



Jessica Blings (Hrsg.)

Qualitätsentwicklung in der außerschulischen Umweltbildung

Status, Potentiale und Vielfalt

 oekom

Jessica Blings (Hrsg.)
**Qualitätsentwicklung in der
außerschulischen Umweltbildung**

Status, Potentiale und Vielfalt

ISBN 978-3-96238-002-1

156 Seiten, 14,8 x 21 cm, 25,70 Euro

oekom verlag, München 2017

©oekom verlag 2017

www.oekom.de

Handlungsempfehlungen zu Leitungswechseln in außerschulischen Umweltbildungseinrichtungen

Jannes Logemann, Julia Logemann, Jessica Blings

1 Welche Bedeutung haben Leitungswechsel in außerschulischen Umweltbildungseinrichtungen?

Die Arbeitsgemeinschaft Natur- und Umweltbildung e.V., als größter Berufsverband der Umweltbildungseinrichtungen in Deutschland geht aktuell davon aus, dass in den Zentren für Umweltbildung und Bildung für nachhaltige Entwicklung ein Leitungswechsel einer »Gründergeneration« in den Ruhestand stattfindet oder zu erwarten ist. Da hierzu keine konkreten Zahlen bekannt sind, haben wir in unserer Studie darauf gezielt, hier ein Überblick über die Dimensionen mit konkreteren Zahlen zu Leitungswechseln zu gewinnen.

Die Einrichtungen stehen bei einem Leitungswechsel grundsätzlich vor der Aufgabe vorhandenes »Know How« zu sichern und »neue Wege« zu gestalten. Branchenspezifische Erfahrungen für einen Leitungswechsel im Bereich der außerschulischen Umweltbildung und BNE fehlen bisher. Es besteht der Bedarf, Erkenntnisse für diese Branche zu generieren und ggf. Hilfestellungen zur Übergabe zu ermöglichen, um keine Qualitäts- und Wissensverluste in der Arbeit zu erleiden (vgl. ANU 2015). Für die theoretische und empirische Untersuchung mittels Onlinebefragung und Fallstudien wurde deshalb der Frage nachgegangen, welche Erfahrungen zu Leitungswechseln aus anderen Branchen (z.B. von Sozial- oder Kultureinrichtungen) vorliegen. Welche sollten und könnten übertragen werden? Für die qualitative Untersuchung wurde der Frage nachgegangen, welche Erfahrungen hinsichtlich Erfolgskriterien oder ungeklärten Problemen aus bisherigen Übergaben der Leitungen gewonnen werden können.

Personelle Veränderungen, insbesondere in der Leitungs- oder Führungsebene stellen eine besondere Situation in Institutionen dar. Die Situation betrifft dabei nicht nur die neue Leitungs- bzw. Führungsperson, sondern auch nachfolgende Ebenen der Institution, wie z.B. das Kollegium, Mitarbeiter/innen, Interessengruppen und Kooperationspartner/innen sowie weitere Bezugsgruppen

(vgl. Fischer 2006, S. 192). Ein Wechsel kann als Bruch von Routinen wahrgenommen werden, der negative Auswirkungen auf Institutionsziele oder auf die Beziehung zu den Bezugsgruppen haben kann (ebd., S. 191). Gemischte Gefühle können hier zwischen Hoffnung und gleichzeitiger Unsicherheit auf Neues bestehen.

Ein Wechsel kann aber auch als Chance und einmalige Dynamik für Neues genutzt werden, indem durch die neue Leitungs- bzw. Führungsperson neue institutionelle Möglichkeiten, Ressourcen und Potenziale, wie z.B. die Erschließung neuer Zielgruppen, entwickelt und Veränderungsprozesse angestoßen werden können (vgl. Fischer 2006, S. 192). Bisher existieren kaum Konzepte zu Leitungswechseln für die Gestaltung von Leitungswechseln im Bereich der außerschulischen Umweltbildung. Daher diskutieren wir in diesem Beitrag Inhalte und Aspekte zu Leitungswechseln aus anderen und angrenzenden Bereichen, um mithilfe dieser und den Ergebnissen aus der empirischen Erhebung, Erkenntnisse für diese Branche generieren zu können sowie Faktoren für die Planung eines Leitungswechsels herauszustellen.

Dafür möchten wir im ersten Teil dieses Kapitels zunächst die Ergebnisse der quantitativen Erhebung vorstellen. Danach möchten wir Umweltbildungseinrichtungen als soziale Dienstleistungsorganisationen charakterisieren und ihre spezifischen Merkmale herausstellen. Darauf folgen vier Entwicklungsstufen von Institutionen, die ebenfalls charakteristisch für soziale Dienstleistungsorganisationen sind. Diese beiden Aspekte behandeln organisationale Merkmale und Strukturen, die nötiges Hintergrundwissen für die Organisation und Gestaltung von Leitungswechseln in sozialen Dienstleistungsorganisationen darstellen. Die Ergebnisse aus qualitativen Fallstudien unserer empirischen Studie werden vorgestellt und daran anschließend folgen spezifische Ausführungen zu einzelnen Aspekten von Leitungswechseln bezogen auf die Umweltbildung/BNE. Hier werden zunächst die Formen des Ausstiegs und der Nachfolge skizziert, die die Ausgangslage einer Wechselsituation mitbestimmen. Danach werden die beteiligten Akteure bei einem Leitungswechsel in sozialen Dienstleistungsorganisationen vorgestellt und die ihnen zukommenden Aufgaben und Anforderungen geschildert. Abschließend folgen Begleitungsmöglichkeiten, die vor oder während des Wechsels genutzt werden können, um den Prozess zu unterstützen und mögliche Schwierigkeiten zu behandeln.

