

Chancen und Grenzen der Partizipation

Teamzusammenführung Bottom-Up bei der Caritas Wien

Elke Beermann und Gerhild Deutinger

Wenn drei unabhängige Einheiten zu einer gemeinsamen Beratungsstelle verschmelzen und wenn aus insgesamt sieben Beratungsangeboten ein gut vernetztes, optimal zusammenwirkendes Beratungszentrum werden soll, braucht es viel: neue Strukturen und Prozesse sowie viel Zeit für Teamentwicklung. Bei der Caritas Wien geschah Letzteres über radikale Autonomie für die MitarbeiterInnen-Wünsche.

Partizipation ist ein weites Feld, das im Sprachgebrauch mit Beteiligung, Teilhabe, Mitwirkung, Mitbestimmung oder Einbeziehung gleichgesetzt wird. Das Demokratiezentrum Wien unterscheidet fünf Stufen der Partizipation: Auf den untersten beiden stehen Information und Mit-Sprache (von Betroffenen und Beteiligten). Mit-Entscheidung und Mit-Beteiligung wird hier als Steigerungsform gesehen und an der Spitze die Selbstverwaltung (vgl. Abbildung 1).

Gerade in der unteren Ebene – Information und Mit-Sprache – hat sich in den vergangenen Jahren vieles im Change Management getan: Der Slogan «aus Betroffenen Beteiligte machen» steht für den Aufruf, die Mitarbeitenden zumindest zu informieren und in Dialoge einzubinden. Mit-Entscheidung oder Mit-Beteiligung wird durch eine Vielzahl von Medien und Methoden ausprobiert; mal mehr, mal weniger erfolgreich.

Im vorliegenden Fall versuchten wir Partizipation in der höchsten Stufe – der Selbstverwaltung – umzusetzen: als Experiment, um daraus zu lernen, und in der Überzeugung, für den vorliegenden Fall den bestmöglichen Weg – obwohl noch nie ausprobiert – zu gehen.

Der Fall

«Hilfe in Not» ist ein Leistungsbereich der Caritas Wien, in dem in über 80 Einrichtungen Menschen unterstützt werden, die sich in unterschiedlichen existenziellen Notlagen befinden. Neben ganz basalen Angeboten wie Suppenbus, mobile medizinische

Versorgung auf der Straße, Streetwork, Notschlafplätzen und Tageszentren für obdachlose Menschen, bietet der Bereich Hilfe in Not auch sehr ausdifferenzierte Beratungsangebote, zudem betreute Wohnhäuser für wohnungslose Menschen und Menschen auf der Flucht. Zu «Hilfe in Not» gehören darüber hinaus die mobile Familienhilfe, psychotherapeutische Unterstützung und Angebote zur Integration in den Arbeitsmarkt sowie Bildungs- und Qualifizierungsangebote für sozial benachteiligte Menschen.

Unser Partizipationsprojekt bezog sich auf einen Teil der Beratungsangebote aus «Hilfe in Not», die vor der Teamzusammenführung und vor der Übersiedelung aus sieben Suborganisationen an unterschiedlichen Standorten bestanden. Je ein Team arbeitete an einem Themenschwerpunkt oder für eine KlientInnengruppe. Diese starke Ausdifferenzierung des Beratungsangebotes war nicht immer niederschwellig genug; interne Synergien blieben ungenutzt. Daher entschloss sich die Leitung, einen klientInnenzentrierten Weg zu wählen: eine Beratungsstelle, bei der KlientInnen im Sinne eines One-Stop-Shops bei einem oder einer BeraterIn umfassende Informationen und Hilfestellung erhalten. Drei Suborganisationen sollten zu einem Angebot mit einem Team verschmelzen. Jede/r BeraterIn in der so genannten Akuthilfe sollte das «Wissen der Drei» an die KlientInnen weitergeben. Bei Bedarf zieht die Akuthilfe spezielle Beratungsangebote jener vier früheren Einheiten hinzu, die nun unter Spezialhilfe firmieren.

Man entschloss sich, das neue Beratungszentrum an einem für alle neuen Standort umzusetzen, um dem Konzept der Kli-

entInnenorientierung auch räumlich Rechnung zu tragen. Mit dem Umzug an einen gemeinsamen Standort sollten auch die Teams in der in Abbildung 2 ersichtlichen Weise zusammengeführt werden.

