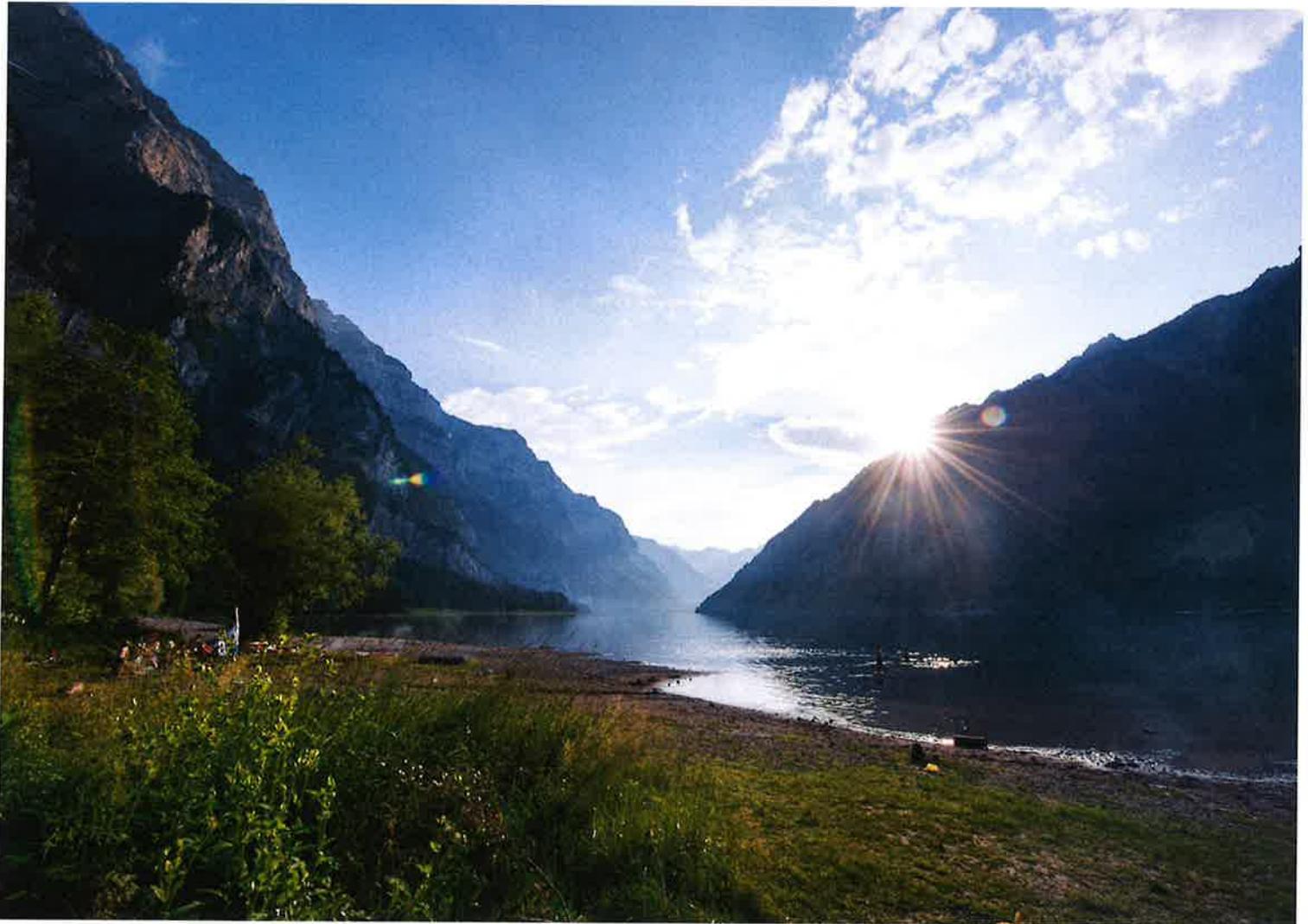


Projektplanung Soziale Dienste

Alles unter einem Dach

Reorganisation Soziale Dienste



Alles unter einem Dach

Reorganisation Soziale Dienste

Das Projekt «Alles unter einem Dach» Reorganisation Soziale Dienste wird mit Hilfe des PROXI-Modells zur dialogischen Praxis- und Wissensentwicklung nach Forrer Kasteel, Hess, Riedi und Werner (2015) strukturiert. Das PROXI-Modell zur dialogischen Praxis- und Wissensentwicklung betont die Bedeutung des Dialogs und die Sinnhaftigkeit dialogischen Vorgehens in Projekten als optimale Gestaltungsgrundlage für den Projektprozess. „Im Rahmen von PROXI besteht die Idee, sämtliche Schritte im dialogischen Austausch zwischen den verschiedenen Beteiligten zu gestalten und dabei einen Zwischenraum zu schaffen, aus dem heraus sich unterschiedliche Stärken, Standpunkte, neuartige Wissensbestände und kreative Antworten herausarbeiten lassen.“ (Forrer Kasteel, Hess, Riedi & Werner, 2015, S.33)

Das PROXI-Modell



Abbildung 1: Das PROXI-Modell mit den neun Schritten und vier Phasen

Quelle: Forrer Kasteel, Hess, Riedi & Werner, 2015, S. 32

Phase 1: Herausforderung

Die Phase Herausforderung umfasst im PROXI - Modell die Schritte Thema, Fragestellung und Projektplan. Aus einem konkreten Thema soll, wenn möglich in einem gemeinsamen Prozess, eine Fragestellung erarbeitet werden, die in einen schriftlich festgehaltenen Projektplan mündet (Forrer Kasteel et al., 2015, S. 32).



Thema

Mit Beschluss der Landsgemeinde 2006 wurde per 1. Januar 2008 die Kantonalisierung des Sozial- und Vormundtschaftswesens Kantons Glarus umgesetzt. Die Rahmenbedingungen für die Sozialen Dienste, welche seit diesem Entscheid auf drei Stützpunkte in je einer der Glarner Gemeinden verteilt sind, haben sich stark verändert.

