zu ermöglichen. Als nächster wird die Umsetzung des Pilotprojektes im Bereich Menschen mit Behinderung dargestellt.

3.6 Bewertung der Theorie

In diesem Kapitel wurde die Theorie zusammengeführt und erläutert. Die Auswahl und Zusammenstellung der Fachliteratur erfolgte aufgrund der Teilnahme an dem Organisationsentwicklungsprozess im Bereich Menschen mit Behinderung, im Zeitraum Jänner 2017 bis März 2018. In der inhaltlichen Auseinandersetzung damit, wurde von der Verfasserin der theoretischen Bezugsrahmen für diese Arbeit herangezogen und mit pädagogischer Literatur erweitert. Aufgrund des komplexen Themas ist es notwendig, um die nach Vollziehbarkeit zu gewährleisten, dass der Theorieteil umfangreich verfasst wurde, damit die Zusammenführung von Theorie und Empirie zur Beantwortung der Forschungsfrage erklärbar ist.

Zur Hauptliteratur dieser Arbeit wurden die Autoren Marlis Pörtner (2014) und Boris Gloger & Dieter Rösner (2017) von der Verfasserin herangezogen, da sie die Meinung

vertritt, dass diesen beiden Fachbücher einen wesentlichen Beitrag zur Beantwortung der Forschungsfrage beisteuern.

Im nächsten wird die Zusammenführung der Theorie tabellarisch dargestellt um eine einfache und konkrete Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten. Die Kategorien wurden nach den Kapiteln der Arbeit definiert und die wesentlichen Themenfelder herausgearbeitet sowie inhaltlich zusammengeführt. Somit entsteht ein Konstrukt, indem sich die Überschneidungen der Personenzentrierung, der Soziokratie und der Arbeitszufriedenheit verständlich darstellen lassen. Diese Erklärung dient der Verknüpfung mit der Empirie und wird von der Verfasserin schlussfolgernd zur Beantwortung der Forschungsfrage herangezogen.

Handlungsgrundlagen u. Richtlinien der Personenzentrierung	Soziokratie	Arbeitszufriedenheit
Rahmen/Freiraum	Kreisorganisationen in denen geleitet– ausgeführt und gemessen wird;	Führungskräfte müssen Strukturen u. einen Nährboden zur Entwicklung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schaffen;
Klarheit	Hohes Maß an Transparenz; gute Informationsweitergabe;	Gelebte Feedbackkultur; in Gesprächen aussprechen lassen; Führungskräfte tun was sie sagen „integre Haltung"; Sinnausrichtung; Führungsprinzipien; Organisation ist ein lebendiges System im ständigen Wandel;
Erleben/Erfahrungen	Fehler sind Entwicklungschancen	Mitarbeiterentwicklung; selbstständiges Denken fördern; Lernprozesse in der Organisation bewusst gestalten; Erfahrungsmöglichkeiten schaffen – z.B. Rotationen, Verbindlichkeit schaffen;
Das Vorhandene ist entscheidend	Fehler sind Lernerfahrungen; der Inhalt in der Organisation kommt von den Menschen – sie sind das Betriebssystem	Mitarbeiterentwicklung – aufbauen an Vorhandenen – Stärkenorientierung „Talente fördern";

Kleine Schritte	Keine perfekte Lösung suchen, sondern eine machbare; Entscheidungen haben ein Ablaufdatum;	Wachstumsfördernden Arbeitsplatz erschaffen; das sinnvollste im Moment entscheiden – Fokussierung;
Der Weg ist das Ziel	Die kollektive Weisheit nutzen; schonender Einsatz von Ressourcen; Ziele effektiv erreichen;	Sinn- u. Zweckausrichtung der Organisation
Auf Entwicklungsmöglichkeiten vertrauen	Potenziale aller Mitarbeiterinnen u. Mitarbeiter nutzen u. erblühen lassen im Sinne der Ziele	Entwicklungsspielraum von Mitarbeiterinnen u. Mitarbeiter erweitern; Lernprozesse an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anpassen;
Selbstverantwortung	Macht mit – statt Macht über; funktionale Hierarchie,	alle Teammitglieder sind Gestalter; Führungskräfte sind sich ihrer Führung bewusst – sie leben die geteilte Macht;
Zuhören	Spannungen u. Störungen sind wichtige Ergänzungen und bekommen Platz;	Dialogische Kommunikation; Aktives zuhören; Zusammenfassen von gehörten; U-Theorie „präsent sein u. handeln“; gegenwärtig sein und sein authentischen Selbst zeigen; gegenseitige Wertschätzung;
Ernstnehmen	Empowerment – Mitarbeiterinnen und	Emotionen anderer annehmen; Feedback geben; Ich

	Mitarbeiter bei Entscheidungen bevollmächtigen;	spüre hinein – präsent sein; Überraschendes akzeptieren;
Vom Normalen ausgehen	Haltung von „sowohl als auch“ leben	Selbstreflexion
Beim Naheliegenden bleiben	Konsententscheidungen; machbare Lösungen finden aufgrund derzeitige Erkenntnisse und Ressourcen;	Andere Perspektiven annehmen; Zusammenarbeit u. Vernetzung fördern;
Ermutigen	Meinungen können geändert werden; Beschlüsse sind flexibel;	Natürlichen Gestaltungswillen von Mitarbeiterinnen u. Mitarbeiter fördern; den inneren Antrieb folgen; Vertrauen auf Potenziale; neues ausprobieren – offen sein dafür;
Eigenständigkeit unterstützen/ Selbständiges handeln	Kreismodelle – dynamische Steuerung; Rollenverteilung u. Aufgabenfelder autonom übernehmen; Entscheidungen im Sinne der Ziele treffen;	Führungskräfte müssen ein Teil des Teams sein; Menschen streben nach Entwicklung u. Autonomie – dies gilt es zu fördern;
Klar informieren/konkret bleiben	Offen Wahlen von Rollenträger in den Kreisen; Transparenz;	Führungskräfte kommunizieren klar und sind transparent;
Sprache anpassen u. Situationen ansprechen	Meinungen können geändert werden; Störungen u. Spannungen ansprechen;	Wertschätzung, Empathie u. Akzeptanz in der Kommunikation; Führungskräfte geben u. nehmen

		Feedback; Klärende Kommunikation
Den eigenen Anteil erkennen	Der Inhalt in der Organisation kommt von den Menschen;	Sich im Team geborgen fühlen; Führungskräfte sind integer; Führen mit Freude;

4. *Tab. 3 Bewertung der Theorie (eigene Darstellung)*

5. Zusammenfassend lässt sich aus der Bewertung der Theorie ableiten, dass sich die Handlungsgrundlagen und Richtlinien der Personenzentrierten Denk- und Arbeitsweise mit den Ansätzen der Soziokratie und der ausgewählten Themenfelder zur Arbeitszufriedenheit, wie in der Tabelle dargestellt, in Zusammenhang gebracht werden können.

Das nächste Themenfeld befasst sich mit Veränderungsprozessen in Unternehmen, da dies bei der Einführung von neuen Organisationsmodellen mitbedacht werden muss, sowie mit der Umsetzung der Neugestaltung des Forschungsfeldes im Bereich Menschen mit Behinderung im nördlichen Weinviertel.

4 Empirie

Im folgenden Kapitel wird die soziale Forschung, das Forschungsfeld, die Methodik, Auswertungsmethode, sowie die Auswahl der Interviewpartner beschrieben. Die Empirie dient dazu, Erfahrungen zu sammeln, diese zu generieren und in Bezug auf die Fragestellung zu beantworten (vgl. Ebster & Stalzer, 2017, S. 150 f.). In Verbindung mit der Theorie dieser Arbeit, dient die Empirie zu der Beantwortung der Forschungsfrage. Im nächsten wird genauer auf das Verfahren der qualitativen Sozialforschung eingegangen und zunächst das Forschungsfeld dargelegt.

4.1 Umfeldanalyse des Forschungsfeldes

Das Forschungsfeld, das für diese Arbeit herangezogen wurde, ist eine Wohngemeinschaft auf einem Biobauernhof im nördlichen Weinviertel, die derzeit fünf männliche Menschen mit Behinderung und hohen Verhaltensauffälligkeiten mit auto- und fremdaggressiven Impulsdurchbrüchen betreut. Auf dem selbigen Areal gibt es noch eine Tagesstätte für rund 60 Menschen und ein Wohnhaus für ca. 25 Menschen mit Behinderung. Das neue Lebensangebot wurde in die baulichen Strukturen des bestehenden Wohnhauses integriert und entsprechend adaptiert. In dieser Einrichtung wird ein neues pädagogisches Konzept umgesetzt, in dem vorgesehen ist, dass es keine oder nur eine geringe Lebenswelttrennung für Menschen mit Behinderung gibt und nur eine Personenanzahl von max. sechs Bewohnern vorsieht. Die Klienten die dort ihren Lebensmittelpunkt haben, können ein Arbeitsangebot annehmen, müssen dies jedoch nicht, im Unterschied zu der bis jetzt geforderten Lebenswelttrennung zwischen Arbeits- und Wohnbereich im Bereich Menschen mit Behinderung im nördlichen Weinviertel. Die fünf männlichen Klienten werden von bis zu 13 Betreuerinnen und Betreuer in 24 Stunden Setting begleitet. Die Tagesstruktur richtet sich nach den Bedürfnissen der Menschen und wird situationsbedingt jederzeit angepasst. Dieses bedarf einer hohen Flexibilität seitens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der täglichen pädagogischen Begleitung. Diese Wohngemeinschaft ist Teil einer Region die insgesamt sieben Standorte mit Wohn- und Arbeitsangeboten beinhaltet und die anderen Einrichtungen bis dato nicht soziokratisch organisiert sind.

Die Organisationsstruktur in dieser Einrichtung wird nach den Prinzipien der Soziokratie geführt und von allen dort tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern umgesetzt. Zu Beginn der Umstellung wurde das Team von einem Berater für sechs Monate begleitet der beim Aufbau von Strukturen unterstützt hat.

Im Jänner 2018 wurde eine Wohngruppe für sechs Menschen mit Behinderung (nähere Beschreibung im Kapitel 5.1) im nördlichen Weinviertel als Pilotprojekt eines Organisationsentwicklungsprozesses gestartet. Die Entscheidung ein soziokratisches Modell in diesem Team einzuführen, entstand aus einer intensiven Literaturrecherche sowie aus einigen Workshops und Konferenzen zu agilen Organisationsformen von Leitungskräften in der Organisation im Prozess. Die Entscheidung der Neustrukturierung wurde nicht gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor Ort getroffen, sondern hierarchisch aus der Führungsebene heraus. Im ersten Schritt wurde das Team ein halbes Jahr lang von einem soziokratischen Fachexperten begleitet um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Soziokratie einzuweisen. Der doch häufige Mitarbeiterwechsel stellte das System jedoch schnell vor große Herausforderungen, da die Rollen bei jeder Stellenneubesetzung wieder weitergegeben werden mussten und somit ein Wissensverlust stattfand. Die Rollen sind unter den bestehenden Teammitgliedern aufgeteilt worden, ohne Stärkenorientierung und mit wenig vorhandenem Wissen über die notwendigen Anforderungen an die Rollenträger. Die hierarchische Struktur und deren Arbeitsabläufe wurden umgestellt, jedoch ohne Rücksicht auf die pädagogische Arbeit mit den Klientinnen und Klienten. In den drei wöchigen Teambesprechung ging es vermehrt um die Soziokratie mit den dazugehörigen Rollenverteilungen, weniger um die Kernaufgabe der Begleitung von Menschen mit Behinderung. Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wurde die Selbstorganisation, die in einem soziokratischen System von Nöten ist, wenig näher gebracht und die Verantwortungsübernahme war nicht allen Beteiligten klar. Die Arbeitszufrieden sank bereits in den ersten Monaten und somit wurde das Ziel Freude an der Arbeit – agilere Arbeitsweise und Selbstorganisierte Teams nicht vollständig erreicht. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden zusehends frustrierter, unmotivierter und es kam zu Krankenständen und Kündigungen. Die Instabilität im Team hält bis Dato an, somit kommt es nach wie vor zu unstrukturierten Arbeiten und einem Qualitätsverlust in der Organisation.

Anschließend erfolgt die empirische Auseinandersetzung mit der Umfeldanalyse des Forschungsfeldes, der Sozialforschung und deren Methodik, sowie der Auswahl der Interviewpartner.

4.2 Qualitative Sozialforschung

In der qualitativen Sozialforschung geht es um Entdecken und dem Erstellen von Hypothesen, sowie der Datenerhebung, anhand grundlagentheoretischer Positionen. In diesem Verfahren ist die offene Haltung gegenüber den Interviewpartnern seitens der Forscherin oder des Forschers von nutzen, um die Perspektiven des Interviewenden zu erfassen, ohne die Wirklichkeit des Untersuchenden miteinfließen zu lassen. In der Sozialforschung geht es nicht nur um die Analyse der Interviews, Beobachtungen etc., sondern auch um die Verbindung mit der Auseinandersetzung zu der Theorie. (vgl. Rosenthal, 2008, S. 13 ff.) In Auslegung nach Gabriele Rosenthal (2008) leistet die Sozialforschung die Untersuchung von noch nicht vorhandenen, empirisch begründete Hypothesen und Theoriebildung, sowie die Rekonstruktion von gemeinten, versteckten Sinn sozialen Handelns (vgl. S. 26).

4.3 Methode

Die Methode der qualitativen Sozialforschung wurde von der Verfasserin gewählt, da diese Aufgrund der offenen Fragestellung, Ankerfragen in Interviews und darauf folgenden Kategorienbildung als sinnvolle Forschungsmethode gesehen wird.

In der empirischen Sozialforschung unterscheidet man zwischen quantitativen und qualitativen Forschungsmethoden.

Die **qualitative Forschung** unterscheidet sich von der quantitativen Methode im Material der Datenerhebung, es werden überschaubare Untersuchungseinheiten herangezogen. Diese werden detailliert von der Forscherin oder des Forschers erfasst und erläutert. Im Unterschied zur statistischen Analyse der Daten bei der quantitativen Methode, werden in der qualitativen Analyse die Beobachtungen und Auswertungen verbalisiert. In der Forschung wird das Untersuchungsmaterial interpretiert und daraus erfolgen Schlussfolgerungen. Folgende Methoden werden in der qualitativen Forschung angewandt:

- Qualitative Interviews mit Ankerfragen sowie offenen Fragestellungen
- Gruppendiskussionen
- Teilnehmende Beobachtungen
- Qualitative Inhaltsanalyse durch Kategorienbildung

Welche Methodik angewandt werden soll, hängt von dem Thema und der Möglichkeit der Datenerhebung ab. (vgl. Ebster & Stalzer, 2017, S. 151 ff.)

4.4 Erhebungsmethode

In weitere Folge wird nun die qualitative Forschungsmethode, die in dieser Arbeit verwendet wird näher beschrieben. Am häufigsten wird die Befragung als Erhebungsinstrument herangezogen. In der Befragung unterscheidet man unter folgenden Methoden:

- Persönliche Befragung – Interview
- Telefonische Befragung
- Postalische Befragung
- Online Befragung (vgl. Ebster & Stalzer, 2017, S. 200)

Die häufigste Befragung ist das persönliche Interview, darin antworten die Auskunftgeberinnen und Auskunftgeber anhand eines strukturiereten Leitfaden, der durch das Interview führt. In standisierten Befragung werden die Fragen aufgrund der Forschungsfrage formuliert und auf das Untersuchungsziel hin fokussiert. Das freie Erzählen anhand offener Fragesstellungen steht im Vordergund des Interviews. Dieser Methodik liegt ein fundiertes Hintergrundwissen als Basis für die Forscherin oder des Forscher zugrunde. (vgl. Ebster & Stalzer, 2017, S. 202)

Um die Forschungsfrage dieser Arbeit beantworten zu können, wird das persönliche Interview mit einem strukturierten Fragebogen als Methodik herangezogen, beschrieben und ausgewertet. Ziel des Interwieleitfadens ist es, die befragten Personen zu den wesentlichen Aspekten in Bezug auf die Problemstellung und der Forschungsfrage hinzuführen.

4.5 Auswertungsmethode

Die qualitative Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring (2010) ist ein Auswertungsverfahren für qualitative Daten, das eine theoretische, methodisch kontrollierte Auswertung ermöglicht. Aufgrund ihrer klaren und gut strukturierten Kategorienbildung, wurde diese Methode für die vorliegende Arbeit herangezogen. Die Definition der Inhaltsanalyse beinhaltet folgende Punkte:

- „*Kommunikation* analysieren.

- *fixierte* Kommunikation analysieren.
- dabei *systematisch* vorgehen.
- dabei als *regelgeleitet* vorgehen.
- dabei auch *theoriegeleitet* vorgehen.
- Das Ziel verfolgen, *Rückschlüsse auf bestimmte Aspekte der Kommunikation* zu ziehen.“ (Mayring, 2010, S. 13)

In Anbetracht dessen, werden Kategorien gebildet, nach denen die Texte systematisch analysiert und ausgewertet werden können. Die Abfolge in qualitativen Inhaltsanalysen erfolgt nach folgendem Ablaufmodell nach Philipp Mayring (2010).

1. Festlegung des Materials
2. Analyse der Entstehungssituation
3. Formale Charakteristika des Materials
4. Richtung der Analyse bestimmen
5. Theoretische Differenzierung der Fragestellung
6. Bestimmung der Analysetechniken, Festlegung des konkreten Ablaufmodells
7. Definition der Analyseeinheiten
8. Analyseschritte mittels Kategoriensystems

    - Zusammenfassung
    - Explikation
    - Strukturierung

    Rücküberprüfung des Kategoriensystems an Theorie und Material

9. Interpretation der Ergebnisse in Richtung der Forschungsfrage und Anwendung von inhaltsanalytischen Kriterien. (vgl. S. 60)

Bei der Zusammenfassung ist das Ziel, das Material zu reduzieren und es damit überschaubarer zu machen. Die wesentlichen Inhalte bleiben bei der Zusammenfassung jedoch erhalten.

4.6 Auswahl der Interviewpartner

Die Auswahl der Interviewpartner erfolgt unter den Voraussetzungen, dass diese in einem Agilen Umfeld, in einem Non Profit Unternehmen tätig sind. Eine weitere Begründung der Auswahl ist, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein Basiswissen in Bezug auf die personenzentrierten Denk und Arbeitsweisen vorweisen können. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die für die Interviews eingeladen wurden, sind zwei Männer und eine Frau. Die Altersstufe der Beteiligten ist von 35 Jahren bis 51 Jahren. Ein Mann ist in der Rolle der Führungskraft im Forschungsfeld und seit zehn Jahren im Bereich Menschen mit Behinderung. Die beiden anderen Interviewpartner sind zwischen acht und 25 Jahren in diesem Bereich tätig. Einer der Teilnehmer hat eine Ausbildung zum Behindertenbetreuer absolviert, die Führungskraft hat einen akademischen Abschluss und einer eine pädagogische akademische Ausbildung. Der Leiter wurde aufgrund der Sichtweise von Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im agilen System und der Arbeitszufrieden von Führungskräften eingeladen.

Die zu befragenden Personen werden persönlich von der Interviewerin eingeladen, über das Forschungsfeld und das Thema der Arbeit vorab informiert. Als nächstes wird die Analyse der Empirie dargestellt und in den folgenden Kapiteln dargestellt.

5 Analyse der Empirie

In diesem Kapitel erfolgen die umfassende Auseinandersetzung mit der Forschungsmethode sowie der Auswertung von den Interviews und die anschließende Interpretation dieser.

5.1 Bestimmung des Ausgangsmaterials

Um als Forscherin oder Forscher feststellen zu können, welche Inhalte des Datenmaterials für die Interpretation bedeutsam sind, muss das Ausgangsmaterial detailliert analysiert werden. Im ersten Schritt muss festgelegt werden, welche Daten als Basis für die Analyse herangezogen werden. Im zweiten Ablauf sieht Philipp Mayring (2010) vor, die Rahmenbedingungen der Erhebung des Datenmaterials im Detail zu beschreiben. Als wesentlich erscheinen hierbei die Interviewpartner die als Datenmaterial zu verstehen sind in den Vordergrund zu stellen. Zum Schluss wird die Form des vorliegenden Datenmaterials beschrieben, für die vorliegende Arbeit wurden die Interviews auf Tonband aufgenommen von der Verfasserin transkribiert. (vgl. S. 52

ff.) Die Transkription ist die Verschriftlichung der Tonbandaufnahmen und diesen der wissenschaftlichen Auswertung inklusive der Veröffentlichung in der Analyse der Ergebnisse. Als wesentliche Aufgabe der Transkription ist die Dokumentation des Worts wörtlichen Interviews zum Zweck der wissenschaftlichen Auswertung. (vgl. Dittmar, 2009, S. 51 ff.) Die wörtlichen Transkribtionen liegen bei der Verfasserin zur Einsicht auf.