2 Dimension der zu erwartenden Leitungswechsel

Aus organisatorischen Gründen wurde in der Onlinebefragung (siehe einführenden Beitrag von Blings) nur mit wenigen Fragen auf das Thema Leitungswechsel eingegangen.

Es wurde danach gefragt, ob in den letzten fünf Jahren ein Leitungswechsel in den entsprechenden Einrichtungen stattgefunden hat. Es haben 138 Personen geantwortet. 26,1 Prozent haben die Frage bejaht während 73,9 Prozent die Frage verneinten (siehe Abbildung 1).

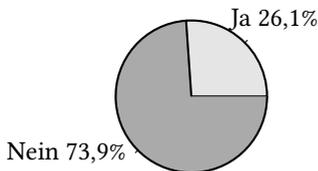


Abbildung 1: Hat ein Leitungswechsel in den letzten fünf Jahren stattgefunden? (n= 138)

Auf die Frage, ob in den kommenden fünf Jahren ein Leitungswechsel zu erwarten ist, haben 27,6 Prozent »ja« und 60,4 Prozent »nein« angegeben (n=116). Insgesamt wurden zu der Teilnahme an der Onlinebefragung 846 Umweltbildungseinrichtungen per Email aufgefordert (s.a. Einführungskapitel in diesem Band). 191 haben sich an der Umfrage beteiligt (siehe Abbildung 2).

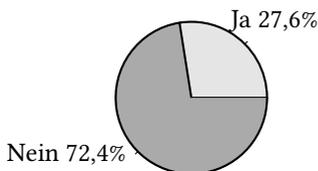


Abbildung 2: Ist in Ihrer Einrichtung in den kommenden fünf Jahren eine Leitungsübernahme zu erwarten? (n=139)

Die Antworten zeigen, dass sich die Umweltzentren aktuell mitten in einem Generationswandel befinden. Mehr als ein Viertel der an der Umfrage teilgenommenen Zentren hatte bereits einen Leitungswechsel, knapp ein Viertel

rechnet mit einem in den nächsten fünf Jahren. Hochgerechnet auf die Gesamtzahl von bekannten Umweltbildungseinrichtungen kalkulieren wir - konservativ geschätzt - mit mindestens 130 Leitungswechseln in den kommenden fünf Jahren.

3 Umweltbildungseinrichtungen als soziale Dienstleistungsorganisationen

Umweltbildungseinrichtungen sind als soziale Dienstleistungsorganisationen einzuordnen, denn diese umfassen »Vereinigungen und Initiativen, die für humanitäre Hilfe und Entwicklungszusammenarbeit sorgen, sich für benachteiligte Randgruppen unserer Gesellschaft engagieren, Umweltschutz propagieren und im kleinen Rahmen auch selbst betreiben, Kunst und Kultur fördern sowie den Amateursport organisieren« (vgl. Lahusen/Stark 2010, S. 167f.). Intern weist dieser Zweig eine hohe Differenzierung auf, was beispielsweise die Organisationsstrukturen, das Tätigkeitsspektrum und die Arbeitsbereiche betrifft. Extern und im Gegensatz zum Primär- und Sekundärbereich lässt sich dieser Bereich aber eindeutig eingrenzen, denn soziale Dienstleistungsorganisationen setzen sich für die »friedvolle und freiwillige Behandlung öffentlicher Belange ohne primäre Gewinnerzielungsabsicht« (ebd.) ein.

Dadurch sind sie in die gesellschaftliche Umwelt eingebettet und ebenso von dieser abhängig. Da die gesellschaftlichen Umweltbedingungen nie stetig sind, werden an soziale Dienstleistungsorganisationen zwei Anforderungen gestellt, um »überlebensfähig« zu bleiben: Zum einen müssen die sozialen Dienstleistungsorganisationen sich den wandelnden gesellschaftlichen Umweltbedingungen anpassen und zum anderen benötigen sie ein solides Fundament zur Ressourcenmobilisierung, um dem Anspruch der Wandlungsfähigkeit zu genügen (ebd., S. 176).

Damit eine soziale Dienstleistungsorganisation also Leistungen nach außen erbringen kann, muss sie intern kongruent sein, indem sie mit ihren Mitgliedern und Akteuren gemeinschaftliche Ressourcen, wie motivationale Übereinstimmungen, zu erreichende Ziele, soziale gemeinschaftliche Bindungen und normative Bewertungen konstruiert, aber auch durch formale Strukturen, z.B. verbindliche Richtlinien, Dienstanweisungen und informelle Handlungslogiken, wie z.B. Verhaltensdispositionen, strukturiert und Wandlungsfähigkeit als Kompetenz erfasst (vgl. Lahusen/Stark 2010, S. 171; vgl. Frömming-Ohmke 2005, S. 63). Solch eine Etablierung von innerer Kongruenz kann als Organisations-

oder Unternehmenskultur bezeichnet werden (ebd., S. 179). Kultur meint »...die Summe der Überzeugungen, die eine Gruppe oder Gemeinschaft im Laufe ihrer Geschichte entwickelt hat, um mit den Problemen des internen Zusammenhalts sowie der externen Anpassung (zur Überlebenseicherung) fertig zu werden. Sie ist die Summe der Regeln, die so gut funktionieren, dass sie zu ungeschriebenen Gesetzen werden und jeder nachfolgenden Generation als die »richtige« Art des Denkens, des Fühlens und des Handelns weitergegeben wird« (Doppler/Lauterburg 2002 zit. n. Frömming-Ohmke 2005, S. 64). Zur Kultur zählen neben formellen oder sichtbaren Aspekten, wie beispielsweise Einrichtung, Struktur, Programmziele, Technologie, Finanzen, Zielgruppen/Kundensysteme und Beschäftigte auch informelle und unsichtbare Aspekte, wie z.B. Traditionen, Riten und Gebräuche, Einstellungen, Werte, Denkmuster, Beziehungen, Kommunikation und Gefühle.