Die Abteilungsleitung traf sich mit den drei Stützpunktleitungen am 1. Mai 2018 zu einer Retraite auf dem Kerenzerberg. Das Leitungsteam wurde begleitet durch einen externen Coach, Maura Graglia. Inhalt der Retraite war die Entwicklung einer gemeinsamen Führungsstrategie und die dialogische Zukunftsplanung für die Sozialen Dienste. Angesichts der sich immer wie komplexer präsentierenden Fallkonstellationen stellte sich die Frage, ob die Aufteilung einzelner Fachbereiche an die drei Stützpunkte für die Bewältigung des Auftrages noch zielführend ist oder ob durch eine allfällige Zusammenführung der drei Stützpunkte Vorteile in der Fallbearbeitung zu erwarten wären. Die Rahmenbedingungen der Sozialen Dienste haben sich seit der Kantonalisierung im Jahre 2008 stark verändert. So kam zum Beispiel 2011 mit der Schulsozialarbeit ein neuer Fachbereich mit 500 Stellenprozenten dazu. socialdesign ag wurde im Mai 2019 damit beauftragt, eine Organisationsanalyse durchzuführen, welche der Weiterentwicklung der Sozialen Dienste des Kantons Glarus dienen soll. Im Zentrum der Untersuchung stand die Frage, welches die Vor- und Nachteile einer möglichen Zusammenführung der bisherigen drei Stützpunkte an einen zentralen Standort wären, und an welchem Ort ein zentraler Stützpunkt am ehesten anzusiedeln wäre. Nach erfolgter Analyse zwischen Mitte August bis Ende November 2019 und der Gegenüberstellung der Vor- und Nachteile einer allfälligen Zusammenführung der drei Stützpunkte an einen zentralen Standort kann festgestellt werden, dass die zu erwartenden Vorteile einer Zusammenführung die zu erwartenden Nachteile klar überwiegen.

