

Ralph Grossmann  
Kurt Mayer (Hrsg.)

# Organisations- entwicklung konkret

14 Fallbeispiele für betriebliche  
Veränderungsprojekte

BEWUSSTSEIN ENTWICKLUNG KONSTRUKT MOTIVATION GRUPPE  
RESSOURCEN KONFLIKT ERFAHRUNG INTERVENTION KOMPETENZ  
KULTUR EXPERIMENT KOMMUNIKATION ORGANISATION BEZIEHUNG  
PARADIGMA ES GEHIRN ANALYSE PERSÖNLICHKEIT ABSTRAKTION  
EMOTION GEDÄCHTNIS INTERAKTION EMPATHIE IDENTITÄT PERSPEKTIVE



SCHRIFTEN ZUR GRUPPEN-  
UND ORGANISATIONSDYNAMIK 9



VS VERLAG

Ralph Grossmann · Kurt Mayer (Hrsg.)

Organisationsentwicklung konkret

# Schriften zur Gruppen- und Organisationsdynamik Band 9

Herausgegeben von

Ewald E. Krainz

Beirat:

Ralph Grossmann, Peter Heintel, Karin Lackner, Ruth Simsa, Rudolf Wimmer

Ralph Grossmann  
Kurt Mayer (Hrsg.)

# Organisations- entwicklung konkret

14 Fallbeispiele für betriebliche  
Veränderungsprojekte



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2011

Alle Rechte vorbehalten

© VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011

Lektorat: Kea S. Brahms | Eva Brechtel-Wahl

VS Verlag für Sozialwissenschaften ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

[www.vs-verlag.de](http://www.vs-verlag.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-531-17700-7

## Inhalt

*Ralph Grossmann & Kurt Mayer*

### **VORWORT DER HERAUSGEBER**

8

## **TEIL I: FÜHRUNGSKRÄFTE**

*Kathrin Arioli*

### **BETRIEBLICHE GLEICHSTELLUNGSARBEIT ALS OE-INTERVENTIONSKONZEPT**

Strategieentwicklung an der Fachstelle für Gleichstellung von Frau und Mann im Kanton Zürich

19

*Günther Bauer*

### **ORGANISATIONSENTWICKLUNG UND FÜHRUNG: ZWEI SEITEN DERSELBEN MEDAILLE?**

Wissenschaftliche und praktische Perspektiven einer Führungskraft

35

*Regula A. Bircher*

### **ORGANISATIONSENTWICKLUNG IM ORGANISATIONSABBAU – EIN PARADOXON?**

Geordneter Abbauprozess der Schule für Physiotherapie am UniversitätsSpital Zürich

56

*Susanna Rothmayer*

### **ORGANISATIONSENTWICKLUNG ALS METHODE ZUR ENTFALTUNG INTERNER POTENTIALE**

Eine Nonprofit-Einrichtung im Sozialbereich beschreitet neue Wege

76

*Regina Schlager*

### **PROZESS DES SCHEITERNS UND GEWINNENS**

Systembruch versus Systembefangenheit, eine Analyse

92

*Mechtild Willi Studer*

**BILDUNGSREFORM IM GESUNDHEITSWESEN: EINE  
SENSIBILISIERUNGSREISE IN DIE PFLEGEPRAXIS**

Entwicklung eines neuen Skill- und Grademix auf den Pflegestationen  
des Schweizer Paraplegiker-Zentrums (SPZ) Nottwil **120**

**TEIL II: INTERNE SPEZIALFUNKTIONEN**

*Ursula Breitenfelder*

**ORGANISATIONSENTWICKLUNG BRAUCHT PROFESSIONALITÄT**

Herausforderungen für die systemische Organisationsentwicklung  
am Beispiel eines außeruniversitären Forschungsinstituts **147**

*Barbara Keller Foletti*

**ORGANISATIONSENTWICKLUNG IN EXPERTENORGANISATIONEN –  
EINE HERAUSFORDERUNG**

Weiterentwicklung der interdisziplinären Zusammenarbeit und  
der Strukturen in einem Institut einer Schweizer Hochschule **165**

*Kurt Mayer*

**EVALUIEREN – STEuern – LERNEN**

Schlussfolgerungen aus der Verwendung des Instruments der  
„Systemischen Organisationsevaluierung“ als Methode der  
Organisationsentwicklung **193**

*Daniel Schaufelberger*

**EINFÜHRUNG VON CASE MANAGEMENT – VERÄNDERUNGEN IN UND  
ZWISCHEN ORGANISATIONEN**

Entwicklung, Implementierung und betriebliche Verankerung von Case  
Management am Beispiel einer Versicherung **218**

---

## **TEIL III: EXTERNE BERATUNG**

*Christian Gutzelinig*

### **ORGANISATIONSENTWICKLUNG UND ROUTINEVERÄNDERUNGEN: EIN PLÄDOYER FÜR DIE INNENPERSPEKTIVE**

Ausverhandlung und Aufbau eines Interventionssystems im Rahmen der  
Implementierung eines komplexen Krankenhausinformationssystems **235**

*Marianne Herbst*

### **VON DER EIN-FRAU-FIRMA ZUR PROFI-ORGANISATION**

Wie schafft ein Unternehmen, das in öffentlichem Auftrag arbeits-  
marktliche Fördermaßnahmen anbietet, den Schritt von der  
„Gründer-Firma“ zu einer professionell geführten Organisation? **254**

*Markus Kaiser & Urs Leugger*

### **ENTWICKELN EINES FÜHRUNGSSYSTEMS**

Einführung eines integrierten Managementsystems in einem Amt der  
öffentlichen Verwaltung **272**

*Sandra Peter*

### **ORGANISATIONSENTWICKLUNG BRAUCHT GLAUBWÜRDIGE AUFTRAGGEBER UND MACHTPROMOTOREN**

Verbesserung der Arbeits(zeit)situation von Nachwuchsärzten mittels  
systemischer Organisationsentwicklung **286**

**VERZEICHNIS DER AUTORINNEN UND AUTOREN **315****

# Vorwort der Herausgeber

*Ralph Grossmann & Kurt Mayer*

Im Wintersemester 1998/99 haben wir an der Abteilung für Organisationsentwicklung und Gruppendynamik der Universität Klagenfurt erstmals ein Masterprogramm „Organisationsentwicklung“ (OE) angeboten<sup>1</sup>. Mit diesem neuen Angebot bestand unser Hauptanliegen darin, jene „Professionals“ und „Change Facilitators“ unterstützen zu wollen, die mit Fragen der Veränderung, Entwicklung und Kooperation von Organisationen befasst sind – also Führungskräfte, interne OE ExpertInnen, ProjektleiterInnen und ProzessmanagerInnen und externe BeraterInnen.

Die 14 Case-Studies in diesem Buch sind Kurzfassungen und Verdichtungen der Master-Thesen, welche die AutorInnen im Rahmen des Masterprogramms Organisationsentwicklung verfasst haben. Eine Master-These wird von einem/r Studierenden begleitend zur Ausbildung erfasst und bezieht sich auf ein konkretes Veränderungsprojekt aus dem professionellen Kontext des/der jeweiligen TeilnehmerIn. Dem Diktum der Action Research folgend – „You cannot understand a system until you try to change it“ (Lewin 1952, zit. nach Schein 1996) – ist eine Bedingung dabei, dass die Studierenden in diesen Veränderungsprojekten selbst eine verantwortliche oder steuernde Position innehaben.

Die Beiträge in diesem Buch verstehen sich als konzeptive Reflexionen der in diesen Projekten gemachten Erfahrungen vor dem Hintergrund rezenter Frage- und Problemstellungen des Feldes der Organisationsentwicklung. Wie werden OE-Instrumente und Methoden angewandt? Mit welchen Ergebnissen? Und was hat das zu Stande kommen dieser Ergebnisse unterstützt? Wie kann das Organisieren von betrieblicher Veränderung gelingen? Was sind dafür relevante

---

<sup>1</sup> Seither wurde das Programm sieben Mal angeboten, alle 1-2 Jahre startete eine neue Lehrgangsstufe mit 20-24 TeilnehmerInnen. In dieser Zeit wurde das Programm mehrmals organisatorisch überarbeitet und inhaltlich angepasst. Der jüngste Entwicklungsschritt wird mit dem Start der nächsten Lehrgangsstufe im September 2011 eine Spezialisierung der OE-Generalkompetenz auf die Funktionen/ Aufgaben von a) *Führen*, b) *Beraten* und c) *Kooperationen und Netzwerke managen* ermöglichen.

Bedingungen? Wo liegen die Scheiternsfallen? Welche Instrumente und Tools funktionieren, welche funktionieren weniger und warum?

Zum Teil gewinnen die Beiträge sehr durch die Perspektive der zeitlichen Distanz. Sie sind eben nicht nur Kurzfassungen und Verdichtungen der Master-Thesen, sondern blicken mit einem ein- bis sechsjährigem Abstand auf die Durchführung der Case-Studies zurück: Mit dem Wissen, wie sich die betroffenen Organisationen seither entwickelt haben und auch angereichert um neue „Brillen“, welche zum Teil im Stande sind, die Arbeit im Rahmen der eigenen „Case-Study“ auch in einem anderen oder neuen Licht erscheinen zu lassen.

## **1 Was leisten die Beiträge in diesem Kontext?**

Anhand der Beschreibung und Auswertung des jeweiligen konkreten betrieblichen Veränderungsprojektes wird gezeigt wie Organisationsentwicklung in der Praxis wirklich funktioniert. Das Repertoire der in den 14 Fallbeispielen verwendeten Tools beinhaltet dabei eine weite Bandbreite an Instrumenten und Methoden: wie z.B.: interaktives Theater, Szenariotechnik, Prozesslandkarte, Wunderfrage, System-Umweltanalyse, MitarbeiterInnenbefragung, systemische Organisationsevaluierung etc. Indem diese Tools nicht einfach abstrakt aufgelistet, sondern in ihrer konkreten Anwendung innerhalb eines konkreten Fallbeispiels ausführlich beschrieben und analysiert werden, bekommt der/die LeserIn tatsächlich ein Gefühl dafür, wie diese Tools in realen Kontexten angewendet werden können. Das Interesse an der eigenen Anwendung von OE- Instrumenten und zur eigenen Initiative soll stimuliert werden.

Die Beiträge verharren dabei nicht in einer einfachen und ausführlichen Beschreibung der Fälle und ihrer Tools, sondern versuchen diese auch vor dem Hintergrund grundlegender theoretischer Ansätze und neuerer Fragestellungen im Feld der Organisationsentwicklung konzeptiv aufzubereiten. So wird dem/der LeserIn ein profunder Eindruck davon vermittelt, was im Feld der Organisationsentwicklung und des Veränderungsmanagements Herausforderungen und Themen sind, die – vor dem Hintergrund immer rascherer Veränderungen von Umwelt- und Rahmenbedingungen und steigender Komplexität – derzeit Konjunktur haben und bedeutend sind. Aus dieser Perspektive lassen sich fünf grundlegende Felder der Anwendung von OE-Interventionen differenzieren<sup>2</sup>:

---

<sup>2</sup> Diese Abgrenzungen haben heuristischen Charakter und lassen Grauzonen zu. Insbesondere Punkt 4 und Punkt 5 weisen Überschneidungen auf. Die Unterscheidung soll vor allem markieren, dass in

1. Transformation einer Verwaltungseinheit in eine moderne Dienstleistungsorganisation (Fall Bauer)
2. Organisationsabbau (Fall Bircher)
3. Etablierung eines politischen Metaziels in einer Organisation (Fall Arioli)
4. Neustrukturierungs-, Anpassungs- und Differenzierungsprozesse vor dem Hintergrund von Wachstum, Krisen und wahrgenommenen Veränderungsbedarfen (Fälle von Breitenfelder, Herbst, Keller-Foletti, Peter, Rothmayer, Schlager)
5. Einführung von neuen Funktionen und Prozessen (Fälle von Gutzelnig, Kaiser, Mayer, Schaufelberger, Willi Studer)

Damit ist alleine mit den Fällen in diesem Buch der gesamte Life-Cycle von Organisationen (growth, maturity, decline, death) abgedeckt: OE basierte Zugänge werden verwendet um Wachstumsprozesse zu begleiten und abzufedern, um neue Funktionen und Prozesse einzuführen, um Anpassungs- und Differenzierungsprozesse vorzunehmen, um organisationale Mind-Sets zu verändern, um in Krisen die Restrukturierung einzuleiten und umzusetzen und um den Abbau der Organisation, ihr „Sterben“ zu begleiten. Dabei sind die OE-Vorhaben entweder schon a-priori und intendiert als Veränderung der gesamten Organisation angelegt (Fälle von Bauer und Bircher) oder es wird ein Aspekt zum Thema gemacht (neues EDV-System oder Teamarbeit in einer Abteilung) und von dort ausgehend ist dann in der einen oder anderen Form auch die gesamte Organisation betroffen. Es handelt sich um minimalistische Interventionen auf der Mikroebene (Beispiele von Keller-Foletti und Mayer), die eine Klausur oder eine Evaluationsmaßnahme betreffen, oder auf der Makroebene, wo die gesamte Organisation ordentlich ins Schwingen kommt (Beispiele Rothmayer, Bircher

---

den Fällen in Punkt 5 a priori klar war, was neu eingeführt werden sollte (nämlich ein neues EDV-System, ein Weiterbildungsprogramm, Case Management etc.) und dann ein OE-Approach als dafür zu verwendender Steuerungsansatz gewählt wurde. Während bei den unter Punkt 4 aufgelisteten Fällen eher eine Problemwahrnehmung am Beginn (z.B.: Kommunikation im Team; Kooperation auf lateraler Ebene) stand und ein OE-Prozess als Problemlösungsansatz gewählt wurde, bzw. schon vorher gewählt wurde und die Wahrnehmung des Problems erst möglich machte. Die Schwierigkeit der vorgenommenen Abgrenzung wird im Fall von Kaiser besonders deutlich: Hier stand für die Organisation vorerst fest, dass ein EDV-System etabliert werden sollte. Bei der Erarbeitung der Grundlagen für diese Beschaffung traten dann allerdings strategische Fragen so stark in den Vordergrund, dass ein extern begleiteter OE-Prozess eingeleitet wurde, der dann in die Entwicklung und Einführung eines integrierten Managementsystems für diese Abteilung führte. Mit gleicher Berechtigung könnte dieser Fall daher auch unter Punkt 4 eingeordnet werden.

und Bauer). Einerseits wirkt OE dabei als unterstützende und hilfreiche Begleitmusik, weil die Organisation durch eigene Entscheidungen oder jene von relevanten Umwelten schon längst in Bewegung ist (Fälle z.B. Bircher und Kaiser), oder unter Veränderungsdruck kommt (z.B. Breitenfelder, Peter und Willi Studer). Oder die Organisation befindet sich auf einem linearen Pfad oder in Erstarrung und wird von einem OE-Prozess zum Schwingen gebracht (Fälle z.B.: von Herbst und Rothmayer).

## 2 Einführung in die konkreten Beiträge

Ganz markant zeigen sich in den 14 Fällen die Unterschiede in den Rollen, aus welchen heraus Organisationsentwicklung betrieben wird, weshalb die Kapitelstruktur des Buches auch dieser Leitdifferenz folgen soll.

### 2.1 Führungskräfte

Verantwortlich für die Initiierung von Veränderungsprozessen sind Führungskräfte an der Spitze einer Einheit oder eines Gesamtunternehmens. Für sie ist entscheidend, dass sie neben ihrem aktuellen Geschäft auch ihren Betrieb vortreiben und gleichzeitig in der Lage sind, zu beobachten wo Veränderungs- und Entscheidungsbedarf ansteht, d.h. wo Veränderung gesetzt werden muss. Und gleichzeitig müssen Führungskräfte Veränderungsprozesse auch mit steuern und mit verantworten, wenn sie von ihren Top-Führungskräften bzw. ihren relevanten Umwelten initiiert worden sind.

Die erste Fallstudie von *Kathrin Arioli* ist im Rahmen einer hochpolitischen Aufgabe angesiedelt: Betriebliche Gleichstellungsarbeit. Als Leiterin der Fachstelle für Gleichstellung von Frau und Mann des Kantons Zürich (FFG) untersucht die Autorin aus einer OE-Perspektive die bisherige Strategie und die Interventionslogik der betrieblichen Gleichstellungsarbeit der Fachstelle. Daraus wird deutlich, dass der implizite – am Advising-Konzept orientierte – Strategieansatz der Abteilung in diesem politisch-bürokratischen Umfeld mit einer Reihe von Problemen verbunden ist und es entstehen im Prozess die Eckpfeiler einer neuen am Lernen und „Counseling“ orientierten Strategie.

Der Beitrag von *Günther Bauer* nimmt Bezug auf einen tiefgehenden, langfristigen Veränderungsprozess einer großen Altenpflegeeinrichtung – ausgelöst durch eine Ausgliederung – den er als einer der beiden neu eingesetzten Geschäftsführer initiiert und mit steuert. Deutlich wird dabei, wie hilfreich solides Wissen in Organisationsentwicklung – theoretisch fundiert und praktisch mit

interventionsorientiertem Geschick eingesetzt – für Führungskräfte in herausfordernden Veränderungsvorhaben ist; und wie unverzichtbar wiederum Führungskräfte für die Gestaltung eines tief greifenden Kulturwandels sind.

*Regula Bircher* behandelt in ihrem Beitrag einen über mehrere Jahre sich hinziehenden Abbau- bzw. Schließungsprozess einer Schule für Physiotherapie aus der Sicht der Leiterin dieser Schule. Im Zuge der Lektüre dieses Artikels entsteht vor den Augen des/der LeserIn, was eine solche angekündigte und beschlossene Schließung, die in einem mehrjährigen kontinuierlichen Abbauprozess mündet, auf der Personen- und Organisationsebene bedeutet. Es wird herausgearbeitet, dass es sich um einen sehr relevanten Fall von Organisationsveränderung handelt, der auch spezielle fachliche Aufmerksamkeit verdient und spezifische Handlungsstrategien erfordert.

Das Spannungsfeld von fachlicher Ausrichtung und betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten kennzeichnet den beeindruckenden Werdegang einer Non-Profit Organisation im Sozialbereich, den *Susanna Rothmayer* als Geschäftsführerin vorangetrieben hat. Früher ein Betrieb mit einer Monopolstellung, was diese spezifischen Leistungen betrifft, muss sich die Einrichtung heute gegenüber mehreren konkurrierenden Einrichtungen behaupten. Was es bedeutet eine soziale Expertenorganisation unter den skizzierten Rahmenbedingungen zu führen und zu verändern wird in diesem Beitrag sehr plastisch; vor allem auch dadurch, dass die Autorin sich selbst als Führungskraft in die selbstkritische Analyse einbezieht.

Die Fallstudie von *Regina Schlager* reflektiert die Einführung von Teamarbeit in einer Abteilung eines Schulungsinstituts vor dem Hintergrund der kollektiven Erfahrung, dass in dieser Organisation eine Tradition von wenig gelungenen Organisationsprozessen besteht. In diesem Kontext bewegt sich auch der beschriebene OE-Prozess gewissermaßen auf einer Rüttelstrecke, wo alteingübte Verhaltensmuster letztlich doch auch wieder wachgerüttelt werden und dem Veränderungsprozess entgegen wirken. Trotz des teilweisen „Scheiterns“ in einer prioritären Zielsetzung – nämlich der Umsetzung einer neuen teamorientierten Organisationsstruktur – zeigen sich in der Bilanz dann allerdings auch eine Reihe von positiven Folgewirkungen, wie etwa die Verstärkung der Dienstleistungsorientierung oder die Stärkung von Anerkennung und Reputation der MitarbeiterInnen der hauptsächlich betroffenen Abteilung. Kein Scheitern ohne Gewinnen, so ihre entscheidende Schlussfolgerung.

*Mechtild Willi Studer* bearbeitet in ihrer Fallstudie aus der Rolle der Pflegedienstleitung in einem Schweizer Paraplegiker-Zentrum „eine Sensibilisierungsreise der Pflegepraxis“; also ein Bewusstseinsbildungs- oder Kulturentwicklungsprojekt, bekanntlich die Schwierigsten. Bezogen auf Konzepte der Veränderung wird das konsequenterweise als Initiative zur „vorausschauenden

Selbsterneuerung“ der Organisation eingeordnet. Es geht im Kern darum, dass die Gruppe der Pflegenden sich mit den Konsequenzen des tief greifenden Reformprozesses im gesamten Schweizer Bildungssystem auseinander setzt und rechtzeitig selbstbestimmt handelnd auf die Ausgestaltung dieser Konsequenzen Einfluss nimmt.

## 2.2 Interne Spezialfunktionen

Für interne MitarbeiterInnen und Stabs- und Spezialfunktionen – wie Organisationsentwicklung, Projektmanagement, Personalentwicklung – besteht die Herausforderung darin, dass sie die Entscheidungsträger mit entsprechenden Informationen und Entscheidungsgrundlagen, mit Hinweisen und Strukturierungshilfen und insgesamt mit Prozesskompetenz unterstützen müssen; und andererseits müssen sie auch in der Lage sein, auch andere Teile des Systems, unterschiedliche MitarbeiterInnengruppen, unterschiedliche Führungsebenen, unterschiedliche Organisationseinheiten, unterschiedliche Betriebe eines größeren Ganzen in diesen Entwicklungsprozess einzubeziehen. Besonders anspruchsvoll wird ihre Aufgabe dadurch, dass diese – quasi per Definitionem – zwischen den verschiedenen Interessensperspektiven von MitarbeiterInnen, von Organisationseinheiten und der Gesamtführung angesiedelt ist.

Diese schwierige und immer auch prekäre Rolle von interner Beratung, Expert-Innen und ProjektleiterInnen wird insbesondere auch im Beitrag von *Ursula Breitenfelder* deutlich. Als Moderatorin und interne Begleiterin knüpft ihre Case-Study an der Frage an, wie sich „Grundlagenforschung“ in einem privatwirtschaftlich ausgerichteten und nicht subventionierten außeruniversitären Forschungsinstitut einrichten bzw. umsetzen lässt. Die Bedeutung von Macht und Mikropolitik in Veränderungsprozessen wird dabei ein wesentliches Thema und eben zu einer zentralen Herausforderung für interne Beratung, die ihr spannungsgeladenes Tun im Management von Veränderungsprojekten dadurch entlasten kann, dass sie eine Reihe von Erfolgskriterien für Organisationsentwicklung berücksichtigt, die aus dieser Case-Study heraus entwickelt werden.

Die Fallstudie von *Barbara Keller Foletti* reflektiert einen Entwicklungsprozess an einem Institut einer Schweizer Fachhochschule nachdem dieses Institut im Rahmen einer Fusion im Jahr in die Fachhochschule integriert worden war. Dieser Artikel zeigt insbesondere das manifeste Steuerungsproblem von ExpertInnenorganisationen auf, die den Widerspruch von Profession und Organisation bearbeiten müssen. Management und Planung werden von ExpertInnen als Zusatzarbeit und nicht als Teil der Expertise erlebt. Managementinputs kön-

nen in einem solchen Umfeld schnell als Zumutung erlebt werden, das sollten Veränderungsprozesse in ExpertInnenorganisationen berücksichtigen.

*Kurt Mayer* analysiert und bilanziert in seinem Beitrag den Einsatz des Instruments einer intern beauftragten systemischen Organisationsevaluierung im Rahmen eines Projektes in der Landesorganisation der Grünen Landespartei in Wien. Die Leitfragestellung steht dabei im Kontext der Frage des organisationalen Lernens: Können bzw. wie können durch den Einsatz eines solchen Evaluationsdesigns organisatorische Reflexions- und Lernprozesse ausgelöst und genutzt werden? Mit Blick auf die empirische Evidenz des beschriebenen Fallbeispiels werden die Möglichkeiten und Grenzen einer Evaluationsarchitektur ausgelotet und relevante Erkenntnisse hinsichtlich der „Do’s and Dont’s“ ihrer Implementierung heraus gearbeitet.

Der Artikel von *Daniel Schaufelberger* befasst sich mit der Einführung von Case Management bei einer Schweizer Versicherung aus der Sicht der Organisationsentwicklung. Dabei wird Case Management zunächst als betriebliche und gesellschaftliche Problemlösungsstrategie – durchaus in ihren Widersprüchen – vorgestellt. Der Autor beschreibt wie er als Leiter des Case Management-Teams die Entwicklung des neuen Fachbereichs in seinen Auseinandersetzungen mit den wichtigen Umwelten Schritt um Schritt voran treibt und sein OE-Know How einsetzt, um die Interventionen sorgfältig zu planen und die Wirkungen seiner Interventionen auszuwerten. Als Schlüssel für die Implementierung von Case Management in diesem Betrieb erweist sich die Aufnahme von Kooperationsbeziehungen mit der fachlich benachbarten Organisation Invalidenversicherung.

### 2.3 Externe BeraterInnen

Nicht zuletzt stehen externe BeraterInnen, dort wo sie für die Unterstützung von Unternehmen und Non-Profit Organisationen zugezogen werden, vor immer anspruchsvolleren und vielfältigeren Aufgaben: BeraterInnen wirken daran mit, die interne „Knowledge Base“ von Organisation zu entwickeln und unterstützen die Etablierung von Wissensmanagement und Prozessen des organisationalen Lernens. Sie werden angefragt, die Grenzen von Professionen, Organisationseinheiten und Organisationen durchlässiger zu machen, grenzübergreifende Kommunikationen zu ermöglichen und die Perspektiven relevanter Stakeholder mit ein zu beziehen. Sie beraten das Management und sind dennoch der Entwicklung des gesamten Systems verpflichtet. Sie unterstützen Innovationsprozesse, helfen neue kreative Organisationslösungen zu finden und diese auch zu implementieren. Dabei sind sie mit Erwartungshaltungen und Widersprüchen

konfrontiert, die im Beratungsprozess immer wieder neu zu bilanzieren sind wie zum Beispiel Prozessberatung *und* Fachberatung, die Ebenen von Rationalität und Emotionalität in Veränderungsprozessen oder das Verhältnis von Entwicklungs- und Reflexionsarbeit und Entscheiden.

Im ersten Beitrag zur externen Beratung von *Christian Gutzelnig* wird die Ausverhandlung und der Aufbau eines Interventionssystems in der ersten Phase der Implementierung einer IT-Lösung in einem großen öffentlichen Krankenhaus aus der Perspektive der Berater dargestellt. Dabei wird deutlich, wie wichtig und gleichzeitig schwierig in einem so hochkomplexen und zu gleich mikropolitisch determinierten Umfeld allein das Herstellen von Ausgangsbedingungen ist, die einen Start des Projekts überhaupt erst ermöglichen. Die beraterische Professionalität besteht wesentlich darin, diese Komplexität aufzulösen und nicht zusätzlich zu einer Erhöhung derselben beizutragen und dennoch Projektumwelten (insbes. politische Umwelten) möglichst frühzeitig in den Projektablauf einzubinden.

Gegenstand der Betrachtungen von *Marianne Herbst* ist ein Auftrag, den sie als externe Beraterin für eine lokale Nonprofit-Organisation im Bereich „Aktiven Arbeitsmarkt-Massnahmen“ (AAM) in der in der Schweiz begleitet hat. In diesem Fall zeigt sich als Ergebnis die hohe Bedeutung, die der Etablierung und Entwicklung des Beratungssystems gegeben werden muss. Nur wenn es gelingt dieses besondere Augenmerk auf das Beratungssystem zu legen, kann es auch gelingen, eine angemessene Differenz zum Kundensystem herzustellen. Andernfalls läuft Beratung permanent Gefahr, das Geschehen nur noch aus der Kundenbrille wahrzunehmen.

Im Zentrum der Fallstudie von *Markus Kaiser* steht die Einführung eines integrierten Managementsystems (IMS) in einem Gartenbauamt in einer schweizerischen Großstadt. Der Fall weist insbesondere darauf hin, dass die Energie für ein Veränderungsvorhaben im System selbst liegt, je mehr Elemente einer neuen Steuerungsarchitektur vom System selbst erarbeitet werden, desto grösser sind Nähe und Identifikation damit. Demgegenüber brauchen von Außen vorgegebene Managementbegriffe ihre Zeit, um vom System „verdaut“ und angepasst zu werden. Dieser Beitrag profitiert besonders von einem beigefügten Bericht des internen Projektleiters, welcher der Beraterperspektive eine interne Perspektive auf den Entwicklungsprozess des IMS hinzufügt und auf die aktuelle Umsetzung des Vorhabens Bezug nimmt.

Im abschliessenden Artikel von *Sandra Peter* wird ein Veränderungsprojekt zur Verbesserung der Arbeitszeitsituation der Assistenz- und Oberärztinnen und -ärzte eines schweizerischen Regionalspitals aus der Sicht der externen Beratung beschrieben und reflektiert. Neben der Frage nach der Glaubwürdigkeit der Auftraggeber für den Projektauftrag „Arbeitszeitoptimierung“ werden

als relevante Erkenntnis auch folgende Aspekte aufgegriffen: die Bedeutung der umfassenden, ganzheitlichen Analyse, die Bedeutung der beteiligungsorientierten Projektanlage, die Gefahr der Symptom- statt Ursachenbekämpfung sowie die Bedeutung der Evaluation der getroffenen Umsetzungsmassnahmen.

### **3 Ausblick**

Organisationsentwicklung vermittelt sich besonders konkret und plastisch durch Fallbeispiele. Dies soll auch dieser Band zeigen. Gleichzeitig hat die wissenschaftliche Begleitung und Aufarbeitung dieser Case Studies einen unverzichtbaren Anteil an der Entwicklung des Faches der Organisationsentwicklung. Praktisch relevantes Wissen wird maßgeblich durch den Kreislauf von Hypothesenbildung, praktische Erprobung, Reflexion/ Überprüfung, Weiterentwicklung und erneute Anwendung gewonnen. Die Entwicklung von theoretischem Know-How und praktischem OE-Wissen gehen idealer Weise Hand in Hand.

Insofern wollen wir auch nicht mir den hier präsentierten Cases stehen bleiben. Es ist unsere feste Absicht, diese Reihe fortzusetzen. Das derzeit laufende Master-Programm und die zukünftigen Jahrgänge werden weiteres interessantes Material liefern.

### **Literaturverzeichnis**

Schein, Edgar: Kurt Lewin's Change Theory in the Field and the Classroom: Notes toward a Model of Managed Learning. In: Systemic Practice and Action Research, Vol. 9, Nr. 1. 1996. 27-47.

# Teil I: Führungskräfte



# Betriebliche Gleichstellungsarbeit als OE-Interventionskonzept

Strategieentwicklung an der Fachstelle für Gleichstellung von Frau und Mann im Kanton Zürich

*Kathrin Arioli*

Staatliche Gleichstellungsstellen in der Schweiz haben meist einen doppelten Auftrag. Sie sollen zur Verwirklichung der Gleichstellung von Frau und Mann in der Bevölkerung und für die Angestellten der jeweiligen öffentlichen Körperschaft (Bund, Kanton oder Gemeinde) beitragen. Der letzt genannte Auftrag, die sogenannte betriebliche Gleichstellungsarbeit steht in verschiedenen Spannungsfeldern. In meiner Masterarbeit „Betriebliche Gleichstellungsarbeit als OE-Interventionskonzept“ aus dem Jahre 2004 untersuchte ich insbesondere die bisherige Strategie und die Interventionslogik der betrieblichen Gleichstellungsarbeit der Fachstelle für Gleichstellung von Frau und Mann des Kantons Zürich (FFG), die ich auch 2010 noch leite. Durch die Beschreibung von impliziter Strategie und Interventionskonzept, d.h. der Art und Weise, wie die betriebliche Gleichstellungsarbeit vorangetrieben wurde, wollte ich unterschiedliche Lernerfahrungen für mich selbst und für die Organisation möglich machen. Ich fand es verlockend, mit systemischem OE-Blick auf die bisherige Arbeit besser zu verstehen, weshalb in welchen Situationen welche Vorgehensweisen erfolgreich waren und welche nicht.

## **1 Betriebliche Gleichstellungsarbeit und Personalmanagement in der Verwaltung des Kantons Zürich**

Die Fachstelle für Gleichstellung von Frau und Mann des Kantons Zürich setzt sich auf kantonaler Ebene dafür ein, dass die verfassungsmäßig garantierte Gleichstellung von Frau und Mann umgesetzt wird. Die Fachstelle besteht seit 1990 und ist als eigenständige Organisationseinheit der Direktion der Justiz und des Innern angegliedert. Sie hat rund zehn meist teilzeitbeschäftigte Mitarbeitende. Die Fachstelle entwickelt Konzepte und Maßnahmen zur Verwirklichung der Gleichstellung von Frau und Mann, innerhalb und außerhalb der Verwal-

tung. Formell sind der Auftrag der Fachstelle und ihre Aufgaben in einer Verordnung des Regierungsrates aus dem Jahre 1993 festgehalten<sup>3</sup>. § 3 lit. b dieser Verordnung hält bezüglich betrieblicher Gleichstellungsarbeit die folgende Aufgabe fest: „(...) sie fördert die Gleichstellung von Frau und Mann in der staatlichen Verwaltung, entwickelt zusammen mit dem Personalamt und weiteren zuständigen Stellen entsprechende Maßnahmen und unterstützt deren Verwirklichung.“

Der Kanton Zürich ist einer der größten öffentlichen Arbeitgeber der Schweiz und zugleich der Arbeitgeber mit der größten Zahl von Beschäftigten innerhalb des Kantonsgebiets. Die kantonale Personalpolitik wurde lange primär mittels des Rechts betrieben, HR-Fachleute waren bis anfangs der 2000er-Jahre bei den zuständigen Stellen in Personalamt und in den Direktionen nicht oder nur vereinzelt vorhanden. Die Personalpolitik war (und ist) wegen Schwächen in der zentralen Steuerung stark dezentral angelegt. Eine eigentliche und so bezeichnete Personalmanagement-Strategie des Regierungsrates existiert erst seit 2003. Das strategische Personalmanagement wird federführend vom Personalamt, der Finanzdirektion angegliedert, wahrgenommen, zusammen mit den Personalbeauftragten der Direktionen und der Staatskanzlei.

Die Fachstelle für Gleichstellung und das Personalamt sind in zwei verschiedenen Direktionen angesiedelt. Die *Zusammenarbeit* zwischen den beiden Organisationseinheiten hat deshalb direktionsübergreifend zu erfolgen. Dies war bei der Schaffung der Fachstelle im Jahre 1990 ein ziemliches Novum in der Verwaltung. Die Verwaltung war damals geprägt vom Departementalismus und es gab wenige Erfahrungen im Umgang mit Ämtern mit Querschnittsfunktionen. Die Fachstelle setzte von Anfang an viel daran, die Zusammenarbeit mit dem Personalamt zu sichern und zu institutionalisieren. Zu diesem Zweck fanden zwischen 1991 und 2004 regelmäßige Koordinationssitzungen zwischen der Fachstelle und dem Personalamt statt. Im erwähnten Zeitraum arbeitete die Fachstelle in verschiedenen personalrechtlichen und personalpolitischen Projekten mit, die das Personalamt initiierte und leitete. Die für die betriebliche Gleichstellung relevantesten Projekte waren die folgenden: Flexibilisierung der Arbeitszeit, Abschaffung des Beamtenstatus/Erarbeitung eines neuen Personalgesetzes, Strategisches Personalcontrolling, Beschäftigungswirksame Arbeitszeitmodelle und Analyse des Lohnsystems. Ein weiterer Schwerpunkt der Zusammenarbeit bildete die Kooperation bei der Aus- und Weiterbildung. Es wur-

---

<sup>3</sup> Verordnung über die Fachstelle für Gleichberechtigungsfragen und die Kommission für die Gleichstellung von Frau und Mann vom 30. Juni 1993.

de ein Aus- und Weiterbildungskonzept für die kantonale Verwaltung entwickelt, das auf drei Säulen beruht: Frauenspezifisches Weiterbildungsangebot, Integration gleichstellungsrelevanter Themen in die Weiterbildung und Integration der Gleichstellungsproblematik in das Weiterbildungskonzept.

Neben der geschilderten Zusammenarbeit mit dem Personalamt hat die Fachstelle von Beginn an eigene, d.h. vom Personalamt unabhängige Aktivitäten im Bereich der betrieblichen Gleichstellungsarbeit entfaltet. Dazu gehören betriebsinterne Information und Kommunikation, Aus- und Weiterbildung, Publikationen, Beratung und Vernetzungsarbeit.

Das Veränderungsvorhaben, das ich 2003 plante, hatte die folgenden Ziele: Die betriebliche Gleichstellungsarbeit in der Verwaltung des Kantons Zürich sollte effektiver, wirkungsvoller werden. Anlass für das Vorhaben war die folgende unbefriedigende Situation: Die Zusammenarbeit mit dem Personalamt ließ schon seit mehreren Jahren sehr zu wünschen übrig. Die Fachstelle wurde nicht oder nicht rechtzeitig über gleichstellungsrelevante Projekte im Bereich des Personalmanagements informiert und wurde nicht in die Arbeits- oder Projektgruppen eingeladen, welche gleichstellungsrelevante Themen bearbeiten. Zahlreiche Versuche, die Zusammenarbeit zu verbessern, scheiterten. Der begrenzte Handlungsspielraum der Fachstelle wurde deutlich.

## **2 Wie funktioniert systemische Organisationsentwicklung in der Praxis und welche Instrumente und Methoden wurden angewandt?**

In meiner Masterarbeit untersuchte ich mithilfe von theoretischen Konzepten die implizite Strategie und die Interventionslogik der Fachstelle. Zudem analysierte ich die Rolle der Fachstelle anhand einer in der Literatur entwickelten Typologie von Beratungsansätzen und -stilen.

### *2.1 Die implizite Strategie der Fachstelle*

In meiner Masterarbeit analysierte ich die implizite *Strategie*<sup>4</sup> der Fachstelle. Die Strategie wurde nicht explizit erarbeitet, sondern hat sich über die Jahre des Tätig-Seins herausgebildet. Sie basierte auf den folgenden Grundannahmen:

---

<sup>4</sup> Zur Unterscheidung zwischen impliziten und expliziten Formen der Strategieentwicklung vgl. Nagel 2007: 13f.

- Gleichstellung ist Organisationsentwicklung
- Das Ziel ist die Gewährleistung gleicher Chancen für Frauen
- Es braucht eine verbindliche Definition dessen, was erreicht werden soll
- Es braucht eine zentrale Festlegung, was erreicht werden soll
- Es braucht eine die gesamte Verwaltung übergreifende Zielfestlegung
- Die gesamtbetriebliche Strategie soll top-down festgelegt werden
- Die Fachstelle als Expertin mit Fachwissen ist Instrument der Gesamtstrategie
- Die Strategie der Gesamtorganisation hängt von der Unternehmenskultur ab.

Die Analyse der Strategie nahm ich mit Hilfe verschiedener „strategischer Eckpfeiler“ (Schulte-Derne 2005: 147ff.) vor. Eine Strategie bearbeitet Widersprüche, „strategische Eckpfeiler“ sind die wesentlichen handzuhabenden Widersprüche. Ich arbeitete dabei die folgenden Widersprüche heraus:

*Hierarchisch instrumentelles Veränderungsverständnis – systemisches Transformationsmanagement.* Im kritischen Rückblick stellte ich im Rahmen meiner Analyse fest, dass wir eher von einem hierarchisch instrumentellen Veränderungsverständnis ausgegangen sind. Wir waren überzeugt und verwendeten viel unserer Energie darauf, die Regierung und das Personalamt davon zu überzeugen, dass das Ziel und die Umsetzung der betrieblichen Gleichstellung in Chancengleichheitsweisungen, in Richtlinien und gesetzlichen Bestimmungen verankert werden müsse.

*Zentrale Steuerung – dezentrale Steuerung.* Die Fachstelle ging seit je her davon aus, dass die betriebliche Gleichstellung zentral gesteuert werden müsste. Aus diesem Grund hat sie immer die Kooperation mit dem zentralen Personalamt gesucht. Den Kontakt zu den Personalbeauftragten der Direktionen suchte sie nie direkt, sondern jeweils über das Personalamt. Nur sehr selten trat die Fachstelle in direkten Kontakt mit den Führungskräften, die als Vorgesetzte die Gleichstellung bei ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern umzusetzen haben. Die Fachstelle verfolgte mit dem zentralen Steuerungsansatz folgendes Konzept der Wirksamkeit von Interventionen: Ausgehend von der Tatsache, dass die personellen Ressourcen der Fachstelle für die betriebliche Gleichstellung sehr beschränkt sind, priorisierte sie immer eine Intervention auf struktureller Ebene. Der erfolgreiche Einsatz für eine bessere Mutterschaftsregelung oder die gesetzliche Verankerung präventiver Maßnahmen gegen sexuelle Belästigung nützt einer sehr großen Zahl von Mitarbeiterinnen. Eine solche Vorgehensweise haben wir immer als wirksamer und effizienter betrachtet als eine dezentrale Vorgehensweise. Allerdings wurde die erfolgreiche Aufgabenerfüllung der Fach-

stelle dadurch erschwert, dass die zentrale Steuerung eine Schwäche der Verwaltungsstruktur vor und nach der Verwaltungsreform darstellt<sup>5</sup>.

*Top-down – bottom-up*, Wie viel top-down und wie viel bottom-up braucht die Verwirklichung der betrieblichen Gleichstellung? Die Fachstelle hatte nie die Auffassung, dass es nur einen richtigen Weg gäbe, wie die Gleichstellung in der Verwaltung umzusetzen sei. Wie die Ansätze des Gender Mainstreaming betonen, ist es jedenfalls am Anfang des Prozesses notwendig, dass sich die Leitungen der Organisationen für die Einführung von Gender Mainstreaming entscheiden und dies in ihren Leitbildern o.ä. verankern. Wie nun aber die Gleichstellung in jedem Teil der Organisation umgesetzt werden soll, ist mit der Betonung der top-down-Strategie keinesfalls beantwortet. Die Frage, wie Gender Mainstreaming den Weg durch die verschiedenen Direktionen, Organisationseinheiten und Hierarchiestufen nimmt, hängt davon ab, auf welche Weise alle betroffenen Akteurinnen und Akteure sich dies zu ihrer Aufgabe machen und lernen, Geschlechterwissen in ihre Arbeitsprozesse zu integrieren. Dass dabei bottom-up einiges in Bewegung gesetzt werden kann, war der Fachstelle immer klar und bewusst; nur wurde wegen mangelnder Ressourcen hierin wenig Arbeit gesteckt.

*Wirken wir eher vorschreibend/normierend oder eher dienstleistend?* Meine Analyse hat ergeben, dass die Fachstelle implizit von der Hypothese ausgegangen war, dass das Lernen in der Verwaltung primär regelgestützt ist<sup>6</sup>. Regelgestütztes Lernen ist dadurch charakterisiert, dass Formalisierung und Reglementierung Verpflichtungen schafft, darauf stützt sich das Lernen der Organisation. Veränderungen finden aufgrund klarer formaler Anweisungen von autorisierter Seite statt. Veränderungsvorhaben werden im Detail instrumentalisiert und quasi-bürokratisch eingeführt. Ausgehend von dieser Hypothese setzte die Fachstelle folgerichtig daran, die betriebliche Gleichstellung mittels Chancengleichheitsweisungen voranzutreiben.

---

<sup>5</sup> Der Regierungsrat hält dazu in seinem Schlussbericht zur Verwaltungsreform fest: „Dass die Umsetzung von Querschnittprojekten besonders aufwendig ist, hängt auch damit zusammen, dass mit wif! eher eine Betonung der dezentralen Einheiten (...) stattgefunden hat. Diese Entwicklung stieß bei den davon profitierenden Organisationseinheiten naturgemäß auf mehr Akzeptanz als diejenigen Reformelemente, welche die zentrale Steuerung stärkte. So ist infolge oder trotz wif! – je nachdem, welchen Reformelementen man mehr Bedeutung beimisst – die directionsübergreifende Zusammenarbeit schwieriger geworden.“, Regierungsrat des Kantons Zürich, Wirkungsorientierte Führung der Verwaltung des Kantons Zürich (wif!), Schlussbericht des Regierungsrates vom 18. April 2003.

<sup>6</sup> Zu verschiedenen Lernmustern der Verwaltung vgl. Schedler & Proeller 2006: 265f. Zur lernenden Organisation: Argyris & Schön 2002.

*Was machen wir selbst – was machen wir nicht selbst?* Der hier angesprochene Widerspruch hat drei Dimensionen, die sich wie folgt umschreiben lassen: „wenn wir die Arbeit nicht tun, dann tut sie niemand“, „wir sind Detektivinnen“ und „wir sind die Expertinnen für Gender-Wissen“. Im Selbstverständnis der Fachstelle ist sie bzw. sind die Mitarbeiterinnen der Fachstelle Expertinnen für Gender-Wissen, die Fachstelle ist Kompetenzzentrum für Gleichstellungsfragen. Die Gefahr dieses Selbstverständnisses ist eine zweifache: Die Fachstelle definiert die Probleme und Defizite der anderen. Sie sieht Defizite, die andere nicht als solche wahrnehmen. Dies trägt dazu bei, dass andere keine oder wenig Verantwortung für das Thema übernehmen. Es besteht zudem die Gefahr, dass die Fachstelle andere Expertinnen und Experten nicht wahrnimmt oder allenfalls als Konkurrenz erlebt. Die Fachstelle sieht sich selbst verantwortlich dafür, dass Diskriminierungen in der kantonalen Verwaltung aufgedeckt werden. Die Beratung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der kantonalen Verwaltung hatte für uns, über die Unterstützung einzelner Betroffener hinaus, auch den Zweck, wie ein „Seismograf“ den Stand der Gleichstellung in der Verwaltung anzugeben. Mit den Beratungen schaffen wir uns eine Möglichkeit, zu erfahren, wo Probleme liegen, wo Diskriminierungen vorkommen und wo wir auf genereller Ebene anzusetzen haben. Wie wirkt sich dieses Selbstverständnis auf die Zusammenarbeit in der Verwaltung aus? Die Vermutung liegt nahe, dass die Organisationseinheiten und die Führungskräfte die Fachstelle als „Detektivin“ wahrnehmen und deshalb möglichst versuchen, Diskriminierungen zu verstecken. Schließlich ergibt sich aus der Geschichte der Entstehung der institutionellen Gleichstellungsstellen in der Schweiz, die meist aufgrund von politischem Druck von Frauen entstanden sind, dass mit der Einsetzung einer solchen Stelle sozusagen das „Gewissen“ der Verwaltung beruhigt wurde. Man hatte nun eine Stelle, die sich um die Gleichstellung bemühte und delegierte damit die Verantwortung für die Umsetzung der Gleichstellung an die Gleichstellungsstelle. Daraus kann eine Haltung oder eine Einschätzung bei der Fachstelle entstehen, die man wie folgt umschreiben kann: „Wenn wir es nicht tun, macht es ohnehin niemand.“

*Kontrolle – Dienstleistung.* Nach dem Selbstverständnis der Fachstelle will sie nicht Kontrollfunktion ausüben, sondern Dienstleistungen erbringen bzw. Fachwissen zur Verfügung stellen. Die Fachstelle hat insbesondere in der Zusammenarbeit mit dem Personalamt immer wieder den Dienstleistungsaspekt ihrer Leistungen betont, in dem beispielsweise an Koordinationssitzungen betont wurde, dass sich die Fachstelle gerne bereit erklärt, „ihr Gleichstellungs-Know-how dem Personalamt im Rahmen ihrer verfügbaren Ressourcen zur Verfügung zu stellen“. Gerade in der Zusammenarbeit mit dem Personalamt, aber auch mit anderen Organisationseinheiten, machten wir immer wieder die

Erfahrung, dass wir primär als Kontrollorgan wahrgenommen werden. Konzepte wurden uns vorgelegt, wenn sie schon fast fertig waren; uns blieb dann die Aufgabe, sozusagen mit dem Rotstift die Gleichstellungsfehler aufzudecken. Unzählige Male haben wir versucht klar zu machen, dass wir gerne bereits bei der Entwicklung eines Konzepts oder eines Programms dabei wären, aber häufig ohne sichtbaren Erfolg.

## 2.2 Die verschiedenen Aspekte des Interventionskonzepts

Anschließend an die Analyse der bisherigen Strategie folgte eine Analyse der *Interventionslogik bzw. des Interventionskonzepts* der Fachstelle. Dafür verwendete ich den Begriff der Intervention, den Scala (2002: 95) prägte: Interventionen sind gezielte Versuche, Einfluss auf ein anderes System zu nehmen. In Abgrenzung zu anderen Begriffen der Intervention, wie sie Schein<sup>7</sup> oder Königswieser/Exner<sup>8</sup> verwenden, schien mir Scalas Begrifflichkeit am passendsten, weil darin enthalten ist, dass Interventionen *Versuche* sind, auf ein System *Einfluss* zu nehmen. Nichts anderes tut die Fachstelle ständig: informell oder formell, geplant oder ungeplant, systematisch oder unsystematisch versucht sie, so auf das System kantonale Verwaltung Einfluss zu nehmen, dass es sich im Hinblick auf die Verwirklichung der betrieblichen Gleichstellung von Frau und Mann verändert.

### 2.2.1 Grundhypothesen zur Interventionslogik

Meine Analyse, die ich gestützt auf eine Literaturrecherche vornahm, ergab, dass sich die Interventionslogik der Fachstelle implizit auf die folgenden Grundhypothesen stützt:

*Die Erreichung des Ziels Gleichstellung gehört nicht zum Primärprozess der Organisation.* Eine Schwierigkeit der betrieblichen Gleichstellungsarbeit liegt darin, dass die Erreichung des Ziels Gleichstellung nicht zum Primärprozess der Organisation bzw. ihrer Organisationseinheiten gehört. Insofern ist sie beispielsweise mit den Themen „Ökologie“, „Nachhaltigkeit“ oder auch „Ge-

---

<sup>7</sup> Edgar Schein (2003: 37ff.) geht davon aus, dass alles was man tut, eine Intervention ist.

<sup>8</sup> Interventionen sind auf die Auswertung von Informationen und durch Hypothesen gestützte Handlungen, vgl. Königswieser & Exner 2004: 24.

sundheitsförderung“ verwandt. Geschlechterpolitik trifft auf eine mikropolitische Konstellation, die zunächst einmal unabhängig vom Inhalt des zu implementierenden politischen Programms strukturell widerständig ist. Insoweit unterscheidet sich Gleichstellungspolitik nicht von anderer innovativer Politik. Gleichstellungspolitik ist aber, anders als andere auf Veränderungen ausgerichtete Politiken, zusätzlich mit einem weiteren Strukturmerkmal konfrontiert: Organisationen haben eine geschlechtliche Substruktur – sie sind keine geschlechtsneutralen Gebilde (vgl. Wilz 2002: 43ff.). Sie sind soziale Systeme mit geschlechtsspezifischer Prägung, in ihnen spiegelt sich das Geschlechterverhältnis.

*Das Gleichstellungsthema ist emotional besetzt.* Das Gleichstellungsthema ist ein „heißes Eisen“. Es ist emotional geladen und betrifft jede und jeden. Das Besondere daran ist, dass es an der Schnittstelle von öffentlich und privat liegt. Ob als Führungskraft oder als MitarbeiterIn, alle sind, wenn sie in ihren beruflichen Welten auf das Thema stoßen, gleichzeitig auch immer in ihren privaten Lebensentwürfen und gelebten Lebenswirklichkeiten vom Thema betroffen. Daher erstaunt es nicht, wenn Organisationen und Menschen mit Widerstand reagieren, sobald die Gleichstellung zum Thema wird.

*Die Gleichstellungsfrage ist Machtfrage.* Wie die feministische Organisationsforschung hervorhebt, ist die Kategorie „Geschlecht“ ein wesentliches Merkmal bei der Herstellung von asymmetrischen Machtverhältnissen in Organisationen<sup>9</sup>. Deshalb ist die Gleichstellungsfrage Machtfrage. Die Überwindung von Diskriminierungen ist immer auch eine Machtfrage, weil es dabei für die einen etwas zu gewinnen gibt und für die anderen etwas zu verlieren.

### 2.2.2 Relevante Aspekte des Interventionskonzeptes

Ein *Interventionskonzept* stützt sich auf theorie- und erfahrungsgestützte Annahmen über die spezielle Struktur, Logik und Arbeitsweise eines Systems, über die Leistung und das Produkt und welche Auswirkungen dies auf Kommunikationsmuster und Werthaltungen hat (Scala 2002: 99). Ich arbeitete drei verschiedene Aspekte eines solchen Interventionskonzepts der Fachstelle heraus:

*Wir ergreifen jede Gelegenheit.* Eine der Logiken der Fachstelle bestand darin, jede mögliche Gelegenheit der Einflussnahme ergreifen zu wollen. Weil erfahrungsgemäß davon auszugehen ist, dass Gleichstellung gar nicht ge-

---

<sup>9</sup> Vgl. hierzu z.B. Kirschbaum 2003: 31ff.; Jüngling 2000: 3ff.

wünscht ist, sind wir sehr bereit, bei jeder sich bietenden Gelegenheit „einen Fuß reinzusetzen“. Als Resultat dieser Logik entspringen die Aktivitäten nicht einer integralen Planung der Tätigkeiten: auch wenn wir uns jeweils Jahresziele setzen, sind in der Rückschau nicht nur die geplanten Aktivitäten durchgeführt worden, sondern meist auch andere. Die Aktivitäten erscheinen deshalb viel mehr punktuell als geplant.

*Umgang mit Widerständen.* Organisationen und Menschen reagieren mit Widerstand, sobald die Gleichstellung zum Thema wird<sup>10</sup>. Abwehrreaktionen entstehen; große oder kleine, offensichtliche oder sublimen Barrieren werden errichtet. Bei Vorhaben, die hochgradig mit gesellschaftlichen Normen belegt sind, werden Widerstände nicht indirekter, sondern auch unbewusster. Sie entziehen sich damit weitgehend argumentativer, rationaler Bearbeitung. Außerdem wird erfahrungsgemäß Widerstand meist nicht offen ausagiert; im Gegenteil, die Einsicht in die Notwendigkeit der Veränderung wird allenthalben bekräftigt. Keine/r würde offen sagen, dass sie gegen die Gleichstellung von Frau und Mann sind. Weil die Fachstelle in ihrer Arbeit häufig mit Widerständen konfrontiert ist, beinhaltet die Interventionslogik eine Antwort auf die Frage, wie mit dieser Art von Widerständen umzugehen ist.

Die Fachstelle hat es v.a. mit Überzeugungsarbeit und mit Druck versucht. *Überzeugungsarbeit* wird meist mit dem Instrument des aufklärenden Gesprächs geleistet. Meiner Meinung nach ist persönliche Überzeugung der verlässlichste Garant gelebter Veränderung. Die Aufklärung habe ich v.a. am Anfang meiner Tätigkeit als wichtigstes Instrument betrachtet. Ich war überzeugt, dass ich mit genügend statistischem Material über vorhandene Ungleichheiten, mit Informationen und Erklärungen zur geschlechtsspezifischen Sozialisation, zu Rollenvorstellungen und Rollenbildern überzeugen und damit (Veränderungs-)Energie mobilisieren könne. Am erfolgversprechendsten war dieses Instrument dann, wenn männliche Führungskräfte als Väter von Töchtern angesprochen werden konnten. Dabei erlebten sie Diskriminierungen von Frauen hautnah mit und wurden dadurch für Gleichstellungsanliegen sensibilisiert<sup>11</sup>. Die Grenzen des Instruments sind allerdings offensichtlich: Bei einer derart großen Zahl von

---

<sup>10</sup> Vgl. hierzu auch Paseka 2007: 96f. Sie unterscheidet dabei zwischen kognitiven, emotionalen und prozessbezogenen Widerständen.

<sup>11</sup> Meist ist die Konstellation Vater/Tochter weniger emotional beladen bzw. weniger schwierig als die Konstellation Ehemann/Ehefrau bzw. Partner/Partnerin, da bei letzterer meist auch Rollenkonflikte, eigene widersprechende Vorstellungen und Interessen. u.ä. unausgesprochen im Raum stehen. Bei Töchtern fällt es offensichtlich vielen Männern leichter, deren beruflichen Interessen zu unterstützen.

Angestellten, wie sie die Kantonale Verwaltung hat, sind die Möglichkeiten, eines oder gar mehrere persönliche Gespräche führen zu können, sehr begrenzt.

*Druck* erzeugt Angst und Angst ist einer der wichtigsten Motoren für Veränderungen von Individuen und von Organisationen. Die Fachstelle hat in den vergangenen Jahren versucht, Druck nutzbar zu machen bzw. Druck auszuüben. Der Druck von *Frauen*: In unseren Beratungsgesprächen und auch in frauenspezifischen Weiterbildungsseminaren kamen unzählige Diskriminierungsvorfälle zur Sprache. Wir ermutigten Frauen dazu, sich zu vernetzen und – bottom up – einzufordern, dass sich ihre Vorgesetzten diskriminierungsfrei und gleichstellungsfördernd verhalten. Durch die *Gesetzgebung* entstand Druck, insbesondere zum Zeitpunkt des Inkrafttretens des Gleichstellungsgesetzes im Jahre 1996. Dieser Druck war mit Hilfe der Öffentlichkeit und den Medien entstanden, die damals häufig darüber berichteten, wie sich die Arbeitgebenden auf das Gesetz vorbereiten (sollten). Durch *Lohngleichheitsprozesse*, welche ganze Berufsgruppen wie Kindergärtnerinnen, Handarbeits- und Hauswirtschaftslehrerinnen und insbesondere viele Gesundheitsberufe (Pflegerinnen, Ergo-, Physiotherapeutinnen etc.) initiierten und dabei mindestens teilweise Recht bekamen, entstand Druck, das Lohnsystem der kantonalen Verwaltung so auszugestalten, dass keine Diskriminierungen aufgrund des Geschlechts darin enthalten sind. *Politischer Druck* entsteht, wenn parlamentarische Vorstöße zum Thema betriebliche Gleichstellung im kantonalen Parlament, dem Kantonsrat, eingereicht werden. Schließlich erzeugt die Fachstelle selbst Druck, durch ständiges Wiederholen von Gleichstellungsforderungen, mit immer wieder neuen Anläufen, durch Gespräche, Vorschläge etc.

### 2.3 Die Rolle der Fachstelle für Gleichstellung

Bei der Analyse der bisherigen Strategie und der Interventionslogik wurde klar, dass sich der Blick auch auf die Rolle der Fachstelle zu richten hatte. Welche Rolle hat die Fachstelle in der kantonalen Verwaltung? Und welchen Beratungsansatz wählt sie?

*Advising oder Counseling?* Die von Janes et al. entwickelte Übersicht (Janes/Prammer/Schulte-Derne 2001: 32) über die beiden Ansätze des „Counseling“ und des „Advising“ sowie die Typologie der internen BeraterInnen (ebda: 27) waren sehr hilfreich bei der Analyse des Beratungsstils der Fachstelle:

	Counseling	Advising
Primäres Beratungs-instrument	Fragen, Beobachten, Hypothesen, Interventionen, Orientierungsmodelle	Antworten, Ratschläge, Expertisen, Anweisungen, Rezepte
Intention	Hilfe zur Selbsthilfe	Fremdhilfe
Lösung	findet KlientInnensystem	weiss BeraterIn
Bewertung	durch KlientInnensystem (funktional, brauchbar?)	durch BeraterIn (richtig im Sinne einer Expertise?)
Verantwortung	für den Prozess und die eingesetzten Instrumente beim BeraterInnensystem, für Richtigkeit beim KlientInnensystem	für das Finden und die Richtigkeit von Antworten beim BeraterInnen-system, für die Umsetzung, je nach Beratungsansatz, beim BeraterInnen- oder beim KlientInnensystem
Haltung	Neutralität, Anregen nicht Steuern, Dialektik	Wissen, objektive Urteilskraft, Logik
Motto	„Sei Anwalt der Ambivalenz“	„Beziehe Stellung, urteile richtig!“

Table 1: Counseling/Advising

Interne BeraterIn	Counseling-Ansatz	Advising-Ansatz
punktuell agierend	„ModeratorIn auf Abruf“	„Expertin/Experte“
permanent agierend	„ProzesskoordinatorIn“	„ManagerIn auf Zeit“

Table 2: Typologie der internen Beraterin

Der Typologie folgend ist die Tätigkeit der Fachstelle als eine dem Advising-Ansatz folgende Expertinentätigkeit zu bezeichnen. Als Expertin bietet die Fachstelle Lösungen an, über welche die handelnden Personen ohne sie nicht verfügen. Sie gibt – gefragt oder ungefragt – konkrete Antworten und sagt, was wann wie zu tun ist.