Die Steuerung von komplexen sozialen Dienstleistungsorganisationen durch Leitungspersonen beschränkt sich daher nicht nur auf eine betriebswirtschaftliche Perspektive, sondern beinhaltet auch die Verfolgung und Einhaltung von allgemeinen Zielvorgaben, die auf der Basis der gemeinsamen Wertbindungen der Organisationsakteure entstanden sind (vgl. Lahusen/Stark 2010, S. 179). Die Rolle und das Aufgabenfeld einer Leitungsperson umfasst deswegen sowohl als Vorbild bzw. als Träger/in der Organisationskultur zu fungieren (vgl. Frömming-Ohmke 2005, S. 67), als auch »...den Zusammenhang der einzelnen Teilbereiche der Organisation zu erkennen, spezifische Zielvorgaben mit den jeweiligen Zusammenhängen abzugleichen und negative Auswirkungen in Bezug auf die Zielerreichung abzufedern bzw. möglichst zu antizipieren und zu vermeiden« (Lahusen/Stark 2010, S. 176).

4 Entwicklungsphasen von Umweltbildungseinrichtungen

Friedrich Glasl und Bernard Lievegoed haben in den 70er Jahren ein Phasenmodell für Organisationen entwickelt, das bis heute genutzt und zahlreich zitiert wird. Dieses Stufenmodell erläutert Entwicklungsprozesse von Organisationen und beschreibt insgesamt vier Phasen. Am Anfang steht immer die Pionier- bzw. Gründerphase, darauf folgt als zweites die Differenzierungsphase, anschließend die Integrationsphase und abschließend die Assoziationsphase (vgl. Frömming-Ohmke 2005, S. 67). Jede Phase bringt spezifische Merkmale, Kennzeichen, aber auch Krisensymptome und Probleme mit sich, die Auswir-

kungen auf die Beschäftigten und die gesamte Organisation haben und einen angemessenen Handlungsbedarf zum weiteren Bestehen der Organisation erfordern.

In den meisten Fällen wird die jeweilige Entwicklungsstufe auf die gesamte Organisation bezogen, es kann aber auch vorkommen, dass sich einzelne Teilbereiche der Organisation in unterschiedlichen Entwicklungsstufen befinden, beispielsweise wenn eine neue Abteilung eröffnet wird (Pionier- bzw. Gründerphase), während die gesamte Organisation schon über mehrere Jahre erfolgreich besteht und sich bereits in der Assoziationsphase befindet (ebd., S. 68). Im Nachfolgenden sollen die einzelnen Phasen näher beschrieben werden. Dabei wird die erste Phase und der Übergang aufgrund der Besonderheiten des Umweltbildungs-/BNE-Sektors und den Ergebnissen der empirischen Untersuchung besonders ausführlich beschrieben.

4.1 Pionier- bzw. Gründerphase

Die Pionier- bzw. Gründerphase steht immer am Anfang einer Entwicklung und beginnt mit der Gründung einer Organisation bzw. einer Abteilung einer Organisation (vgl. Frömming-Ohmke 2005, S. 68). Die Gründer, bezeichnet als Pioniere, weisen eine historische Dimension auf, da sich die meisten Pioniere in den Zeiten der 80er Jahre verorten, die für die Studenten-, Friedens-, Frauen- sowie Umweltbewegungen bekannt waren. Heraus aus diesen »bewegten Zeiten« und durch kontinuierlich vernetzte Initiativen und Strukturen wurden Institutionalisierungsprozesse angestoßen, in denen sie »ihre« Organisation aufgebaut haben (vgl. Alke 2014, S. 176f.). »Ihre« Organisation wird durch spezifische Elemente gekennzeichnet, die nun näher erläutert werden sollen.

Die Merkmale der Pionier- bzw. Gründerphase sind nach Frömming-Ohmke folgende: Arbeitsabläufe und Aufgaben sind überschaubar und werden persönlich und z.T. improvisierend bewältigt, die Leitungsperson kennt alle Arbeitsabläufe genau und hat »alle Fäden in der Hand«, die Organisation kann flexibel situationsabhängig agieren, Absprachen und Vereinbarungen werden mündlich vorgenommen, die Beziehungsstrukturen sind intim, die Beschäftigten sind in der Regel sehr motiviert, sie bearbeiten die verteilten Aufgaben nach ihren Stärken und Fähigkeiten und es wird eine hohe Eigeninitiative von den Beschäftigten gefordert, denn die Beschäftigten wurden aufgrund ihrer Persönlichkeit und ihrer Biografie als Beschäftigte von der Leitungsperson ausgewählt (vgl. Frömming-Ohmke 2005, S. 69).

Markant und typisch für die Pionier- bzw. Gründerphase ist, dass die berufliche und private Biografie der Pioniere sehr eng mit der gegründeten Or-

ganisation verbunden ist, da sie aus der eigenen Lebenswelt der Pioniere heraus entstanden ist (vgl. Alke 2014, S. 179). Die gegründete Organisation trägt persönliche Elemente der Pioniere in sich, die sich durch Werte, Normen und Traditionen auszeichnen und sich vor allem durch eben diese Identität von anderen Institutionen abgrenzt (ebd.). Durch vielfältige Kooperationen und Netzwerke sowie eine hohe Beziehungsorientierung der Organisation, besteht eine Semantik zu familiären Strukturen, weshalb der Begriff des Generationswechsels in Verbindung zu sogenannten »familiären Organisationstypen«, den Zech geprägt hat, steht (ebd.). Ansonsten wird der Begriff des Generationswechsels oftmals im Bereich von Familienunternehmen genutzt (ebd., S. 173). Die Organisation wird nicht nur durch eine Art der Soziabilität und einem bestimmten Werteizont charakterisiert, sondern auch auf inhaltlich-thematischer Ebene prägen die Pioniere die Arbeit »ihrer« Einrichtungen, indem sie charakteristische Angebote bereitstellen (ebd., S. 177).