Die Hauptabteilung Soziales und das Departement Volkswirtschaft und Inneres befürworten die Strategie «Alles unter einem Dach» der Abteilung Soziale Dienste. Diese zukunftsgerichtete Lösung soll für kürzere Wege, einfache und klare Abläufe sowie mehr fachliche Qualität sorgen. Die Chancen einer Zusammenführung der drei Stützpunkte lägen in erster Linie darin, dass die gemeinsame Haltung der Mitarbeitenden der Sozialen Dienste gestärkt und die Sozialen Dienste von aussen einheitlich wahrgenommen werden. Durch die Harmonisierung von internen Abläufen könne die bereits hohe Qualität der von den Mitarbeitenden der Sozialen Dienste geleisteten Arbeit weiter gesteigert werden.

An der Sitzung vom 21. April 2020 hat der Regierungsrat dem Antrag von RR Marianne Lienhard, Landesstatthalter, vom 14. April 2020 zugestimmt. Die Sozialen Dienste des Kantons Glarus sollen organisatorisch und räumlich zusammengeführt werden. Einerseits müssen organisatorische Fragen geklärt werden, andererseits ist die Raumfrage in Zusammenarbeit mit dem Departement Bau und Umwelt zu prüfen. In Betracht fallen Varianten mit einem oder zwei Standorten. Eine Zusammenführung der drei Stützpunkte erfordert eine Änderung des Sozialhilfegesetzes. Sie soll der Landsgemeinde im Jahr 2022 unterbreitet werden.



Fragestellungen

Die Frage des Projektes «Alles unter einem Dach» ist nun nicht mehr **ob** die Sozialen Dienste zusammengeführt werden sollen, sondern **wie** dies geschehen soll. Daher lauten die konkreten Fragestellungen für das vorliegende Projekt folgendermassen:

1. Wie können die Sozialen Dienste zusammengeführt werden, damit sowohl für die Mitarbeitenden der Sozialen Dienste, als auch für die Glarner Bevölkerung der Schritt nachvollziehbar ist und sie für das geplante Vorhaben gewonnen werden können?

2. Wie können die von socialdesign AG hervorgehobenen Themenbereiche verbessert werden?



Projektplan

Nach dem PROXI - Modell entspricht der Projektschritt „Projektplan“ der Situationsanalyse. Zweck einer Situationsanalyse ist es, eine möglichst adäquate Beschreibung der Ausgangslage, eine Begründung der zugrundeliegenden Problemstellung, des Kontextes, der Hintergründe, der Ursachen und Zusammenhänge sowie der Relevanz der Ziele des Projektes zu geben (Kuster, 2015, S. 15 - 16).

1. Ausgangslage

Ausgangslage dieses Reorganisationsprojektes ist einerseits der Schlussbericht von socialdesign AG vom 17. Februar 2020 und andererseits das Umsetzungspapier zur Reorganisation vom 24. Juli 2020, welches die Empfehlungen des Schlussberichts von socialdesign AG bewertet und Lösungsmöglichkeiten formuliert. Anhand dieses Dokuments soll die Reorganisation der Sozialen Dienste vorangetrieben werden.

2. Problemstellung

In diesem Abschnitt geht es um das Verstehen des Kontextes und der Hintergründe des Projektes. Mit der nachfolgenden Stakeholderanalyse, die klären soll, welche Anspruchs- und Interessengruppen mit dem Projekt in Beziehung stehen, werden die am Projekt Beteiligten aufgeführt und versucht ihre Erwartungen, Interessen und ihren Einfluss auf das Projekt einzuschätzen (Kuster, 2015, S. 17).