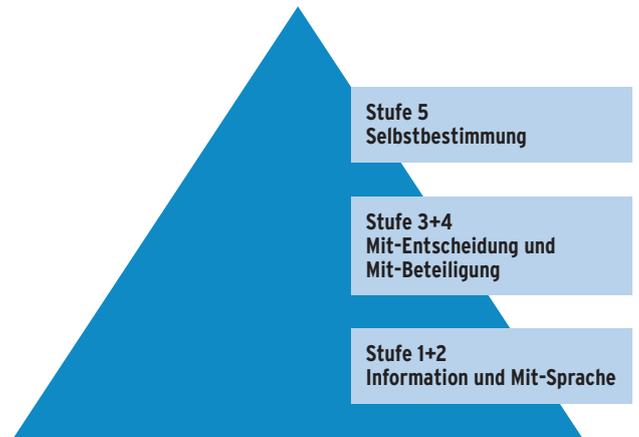
Zwei parallele Veränderungs-Stränge

Von Beginn an stand fest, dass es neuer Strukturen und Prozesse bedurfte. Ein eigenes Change-Projekt-Team entwickelte das Rahmenkonzept für alle Beratungsangebote, kümmerte sich um die konkreten Prozessklärungen, die Schnittstellen-Problematik und ihre Zusammenführung. Gesteuert wurde dieses Change-Projekt von den Führungskräften, die auch die Verantwortung für den Aufbau der neuen Struktur und für Trainings der BeraterInnen übernahmen.

Sehr frühzeitig war Führungskräften und MitarbeiterInnen klar, dass es sich um einen wirklich großen Veränderungsprozess handelte. Bereits in einer der ersten Informationsveranstaltungen, als MitarbeiterInnen über das beginnende Change-Projekt und die Zielsetzungen informiert wurden, stellte sich die wichtige Frage: Wie wird es uns mit dem Neuen gehen und wer kümmert sich um das Zusammenfinden der rund 60 betroffenen MitarbeiterInnen? Schließlich hatten sich über die Jahre durchaus unterschiedliche Teamkulturen entwickelt, die es nun zusammenzuführen und zu integrieren galt. Ein zweiter Strang im Change wurde entwickelt, der sich dem kulturellen Zusammengehen widmete. Dieser sollte sich vorwiegend um Teambuildings und das Kennenlernen der MitarbeiterInnen untereinander kümmern.

Anstatt auf eventartige Teambuildings zu setzen, entschieden sich die Verantwortlichen im Austausch mit dem Bera-

Abbildung 1
Stufen der Partizipation



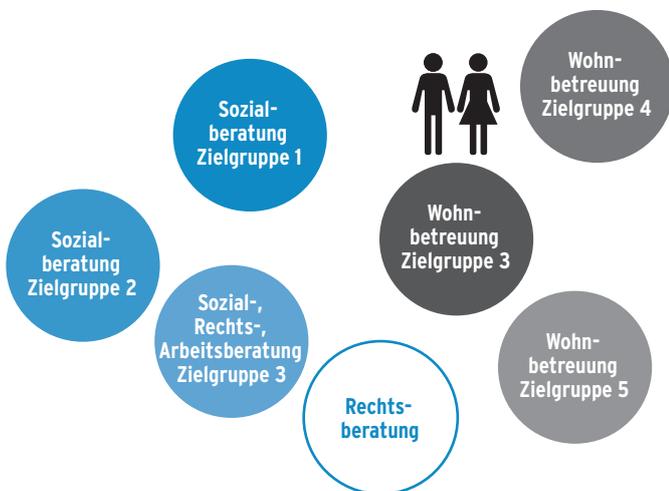
In Anlehnung an Partizipationspyramide, Demokratiezentrum Wien <http://www.demokratiezentrum.org/themen/wien/partizipation/partizipation.html>

tungsunternehmen impulsbüro. Wien schließlich für eine ganz neue Art der Teamzusammenführung. Aufgegriffen wurde dabei, dass sich die Caritas Wien zur gleichen Zeit in einem Prozess befand, der auf Selbstermächtigung der KlientInnen und die Verankerung von Selbstvertretungsmodellen und Partizipationsprozessen abzielte. Was wäre, wenn Partizipation in der Teamzusammenführung der Leitgedanke wäre?

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Dann finden Sie [hier](#) den vollständigen Beitrag im Online-Archiv der OrganisationsEntwicklung.

Abbildung 2
«Hilfe in Not» vor und nach der Umstrukturierung

Caritas Wien – Hilfe in Not vor der Umstrukturierung



Caritas Wien – Hilfe in Not nach der Umstrukturierung