Hinsichtlich eines Wechsels weist die Pionierarbeit aber nicht nur eine historische, sondern auch eine zukunftsbezogene Dimension auf. Denn der Generationswechsel impliziert eine Ablösung einer bestimmten, älteren Kohorte von einer jüngeren, die nicht nur die einzelne Organisation betrifft, sondern für die gesamte Landschaft von Institutionen thematisiert werden muss, da auch weitere Institutionen und Teilbereiche aktuell von dieser Thematik betroffen zu sein scheinen (ebd.). Daher werden gegenwärtig verschiedene Projekte initiiert, die eben diesen Generationswechsel untersuchen und reflexive Verfahren dazu etablieren wollen, deren Ziel Entwicklungen zu organisationalen Umgangsstrategien mit dem Generationswechsel sind (ebd., S. 175f.). Schwerpunkte dieser Entwicklungen sollten Handlungsanweisungen für Themen, wie Nachwuchsrekrutierung, Wissensmanagement und -transfer, Veränderungen auf Profil- und Programmebene und zu Werthaltungen, Normen sowie zu Leitbildern, Professionalität und gemeinsamen Zielen sein. Insbesondere der Transfer von materiellen und immateriellen Werten und Normen von ehemaliger zu neuer Leitungsperson ist ein besonderer Aspekt beim Generationswechsel. In diesem Zusammenhang wird häufig vom »Erbe« gesprochen und die Frage nach der Weitergabe dieses »Erbes« gestellt (ebd., S. 178). Bei einem Wechsel ist die Annahme und Anerkennung dieses Erbes zwischen Erblasser/innen (ehemalige Leitungsperson bzw. Pionier/in) und Erbenden (neue Leitungsperson) eine wichtige Voraussetzung, da sonst ein Konflikt entsteht, der keine Weiterführung der Organisation bedeuten kann, weil der Wechsel zwischen den Generationen misslingt (ebd., S. 179f.). Das »Erbe« beinhaltet also eine kollektive und ideelle Dimension, die den Leitungswechsel vom Führungswechsel

unterscheidet, da es dabei nicht nur um das Umsetzen von Routinen und Strategien geht, sondern eben um den Transfer von Werten und Normen, die die Identität der Organisation prägen (ebd., S. 180). Wechsel in sozialen Dienstleistungsorganisationen und speziell Generationswechsel können im Vergleich zu Wechseln in Wirtschaftsunternehmen aber genauso als Veränderungsstrategie auf der Profil- und Programmebene genutzt werden, um Organisationsentwicklungsprozesse anzustoßen und Lernprozesse der Erneuerung für Organisationen bedeuten, die zusammen mit den Pionieren erarbeitet werden können (ebd., S. 177). Ein »Bruch« und zugleich »Aufbruch zu Neuem« entsteht. Das »Erbe« muss anerkannt werden, gleichzeitig dürfen aber auch institutionelle Erneuerungen nicht außer Acht gelassen werden. Dieser »Aufbruch zu Neuem« kann als Chance und ebenso als Risiko betrachtet werden. Einerseits bietet er als Chance eine Kontinuität des sozialen Miteinanders fortzuführen und sich an den »Wandel der Zeit« anzupassen, also auch einen Perspektivenwechsel vorzunehmen. Andererseits birgt er das Risiko Erwartungshaltungen der Pioniere nicht zu erfüllen, so dass Konflikte entstehen. Daher muss die Differenz zwischen Vorgänger/in und Nachfolger/in bei einem Leitungswechsel als Schlüsselkategorie anerkannt werden, um einen erfolgreichen Wechsel zwischen den Generationen zu gestalten (ebd., S. 181).

Das Ende der Pionier- bzw. Gründerphase mündet natürlich mit dem Austritt des bzw. der Pionier/in und wird durch weitere sogenannte Krisensymptome und Probleme gekennzeichnet. Zu diesen gehören beispielsweise Vergrößerung der Organisation, Erhöhung der Anzahl der Beschäftigten, Erweiterung des Umfangs der Angebote, weitere Zielgruppen werden erschlossen, Abläufe werden komplexer, Koordination von Terminen erschweren sich, Beziehungsstrukturen werden anonym, Qualitätsminderungen können entstehen und der bzw. die Pionier/in kann physisch und psychisch überlastet werden (vgl. Frömming-Ohmke 2005, S. 71). Es entsteht das Problem der Systemtransparenz, das die nächste Phase einläutet (vgl. Glasl, Lievegoed 2004, S. 49).