Was ist das Typische an der Rolle der Fachstelle? Typisch an der Rolle der Fachstelle ist, dass sie Beratung anbietet, für die es keinen expliziten Auftrag gibt und die nicht oder nur wenig nachgefragt wird. Die Fachstelle verwendet deshalb viel Kräfte und Energie darauf, ihr Produkt bzw. ihre Leistungen sicht-

barer und attraktiver zu machen und die Führungskräfte und Personalverantwortlichen so zu sensibilisieren, dass sie das Produkt bzw. die Leistungen mehr nachfragen. Nach Heintel kann „das beste Produkt versagen, wenn es nicht angenommen wird, wenn man sich z.B. kollektiv weigert, selbst aktiv mitzumachen“ (Heintel 1998: 10). Damit kommt interne Beratung unter ständigen Rechtfertigungsdruck, dies wiederum führt zu Haltungen, die mit „Selbstausschöpfung“ und „Ständig-zur-Verfügung-Stehen“ umschrieben werden können (ebda.).

#### 2.4 Von der alten zur neuen Strategie

Die Analyse der Wirksamkeit der alten Strategie, nämlich die tatsächliche Gleichstellung im Gesamtsystem durch zentrale Steuerung zu verwirklichen, ließ mich 2004 die Schlussfolgerung ziehen, dass in der kantonalen Verwaltung betriebliche Gleichstellungsarbeit nicht im Sinne eines klassischen Transformationsprozesses zu machen ist. Dies weil es an verschiedenen Erfolgsvoraussetzungen dafür fehlte: Es mangelte am nötigen politischen Willen auf höchster Ebene, Gleichstellung als zentrales Anliegen der Personalpolitik der kantonalen Verwaltung zu behandeln. Die für ein umfassendes Projekt der Verwirklichung der betrieblichen Gleichstellung in der Verwaltung notwendigen Ressourcen waren nicht vorhanden. Außerdem fehlte es an der notwendigen Veränderungsenergie. Der Regierungsrat und die meisten Führungskräfte auf der zweiten Führungsebene gingen davon aus, dass die Gleichstellung im Wesentlichen bereits verwirklicht sei.

Gestützt auf diese Einschätzung, dass eine wirksamere Gleichstellungsarbeit eine andere Strategie braucht, skizzierte ich in meiner Arbeit Ansätze für eine neue Strategie:

*Stärkere horizontale Ausrichtung der Interventionen.* Die Fachstelle interveniert weniger zentral, sondern vermehrt durch direkte Kontakte mit den für Personalmanagement zuständigen Führungskräften und HR-Fachleuten in den Organisationseinheiten. Dies verstand ich als eine Ausdruck einer mehr am systemischen Transformationsdenken orientierten Strategie, welche betont, dass der Prozess der Verwirklichung der Gleichstellung im wesentlichen eine erfolgreiche Steuerung von (dezentralen) Reflexions- und Lernprozessen der beteiligten Personen und Organisationen bedingt. Ich hielt damals fest, dass sich die Fachstelle vermehrt an die Organisationseinheiten richten wird, die ein Interesse an der Arbeit an einem bestimmten Handlungsfeld der Gleichstellung bekundet oder einen Beratungsbedarf geäußert haben. Wichtig war mir dabei die Erkenntnis, dass das Punktuelle, das ich unter dem Eindruck der alten Strategie bisher immer eher negativ gewertet hatte, zum Qualitätsaspekt wurde: Zusammengear-

beitet wird v.a. mit denjenigen Organisationseinheiten, bei denen Veränderungsenergie vorhanden ist.

*Ein Netzwerk aufbauen.* Die betriebliche Gleichstellungsarbeit wollte ich konzeptionell eher als „netzwerken“ denken. Die neue Strategie und die darauf basierenden Interventionen der Fachstelle sollten vermehrt darauf ausgerichtet werden, den Nutzen der Veränderung in Richtung mehr Gleichstellung für die Führungskräfte und die Personalverantwortlichen erkennbar zu machen. Die Idee war, ein organisationsinternes Netzwerk aufzubauen, das u.a. dazu dienen sollte, dass einzelne beteiligte Organisationseinheiten als Multiplikatorinnen, als Vorbilder für andere wirken.

*Die Fachstelle als Knotenpunkt des Netzwerkes etablieren.* Ich formulierte in meiner Arbeit einzelne künftige Aufgaben der Fachstelle als Knotenpunkt des Netzwerkes: Die Fachstelle sollte Öffentlichkeitsarbeit für das Thema betriebliche Gleichstellungsarbeit betreiben, Informations- und Kommunikationskanäle benutzen oder schaffen, in welchen sie im Kontakt mit Führungskräften und Personalverantwortlichen steht. Die Rolle der Fachstelle könnte vermehrt als Counseling ausgestaltet werden. Und schließlich könnte die Fachstelle „Beziehungspflege“ leisten, d.h. Organisationseinheiten mit gleichen oder ähnlich gelagerten Interessen miteinander in Verbindung bringen.

### **3 Die Erkenntnisse aus heutiger Perspektive**

Die Implementierung von Gender Mainstreaming als Veränderungsprozess bedeutet, Raum- und Zeitstrukturen zu schaffen und eine professionelle Begleitung zu ermöglichen, damit vielfältige Lern- und Reflexionsprozesse überhaupt in Gang kommen können. Ziel wäre es, dass in mehrfachen Reflexionsschleifen individuelle und kollektive Visionen entwickelt werden, wie sich Gleichstellung am jeweiligen Arbeitsplatz und in der Organisation in ihrer Gesamtheit umsetzen lässt und dass sich diese zu handlungsleitenden Modellen und Vorgaben institutionalisieren, sich somit im praktischen Bewusstsein verankern (Paseka 2007: 98). Dieses Ziel hat die kantonale Verwaltung Zürich noch nicht erreicht.

Ein Blick aus der heutigen Perspektive auf die Masterarbeit ergibt die folgenden relevanten Unterschiede zu damals: Die neue Strategie, die in der Arbeit in Ansätzen erarbeitet wurde, wurde nicht im Sinne einer systemischen Strategieentwicklung, sondern erneut eher implizit weiterentwickelt und angewendet. In der neuen Strategie angedacht, aber nie umgesetzt wurde das Verständnis der

betrieblichen Gleichstellungsarbeit als Kooperation zwischen einzelnen Organisationseinheiten<sup>12</sup>. Dafür war zu wenig Veränderungsenergie bei den potentiellen KooperationspartnerInnen vorhanden. Die Fachstelle setzt seither verstärkt auf Lernen und versucht insbesondere, organisationales Lernen zu unterstützen. Konkret bedeutet dies beispielsweise, dass wir im Umgang mit Widerständen nicht nur auf Überzeugungsarbeit und Druck setzen, sondern versuchen, Räume zum Lernen und Reflektieren schaffen, insbesondere in der Führungskräfteentwicklung. Wir setzen darauf, den angehenden Führungskräften in der vom Personalamt angebotenen internen Grundausbildung für Führungskräfte bei der Bewältigung von „Lernangst“ (Schein 2009) behilflich zu sein<sup>13</sup>.

Wir haben zudem Kommunikationskanäle zu Führungskräften und HR-Verantwortlichen geschaffen, die wir für Informationen und Dienstleistungsangebote nutzen. Schließlich wirken wir stärker dezentral, v.a. auch in unserer eigenen Direktion, z.B. mit best-practice-Beispielen für die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie in Form von Porträts von MitarbeiterInnen und Führungskräften im Intranet der Direktion.

Schließlich haben sich im Vergleich zu damals die äußeren Umwelten der Fachstelle stark verändert. Die wirtschaftlich schwierige und angespannte Situation hat das kantonale Parlament 2009 dazu veranlasst, das Budget der Fachstelle – im Vergleich zu anderen Organisationseinheiten weit überproportional – zu kürzen. Als Folge davon stand ernsthaft zur Diskussion, die betriebliche Gleichstellungsarbeit der Fachstelle ganz einzustellen. Nach einer externen Evaluation der Dienstleistungen der Fachstelle im Bereich Personalpolitik und Personalmanagement<sup>14</sup> wurde aber davon abgesehen. Die befragten Führungskräfte und Personalverantwortlichen waren mehrheitlich der Meinung, dass auf die Leistungen der Fachstelle nicht verzichtet werden könnte bzw. sollte.

---

<sup>12</sup> Zu Erfolgskriterien für das Organisieren von Kooperationen vgl. Grossmann/Lobnig/Scala 2007: 112ff.

<sup>13</sup> Schein kennzeichnet mit dem Begriff der „Lernangst“ die Angst, sich die in der veränderten Unternehmenskultur notwendigen neuen Kompetenzen anzueignen, vgl. Schein 2009: 46.

<sup>14</sup> Mit der Evaluation wurde Prof. Dr. Christof Baitsch beauftragt; die Evaluation wurde im Juni 2010 fertig gestellt. Basis der Analyse und der Empfehlungen des Evaluators waren Statistiken, Dokumente und 32 Interviews.

## Literaturverzeichnis

- Argyris, Chris/Schön, Donald A. (2002): Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis. Stuttgart: Klett-Cotta (2. Auflage)
- Grossmann, Ralph/Lobnig, Hubert/Scala, Klaus (2007): Kooperationen im Public Management. Theorie und Praxis erfolgreicher Organisationsentwicklung in Leistungsverbänden, Netzwerken und Fusionen. Weinheim/München: Juventa
- Heintel, Peter (1998): Thesen zur Rolle des internen Beraters – aus externer Perspektive. In: Organisationsentwicklung 2 (1998): 42-51
- Janes, Alfred/Prammer, Karl/Schulte-Derne, Michael (2001): Transformationsmanagement – Organisationen von Innen verändern. Wien/New York: Springer
- Jüngling, Christiane (2000): Organisationsforschung und Geschlechterpolitik. Hessische Gesellschaft für Demokratie und Ökologie. Politische Debatte: Zukunft des Sozialen 2000
- Kirschbaum, Almut (2003): Neue Strategien zur Umsetzung von Gleichstellung und Chancengleichheit. Begleitstudie zum Benchmarking von Gleichstellungsmaßnahmen in einem Wirtschaftsunternehmen. Bibliotheks- und Informationssystem der Universität Oldenburg.
- Königswieser, Roswita/Exner, Alexander (2004): Systemische Intervention. Architekturen und Design für Berater und Veränderungsmanager. Stuttgart: Klett-Cotta (8. Auflage)
- Macha, Hildegard/Fahrenwald, Claudia (Hrsg.) (2007): Gender Mainstreaming und Weiterbildung – Organisationsentwicklung durch Potentialentwicklung. Opladen/Farmington Hills: Barbara Budrich
- Nagel, Reinhart (2007): Lust auf Strategie, Workbook zur systemischen Strategieentwicklung. Stuttgart: Klett-Cotta
- Nagel, Reinhart/Wimmer, Rudolf (2009): Systemische Strategieentwicklung. Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider. Klett-Cotta: Stuttgart (5. Auflage)
- Organisationsentwicklung 2 (1998): Düsseldorf: Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH
- Paseka, Angelika (2007): Gender Mainstreaming als Organisationsentwicklung und Lernprozess. Vom politischen Auftrag zur gemeinsamen Vision einer Organisation, In: Macha/Fahrenwald (2007)
- Sander, Gudrun/Müller, Catherine (2009): Innovativ führen mit Diversity-Kompetenz. Vielfalt als Chance. Bern: Paul Haupt
- Scala, Klaus (2002): Interventionsinstrumente der Supervision in Organisationen, in: Scala, Klaus, Grossmann Ralph: Supervision in Organisationen. Veränderungen bewältigen – Qualität sichern – Entwicklung fördern. Weinheim/ München: Juventa (2. Auflage)
- Schedler, Kuno/Proeller, Isabella (2006): New Public Management. Bern: Paul Haupt (3. Auflage)
- Schein, Edgar H. (2003): Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Der Aufbau einer helfenden Beziehung. Bergisch-Gladbach: Edition Humanistische Psychologie (2. Auflage)

- Schein, Edgar H. (2009), Führung und Veränderungsmanagement, EHP Organisation. Bergisch-Gladbach: Verlag Andreas Kohlhage
- Schulte-Derne, Michael (2005): Transformation follows strategy. Transformation und Strategieentwicklung von innen. Wien/New York: Springer
- Wilz, Sylvia Marlene (2002): Organisation und Geschlecht. Strukturelle Bindungen und kontingente Koppelungen. Opladen: Leske + Budrich

# Organisationsentwicklung und Führung: Zwei Seiten derselben Medaille?

Wissenschaftliche und praktische Perspektiven einer Führungskraft

*Günther Bauer*

In diesem Beitrag soll über Zusammenhang und Wechselbeziehungen zwischen Organisationsentwicklung und Führung reflektiert werden. Anhand eines Ausgliederungsprojektes eines großen Dienstleistungsbetriebes aus der öffentlichen Verwaltung in eine im öffentlichen Eigentum befindliche GmbH werden aus der Perspektive eines Geschäftsführers Organisationsentwicklungsprozesse beschrieben, welche durch die Ausgliederung möglich und notwendig wurden. Und dabei stellte sich heraus, dass Organisationsentwicklung ohne entsprechende Führungsinterventionen nicht möglich ist, dass die Qualität von Veränderungsprojekten entscheidend durch die ihr zugrunde liegende Führungsqualität beeinflusst wird. Zunächst wird auf Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen Führung und OE eingegangen, dann festgehalten, inwiefern Organisationsentwicklung auch systemische Führungskompetenz braucht. Danach wird kurz die Organisation vorgestellt, in der der Fall handelt, und die Strategien beleuchtet, mit denen die Veränderung in Gang gebracht werden sollte. Instrumente und Methoden werden kurz angedeutet bevor die Ergebnisse und Erkenntnisse und abschließend die Rückschlüsse für Theorie und Praxis in Form von Abschluss Hypothesen dargelegt werden. Dieser Beitrag ist eine Ergebnisdarstellung einer Dissertation zum Thema „High Touch in der Altenpflege – Emotionen, Sinn und Beziehung als Hauptaspekte erfolgreicher Führung“. Sowohl aus der eigenen Perspektive als Führungskraft und Geschäftsführer als auch aus einer wissenschaftlichen Perspektive auf Basis klassischer Aktionsforschungsansätze habe ich versucht, dem Verhältnis von Organisationsentwicklung und Führung näher zu kommen.

## 1 Führung und OE – Unterschiede und Gemeinsamkeiten

Organisationsentwicklung und Führung sind abstrakte Begriffe und es sind Substantive. Wie bereits Karl Weick zum Begriff Organisation anmerkt, ist es besser, das, worüber wir sprechen, nicht mit Hauptwörtern, sondern mit Zeitwörtern zu bezeichnen (vgl. Weick 1979: 129). Beim Thema Organisation geht es also weniger um eine Sache als um die Tatsache, dass etwas getan wird. Und weil es sich um eine Abfolge von Handlungen handelt, können wir auch von einem Prozess oder von einem Ablauf sprechen. Eine stabile Organisation erfüllt ihre Aufgaben im Rahmen stabiler Prozesse. Führungskräfte haben in diesem Rahmen die Stabilität bewährter Prozesse zu gewährleisten, müssen dafür sorgen, dass die vorgegebenen Ziele nicht in Vergessenheit geraten, haben Abweichungen von bewährten Routinen anzusprechen und auch dafür zu sorgen, dass die Sachebene der Aufgabenerfüllung nicht durch die Beziehungsebene gestört wird. Kurz: sie müssen dafür sorgen, dass sich nichts ändert.

Um einen bestehenden organisatorischen Zustand konstant zu halten, muss permanent Energie in Form von Führungsinterventionen zugeführt werden. Ansonsten würde jedes soziale System aufgrund der ihm innewohnenden Auto-poiesis seine Lebendigkeit prozessieren, sich verändern, sich vom Ziel entfernen, was Neues ausprobieren, Unfug treiben, oder was auch sonst immer tun, jedenfalls nicht starr bleiben. Führung im „Normalbetrieb“ der Organisation bedeutet also, dafür zu sorgen, dass bewährte Prozesse sich eben nicht willkürlich verändern. Und schon allein die Wortbedeutung legt nahe wer zum Geschäft des Führens berufen ist: Führungskräfte.

Bleiben wir bei dieser Sicht von Organisation, dann geht es beim Begriff Organisationsentwicklung um eine Veränderung oder Weiterentwicklung bereits existierender Prozesse oder Abläufe. Und die Veränderung dieser Prozesse wird selbst wieder in prozesshafter Form umgesetzt. So gesehen wäre Organisationsentwicklung ein Prozess (oder mehrere) zur Veränderung eines Prozesses (oder mehrerer). Wenn also etwas getan werden muss, damit aus einer Verkettung diverser Handlungen ein Prozess entsteht, den wir als Organisation bezeichnen, und wenn auch etwas getan werden muss, um diese Prozesse zu verändern, so stellt sich die Frage, wer denn als Subjekt dieser Handlungen angesehen werden kann. Das sind in jedem Fall Menschen, im ersten Fall Mitarbeitende, das liegt auf der Hand. Wer ist aber das Subjekt des Prozesses der Organisationsentwicklung?

Auch wenn interne und externe Berater im Bereich Organisationsentwicklung eine große und wichtige Rolle einnehmen, so sind es letztlich nicht sie, die über das Ob und das Wie eines Organisationsentwicklungsprozesses entscheiden. Es sind Führungskräfte. Und diese geben auch nach einer Grundsatzent-

scheidung ihre Entscheidungsgewalt nicht aus der Hand. Letztlich ist die Qualität eines Organisationsentwicklungsprozesses maßgeblich dadurch beeinflusst, ob und wie die zuständige Führungskraft diesen Prozess unterstützt und begleitet, wie sie die Mitarbeitenden durch diesen Prozess führt. Organisationsentwicklung ist letztlich, wie viele Disziplinen bei denen es um Unterstützungs- und Beratungsprofessionen geht (beispielsweise beim Controlling), originäre Führungsaufgabe.

In diesem Zusammenhang hat Führung dafür zu sorgen, dass sich eben schon etwas ändert. Und zwar in eine für die Organisation positive Richtung.

Je länger ich mich als Führungskraft sowohl mit der Führung von Mitarbeitenden als auch mit Fragen der Organisationsentwicklung beschäftige, desto mehr tendiere ich dazu, beide Aspekte als die beiden unterschiedlichen Seiten der selben Medaille zu betrachten. Die Medaille wäre dann die Problematik der Steuerung eines nichttrivialen biologischen Systems (Mitarbeitende) oder sozialen Systems (Gruppe, Team oder Organisation). Während der Aspekt Führung eher den Normalbetrieb einer Organisation bezeichnet, sozusagen die tägliche Routine der Führungstätigkeit im Rahmen stabiler Strukturen und Prozesse, steht Organisationsentwicklung für den gezielten Umbau dieser Strukturen und Prozesse. Dieser Umbau kann langfristig und kontinuierlich vor sich gehen oder auch als Übergang zwischen unterschiedlichen organisatorischen Stadien. Die Qualität des Umbaus organisatorischer Strukturen und Prozesse ist ihrerseits wieder eine Prozessqualität. Wie bei der Führung ist es auch bei der Organisationsentwicklung die Haupt-Herausforderung einer Führungskraft, Individuen, Gruppen oder Organisationen zu einer eigenständigen Veränderungsleistung anzuregen. Im ersten Fall der „Führung im Normalbetrieb“ mit dem Ziel, dass der Status Quo erhalten bleibt, im zweiten Fall mit dem Ziel der Veränderung von bestehenden Routinen. Führung und Organisationsentwicklung sind Aufgaben von Führungskräften; das Erste findet eher im Routinebetrieb, in der Linienorganisation statt, das Zweite üblicherweise eher projektartig. Wie bei der Führung geht es auch bei der Organisationsentwicklung um die Beobachtung der Organisation durch die Führungskraft, um die Bildung von Hypothesen und um das Setzen von Systeminterventionen, um das Gewünschte zu bewirken. Systemische Führung und Organisationsentwicklung können nur auf Basis einer Werthaltung erfolgen, die mit den Grundlagen des systemischen Paradigmas kompatibel ist.

## 2 Systemische Führungskompetenz auch für Organisationsentwicklung

Systemische Sichtweisen führen zwingend auch zu einer Veränderung von Werthaltungen. Denn aus dem Verständnis der Autopoiesis biologischer und sozialer Systeme erwächst mittelfristig eine Haltung der Achtung und Wertschätzung der Autonomie und Selbstorganisationsfähigkeit von Mitarbeitenden oder Organisationseinheiten. Systemische Führungshaltung bedeutet achtsamen und wertschätzenden Umgang, bedeutet egalitäres auf Andere Zugehen anstatt einer Überbetonung hierarchischer Verhältnisse.

Die Erkenntnisse des Konstruktivismus führen bei systemorientierten Führungskräften zu einer Haltung der Neutralität, der Neugierde auf die Sichtweisen anderer und des Zweifels an eigenen Eindrücken, also zu großer Offenheit. Es geht weder darum, die Richtigkeit der eigenen Meinung zu argumentieren oder zu beweisen noch die Unrichtigkeit der Meinung anderer. Es geht nicht darum, wer Recht hat, es geht um Vertrauen, um wertschätzende Beziehungen, es geht um Empathie und Neugierde, darum, vieles auszuprobieren und letztlich darum, herauszufinden, was am Besten funktioniert.

Das Verständnis des Unterschieds zwischen linearen und zirkulären Denk- und Handlungsmustern veranlasst systemische Führungskräfte, großen Problemen manchmal mit geringfügigen Interventionen zu begegnen, eher spontan etwas auszuprobieren anstatt lange zu analysieren, Fehler zwar ernst zu nehmen, aber als Lernchancen für die Zukunft zu betrachten anstatt Schuldige zu suchen, vieles nicht nach kurzfristigen Nützlichkeitsabwägungen zu beurteilen, sondern in Neuem auch Chancen auf unerwartete Möglichkeiten zu sehen.

Systemisch orientierte Führungskräfte sind weniger einsam als ihre Kollegen mit herkömmlichen Ansätzen. Sie suchen den Austausch mit ihren Mitarbeitenden um herauszufinden, wie sie denken, was sie motiviert und wie ihre subjektive Sinnkonstruktion beschaffen ist. Dies tun sie nicht, weil sie das Sammeln von Informationen als Methode betreiben, sondern aus echtem, empathischen Interesse an ihrem Gegenüber. Gleichzeitig verbessern sie damit erheblich die Grundlage zur Bildung von Hypothesen über die gegebene Situation, die ihnen als Basis für geeignete Führungsinterventionen dienen. Auch bei Entscheidungen suchen sie vorher den Austausch mit allen Beteiligten, weil ihnen klar ist, dass dadurch nicht nur die Qualität der Entscheidung deutlich verbessert werden kann, sondern weil damit auch eine höhere Akzeptanz der Entscheidung und in der Folge wesentlich bessere Chancen bei der Umsetzung zu erwarten sind.

Systemische Führung legt Wert auf Reflexion. Führungskräfte reflektieren nicht nur selbst ihre Führungs- und Managementtätigkeit, indem sie sich, allenfalls gemeinsam mit einem Coach, sozusagen selbst beobachten, sie organisie-

ren auch die Selbstbeobachtung und damit die Reflexivität ihrer Organisation, indem sie Reflexionsrunden zu einzelnen Themen oder generell, manchmal auch quer zur bestehenden Organisationsstruktur einberufen und die Ergebnisse für die gesamte Organisation transparent machen. Dabei versuchen sie, die Tabuzone der Organisation, also jenen Bereich, über den nicht gesprochen werden kann, möglichst gering zu halten. Dies gelingt ihnen unter anderem auch dadurch, dass sie selbst Kritik und das Ansprechen unangenehmer Themen zulassen und mit Kritik offen, mit Kritikern wertschätzend umgehen.

Damit verlassen sie auch häufig die Komfortzone, ihre eigene und die ihrer Organisation. Dies ist jener Bereich, in dem kalkulier- und vorhersehbar Unannehmlichkeiten vermieden werden können. Sie begeben sich in einen Bereich des Denkens und der Kommunikation, in dem es auch unangenehm oder bedrohlich werden kann. Dies beginnt bereits, wenn eine Führungskraft den Schutzpanzer der hierarchischen Position ablegt und den Mitarbeitenden auf Augenhöhe begegnet. Aber außerhalb der Komfortzone lauern nicht nur Unannehmlichkeiten und Gefahren, sondern auch neue Perspektiven und unerwartete Chancen und Lösungen (Bauer/Grossmann 2010: 21f).

Genau diese für systemisches Führen grundlegenden Einstellungen und Werthaltungen müssen Führungskräfte auch im Rahmen von Organisationsentwicklungsprojekten praktizieren, wenn diese erfolgreich umgesetzt werden sollen. Aus meiner Sicht verschwimmt die Unterscheidung zwischen Führung und Organisationsentwicklung in modernen Organisationen daher auch insofern immer mehr, als durch die immer raschere Veränderung von Umwelt und Rahmenbedingungen von Organisationen innerhalb der Organisation ein kontinuierlicher Veränderungsbedarf entstanden ist. Früher wurden Phasen der Veränderung von länger dauernden Perioden der Kontinuität einer Organisation unterbrochen. Für die Phase der Veränderung wurde mit dem Ansatz der Organisationsentwicklung ein anderer Modus der Steuerung der Organisation gewählt. Danach wurde der Modus wieder auf Führung der Organisation im Normalbetrieb umgestellt.

Heute besteht der Normalbetrieb aus der permanenten Adaptierung der Organisation an veränderte Umweltbedingungen. Führung als Steuerung der Organisation im Rahmen bestehender Strukturen und Prozesse und Organisationsentwicklung als Steuerung der Organisation durch Phasen der Veränderung bestehender Strukturen und Prozesse ist in Organisationen gleichermaßen und gleichzeitig wichtig geworden. Beide Aufgaben haben bessere Chancen auf Erfolg, wenn sie vor dem Hintergrund einer systemischen Haltung betrieben werden. Beides ist originäre Verantwortung von Führungskräften. In beiden Fällen geht es um Ziele, um Beobachtung, um den Umgang mit der Autopoiesis

von Systemen, um Systemintervention und darum, dass nie genau das gewünschte Ergebnis herauskommen kann.

Aus diesen Gründen komme ich zu dem Schluss, dass es sich bei systemischer Führung und systemischer Organisationsentwicklung um äußerst vergleichbare Prozesse mit unterschiedlicher Schwerpunktsetzung handelt, die in hoch flexiblen Organisationen von Führungskräften parallel betrieben werden müssen.

Dies ist die Schlussfolgerung aus einer Fallstudie zu Fragen von Führung und Organisationsentwicklung einer großen Organisation der stationären Altenpflege anlässlich der Ausgliederung aus der kommunalen Sozialverwaltung in eine gemeinnützige GmbH, die weiterhin zu hundert Prozent im öffentlichen Eigentum steht.

### **3 Die Seniorenzentren Linz vor und nach der Ausgliederung**

Die Seniorenzentren Linz (SZL) sind ein Verbund von Pflegeheimen an neun Standorten. Es werden ca. 1300 Personen stationär gepflegt und drei Tageszentren sowie 18 Seniorenklubs betrieben. In den SZL waren zu Jahresbeginn 2011 insgesamt inklusive 60 karenzierten Mitarbeitenden ca. 1040 MitarbeiterInnen (745 Vollzeitäquivalente) beschäftigt, davon ca. 750 Personen (640 Vollzeitäquivalente) im Bereich Pflege und Betreuung.

Die SZL waren bis Dezember 2005 eine Dienststelle des Magistrats der Landeshauptstadt Linz und sind seit ersten Jänner 2006 in eine gemeinnützige GmbH ausgegliedert. Seither wird die Organisation von zwei Geschäftsführern geleitet. Als einer dieser beiden Geschäftsführer bin ich für Personalangelegenheiten, Pflege, Tageszentren und Seniorenklubs zuständig. Mein Kollege ist zuständig für Finanzen, Verwaltung, Haustechnik und Küchen. Die einzelnen Häuser werden von je einer Heimleitung und einer Pflegedienstleitung geführt.

Durch diese Ausgliederung wurde eine umfassende Weiterentwicklung der Organisation notwendig und möglich. Die Umstellung des Rechnungswesens vom kameralen zum doppelbuchhalterischen System, die Herauslösung und Neuorganisation bisher zentral vom Magistrat erbrachter Dienstleistungen, der Abschluss von Leistungsverträgen mit Magistratsdienststellen, diese Aufgaben wurden bereits vor dem operativen Start der GmbH umgesetzt.

Die eigentliche Herausforderung war aber die Möglichkeit und der Bedarf, bisherige formalorganisatorische und organisationskulturelle Rahmenbedingungen abzuändern oder neu zu entwickeln, damit die Aufgaben als Dienstleistungsorganisation optimal erfüllt werden können. Um die Transformation zu einem effizienten und zukunftsfähigen Dienstleistungsbetrieb gut zu bewältigen,

schien es mir zielführend, ein umfassendes Organisationsentwicklungsprojekt aufzusetzen, in dessen Rahmen der Entwicklungsprozess verhandelt, geplant, strukturiert, kommuniziert und umgesetzt werden konnte.

Entsprechend meiner damaligen Auffassung ging es darum, Exzellenz durch Dezentralisierung und Selbständigkeit nach einer Ausgliederung unter Beibehaltung einer adäquaten zentralen Steuerung zu entwickeln.

Es ging um folgende weitere Fragen: Wie kann ich als Führungskraft den Wandel in die Organisation bringen? Wie entstehen die Zielsetzungen? Wie gelingt die Beteiligung der MitarbeiterInnen nicht nur an der Umsetzung, sondern auch an der Zielsetzung? Wie kann das Bedürfnis der MitarbeiterInnen nach dezentraleren Entscheidungsstrukturen bei gleichzeitiger Verbesserung der Effizienz, der Effektivität und der Kundenorientierung umgesetzt werden? Welche Probleme tauchen auf und wie können sie gelöst werden? Als Sozialökonom interessiert mich dabei auch die Auswirkungen unterschiedlicher OE-Ansätze und Organisationsformen auf das Kosten-Nutzen-Verhältnis ganz besonders.

Kernthema war daher eine adäquate zentrale Steuerung und das Management eines dezentral organisierten Dienstleistungsbetriebs in der Seniorenbetreuung.

Meine wissenschaftstheoretische Grundlage für diese Studie war nicht die wissenschaftliche Objektivität, die voraussetzt, dass der Forscher sich klar vom Forschungsgegenstand abgrenzt, sondern die soziologische Systemtheorie und der Konstruktivismus. Dieser Zugang begreift den Forscher als Teil des zu erforschenden Systems, der mit seinem Forschungsgegenstand in einem zirkulären Beeinflussungsverhältnis steht. Deshalb war es in diesem Prozess immer wieder notwendig, auch auf mich selbst zu schauen. Im Rahmen dieses Prozesses agierte ich daher in verschiedenen Beobachtungs- und Handlungsrollen: Einerseits als Führungskraft, welche als Grundlage für das Führungshandeln die Organisation beobachtet. Andererseits als Führungskraft, die sich im Sinne eines reflexiven Prozesses selbst beobachtet. Und parallel dazu als Wissenschaftler, der die Organisation beobachtet und analysiert und der sich selbst als Führungskraft beim Beobachten beobachtet. Beobachtungen und Erkenntnisgewinn erfolgten daher aus der Führungsperspektive und aus der Forschungsperspektive. Über einen Zeitraum von drei Jahren (2006, 2007 und 2008) wurden in einer Fallstudie Beobachtungen, Interpretationen, Hypothesen und Interventionen aus der Geschäftsführungsperspektive aufgezeichnet und aus der Forschungsperspektive analysiert und mit Organisations- und Führungstheorie angereichert.

## 4 Veränderungsstrategie

Zu Beginn der Entwicklung nach der Ausgliederung stellte sich die Frage, wie und wodurch eine so große Organisation in Bewegung gebracht werden könnte. Denn nur was in Bewegung ist, lässt sich steuern (Wagner 1995: 173). Und das Ziel war es ja, die Organisation in Richtung mehr Kunden- und Mitarbeiterorientierung zu steuern, um bei gegebenem Ressourceneinsatz die Ergebnisqualität weiter zu verbessern. Es stellte sich daher folgende Frage: Ist es sinnvoll, ein großes zentrales Projekt aufzusetzen oder soll die Entwicklung im Rahmen mehrere Teilprojekte angestoßen werden?

Nach Ende des Beobachtungszeitraumes lässt sich zu dieser Frage folgendes sagen: Ein Gesamtprojekt ist nicht unbedingt erforderlich. Eine Organisationsveränderung im Rahmen eines derart großen Gesamtprojektes hätte auch erhebliche Nachteile gehabt. Einerseits wird durch ein Organisationsprojekt einer Organisation mit einer derartigen Größe der Projektablauf behäbig und notgedrungen bürokratisch, Partizipationsprozesse müssen sich zwangsläufig auf vorwiegend und stark repräsentative Ansätze reduzieren, die Steuerung der Projektkommunikation ist äußerst erschwert und eine Einschätzung der Akzeptanz oder Rezeption der Neuerungen in der Organisation ist aufgrund der Unübersichtlichkeit nur eingeschränkt aussagekräftig. Dennoch wurde im Projektzeitraum ein betriebliches Gesundheitsförderungsprojekt relativ erfolgreich umgesetzt. Die Probleme in der Projektkommunikation waren jedoch offensichtlich und trotz eines erheblichen Aufwandes musste immer wieder zur Kenntnis genommen werden, dass die Mitarbeitenden sich nicht ausreichend informiert fühlten und einzelne Maßnahmen, die zwar bekannt waren, nicht dem Gesundheitsförderungsprojekt zugeordnet wurden.

Dennoch ist es mit dem Gesundheitsförderungsprojekt gelungen, an aktuellen und drängenden Problemlagen anzuknüpfen (Case for Action), die Organisation über alle Bereiche hinweg etwas zu verflüssigen und Mitarbeitende und Führungskräfte mit dieser Art von Projektorganisation, mit Mitarbeiterorientierung in Architektur und Design und mit einer systemtheoretisch fundierten Haltung von mir als Projektleiter erstmals zu konfrontieren (Bauer 2009: 156).

Einen größeren Anteil am Veränderungserfolg haben allerdings kleinere, regionale Projekte, bei denen es gelungen ist, Mitarbeitende in die Erarbeitung inhaltlicher Zielsetzungen einzubinden. Für rein formalorganisatorische Weiterentwicklungen ließ sich kaum Commitment seitens der Mitarbeitenden erzeugen. Die Behandlung fachlich-inhaltlicher Zielsetzungen und die Erarbeitung diesbezüglicher Konzepte durch Gruppen von PflegemitarbeiterInnen waren aber durchaus interessant. Als Konsequenz daraus wurden auch formalorganisatorische Veränderungen (z. B. Zusammenlegung oder Teilung von Organisa-

tionseinheiten, Veränderung von Dienstzeiten, etc.) akzeptiert und mitgetragen. Da die Qualität von Veränderungen eine Funktion der Qualität der inhaltlichen Entscheidung und der Akzeptanz der Entscheidung durch die Betroffenen ist (vgl. Scala/Grossmann 2002: 57) waren solche Organisationsentwicklungsansätze die erfolgreicher. Darüber hinaus gilt die Identifikation der Mitarbeitenden immer der kleineren Einheit und daher kann ein regionales Projekt, das in dieser Organisationseinheit gut kommuniziert ist, wesentlich mehr Commitment bewirken, als ein zentral organisiertes Großprojekt.

Ein weiterer Vorteil kleiner regionaler Projekte ist es, dass diese viel eher an den aktuellen Entwicklungsstand der Teilorganisation anschließen können. Geht man davon aus, dass in großen Organisationen evolutionäre Entwicklungen ungleichzeitig ablaufen und Teilorganisationen, wenn nicht alles gnadenlos standardisiert wird, eine gewisse „Individualität“ bezüglich Stärken, Schwächen und unterschiedlicher Abläufe und Routinen entwickeln, dann befinden sich Teilorganisationen immer auf unterschiedlichen Entwicklungsständen. In einer relativ selbstständigen Untereinheit, wie z. B. einem Heim in einem Verbund, ist daher der „richtige“ oder „passende“ Zeitpunkt für ein Veränderungsvorhaben leichter zu erwischen, als für die Gesamtorganisation, wo die einzelnen Teile entweder noch nicht „reif“ für die Veränderung sind, oder wo der „richtige“ Zeitpunkt dafür schon verpasst wurde (vgl. Owen 2001: 69f.).

Neben dem organisationsweiten Großprojekt zur betrieblichen Gesundheitsförderung, das viele Impulse zu Veränderungen in allen Bereichen gebracht hat und einigen (mehr oder weniger erfolgreichen) regionalen Entwicklungsprojekten (von denen die erfolgreichen ihre positive Vorbildwirkung auf die Gesamtorganisation noch entfalten werden) gab es aber noch weitere strategische Ansätze: Es wurde die Förderung und Reflexion der Führungskräfte im Rahmen von Führungskräfte-Lerngängen für die ca. 100 Führungskräfte und deren StellvertreterInnen auf der mittleren Ebene unterstützt und für die Top-Führungskräfte (Geschäftsführung, Heimleitungen und Pflegedienstleitungen) wurde ein Führungsteamentwicklungsprozess gestartet, in dem bis zu vier mal jährlich in zweitägigen Klausuren das Selbstverständnis und die Strategie des Führungssystems erarbeitet und verhandelt wurde. Das Ergebnis dieses Prozesses war nicht, wie erhofft, ein einheitliches Führungsverständnis, aber doch ein gewisses Maß an Verständnis für unterschiedliche Führungsansätze und die Akzeptanz einer „Führungsstilpluralität“. Einzelne Stile sollten nicht per se, sondern nur anhand ihrer Ergebnisse beurteilt werden. Die Erarbeitung von Kriterien und Kennzahlen für ein Benchmarking dieser Ergebnisse ist noch nicht abgeschlossen. Besonderes Augenmerk wurde auch der Auswahl neuer Führungskräfte gewidmet und die diesbezüglichen Mechanismen professionalisiert. Dabei wurde erkennbar, dass, auch trotz Beiziehung externer Berater für

die Durchführung von Hearings und Persönlichkeitstests, die Anfälligkeit für Fehlentscheidungen groß ist und dass das, was Hearingskommissionsmitglieder gerne hören möchten (Eloquenz, Entschlossenheit, Durchsetzungsstärke, souveränes Auftreten, ...), nicht unbedingt das ist, was in der Praxis gute Führungskräfte ausmacht (auch Zuhören können, sich auch überzeugen lassen, auch mal fünf grade sein lassen können oder sich selbst nicht so wichtig zu nehmen, ...).

## 5 Instrumente und Methoden

Grundlage des gesamten Prozesses war eine sehr ausführliche schriftliche Organisationsanalyse auf Basis einer Organisationslandkarte und eine MitarbeiterInnenbefragung zu unterschiedlichen Aspekten der MitarbeiterInnenzufriedenheit, die auch mit Daten zur Fluktuation und zu den Fehlzeiten in Verbindung gesetzt wurde. Daraus wurden Hypothesen über die Auswirkungen bestimmter Führungsstile gebildet, die wieder die Grundlage für Führungskräfteweiterbildung, Führungsteamentwicklung und Führungskräfteakquisition darstellten.

Besonders bei projektartig aufgesetzten Organisationsentwicklungsprozessen sind ein ordentlicher Projektvertrag und eine gut durchdachte Projektarchitektur unentbehrlich. Auch die Einbeziehung aller relevanten Gruppen sowie ausreichendes Commitment durch die oberste Führung sind wichtige Voraussetzungen. Insbesondere die Zeitkomponente sollte großzügig geplant werden. Allein bei dem Gesundheitsförderungsprojekt mussten wir zweimal den Zeitplan erstrecken. Da Pläne aber die Ergebnisse von Erwartungen (und diese wieder Resultat von vergangenen Erfahrungen) sind und kein Plan künftige Erkenntnisse vorweg nehmen kann, sollte man sich die Freiheit für Planänderungen erhalten.

Auch im Rahmen des Führungsteamentwicklungsprozesses wurde vor jeder Klausur von der externen Trainerin gemeinsam mit der Geschäftsführung ein ausführliches Veranstaltungsdesign erarbeitet, von dem aber situationsbedingt bei Bedarf immer wieder abgewichen wurde.

Beim betrieblichen Gesundheitsförderungsprojekt wurde zu Beginn und zum Abschluss eine Mitarbeiterbefragung in Form einer salutogenetischen subjektiven Arbeitsanalyse durchgeführt, die Projektarchitektur dazwischen sah „Gesundheitszirkel“ vor, eine Abwandlung der bekannten Qualitätszirkel und dazwischen immer wieder Informationsphasen, in denen alle Führungskräfte bei Veranstaltungen oder alle Mitarbeitenden auf schriftlichem Weg informiert wurden. Zudem haben viele Führungskräfte das Thema Gesundheit im Rahmen ihrer laufenden face to face Kommunikation in den Vordergrund gestellt.

Es soll daher hier nicht infrage gestellt werden, dass Instrumente und Methoden einen wesentlichen Einfluss auf Erfolg und Qualität von Veränderungsprozessen haben. Mindestens genau so wichtig scheint mir aber die Frage nach der Art und Weise, wie Führungskräfte Veränderungsprozesse initiieren, aufsetzen, begleiten, also wie Führungskräfte durch Veränderungsprozesse führen. Sind sie von der Veränderung selber nicht überzeugt und administrieren sie nur einen Auftrag von oben (oder blockieren ihn gleich offen)? Oder sind sie selbst die innovativen Vordenker, die ganz genau wissen, wie das Ergebnis ausschauen muss?

Wer selbst nicht überzeugt ist, kann andere nicht überzeugen, aber wer selbst zu überzeugt ist, kann andere auch nicht gewinnen, weil es keinen Spielraum für Beteiligung und Aneignungsprozesse durch alle Betroffenen mehr gibt. Wer „sein Ding“ gegen bestehende Widerstände und ohne Rücksicht auf Verluste durchsetzen will, erzeugt und vergrößert Widerstände. Wer glaubt, mit bestechenden und unangreifbaren Sachargumenten eine Veränderung gegen Widerstände durchbringen zu können, der verkennet, dass Menschen Entscheidungen nicht primär mit dem Kopf, sondern mit dem Bauch treffen. Rationale Argumente erzeugen irrationale Widerstände, die aber reale Projekte scheitern lassen, weil gegen den Willen aller, auch in einer hierarchischen Organisation, nichts mehr geht.

Dies sind meine Erkenntnisse aus teilweise gescheiterten Veränderungsprojekten in einzelnen Häusern. Dabei war für mich folgendes Muster zu erkennen: Führungskräfte analysierten für sich die Probleme und kamen zu (vorwiegend formalorganisatorischen) Lösungen. Mit diesen Lösungen gingen sie zu den Mitarbeitenden und versuchten ein Veränderungsprojekt zur Umsetzung dieser Lösungen aufzusetzen. Sie warben für ihre Lösungen mit rational absolut überzeugenden Argumenten. Sie waren von ihrem neuen Konzept selbst absolut überzeugt und sie wollten das unbedingt so durchsetzen. Sie sahen das als ihre Aufgabe. Emotional motivierten Widerständen wurde mit Sachargumenten begegnet, immer wieder. Das Ergebnis: die Mitarbeitenden fühlten sich nicht verstanden, die Widerstände und die Unruhe wurde so groß, dass nach mehreren Monaten des Beharrens auf die Umsetzung letztlich ein Teil der Veränderungen wieder zurückgenommen werden musste, um die aufgeheizte Stimmung unter den Mitarbeitenden wieder zu beruhigen und Kündigungstendenzen Einzelner vorzubeugen.

Erfolgreiche Führungskräfte in Organisationsentwicklungsprojekten haben die Ideen nicht selber oder sprechen sie zumindest nicht als erste aus. Sie stellen Fragen, wie die Qualität verbessert werden könnte, was den Mitarbeitenden bei der Umsetzung ihrer Aufgaben helfen könnte, sie irritieren bestehende Abläufe, indem sie über Nachteile und Mängel der bestehenden Situation laut nachden-

ken. Sie lassen Kritik am System (und auch an sich selbst) zu und greifen sie als Grundlage für Veränderungsüberlegungen auf. Sie unterstützen innovative Mitarbeitende bei der Erarbeitung neuer Konzepte, stehen als Mentoren und stellen die Ressourcen für Pilotprojekte zur Verfügung. Sie beschränken sich auf die Formulierung von Zielen und mischen sich bei der Erarbeitung von Konzepten nicht besonders ein, ohne uninteressiert zu wirken. Sie betonen auch den Wert und den Nutzen bestehender Strukturen und Prozesse, lassen Kritik und Bedenken gegenüber neuen Konzepten zu, bringen auftretenden Ängsten und Unsicherheiten Verständnis entgegen und sorgen dafür, dass die Einwände berücksichtigt und in die Neukonzeption integriert werden. Sie geben den Prozessen, vor allem der emotionalen Seite einer Entwicklung ausreichend Zeit und treffen zum richtigen Zeitpunkt klare und für alle nachvollziehbare, tragfähige Entscheidungen. Bei der Führung durch Veränderungsprozesse geht es um echte Beteiligung nicht nur an der Umsetzung, sondern auch an der Konzeption. Es geht um Wertschätzung und darum, sich als Führungskraft selbst zurückzunehmen, ohne es allen Recht machen zu wollen oder die Ziele aus den Augen zu verlieren. Es geht um Geduld und Beharrlichkeit, was langfristige Ziele betrifft, und es geht kurzfristig auch um Kompromissbereitschaft und Konsensfähigkeit. Es geht darum, den richtigen Zeitpunkt für Veränderungen erwarten zu können und diesbezügliche Chancen nicht zu verpassen.

So würde ich meine Erkenntnisse aus verschiedenen, teilweise gelungenen und teilweise gescheiterten, Veränderungsprojekten in einzelnen Häusern zusammenfassen. Denn das Scheitern konnte dort weitgehend vermieden werden, wo von Führungskräften Fragen gestellt wurden, z. B.: wie man die Betreuungsqualität für bestimmte Bewohnergruppen verbessern kann. Durch das Zulassen von Kritik auch an der eigenen Person entstand die notwendige Offenheit und das Vertrauen in die Führung, damit Schwierigkeiten und Probleme, aber auch Ängste und Befürchtungen angesprochen werden konnten. Dadurch, dass für Neukonzeptionen auch Zeit und Geld zur Verfügung gestellt wurden, konnte das Veränderungsinteresse auch seitens der Organisation glaubhaft gemacht werden. Wenn für solche Projekte eine ergebnisoffene Auseinandersetzung auf Basis einer beteiligungsorientierten Kommunikationsarchitektur aufgesetzt und genügend Zeit zur Verfügung gestellt wurde, so sind die Mitarbeitenden auch weitgehend hinter den Ergebnissen gestanden und waren auch bereit, sich an der Umsetzung zu beteiligen. Und zwar auch an der Umsetzung formalorganisatorischer Maßnahmen, weil ja im Rahmen des Diskussionsprozesses klar geworden war, welchem Ziel sie dienten und weil allen Widerständen und Gegenargumenten im Entwicklungsprozess genügend Raum gegeben wurde. Dadurch fühlten sich diejenigen, die Bedenken geäußert hatten, verstanden und wertgeschätzt. Sie waren daher auch viel eher zu Zugeständnissen und Kompromissen bereit.

Je besser das Gespür einer Führungskraft für die richtige Vorbereitung und den richtigen Zeitpunkt einer Entscheidung war, desto besser die Akzeptanz. Wurden Entscheidungen getroffen, bevor die Bedenken ausreichend kommuniziert und zu akzeptablen Lösungen weiterverarbeitet wurden, war die Akzeptanz nur gering. Wurde aber die Entscheidung zu lange hinausgezögert, drohte Motivationsverlust und Frustration derjenigen, die von einer neuen Idee schon sehr überzeugt und begeistert waren. Und wenn die Begeisterung einmal verflogen ist, hat man den richtigen Zeitpunkt verpasst.

## 6 Ergebnisse und Erkenntnisse

Diejenigen Projekte, in denen gegen diese Erkenntnisse verstoßen wurde, sind weitgehend oder teilweise gescheitert. Nach einer längeren Phase der Unruhe und des Widerstandes musste in Teilbereichen zur Ausgangslage zurückgekehrt werden. Aber ein Teil der Neuerungen konnte aufrechterhalten werden. Die Gründe für das Scheitern liegen auch darin, dass Instrumente nicht exakt angewandt wurden (kein Projektplan, kein Projektauftrag), viel mehr aber noch in der mangelnden Kommunikation, Empathie und Kompromissbereitschaft der Führung. Es ist auch sehr die Frage, ob der richtige Zeitpunkt vorgelegen ist und ob die zeitliche Taktung für den gedanklichen Veränderungsprozess ausreichend lange bemessen war. In jedem Fall aber war es so, dass innovative und engagierte Führungskräfte ihre Ideen schon lange vor Beginn des Projektes hatten und ihre Verantwortung darin sahen, sie jedenfalls auch gegen Widerstände durchzubringen.

Scheitern geht auch schneller, als Erfolg haben. Dass Projekte ins Stocken geraten und letztlich eingeschränkt oder abgebrochen werden müssen, ist spätestens nach einem Jahr klar gewesen. Ob jene Projekte, die bisher (noch) nicht gescheitert sind, letztlich erfolgreich sein werden, ist immer noch offen. Regionale Projekte, die ergebnisoffen mit guter Projektarchitektur gestartet wurden, in denen es nicht um formale, sondern um inhaltliche, fachlich-konzeptive Entwicklungen ging und die alleine für die Erarbeitung der Konzeption ca. ein Jahr vorsahen, sind aber in der Umsetzung schon relativ weit, und es sieht derzeit nicht nach Scheitern aus. Auch zu dem Gesundheitsförderungsprojekt gibt es sehr positive Rückmeldungen aus der Fachwelt. Selbstkritisch muss jedoch angemerkt werden, dass durch das Projekt in Bezug auf das Gesundheitsbewusstsein nicht viel mehr erreicht werden konnte, als an der Oberfläche zu kratzen. Es gab zwar viele positive, aber auch viele kritische Stimmen aus der Mitarbeiterschaft, einige positive Befunde (beispielsweise ist die Quote der Raucher

merklich zurückgegangen), aber eine nachhaltige Verbesserung bei den Fehlzeiten kann bisher nicht festgestellt werden, eher das Gegenteil.

## 7 Rückschlüsse für Theorie und Praxis

Abschließend möchte ich die Abschluss Hypothesen der Fallstudie vollständig wiedergeben (Bauer 2009: 253ff):

Die nachstehenden Hypothesen entstanden vor allem durch die Beobachtung von Unterschieden bei Führungspersönlichkeiten, Führungsstilen, Kommunikationssettings und Ergebnissen im Rahmen von Veränderungsprojekten in einzelnen Häusern und in der Gesamtorganisation im Entwicklungszeitraum 2006-2008. Erfolgreich waren Projekte dann, wenn es gelang, Fragen und Ziele mit hohem ethischen Identifikationspotential für Pflegekräfte zu formulieren. Dadurch konnte Energie und Begeisterung für Veränderungsprojekte freigesetzt werden. Mithilfe beteiligungsorientierter Kommunikationssettings wurden in der Folge sehr konkrete Ergebnisse erarbeitet und im Rahmen längerfristiger Umsetzungszyklen gemeinsam realisiert. Die aus der Beobachtung unterschiedlicher Veränderungsprozesse gebildeten Hypothesen wurden zusätzlich auch mit Ansätzen der aktuellen Organisationsentwicklungsliteratur angereichert. Diese Forschungsergebnisse bestätigen und ergänzen bereits vorhandene organisationswissenschaftliche Erkenntnisse.

### 7.1 *Steuerung und Organisationsentwicklung*

Steuerung und Organisationsentwicklung sollten weniger als planbarer, zielorientierter Prozess aufgefasst werden. Es geht eher um die Ermöglichung evolutionärer Entwicklung durch das Schaffen förderlicher Rahmenbedingungen.

### 7.2 *Steuerungsmythos versus Emergenz*

Das Denken und Prozessieren einer Organisation als evolutionäres System ermöglicht adäquate Entwicklung. Steuerung kann sich in diesem Zusammenhang darauf beschränken, den Mechanismus von Gestaltung, Selektion und Retention zu fördern.

Durch Zulassen und Fördern emergenter Entwicklung (durch die Schaffung von Raum für die Diskussion neuer Ideen, durch die Offenheit für Neues von außen, durch Dienstreisen und Exkursionen) soll der Möglichkeitsraum zwecks

Entwicklung gemeinsamer Visionen ausgeweitet werden (Gestaltung) (vgl. Cummings/Worley 2001: 113). Ein Maximum an Pluralität in der Organisation ist dabei hilfreich.

Durch in der Organisation längs und quer gezogene Kommunikationsarchitekturen soll der Austausch gefördert und die reflexive Selbstbeobachtung der Organisation ermöglicht beziehungsweise verbessert werden (Selektion) (vgl. March/Simon 1976: 166).

Durch das Ermöglichen und Fördern anschließender Kommunikations- und Realisierungsaktivitäten können wirksame Lösungen für die Gesamtorganisation den einzelnen Teilbereichen angemessen rezipiert werden (Retention).

Die Förderung dieser Entwicklungen ermöglicht auch das Lernen der Organisation.

### *7.3 Voraussetzungen für dezentralisierte Selbstorganisation*

Dezentralisierung von Entscheidungen als Voraussetzung für Selbstorganisation benötigt ihrerseits folgende Voraussetzungen:

Hierarchie als Führungsparadigma muss in weiten Bereichen der Organisation durch eine Ermöglichungskultur substituiert worden sein. Dies bedeutet, dass das Führungssystem eine Pluralität an Führungsstilen in der Organisation aufweisen muss. Dass dabei auch noch hierarchische Führungsstile anzutreffen sind, ist nicht unbedingt hinderlich.

Es sollte in allen Teilen der Organisation eine kritische Masse an engagierten und motivierten Basismitarbeitern vorhanden sein.

Die Ausrichtung der Pflege auf eine radikale Teamorientierung sollte in weiten Bereichen der Organisation bereits vorangeschritten sein.

In diesen Bereichen gilt es auch, ein Teamführungsmodell mit der Aufteilung verschiedener Teamführungsfunktionen auf einzelne Teammitglieder umzusetzen.

### *7.4 Bedeutung des Führungssystems*

Die Qualität eines Führungssystems liegt nicht so sehr in der Einheitlichkeit als in der Kultur eines wertschätzenden Umgangs mit Unterschieden. Konstruktiv gehandhabte Führungsstilpluralität vergrößert den Möglichkeitsraum einer Organisation.

Vertrauen und Wertschätzung im Führungssystem sind zentrale Erfolgskriterien. Das Maß von Vertrauen, Wertschätzung und Kooperationsqualität in der

Organisation ist begrenzt durch das Ausmaß, in dem diese Werte vom Führungssystem gelebt werden. Die Organisation kann das Vorhandensein unterschiedlicher Führungsparadigmen im Führungssystem dann verarbeiten, wenn die Führung selbst damit wertschätzend umgeht.

Führungskräfte mit geringer Empathiefähigkeit sind für die Umsetzung von regionalen Veränderungsprojekten ungeeignet. Die Entscheidung für die richtigen Personen ist die wichtigste Grundlage für den Erfolg eines Projektes (vgl. Collins 2005: 34).

### *7.5 Aufrechterhaltung von Zufriedenheit und Motivation*

Das Ziel der Aufrechterhaltung von Mitarbeiterzufriedenheit und Motivation muss grundsätzlich für alle Mitarbeitenden, aber vordringlich für die Zielgruppe der intrinsisch sozial motivierten MitarbeiterInnen mit hohem ethischem Anspruch formuliert werden. Faktisch materielle Rahmenbedingungen sind dafür weniger entscheidend als die kommunikative und empathische Qualität der Führung.

### *7.6 Führungsqualität*

Führungsqualität bedeutet, zumindest im Sozialbereich, die Bezugnahme auf zwei Aspekte, Emotionen und Sinn.

Das Zulassen, die Hereinnahme, Berücksichtigung und Betonung emotionaler Aspekte im Umgang mit Mitarbeitenden in einem zumindest gleichen Ausmaß, wie dies mit rationalen Gesichtspunkten der Fall ist, muss als wesentlicher Erfolgsfaktor von Führung angesehen werden. Emotionalität ist die Grundlage von rationaler Entwicklung. Zu viel Rationalität der Führung erzeugt Irrationalität und Widerstände bei den Mitarbeitenden.

Dies gilt ebenso für die Berücksichtigung von subjektiven Sinnkonstruktionen der Mitarbeitenden und das Gestalten einer daran anschlussfähigen Kommunikation sowie die aktive Beteiligung der Führungskräfte an der gemeinsamen Feststellung von Bedeutung und Sinn (Sensemaking und Sensegiving) (vgl. Weick/Sutcliffe/Obstfeld 2002: 414f).

### 7.7 *Offenheit der Führung*

Wesentlich scheint auch eine gewisse neutrale Haltung von Führung in Bezug auf die Konkretisierung einzelner Zielsetzungen. Günstiger scheint es, Ziele auf der Ebene von Werthaltungen und ethischen Ansprüchen vorzugeben und Enthaltsamkeit bei der Konkretisierung dieser Ziele zu üben. Es ist auch wichtig, sich von Erfahrungen der Vergangenheit teilweise zu lösen und sich für aktuelle Notwendigkeiten und künftige Bedürfnisse zu öffnen. Es geht um eine Führung vor der leeren Leinwand (vgl. Scharmer/Käufer 2008: 4).

Eine wichtige Haltung von Führungskräften wäre generell die Offenheit für neue Entwicklungen, ein Führungsverständnis also, durch das gerade in Entstehung befindliche zukünftige Entwicklungen rechtzeitig erkannt, ermöglicht und gefördert werden (vgl. Scharmer 2007).

### 7.8 *Teamorientierung*

Die generelle Erkenntnis, dass die Effizienz einer Organisation durch Teamorientierung verbessert werden kann, dass Teams quasi die Voraussetzung für Hochleistungsstandards sind, ( Vgl. Katzenbach/Smith 2003: 255ff) soll unter Führungsgesichtspunkten vertieft werden: Gruppendynamisch als Kleingruppen funktionierende Einheiten sind erforderlich, in denen die wesentlichen Teamrollen (vgl. Belbin 2002: 60ff) vertreten sind, die bei der Teambildung entsprechend begleitet werden und in denen ein Großteil der Teamführungsfunktionen auf die Mitglieder des Teams aufgeteilt ist. Grundlage dafür ist das Teamführungsmodell, (Vgl. Northouse 2007: 207ff) das auf Forschungsergebnissen über überdurchschnittlich erfolgreiche Teams beruht (vgl. LaFasto/Larson 2001: XXI).