Stakeholderanalyse

Anspruchsgruppe	Nutzenerwartung	Machtkompetenz
Departement DVI und RR Marianne Lienhard	Organisatorische und fachliche Weiterentwicklung der Sozialen Dienste des Kantons Glarus	hoch (setzt Rahmenbedingungen, stehen in dialogischem Austausch mit dem Projektteam)
Mitarbeitende Soziale Dienste	Weiterentwicklung und Wertschätzung der Sozialen Arbeit, Verbesserung der Fachlichkeit und Arbeitsbedingungen	hoch (Direktbetroffene, tragen das Projekt mit)
Politische Parteien	Mitsprache in der Ausgestaltung, je nach Partei unterschiedliche Nutzenerwartung (Einsparungen oder Ausbau?)	hoch
Landsgemeinde	Zweckmässige, bürgernahe und kostengünstige Verbesserung der Angebote der Sozialen Dienste	hoch (entscheidet über Anpassung des SH-Gesetzes)
Gesamtregierungsrat	Organisatorische und fachliche Weiterentwicklung der Sozialen Dienste des Kantons Glarus in einem vernünftigen finanziellen Rahmen	hoch (setzt Rahmenbedingungen)
Medienlandschaft	Interessante Storys und News, kontroverse Diskussionen	mittel (beeinflusst die Wahrnehmung der Glarner*innen)
Klient*innen	Niederschwelliges und breites Angebot der Sozialen Dienste mit professionellen und nahbaren Angestellten, vertreten in den drei Gemeinden	gering
Öffentlichkeit/ Bevölkerung	Kenntnisse über die Organisation und Angebote der Sozialen Dienste	gering
Fachstellen im Kanton Glarus	Klarheit und Wissen über die Organisation und das Angebot und die Form der Zusammenarbeit mit den Sozialen Diensten	gering
Andere Kantone	Inspiration, Kooperationsmöglichkeiten	gering

Eine zweite Form der Darstellung ist die Relevanzmatrix. In dieser lassen sich Beeinflussbarkeit und Einfluss der Stakeholder bildlich gut darstellen.

Relevanzmatrix¹

Die Ergebnisse aus der Stakeholderanalyse zeigen auf, welche Stakeholder einen mittelbaren und unmittelbaren Einfluss auf das Projekt haben könnten. Mit den Spielern und Jokern ist es wichtig, einen engen dialogischen Austausch zu pflegen. Dieses Wissen ist zentral für die Erarbeitung der Projekt- und Meilensteinplanung.