4.2 Differenzierungsphase

In der zweiten Phase, der Differenzierung, entwickelt sich die Organisation zu einer steuer- und kontrollierbaren Organisation (vgl. Frömming-Ohmke 2005, S. 68). Im Gegensatz zu der ersten Phase, in der die Organisation sehr auf den bzw. die Pionier/in bezogen war und viele Aufgaben und Abläufe durch die Gründungsperson vorgenommen wurden, werden nun unterstützende Systeme wie Aufbau- oder Ablauforganisationen genutzt. Merkmale dieser Phase sind vor allem das Erstellen von Organigrammen, die Dokumentation von Abläufen

und Aufgaben, Organisationshandbücher, Berichte und Formulare werden angefertigt, es werden Verantwortlichkeiten und Kompetenzbereiche schriftlich festgelegt und Tätigkeitsbereiche können zusammengefasst und somit standardisiert und vereinfacht werden (ebd., S. 73). Für die Leitungsperson sind in dieser Phase eher verwaltungstechnische Aufgaben, wie Abrechnungen, Leitungsnachweise etc. relevant sowie die Steuerung der inneren Strukturen. Die Beziehungen zu und unter den Beschäftigten ist distanziert, der Informationsaustausch und die Absprachen finden in speziell dafür eingerichteten Zusammenkünften, wie Besprechungen und Meetings statt. Regeln, Vorgaben sowie Standards dienen als Handlungsanweisungen für die Beschäftigten. Die Organisation wirkt professioneller und konnte möglicherweise ihre Marktposition stärken (ebd.). Krisensymptome der Phase sind z.B. das zu starre und einseitige Nutzen von Handlungsanweisungen, die Organisationskultur wird nicht mehr gelebt oder vernachlässigt, Unzufriedenheit und Beschwerden von Beschäftigten nehmen zu, die die Leitungsperson Zeit und Qualitätsverluste kostet, die sich nach außen auf Zielgruppen und Kundschaft auswirken können. Insgesamt droht das Risiko der sozialen Vernachlässigung. Hier muss die Leitungsperson entgegen wirken, indem sie den Professionalisierungsbedarf für das Gestalten und Leiten der Organisation erkennt und mithilfe eines angemessenen Führungsstils fördert (ebd., S. 75).

4.3 Integrationsphase

Die Integrationsphase ist die dritte und vorletzte Phase, in der sich eine Organisation befinden kann. In dieser Phase soll eine ganzheitliche Organisation entwickelt werden, die einerseits fachliche und andererseits organisatorische Verantwortung verknüpft. Das bedeutet, dass die Steuerung aus Phase zwei mit genügend Flexibilität und Durchlässigkeit aus Phase eins verknüpft werden muss, damit gemeinsame Initiativen und Prozesse angestoßen und kundenspezifische und marktgerechte Dienstleistungen umgesetzt werden können (vgl. Ross, Strawe 2011, S. 8). Ross und Strawe sprechen von einer lernenden Organisation (ebd.). Merkmale der Phase sind die Neustrukturierung zu einer ganzheitlichen Organisation, die Entwicklung einer gemeinsamen Philosophie sowie Entwicklungen von gemeinsamen Zielsetzungen. Handlungsleitende Vorgaben werden von Beschäftigten verfolgt und Beschäftigte, Kooperationspartner/innen sowie das Klientel bzw. die Zielgruppen werden für Anregungen zur Verbesserung miteinbezogen. Von der Leitungsperson ist in der Integrationsphase ein kooperativer und situativer Führungsstil zu erwarten, der Verant-

wortungen delegiert, aber das Denken für gemeinsame Prozesse und Entwicklungen fördert (vgl. Frömming-Ohmke 2005, S. 76).

Die Entwicklung zu einer ganzheitlichen Organisation kann mithilfe des Modells von Glasl und Lievegoed erklärt werden. Dieses »ganzheitliche Systemkonzept«, bestehend aus drei Teilsystemen und sieben Wesenselementen, zeigt die elementaren Aspekte einer Organisation auf, die in ihrer Gesamtheit die Gestalt und die »Wirkung« der Organisation charakterisieren (ebd., S. 77f.). Zum kulturellen Teilsystem gehören: »1. Identität«, »2. Politik, Strategie, Programme«, Zum sozialen Teilsystem zählen: »3. Struktur«, »4. Menschen, Gruppen, Klima« und »5. Einzelfunktionen, Organe«. Zum technisch-instrumentellen Teilsystem zählen »6. Prozesse, Abläufe« und »7. Physische Mittel« (ebd., S. 78).

Alle Wesenselemente haben dabei einen Bezug auf das innere System der Organisation und auf das äußere System, also der Umwelt. Im Nachfolgenden sollen die einzelnen Elemente kurz erklärt werden.

Das erste Wesenselement, die Identität, zeigt nach innen gerichtet die gesellschaftliche Aufgabe bzw. die Mission der Organisation. Zu ihr gehören das Leitbild, die Philosophie, die Grundwerte sowie das historische Selbstverständnis der Institution. Nach außen gerichtet ist es die Identität und das Image der Organisation, das bei dem Klientel, Zielgruppen, Politik etc. besteht und sich z.B. durch die Position auf dem Markt, zu Konkurrenten und in der Gesellschaft ausdrücken kann (ebd.). Politik, Strategie sowie Programm beschreiben nach innen die langfristige Planung der Programme der Organisation z.B. mit Leitsätzen für die Dienstleistungs-, Personal- und Marktpolitik. Leitsätze für den Umgang mit dem Klientel, Kooperationspartner/innen etc. sowie PR-Konzepte und Marktstrategien gehören zur Außenperspektive des zweiten Wesenselementes. Diese beiden Elemente stellen den wesentlichen Kern der Organisation dar und sind deshalb das kulturelle Teilsystem einer Organisation (ebd.).