### 7.9 *Führung als Förderung evolutionärer Prozesse (vgl. Colins/Porras 1994: 144)*

Systemische Führung bedeutet nicht nur Irritation, sondern auch Vernetzung und positive Verstärkung beziehungsweise Ressourcenorientierung (vgl. Seliger 2008: 199ff). Irritation ist das Mittel der Wahl, die Organisation aus dem Kreislauf eingefahrener Routinen herauszuholen und das Entstehen von neuen Perspektiven und Lösungen zu begünstigen (Gestaltung). Vertikale und horizontale Vernetzung der gesamten Organisation fördert die kollektive Selbstbeobachtung (vgl. Simon 2006: 215) und ermöglicht die Auswahl funktionierender Lösungen

(Selektion). Und durch positive Verstärkung und Ressourcenorientierung werden neue Lösungen bestärkt, stabilisiert und in den Wissensbestand der Organisation übernommen (Retention).

### *7.10 Achtsame Führung*

Achtsamkeit als wesentliches Erfolgsprinzip von Führung muss den Führungskräften auf allen Ebenen der Organisation immer wieder nahe gebracht werden. Nur wenn die Vorgänge in der Organisation genau beobachtet und die richtigen Interpretationen und Schlüsse gezogen werden, können Führungskräfte auf im Entstehen begriffene Probleme rechtzeitig reagieren oder sich bietende Chancen rechtzeitig erkennen (vgl. Weick 2003: 67ff). Es geht einerseits um achtsames Beobachten und Interpretieren und andererseits um die Reflexion des eigenen Führungshandelns.

### *7.11 Führung und Zielorientierung*

Führung bedeutet einerseits die klare Kommunikation von Zielen und Werthaltungen, andererseits steht eine rationale Zielorientierung in der Führung in Konflikt mit der grundsätzlich anzuerkennenden Autopoiesis von sozialen Systemen. Führen bedeutet daher, Ziele im Auge zu behalten und alle sich bietenden Möglichkeiten, alle Chancen in Bezug auf die Zielerreichung zu nutzen. Es bedeutet, einen förderlichen Rahmen für die Entwicklung von neuen Lösungen zu schaffen und Disfunktionales rechtzeitig zu erkennen und auszuschalten. Führung ist vergleichbar mit dem Bild des Segelns, bei dem unter Bedachtnahme auf vorgegebene Wind- und Wetterverhältnisse und durch Zuhilfenahme verschiedener Techniken die gegebenen Möglichkeiten und Chancen genützt werden. Bezogen auf die gegebenen Möglichkeiten sind manche Ziele leichter, schwieriger, kaum oder gar nicht zu erreichen. Je nachdem erscheinen sie attraktiver oder weniger attraktiv. Ziele werden auch unter Bedachtnahme auf die Leichtigkeit oder Schwierigkeit ihrer Realisierbarkeit ausgewählt oder verändert (vgl. March 1971: 284ff).

### *7.12 Führung und Selbstorganisation*

Führung kann als Anleitung und Moderation von Selbstorganisation aufgefasst werden, Führung ist die Gestaltung von Kontext, die Schaffung von Rahmenbe-

dingungen, die Handhabung von Tabuzonen. Es geht um Kontextsteuerung (Willke) und Konditionierung von Autonomie (Baecker).

Aus meiner Sicht ist es förderlicher, hierbei den Schwerpunkt auf Ermöglichung zu setzen und nicht auf Einschränkung. Neue Entwicklungen können nicht erzwungen, sondern nur ermöglicht und die Wahrscheinlichkeit ihres Auftretens kann erhöht werden.

### *7.13 Gesamthafte oder dezentrale Entwicklung*

Auch wenn es gelegentlich sinnvoll erscheint, Organisationsentwicklungsprojekte auf der Ebene der Gesamtorganisation zu betreiben, so hat sich doch aufgrund der Erfahrungen in diesem Forschungsprojekt gezeigt, dass dezentrale kleine Projekte grundsätzlich eher mit Commitment durch die Mitarbeiter rechnen können, wenn bestimmte Kriterien beachtet werden. Durch eine Schwerpunktsetzung auf regionale Projekte wird die Ungleichzeitigkeit der Entwicklung in der Gesamtorganisation zugelassen. Dadurch wird es jeder Teilorganisation ermöglicht, die Entwicklung dort zu beginnen, wo sie gerade steht und den Prozess an den Schwerpunkten der Teilorganisation auszurichten. Durch diese Ungleichzeitigkeit und dadurch Vielfalt entsteht eine wichtige Grundlage für evolutionäre Prozesse.

### *7.14 Ökonomie des Organisierens im Sozialbereich*

Nicht die Kostenseite, sondern die Leistungsseite entscheidet über die Effizienz der Organisation (vgl. Wabnegg 2006: 231). Dies mag in weiten Bereichen von Wirtschaftsorganisationen anders sein, aber diese Aussage gilt jedenfalls für personalintensive Dienstleistungsbetriebe, also weit gehend für den gesamten Sozialbereich und auch für Teile des Gesundheitsbereiches. Gerade weil in diesen Bereichen die Kostenseite oft wenig steuerbar ist, ist die Qualität des Managements und der Führung für die Entwicklung der Leistungsseite entscheidend (vgl. Drucker 2005: 60).

Durch adäquate Führung, Ermöglichung emergenter Entwicklung, Förderung evolutionärer Prozesse und insbesondere durch eine professionelle Teamorientierung kann die Leistungsseite und damit die Effizienz deutlich verbessert werden.

## Literaturverzeichnis

- Baecker, Dirk (2003): Organisation und Management. Frankfurt: Suhrkamp
- Bauer, Günther (2009): High Touch in der Altenpflege: Emotionen, Sinn und Beziehung als Hauptaspekte erfolgreicher Führung. Heidelberg: Carl Auer Systeme Verlag
- Bauer, Günther/Grossmann, Ralf (2010): Einführung in das systemische Führen und Managen. bisher unveröffentlichtes Manuskript
- Belbin, Meredith R. (2002): Management Teams: Why they succeed or fail. Oxford: Butterworth-Heinemann
- Collins, James/Porras, Jerry I. (1994): Built to last. Successful Habits of Visionary Companies. New York: HarperCollins Publishers
- Collins, James (2005): Why Business Thinking is not the Answer. Good to Great and the Social Sectors. A Monograph to Accompany Good to Great. Why some companies make the leap ... and others don't. San Francisco, CA: Elements Design Group
- Cummings, Thomas G./Worley, Christopher (2001): Essentials of Organization Development and Change. Cincinnati: South-Western College Publishing
- Drucker, Peter (2005): Was ist Management? Das Beste aus 50 Jahren. Berlin: Ullstein (4. Auflage)
- Katzenbach, Jon R./Smith, Douglas K. (2003): Teams. Der Schlüssel zur Hochleistungsorganisation. Frankfurt/Wien: Carl Ueberreuter
- LaFasto, Frank/Larson, Carl (2001): When Teams Work Best. 6.000 Team Members and Leaders Tell What it Takes to Succeed. Thousand Oaks/London/New Delhi: Sage Publications
- March, James G. (1971): Die Technologie der Torheit. In: March, James G. (1990)
- March, James G. (1990): Entscheidung und Organisation. Wiesbaden: Gabler
- March, James G./Simon, Herbert A. (1976): Organisation und Individuum. Menschliches Verhalten in Organisationen. Wiesbaden: Gabler
- Maywald, Fritz (2001): Der Narr und das Management. München: Gerling Akademie Verlag (2. Auflage)
- Northouse, Peter (2007): Leadership. Theory and Practice. Thousand Oaks: Sage Publications
- Organisationsentwicklung 2 (2008): Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH: Düsseldorf
- Owen, Harrison (2008): The Spirit of Leadership. Führen heißt Freiräume schaffen. Heidelberg: Carl Auer Systeme Verlag (2. Auflage)
- Scala, Klaus/Grossmann, Ralph (2002): Supervision in Organisationen. Veränderungen bewältigen – Qualität sichern – Entwicklung fördern. Weinheim/München: Juventa Verlag (2. Auflage)
- Scharmer, Otto (2007): Theory U. Leading from the Future as It Emerges. Cambridge, MA: SoL, the Society for Organizational Learning
- Scharmer, Otto/Käufer, Katrin (2008): Führung vor der leeren Leinwand. Presencing als soziale Technik. In: Organisationsentwicklung 2 (2008)
- Seliger, Ruth (2008): Das Dschungelbuch der Führung. Ein Navigationssystem für Führungskräfte. Heidelberg: Carl Auer Systeme Verlag

- Simon, Fritz B. (2006): Gemeinsam sind wir blöd!? Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten. Heidelberg: Carl Auer Systeme Verlag (2. Auflage)
- Wabnegg, Herbert (2006): Das Öffentliche verantworten. Zur Politischen Steuerung des Öffentlichen. Heidelberg: Carl Auer Systeme Verlag
- Wagner, Rainer H. (1995): Praxis der Veränderung in Organisationen. Was Systemtheorie, Psychologie und Konstruktivismus zum Verstehen und Handeln in Organisationen beitragen können. Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie
- Weick, Karl E. (1979): Der Prozess des Organisierens. Frankfurt: Suhrkamp
- Weick, Karl E. (2003): Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen. Stuttgart: Klett-Cotta
- Weick, Karl, E./Sutcliffe, Kathleen/Obstfeld, David (2005): Organizing and the Process of Sensemaking In: Organisation Science Vol. 16 No. 4 July-August 2005
- Willke, Helmut (2001): Systemtheorie III: Steuerungstheorie. Stuttgart: Lucius & Lucius UTB (3. Auflage)
- Zepke, Georg (2005): Reflexionsarchitekturen. Evaluierung als Beitrag zum Organisationslernen. Heidelberg: Carl Auer Systeme

# Organisationsentwicklung im Organisationsabbau – ein Paradoxon?

Geordneter Abbauprozess der Schule für Physiotherapie am UniversitätsSpital Zürich

*Regula A. Bircher*

## 1 Ausgangslage

Im Rahmen der Umstrukturierung der Bildungssystematik in der Schweiz wurden im Kanton Zürich 26 Gesundheitsschulen teilweise zusammengelegt und teilweise geschlossen. Eine der Schulen, die über Jahre abgebaut und geschlossen werden musste, war die Schule für Physiotherapie am UniversitätsSpital Zürich. Die Bekanntgabe der Schließung wurde im Januar 2004 verkündet. Nach der Eröffnung und dem Aufbau der Nachfolgeschule, dem Institut für Physiotherapie an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften in Winterthur, erfolgte die Schließung im Dezember 2009. Die lange Phase des Wissens um die Schließung bot Möglichkeiten für die Anwendung systemischer Organisationsentwicklung, obwohl das Thema die Entwicklung im Abbau und nicht im Aufbau oder in der Veränderung war.<sup>15</sup>

Die bei der Schließung 61-jährige Schule wurde über fünf Jahre abgebaut. Eine umfassende Projektplanung war weder auf der vorgesetzten Ebene vorhanden, noch habe ich als Leiterin der Schule und Verantwortliche für den Abbau eine solche Planung vorgenommen. Dieser Aspekt wird später im Artikel behandelt. Die Schwierigkeit im Abbau lag im Spannungsfeld zwischen politischen Entscheidungen, den daraus folgenden Anordnungen, die meist plötzlich und oft auch unkoordiniert eintrafen, und der Leitung des Abbaus auf der operativen Ebene der Schule. In der Masterthese habe ich den Organisationsentwicklungs-Prozess der Schließung der Schule auf der Ebene der Schule beschrieben. Die Instrumente aus der Organisationsentwicklung wurden mangels

---

<sup>15</sup> Der Artikel ist bewusst in der Vergangenheitsform verfasst. Die beschriebenen Gegebenheiten liegen in der Vergangenheit und sind abgeschlossen.

einer übergeordneten Projektplanung punktuell und situativ eingesetzt. Der Organisationsentwicklungs-Prozess wurde hauptsächlich von mir als Leiterin der Schule durchgeführt, getragen wurde er von allen Teammitgliedern. Eines der wichtigsten Anliegen war, die Qualität der Ausbildung bis zum letzten Moment auf höchstem Niveau zu erhalten.

Die Schule für Physiotherapie am UniversitätsSpital Zürich wurde im Jahre 1948 eröffnet. In den 61 Jahren ihres Bestehens wurden in 90 Klassen ungefähr 2700 Studierende zu Physiotherapeutinnen und Physiotherapeuten ausgebildet. Ich hatte die Leitung der Schule von 1995 bis zum Ende im Dezember 2009 inne und führte die Schule zusammen mit einem Team von sechs Personen. Vier Physiotherapeutinnen und Physiotherapeuten waren als Programmleitungen und Lehrer, und zwei Sachbearbeiterinnen zur Erledigung aller administrativen Belange angestellt. Ungefähr 130 externe Lehrbeauftragte trugen zu einer hohen Qualität im Unterricht bei. Sie waren im Hauptberuf als praktizierende Physiotherapeutinnen und Physiotherapeuten oder Ärztinnen und Ärzte tätig, entsprechend war ihr Unterricht aktuell und praxisorientiert. Im Jahr 1995 wurde an der Schule ein Projekt zur Entwicklung eines neuen Curriculums mit innovativem Charakter, themen- und problemorientiert, durchgeführt. Es wurde schon 1996 erstmals umgesetzt. Nach Verbesserungen in den ersten Jahren der Realisierung wurde das bald über die Landesgrenzen bekannte „Züricher Curriculum“ zum spannenden und fordernden Lern- und Lehrkonzept für Studierende und Lehrpersonen.

Das Curriculum der Schule zeigte ein hohes Niveau, war angesehen und erfolgreich. Zu genau diesem Zeitpunkt traf der Schließungsentscheid als eine überraschende Wendung ein. Auch die anderen 25 Schulen im Gesundheitswesen im Kanton Zürich waren von der beschlossenen Schließung betroffen. Aufgrund der Regelungen in anderen Kantonen wussten die Schulleitungen, dass die Schulen samt ihren Teams an die Fachhochschule oder an Höhere Fachschulzentren überführt wurden, die Angestellten konnten ihre Stellen behalten. Im Kanton Zürich wurde der Entscheid gefällt, möglichst unabhängig von altrechtlichen Institutionen Neues aufzubauen und Altes abzuschließen. Das hiess, dass alle Angestellten der zu schließenden Schulen entlassen wurden und neue Stellen suchen mussten.

Zur Zeit der Information über die Schließung im Januar 2004 bestand das Ausbildungsteam an der Schule für Physiotherapie aus sieben Personen in Festanstellung, aus ca. 130 Lehrpersonen im Lehrauftragsverhältnis und 20 Ausbildungsorten, an denen die Studierenden ihre Praktika absolvierten. Die Schule war in voller Belegung, vier Klassen mit jeweils knapp 30 Studierenden wurden ausgebildet, und neue Klassen wurden im Oktober 2004 und 2005 erwartet.

Die neue Schule für die Ausbildung in Physiotherapie in Winterthur wurde mit Knowhow von unterschiedlichen Fachexpertinnen und -experten aufgebaut. Einerseits wurden neue Angestellte für den Aufbau rekrutiert, andererseits wurde auf das Wissen der Lehrpersonen der altrechtlichen Schule zurückgegriffen. Dies löste Konkurrenz unter den Mitarbeitenden der alten Schule aus, verständlicherweise wollten viele beim Neuanfang dabei sein. Für die Anstellung an der Fachhochschule war ein höheres Studium verlangt, welches diplomierte Physiotherapeutinnen und Physiotherapeuten noch zu absolvieren hatten. Die Angestellten belegten entsprechende Ausbildungen, die zu investierende Zeit dafür wurde zur Verfügung gestellt. Schließlich war die Zukunft als Lehrperson von der höheren Bildung abhängig. Das Engagement für die eigene Ausbildung hinterließ Lücken im Lehrkörper und damit im Stundenplan. Diese mussten mit Neuanstellungen ersetzt werden.

Für die letzten Kurse wurden die Unterrichtszeiten unruhig und verlangten Flexibilität und Nachsehen von Studierenden, Lehrbeauftragten, vor allem von uns als Schulteam und von mir als Schulleiterin. Die Ausbildung im Praktikum war am Anfang nicht betroffen, da die Studierenden der Fachhochschule erst später die gleichen Praktika belegten. Mit dem Einstieg der Studierenden der neuen Schule in die praktische Ausbildung begannen auch hier konkurrierende Situationen. Die Auszubildenden an den Praktikumsorten waren mit zwei verschiedenen Ausbildungsaufträgen konfrontiert und vielleicht auch teilweise überfordert. Dadurch entstanden Situationen, in denen die Ausbildungsqualität für die Studierenden sowohl der altrechtlichen als auch der neuen Ausbildung litt. In diesem Fall hatten die Studierenden der alten Schule einen Vorteil, da sie ihre Rechte kannten. Es waren klare Dokumente und Regelungen in Anwendung, deren Einhaltung die Verantwortlichen aus dem Schulteam verlangten und kontrollierten. Das Hauptanliegen der Schulleitung war, die Qualität der Ausbildung auch für die letzten Studierenden auf bestem Niveau zu halten. Dieses Anliegen zog sich durch den ganzen Abbauprozess hindurch. Es war auch für die Schulkommission, welche das höchste Organ bezüglich Qualitätskontrolle war, oberstes Ziel.

Der fassbare und schwierige Abbau wurde in den letzten zwei Jahren der Schule, von Oktober 2007 bis Dezember 2009, realisiert. Die Ausbildung an der Schule war in acht Semester eingeteilt, von denen die drei ersten Semester mit theoretischem und praktischem Unterricht belegt waren. In den Unterrichtssemestern war wie erwähnt eine große Anzahl von Lehrbeauftragten beschäftigt. Es folgten zwei Semester, das vierte und fünfte, welche die Studierenden in Spitälern im Praktikum verbrachten, wo sie von Auszubildenden vor Ort begleitet wurden. Diese Auszubildenden waren nicht von der Schule angestellt. Im sechsten

Semester wurde wieder Unterricht an der Schule angeboten. Danach folgten nochmals zwei Semester im Praktikumseinsatz.

Ausbildungsjahr	2006/2007		2007/2008		2008/2009	
	Semester	Semester	Semester	Semester	Semester	Semester
<b>Kurs</b>						
2007	7.	8.				
2008	5.	6.	7.	8.		
2009	3.	4.	5.	6.	7.	8.

*Unterrichtsemester: Rot*

*Praktikumssemester: Blau*

*Tabelle 1: Semesteraufbau letzte zwei Jahre und Kurse*

Nach jedem zum letzten Mal stattfindenden Schulsemester wurden die Lehrbeauftragten des entsprechenden Semesters gekündigt und verabschiedet. Es waren jeweils ungefähr 35 Lehrbeauftragte, die zu entlassen waren. Ab Oktober 2007 war nur noch ein Schulsemester für die letzte Klasse zu organisieren. Dies verlangte auch eine einschneidende Reduktion der Anzahl der Angestellten im Schulteam. Damals wurden vier der sieben Personen in fester Anstellung entlassen. Als Schulleiterin entschied ich, bis zum Ende zu bleiben. Ich konnte zusätzlich den stellvertretenden Schulleiter und die langjährig angestellte Sachbearbeiterin, die sich in allen Belangen auskannte, verpflichten. Es war uns allen wichtig, die Schule zu einem guten Ende zu führen. Wir drei galten auch als Abbauteam, welches die Arbeiten bis zum Ende durchführen sollte.

Der gesamte Abbau wurde vom Team schleppend empfunden. Das Thema war vom Zeitpunkt der Information an im Mittelpunkt. Es entstand das Gefühl, dass sich alles nur noch um Zerlegung, Auflösung, Kündigung, Verlust und das Ende drehte. Die lange Phase der Schließung über die vielen Monate mit Abschied als Dauerthema unterstützte dieses Gefühl, obwohl zwischendurch auch Zeiten der Ruhe und der Ordnung erlebt wurden.

## 2 Anwendung der systemischen OE im Abbau

Abbau kann nicht direkt als Entwicklung gesehen werden. Und doch handelt es sich wie bei der Entwicklung um die Beobachtung, Analyse und Änderung von Struktur, Regelungen, Ordnung und um die Berücksichtigung, den Einbezug

und die Betreuung der Mitarbeitenden. Wo im Aufbau von Organisationen von Überlastung, Arbeit auf einer Dauerbaustelle und Hektik gesprochen wird, sind die Gefühle im Abbau von Nutzlosigkeit, Perspektivlosigkeit, Langeweile und sogar Depression geprägt. Die systemische Organisationsentwicklung mit ihren Instrumenten und Methoden kann auch in diesem Fall der Praxis sinnstiftend und nachhaltig angewendet werden. Sie stellt als Grundlage die Menschen im Betrieb in den Mittelpunkt und führt mit deren Leistung eine Organisation zum optimierten Funktionieren durch die Veränderung hindurch zum Erfolg. Dazu braucht es die Integration dieser Menschen. Ich sehe die Stärke der systemischen Organisationsentwicklung im Eingehen auf Betroffene und im Einbezug der Personen. Sie unterstreicht die Vorteile des Einbeziehens von verschiedenen Typen von Menschen in einer Organisation. Die Zusammenarbeit und Führung einer Gruppe, die immer aus einer Mischung von Menschentypen besteht, erscheint zwar anstrengend, ist auf die Länge jedoch bereichernd und kreativ. In der Situation dieses Beispiels der Organisationsentwicklung, welches sich nicht mit Vergrößerung, Verbesserung oder Neugestaltung einer Organisation befasst, sondern mit dem Abbau und der Schließung dieser, bietet das in der systemischen Organisationsentwicklung beschriebene und angewendete „Emotionale Management“ den besten Ansatzpunkt.

### **3 Anwendung einiger Instrumente und Methoden der systemischen Organisationsentwicklung, deren Ergebnisse und Gründe dazu**

Für den Abbauprozess der Organisation boten sich einige Instrumente und Methoden besonders an. Sie werden im Folgenden beschrieben, analysiert und bilanziert.

#### *3.1 Befindlichkeit in Veränderungsprozessen*

Die Befindlichkeit war unter den Teammitgliedern ein vordergründiges Thema. Für das Verständnis und um die Stimmung besser darstellen zu können, setzte ich das Instrument der Befindlichkeitskurve nach Luc Ciompi ein. Die Aufzeichnung der Phasen der Befindlichkeit in Veränderungsprozessen setzte ich als Erklärung für die Gefühlszustände der Teammitglieder ein.

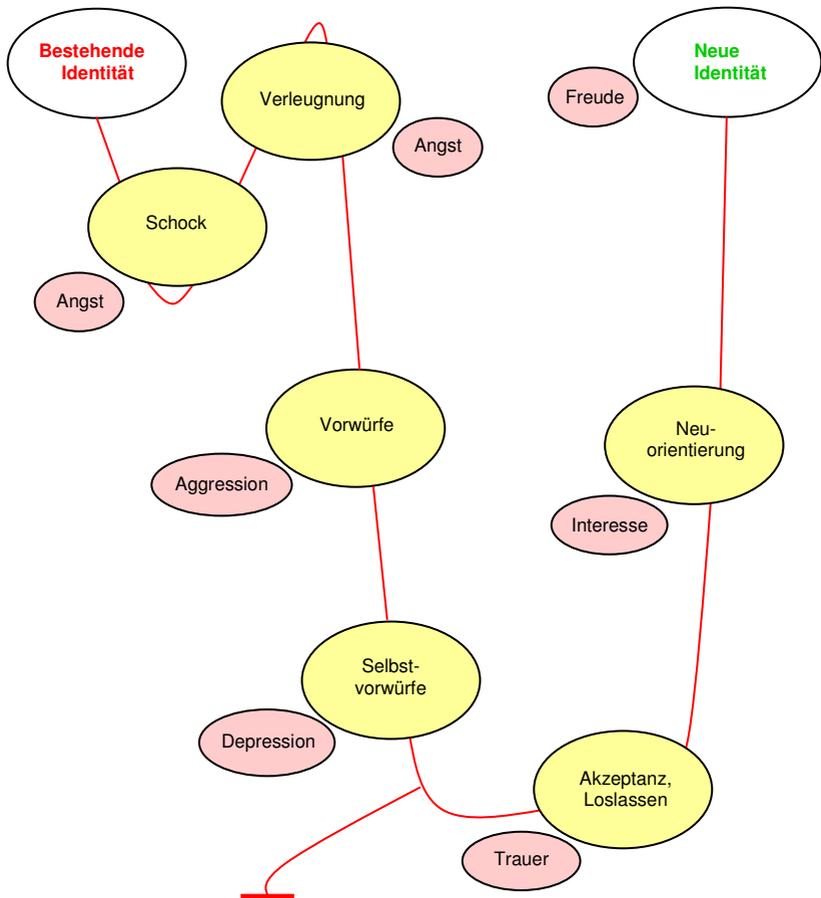


Abbildung 1: Befindlichkeitskurve nach Luc Ciompi

Die Kurve wurde gemeinsam betrachtet. Fragen konnten geklärt werden. Durch individuelle Klärung analysierte jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter die eigene Stimmung und setzte sie zu den Phasen im Veränderungsprozess in Beziehung. In Teamsitzungen wurden die individuellen Situationen miteinander besprochen. Diese Sitzungen wurden in regelmäßigen Abständen durchgeführt. Ich plante und organisierte die Zeiten für die Besprechungen, die Angestellten nahmen sich die Zeit dafür und waren mit Offenheit und Interesse bei den Analysen dabei. Obwohl die Situation im Team von kreativer Zusammenarbeit über

Konkurrenz bis zu Neid schwankte, äußerten sich alle Mitglieder offen in den Besprechungen. Die Klärung der eigenen Stimmung und die Möglichkeit der klaren Einstufung zeigte ein eher düsteres Bild der Befindlichkeiten. Das Bedürfnis der Besprechung und Behandlung dieser Gefühle wurde nach der Analyse schnell erkennbar. Daraus folgte die Einrichtung eines Gefäßes, um die verängstigten, aggressiven oder depressiven Stimmungen aufzufangen.

Zwei Lösungen wurden in Diskussion erarbeitet. Das Team wünschte regelmäßig Einzelsitzungen mit mir. Diese Sitzungen hatten nicht den Charakter der Beurteilung oder der Arbeitsbesprechung. Es ging darum, dass die Angestellten unfiltriert ihre eigenen Anliegen, Bedürfnisse und Ängste thematisieren und deponieren konnten. Ich gab die Planung dieser Einzelbesprechungen in die Verantwortung der Angestellten. Sie sollten selber bestimmen, wann und wie häufig sie eine solche Besprechung nötig hatten. Diese kontinuierlichen Auseinandersetzungen trugen dazu bei, dass wir im Team unsere Stimmungen offener ausdrückten und uns untereinander genauer kennen lernten. Die Bereitschaft, einander auch in schwierigen Situationen beizustehen und auszuhalten, wurde größer, und die Akzeptanz untereinander und auch gegenüber mir, der Vorgesetzten, wuchs in dieser Zeit in beeindruckender Weise.

Die zweite Intervention war die Einsetzung eines externen Coachs für gemeinsame Sitzungen mit dem ganzen Team. Die Angestellten wünschten dies, damit eine externe, nicht betroffene und damit objektiv beobachtende Person die Begleitung in schwierigen Situationen übernehmen würde. Als Schulleiterin war ich selber vom Abbau und der Entlassung betroffen. Es gab Situationen, in denen meine Objektivität nicht mehr garantiert war. Mit dem externen Coach wurden im gesamten Team regelmäßig gemeinsame Nachmittage verbracht, in denen die Themen von den Teammitgliedern nach Belieben eingebracht wurden. Mit dem Beratungsansatz des „Counseling“ aktivierte der Coach die Teammitglieder und bot ihnen eine Möglichkeit, nach dieser Erfahrung auch alleine aus einer schlechten, destruktiven Stimmung herauszufinden. Dieser Ansatz, in dem der Coach seine Kunden durch Fragen und Hypothesen aktiviert, hat die Intention die Selbsthilfe anzuregen. Der Kunde sucht die für ihn richtige Lösung und setzt sie auch um. In Eigenverantwortung nimmt er den Prozess in die Hand und ist sein eigener Anwalt. Dem gegenüber steht der Ansatz „Advising“, welcher die Aktivität viel mehr beim Coach sieht. Die Problemschilderung ist zwar beim Kunden, der Coach bietet jedoch viele der Lösungen, setzt den Prozess in Gang und hilft bei der Umsetzung. Da die Mitglieder des Schulteam mit viel Kreativität an ihrer eigenen Zukunft interessiert waren und sich die individuellen Wege gerne selber suchen wollten, war der Ansatz des „Advising“ wenig im Einsatz.

Durch die Thematisierung und ausführliche Besprechung der Stimmungen im Teamverband und mit der genauen Analyse und der Suche nach einer individuellen Lösung für jedes Teammitglied konnten gereizte Situationen geklärt und entkräftet werden. Zeit des Aushaltens angespannter Launen und Lähmung des Betriebsablaufes durch schlechte Stimmung wurden eingespart. Gefühlslagen waren kein Tabu, sondern wurden auch zwischendurch angesprochen und im besten Fall ausgeglichen. Der Arbeitsablauf wurde dadurch deutlich weniger gestört.

Für dieses positive Resultat brauchte es die Bereitschaft aller Teammitglieder, gemeinsame Besprechungen einzuhalten, sich zu öffnen und aktiv daran teilzunehmen. Die Kompetenzen und Flexibilität des Coaches trugen zum Gelingen bei. Er stellte sich jedes Mal neu auf die Teamstimmung ein, beurteilte diese und ging sie mit unterschiedlichen Interventionen und Aufgabenstellungen an. Mit diesen eingeleiteten Prozessen wurde die Zusammenarbeit des Teams positiv und nachhaltig unterstützt.

### *3.2 Anwendung von Brillen*

Das Instrument des Aufsetzens verschiedener Brillen, der Personenbrille, der Gruppenbrille, der Organisationsbrille und der Systembrille wurde nur teilweise offiziell und nur punktuell von mir eingesetzt. Das Verhalten einer jungen Mitarbeitenden löste im Team den unbewussten Einsatz der Brille aus. Die Angestellte, die für die Abbauphase befristet eingestellt wurde, erlebte eine andere Ansicht des Abbaus als die Mitarbeitenden in jahrelanger Anstellung. Sie sah die stetige Verkleinerung der Schule als Aufgabe, empfand den Verlauf des Abbaus positiv und verzeichnete dadurch für sich Erfolgsgefühle. Gespräche mit ihr über ihre Ansichten ermöglichten eine andere Sicht der eigentlichen Situation, der Organisation selber und auch innerhalb der Organisation. Die Aussprachen zwischen den Teammitgliedern und der jungen Angestellten lösten ohne Erklärungen den unbewussten Einsatz dieses Instrumentes aus. Die ganz andere, erfrischende Ansicht einer befristet angestellten Mitarbeiterin lockerte die Verbissenheit langjähriger Angestellten auf.

Die Anwendung von Brillen geschah zufällig und induktiv. Die Auswirkungen waren jedoch bemerkenswert. Ich gab keine Erklärungen zum genauen Einsetzen. Das gesunde und zufällige Angebot der jungen Frau, die Lage anders sehen, war vielleicht der notwendige Unterbruch der eigenen, starren Einschätzung und Haltung dem Abbau gegenüber. Die Haltung der Mitarbeiterin war joborientiert, konstruktiv und handlungsbezogen. Sie wurde nicht durch Gekränktheit, durch Verlust und durch Ängste vor einer nächsten Anstellung ge-

prägt. Sie war glücklich über die Fügung des momentanen Jobs, in dem sie soviel leistete, wie sie anzubieten hatte. Gegenüber den anderen Angestellten zeigte sich eine Differenz. Die Anziehungskraft der eigenen, negativen Gefühle war bei den Alteingesessenen in manchen Zeiten des Abbaus stark. Das informelle Brillenausleihen, meist durch Diskussionen am Mittagstisch ausgelöst, entkräftete so manche schlechte Stimmung. Der Einfluss der neuen Sicht „mit Brille“ zeigte sich nachhaltig.

### 3.3 *Wunderfrage*

Im März 2006 musste ich die Entscheidung treffen, wie groß das Team in den letzten beiden Jahren sein sollte, damit ich Entlassungen rechtzeitig aussprechen konnte. Die Restarbeit im letzten Jahr war nicht einzuschätzen. Die Menge der Arbeit am Ende eines Abbaus war mir nicht bekannt, und ich konnte auf keine Erfahrungswerte zurückgreifen. Die Wahl der Wunderfrage als Instrument erschien mir richtig für diese unklare und emotional überladene Situation. Das Einsetzen dieses Instrumentes ohne die Teammitglieder dazu einzuladen war eine bewusste Entscheidung, die ich aufgrund ihrer Emotionalität und meiner Aufgabe traf. Entlassungen waren mein Auftrag, den ich als Leiterin der Schule alleine durchzuführen hatte. Ich führte mich selber und alleine durch den Prozess, also nicht wirklich konform mit den Beschreibungen in der Literatur. Die Fragen stellte ich mir selber, lenkte mich in die Zukunftssituation hinein und schrieb meine Gefühle und Antworten auf. Die Anwendung lenkte meinen Blick auf die Zukunft, weg von der aktuellen, damals sehr belastenden Situation. Sie ließ Annahmen zu, wie ich den Stand der Abbausituation im Juni 2009 beurteilte. Der Einsatz der Wunderfrage eignete sich aus meiner Sicht auch, weil die Situation für die Teammitglieder bedrohlich erschien. Niemand wollte wirklich einsehen, dass es bald zu Ende ging mit der geliebten Stelle und Aufgabe. Wie früher beschrieben litt die Bewältigung des Alltagsgeschäfts unter dieser Stimmung. Die Mitglieder des Schulteams waren mit übermäßig viel Arbeit zugeeckt. Die Nachfolgeschule hatte um Unterstützung und Übernahme gewisser Arbeiten gebeten, da dort noch kein Team eingestellt war. Diese Aufgaben wollte das bestehende Team gerne übernehmen, da die Hoffnung bestand, damit einen Fuß in die neue Organisation zu setzen. Doch diese Zusatzaufgaben mussten neben dem normalen Tagesgeschäft erledigt werden.

Das Ergebnis aus der Vorstellung der Zukunft löste bei mir einen Plan für die Beendigung der Anstellungen der Teammitglieder aus. Zusätzlich zu diesem Ergebnis wollte ich auch die Ideen der Angestellten bezüglich ihrer Anstellungen in die konkrete Planung einbeziehen. Diese wurden an einer Sitzung zu-

sammen besprochen. Es fühlte sich fast beängstigend an, wie mit großer Nüchternheit überlegt und analysiert wurde. Wer zur Arbeit, die in den kommenden Semestern zu bewältigen war, Kenntnisse besaß, wollte bis zum Ende der Schule in Anstellung bleiben. Die anderen Teammitglieder bekannten sich dazu, sich eher zu lösen und eine andere Arbeit zu suchen. In der Diskussion wurde eine weitere Notwendigkeit deutlich: Wer sich für das Ausharren entscheiden sollte, musste eine Vorstellung und Kenntnisse über die Führung der Schule haben. Würde ich als Schulleiterin ausfallen, müsste die Führung nahtlos und möglichst problemlos übernommen werden. Es stellte sich heraus, dass dafür nur mein Stellvertreter in Frage kam, weil er die Geschäfte der Schule auf der operativen Ebene neben mir als Einziger kannte.

Die wirklichen Entlassungen waren nicht so problemlos, wie sie hier in der Beschreibung anmuten. Einige Teammitglieder lösten sich in Gedanken mit einigen Schwierigkeiten von ihren Anstellungen, zumal der Zeitpunkt der Entlassung erst nach Jahresfrist stattfand. Eine lange Wartezeit mit hoher Arbeitsbelastung legte Nerven blank und forderte viel Toleranz und Entgegenkommen untereinander. Wie beschrieben basierte die Verteilung der verbleibenden Aufgaben auf der Sach- und Wissensebene. Der Aufbau und die Inhalte der Semester waren so unterschiedlich gestaltet, dass sich eine neue Einarbeitung in die Leitung eines Semestergeschäftes nicht mehr lohnte. So standen auch in dieser Entscheidung die Qualität der Ausbildung im Vordergrund und nicht etwa emotionale Beweggründe der Angestellten. Zusätzlich wurde darauf geachtet, dass die Führung der Schule gewährleistet sein würde. Denn nur dann konnte auch der Ausbildung genügend Aufmerksamkeit gewidmet werden.

### *3.4 Veränderungsmanagement: System-Umwelt-Analyse*

Mit der Anwendung der Hypothesenlandkarte wurden die relevanten Umwelten dargestellt. Ihre Beziehungen zur Schule konnten mit diesem Instrument bezeichnet und analysiert werden. Ich wollte mit der Analyse die Wichtigkeit der Beziehungen aus meiner Sicht darstellen. Das Bild zeigt, wo problematische, kritische und auch unwichtige Beziehungen lagen. Es gab Umwelten, die mit Interventionen in eine bessere Beziehung gebracht werden konnten. Das Engagement zu diesen mit der Schule verbundenen Organisationen wurde fokussiert, reduziert und damit optimiert.

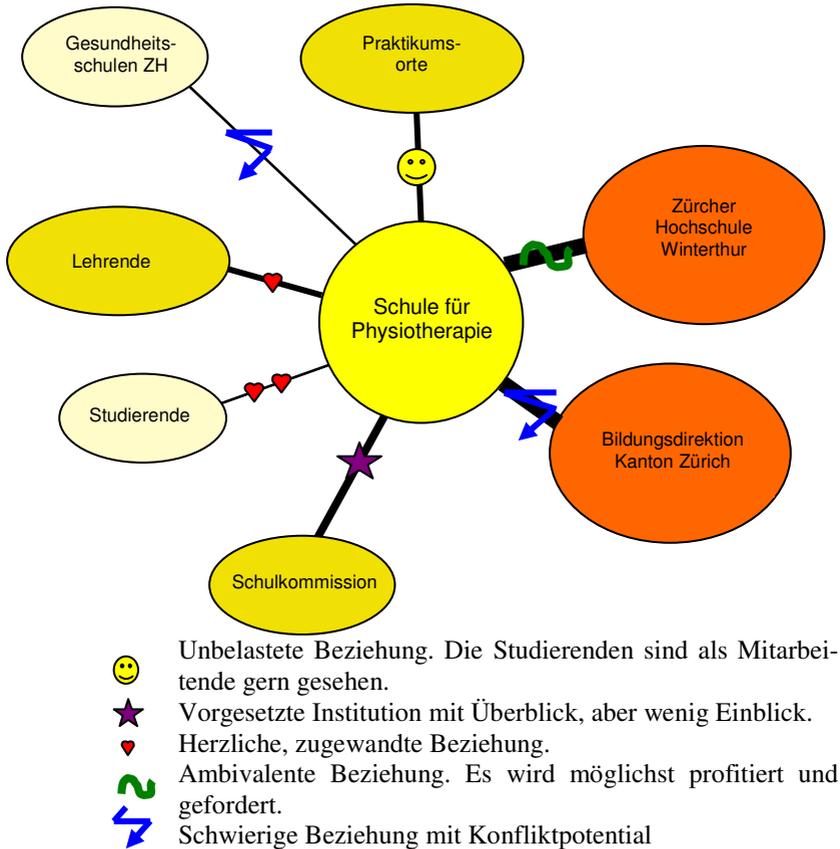


Abbildung 2: System-Umwelt-Analyse

Die Analyse zeigte auch, dass gewisse Umwelten für eine schließende Schule nicht mehr relevant waren, deren Präsenz aber belastete. Diese Beziehungen wurden offen dargestellt und konnten so reduziert werden, dass sie keine Pflege mehr generierten. Durch deren Wegtreten wurde das Beziehungsnetz entlastet und ließ plötzlich neuen Spielraum zu. Neue Kontakte, die der Organisation mehr nützten, erhielten Platz.

### 3.5 Eine Projektorganisation für den Abbau

Zu Beginn des Abbauprozesses zog ich das Aufstellen einer Projektstruktur, um den Abbau geplant durchführen zu können, in Betracht. Die Umsetzung und Kontrolle von beschriebenen Schritten und das Erreichen von Meilensteinen sollte den Umgang mit Unklarheiten und unsicheren Situationen erleichtern. Auch sollten Geschäfte, die durch die unbekannte Situation einer Abbauorganisation niemandem vertraut waren, nicht vergessen werden. Durch die dauerhaft anfallende Arbeit, die immer im Vordergrund stand, habe ich als Leiterin die konkrete Organisation eines Projektes nicht zu Ende gedacht. Das Team suchte den vermeintlichen Mehraufwand ebenfalls nicht aktiv.

Auch auf der Ebene der kantonalen vorgesetzten Behörde, der Bildungsdirektion des Kantons Zürich, wurde anscheinend über ein Projekt nachgedacht. Tropfenweise gelangten Informationen an das Kollektiv der Schulleitungen, dass eine Projektorganisation für alle abzubauenen Schulen möglich sein könnte, und dass Finanzen dafür noch zu klären seien. Über Monate hinweg blieb unklar, ob der Kanton eine Projektorganisation mit einer professionellen, externen Projektleitung anbieten würde. Wertvolle Zeit verstrich ohne Entscheidungen, in der jede Schule die Abbauorganisation allein plante, startete und gewissermaßen jeden Schritt neu erfand.

In der Zwischenzeit wurde die Projektorganisation innerhalb dieser Schule durch das Schulteam konkret analysiert, doch als kompliziert und undurchführbar eingestuft, da immer weniger Personen im kleiner werdenden Team zur Verfügung standen. Es hätten Personen von außen dazu rekrutiert werden müssen, die sich in das Thema eingearbeitet hätten. Die Budgetierung der Finanzen für die kommenden Jahre war aber schon lange abgeschlossen. Für die Bezahlung externer Personen waren keine abrufbaren Finanzen vorhanden. So wurde das interne Projekt zu diesem Zeitpunkt nicht weiter verfolgt.

Viele Aspekte sprachen ganz klar für eine Projektorganisation. Die Kriterien für die Realisierung eines Veränderungsprojektes waren im Team am Anfang des Abbaus erstellt worden. So lag auch eine Projektorganisation zumindest auf dem Papier vor. Wichtige Themen von Subprojekten waren definiert worden. Sie betrafen Themen wie Teamstabilität, Personalplanung, die Studierenden, Wissensmanagement und die Geschichte der Schule, die für den Abschluss wichtig waren. Diese Themen wurden im verbleibenden Team punktuell als Einzelteile, vielleicht ein wenig zaghaft, aber doch noch rechtzeitig angegangen und zu einem Ende geführt.

Nach langem Zögern und unter dem Druck von verzweifelten Leitungen anderer Gesundheitsschulen im Kanton Zürich wurde im Jahre 2007 von den verantwortlichen Stellen des Kantons eine Projektorganisation mit einem exter-

nen Projektleiter für alle 26 zu schließenden Schulen gestartet und finanziert. Die individuelle Projektorganisation der Schule für Physiotherapie wurde nun endgültig eingestellt.

Es stellte sich bald heraus, dass die Führung des extern geleiteten Projekts wenig verbindlich war. Das Ziel erschien mir ungenau formuliert, das Projekt anfangs nicht klar aufgebaut, und es löste wenige direkte Umsetzungen im Abbau-Alltag aus. Die individuelle Organisation und Aufgabe der einzelnen Schulen konnten wenig berücksichtigt werden. So entstand aus dem Projekt eine locker stattfindende Information und Beratung der Schulleitungen. Die Sitzungen fanden ungefähr viermal pro Jahr statt. Das Projekt entbehrte einer detaillierten Beschreibung. Einerseits fehlte dazu die Vorlaufzeit zum Projekt, da sie durch die lange Entscheidungsphase verpasst wurde, andererseits waren die Interessen der verschiedenen Schule so divers, dass eine enge und zeitgleiche Abbauorganisation nicht möglich erschien. Die sehr zögerlich besprochene Projektorganisation dieser Schule hätte aus heutiger Sicht mit etwas Beihilfe von außen eine bessere, einfachere und klarere Endphase in der Schließung gebracht.

### *3.6 Spannungsbogen in Veränderungsprozessen*

Der Spannungsbogen wurde als Analyse-Instrument in der Beurteilung der Situation eingesetzt. Das Verhalten der Mitarbeitenden wurde damit genau beobachtet und beurteilt. Das Bewusstsein, dass die bevorstehende Veränderung unvermeidlich war, reichte nicht aus, über den langen Zeitraum des Schließungsprozesses Energien zu mobilisieren. Es bedurfte einer attraktiven Zukunftsperspektive, die real erreichbar erschien. Die Problematik der momentanen Situation war allen bewusst. Sie sorgte für Unsicherheit, für Unzufriedenheit und Unruhe. Als Leiterin der Schule war für mich erforderlich, dass eine mögliche Zukunftsperspektive für die Angestellten sichtbar gemacht wurde, damit Energien für die Endphase vorhanden waren. Erst das genaue Wissen zur Problematik der Ausgangslage und mindestens die Ahnung einer Zukunftsperspektive ermöglichen einen energiespendenden Spannungsbogen. Wenn dieses Wissen erreicht ist, kommt die nötige Ruhe auf, das „Alte und Bekannte“ in Würde loszulassen und dem „Neuen“ eine reelle Chance zu geben.

Als greifbare Zukunftsperspektive bot sich die Nachfolgeschule an. Das Wissen über die Möglichkeit, dort eine Anstellung zu erhalten, spendete zu Beginn des Entscheides der Schließung Energien. Leider wurde bald offensichtlich, dass die Nachfolgeschule nicht auf unsere Angestellten wartete. Diese Zukunftsperspektive fiel daher weg, was das Engagement zwischenzeitlich

beeinflusste und sinken ließ. Energien zu mobilisieren, ohne eine eigene Zukunftsperspektive zu haben, schien eine aussichtslose Situation zu sein. Der Leidensdruck nahm zu. Ich beobachtete das Phänomen, dass einige Mitarbeitende zeitgleich in negativer Stimmung versanken, ihr Engagement einschränkten oder sogar abbauten. In solchen Phasen brauchte ich dringend externe Strukturierungshilfen. Diese erhielten das Team und ich durch die Sitzungen mit dem Coach. Er ermöglichte uns die notwendige Außensicht, da er ohne Befangenheit an unsere Probleme heranging.

Für die Angestellten, die sich für das Ausharren in der abzubauenen Organisation entschieden hatten, wurde der Spannungsbogen in mehreren Stadien durchlaufen. Interessanterweise konnte Sinn in der bestehenden Aufgabe, dem Abbau, gefunden werden, ohne dass eine greifbare Zukunftsperspektive bestand. Die Abbauphase und die damit verbundene Interesselosigkeit, die der Organisation von externen Umwelten gezeigt wurde, bot Bewegungsfreiheiten an, die gewinnbringend genutzt wurden. Unkonventionelle Aktivitäten, wie zum Beispiel gemeinsames Jogging, wurden regelmäßig durchgeführt. Schon die Aussicht auf solche Aktivitäten und natürlich deren Realisierung selbst mobilisierten Kräfte, die wiederum dem Betrieb zurückgegeben wurden. Das Ziel des Abbaus, diese Schule auszuradieren, ermöglichte am Ende trotz des negativen Resultates eventuell gerade so viel oder mehr Spielraum, als es die Entwicklung einer neuen Organisation geben kann.

## **4 Eine Analyse der Differenz Damals – Heute<sup>16</sup>**

### *4.1 Fehleinschätzungen*

Aus heutiger Sicht, das heißt am Ende des Abbauprozesses, sehe ich die Mobilisierung von genügend Ressourcen als höchste Priorität an. Personen, die betroffen und im Abbau involviert sind, brauchen Zeit und Unterstützung. Beides muss im Voraus geplant und mit Hartnäckigkeit organisiert und realisiert werden. Der Abbau einer Organisation kann wie Sterben interpretiert werden. Eine Organisation ist für einen Zweck aufgebaut worden. Diesen Zweck verfolgte die beschriebene Organisation bis zum Ende. Der auf einen bestimmten Zeitpunkt

---

<sup>16</sup> Es konnte auf wenig Literatur zurückgegriffen werden, da das Thema Abbau in der Organisationsentwicklung kaum beschrieben wird. In diesem Kapitel wird daher über die Fehleinschätzung aus heutiger Sicht, nach der Schließung der Schule, geschrieben. Die am Ende des Artikels angegebene Literatur ist als grundsätzlicher Hinweis zu verstehen.

programmierte Tod ist unecht, unwirklich, weil er im Voraus geplant ist. Dies ist wider die Natur des Menschen. Rundherum wird nach Fortschritt gerufen, Stagnation wird verwünscht. Und in diesem Fall der „Entwicklung“ sitzen Angestellte in einer Organisation, die zum langsamen Sterben verurteilt ist. Wer beschließt, in einem derartigen Prozess dabei zu bleiben, dem werden Kräfte abgefordert. Diese müssen von irgendwoher wieder geholt und aufgebaut werden. Falls eine Arbeitskraft ausfällt, muss sie umgehend ersetzt werden. Denn langes Ausfallen geht zu Lasten der anderen Angestellten, die in der gleichen schwierigen Situation sitzen.

In diesem Fall war die Planung der Anzahl des Personals nicht ausreichend. Es hätte bis zum letzten Moment mehr Arbeitskräfte gebraucht, die Hand angelegt hätten und präsent gewesen wären. Die Planung mit nur drei Personen als Abbauteam und nur zwei Personen im letzten Jahr in der Endphase, verantwortlich für die Führung und alle Arbeiten bis ans Ende, war viel zu eng konzipiert.

Ein weiterer Punkt, der aus der eingeschränkten Sicht mitten im Abbauprozess falsch eingeschätzt wurde, war die Analyse einer relevanten und sehr wichtigen Umwelt. In der System-Umwelt-Analyse wurde die Schulkommission, die das vorgesetzte Gremium der Schule bezüglich Qualität bildete, als distanziert, mit Überblick, aber mit wenig Einblick eingestuft. Nun setzte sich genau dieses übergeordnete Gremium bis zum Ende des Prozesses für die Unterstützung der beiden Angestellten, für mich in der Position der Schulleiterin und für meinen Stellvertreter, intensiv ein. Die Präsidentin der Schulkommission plante sich die Zeit ein, regelmäßige Besprechungen mit uns beiden durchzuführen. Sie war an allen unseren Bedürfnissen interessiert und setzte sich hilfreich ein. Diese Unterstützung war für uns sehr wichtig. Die Erfahrung, dass Support vorhanden war und jederzeit darauf zurückgegriffen werden konnte, war von unschätzbarem Wert. Die vorhergehende Fehleinschätzung hatte keinen negativen Einfluss auf die Zusammenarbeit mit der Schulkommission. Es war eine Analyse, die im Voraus gemacht wurde und im laufenden Prozess des Abbaus neu beurteilt wurde. Vielmehr ist es eine Erfahrung, die ich für eine ähnliche Situation gern in Erinnerung behalte und anders einplanen werde.

#### *4.2 Wichtigkeit von Ritualen*

Rituale waren nicht offiziell eingeplant. Die Wichtigkeit wurde mir erst kurz vor der Verabschiedung der ersten großen Lehrergruppe, die im ersten Semester unterrichtet hatte, bewusst. Mein Stellvertreter und ich organisierten das erste Ritual kurzfristig. Mit Dankbarkeit und zahlreicher Teilnahme zeigten die An-

wesenden ihre Wertschätzung. Eine einfache Organisation ermöglichte den dreißig Lehrbeauftragten Abschied zu nehmen und zu feiern und würdigte die jahrelange Arbeit. Nach diesem Ritual wurde uns klar, dass es zwingend notwendig war, den nüchternen Kündigungsbrief nach teilweise jahrzehntelanger Zusammenarbeit mit der Möglichkeit des Abschieds und des Loslassens zu kombinieren. Danach wurden alle Lehrergruppen nach jedem Schulsemester in einem sorgfältig geplanten und durchgeführten Ritual verabschiedet. Die Rückmeldungen zeigten uns, dass die Rituale wichtig waren. Der harte Schnitt der Entlassung war offenbar besser zu akzeptieren, wenn Möglichkeiten angeboten wurden, zu deponieren, zurück zu lassen, zurück zu blicken und abzuschließen.

Alle Rituale, es waren insgesamt neun über vier Jahre, wurden ganz unterschiedlich gestaltet. Die Einladungen waren individuell auf die Gruppe abgestimmt, für sie gestaltet und es wurden entsprechende Orte gewählt. Personen, die in allen Semestern tätig waren, kamen zu jedem Ritual wieder, um einen weiteren Abschnitt an der Schule für sich zu beenden und wieder ein Stück Zukunft mehr zu sehen.

### *4.3 Projektorganisation*

Aus heutiger Sicht und nach der vollendeten Schließung wäre der Aufbau einer Projektorganisation zum Zeitpunkt der Information zur Schließung im Januar 2004 zwingend notwendig und sinnvoll gewesen. Die Funktionsträger, hauptsächlich die Schulleitungen, hätten direkt in den Aufbau des Projektes einbezogen werden müssen. Es erscheint heute unbegreiflich, warum die Behörden nicht zum Zeitpunkt des Beschlusses der Schließungen eine Projektorganisation eingeleitet hatten. Über diese Anordnung kann ich rückblickend Hypothesen aufstellen. Mit einer Projektorganisation auf zwei Ebenen, einerseits übergeordnet für alle 26 Schulen miteinander, andererseits für jede einzelne Schule, zum Beispiel als Subprojekt individuell und im kleineren Rahmen, wäre der Abbau besser, mit externer Unterstützung, mit genügend Personal und den notwendigen Finanzen zu bewältigen gewesen.

Rückblickend kann ich begründet festhalten, dass eine Projektorganisation, die von externer Hand und mit direkter Involvierung der leitenden Kräfte, die den Abbau durchgeführt haben, hilfreich gewesen wäre. Folgende mögliche positive Folgen möchte ich hier aufzählen:

- Sparen von Kosten
- Klare Personalplanung
- Gemeinsame Reglementierung der Abgangsentschädigungen

- Wiederverwertung des Materials der Schulen
- Weiterverwendung der Bibliotheken
- Vereinheitlichung der Archivierung aller Akten
- Koordination der Schließungsdaten
- Klare Regelung der Folge von Nichtpromotion
- Großzügige Bearbeitung von Details

Die Arbeit der Betroffenen in den letzten Monaten der Schließung war einsam. Ohne professionelle Unterstützung und ohne wirkliche Anlaufstelle für Fragen wurde archiviert, entsorgt, verkauft und aufgeräumt. Da die Erreichbarkeit an allen Schulen durch immer weniger anwesendes Personal schwieriger wurde, die Informationen an die wenigen Verbleibenden mager und unklar, war die Endphase von Isolierung und Frust geprägt. Es gab Krankheitsfälle von Mitarbeitenden in den Schulen. Nicht alle Angestellten verarbeiteten die Schließung und das endgültige Ende gut. Ich bin überzeugt, dass diese Zustände vermieden worden wären, wenn eine Projektorganisation die Abbauschulen bis zum jeweiligen Ende zusammengehalten und unterstützt hätte.

#### *4.4 Emotionale Ermüdung*

Nicht zu unterschätzen ist die Ermüdung, die über die lange Phase der Schließungsgeschichte entstehen kann. Diese zeigte sich bei vielen von uns Angestellten, die als Führungspersonen und Verantwortliche bis zum Schluss ausharrten. Das Wissen über den Abbau, über den ersten Zeitpunkt der Reduktion und über das sichere Ende der Organisation war zwar vorhanden und auch immer präsent. Die Erfahrung in den vielen Monaten des Abbaus (für gewisse Schulen waren es über 70 Monate) zeigte jedoch, dass das Wissen alleine keine Ruhe und Normalität zulässt. Rückblickend tendiere ich – mit Bezugnahme auf die Analyse der Befindlichkeitskurve nach Luc Ciompi – zu folgender Interpretation: Eine Neuorientierung der direkt Verantwortlichen kann erst nach Abschluss eines Abbaus erfolgen. Während der Abbauphasen bewegten sich Betroffene auf der Kurve immer wieder rückwärts in eine frühere Phase zurück. Mobilisierung von Energien wurde gegen Ende immer schwieriger. Der politische Entscheid, der das Enddatum jeder Schule individuell festlegte, zeigte sich als zusätzlicher Druck. Erst mit der Organisation der letzten Diplomexamen wurde klar, dass der sogenannte Überhang an Zeit nach diesen Diplomierungen an den Schulen wichtig war. Die Restzeiten variierten zwischen knapp zwei Monaten bis hin zu einem halben Jahr. Die Bestimmung erschien willkürlich und ungerecht. Nicht die Schulgröße, sondern die Rechnungsdaten bestimmten das Ende. Ein neues Ka-

lenderjahr ohne Studierende durfte nicht mehr angefangen werden. So ergab es sich, dass Schulen in der Größe dieser Schule gerade noch einen Monat für Aufräumarbeiten zur Verfügung hatten, während andere sich mehrere Monate für Archivierung und Aufräumen Zeit nahmen.

Emotionale Ermüdungen und Erschöpfungen können mit professioneller Unterstützung und mit mehr Personal gemindert werden. Eine direkte Ansprechperson, die sich für den Abbau des Personals so vieler Schulen verantwortlich fühlt und die Betroffenen begleitet, kann Ausfälle durch Krankheit und Ermüdung vermindern. Zudem müssen in einem Abbauprozess von Anfang an ausreichende Mittel vorhanden sein, damit zusätzliches Personal eingestellt werden kann. Günstig sind dafür Personen, die sich in der Organisation schon auskennen, damit sie nicht noch von den ohnehin schon ermüdeten Verantwortlichen eingearbeitet werden müssen. Ein Pool solcher „Hilfen“ wäre möglich gewesen.

#### *4.5 Notwendigkeit der Entschleunigung*

In der Abbauphase einer Organisation muss immer wieder inne gehalten werden. Dies wurde in unserem Abbauprozess viel zu wenig praktiziert. Durch die mager vorhandenen Ressourcen und Arbeitskräfte war bei uns der Zeitmangel dauerhaft präsent. Das Gefühl, den Abbau nicht bis zum geforderten Termin zu schaffen begleitete das Abbauteam. Das daraus resultierende Dauerarbeiten auch an Wochenenden – eine normale Arbeitszeit konnte nicht mehr eingehalten werden – war ungesund.

Sowohl in einem Prozess der Organisationsentwicklung, jedoch noch mehr im Abbau einer Organisation, müssen Momente des Stillstandes, Rückblickens, Hinblickens „Was haben wir schon geschafft, was steht uns noch bevor“, und des Ausblicks „Wohin gehen wir, was ist wirklich notwendig“ möglich sein. Diese entschleunigenden Momente müssen eingeplant und durchgeführt werden. Sie geben die Möglichkeit, die Realität und die Trennung von Wichtigem und Nebensächlichem neu zu beurteilen. Still stehen gibt Raum, erzeugt Kreativität, kann Humor aufkommen lassen und dadurch Lust und Energien generieren.

#### *4.6 Selbstbetroffenheit des Abbauteams*

Wir haben uns frühzeitig als Leitungsteam der Schule dazu entschieden bis zum Ende zu bleiben und als Abbauteam zu wirken. Der Entscheid fiel derart aus,

weil wir, der stellvertretende Schulleiter und ich, das notwendige Wissen für die Leitung der Inhalte aller acht Ausbildungssemester mitbrachten. Es war die einfachste Lösung, da niemand eingearbeitet und das Problem der Leitungsposition nicht neu besprochen werden musste. Es fragt sich im Nachhinein, ob es sinnvoll ist, das Abbauteam nur aus dem bestehenden Führungsteam zu rekrutieren. Es liegt auf der Hand, dass diese Angestellten das Know-how dafür mitbringen. Sie wissen, wie der Betrieb läuft und was er nötig hat, um bis zum Ende pannenfrei zu funktionieren. Die direkte Betroffenheit ist jedoch belastend. Die Verantwortung für einen Abbau bis zur Schließung ist eine voll umfassende Beschäftigung. Sie lässt keine Zeit für Neuorientierung, für die Überlegung, in welche Richtung man sich wenden will. Die Suche nach der richtigen Stelle und Bewerbungen haben keinen Platz bei vollem Engagement für den Abbau. Zudem ist das Tagesgeschäft bis knapp vor Ende, oder zumindest so lange Studierende da sind, fordernd. Eine Neuorientierung von Angestellten nimmt den Fokus vom Tagesgeschäft weg. Die Mitarbeitenden, die sich neu orientieren wollen, werden daher besser von der Arbeit frei gestellt. Es wundert nicht, dass Wirtschaftsbetriebe dies zu tun pflegen. Die ganze Aufmerksamkeit des Abbauteams ist wichtig, damit der Betrieb bis zum Ende aufrecht erhalten werden kann. Die Selbstbetroffenheit erzeugt jedoch ohne eine Zukunftsperspektive Frust und Angst. Besonders bei Angestellten im reiferen Alter kann die Furcht um das Finden einer neuen Stelle groß sein.