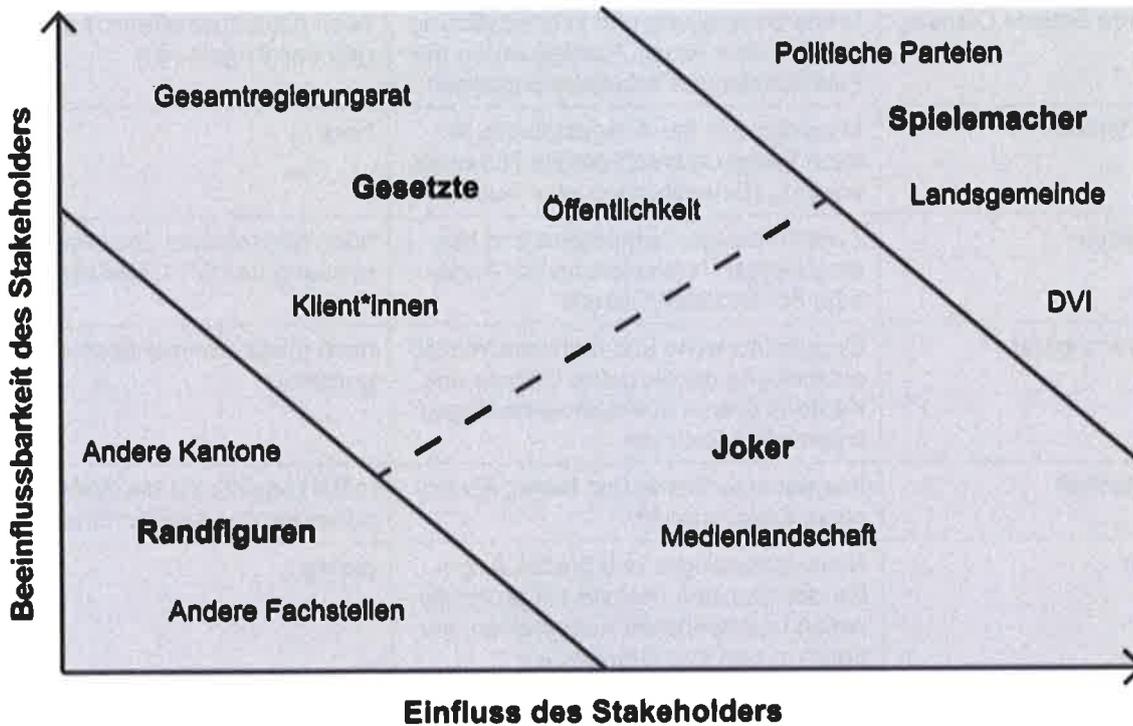


Abbildung 2: Relevanzmatrix
Quelle: Schmid, 2015

¹ **Spielermacher:** Beziehung zu diesen Stakeholdern ist von höchster Priorität. Intensive Kommunikation und dialogischer Austausch sinnvoll.
Joker: Verfügen über grosse Macht, sind jedoch kaum beeinflussbar. Ziel der Interaktion sollte sein, diese Stakeholder näher ans Projekt zu binden, um ihre Beeinflussbarkeit zu erhöhen.
Gesetzte: Geringer Einfluss auf das Projekt, nur geringe Priorität. Interaktion dennoch angezeigt, da sie durch das Projekt beeinflusst werden.
Randfiguren: Haben keinen Einfluss auf das Projekt und werden vom Projekt auch nicht direkt beeinflusst.

3. Ziele (Produkt)

Die Arbeit mit Zielen ist grundlegend für eine gelingende Durchführung von Projekten. Klare Zielsetzungen helfen dabei, sich bei Konflikten zu einigen. Sie helfen im gemeinsamen Prozess die Ergebnisse zu fokussieren und unterschiedliche Perspektiven als Beiträge zum Ziel wahrzunehmen und nicht in Positionierungskämpfe unterschiedlicher vorhandener Differenzen zu verfallen (Künkel, Gerlach & Frieg, 2016, S. 80).

Das übergeordnete Ziel des Projektes ist klar und lautet:

Die räumliche Zusammenführung der Sozialen Dienste an einem geeigneten Standort im Kanton Glarus «Alles unter einem Dach» und die fachliche und organisatorische Weiterentwicklung der verschiedenen Fachbereiche der Sozialen Dienste.

Gute Ziele sollen möglichst spezifisch, messbar, aktiv beeinflussbar, anspruchsvoll, realistisch und terminiert sein. Oft lassen Zielformulierungen alleine noch keine Beurteilung der Zielerreichung zu. Socialdesign AG hat mit der durchgeführten Organisationsanalyse mit einer SWOT- Analyse die Themenbereiche aufgeführt, die im Rahmen der Ist-Analyse der Sozialen Dienste als Stärken und Chancen und Risiken und Herausforderungen erkannt wurden. Anhand dieser Themenbereiche hat das Projektteam im Umsetzungspapier zur Organisationsanalyse eine Bewertung zur Umsetzung vorgenommen und Lösungsmöglichkeiten zu jedem einzelnen Themenbereich entwickelt. In der Umsetzungsplanung werden die einzelnen Themenbereiche aufgeführt und terminiert.

4. Methodisches Vorgehen

Die Organisationsanalyse wurde von socialdesign ag durchgeführt. Die Resultate wurden durch ein qualitatives Forschungsdesign eruiert. Aus diesem Grund fanden diverse Interviews mit unterschiedlichen Stakeholdern statt. Zudem wurde eine Dokumentenanalyse durchgeführt. Das Projektteam wird sich nun mit der konkreten Umsetzung der Ergebnisse beschäftigen. Wichtig ist dem Projektteam dabei das dialogische Vorgehen und den Einbezug der relevanten Stakeholder in den Change Prozess.

5. Umsetzungsplan/ Meilensteine

Eine Projektplanung mit Meilensteinen gehört zum Herzstück eines jeden Projektes. Das Projektteam ist sich bewusst, dass es bei einem Projekt dieser Grössenordnung mit den zahlreichen Stakeholdern einer rollenden Planung bedarf, um neue Erkenntnisse, Stolpersteine und Verzögerungen auffangen zu können.