Das dritte Wesenselement, die Struktur, beinhaltet die Aufbauprinzipien, die Leitungshierarchie, die zentralen und dezentralen Stellen sowie Statuten einer Organisation. Nach außen wird die Struktur durch strukturelle Beziehungen zu Verbänden, externen Gruppen und strategischen Allianzen präsentiert. Die Menschen, die Gruppen und das Klima in einer Organisation werden vom vierten Element aufgegriffen. Das Wissen und die Fähigkeiten der Beschäftigten, ihre Einstellungen und Beziehungen, aber auch Führungsstile, Macht und Rollenkonstellationen sowie das gesamte Betriebsklima betreffen das Innensystem. Informelle Beziehungen zu Stellen und deren Pflege und das Beziehungsklima innerhalb der Branche betreffen hingegen das Außensystem (ebd.). Als letztes Wesenselement im sozialen Teilbereich benennen Glasl und Lievegoed

die Einzelfunktionen und die Organe. Dazu gehören im Innensystem beispielsweise die Aufgaben und Verantwortungen, die Aufgabeninhalte von einzelnen Funktionen, Kommissionen, Gremien und Projektgruppen. Zum Außensystem gehört das Verhältnis zum Branchenverständnis über Arbeitsteilung und die Pflege zu externen Schnittstellen (ebd.).

Das technisch-kulturelle Teilsystem schließt die letzten beiden Wesenselemente ein. Prozesse und Abläufe als Element meinen nach innen die primären Arbeitsprozesse und sekundäre sowie tertiäre Prozesse, wie z.B. Entscheidungs-, Informations-, Planungs- und Steuerungsprozesse. Nach außen umfassen sie die Beschaffungsprozesse für Ressourcen oder Informationen (ebd.). Die physischen Mittel sind im Innensystem die Möbel, Geräte, Räume, Instrumente und finanzielle Mittel. Für außen kann beispielsweise das physische Umfeld und das Verhältnis von Eigen- und Fremdmittel benannt werden (ebd.).

Die Integration aller Wesenselemente und Teilbereiche ist sehr arbeits- und zeitintensiv und bedarf oftmals struktureller Veränderungen, damit die Organisation letztlich zu einem »Organismus« zusammenwachsen kann und als einer funktioniert.

Krisensymptome der Integrationsphase sind deshalb zu knappes Zeitmanagement, um die Schritte der Veränderungen zu planen und durchzuführen, Diskussionen an Zielen und Leitbildern, die die eigentliche Arbeit behindern und sowohl die Fokussierung von Gewinninteressen anstatt Veränderungsprozesse anzustoßen als auch Verunsicherung bzw. Widerstände von Mitarbeiter/innen etc. gegenüber den angestrebten Veränderungen (ebd., S. 80). Das Problem, das zur nächsten Phase führt, sind die Umwelt- bzw. Umfeldprobleme (vgl. Glasl, Lievegoed 2004, S. 49).

4.4 Assoziationsphase

Die letzte Entwicklungsphase ist die Assoziationsphase. Ihr stärkstes Merkmal ist die Vernetzung zur Umwelt und zu anderen Organisationen, bei der unterschiedlichen Formen der überbetrieblichen Zusammenarbeit und Kooperationen zu anderen Organisationen eingegangen werden. Dabei verpflichten sich die beteiligten Organisationen zur gegenseitigen Unterstützung und arbeiten z.B. zusammen an einer Strategie oder gemeinsamen Zielen. Ein Beispiel dafür ist eine zentrale Organisation von Fort- und Weiterbildung für eine bestimmte Berufsgruppe, die dann nicht länger von vereinzelt Institutionen durchgeführt wird, sondern unter einem Dach von Organisationen (ebd., S. 81). Weitere Kennzeichen sind die Nutzung von Projekt- und Prozessmanagement, um Veränderungen umzusetzen, es bestehen flache Hierarchien, Beschäftigte haben

Einfluss auf Arbeitsprozesse und übernehmen durch Selbstorganisation mehr Verantwortung und interne Abläufe sowie Dienstleistungen sollen durch Kontakte zu Beschäftigten, Bezugsgruppen usw. stetig optimiert werden (ebd.). Krisensymptome und Probleme können Machtkonzentrationen bzw. -monopole von Organisationen sein. In der Umwelt der Organisation und im, wie Glasl beschreibt »Unternehmens-Biotop«, können einzelne Organisationen einen makrogesellschaftlichen Machtblock schaffen, den sie durch die zu starke Konzentration auf die Außenwelt und die Stakeholder der Organisation entwickeln. Diese Dominanz von einzelnen Organisationen könnte dazu führen gesellschaftliche Kontroll- und Entscheidungsformen einzugrenzen oder sogar außer Kraft zu setzen (vgl. Glasl, Lievegoed 2004, S. 127).

Zusammenfassend ist das Modell der Entwicklungsphasen von Unternehmen bzw. Organisationen von Glasl und Lievegoed ein Stufenmodell. Jede der vier Phasen hat spezifische Merkmale und Aufgaben sowie Krisensymptome bzw. Probleme. Durch die Merkmale und zu bearbeitenden Aufgaben innerhalb einer Phase ergeben sich neue Krisensymptome und Probleme, die die nächste Phase einläuten und in dieser gelöst werden müssen. Dies erfordert immer wieder einen Perspektivenwechsel und Reflexionen, um Maßnahmen und Lösungen zu schaffen. Für das Thema des Leitungswechsels ist dieses Modell sehr hilfreich und wichtig, da der Status einer Organisation auch starken Einfluss auf die erfolgreiche Gestaltung des Wechsels hat und deutlich macht, was von der (neuen) Leitungsperson in der jeweiligen Situation erwartet und gefordert wird.