Wahrscheinlich ist die Mischung eines Teams von im Betrieb erfahrenen Mitarbeitenden und von nur für den Abbau eingestellten Angestellten sinnvoll. Diese geben in schwierigen Momenten Stabilität und unterstützen eine Kontinuität. Solche Anstellungen sollen jedoch genau beurteilt und evaluiert werden, da daraus neue Schwierigkeiten entstehen könnten. Die Mischung von Altem und Neuem ist manchmal kompliziert, besonders in Krisensituationen, welche in Abbauphasen einer Organisation fast zwingend erwirkt werden.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass der ganze Abbau im Spannungsfeld der politischen Entscheidung einerseits und der Qualitätserhaltung der Ausbildung andererseits stattfand. Die politische Behörde war für die Planung und übergeordnete Organisation des Abbaus verantwortlich. Es bleibt eine unbeantwortete Frage, warum die Behörden die Organisation des Abbaus nicht besser aufgestellt haben. Ich stelle dazu die Vermutung auf, dass der Aufbau der neuen Bildungsstätten sehr viel Aufmerksamkeit forderte. Diese fehlte dann auf der Seite der altrechtlichen Schulen. Ein Abbau ist öffentlich kein Ruhmesblatt und auch nicht aufregend oder spannend. Möglichst ohne viel Publizität wurden die vielen Schulen im Gesundheitswesen abgebaut und geschlossen. In den Medien sehen so viele Schließungen von Schulen, die jungen Menschen eine Ausbildung geboten haben, nicht besonders gut aus. Rückblickend meine ich, dass der

Abbau auf den Schultern der Schulleitungen, die ihren Schulen und Studierenden bis zum Ende treu beigestanden haben, ausgetragen wurde. Ohne die Präsenz der Schulleitungen wäre wohl ein größeres Chaos ausgebrochen. Als Schulleiterin war ich zusammen mit dem Team für die Qualitätssicherung bis zur letzten Klasse von Studierenden und bis zum Ende zuständig. Diese Verantwortung forderte eine Planung, die wir ohne Unterstützung der Behörden aufstellten. Die Einhaltung von Schritten, Regeln und Maßnahmen im Abbau gaben den fünf Jahren eine Struktur und hielten den Abbau organisatorisch zusammen.

## **5 Rückschlüsse auf die Anwendbarkeit der systemischen OE Wissenschaft als Ansatz der Gestaltung und Veränderung von Organisationen**

Eine Organisation abzubauen und zu ihrem Ende zu führen bietet eine Vielfalt an Möglichkeiten, systemische Organisationsentwicklung und deren Instrumente und Methoden anzuwenden. Dieser Fall zeigt, dass der Einfluss von betroffenen Personen und ihren Emotionen in einem Veränderungsprozess maßgebend und wichtig sind. Zahlen mögen klare Facts liefern. Personen hingegen bieten, wenn sie einbezogen werden, eine Reichhaltigkeit an Kreativität. Diese entsteht trotz der unsicheren Situation im Abbau des eigenen Betriebes. Durch die genaue Analyse und die Führung durch den Prozess mit Hilfe der Instrumente der systemischen Organisationsentwicklung wird die Unbeständigkeit in der Stimmung der direkt Betroffenen aufgefangen und im besten Fall umgepolzt.

## **Literaturverzeichnis**

- Johnson, Spencer (1998): Who moved my cheese?. New York: G. P. Putnam's Sons
- Mingers, Susanne/Scala, Klaus (2005): „Emotionales Management“, internes Skriptum der Abteilung IFF-OEGD im Rahmen des Universitätslehrgangs Organisationsentwicklung. Wien: IFF-Organisationsentwicklung und Gruppendynamik
- Niederberger, Lukas (2004): Am liebsten Beides. Frankfurt am Main: S. Fischer Verlag
- Rosenberg, Marshall B. (2003): Nonviolent Communication, A Language of Life. Encinitas CA: PuddleDancer Press

# Organisationsentwicklung als Methode zur Entfaltung interner Potentiale

Eine Nonprofit-Einrichtung im Sozialbereich beschreitet neue Wege

*Susanna Rothmayer*

## 1 Einleitung

Der vorliegende Beitrag basiert auf der Fallstudie eines Veränderungsprozesses einer oberösterreichischen Sozialorganisation. Der Verein Hilfe für Kinder und Eltern ist Träger des Kinderschutz-Zentrums Linz und der Sozialpädagogischen Familienhilfe (SFH) Oberösterreich. Das Veränderungsvorhaben bezieht sich auf den Bereich Sozialpädagogische Familienhilfe. Dabei arbeiten FamilienbetreuerInnen im Auftrag der Jugendwohlfahrt für die Veränderung von Familiensystemen, in denen das Kindeswohl gefährdet ist. Der Schutz des Kindes steht an zentraler Stelle. Eltern werden in ihrer Erziehungsfähigkeit so gestärkt, dass für die Kinder ein Leben im gemeinsamen Haushalt gedeihlich möglich wird. Die Vergütung der Leistungsstunden der FamilienbetreuerInnen durch die Jugendwohlfahrt erfolgt mittels der Verrechnung der geleisteten Einsatzstunden pro Familie durch einen festgelegten Stundensatz. Es handelt sich also um keine Subvention, sondern um einen Zukauf von Leistungen durch die Jugendwohlfahrt. Dieses System macht die Steuerung von Personaleinsatz und Aufträgen zu einer komplexen Angelegenheit. Erstmals traten auch einige neue Mitbewerber als Auftragnehmer gegenüber der Jugendwohlfahrt auf.

Zur Bewältigung dieser Aufgaben musste die Einrichtung ihre Strukturen verändern und neue Kompetenzen in Führungs- und Managementbelangen erarbeiten. Eine zukunftsorientierte Wettbewerbsstrategie war zu entwickeln. Im Laufe von 4 Jahren vollzog die Organisation einen Musterwechsel. Der Mitarbeiterstand verdoppelte sich. Ebenso die Aufträge. Durch ein sensibles Organisationsentwicklungsvorhaben wurde der Boden für die Öffnung der Organisation gegenüber den relevanten Umwelten aufbereitet. Es konnte betriebswirtschaftliches Know-how wie z.B. eine Veränderung des Rechnungswesens und der Steuerungsinstrumente mit nachhaltigem Nutzen eingeführt werden. Vor allem ein radikaler Umbau der Organisation in Richtung Dezentralisierung von

Verantwortung bei gleichzeitiger Wahrung der gemeinsamen Identität mit dem Fokus, die Nähe zu den Auftraggebern zu erhöhen, und die Veränderung der Führungsrollen, waren Angelpunkte der Professionalisierung von Management- und Führungskompetenzen.

Organisationsentwicklung als theoriegeleitete Managementorientierung für nachhaltige Veränderung diente der Geschäftsführung als handlungsleitende Grundlage des Veränderungs- und Wachstumsvorhabens (vgl. Grossmann/Lobnig/Scala 2007: 59). Der Einsatz von Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis sollte nachhaltige Effekte, wie die Erhöhung der Arbeitszufriedenheit, die Weiterentwicklung der Führungskompetenzen, organisationales Lernen (also Lernen, wie Organisationen veränderbar sind), die Öffnung der Organisation gegenüber den Umwelten, Angebotsinnovation und generell die Erhöhung von Handlungsspielräumen und Gestaltungskompetenzen, ermöglichen (vgl. Cummings/Worley 2001: 4).

Organisationsentwicklung begreift die Mitarbeitenden als Potentiale einer Organisation mit großem Know-how und hoher Expertise in der Umsetzung der Organisationsziele. In Organisationen, in denen Erfolg vor allem von der selbständigen Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden abhängig ist, kommt diesen eine besondere Bedeutung zu. (vgl. Grossmann/Janes: 2004: 49). Ein Kernelement der Führungshaltung der Geschäftsführung war die Wertschätzung gegenüber und Anerkennung von den Leistungen und dem Expertentum der Mitarbeitenden. Durch kommunikative und reflexive Settings wie Mitarbeiterklausuren und Workshops wurden im Veränderungsprozess der SFH Möglichkeiten geschaffen, Einschätzungen und Know-how der Mitarbeitenden in strategische Entscheidungen einzubeziehen und dadurch inhaltlich bessere Entscheidungen zu treffen und die Identifikation mit dem Gesamtunternehmen zu fördern.

Strukturell war der Umbau der Organisation in eine dezentrale Dienstleistungseinrichtung mit dezentralen Verantwortlichkeiten eine entscheidende Weichenstellung für eine neue Handlungsfähigkeit am Anbietermarkt. „Will man sicherstellen, dass Unternehmen auf ihren regionalen ... Märkten rasch und flexibel auf sich ändernde Kundenwünsche reagieren können, dann wird es unumgänglich weitreichende Entscheidungskompetenzen dorthin zu verlagern, wo die Geschäfte tatsächlich gemacht und die Kundenprobleme gelöst werden“ (Wimmer 2000: 166). Die Erhöhung der Eigenverantwortlichkeit und Selbstorganisation von Führungskräften und FamilienbetreuerInnen folgte dem Postulat systemischer Organisationsentwicklung, wonach Systeme aus sich heraus Handlungsfähigkeit entwickeln, die durch Führungskräfte unterstützt werden kann.

Um die Managementfähigkeiten der Führungskräfte zu unterstützen, wurden Führungsworkshops mit externen TrainerInnen und Trainern angeboten.

Dabei wurde anhand konkreter anstehender Fragestellungen an der generellen Erweiterung der Gestaltungsmöglichkeiten der Führungskräfte gearbeitet.

Der Prozess der Verankerung wirtschaftlichen Denkens und Handelns neben der Bedeutung der fachlichen und sozialarbeiterischen/sozialpädagogischen Kompetenz gestaltete sich mühsam. Nach einer Phase des Wachstums und Aufschwungs befindet sich die Organisation aktuell in einer sehr kritischen Situation. Zahlreiche Krankenstände und die zu langsame Auswahl und Einführung von neuem Personal haben zu einem Rückgang der Einnahmen geführt. Die Mitarbeitenden sind wieder verunsichert. Die Führungskräfte sind pessimistisch und fühlen sich zum Teil in ihrer Aufgabe überfordert.

## 2 Darstellung Veränderungsprozess Sozialpädagogische Familienhilfe Oberösterreich

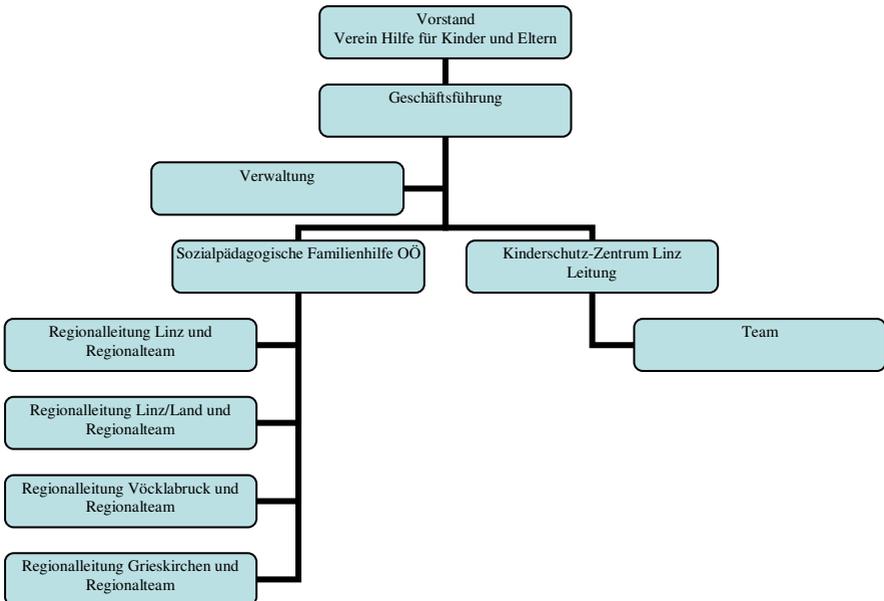


Abbildung 1: Vereinsaufbau

Die Sozialpädagogische Familienhilfe SFH ist eine Oberösterreich weit tätige Einrichtung. Die Jugendwohlfahrt OÖ setzt Sozialpädagogische Familienhilfe ein, wenn das Kindeswohl gefährdet ist und Familien im Alltag intensiv beglei-

tet werden müssen, um ein Verbleiben der Kinder im gemeinsamen Haushalt zu zulassen. Es liegen in derartigen Fällen gravierende Mängel in der Erziehung und/oder Versorgung der Kinder durch die Eltern vor. Perspektivisch soll das Unterstützungsangebot die Erziehungsfähigkeit der Eltern so stärken, dass eine Fremdunterbringung des Kindes vermieden wird. Gelingt dies nicht, ändert sich der Auftrag in Unterstützung bei der Fremdunterbringung des Kindes. FamilienbetreuerInnen sind mobil im Einsatz. Sie machen Hausbesuche und treten in Kontakt mit den Familienmitgliedern und Bezugssystemen wie Schulen, Ämtern und anderen Einrichtungen. Sie unterstützen bei der Bewältigung des Alltags, bei sozialen, zwischenmenschlichen, finanziellen, schulischen Belangen. Hausbesuche sind methodische Schwerpunkte der SozialpädagogInnen. Die Problemlagen der Familien wie z.B. Vernachlässigung von sich selbst und den Kindern, Verwahrlosung, Gewalt, Vermüllung, Verschuldung oder Überforderung in Alltagsbelangen etc. treten vor allem dort zu Tage.

Der Verein Hilfe für Kinder und Eltern kann auf eine langjährige Tradition in der Arbeit mit Kindern, die von Verwahrlosung oder Gewalt betroffen sind, zurückblicken. 1985 entwickelte der Verein ein Konzept für das erste Österreichische Kinderschutz-Zentrum, ausgehend davon die Idee der Sozialpädagogischen Familienhilfe. War der Verein noch vor 6 Jahren Alleinanbieter der Dienstleistung SFH, so gibt es mittlerweile 6 weitere Organisationen, die eine solche Dienstleistung anbieten. Dies stellt den Verein vor vollkommen neue Anforderungen. Die Jugendwohlfahrt in den Bezirken wählt ihre Auftragnehmer nach Qualitäts- und Preiskriterien aus. Aufgabe des Managements der SFH ist es also, die Organisation entlang der jeweils aktuellen Rahmenbedingungen so umzubauen, dass ein Überleben auf dem neu entstandenen „Markt“ möglich ist.

Die Dienstleistung Sozialpädagogische Familienhilfe ist, wie im Sozialbereich üblich, äußerst personalintensiv. Die Organisation zeichnet sich also durch eine besondere Bedeutung der Mitarbeitenden aus, die die Dienstleistung erbringen. Zu den Spezifika zählen ein hoher Grad an Emotionalisierung und eine hohe Werteorientierung der Mitarbeitenden, die Priorität von sozialem, fachlichem Denken vor wirtschaftlichem Denken, die hohe Bedeutung von Werten wie Solidarität und Gleichheit und die Wichtigkeit von Kommunikation und Beziehung (vgl. Simsa/Patak 2008: 21-22). Die soziale Arbeit ist nur mit einem hohen Maß an Empathie und zugleich Abgrenzungsfähigkeit zu bewältigen. Die FamilienbetreuerInnen leisten hoch engagierte mobile sozialpädagogische Arbeit. Sie brauchen bestmögliche Rahmenbedingungen, um in den Familien professionell agieren zu können. Dies zu organisieren ist die Aufgabe des Vorstandes und der Führungskräfte. Eine wesentliche strategische Aufgabe ist es also, Führung so zu gestalten, dass sie diesen Rahmen für soziale Arbeit ermöglicht.

In Nonprofit-Einrichtungen geht es aktuell stark um die Professionalisierung des Managements. Reichte früher ein hohes Maß an Engagement aus, so ist mittlerweile die Implementierung der Dimension der Wirtschaftlichkeit eine Herausforderung von Führung (vgl. Simsa/Krainz 2007: 207).

Ziel des Veränderungsprozesses ist es, die Organisation unter Nutzung der vorhandenen Ressourcen so umzubauen, dass sie den aktuellen und auch zukünftigen Anforderungen auf dem neu entstandenen „Anbietermarkt“ gewachsen ist. Es geht um die Überlebensfähigkeit der Einrichtung, die durch die Anwendung von Methoden und Instrumenten der systemischen Organisationsentwicklung wiederhergestellt und für die Zukunft gesichert werden soll. „Um zeitgerecht zu handeln, muss man rasch auf Umweltveränderungen reagieren, zugleich aus einem reinen Reaktionsmechanismus aussteigen sowie in der strategischen Planung eine noch ungekannte Zukunft vorwegnehmen“ (Grossmann/Scala 2002: 45). Der Veränderungsprozess beinhaltet vor allem einen strukturellen Umbau der Organisation, die Stärkung dezentraler Verantwortlichkeiten, die Implementierung von wirtschaftlichem und organisationalem Know-how zur Schaffung eines effektiven Umgangs mit Ressourcen, eine Angebots-erweiterung- und -innovation und eine Kompetenzsteigerung (Lernen) zur Bewältigung der Herausforderungen auf allen Ebenen, vor allem aber der Führungsebene. Die Organisation wurde strukturell so ausgerichtet, dass das Zusammenspiel der dezentralen Einheiten gut organisiert werden konnte (vgl. Wimmer 2000: 166) Die Autorin ist Geschäftsführerin der Einrichtung. Sie beschreibt, mit welchen Organisationsentwicklungs-Interventionen sie an diese Umgestaltungsaufgabe herangegangen ist und welche Ergebnisse und Erkenntnisse sich daraus generieren lassen.

Das Veränderungsvorhaben wurde nicht als großes Organisationsentwicklungsprojekt mit Einbeziehung einer Beratungsfirma angelegt, sondern vollzog und vollzieht sich in kleinen Teiletappen. Die Geschäftsführerin hat parallel dazu ihr Führungshandeln durch eine intensive Auseinandersetzung mit aktuellen Theorien der Organisationsentwicklung und der Nonprofit- und Führungs-literatur erweitert.

### **3 Der Nutzen von Organisationsentwicklung für den Veränderungsprozess der Sozialpädagogischen Familienhilfe**

Zusammengefasst lässt sich festhalten, dass in vorliegendem Veränderungsprozess folgende theoretische Grundlagen systemischer Organisationsentwicklung eine besondere Rolle spielten:

Die Grundhaltung des systemischen Handelns vollzieht sich durch Beobachten, Hypothesen bilden, Intervenieren, Reflektieren und abermaliger Intervention. Beurteilungskriterium für Handeln ist die Frage: Was wirkt in dieser Organisation mit ihrer Eigenlogik und ihren Besonderheiten? Habe ich mit meiner Intervention die gewünschte Wirkung erzielt? (vgl. Königwieser/Hillebrand 2005: 45-53; Scala 2002: 95-99)

Es ist für eine Führungskraft unerlässlich, auf sich selbst zu achten, um mit dieser Achtsamkeit auch die Mitarbeitenden, die Organisation, die relevanten Umwelten wahrnehmen zu können. Führung braucht also Wachsamkeit in Hinblick auf sich selbst, die Mitarbeitenden, Umwelten und die Organisation (vgl. Seliger 2008: 95).

Mitarbeitende sind die Potentiale eines Unternehmens und ebenso eines Veränderungsprozesses. Ein zentrales Element von Organisationsentwicklung ist das Schaffen geeigneter Strukturen und Räume für Reflexions- und Gestaltungsprozesse. Durch das Zusammenarbeiten in für die Zielsetzung förderlichen Strukturen und Settings können neue Lösungsideen für Problemstellungen und Entwicklungsziele entdeckt werden. Die Personen können dadurch reflektieren und somit lernen und sich und die Organisation weiterentwickeln.

Führung unter dem Aspekt der Organisationsentwicklung bedeutet auch, Räume zu schaffen und zu gestalten, in denen Mitarbeitende ihre Erfahrungen, Einschätzungen, ihre Kreativität und Problemlösungskompetenz so einbringen können, dass das gebündelte Know-how einer Organisation für eine gemeinsame Zukunftsgestaltung zur Entfaltung kommt. Führungskräfte müssen für geeignete, förderliche Kommunikation und Reflexion sorgen. Prozesse für die Gestaltung von Veränderung müssen initiiert werden.

Veränderung ist in der heutigen Zeit Notwendigkeit für jede Organisation. Die Umweltbedingungen ändern sich so rapide, dass eine Organisation fähig sein sollte, sich rasch und immer wieder anzupassen. Somit gehört Veränderung zum Tagesgeschäft von Management.

Systemische Organisationsentwicklung postuliert Kommunikation und Entscheidung zum zentralen Element des Handelns (vgl. Scala 2002: 54-57). Neben der Kommunikation nach innen (geeignete Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen schaffen) ist die Kommunikation nach außen ebenso wichtig. Die Außengrenzen der Organisation sind die Schnittstellen zur überlebensnotwendigen Auseinandersetzung mit den Umwelten. Je besser es gelingt, die Umwelt in der Organisation abzubilden, umso besser kann die Organisation auf die Umwelt reagieren.

Die Differenz von Organisation und Organisieren bzw. von Struktur und Prozess ist für das Führungshandeln von höchster Relevanz. Während das Organigramm die Struktur abbildet, vollzieht sich beim konkreten Tun das, was Füh-

rung ausmacht. Nämlich Kommunikation, Kooperation und das Fällen von Entscheidungen. Das Organisieren und der Prozess sind die Formen, in denen Führung stattfindet. Es geht dabei um die Fragestellungen: Wann kommuniziert in diesem Betrieb wer mit wem? Werden die Leistungen und Nöte der Mitarbeitenden wahrgenommen? In welchen Kommunikationsangeboten können sich diese Aufmerksamkeit und die Kommunikation manifestieren? (vgl. Janes 2006: Vorlesung)

#### **4 Wesentliche Schritte der Veränderung**

Professionalisierung der Führung: Ziel war und ist es, wirtschaftliches Denken neben der vorherrschenden hohen fachlichen Orientierung in der Organisation, vor allem auf der Führungsebene zu verankern. Zur Sicherung des wirtschaftlichen Überlebens stellt die Geschäftsführung als ersten Schritt Transparenz über die finanzielle Ist- und Ziel-Situation und die Zusammenhänge zwischen fachlich/inhaltlicher Arbeit und wirtschaftlichen Zielsetzungen her. Der Budgetvorschlag wurde allen Mitarbeitenden präsentiert, um ein Commitment über die Akzeptanz der individuellen Zielvorgaben (Leistungsstundenerbringung pro FamilienbetreuerIn) herzustellen. Das Rechnungswesen und Controllingssystem wurden akzentuiert und verbessert, z.B. durch eine Verbesserung der Planungs- und Steuerungsinstrumente.

Erhöhung von Selbstverantwortung: Die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden wurde durch die Einführung von Selbstbeobachtungsinstrumenten erhöht. Das Leistungserfassungssystem in der EDV wurde grundlegend reformiert, sodass jede/r seine/ihre Leistung mitverfolgen kann.

Stärkung von Führungskompetenz: Für die Führungskräfte wurden Rahmenbedingungen für autonomes, selbständiges Handeln geschaffen. Die Führungskompetenz wurde durch eine Reform der Führungsstrukturen und Entscheidungskompetenzen und eine kontinuierliche Auseinandersetzung mit dem Thema Führung in der SFH professionalisiert. Die Veränderung der Führungsstrukturen bestand in einer Dezentralisierung (Schaffung von Regionalstellen) mit eigenständiger Leitung vor Ort (Dezentralisierung von Verantwortungs- und Entscheidungsbereichen).

Dezentralisierung von Verantwortung und Regionalisierung: Die Nähe zu den Auftraggebern und den Zielgruppen wurde durch Regionalbüros erhöht. Je eine Regionalleiter/in ist für ein Team, mehrere Bezirke und ein Regionalbüro zuständig.

Angebotsinnovation: Die bestehenden Angebote wurden durch Erarbeitung aktueller gesellschaftspolitisch notwendiger neuer Inhalte in Projektgruppen mit

MitarbeiterInnen mit Spezialkompetenzen weiterentwickelt. Beispiele: Arbeit in Familien mit psychisch kranken Familienmitgliedern, Spielpädagogik für Kinder, Tiergestützte Sozialpädagogik, Spezielle Angebote für Väter & Söhne. Strategisches Ziel dabei ist es, die Unterscheidbarkeit zu den anderen Anbietern zu erhöhen und für die Zielgruppen aktuellste sozialpädagogische Ansätze bieten zu können. Um diese kreative Entwicklungsarbeit zu würdigen, organisierten wir eine Präsentationsveranstaltung in einem sehr ansprechenden Ambiente und luden Mitarbeitende, Vorstand und Beiräte zu einer internen Präsentation der neuen Angebotsideen ein.

Kommunikation nach innen und außen: Organisationsentwicklung bedeutet auch, Mitarbeitende für die Veränderungsschritte zu gewinnen und deren Expertise hereinzuholen. Um die Umwelten in der Organisation gut abbilden zu können, ist eine verstärkte Kommunikation mit den Umwelten wichtig. Ausgehend von der konstruktivistischen These „Was man nicht sieht, existiert nicht“ organisierte die Geschäftsführung regelmäßige Informationen an alle Mitarbeitende in unterschiedlichen Settings. Dies war äußerst wichtig für die Entwicklung von Vertrauen und Stabilität in unsicheren Zeiten, es schuf Transparenz und Feedbackmöglichkeit. Die Regelkommunikation besteht aus einem wöchentlichen Meeting des SFH-Leitungsteams und der Regionalteams. Im ersten Schritt des Veränderungsprozesses informierte die Geschäftsführung alle Mitarbeitenden ca. alle eineinhalb Monate über aktuelle Entwicklungen. Nach jeder Generalversammlung (einmal pro Jahr) wird eine Informationsveranstaltung für alle Mitarbeitenden angeboten. Einmal pro Jahr führen die jeweiligen Vorgesetzten mit ihren Teammitgliedern Mitarbeitergespräche. Die Erneuerung der Homepage, die Erstellung von Angebotsaltern und die Erarbeitung von Jahresberichten dienen nicht nur der Darstellung der Leistungen nach außen, sondern haben auch eine Identität stärkende Wirkung nach innen. Die eigenen Leistungen finden sich eingebettet in die Gesamtorganisationsentwicklung wieder, die gemeinsamen Leistungen werden transparent. Das Engagement gegenüber den Familien und somit der hohe Nutzen für die Gesamtgesellschaft werden sichtbar.

## **5 Mitarbeitende als die Potentiale einer Organisation**

In Dienstleistungsbetrieben wie der Sozialpädagogischen Familienhilfe ist die Fachexpertise jedes/r einzelnen Familienbetreuerin für die erfolgreiche Erbringung der nachgefragten Leistung von zentraler Bedeutung. Die Mitarbeitenden sind die Potentiale der Organisation. Sie sind es, die gegenüber den Zielgruppen, also den Familien, ihre sozialpädagogischen Interventionen planen und umsetzen, analysieren, reflektieren und immer wieder Wege suchen, um in ih-

rem Aufgabengebiet wirksam zu sein. Sie sind es auch, die im Rahmen der vorgegebenen wirtschaftlichen Ziele ihren mobilen Einsatz bestmöglich planen.

Die System-Umwelt-Relation bezieht sich nicht nur auf die Organisation und ihre Umwelten, sondern auch auf die Beziehung zwischen Führen und Mitarbeiten. Erachte ich Mitarbeitende als die wesentlichen Potentiale einer Organisation, so ergibt sich daraus die Notwendigkeit einer achtsamen, wertschätzenden Haltung diesen „Potentialen“ gegenüber. Die Analyse des Veränderungsprozesses im Verein Hilfe für Kinder und Eltern lässt den Schluss zu, dass das Entgegenbringen von Vertrauen und Wertschätzung als Grundhaltung für ein konstruktives, kreatives Arbeitsklima von zentraler Bedeutung ist. Durch Vertrauen in, Achtsamkeit und Wertschätzung gegenüber den Leistungen, dem Engagement, das erbracht wird, wird eine fruchtbare Arbeitsbeziehung aufgebaut und gelebt. Die genaue Anweisung von Arbeitsschritten ist in Zeiten zunehmender Komplexität weder möglich noch sinnvoll. Vertrauen ist eine Vorleistung in soziale Situationen und beruht auf der positiven Annahme, dass die anderen sich erwartbar verhalten, dass Vereinbarungen eingehalten werden und man zur Kooperation und Leistungserbringung bereit ist (vgl. Seliger 2008: 104). Kontrolle benötigt viel mehr Zeit- und Energieeinsatz als Vertrauen. Dass Leistungen auch kontrolliert werden müssen, ist ja ohnedies unumstritten. Dazu eignen sich zum Beispiel Reflexionsgespräche oder schriftliche, reflexive Berichte, die Reflexion der Monats- und Jahresergebnisse und das Mitarbeitergespräch bestens. Führungskräfte können gar nicht im Detail das Experten-Know-how haben, wie es ausführende Mitarbeitende für deren Aufgabenerledigung mit sich bringen. Führung ist also eine Dienstleistung für die Entfaltung von Personen und Organisationen.

„It occurs to me, that you spend too much time trying to be interesting. Why don't you invest more time being interested?“ (Collins 2005: 0) Mitarbeitende wünschen sich, dass ihre Leistungen gesehen, anerkannt, dargestellt, gewürdigt werden. Für effektive Führung ist das wahre Interesse an dem, was Mitarbeitende tun, Grundvoraussetzung. Führungskräfte braucht es deshalb, um die Rahmenbedingungen der Erbringung anspruchsvoller Dienstleistungen zu gestalten. Also muss sich die Führungskraft für die Dienstleistung selbst und die diesbezüglichen Anliegen der Mitarbeitenden, auch für den organisationalen Rahmen, in dem die Leistungsausübung durchgeführt wird, interessieren. Das heißt auch Fragen der Organisation von Arbeitsabläufen, der einzelnen Schritte des Prozesses der Leistungserbringung usw. Erst darauf aufbauend können Verallgemeinerungen und Festlegungen stattfinden.

Organisationsentwicklung begreift die Entwicklung von Person und Struktur als notwendige Kopplung. Führungsleistung muss für die gleichzeitige Entwicklung von Person und Struktur sorgen (vgl. Sievers 2000: 42-45). Dies ge-

schiebt in dazu geschaffenen Settings unter Einbindung der Potentialträger, der Mitarbeitenden. Mitarbeitende sind bereit, sich mit großem Engagement für die Erfüllung ihrer Aufgaben und den Zweck der Organisation einzusetzen. Führungsleistung muss sich darum drehen, Wege zu finden, wie die Expertise der Mitarbeitenden in Gestaltungsprozesse einbezogen werden kann. Führung muss sich darum drehen, Räume zu kreieren, in denen Reflexion und Feedback und gemeinsame Entwicklung möglich ist. Führung muss dafür sorgen, dass die Identifikation mit dem Unternehmen hoch bleibt. Dazu bedarf es einer achtsamen, wertschätzenden Führungshaltung, einer prozessorientierten Führung und der Kompetenz zur Gestaltung wirksamer Architekturen.

## **6 Organisationsnutzen durch Beteiligung von Mitarbeitenden schaffen**

Das Thema Beteiligung von Mitarbeitenden begleitet uns durch den gesamten Veränderungsprozess. Als neue Geschäftsführung habe ich von Beginn an für Transparenz und Information wichtiger strategischer Entscheidungen gesorgt. In den von mir einberufenen Team-Meetings habe ich von Vorstandsbeschlüssen und von den Schwerpunkten in der Steuerung der SFH berichtet. Auch Transparenz und Information ist eine Form von Beteiligung bzw. schafft erst die Basis, um überhaupt mit gestalten zu können.

Es tauchte in Auseinandersetzungen um Führungsstile die Frage auf, ob denn Mitarbeitende bei Managementthemen überhaupt mitreden könnten. Sie wären doch dabei nicht kompetent, meinte eine Führungskraft. Selbstverständlich geht es bei der Beteiligung von Mitarbeitenden nicht darum, sie im Detail in die Erarbeitung strategischen Managemententscheidungen einzubinden. Strategieumsetzung ohne Motivation der Mitarbeitenden kann aber nicht funktionieren. Der Gestaltungswille und die Gestaltungskompetenz zur Einbeziehung der Mitarbeitenden in unterschiedlichen Formen sind daher unerlässlich für wirkungsorientiertes Management. Grundsätzlich kann wohl gesagt werden, dass die Mitwirkung aller Beteiligten an allen Entscheidungen die Steuerung einer Organisation bzw. organisationaler Einheiten viel zu komplex machen. Die Gestaltungskunst liegt vielmehr darin, angemessene Beteiligungsformen und -möglichkeiten für Mitarbeitende, Führungskräfte, Betriebsräte, Vorstände vorzusehen (vgl. Hochreiter 2006: 63).

Rückmeldungen von Mitarbeitenden sind Feedbacks von unschätzbarem Wert für die Reflexion des eigenen Führungshandelns. Kommen meine gewünschten Interventionen so an, wie ich es vorausgeplant habe? Entsprechen meine Interventionen meinen Vorannahmen? Ist die Veränderungsgeschwindigkeit für alle verträglich? Was braucht es, um gut dabei zu bleiben. Erreiche ich

mit meinen Interventionen die erwünschten Wirkungen? Die FamilienbetreuerInnen arbeiten an der Basis. Sie wissen daher auch, welche Rahmenbedingungen sie für diese Arbeit benötigen. Ist es nicht möglich, diese Rahmenbedingungen zur Verfügung zu stellen, dann wird man in einem Austausch zu einer Regelung kommen, die für beide Seiten zufriedenstellend ist. Andernfalls begibt man sich der Chance der MitarbeiterInnenzufriedenheit.

„Organisationsentwicklung führt oft zu einer Erhöhung der MitarbeiterInnenzufriedenheit. Durch eine verstärkte Partizipation bei der Gestaltung des eigenen Arbeitsalltags, durch die Möglichkeit, die eigenen Erfahrungen und Meinungen in einen formellen Rahmen einbringen zu können, wird einem Grundbedürfnis vieler Mitarbeiter entsprochen“ (Grossmann/Heimerl/Zepke 2002: 170). Formen der Einbindung von Mitarbeitenden sind unterschiedlich. Von der Klausur über den Workshop hin zur Projektgruppe ist entsprechend der Zielsetzung und der Komplexität der zu bearbeitenden Materie eine geeignete Form zu finden. „Nicht nur für Problembearbeitungen, sondern für Ergebnisumsetzung und Durchführung wird weit mehr Engagement, Motivation, Initiative und Selbstverantwortung gebraucht“ (Heintel/Krainz 2001: 89). Projektformen ermöglichen diese fachliche und emotionale Einbindung der Mitarbeitenden, die zu einer Nachhaltigkeit der Umsetzungsqualität führt.

Interessant ist so manche interne Diskussion über den Grad der Einbindung und Beteiligungstiefe. Beteiligung bedeutet ja nicht, dass alle Entscheidungen gemeinsam erarbeitet werden. Aber die Mitarbeitenden sollen bei wesentlichen Unternehmensentscheidungen ins Boot geholt werden. Dazu reicht manchmal eine einseitige Information, manchmal eher eine persönliche Information in Settings der Regelkommunikation, wo die Möglichkeit der Rückfragen oder des Feedbacks besteht, oder die Schaffung zusätzlicher Settings wie Klausuren, Projekte, Workshops, wo Mitarbeitenden in besonderer Form einbezogen werden können und gezielt, vorbereitet und moderiert Raum gestaltet wird für Kreativität, Reflexion, Feedback, dynamische Prozesse, gemeinsame Weiterentwicklung. Die darauf folgende Identifikation mit dem Unternehmen, die Bindung und Bereitschaft, ein hohes Maß an Verantwortung zu übernehmen ist emotional und letztendlich auch ökonomisch äußerst wertvoll. Die Beteiligungstiefe hängt nicht nur von der Tragweite, der Bedeutung des Inhalts, sondern auch von der Phase der Veränderung ab. Ich habe erlebt, dass in Zeiten, in denen das Führungshandeln berechenbar und das Vertrauen hoch war, das Bedürfnis nach Einbeziehung sank. Allerdings habe ich gleichzeitig erlebt, dass ein jährlicher Rhythmus einer gemeinsamen moderierten, gut vorbereiteten Reflexion in Form von Klausuren oder Rückmeldeworkshops allen Mitarbeitenden ein Anliegen ist. Ein willkommener Anlass, den Alltag zu verlassen, herauszutreten und über sich selbst und die Organisation im Kreis von KollegInnen und Führungskräften

zu reflektieren. Die Kontinuität schafft Vertrauen. Die Gemeinsamkeit, die Dynamik, die in der Gruppe entstehen kann, bildet auch den Vorteil zu einer anonymen Befragung. Kontakt ist dabei dem reinen Inhalt vorzuziehen.

## **7 Gestaltung von Veränderung: Räume für Reflexion und Feedback schaffen**

Die Veränderung im Verein Hilfe für Kinder und Eltern geht durch die gleichzeitige Veränderung von Personen und den Umbau der Organisation vor sich. Beides in dafür speziell überlegten Settings (z.B. Jahresklausuren aller Mitarbeitenden für Informationsaustausch, Anregungen für Verbesserungen, Kommunikation und Kontakt), Workshops z.B. für den Austausch der VerwaltungsmitarbeiterInnen im Verein, Jahres-Strategieworkshops der Führungskräfte, Führungskräfteworkshops zur Unterstützung der Führungsaufgaben).

Die Veränderungsschritte werden dabei nicht von den Führungskräften am Schreibtisch entwickelt und per Anweisung in der Hierarchie weitergegeben, sondern in speziellen „Gefäßen“/Settings geplant, kommuniziert und reflektiert. Denn: „Eine der unangenehmen Eigenheiten der Hierarchie ist ja das von oben nach unten durchgesetzte Denkverbot“ (Krainz 1995:7). Die Gestaltung der Architektur der Veränderung ist eine Kernkompetenzen des Managements mit dem Ziel, eine nachhaltige Entwicklung zu fördern. Nur durch die Umgestaltung der Organisation entlang der Schnittstellen zu relevanten Umwelten und die Kompetenzsteigerungen des Personals werden die Voraussetzungen für die Problemlösungsfähigkeit für zukünftige Herausforderungen geschaffen.

Dies wiederum ist nur möglich durch permanentes Lernen und das Nutzen von implizitem Wissen, das in der Organisation vorhanden ist, und dessen Umwandlung in handlungsrelevantes Steuerungswissen. Um den Prozess organisationaler Veränderung zu erfassen, reichen individuelle Reflexionsschritte nicht aus. Individuelle Reflexionen über Führungshandeln und den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens wird der Komplexität von Organisationen nicht gerecht, da Organisationsphänomene einer überindividuellen Logik und Dynamik von Kommunikationsprozessen entspringen. Es bedarf kollektiver Kommunikations- und Reflexionssettings, um individuelles Lernen und die Veränderung der Organisation zusammenzuführen (vgl. Zepke 2005: 26 & 40).

Die jährlichen Klausuren erachte ich als das wesentlichste Setting im Veränderungsprozess der SFH in Bezug auf die Gesamtbelegschaft. Der Nutzen von Mitarbeiterklausuren in der Organisationsentwicklung besteht in mehrfacher Hinsicht. Die gemeinsame Auseinandersetzung wirkt stabilisierend und ermöglicht den Organisationsmitgliedern ein Beziehungsgeflecht für Identität zu

schaffen. Routinen und Muster können reflektiert, Identität, Handlungskompetenzen und Selbstorganisation können gestärkt werden (vgl. Zepke 2005: 82).

## **8 Hilfreiche Settings für die Umsetzung der Organisationsentwicklung**

Zusätzlich zur Regelkommunikations- und Entscheidungsstruktur wurden beispielsweise folgende Angebote von Klausuren, Workshops und Projektgruppen gemacht, die ein Heraustreten aus der Alltagsarbeit und ein Eintauchen in Reflexion, Feedback und Finden kreativer, zukunftsorientierter Lösungen ermöglichten. Die Settings sind eingebettet in eine Gesamtveränderungsstrategie. Diese lautet: Erhöhung der Kundennähe durch Regionalisierung, Erhöhung der Verantwortlichkeiten durch Dezentralisierung.

Projektgruppen für Angebotsinnovation, dezentral angeleitet. Ziel: Entwicklung neuer Zusatzangebote durch Nutzung interner Expertise wie Arbeit in Familien mit psychisch kranken Familienmitgliedern, Arbeit mit Vätern und Söhnen, Spieltherapie, Tanzpädagogik, tiergestützte Pädagogik. Bei diesen Projektgruppen wurde zu wenig darauf geachtet, ausreichend Zeit für die Erarbeitung und vor allem Implementierung neuer sozialpädagogischer Methoden zur Verfügung zu stellen.

Strategieklausuren der Führungskräfte SFH, zum Großteil extern moderiert: Nach Anlass, mindestens aber einmal pro Jahr fand eine Strategieklausur über wesentliche strategische Neuausrichtungen statt. Wichtig dabei: Die Erstellung eines Maßnahmenkatalogs mit verbindlichen zeitlichen und personellen Vereinbarungen.

Jährliche Teamklausuren, extern moderiert: Sammlung von Rückmeldungen der Mitarbeitenden zum Veränderungsprozess. Dabei wurden z.B. Unklarheiten in der Neuausrichtung der dezentralen Führungsstruktur formuliert. Es traten die Fragen auf: Wer ist jetzt für was verantwortlich? Es wurde ein Austausch organisiert, bei dem gegenseitige Erwartungen zwischen Geschäftsführung und Regionalleitungen und Regionalleitungen und RegionalteammitarbeiterInnen ausgetauscht und vereinbart wurden. Die Klausuren schufen einen professionellen Rahmen für Informationsaustausch und Feedback und brachten einen hohen Nutzen für das Herstellen von Transparenz und Vertrauen, die Bildung von Commitment und Identität. Die zweite Jahresklausur hatte den Schwerpunkt „Fachlicher Informationsaustausch und Kommunikation bei Dezentralisierung der Strukturen“, dazu wurden gute Vereinbarungen erarbeitet. Auch das Thema „Umgang mit Konkurrenz im Sozialbereich“ wurde bearbeitet.

Zur Weiterentwicklung der Führungsqualität fanden einmal jährlich Führungsworkshops mit externer Moderation statt. Nachdem die nunmehrigen Re-

gionalleitungen vor der Umstrukturierung keine Führungsaufgaben hatten, musste dazugelernt werden. Zielsetzungen waren: Führungsarbeit stärken, Führungsverantwortung klar definieren, Führungsinstrumente abstimmen und Führungsgrundsätze festlegen.

## 9 Ausblick

Seit Beginn meiner Tätigkeit im Jahr 2004 ist es gelungen, die Leistung der Einrichtung und die Mitarbeiterzufriedenheit kontinuierlich zu erhöhen. Vorstand, Führungskräfte, die ArbeitnehmerInnenvertretung und die weiteren Mitarbeitenden waren mit dem Veränderungsprozess zufrieden, sie waren sozusagen „im Boot“, hoch motiviert, engagiert, identifiziert und zuversichtlich. Ab dem Frühjahr 2007 allerdings nahm die Anzahl von Krankenständen vorerst undramatisch, letztendlich in einem großen Ausmaß zu. Offensichtlich waren die Arbeitsstrukturen und der Druck, der auf der Einrichtung lastet, für einige krankmachend. Wir analysierten, dass hohes Engagement bei niedriger Abgrenzungsfähigkeit, hohe Arbeitsbelastung, Zukunftsängste wegen der Unplanbarkeit der Aufträge und strukturelle Mängel in der Steuerung zwischen Personaleinsatz und Auftragszuteilung manche Familienbetreuerinnen „ausbrennen“ ließen. Die sozialpädagogische Arbeit wurde als sehr belastend wahrgenommen, die interne Wertschätzung als unzureichend. Auch die Führungskräfte und Verwaltungskräfte fühlten sich sehr belastet und unter Druck.

Führung muss sich um die nachhaltige Überlebenssicherung kümmern, Irritationen beruhigen und gute Bedingungen für die Leistungserbringung sicherstellen (Krusche 2008: 93). Die nächste Aufgabe wird es sein, für diese angespannte Situation geeignete Interventionen zu entwerfen, um abermals wichtige zukunftsorientierte Entwicklungsschritte für die Organisation zu initiieren. Die Veränderung und das Lernen gehen weiter.

## Literaturverzeichnis

- Collins, Jim (2005): Good to great in the social sector. Why Business Thinking Is Not The Answer. A Monograph to Accompany Good to Great. USA: Jim Collins
- Falk, Gerhard/Heintel, Peter/Krainz, Ewald.E.(2007): Handbuch Mediation und Konfliktmanagement. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften
- Grossmann, Ralph (Hrsg.) (2004): Das Öffentliche organisieren. Wien/NewYork: Springer
- Grossmann, Ralph/Heimerl, Katharina/Zepke, Georg (2002): Die Evaluierung von Prozessen der Organisationsentwicklung. In: Grossmann/Scala (2002): 170
- Grossmann, Ralph/Janes, Alfred (2004): Vielschichtige Leistungen von Experten beschreibbar und bewirtschaftbar machen. Das Projekt „Neuausrichtung der Politikfunktionen der Arbeiterkammer Oberösterreich“. In: Grossmann/Scala (2004): 49
- Grossmann, Ralph/Krainz Ewald E./Oswald, Margit (Hrsg.) (1995): Veränderung in Organisationen. Management und Beratung. Wiesbaden: Gabler
- Grossmann, Ralph/Lobnig, Hubert/Scala, Klaus (2007): Kooperationen im Public Management-Theorie und Praxis erfolgreicher Organisationsentwicklung in Netzwerken und Fusionen. Weinheim/München: Juventa
- Grossmann, Ralph/Scala, Klaus (2002): Landkarten von Organisationen. In: Scala/Grossmann (2002): 45
- Grossmann Ralph/Scala Klaus (2002a): Intelligentes Krankenhaus. Innovative Beispiele der Organisationsentwicklung in Krankenhäusern und Pflegeheimen. Wien/NewYork: Springer
- Heintel, Peter/Krainz, Ewald E. (2001): Projektmanagement. Eine Antwort auf die Hierarchiekrise. Wiesbaden: Gabler
- Hochreiter, Gerhard (2006): Choreografien von Veränderungsprozessen. Die Gestaltung von komplexen Organisationsentwicklungen. Heidelberg: Carl-Auer
- Janes, Alfred (2006). Lehrveranstaltung zum Thema „Struktur und Prozess“ vom 12.5.2006 am iff in Wien. Institut für interdisziplinäre Forschung und Fortbildung, Abteilung Organisationsentwicklung und Gruppendynamik der Alpen-Adria Universität Klagenfurt
- Königswieser, Roswita/Hillebrand, Martin (2005): Einführung in die systemische Organisationsberatung. Heidelberg: Carl Auer
- Krainz, Ewald. E. (1995): Veränderung in Organisationen-Einführung in die Fragestellung. In: Grossmann et. al. (1995): 7
- Krusche, Bernhard (2008): Paradoxien der Führung. Aufgaben und Funktionen für ein zukunftsfähiges Management. Heidelberg: Carl-Auer
- Seliger, Ruth (2008): Das Dschungelbuch der Führung. Ein Navigationssystem für Führungskräfte. Heidelberg: Carl-Auer
- Scala, Klaus (2002): Interventionsinstrumente der Supervision in Organisationen. In: Scala/Grossmann (2002): 95-99
- Scala, Klaus/Grossmann, Ralph (2002): Supervision in Organisationen. Veränderungen bewältigen-Qualität sichern-Entwicklung fördern. Weinheim/ München: Juventa
- Sievers, Burkard (2000): Organisationsentwicklung als Lernprozess. In: Trebesch (2000): 42-45

- Simsa Ruth/Krainz, Ewald E. (2007): Mediation in Nonprofit-Organisationen. In: Falk/Heintl/Krainz (2007): 207
- Simsa, Ruth/Patak, Michael (2008): Leadership in Nonprofit-Organisationen-Die Kunst der Führung ohne Profitdenken. Wien: Linde
- Trebesch, Karsten (Hrsg.) (2000): Organisationsentwicklung. Konzepte, Strategien, Fallstudien. Stuttgart: Klett-Cotta
- Wimmer, Rudolf (2000): Die Zukunft von Führung: Brauchen wir noch Vorgesetzte im herkömmlichen Sinn? In: Trebesch (2000): 166
- Zepke, Georg (2005): Reflexionsarchitekturen. Evaluierung als Beitrag zum Organisationslernen. Heidelberg: Carl-Auer

# Prozess des Scheiterns und Gewinnens

Systembruch versus Systembefangenheit, eine Analyse

*Regina Schlager*

Das hier dokumentierte Fallbeispiel reflektiert einen Entwicklungsprozess in einer Abteilung eines Schulungsinstituts. Das Besondere an dem Fall ist, dass in dieser Abteilung vorangegangene Veränderungsprozesse Spuren hinterlassen haben, die den Arbeitsalltag stark hemmend beeinflussten. Der Beitrag beschreibt zunächst die geplante Struktur dieses Entwicklungsprozesses, die Herausforderungen, die sich aus der Umsetzung theoretischer Konzepte in den Praxisalltag ergaben und die Methoden und Instrumente mit denen dieser Prozess realisiert wurde. In der folgenden Reflexion der wesentlichen Einflussfaktoren wird der Darstellung von Erfolgs- aber auch Misserfolgskriterien Raum gegeben. Zu guter Letzt wird in einer Betrachtung der Zeit nach Projektende, der Blick auf jene Auswirkungen gerichtet, welche die Abteilung nachhaltig beeinflusst haben.

## 1 Die betroffene Organisation und ihr Kontext

Beim beschriebenen Veränderungsvorhaben steht die Produkt- und Entwicklungsabteilung eines Schulungsinstituts im Zentrum. Das Schulungsinstitut ist Teil eines Konzernunternehmens und hat den Auftrag berufliche Aus- und Weiterbildung in Form von Kursen und Seminaren durch Einbindung interner und externer SpezialistInnen innerbetrieblich und überbetrieblich anzubieten, durchzuführen und zu evaluieren. Diese Organisation bietet jährlich eine große Anzahl neuer aber auch bewährter Schulungsmaßnahmen in allen betriebsrelevanten Bereichen, wie Wirtschaft, Technik, Sprachen, EDV usw. an.

Das Institut umfasst zentrale Dienstleistungsabteilungen, sowie eine Vielzahl dezentraler Vertriebsstandorte mit sowohl konzerninternen als auch externen KundInnen. Diesen KundInnen werden über die Vertriebsstandorte jährlich mehrere tausend Kurse und Seminare angeboten. Einerseits kommen diese Angebote aus der Abteilung für Projekt- und Produktentwicklung (im Folgenden

meist „Entwicklungsabteilung“ genannt), andererseits werden sie aber auch von den dezentralen Standorten eigenständig und bedarfsorientiert angeboten.

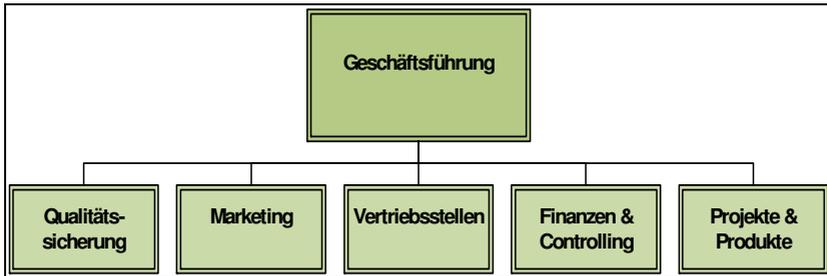


Abbildung 1: Organigramm

In der betroffenen Abteilung „Projekt- und Produktentwicklung“ arbeiten zehn MitarbeiterInnen und bedarfsorientiert mehrere Freelancer. Die Schulungsprodukte werden aufgrund eigener Bedarfsanalysen und Marktbeobachtungen identifiziert, bzw. gemäß den Anforderungen interner und externer KundInnen entwickelt. Der zentrale Leistungsprozess beginnt beim KundInnenwunsch und endet, wenn diese die Schulung beendet und beurteilt haben. Parallel dazu wird der Bestand kontinuierlich evaluiert und aktualisiert.

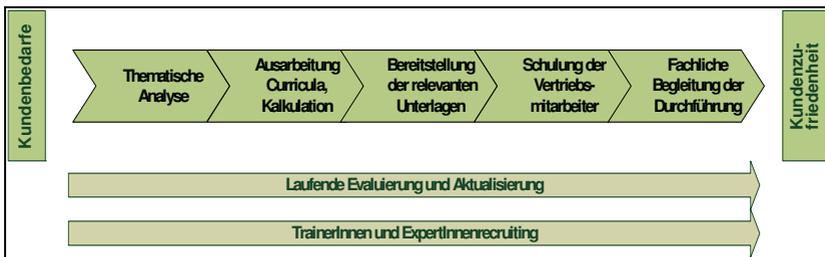


Abbildung 2: Leistungsprozess

## 2 Die Ausgangssituation für den Veränderungsprozess

Grundsätzlich bewegte sich die Abteilung zu Beginn des Veränderungsprozesses schon in einem von ständiger Veränderung geprägten Umfeld mit unterschiedlichen Beziehungsmustern. Zusätzlich herrschte eine Unternehmenskultur, in der die Beziehungsbuchführung<sup>17</sup> (vgl. Simon/Conecta 1992: 46) und die Bedarfe in der Zusammenarbeit mit anderen in der Regel nicht öffentlich gemacht und kommuniziert werden. Daraus resultierten Unverständnis, Übergriffe und Verletzungen, die wiederum diese Konten belasteten und insbesondere Konflikte und Gruppenbildung entlang der Leitdifferenz Regionalisierung-Zentralisierung beförderten.

Hervorstechend war die Beeinträchtigung der Beziehungen zwischen Entwicklungsabteilung und den KollegInnen im Vertrieb. Die Beziehungen und Arbeitsstrukturen hatten über viele Jahre unterschiedliche Verantwortlichkeiten, hierarchische Zuordnungen und Machtverhältnisse erlebt, die in der unmittelbaren Zusammenarbeit von Personen und Gruppen ihre Spuren hinterlassen hatten und im beruflichen Alltag störend wirkten. Vor diesem Hintergrund stellten die folgenden beiden Leitdifferenzen einen relevanten Teil des Ausgangskontextes für den Veränderungsprozess dar:

### 2.1 Die Leitdifferenz Zentralisierung-Regionalisierung

- Im Zuge der vorangegangenen Reorganisation waren zur Kostensenkung, aber auch um das Erscheinungsbild nach außen einheitlicher zu gestalten, allgemeine Dienstleistungen verstärkt zentralisiert worden. Gleichzeitig wurden regionale, dezentrale Vertriebsstrukturen forciert. Die dezentralen Leitungen empfanden diese immer stärker werdende Zentralisierung in Fragen des Gesamtauftrittes als große Einschränkung in der Wahrnehmung ihrer übertragenden, regionalen Verantwortung.
- Gleichzeitig hatten auch die MitarbeiterInnen der Entwicklungsabteilung die Empfindung, durch den vorangegangenen Change-Prozess im Gesamtsys-

---

<sup>17</sup> Beziehungsbuchführung beschreibt hier eine innere Haltung, die mehr oder weniger bewusst, gleich einer Buchhaltung das gegenseitige Geben und Nehmen in Beziehungen nach eigenen Maßstäben bewertet und in einem inneren „Konto“ auflistet. Daraus ergeben sich Guthaben bzw. Schulden zwischen interagierenden Personen, ohne dass der davon betroffene Partner diese Werte einschätzen kann bzw. davon weiß. Dies hat großen Einfluss auf das Kommunikationsverhalten aller Beteiligten.

tem an Status eingebüßt zu haben. Dieses Terrain galt es wieder wettzumachen.

- In der Zusammenarbeit zentraler und dezentraler Stellen war der Wert: „Vertrauen“ kaum zu finden. Den zentralen Stellen wurde ihre Existenzberechtigung mit Begründung mangelnder Flexibilität, unnötigen Verursachens von Kosten und ineffizienter Arbeitsweisen abgesprochen. Grundsätzlich wurde alles kontrolliert und leidenschaftlich nach Fehlern gesucht, die diese Denkmuster bestätigen sollten. Diese Sichtweise betraf auch die Beurteilung der Produktivität und des Könnens der zentralen DienstleisterInnen durch die dezentralen Standorte. Da kein Vertrauen in deren Leistungsfähigkeit bestand, wollten die Vertriebsleitungen vermehrt eigene autarke Vertriebsstellen installieren, um flexibel und innovativ, aber auch unabhängig von zentralen Vorgaben am Markt agieren zu können. Die Vertriebsleitungen waren bestrebt, die im vorangegangenen Change Prozess verlorenen Funktionskompetenzen wiederzugewinnen bzw. diese neu zu definieren.

## 2.2 Die Leitdifferenz Individuum – Team

- Die Mitarbeiterinnen der Entwicklungsabteilung verstanden sich – als ExpertInnen und EinzelkämpferInnen – gut auf die Gestaltung ihrer eigenen fachbezogenen Netzwerke. Es fiel ihnen jedoch schwer, vernetzend in fachübergreifenden Aufgaben der eigenen Abteilung zu arbeiten und im Team flexibel auf entsprechende Kundenwünsche zu reagieren. Der Begriff Team als Arbeitsstruktur war in der Abteilung wenig bekannt und wurde weitgehend als Maßstab für die Beziehungsfähigkeit einer Gruppe verstanden. Im System wurde die Wert-Schätzung einer Person mit ExpertInnens-tatus aus Sicht der betroffenen MitarbeiterInnen weit höher eingeschätzt, als die Anerkennung von Leistung, die im Rahmen von Teamarbeit erbracht wurde. Dies scheint ein wesentlicher Faktor im Finden einer organisatorischen Lösung für eine flexible, fachübergreifende, so weit als möglich standardisierbare Reaktion auf Kundenwünsche zu sein. Die Marktgegebenheiten stellen jedoch Anforderungen, denen „EinzelkämpferInnen“ allein nicht mehr gerecht werden konnten. Dies bedeutete, dass das Umfeld, in dem sie sich nunmehr bewegen mussten, entsprechende Arrangements in Bezug auf gemeinsame Entwicklungsarbeit und persönlichen Umgang miteinander verlangte.

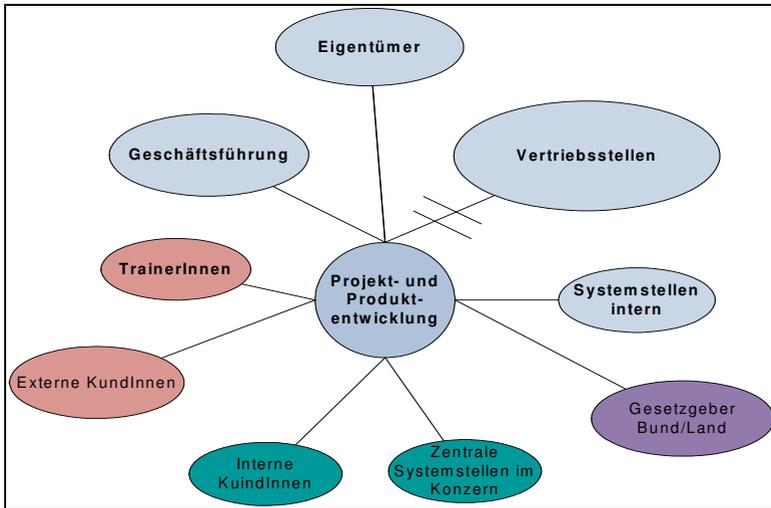


Abbildung 3: Relevante Umwelten

### 3 Der Beginn des Veränderungsprozesses und das Prozessdesign

Im Rahmen mehrerer kurzfristiger Veränderungen in der Geschäftsführung, bei der die Geschäftsführungsaufgaben auf zwei Geschäftsführer mit klar definierten Zuständigkeiten aufgeteilt wurden, kam auch eine neue Führungskraft als Abteilungsleitung für Projekt- und Produktentwicklung von außerhalb in das System.

Der fachliche Schwerpunkt der neuen Abteilungsleitung war systemische Personal- und Organisationsentwicklung mit mehrjähriger Erfahrung in der Begleitung von Entwicklungs- und Umsetzungsprozessen.

Die Marktpositionierung des Unternehmens war zwar gut, aber in vielen Bereichen beeinträchtigten innerbetriebliche Schwierigkeiten das externe Erscheinungsbild. Dabei spielte mangelnde Kommunikation und Zusammenarbeit relevanter Abteilungen und Funktionen ebenso eine Rolle wie die Vernachlässigung moderner Entwicklungen wie z. B. im Trainingsbereich. Hier wollte die neue Geschäftsführung ansetzen. So wurde die interne Zusammenarbeit unterschiedlicher Abteilungen und Aufgabenbereiche und ihre Produktivität betrachtet. Daraus entwickelte sich ein Auftrag an die Entwicklungsabteilung und damit verbunden an die neue Abteilungsleitung. Vorrangiges Ziel war es, die Kommunikation in der Abteilung selber aber auch mit den betroffenen Umwelten in produktive Bahnen zu lenken. Die Einführung von Standards zur Weiterbildung

von TrainerInnen und der systematische Austausch zu wichtigen Themenschwerpunkten, wie der fachübergreifenden Produktentwicklung, sollten positiver Teil eines strukturierten Entwicklungsprozesses sein.

Konkret lautete der Auftrag folgendermaßen:

- Analyse der Dienstleistungen der zentralen Projekt- und Produktentwicklung im Kontext der internen und externen Kundenbedarfe
- Entwicklung einer entsprechenden Arbeitsstruktur und der damit verbundenen Prozesse
- Ausarbeitung und Implementierung eines neuen Organisationssystems in der Abteilung
- Teamarbeit – wie immer sie definiert wäre – als taugliches Instrument zu prüfen, um eine spezielle Zusammenarbeit im bestehenden ExpertInnen-system zu strukturieren.
- Der Prozess wird im Rahmen der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit durchgeführt.

*Tabelle 1: Zielsetzung, Auftrag*

Dieser Auftrag sollte auf Basis bestehender Erfahrungslagen der MitarbeiterInnen sowie der mitgebrachten Kompetenzen der neuen Führungskraft bearbeitet werden. Daraus ergaben sich folgende HauptakteurInnen für den Veränderungsprozess:

- die operativ und strategisch zuständige Geschäftsführung,
- die Abteilungsleitung als Projektleitung
- sowie die MitarbeiterInnen der Abteilung

In einem ersten Schritt wurden in Einzelgesprächen, Teamsitzungen mit MitarbeiterInnen und KollegenInnen im Führungsteam, sowie in periodischen Gesprächen mit der vorgesetzten Führungskraft Hypothesen entwickelt. Daraus wurden dann nachstehende Hypothesen von der Abteilungsleitung in Absprache mit der verantwortlichen Geschäftsführung als wichtig für den Prozessverlauf festgelegt. Der weitere Prozessverlauf sollte ihre Relevanz bestätigen oder verwerfen.

- Veränderung ist möglich, wenn der Veränderungsprozess ein Sicherheitsnetz bietet, sodass die im Unternehmen vorhandene Kreativität positive Prozesse anstößt, anstelle sich in ausufernden Problemtrancen zu verlieren und/oder Verteidigungshaltung einzunehmen.
- Die Wert-Schätzung der Person mit ihren Ideen und Potenzialen ist Motor für Veränderung und ermöglicht ehrliche Reflexion von Erfolg und Misserfolg.
- Die Vertriebsstandorte erwarten Freiheit in der Gestaltung der Angebotspolitik und die Reduktion betrieblicher Vorgaben.
- Die durch die Veränderung entstandenen Verluste von Zuständigkeiten der AbteilungsmitarbeiterInnen müssen durch gleichwertige Verantwortlichkeiten ausgeglichen werden.
- Teamarbeit erhöht den Grad der Selbststeuerung und ermöglicht rasches Reagieren auf Veränderungen und Störungen.
- Aufgabe der Führung ist es, sichere Rahmenbedingungen zur Verfügung zu stellen und Vertrauen in die Selbststeuerungsleistung der beauftragten MitarbeiterInnen zu haben und zu vermitteln.

*Tabelle 2:* Hypothesen

Der Auftraggeber, die Geschäftsführung entschied, den Prozess neben der laufenden Geschäftstätigkeit abzuwickeln und keine gesonderte Projektstruktur aufzustellen, da dies zu viel Unruhe ins System bringen würde. In Abstimmung zwischen Abteilungsleitung und den MitarbeiterInnen der Abteilung wurde daraufhin eine Meetingstruktur zur Bearbeitung der Inhalte und Zielsetzungen des Projektes festgelegt. Sie entstand aus der Forderung der langjährigen MitarbeiterInnen nach uneingeschränkter Mitsprache. Gleichzeitig gab es den Wunsch der teilweise erst kurz im System arbeitenden jüngeren MitarbeiterInnen, nur in Entscheidungssituationen involviert zu sein und mehr Zeit für die tägliche Arbeit aufbringen zu wollen. Zu diesem Zeitpunkt wurde von den Beteiligten die Dauer von sechs Monaten als realistisch angesehen. Daher wurde wie folgt geplant:

In einem Zeitraum von sechs Monaten fanden statt:

- *Erstmeeting* zur Information der MitarbeiterInnen
- *14-tägig: Arbeitstreffen der Kerngruppe*, bestehend aus langjährigen MitarbeiterInnen der Abteilung zur Vorbereitung von Meetings, vor allem jener mit der Großgruppe, zum Sammeln von Informationen und Meinungen für die Weiterarbeit an speziellen Themen, Vernetzen von Informationen für KollegInnen der Abteilung und Vertrieb, Aufbereiten von Entscheidungen, Ausarbeiten von Lösungsszenarien auf Basis gemeinsam erarbeiteter Skizzierungen zur weiteren Bearbeitung in einer der bestehenden Arbeitsgruppen
- *Monatlich: Gesamtgruppentreffen* bestehend aus allen MitarbeiterInnen der Abteilung zur Bearbeitung der Themen zur Veränderung, Definition weiterer Schritte, Verteilung von Aufgaben, Diskussion von Einzelbeiträgen, bedarfsorientierte Abstimmung mit den KollegInnen aus Vertrieb und Marketing. Die Entscheidungskompetenz zur Festlegung der Struktur lag bei der gesamten Gruppe vorbehaltlich einer Zustimmung/Ablehnung durch die Geschäftsführung.
- *Quartalsweise bzw. bedarfsorientiert*: Abstimmung der Projektleitung mit zuständiger Geschäftsführung
- *Schlussveranstaltung* mit Präsentation der Ergebnisse

Abbildung 4: Meetingstruktur

Daneben sollten reguläre Meetings zur Abarbeitung der laufenden Geschäftstätigkeit stattfinden, in denen bei Bedarf aktuelle Themen des Prozesses mit der aktuellen Arbeitssituation vernetzt werden. Im beauftragten Entwicklungsprozess sollte Klarheit über die Aufgabenstellung der Abteilung erarbeitet und eine im KundInnensystem Akzeptanz fördernde Umsetzung geplant werden. Hinsichtlich der Ausgestaltung des Prozesses standen zwei grundsätzlich unterschiedliche Vorgangsweisen zur Auswahl: Vorgabe einer neuen Struktur durch Abteilungsleitung und Geschäftsführung einerseits versus ein gemeinsames Erarbeiten einer für die meisten lebbareren Lösung andererseits.

Vor dem Hintergrund, dass in vorangegangenen Veränderungsprozessen wenig bis gar keine Einbindung der MitarbeiterInnen gegeben war und die daraus resultierenden Ergebnisse den Arbeitsprozess nachhaltig hemmend beeinflusst hatten, wurde für den anstehenden Entwicklungsprozess bewusst ein Weg gesucht, der es den MitarbeiterInnen ermöglichen sollte, als ExpertInnen ihres eigenen Arbeitsumfeldes selber ihre neue Struktur zu definieren. Die MitarbeiterInnen mit Ihrem Wissen um Bedarfe interner und externer KundInnen und

ihren Potenzialen und Erfahrungen sollten als Beteiligte in den Prozess eingebunden werden.

Dazu sollten u.a. Foren geschaffen werden, die einen intensiven Austausch zwischen zentralen EntwicklerInnen und vertriebsbefassten MitarbeiterInnen ermöglichen, um die nötigen Rahmenbedingungen zu kennen und mit einzubeziehen. Diese Aktivitäten ließen einerseits eine verbesserte Gesprächsbasis und gegenseitiges Verständnis für Bedarfe und Anforderungen erwarten und sollten andererseits gleichzeitig die unterschiedlichen Erwartungshaltungen an die Dienstleistung der zentralen Abteilung zutage fördern.

Von der direkten Einbeziehung der grundsätzlich involvierten Verkaufsleitungen und ihrer Teams wurde dann allerdings, aufgrund der im Unternehmen herrschenden Verunsicherung durch Veränderungsprozesse, Abstand genommen. Aus demselben Grund wurde auch keine externe Beratung beigezogen. Die Abteilungsleitung ging davon aus, dass die auftraggebende Geschäftsführung den Projektfortschritt mit der zweiten Geschäftsführung abstimmen würde.

#### **4 Grundannahmen der Organisationsentwicklung als Leitorientierungen für die praktische Umsetzung des Veränderungsprozesses**

Organisation als Handlungssystem betrachtet, das sich durch formelle Strukturen, Funktionen, Rollendefinitionen, Handlungserwartungen, unabhängig von bestimmten Personen definiert (vgl. Grossmann/Janes 2006: 25), stellt einen Rahmen zur Verfügung, in dem soziale Systeme sich entfalten, Arbeitsbedingungen, Beziehungen schaffen, verwerfen, wieder neu definieren und durch Abgrenzung zu anderen Systemen Identifikation möglich machen. Dabei fungieren MitarbeiterInnen als TrägerInnen dieses sozialen Systems und folgen dabei keinen logischen Mechanismen von Ursache und Wirkung, sondern folgen mehr ihrer eigenen Entwicklungslogik. Sie schaffen dabei aus ihrem persönlichen und beruflichen Umfeld entstammende positive (fördernde) aber auch negative (hemmende) Erfahrungen, Werthaltungen, Vorannahmen. (vgl. Schober 2006: 21).

Verständnis für ein soziales System zu entwickeln, bedeutet daher auch die Regeln kennenzulernen, die das Verhalten der Personen in diesem System leiten. Systemische Organisationsentwicklung betrachtet daher kritische und problembehaftete Situationen immer im Kontext des sozialen Systems, in dem diese verankert sind. Veränderung kann dann auf unterschiedlichsten Ebenen ansetzen; intra- oder interpersonell, wie Veränderungen der Personen in sich oder im Umgang miteinander, einschließlich deren subjektiver Deutungen; oder organisatorisch, auf Ebene von Verhaltensregeln und daraus resultierender gemeinsa-

mer Deutungen der betroffenen Gruppe sowie Veränderungen der Interaktionsstrukturen, usw. (vgl. König/Vollmer 1998: 39).

Systemische Organisationsentwicklung benötigt Achtung und Respekt vor dem Wissen der jahrelang mit den Themenstellungen und den organisatorischen, wie sozialen Kommunikationssystemen vertrauten MitarbeiterInnen, ohne den eigenen Auftrag aus den Augen zu verlieren. MitarbeiterInnen kennen die Regeln, die das Verhalten, den Umgang mit sich selbst und anderen anleiten. (vgl. König 1998: 193). Dies zu ergründen und zu verstehen wird zu einem maßgeblichen Beitrag prozessbegleitender BeraterInnen bzw. von Führungskräften.

#### *4.1 Diskursive Meetingkultur und Einbeziehung der MitarbeiterInnen*

Die Antwort auf diese Herausforderungen war in diesem Prozess die Etablierung einer diskursiven Meetingkultur, in der Wissen aktiv von den MitarbeiterInnen eingebracht und Vor- und Nachteile abgewogen werden sollten, um daraus neue Standards, Strukturen bzw. gemeinsame Vorgehensweisen abzuleiten. Daher lag zu Prozessbeginn der Schwerpunkt auf Einzel- und Gruppengesprächen, um die Motivationslagen der einzelnen MitarbeiterInnen, Ihre Fähigkeiten und Bedürfnisse kennenzulernen und daraus gemeinsam, den Grad ihrer Mitwirkung und Belastbarkeit im Prozess zu definieren. Die erfolgte Ein- bzw. Zuteilung in Kern- und Gesamtteam in der Projektstruktur beruhte mit auf diesen Ergebnissen.

#### *4.2 Herausforderung Problemtrance*

Die Herausforderung an die Führungskraft war dabei, aus einer problemzentrierten Grundstimmung, eine aktive lösungsorientierte Diskussionskultur anzuleiten. Einige MitarbeiterInnen hatten bereits sehr schmerzhaft Reorganisationsprozesse erlebt. Vertraute Situationen, die mit negativen Erlebnissen der Vergangenheit gekoppelt waren, wurden immer wieder mit den damit verbundenen negativen Gefühlen, wie Angst und ohnmächtigem ausgeliefert-sein, wahrgenommen. Sie beeinflussten das Verhalten im Jetzt nachhaltig. Nach Edgar Schein bewirken diese Erfahrungen eine emotionale Konditionierung, die dazu führt, dass Menschen, die häufig aus ihrem Verhalten negative Konsequenzen erfahren, sich wahrscheinlich auf einen engen sicheren Raum begrenzen und Veränderung vermeiden bis verhindern (vgl. Schein 1997: 30).

### 4.3 Mobilisierung von Veränderungsenergie

Für den Prozessablauf schien es wesentlich, jene Triebfedern zu finden, die Veränderungsbereitschaft bei Einzelpersonen, aber auch der Gruppe im Gesamten ermöglichten. Grundsätzlich schien der Wunsch nach Veränderung stärker von einem entsprechenden Leidensdruck getragen zu sein, als von positiven Anreizen.

Als negative Veränderungsenergie wirkte vor allem die laufende Kritik durch das Vertriebssystem, das in der subjektiven Wahrnehmung der EntwicklerInnen wenig Anerkennung ihrer persönlichen Leistungen vermittelte. Der Erfolg einzelner Produkte wurde in ihren Augen vom Vertrieb für sich reklamiert, wodurch wenig Spielraum für die EntwicklerInnen blieb, sich im System damit darzustellen. Im sich entwickelnden Prozessverlauf wurde der Blick auf eigene Aktivitäten und somit persönliche Verhaltensänderungen immer stärker. Das führte dazu, dort, wo hohe fachspezifische Kompetenzen auch für die Durchführung von Projekten benötigt wurden, diese unter der Leitung fachkompetenter SpezialistInnen der Abteilung zu belassen.

Es gab jedoch auch positive Energie, die den Prozess befeuerte. Ein attraktives Ziel war vor allem, den Status im System zurück zu erhalten, der in der Wahrnehmung der MitarbeiterInnen bis zum vorangegangenen überregionalen Change Prozess vorhanden war. Dazu kamen die Aussicht auf mehr selbstständiges Arbeiten im Team und daraus folgend, selbstständig Entscheidungen treffen zu können, das Entstehen neuer Aufgabengebiete und projektorientiertes Arbeiten. Das förderte wiederum abteilungsübergreifenden Austausch und Kontakte.

## 5 Interventionsdesign – Instrumente und Methoden im Prozessalltag

Die personelle Ausstattung des Prozesses umfasste – wie weiter oben bereits angeführt – neben Auftraggeber und Projektleitung ein Kernteam aus langjährig in der Abteilung verwurzelten MitarbeiterInnen, die vorrangig darauf Einfluss hatten, ob der Prozessmotor in Gang gebracht werden konnte. Das Kernteam bereitete jeweils die Inhalte für die Gesamtgruppenmeetings vor und bearbeitete Themen im innerbetrieblichen Alltag mit den übrigen KollegInnen.

Darüber hinaus gab es Gesamtgruppenmeetings, die alle MitarbeiterInnen der Abteilung miteinbezogen, und Meetings zwischen Geschäftsführung und Abteilungsleitung. Einfluss auf den Prozessverlauf gewannen auch Einzel- und Gruppengespräche, die im Rahmen der laufenden täglichen Arbeit zwar vorran-

gig fachliche Themenstellungen hatten, aber als Basis für die gemeinsame Entwicklungsarbeit vermehrt Klarheit in Verhaltensweisen und Meinungshaltungen brachten.

### *5.1 Startmeeting und Wunderfrage*

Zu Beginn wurde im Rahmen eines Startmeetings die gesamte Gruppe über das Vorhaben informiert und die bis dahin informell gelaufenen Informationen auf einen gemeinsamen Wissensstand gebracht. Dabei wurden rückblickend bisherige Veränderungsprozesse betrachtet, um zu analysieren, was zu Erfolg/bzw. Misserfolg geführt hatte. Als wesentlicher Faktor wurde die dafür zur Verfügung stehende Zeit definiert. Um eine positive, fördernde Atmosphäre zu schaffen und aus negativen Erfahrungen erfolgsfördernde Faktoren im Prozessdesign zu machen, nutzte die Führungskraft zum Einstieg in die thematische Ausarbeitung, die lösungsorientierte Wirkung der Wunderfrage (vgl. Steve de Shazer/ Insoo Kim Berg 1989): „Was wäre, wenn wir für diesen Prozess genug Zeit hätten?“. Die Beschäftigung damit hatte den gewünschten Erfolg, und aus der problemorientierten Rückschau wurde eine aktive, positiv besetzte Vorschau.

Eine erste Herausforderung waren hier die unterschiedlichen Interpretationen der MitarbeiterInnen zu den vorgegebenen Zielen. Dabei lag der Fokus nicht auf der Veränderung der Ziele. Formulierungen wie: Analyse der Dienstleistungen, Ausarbeitung und Implementierung eines neuen Organisationssystems in der Abteilung usw., weckten negative Erinnerungen und Erlebnisse, die alle MitarbeiterInnen in vergangenen Veränderungsprozessen unterschiedlich erlebt und bewertet haben. Erst durch wiederholtes Thematisieren und Hinterfragen, sowie der Betonung eigenen Mitgestaltens konnten sie Bereitschaft entwickeln, sich auf den Prozess einzulassen.

Um diese Zielsetzungen auch nachhaltig verfolgen zu können, Fehlschläge z. B. in der Kommunikation mit anderen auszuhalten, Unsicherheiten am Weg zu gegenseitigem Vertrauen zu bewältigen, wurden all jene Schritte, die in den Meetings der Gesamtgruppe erarbeitet und festgelegt wurden, in alltäglichen Handlungen immer wieder erlebbar gemacht. Dabei wurden Aufgaben, wie z. B. die gemeinsame Entwicklung einer fachübergreifenden Schulungsmaßnahme oder die Entwicklung von Durchführungsstandards, an Kleingruppen verteilt, die so noch nie zusammengearbeitet hatten. Nach Durchführung reflektierten sie Erfolgsfaktoren (voneinander lernen, gegenseitige Anerkennung der Kompetenzen, mehr IdeengeberInnen erleichtern die Arbeit,...) aber auch Erschwernisse (unterschiedliche Auffassungen in Qualität, Umgang mit gesetzlichen Vorgaben, Genauigkeit in der Darstellung von Inhalten und Durchführungsstandards),

um diese in Zukunft zu vermeiden. Das gelang nicht immer reibungslos, aber das gemeinsame Bemühen unterstützte eine positive Entwicklung. Das Kernteam achtete darauf, dass Beiträge (Wortmeldungen, Schriftstücke, Anregungen,...) der einzelnen MitarbeiterInnen in der täglichen Umsetzung von diesen wieder erkannt wurden und somit eine hohe Identifikation mit der gemeinsamen Arbeit möglich war.

## 5.2 Szenariotechnik

Zum Erkennen von Veränderungsmöglichkeiten und um Sensibilisierung für die Zukunft zu gewinnen, wurde die Szenariotechnik (vgl. Conecta/IFF, Lehrgangsunterlagen „Master of Science in Organization Development“ 2006-2007: 3) angewandt, die auf die Analyse von und den Umgang mit potenziellen Tendenzen und Entwicklungen in der Zukunft fokussiert. Begleitet wurde dieser Prozess durch die Führungskraft. Die MitarbeiterInnen waren nach kurzer Rückschau auf Zielsetzung und Aufgabenstellung rasch im Thema. Es zeigte sich, dass sich die meisten MitarbeiterInnen bereits im Alltag mit der Thematik beschäftigten. Im Rahmen eines am Flipchart protokollierten Brainstormings brachten die MitarbeiterInnen ihre Ideen ein.

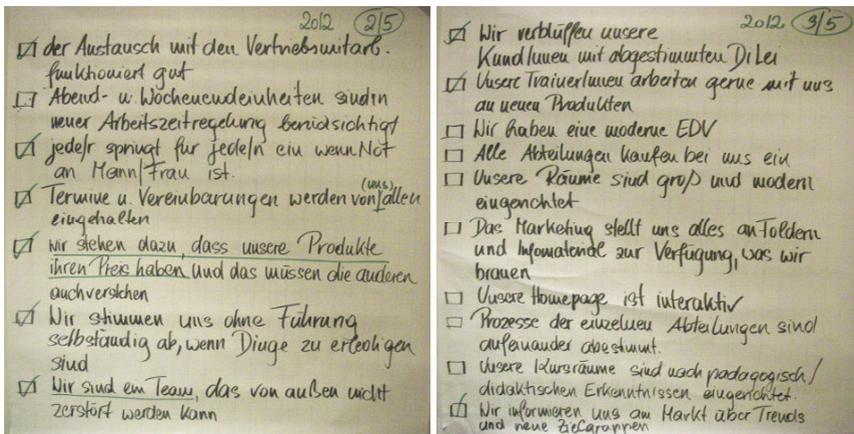


Abbildung 5: Beispiele aus dem Brainstorming

Für die Akzeptanz der Methode war wichtig, dass die moderierende Führungskraft darauf hinwies, dass im Rahmen der Methode alles gut und richtig wäre,

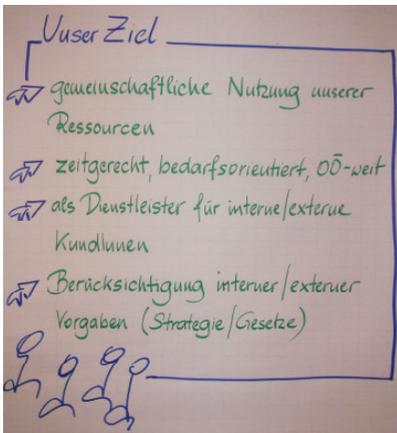
was gesagt würde, und dass es unerheblich sei, ob die Ergebnisse in fünf Jahren verwirklicht werden könnten. Dies verhinderte vorzeitige Abwehr.

Beim anschließenden Betrachten fiel den TeilnehmerInnen jedoch auf, dass etliche Themen nicht in den Einflussbereich der Abteilung gehörten und zum Aufgabenbereich Neuorganisation eher weniger genannt wurde. Es ließ sich jedoch ein Schwerpunkt aus Themen von Zusammenarbeit, Team und persönlicher Anerkennung identifizieren. Die Gruppe wählte daraus die Themen „Flexibilität und abteilungsinterne Zusammenarbeit“, „Teamentwicklung“ und „Zusammenarbeit mit internen KundInnen“, die für die Entwicklung der Abteilung von Bedeutung schienen, um daraus Handlungsprämissen abzuleiten.

Hat sich bis 2012 verändert	Ist gleich geblieben
Wir treten nach außen gemeinsam auf und haben WIR Gefühl entwickelt; Wir verblüffen unsere KundInnen mit abgestimmten Dienstleistungen; jede/r springt für jede/n ein, wenn Not an Mann / Frau ist; Wir stimmen uns ohne Führung selber ab, wenn Dinge zu erledigen sind; Termine, Vereinbarungen werden eingehalten; Jede/r übernimmt für sich Verantwortung in der Kommunikation mit den anderen.	Individualismus kann gut gelebt werden; Wir arbeiten weiterhin sehr selbständig.

Tabelle 3: Beispiel Prämissen „Teamentwicklung“

Zur Schärfung und Attraktivierung wurde im Rahmen eines laufenden Meetings beschlossen, das Ziel festzuhalten und mit einer Kernbotschaft zu versehen, die von der Gruppe auf Basis des vorangegangenen Prozesses formuliert wurde.



Die MitarbeiterInnen der Entwicklungsabteilung Stellen, unter gemeinschaftlicher Nutzung ihrer Ressourcen als DienstleisterInnen für interne und externe KundInnen zeitgerecht, bedarfsorientiert, unter Berücksichtigung interner und externer Vorgaben (Strategie, Gesetze, ein für alle gleich nutzbares Angebot zur Verfügung.

Abbildung 6: Flip Chart gemeinsame Zielsetzung und Kernbotschaft

### 5.3 Aufstellungsarbeit

Um Teamarbeit als Instrument für die Abteilung zu prüfen, wurde von der dazu ausgebildeten Führungskraft eine Aufstellungsarbeit gewählt. Ziel war es, herauszufinden was Teamarbeit für jede/n in der Gruppe heißen würde. Um die persönlichen Vorstellungen zum Thema Team zu schärfen und Klarheit für das gemeinsame Tun zu erhalten, wurde den MitarbeiterInnen im Rahmen eines Gesamtgruppenmeetings anhand zweier theoretischer Beispiele die große Bandbreite aufgezeigt, wohin Teamarbeit sich entwickeln und was genau dies dann praktisch heißen könnte. Auf einer imaginären Linie entlang der Fensterfront des Raumes wurden zwei konträr anmutende Positionen der Zusammenarbeit mit Pinwänden an den Endpunkten dieser Linie markierte.

Auf der einen Seite stand als Modell ein System von ExpertInnen. Die Teamarbeit steht dabei im Fokus einer universalen Leitung, die durch ihr Organisationsgeschick und das Wissen um die Fähigkeiten der MitarbeiterInnen, Aufträge abwickelt. (vgl. Womack/Jones/Roos 1992: 118). Dazu diskutierten die TeilnehmerInnen Vor- und Nachteile. Sie fanden sich mit vielen bestehenden Positionen/Rollen, die sowohl für KundInnen als auch für die Abteilung wichtig waren, in diesem Modell wieder.

Auf der anderen Seite wurde ein System beschrieben, bei dem der Mensch im Zentrum steht: Mit seiner Lernfähigkeit und dem Anspruch, durch Vertrauen die Selbststeuerungsfaktoren jeder einzelnen Personen zu aktivieren. „Wenn man Menschen nicht leistungshindernde Organisationen zumutet, wird man

schnell feststellen, dass die meisten ohne größere Probleme recht gut zusammenarbeiten können – eben weil das zu den ganz normalen Fähigkeiten gewöhnlicher Leute zählt – und gar keine besonderen Notwendigkeiten bestehen, Teamarbeit zu trainieren. “(...) „Teams sind Tools, genauso wie die Einzelarbeit. Weder darf man eine dieser Arbeitsformen einseitig ausklammern noch darf man sie heroisieren.“ (vgl. Malik, <http://www2.malik-mzsg.ch> 10.02.2007:1).

Auch hier wurden Vor- und Nachteile aus der momentanen Situation definiert, um ein gemeinsames Verständnis für die Weiterarbeit zu erhalten. Die Führungskraft war darauf bedacht, den jeweils theoretischen Hintergrund kurz und wertneutral zu beschreiben.

Durch Finden eines Platzes auf der gedachten Linie beschrieben die TeilnehmerInnen in drei Schritten ihre Sicht von Teamarbeit. Die MitarbeiterInnen waren mit großem Ernst bei der Sache und positionierten sich, ohne sich abzusprechen, in großem Einvernehmen und ohne die eigenen Bedürfnisse außer Acht zu lassen.

- aus der IST-Situation,



Abbildung 7: Teamarbeit IST-Situation (rosa)

„(...) ich steh da, weil ich einerseits noch stark an die Anweisungen meiner Vorgesetzten gebunden bin aber ich sehe nach vorne, dorthin wohin ich mich entwickeln möchte – ich weiß das ist noch ein langer Weg und bisher gab mir das so wie es ist Sicherheit aber ich weiß jetzt, ich möchte mehr.“ (3 Jahre im Unternehmen)

- als Zielsituation am Ende des laufenden Jahres,

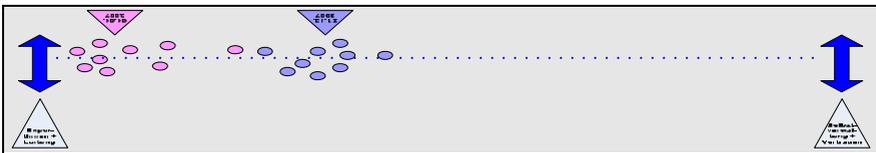


Abbildung 8: Situation per 31.12. (blau)

„(...) ich denke bis Dezember haben wir uns in der neuen Arbeitsstruktur gefunden aber ich glaube auch, dass wir, obwohl ich wirklich im Team arbeiten möchte, selbständig zu Entscheidungen zu kommen, noch lernen müssen, deshalb sind wir noch nicht so weit ...“ (20 Jahre im Unternehmen)

- als Zielbild in fünf Jahren.

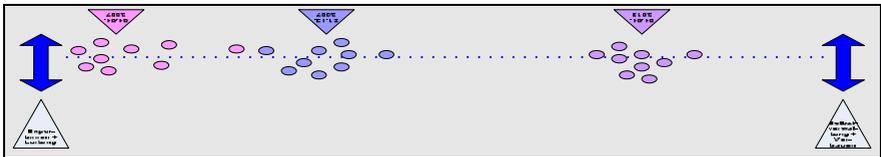


Abbildung 9: Ziel 2012 (lila)

„(...) ich stehe ganz vorne, weil ich glaube je mehr wir eigenverantwortlich arbeiten können umso besser kann ich mich einbringen, mir gefällt das, wenn ich nicht um alles fragen muss und mir das mit den Kollegen ausmachen kann, wer was macht. Ich schau auch nur nach vorne, weil da liegt meine Zukunft und ich hab noch einiges vor (...)“ (3 Jahre im Unternehmen)

Die MitarbeiterInnen bewegten sich, mit Fortschritten und Grenzen auf einem Weg vom reinen ExpertInnensystem, in Richtung einer stark von Selbststeuerung getragenen Organisationsform.

Nach jeder der drei Stationen äußerte sich jede der TeilnehmerInnen zur eigenen Entscheidung, was dazu führte, KollegInnen neu kennenzulernen. Dies wirkte sich fördernd auf eine positive Kommunikation aus. Plötzlich entstanden Gespräche unabhängig von Alter, Betriebszugehörigkeit und Aufgabenstellung. Personen tauschten Zukunftspläne und Wünsche an die gemeinsame Arbeit aus, die vorher kaum miteinander gesprochen hatten. Dabei wurde aber auch die Notwendigkeit artikuliert, am gegenseitigen Vertrauen weiter arbeiten zu wollen, um diese Entwicklung nachhaltig erfolgreich zu machen.

In einem nächsten Schritt setzten sich die MitarbeiterInnen mit den erlebten Situationen und den damit ausgelösten Empfindungen auseinander und erarbeiteten auf Basis dieser Erfahrungen dann in drei Gruppen jeweils ein Modell, wie Teamarbeit in der Abteilung künftig aussehen könnte.

- Wie wären wir optimal organisiert?
- Was ist uns dabei besonders wichtig, damit das, was wir uns soeben angesehen haben, realisiert werden kann?

Die drei Ergebnisse waren so ähnlich, dass nach kurzer Diskussion ein gemeinsames Modell aus fachbezogenen Teams entstand, was eine friktionsfreie Umsetzung erwarten ließ.



Abbildung 10: Entwürfe zur Neuorganisation

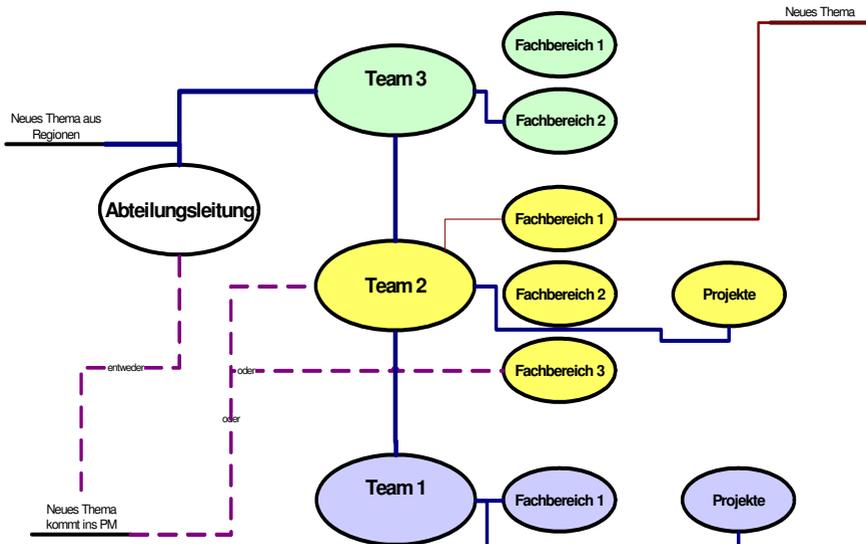


Abbildung 11: Zusammenführung der Entwürfe

#### 5.4 Teamformierung im Laufe des weiteren Prozesses

Im Laufe des weiteren Prozesses entdeckten die langsam sich bildenden Teams neue Chancen zur Zusammenarbeit und in der Vermarktung ihrer Leistungen. Dadurch wurde es den neuen Teams möglich, mit ihrem individuellen Können und den gemeinsamen Entwicklungen gleichermaßen sichtbar zu werden. Sie lernten zu schätzen, dass es Zeiten gibt, in denen Verantwortung geteilt werden kann. Ganz besonders reizvoll war das Erleben, gemeinsam eine neue Form der Zusammenarbeit zu entwickeln, in der jede ihren Platz findet und ihren persönlichen Stil integrieren konnte, ohne mit den anderen in Konkurrenz treten zu müssen.

Der gesamte Prozess brachte Themen (fachübergreifende Lehrgänge, Standards für die einheitliche Aufbereitung und Kommunikation von Bildungskonzepten mit Vertrieb und TrainerInnen, Checklisten über Standards zur Kursdurchführung und für einheitliche Basis-Gestaltung von Präsentationen und sonstigem Informationsmaterial für KundInnen uvm.), die in den letzten Jahren in unterschiedlichsten Schubläden und Laufwerken in Vergessenheit geraten waren, im Rahmen eines neuen Kontextes wieder in einen Bearbeitungsprozess. Dies bot den Teams und ihren Mitgliedern die Möglichkeit, Komplexität von Problemstellungen zu erkennen und in der Folge auch die eigenen Perspektiven und Lösungskompetenzen zu erweitern.

Allerdings verändert Einsicht noch nicht automatisch Verhalten, dies wurde gegen Ende des Prozesses deutlich sichtbar. Erst wenn durch verändertes Verhalten Ergebnisse generiert werden, die als positiv für die eigene Entwicklung betrachtet werden, übernehmen wir diese (vgl. Schein 1995: 26).

### 6 Was danach geschah: Die Mühen der Umsetzung

Der Prozess schien vorerst weitgehend erfolgreich abgeschlossen. Als Folge des Prozesses – befördert vor allem auch durch informelle Kommunikation anlässlich der abteilungsübergreifenden täglichen Interaktionen der MitarbeiterInnen untereinander – wuchsen in der Entwicklungsabteilung, aber auch ausstrahlend auf die gesamte Organisation, Bilder und Vorstellungen, die nicht den bekannten Mustern entsprachen. Beispielhaft stehen dafür folgende Punkte:

- Generelles Misstrauen wurde zunehmend ersetzt durch Vertrauen in die Kompetenz und Leistungsbereitschaft der MitarbeiterInnen und KollegInnen.

- Die Orientierung an der eigenen Macht und dem damit verbundenen Status begann sich zugunsten einer Orientierung am Teamgedanken der Abteilung zu verändern, wobei Raum für individuelle Leistungen blieb.

In der weiteren Folge führte das zu einer intensiveren Zusammenarbeit. Das wurde u.a. in der gemeinsamen Bearbeitung gleichartiger Themen und Tätigkeiten sichtbar. Ein wesentlicher Schritt zur Teamarbeit war damit gemacht.

Das bessere Verstehen der immer mehr gemeinsam agierenden Personen löste im Kundensystem jedoch Gegenströmungen aus, welche die fragilen positiven Beziehungskonstrukte zwischen zentralen und dezentralen Stellen störten. Die Verkaufsleitungen, grundsätzlich sehr unterschiedlich in ihren Ansichten und stark auf den eigenen Verantwortungsbereich konzentriert, wuchsen durch den gefühlten Ausschluss aus diesem Veränderungsprogramm und gestärkt durch gemeinsame strategische Zielsetzungen immer mehr zusammen.

Plötzlich entstand eine Bewegung, deren informelle Botschaft die Auflösung der Entwicklungsabteilung implizierte. Versteckte oder aber auch gezielte Bemerkungen, an Personen mit langjähriger Firmenzugehörigkeit unter dem Siegel der Verschwiegenheit, enthielten zum Teil bereits Informationen über die zukünftige Aufteilung der zentralen MitarbeiterInnen der Entwicklungsabteilung.

Dies brachte auf Seiten der MitarbeiterInnen der Entwicklungsabteilung das noch junge Pflänzchen des „Vertrauens in die Durchsetzungsfähigkeit“ der erarbeiteten Struktur ins Wanken. Zwar waren die persönlichen Beziehungen nicht gefährdet, doch es wurde das Vertrauen in die Machbarkeit und dauerhafte Umsetzbarkeit der erarbeiteten Themenstellungen immer mehr infrage gestellt.

Vor allem die Leitungen der Vertriebsstandorte fühlten sich überrumpelt und zu wenig in ihren Funktionen wertgeschätzt. Um wieder Einfluss zu gewinnen, nutzten sie Kontakte zu langjährigen MitarbeiterInnen der Entwicklungsabteilung, um mit deren Unterstützung eine individuelle Angebotspolitik zu verfolgen. Das führte dazu, dass als Ergebnis des Veränderungsprozesses klar vereinbarte Zielsetzungen und Übereinkommen in der konkreten Durchführung kreativen, individuellen Veränderungen unterlagen. Diese individuellen Abänderungen waren häufig nicht konform mit den im Führungsteam vereinbarten Zielsetzungen und Unternehmenszielen.

Nach erster offizieller Kommunikation der neuen Arbeitsstruktur ins Gesamtsystem wurde bald klar, dass die MitarbeiterInnen der Entwicklungsabteilung, die dabei waren, sich langsam zu einem Team zu formen, dem Druck von außen nicht standhalten konnten. Langjährige MitarbeiterInnen verfielen wieder in alt bewährte Überlebensstrategien (wie Fortführung eines aus strategischen Gründen ausgeschiedenen Produktes, individuelle Vereinbarungen über unzu-

lässige Veränderung standardisierter Angebote, Übernahme von Planungsdaten der Regionen, obwohl diese den Planungsvorgaben der Geschäftsführung nicht entsprachen usw.), die sie als EinzelkämpferInnen gelernt hatten, um sich im Gesamtsystem zu behaupten. Dabei wurde nach wie vor versucht, neu gewonnene Veränderungsschritte (wie z. B. abteilungsintern die Zusammenarbeit aufrecht zu erhalten, neue Standards gemeinsam zu entwickeln) beizubehalten, was den Druck auf die Abteilung weiter verschärfte.

Als Konsequenz daraus wurde die Freigabe der neuen Struktur ausgesetzt und mit allen Führungskräften der Versuch gestartet, erneut die Thematik Zentralisierung – Regionalisierung in ein neues Modell zu stellen. Dieser Versuch förderte den Zusammenhalt des internen Kundensystems, das nunmehr für sich ein klares Bild über die weitere Struktur entwickelte. Schwerpunkt war, die Zentralstellen regional aufzuteilen und von den dezentralen, regionalen Vertriebsstellen aus überregional zu operieren. Dahinter stand die grundsätzlich positive Sichtweise, durch die Nähe zum externen Kunden eine bessere Produktqualität zu erhalten.

Für den Vertrieb war es schwer, dafür generelle Zustimmung zu erhalten, sowohl aus der Geschäftsführung als auch von der überwiegenden Mehrheit der EntwicklerInnen. Daraufhin konzentrierte sich die Aufmerksamkeit auf jene Person, durch die diese Prozesse, aus Sicht der Regionen, erst entwickelt werden konnten und die somit diese ungeliebte Veränderung in der Abteilung verantworten musste. Würde ihr Einfluss verschwinden, musste die Umsetzung dieser eigenen Vorstellungen machbar sein. Um nachhaltig die erarbeiteten Ergebnisse zu sichern und wichtige, neu gewonnene Standards aus dem Veränderungsprozess fortzuführen, wurde die Führungsstruktur der Abteilung verändert. Die EntwicklerInnen blieben zentral und wurden unmittelbar der weisungsbefugten Geschäftsführung unterstellt, was zur Folge hatte, dass die Übernahmeveruche rasch beendet waren. Die Leitung (welche Leitung?) verließ das System und orientierte sich anderweitig.

## **7 Reflexion, Rückschlüsse für Theorie und Praxis**

Mit Blick auf die zu Beginn formulierten Hypothesen wird sichtbar, dass die MitarbeiterInnen gut in der Lage waren, mit der ihnen eigenen Kreativität Strukturen zu verändern und Projekte voranzutreiben. Wenngleich die Tendenz, problemorientiert zu denken, hier immer wieder Zweifel an der Nachhaltigkeit aufkommen ließ und von der Abteilungsleitung laufende Aufmerksamkeit und Bearbeitung erfordert. Durch das Hinweisen auf den zu erreichenden Zielzu-

stand und das Bewusstmachen von Teilzielen konnte eine aktive lösungsorientierte Kommunikation jedoch verstärkt werden.

Gleichzeitig hatte der mit dem Veränderungsprozess einhergehende Übergang, von einer streng hierarchischen Organisation in eine kooperativ, koordinierende Zusammenarbeit, auch hohe Anforderungen an die Verhaltensweisen jedes einzelnen Teammitgliedes zur Folge, die nicht jede/r in derselben Weise für sich akzeptieren konnte. Einerseits wurde es zwar begrüßt, dass die Hierarchie zur Abteilungsleitung abnahm, andererseits wurden die damit verbundenen Verantwortlichkeiten und der neue eigene Status nur schwerlich als Folge daraus angenommen.

Um diese Beharrung und das System besser zu verstehen, scheint eine Betrachtung der Unternehmenskultur und hier im Besonderen der Umgang mit Hierarchie, zweckmäßig. „So wie sich eine Unternehmenskultur in ihren Ritualen darstellt, so kennzeichnen die MitarbeiterInnen durch das Vollziehen dieser ritualisierten Handlungen ihre Teilhabe am System“ (vgl. Levold 2002: 19). Diesbezüglich erscheinen der Autorin auf Basis ihrer eigenen Erfahrung folgende Punkte, als relevant:

1. Die Unternehmenskultur ist zerrissen zwischen sozialem Engagement und ökonomischem Erfolgsdruck. Für die MitarbeiterInnen ist es schwierig, hier eine Balance zu finden.
2. Als hilfreiches Ritual in diesem Spannungsfeld wird der erfolgreiche hierarchische Aufstieg gesehen, weg von der Basis, um eigene Entscheidungen treffen zu können. In Diskrepanz dazu werden Entscheidungen weitgehend direkt mit der obersten Hierarchie vorbesprochen und die Zustimmung eingeholt.
3. Um im System einen anerkannten Platz zu finden, sind Hierarchien auch zur Begründung des persönlichen Status wichtig, werden jedoch je nach Bedarf bei anderen ignoriert, was eine weitere Diskrepanz darstellt.
4. Ein weiteres Merkmal ist die Vereinbarungskultur. Vereinbarungen werden getroffen, immer wieder hinterfragt und mit neuen Aspekten diskutiert, um in der Zwischenzeit und im Hintergrund eigene Ideen und Projekte aufzubereiten. Begleitendes Lobbying schafft Mehrheiten, die dann aufgrund des Scheiterns der ursprünglichen Vereinbarung als Lösung präsentiert und angenommen werden, bevor sie selber Gefahr laufen, wiederum das Schicksal der ursprünglichen Vereinbarung zu teilen.
5. Dahinter stehen ein hohes kreatives Potenzial und herausragende Kompetenzlagen, die im Empfinden der MitarbeiterInnen im Unternehmen wenig gewürdigt werden. Würdigung der eigenen Leistung wird jedoch nur als

solche erkannt, wenn sie wiederum von der obersten Führung ausgesprochen wird.

In der Zwischenzeit findet jedoch im Alltag qualitätsbewusste Arbeit statt, die das System erfolgreich am Laufen hält. Durch die Veränderungen einer einzelnen Abteilung war zu Beginn noch wenig Wirkung auf das Gesamtsystem zu spüren.

### *7.1 Mangelhafte Einbindung relevanter Umwelten: Das KundInnensystem*

Durch die intensive interne Befassung – ohne nennenswerte Reflexion von außen – wurde ein wesentlicher Faktor unterbewertet: Das sich verändernde Arbeitsklima in der Entwicklungsabteilung, das sich in der Gesamtorganisation zunehmend durch selbstbewusstes Auftreten in der Kommunikation mit den regionalen KundInnen und in Vorgaben z. B. zu Standards bei Inhalten, Trainer-Innenauswahl, Durchführung von Veranstaltungen, Präsentationsvorlagen, bemerkbar machte. Im „relevanten Umfeld“ KundInnen (dem Vertrieb in den dezentralen Standorten) führte dies zu immer stärkeren Irritationen. – Hier hat sich eine Abteilung verselbständigt und dabei bestehende Rituale, Vorgehensweisen, Wertehaltungen infrage gestellt.

Als Reaktion starteten dort langjährig gut eingeübte Schutzmaßnahmen, die bewusst oder unbewusst der Absicherung der eigenen Strukturen und der Zerschlagung des aufkeimenden Wir-Gefühls der internen Gruppe mit all ihren fachlichen und organisatorischen Aktivitäten und Vorgaben dienen. Das Gesamtsystem mit seinem Beharrungsvermögen reagierte auf den Veränderungsprozess einer einzelnen Gruppe massiv. Es zeigte sich auch in diesem Fall, dass das Überleben eines lebenden Systems nicht nur von seinen eigenen Aktivitäten abhängt, sondern auch davon, dass die eigenen Aktivitäten zu denen der Umwelt passen (vgl. Simon 1992: 33ff).

### *7.2 Mangelhafte Einbindung relevanter Umwelten: Entscheidungsträger*

Um einen erfolgreichen Verlauf gut zu fördern, hätte es auch einen klaren Auseinandersetzungsprozesses mit den Entscheidungsträgern, also den Geschäftsführern gebraucht, die aufgrund ihrer Funktion jederzeit Einfluss auf das Geschehen nehmen konnten. Es bestätigt sich hier die „Wichtigkeit einer permanenten Fragestellung zur Relevanz einer zeitgerechten und gewollten bzw. ver-

hinderten Einflussnahme des systemischen Umfeldes und seiner personalen Vertretungen“ (vgl. Janes/Prammer/Schulte-Derne 2001: 22).

Diese Verantwortung wurde hier von Geschäftsführung und der Abteilungsleitung in Abwägung der sonst relevanten Einflussfaktoren nur eingeschränkt wahrgenommen. Die Abteilungsleitung kam als Projektleitung ihrer Verantwortung, im eigenen System für Kommunikation zu sorgen, nach. Die mangelhafte Einbindung der gesamten Geschäftsführung als oberstes Entscheidungsgremium des Unternehmens verhinderte aber deren einheitliche Haltung zu den getroffenen Projektentscheidungen oder gegebenenfalls eine rechtzeitige Kurskorrektur im Projekt. Nachträglich betrachtet erscheint diese Vorgehensweise eine feste Spielregel im System zu sein, die ebenfalls zu wenig erkannt wurde.

Die mangelnde gemeinsame Befassung beider Geschäftsführer bereits zu Auftragsbeginn hinterließ in der Umsetzung ihre Spuren und gefährdete die – zur Übernahme in das Regelgeschäft nötige – Akzeptanz einer veränderten Arbeitsweise in der Abteilung.

Während des Analyse- und Erarbeitungsprozesses war die Funktion der Abteilungsleitung als Prozessbegleitung hilfreich. Die vorherrschende Vereinbarungs- und Entscheidungskultur benötigte jedoch zur nachhaltigen und nachdrücklichen Implementierung Weisung von der übergeordneten Stelle, der Geschäftsführung direkt. Die Zwischenhierarchie „Abteilungsleitung“ wurde daher nicht mehr benötigt.

Im Nachhinein betrachtet stellt sich die Frage, wie hätte dieser Prozess unterstützt werden können, um den Ablauf dissoziierter betrachten zu können und rechtzeitig Fallen und potenzielle Hemmnisse zu erkennen und gegenzusteuern. Die involvierte Geschäftsführung war – ebenso wie die Abteilungsleitung – neu im System und versuchte sich fachlich und persönlich zu integrieren. Der beinahe gleichzeitige Start eines – derart intensiv in die Abläufe eingreifenden – Veränderungsprozesses überforderte in seiner Fülle das System, das neben den hohen Anforderungen des beruflichen Alltags auch noch diese zusätzlichen, zum Teil weitgehend fremden Personen, akzeptieren musste. Auch war die Abteilungsleitung mit der Intensität der emotionalen Bindungen dieser Unternehmenskultur überfordert.

Grundsätzlich muss aus heutiger Sicht gesagt werden, dass die Implementierung des Projektes zum gewählten Zeitpunkt unglücklich gewählt erscheint. Ein Projekt, in einem wesentlich kleineren Umfang, zu einem einzelnen Schwerpunktthema mit hohem Erfolgspotenzial und ein langsames Einarbeiten in die Materie, hätten ein aneinander Gewöhnen von Führungskraft und MitarbeiterInnen besser ermöglicht. Der Mangel an Zeit, sich intensiv auseinanderzu-

setzen, der bereits zu Beginn als Indiz für Misserfolge vorangegangener Prozesse definiert worden war, wirkte sich auch hier aus.

### *7.3 Vom möglichen Wert einer externen Begleitung des Veränderungsvorhabens*

Auch wenn zu Beginn die Beziehung externer BeraterInnen aus nachvollziehbaren Gründen ausgeschlossen wurde, so lohnt die Betrachtung, was durch eine externe Begleitung durch BeraterInnen verbesserbar gewesen wäre.

- Wie gezeigt hätte dieses Projekt die Verankerung in der gesamten Geschäftsführung des Unternehmens benötigt. Bereits im Rahmen der Beauftragungsphase hätte Klarheit geschaffen werden müssen, wer einerseits entscheidungsbefugt das Projekt zu verantworten hat und wer andererseits als relevantes Subsystem welchen Anteil am Projekt haben müsste. Solche Einschätzungen und Entscheidungen können zwar auch von einer neu mit dem System kommunizierenden Persönlichkeit nicht sofort getroffen werden. Ihr Vorteil ist jedoch die grundsätzliche Weisungsungebundenheit. Es gibt keine Notwendigkeit, Energie aufzuwenden, um sich ins Unternehmen zu integrieren. Die Kommunikation mit den unterschiedlichsten Gruppen zur Bedarfsanalyse und zum Kennenlernen der Situation kann völlig neutral erfolgen. Dies ermöglicht BeraterInnen – auf Basis eines spezifischen Repertoires an Tools und Methoden – die notwendige Involvierung von EntscheidungsträgerInnen und anderen relevanten Umwelten in den Veränderungsprozess bedarfsorientiert und nachdrücklich einzufordern.
- Begleitend dazu wäre es hilfreich, die negativen Vorerfahrungen durch beratungsgestützte Prozesse, nicht nur im Rahmen der zentralen Entwicklungsabteilung zu bearbeiten, sondern jene potenziellen Mechanismen, die Angst und Abwehr erzeugten, in allen betroffenen Systemen mit zu bearbeiten.
- Zudem wäre es auch interessant, mit einer klaren, entscheidungstransparenten und für alle nachvollziehbar kommunizierten Projektstruktur, Motivation im Sinne der Förderung von Veränderungsenergie und somit positive Erlebnisse eines Veränderungsprozesses, für alle relevanten Personengruppen zu ermöglichen. Auch dazu hätte eine externe Beratung mit ihrem neutralen und kompetenten Blick von Außen einen relevanten Beitrag leisten können.

- Die Variante eines Coachings durch eine externe BeraterIn für die, neu in das System eingestiegene, Abteilungsleitung hätte für diese auch Unterstützung versprochen. Regelmäßige Prozessreflexion, mit einer unbeteiligten Person, hätten aus heutiger Sicht die beschriebenen Fallen rascher sichtbar und bearbeitbar gemacht.

#### *7.4 Prozess des Scheiterns und Gewinnens: Eine abschließende Bilanzierung*

Ist dieser Prozess nun gescheitert? Es kommt wohl auf die Betrachtungsweise an. Ja, es gab ein Scheitern. Die Chance, konsequent unter Einbeziehung aller relevanten Gruppierungen eine neue Organisationsform zu finden, war nachhaltig vertan. Die Umsetzung der neuen Struktur konnte nicht in vollem Umfang erfolgen. Die negativen Erfahrungen aus vorangegangenen Veränderungsprozessen erhielten mehrheitlich neue Nahrung, was kurzfristig die Sicht auf tatsächliche Erfolge im Prozess verstellte.

Mit anderem Fokus betrachtet bringt ein Blick auf die Ergebnisse jedoch Gewinn auf mehreren Ebenen zum Vorschein. Die ursprüngliche Zielsetzung einer dienstleistungsorientierten Abteilung, die weiß, was ihre Aufgabe ist und die fähig ist, wo nötig, gemeinsame Standards zu entwickeln und ein abgestimmtes Angebot zur Verfügung zu stellen, wurde erreicht.

Durch die direkte Anbindung an die Geschäftsführung konnten nunmehr organisatorische Standards und Veränderungen direkter und nachdrücklicher kommuniziert werden. Die EntwicklerInnen bekamen durch den Prozess ein Stück mehr Anerkennung und Reputation im Rahmen der Hierarchie des Systems und hatten nun auch die Sicherheit einer unmittelbaren Unterstellung unter eine weisungsbefugte Geschäftsführung zurück. Der Lerneffekt aus dem abgelaufenen Prozess brachte den Beteiligten neue Blickwinkel auf das eigene Tun sowie auf das Tun der KollegInnen. Positive Erlebnisse und die veränderte Kommunikation untereinander ermöglichten Erkenntnisse, die sich langsam in teamorientierten Handlungen wiederfinden.

Weiters wurde eine wichtige im Kernprozess zu wenig betrachtete Differenz sichtbar: Kreativität versus Struktur. Dem im System vorhandenen hohen kreativen Potenzial verdankte das Unternehmen bedeutende Erfolge. Dies wurde im Prozess ebenso offensichtlich, wie dass dieses Potential in der täglichen Bearbeitung von Standardsituationen Platz erhalten muss, auch wenn das heißt, dass Führungskräfte lernen müssen, im Sinne eines größeren Ganzen, gemeinsame Vorgehensweisen zu akzeptieren.

In der Kultur des Unternehmens nehmen Unterschiede und deren Kultivieren einen hohen Stellenwert ein. Wie auch eingangs schon angeführt bewegt

sich der berufliche Alltag der MitarbeiterInnen des Unternehmens im Spannungsfeld der Leit-Differenz: Zentralisierung – Regionalisierung, die Motor und Hemmnis zugleich ist. Möglicherweise hat aber gerade diese intensive Sichtung und das Hervorheben von Unterschieden den Blick auf mögliche Gemeinsamkeiten getrübt, die als Einflussfaktoren für den gegenständlichen Veränderungsprozess wichtig gewesen wären. Vorgehensweisen, wie ein Workshop mit den Verkaufsleitungen und deren Teams, sowie den zentralen Serviceteams, hätten vermutlich andere Ergebnisse gebracht. Auf jeden Fall wäre es jedoch ein intensiveres Involvieren dieser Gruppen gewesen, das wahrscheinlich die Beiträge zum Prozess verändert und vor allem dessen Umsetzbarkeit verbessert hätte.

## Literaturverzeichnis

- Bateson, Gregory (1981): Ökologie des Geistes, Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Conecta (Hrsg.) (1996): 20 Jahre Schule der Wiener Organisationsentwicklung, Wien: Reader Organisationsentwicklung. IFF der Universität Klagenfurt
- Grossmann, Ralph/Janes, Alfred (2006): Entwicklung von Führungssystemen. Seminarunterlagen aus OE Lehrgang. Wien: IFF der Universität Klagenfurt
- Garbsch, Marlies/Scala Klaus (2006): Verstehen und Steuern von komplexen Organisationen, in: Seminarunterlagen aus OE Lehrgang. Wien: IFF der Universität Klagenfurt
- Janes Alfred./Prammer Karl/Schulte-Derne Michael (2001): Transformations-Management, Organisationen von innen verändern. Wien: Springer
- König, Eckard (1998): Systemische Organisationsberatung – Grundlagen und Methoden. Weinheim: Deutscher Studien Verlag
- König, Eckard/Volmer, Gerda (2008): Handbuch Systemische Organisationsberatung. Weinheim: Beltz
- Levold, Tom (2002): Rituale – Vielfalt in Alltag und Therapie. In: Seminarunterlagen aus OE Lehrgang. Wien: IFF der Universität Klagenfurt
- Luhmann, Nicholas (2009): Einführung in die Systemtheorie. Heidelberg: Carl-Auer (5. Auflage)
- Luhmann, Nicholas (2000): Vertrauen. Stuttgart: Lucius & Lucius (4. Auflage)
- Schein, Edgar (1995): Wie können Organisationen schneller lernen?. In: Reader Organisationsentwicklung. Wien: IFF der Universität Klagenfurt
- Schein, Edgar (1997): Angst und Sicherheit. Die Rolle der Führung im Management des kulturellen Wandels und Lernens. In: Reader Organisationsentwicklung. Wien: IFF der Universität Klagenfurt
- Schober, Herbert (2003): Auf Gruppen kann man nicht verzichten. In: Conecta (1996)
- De Shazar, Steve (1989): Wege der erfolgreichen Kurzzeittherapie. Stuttgart: Klett-Cotta Verlag
- Simon, Fritz, Conecta (2005): „Radikale“ Marktwirtschaft, Grundlagen des systemischen Managements. Heidelberg: Carl-Auer Verlag (5. Auflage)
- Womack, James, Jones Daniel, Roos, Daniel (1992): Die zweite Revolution in der Autoindustrie. Frankfurt am Main: Campus Verlag (4. Auflage)
- [www2.malik-mzsg.ch/corporate/htm/783/de/Teamarbeit.htm](http://www2.malik-mzsg.ch/corporate/htm/783/de/Teamarbeit.htm) (dl:10.02.2007, 02.01.2010)

# **Bildungsreform im Gesundheitswesen**

## **Eine Sensibilisierungsreise in die Pflegepraxis**

Entwicklung eines neuen Skill- und Grademix auf den Pflegestationen des Schweizer Paraplegiker-Zentrums (SPZ) Nottwil

*Mechtild Willi Studer*

Das gesamte Bildungssystem in der Schweiz befindet sich in einem tiefgreifenden Reformprozess. Ziel der Reform ist es, die Gesundheitsberufe attraktiver zu machen, den Einstieg zu erleichtern – beispielsweise durch die Einführung von neuen Berufen – sowie die Durchlässigkeit zwischen verschiedenen Ausbildungsabschlüssen zu verbessern. Gleichzeitig erfordert die akute sowie weiterhin andauernde Not an Fachpersonal in der Gesundheitsversorgung neues Denken und Handeln. Am Schweizer Paraplegiker-Zentrum Nottwil haben wir mit dem durch die Organisationsentwicklung (OE) geleiteten Projekt „Neuer Skill- und Grademix“ versucht, uns auf diese Veränderungen vorzubereiten und rechtzeitig Lösungen zu finden.

### **1 Ausgangslage**

#### *1.1 Umfassende Bildungsreform in der Schweiz*

Im flächendeckenden Prozess der Bildungsreform in der Schweiz waren auch die Gesundheitsberufe integriert, für die seit 2004 der Bund verantwortlich ist. Damit haben sich die Zuständigkeiten für die Berufsbildung im Gesundheitsbereich sowie die Aufgaben und Rollen der Schweizerischen Konferenz der kantonalen Gesundheitsdirektorinnen und -direktoren (GDK) im Bereich Berufsbildung geändert. Seit dem Inkrafttreten des revidierten Fachhochschulgesetzes 2005 hat die GDK die hoheitlichen Aufgaben für sämtliche Bereiche an das Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (BBT) abgegeben. Mit diesem Akt wurden alle Gesundheitsberufe in die ordentliche Berufsbildungssystematik des BBT überführt (Sekundarstufe 2 und Tertiärstufe; Höhere Fachschule HF und Fachhochschule FH im Gesundheitsbereich) und erfahren deshalb berufsbildnerische Anpassungen.

## 1.2 Auswirkungen auf die Pflegepraxis

Noch nie zuvor gab es im Bereich Pflegeberufe eine so umfassende und tiefgreifende Veränderung wie diese Bildungsreform. Sie betrifft jede einzelne in der Pflege tätige Person und alle Pflgeteams – egal ob in der spitalexternen Pflege (Spitex), im Akutspital, in der Langzeitpflege oder in Spezialbereichen. Kein Betrieb kann sich um diese Veränderungen „foutieren“<sup>18</sup>, und kein Betrieb kann weiterhin gemäss den alten Lehrgängen ausbilden. Genauso wenig kann eine abwartende Haltung eingenommen werden, um zu sehen, wie andere Betriebe diese Probleme lösen.

Entwicklungen, die in der Zukunft liegen, sind schwer einzuschätzen, auch für Führungskräfte und Bildungsverantwortliche. Umso schwieriger muss es für Pflegende in der Praxis sein, auch nur im Ansatz zu realisieren, was auf sie zukommt. Genau darin liegt meines Erachtens die grösste Herausforderung für die Führungspersonen in den Betrieben. Es gilt, Vermittlungsarbeit zu leisten – zwischen etwas, was nebulös in der Zukunft liegt und den konkreten Folgen für die Pflege. Viel Kreativität und neue Formen der Zusammenarbeit sind gefragt. Gleichzeitig öffnen sich neue Perspektiven für Frauen, vor allem aber für die bisher im Pflegeberuf nicht so richtig heimisch gewordenen Männer.

### **Skill- und Grademix – Definition**

*Skill* beschreibt die unterschiedlichen Berufserfahrungen und individuellen Fähigkeiten (das Können) der Mitarbeitenden.

*Grade* beschreiben die unterschiedlichen offiziellen Ausbildungen und Zusatzausbildungen (Nachdiplomstudien) der Mitarbeitenden.

## 2 Weitere Gründe für das Erarbeiten eines neuen Skill- und Grademix

Zwei neu identifizierte Entwicklungen zeigten im Lauf des Projektprozesses ebenfalls dringenden Handlungsbedarf:

---

<sup>18</sup> Foutieren (mit OBI): *jmd. foutiert etwas* (schweiz.), sich um etwas nicht kümmern

### *2.1 Mangel an Fachpersonal in den Gesundheitsberufen*

Eine im Februar 2009 veröffentlichte Studie des Schweizerischen Gesundheitsobservatoriums (Obsan) zeichnet ein zunehmend düsteres Bild, was die Versorgungssicherheit in den nächsten 20 Jahren angeht. Die Bevölkerung über 65 Jahre nimmt um rund 800000 Personen zu, während nur gerade 25000 Personen zusätzlich im Erwerbsleben stehen werden. Bei gleich bleibendem Bedarf an Gesundheitsleistungen werden wir in 20 Jahren deshalb rund 20% mehr Fachpersonal brauchen. Die Betriebe sind ultimativ aufgefordert, ihren Nachwuchs selbst auszubilden und für ein gutes Klima zu sorgen, sodass das Personal lange und gerne im Betrieb arbeitet!

### *2.2 Veränderte Patientenpopulation mit Auswirkungen auf den Pflegebedarf*

Versicherer zeigen sich generell und speziell bei uns am Schweizer Paraplegiker-Zentrum Nottwil immer weniger willig, für leichte Fälle mit Querschnittslähmung eine teure Rehabilitation zu bezahlen. Dies bedeutet, dass der einzelne stationär behandelte Patient immer häufiger aufwändigere Pflege braucht – bezüglich Quantität und spezifischem Know-how. So werden in unserem Zentrum zunehmend voll beatmete Patienten auf den normalen Stationen gepflegt. Dadurch haben wir Bedingungen für neue Krankheitsbilder geschaffen, die neue Kompetenzen erfordern (beispielsweise Palliative Care versus aktivierende Rehabilitation). Diese schleichenden Veränderungen haben für das Personal Überforderung und grosse Belastungssituationen zur Folge, da das quantitative Pflegeangebot und die neu gefragten Kompetenzen nicht analog entwickelt wurden. Diesem Umstand haben wir bei der Entwicklung eines neuen Skill- und Grademix ebenfalls Rechnung getragen.

Aus dem ursprünglichen Veränderungsprojekt (als Folge der neuen Berufslandschaft im Gesundheitswesen) wurde in unserem Zentrum mehr und mehr ein zentrales Personalentwicklungsprojekt. Dessen Brisanz wurde von der Klinikleitung zwischenzeitlich anerkannt und in die Klinikstrategie aufgenommen – unter dem Titel „Ausbildung zur Sicherstellung des eigenen Berufsnachwuchses“.

## **3 Schweizer Paraplegiker-Zentrum – Kurzportrait**

Das Schweizer Paraplegiker-Zentrum ist Teil eines Spezialangebots, das als Pionierleistung im Schweizerischen Gesundheitswesen gilt. Mit der Gründung

der Paraplegiker-Stiftung 1975 legte Dr. med. Guido A. Zäch den Grundstein zu einem einzigartigen Leistungsnetz für die ganzheitliche und lebenslange Betreuung von querschnittgelähmten Menschen. Die Stiftung wird unterstützt von 1,2 Millionen Gönnerinnen und Gönnern und kann zudem auf beachtliche Spenden und Legate zählen. Damit wird der beispiellose Rückhalt dieser Institution in der Bevölkerung bekräftigt.

Die *Schweizer Paraplegiker-Stiftung* unterstützt alle Querschnittgelähmten in der Schweiz mit Direkthilfe, beispielsweise in der Beschaffung von Fahrzeugen und Rollstühlen, beim Umbau von Wohnraum, bei der beruflichen Aus- und Weiterbildung sowie mit der Förderung sportlicher und kultureller Aktivitäten. Ausserdem finanzierte die Stiftung den Bau und verschiedene Erweiterungen des Paraplegiker-Zentrums und subventioniert einen Teil der Betriebskosten. Damit wird eine gleichwertige Behandlung aller Patientinnen und Patienten, unabhängig vom Versichertenstatus, garantiert.

Die *Schweizer Paraplegiker-Vereinigung* ist die nationale Dachorganisation der Rollstuhlfahrer und -fahrerinnen; sozusagen eine Selbsthilfeorganisation. Die Mitglieder organisieren sich in Rollstuhlklubs, die Dienstleistungen in Sozial- und Rechtsberatung, Kultur und Freizeit, Rollstuhlsport, Berufsfindung, hindernisfreiem Bauen usw. anbieten.

Mit der *Schweizer Paraplegiker-Forschung* konnte 2005 anlässlich der Eröffnung des Forschungsinstituts die letzte Lücke im Versorgungsnetz geschlossen werden. Die Forschung steht im Dienst der Paraplegiologie – mit dem primären Ziel, die Lebensqualität von querschnittgelähmten Menschen zu erforschen und zu verbessern.

Das *Schweizer Paraplegiker-Zentrum* wurde 1990 eröffnet und beschäftigt heute 900 Mitarbeitende in 700 Vollzeitstellen. Die Spezialklinik hat den Auftrag, querschnittgelähmte Menschen in der Akutphase (also ab Unfallort) und in der Rehabilitationsphase zu behandeln. Zur Verfügung stehen 140 optimal eingerichtete Bettenplätze auf sechs Pflegestationen sowie auf einer Intensivpflegestation. Angeschlossen ist ein Ambulatorium, das für die lebenslange Rehabilitation strukturierte Nachkontrollen und andere Dienstleistungen anbietet. Der Betriebsaufwand von rund 110 Mio. Franken pro Jahr deutet auf die umfassende Bereitstellung von hoch spezialisierten Dienstleistungen hin. Im Unternehmen gibt es keinen staatlich investierten Franken: Die Erträge stammen aus Pflege-, Behandlungs- und Aufenthaltstaxen und sind grösstenteils Versicherungsleistungen.

Zum ganzheitlichen und lebenslangen Leistungsnetz gehören weitere spezialisierte Dienstleistungen wie Rollstuhlmechanik, Hilfsmittelvertrieb, Rettungsmedizin, Pflegesupport in häuslicher Umgebung usw.

## 4 Projekt „neuer Skill- und Grademix“ – Der Prozess

Beim Projekt „Neuer Skill- und Grademix“ handelt es sich um die Vorbereitung auf einen Veränderungsprozess, der mit der Gesetzesänderung 2004 und der Übergangsfrist bis 2010 bereits begonnen hatte. Ich habe deshalb versucht, das Terrain im Sinne einer vorausschauenden Selbsterneuerung vorzubereiten – und zwar mit den folgenden Zielen (Garbsch/Grossmann 2006):

- Erhöhung der organisationseigenen Lernfähigkeit (miteinander lernen – für die Gestaltung einer gemeinsamen Zukunft)
- Erhöhung der Wahrscheinlichkeit, den Chancen und Bedrohungen einer an sich unkalkulierbaren Umwelt aktiv gestaltend begegnen zu können (selbstbestimmend einen Schritt voraus sein und eine Leaderfunktion übernehmen)
- Zeit schaffen für schrittweise evolutionäre Veränderungen, um Notoperationen zu vermeiden (einem Entscheid von oben zuvorkommen, wie etwas dannzumal zu regeln sei. Im Voraus eine plausible und überraschende, aber auch akzeptable Lösung bereithalten)

Als verantwortliche Führungsperson lancierte ich das Projekt „Neuer Skill- und Grademix“. Damit wollte ich mit den Betroffenen eine konkrete Idee entwickeln, wie die Stationsstruktur bzw. die Teamkonstellation als Antwort auf die Veränderungen der Bildungsreform, der drohenden Personalnot und der veränderten Pflegebedarfslage im Betrieb aussehen könnte.

### 4.1 Projektziele

- Im eigenen Betrieb eine Diskussion über die Auswirkungen der Bildungsreform auf die Pflegepraxis anstoßen – unter unmittelbar Betroffenen (Pfleger), mittelbar Interessierten (interdisziplinäre Bereiche sowie Geschäftsleitung) und externen Führungs- und Bildungsverantwortlichen in der Pflege
- Die Diskussionsgrundlage weiteren Pflegenden zur Verfügung stellen, weil die Reform alle ohne Ausnahme zwingen wird, sich mit dem veränderten Berufsbild zu befassen
- Eine konkrete Vorstellung erarbeiten, wie der künftige Skill- und Grademix auf unseren Pflegestationen aussehen könnte

- Eine erste Übersicht haben, welche Themen uns in der Umsetzung des angestrebten Skill- und Grademix beschäftigen werden und in unseren Jahreszielen berücksichtigt werden müssen
- Der Kommunikationsgestaltung erste Priorität schenken, da die Sensibilisierung der Pflegenden für das Thema vor der Produktivität und vor konkreten Resultaten steht

#### 4.2 *Zusammensetzung der Projektgruppe*

Wir arbeiteten anfänglich mit einer, später mit zwei Arbeitsgruppen. Während die Arbeitsgruppe 1 die Interessen aller bisherigen Skills und Grades sowie aller Stationen sicherstellte, war die Arbeitsgruppe 2 Bindeglied für die Erprobung der Resultate auf den beiden Pilotstationen (in der Arbeitsgruppe vertreten sind dieselben Funktionen wie in der Arbeitsgruppe 1, ausschliesslich Mitarbeitende der beiden Pilotstationen). Eine Resonanzgruppe stellte die Kommunikation zu nicht direkt Involvierten der Pflege, aber auch zu den wichtigsten interdisziplinären Exponenten sicher (Ärzte, Vertretungen der Therapiebereiche sowie der spezialisierten externen Pflege).

#### 4.3 *Prozessschritte*

##### Schritt 1

Von meinem OE-Studium (MSc in Organization Development) inspiriert, entschied ich mich, an der *Impulsveranstaltung* zum Auftakt des Projektes im Betrieb die Kunst eines interaktiven Theaters zu nutzen. Damit sollte es gelingen, die Pflegebasis zu mobilisieren und den Auftritt der Pflegezukunft ins Hier und Jetzt zu holen. Die Theatertruppe bestand aus einem Moderator, der durch die Veranstaltung führte, aus drei Schauspielern sowie einem Musiker. Es war frappant, wie es dieser Truppe gelang, die Thematik auf kreative Weise auszulegen.



Abbildung 1: Impulsveranstaltung mit Interaktivem Theater

## Schritt 2

An der Impulsveranstaltung wurde deutlich, dass wenig Wissen über die Bildungsreform und über die Zusammenhänge mit der Pflege vorhanden war. Deshalb war es nötig, in der Arbeitsgruppe die Bildungsreform nochmals zu rekapitulieren. Als Vorarbeit mussten sich die Teilnehmenden mit einem Stelleninserat befassen. Dadurch sollte der Blick für die *Aussagekraft von Berufsprofilen* geschärft werden.

## Schritt 3

Wir hatten das grosse Glück, vom druckfrischen Handbuch „Der richtige Mix bringt’s“ (Oda Gesundheit beider Basel 2007) zu profitieren. Es enthält den Vorschlag einer Vorgehensweise zum richtigen Skill- und Grademix und verfügt über viele Instrumente, die sehr praxisnah anzuwenden sind. Bei der Erarbeitung des Stationsprofils mussten die Mitglieder der Arbeitsgruppe auf einer Wandzeitung ihre *aktuelle Teamzusammensetzung* mit allen Qualifikationen aufzeichnen. Es war wichtig, ein Gefühl dafür zu entwickeln, um den Entwicklungsschritt vom gegenwärtigen zum künftigen Teammix exakt nachzuvollziehen. Bei der Präsentation der individuellen Stationsprofile war die Diskussion zentral, weshalb das abgebildete Verhältnis von vier Diplomierten zu einer Pflegeassistentin gerechtfertigt ist. Es ging darum, ein fundiertes Argumentarium zu entwickeln, weshalb die Teamzusammensetzung so und nicht anders sein muss, wollen wir nicht fremd bestimmt werden.

#### Schritt 4

Mit dem passenden Instrument aus dem Handbuch musste nun der quantitative und qualitative Personalbestand erhoben werden. Diese Systematisierung erlaubte es, eine Ahnung zu erhalten über die prozentuale Verteilung der vier häufigsten *Pflegemassnahmen* (eruiert aus der Leistungserfassung Pflege LEP):

- A Beurteilen/Überwachen
- B Anleiten/Beraten
- C Unterstützen/Begleiten
- D Durchführen/Übernehmen

Die hohen Anteile bei den D-Massnahmen wurden als Hinweis gedeutet, dass in diesen Bereichen durchaus auch das neue Berufsbild Fachfrau/Fachmann Gesundheit (FaGe) zum Einsatz kommen könnte. Dieser einfache Rückschluss ist jedoch nicht statthaft, denn der Bezug zu den fünf häufigsten *Pflegediagnosen* (oder Pflegeproblemen) wie Hautschädigung; beeinträchtigte verbale Kommunikation; Saug- und Schluckstörung; beeinträchtigte Rollstuhlmobilität etc. ist zentral. Diese sagen aus, was der Patient – ausser Händen – sonst noch braucht. Schwierige psychosoziale Verhältnisse beispielsweise führen zu instabilen Situationen, in denen von der zuständigen Pflegeperson klare Skills gefordert werden. Nicht nur für die Beratung braucht es in diesem Fall ein differenziertes Wissen, sondern auch für alle auszuführenden Aufgaben. Der künftige Skill- und Grademix lässt sich insofern nicht allein von medizinischen, sondern primär von den häufigsten Pflegediagnosen ableiten. In Zukunft sollte jede Station ungefähr einmal jährlich ihr *Stationsprofil* erfassen. Daraus wird klar, dass sich der Teammix je nach Resultat immer wieder verändern kann. Festgeschriebene Stellenpläne werden also bald der Vergangenheit angehören.

#### Schritt 5

Mit einem weiteren Instrument wurden die praktizierten *Organisationsmodelle* eingeschätzt. Die gleichzeitige Einführung der Bezugspflege (eine Pflegefachperson ist für den Pflegeprozess eines Patienten verantwortlich) bei uns im Betrieb wurde als sehr günstige Synergie gewertet. Die Patientenorientierung impliziert jedoch weit mehr als die Bezugspflege. Die Rahmenbedingungen für Pflegende – Entscheidungsspielraum, Führung, Arbeitsorganisation, Kooperationsbeziehungen zu anderen Diensten usw. – sind Merkmale, die es genauso zu berücksichtigen gilt. Der Umstand der vielen Teilzeitmitarbeiterinnen in der

Pflege wurde heftig diskutiert. In einem Punkt waren wir uns jedoch einig: Wir brauchen diese Frauen auch künftig. Die Verantwortlichkeit für den Pflegeprozess ist aber klar Sache einer Pflegefachperson mit Kontinuität.

### Schritt 6

Die szenische Darstellung eines alten und eines neuen Delegationsverständnisses in einem von uns aufgenommenem kleinen Film half uns, die Unterschiede herauszufiltern. Das Erfolgsrezept heisst „Gestaltung über den Teamgedanken“. Das kann bedeuten, dass eine Pflegefachfrau HF eine schwer demente Frau pflegt, während die FaGe die Medikamente bereitstellt. Die Pflegefachfrau HF hat eine neue Rolle und muss die *Verantwortung* für die delegierten Arbeiten übernehmen. Genauso wie der Arzt Aufgaben an die Pflegefachperson delegiert und Rückmeldungen erhält. Die *Delegation* ist immer zweidimensional. Gleichzeitig ist eine Verflachung der Hierarchie nötig, damit Entscheidungen im eigenen Verantwortungsbereich selbstständig gefällt und verantwortet werden können.

### Schritt 7

Nun ging es darum, *Arbeitsaufgaben* auf Sekundarstufe 2 und Tertiärstufe zu erarbeiten. Die Methode der beruflichen Facharbeit wird mit 15 bis 20 typischen Arbeitsaufgaben umschrieben (Rauner 2004). Die Arbeitsgruppenmitglieder beider Stufen erhielten den gleichen Auftrag, um eine möglichst gute Differenzierung zu erhalten.

Berufliche Arbeitsaufgaben (Rauner 2004) umschreiben die konkrete Facharbeit anhand von Sinn vermittelnden Arbeitszusammenhängen und charakteristischen Aufträgen, die für den Beruf typisch sind und vollständige berufliche Handlungen umfassen – etwa Austrittsplanung, Wundmanagement, Körperpflege bei krankheitsbedingtem Selbstpflegedefizit usw.

Diese Arbeit wurde in Unkenntnis der BBT-Berufsprofile (Konsortium WE'G REF 2007) vorgenommen, da diese damals noch nicht publiziert waren. Die Arbeitsgruppe war sich einig, dass die Arbeitsaufgaben unbeeinflusst und am eigenen Bedarf orientiert erarbeitet werden sollten. Abschliessend dürfte ein Vergleich mit den BBT-Berufsprofilen jedoch hilfreich sein.

### Schritt 8

Jedes Arbeitsgruppenmitglied versuchte nun, die Arbeitsaufgaben mit der entsprechenden Vorlage aus dem Handbuch den aktuellen Skills im Team zuzuordnen. Es zeigten sich nur kleinere Abweichungen. Spannend war die Tatsache, dass die Gruppenmitglieder die *Einteilung der Arbeitsaufgaben* kaum mehr im alten Muster (alle machen alles) überlegen konnten. Sie fühlten sich schon stark in der Zukunft. Anschliessend fand eine erste und vorläufige Einschätzung mit den *künftigen Berufsprofilen* statt. Neu war, dass ganze Arbeitsaufgaben delegiert werden und nicht – wie nach dem alten Modell – nur einzelne Teile. Diese Übung gab ein erstes Gefühl, wie die Teams künftig zusammengesetzt werden könnten.

### Schritt 9

Da es bisher kaum gelungen war, die Pflegenden für das Thema der Bildungsreform zu mobilisieren, suchten wir nach einer Methode, um mit ihnen ins Gespräch zu kommen und mit ihnen die ersten Resultate zu diskutieren. Wir entschieden uns für das Modell *Open Space* und richteten vier Marktstände ein, an denen die Arbeitsaufgaben auf Sekundarstufe 2 und auf Tertiärstufe, der Prozess zu den Stationsprofilen sowie das Delegations- und Verantwortungsverständnis vorgestellt wurden. Am vierten Stand, der frei zu besuchen war, gab es grundsätzliche Informationen zur Bildungsreform. Das Publikum rotierte dreimal 20 Minuten von einem Stand zum nächsten und hatte Gelegenheit, sich überall aus erster Hand zu informieren und selber Beiträge einzubringen.



Abbildung 2: Open Space Veranstaltung

### Schritt 10

In der Arbeitsgruppe reflektierten wir die Resultate aus der Veranstaltung und zogen daraus Erkenntnisse für das weitere Vorgehen. Wie die Impulsveranstaltung war auch der Open Space schlecht besucht. Eines wurde uns klar: Wir konnten die Pflegenden nicht einfach einladen, sondern *mussten Sensibilitätsarbeit leisten* und uns mit unseren Botschaften vermehrt zu ihnen hin bewegen. Die Projektergebnisse „Arbeitsaufgaben“ und „Delegations- und Verantwortungsverständnis“ wurden mit den Diskussionsbeiträgen der Pflegenden aus der Veranstaltung überarbeitet.

### Schritt 11

Zwischenzeitlich beschäftigten sich einzelne Mitglieder der Arbeitsgruppe mit der detaillierten *Ausformulierung aller Arbeitsaufgaben* auf beiden Stufen (Sekundarstufe 2 und Tertiärstufe). Jede Arbeitsaufgabe hatte einen Umfang von ein bis zwei Seiten und enthielt die folgenden Dimensionen:

- Titel (evtl. Tätigkeiten als Ergänzung)
- Handlungsanlass (weshalb wird diese Arbeitsaufgabe in der Regel ausgeführt)
- Methode/Instrumente/Materialien/Hilfsmittel/Arbeitsorganisation (wie und mit welchen Hilfsmitteln wird die Arbeitsaufgabe gelöst)
- Anforderung (welche Fertigkeiten, Kenntnisse und Haltungen stellt die Arbeitsaufgabe an die ausführende Person)

Die Arbeitsgruppe validierte alle ausformulierten Arbeitsaufgaben beider Niveaus. Im Anschluss daran erstellten wir die erforderlichen Stellenprofile, die wir für unseren erhobenen Bedarf benötigen. Es zeigte sich, dass wir künftig mit *fünf verschiedenen Stellenprofilen*<sup>19</sup> arbeiten werden.

---

<sup>19</sup> Pflegefachperson FH, Pflegefachperson HF, Pflegefachperson DN1, Fachangestellte Gesundheit (FaGe), Pflegeassistent/in

## Schritt 12

Als Vorbereitung für eine weitere Arbeitsgruppensitzung wurde mit einer Auswahl von Expertinnen der Stationen *ein möglicher neuer Skill- und Grademix* entworfen. Dazu dienten uns der erhobene Pflegebedarf sowie die neu zur Verfügung stehenden Skills und Grades. Bei dieser Aufgabe liessen wir uns von der folgenden Frage leiten: Wie viele Personen welcher Qualifikationen brauchen wir auf welcher Schicht, um dem Pflegeauftrag sowie den Patientenanforderungen gerecht zu werden?

### *4.4 Diskurs mit den Pflegenden über einen möglichen neuen Skill- und Grademix*

Nach der schlecht besuchten Open Space Veranstaltung entschieden wir uns explizit gegen eine offene Einladung und stellten die Resultate im Rahmen von mehreren Veranstaltungen immer zwei Stationsteams zusammen vor. Gleichzeitig haben wir versucht, die nicht in der Arbeitsgruppe vertretenen Führungskräfte besser einzubinden. Diese Taktik hat sich auszahlt: Wir konnten mehr als zwei Drittel aller Pflegenden erreichen und mit ihnen diskutieren.

Die Diskussion über die fünf Stellenprofile und den neuen Teammix wurde an insgesamt drei Veranstaltungen sehr rege und engagiert geführt. Die Mitarbeitenden konnten den Mehrwert für ihre Arbeit (z. B. weniger Überforderung und Überlastung) klar erkennen – obwohl die Massnahmen zu einigen Umstellungen führten (z. B. beim Delegations- und Verantwortungsverständnis). Am Schluss der Diskussion konnten sich die Stationen mit einem vorbereiteten Formular als Pilotstation bewerben, um alle bisher erarbeiteten Resultate auszuprobieren. Sinnigerweise wurde das Formular nicht an eine Führungsperson abgegeben, sondern an ein spontan ausgewähltes Teammitglied. Damit steuerten wir den Prozess so, dass sie sich selbstständig als Team um einen gemeinsamen Entscheid kümmern mussten. Die Führungspersonen wurden im Vorfeld angewiesen, sich nur unterstützend nicht steuernd zu verhalten. Dieses scheinbar kleine Detail wurde zu einem Erfolgsfaktor, denn es bewarben sich vier von sechs Stationen für den Pilotversuch. Alle Teams lieferten hieb- und stichfeste Argumente, weshalb sie sich am Pilot beteiligen wollten oder weshalb nicht. Das zeigte uns, wie sehr sich die Pflegenden inzwischen mit ihrer veränderten Zukunft durch die Bildungsreform beschäftigt hatten. Ein knappes Jahr war inzwischen vergangen, als wir erste Erfolgserlebnisse verbuchen konnten. Welche Erleichterung!

#### 4.5 Vorbereitungen auf die Pilotphase

Nun galt es, die Geschäftsleitung zu überzeugen, einen Pilotversuch auf zwei Stationen zu bewilligen. Wir luden sie zu einer umfassenden Präsentation ein, an der sich die ganze Projektgruppe beteiligte. Die Pilotkosten und die Folgekosten waren nicht unerheblich. Deshalb waren wir gefordert, die Geschäftsleitung zu überzeugen, dass auch die von ihnen wahrgenommenen Probleme – verursacht durch den aktuellen Personalmangel und die veränderte Patientenpopulation – gleichzeitig angegangen werden konnten. Es ging sozusagen darum, den neuen Skill- und Grademix auch als Mittel gegen die sich noch verschärfenden Personalprobleme zu „verkaufen“.

Unsere Überzeugungskünste wurden von einem anderen zeitgleichen Umstand unterstützt: Durch eine Reorganisation in der Schweizer Paraplegiker-Gruppe war die Stelle eines Direktionspräsidenten geschaffen worden. Der neu gewählte Präsident war sich der Brisanz der Thematik Skill- und Grademix bewusst und hatte nur lobende Worte über den Fortschritt unseres Projekts. Von diesem Zeitpunkt an fühlten wir uns weniger als Bittsteller. Das Projekt wurde vom „nice to have“ zu einem absoluten „must“.

Ebenfalls im Vorfeld hatten wir eine wissenschaftliche Evaluation des Pilotversuchs – auch wegen der Folgekosten – abgeklärt. Wir entschieden uns, eine externe Unterstützung beizuziehen, die mit den SEVAL-Standards (Evaluations-Standards der schweizerischen Evaluationsgesellschaft) arbeitet.

## 5 Pilotversuch

In der Arbeitsgruppe beschäftigten wir uns mit der Frage, was wir mit einem Pilotversuch beantwortet haben wollten. Es war uns klar, dass bei den Mitarbeitenden ein sichtbarer Mehrwert erkennbar werden musste. Genauso wichtig war aber ein positiver Effekt für die Patientinnen und Patienten sowie letztlich auch für die Organisation. Sollte der Pilotversuch nicht nur in der Pflegepraxis auf Akzeptanz stossen, mussten wir mit den erreichten Resultaten ausserdem auch Klinikleitung und Verwaltungsrat überzeugen können. Glücklicherweise wurde uns eine wissenschaftlich basierte Evaluation bewilligt. Wir wählten das unabhängige Büro für arbeits- und sozialpolitische Studien (BASS), das die SEVAL-Kriterien (Widmer et al. 2000) anwendet und über eine beachtliche Referenzliste verfügt. Wir erarbeiteten Fragestellungen, die wir mit dieser Evaluation beantworten wollten. Wegleitend waren dabei die drei folgenden Zielachsen: Nutzen für Mitarbeitende, Nutzen für Patientinnen und Patienten und Nutzen für den Betrieb.

## 5.1 Fragestellungen für die Pilotevaluation

### 5.1.1 Wirkung auf Patientinnen und Patienten

- Wie sicher und aufgehoben fühlen sich die Patienten mit dem neuen Skill- und Grademix?
- Inwiefern fühlen sich die Patienten von einem interdisziplinären Rehabilitationsteam betreut?

### 5.1.2 Wirkung auf Mitarbeitende Pflege

- Entspricht der definierte Skill- und Grademix dem Pflegebedarf? Bilden die Arbeitsaufgaben die reelle Pflegearbeit (Sekundarstufe 2 und Tertiärstufe) korrekt und vollständig ab? Sind die fünf Stellenprofile richtig definiert?
- Wie funktioniert die Zusammenarbeit innerhalb des Pflorgeteams (Delegation, Kommunikation, Verantwortung)?
- Wie wirkt sich der neue Skill- und Grademix auf die Arbeitszufriedenheit und auf die Arbeitsbelastung aus?
- Erleben sich die Pflegenden als gleichwertige Akteurinnen im Rehabilitationsteam? Nehmen sie ihre Rolle und Verantwortung wahr?
- Wie werden die angewandten Prinzipien der OE in der Umsetzung von den Pflegenden wahrgenommen?

### 5.1.3 Wirkung auf den Betrieb

- Welches ist die optimale Stationsgrösse?
- Was ist der Profit für den Betrieb unmittelbar und mittelfristig (Kosten/Nutzen, Abläufe, Struktur, Image)
- Welche Auswirkungen hat der neue Skill- und Grademix auf die Pflegeorganisation?

### 5.1.4 Wirkung „Implizite“

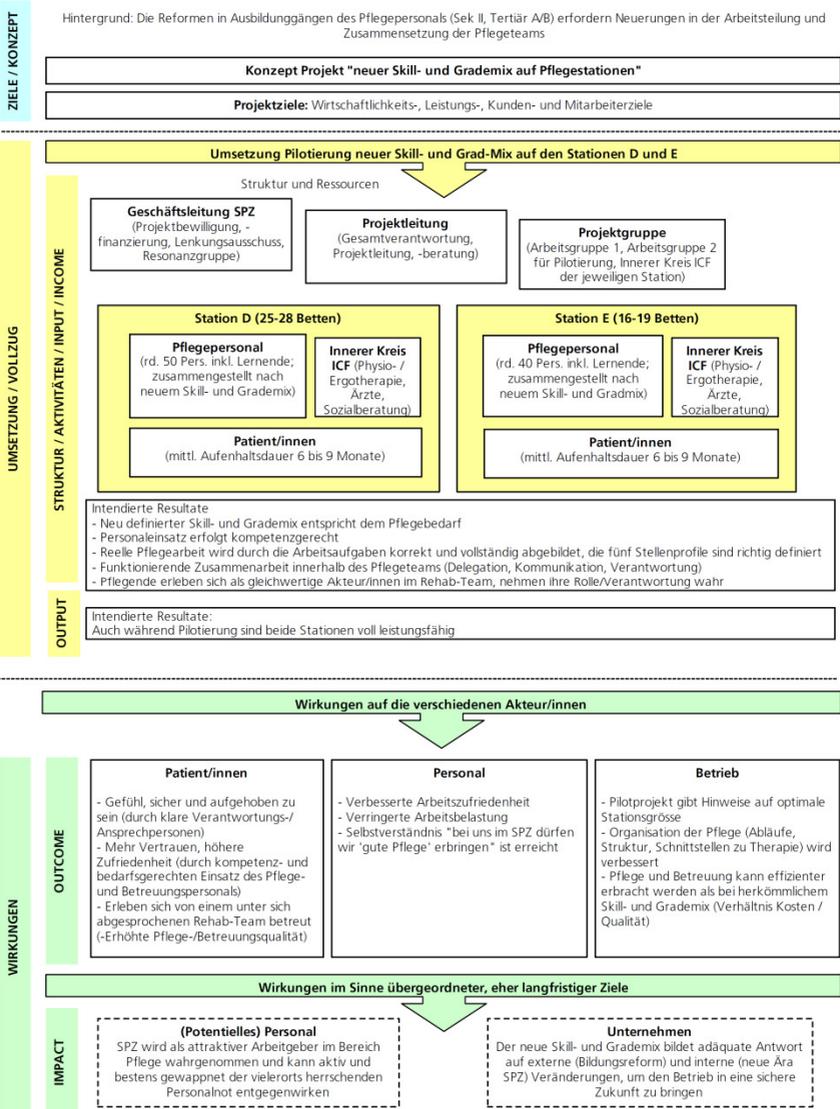
- Welche unerwünschten und überraschenden Effekte tauchen im Pilotversuch auf?

Gegenstand einer Aussage sollte auch die Ausgestaltung des Projekts nach den Prinzipien der Organisationsentwicklung bilden. Uns interessierten Feedbacks über die kooperative Planung und Weiterentwicklung des Projekts sowie die enge Begleitung der Pflegenden bei der Einübung der neuen Arbeitsorganisation. Dieser ganze Fragenkomplex bildete die Grundlage für die Befragungen und Analysen durch das externe Evaluationsteam.

Als Vorbereitung auf die Pilotphase wurden die beiden involvierten Stationsteams angehalten, mit der neuen Teamzusammensetzung gleichzeitig die Stationsabläufe kritisch zu hinterfragen und zu optimieren. Es stellte sich bald heraus, dass die Arbeitszeiten nicht dem Bedarf der Patientinnen und Patienten entsprachen. Beide Teams schlugen effizientere Dienstzeiten vor, probierten sie aus, stellten sie den Mitarbeiterbedürfnissen gegenüber und änderten sie, bis der Ausgleich von Geben und Nehmen von allen akzeptiert werden konnte. Die Dienstzeiten gelten im Spitalbereich gemeinhin als „heilig“. Es war deshalb eine wahre Meisterleistung, dass sich die Teams eigenverantwortlich zu einer neuen Regelung durchringen konnten. Das wurde auch von den anderen Stationen gehört. Auf ihren Wunsch hin konnten sie die neuen Dienstzeiten – losgelöst vom Projekt – übernehmen. Die beiden Pilotstationen hatten den Auftrag, die erarbeiteten Instrumente und Erkenntnisse aus dem bisherigen Projektverlauf auszuprobieren. Zwischen Bewilligung und Start lagen einige Monate, in denen wir versuchten, in der personellen Zusammensetzung dem angestrebten Skill- und Grademix nahe zu kommen. Das bedeutete insbesondere die Anstellung und Integration der neuen FaGe.

Da während des Projektprozesses auch einige überraschende Erkenntnisse über die Zusammenarbeit zwischen Pflege und Therapien auftauchten, war es uns wichtig, das identifizierte Problem mit den Therapien anzupacken. Deshalb wurde der Auftrag für die Pilotstationen erweitert – mit dem folgenden Ziel: Optimierung des interdisziplinären Rehabilitationsauftrages im Stationsalltag.

Unsere Projektleiterin in der Pflege übernahm die Prozessbegleitung auf den beiden Pilotstationen. Sie erstellte einen transparenten Umsetzungsplan und involvierte die Mitarbeitenden mittels einer Arbeitsgruppe in alle Gegebenheiten. Aus der bisherigen Erfahrung war ihr klar, dass sie alle neuen Themen und Instrumente in mehrmaligen Trainings mit den Mitarbeitenden behandeln musste. Sie nahm an den monatlichen Teamsitzungen auf den Pilotstationen teil und konnte so weiteren Handlungsbedarf eruieren und mit den Beteiligten planen.



Quelle: Projektbeschrieb SPZ; eigene Darstellung

**Abbildung 3:** Logisches Modell Pilotierung „Neuer Skill- und Grademix“ auf den Stationen D und E. Modell von Büro BASS (2009)

Wir mussten den Pilotstart um zwei Monate verschieben, da wir wegen Personalmangel nicht alle Stellen besetzen konnten. Beim Zeitpunkt des Starts war das Problem nicht behoben, aber wir kamen überein, dass wir auch unter nicht optimalen Bedingungen die Testphase durchführen wollten, was ja immer auch unserer Arbeitsrealität entspricht.

## 5.2 *Evaluation der Pilotphase*

Zusammengefasst wurden folgende Projektergebnisse auf je einer kleinen Station (18 Betten/20 Planstellen) und einer grossen Station (28 Betten/30 Planstellen) erprobt:

- Neue Arbeitsaufgaben für die Berufe der Sekundarstufe 2 und der Tertiärstufe, welche die Aufgaben und Kompetenzen festlegen und detailliert beschreiben.
- Fünf Stellen- und Anforderungsprofile für die verschiedenen Funktionen (Pflegeassistenz, FaGe, Pflegefachfrau/Pflegefachmann DN 1, Pflegefachfrau/-fachmann HF oder FH).
- Der bedarfsorientierte neue Skill- und Grademix. Hierbei ging es um die Integration des neuen Berufes FaGe, aber auch um eine Erweiterung des bisherigen Personaletats – vorwiegend im Bereich der Tertiärstufe. Damit soll den veränderten Patientensituationen qualitativ aber auch quantitativ besser begegnet werden.
- Neues Delegations- und Verantwortungsverständnis. Die arbeitsteilig gestaltete Pflege wird neu in sogenannten Tandems organisiert. Je eine Mitarbeitende auf Tertiärstufe arbeitet pro Schicht mit einer Person auf Sekundarstufe 2. Die Pflegefachperson übernimmt die Verantwortung und delegiert ganze Arbeitsaufgaben an die Kollegin, wobei die Mitarbeiterin auf Tertiärstufe auf instabile Patientensituationen sofort reagieren muss.

### 5.2.1 Untersuchungsdesign

- Erfassen des Ist-Zustands auf den Pilotstationen
- Vorher-nachher-Vergleich auf der Grundlage eines Messzeitpunkts
- Erhebungszeitpunkt fünf Monate nach Start der Umsetzung
- Dokumentenanalyse von Protokollen (Teamsitzungen, Arbeitsgruppensitzungen, Einzelgespräche) und Stationstagebuch (laufende schriftliche Rückmeldungen)

- Auswertung von Stations- und Betriebsdaten zur Einordnung und Ergänzung der Ergebnisse der Patienten- und Personalbefragung sowie für eine Tendenzaussage zu einer einfachen Kosten-/Nutzenanalyse
- Schriftliche Befragung der Pflegenden, Patientinnen und Patienten sowie des engeren Rehabilitationsteams (Physiotherapie, Ergotherapie, Sozialdienst und Ärzte)
- Mündliche Befragung der Leiterinnen der Pflegestationen und der Projektleitung über ein leitfadengestütztes Interview

### 5.3 *Ergebnisse der Pilotphase*

#### 5.3.1 Der neue Skill- und Grademix in der Umsetzung

Das Konzept Skill- und Grademix bewährte sich in seiner Ausgestaltung und in der Umsetzung grundsätzlich. Die neue Arbeitsorganisation konnte als bedarfsgerecht bezeichnet werden, und die Grundlagen für einen kompetenzgerechten Personaleinsatz waren gegeben. Die formulierten Umsetzungsziele konnten in unterschiedlichem Masse erreicht werden. Der angestrebte Personalbestand und der Personalmix konnten während der Pilotphase noch nicht exakt erreicht werden. Das Delegations- und Verantwortungsverständnis kann noch konsequenter umgesetzt werden.

#### 5.3.2 Resultate der neuen Arbeitsorganisation

Durch das Pilotprojekt bzw. durch die neue Arbeitsorganisation konnte die Arbeitszufriedenheit der Pflegenden erhöht und die (wahrgenommene) Arbeitsbelastung reduziert werden. Die Patientinnen und Patienten weisen auch mit dem neuen Skill- und Grademix eine hohe Zufriedenheit auf und fühlen sich auf der Station gut aufgehoben und betreut. Trotz der noch nicht vollständigen Umsetzung wurde die kurzfristige Einsatzplanung von Mitarbeitenden auf den Stationen erleichtert. Gleiches gilt zum Teil auch für die Umsetzung der Bezugspflege.

### 5.3.3 Beurteilung der Kosten und Nutzen

Gestützt auf eine qualitative Gegenüberstellung von Kosten und Nutzen ist man zur Ansicht gelangt, dass der mit dem Projekt verbundene Nutzen für die Pflegenden, die Patienten und den Betrieb (längerfristig) die Kosten rechtfertigt.

Unerwartete oder unerwünschte Effekte während des Pilotversuchs:

Aus den Ergebnissen der Befragungen und Analysen ergaben sich keinerlei Hinweise auf unerwartete oder unerwünschte Auswirkungen der neuen Arbeitsorganisation.

### 5.3.4 OE-Umsetzung

Eine überwiegende Mehrheit der Pflegenden konnte nach eigenen Aussagen ihre Anliegen aktiv einbringen und fühlte sich dabei ernst genommen. Sie hatten auch weitgehend den Eindruck, dass genügend Zeit zur Verfügung stand, um sich mit der neuen Arbeitsorganisation auseinanderzusetzen. Sie betonten auch, dass sie bei der Praxisumsetzung gut unterstützt wurden. Diese Einschätzung wurde vom befragten interdisziplinären Rehabilitationsteam geteilt. Von den Führungskräften wurde die erfolgreiche Umsetzung auf das partizipative und eng begleitete Vorgehen zurückgeführt.

### 5.3.5 Zusammenfassung

Alles in allem war die Auswertung der Pilotphase äusserst positiv. Mit dem 80-seitigen Evaluationsbericht konnten wir der Geschäftsleitung mit gutem Gefühl die Resultate präsentieren und gleichzeitig den Antrag auf Umsetzung des neuen Skill- und Grademix auf allen Pflegestationen per Anfang 2010 stellen. Da damit eine grössere, jährlich wiederkehrende Lohnsumme bewilligt werden musste, war der Antrag auch vom Verwaltungsrat der Klinik zu genehmigen. Inzwischen gilt unser Projekt in der Klinik als mustergültig, und niemand zweifelt an der Richtigkeit dieser entscheidenden Investition mit nachhaltiger Zukunft.

## 5.4 Weiteres Vorgehen

Die beiden Pilotstationen kennen ihren Optimierungsbedarf, insbesondere was das Delegationsverständnis anbelangt. Die anderen Stationen haben begonnen, den neuen Skill- und Grademix umzusetzen und können dabei auf die Erfah-

rungswerte der Pilotstationen zurückgreifen. Drei Teilprozesse, welche die Thematik Skill- und Grademix über den Pflegebereich hinaus betreffen, werden 2010 angepackt:

- Weiterführung und Optimierung des interdisziplinären Rehabilitationsprozesses mit den Therapiebereichen.
- Berufsverständnis und Nahtstelle mit den Ärzten: Hilfreich können bereits erfolgte Diskussionen auf schweizerischer Ebene sein (Schweizerische Akademie für medizinische Wissenschaften). Das Thema muss mit viel Fingerspitzengefühl und mit dem Chefarzt persönlich angepackt werden. Letztlich geht es auch um die Skill- und Grademix-Frage im ärztlichen Bereich. Die Ärzte sind ebenfalls von einem Nachwuchsproblem betroffen, das sich noch zuspitzen wird.
- Nahtstelle zur Hotellerie: Dies betrifft die Reinigung und den Hotellerie-Service. Nachdem wir in der Vergangenheit den Bereich Zusatzversicherte Patienten vernachlässigt haben (unter der Devise „Alle sind gleich!“), müssen wir nun auch hier den Erfordernissen der Versicherer und Versicherten nachkommen.

## **6 Quintessenz – Sichtbarer Nutzen**

### *6.1 Empowerment*

Schon sechs Monate nach dem Projektstart witterten die ersten Mitarbeitenden die Gunst der Stunde und sahen dank der Durchlässigkeit im Bildungssystem plötzlich ein Weiterkommen, bei dem ihre bisher informell erworbenen Kompetenzen angerechnet werden. Einzelne Mitarbeitende, die es sich vor allem aus familiären Gründen nicht leisten können eine Nachqualifikation anzugehen, müssen mit Nachsicht behandelt werden.

### *6.2 Bildungsberatung*

Wir mussten schnell eine Bildungsberatung einrichten: Rund 10% aller Beschäftigten im Pflegedienst interessierten sich für eines der vielfältigen Programme, um einen höheren Abschluss zu erwerben. Damit blieb uns bisher der Mangel an Lernenden und Studierenden erspart. Wir konnten diese Lücken, bedingt durch die Übergangszeit mit der Bildungsreform, mit bildungswilligen Mitarbeitenden

selber kompensieren. Diese neuen beruflichen Perspektiven haben bei den Mitarbeitenden eingeschlagen wie ein Blitz.

### 6.3 *Feedbacks*

Eine kurz vor der Pensionierung stehende Mitarbeiterin auf einer der beiden Pilotstationen machte uns ein tolles Kompliment: Sie hätte erst jetzt realisiert, was wir vor über zwei Jahren mit der Lancierung dieses Projekts gewollt haben. Sie bedankte sich für die weise Voraussicht. An einer Direktorenkonferenz der Zentralschweizer Spitäler erwähnte unser CEO, dass sich das Projekt Skill- und Grademix zu einem mustergültigen Schlüsselprojekt der Klinik entwickelt habe. Er forderte seine Kolleginnen und Kollegen auf, das Thema zur Chefsache zu erklären und auf die betriebliche Prioritätenliste zu setzen.

### 6.4 *Nachhaltigkeit*

Das Projekt mit all seinen Facetten wird auch dann noch Bestand haben, wenn ich einmal nicht mehr im Schweizer Paraplegiker-Zentrum arbeite. Etwas für den Betrieb existenziell Wichtiges in Gang gebracht zu haben, das auch ohne meine Präsenz weiterleben wird: Diese Erkenntnis freut mich am meisten!

## **7 Erkenntnisse in Bezug auf angewandtes OE-Wissen**

Ich hätte kein besseres Übungsfeld finden können als das Initialthema der Bildungsreform. Es ging darum, etwas Künftiges ins Hier und Jetzt zu holen und dies mit den Pflegenden vorausschauend zu bearbeiten. Gleichzeitig musste von der Pflegepraxis bis in die Geschäftsleitung viel Sensibilitätsarbeit geleistet werden. Es boten sich viele Möglichkeiten, mit Experimentieren und Lernen das OE-Wissen erfahrbar zu machen:

### 7.1 *Interaktives Theater*

Obwohl die Betroffenen zu wenig mobilisiert werden konnten, so wurde doch das Potenzial dieser Methode deutlich: Aus den Betroffenen kann viel herausgeholt werden – im Sinne von Zeichen und Botschaften, die es in einem Entwicklungsprozess zu berücksichtigen gilt. Seither haben wir die Methode erneut

genutzt, beispielsweise, um schwierige Patientenfeedbacks mit den Pflegenden zu reflektieren.

### *7.2 Open Space Veranstaltung*

Diese Methode hat gezeigt, wie Themen in einer grossen Gruppe vertieft diskutiert werden können und wie man Meinungen abholen kann.

### *7.3 Zirkuläre Planung*

Anfänglich haben wir nur das Erarbeiten von Elementen für den neuen Skill- und Grademix auf den Pflegestationen geplant. Das ganze weitere Vorgehen – wie Pilotversuch, wissenschaftliche Evaluation sowie alle Teilprojekte – ergab sich aus dem ständigen Diskurs mit allen Beteiligten. Erstaunlicherweise konnten so Alltagsprobleme identifiziert und als logische Teilprojekte in die Planung aufgenommen werden.

### *7.4 Vertrauen*

Ein Merksatz aus dem OE-Studium, dass Vertrauen nur durch Handlungen entsteht, war mir stets präsent. Vor allem, wenn es sich um eine Veränderung der Zukunft handelt, ist es zentral, das Vertrauen der Betroffenen zu gewinnen.

### *7.5 Höchste persönliche Identifikation und Präsenz*

Dass ich mich als Führungsperson persönlich in allen Etappen und Belangen um das Projekt gekümmert habe, kann sicherlich als Erfolgsfaktor gewertet werden. Genauso relevant ist die persönliche Präsenz der Projektleiterin Pflege während der Pilotphase in den Teams der Pilotstationen (sie war verantwortlich für die Pilotphase). So hat sie mehrmals alle Themen und Instrumente mit allen Mitarbeitenden durchgearbeitet. Dadurch konnte sie Fragen, Zweifel, Widerstände – aber auch positive Energien – aufnehmen und für das richtige weitere Vorgehen nutzen. Wir haben unser Handeln ständig aufgrund der Resultate von Interaktionen angepasst.

### *7.6 Zeit*

Wesentlich und erstaunlich war, dass wir nie unter Zeitdruck standen. Dies ist wahrscheinlich eine direkte Folge dieser „vorausschauenden Selbsterneuerung“.

### *7.7 Kommunikation*

Der Kommunikationsgestaltung schenkten wir während der ganzen Projektphase grösste Aufmerksamkeit. Wir informierten über alle Prozessschritte jeweils zwei- bis dreimal, sodass alle Pflegenden die Möglichkeit zur Teilnahme hatten. Wir haben sogar die Taktik geändert, in dem wir uns mit den Botschaften zu den Pflegenden hin bewegt haben. Trotzdem gibt es einzelne Mitarbeitende, die noch immer nicht wissen, worum es geht. Dieses Desinteresse einer Veränderung gegenüber, die einem selber betrifft, bleibt für mich eine Blackbox.

### *7.8 Persönliche Affinitäten*

Bisher ging ich davon aus, dass der Erfolg gesichert ist, wenn ich mir Mühe gebe, an alles denke und alle wichtigen Personen einbeziehe. Ich war während des Projekts oftmals ernüchert und enttäuscht über gewisse Reaktionen – oder über das Ausbleiben von Reaktionen. Anfänglich raubten mir Niederlagen Energie und Selbstvertrauen. Mittlerweile schätze ich es ausserordentlich, wenn mich die Mitarbeitenden mit kritischen Interventionen aufmerksam machen, wo die Stolpersteine liegen. Ich bin geradezu neugierig, sie zu entdecken. Nur identifizierte „Fallen“ und das konsequente Hinsehen helfen tatsächlich, eine Veränderung im richtigen Moment zu modellieren.

## Literaturverzeichnis

- Baecker, Dirk/Hutter, Michael (Hrsg.) (1999): Soziale Systeme. Systemtheorie für Wirtschaft und Unternehmen. Zeitschrift für soziologische Theorie. Heft 1/99
- Egger, Theres/Künzi, Kilian. Büro BASS (2009): Evaluation der Pilotierung „Neuer Skill- und Grademix“ auf den Pflegestationen D und E. Schweizer Paraplegiker-Zentrum Nottwil, Schlussbericht der externen Evaluation
- Garbsch, Marlies/Grossmann, Ralph (2006): Seminar „Organisationen entwickeln“. Im Rahmen des Universitätslehrgangs „Organisationsentwicklung“. Wien: IFF
- Konsortium WE'G-REF (2007): Referenzmodelle ausgewählter Gesundheits- und Sozialberufe, BBT Mandat. Bern: Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (BBT)
- OdA Gesundheit beider Basel (2007): „Der richtige Mix bringt's“, Handbuch für Projekte zu Skill- und Grademix im Bereich Pflege und Betreuung
- OdA Santé, GDK (Schweizerische Konferenz der kantonalen Gesundheitsdirektoren) (2009): Nationaler Versorgungsbericht für die Gesundheitsberufe – Personalbedarf und Massnahmen zur Personalsicherung auf nationaler Ebene
- Rauner, Felix/Kleiner, Michael (2004): Experten-Facharbeiter-Workshop – ein Instrument für die Qualifikations- und Curriculumforschung. Qualifikationsforschung und Curriculum: Analysieren und Gestalten beruflicher Arbeit und Bildung. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag
- Rauner, Felix (2006): Referat „Berufliche Kompetenzentwicklung – Wie aus Novizen Experten werden“, Tagung „Neue Berufe – Neue Kompetenzen“ 29. und 30. Juni 2006. Aarau: WE'G
- Schweizerisches Gesundheitsobservatorium, Bundesamt für Statistik (2009): obsan fact sheet, Gesundheitspersonal in der Schweiz – Bestandesaufnahme und Perspektiven bis 2020
- Widmer, Thomas/Landert, Charles/Bachmann, Nicole (2000): Evaluations-Standards der Schweizerischen Evaluationsgesellschaft (SEVAL). Bern/Genf: SEVAL
- Wimmer, Rudolf (1999): Wider den Veränderungsoptimismus. Zu den Möglichkeiten und Grenzen einer radikalen Transformation von Organisationen. In: Baecker/ Hutter (1999)



## Teil II: Interne Spezialfunktionen



# Organisationsentwicklung braucht Professionalität

Herausforderungen für die systemische Organisationsentwicklung  
am Beispiel eines außeruniversitären Forschungsinstituts

*Ursula Breitenfelder*

Die im Frühjahr 2004 fertig gestellte Master-Arbeit mit dem Titel „Der lange Weg zur Strategie. Betrachtungen eines Veränderungsprozesses und seiner Implikationen“ beschreibt einen Entwicklungsprozess in jenem Unternehmen, in dem ich als Personal- und Organisationsentwicklerin und interne Beraterin arbeite. Im Zentrum stand die Frage, wie sich „Grundlagenforschung“ in einem privatwirtschaftlich ausgerichteten und nicht subventionierten außeruniversitären Forschungsinstitut einrichten bzw. umsetzen lässt. Ich begleitete und moderierte diesen Prozess und nahm ihn schließlich als Fallbeispiel für die Master Thesis zur Erlangung des „Master of Science in Organizational Development“ am IFF – Universität Klagenfurt.

Sechs Jahre später bietet die Einladung, über die Master-Arbeit einen Buchbeitrag zu verfassen, eine gute Gelegenheit, den damaligen Prozess sowie seine Re-Konstruktion in der Master-Arbeit neu zu reflektieren und Schlussfolgerungen für systemische Organisationswissenschaft und systemische Organisationsentwicklung in der Praxis daraus zu ziehen.

Während im Zentrum der Master-Arbeit die Beobachtung und Beschreibung eines konkreten Veränderungsprozesses im Kontext einer bestimmten Organisation stand, geht es hier um die Organisationsentwicklung selbst. Rückschlüsse für diese ziehe ich aus der aktuellen Praxis im Vergleich zu damaligen Vorgangsweisen. Ich beschreibe im vorliegenden Beitrag Möglichkeiten der Verortung der Organisationsentwicklung in der Organisation sowie Erfolgskriterien für eine Organisationsentwicklung im täglichen Tun und im Management von Veränderungsprojekten. Eine große Herausforderung ist in diesem Zusammenhang die Professionalität von Management auch und gerade im Umgang mit Veränderung, Entwicklung und Wandel. Die systemische Organisationswissenschaft und die (systemische) Beratung sehe ich gefordert, entsprechende Professionalisierung auf ebenso professionelle wie wissenschaftlich fundierte Art und Weise zu unterstützen und sich in diesem Zusammenhang lösungsorientiert mit Diskrepanzen zwischen Theorie und Praxis zu beschäftigen.

Folgender Überblick soll Ihnen das Lesen des Beitrags erleichtern: Zunächst beschreibe ich das Projekt, das in meiner Master-Arbeit behandelt wurde (1), um in einem zweiten Schritt relevante Erfolgskriterien für Veränderungsprojekte zu erläutern (2). Da sich Organisationsentwicklung nicht nur in Projekten abspielt, erörtere ich mögliche Formen der Organisationsentwicklung und die Wichtigkeit der Verortung der Organisationsentwicklung in der Organisation im darauf folgenden Teil (3). Schließlich wende ich mich noch einmal meiner Master-Arbeit zu, um davon ausgehend Herausforderungen für die systemische Organisationswissenschaft abzuleiten (4).

## **1 Entwicklungsprozess „Grundlagenforschung“ 2002-2003**

Das im Fallbeispiel beschriebene Unternehmen wurde 1996 von den zwei Geschäftsführern und mir als erster Mitarbeiterin gegründet. Während in den ersten 3 bis 4 Jahren das Wachstum sehr moderat verlief, nahm die Zahl der Mitarbeitenden in den Jahren 2000 bis 2002 rascher zu und erreichte mit 20 MitarbeiterInnen einen Stand, der sich in den Folgejahren kaum erhöhte.

Durch das Wachstum in den Jahren 2000 bis 2002 entstand die Notwendigkeit einer strukturellen Differenzierung der Organisation, die sich in einem allgemeinen Wunsch nach „Bereichen“ artikuliert. Bei der Jahresklausur im April 2002 wurde den MitarbeiterInnen des Instituts von den Geschäftsführern ein entsprechendes Modell vorgestellt. Die davon ausgehende Diskussion über Strukturen, Bereiche und Geschäftsfelder löste auch die Diskussion über den Stellenwert und die Möglichkeiten von „Grundlagenforschung“ im Unternehmen aus. Im August 2002 präsentierten die Geschäftsführer ein überarbeitetes Modell der Strukturierung der Forschungstätigkeiten. Die vier Bereiche „Arbeit und Organisation“, „Politik“, „Markt- und Kundenkommunikation“ sowie „Migration“ schienen die thematische Breite des Instituts für die meisten Betroffenen in zufrieden stellender Weise abzudecken, in Folge wurde diese Strukturierung beschlossen und umgesetzt. Ungelöst blieb aber weiterhin die Frage der Grundlagenforschung. Angedacht wurde damals zwischen den Geschäftsführern und mir eine eigene Abteilung oder ein Verein, der Grundlagenforschung und wissenschaftliche Infrastruktur zugleich betreuen sollte. Dazu zählten Aufgaben im Bereich Wissens- und Datenmanagement, Fragebogenarchiv, Bibliothek, Lesezirkel und Diskussionsforen, Publikationen und Weiterbildung zu Theorie und Methoden. Diese Organisationseinheit sollte quer über die neuen Bereiche verlaufen. Die Modell-Bildung, so die damalige Vorstellung und Vereinbarung, sollte Inhalt meiner Projekt-Arbeit am IFF werden.

Die formulierten Leitfragen für das damalige Projekt – und die Projektarbeit – waren:

- Was ist Grundlagenforschung?
- Was bedeutet Grundlagenforschung für die einzelnen MitarbeiterInnen?
- Welche Art von Grundlagenforschung haben wir bisher gemacht?
- Welche wollen wir in Zukunft machen?
- Wie ist der Stellenwert im Unternehmen?
- Welche Konflikte gibt es?
- Wie lässt sich Grundlagenforschung innerhalb der Organisationsstruktur darstellen?
- Grundlagenforschung als „Investition“
- Grundlagenforschung als eigene „Abteilung“, „Bereich“: ökonomisch unabhängig, aber vom Unternehmen subventioniert, auf öffentliche Förderungen ausgerichtet, nicht gewinnorientiert, aber an den Bedürfnissen der angewandten Forschung und Beratung des Unternehmens orientiert.
- Wie ließe sich eine derartige Abteilung gestalten unter Berücksichtigung von personellen, ökonomischen und rechtlichen Aspekten?
- Wie ist eine derartige Abteilung zum Unternehmen assoziiert? Welche Kommunikationsforen braucht es, um Wissenstransfer und Kooperation sicherzustellen?

Nach der Beauftragung durch die Geschäftsführer, diese Fragestellungen im Rahmen des Projekts zu bearbeiten, fanden folgende Schritte statt:

- Eine System-Umfeld-Analyse
- Die Präsentation der Fragestellungen und die Ankündigung eines Workshops im Rahmen einer Institutssitzung, an der alle MitarbeiterInnen teilnahmen
- Ein Workshop im Jänner 2003 mit den Geschäftsführern und einem Teil der wissenschaftlichen MitarbeiterInnen, intern moderiert
- Ein zweiter Workshop im Mai 2003 mit den Geschäftsführern und einem Teil der wissenschaftlichen MitarbeiterInnen, extern moderiert
- Erarbeitung von Modellen und Vorgangsweisen sowie mehrere Feedbackschleifen zwischen Mai und Oktober 2003
- Projektstopp im Oktober 2003

Der Projektstopp betraf sämtliche Entwicklungsprojekte, die keine unmittelbaren Einnahmen für das Unternehmen bringen, um die Arbeitskraft verstärkt in Kundenprojekte und Akquisition zu stecken. Damit wurde die Bearbeitung des

Themas „Grundlagenforschung“ auf Eis gelegt und bis zum heutigen Tag auch nicht wieder aufgegriffen. Dass dies keine größeren Auswirkungen hatte, führe ich unter anderem darauf zurück, dass es bald darauf gelungen ist, die mit dieser Frage im Zusammenhang stehenden Bedürfnisse der Organisation und der MitarbeiterInnen über längere Zeit hinweg durch Förderungen abzudecken.

Letztendlich war aus heutiger Sicht der Output, den das Projekt trotz frühzeitigem Abbruch gebracht hat, zumindest ein Stück Klarheit über diese dem Label „Grundlagenforschung“ zugrunde liegenden Bedürfnisse. Dabei geht es um die Möglichkeiten, die Arbeit auch in einem privatwirtschaftlichen Umfeld wissenschaftlich fundiert zu gestalten, es geht um wissenschaftliche Qualität. Daneben stehen aber auch ganz stark die Arbeitsbedingungen im Mittelpunkt – sollen Publizieren, Lesen von Fachliteratur, Besuch von Tagungen und Konferenzen als bezahlte Arbeitszeit oder in der Freizeit stattfinden? Wie viel davon kann der Organisation zugemutet werden, wie viel der einzelnen Person? Fragestellungen, die nicht nur dieses spezielle Institut betreffen, sondern generell die Arbeits- und Schaffensbedingungen in den Geistes-, Sozial- und Kulturwissenschaften in Österreich widerspiegeln und immer wieder Thema im Diskurs der Scientific Community sind (siehe dazu Kozeluh 2008).

## **2 Was brauchen erfolgreiche Organisationsentwicklungsprojekte?**

Auch wenn das Projekt abgebrochen wurde und das definierte Ziel nicht erreichen konnte, lassen sich aus darin enthaltenen Fehlern, Mängeln und erfolgreichen Schritten Schlussfolgerungen für Organisationsentwicklung ableiten. Um jedoch auch die Lernfortschritte der Organisation in den letzten sechs Jahren zu würdigen, möchte ich in diese Ableitungen zusätzliche Erfahrungen mit anderen, erfolgreicherer Veränderungsprozessen der Organisation in jüngerer Zeit einfließen lassen.

Der Fokus liegt dabei zunächst auf dem *Projekt* als eine Form von Organisationsentwicklung. Auf Organisationsentwicklung als kontinuierlicher Prozess wird später eingegangen.

### *2.1 Ziel klären, innere Landkarten abgleichen, Begriffe vergemeinschaften*

Das Ziel des Projektes muss zu Beginn geklärt werden, und zwar vorweg mit den AuftraggeberInnen und dann mit den am Projekt beteiligten Stakeholdern. Das mit den Geschäftsführern vereinbarte Ziel des Projekts war, ein Modell für „Grundlagenforschung“ zu entwickeln. Die Workshops in dem Projekt wurden

dann in erster Linie dafür genutzt, ein Verständnis zu entwickeln, was mit „Grundlagenforschung“ überhaupt gemeint ist. Das erscheint auch aus heutiger Sicht und um ein paar Projekterfahrungen reicher sinnvoll. Die Begrifflichkeiten, die eine Organisation verwendet, sollten soweit das möglich ist auf breiter Basis vergemeinschaftet werden. Während wir im alltäglichen Sprachgebrauch (obwohl wir es eigentlich besser wissen müssten) davon ausgehen, dass der andere mit dem gleichen Begriff das gleiche meint, bricht gerade in Kurations- und Entwicklungsprozessen dieses vermeintliche gemeinsame Verständnis oft zusammen. Plötzlich wird deutlich, dass gar nicht so klar ist, was mit „Grundlagenforschung“, „Strategie“ oder „Beratung“ gemeint ist. Und ein wesentlicher Teil der Ressourcen muss dafür verwendet werden, sich über unterschiedliche innere Landkarten und Verständnisse auszutauschen. „Konstruktiv“ ist dieser Prozess dann, wenn es gelingt, sich letztendlich auf ein gemeinsames *Konstrukt* zu einigen. Diese gemeinsame Konstruktion von *Bedeutung* erscheint mir als ein ganz wesentlicher Aspekt in Veränderungsprojekten. Wenn das geleistet ist und von allen Beteiligten als geleistet anerkannt werden kann, hat auch das Ziel bessere Chancen auf ein gemeinsames Verständnis; wobei dieses nach einem umfangreichen Klärungsprozess oft anders aussehen kann als zu Beginn. So wurde beispielsweise in dem Projekt herausgearbeitet, dass es unter anderem auch um wissenschaftliche Qualität und Arbeitsbedingungen geht – daraus wurde wiederum der Plan entwickelt, dass sich je eine Arbeitsgruppe um diese Themen kümmern sollte, während die „Grundlagenforschung“ unter strategischen Aspekten weiterbearbeitet wird.

Die gemeinsame Konstruktion von Bedeutung jener Begrifflichkeiten, die in einem Veränderungsprojekt eine relevante Rolle spielen, ist also ein wichtiger Schritt in der weiteren Spezifizierung des Ziels. Was sich in Veränderungsprojekten auch sehr bewährt hat: Im Laufe des Projekts das Ziel immer wieder zu wiederholen und zu überprüfen, einerseits um die Projektgruppe daran zu erinnern, wozu sie hier überhaupt sitzt, andererseits um zu schauen, ob das noch für alle Beteiligten Gültigkeit hat.

## 2.2 Contracting

In engem Zusammenhang mit der Zielklärung steht das Contracting mit den AuftraggeberInnen. Wobei der Kontrakt noch über das Ziel hinausgehende entscheidende Eckpunkte für ein Veränderungsprojekt beinhalten muss. In dem untersuchten Projekt wurde vor allem im Bereich des Kontrakts sehr vieles übersehen, was dem Projekt dann letztendlich gefehlt hat. Oder um es aus besser abgewickelten Projekten positiv zu formulieren: Der Kontrakt mit den Auftrag-

geberInnen zu Beginn eines Veränderungsprojekts braucht neben dem Ziel eine Vereinbarung über den zeitlichen, personellen und finanziellen Rahmen, also über die Ressourcen. Es braucht eine Klärung über Rollen und Entscheidungskompetenzen. Und so rasch wie möglich auch ein Commitment über die Projektarchitektur und die Kommunikationsstrukturen. Veränderungsprojekte brauchen schlichtweg professionelles Projektmanagement.

### 2.3 *In die Projektarchitektur investieren*

Ein besonders wichtiges Erfolgskriterium für Veränderungsprojekte ist eine gute Projektarchitektur. Diese wurde in dem Projekt stark vernachlässigt, was mit der grundsätzlichen Erwartungshaltung zur Herangehensweise an das Projekt und den damit zusammenhängenden Mängeln im Contracting zu tun hatte. Die Herangehensweise folgte einem in der Organisation eingespielten Muster: Eine oder mehrere Personen entwickeln ein Modell und präsentieren das dann den Betroffenen. Diese geben Feedback. Das Modell wird so lange überarbeitet und gefeedbackt, bis die Entscheider das Gefühl haben, sie können es nun entscheiden. Nach diesem Muster wurden die Organisationsstrukturen entwickelt, nach diesem Muster hätte auch das Projekt zur Grundlagenforschung ablaufen sollen.

Durch ein Muster wie dieses wird jedoch verhindert, dass ein Projekt überhaupt zu einem Projekt wird – mit einem Anfang und einem Ende, klaren Rahmenbedingungen und Eckpfeilern. Das „Projekt“ bleibt ein vager Entwicklungsprozess, bei dem nicht klar ist, wie lange er dauern wird, wie viele Ressourcen er in Anspruch nehmen wird und darf und wer wem wann was kommuniziert. Eine Projektarchitektur zu entwickeln und mit den AuftraggeberInnen zu verhandeln bedeutet dagegen, mit nicht unerheblichem Aufwand eine temporäre Organisation zu konstruieren, durch die das Ausmaß der einzusetzenden Ressourcen offen gelegt wird – auf die Gefahr hin, dass das Projekt dann gar nicht bewilligt wird. Klarheit ist Chance und Risiko zugleich.

Folgende „schwierige Situationen“ beschreiben Königwieser/Hillebrand (2008) für (externe) BeraterInnen (siehe Königwieser/Hillebrand 2008: 102-109):

1. Wenn es Widerstand gibt – wie sollen wir uns verhalten?
2. Wenn Konflikte eskalieren – und wir als Berater stehen mittendrin
3. Wenn der Abbruch des Beratungsprojekts droht, wir aber das Projekt dringend brauchen
4. Wenn das Topmanagement nicht hinter dem Projekt steht, bekommen wir kein Commitment

5. Wenn überraschend Krisen im Klientensystem auftauchen, sind wir mit Problemen konfrontiert, die niemand vorhersehen konnte
6. Wenn massive Machtspiele im Gange sind, kommen unsere Interventionen nicht mehr an
7. Wenn Ressourcen fehlen – zu wenig Geld und zu wenig Zeit vorhanden ist – sind wir schachmatt gesetzt.
8. Wenn wir es mit ‚rigiden Schleifen‘ zu tun haben, treten wir auf der Stelle – was tun?
9. Wenn kein Basisverständnis für prozesshaftes Vorgehen vorhanden ist, hilft kein Argument
10. Wenn wir in unserer Rolle nicht ernst genommen werden, können wir nicht wirken

Diese Situationen betreffen interne BeraterInnen und ProjektleiterInnen von Veränderungsprojekten in einem noch verstärkten Ausmaß, weil sie in einem anderen Abhängigkeits- und Weisungsgefüge stehen. Die Nicht-Aannahme von Aufträgen, die nicht durchführbar erscheinen, ist in diesem Kontext ebenso nur durch Verhandlung möglich wie die Entscheidung für den Abbruch von Projekten. Außerdem bedeutet das Verhaftet-Sein in der Organisation auch, den gleichen Mustern, Spielregeln und Kulturelementen zu unterliegen. Veränderungsprojekte, die ausschließlich intern durchgeführt werden, laufen so sehr stark in Gefahr, dass sie nach den gängigen Mustern der Organisation durchgeführt werden und keinen relevanten Unterschied erzeugen. Solange es nur um das WAS geht, ist das eher unproblematisch, sobald es aber beginnt um das WIE zu gehen, wird die interne Rolle sehr schwierig.

Die Ungeklärtheiten, mit denen in das beschriebene Projekt hineingegangen wurde, der Prozessverlauf, der Abbruch des Projekts – dies alles ist für mich auch in diesem Kontext zu sehen. Weil man aber nicht immer eine externe Beratung zur Verfügung gestellt bekommt und die Erwartungen dennoch erfüllen sollte, kann auch für interne BeraterInnen und ProjektleiterInnen helfen, was Königswieser/Hillebrand für externe systemische BeraterInnen empfehlen: Regelmäßige Staffarbeit (setzt mindestens zwei BeraterInnen voraus!), Supervision, Arbeit an der eigenen Haltung und Professionalität, sich Feedback organisieren, sich die Rahmenbedingungen für erfolgreiche Beratung bewusst zu machen und:

„(...) mit besonderer Achtsamkeit und Bewusstheit den Anfang der Beziehung zum Klientensystem gestalten. Wie schon gesagt, der Aufbau des BKS [=BeraterInnen-KlientInnen-System] ist wie der Anfang eines Musikstücks: Zu Beginn wird die Grundmelodie geschrieben, die dann in Variationen gespielt wird.“ (Königswieser/Hillebrand 2008: 109)

Also hohe Aufmerksamkeit auf Zielklärung, Contracting und Projektarchitektur. Durch letztere werden nicht nur die Erfolgchancen des Projekts erhöht, es können auch wichtige Aspekte systemischer Organisationsentwicklung in das Veränderungsprojekt integriert werden:

- Durch die Projektarchitektur kann schon zu Beginn festgelegt werden, welche Gremien/Gruppen/Personen welche *Entscheidungen* im Projekt treffen oder wo *Verhandlungen* stattfinden.
- Die *Kommunikationsstrukturen* werden durch die Projektarchitektur geregelt.
- Die *Einbeziehung relevanter Stakeholder*, vor allem MitarbeiterInnen, in Projektteam, Arbeitsgruppen oder Sounding Board wird dadurch von Anfang an geplant und kann nicht so leicht übersehen werden.
- Die *Komplexität* im Projekt wird durch eine gute Projektarchitektur reduziert.
- Eine klare Projektarchitektur ist schließlich die Basis der *Prozesssteuerung* im Projekt

Königswieser/Hillebrand (2008) nennen aus Sicht der externen systemischen Beratung folgende wichtige Architekturelemente für Entwicklungsprozesse: klare Projektrollen, Systemdiagnose des Unternehmens/Evaluation, Rückspiegelungsworkshops, Kerngruppe/Steuergruppe, Subprojekte, Dialoggruppe, Sounding Board, Großveranstaltungen, Arbeit mit der internen Projektleitung, Arbeit mit dem Topmanagement (Königswieser/Hillebrand 2008: 60-63).

## 2.4 Prozesssteuerung

Kompetente und konsequente Prozesssteuerung ist ein weiteres wichtiges Erfolgskriterium für die Organisationsentwicklung, und bei weitem nicht nur dafür. Aus Sicht der Personalentwicklerin gehört Prozesssteuerungskompetenz generell zu den relevantesten Basis-Skills für operatives Management, Beratung und Projektarbeit. Den Prozess steuern heißt: den geplanten Ablauf umsetzen durch kommunizieren, organisieren, informieren, dokumentieren, kontrollieren. Den Ablauf (gemeinsam) reflektieren und falls nötig abändern. Überblick bewahren und Übersicht zur Verfügung stellen. Strukturieren, moderieren und ordnen. Komplexität reduzieren.

Konsequenz bei der Prozesssteuerung klingt wie eine Selbstverständlichkeit. Beim „Dranbleiben“ ergeben sich in der Praxis dennoch immer wieder

Schwierigkeiten. Prozesse können auf mannigfaltige Weise gebremst und verschleppt werden: durch Terminverschiebungen oder -absagen, durch Fehlen einzelner relevanter Stakeholder in wichtigen Kommunikationssettings, durch unvorhergesehene Ereignisse, die prioritär zu behandeln sind, durch Ausscheiden von für das Projekt/den Prozess relevanten Personen aus der Organisation. Neuberger (2009) hat einige „kritische Situationen“ in Veränderungsprojekten für die Beratungspraxis aufgelistet:

- Bestimmte Stakeholder-Gruppen wollen privilegiert behandelt werden (z.B. Auftraggeber, Vorstandsmitglieder) oder lassen ihre zugesagte Kooperation vermissen oder sabotieren offenkundig.
- Von den (direkt und indirekt) Betroffenen werden Teilprojekte dauernd infrage gestellt, z.B. mit dem Vorwand, dass gleichzeitig viele andere dringendere Aufgaben und andere Projekte zu bewältigen seien.
- Im Laufe des Beratungsprozesses ändern sich Zuständigkeiten, Kompetenzen, Unterstellungsverhältnisse, wichtige Finanz- und Marktdaten.
- Es wird im Projekt (z.B. bei und zwischen einzelnen Projektgruppen) um knappe Ressourcen (Zeit, Geld, Personal, Beförderungen, Räume, Ausstattungen usw.) rivalisiert.
- Wenn sich die ersten er- oder entmutigenden Ergebnisse zeigen, wird der Vorschlag gemacht, das Beratungsprojekt abzubrechen.
- Ziele, Termine, Berichtsformen etc. sind nicht klar definiert, sind interpretierbar, verhandelbar, werden durch Entscheidungen höheren Orts außer Kraft gesetzt. (Neuberger 2009: 67)

Einige dieser beschriebenen „Irritationen aus dem Klientensystem“ lassen sich im von mir beschriebenen Projekt finden. Aufgrund der Hypothese, dass dabei mannigfaltige individuelle Interessen und eine personenzentrierte Sichtweise der Beteiligten eine große Rolle gespielt haben, habe ich den Veränderungsprozess in der Master Thesis vor allem unter dem Aspekt mikropolitischer Prozesse und vor dem Hintergrund der Theorien der „Machtschule“ analysiert:

„In Zeiten schwieriger Veränderungen, wenn die Macht unvermeidlich und auf unvorhersehbare Art und Weise neu verteilt wird, verwandeln sich ansonsten gesunde Organisationen in politische Arenen. Unter diesen Bedingungen stehen viele Dinge zur Disposition, und die Mitglieder der Organisation geraten in eine Situation ausgeprägter Unsicherheit. All das nährt politische Konflikte, insbesondere in der Strategiegestaltung, wo der Einsatz hoch ist.“ (Mintzberg/Ahlstrand/Lampel 2003: 273)

Neuberger (2009) weist darauf hin, dass für die BeraterInnen „praktisch alle Methoden mikropolitischer Taktiken hilfreich sein können, wenn es darum

geht, solch heikle Situationen *pragmatisch* (systemisch?) zu bewältigen.“ (Neuberger 2009: 76)

Ist es also legitim, sich bei der Prozesssteuerung, beim Management von Veränderungsprojekten, bei der Organisationsentwicklung überhaupt illegitimer Mittel zu bedienen und an politischen Spielen teilzuhaben? Wenn dadurch der Erfolg des Projektes realistischer wird? Heiligt hier der Zweck die Mittel?

„Beim organisatorischen Wandel geht es nicht um Wahrheit oder offenen Austausch von Sichtweisen. Es geht um das Neuaushandeln bestimmter dominanter Werte und Einstellungen zu dem Zweck, neue Systeme und Subsysteme einführen zu können. Unter diesen Umständen ist es nicht wahrscheinlich, dass Visionen und Werte geteilt werden; wahrscheinlich ist vielmehr ein Aufeinanderprallen unterschiedlicher Absichten. (...) Unter diesen Umständen ist Wandel eine schmerzliche Erfahrung für alle Beteiligten. Das Element der Unverantwortlichkeit in der Philosophie prominenter Verhaltenswissenschaftler liegt darin, dass der schmerzliche Wandelprozess zur schuldbeladenen Erfahrung wird, weil die ‚Experten‘ Standards setzen, die nie erreicht werden können.“ (Kakabadse 1984: 182, zit. in. Neuberger 2009: 70)

Für die Praxis der Organisationsentwicklung heißt das, sich mit Mikropolitik und der eigenen Position in den politischen Spielen der Organisation auseinandersetzen zu müssen – ein Punkt, auf den ich bei der Verortung der Organisationsentwicklung in der Organisation noch näher eingehen werde.

## 2.5 *Verortung des Projekts im Organisationskontext, Basiswissen über Organisationen herstellen und organisieren*

Ein letzter Punkt, der mir für den Erfolg von Veränderungsprojekten wichtig erscheint, ist die Verortung des Projekts im Organisationskontext. Dabei geht es um die Reflexion des Projekts selbst: Wo befinden wir uns, wenn wir dieses oder jenes Thema bearbeiten wollen? Geht es um Strategie, Struktur, Kultur, Werte, etc., und wenn um alles zusammen, worauf wollen wir uns zunächst konzentrieren, ohne das andere zu verleugnen? Ein Organisationsmodell bei der Hand zu haben, an dem man sich und eventuell auch die Beteiligten an dem Prozess orientieren kann, erlebe ich dabei als äußerst hilfreich. Dazu gehört auch, den am Projekt Beteiligten, je nach ihrer Funktion im Projekt und in der Organisation, Basiswissen über relevante Organisationsthemen zur Verfügung zu stellen und/oder diesbezügliches Lernen zu organisieren. Mangel an Wissen und Verständnis über die Funktionsweise von Organisationen begünstigt m. E. auch die Herausbildung von einigen der beschriebenen „schwierigen Situationen“. Nicht nur die Organisationsentwicklung und die Beratung, auch das Ma-

nagement braucht Professionalität im Umgang mit Entwicklung, Veränderung und Wandel. Fritz Simon schreibt dazu:

„In überraschendem Kontrast zur unvermeidbaren, alltäglichen Konfrontation mit Organisationen steht, dass wir als Durchschnittsbürger nur sehr wenig über die Logik ihres Funktionierens wissen. (...) Nicht einmal im wirtschaftswissenschaftlichen Studium, wo u.a. Führungskräfte ausgebildet werden, die einmal Verantwortung in Organisationen übernehmen sollen, hat die Organisationstheorie einen angemessenen Platz. Der Betrieb ist ebenso wenig Thema der Betriebswirtschaft wie das Krankenhaus Thema des Medizinstudiums.“ (Simon 2007: 7)

Professionalität in der Organisationsentwicklung heißt auch, dass alle Beteiligten wissen, was sie tun.

### 3 Die Verortung der Organisationsentwicklung in der Organisation

Verortet werden müssen nicht nur Veränderungsprojekte im Organisationskontext, sondern auch die Organisationsentwicklung selbst. Um wirksam werden zu können, braucht sie einen legitimierten Platz im Organisationsgefüge. Funktion, Aufgaben, Prozesse, Rollen und Kompetenzen müssen geklärt sein bzw. werden.

Da dies ein organisationsinterner Aushandlungsprozess ist, können Umfang und Aufgaben der Organisationsentwicklung und ihre Positionierung im Unternehmen sehr unterschiedlich ausfallen. In großen Unternehmen sind es ganze Abteilungen, in kleineren, wie dem in meiner Arbeit beschriebenen, eine Bündelung von verschiedenen Aufgaben auf eine Person, die auch noch andere Aufgaben hat.

Dabei soll jetzt nicht der Eindruck erweckt werden, Organisationsentwicklung werde von einer Person „gemacht“. Organisationsentwicklung ist ein Prozess, an dem etliche Teile der Organisation beteiligt sind und beteiligt werden müssen – der aber wie jeder andere eine oder mehrere Personen braucht, die sich um den Prozess kümmern und ihn steuern.

Organisationsentwicklung als laufender Prozess in einem Unternehmen braucht also Prozess-Verantwortliche, geklärte Aufgaben, Rollen, Kommunikationsstrukturen und Schnittstellen zu anderen relevanten Prozessen. Zu Beginn muss also die Organisationsentwicklung selbst gestaltet sein, und im Zentrum steht dabei die Frage: Wie organisieren wir das Management von Veränderung und Entwicklung im Unternehmen?

Gelingt es, der Organisationsentwicklung solcherart einen *Rahmen* zu geben und funktionale Regelungen zur Veränderungsarbeit herzustellen, dann

erhöht das die Wahrscheinlichkeit des Erfolgs von Entwicklungsprojekten und -prozessen ungemein, so meine dahingehende Hypothese.

Je nachdem, wie die Organisation Organisationsentwicklung gestaltet, kann diese unterschiedliche Formen annehmen.

### 3.1 *Organisationsentwicklung als Managementprozess*

Organisationsentwicklung in Projektform allein reicht nicht aus. Von irgendwoher muss der Impuls kommen, Veränderungsprojekte zu starten, irgendwo muss die Entscheidung fallen, dass sie durchgeführt werden. Wenn die Verankerung der Organisationsentwicklung in der Organisation stattgefunden hat, sollte klarer sein, wie dieser Ablauf funktioniert. Die Organisationsentwicklung wird dann zum Managementprozess.

Veränderung und Gestaltung der Organisation setzt *Beobachtung* der Organisation und ihrer relevanten Umwelten voraus. Beobachten und Explizieren von Anpassungsnotwendigkeiten kann an unterschiedlichsten Stellen von Organisationen stattfinden. Eine Aufgabe der Organisationsentwicklung als Management-Prozess kann die Überlegung sein, *wo* in der Organisation dieses Beobachten und Definieren tatsächlich und optimalerweise (*Ist* und *Soll*) stattfindet, und wie die dadurch entstehenden relevanten Informationen gebündelt und in entsprechendes Handeln transformiert werden können.

Wird die Organisationsentwicklung in diesem Sinne von der Organisation eingesetzt, wird sie zu einer Schnittstelle von Kommunikationsprozessen, die das Strategische Management, Controlling, Qualitäts- und Wissensmanagement, Personal- und Kulturentwicklung umfasst. Organisationsentwicklung kann so zu einer zentralen Funktion werden, die die Zusammenarbeit der einzelnen Unternehmensprozesse gestaltet. Zugleich kann sie auch die Aufgabe übernehmen, die Informationen zu den Veränderungs- und Ausgestaltungsnotwendigkeiten der Organisation zu sammeln, zu bündeln, aufzubereiten, an die zuständigen Stellen/Gremien/EntscheidungssträgerInnen weiterzuleiten und die Entscheidungsfindung zu moderieren.

### 3.2 *Organisationsentwicklung in Form von Veränderungs- und Entwicklungsprojekten*

Lassen sich Veränderungs- und Entwicklungsnotwendigkeiten nicht mehr in der Linie bewältigen, braucht es die Projektform, um Veränderung und Wandel zu realisieren. Über Erfolgskriterien von Organisationsentwicklungsprojekten habe

ich weiter oben schon geschrieben. Zur Verortung stellt sich die Frage, wie Veränderungsprojekte in einer Organisation überhaupt initiiert werden und wer dann wen mit der Durchführung beauftragt. Ist die Organisationsentwicklung als Managementprozess implementiert, sollte auch über Entstehung und Einrichtung von Entwicklungsprojekten mehr Klarheit herrschen.

### 3.3 *Organisationsentwicklung als interne Beratung*

Neben dem Management von Veränderungsprojekten und dem Management des Prozesses Organisationsentwicklung kann auch interne Beratung im Kontext Organisationsentwicklung stattfinden. Dabei sind die Aufgaben von internen BeraterInnen nicht nur von Organisation zu Organisation unterschiedlich, sondern können auch innerhalb der Organisation unterschiedlich gesehen werden (vgl. Lohmer 1995).

Trennt man das Management von Veränderung von der Beratung von Veränderung, bleibt das Nicht-Steuernde, Nicht-Organisierende, Nicht-Führende übrig. Fachberatung beispielsweise im Bereich Organisation und Management. Hier kann die interne Beratung eine Schnittstelle zwischen Theorie und Praxis, zwischen Organisationsentwicklung und Organisationswissenschaft einnehmen. Ebenso können interne BeraterInnen die Auswahl von externen BeraterInnen beraterisch betreuen und auch hier eine Schnittstellenfunktion wahrnehmen. Schwieriger wird es schon im Bereich der Prozessberatung – über die Paradoxie interner Prozessberatung ist schon viel geschrieben worden: „Interne Beratung scheint nur als nicht integrierbar in die Organisation integriert werden zu können.“ (Buchinger 2009: 262) Als ProzessberaterInnen brauchen interne BeraterInnen ausreichend Distanz, müssen die Möglichkeit haben, Widersprüche und Unterschiede ins System einzuführen: „Wir brauchen neben „standing“ auch ein adäquates Maß der und Mut zur *Respektlosigkeit*, dem anderen frei gegenüberzutreten.“ (Lohmer 1995: 210) Damit wird der interne Berater/die interne Beraterin auch zum „Hofnarren“, der dem System den Spiegel vorhält – der Organisation Muster widerzuspiegeln kann eine weitere wichtige Aufgabe interner Beratung sein, vorausgesetzt, sie ist in der Lage, diese Muster trotz Zugehörigkeit zum System zu erkennen. Schließlich kann interne Beratung in einem ganz pragmatischen Sinn auch Unterstützung bei der Komplexitätsbewältigung anbieten – durch Ordnen, Strukturieren, Moderieren im Rahmen von verschiedenen Kommunikationssettings wie Sitzungen, Workshops oder Klausuren.

All diese Aufgaben sind Möglichkeiten, in Form von interner Beratung zu Organisationsentwicklung beizutragen. Die Grenzen zum Management von Veränderungsprozessen und -projekten sowie zur Organisationsentwicklung als

Managementprozess sind dabei m. E. sehr durchlässig. Letztlich bleibt die Ausgestaltung der Organisationsentwicklung, ihrer Aufgaben, Funktionen, Strukturen, Stellen und Prozesse der Aushandlung innerhalb jeder Organisation überlassen.

### *3.4 Organisationsentwicklung durch Lernen*

Ein wichtiger Punkt in der Verortung der Organisationsentwicklung stellt die Schnittstelle zum Lernen auf persönlicher und organisationaler Ebene dar. Da Entwicklung und Lernen grundsätzlich miteinander zusammenhängen, ergibt sich für die Organisationsentwicklung als Managementprozess im oben skizzierten Sinne eine enge Zusammenarbeit mit der Personalentwicklung, dem Wissens- und dem Qualitätsmanagement. Alle genannten Bereiche zeichnen sich im Idealfall durch laufende Beobachtung und Verbesserung der Praxis aus und sind damit genuin Träger der organisationalen Entwicklung über Lernen.

### *3.5 Organisationsentwicklung und Mikropolitik*

Durch die Verortung der Organisationsentwicklung in der Organisation wird dieser ein legitimer Platz im formalen Gefüge eingerichtet, was ihre Wirksamkeit erhöht. Mikropolitik dagegen spielt sich auf der informellen Seite der Organisation ab. Für die Organisationsentwicklung stellt sich die Frage, ob sie politische Spiele der Organisation negiert oder nutzt, sich selbst daran beteiligt oder versucht, außen vor zu bleiben (was zur Gänze ohnedies nicht gelingen kann) und vielleicht sogar ein Gegengewicht zu bilden. Gerade weil Macht in Veränderungsprozessen eine so zentrale Rolle spielt, muss das Verhältnis zwischen Organisationsentwicklung und Mikropolitik reflektiert werden. Wo diese Reflexion in der Organisation stattfinden kann, ist eine schwierige Frage, bei der ich gerne zum Mitdenken einladen möchte. Vermutlich ist der entsprechende Ort im informellen Bereich angesiedelt – eine kollegiale Koalition zum Beispiel – und die Reflexion wird selbst zu einem politischen Spiel. Unpolitischer kann die Beschäftigung mit diesem Spannungsverhältnis wohl in einem Coaching-Setting stattfinden. Schließlich sehe ich aber vor allem auch die systemische Organisationswissenschaft und die systemische Beratung gefordert, sich mit dem Verhältnis zwischen Organisationsentwicklung und Macht so zu beschäftigen, dass daraus Lösungen und Entlastungen für die Praxis abgeleitet werden können.

#### **4 Beschreibung und Interpretation des Entwicklungsprozesses in der Master-Arbeit 2004 und Rückschlüsse auf Theorie und Praxis systemischer Organisationswissenschaft**

In meiner Master-Arbeit habe ich den Fall vor allem unter dem Aspekt der Strategieentwicklung betrachtet. Ich hätte ihn auch mit einem anderen Schwerpunkt – sowohl der Kultur als auch der Struktur – betrachten können. Die Verortung des Prozesses als Strategieentwicklungsprozess war eine nachträgliche, was vor allem deshalb möglich war, weil diese Verortung im Prozess selbst nicht stattgefunden hat. Der Entwicklungsprozess war der Versuch, Antworten auf eine brennende Fragestellung zu finden, ohne dass sich die Beteiligten – mir eingeschlossen – explizit überlegt haben, wo wir uns dabei befinden bzw. von welchen Betrachtungspositionen aus wir uns dem Thema nähern könnten und sollten. Ich betone das deshalb, weil ich heute in erster Linie bei der Prozesssteuerung, aber auch bei der nachträglichen Betrachtung des Prozesses anders vorgehen würde. Die weiter oben skizzierten Erfolgskriterien – Verortung des Projekts, Prozesssteuerung – sind daraus entstandene Erkenntnisse.

Die Entscheidung, dass es sich beim Entwicklungsprozess um einen Strategiefindungsprozess handelte, war also in erster Linie meine Entscheidung als Autorin und damit als Beobachterin, die Material sichtet und interpretiert. Das ist die Herangehensweise der Geistes- und Sozialwissenschaftlerin, die in der Master-Arbeit stärker hervortritt als die Organisationsentwicklerin. Auch deshalb nimmt die Fundierung durch Theorie und Literatur der Strategieentwicklung einen großen Teil der Arbeit ein. Von allen „Schulen“ der Strategieentwicklung, die Henry Mintzberg (2003) in seinem Buch „Strategy Safari“ beschrieb, schien mir damals die „Machtschule“ am geeignetsten, die Herangehensweise an die Strategieentwicklung in dem Unternehmen zu beschreiben.

Das zur Verfügung stehende Material – Klausur-, Sitzungs- und Workshopprotokolle sowie die dazu gehörenden Präsentationen und Inputs etc. – spiegelte in seiner Komplexität die Situation in der Organisation wider, die versuchte, eine diffuse Problematik mit vielen unterschiedlichen Aspekten zu bearbeiten. Durch die Begleitung des Entwicklungsprozesses und auch durch die Beschreibung des Prozesses ist es ein Stück weit gelungen, die Komplexität durch Benennen, Abgrenzen und Ordnen zu reduzieren. Derartige Unterstützung bei der Komplexitätsreduktion sehe ich als eine wichtige Aufgabe systemischer Organisationsentwicklung in Form von interner Beratung oder Prozessmoderation – auch wenn in diesem Fall das Projekt nicht abgeschlossen werden konnte und fraglich ist, wie nachhaltig die damals gewonnenen Erkenntnisse waren.

Die Vorgangsweise *in* der Master-Arbeit war also eine wissenschaftliche und weniger eine interventionistische. Das Schreiben von wissenschaftlichen

Abhandlungen über eine Organisation oder einen Teil der Organisation ist eher keine Vorgangsweise der systemischen Organisationsentwicklung, sondern eine der Organisationswissenschaft. Über die Tauglichkeit von solchen Arbeiten oder auch Buchbeiträgen wie dem vorliegenden als Intervention in die Organisation kann man zwar diskutieren, tendenziell finden sie sich aber nicht im Interventionsinventar von BeraterInnen und OrganisationsentwicklerInnen. Es bräuchte eine bestimmte Form der Aufarbeitung, eine Handlung, um sie rückzuspiegeln. Forschen und schreiben als Schreibtischarbeit, fern vom „Feld“, sind für sich genommen keine Interventionen, sie können höchstens zufällig zu solchen werden. Organisationsentwicklung und auch Beratung brauchen mehr, sie brauchen darüber hinausgehende aktive Kommunikation.

Das Verhältnis zwischen Organisationswissenschaft und Organisationsentwicklung folgt diesem Muster: Wirksamkeit entfalten wissenschaftliche Erkenntnisse erst über die Praxis, über Organisationsentwicklung und Beratung *in* Organisationen. Eine der zentralen Fragestellungen für eine systemische Organisationswissenschaft lautet für mich daher: Wie kommt die Theorie in die Praxis? Das bedeutet eine Reflexion der Organisationswissenschaft über ihre eigenen Transfermöglichkeiten. Wobei diese Frage nicht der Seite der Theorie vorbehalten ist. Auch die Praxis darf und soll sich Gedanken darüber machen, wie sie sich die Erkenntnisse der Wissenschaft aneignen und nutzbar machen kann. Es geht um eine Beziehungsgestaltung, an der sich beide PartnerInnen beteiligen.

Transfer von der Theorie in die Praxis findet über Lernen statt – und somit über die Qualifizierung von ManagerInnen, Führungskräften sowie internen und externen BeraterInnen. Prozesssteuerungs- und Prozessberatungskompetenzen sind hier äußerst wichtig, aber alleine nicht ausreichend. Die professionelle Praxis von Management und Beratung braucht ebenso Organisations-, Management- und Kommunikationsmodelle, an denen sie sich und die Stakeholder orientieren kann, sie braucht einen soliden theoretischen Unterbau über Organisationen, Steuerung von Organisationen, Management von Projekten und Prozessen, und sie braucht letztendlich die Etablierung eines Meta-Lernprozesses, um kontinuierlich an neue Erkenntnisse der Management- und Organisationswissenschaften angedockt zu bleiben.

Die (wissenschaftliche) Vorgangsweise in der Arbeit lässt indes weniger Rückschlüsse auf die systemische Praxis zu als auf die Beobachungskriterien einer systemischen Organisationswissenschaft. Meine Aufmerksamkeit widmete sich bei der Hypothesenbildung vor allem folgenden Themen:

- Dem Zusammenhang zwischen dem Verlauf des Prozesses einerseits und den Führungs- und Organisationsstrukturen, den Entscheidungskompetenzen sowie dem Organisations- und Strategieverständnis andererseits
- Strategie- und Strukturentwicklung als Maßnahmen zur Bewältigung von Komplexität
- Spielarten (Nagel/Wimmer) und Schulen (Mintzberg) der Strategieentwicklung
- Mikropolitik und interne politische Prozesse als Rahmenbedingungen von Strategieentwicklung → „Machtschule“ der Strategieentwicklung nach H. Mintzberg
- Sicherheit und Unsicherheit in Veränderungsprozessen
- Selektion und Entscheidung in der Strategieentwicklung
- Individuum versus Organisation
- Steuerung durch Entscheidungen und/oder Regelungen
- Zusammenhang zwischen Entscheiden und Verantwortung

Bei der Organisationsdiagnose orientierte ich mich an einer von Grossmann/Scala (1997) beschriebenen Vorgangsweise und strukturierte diese in folgende Blickwinkel:

- Gesellschaftliche Funktion und Systemlogiken der Organisation
- Produkt, Aufgabe und Leistung der Organisation
- Relevante Umwelten
- Verknüpfungen und Kommunikationsstrukturen
- Entscheidungen
- Führung und Leitung

Schließlich schienen mir beim Ausblick „Wie könnte es weitergehen“ folgende Punkte wichtig:

- Weiterführung von Strategie- und Strukturentwicklung
- Gestaltung von Veränderungs- und Entwicklungsarbeit
- Rahmenbedingungen und Möglichkeiten für die Grundlagenforschung

Ich möchte diesen gerafften Überblick über das, worauf ich in meiner Arbeit geachtet habe, was ich als für die Beschreibung relevant gewählt habe, so stehen lassen als Beispiel dafür, wie eine mögliche organisationswissenschaftliche Herangehensweise an ein Fallbeispiel gestaltet sein kann. Letztendlich bleibt der *Fall* eine Re-Konstruktion der Beobachterin. Und die Beobachtungskriterien

sagen mindestens genauso viel über das beobachtende System aus wie über das beobachtete.

## Literaturverzeichnis

- Grossmann, Ralph/Scala, Klaus (Hrsg.) (1997): *Supervision in Organisationen. Veränderungen bewältigen – Qualität sichern – Entwicklung fördern.* Weinheim/ München: Juventa
- Grossmann, Ralph/Scala Klaus (1997): *Landkarten von Organisationen.* In: Grossmann/Scala (1997): 35-64
- Grossmann, Ralph/Krainz, Ewald/ Oswald, Margit (1995): *Veränderung in Organisationen.* Wiesbaden: Gabler
- Kakabadse, Andrew, Parker, Chris (Hrsg.) (1984): *Power, Politics and Organizations: A Behavioral Science View.* New York: Wiley
- Kakabadse, Andrew (1984): *Politics of a Process Consultant.* In: Kakabadse/Parker (1984): 169-183
- Kozeluh, Ulrike (2008): *Struktur der Geistes-, Sozial- und Kulturwissenschaften in Österreich.* Bericht im Auftrag des RFTE – Rat für Forschung und Technologieentwicklung
- Königswieser, Roswitha/Hillebrand, Martin (2008): *Einführung in die systemische Organisationsberatung.* Heidelberg: Carl-Auer
- Lohmer, Mauritius (1995): *Dompteur oder Diplomat. Die Rollen des internen Beraters im Management von Veränderungen.* In: Grossmann/ Krainz/ Oswald (1995): 205-214
- Mintzberg, Henry/Ahlstrand, Bruce/ Lampel, Joseph (2003): *Strategy Safari. Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements.* Frankfurt/Wien: Ueberreuter
- Nagel, Reinhart/Wimmer, Rudolf (2002): *Systemische Strategieentwicklung. Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider.* Stuttgart: Clett-Cotta
- Neuberger, Oswald (2009): *Systemische Beratung als mikropolitische Projekt.* In: Tomaschek, Nino (2009): 34-73
- Schmid, Bernd/Messmer, Arnold (2009): *Systemische Personal-, Organisations- und Kulturentwicklung. Konzepte und Perspektiven.* Bergisch Gladbach: EHP
- Schreyögg, Georg (2003): *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung.* Wiesbaden: Gabler
- Simon, Fritz B. (2007): *Einführung in die systemische Organisationstheorie.* Heidelberg: Carl-Auer
- Tomaschek, Nino (2009) (Hrsg.): *Systemische Organisationsentwicklung und Beratung bei Veränderungsprozessen. Ein Handbuch.* Heidelberg: Carl-Auer

# Organisationsentwicklung in Expertenorganisationen – eine Herausforderung

Weiterentwicklung der interdisziplinären Zusammenarbeit und der Strukturen in einem Institut einer Schweizer Hochschule

*Barbara Keller Foletti*

## 1 Der Fall

Die Arbeit beschreibt einen Entwicklungsprozess an einem Institut einer Schweizer Fachhochschule aus dem Jahre 2003. Das Institut wurde im Rahmen einer Fusion im Jahr 2000 in die Fachhochschule integriert.

### *1.1 Die Organisation der Hochschule und des Institutes*

Die Hochschule mit damals rund 200 Mitarbeitenden und 500 Studierenden ist zum Zeitpunkt der Entstehung dieser Arbeit eine von sieben Teilschulen der ZFH Zürcher Fachhochschule. Der Leistungsauftrag an Fachhochschulen umfasst die Geschäftsfelder Lehre, Weiterbildung, angewandte Forschung und Entwicklung (aF+E) sowie das Erbringen von Dienstleistungen (DL) für Wirtschaftspartner. Abbildung 1 zeigt die Matrix-Organisationsstruktur der Hochschule per Oktober 2003.

Die Zahl der Mitarbeitenden des Institutes hat sich in der Zeitspanne von 2000 bis 2003 praktisch verdoppelt. Das Institut umfasst 27 Festangestellte (Dozierende, Wissenschaftliche Mitarbeitende, Assistierende und Sekretariatsmitarbeitende, siehe Abbildung 2, Organigramm). Die Führungsspanne des Institutsleiters umfasst 15 Personen.

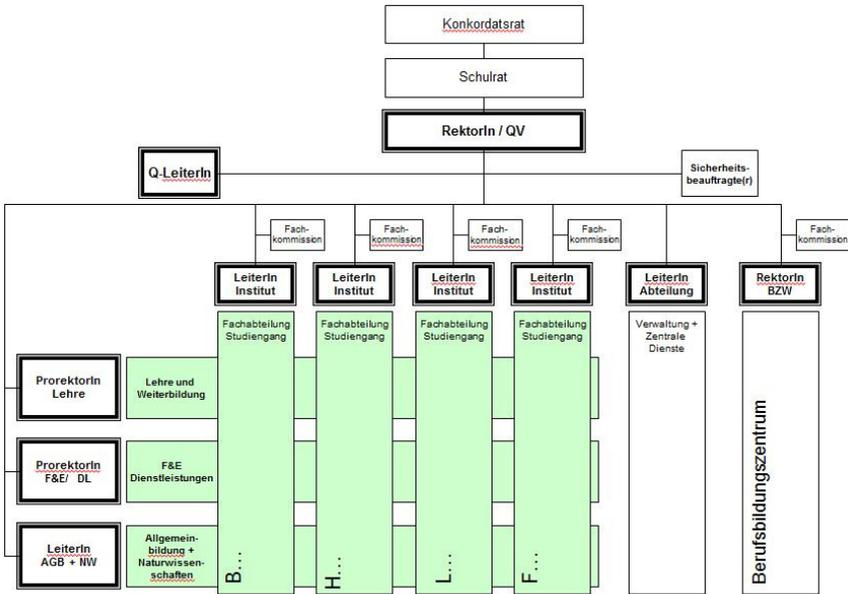


Abbildung 1: Matrix-Organisationsstruktur der Hochschule

### 1.2 Die Ausgangslage und Fragestellung

Das Kernprodukt des Instituts ist ein ausgesprochen multidisziplinärer Studiengang. Die Mitarbeitenden des Systems rekrutieren sich demzufolge aus verschiedensten wissenschaftlichen Professionen. Sie interessieren sich primär für diese und erst sekundär für die Gesamtziele des Instituts oder der Organisation als Ganzes. Will das Institut und die Gesamtorganisation langfristig erfolgreich agieren, muss die Führung mit Impulsen dafür sorgen, dass der Widerspruch zwischen Profession und Organisation beachtet und bearbeitet und eine gute Balance zwischen Spezialisierung und Zusammenarbeit gefunden wird (Grossmann/Pellert/Gotwald 1997).

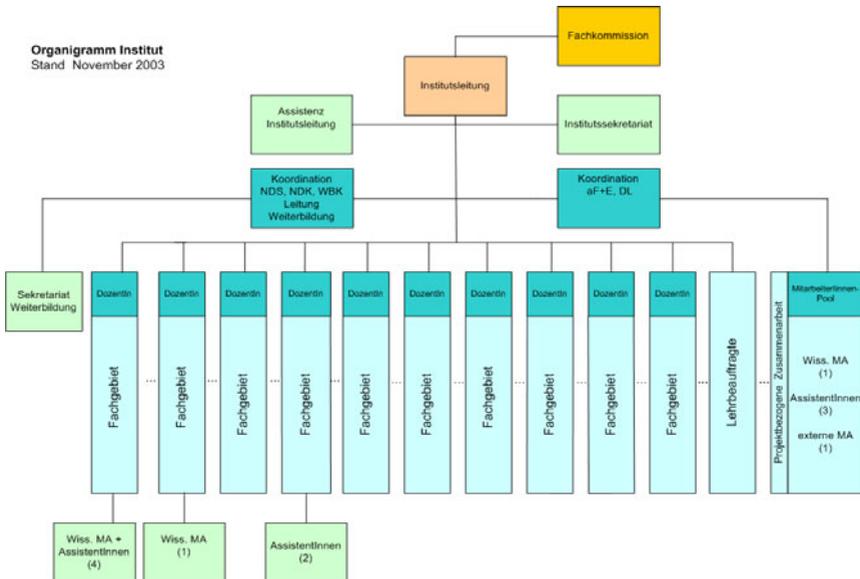


Abbildung 2: Institutsorganigramm

Im Zuge des fortschreitenden Wachstums und anstehender Veränderungen (z.B. Einführung der zweistufigen Ausbildung mit Bachelor und konsekutivem Master) stellt sich der Institutsleiter folgende Fragen:

- Sind die bisherigen organisatorischen und kommunikativen Strukturen auch für die Zukunft funktional oder nicht?
- Welche Strukturen sind hilfreich bei der Bewältigung der bevorstehenden Aufgaben und Veränderungen und gleichzeitig anschlussfähig in der Gesamtorganisation?
- Wo und wann ist Koordination ausreichend, wo und wann braucht es wirkliche Kooperation?
- Wo liegt für die hauptamtlichen Dozierenden eine vernünftige Balance zwischen Komplexitätserweiterung durch Vernetzung (alles können, alles wissen) und Konzentration auf Weniges bei gleichzeitiger Erfüllung des vollumfänglichen Leistungsauftrags?
- Welche Strukturen unterstützen sowohl die Spezialisierung als auch die interdisziplinäre Zusammenarbeit?

### 1.3 Die Rolle der Autorin

Die Autorin nimmt innerhalb des Instituts für das Entwicklungsvorhaben erstmals die Rolle einer internen Beraterin wahr. Als Dozentin und im Rahmen ihrer Leitungsfunktion in der Weiterbildung ist sie gleichzeitig auch Betroffene. Sie erhält vom Institutsleiter vorerst den Auftrag, für eine Klausurtagung ein Design zu gestalten für die Weiterentwicklung der interdisziplinären Zusammenarbeit und der organisatorischen und kommunikativen Strukturen des Instituts<sup>20</sup>. Später ergeben sich aus der Klausurtagung heraus weitere Aufträge.

## 2 Zum Begriff der Expertenorganisation

Expertenorganisationen sind stark wissensbasierte Unternehmen, die primär personenbezogene Dienstleistungen mit hohem Interaktionsgrad mit den Kunden erbringen. Gemäß Grossmann et al. (1997) weisen solche Organisationen typische Eigenschaften auf, welche sich eher erschwerend auf deren – sowieso nur bedingt mögliche – Steuerung auswirken. Die wichtigsten Charakteristika und Herausforderungen von Expertenorganisationen (EO) sind in Tabelle 1 dargestellt.

Charakteristika von Expertenorganisationen
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die EO ist in ihrem Erfolg in hohem Ausmaß von der Leistungsfähigkeit und Motivation der einzelnen Experten abhängig</li> <li>▪ Die Expertin orientiert sich stärker an der eigenen Profession als an den Zielen der Gesamtorganisation</li> <li>▪ Die Logik der Professionen treibt die Organisation in Richtung Spezialisierung und Differenzierung</li> <li>▪ Die Organisationsdynamik wird von den Kerneinheiten bestimmt</li> <li>▪ Die chronische Spannung zwischen dem Administrativen und dem Professionellen</li> <li>▪ Management wird von den Experten als Zusatzarbeit erlebt und nicht</li> </ul>

---

<sup>20</sup> Die Klausurtagung ist ein etabliertes, jährlich stattfindendes, zweitägiges Kommunikationsgefäß, in welchem die Mitarbeitenden gemeinsam an strategischen und/oder fachlich inhaltlichen Themen des Instituts arbeiten. Der Institutsleiter stellt das jeweilige Programm für die Tagung unter Einbezug einzelner von der Thematik hauptsächlich Betroffener zusammen. Beim Design für die Weiterentwicklung der Strukturen stützt er sich auf die Hilfe der Autorin.

<p>als Teil der Expertise</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eine EO ist durch hohe individuelle Autonomie und geringe institutionelle Autonomie gekennzeichnet</li> <li>▪ Eine Weiterentwicklung der EO kann nur Hand in Hand mit der Weiterentwicklung der Experten und ihrer Professionalität erfolgen</li> <li>▪ Die komplexen personenbezogenen DL der EO erfordern einen hohen Anteil an professioneller Selbstkontrolle</li> </ul>
<p>Herausforderungen von Expertenorganisationen (EO)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Der Widerspruch zwischen Profession und Organisation muss bearbeitet werden</li> <li>▪ Die Kerneinheiten<sup>21</sup> müssen bestmöglich entwickelt und gleichzeitig muss der Rückbezug der Kerneinheiten auf das Gesamtsystem sichergestellt werden</li> <li>▪ Eine bewusste Auseinandersetzung mit den Kerngeschäftsprozessen und deren Qualitätssicherung ist notwendig, auch und gerade dann, wenn diese über die Grenzen der Kerneinheiten und Organisation hinausgehen</li> <li>▪ Ein Transfer von Steuerungs- und Managementressourcen von der Trägerebene bis hin zum einzelnen Standort und zur einzelnen Organisation muss geleistet werden</li> <li>▪ Eine radikale Aufwertung und entsprechende Qualifizierung der Leitung wird notwendig</li> <li>▪ Es muss zu einer stärkeren Orientierung an Kundenbedürfnissen kommen</li> </ul>

Tabelle 1: Charakteristika und Herausforderungen von Expertenorganisationen

Diese Aussagen begleiten den Prozess und das Vorgehen im Sinne von übergeordneten Prämissen und Hypothesen. Es wird immer wieder überprüft werden, ob die Merkmale für das beschriebene System zutreffen oder nicht, inwieweit die genannten Herausforderungen für die konkrete Fragestellung relevant sind und welche Konsequenzen sich letztlich daraus ableiten lassen.

Das folgende Kapitel beschreibt das Vorgehen der Autorin zur Entwicklung des Designs für die Klausurtagung. Weiter werden die Resultate vorgestellt

---

<sup>21</sup> Mit *Kerneinheiten* sind die Leistungserbringer gemeint: Aus der Sicht der Hochschule sind dies die Institute, aus der Sicht des Institutes sind es die Mitarbeitenden.

und ein Folgeauftrag beschrieben. Das Entwicklungsvorhaben geschieht in einem laufenden Prozess und ist nicht als Veränderungsprojekt mit einem definierten Ende und einer parallelen Projektorganisation lanciert.

### 3 Zum Vorgehen

#### 3.1 Übergeordnetes Modell

Wegleitend für das Vorgehen der Autorin ist das Prozessmodell der systemischen Schleife (siehe Abbildung 3) nach Königswieser et al. (2005). Das Modell versteht sich als iterativer Prozess, beim dem auch Schleifen in der Schleife entstehen können.

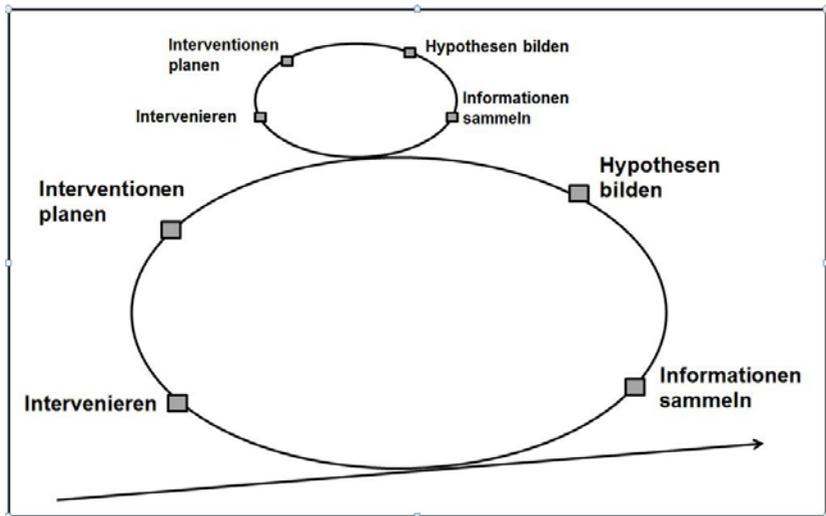


Abbildung 3: Systemische Schleife

#### 3.2 Informationen sammeln – Teilschritt der systemischen Schleife

Entlang einer organisationalen Landkarte nach Grossmann & Scala (1997) verschafft sich die Autorin auf den Ebenen Gesamtorganisation und Institut einen Überblick über die Ausgangslage. Kernelemente der organisationalen Landkarte sind die in Abbildung 4 aufgeführten Perspektiven, unter welchen das zu verän-

dernde System betrachtet und beschrieben wird. Nachfolgend wird auf diejenigen Perspektiven eingegangen, welche mit weiteren OE-Instrumenten erarbeitet wurden.

Die Autorin stuft die Fähigkeit zur Selbstbeobachtung<sup>22</sup> als besonders beachtenswert ein, weil Experten sich primär für die eigene Profession und weniger für das System als Ganzes interessieren. Sie hebt diesen Aspekt deshalb als eigenständige Perspektive hervor (siehe ⑤, Abbildung 4), während die Urheber diesen Aspekt unter dem Thema Verknüpfung der Subeinheiten subsumieren.

Die relevanten äußeren und inneren Umwelten als Erwartungsträger des Systems oder einzelner Subsysteme (siehe ③, Abbildung 4) sind in Ergänzung zu einer grafischen Darstellung (siehe Abbildung 5) im Rahmen der radikal-marktwirtschaftlichen Bilanzierung (Simon/C/O/N/E/C/T/A 1998) mit – von der Autorin vermuteten – Konten aufgelistet<sup>23</sup>. Tabelle 2 zeigt exemplarisch die Bilanz des Instituts aus der Sicht des damaligen Rektors.



Abbildung 4: Landkarte der Organisation

<sup>22</sup> Gemeint ist hier nicht die Beobachtung der eigenen Person, sondern die Beobachtung und Auswertung von Prozessen und Abläufen im System.

<sup>23</sup> Damit sind als förderlich oder hinderlich vermutete Verhaltensweisen gemeint, die im Sinne von buchhalterischen Konten aufgezeigt werden.

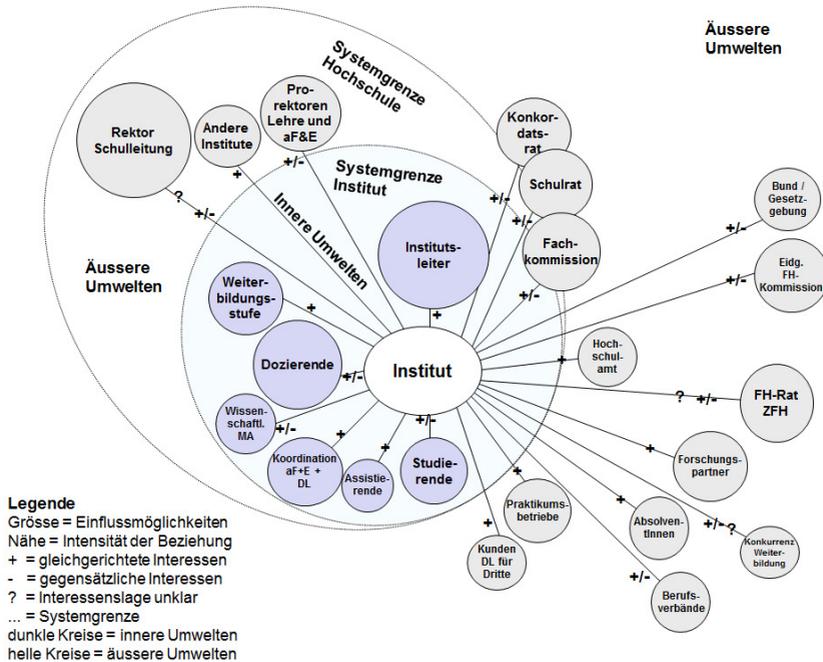


Abbildung 5: Relevante äussere und innere Umwelten des Instituts

Förderlich (+)	Bilanz des Rektors	(-) Hinderlich
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beitrag zur Stärkung des Renommées der Hochschule</li> <li>▪ Qualitativ hoch stehende Erfüllung des Leistungsauftrags</li> <li>▪ Wachsende Studierendenzahlen</li> <li>▪ Steigendes Volumen in aF+E, Dienstleistungen und Weiterbildung</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Funktioniert immer noch nicht gleich wie die andern Institute (Anm. der Autorin: Unterschiede sind nicht erwünscht)</li> <li>▪ Lebt unterschiedliche Führungskultur</li> <li>▪ Verfolgt Ziele, die mit dem Gesamtsystem nicht kompatibel sind (z.B. Mitsprache von Studierenden im Rahmen von Konventen)</li> </ul>

Tabelle 2: Radikal-marktwirtschaftliche Bilanzierung aus der Sicht des Rektors

Die Perspektive Führung/Leitung (siehe Abbildung 4) wird mittels der nachfolgend aufgelisteten zentralen Steuerungsmedien von Führung analysiert, welche nach Grossmann (2003) zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren insbesondere von Expertenorganisationen gehören:

- Entwicklung bereichsübergreifender Führungsteams
- Entscheidungen sind das Kerngeschäft von Führung
- Zielformulierung – Beauftragung – Rollenformung
- Fachliche und strategische Orientierung
- Informationsfluss und -qualität
- Systematisches Personalmanagement
- Gestaltung von Besprechungen
- Teamentwicklung
- Initiieren und Moderieren von Veränderungsprozessen
- Prägen der Organisationskultur

### *3.3 Hypothesen bilden – Teilschritt der systemischen Schleife (siehe Abbildung 3)*

Auf der Basis der Informationen und Erkenntnisse der organisationalen Landkarte werden erste spezifische Hypothesen einerseits zur Gesamteinstitution und andererseits zum Institut als Subeinheit formuliert.