Konkreter Projektplan mit Meilensteinen

Meilenstein	Methode/ Schritte	Zeitraumen bis
Zustimmung zum Projekt durch RR	<ul style="list-style-type: none"> Regierungsratsantrag 	21. April 2020 Zusammenarbeit mit P&O
Gründung der Projektgruppe und Kick-off Veranstaltung	<ul style="list-style-type: none"> Sitzung 	25. Mai 2020
Fachbereichsleitung Zentrale Dienste ist eingesetzt und die Führungsstruktur angepasst	<ul style="list-style-type: none"> Zusammenarbeit mit P&O Stellenbeschrieb 	30. September 2020
Genehmigung Umsetzungspapier	<ul style="list-style-type: none"> Erarbeitung im Projektteam 	30. Oktober 2020
Genehmigung Projektplanung	<ul style="list-style-type: none"> Erarbeitung im Projektteam 	30. Oktober 2020

Standort, Objekt und Kostenschätzung sind bekannt	<ul style="list-style-type: none"> Gemeinsame Suche mit DBU Machbarkeitsstudie Architekt*in 	Dezember 2020
Informationsveranstaltung Mitarbeitende SD	<ul style="list-style-type: none"> Informationsvermittlung Dialogischer Austausch 	Januar 2021
Kommunikationskonzept ist erarbeitet	<ul style="list-style-type: none"> Zusammenarbeit mit der Kommunikationsabteilung (R. Wermelinger) 	Februar 2021
Die organisatorische Einbettung der Bewährungshilfe ist geklärt	<ul style="list-style-type: none"> Gespräche mit dem DSJ Einbezug der RR und Departemente 	April 2021
Die organisatorische Einbettung der JUGA ist geklärt	<ul style="list-style-type: none"> Gespräche mit dem DSJ Einbezug der RR und Departemente 	April 2021
Die Frage der Rechtsberatung für die Sozialen Dienste ist geklärt	<ul style="list-style-type: none"> Gespräche mit DVI Mögliche Zusammenarbeitspartner finden 	April 2021
Vorlage im Regierungsrat zur Freigabe für Vernehmlassungsverfahren	<ul style="list-style-type: none"> Lead beim DVI u. Frau LA M. Lienhard unter Einbezug der HAS Zusammenarbeit mit politischen Entscheidungsträgern 	Juni 2021
Vernehmlassungsverfahren	<ul style="list-style-type: none"> Lead beim DVI 	Juli und August 2021
Bereinigung der Vorlage zur Verabschiedung durch Regierungsrat z.Hd. Landrat	<ul style="list-style-type: none"> Lead beim DVI u. Frau LA M. Lienhard unter Einbezug der HAS 	September 2021
Konzept für die Sozialberatung ist erarbeitet	<ul style="list-style-type: none"> Spezifische Projektgruppe bilden Inspiration durch bestehende Konzepte 	Dezember 2021
Schulsozialarbeit ist evaluiert	<ul style="list-style-type: none"> Zusammenarbeit mit der HSLU und den drei Gemeinden 	Dezember 2021
Informationsveranstaltung Mitarbeitende SD	<ul style="list-style-type: none"> Informationsvermittlung Dialogischer Austausch 	Januar 2022
Stellenetat der Sozialen Dienste ist überprüft	<ul style="list-style-type: none"> Überprüfung der Auslastung gemäss Auslastungszahlen Auswertung der Ergebnisse Evaluation SSA Bedarfsermittlung Sozialberatung und Berufsbeistandschaft 	April 2022
Landsgemeinde zur Anpassung des SH-Gesetzes hat stattgefunden	<ul style="list-style-type: none"> Einbezug der politischen Entscheidungsträger Vorbereitung der Redner*innen 	1. Mai 2022
Adressat*innen- Workshop hat stattgefunden	<ul style="list-style-type: none"> Partizipation im Rahmen eines Workshops mit Adressat*innen der Sozialen Dienste Rückmeldungen zur Ausgestaltung der Räumlichkeiten und Abläufen der SD 	August 2022
Bereichsleitungen sind rekrutiert	<ul style="list-style-type: none"> Zusammenarbeit P&O Klärung der Zuständigkeiten, Funktionen und Aufgaben gemäss Organigramm Stellenbeschriebe 	Dezember 2022