5 Ergebnisse für erfolgreiche Leitungswechsel in der Umweltbildung/BNE aus den qualitativen Interviews

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der qualitativen Interviews zusammengefasst. Als Voraussetzungen für einen erfolgreichen Wechsel ist in Hinblick auf den bzw. die Vorgänger/in festzustellen, dass eine frühzeitige Planung des Prozesses und eine Auseinandersetzung mit der geplanten Zukunft erforderlich sind. Die vorherige Leitungsperson sollte sich gemeinsam mit dem Team Gedanken über die Nachfolgegestaltung und den Nachfolgefndungsprozess machen. Der Ausstieg der vorherigen Leitungsperson könnte, gerade bei einer vorherigen identitätsstiftenden Aufgabe und einem Generationswechsel emotional belastend sein, so dass die ehemalige Leitungsperson sich auch über

die eigene berufliche als auch private Zukunft Gedanken machen sollte. Eine wesentliche Voraussetzung ist hier das »Loslassen«: Die ehemalige Leitungsperson sollte zur Beendigung der Tätigkeit für sich einen angemessenen Abschluss finden. Wenn möglich, ist es empfehlenswert, dass die ehemalige Leitungsperson noch für Ratschläge und offene Fragen nach der Übergabe zur Verfügung steht.

Voraussetzungen, die auf der Ebene der Strukturen angesiedelt sind, sind zunächst die Akzeptanz für Veränderungen durch die oberste Leitungsebene und des Teams. Außerdem bietet eine bestehende Finanzierung eine gute Basis, damit die nachfolgende Leitungsperson sich zunächst einarbeiten kann. Klare Strukturen sollten innerhalb der Einrichtung, z.B. durch ein vorhandenes Leitbild oder geregelte Zuständigkeiten und Arbeitsbereiche, vorhanden sein oder durch Qualitätssicherungen garantiert werden.

Es sollte nach Möglichkeit genügend Zeit für eine strukturierte Übergabe von Vorgänger/in zu Nachfolger/in angesetzt werden, damit Informationen zu Schlüsselbereichen und -personen übergeben und thematisiert werden können und eine Einarbeitung ermöglicht werden kann. Als hilfreich wurden umfangreiche Dokumentationen über Arbeitsschritte, Prozesse, Methoden und Umgangsweisen, Ansprechpartner/innen, Terminierungen, Fotodokumentationen und Vorlagen benannt.

Angemessene Voraussetzungen für Nachfolger/innen resultieren vor allem aus den vorbereitenden Schritten des Wechsels. So sind Dokumentationen und Ansprechpartner/innen wichtig, um auf Wissensbestände zurückgreifen zu können. Die nachfolgende Leitungsperson muss aber auch dazu bereit sein, sich in die spezifischen Anforderungen der Arbeit des Umweltzentrums einzuarbeiten. Besonders relevant erscheint die Auseinandersetzung mit den Schlüsselbereichen Antragstellung, (Projekt-)Finanzierung und Lobbyarbeit, die für die Branche der Umweltbildung und BNE als charakteristisch benannt werden und für die jede Umweltbildungseinrichtung eine eigene Strategie und Kompetenzen entwickeln muss. Insgesamt sollte die nachfolgende Leitungsperson idealerweise über Kenntnisse in Personalführung, Projektmanagement und Controlling, PR, Drittmittelakquise, Rechnungswesen und Buchhaltung verfügen. Leitungskompetenz, Teamfähigkeit, Repräsentationskompetenz, strategisches Denkvermögen, Verhandlungsgeschick, »Herzblut«, Authentizität, Identifikation mit der Umweltbildung/BNE, Durchhaltevermögen, Empathie und Engagement seien die wünschenswerten Eigenschaften und Kompetenzen einer nachfolgenden Leitungsperson in der Umweltbildung und BNE.

5.1 Bedarfe und Handlungsempfehlungen für Leitungswechsel

In den qualitativen Fallstudien wurde der Frage nachgegangen, ob ein Bedarf bei den entsprechenden Einrichtungen für eine externe Begleitung des Übergabeprozesses besteht oder ob eine Unterstützung rückblickend wünschenswert gewesen wäre.

Die empirische Erhebung ergab, dass sich während der drei Phasen des Leitungswechsels (Vorbereitung, Durchführung, Nachbereitung) jeweils ganz besondere Anforderungen an die Hauptakteure Vorgänger/in, Nachfolger/in und das Team stellen. Die Probleme, die dabei auftreten, können je nach Form und Gründen des Ausstiegs der vorherigen Leitungsperson, Form und Typisierung der Nachfolge, Einrichtungstyp und Entwicklungsstufe der Organisation, vorhandenes Qualitätsmanagement, Konstellation der Akteure, Art/Umfang des Netzwerks, Verteilung von Aufgaben für den Wechsel, Zeitspanne des Wechsels und Budget für den Wechsel bei den Einrichtungen ganz verschieden sein. Besondere Schwierigkeiten bei Leitungsübergaben in Umweltbildungseinrichtungen sind:

- unzureichende Dokumentation der Arbeitsprozesse,
- zeitliche und inhaltliche Lücken bei der Übergabe,
- es werden ungeklärte/unbearbeitete Projekte und Probleme, sogenannte »Altlasten« hinterlassen,
- die Leitungsübergabe kommt nicht zu einem definierten Abschluss und
- die Rollenverteilung bleibt unklar, insbesondere bei Verbleib der vorherigen Leitung in der Einrichtung.

Umwelteinrichtungen sollten deshalb im Vorfeld vor Leitungswechseln Beratung dazu bekommen, welche spezifischen Probleme auftreten können, um ihren Bedarf für externe Unterstützungsmaßnahmen einschätzen zu können.

In qualitativen Interviews in Einrichtungen, die in den letzten fünf Jahren einen Leitungswechsel hatten, wünschten sich die Betroffenen:

- Fortbildungen oder Workshops zum Thema Leitungsposition und -wechsel,
- Austausch und Reflexion mit anderen Umwelteinrichtungen,

- Begleitung des Leitungswechsels sowie
- Empfehlungen und Checklisten für den Leitungswechsel.