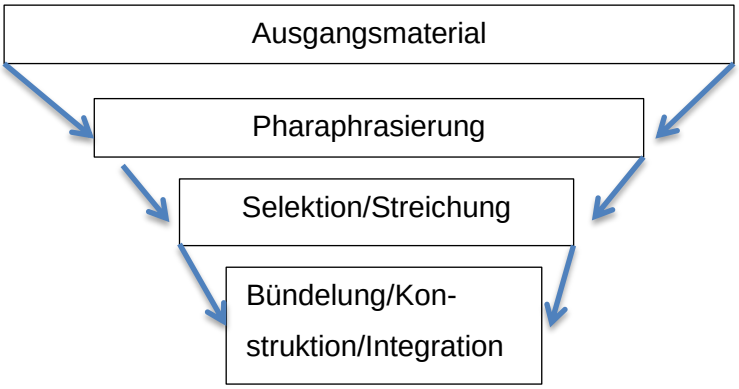
5.2 Kategorienbildung

Die Kategorienbildung am Material erfordert ein theoretisches Vorwissen und die Sensibilität für das Konstruieren von Kategorien (vgl. Kuckartz, 2016, S. 72 f.). Die induktive Kategorienbildung handelt von der wesentliche systematische Reduzierung des Materials, somit entsteht die zusammenfassende Inhaltsanalyse, die von der Forscherin oder des Forschers interpretiert werden kann (vgl. Mayring, 2010, S. 65 ff.).

Die Interpretationsregeln nach Philipp Mayring (2010) für die qualitative Inhaltsanalyse bezieht sich nach vier Punkten zur Reduzierung des Materials:

1. Paraphrasierung – Streichung aller nicht oder weniger wichtigen inhaltlichen Textbestandteilen
2. Generalisierung auf das Abstaktionsniveau – Pharaphrasen auf die definierte Ebene bestimmen
3. Erste Reduktion – Selektion der Pharaphrasen die zentral sind und Streichung der bedeutungsgleichen
4. Zweite Reduktion – Zusammenfassung ähnlicher Pharaphrasen (vgl. Mayring, 2010, S. 70)

Der Reduktionsprozess dient dazu, die wesentlichen Inhalte des Materials darzustellen und wird laut Philipp Mayring(2010) wie folgt zusammengefasst:



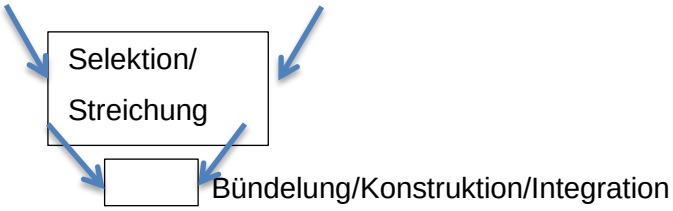


Abb. 1 Materialreduzierung durch die Zusammenfassung (eigene Darstellung) (vgl. Mayring, 2010, S. 83)

5.3 Durchführung der Analyse

Im Folgenden Kapitel werden anhand der Themen des Interviewleitfadens die Inhalte der Gespräche zusammengefasst. Die Darstellung erfolgt mithilfe der Literatur aus dem Theorieteil und dem eigenen Erfahrungswissens, sowie den festgelegten Kategorien im Leitfaden anhand der Beschreibung der entsprechenden Interviewstellen. Im Fokus der Analysetechnik und dem Ablauf steht dabei immer die Entwicklung und Ausarbeitung der Kategoriensystems. Diese werden zwischen Theorie und dem konkreten Material aus den Interviews entwickelt, und durch Codierungen definiert. (vgl. Mayring, 2010, S. 59) Im Zentrum der Fragestellung für die Analyse des Ausgangsmaterial, muss die Forscherin oder der Forscher wissen, was herausinterprtiert werden soll (vgl. Mayring, 2010, S. 56).

Aus der Datenanalyse der drei Interviews ergaben sich folgende Kategorien und Unterkategorien, welche anschließend dargestellt und erläutert werden.

Tabelle 4 Kategorienbildung (eigene Darstellung)

K1	**Personenzentrierung**
1.1	Grundlagen
1.2	Handlungsrichtlinien
K2	**Arbeitszufriedenheit**
2.1	Zusammenarbeit
2.2	Mitarbeiterentwicklung
2.3	Kommunikation
2.4	Partizipation
2.5	Feedbackkultur
2.6	Fehlerkultur

2.7	Führungskultur/Führungsprinzipien
K3	**Agile Systeme/Soziokratie**
3.1	Grundlagen der Soziokratie
3.3	Selbstorganisation
3.4	Rollenklarheit
3.5	Sinn und Zweck
K4	**Veränderungsprozess**
4.1	Rollen
4.2	Ressourcen
4.3	Mitsprache
4.4	Schritt für Schritt
4.5	Fachliche Begleitung

6 Auswertungen der Interviews

Im Folgenden Kapitel werden die Interviews der drei Gesprächspartner ausgewertet und im nächsten Schritt von der Verfasserin interpretiert und im Zusammenhang betrachtet, sowie mit dem Theoretischen Material zusammengeführt.

6.1 Beschreibung K1 Personenzentrierung

Die Kategorie *Personenzentrierung* und die Unterkategorien *Grundlagen und Handlungsrichtlinien* ergaben sich durch die Reduktionen der durchgeführten Interviews. Diese Ansätze finden sich in den Gesprächen als ein wesentlicher Bestandteil und Haltung im Arbeitsumfeld der Interviewpartner. Die Grundlagen der Personenzentrierung im Kontext der Arbeit mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen laut den Interviewpartnern eng in Verbindung. Im ersten Schritt wird die Unterkategorie *Grundlagen der Personenzentrierung* aus den Interviews herausgefiltert und zusammengeführt.

Einleitend für die Personenzentrierte Denk- und Arbeitsweise erscheint es als wesentlich, was IB3 zu dieser Theorie äußerte (vgl. 314-318) Arbeitszufriedenheit macht aus, wenn das System dem Menschen dient, also Personenzentriert gedacht

wird. IB2 äußert dazu (vgl. Zeile 7-10), dass die Grundlagen der Personenzentrierung in der Mitarbeiterführung und Zusammenarbeit wesentlich sind.

IB 1 berichtet:

> *„[…] dass die Wertschätzung des Gegenübers sehr hoch ist und der Person Empathie entgegenbringt, das heißt Eingehen auf Wünsche und Vorlieben der Klienten und Mitarbeiter" (IB1, Zeile 8-10).*

Diese Ausführung stellt die Grundlagen der Personenzentrierung sehr gut dar, in weiterer Folge kann diese Aussage zu den Prinzipien der Selbstorganisation „Arbeit muss lustvoll sein" in Zusammenhang gebracht werden. IB 2 sieht dies wie folgt weiterführend:

> *„ für mich ist Personenzentriertes Arbeiten in Bezug auf Mitarbeiter oder auch Klienten, sind es im Grunde die gleichen Ansätze, ich finde es geht sehr viel um, ich sage jetzt einmal Selbstverantwortung, Selbstkompetenzen, nicht die Dinge quasi tun, sondern zu ermöglichen, dass man versucht zu verstehen und nicht zu erklären" (IB2, Zeile 7-10).*

Der Interviewpartner 3 schließt sich mit folgender Aussage, den Grundlagen der Personenzentrierung an:

> *„grundsätzlich was für mich für beide gilt ist, dass der Mensch im Mittelpunkt steht und das wir weggehen von Strukturen die in irgendeiner Weise hinderlich sind" (IB3, Zeile 5-6).*

Weiters erzählt IB1 zu den Grundlagen:

> "*grundsätzlich würde ich die Personenzentrierte Haltung schon auf die Mitarbeiter, weil es eine Haltung dem Menschen gegenüber ist, anwenden" (IB1, Zeile 81-83).*

Dahingehend anschließend spricht IB 3 davon:

> *„ dass alles was wir tun letztendlich im Sinne der Personenzentrierung für den Menschen da ist, ja die wir unterstützen und alles andere ist, das heißt, es braucht eine Haltung" (IB3, Zeile 558-560).*

Mit folgender Aussage schließt sich IB1 zu der personenzentrierten Haltung an:

> *„ grundsätzlich würde ich die Personenzentrierte Haltung schon auf die Mitarbeiter, weil es eine Haltung dem Menschen gegenüber ist, anwenden" (IB1, Zeile 81-83).*

Bei allen drei durchgeführten Interviews lässt sich ein roter Faden zu dem pädagogischen Ansatz der Personenzentrierung und der Werte und Prinzipien der Selbstorganisation, wo ebenso die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter im Fokus steht, feststellen. Dem Menschen im Mittelpunkt der täglichen Arbeit zu sehen, erscheint als wichtige Denkweise wie im Interview B3 angesprochen (vgl. IB3, Zeile 5-6) der Mensch

steht im Mittelpunkt und Strukturen sind nicht hinderlich.

In der nächsten Auseinandersetzung wird die Unterkategorie **Handlungsrichtlinien** der Personenzentrierung von den Interviews dargestellt.

IB1 erläutert die Richtlinie **Rahmen und Handlungsspielraum** der Personenzentrierung wie folgt:

> *„natürlich gibt es schon gewisse Richtlinien nach denn man sich halten muss, oder in pädagogischen Besprechungen gibt man auch gewisse vorgaben, der kann das oder macht das und so weiter und dann sagt man, wenn dann, da gibt´s ja Vereinbarungen, die müssen schon im weitersten Sinne eingehalten werden, wobei es auch immer wieder Spielräume gibt" (IB1, Zeile 99-103).*

An diese Richtlinie schließt sich IB2 an:

> *„Rahmen und Handlungsspielraum finde ich wichtig für die Klienten aber auch wichtig für die Mitarbeiter" (IB2, Zeile 223-224).*

Als ein wichtiger Ansatz in der Mitarbeiterführung erwähnt IB3, dass die handelnden Personen einen genauen Rahmen benötigen in dem sie sich bewegen können (vgl.293-295).

Aus den Interviews kann man ableiten, dass die personenzentrierte Richtlinie Rahmen und Handlungsspielraum für **Klarheit** in den Aufgabenfeldern von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sorgt. Hier entsteht die Verknüpfung mit der soziokratischen Arbeitsweise, in derer die Klarheit in den Rollendefinitionen oberste Prämisse hat. Diese Denk- und Arbeitsweise ermöglicht ihnen sich in dem vorgegebenen Rahmen zu bewegen und ermöglicht ein autonomes handeln, IB1 erzählt dies folgendermaßen:

> *„Klarheit ist natürlich immer gut, je klarer desto besser weiß ich, dass passt, das passt nicht" (IB1, Zeile 93.94)*

Als nächste Richtlinie kristallisierte sich in den Gesprächen **der Weg ist das Ziel** als eine wichtige Denkweise in Arbeit in einem agilen System heraus und dies wiederum eine pädagogische Ausrichtung in der täglichen Arbeit mit Menschen mit Behinderung ist.

IB definierte dies folgendermaßen:

> *„[…] da gibt's noch ein paar Abzweigungen, wir lernen im Gehen und der Weg ist das Ziel" (IB1, Zeile 415-418).*

Als einen wichtigen Aspekt sieht IB2 die Richtlinie im Arbeitskontext:

> *„[…]den Mitarbeiter einfach Kompetenzen zu zusprechen und auch schauen wie es sich dann entwickelt" (IB2, Zeile 42-43).*

Weiterführend dazu spricht IB 2 (vgl. Zeile 112-113) davon dass sich System langsam entwickeln und man den Weg Schritt für Schritt gemeinsam gehen muss. Diese

Aussagen lassen sich zur Soziokratie überleiten, wo man von machbaren Lösungen spricht und nicht von perfekten.

Als letzte Denkweise in den Handlungsrichtlinien **Vertrauen und Zutrauen** wurden aus den Interviews folgende Aussagen herausgefiltert, dieser Punkt stellt in agilen und selbstorganisierten Teams die wichtigste Grundbasis dar und bestätigt den Zusammenhang zwischen Soziokratie und Personenzentrierung.

IB2 sieht es als wichtig:

> *„man muss den Mitarbeitern zutrauen dass sie es können […]" (IB2, Zeile 46-50) und ergänzend dazu spricht IB3 „[…]einfach das Vertrauen haben […]" (IB3, Zeile 577).*

6.1.1 Interpretation

Diese Kategorien und Unterkategorien zeigen, dass die Personenzentrierte Denk- und Arbeitsweise für die Interviewten nicht nur im pädagogischen Kontext wichtig ist, sondern eine Menschenhaltung darstellt, die auch auf der Ebene der Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einziehen sollte, sowie den Prinzipien der Soziokratie entsprechen. Die klaren Aussagen zu den Grundlagen der Personenzentrierung, wie (vgl. IB3, Zeile 314-318) das System muss sich den Menschen anpassen, zeigt deutlich, dass die Haltung in pädagogisch orientierten Organisationen dahingehend verändert werden muss, dass der Mensch im Mittelpunkt steht und sich Abläufe und Strukturen an die handelnden Personen anpassen sollten. Weiterführend dazu spricht Carl Rogers (2007) das die Basis des personenzentrierten Ansatzes im Vertrauen, dass jeder Mensch die Tendenz zum Wachsen und entfalten in sich trägt (vgl. S. 68 ff.). Diese Aussage lässt sich mit den Gesprächsinhalten aus dem Interview IB2 (vgl. 46-50), das man den Mitarbeitern zutrauen soll, dass sie es können verknüpfen. Daraufhin lässt sich ableiten, dass man Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zutrauen soll, ihre vollen Potenziale, Fähigkeiten und Stärken zu zeigen und ihnen den Rahmen zu bieten, diese auch entfalten und einsetzen zu können.

Als einen weiteren wichtigen Punkt nennen die Interviewpartner, dass es für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter absolut notwendig ist, den klaren Rahmen und Handlungsspielraum zu kennen und zu wissen. Dieser gibt ihnen Sicherheit in den Abläufen und Aufgaben, sowie die Möglichkeit für autonomeres handeln in ihrem Umfeld. Dies stellt die Grundbasis im agilen und selbstorganisierten Arbeiten dar. Wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihren klaren Aufgaben- und Tätigkeitsrahmen erhalten, können sie autonom handeln. In weiterer Folge sind Personen im Unternehmen somit Zufriedener und motivierter. Marlis Pörtner definierte den Rahmen

so, dass er nur dann sinnvoll ist, wenn er den Spielraum absteckt und Spielraum kann nur dann genutzt werden, wenn er überschaubar ist, also einen klaren Rahmen hat. Ist der Rahmen zu weit und für den betroffenen Menschen nicht überschaubar, kann das zu massive Unsicherheiten führen und Ängste auslösen. Ist er zu eng und zu einschränkend, führt das – je nach Persönlichkeit – zur Abstumpfung oder zu Auflehnung. (vgl. Pörtner, 2014, S. 31 ff.)

Diese Kategorie zeigt, dass die Haltung der Personenzentrierte Denk- und Arbeitsweise in Zusammenhang mit der agilen Arbeitswelt steht. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden in den Mittelpunkt der Organisation gestellt und dadurch entsteht ein wertschätzendes, empathisches und kongruentes Miteinander mit wenig hierarchischen denken. Rahmen und Spielraum in den Aufgabenfelder bzw. Rollen werden klar definiert und ermöglichen somit autonomes arbeiten. Demzufolge kann ein höheres Entwicklungspotenzial bei den Menschen im Betrieb entstehen und dies führt wieder zu einer Weiterentwicklung der Organisation. Besonders kann diese Grundhaltung der Personenzentrierung und agile Denkweise zur Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beitragen, wenn Führungskräfte die Personenzentrierte Haltung annehmen und in der Organisation auf allen Ebenen leben.

6.2 Beschreibung K2 Arbeitszufriedenheit

Die zweite Kategorie Arbeitszufriedenheit unterteilt sich in mehrere Unterkategorien, die sich aus den Interviews und der Theorie ergaben. Die Unterkategorien wie in der Tabelle 6 im Kapitel 6.3 aufgelistet, werden zusammenfassend aus den Interviews dargestellt.

Zur Zufrieden am Arbeitsplatz in einem agilen System spricht IB1 darüber:

> „grundsätzlich sagen aber alle in den Kreissitzungen ist die Begeisterung und Zufriedenheit, es gibt immer so Messungen in den Sitzungen und die Bereitschaft mitzuarbeiten ist meistens überdurchschnittlich“ (IB1, Zeile 164-166).

Im weiteren spricht IB1 davon (vgl. Zeile 38-44), dass die Handlungsrichtlinien von Pörtner essentiell in der Arbeit sind, zuhören, ernstnehmen und verstehen tragen dazu bei, dass die Teamarbeit besser läuft und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zufriedener sind.

IB1 erzählt dass in der **Zusammenarbeit** wichtig ist:

> *„ich muss halt von meinem hohen Ross, vermeintlichen Überlegenheit runtersteigen und sagen OK, das berühmte auf Augenhöhe und so weiter, das ist natürlich schwer, das ist aber eine Grundlage, sonst kann ich nicht*

Empathisch sein, nicht mitfühlend und wertschätzend dem Gegenüber sein" (IB1, Zeile 55-58).

IB3 spricht darüber, dass:

„nach meinem wäre es gut und sinnvoll gewesen, dass gemeinsam zu erarbeiten, wahrscheinlich hätten wir mehr gelernt dabei […]" (IB3, Zeile 123-124).

Weiterführend zu einer guten Zusammenarbeit äußert IB3 dazu:

„wenn wir uns dann gemeinsam als Team darüber freuen, dass wir gemeinsam etwas ausgehalten haben […]" (IB3, Zeile 662-663).

Angesicht dieser Aussagen lässt sich ableiten, dass eine gute Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu mehr Freude am Arbeitsplatz beitragen kann und dies im Zusammenhang mit der soziokratischen Denkweise steht - dem Nutzen der kollektiven Weisheit von allen Mitgliedern im Team.

Zu der Unterkategorie **Mitarbeiterentwicklung** sieht der IB1 es als wichtig:

„es müssen die richtigen Leute da arbeiten, dass das aufgeht, das denke ich schon" (IB1, Zeile 411-412).

Und fortfahrend dazu:

„[…] wie erlerne ich die Rolle die ich dann ausführen muss" (IB1, Zeile 387-388).

IB2 spricht über Mitarbeiterentwicklung darüber:

„ich finde es auch ganz wichtig so ein Grundsatz der Personenzentrierung ist ja auch, man soll nicht darüber nachdenken, wie der Mensch sein soll, sondern sich Gedanken darüber mache, wie er ist und ansetzen, wo sind seine Möglichkeiten sei es jetzt bei den Klienten, aber ich sehe das auch so bei den Mitarbeitern, wo sind die Stärken des Mitarbeiters, was kann er gut, wo kann man ihn noch stärken und wo sind einfach noch Entwicklungsfelder […]" (IB2, Zeile 10-16).

Weiters gibt IB2 an, dass:

„Unterstützung geben, aber Selbstständigkeit fördern" (IB2, Zeile 90-91), wichtig bei der Entwicklung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist.

Im Gespräch mit IB1 zur Mitarbeiterentwicklung gibt dieser an:

„die Mitarbeiter einsetzen in Bereiche wo seine Stärken liegen und natürlich auch, soweit es geht den Klienten in Werkstätten oder im Wohnbereich Aufgaben geben die sie gerne machen und gut könne, damit der Selbstwert steigt" (IB1, Zeile 10-13).

IB3 sieht dies ähnlich:

„das man einfach schaut auf die Stärken, Möglichkeiten, dass man einfach auf die Potenziale schaut, die Chancen die man hat und die Möglichkeiten bestmöglich unterstützt und einsetzt“ (IB3, Zeile 8-10).

Der Ansicht nach IB3 (vgl. Zeile 123-124) ist es sinnvoll, wenn man Richtlinien, Abläufe, Aufgaben etc. gemeinsam erarbeitet, im Sinne von Partizipation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um dabei auch gemeinsam im Gehen zu lernen. Diese Aussagen führen sehr gut Ansätze aus den Handlungsrichtlinien der Personenzentrierung und die Rollenklarheit in der Soziokratie zusammen.

Weiterführend dazu äußert IB2:

„dann braucht es, glaube ich auch eine gewisse, sei es jetzt Fortbildung oder Information, ja es ist ja auch nicht so , eine Leitung fängt ja einmal an und macht dann den Leiterlehrgang, ja es ist ja auch nicht so, dass du ohne Informationen die Dinge alle machst, in der Regel“ (IB2, Zeile 445-448).

Bezugnehmend auf die Aussage von IB2 spricht IB3 davon, dass es von Nöten ist:

„[…] die Mitarbeiter mit dem notwendigen Rüstzeug auszustatten“ (IB3, Zeile 90-91).

Eine weiter wesentliche Aussage zur Mitarbeiterentwicklung von IB3 ist.

„ich glaube noch immer, dass sie zwar grundsätzlich und oberflächlich wissen, warum es geht aber im Kern meine, nach meiner Überzeugung es noch immer mehr Bewusstseinsbildung, mehr Theorieinput, mehr Schulung in der Soziokratie gebraucht hätte“ (IB3, Zeile 493-496).

IB 1 sieht dies ähnlich und spricht darüber:

„weil man das ganze Konvolut an Regeln, ja keiner wirklich auswendig weiß, vielleicht auch schwierig, man müsste sich damit wirklich mehr auseinandersetzen, mit dem Theoretischen Teil und dann wirklich das Wissen haben“ (IB1, Zeile 218-221).

Als Abschlussaussage zur Mitarbeiterentwicklung spricht IB1 davon:

„es hilft ja jeden, wenn man die Stärken ausbaut und ausleben und einbringen kann. Das kann nur einen positiven Effekt ergeben“ (IB1, Zeile 429-431).

Zusammenfassend lässt sich ableiten, dass die Mitarbeiterentwicklung, mit einem personenzentrierten und stärkenorientierten Ansatz einen hohen Stellenwert in der Organisation haben muss, damit diese ihre Tätigkeiten auch optimal und selbstorganisiert umsetzen können.