	<ul style="list-style-type: none"> Rekrutierung von Führungspersonen 	
Stabsstelle Aus- und Weiterbildung, Wissensmanagement und Qualitätssicherung ist rekrutiert	<ul style="list-style-type: none"> Zusammenarbeit P&O Klärung der Zuständigkeiten, Funktion- und Aufgaben gemäss Organigramm Stellenbeschrieb 	Dezember 2022
Informationsveranstaltung Mitarbeitende SD	<ul style="list-style-type: none"> Informationsvermittlung Dialogischer Austausch 	Januar 2023
Retraite Bereichsleitungen und Abteilungsleitung hat stattgefunden	<ul style="list-style-type: none"> Dialogischer Austausch Begleitung durch Fachperson 	Februar 2023
Bereichsleitungen und Stabsstelle Aus- und Weiterbildung haben ihre neuen Funktionen übernommen	<ul style="list-style-type: none"> Verträge sind unterschrieben Rollenklarheit 	1. März 2023
Mitarbeitende sind den einzelnen Fachbereichen und Bereichsleitungen zugeteilt	<ul style="list-style-type: none"> Gespräche mit allen MA Zuteilungs- und Teambildungsprozesse Stellvertretungsregelung 	März 2023
Bereichsleitungen arbeiten mit dem Projektteam zusammen	<ul style="list-style-type: none"> Gemeinsame Sitzungen Erarbeitung der Aufbau und Ablauforganisation Erarbeitung von Detailkonzepten 	Ab 1. März 2023 bis Projektabschluss
Informationsveranstaltung Mitarbeitende SD	<ul style="list-style-type: none"> Informationsvermittlung Dialogischer Austausch 	Januar 2024
Objekt ist nach den Bedürfnissen der Sozialen Dienste umgebaut	<ul style="list-style-type: none"> Zusammenarbeit mit DBU, Architekt*in, IT) 	Dezember 2024
Neues Objekt ist bezogen und der Betrieb der Sozialen Dienste ist aufgenommen	<ul style="list-style-type: none"> Zusammenarbeit mit IT, DBU Tag der offenen Tür 	Februar 2025
Projektabschluss und Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> Sitzung der Projektgruppe mit Auswertung 	März 2025

grau: zentrale Meilensteine, blau: erledigt

6. Evaluation

Die Bewertung eines Projektprozesses ist ein wesentliches methodisches Element der Projektdurchführung. Evaluation dient einerseits der Überprüfung der Teilzielerreichung in Form von Zwischenauswertungen zum Zweck der Steuerung des Projektes, andererseits soll in der Gesamtauswertung am Ende eines Projektes Erfolg und Wirkung eines Projektes beurteilt werden (zitiert nach Kuster, 2015, S. 35).

Evaluative Zwischenauswertungen sollen in Form regelmässiger Sitzungen stattfinden.

7. Rahmenbedingungen/ Ressourcen

Personalressourcen:

Die Projektgruppe besteht aus den folgenden Personen:

- Audrey Hauri (Projektleitung und Abteilungsleiterin Soziale Dienste)
- Andreas Zehnder (Hauptabteilungsleiter Soziales)
- Karin Anwander (Stützpunktleiterin Mitte)
- Helen Müller (Stützpunktleiterin Nord)
- Abi Marti (neue Stützpunktleiterin Süd)
- Reto Zogg (bisheriger Stützpunktleiter Süd)
- Tobias Baumann (Leiter KIF und Fachliche Leitung SSA)
- Marco Zingg (Leiter Sekretariat Stp. Nord)

Die Steuergruppe besteht aus den folgenden Personen:

- RR Marianne Lienhard
- Walter Züger, Departementssekretär

Das Projektteam hat die Möglichkeit im Rahmen der Anstellung beim Kanton am Projekt mitzuarbeiten. Dem Projektteam steht Carla Leuzinger, Sachbearbeiterin Abteilungsleitung, als Protokollantin zur Verfügung. In rechtlichen Belangen wird die Projektgruppe vom Departementssekretariat DVI unterstützt und Martin Müller von der Abteilung Bau und Umwelt steht für den baulichen Teil/ Standortfrage als Kontaktperson beratend zur Seite. Personelle Fragestellungen werden mit Eva Schielly, Hauptabteilungsleiterin P&O bearbeitet.