Wichtig ist es bei den Leitungswechseln auf die jeweils besonderen Bedarfe der jeweiligen Umweltbildungseinrichtung einzugehen. Im Folgenden werden unsere Handlungsempfehlungen für die Durchführung und Gestaltung von Leitungsübergaben in außerschulischen Umweltbildungseinrichtungen ausgeführt.

5.2 Differenz und Transfer zwischen Vorgänger/in und Nachfolger/in

Insbesondere der Transfer von materiellen und immateriellen Werten und Normen von ehemaliger zu neuer Leitungsperson ist ein besonderer Aspekt beim Generationswechsel. In diesem Zusammenhang wird häufig vom »Erbe« gesprochen und die Frage nach der Weitergabe dieses »Erbes« gestellt (ebd., S. 178). Bei einem Wechsel ist die Annahme und Anerkennung dieses Erbes zwischen Erblasser/innen (ehemalige Leitungsperson bzw. Pionier/in) und Erbenenden (neue Leitungsperson) eine wichtige Voraussetzung, da sonst ein Konflikt entsteht, der keine Weiterführung der Organisation bedeuten kann, weil der Wechsel zwischen den Generationen misslingt (ebd., S. 179f.). Das »Erbe« beinhaltet also eine kollektive und ideelle Dimension, die den Leitungswechsel vom Führungswechsel unterscheidet, da es dabei nicht nur um das Umsetzen von Routinen und Strategien geht, sondern eben um den Transfer von Werten und Normen, die die Identität der Organisation prägen (ebd., S. 180). Wechsel in sozialen Dienstleistungsorganisationen und speziell Generationswechsel können im Vergleich zu Wechseln in Wirtschaftsunternehmen aber genauso als Veränderungsstrategie auf der Profil- und Programmebene genutzt werden, um Organisationsentwicklungsprozesse anzustoßen und Lernprozesse der Erneuerung für Organisationen bedeuten, die zusammen mit den Pionieren erarbeitet werden können (ebd., S. 177). Ein »Bruch« und zugleich »Aufbruch zu Neuem« entsteht, der das »Erbe« anerkennt, gleichzeitig aber institutionelle Erneuerung beinhaltet. Dieser »Aufbruch zu Neuem« kann als Chance und ebenso als Risiko betrachtet werden. Einerseits bietet er als Chance eine Kontinuität des sozialen Miteinanders fortzuführen und sich an den »Wandel der Zeit« anzupassen, also auch einen Perspektivenwechsel vorzunehmen. Andererseits birgt er das Risiko Erwartungshaltungen der Pioniere nicht zu erfüllen, so dass Konflikte entstehen. Daher muss die Differenz zwischen Vorgänger/in

und Nachfolger/in bei einem Leitungswechsel als Schlüsselkategorie anerkannt werden, um einen erfolgreichen Wechsel zwischen den Generationen zu gestalten (ebd., S. 181).

Das Ende der Pionier- bzw. Gründerphase bzw. der Austritt des Pioniers wird durch sogenannte Krisensymptome und Randprobleme gekennzeichnet. Zu diesen gehören beispielsweise Vergrößerung der Organisation, Erhöhung der Anzahl der Beschäftigten, Erweiterung des Umfangs der Angebote, weitere Zielgruppen werden erschlossen, Abläufe werden komplexer, Koordination von Terminen erschwert sich, Beziehungsstrukturen werden anonymer, Qualitätsminderungen können entstehen und der Pionier kann physisch und psychisch überlastet werden (vgl. Frömming-Ohmke 2005, S. 71). Es entsteht das Randproblem der Systemtransparenz, das die nächste Phase einläutet (vgl. Glas/Lievegoed 2004, S. 49). Wenn Pioniere die Einrichtung verlassen, kann eine Differenzierungsphase eintreten.

5.3 Nachfolge als Brancheninsider

In Umweltbildungseinrichtungen werden in den nächsten Jahren viele Fälle von einem »unabwendbaren Ausscheiden« aus dem Dienst, infolge von Pensionierung auftreten. Bei Einrichtungen, die von der zukünftig pensionierten Leitungsperson gegründet wurden, findet ein sogenannter Generationswechsel statt. Für den Generationswechsel sind die Nachfolgeregelungen häufig spezieller, da Pioniere durch langjährige Arbeit die Einrichtung erst aufgebaut und nachhaltig durch ihren persönlichen Einsatz geprägt haben. Je nach Trägerstruktur der Einrichtungen kann die Nachfolgeregelung unterschiedlich gestaltet werden. So findet bei Einrichtungen unter öffentlicher Trägerschaft beispielsweise mehrheitlich das übliche Einstellungsverfahren Anwendung, während in Einrichtungen unter privater Trägerschaft z.B. Söhne oder Töchter des bzw. der Pioniere oder andere ausgewählte Personen die neue Leitung übernehmen (vgl. Frömming-Ohmke 2005, S. 191).

Es können vier Typen von Nachfolger/in bestimmt werden: Aufsteiger/in, Quereinsteiger/in, Seiteneinsteiger/in und kollegiale Leitungspersonen – zwei gleichwertige Mitarbeiter/innen übernehmen die Leitungsnachfolge (vgl. Fischer 2001, S. 139, Frömming-Ohmke 2005, S. 33). Am erfolgreichsten werden Aufsteiger/innen, Quereinsteiger/innen und kollegiale Leitungspersonen aufgrund ihrer Brancheninsiderkenntnisse eingeschätzt. Im Folgenden werden exemplarisch anhand des Typus »Aufsteiger/in« die Herausforderungen dieser Rolle ausgeführt: