Empfehlungen aus Meilenstein 13 und 14

Partizipative Teamprozesse und Qualifizierungen in der Verwaltung der AWO Solingen

Im Rahmen der strukturellen Transformation der AWO Solingen hat sich gezeigt, dass die Übertragung von bisher beim Vorstand angesiedelten Aufgaben auf das Verwaltungsteam grundsätzlich erfolgreich gestaltet werden kann, wenn Verantwortung, Transparenz und Beteiligung systematisch gefördert werden. Die Erfahrungen der Verwaltung können als Modell für andere Bereiche des Verbundes dienen.

---

1. Empfehlungen für Teamprozesse

Good / Best Practices

1. Regelmäßige teamweite Abstimmungen etablieren

Die regelmäßigen Teamsitzungen haben sich als zentrales Instrument der Partizipation erwiesen. Sie ermöglichen:

- Transparenz über Arbeitsstände und Zuständigkeiten
- frühzeitige Identifikation von Problemen oder Unterstützungsbedarfen
- Wissensaustausch zwischen den Mitarbeitenden
- gemeinsame Priorisierung von Aufgaben

Empfehlung: Regelmäßige Teamrunden mit festen Strukturen und klaren Verantwortlichkeiten sollten in allen Bereichen eingeführt werden.

---

2. Entscheidungen dort treffen, wo die Expertise liegt

Die Verlagerung von Aufgaben aus der Vorstandsebene in die Verwaltung zeigte, dass Mitarbeitende oftmals über das notwendige Fachwissen verfügen, um operative Entscheidungen selbstständig vorzubereiten oder zu treffen.

Empfehlung: Entscheidungen möglichst nah an den jeweiligen Arbeitsprozessen ansiedeln. Führungskräfte sollten stärker moderierend und unterstützend agieren.

---

3. Transparente Aufgabenverteilung schaffen

Die gemeinsame Abstimmung von Zuständigkeiten erhöhte Akzeptanz und Verantwortungsübernahme.

Empfehlung:

- Aufgaben sichtbar dokumentieren
- Zuständigkeiten eindeutig festhalten
- Vertretungsregelungen definieren
- Aufgaben regelmäßig gemeinsam überprüfen

---

4. Digitalisierung als Beteiligungsinstrument nutzen

Digitale Werkzeuge ermöglichen Beteiligung unabhängig von Anwesenheitszeiten oder Arbeitsorten.

Empfehlung:

- gemeinsame digitale Aufgabenübersichten
- digitale Abstimmungs- und Feedbacktools
- transparente Dokumentationsstrukturen
- zentrale Wissensablagen

---

5. Reflexionsschleifen fest verankern

Die gemeinsame Auswertung der Erfahrungen war ein wichtiger Erfolgsfaktor.

Empfehlung: In allen Teams sollten regelmäßig kurze Reflexionsformate genutzt werden:

- Was lief gut?
- Wo bestehen Hindernisse?
- Welche Prozesse müssen angepasst werden?

Bad / Worst Practices

Entscheidungen scheinbar partizipativ vorbereiten, aber bereits vorab festlegen

Werden Mitarbeitende nur informiert, obwohl Beteiligung angekündigt wurde, entsteht Frustration und Vertrauensverlust.

Vermeiden:

- Scheinbeteiligung
- Alibiveranstaltungen
- bereits vorentschiedene Diskussionen

Verantwortlichkeiten unklar lassen

Partizipation bedeutet nicht, dass niemand mehr verantwortlich ist.

Vermeiden:

- diffuse Zuständigkeiten
- Mehrfachbearbeitungen
- Unklarheit über Entscheidungsbefugnisse

Jede Entscheidung im gesamten Team treffen wollen

Nicht jede Fragestellung benötigt die Beteiligung aller Mitarbeitenden.

Vermeiden:

- überlange Abstimmungsprozesse
- Beteiligung ohne Mehrwert
- Entscheidungsstaus

Konflikte aus Harmoniebedürfnis nicht ansprechen

Partizipation setzt eine offene Diskussionskultur voraus.

Vermeiden:

- Konfliktvermeidung
- unausgesprochene Erwartungen
- fehlende Feedbackkultur

---

2. Empfehlungen zum Konzept der Partizipation

Dos

Beteiligung verbindlich definieren

Es sollte transparent sein,

- worüber Mitarbeitende mitentscheiden,
- worüber sie beraten,
- worüber sie lediglich informiert werden.

Klare Beteiligungsstufen schaffen Orientierung und verhindern Missverständnisse.

Partizipation als Kultur und nicht als Einzelmaßnahme verstehen

Die Erfahrungen zeigen, dass Partizipation besonders wirksam wird, wenn sie Teil des alltäglichen Handelns ist.

Empfehlung:

- Beteiligung regelmäßig ermöglichen
- Mitsprache in Routinen integrieren
- Eigenverantwortung fördern

Führung als Ermöglichung verstehen

In partizipativen Strukturen verschiebt sich die Rolle von Führungskräften.

Statt ausschließlich zu steuern, sollten sie:

- moderieren,
- koordinieren,
- Rahmenbedingungen schaffen,
- Entscheidungen absichern.

Fehler- und Lernkultur fördern

Partizipative Prozesse erfordern Experimentier- und Lernbereitschaft.

Empfehlung: Neue Arbeitsweisen erproben und gemeinsam aus Erfolgen wie auch aus Fehlern lernen.

Don'ts

Partizipation mit basisdemokratischer Vollabstimmung verwechseln

Partizipation bedeutet Beteiligung, nicht die Abstimmung aller Themen durch alle Mitarbeitenden.

Verantwortung vollständig an Teams delegieren

Entscheidungsbefugnisse müssen mit entsprechenden Ressourcen, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten einhergehen.

Beteiligung nur in Veränderungsprozessen zulassen

Wird Partizipation ausschließlich projektbezogen praktiziert, verliert sie ihre nachhaltige Wirkung.

---

3. Empfehlungen für Qualifizierungen

Erfolgreiche Qualifizierungsansätze

Praxisnahe Lernformate bevorzugen

Die Erfahrungen zeigen, dass Mitarbeitende neue Methoden besonders gut erlernen, wenn sie diese unmittelbar im Arbeitsalltag anwenden können.

Empfehlung:

- Workshops mit konkreten Fallbeispielen

- kollegiale Beratung
- Lernwerkstätten
- begleitetes Ausprobieren

Gemeinsame Qualifizierung ganzer Teams

Die Einführung neuer Beteiligungsformen gelingt besser, wenn Teams gemeinsam lernen.

Dadurch entstehen:

- gemeinsames Verständnis
- gleiche Begriffe und Methoden
- höhere Anwendungssicherheit

Methodenkompetenz stärken

Folgende Themen haben sich als besonders relevant erwiesen:

- Moderation von Teamsitzungen
- Entscheidungsverfahren
- digitale Zusammenarbeit
- Feedback- und Konfliktmanagement
- Selbstorganisation und Priorisierung

Führungskräfte gesondert qualifizieren

Die Anforderungen an Führung verändern sich in partizipativen Strukturen erheblich.

Empfohlen werden Qualifizierungen zu:

- moderierender Führung
- Delegation von Verantwortung
- Beteiligungsgestaltung
- Umgang mit Unsicherheit und Veränderung

Weniger erfolgreiche Ansätze

Reine Wissensvermittlung ohne Anwendung

Einmalige Schulungen ohne anschließende Umsetzung führen selten zu nachhaltigen Veränderungen.

Standardisierte Qualifizierungen für alle Bereiche

Die Erfahrungen aus der Verwaltung sollten übertragen, aber jeweils an die Anforderungen der einzelnen Fachbereiche angepasst werden.

Qualifizierung als Einzelmaßnahme betrachten

Die größte Wirkung entsteht durch die Verbindung von:

- Schulung,
- praktischer Erprobung,
- Reflexion,
- kontinuierlicher Weiterentwicklung.

Übergreifende Schlussfolgerung

Die Erfahrungen der Verwaltung zeigen, dass Partizipation insbesondere dann erfolgreich umgesetzt werden kann, wenn Transparenz, klare Verantwortlichkeiten, regelmäßige Kommunikation und eine unterstützende Führungskultur zusammenwirken. Die Kombination aus gemeinsamer Aufgabensteuerung, regelmäßigen Reflexionsformaten und praxisnahen Qualifizierungen hat wesentlich dazu beigetragen, den Wegfall einer Vorstandsstelle organisatorisch aufzufangen und gleichzeitig die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden zu stärken. Für die Übertragung auf weitere Bereiche des AWO-Unternehmensverbundes wird empfohlen, diese Elemente als verbindliche Orientierungsgrößen für die Gestaltung von Teamprozessen, Beteiligungsstrukturen und Qualifizierungsmaßnahmen zu nutzen.