Die nächste Dimension **Kommunikation** trägt laut Interviewpartner folgendermaßen zu einer guten Arbeitszufriedenheit bei.

IB1 spricht über die Kommunikation in einem agilen System:

„jetzt wird freier gesprochen, ich habe einen schweren Einwand, das gefällt mir sehr gut, weil es selbstverständlich ist, dass ich andere Meinung bin, das kann ja sein und ein schwerer Einwand und das muss ich halt formulieren und argumentieren können“ (IB1, Zeile 363-366).

IB3 berichtet:

„auch bei der heutigen Diskussion am Vormittag mit den IV´s, es macht einfacher freier darüber zu reden und nicht darüber nachdenken zu müssen in welcher Weise ichs jetzt korrekt formuliere […]“ (IB3, Zeile 54-56).

In weiter Folge spricht IB3 davon:

„auch den Mut zu haben, ehrlich miteinander umzugehen, nicht dem einen Gefallen zu machen“ (IB3, Zeile 601-602).

Dazu redet IB1 von:

„es wird schon sehr offen gesprochen und es war am Anfang sehr zurückhaltend die ganze Sache, aber es ist offener geworden“ (IB1, Zeile 360-361). In der weiteren Folge sagt IB1 aus (vgl. Zeile 374-379), dass die Kommunikation besser geworden ist, man lässt den anderen ausreden und bleibt beim Wesentlichen.

Er wird durch die Aussagen der Interviewpartner ersichtlich, dass die Kommunikation einen wesentlichen Beitrag zur Zufriedenheit am Arbeitsplatz leisten kann. Eine empathische Haltung im miteinander ist eine der Grundlagen aus der Personenzentrierung.

Die nächste Unterkategorie, die sich aus den geführten Gesprächen als wichtig herausstellte, ist die **Partizipation** von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Organisation, die ebenso in der Soziokratie anhand der Rollendefinitionen in den Teams gelebt wird.

IB1 äußert dazu:

„also das sehe ich schon, als einen positiven Aspekt, die Mitarbeiter sagen, das ist kein Blödsinn und es ist gescheit mitreden zu können“ (IB1, Zeile 166-168).

Als wichtig erscheint IB3:

„wären sie mit dem Ganzen von der Entstehung an dabei gewesen, hätten sie sich mitentwickeln können […]“ (IB3, Zeile 148-149).

Im weiteren spricht IB3 davon (vgl. Zeile 692-694), bei einem Neustart von einem agilen System, das Team von Beginn zu involvieren.

IB2 sieht es wichtig, dass:

„ich kann meine Dinge auch mitgestalten, ich kann mitentscheiden und kann

sagen, ich möchte es gerne so haben, ich hätte es gerne das oder so“ (IB2, Zeile 31-33).

In der Personenzentrierung spricht man in Bezug dessen von der Eigenständigkeit unterstützen und in der Soziokratie ist die Rede davon, dass der Inhalt von den Menschen in der Organisation kommt.

Die nächste Unterkategorie die zu einer guten Arbeitszufriedenheit beitragen kann, ist die gelebte **Feedbackkultur**. In selbstorganisierten Teams ist Feedback geben ein Muss um die Zusammenarbeit zu stärken, sowie die Strukturen- und Abläufe zu evaluieren und eine eventuelle Anpassung somit zu gewährleisten.

IB1 spricht dazu von (vgl. Zeile 34-36), ich muss den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter klar sagen, wo die Grenzen sind und wo sie sich frei bewegen können.

Im Interview äußerte IB3:

„ ich glaubt halt, es hat auch zu wenig Feedbackschleifen gegeben, jetzt starten wir und jetzt funktioniert es“ (IB3, Zeile 112-113).

Weiters spricht IB3 auch davon:

„ich glaube auch, dass man in manchen vielleicht auch konsequenter sein hätte können oder vielleicht auch müssen, indem man einfach verbindlich vereinbartes das auch umsetzt“ (IB3, Zeile 362-364).

Auch sieht IB3 es notwendig:

„jemanden ehrlich zu sagen, du machst ja deine Stärken haben, aber bei uns sind sie nicht“ (IB3, Zeile 608-609).

Die Unterkategorie **Fehlerkultur** wird vom IB3 wie folgt beschrieben:

„ich glaube es ist ein wesentliches Erfolgsrezept, daran zu messen, wie geht’s uns in Krisen, weil ganz schnell werden wir in Krisen dann nervös und fahren über Systeme darüber, was ein System irritiert, da bin ich wieder bei der Fehlerkultur, da bin ich wieder beim Lernen fürs nächste Mal, […]“ (IB3, Zeile 560-564).

IB2 sieht es als notwendig an:

„[…]aber ich glaube, dass jeder seine Erfahrungen machen muss“ (IB2, Zeile 428-429).

Die Soziokratie sieht Fehler als Lernfelder und Entwicklungsmöglichkeiten, diese Sichtweise kann bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu beitragen, weniger Angst vor Fehlern zu haben. Die Personenzentrierung sieht das Erleben als zentralen Faktor an um Lernen zu ermöglichen, hierbei zählt auch aus Fehlern zu lernen.

Die folgende Dimension **Führungskultur/Führungsprinzipien** wird von den Gesprächspartnern folgendermaßen ausgelegt.

IB1 spricht dazu:

> *„Zufriedenheit bei Mitarbeiter, wie es in unserem speziellen Fall, dass es eine gewisse Sicherheit gibt, zurzeit na ja, Sicherheit, na Sicherheit mehr bedeuten, dass wirklich in den Kreissitzungen mehr Menschen, Mitarbeiter dabei sind und das die Entscheidungen, ja wirklich spürbar umgesetzt werden, das heißt nicht nur von den Mitarbeitern, da liegt auch an den Mitarbeitern die handeln, aber auch an der Leitung" (IB1, Zeile 167-168).*

Weiterführend sagt IB1 aus:

> *„es müssen die richtigen Leute da arbeiten, dass das aufgeht, das denke ich schon" (IB1, Zeile 411-412).*

Führung wird von IB1 noch so gesehen:

> *„es gibt ein paar Sachen wo eben die Leitung noch miteingreift, was jetzt nicht grundsätzlich schlecht ist, aber mitunter für Verwirrung sorgt" (IB1, Zeile 217-218).*

IB2 sieht Führung abgeben wie folgt:

„ […] den Mitarbeiter einfach Kompetenzen zu zusprechen und auch schauen wie es sich dann entwickelt" (IB2, Zeile 42-43).

Noch näher beschreibt IB2 diese Aussage:

> *„ich glaube einerseits das Umdenken, andererseits für die Führungskraft Verantwortung abgeben, für den Mitarbeiter Verantwortung übernehmen, das ist was ganz wesentliches und das Begleiten und auch dahinterstehen" (IB2, Zeile 108-110).*

IB 2 sieht Führung in einem agilen System folgendermaßen:

> *„ich kann das erst an jemanden übergeben, weil da ist ja eine Verantwortung und Verpflichtung dahinter, ich kann da erst an jemanden übergeben, wenn ich das Gefühl habe, dass es auch wirklich passt" (IB2, Zeile 206-209).*

Im Gespräch mit IB 2 stellte sich heraus, dass die Transparenz in der Organisation von Führungskräften mit folgender Aussage von Bedeutung erscheint:

> *„[…]dass man als Mitarbeiter auch einen gewissen Einblick hat in gewisse Hintergründe, warum ist das so, oder keine Ahnung, wenn es um Personalentscheidungen geht, Budget oder solche Sachen, ich glaub dann kann man vieles besser nachvollziehen und ist dann vielleicht auch zufriedener" (IB2, Zeile 263-267).*

IB3 spricht davon (vgl. Zeile 85-90), dass es eine Überzeugung im agilen System braucht, sowie ein Vorleben von Führungskräften, die den Mitarbeiterinnen und

Mitarbeiter dadurch Sicherheit vermitteln.

Im weiteren sieht IB3 es wichtig:

> *„das ist so diese Rollenklarheit, das was ich noch einmal wiederholen möchte, das gilt auch für die Führungskraft, dieses dahinterstehen, das beginnt bei der Fehlerkultur, das geht über Mitarbeiter auch zu befähigen in dem System“ (IB3, Zeile 178-181).*

Zum Thema Führung sieht IB3 es als notwendig:

> *„entweder ihr tut etwas, wenn nicht, ich mache es nicht. Das heißt fürs Team etwas und da heißt für mich etwas, im anderen System würde ich das nicht tun. Dann würde ich notfalls die Entscheidung treffen. Da versuche ich klar zu sein“ (IB3, Zeile 239-242).*

Im nächsten äußert IB3 (vgl. 282-285), dass die Entscheidungen dort getroffen werden müssen, wo die Experten sind und nicht zwingend von der Führungskraft.

Mitarbeiter benötigen laut IB3:

> *„[…] einen genauen Rahmen, sie brauchen das notwendige Rüstzeug, sie brauchen Vertrauen, sie brauchen eine gelebte Fehlerkultur und sie brauchen Anerkennung und Bestätigung“ (IB3, Zeile 293-295).*

Zusammenfassend gesagt, geben die Aussagen der Gesprächspartner Auskünfte darüber, was zu einer guten Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einem agilen und personenzentrierten System beitragen und somit eine Bestätigung der Notwendig aller drei Aspekte generiert werden kann.

6.2.1 Interpretation

Durch die Analyse der Ankerbeispiele aus den drei Gesprächen lässt sich ableiten, dass die Auseinandersetzung mit der Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein wichtiger Aspekt ist. Boris Gloger & Dieter Rösner (2017) definieren Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern folgendermaßen, „Menschen werden nur gut in dem, was sie gerne tun. Und sie werden auf lange Sicht nur tun, was sie gerne tun. Gerne tun Menschen aber nur das, worin sie eine Befriedigung finden“ (S.7). Diese Denkweise steht eng im Zusammenhang mit der Unterkategorie Mitarbeiterentwicklung und der Personenzentrierung, die sich mit der Aussage verbinden lässt:

> *„das man einfach schaut auf die Stärken, Möglichkeiten, dass man einfach auf die Potenziale schaut, die Chancen die man hat und die Möglichkeiten bestmöglich unterstützt und einsetzt“ (IB3, Zeile 8-10)*

Diese berechtigt den Schluss, dass eine Stärkenorientierung bei Mitarbeiterinnen und

Mitarbeiter und die damit verbundene Auseinandersetzung, ob die Tätigkeitsfelder für diese Person die richtig sind, ein wichtiger Ansatz in der Organisation sein muss.

In der nächsten Vertiefung zu der Kategorie Arbeitszufriedenheit, vertritt die Verfasserin die Meinung, dass sich aus den Interviews und der Theorie zur Zusammenarbeit folgende Feststellungen herauskristallisiert haben. IB3 spricht darüber, dass:

> *„nach meinem wäre es gut und sinnvoll gewesen, dass gemeinsam zu erarbeiten, wahrscheinlich hätten wir mehr gelernt dabei […]" (IB3, Zeile 123-124).*

Laut Carl Rogers (2017) ist der personenzentrierte Ansatz mit dem Blick auf die Teamarbeit mit einem gleichberechtigten Einsatz von Mitgliedern nach ihren Stärken und autonomen handeln notwendig, um eine harmonische Zusammenarbeit und eine Verbundenheit zu ermöglichen (vgl. S. 86). Diese Aussage unterstreicht auch wie in der Unterkategorie Partizipation ausgeführten Gesprächsinhalten, die notwendige Beteiligung und Mitsprache von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Organisation. Dies wird belegt mit der Aussagen von IB3 (vgl. Zeile 692-694), bei einem Neustart von einem agilen System ist es notwendig, das Team von Beginn zu involvieren.

Eine gelebte Feedbackkultur ist in der Zusammenarbeit aller Hierarchieebene von zentraler Bedeutung, denn nur wenn, wie IB3 es aussagt: *„jemanden ehrlich zu sagen, du machst ja deine Stärken haben, aber bei uns sind sie nicht" (IB3, Zeile 608-609),* entstehen Entwicklungsfelder für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sowie auch, dass die richtigen Leute am richtigen Arbeitsplatz sind. Diese dient dazu, wie bereits im Kapitel 2.2 von der Verfasserin erörtert, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Orientierung zu geben, Ziele zu vereinbaren und gegenseitige Wertschätzung auszusprechen. Diese empathische Haltung zählt zu den Grundlagen der Personenzentrierten Denk- und Arbeisweise.

Anschließend daran muss die Kommunikation in der Organisaiton auf Augenhöhen passieren mit der Grundhaltung der Personenzentrierung und einer gelebten Feedbackkultur. Die Aussage von IB3 *„grundsätzlich was für mich für beide gilt ist, dass der Mensch im Mittelpunkt steht […]" (IB3, Zeile 5-6),* dies trifft die Haltung insbesondere. Folgend ist es notwendig die Kommunikation mit dieser Denkweise zu leben und wie Ruth Seliger (2014) im Kapitel 2.2 erklärt, „Kommunikaiton ist ein Prozess des Abstimmens von Landkarten, ein Prozess der Konstruktion einer gemeinsamen Wirklichkeit (S. 146)" ergänzend zu sehen. Diese herangehensweise macht deutlich, dass die Kommunikation mit der Personenzentrierte Haltung, zu den

wichtigsten zusammenhängenden Aspekten mit der Arbeitszufriedenheit gesehen werden kann.

Die Unterkategorien Fehlerkultur, Führungskultur/Führungsprinzipien müssen in Verbindung miteinander gesehen werden. Da eine gelebte Fehlerkultur für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nur möglich ist, wenn die Führungskräfte in der Organisation diese auch zulassen und sie dies als Entwicklungsmöglichkeiten für das ganze System betrachten. Im Kapitel 6.2 wird dies mit dem folgendem Vergleich bestärkt. Wo Menschen tätig sind passieren Fehler, diese zu erkennen und Lösungswege neu zu denken, benötigt eine gewisse wertschätzende Kontrollfunktion, im Sinne von, gemeinsam auf die Fehler schauen und neuen Handlungsschritte ableiten (vgl. Gasche, 2018, S. 139). Führungskräfte müssen Fehler im Sinne von Lernen und entwickeln gesehen werden, dies dient einer guten Arbeitszufriedenheit von allen Beteiligten und wird benötigt um soziokratisch arbeiten zu können. Abschließend dazu die Aussage von IB3, dass es wichtig ist: *„[…] das was ich noch einmal wiederholen möchte, das gilt auch für die Führungskraft, dieses dahinterstehen, das beginnt bei der Fehlerkultur, das geht über Mitarbeiter auch zu befähigen in dem System“ (IB3, Zeile 178-181).*
Durch die Inhalte aus den Interviews und der Zusammenführung mit der Theorie, lässt sich die Vermutung bestätigen, dass die wie oben erwähnten Unterkategorien, im Zusammenhang mit der Personenzentrierung stehen und wesentlich dazu beitragen eine Organisation agiler zu gestalten.

6.3 Beschreibung K3 agile Systeme/Soziokratie

In diesem Abschnitt werden die Herangehensweise in einem agilen – soziokratischen Umfeld im Bereich Menschen mit Behinderung dargestellt und mit den Oberkategorien zusammengeführt. Innerhalb der Gespräche wurde klar ersichtlich, dass alle drei Personen dieselben Problemfelder nannten und versuchten bessere Herangehensweisen aus den Ansätzen der Personenzentrierung abzuleiten.

Die erste Unterkategorie **Grundlagen der Soziokratie** wurden von IB1 folgendermaßen erläutert:

> *„[…]glaube ich geht das schief, das denke ich schon, die Überzeugung muss da sein, dass es richtig ist, die Haltung zur Soziokratie muss das sein 2 (IB1, Zeile 147-149)*

Dazu sagte IB1 noch:

> *„die Soziokratie ist dann als Schlagwort gefallen und ich habe gegoogelt und*

gedacht, ja coole Sache. Das gefällt mir, das war auch der Grund warum ich gewechselt habe" (IB1, Zeile 296-298).

IB1 spricht auch davon:

„das ich selber agil bin, ja das ich flexibel bin und Veränderungen mittrage […]" (IB1, Zeile 200-206).

Im weiteren Gespräch führt IB1 die Haltung zur Soziokratie nochmals an:

„ ja, mit dem Aufbau, dass man die Soziokratie vielleicht sogar erlernen muss, das System, die Haltung muss man mitbringen" (IB1, Zeile 385-386).

IB2 spricht über die Haltung zur Soziokratie (vgl. Zeile 232-234), dass diese aus vollster Überzeugung gelebt werden muss.

Zu einem nächsten Grundsatz äußerte IB1, dass:

also ich bin überzeugt, dass die Soziokratie ein guter Ansatz ist […]" (IB1, Zeile 410-411).

IB 2 spricht von:

„[…] ich glaube, dass die Personenzentrierung in den Grundansätzen, ja, dass uns vermittelt, was die Soziokratie auf Mitarbeiterebene, ja dann auch unter Anführungszeichen auch sein soll" (IB2, Zeile 55-57).

Zu agilen Systemen äußerte sich IB2 wie folgt:

„[…] ich glaube, wenn es einmal verinnerlicht ist und wenn sich jeder seinen Aufgaben wirklich bewusst ist und da auch Verantwortung übernimmt, glaube ich schon, dass das ganze gut sein kann, also es ist halt einfach mehr weg von dem hierarchischen Denken" (IB2, Zeile 66-72).

Auch als wesentlich kam im Gespräch mit IB 2 heraus (vgl. Zeile 391-392), dass die Soziokratie ein anderes Denken benötigt, ein Haltung, dass der Mensch im Mittelpunkt stehen sollte, dies wiederrum die Haltung der Personenzentrierung ist.

Als noch eine wichtige Grundhaltung in der Soziokratie spricht IB3 davon:

„[…] nicht so verkopft am Thema dran sind, ich glaube dieses Prinzip, dass es gut genug ist […]" (IB3, Zeile 37-39).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass alle drei Interviewpartner zu den Grundlagen der Soziokratie die Haltung und die Herangehensweise, gut genug für den nächsten Schritt, gleich sehen und hier klar eine Verbindung mit der Personenzentrierung – Kleine Schritte stattfindet .

Die folgende Unterkategorie **Selbstorganisation** ist die Basis, in einem soziokratisch geführten Unternehmen.

IB1 spricht dazu:

„man muss bereit sein Verantwortung zu übernehmen und wirklich zu sagen,

dass entscheide ich, jetzt kann ich mich nicht mehr auf den Chef ausreden […]" (IB1, Zeile 142-144).

Auch erscheint es IB1 als wesentlichen Faktor in der Soziokratie (vgl. Zeile 169-170), dass Mitarbeiter die Entscheidungen treffen auch die Konsequenzen tragen.

In selbstorganisierten Unternehmen ist laut IB1 wichtig zu denken (vgl. Zeile 266-267), dass alle, jeder einzelne Mitarbeiter für das Projekt verantwortlich sind.

Für IB 2 bedeutet Selbstorganisation:

„nicht das die Führungskraft immer alles sagt, so soll es sein oder so soll es sein. Sondern die Mitarbeiter sollen eigenverantwortlich Dinge übernehmen und dann auch lernen" (IB2, Zeile 64-66).

Weiters erzählt IB2, dass:

„ich finde es schon wichtig, man muss selbstständig arbeiten wollen und man muss es auch können, man braucht oder ich finde es wichtig, dass Mitarbeiter Handlungsspielräume zu haben, aber auch schon einen Rahmen, es kann nicht ganz offen […]" (IB2, Zeile 251-254). Diese Aussage bestätigt klar, die Richtlinie Rahmen und Spielraum aus der Personenzentrierten Denk- und Arbeitsweise.

Wichtig ist auch für IB2, dass:

„man hat Entscheidungen im Kreis wo jeder gleich zählt, alle die im Kreis beteiligt sind, haben die gleichen, können da gleich entscheiden" (IB2, Zeile 44-46).

Im Gespräch äußerte IB 2 auch (vgl. Zeile 66-72), dass Mitarbeiter mitgestalten können, dafür müssen sie jedoch aus ihrer Komfortzone austreten und Verantwortung für die Organisation übernehmen.

Zum Abschluss dieser Unterkategorie kann festgehalten werden, dass die Überzeugung und die volle Verantwortungsübernahme von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einem soziokratischen Arbeitsumfeld von Nöten ist. Um die Verantwortung auch gut übernehmen zu können, benötigen handelnde Personen einen klaren Rahmen und einen definierten Spielraum, wie in den Handlungsrichtlinien der Personenzentrierung beschrieben, in dem sie sich autonom bewegen können.

Im nächsten Schritt werden die Aussagen zur Unterkategorie **Rollenklarheit** zusammengeführt.

IB1 gibt zur Rollenklarheit folgende Antwort:

„[...] Mitarbeiter glaube ich, müssen wirklich überzeugt sein von dieser Mitarbeit in der Soziokratie und wirklich überzeugt sein von dem ausführen der Rolle" (IB1, Zeile 146-147).

Es ist ein Problem laut IB1 (vgl. Zeile 240-243), wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht genau wissen was ihre Rollen alles bedeuten.

Als wichtig ist IB1 zur Rollenklarheit auch:

> *„ […] wie erlerne ich die Rolle, die ich dann ausführen muss“ (IB1, Zeile 387-388).*

IB2 spricht von einem Problem (vgl. Zeile 339-345), dass die Rollen zu Beginn nicht klar eingehalten wurden. Ein weiteres Spannungsfeld sieht IB2:

> *„diese Rollenaufteilung – Zuteilung oder so, das haben ja die Mitarbeiter selber entschieden welche er übernimmt, aber meiner Meinung, war es nicht in allen Rollen gut aufgeteilt“ (IB2, Zeile 133-135).*

Im Gespräch äußerte IB2 auch (vgl. Zeile 136-139), dass das Verantwortungsbewusstsein für die Rollen bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht da war.

Ergänzend dazu spricht IB3 ebenso von (vgl. Zeile 150-155), dass die Rollen angenommen wurden ohne das Bewusstsein über die Verantwortung derer.

IB3 sagt weiterführend dazu:

> *„ich glaube es braucht eine ganz genaue Rollenklarheit und selbst wenn das Team daneben ganz anders arbeitet […]“ (Ib3, Zeile 161-162).*

Zu einem Spannungsfeld kam es auch laut IB3:

> *„[…] wir haben definierte Zeiten freigestellt um die Rolle auch ausführen zu können, die sind nicht in Anspruch genommen worden […]“ (IB3, Zeile 424-425).*

Die verfügbaren Ankerbeispiele zeigen auf, dass die Rollenklarheit und das Bewusstsein für die damit verbundene Verantwortung bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorhanden sein müssen. Wenn dies nicht der Fall ist, müssen die dort vor Ort tätigen Führungskräfte für diese Klarheit sorgen. Zusammenführend werden hier die personenzentrierte Richtlinie *Klarheit* und der Wert aus den Führungsprinzipien *Struktur und Rahmenschaffung* in Verbindung zueinander gesehen.

Zum Abschluss dieser Kategorie wird die **Sinn- und Zweckausrichtung** im Bereich Menschen mit Behinderung von IB3 als wesentlich erachtet, mit der Fragestellung:

> *„wie schaffen wir es, dass alle den gleichen Sinn sehen, indem was wir tun, weil ich glaube nur dann kann es gelingen […] denn wir nicht wissen für was wir das machen und warum tun wir das eigentlich, dann bemühen wir die beste Rollendefinition oder klarsten Rahmen und es wird immer noch nicht beim Klienten ankommen […]“ (IB3 Zeile 717-720).*

Ein Problemfeld war laut IB3, dass:

„ wir haben versucht diese Agilität wieder zu viel in eine Struktur zu pressen und dadurch, glaube ich, haben wir versucht den Zweck zu erfüllen, aber nicht wirklich den, den aus meiner Sicht die Soziokratie gebraucht hätte“ (IB3, Zeile 105-108).

Die Aussagen von IB3 zu der Unterkategorie Sinn/Zweck kann nur mit der Literatur bestätigt werden, da die anderen beiden Interviewpartner dazu keine Angaben gemacht haben.

6.3.1 Interpretation

Die Kategorie agiles Systeme/Soziokratie gibt Aufschluss darüber, inwiefern die Grundlagen der Soziokratie in der Zusammenarbeit, der Denk- und Haltungsweise aller Hierarchieenden notwendig ist. Hierbei werden exemplarisch aus dem Kapitel 3.3.1 die wichtigsten für diese Interpretation herangezogen. Die Verfasserin sieht dahingehend eine wichtige Grundlage in der klaren Rollenverteilung und dem Prinzip Sowohl-Als-Auch, sowie die Haltung, dass der Inhalt von den Menschen in der Organisation kommt, diese Teilaspekte finden sich in der Personenzentrierung wieder.

Die Selbstorganisation ist die Grundbasis für ein soziokratisches Modell, die Ausführung derer im Kapitel 3.1.2 nach Hermann Arnold (2016) zeigen auf, dass diese Rahmenbedingungen für ein gelingendes selbstorganisiertes System notwendig sind.

Dazu sagt IB2:

„ich finde es schon wichtig, man muss selbstständig arbeiten wollen und man muss es auch können, man braucht oder ich finde es wichtig, dass Mitarbeiter Handlungsspielräume zu haben, aber auch schon einen Rahmen, es kann nicht ganz offen […]“ (IB2, Zeile 251-254).

Was ganz deutlich aus den drei Interviews herauskam ist, die notwendige Rollenklarheit für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wenn diese nicht vorhanden ist, führt dies zur Unzufriedenheit, vermehrten Fehlern und nicht durchgeführten Aufgaben. In den Gesprächen wurde ersichtlich, dass die Verteilung der Rollen nicht mit der Stärkenorientierung jedes einzelnen durchgeführt wurde. Dies würden alle drei Interviewpartner mit dem jetzigen Wissen personenzentrierter gestalten.

In der Soziokratie ist die Sinnausrichtung wie Kapitel 3.3.1 nach Svenja Hofert (2016) erläutert ein wesentlicher Bestandteil der Organisation. Wenn der Sinn den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht klar ist, können diese ihre Entscheidungen nicht dahingehend ausrichten und die Organisation wird sich nicht in den erwünschte Richtung entwickeln.

Abschließend dazu erscheint es als wichtig die Aussagen von Frederic Laloux (2014)

aus dem Kapitel 2.6 nochmals zu unterstreichen, „Je klarer der Daseinszweck der Organisation ist, desto leichter können sich Menschen in Resonanz bringen. Und je besser die Menschen ihre Berufung kennen, umso mehr können sie zur Energie der Organisation beitragen, damit diese ihren Zweck in der Welt erfüllen kann“ (S. 222).

6.4 Beschreibung K4 Veränderungsprozess

Die Kategorie Veränderungsprozess beschreibt die aus Sicht der Interviewpartner notwendigen Änderungen, Begleitmaßnahmen und Lösungsvorschläge für das Forschungsfeld. Dazu teilt sich dieses Kapitel in die Unterkategorien Transparenz, Ressourcen, Mitsprache, Schritt für Schritt und fachliche Begleitung. Hierbei entstehen wiederrum klare Zusammenhänge der Personenzentrierung, Soziokratie und Arbeitszufriedenheit.

IB1 spricht in Bezug auf die **Veränderung** und folgendes:

> *„ich bin jetzt seit 30 Jahren in der Behindertenbetreuung und denke mit, ja das ist ein Aufbruch, vielleicht ist es auch eine Initialzündung in der Region oder im ganzen Bereich“ (IB1, Zeile 419-420).*

Ein Spannungsfeld war für IB1:

> *„[…] der theoretische Input war schon einmal, aber da hätte mehr gehört glaube ich, ein bisschen klarer die Geschichte, auch was es für uns bedeutet und es wurde pädagogisch Einwände oder Bitten, dass wir pädagogische Richtlinien erstellen, die wurden gleich einmal abgestellt, es ist in der Soziokratie wichtig, sondern eine andere Geschichte, da geht es um das Organisatorische und Mitarbeiter usw.“ (IB1, Zeile 300-304).*

IB3 sagte dazu noch:

> *„ich glaube noch immer, dass sie zwar grundsätzlich und oberflächlich wissen, warum es geht aber im Kern meine, nach meiner Überzeugung es noch immer mehr Bewusstseinsbildung, mehr Theorieinput, mehr Schulung in der Soziografie gebraucht hätte“ (IB3, Zeile 493-496).*

Als Problematisch stellte sich heraus, dass laut IB1 (vgl. Zeile 290-286) manche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter überredet worden sind, in dieser Wohngruppe zu arbeiten. Hier wurde verabsäumt, dass Personenzentrierte Mitarbeitereinstellung erfolgte. Der Aussage nach von IB1, hatte diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dann nachfolgende Einstellung zum System:

> *„ich mache es halt, weil ich es machen muss, aber nicht weil ich überzeugt bin*

davon“ (IB1, Zeile 293-294).

IB3 sagte zu der Veränderung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter folgendes:

„ wären sie mit dem Ganzen von der Entstehung an dabei gewesen, hätten sie sich mitentwickeln können […]“ (IB3, Zeile 148-149).

Somit erscheint, dass die Partizipation wie im Kapitel Arbeitszufriedenheit beschrieben, ein wesentlicher Bestandteil im Veränderungsprozess ist.

Zu der Unterkategorie **Rollen** sagt IB1:

„die Rollenverteilung war, es hat einen Markt gegeben und jeder hat dann sagen können, das will ich und wenn jemand dann die Rolle schon genommen hat, hat man halt die genommen die noch über waren, das habe ich so erlebt“ (IB1, Zeile 397-399).

Bezugnehmen auf die Ausführung der Rollen, gab IB1 an, dass:

„[…] diese Rollen manchmal nebenher gehen sollen, das geht aber in dieser WG nicht“ (IB1, Zeile 339-340).

Die Meinung von IB1 zu den Ressourcen ist (vgl. Zeile 348-354), dass es zu wenige definierte Zeiten für die Ausübung der Rollen gab.

IB1 sagte:

„[…] vielleicht kann man die Rollen wie ich schon gesagt habe, scheibchenweise übernehmen. Das ich einmal beginne mit ein paar Sachen und die Leitung gibt dann immer mehr ab“ (IB1, Zeile 391-393).

Zu den Rollen spricht IB2 davon (vgl. Zeile 339-345), dass diese am Anfang von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht klar eingehalten wurden. Hier findet ein Zusammenhang zur Personenzentrierten Grundhaltung – Rahmen und Spielraum statt.

Im Interview mit IB3 sagte dieser aus:

„ich glaube das gut war, dass wir die ursprünglichen Rollen verändert und erweitert haben, dass das gut und notwendig war“ (IB3, Zeile 621-623).

Diese Aussage bestätigt die Gemeinsamkeit der Soziokratie mit dem Aspekt *Entscheidungen können und dürfen jederzeit angepasst werden*.

Zur Unterkategorie **Schritt für Schritt** äußerte IB1 im Gespräch, dass:

„im Nachhinein ist man ja immer gescheiter, ich denke, man müsste zuerst das pädagogische mit den Klienten, auf das Stürzen sozusagen im positiven Sinne und dann scheibchenweise möglicherweise die Soziokratie einführen. Vielleicht wäre das erfolgreicher geworden“ (IB1, Zeile 308-311)

IB2 äußerte im Interview dazu:

„ […] ein bisschen weniger Soziokratie starten können und das langsam sich

entwickeln lassen, glaube ich wäre besser gewesen“ (IB2, Zeile 116-117).

Im weiteren Interview sagte IB2 noch folgendes dazu:

> *„[…] wenn sich einmal das Team kennengelernt hätte und sich einmal einen Nenner erarbeitet hätten, mit vielleicht schon ein bisschen mehr schon an Selbstorganisation, aber noch nicht gänzlich, ja dann wäre das, glaube ich ein besserer Start aus meiner Sicht gewesen“ (IB2, Zeile 175-178).*

Als wesentlich erscheint für IB2, dass:

> *„[…] in neue Dinge hineinwachsen und sollen mehr Verantwortung übernehmen, sollen, ja ich glaube dieses hineinwachsen in dingen, das geht nur mit guter Begleitung und Schritt für Schritt“ (IB2, Zeile 121-123).*

Ergänzend dazu noch die Aussage von IB2 (vgl. Zeile 355), eine Schritt für Schritt Einführung der Soziokratie wäre vielleicht besser gewesen und:

> *„ also wirklich mit weniger starten, mit einzelnen Dingen zu starten und das man es langsam wachsen lässt“ (IB2, Zeile 440-441)*

Der Ansatz Schritt für Schritt lässt eine Personenzentrierte Handlungsweise in Veränderungsprozessen zu.

Bezugnehmend auf die Unterkategorie **fachliche Begleitung** sieht es IB1 so:

> *„ es liegt vieles an dem einzelnen Mitarbeiter und das ist nicht so durchgedrungen. Das Gefühl hatte ich, der Berater machte es zwar sehr gut, aber vielleicht hätte es auch noch eine begleitende Maßnahme geben müssen“ (IB1, Zeile 322-323).*

Dazu ergänzend äußerte IB1 (vgl. Zeile 306-308), dass die pädagogische Ausrichtung im ersten Schritt hätte erfolgen müssen.

IB3 spricht dazu:

> *„[…] es braucht ganz viel an Begleitung damit es funktionieren kann“ (IB3, Zeile 64-65)*

Im weiteren Gesprächsverlauf äußerte IB3 noch dazu:

> *„deswegen komme ich noch einmal zur Rolle des Moderators, da würde ich einen sehen, der sagt, dass hat da jetzt nichts mehr zu tun oder das gehört in die Supervision oder das gehört wo anders hin, oder wie auch immer“ (IB3, Zeile 594-596).*

6.4.1 Interpretation

Zu der Kategorie Veränderungsprozess und deren Unterkategorien lässt sich feststellen, dass die drei Interviewpartner ähnliche Lösungs- und Veränderungsansätze

in einem agilen und Personenzentrierten System haben. In der Mitgestaltung des Change tragen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine wichtige Rolle, sie haben ihre Erfahrungen und ihr Wissen, das für den Wandel in der Organisation von Wichtigkeit ist (vgl. Berger, 2018, S. 247).

Dazu spricht IB 3: *„ wären sie mit dem Ganzen von der Entstehung an dabei gewesen, hätten sie sich mitentwickeln können […]“ (IB3, Zeile 148-149).* Sowie hätten die Verantwortlichen, wie nach der Ausführung von Berger (2018), das Wissen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Umstellung auf ein agiles System im pädagogischen Kontext nutzen können.

Bei der allgemeinen Veränderung wäre es aus Sicht der Gesprächspartner gut, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einem neuen agilen System mehr an fachlicher Begleitung mit genügend und ausführlicher Theoretischen Interventionen hätten.

IB3 sagte dazu:

> *„ich glaube noch immer, dass sie zwar grundsätzlich und oberflächlich essen, warum es geht aber im Kern meine, nach meiner Überzeugung es noch immer mehr Bewusstseinsbildung, mehr Theorieinput, mehr Schulung in der Soziografie gebraucht hätte“ (IB3, Zeile 493-496).*

Die Auswahl des Moderators oder Begleiters in einem soziokratischen Aufbau Prozess, wäre sinnvoll, wenn dieser pädagogischen Richtlinien und Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in deren Arbeitsumfeld kennen würden. Durch eine adäquate Begleitung wären die handelnden Personen evtl. sicherer und könnten sich bei Problemen und Rückfragen zu den Rollen, oder zu den Grundlagen und Ausführungen der Soziokratie fachlichen Rat holen.

Die Rollenausübung stellte in diesem agilen Umfeld die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor großen Herausforderungen. Nach Interpretation der Interviewpartner, waren die Aufgabenfelder und die Verantwortung der Rollen nicht allen klar, sowie fand eine unzureichende Einschulung und Wissensaufbau über die Rolleninhalte statt.

IB1 sagte dazu:

> *„[…] vielleicht kann man die Rollen wie ich schon gesagt habe, scheibchenweise übernehmen. Das ich einmal beginne mit ein paar Sachen und die Leitung gibt dann immer mehr ab“ (IB1, Zeile 391-393).*

Dies wäre aus Sicht der beiden Gesprächspartner essentiell bei der Einführung von einem soziokratischen Modell gewesen.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wählten ihrer Rollen nicht nach ihren Fähigkeiten und Stärken, sondern eher nach, was würde mich interessieren, mit welchem Aufgabengebiet habe ich mich noch nie oder weniger befasst und es kam auch dazu, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Rollen übernommen haben, die sich gar nicht

wollten. Dadurch kam es zu Problemen in den Abläufen und zu nicht adäquater Durchführung der Aufgaben, sowie fehlender notwendiger Entscheidungen.
Die Ressourcenfrage für die Rollenaufgaben war nach Meinung der Verfasserin nicht klar kommuniziert, in einem Gespräch meinte der Interviewpartner es gab keine Ressourcen dafür und in einem folgenden Interview, war die Aussage, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Zeiten nicht genutzt hatten. Hierbei bedarf es einer klaren und offenen Kommunikation über Ressourcen, Rollenaufgaben und Verantwortungsübernahme zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und deren Führungskräfte.
IB1 und IB2 sind derselben Ansicht, dass man ein hierarchischen System auf ein soziokratisches Schritt für Schritt einführen sollte, damit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter langsam Aufgabenfelder übernehmen können und somit in ihre Rollen hineinwachsen können. IB2 äußerte im Interview dazu:

> *„ […] ein bisschen weniger Soziokratie starten können und das langsam sich entwickeln lassen, glaube ich wäre besser gewesen“ (IB2, Zeile 116-117).*

Der Fokus auf die Pädagogik zu legen ist laut den beiden Gesprächspartner ebenso als sehr wichtig beschrieben worden.
Aus Sicht der Verfasserin wären die Ansätze in einem Veränderungsprozess für Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nach Schreyögg & Geiger (2016) die wichtigste Bedingung gewesen.

1. Aktive Teilnahme am Veränderungsprozess
2. Umfassende Informationen über die Hintergründe des bevorstehenden Wandels
3. Partizipation an den Veränderungsentscheidungen (vgl., S. 368)

Um Soziokratie in einer pädagogischen Einrichtung einzuführen, wäre es von Nöten die Grundlagen und Handlungsrichtlinien der Personenzentrierung in den Vordergrund zu stellen und die Elemente der Arbeitszufriedenheit einzubauen.

Zum Schluss der vorliegenden Arbeit werden die Bewertungen der Theorie und die Auswertung bzw. Interpretation der Datenanalyse herangezogen um die Forschungsfrage zu Beantwortungen und Schlussfolgerungen von der Verfasserin gezogen.

7 Fazit

Im letzten Kapitel werden von der Verfasserin aus den Ergebnissen dieser Arbeit, die sich aus den Interpretationen der Kategorien ableiten, Hypothesen entwickelt,

Schlussfolgerungen gezogen und ein Ausblick gegeben. In der vorliegenden Thesis wurde folgender Fragestellung nachgegangen:

„ Welchen Zusammenhang gibt es zwischen Arbeitszufriedenheit, Personenzentrierung und Soziokratie am Beispiel Arbeit mit Menschen mit Behinderung im nördlichen Weinviertel?“

Diese Frage lässt sich in den folgenden Erklärungen und Schlussfolgerungen beantworten. In den Auswertungen der Interviews kamen alle drei Gesprächspartner zu der Erkenntnis, dass die Haltung und das Menschenbild der Personenzentrierten Denk- und Arbeitsweise eine wesentliche Grundlage in der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiterführung darstellt. Es wird als notwendig erachtet, dass sich diese Grundeinstellung auch auf die Zusammenarbeit in Teams und der Führungseben auswirkt, es entsteht dadurch eine Arbeitsweise auf Augenhöhe und eine Stärkenorientierung in der Mitarbeiterentwicklung. Als wichtig erscheint auch das ein Umdenken in Organisationen notwendig ist, Strukturen sollten sich an die handelnden Personen anpassen, im Sinne von Angleichung der Abläufe und flexibleren Formationen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für eine optimale Arbeitsleistung. Ein genauer Rahmen und den darin definierten autonomen Spielraum gibt Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Sicherheit in ihren Tätigkeitsfeldern, sowie entsteht dadurch ein Gestaltungsfreiraum für verantwortungsvolles Arbeiten. Durch diese Aussagen aus den Interviews, lässt sich die Hypothese ableiten, dass die Personenzentrierte Denk- und Arbeitsweise in Organisationen, mit pädagogischen inhaltlichen Strukturierung in der Arbeit mit Menschen mit Behinderung auch auf die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sowie den Hierarchieebenen umgelegt werden sollte. Die Resultate der Kategorie Personenzentrierung legen den Schluss nahe, dass die Grundlagen wie Wertschätzung, Empathie, Kongruenz, sowie die Handlungsrichtlinien Vertrauen, Zutrauen und ein klarer Rahmen und Handlungsspielraum notwendig sind, damit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Selbstorganisiert und zufrieden tätig sein können.

Bezugnehmend auf die Forschungsfrage, lässt sich aus der Datenanalyse feststellen, dass der stärkenorientierte Einsatz und der Blick darauf was die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gerne tun, denn das tun sie gut, wichtig in der Führungsarbeit ist. Infolge dessen wird die personenzentrierte Haltung „der Mensch steht im Mittelpunkt“ mit den Aussagen dargestellt und verifiziert. Weiters wird belegt, dass die Zusammenarbeit aller handelnden Personen in der Organisation eine wichtige Grundlage für die Zufriedenheit am Arbeitsplatz darstellt und dies ein Prinzip der Soziokratie darstellt. Es zeigt sich, dass durch die Partizipation eine Verbundenheit zwischen Mitarbeiterinnen

und Mitarbeiter entsteht, die wiederum zur Identifikation mit der Organisation beiträgt. Eine stark hierarchiedenkende Führung zeigt sich als nicht mehr zeitgemäß, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wollen mitsprechen, mitentscheiden und in einem klaren Rahmen Verantwortung übernehmen. Dahingehend müssen Manager eine gelebte Feedbackkultur in Organisation einziehen lassen, in derer die Kommunikation auf einer dialogischen Ebene stattfinden und Fehler aus Entwicklungsmöglichkeiten gesehen werden. Als weiteren wichtigen Aspekt zur Arbeitszufriedenheit, trägt die Auswahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei. Menschen die am richtigen Platz und mit ihren Potenzialen gut eingesetzt sind, arbeiten zufriedener und motivierter. Dadurch lässt sich festhalten, dass das Aufnahmeprozedere von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Organisation mit der Personenzentrierten Denkweise von statten gehen sollte, damit die richtigen Menschen für die Aufgabenfelder gefunden werden.

Durch die Auswertung der Kategorie agile System und Soziokratie lässt sich nahe legen, dass am wichtigsten der Wille in einem Selbstorganisierten Team zu arbeiten, vorhanden sein muss. In weiterer Folge bedarf es einer klaren Rollen- und Aufgabenverteilung unter Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, damit diese ihrer Potenziale in der Organisation einbringen können. Die Basis der Soziokratie, das selbstständige Arbeiten und die damit einhergehende Verantwortungsübernahme, ist eine der wesentlichsten Arbeitsweisen, die sich in den Handlungsrichtlinien der Personenzentrierung wiederfindet. In dieser Arbeit kann keine endgültige Antwort auf die Frage nach der Sinn- und Zweckorientierung in Unternehmen gegeben werden, da nur ein Interviewpartner dazu Stellung genommen hat. Dieser erachtet, dass der Sinn der Organisation wesentliche zur Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beitragen kann. An dieser Stelle würde es laut der Verfasserin noch eine genauere Überprüfung benötigen um eine explizite Antwort geben zu können.

Abschließend wird die Hypothese aus der Kategorie Veränderungsprozess dargelegt, in der sich aus allen drei geführten Gesprächen, klare Verbesserungsansätze ableiten lassen. Als ein wichtiger Grundstein in der Veränderung kann festgehalten werden, dass die Partizipation und Mitsprache der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einem Veränderungsprozess, die oberste Prämisse sein muss. Nur dann kann ein **Change** von statten gehen und wird von allen Beteiligten mitgetragen. Eine ausführliche und wiederkehrende theoretische Wissensvermittlung ist unabdingbar bei der Einführung von einem soziokratischen Organisationsmodell. Der stärkenorientierte Einsatz von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter muss umgesetzt werden, da die Rollenübernahme dies fordert. Die Aufgabenfelder in den Rollenfunktionen müssen klar und einfach beschrieben sein, damit der Handlungsrahmen, wie in der Personenzentrierung ausgeführt, für Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verständlich ist und Verantwortung

dahingehend übernommen werden kann. Als weiteren wichtigen Schwerpunkt wird die schrittweise Einführung von Soziokratie in Unternehmen gesehen, dadurch lässt sich die Überforderung von Rollenträgern verhindern und es entsteht ein gemeinsamen Lernen in der Organisation. Dies belegt die Notwendigkeit des personenzentrierten Ansatzes – der Weg ist das Ziel, in Organisationen im Bereich Menschen mit Behinderung.

Es wäre von Vorteil, wenn die Begleitung- und Beratungsperson in einem soziokratischen Veränderungsprozess einen pädagogischen Background hat, um den Aufbau und die Entwicklung der Organisation im Sinne der inhaltlichen Thematik, in diesem Fall die Betreuung und Begleitung von Menschen mit Behinderung, zu gewährleisten. Zum Schluss lässt sich die Hypothese aufstellen, dass die Pädagogik in einem Veränderungsprozess auf ein agiles System im Vordergrund stehen und sich dahingehend die Strukturen anpassen müssen.

Aufgrund der hypothetischen Ableitungen der Interpretationen aus den Kategorien und der Bewertung der Theorie, lässt sich alles in allem zur Beantwortung der Forschungsfrage folgende Schlussfolgerung aufstellen, die zur Auflösung der Problemstellung beitragen.

Die Führung und Zusammenarbeit aller Personen muss mit dem Habitus „der Mensch steht im Mittelpunkt“ stattfinden. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sowie die Führungskräfte in einem agilen Unternehmen sind dann zufriedener, wenn sie sich ihrer Rollen und Aufgaben vollkommen bewusst sind, sowie der Rahmen und der damit einhergehende Spielraum klar sind. Die Selbstorganisation ist von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in dem Bereich gewollt, wird verbindlich und verantwortungsbewusst umgesetzt. Die Mitsprache und Partizipation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird in den Kreisbesprechungen gelebt und die Konsententscheidung ist allen Beteiligten als gängige Methode bekannt und wird angewandt. Die personenzentrierte Haltung dient als Grundbasis der Zusammenarbeit und wird als gelebtes Papier in der Organisation festgeschrieben. Die pädagogische Ausrichtung muss zu Beginn in einem Umstellungsprozess feststehen und Handlungsrichtlinien und Organisationsstrukturen dahingehend abgeleitet werden. Diese dienen als Orientierung im weiteren soziokratischen Unternehmensaufbau. Die agile Denkweise in der Soziokratie steht im Zusammenhang, mit der Personenzentrierung wie im Kapitel 3.4 dargestellt und muss von allen handelnden Personen angenommen werden. Die Teamzusammenstellung muss abgeschlossen sein und die Personen sollten sich so wenig wie möglich verändern, damit eine Wissensgenerierung stattfinden kann und die Soziokratie, mit ihren

Rollenverantwortlichkeiten durchführbar ist.

Eine weitere wichtige Arbeitseinstellung laut der Verfasserin ist, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Denkweise haben, ich arbeite an der Organisation, im Sinne von ich gestalte aktiv mit und nicht, wie in einem herkömmlichen hierarchischen Unternehmen, ich arbeite in der Organisation und die volle Verantwortung liegt bei den Führungskräften. Eine gelebte Feedback- und Fehlerkultur sind Grundvoraussetzungen in einem selbstorganisierten Team und wird in der Vorbildwirkung von der Managementebene im Unternehmen gesteuert. Führungskräfte geben den personenzentrieren Rahmen und definierten Handlungsspielraum für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor, trauen diesen die Umsetzung zu, leben eine offene und dialogische Kommunikation, in der jede Meinung zählt, die als Weiterentwicklung angesehen wird und eröffnen Erfahrungsräume zur Potenzialentfaltung in der Organisation. Die Mitarbeiterentwicklung ist in der Organisation ein lebendiges System und wird im Fokus der Stärken und Fähigkeiten der handelnden Personen als Führungsinstrument eingesetzt. Führungskräfte wollen ihre Macht in den Kreisen teilen und geben bewusst Verantwortung ab, sowie sind sich diese ihrer Vorbildwirkung bewusst. Die Organisation hat eine Sinn- und Zweckausrichtung, die sich nach den Werten derselben ausrichten und wird von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verstanden, sowie in der Zieledefinition und Umsetzung mitbedacht.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen sich der Verantwortung in einem soziokratischen Organisationsmodell bewusst sein, eine Offenheit für Veränderungen muss existieren und sie sollen mutig Entscheidungen treffen können. Dies stellt laut der Verfasserin eine der Grundlagen für Agilität dar. Anerkennung und Bestätigung wird als gelebtes System in der Feedbackkultur integriert um die Arbeitszufriedenheit zu gewährleisten. Besprechung werden im Kreis und mit der Konsentmethode moderiert, sowie gibt es eine gemeinsam erstellte Agenda, die von allen Beteiligten mit Zustimmung angenommen wird, ganz im Sinne von, wir sind dafür verantwortlich. Die Rollenträger haben zeitlichen Ressourcen um die Aufgaben und Themenfelder adäquat auszuführen, diese sind unabhängig von der Kernaufgabe der Betreuung von Menschen mit Behinderung. Dies trägt wesentlich zur Zufriedenheit und Freude an der Arbeit für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einem agilen System bei.

Die Einführung einer agilen Arbeitsweise, erfolgt wie in der personenzentrierten Richtlinien „der Weg ist das Ziel“, mit dem Fokus auf schrittweise Übernahme von Aufgaben und Verantwortung der definierten Rollen. Ein auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angepasster Veränderungsprozess findet statt, der jederzeit abänderbar ist und auf die Möglichkeiten aller Betroffenen blickt. Die Veränderung wird gesehen, als

eine Notwendigkeit um die Organisation im Sinne ihres Zwecks und der Ziele zu entwickeln. Die Freude an der Arbeit, die Vernetzung und das gemeinsame Entwickeln eines jeden Einzelnen und des gesamten Unternehmens, stehen in der Soziokratie im Fokus der täglichen Handlungen.

Die nächsten Schritte im Forschungsfeld sind unter anderem, dass die definierten Rollen zunächst schrittweise wieder an die Führungskraft übergeben werden, damit die Teammitglieder zunächst entlastet sind und sie sich wieder vermehrt der pädagogischen Arbeit mit den Klientinnen und Klienten widmen können. Die Mitarbeiternachbesetzung steht nun im Vordergrund, damit eine Teamstabilität erfolgen kann und eine Verminderung der Mehrstunden erreicht wird. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden schrittweise auf die geforderten Aufgaben in den unterschiedlichen soziokratischen Rollen vorbereitet und geschult. Somit wird das Modell der Soziokratie in einem langsameren Tempo, dass sich an die beteiligten Personen anpasst weiter ausgebaut. Die fachliche soziokratische Begleitung wurde beendet und wird bei Bedarf durch eine neue Person wieder aufgenommen. Als wichtigster Ansatz erscheint nun, die Schritt für Schritt Einführung der Rollen und das Annehmen der soziokratischen Grundprinzipien aller im Team arbeitenden. Hierbei bedarf es einer Bewusstseinsbildung bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sowie einer Vorbildwirkung der Führungskräfte.

Als letztes möchte die Verfasserin noch Fragen in den Ausblick stellen, die in der Auseinandersetzung mit der Thesis aufgetreten sind und hier nicht beantwortet werden konnten:

- Inwieweit hat ein einzelnes soziokratisches Team Einfluss auf die Arbeitsweisen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in anderen nicht agilen Teams in der Organisation?
- Mit welcher Zeitspanne ist bei der Veränderung auf ein soziokratisches Modell zu rechnen?

Ein personenzentriertes und agiles Organisationsmodell mit den in der Thesis genannten und definierten Themenfeldern zur Arbeitszufriedenheit, zeigen laut der Verfasserin, in Anbetracht der Datenauswertungen und theoretischen Fachliteratur, wesentliche Zusammenhänge auf. Diese beschriebenen Grundlagen in einem Umstrukturierungsprozess auf ein agiles Organisationsmodell, im Bereich Menschen mit Behinderung können zu einem Gelingen beitragen.

9 Literaturverzeichnis

Arnold, H. (2016). *Wir sind Chef.* Freiburg: BELTZ Bad Langensalza GmbH.

Bentner, A. (2007). *Systemisch-lösungsorientierte Organisationsberatung in der Praxis.* Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Berger, P. (2018). *Praxiswissen Führung.* Hamburg: Springer GmbH.

Bergmann, F., & Friedland, S. (2007). *Neue Arbeit kompakt.* Freiamt: Arbor Verlag.

Berking, M., & Rief, W. (2012). *Klinische Psychologie und Psychotherapie.* Heidelberg: Springer.

Berschneider, W. (2003). *Sinnzentrierte Unternehmensführung.* Lindau im Bodensee: Orthaus Verlag.

Borck, G. (2011). *Affenmärchen - Arbeit frei von Lack und Leder.* Pforzheim: Edition.

Dittmar, N. (2009). *Transkribtion .* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlag GmbH.

Ebster , C., & Stalzer, L. (2017). *Wissenschaftliches Arbeiten für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften.* Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.

Eckert, J., Biermann-Ratjen, E.-M., & Höger, D. (2012). *Gesprächspsychologie.* Heidelberg: Springer.

Fuhrmann, B. (2018). *Stark führen, aktivierend, effizient und wirkungsvoll agieren.* Wiesbaden: Springer GmbH.

Gasche, R. (2018). *So geht Führung!* Wiebaden: Springer GmbH.

Gloger , B., & Rösner, D. (2017,). *Selbstorganisation braucht Führung.* München: Carl Hanser Verlag.

Grote, S., & Goyk, R. (2018). *Führungsinstrumente aus dem Silicon Valley.* Braunschweig, Berlin: Springer GmbH.

Groth, A. (2016). *Führungsstark im Wandel.* Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH.

Hellwig, C. (2018). *Personzentrierte integrative Gesprächsführung im Coaching.* Berlin: Springer .

Hergert, J., & Strobl, H. (2018). *Unternehmenskultur in der Praxis.* Wiesbaden: Springer Gabler.

Higgs, M., & Rowland, D. (2005). All changes great and small. *Change Management Journal, 5(2)* , 121 ff.

Hintz, A. J. (2018). *Erfolgreiche Mitarbeiterführung durch soziale Kompetenz.* Wiesbaden: Springer Gabler.

Hofert, S. (2018). *Agiler führen.* Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Hofert, S. (2018). *Das agile Mindset.* Wiesbaden: Springer Gabler.

Hüther, G. (2015). *Etwas mehr Hirn, bitte.* Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co.KG.

Kaltenecker, S. (2017). *Selbstorganisierte Unternehmen.* Heidelberg: dpunkt.verlag GmbH.

Kobi, J.-M. (2008). *Die Balance im Management.* Wiesbaden: Gabler .

Konrad, M., Schock, S., & Joachim, J. (2006). *Dezentrale Heimversorgung in der Sozialpsychiatrie.* Köln: Psychiatrie Verlag.

Kuckartz, U. (2016). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung.* Weinheim: Beltz Juventa.

Künzler, A., Böttcher, C., Hartmann, R., & Nussbaum, M.-H. (2010). *Körperzentrierte Psychotherapie im Dialog.* Heidelberg: Springer.

Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizuations, Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit.* München: Franz Vahlen GmbH.

Lasko, W. W. (2010). *Dream Teams.* Wiesbaden: Springer GmbH.

Lenz, A., & Stark, W. (2002). *Empowerment Neue Perspektiven für Psychosoziale Praxis und Organisation.* Tübingen: DGVT Deutsche Gesellschaft f. Verhaltenstherapie.

Lier, & Schröter. (29. 01. 2007). Personenzentrierte Psychotherapie. *Grundkonzepte der Psychotherapie*, S. 163 ff.

Mandl, C., Hauser , M., & Mandl, H. (2008). *Die schöpferische Besprechung.* Gevelsberg: Andreas Kohlhage.

Maturana, H. R., & Varela, F. J. (2015). *Der Baum der Erkenntnis.* Frankfurt am Main: Fischer Verlag GmbH.

Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse.* Weinheim und Basel: Beltz Verlag.

Pörtner, M. (2014). *Ernstnehmen Zutrauen Verstehen.* Stuttgart: Klett-Cotta.

Pörtner, M. (2015). *Brücken bauen.* Stuttgart: Klett-Cotta.

Robertson, B. R. (2015). *Holacracy, ein Revolutionäres Management-System für eine Volatile Welt.* München: Franz Vahlen GmbH.

Rogers, C. R. (2017). *Der neuen Mensch.* Stuttgart: Klett-Cotta.

Rosenthal, G. (2008). *Interpretative Sozialforschung.* Weinheim und München: Juventa Verlag.

Röttgers, K. (2014). *Muße und Sinn von Arbeit.* Wiesbaden: Springer .

Rüther, C. (2017). *Soziokratie.* Norderstedt: BBoD - Books on Demand.

Scharmer, O. C. (2015). *Therorie U Von der Zukunft her Führen.* Heidelberg: Carl-Auer Verlag GmbH.

Schoiswohl, M. A. (2016). *Vernetze Mitarbeiter, stifte Sinn.* Wiesbaden: Springer Gabler.

Schreyögg, G., & Geiger, D. (2016). *Organisation Grundlagen moderner Organisationsgestaltung.* Wiesbaden: Springer Gabler.

Seithe, M. (2008). *Engaging - Möglichkeiten Klientenzentrierter Beratung in der Sozialen Arbeit.* Heidelberg: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Seliger, R. (2014). *Das Dschungelbuch der Führung, Ein Navigationssystem für Führungskräfte.* Heidelberg: Carl - Auer - Systeme Verlag.

Strauch, B., & Annewiek, R. (2018). *Soziokratie Kreisstrukturen als Organisationsprinzip zur Stärkung der Mitverantwortung des Einzelnen.* München: Franz Vahlen GmbH.

Theunissen, G. (2009). *Empowerment und Inklusion behinderter Menschen.* Freiburg im Breisgau: Lambertus-Verlag.

Wiek, U. (2015). *Zusammenarbeit fördern.* Berlin-Heidelberg: Springer Gabler.

Wunderer, R. (2018). *Führung und Zusammenarbeit in Märchen und Arbeitswelten.* Wiesbaden: Springer .

10 Internetquellen

Soziokratie Zentrum Österreich: https://www.soziokratie.at/ueber-soziokratie/grundlagen/24.03.2018,12.30 Uhr)

11 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Professionelles Geben von Feedback (Kaltenecker, 2017, S. 206)……17

Tabelle 2: Professionelles Annehmen von Feedback (Kaltenecker, 2017, S. 206)……17-18

Tabelle 3: Bewertung der Theorie (eigene Darstellung)…….....54-57

Tabelle 4: Kategorienbildung (eigene Darstellung)……67

12 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Materialreduzierung durch die Zusammenfassung (eigene Darstellung) (vgl. Mayring, 2010, S. 83)……..67

13 Anhang

Anhang A: Interviewleitfaden

Anhang B: Tabelle der Kategorienbildung

Eidesstattliche Versicherung

Ich Petra Lehner, erkläre hiermit an Eides statt,

a. dass ich meine Mater-Thesis selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe,

b. dass ich meine Master-Thesis oder wesentlichen Teile daraus bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe,

c. dass ich, falls die Master-Thesis mein Unternehmen oder einen externen Kooperationspartner betrifft, meinen Arbeitgeber über Titel, Form und Inhalt der Master-Thesis unterrichtet und sein Einverständnis eingeholt habe.

Datum, Unterschrift

Anhang A

Interviewleitfaden

Interviewnummer:

Name – Alias:

Ort:

Datum:

Dauer:

Kategorie: Personenzentrierung

1. Was bedeutet personenzentriertes Arbeiten für Sie, in Bezug auf Klientinnen - Klienten und Mitarbeiterinnen - Mitarbeiter?
2. Welche persönliche Grundhaltung der Personenzentrierung, sind für Sie, in ihrem Arbeitsumfeld am wesentlichsten und wieso?

Kategorie: Agile Systeme „Soziokratie“:

3. Welche Anforderungen stellen agile Systeme Ihrer Meinung nach an die Mitarbeiterinnen - Mitarbeiter und Führungskräfte?

Kategorie: Arbeitszufriedenheit:

4. Sind Sie in ihrem Arbeitsumfeld zufrieden?
5. Was ist Ihrer Meinung nach, ganz wesentlich für eine gute Arbeitszufriedenheit?

Kategorie: Veränderungsprozess:

6. Wie haben Sie den Veränderungsprozess erlebt?
7. Was ist gut und was weniger gut gelaufen?
8. Was wäre als Unterstützung im Veränderungsprozess aus Ihrer Sicht notwendig gewesen?

Aufrechterhaltungsfragen

Kategorie Personenzentrierung:

1. Welche förderlichen Aspekte der Personenzentrierung sehen sie am wichtigsten in ihrer Arbeit mit Menschen mit Behinderung?
   1.1. Sehen Sie dies auch bei der Zusammenarbeit mit ihren Kolleginnen und Kollegen wichtig?
2. Welchen Anforderungen an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehen sie im personenzentrierten Denken und Arbeiten?

Kategorie Arbeitszufriedenheit:

1. Wie zufrieden sind Sie mit ihrer Rollenverantwortlichkeiten?
2. Wie erleben sie Mitarbeiterführung in einem Soziokratischen Team?
3. Inwieweit sehen Sie die Zusammenarbeit, Kommunikation und Führung als Beitrag zur Freude an der Arbeit?
4. Was fördert oder hemmt, Ihrer Meinung nach die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Arbeit?

Kategorie Veränderungsprozess:

1. Wie haben Sie die Umstellung auf Soziokratie in ihrem Team erlebt?
2. Wie erlebten Sie Führung vor- und nach der Umstellung auf Soziokratie?
3. Ist die Motivation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gestiegen?
   3.1 Wenn ja, wie und wodurch?
   3.2 Wenn nein, was können die Auslöser gewesen sein?

Allgemeine Fragestellungen:

1. Möchten Sie noch etwas ergänzen?
2. Ist für Sie noch etwas offen?

Anhang B

Tabelle der Kategorienbildung

Kategorienbildung

Tabelle 1: Kategorienbildung Interview B1, Frage 1

S.	Textaussage	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
1	Wichtig ist bei personenzentrierten Arbeiten, dass die Wertschätzung des Gegenübers sehr hoch ist und der Person Empathie entgegenbringt, das heißt Eingehen auf Wünsche und Vorlieben der Klienten und Mitarbeiter (Z:8-10)	Wertschätzung der Person gegenüber und Eingehen auf Wünsche und Vorlieben, sowie emphatisches Verhalten.	Wertschätzung – Empathie – Wünsche und Vorlieben	OK: Personenzentrierung UK: Verstehen
2	Aufgeschlossen und flexibel im Denken, würde ich sagen, weil es nicht leicht ist, sich in jemanden anderen hinzuversetzten, zu versuchen, sagen wir so. (Z: 49-50)	Aufgeschlossen versuchen sich in jemanden hinzuversetzen.	Sein Gegenüber verstehen wollen und offen sein für anderes.	w.o.
3	[…] Natürlich gibt es schon gewisse Richtlinien nach denen man sich halten muss, oder in pädagogischen Besprechungen gibt man auch gewisse Vorgaben, der kann das oder macht das und so weiter und dann sagt man, wenn	Vereinbarungen, Rahmen und Vorgaben einhalten mit gewissen Spielräumen.	Klare Definition von Vereinbarungen, Rahmen, Vorgaben und dem Spielraum.	OK: Personenzentrierung UK: Rahmen und Handlungsspielraum

	dann, da gibt´s ja Vereinbarungen, die müssen schon im weitersten Sinne eingehalten werden, wobei es auch immer wieder Spielräume gibt. (Z: 99-103)			
3	Klarheit ist natürlich immer gut, je klarer desto besser weiß ich, das passt, das passt nicht. (Z:93-94)	Klarheit ist gut.	Klare Strukturen und Abläufe	OK: Personenzentrierung UK: Klarer Rahmen für Mitarbeiter

Tabelle 2: Kategorienbildung, Interview B1, Frage 2

S.	**Textaussage**	**Paraphrase**	**Generalisierung**	**Reduktion**
2	Ich muss halt von meinem hohen Ross, vermeintlichen Überlegenheit runtersteigen und sagen OK, das berühmte auf Augenhöhe und so weiter, das ist natürlich schwer, das ist aber eine Grundlage, sonst kann ich nicht Empathisch sein, nicht mitfühlend und wertschätzend dem Gegenüber sein…. (Z: 55-58)	Sich auf Augenhöhe einlassen ist eine Grundlage für ein empathisches Miteinander.	Alle begegnen sich auf Augenhöhe und nehmen einander an.	OK: Arbeitszufriedenheit UK: Zusammenarbeit
3	Grundsätzlich würde ich die Personenzentrierte Haltung schon auf die	Personenzentrierung ist eine Grundhaltung dem Menschen	Alle Menschen arbeiten nach den Grundlagen der	OK: Personenzentrierung UK: Empathie –

	Mitarbeiter, weil es eine Haltung dem Menschen gegenüber ist, anwenden. (Z: 81-83)	gegenüber.	Personenzentrierung.	Wertschätzung – Kongruenz
8	So gesehen ist es auch wieder Personenzentriert, aber die Wertschätzung des Mitarbeiters dem anderen Gegenüber. (Z: 262-263)	Die Wertschätzung dem anderen Gegenüber ist Personenzentriert.		OK: Personenzentrierung UK: Wertschätzung
12	Wobei wir machen es erst seit 5 Monaten und es wird sich noch einiges verändern und wir sind da noch auch pädagogisch auf einen spannenden Weg, da gibt es noch ein paar Abzweigungen (lacht) wir lernen im Gehen und der Weg ist das Ziel. (Z: 415-418)	Es gibt noch ein paar Abzweigungen und dadurch lernen wir im Gehen.	Lernen im Gehen.	OK: Personenzentrierung UK: Der Weg ist das Ziel.

Tabelle 3: Kategorienbildung, Interview B1, Frage 3

S.	**Textaussage**	**Paraphrase**	**Generalisierung**	**Reduktion**
4	Das heißt Entscheidungen in den Kreissitzungen haben gewisse Folgen und die müssen wir das nächste Mal bedenken, vor lauter Empathie haben wir	Entscheidungen haben Folgen, diese müssen eingehalten und mit weniger Empathie getroffen werden.	Empathischen Verhalten in der Situation anpassen.	OK: Soziokratie

	uns ein Eigentor geschossen so zusagen, da muss man halt sagen, natürlich verstehen wir das total, aber du kannst erst gehen, wenn Ersatz für dich gefunden wurde…. (Z: 128-131)			
4	[…] diese Rollen jetzt zu besetzten und auszuführen, weil viele Sachen, wir Mitarbeiter wenig können, wir haben wenig Detailwissen um die Rolle wirklich ausfüllen zu können. (Z: 133-135)	Mitarbeiter haben wenig Detail Wissen über die Rollen.	Mitarbeiter benötigen Wissen über die Rolle.	OK: Arbeitszufriedenheit UK: Mitarbeiterentwicklung
4	[…] man muss bereit sein, Verantwortung zu übernehmen und wirklich sagen, dass entscheide ich, jetzt kann ich mich nicht mehr auf den Chef ausreden…. (Z:142-144)	Man muss bereit sein, Verantwortung zu übernehmen.	Verantwortung muss übernommen werden.	OK: Soziokratie UK: Verantwortung
4	[…] Mitarbeiter glaube ich, müssen wirklich überzeugt sein von dieser Mitarbeit in der Soziokratie und wirklich überzeugt sein von dem Ausführen der Rolle. (Z:146-147)	Mitarbeiter müssen überzeugt sein von der Soziokratie und der Rolle.	Mitarbeiter übernehmen die Rolle und leben die Soziokratie.	OK: Soziokratie UK: Rollenverantwortung

4-5	Sonst glaube ich geht das schief, das denke ich schon, die Überzeugung muss da sein, dass es richtig ist, die Haltung zur Soziokratie muss da sein. (Z: 147-149)	Es geht schief, wenn die Haltung zur Soziokratie nicht da ist.	Die Haltung zur Soziokratie muss da sein.	OK: Soziokratie UK: Grundlagen
5	[…] das System begreifen und wirklich auch diese Entscheidungen auch ausführen zu können und die Folgen zu tragen, das ist auch sehr wichtig, das es dann passt. (Z:169-170)	Das System verstehen und Entscheidungen ausführen können und die Folgen übernehmen.	Entscheidungen treffen und Konsequenzen tragen.	OK: Soziokratie UK: Entscheidungen im vollen Ausmaß treffen.
6	Das ich selber Agil bin (lacht), ja das ich selber flexibel bin und Veränderungen mittrage,… (Z: 200-201)	Ich bin agil und flexibel, daher tragen Veränderungen mit.	Agilität und Flexibel sein für Veränderungen.	OK: Soziokratie UK: Veränderungen agil mittragen.
8	Es ist ja unser Projekt oder arbeite ich nur da meinen Dienst ab und gehe dann wieder. (Z:266-267)	Es ist unser Projekt oder mache ich nur meinen Dienst.	Es ist unser Projekt.	OK: Soziokratie UK: Mitsprache
8	[…] ich mache es halt, weil ich es machen muss, aber nicht weil ich überzeugt davon bin. Das hat mich momentan beim ersten Treffen mit der ersten Leitung, sehr fast geschockt, weil ich das nicht angenommen hätte, niemals erwartet	Es wird ohne Überzeugung gemacht.	Es braucht eine Überzeugung.	OK: Soziokratie UK: Überzeugung

	hätte. (Z:293-296)			
10	[…] es wird schon sehr offen gesprochen und es war am Anfang sehr zurückhaltend die ganze Sache, aber es ist offener geworden. (Z:360-361)	Es war am Anfang zurückhaltend und nun ist es schon etwas offener geworden.	Es ist offener geworden.	OK: Arbeitszufriedenheit UK: Kommunikation
10	Jetzt wird freier gesprochen, ich habe einen schweren Einwand. Das gefällt mir sehr gut, weil es selbstverständlich ist, dass ich anderer Meinung bin , das kann ja sein und ein schwerer Einwand und das muss ich halt formulieren und argumentieren können. (Z: 363-366)	Es gefällt mir, dass andere Meinungen akzeptiert werden und muss gut formulieren können.	Andere Meinungen zählen gleich viel.	w.o.
11	Ja, mit dem Aufbau, dass man die Soziokratie vielleicht sogar erlernen muss, das System, die Haltung muss man mitbringen. (Z: 385-386)	Die Soziokratie muss man erlernen und die Haltung muss man mitbringen.	Soziokratie lernen und die Haltung haben	OK Soziokratie: UK: Grundlagen
11	Sondern vor allem auch, wie erlerne ich die Rolle die ich dann ausführen muss. (Z: 387-388)	Wie erlerne ich die Rolle	Die Rolle muss erlernt werden	OK: Arbeitszufriedenheit UK: Mitarbeiterentwicklung
12	Es müssen die richtigen Leute da arbeiten, dass das aufgeht, das denke ich schon.	Es müssen die richtigen Leute da arbeiten.	Die richtigen Leute am richtigen Platz.	w.o.

	(Z:411-412)			

Tabelle 4, Kategorienbildung, Interview B1, Frage 4

S.	Textaussage	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
5	Grundsätzlich sagen aber alle in den Kreissitzungen ist die Begeisterung und Zufriedenheit, es gibt immer Messungen in den Sitzungen und die Bereitschaft mitzuarbeiten ist meistens überdurchschnittlich. (Z: 164-166)	Die Bereitschaft mitzuarbeiten ist meistens überdurchschnittlich.	Die Bereitschaft ist vorhanden.	OK: Arbeitszufriedenheit
5	Also das sehe ich schon, als einen positiven Aspekt, die Mitarbeiter sagen, das ist kein Blödsinn und es ist gescheit, mitreden zu können. (Z: 166-168)	Es ist gut mitreden zu können.	Mitsprache	OK: Arbeitszufriedenheit UK: Partizipation
9	Die Soziokratie ist dann als Schlagwort gefallen und ich habe gegoogelt und gedacht, ja coole Sache. Das gefällt mir, das war auch ein Grund warum ich gewechselt habe. (Z:296-298)	Der Grund warum ich gewechselt habe, ist die Soziokratie.	Ich bin von der Soziokratie überzeugt.	OK: Grundlagen der Soziokratie
10	Jetzt wird freier gesprochen, ich habe einen schweren Einwand. Das gefällt mir	Es wird offener gesprochen und andere Meinungen werden	Offene Kommunikation	OK: Arbeitszufriedenheit UK: Kommunikation

	sehr gut, weil es selbstverständlich ist, dass ich andere Meinung bin, das kann ja sein und ein schwerer Einwand und das muss ich halt formulieren und argumentieren könne. (Z:363-366)	angenommen.		
12	Also ich bin überzeugt, dass die Soziokratie ein guter Ansatz ist, vielleicht nicht die Lösung, das weiß ich nicht, jeder braucht vielleicht etwas anderes. (Z:410-411)	Soziokratie ist nicht für jeden geeignet.	Auswahl der Mitarbeiter auf soziokratischer Basis	OK: Grundlagen der Soziokratie
12	Ich bin jetzt seit 30 Jahren in der Behindertenbetreuung und denke mir, ja das ist ein Aufbruch, vielleicht ist es auch eine Initialzündung in der Region oder im ganzen Bereich. (Z:419-420)	Es ist ein Aufbruch in der Region oder auch im Bereich.	Zeit für einen Wandel.	OK: Veränderung
12	[…] es hilft ja jeden, wenn man die Stärken ausbaut und ausleben und einbringen kann. Das kann nur einen positiven Effekt geben. (Z:429-431)	Der Ausbau von Stärken bringt einen positiven Effekt.	Stärkenorientierung bei Mitarbeiter.	OK: Arbeitszufriedenheit UK: Mitarbeiterentwicklung

Tabelle 5, Kategorienbildung, Interview B1, Frage 5

S.	Textaussage	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
1	Die Mitarbeiter einsetzen in Bereiche wo seine Stärken liegen und natürlich auch, soweit es geht den Klienten in Werkstätten oder im Wohnbereich Aufgaben geben die sie gerne machen und gut können, damit der Selbstwert steigt. (Z:10-13)	Mitarbeiter nach ihren Stärken und was sie gerne und gut können einsetzen.	Stärkenorientierung bei Mitarbeiter	OK: Arbeitszufriedenheit UK: Mitarbeiterentwicklung
1	Ernstnehmen und ihr Verhalten reflektieren, das heißt, das muss ich überprüfen, habe ich die Leute richtig eingesetzt, habe ich den verstanden. Ich muss mich sehr stark reflektieren im Umgang mit den Menschen. (Z:20-23)	Ich muss das Verhalten von Mitarbeiter reflektieren und überprüfen ob die Leute am richtigen Platz sind.	Feedbackkultur und Stärkenorientierung	OK: Arbeitszufriedenheit UK: Feedbackkultur UK: Stärkenorientierung
1	Natürlich, lange Zeit hat es geheißen, ich bin ja schon lange im Geschäft, hat es geheißen, die Arbeitswelt als Mitarbeiter von der privaten Welt sehr scharf trennen muss. Meines Erachtens geht das nicht wirklich gut, es kommt darauf an, wenn zu Hause Krisen gibt, nimmt er die ja mit oder	Die Lebenswelten der Mitarbeiter lassen sich nur bedingt trennen.	Den Menschen als Ganzes sehen.	OK: Personenzentrierung: UK: Handlungsrichtlinien

	wenn er einen tollen Beruf hat und sehr kreativ ist, dann nimmt er das Gott sei Dank, da bin ich froh drüber in die Arbeit mit, da mag ich es ja. (Z: 28-32)			
1	Aber bei anderen Sachen da muss ich sagen stopp geht nicht, da muss ich auch darauf eingehen und dann glaube ich, kann der Mitarbeiter gut arbeiten bei uns. (Z:34-36)	Ich muss den Mitarbeiter klar sagen was geht und was nicht geht.	Feedback geben und einen klaren Rahmen vorgeben	OK: Arbeitszufriedenheit UK: Feedbackkultur
2	I: die Handlungsrichtlinien von Marlis Pörtner geht es ganz stark darum, ernstnehmen, zutrauen, zuhören, beim Naheliegenden bleiben. Glaubst du sind dies wichtige Aspekte in der Teamarbeit z.B.? B: ich denke die sind essentiell für unsere Arbeit. Wenn man Teambesprechung hat, muss man einfach aufpassen, was sagt er, wie nimm ich das auf, nehme ich damit mit rein, das ist unerheblich, oder nehme ich es ernst und nehme ich es wichtig, klar. (Z:38-44)	Die Handlungsrichtlinien von Pörtner sind essentiell in unsere Arbeit.	Handlungsrichtlinien nach Pörtner	OK: Arbeitszufriedenheit UK: Handlungsrichtlinien der Personenzentrierung

3	Grundsätzlich würde ich die Personenzentrierte Haltung schon auf die Mitarbeiter, weil es eine Haltung dem Menschen gegenüber ist, anwenden. (Z:81-83)	Grundsätzlich würde ich die Haltung der Personenzentrierung bei Mitarbeiter anwenden.	Die Haltung anwenden.	OK: Personenzentrierung UK: Grundlagen
3	Klarheit ist natürlich immer gut, je klarer desto besser weiß ich, das passt, das passt nicht. (Z:93-94)	Klarheit ist natürlich gut.	Klarheit ist gut.	OK: Personenzentrierung UK: Klarheit
3	[…] Haltung ist so wichtig, dass ich eine wertschätzende Haltung dem Gegenüber habe und meinen Kollegen gegenüber. Denn wenn ich wertschätzend bin und weiß, der oder die bemüht sich und gibt ihr Bestes sozusagen und auch die Haltung hat die ich habe, dann wäre ihr oder ihm des nicht vorwerfen können, dass er anders reagiert hat. (Z:95-99)	Eine wertschätzende Haltung ist wichtig, sowie die Annahme mein Gegenüber gibt sein Bestes.	Wertschätzung und Vertrauen meinem Gegenüber	OK: Personenzentrierung UK: Wertschätzung UK: Vertrauen
4	Diese Mischform ist auch schwierig, diese Rollen jetzt zu besetzen und auszuführen, weil viele Sache, wir Mitarbeiter wenig können, wir haben wenig Detailwissen um	Ich glaube der Hemmschuh ist das fehlende Wissen, damit die Rollen gut ausgeführt werden können.	Rollenklarheit und Wissens zur Ausführung	OK: Arbeitszufriedenheit UK: Mitarbeiterentwicklung

	die Rollen wirklich ausfüllen zu können. Das ist glaube ich ein Hemmschuh, wo es eigentlich hackt und sich einige Mitarbeiter sehr unzufrieden sind und auch gehen wollen. (Z:133-137)			
4-5	[…] Mitarbeiter glaube ich, müssen wirklich überzeugt sein von dieser Mitarbeit in der Soziokratie und wirklich überzeugt sein von dem ausführen der Rolle. Sonst glaube ich geht das schief, das denke ich schon, die Überzeugung muss da sein, dass es richtig ist, die Haltung zur Soziokratie muss da sein. (Z:146-149)	Mitarbeiter müssen überzeugt sein von der Soziokratie und überzeugt sein von den Rollen.	Überzeugung zur Soziokratie und optimale Ausübung der Rolle	OK: Arbeitszufriedenheit UK: Rollenklarheit UK: Klarheit
5	[…] die Mitarbeiter sagen, das ist kein Blödsinn und es ist gescheit, mitreden zu können. (Z: 167-168)	Es ist gescheit mitreden zu können.	Mitsprache	OK: Arbeitszufriedenheit UK:Partizipation
5	[…] das System begreifen und wirklich auch diese Entscheidungen auch ausführen könne und die Folgen tragen, das ist auch sehr wichtig, das es dann	Entscheidungen treffen können und ihre Konsequenzen tragen.	Entscheidungen im vollen Ausmaß treffen.	OK: Agile Systeme UK: Selbstorganisation

	passt. (Z:169-170)			
6	Das ich selber Agil bin (lacht), ja das ich selber flexibel bin und Veränderungen mittrage, es hat sich schon sehr viel verändert und vielleicht, jetzt komme ich drauf, da ein Grund, dass manche Mitarbeiter unzufrieden waren oder sind weil in den andere WG´s der Rahmen, so geht der Tages- Wochen- und Jahresablauf, so geht des, ich komme da her und kann mich darauf verlassen, dass diese und jene Arbeit mache, in der und der Form, des ist bei uns nicht so (lacht) agile Systeme sagt schon, dass sich viel verändert und bei uns hat sich auch viel verändert. (Z:200-206)	Es verändert sich in einem agilen System sehr viel, da muss ich selber agil und flexibel sein.	Agile System verändern sich	OK: Agile Systeme
7	[…] man kann ja schon beim Mitarbeiter einstellen schon die richtigen Mitarbeiter finden, das ist auch eine wichtige Sache, dass die dann mitziehen. (Z:229-230	Richtige Mitarbeiter finden und einstellen	Richtige Mitarbeiter	OK: Arbeitszufriedenheit UK: Sinn und Zweck
7	Zufriedenheit bei Mitarbeiter, wie es in	Es gibt Sicherheit wenn	Mitarbeiter nehmen an	OK: Arbeitszufriedenheit

	unserem speziellen Fall, dass es eine gewisse Sicherheit gibt, zurzeit na ja, Sicherheit, na Sicherheit mehr bedeuten, dass wirklich in den Kreissitzungen mehr Menschen, Mitarbeiter dabei sind und das die Entscheidungen, ja wirklich spürbar umgesetzt werden, das heißt nicht nur von den Mitarbeitern, das liegt auch an den Mitarbeiter die handeln, aber auch an die Leitung. (Z: 236-240)	Mitarbeiter in Besprechungen dabei sind um Entscheidungen treffen zu können.	Besprechungen teil und Entscheiden mit.	UK: Zusammenarbeit UK: Führungsprinzipien
7	Das glaube ich, dass da zu viel Unsicherheit herrscht, wie auch am Anfang gesagt, dann man die Rollen noch nicht ganz ausführen können, da unser Wissen noch nicht so weit ist. Das ist wirklich ein Problem jetzt zurzeit. (Z:240-243)	Ein Problem ist, wenn die Mitarbeiter nicht wissen was ihre Rolle alles bedeutet.	Rollenklarheit	OK: Agile Systeme UK: Soziokratie
8	Es ist ja unser Projekt oder arbeite ich nur da meinen Dienst ab und gehe dann wieder. (Z:266-267)	Es ist unser Projekt oder nicht.	Wir sind für das Projekt verantwortlich	OK: Agile Systeme UK: Selbstorganisation
8	Ich glaube, dass jetzt manche gehen, weil	Ich hoffe, dass Leute kommen	Mitarbeiterauswahl	OK: Arbeitszufriedenheit

	sie mit dem Prozess nicht können und hoffe, dass dann Leute kommen, die mit dem auch einsteigen wollen. Das würde uns auch Halt geben. (Z:273-275)	die Einsteigen wollen.		UK: Sinn und Zweck
8	[…] ich mache es halt, weil ich es machen muss, aber nicht weil ich überzeugt davon bin. (Z:293-294)	Ich mache es nicht als Überzeugung.	Ich bin vom System nicht überzeugt.	OK: Soziokratie
11	[…] Am Anfang haben schon viele unterbrochen, wie man es halt so macht (lacht), aber es ist besser geworden. Man lässt den anderen ausreden, es geht nach der Reihe und wenn es nicht wirklich wichtig ist wenn man dran ist, es gibt ja diese 2 Minuten Zeit etwas zu sagen und bleib beim wesentlichen, dann bleibt man wirklich beim wesentlichen und sagt damit kann ich gar nicht, dass will ich unbedingt. Es beschleunigt ein bisschen den Prozess. (Z:374-379)	Es ist besser geworden, man lässt den anderen ausreden und bleibt beim Wesentlichen.	Wertschätzende Kommunikation	OK: Arbeitszufriedenheit UK: Kommunikation
11	[…] mit dem Aufbau, dass man die Soziokratie vielleicht sogar erlernen muss,	Man muss zu Beginn die Soziokratie erlernen und die	Soziokratie verinnerlichen	OK: Soziokratie UK: Grundlagen

	das System die Haltung muss man mitbringen, das ist meiner Meinung nach schon sehr wichtig. (Z:385-386)	Haltung dazu mitbringen.		
11	Sondern vor allem auch, wie erlerne ich die Rolle die ich dann ausführen muss. (Z:387-388)	Ich erlerne die Rolle.	Rollenklarheit	OK: Agile Systeme UK: Rollenklarheit
12	Es müssen die richtigen Leute da arbeiten, dass das aufgeht, das denke ich schon. (Z: 411-412)	Es müssen die richtigen Leute da arbeiten.	Die richtigen Leute am richtigen Platz.	OK: Arbeitszufriedenheit UK: Führungskultur
12	[…] es hilft jeden, wenn man die Stärken ausbaut und ausleben und einbringen kann. Das kann nur einen positiven Effekt geben. (Z: 429-431)	Ausbauen der eigenen Stärken und einbringen dieser.	Stärkenorientierung bei Mitarbeiter	OK: Arbeitszufriedenheit UK: Mitarbeiterentwicklung

Tabelle 6, Kategorienbildung, Interview B1, Frage 6

S.	**Textaussage**	**Paraphrase**	**Generalisierung**	**Reduktion**
6	[…] es gibt ein paar Sachen wo eben die Leitung noch miteingreift, was jetzt nicht grundsätzlich schlecht ist, aber mitunter für Verwirrung sorgt. (Z:217-218)	Es sorgt für Verwirrung, wenn die Leitung miteingreift.	Die Leitung greift ein.	OK: Arbeitszufriedenheit UK: Führungsprinzipien
8	Na ja, der Veränderungsprozess war, also	Ich bin gefragt worden da zu	Mitarbeiter fragen ob sie in	OK: Veränderung

	ich bin gefragt worden, hier zu arbeiten zuerst war ja dies Wohngruppe – Schwerpunkteinrichtung, keine guten, was nicht ob es jetzt hier her gehört, keinen guten Ruf gehabt hat, da kommen jetzt die ganz Argen, die Verhaltensauffälligen, die aggressiv sind, man hat auch gehört, die Vorstufe zum Gefängnis, ganz arg und ganz schlimm. Dadurch habe sich auch wenig Menschen gemeldet und die Leitung ist gegangen, hilf uns, mach es zeitlich begrenzt und haben manche Mitarbeiter eher überredet, ja das sie dann kommen. (Z:280-286)	arbeiten und manche Kollegen sind überredet worden.	einem agilen System arbeiten wollen.	UK: Transparenz
8	[…] ich mache es halt, weil ich es machen muss, aber nicht weil ich überzeugt davon bin. (Z:293-294)	Ich mache es ohne Überzeugung.	Ich bin von dem System überzeugt.	OK: Veränderung
11	Die Rollenverteilung war, es hat einen Markt gegeben und jeder hat dann sagen können, das will ich und wenn jemand dann die Rolle schon genommen hat, hat	Man die Rollen genommen die noch über waren.	Rollenklarheit	OK: Veränderung UK: Transparenz

	man halt die genommen die noch über waren, das habe ich so erlebt. (Z:397-399)			

Tabelle 7, Kategorienbildung, Interview B1, Frage 7

S.	Textaussage	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
10	Weil diese Rollen manchmal nebenher gehen sollen, das geht aber in dieser WG nicht. (Z:339-340)	Es gab keine Ressourcen für die Rollen.	Zu wenig Zeit	OK: Veränderung UK: Ressourcen
10	I:es braucht also klare Ressourcen um eine Rolle auch ausführen zu können? B: ja, ja man kann vielleicht einmal mit einem Klienten etwas machen, des stimmt schon die Hygiene oder die Küche, das macht man so wie so immer mit den Klienten, aber meine Rolle als Personalverantwortlicher kann ich nicht mit den Klienten machen. Da tue ich mir schwer, da müssen 2 oder 3 Mitarbeiter bei den Klienten sein, weil man 1 Mitarbeiter nicht alleine lassen kann. (Z:348-354)	Es gibt zu wenige Ressourcen für die Ausübung der Rollen.	Zu wenig Zeit	OK: Veränderung UK: Ressourcen

9	Das war halt nicht gleich vorhanden, leider. Das war natürlich in dieser Schwerpunkteinrichtung, die pädagogische Ausrichtung essentiell gewesen und meiner Ansicht nach vielleicht hätten wir es anders machen sollen. (Z:306-308)	Es wäre die pädagogische Ausrichtung wichtig.	Pädagogische Ausrichtung hat Vorrang.	OK: Veränderung

Tabelle 8, Kategorienbildung, Interview B1, Frage 8

S.	**Textaussage**	**Paraphrase**	**Generalisierung**	**Reduktion**
6	[…] weil man das ganze Konvolut an Regeln, ja keiner wirklich auswendig weiß, vielleicht auch schwierig, man müsste sich damit wirklich viel mehr auseinandersetzten, mit dem Theoretischen Teil und dann wirklich das Wissen haben. (Z:218-221)	Man muss sich mit dem theoretischen Teil und den Regeln mehr auseinandersetzen.	Theorieinput sichern und klare Information über die Regeln.	OK: Veränderung OK: Arbeitszufriedenheit UK: Mitarbeiterentwicklung UK: Klarheit
9	[…] der theoretische Input war schon einmal, aber da hätte mehr gehört glaube, ich, ein bisschen klarere die Geschichte, auch was es für uns bedeutet und es	Es braucht mehr Theorieinput und die pädagogischen Richtlinien müssen Vorrang haben.	Theoretischen Wissen vermitteln und klare pädagogische Ausrichtung	OK: Veränderung

	wurde pädagogische Einwände oder bitten, dass wir pädagogische Richtlinien erstellen, die wurde gleich einmal abgestellt es ist in der Soziokratie wichtig, sondern eine andere Geschichte, da geht es um das Organisatorische und Mitarbeiter usw.. (Z:300-304)			
9	Im Nachhinein ist man ja immer gescheiter. Ich denke, man müsste zuerst das Pädagogische mit den Klienten, auf das Stürzen sozusagen im positiven Sinne und dann scheibchenweise möglicherweise die Soziokratie einführen. Vielleicht wäre das erfolgreicher geworden. (Z:308-311)	Die Pädagogik muss im Vordergrund stehen und die Soziokratie Schritt für Schritt eingeführt werden.	Klare pädagogische Ausrichtung Soziokratie Schritt für Schritt einführen	OK: Veränderung OK: Personenzentrierung UK: Handlungsrichtlinien
9	Es liegt vieles an dem einzelnen Mitarbeiter und das ist nicht so durchgedrungen. Das Gefühl hatte ich, der Berater machte es zwar sehr gut, aber vielleicht hätte es auch noch eine begleitende Maßnahme geben müssen. (Z:322-323)	Jeder Mitarbeiter zählt und diese Haltung ist klar und die Theorie wird fortwährend erarbeitet	Mitarbeiter ist die Verantwortung klar. Wissensgenerierung	OK: Veränderung UK: fachl. Begleitung

	Vielleicht hätte es auch noch etwas vorher geben müssen, wo man z.B. 1 Stunde über das Regelwerk sprechen hätte können. Da man sagt vorher einen anderen Termin, wo man sagt, Regelwerk so und so, dass es dann vielleicht mehr verstanden wird von den Mitarbeitern. (Z:321-326)			
11	[…] vielleicht kann man die Rolle wie ich schon gesagt habe, scheibchenweise übernehmen. Da ich einmal beginne mit ein paar Sachen und die Leitung gibt dann immer mehr ab. (Z:391-393)	Die Rollen werden langsam eingeführt und die Leitung gibt Schritt für Schritt einige Agenden ab.	Langsame Einführung der Rollen	OK: Veränderung

Tabelle 9, Kategorienbildung, Interview B2, Frage 1

S.	**Textaussage**	**Paraphrase**	**Generalisierung**	**Reduktion**
1	Für mich ist Personenzentriertes Arbeiten in Bezug auf Mitarbeiter oder auch Klienten, sind es im Grunde die gleichen Ansätze, ich finde es geht sehr viel um , ich sage jetzt einmal Selbstverantwortung,	Die Grundlagen der Personenzentrierung sind in der Mitarbeiterführung und Zusammenarbeit wesentlich.	Mitarbeiter nach den Grundlagen der Personenzentrierung führen.	OK: Personenzentrierung UK: Wertschätzung-Empathie-Kongruenz

	Selbstkompetenzen, nicht die Dinge quasi tun sondern zu ermöglichen, dass man versucht zu verstehen und nicht zu erklären. (Z: 7-10)			
1	[…] das man nicht nach Lösungen für den Mitarbeiter und Klienten such, sondern das man gemeinsam Lösungen findet, das finde ich ganz wichtig und Wahlmöglichkeiten zu geben. (Z: 26-28)	Gemeinsam Lösungen finden und Wahlmöglichkeiten geben.	Zusammenarbeit und Wahlmöglichkeiten	OK: Personenzentrierung UK: Handlungsrichtlinien
2	[…] den Mitarbeiter einfach Kompetenzen zu zusprechen und auch schauen wie es sich dann entwickelt. (Z:42-43)	Mitarbeiter etwas zutrauen und entstehen lassen.	Zutrauen und der Weg ist das Ziel	OK: Personenzentrierung UK: Zutrauen UK: der Weg ist das Ziel
2	[…] man muss den Mitarbeiter zutrauen, dass sie es können, man muss sie gut unterstützen, keine Frage, sonst wird es nicht funktionieren, aber das ist eindeutig für alle, sei es in der Organisation, sei es als Mitarbeiter, sei als Führungskraft oder Regionalleiter, ist ganz egal, es ist ein Lernprozess […]. (Z: 46-50)	Zutrauen an die Mitarbeiter, Führungskräfte und an die Organisation damit alle lernen können.	Zutrauen und Vertrauen Gemeinsames Lernen	OK: Personenzentrierung UK: Zutrauen UK: der Weg ist das Ziel

Tabelle 10, Kategorienbildung, Interview B2, Frage 2

S.	Textaussage	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
3	[…] Unterstützung geben aber Selbstständigkeit fördern. (Z:90-91)	Unterstützen und Selbstständigkeit	Unterstützen und Selbstständigkeit	OK: Arbeitszufriedenheit UK: Mitarbeiterentwicklung
4	[…] das sich das langsam entwickelt, das geht nicht von heute auf morgen und man muss sich glaube ich überlegen, mit wieviel Soziokratie man anfängt. (Z: 112-113)	Langsame Entwicklung und überlegen wie man Soziokratie implementiert.	Schritt für Schritt Implementierung	OK: Personenzentrierung UK: der Weg ist das Ziel
4	[…] bisschen weniger Soziokratie starten können und das langsam sich entwickeln lassen, glaube ich wäre besser gewesen. (Z: 116-117)	Mit weniger Soziokratie beginnen und langsam aufbauen.	w.o.	OK: Veränderung UK: Schritt für Schritt
5	Wenn man ein bestehendes System das versucht einzuführen, glaube ich, dass es besser ist, es Schritt für Schritt machen. (Z: 152-154)	w.o.	w.o.	w.o.
7	Rahmen und Handlungsspielraum finde ich wichtig für die Klienten aber auch	Rahmen und Handlungsspielraum ist wichtig.	Klaren Rahmen und Handlungsspielraum	OK: Personenzentrierung UK: Klaren Rahmen

	wichtig für die Mitarbeiter. (Z: 223-224)			
12	[…] aber ich glaube, dass jeder seine Erfahrungen machen muss. (Z:428-429)	Jeder muss seine Erfahrungen machen.	Erfahrungen	OK: Arbeitszufriedenheit UK: Fehlerkultur

Tabelle 11, Kategorienbildung, Interview B2, Frage 3

S.	**Textaussage**	**Paraphrase**	**Generalisierung**	**Reduktion**
1	[…] ich kann meine Dinge auch mitgestalten, ich kann mitentscheiden und kann sagen, ich möchte es gerne so haben, ich hätte es gerne das oder so. (Z: 31-33)	Ich kann mitgestalten, Mitentscheiden und sagen wie ich es haben möchte.	Mitgestaltung und Entscheidungen treffen	OK: Agile System UK: Selbstorganisation
2	[…] sondern den Mitarbeitern einfach Kompetenzen zu zusprechen und auch schauen wie es sich dann entwickelt. (Z:42-43)	Mitarbeiter Kompetenzen geben und ihnen Verantwortung übergeben.	Verantwortung und Macht teilen	OK: Agile Systeme UK: Macht teilen
2	Man hat Entscheidungen im Kreis wo jeder gleich zählt, alle die im Kreis beteiligt sind, haben die gleiche, können da gleich entscheiden. (Z: 44-46)	Jeder zählt gleich und kann gleichwertig mitentscheiden.	Entscheiden	OK: Agile Systeme UK: Selbstorganisation
2	[…] ich glaube das die Personenzentrierung in den	Die Personenzentrierung gleicht den Grundsätzen der	Die Grundlagen der Personenzentrierung als	OK: Soziokratie UK: Grundlagen

	Grundansätzen, ja dass uns vermittelt, was die Soziokratie auf Mitarbeiterebene, ja dann auch unter Anführungszeichen auch sein soll. (Z: 55-57)	Soziokratie auf der Mitarbeiterebene.	Führungselement in der Soziokratie.	
2	Ja, das sind ja diese einerseits diese Grundgedanken von der Personenzentrierung, nicht alles zu übernehmen, nicht Lösungen zu suchen, sondern gemeinsam mit der Person Lösungen zu finden, nicht vorgeben und die Soziokratie geht ja in so eine Richtung. (Z: 62-64)	Gemeinsam Lösungen finden und Verantwortung abgeben.	Verantwortung teilen	OK: Agile System UK: Macht teilen
2	Ich sage so wie ich es mir denke, dass sie aus dieser Komfortzone des Mitarbeiters ein bisschen auszutreten, zu sagen OK ich kann da jetzt mitgestalten, ich hab da jetzt auch mehr Handlungsspielraum, aber ich muss auch die Verantwortung dafür übernehmen und ich bin jetzt nicht mehr in dieser Komfortzone Mitarbeiter und die Leitung übernimmt die Verantwortung,	Mitarbeiter können mitgestalten und müssen aus ihrer Komfortzone austreten und Verantwortung übernehmen.	Mitgestaltung und Verantwortung übernehmen	OK: Agile Systeme UK: Selbstorganisation UK: Soziokratie

	sehe ich so, sondern ich muss da jetzt ein bisschen raus und ich glaube, das ist auch ein Lernprozess für alle. (Z:66-72)			
3	Also ich finde immer, für mich war immer ein Grundsatz, der passt da eh gut, Unterstützung geben aber Selbstständigkeit fördern. (Z: 89-91)	Unterstützung geben und Selbstständigkeit fördern.	Selbstorganisation in einem klaren Rahmen.	OK: Agile Systeme UK: Selbstorganisation
3	Ich glaube einerseits das Umdenken, andererseits für die Führungskraft Verantwortung abgeben, für den Mitarbeiter Verantwortung übernehmen, das ist was ganz wesentliches und das Begleiten und auch dahinterstehen. (Z: 108-110)	Führungskräfte geben Verantwortung ab und Mitarbeiter übernehmen diese.	Macht teilen	OK: Agile System UK: Macht teilen
3	[…] in neue Dinge hineinwachsen und sollen mehr Verantwortung übernehmen, sollen, ja ich glaube dieses hineinwachsen in Dingen, das geht nur mit guter Begleitung und nur Schritt für Schritt. (Z:121-123)	Gute Begleitung und langsame Übernahme der Verantwortung	Schritt für Schritt Selbstorganisation	OK: Agile Systeme UK: Selbstorganisation UK: Schritt für Schritt
3	Ich habe dann auch z.B. mit einer Kollegin	Ich glaube das Bewusstsein für	Rollenklarheit	OK: Soziokratie

	gesprochen, wenn wir bei der Pädagogik bleiben, es ist schön, ich glaube auch, dass das gut passen könnte, aber weißt du auch, für dich heißt und ich glaube, dieses Bewusstsein war nicht da. (Z: 136-139)	die Rollen war nicht da.		UK: Rollendefinition
6	[…] dass man pädagogisch an einem Strang zieht und dann kann man über Selbstorganisation nachdenken. (Z: 194-195)	Klare pädagogische Richtlinien und anschließend Soziokratie einführen.	Personenzentrierung im Vordergrund	OK: Personenzentrierung UK: Schritt für Schritt
6	[…] ich glaube, wenn es einmal verinnerlicht ist und wenn sich jeder seinen Aufgabe wirklich bewusst ist und da auch Verantwortung übernimmt, glaube ich schon, dass das ganz gut sein kann, also es ist halt einfach mehr weg vom dem Hierarchischen Denken […] (Z: 215-217)	Jedem muss klar sein, was seine Aufgaben sind und die Grundlagen der Soziokratie müssen verinnerlicht sein.	Rollenklarheit und Grundlagen der Soziokratie, flachere Hierarchie	OK: Agile Systeme
7	I: Ich denke, dass es schon glaube ich, einer der wichtigsten Aspekte in der Soziokratie ist, so ist, dass man es als vollster Überzeugung tut? B: ja sicher. (Z:	Soziokratie als Überzeugung	Soziokratie leben	OK: Soziokratie

	232-234)			
11	I: braucht die Soziokratie ein anderes denken? B: 100% ja, ja. (Z: 391-392)	Soziokratie benötigt ein anders Denken	Haltung	OK: Soziokratie

Tabelle 12, Kategorienbildung, Interview B2, Frage 5

S.	**Textaussage**	**Paraphrase**	**Generalisierung**	**Reduktion**
1	Ich finde auch ganz wichtig so ein Grundsatz der Personenzentrierung ist ja auch, man soll nicht darüber nachdenken, wie der Mensch sein soll, sondern sich Gedanken darüber machen, wie er ist und die Möglichkeiten die er hat, wo kann man ansetzten, wo sind seine Möglichkeiten sei es jetzt bei den Klienten, aber ich sehe das auch so bei den Mitarbeitern, wo sind die Stärken des Mitarbeiters, was kann er gut, wo kann man ihn noch stärke und wo sind einfach noch Entwicklungsfelder […]. (Z: 10-16)	Wo kann man die Stärken der Mitarbeiter gut einsetzen und wo kann man ihn fördern.	Stärkenorientierung	OK: Arbeitszufriedenheit UK: Mitarbeiterentwicklung
2	Nicht das die Führungskraft immer alles sagt, so soll es sein oder so soll es sein.	Verantwortung übernehmen und daraus lernen.	Selbstorganisation und Entwicklung	OK: Agile System UK: Selbstorganisation

	Sondern die Mitarbeiter sollen eigenverantwortlich Dinge übernehmen und dann auch lernen. (Z:64-66)			
5	[…] alle auf einen gemeinsamen Standard bringen […] (Z:182)	Gemeinsamer Standard	Klare Richtlinien	OK: Arbeitszufriedenheit UK: klare Handlungsspielräume
6	Ich kann das erst an jemanden übergeben, weil da ist ja eine Verantwortung und Verpflichtung dahinter, ich kann das erst an jemanden übergeben wenn ich das Gefühl habe, dass es auch wirklich passt. (Z:206-209)	Das Bewusstsein für die Verantwortung ist bei allen gegeben und ich kann übergeben.	Verantwortung teilen	OK: Arbeitszufriedenheit UK: Führungsprinzipien
7	Ich finde es schon wichtig, man muss diese selbstständige arbeiten wollen und man muss es auch können, man braucht, oder ich finde es wichtig, dass Mitarbeiter Handlungsspielräume zu haben, aber auch schon einen Rahmen, es kann nicht alles ganz offen […] (Z: 251-254)	Selbstständiges Arbeiten muss man wollen, nach einem definierten Rahmen mit Handlungsspielräumen.	Selbstorganisation mit klaren Rahmen	OK: Arbeitszufriedenheit UK. Zusammenarbeit
8	[…] das man als Mitarbeiter auch einen gewissen Einblick hat in gewisse	Einblicke in Hintergründe haben um besser verstehen zu	Transparenz	OK: Arbeitszufriedenheit UK: Führungsprinzipien

	Hintergründe, warum ist das so, oder keine Ahnung, wenn es um Personalentscheidungen geht, Budget oder solche Sachen, ich glaube dann kann man vieles besser nachvollziehen und ist dann vielleicht auch zufriedener. (Z: 263-267)	können.		
12	[…] was zu entscheiden und dann auch dafür die Verantwortung zu übernehmen und wenn man das möchte, oder wenn einem das Spaß macht, glaube ich schon, dass das für die Mitarbeiter ein schönes arbeiten sein kann und auch Spaß macht. (Z: 409-411)	Es kann Spaß machen, Verantwortung zu übernehmen.	Gemeinsames arbeiten an der Organisation macht Spaß	OK: Arbeitszufriedenheit UK: Zusammenarbeit
13	Dann braucht es, glaube ich auch eine gewisse, sei es jetzt Fortbildung oder Information, ja es ist ja auch nicht so, eine Leitung fängt ja einmal an und macht dann den Leiterlehrgang, ja es ist ja auch nicht so , dass du ohne Informationen die Dinge alle machst, in der Regel. (Z: 445-448)	Es braucht Weiterbildung für die Mitarbeiter.	Mitarbeiterentwicklung	OK: Arbeitszufriedenheit UK: Mitarbeiterentwicklung

Tabelle 13, Kategorienbildung, Interview B2, Frage 6

S.	Textaussage	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
10	Also der Veränderungsprozess war meiner Meinung nach, also ich weiß ja nicht wie es jetzt ist, aber er war einen große Herausforderung, es war am Anfang schon schwierig, ja holprig würde ich es auch bezeichnen und gerade diese Dinge und da ist dann auch die Führungskraft, ja die es ja dann in der Form nicht geben sollte, gefragt worden, z.B. wenn es dann um Anschaffungen geht, ist dann jeder gekommen, obwohl ich nicht den Finanzminister übergehabt habe, da muss man dann wirklich die Mitarbeitet an die Rollen weiterschicket, die für diese Rolle zuständig ist. (Z:339-345)	Der Veränderungsprozess war schwierig und die Rollen wurden am Anfang nicht klar eingehalten.	Rollenklarheit und Veränderung begleiten.	OK: Veränderung UK: Rollenklarheit UK: Transparenz UK: Mitsprache

Tabelle 14, Kategorienbildung, Interview B2, Frage 7

S.	Textaussage	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
4	[…] diese Rollenaufteilung – Zuteilung oder so, das habe ja die Mitarbeiter selber entschieden welche er übernimmt, aber meiner Meinung war es nicht in allen Rollen aufgeteilt. (Z: 133-135)	Die Rollen waren nicht gut aufgeteilt.	Klare stärkenorientierte Rollenverteilung	OK: Agile Systeme UK: Soziokratie UK: Rollenklarheit
5	[…] wenn sich einmal das Team kennengelernt hätte und sich einmal einen Nenner erarbeitet hätten, mit vielleicht schon ein bisschen mehr schon an Selbstorganisation aber noch nicht gänzlich, ja dann wäre das, glaube ich ein besser Start aus meiner Sicht gewesen. (Z: 175-178)	Das Team lernt sich kennen und erarbeitet eine gemeinsame Struktur, damit die Soziokratie dann Schritt für Schritt beginnen kann.	Zusammenarbeit, Richtlinien und langsame Einführung von Soziokratie.	OK: Arbeitszufriedenheit OK: Veränderung UK: Zusammenarbeit UK: Schritt für Schritt
10	[…] das es da von Vorteil gewesen wäre, wenn die zuerst einmal gemeinsame Strukturen erarbeitet hätten und sich vorher kennengelernt hätten und sich vorher einen gemeinsamen Standard erarbeitet hätten […]	Es wäre ein Vorteil zu Beginn sich gemeinsame Standards zu erarbeiten.	Zusammenarbeit und Definition der Richtlinien	OK: Arbeitszufriedenheit UK: Zusammenarbeit UK: Klarheit

Tabelle 15, Kategorienbildung, Interview B2, Frage 8

S.	Textaussage	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
6	[…] das man pädagogisch an einem Strang zieht und dann kann man über Selbstorganisation nachdenken. (Z: 194-195)	Zuerst erstellt man pädagogische Richtlinien und danach beginnt man mit Selbstorganisation.	Klare pädagogische Richtlinien und langsamer Start der Soziokratie	OK: Veränderung UK: klare Rahmen UK: Schritt für Schritt
10	[…] dass man langsam hineinwachsen kann. (Z: 355)	Langsame Einführung der Soziografie.	Schritt für Schritt	OK: Veränderung UK: Schritt für Schritt
12	Also wirklich mit weniger zu starten, mit einzelnen Dingen zu starten und das man es langsam wachsen lässt. (Z:440-441)	Die Dinge wachsen lassen.	Schritt für Schritt	w.o.

Tabelle 16, Kategorienbildung, Interview B3, Frage 1

S.	Textaussage	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
1	Grundsätzlich was für mich für beide gilt ist, dass der Mensch im Mittelpunkt steht und das wir weggehen von Strukturen, die in irgendeiner Weise hinderlich sind. (Z:5-6)	Der Mensch steht im Mittelpunkt und Strukturen sind nicht hinderlich.	Personenzentrierung und förderliche Strukturen	OK: Personenzentrierung UK: Rahmen schaffen
1	[…] das man einfach schaut auf die Stärken, Möglichkeiten, dass man einfach	Auf Stärken, Potenziale und Möglichkeiten schauen.	Stärkenorientierung	OK: Arbeitszufriedenheit UK: Mitarbeiterentwicklung

	auf die Potenziale schaut, die Chancen die man hat und die Möglichkeiten bestmöglich unterstützt und einsetzt. (Z: 8-10)			
18	[…] das alles was wir tun letztendlich im Sinne der Personenzentrierung für den Menschen da ist, ja die wir unterstützen und alles andere ist, das heißt, es braucht eine Haltung. (Z:558-560)	Es braucht eine personenzentrierte Haltung in allem was wir tun.	Personenzentrierte Denk und Arbeitsweise	OK: Personenzentrierung UK. Grundlagen

Tabelle 17, Kategorienbildung, Interview B3, Frage 2

S.	**Textaussage**	**Paraphrase**	**Generalisierung**	**Reduktion**
18	[…] einfach das Vertrauen zu haben, […] (Z: 577)	Vertrauen haben	Vertrauen	OK: Personenzentrierung UK: Handlungsrichtlinien
21	[…] ein System so anzupassen wie es dem Klienten dient und nicht wie es in erster Linie dem Gesetz entspricht […] (Z: 645-646)	Das System den Klienten anpassen.	Personenzentrierung	OK: Personenzentrierung UK: Grundlagen
22	Ich glaube ganz viel ist vorgedacht und installiert und ja einfach vorgebaut worden von Personen auch die es nicht schlecht	Es wurden Entscheidungen von Menschen getroffen, die nicht oder wenig beteiligt waren, in	Der Mensch steht im Mittelpunkt und das System passt sich diesem an.	OK: Personenzentrierung UK: Handlungsrichtlinien

	gemeint haben und sich auch Mühe und Energie, aber trotzdem die letztendlich nicht da sind und damit nicht beschäftigt sind und die wo wir ja immer wieder in unsere Arbeit aufpassen müssen, geglaubt haben, das sie Wissen was für Menschen gut ist, die da sind wo wir noch einmal zur Personenzentrierung zurück kommen. (Z:694-699)	dem Glauben, sie wissen was für alle im System gut ist.		

Tabelle 18, Kategorienbildung, Interview B3, Frage 3

S.	**Textaussage**	**Paraphrase**	**Generalisierung**	**Reduktion**
1	Ich glaube was wir auch noch nicht gut gelernt haben oder wir haben es verlernt, dass wir mutig sind, Sachen die dem dienen, nämlich dem Menschen im Mittelpunkt, zu sehen auszuprobieren. (Z: 22-24)	Wir sind nicht mutig genug auszuprobieren.	Mutig sein	OK: Agile System UK: Schritt für Schritt
2	[…] nicht so verkopft am Thema dran sind. Ich glaube dieses Prinzip, dass es gut genug ist, leben Klienten viel leichter als	Das Prinzip – gut genug leben Klienten leichter als Mitarbeiter.	Gut genug	OK: Soziokratie UK: Schritt für Schritt

	Mitarbeiter. (Z: 37-39)			
3	I: und du glaubst, du braucht es diese Überzeugung um dieses System agil umzustellen? B: unbedingt, unbedingt. Was unsere Mitarbeiter brauchen, wenn ich an die WG 1 denke, sie brauchen ein Stück Vorleben und ein Stück Sicherheit, sie brauchen nicht nur den Rahmen, sondern auch die Sicherheit, dass sie sich darin bewegen können dürfen. (Z:85-90)	Es braucht die Überzeugung im agilen System, ein Vorleben und vermitteln von Sicherheit.	Überzeugung, Vorleben und Sicherheit	OK: Agile Systeme UK: Führungsprinzipien
5	Sie hat aber den ganzen Rucksack übernommen, weil sie sich gedacht hat, unterstelle ich wahrscheinlich jetzt, aber so irgendwie wäre das eh nett, wenn ich das mal machen könnte, ohne Bewusstsein was das für Konsequenzen hat, wenn ich da einfach im Dienstplan den KV nicht einhalte oder eine Frist verpasse oder mit mehr Krankenstände konfrontiert bin und dann hat das System zum Schwimmen begonnen. (Z:150-155)	Die Rollen wurden angenommen ohne dem Bewusstsein über die Verantwortung derer.	Rollenklarheit, klare Richtlinien und Anforderungen.	OK: Agile Systeme UK: Rollenklarheit

6	Ich glaube es braucht eine ganz genaue Rollenklarheit und selbst wenn das Team daneben ganz anders arbeitet […] (Z: 161-162)	Ich glaube es braucht eine ganz genaue Rollenklarheit.	Rollenklarheit	w.o.
6	Das ist so diese Rollenklarheit, das was ich noch einmal wiederholen möchte, das gilt auf für die Führungskraft, dieses dahinterstehen, das beginnt bei der Fehlerkultur das geht über Mitarbeiter auch zu befähigen in dem System […] (Z:178-181	Rollenklarheit ist notwendig und die Führungskräfte müssen Mitarbeiter in dem System befähigen.	Rollenklarheit , Selbstorganisation und Führungsprinzipien	OK: Agile Systeme UK: Rollenklarheit UK: Führungsprinzipien
7	Es ist auch genau geregelt, wann ist es meinerseits eine Entscheidung und wann nicht. (Z:200-201)	Entscheidungen sind genau geregelt.	Klare Richtlinien	OK: Agile Systeme
8	[…] Entweder ihr tut etwas, wenn nicht, ich mache es nicht. Das heißt fürs Team etwas und das heißt für mich etwas, im anderen System würde ich das nicht tun. Dann würde notfalls ich die Entscheidung treffen. Da versuche ich klar zu sein. (Z:239-242)	Klare Forderung von Verantwortungsübernahme in den Rollen, sowie klare Führung.	Verantwortung und Führungsprinzipien	OK: Agile Systeme UK: Rollenklarheit UK: Führungsprinzipien

9	Nur die müssen mutig genug sein, sich die Entscheidungen treffen zu trauen […] (Z: 285-286)	Die Entscheidungen müssen mutig getroffen werden.	Entscheidungen treffen	OK: Agile Systeme
13	I: also diese Kontrolle braucht es schon? B: die brauchts. (Z: 412-413)	Kontrolle ist notwendig.	Kontrolle	OK: Agile Systeme UK: Führungsprinzipien
18	Ich glaube es ist eine wesentliches Erfolgsrezept, daran zu messen, wie geht's und in Krisen, weil ganz schnell werden wir in Krisen dann nervös und fahren über ein System darüber, was ein System irritiert, da bin ich wieder bei der Fehlerkultur, da bin ich wieder beim Lernen fürs nächste Mal, […] (Z: 560-564)	Reflexion über Krisensituationen, die Handlungen in dieser mit ihren Fehlern und dem Weiterentwickeln.	Feedbackkultur und Fehlerkultur	OK: Arbeitszufriedenheit UK: Feedbackkultur UK: Fehlerkultur
23	[…] wie schaffen wir es, dass alle den gleichen Sinn sehen, indem was wir tun, weil ich glaube nur dann kann es gelingen […] denn wenn wir nicht wissen für was wir das machen und warum tun wir das eigentlich, dann bemühen wir die beste Rollendefintion oder klarsten Rahmen und es wird immer noch nicht beim Klienten	Wie schaffen wir einen gemeinsamen Sinn an dem sich die Gesamtorganisation ausrichtet.	Sinn und Zweck	OK: Agile Systeme UK: Sinn und Zweck

	ankommen und das ist auch wieder etwas, was über die Region hinausgehen müsste.			

Tabelle 19 Kategorienbildung, Interview B3, Frage 4

S.	Textaussage	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
7	[…] ich bin 100% dabei und dahinter	100 % dabei	Überzeugung	OK: Arbeitszufriedenheit
10	Was mich zufrieden macht ist, und das spüre ich so in den letzten 2 Monaten sehr intensiv, wenn ich merke, dass daraus etwas entstanden ist, was den Menschen die wir dort unterstützen und begleiten, gut tut und wenn ich merke das System hindert nicht sondern unterstützt das, was unsere Klienten dort brauchen. (Z: 314-318)	Zufrieden macht wenn das System den Menschen dient.	Personenzentrierung	OK: Personenzentrierung UK: Sinn und Zweck

Tabelle 20 Kategorienbildung, Interview B3, Frage 5

S.	Textaussage	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
2	Auch bei der heutigen Diskussion am	Freier sprechen zu können.	Offenen Kommunikation	OK: Arbeitszufriedenheit

	Vormittag mit den Iv´s, es macht einfacher freier drüber zu reden und nicht drüber nachdenken zu müssen in welcher Weise ichs jetzt korrekt formuliere […] (Z: 54-56)			UK: Kommunikation
2	Dieses freie Brainstorming ohne jetzt eine Befürchtung zu haben, die Grenzen gleich zu überschreiten oder ja. (Z:58-59)	Freies gemeinsames Nachdenken ohne Befürchtungen.	w.o.	w.o.
3	[…] die Mitarbeiter mit dem notwendigen Rüstzeug auszustatten: (Z: 90-91)	Mitarbeitern die Möglichkeiten geben, Wissen aufzubauen.	Wissen aufbauen	OK: Arbeitszufriedenheit UK: Mitarbeiterentwicklung
4	Ich glaube halt, es hat auch zu wenig Feedbackschleifen, es hat eher so die Erwartung gegeben, jetzt starten wir und jetzt funktioniert es. (Z:112-113)	Es hat zu wenig Feedbackschleifen gegeben.	Feedbackkultur	OK: Arbeitszufriedenheit UK: Feedbackkultur
3	Nach meinem wäre es gut und sinnvoll gewesen, dass gemeinsam zu erarbeiten, wahrscheinlich hätten wir mehr gelernt dabei […] (Z: 123-124)	Es ist sinnvoll Dinge gemeinsam zu erarbeiten und dabei voneinander zu lernen.	Zusammenarbeit und Mitarbeiterentwicklung	OK: Arbeitszufriedenheit UK: Mitarbeiterentwicklung UK: Zusammenarbeit
5	Wären sie mit dem Ganzen von der Entstehung an dabei gewesen, hätten sie sich mitentwickeln können. […] (Z:148-149)	Mitarbeiter im Prozess von Beginn an involvieren.	Mitarbeiterentwicklung im Veränderungsprozess	OK: Veränderung UK: Mitarbeiterentwicklung

9	Und trotzdem glaube ich wieder, dass das System letztendlich der Personenzentrierung und maximalen Selbstbestimmung der Klienten auf jeden Fall dienlich sein kann, weil die Entscheidungen dort getroffen werden, wo eigentlich die Experten sitzen. (Z:282-285)	Die Experten treffen Entscheidungen mit der Personenzentrierten Haltung.	Stärkenorientierter Einsatz von Mitarbeiter und Macht teilen	OK: Arbeitszufriedenheit UK: Mitarbeiterentwicklung UK: Macht teilen
10	Sie brauchen einen genauen Rahmen, sie brauchen das notwendige Rüstzeug, sie brauchen Vertrauen, sie brauchen eine gelebte Fehlerkultur und sie brauchen Anerkennung und Bestätigung. (Z:293-295)	Mitarbeiter benötigen Vertrauen, Wissen, Anerkennung, Bestätigung und eine gelebte Fehlerkultur.	Grundlagen der Personenzentrierung	OK: Arbeitszufriedenheit UK: Grundlagen der Personenzentrierung UK: Führungsprinzipien
11	[…] manche Sachen wählen zu lassen […] (Z:322-323)	Wahloptionen anbieten	Mitsprache	OK: Arbeitszufriedenheit UK: Führungskultur
12	Ich glaube auch, dass man in manchen vielleicht auch konsequenter sein hätte können oder vielleicht auch müssen, indem man einfach verbindlich vereinbartes das auch umsetzt. (Z:362-364)	Man müsste Konsequenter sein und verbindlich arbeiten.	Feedbackkultur und Verbindlichkeit	OK: Arbeitszufriedenheit UK: Feedbackkultur UK: Selbstorganisation

12	[…] das es Freude machen kann die Sachen zu entscheiden […] (Z:376)	Entscheidungen machen Freude	Mitsprache und Mitentscheiden	OK: Soziokratie
14	[…] wir haben definierte Zeiten freigestellt um die Rolle auch ausführen zu können, die sind nicht in Anspruch genommen worden […] (Z: 424-425)	Es wurden definierte Zeiten freigestellt um die Rolle ausführen zu können.	Ressourcenklarheit für die Rollenträger	OK: Arbeitszufriedenheit UK: Rollenklarheit
14	Ich glaube schon, dass es schon zur Zufriedenheit beitragen könnte, wenn man auch sehen würde, dass die Verantwortung, die dort ist auch anders abgegolten werden würde, ich glaube, dass es dort noch mehr Zufriedenheit geben würde. (Z:439-442)	Faire Zulagen für Mitarbeiter die mehr Verantwortung übernehmen.	Faires Gehaltsschema	OK: Arbeitszufriedenheit
19	[…] auch den Mut zu haben, ehrlich miteinander umzugehen, nicht dem einen Gefallen zu machen. (Z: 601-602)	Ehrliches Feedback und offene Kommunikation	Dialogische Kommunikation	OK: Arbeitszufriedenheit UK: Kommunikation
19	[…] jemanden ehrlich zu sagen, du machst ja deine Stärken haben, aber bei uns sind sie nicht, […] (Z: 608-609)	Wir geben uns Rückmeldung.	Feedbackkultur und offene Kommunikation	OK: Arbeitszufriedenheit UK: Feedbackkultur
21	[…] wenn wir uns dann gemeinsam als Team darüber freuen, dass wir	Gemeinsamen freuen über gelungenes.	Erfolge feiern	OK: Arbeitszufriedenheit UK: Zusammenarbeit

	gemeinsam etwas ausgehalten haben […] (Z: 662-663)			

Tabelle 21 Kategorienbildung, Interview B3, Frage 7

S.	Textaussage	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
4	Wir haben versucht diese Agilität wieder zu viel zu viel in eine Struktur zu pressen und dadurch, glaube ich, haben wir versucht den Zweck zu erfüllen, aber nicht wirklich den, den aus meiner Sicht die Soziokratie gebraucht hätte. (Z:105-108)	Die Agilität wurde zu sehr in Strukturen gepresst und der Sinn der Soziokratie wurde nicht gelebt.	Sinn und Zweckausrichtung	OK: Veränderung UK: Sinn und Zweck
20	Ich glaube das gut war, dass wir die ursprünglichen vorgegebenen Rollen verändert und erweitert haben, dass das gut und notwendig war. (Z:621-623)	Es war gut die Rollen im Laufe der Zeit zu verändern und zu erweitern.	Rollen anpassen	OK: Veränderung UK: der Weg ist das Ziel

Tabelle 22 Kategorienbildung, Interview B3, Frage 8

S.	Textaussage	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
3	[…] es braucht aber ganz viel an	Es braucht viel an Begleitung.	Veränderung braucht	OK: Veränderung

	Begleitung damit es funktionieren kann. (Z:64-65)		Begleitung	UK: fachliche Begleitung
5	Wären sie mit dem Ganzen von der Entstehung an dabei gewesen, hätten sie sich mitentwickeln können […]. (Z: 148-149)	Mitarbeiter in Veränderungsprozessen von Beginn an mitnehmen.	Mitarbeiterpartizipation bei Veränderungen	OK: Veränderung UK: Mitarbeiterpartizipation
8	Das was für mich spannend, für einen Vergleich wäre ist, wie es wäre wenn man mit einem ganz neuen externen Team mit so etwas beginnt, im Vergleich zu dem mit was wir begonnen haben, wo der Großteil aus einem System kommt der ja daneben weiterläuft. (Z:245-248)	Ein Vergleich mit einem externen Team wäre interessant.	Externes Team verändern.	OK: Veränderung
8	Die Vermutung wäre, dass es dann besser und leichter läuft und dann kann ich mir eher vorstellen, dass es parallel läuft. (Z:248-249)	Ein Externes Team läuft in der Veränderung zur Soziokratie besser und kann dann auch mit anderen Strukturen zusammenarbeiten.	w.o.	w.o.
16	Ich glaube noch immer, dass sie zwar grundsätzlich und oberflächlich wissen, warum es geht aber im Kern meine, nach	Es braucht mehr Schulung und Wissensaufbau in der Soziokratie.	Mitarbeiterentwicklung	OK: Veränderung UK: Mitarbeiterentwicklung

	meiner Überzeugung es noch immer mehr Bewusstseinsbildung, mehr Theorieinput, mehr Schulung in der Soziokratie gebraucht hätte. (Z:493-496)			
19	Deswegen komme ich noch einmal zu Rolle des Moderators, da würde ich einen sehen, der sagt, dass hat da jetzt nichts mehr zu tun oder das gehört in die Supervision oder das gehört wo anders hin, oder wie auch immer. (Z:594-596)	Der Moderator muss sagen das geht oder das geht nicht.	Klares Auftreten und Kompetenz des Moderators	OK: Veränderung UK: fachliche Begleitung
22	Wenn ich noch einmal damit starten würde, würde ich im Vorfeld mehr Sachen entweder dann mit dem Team schon bestehenden Team oder zumindest da in der Region treffen. (Z: 692-694)	Bei einem Neustart würde ich das Team von Beginn an involvieren oder Entscheidung im Kreis der Region treffen.	Mitarbeiterinvolvierung	OK: Veränderung UK: Mitarbeiterpartizipation
23	Aber das ist ein ganz langer Weg dorthin und ob es leichter ist ein System neu aufzubauen oder ein System leichter ist umzubauen, wahrscheinlich ist es neu aufzubauen auch nicht leicht […] (Z:709-711)	Es gibt keine klaren Erkenntnisse ob es leichter ist ein altes System umzubauen oder neu aufzubauen.	Ausprobieren und gemeinsames lernen	OK: Veränderung