Kosten:

Kosten entstehen im Rahmen der Planung und der baulichen Massnahmen zu Lasten des Budgets DBU. Das Projektteam arbeitet auf Arbeitszeit, allfällige Spesen können via Spesenformular abgerechnet werden.

Kommunikation:

Die Zusammenarbeit mit dem Kommunikationsbeauftragten ist wichtig, damit die Bevölkerung und die politischen Gremien regelmässig über die Tätigkeiten und Pläne der Sozialen Dienste informiert werden. Mit dem Kommunikationsbeauftragten soll für die kommenden Jahre eine Kommunikationsplanung vereinbart werden.

Informationsfluss Projektgruppe an Steuergruppe

Projektleitung und Hauptabteilungsleiter Soziales

Kommunikation mit den politischen Entscheidungsträgern

Steuergruppe

Kommunikation mit Mitarbeitenden Soziale Dienste

Projektleitung unterstützt durch das Projektteam

Kommunikation Öffentlichkeit

Projektleitung und Hauptabteilungsleiter Soziales in Zusammenarbeit mit Roland Wermelinger, Kommunikationsbeauftragter.

Phase 2: Erprobung

Die Phase der Erprobung umfasst nach dem PROXI-Modell die Schritte der Validierung und der Umsetzung. In dieser Phase soll die Konzipierung, wenn möglich erörtert und die Projektplanung entsprechend umgesetzt werden (Forrer Kasteel, Hess, Riedi, Werner, 2015, S. 32).

Phase 3: Überprüfung

Die Phase „Überprüfung“ beinhaltet die Schritte „Evaluation“ und „Präsentation“. Die Ergebnisse und Prozesse sollen möglichst gemeinsam evaluiert und reflektiert, sowie in geeigneter Form präsentiert und publiziert werden (Forrer Kasteel, Hess, Riedi, Werner, 2015, S. 32). Gemäss Willener (2007) „geht es darum, herauszufinden, ob die beabsichtigten Ziele erreicht wurden (Erfolgskontrolle), und zum anderen um die Frage, welche Wirkungen überhaupt – also auch die unbeabsichtigten oder unerwünschten – aufgetreten sind (Wirkungsanalyse)“ (zitiert nach Kuster, 2015, S. 35).

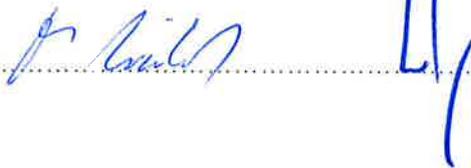
Phase 4: Entwicklung

Zuletzt beinhaltet die Phase „Entwicklung“ die Prozessschritte „Follow up“. In dieser Phase steht die Prüfung und Planung des weiteren Vorgehens im Zentrum. Ziel ist es, Projektergebnisse zu verbreiten und / oder gegebenenfalls in der Praxis zu implementieren.

Ort und Datum

Glarus, 29. 10. 2020

Unterschrift Steuergruppe/ Auftraggeber



Ort und Datum

Glarus, 02. 11. 2020

Unterschrift Hauptabteilungsleiter Soziales



Literaturverzeichnis

Forrer Kasteel, Esther, Hess, Jeaninne, Riedi, Anna M., Werner, Karin. (2015). PROXI – Ein Modell zur dialogischen Praxis- und Wissensentwicklung. In: *SozialAktuell*, 15(10), 32-33.

Kuster, Ruth M. (2015). *Basiswissen Projektmanagement. Reader zur Lehrveranstaltung „Methode Projektmanagement“ im Modul C2*. Unveröffentlichtes Unterrichtsskript. FHS St. Gallen

Schmid, Anna. (2015). *Organisationen verstehen*. Unveröffentlichtes Unterrichtsskript im Modul-Wandel in Organisationen. ZHAW Soziale Arbeit Zürich.