### *3.4 Systemische Zusatzschleife – iterativer Teilschritt der systemischen Schleife*

Als Vorlauf zur konkreten Planung von Interventionen<sup>24</sup> lohnt es sich, eine Zusatzschleife einzubauen und sich zu fragen, inwieweit die ursprüngliche Fragestellung weiterhin relevant bleibt oder nicht und ob sie ergänzt oder präzisiert werden muss. Dies geschieht mittels eines Interviews mit dem Institutsleiter. Wegleitend dafür sind wiederum die Ergebnisse aus der Landkarte und die Hypothesen, die in diesem Kontext ebenfalls einer Prüfung und Präzisierung unterzogen werden können. Aus dieser Klärungsphase resultieren konkretisierte Fragestellungen und Ziele, die im Rahmen der Klausurtagung mit einem Zeitgefäß

---

<sup>24</sup> im vorliegenden Fall das Design für die Klausurtagung

von etwas mehr als einem halben Tag bearbeitet werden sollen. Die Klausurtaugung als Ganzes dauert insgesamt zwei Tage und ist gleichzeitig auch Fachinhalten und aufgabenorientierten Fragestellungen gewidmet.

### *3.5 Planen der Interventionen – Teilschritt der systemischen Schleife (siehe Abbildung 3)*

#### 3.5.1 Ansatzpunkte von Organisationsentwicklung

Wegleitend für die Planung des Tagungsdesigns und das Design einzelner Interventionen innerhalb des geplanten Zeitfensters sind neben den Hypothesen und Zielen auch die Ansatzpunkte von Organisationsentwicklung (siehe Abbildung 6) nach Grossmann (2003). Für eine nachhaltige Entwicklung von Organisationen braucht es eine gute Balance zwischen Strukturentwicklung, Lernen von Personen, von Ressourcenbereitstellung und Kulturentwicklung. Wirkungsvolle Organisationsentwicklung setzt also auf allen in Abbildung 6 visualisierten Ebenen an. Veränderungen in nur einem Bereich haben demzufolge wenig oder keinen effektiven Einfluss auf die Organisation als Ganzes. So nützen beispielsweise die besten Schulungsmaßnahmen dem System nichts, wenn die Einzelpersonen ihr Wissen für sich behalten. Zwar wird so vermutlich die Leistungsfähigkeit und Motivation der entsprechenden Person gefördert (vgl. Tabelle 1, Charakteristiken von EO), der Rückbezug auf das Gesamtsystem ist aber damit noch nicht sichergestellt (vgl. Tabelle 1, Herausforderungen von EO). Das neue Wissen wird dem Gesamtsystem erst Nutzen bringend zur Verfügung gestellt, wenn auch in Ressourcen und Strukturen für die Verbreitung investiert wird, wenn darüber gesprochen wird und wenn das Neue bei allen, die daran teilhaben wollen verankert, weiterentwickelt und verinnerlicht werden kann.

Person	<b>Fähigkeiten Kompetenzen</b>	<b>Einstellungen Werte</b>	Personal- entwicklung
System	<b>Strukturen</b>	<b>Regeln Sanktionen</b>	Struktur- entwicklung
	Ressourcen	Kultur	

Abbildung 6: Ansatzpunkte von Organisationsentwicklung

Die Ansatzpunkte werden im weiteren Prozess immer wieder fokussiert, um den Blick von konkreten Fragestellungen auf das Ganze nicht zu verlieren. Die Planung von einzelnen Interventionen erfolgt unter deren Berücksichtigung.

### 3.5.2 Ausgangshypothesen (spezifisches Extrakt) für die Klausurtagung

- Die Leistungsbereiche bzw. Geschäftsfelder sind inhaltlich wenig miteinander verknüpft, insbesondere die angewandte Forschung und Entwicklung und die Dienstleistungen
- Experten sind primär an ihrer Expertentätigkeit interessiert. Die Arbeit im Team sind sie weder gewohnt noch streben sie danach
- Gegenseitig besteht wenig Einsicht in die Freuden und Leiden des Arbeitsalltags. Die einzelnen Mitarbeitenden sind stark auf ihr eigenes Tätigkeitsfeld fokussiert
- Die andauernde zeitliche Überlastung hauptsächlich der Dozierenden, aber eigentlich aller Mitarbeitenden verschärft die Tatsache, dass die Aufgabenerfüllung im Zentrum des Interesses steht und nicht Fragen der Weiterentwicklung der Organisation. Oder anders ausgedrückt: Es könnte Widerstand gegen ein zeitliches Investment in Fragen der Organisationsentwicklung entstehen, selbst dann, wenn ein Leidensdruck besteht.

### 3.5.3 Ziel

Es soll die Frage geklärt werden, ob und wenn ja in welchem Ausmaß Handlungsbedarf besteht für die Weiterentwicklung der Zusammenarbeit und der Strukturen (Organisations- und Kommunikationsstrukturen) im Institut. Wegleitend für die Bearbeitung der Fragestellung sind folgende Themenbereiche:

- Suche nach den Interferenzen, dem gemeinsamen Nenner und divergierenden Interessen der verschiedenen Subsysteme (Dozierende mit und ohne erweitertem Leistungsauftrag, Assistierende, wissenschaftliche Mitarbeitende, Beraterin)
- Suche nach den Interferenzen, dem gemeinsamen Nenner und divergierenden Interessen innerhalb des Leistungsauftrages, bzw. der Geschäftsfelder (Lehre, Weiterbildung, aF+E und Dienstleistungen)
- Hinderliche/förderliche Strukturen (Organisations- und Kommunikationsstrukturen) für die Erfüllung des Leistungsauftrages aus der Sicht der verschiedenen Subsysteme

### 3.5.4 Tagungsdesign

Teilnehmende sind alle fest angestellten Mitarbeitenden des Instituts. Die konkrete Planung zeigt, dass das ursprünglich vorgesehene Zeitgefäß von einem halben Tag für die Bearbeitung der Themen nicht ausreicht. Nach Rücksprache mit dem Institutsleiter wird das Zeitfenster um zwei Stunden verlängert. Das Tagungsdesign (siehe Tabelle 3) umfasst verschiedene OE-Instrumente und -Methoden wie Umfeld- und Schnittstellenanalyse sowie Analyse der Organisations- und Kommunikationsstrukturen auf der Basis einer Metapher.

Zeit	Wer	Inhalt	Hilfsmittel
08.20	IL	Begrüßung Warum ist die Fragestellung Thema Rolle von IB	
08.25	IB	Ziel nochmals erläutern gemäß Einladung Kurze Einführung ins Thema, Vorgehen	Einladungsschreiben Folie Ansatzpunkte von OE
08.30	IB	Erläutern <b>Umfeldanalyse</b>	Arbeitsblatt Umfeldanalyse
08.40	A / S	Schritt 1 Umfeldanalyse erstellen in Untergruppen	Flip Charts, Stifte
09.10	P / S	Schritt 2 Untergruppen präsentieren ihre Charts	Angefertigte Charts
09.45	A / P IB	Schritt 3 Diskussion und Schlussfolgerungen im Plenum, Zusammenfassung	Festhalten auf Chart
10.00		Pause	
10.20	IB	Erläutern <b>Schnittstellen</b>	Arbeitsblatt Schnittstellen
10.25	A / S	Schritt 1 Schnittstellen benennen in Untergruppen	Flip Chart
10.45	P / S	Schritt 2 Schnittstellen gegenseitig erläutern im Plenum, Synchronisieren der Bezeichnungen	Angefertigte Plotter Charts
11.05	A / S	Schritt 3 Qualitative Beurteilung der Schnittstellen in Untergruppen	Pinwandkarten grün / rot, Stifte, Plotter Charts, Klebstoff
11.25	A / P	Austausch über Aussagen im Plenum	
11.45	A / P	Schritt 4 Bedeutung der Schnittstelle für den langfristigen Erfolg, Skalierung	Angefertigte Plotter Charts, Stifte
11.55	A / IB	Schritt 5 Schlussfolgerungen / Zusammenfassung	Gegebenenfalls festhalten auf Chart
12.05		Mittagspause	
13.45	IB	Erläutern <b>Organisations- und Kommunikations- strukturen</b>	Reale Pflanze, Arbeitsblatt Spinnenpflanze
13.50	A / S	Schritt 1 Beschreibung des Instituts als Spinnenpflanze in Untergruppen	Plottercharts, Stifte
14.15	A / S	Schritt 2 Vision vom Institut als Spinnenpflanze in Untergruppen	Plottercharts, Stifte, Animierende Bildergalerie
14.40	P / S	Schritt 3 Gegenseitiges Vorstellen der Resultate aus den Untergruppen	Plottercharts
15.05	P / IB	Schritt 4 Diskutieren und Festhalten von Gemeinsamkeiten und Differenzen, Zusammenfassung	Gegebenenfalls festhalten auf Chart
15.20	IB	Überblick über Resultate des Tages	Charts, Zusammenfassungen
15.30	IL	Ausblick, Abschluss	
15.35		Pause	
16.00	IL	Weiter gemäß Programm Klausurtag	
<b>Legende</b> A = alle S = Subsysteme (Personalkategorien) P = Plenum IL = Institutsleiter IB = Interne Beratung			

Tabelle 3: Tagungsdesign

Nachfolgend werden die einzelnen Teile des Designs vorgestellt und die Beweggründe für die Wahl erläutert.

### 3.5.5 Mikrodesigns und Beweggründe für die Wahl

#### Umfeldanalyse

Umfeldanalyse	
<p>1. Wer hat in welcher Rolle und Funktion Erwartungen an mich / uns? Wer sind die erfolgsrelevanten Stakeholder für die Arbeit?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• alle Personen / -gruppen auflisten</li> </ul>	
<p>2. Wer sind die wichtigsten 5 Personen / -gruppen?</p> <p>In der Mitte einen Kreis für mich / meine Gruppe und die Erwartungsträger rund um mich / uns einzeichnen nach folgenden Gesichtspunkten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grösse des Kreises bedeutet Ausmass der Einflussmöglichkeit auf mich / uns</li> <li>• Nähe bedeutet Häufigkeit des Kontakts</li> <li>• 1, 2 oder 3 Verbindungslinien bedeuten Wichtigkeit der Person / Personen-gruppe, bzw. der Beziehung für mich / uns</li> <li>• Kommunikations- / Beziehungsqualität einzeichnen: ♣ / ♥ / ⚡ / ♁ / ♀ / ♀ / ?</li> </ul>	
<p>3. Was erwarten die Personen / -gruppen von mir / von meiner Gruppe?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In Stichworten notieren</li> </ul>	
<p>4. Was bedeutet die "Darstellung" für mich / uns? Was sind mögliche Schlussfolgerungen?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In Stichworten notieren</li> </ul>	
Arbeitsblatt Umfeldanalyse	Klausurtagung August 2003

Abbildung 7: Umfeldanalyse

Was unterscheidet, was verbindet die einzelnen Personengruppen (Subsysteme)/Funktionen?

Die Teilnehmenden sollen darauf sensibilisiert werden, dass das Arbeitsumfeld je nach Tätigkeitsfeld unterschiedlich ist. Der Blickwinkel soll erweitert werden: Weg von der Einzelperson, der spezifischen Funktion, hin zum Institut, zur Hochschule als Ganzem und auch darüber hinaus. Es geht dabei nicht um

Vereinheitlichung, sondern um das Aufzeigen von Unterschieden zwischen den einzelnen Subsystemen. Unterschiede sind wichtige Informationen über das System/die Subsysteme, die es bei einem potenziellen Veränderungsvorhaben zu respektieren gilt. Sie können aber auch Ansatzpunkte von Lösungen sein. Das Erkennen von Gemeinsamkeiten ist ebenfalls von Bedeutung. Die gemeinsamen Interessen können energetische Basis sein für die Bereitschaft, allenfalls notwendige Veränderungen in Angriff zu nehmen.

### Schnittstellen

Die meisten Mitarbeitenden des Instituts arbeiten nicht ausschließlich in einem einzelnen Bereich des Leistungsauftrages. Für hauptamtliche Dozierende ist dies zwingend, für andere Mitarbeitende nicht unbedingt. Die quantitative und qualitative Schnittstellenanalyse soll helfen, die inhaltlichen Verknüpfungen auf der Aufgabenebene aufzuzeigen. Die Bearbeitung der Fragestellung aus den verschiedenen Blickwinkeln der Subsysteme soll wiederum einen Beitrag leisten zu den Fragen von Unterschieden und Gemeinsamkeiten.

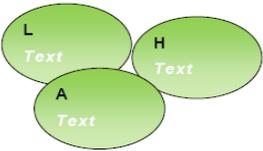
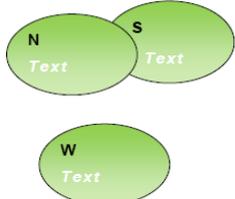
Schnittstellenbezeichnung		Bedeutung für den langfristigen Erfolg																				
<p><b>Titel der Schnittstelle</b> [Schritte 1+2]</p> <p><b>Qualitative Beurteilung</b> [Schritt 3] Was funktioniert gut?</p> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="margin-right: 20px;">  </div> <div> <p>[grüne Pinwandkarten der einzelnen Subsysteme]</p> </div> </div> <p><b>Woran mangelt es?</b> Wo gibt es Veränderungs- / Entwicklungsbedarf?</p> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="margin-right: 20px;">  </div> <div> <p>[rote Pinwandkarten der einzelnen Subsysteme]</p> </div> </div>			<table border="1" style="width: 100%; height: 100%;"> <tr><td style="text-align: center;">10</td><td style="text-align: center;"><b>H</b> [Schritt4]</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">9</td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">8</td><td style="text-align: center;"><b>A</b>                      <b>B</b></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">7</td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">6</td><td style="text-align: center;"><b>S</b></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">5</td><td style="text-align: center;"><b>N</b></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">4</td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;"><b>W</b></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">2</td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">1</td><td style="text-align: center;"><b>L</b></td></tr> </table>	10	<b>H</b> [Schritt4]	9		8	<b>A</b> <b>B</b>	7		6	<b>S</b>	5	<b>N</b>	4		3	<b>W</b>	2		1
10	<b>H</b> [Schritt4]																					
9																						
8	<b>A</b> <b>B</b>																					
7																						
6	<b>S</b>																					
5	<b>N</b>																					
4																						
3	<b>W</b>																					
2																						
1	<b>L</b>																					
Arbeitsblatt Schnittstellen	2	Klausurtagung August 2003																				

Abbildung 8: Schnittstellenbezeichnung

Beim Benennen der Schnittstellen in Schritt 1 interessiert die Frage, wie viele es überhaupt gibt, ob die Subsysteme die gleichen Schnittstellen aufführen, sie aber möglicherweise anders benennen. Hier besteht tendenziell die Gefahr, dass die gut funktionierenden Schnittstellen vergessen gehen könnten. Mit Rückfragen durch die Moderation in Schritt 2 kann dies verhindert werden.

In der qualitativen Beurteilung in Schritt 3 sollen nicht nur Problemfelder festgehalten werden, sondern auch das, was gut funktioniert. Damit soll sichergestellt werden, dass mit der allfälligen Bearbeitung von Schwierigkeiten das Positive erhalten bleibt oder sogar weiterentwickelt werden kann.

Schritt 4 dient einerseits der Sensibilisierung für die Erfolgskriterien des Instituts und andererseits der konkreten Priorisierung: Wo soll – sofern Bedarf – zuerst angesetzt werden?

<b>Schnittstellen</b>	
<b>Thema</b>	
Suche nach den Interferenzen, dem gemeinsamen Nenner und divergierenden Interessen innerhalb des Leistungsauftrages, bzw. der Produkttypen (Lehre, Weiterbildung, aF+E, DL)	
<b>Schritt 1 Schnittstellen benennen</b> (20 Min.)	
Welche Schnittstellen gibt es? / Was genau macht die Schnittstelle aus?	
Diskussion in Untergruppen (Subsysteme)	
Titelgebung für die Schnittstelle auf vorbereitetes Blatt	
<b>Schritt 2 Schnittstellen erläutern gegenseitig</b> (10 Min.)	
Rückfragen durch andere Subsysteme, nötigenfalls Bezeichnungen für gleiche Schnittstellen synchronisieren	
<b>Schritt 3 Qualitative Beurteilung der Schnittstellen</b> (40 Min.)	
Was funktioniert gut? (grüne Pinwandkarten)	
Woran mangelt es? Wo gibt es Veränderungs- / Entwicklungsbedarf? (rote Karten)	
Diskussion in Untergruppen (Subsysteme) und Formulierung in Stichworten (mit Deklarierung Subsystemherkunft) auf Pinwandkarten, bei entsprechender Schnittstelle platzieren (20 Min.)	
Subsysteme	
I = Institutsleitung	
H = Dozierende im Hauptamt (erweiterter Leistungsauftrag)	
N = Dozierende im Nebenamt	
L = Lehrbeauftragte	
W = Wissenschaftliche Mitarbeitende	
A = Assistierende	
B = Beraterin	
Austausch über Aussagen (20 Min.)	
<b>Schritt 4 Bedeutung der Schnittstelle für den langfristigen Erfolg des Instituts</b> aus der Sicht der verschiedenen Subsysteme / bzw. Einzelpersonen	
Skalierung von 1 nicht relevant bis 10 äusserst relevant (10 Min.)	
<b>Schritt 5 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen</b> (10 Min.) im Plenum	
Arbeitsblatt Schnittstellen	1
Klausurtagung August 2003	

Abbildung 9: Schnittstellen

## Organisations- und Kommunikationsstrukturen

Der Fokus liegt nicht mehr auf den Aufgaben, sondern auf der strukturellen und der kulturellen Ebene. Wenn im Teil 2 eine der Schnittstellen zwischen den Leistungsbereichen aF+E und DL (innen) und den Kunden (außen) durch eine

Einzelperson mit Koordinationsfunktion wahrgenommen wird, dann stellt sich in Teil 3 die Frage, inwieweit diese organisatorische Struktur geeignet ist, die Verknüpfung von aF+E und DL im Leistungsbereich innen zu erreichen und gegen außen zu repräsentieren.

Für die Bearbeitung dieser Fragestellung wurde bewusst ein Ansatz gewählt, der abweicht vom gewohnten Denken in hierarchischen Strukturen, in Linien und Kästchen, unter anderem darum, weil in einem Organigramm nur die hierarchischen Verbindungen dargestellt sind, nicht aber die kommunikativen Vernetzungen.

Wegleitend für die Wahl der Metapher der Spinnenpflanze waren zwei der aufgelisteten Herausforderungen der Expertenorganisation, nämlich dass

- der Widerspruch zwischen Profession und Organisation bearbeitet werden muss
- die Kerneinheiten bestmöglich entwickelt werden und gleichzeitig deren Rückbezug auf das Gesamtsystem sichergestellt werden muss

Die Metapher soll mithelfen, den Zusammenhang zwischen persönlicher bzw. aufgabenorientierter und organisationaler Weiterentwicklung aufzuzeigen. Was eignet sich dafür besser als eine Analogie zu einem Organismus, dessen Wachstum von den verschiedensten Faktoren abhängt?

Die Metapher der Spinnenpflanze stammt von Gareth Morgan (1998), der sie für besonders geeignet hält, Antworten auf Fragen zu finden, wie

- unterschiedliche Anforderungen multipler Teams, Projekte und Geschäftsfelder gemanagt werden können oder
- Raum und Autonomie geschaffen werden kann, innerhalb derer neue Initiativen wachsen und gedeihen können, während gleichzeitig die notwendige Integration und Verantwortlichkeit innerhalb der Organisation als Ganzes respektiert wird.

Organisations- und Kommunikationsstrukturen	
<b>Hauptfokus</b>	Hinderliche und förderliche Organisations- und Kommunikationsstrukturen für die Erfüllung des Leistungsauftrages aus der Sicht der verschiedenen Subsysteme
<b>Das Institut als Spinnenpflanze</b>	
<b>Schritt 1</b> (25 Min.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschreibt das Institut (oder wahlweise ein Subsystem des Instituts oder die Hochschule als Ganzes) als Spinnenpflanze. Lasst eurer Phantasie freien Lauf! Welche Parallelen entdeckt ihr mit Blick auf die abgebildete Pflanze? Notiert!</li> <li>• Wie gut passt das Bild? Erfasst es die Eigenart des Instituts (des Subsystems oder der Hochschule)? Erzeugt es irgendwelche Einsichten?</li> </ul>
<b>Schritt 2</b> (25 Min.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zieht nun die Spinnenpflanze heran, um darüber nachzudenken, wie das Institut (das Subsystem, die Hochschule) sein könnte. Nehmt das Bild – wie auch immer ihr es interpretieren wollt – als Basis für eine veränderte Organisationsgestaltung. Wenn ihr die Gelegenheit hättet, das Institut (das Subsystem, die Hochschule) als Spinnenpflanze zu gestalten, wie sähe sie aus? Zeichnet Parallelen zwischen Spinnenpflanzenbild und den Kennzeichen der veränderten Organisation</li> <li>• Was sind die Unterschiede zwischen der veränderten Organisation und der im ersten Teil beschriebenen? Welche neuen Einsichten darüber – wie Prozesse laufen – habt ihr gewonnen?</li> </ul>
<b>Gedankliche Hilfestellungen</b> für Schritte 1 und 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verschiedene Spinnenpflanzenbilder</li> <li>• Abbildung: Ansatzpunkte von Organisationsentwicklung</li> </ul>
<b>Schritt 3</b> (25 Min.)	Gegenseitiges Vorstellen der veränderten Spinnenpflanzen mit den spezifischen Charakteristika und wesentlichsten Erkenntnisse der jeweiligen Gruppe
<b>Schritt 4</b> (15 Min.)	Diskutieren und Festhalten von gemeinsamen und unterschiedlichen Ansichten, Ergebnissen und Vorstellungen Schlussfolgerungen
Arbeitsblatt Organisations- und Kommunikationsstrukturen 1 Klausurtagung August 2003	

Abbildung 10: Organisations- und Kommunikationsstrukturen

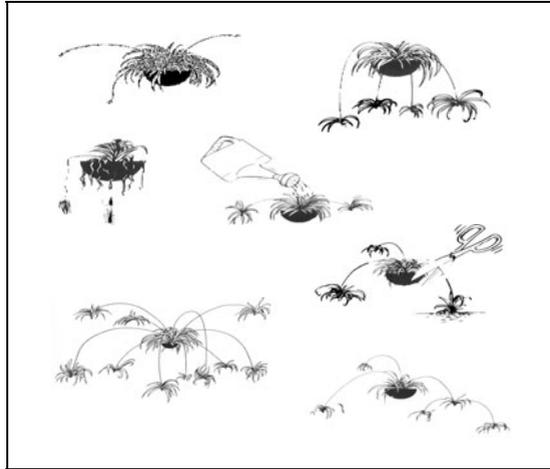


Abbildung 11: Beispiele von Spinnenpflanzen

### 3.6 Durchführen der Intervention – Teilschritt der systemischen Schleife (siehe Abbildung 3)

An dieser Stelle werden lediglich Verlauf und Ergebnisse der Klausurtagung und das weitere Vorgehen zusammenfassend beschrieben. Im Kapitel Rückschlüsse für die Theorie und Praxis systemischer Organisationswissenschaft wird auf die Hintergründe des Verlaufs näher eingegangen.

Erstens kommt es anders und zweitens als man denkt!

Die neue, ungewohnte Rolle der Autorin hat in der Phase des Einstiegs bei den Teilnehmenden der Klausurtagung zu Irritation geführt, obwohl sie deklariert wurde. Ebenso irritiert die Verwendung des Begriffes Organisationsentwicklung. Die Teilnehmenden lassen sich erst nach einer längeren Diskussion darüber, ob die Methode der Umfeldanalyse geeignet ist für die Beantwortung der Fragestellung, auf deren Bearbeitung ein. Die Diskussion beansprucht einiges an Zeit und führt dazu, dass die Einhaltung des Zeitplanes und damit die Durchführung aller drei geplanten Themenbereiche nicht mehr möglich ist. Dadurch wird eine Entscheidung fällig, welches der zwei übrig gebliebenen Themenfelder noch bearbeitet wird. Als Grundlage für die Entscheidung dient eine mündliche Kurzbeschreibung der geplanten Vorgehensweise für die Bearbeitung. Wiederum entsteht eine Diskussion über die Tauglichkeit der Instrumente. Der Entscheid, das Thema Schnittstellen wegzulassen zugunsten der Frage nach den förderlichen und hinderlichen organisatorischen und kommuni-

kativen Strukturen, wird im Rahmen einer Abstimmung mit Mehrheitsentscheid gefällt. Einige der Teilnehmenden können sich mit der Metapher der Spinnpflanze nicht anfreunden und erneut wird eine Zeitlang darüber diskutiert, ob es ein besser geeignetes Bild gäbe. Den Gruppen wird in der Folge freigestellt, mit welcher Art von Metapher sie die Fragestellung bearbeiten. Der letzte Schritt der Bearbeitung dieses Themas fällt der fortgeschrittenen Zeit zum Opfer und der Tatsache, dass die Formulierung diverser Themen und Anliegen für eine Folgetagung im September wichtiger erscheint.

### *3.7 Konkrete Ergebnisse der Klausurtagung*

Aus der Umfeldanalyse geht hervor, dass die Zusammenarbeit mit den internen wie externen Stakeholdern überwiegend positiv erlebt wird. Faktum ist aber auch, dass überhaupt wenig wirklich interdisziplinäre Zusammenarbeit stattfindet. Resultate aus der Schnittstellenanalyse liegen nicht vor. Die Analyse der Strukturen ergibt kein eindeutiges Bild. Dennoch besteht zum Tagungsschluss Einigkeit darüber, dass aktuell im Bereich der aufbauorganisatorischen Strukturen wenig Handlungsbedarf besteht.

### *3.8 Weitere systemische Schleifen als Folge der Klausurtagung*

Im Anschluss an die Klausurtagung verfasst die Autorin eine Tabelle mit den gesammelten Anliegen und offenen Fragen und terminiert zusammen mit dem Institutsleiter das weitere Vorgehen.

Im Vordergrund steht das Bedürfnis vieler nach Effizienz- und Effektivitätssteigerung in verschiedenen, regelmäßig stattfindenden Kommunikationsgefäßen (z.B. Institutskonferenz, Projektentwicklungskonferenz). Dafür erhält die Autorin einen Folgeauftrag. Der dabei verwendete pragmatische Gestaltungsansatz kann mit „Transformationsmanagement im Kleinen“ bezeichnet werden. Nach Janes et al. (2001) ist unter Transformationsmanagement ein Gestaltungsansatz für Veränderungen zu verstehen, der auf einem Mix von Innen- und Außenlogik eines Systems aufbaut. Von außen (im vorliegenden Fall aus der Rolle der internen Beratung heraus) werden nicht definitive Lösungen, sondern Lösungsansätze eingespeist, mit der Intention, dass sie intern weiter verarbeitet werden. Die Rolle der internen Beratung ist selbstverständlich nicht wirklich „außen“, aber dennoch ist die Absicht, ohne vorherigen Einbezug von Betroffenen, eine Teillösung einzubringen mit dem Ansatz des Transformationsmanagements vergleichbar. Dieses Vorgehen erweist sich in der Folge als anschluss-

fähig und zielführend. Es entlastet die Betroffenen ein Stück weit von der Managementaufgabe (vgl. Tabelle 1) und ermöglicht gleichzeitig immer noch reichlich Einflussnahme. Die von der Autorin eingespeisten Lösungsansätze sind in einer zeitlich beschränkten Versuchsphase laufend diskutiert, weiter entwickelt und letztlich auf der Basis von Konsens definitiv implementiert worden. In dieser Versuchsphase hat Reflexion und Selbstbeobachtung bezüglich Effizienz und Effektivität der Kommunikationsgefäße sozusagen „institutionalisiert“ stattgefunden. Die Fortsetzung von reflektierender Selbstbeobachtung über die Versuchsphase hinaus hat nicht stattgefunden (siehe Abbildung 4). Das System ist in der Folge in das Muster der „Nichtbeobachtung“ zurückgefallen. Die interne Beraterin ist überzeugt, dass es deshalb kontinuierlicher weiterer Impulse von „außen“ bedarf, um vielleicht mittelfristig einen etablierten und autonomen Umgang des Systems mit Reflexion und selbstgesteuerter Weiterentwicklung zu erreichen.

Die Leitung einer Arbeitsgruppe Struktur stellt zu einem späteren Zeitpunkt einen weiteren Folgeauftrag dar. Die Autorin nimmt – primär bezogen auf den Leistungsauftrag aF+E – die ursprüngliche Fragestellung des Institutsleiters teilweise wieder auf. Der Auftrag lautet, offene strukturelle Fragen zu benennen und zu klären, Ziele zu definieren und Lösungen vorzuschlagen ohne konkrete personelle Vorschläge. Im Rahmen der Bearbeitung wird das Thema Schnittstellenanalyse aus der Klausurtagung wieder aufgenommen und bearbeitet. Aufgrund anstehender politischer Entscheidungen – welche Vorgaben zu den Strukturen von Fachhochschulen vorsehen – wird die Arbeitsgruppe nach zwei Sitzungen sistiert. Die Autorin hält aber die bislang erarbeiteten Ergebnisse fest und generiert auf deren Basis mögliche Lösungsansätze für die spätere Weiterarbeit.

### *3.9 Schlussfolgerungen*

Wesentlichste Erkenntnis ist, dass eine größere Veränderung in den auf Langfristigkeit ausgerichteten organisatorischen Strukturen zum aktuellen Zeitpunkt, unter der Prämisse von in Kürze fallenden wichtigen politischen Entscheidungen zur Ausgestaltung der Fachhochschullandschaft Schweiz, eine Überforderung für das Institut darstellen würde, zumal es auch nicht völlig losgelöst von der Gesamtorganisation agieren kann. Im Vordergrund stehen vorerst zum Teil größere Anpassungen in den Leistungsprozessen (z.B. die Einführung der zweistufigen Ausbildung mit Bachelor und konsekutivem Master) sowie die Optimierung der Kommunikationsprozesse. Sind die groben Konturen dieser Veränderungen und die politischen Rahmenvorgaben bekannt, kann die Suche nach

den dafür geeigneten aufbauorganisatorischen Strukturen parallel und auf der Basis der Erkenntnisse und Ergebnisse dieser Arbeit in Angriff genommen werden.

#### **4 Rückschlüsse für die Theorie und Praxis systemischer Organisationswissenschaft**

An dieser Stelle werden verschiedene ausgewählte Aspekte von Gelingen und Misslingen im Entwicklungsvorhaben reflektiert.

##### *4.1 Methoden und Instrumente der systemischen Organisationsentwicklung*

Die verwendeten Instrumente und Methoden haben sich allesamt als hilfreich erwiesen. Sie unterstützen dabei, Komplexität zu meistern und Orientierung herzustellen. Außerdem sind sie bei Bedarf adaptierbar an spezifische Gegebenheiten. Wichtig ist jedoch das Wissen darum, dass Methoden und Instrumente lediglich ermöglichen, die (vermeintliche) Wirklichkeit eines Systems zu schärfen, nicht aber, sie abschließend abzubilden. Das Gute an Instrumenten und Methoden ist: Sie widersprechen einem nicht! Diese Tatsache darf jedoch nicht zur trügerischen Annahme verleiten, dass deren Anwendung funktioniert und die erwarteten Ergebnisse erzeugt.

##### *4.2 Die Wirkung von Interventionen ist nicht planbar*

Interventionen wirken immer – aber selten genau wie erwartet. Das Sammeln von Informationen, die Bildung von Hypothesen, die Planung einer Intervention kann noch so sorgfältig erfolgen, es sind letztlich die Menschen und das System, die darüber entscheiden, was aus einer Intervention wird. Das stützt das Modell der systemischen Schleife als einem iterativen Prozess.

##### *4.3 Rollendifferenzierung*

Drei Hüte sind (zwei) zu viel! Entwicklungsfragen aus einer neu geschaffenen – und somit nicht etablierten – Rolle der internen Beratung im eigenen Kollegium und als gleichzeitig Betroffene voranzutreiben zu wollen, ist definitiv schwierig zu bewältigen. Die Rolle der internen Beratung ist nicht nur neu für das System,

sondern auch verknüpft mit der Tatsache, dass die Inhaberin sie im Rahmen einer Ausbildung übernimmt. Es ist nicht Absicht, durch diese Rolle eine qualitative Differenz zu den andern zu schaffen. Vielleicht hat es aber genau so gewirkt. Gerade weil die Differenz gemacht wird, kann sie qualitativ verstanden werden. Zudem ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass die Assoziationen zum Begriff interne Beraterin sehr unterschiedlich sind und möglicherweise zusätzliche Befürchtungen auslösen. Rollenbewusstheit und -differenzierung muss aber speziell in Hochschulen immer wieder Thema sein, weil die Rollenanforderungen aus der Logik der Leistungsbereiche heraus äußerst hoch sind.

#### *4.4 Autorität der Rolle*

Der bewusste Umgang mit der Autorität, die eine Rolle verleiht, will gelernt sein. Designs entstehen auf der Basis seriöser Vorarbeit. Sie sollen weder zwanghaft durchgezogen noch leichtfertig aufgegeben werden. Es gilt, eine Balance zu finden zwischen Flexibilität und Autorität. Diskussionen über die richtige Vorgehensweise können durchaus Kraft der Rolle abgebrochen werden, um die Zeitplanung und damit letztlich die Zielerreichung im Gesamten nicht zu gefährden.

Ein Design kann als gegeben durchgesetzt werden (Autorität) im explizit angesprochenen Bewusstsein, dass nie alle alles gut finden, aber verknüpft mit einem Angebot (Flexibilität): Dem Versprechen, retrospektiv gemeinsam darüber nachzudenken, inwieweit die Vorgehensweise geeignet war, die Fragestellung zu beantworten (Reflexion im Sinne von: Was war hilfreich, was war störend, was muss berücksichtigt werden). Damit ist einerseits das Fortkommen sichergestellt und andererseits wird später vielleicht sogar kollektives Lernen möglich. Das Angebot, die eigene Arbeit zur Diskussion zu stellen, kann gerade in einem Expertenkontext eine wirksame Intervention sein. Selbst – oder vielleicht gerade dann – wenn das System nicht geübt ist in Selbstreflexion.

Die Autorin geht davon aus, dass es bezüglich Akzeptanz einen Unterschied macht, ob ein Design von einer internen Beraterin mit Mehrfachrollen oder einer externen Fachperson geplant und moderatorisch umgesetzt wird. Das bedeutet nicht, dass die Methoden nicht trotzdem angezweifelt werden, aber der Schritt, dies auch öffentlich kund zu tun, ist ein anderer als gegenüber einer internen Beraterin. Entscheidend sind jedoch nicht geäußerte oder verschwiegene Meinungen, sondern die permanente Reflektion des eigenen Verhaltens sowohl in der internen als auch der externen Beraterrolle.

#### 4.5 Irritation und Anschlussfähigkeit

Irritation ist dann hilfreich, wenn sie anschlussfähig ist. Ist die Irritation zu groß, überfordert sie das System beziehungsweise die Betroffenen und die Arbeitsfähigkeit ist nicht mehr gegeben. Wenn eine der Hypothesen für die Klausurartung lautet, dass Widerstand gegen ein Zeitinvestment in Entwicklungsfragen entstehen könnte, müsste diesem Umstand im Tagungsdesign mehr Rechnung getragen werden. Es ist bereits genug der Irritation, wenn im Rahmen von fünf Minuten Einführung eine neue, nicht etablierte Rolle eingeführt wird. Die Anschlussfähigkeit ist nicht mehr gegeben, wenn mittels einer einzelnen Folie und im Rahmen von weiteren fünf Minuten der Begriff Organisationsentwicklung erläutert wird, obschon es zu diesem Zeitpunkt lediglich darum ging abzuklären, ob die vorhandenen Strukturen tauglich sind oder nicht. So wurde möglicherweise der in den Ausgangshypothesen formulierte potentielle Widerstand zur selbst erfüllenden Prophezeiung, wenn auch nicht unter dem vermuteten zeitlichen, sondern vielmehr unter dem Aspekt einer überfordernden Irritation. Ob ein Design oder eine einzelne Intervention anschlussfähig ist, wird sinnvollerweise nicht im Alleingang überlegt sondern mit zumindest einem Gegenüber überprüft.

#### 4.6 Charakteristiken und Herausforderungen von Expertenorganisationen

Wenn institutionelle Entwicklungsfragen zum einen am Schluss einer zweitägigen Klausur stehen und zum andern aufgrund von Verzögerungen letztlich dafür doch nur ein Zeitgefäß von einem halben Tag zur Verfügung steht, dann widerspiegelt dies den Stellenwert, der dem Thema Entwicklung des Systems als Ganzes beigemessen wird (vgl. Tabelle 1).

Diskussionen über Methoden und Instrumente sind typische Verhaltensweisen im beschriebenen Institut und vermutlich in Expertenkontexten allgemein. In der Logik der Wissenschaft ist „Nicht-Wissen“ ein Tabu. Angesagt sind „alles Wissen“ und „alles Können“. Experten an Hochschulen funktionieren nach der eingeübten Logik von Überprüfbarkeit und Beweis und wissen deshalb gerne selber, wie eine Fragestellung am besten bearbeitet wird. Im Regelfall entscheiden sie das auch selber. Unter dieser Voraussetzung ist es besonders wichtig, zumindest einzelne Betroffene in die Vorbereitung mit einzubeziehen, um ein Vorab-Commitment zum Vorgehen zu erreichen.

Die Autorin ist überzeugt, dass Entwicklungsvorhaben guter Planung bedürfen. Sie erfordern zeitliche Vorabinvestition in die Steuerung und Strukturierung des Prozesses und die Verankerung in adäquate Bearbeitungsstrukturen

(z.B. Projekte), die mit den notwendigen Ressourcen ausgestattet sind. Jede Planung mit noch so viel Korrekturen und systemischen Schleifen ist besser als keine. Expertenorganisationen tun sich damit eher schwer und argumentieren mit fehlender Zeit. Die fehlende Zeit ist nach Ansicht der Autorin zwar teilweise Tatsache, aber gleichzeitig auch Vorwand, weil das Management - und dazu gehört Planung ganz eindeutig – von den Experten als Zusatzarbeit und nicht als Teil der Expertise erlebt wird (vgl. Tabelle 1 Charakteristiken von EO). Im beschriebenen Fall ist es möglicherweise auch eine Auswirkung davon, dass die Führungskräfte der zweiten Hierarchiestufe (Institutsleiter) in der Hochschule nicht den für den langfristigen Erfolg von Expertenorganisationen notwendigen Stellenwert genießen (eine der Hypothesen zur Ebene Hochschule als Gesamteinstitution) beziehungsweise weil die Hochschule die Aufwertung und entsprechende Qualifizierung der Leitung nicht als notwendig erachtet (vgl. Tabelle 1 Herausforderungen von EO)

## **5 Zwischenzeitliche Veränderungen und deren Auswirkungen**

Eine einschlägige Weisheit hat sich einmal mehr bewahrheitet. Ein System verändert sich dann, wenn der Leidensdruck hoch ist, wenn die Angst vor den Konsequenzen des Verharrens grösser als die Angst vor der Veränderung ist oder wenn nicht diskutierbare (im vorliegenden Falle politische) Vorgaben dies erfordern.

Die beschriebene Hochschule ist inzwischen ein Departement einer der größten Mehrsparten-Fachhochschulen der Schweiz mit rund 9000 Studierenden. Der Zusammenschluss basiert auf einem Beschluss des Fachhochschulrats des Standortkantons im Oktober 2003. Die per Ende 2007 vollzogene Fusion ist ein Ergebnis der Totalrevision des kantonalen Fachhochschulgesetzes.

Die Fusion hat zu insgesamt zwei zusätzlichen Hierarchiestufen und mehr Zentralisierung geführt, aber auch zu mehr Führung. Inzwischen sind Führungsteams auf Ebene Hochschulleitung, Departementsleitung und Institutsleitung etabliert. Führung ist als einer der zentralen Erfolgsfaktoren definiert. Zurzeit steht Führung über Zahlen (noch) im Vordergrund. Auf Institutsebene wurde in den vergangenen Jahren Forschungsexpertise aufgebaut. Ohne Zeit-Input gibt es gemäß Campbell (2002) keinen Kompetenz-Output. Der erfolgreiche Aufbau hat per Ende 2008 zu neuen – stärker an der Forschung ausgerichteten – aufbauorganisatorischen Strukturen geführt, welche im Herbst 2009 auf deren Wirksamkeit überprüft worden sind. Die zweistufige Ausbildung Bachelor/Master ist umgesetzt, ein forschungsbasierter konsekutiver Masterstudiengang per Ende 2009 vom Bund bewilligt worden.

Unterstützende Prozesse wie Personalwesen, IT, Facility Management und Controlling sind neu zentral organisiert und mit dezentralen Ressourcen an den verschiedenen Standorten ausgestattet. In diesem Zusammenhang hat sich die chronische Spannung zwischen Administration und Profession als eine der Charakteristiken von Expertenorganisationen stark verschärft. Die Herausforderung besteht unter anderem darin, wie die Departemente bestmöglich entwickelt und gleichzeitig deren Rückbezug auf die Gesamthochschule sichergestellt werden kann (vgl. Tabelle 1).

Die Auswirkungen der Zentralisierung eröffnen neue interessante Fragestellungen wie beispielsweise: Gibt es einen inneren Zusammenhang zwischen Art, Grösse und Struktur einer Organisation und dem Grad der sinnvollen Zentralisierung beziehungsweise Dezentralisierung? Oder: Wie lassen sich Innovations- und Effizienzvorteile einer dezentralen Selbststeuerung mit den Synergie- und Kontrolleffekten einer zentralen Steuerung optimal nutzen? Die Metapher der Spinnenpflanze passt dazu wunderbar!

## Literaturverzeichnis

- Campbell, David F.J. (2002): Forschung in wissensbasierten Gesellschaften und die „Universität der Zukunft“. Thesen zum Aufbau von Forschungskompetenz von universitären (akademischen) Institutionen. In: Österreichische Zeitschrift für Schule, Bildung und Erziehung 1/2002: 20-22
- Grossmann, Ralph/Pellert, Ada/Gotwald, Victor (1997): Krankenhaus, Schule, Universität. Charakteristika und Optimierungspotenziale. In: Grossmann (Hrsg.): 24-35
- Grossmann, Ralph (Hrsg.) (1997): Besser Billiger Mehr. Zur Reform der Expertenorganisation Krankenhaus, Schule, Universität. iff-Texte, Band 2. Wien: Springer
- Grossmann, Ralph (2003): Nicht veröffentlichter Foliensatz / Vortrag: Führung ist eine spezielle (Dienst-) Leistung im Interesse der Funktionsfähigkeit der Organisation im Rahmen des universitären Lehrganges Organisationsentwicklung in Dienstleistungsunternehmen am IFF
- Grossmann, Ralph/Scala, Klaus (1997): Landkarten von Organisationen. In: Scala/Grossmann (1997): 35-64
- Janes, Alfred/Prammer, Karl/Schulte-Derne, Michael (2001): Transformationsmanagement. Organisationen von innen verändern. Wien/New York: Springer
- Königswieser, Roswitha/Hillebrand, Martin/Ortner, Johann (2005): Einführung in die systemische Organisationsberatung. Heidelberg: Carl-Auer
- Morgan, Gareth (1998): Löwe, Qualle, Pinguin. Imaginieren als Kunst der Veränderung. Aus dem Amerikanischen übersetzt von Hans Kray. Stuttgart: Klett-Cotta
- Simon, Fritz B. & C/O/N/E/C/T/A (1998): Radikale Marktwirtschaft. Grundlagen des systemischen Managements. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme
- Schein, Edgar, H. (1985): Auszug aus: Organizational Culture and Leadership, Kapitel 10. San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishers. Übersetzung aus dem Englischen. In: Psychologie heute, Dezember 1985
- Scala, Klaus/Grossmann, Ralph (Hrsg.) (1997): Supervision in Organisationen. Veränderung bewältigen Qualität sichern, Entwicklung fördern. Weinheim: Juventa

# Evaluieren – Steuern – Lernen

Schlussfolgerungen aus der Verwendung des Instruments der „Systemischen Organisationsevaluierung“ als Methode der Organisationsentwicklung

*Kurt Mayer*

Der Beitrag zeigt, analysiert und bilanziert den Einsatz des Instruments einer intern beauftragten systemischen Organisationsevaluierung im Rahmen eines Projektes in der Landesorganisation der Grünen in Wien. Die Leitfragestellung steht dabei im Kontext der Frage des organisationalen Lernens: Können bzw. wie können durch den Einsatz eines solchen Evaluationsdesigns organisatorische Reflexions- und Lernprozesse ausgelöst und genutzt werden? Wo zeigen sich mit Blick auf die empirische Evidenz des beschriebenen Fallbeispiels die Möglichkeiten und Grenzen einer solchen Evaluationsarchitektur bzw. was sind Erkenntnisse hinsichtlich der „Do’s and Dont’s“ ihrer Implementierung.

Im ersten Teil des Artikels wird das Projekt „Grüne Weiterbildung“, das Gegenstand der Evaluierung ist, kurz vorgestellt. Im zweiten Abschnitt folgt eine Darstellung der Methode der systemischen Organisationsevaluierung als relevantes Instrument der Organisationsentwicklung. Anschließend (Abschnitt 3) wird gezeigt, wie dieses OE-Instrument im Rahmen der konkreten Evaluierungsarchitektur im Projekt Grüne Weiterbildung eingesetzt wurde. Eine Einschätzung der Wirkungen erfolgt in Abschnitt 4. Danach werden einige relevante Aspekte in der Anwendung der systemischen Organisationsevaluierung als Methode der Organisationsentwicklung herausgearbeitet und abschließend wird aus der Perspektive dieses Falles noch kurz auf die Frage des organisationalen Lernens als eine rezente Schlüsselfrage der Organisationsentwicklung Bezug genommen.

## 1 Der Fall: Das Projekt Grüne Weiterbildung

Beim Projekt Grüne Weiterbildung handelt es sich um ein Projekt der Landespartei der Grünen im Bundeland Wien<sup>25</sup> mit dem Ziel, ein internes Programm an Aus- und Weiterbildung für das gesamte politische Personal der Wiener Landespartei (d.h. MandatarInnen in Gemeinderat und Bezirken, FunktionärInnen und AktivistInnen) zu konzipieren und umzusetzen.

Im Kontext der Adjustierung und Neuaufstellung der Wiener Landespartei nach den Landtags- und Gemeinderatswahlen im Oktober 2005<sup>26</sup> hatte der Grüne Landesvorstand zu Jahresbeginn 2006 eine Steuerungsgruppe – bestehend aus einem Landtagsabgeordneten, 2 repräsentativen FunktionärInnen (VertreterInnen von Landesvorstand und Landeskonferenz) und 3 angestellten ExpertInnen der Landespartei (eine davon in der Rolle der Projektkoordinatorin<sup>27</sup>) und aus der Geschäftsführerin des Gemeinderatsklubs – damit beauftragt, ein „langfristiges, die Legislaturperiode umfassendes Konzept zu Bildungsangeboten an die Wiener Grünen“ (Protokoll des Landesvorstands vom 12.02.2006) zu entwickeln und umzusetzen.

Im Jahresverlauf 2006 kam die Arbeit der Steuerungsgruppe zunächst allerdings nicht so richtig in die Gänge, zu sehr nahmen zuerst nachwahlbedingte Klärungen in Bezug auf die Finanzgrundlagen des Projekts und dann immer mehr der Nationalratswahlkampf Aufmerksamkeit und Ressourcen der Steuerungsgruppenmitglieder in Anspruch.

Erst nach der Landtags- und Gemeinderatswahl am 1. Oktober 2006 kam Schwung in das Projekt und es gelang der Steuerungsgruppe in zwei moderier-

---

<sup>25</sup> Die Grünen sind in Österreich in 10 eigenständigen Landesparteien (9 Bundesländer plus das zehnte Bundesland der Minderheiten) organisiert, darüber stehen quasi als Dachorganisation die Gremien der Bundespartei (Bundesvorstand und Erweiterter Bundesvorstand).

<sup>26</sup> Bei dieser Wahl konnten die Sozialdemokraten (SPÖ) ihre Stimmenmehrheit ausbauen und erneut die absolute Mandatsmehrheit erreichen. Die verzeichneten bei dieser Wahl zwar Stimmengewinne und verbesserten ihren Stimmenanteil um 2,2 % auf 14,6 % der Stimmen, dennoch blieb dieses Ergebnis weit hinter den internen Erwartungen zurück, und wurde noch dazu dadurch getrübt, dass die rechtspopulistische FPÖ – entgegen allen Umfragen – noch vor den Grünen und hinter der Mitte-rechts angesiedelten Volkspartei zur drittstärksten Kraft wurde. In Mandaten konnten die Grünen um drei Mandate zulegen und stellten fortan 14 Landtagsabgeordnete/ GemeinderätInnen (auf Grund eines Spezifikums der Wiener Stadtverfassung fallen die politischen Ebenen von Bundesland und Kommune in Wien zusammen).

<sup>27</sup> Als solche hatte sie insofern eine besondere Verantwortung für das Projekt Grüne Weiterbildung, als sie für die Vor- und Nachbereitung der Steuerungsgruppe sorgte und die Kommunikation mit dem Landesgeschäftsführer hinsichtlich seiner Interessen und Ideen führte. Formal-hierarchisch war damit keine besondere Stellung verbunden.

ten eintägigen Klausuren (im Spätherbst 2006 und im Jänner 2007) die inhaltlichen<sup>28</sup> und budgetären<sup>29</sup> Pfeiler und auch den Umsetzungsfahrplan für das Projekt Grüne Weiterbildung zu erstellen.

Im Zuge der inhaltlichen und konzeptionellen „Aufgleisung“ des Projektes stellten sich aus Sicht der Steuerungsgruppe (insbesondere auf Basis der Debatten und Ergebnisse der Jännerklausur) für die Folgemonate bis zum Sommer folgende Herausforderungen: a) das Konzept in den Gremien zu diskutieren und mit der notwendigen finanziellen Dotierung zu beschließen und b) bis zum Sommer 2007 alle relevanten Umsetzungsschritte so weit aufzusetzen, dass das Kursprogramm mit September 2007 tatsächlich voll anlaufen konnte.

Der Autor des Beitrags gehörte ab Februar 2006 der Steuerungsgruppe Grüne Weiterbildung an, und zwar in seiner Funktion als interner Experte (Koordinator des politischen Grundlagenteams der Landespartei, einer Art Grundlagen- und Entwicklungsabteilung für neue politische Positionierungen und strategische Orientierungen). Aus Erfahrungen mit anderen Projekten wussten wir als Steuerungsgruppe, dass die anstehende Projektphase der gremialen Beschlussfassung und die nachfolgende „Aufgleisung“ des Umsetzungsprozesses sich als „Rüttelstrecke“ mit vielerlei mäßig produktiven politischen Spielen erweisen konnte. Folgende „Scheiternsfallen“ wurden in diesem Zusammenhang von der Steuerungsgruppe als besonders relevant eingeschätzt:

- Das Weiterbildungsprogramm, so wie wir es als Steuerungsgruppe entwickelt hatten, intendierte den Rahmen eines reinen Bildungsvermittlungsprojektes zu überschreiten und sollte zumindest partiell – und insbesondere über die Programmschiene Organisationsentwicklung – erstmals auch als Instrument der Personalsteuerung fungieren. Dazu wurden – auch das eine „Innovation“ – Kriterien und Mechanismen der Auswahl für die Beteiligung an einzelnen Kursen/ Settings vorgesehen. Nicht mehr jede/r BasisaktivistIn oder BezirksrätIn sollte an bestimmten Kursen teilnehmen können, sondern nur mehr solche, die entweder von ihrer Bezirksgruppe oder vom

---

<sup>28</sup> Inhaltlich umfasste das Programm 4 Säulen: 1) politisch inhaltliche Bildung (PIB), 2) begleitende Angebote an Bezirke und Teilorganisationen als Gruppen und BezirksrätInnen-Coaching, 3) Angebote im Bereich der Organisationsentwicklung, 4) Methoden der politischen Kommunikation (MPK).

<sup>29</sup> Die Kosten des von der Steuerungsgruppe entwickelten Programmentwurfs beliefen sich auf € 200000,- für den Zeitraum von 2007 bis 2010. Die Mittel dafür sollten von allen relevanten Organisationsteilen bzw. Gremien (Bezirke, Landespartei, Gemeinderatsklub, Bildungswerkstatt) bereitgestellt werden.

Landesvorstand dafür vorgeschlagen wurden. Dies stellte in der traditionell auf den Werten von Basisdemokratie, Individualismus und Föderalismus gegründeten Landespartei einen „Kulturbruch“ dar.

- Darüber hinaus bedeutete das Programm mit einem finanziellen Gesamtrahmen für die Jahre 2007 bis 2010 von rund € 200 000,- einen auch im Vergleich zu anderen Großprojekten relativ hohen Mitteleinsatz, der von allen Organisationsteilen und Gremien aufgebracht werden sollte. Dies ließ Ressourcen- und Interessenkonflikte im Spannungsfeld Basisdemokratie/Autonomie und Zentralisierung erwarten.

Mich beschäftigte angesichts dieser Herausforderungen besonders die Frage nach Lern- und Reflexionsmöglichkeiten, welche der Steuerungsgruppe als verantwortlicher Projektgruppe in dieser Phase unterstützend zur Verfügung stehen konnten. Was könnten wir tun, um uns in dieser schwierigen Phase nicht in politischen Fallstricken zu verhängen? Ähnlich wie auch die anderen Mitglieder der Steuerungsgruppe verband mich mit dem Projekt „Grüne Weiterbildung“ die intrinsische Motivation und Überzeugung, Grüne Politik durch die Etablierung dieses Weiterbildungsprogramms und dadurch angestoßen die Entwicklung einer organisationalen Lernkultur wirksamer und nachhaltiger zu machen. Daher hatten wir als Steuerungsgruppe auch großes Interesse am Gelingen des Projekts. Wie aber kann es uns selbst gelingen – quasi Ansätze dieser neuen Lernkultur schon vorwegnehmend und umsetzend – den Prozess durch dieses schwierige Terrain effektiv zu steuern? So zu agieren, kommunizieren und den Prozess flexibel anzupassen, dass wir die wesentlichen Klippen umschiffen können?

In dieser Hinsicht schien mir der Ansatz einer systemischen Organisations-evaluierung (Zepke 2005), auf den ich kurz zuvor im Rahmen meiner OE-Ausbildung gestoßen war, ein gangbarer und hilfreicher Weg zu sein: Einerseits zielt der Ansatz ursächlich darauf ab, konkretes, möglichst direkt verwertbares Handlungswissen im Sinne der Projektsteuerung zu generieren. Andererseits schien dieser Ansatz die Möglichkeit zu bieten, in einer projektsteuernden Rolle die Dissoziation mit den eigenen kognitiven und emotionalen Engführungen und Interessenlagen so zu unterstützen, dass es möglich ist, trotz Steuerungsverantwortung in die Rolle eines/r externen BeobachterIn zu schlüpfen.

Ich entschloss mich daher, der Steuerungsgruppe dieses Begleitinstrument vorzuschlagen mit dem Angebot, selbst die Rolle des durchführenden „Evaluators“ einzunehmen. Die Steuerungsgruppe nahm dieses Angebot an.

Insofern wurde von mir für die Rüttelstrecke dieses Projekts in der ersten Jahreshälfte 2007 eine systemische Organisationsevaluierung durchgeführt. Ende Juni endete diese OE-Begleitmaßnahme für das Projekt, obwohl einerseits das

Projekt nicht zu Ende war und andererseits die im Rahmen der Evaluierungsmaßnahme aufgetauchten relevanten Punkte und Fragestellungen nicht abgearbeitet waren. Das abrupte Ende lag darin, dass sowohl ich als Protagonist der Evaluierung als auch die Projektkoordinatorin für das Projekt „Grüne Weiterbildung“ im Herbst und Winter 2007 ein mehrmonatiges (in meinem Fall sogar einjähriges) Sabbatical antraten und das Projekt in einer veränderten Personalzusammensetzung und gleichzeitig minimalen Personalausstattung fortgeführt werden musste. Für reflektierende Aktivitäten war in der Folge erst recht keine Zeit mehr.

Dennoch ist der Fall geeignet, OE-relevante Punkte in der Anwendung einer systemischen Organisationsevaluierung für das Lernen und die Entwicklung von Organisationen heraus zu arbeiten (siehe Abschnitte 4 und 5).

## **2 Die Methode der systemischen Organisationsevaluierung**

Eine systemische Organisationsevaluierung oder systemische Prozessevaluierung basiert auf einem systemtheoretischen Paradigma und betrachtet Evaluierung als eigenständiges Reflexionsinstrument, das Konzeption, Ausgestaltung, Umsetzung und Nutzen des zu beobachtenden Projektes hinsichtlich seiner organisationsentwicklungsrelevanten Dimensionen beobachtet, systematisch auswertet und handlungsorientiert darauf abzielt, Wissensgrundlage für weiterführende Entscheidungen zu liefern. Das Evaluierungsprojekt steht dabei in einem klar definierten Verhältnis zum beobachteten Organisationsentwicklungsprojekt (vgl. Grossmann et. al. 2002: 56).

Die theoretische Grundlage einer systemischen Organisationsevaluierung bildet die Systemtheorie Luhmanns und das darin generierte Organisationsverständnis der Organisation „als ein komplexes, soziales System, das sich von der Umwelt abgrenzt und das um eine Aufgabe herum konstruiert ist.“ (Zepke 2005: 21). Im Folgenden werde ich versuchen, wesentliche Eckpfeiler des Ansatzes einer systemischen Organisationsevaluierung zu skizzieren.

### *2.1 Die Akzentuierung liegt auf einem formativen Grundzugang*

Von ihrem Grundverständnis ist eine systemische Prozessevaluierung eher formativ und prospektiv angelegt und grenzt sich damit vom klassischen Evaluie-

rungsverständnis der Sozialwissenschaften ab, das auf einem summativen und retrospektiven methodologischen Paradigma basiert<sup>30</sup>.

Von einer summativen Evaluierung spricht man, wenn das Ziel der Evaluierung die Zusammenfassung und abschließende Bewertung eines Projekts oder einer Maßnahme ist (im Sinne von Bilanz ziehen und eine abschließende „Summe“ der Ergebnisse bilden). Eine solche Evaluierung ist ergebnisorientiert, sie verwendet traditionell quantitative (erst in jüngerer Zeit auch zunehmend qualitative) Methoden und findet zum Abschluss einer Maßnahme statt. Die aus der Evaluierung resultierende Information wird dann im besten Fall als Entscheidungsgrundlage für eine eventuelle Wiederholung, Standardisierung oder Neuausrichtung der evaluierten Maßnahme genutzt (im oft stattfindenden schlechtesten Fall verstaubt die Evaluierung in einer Schublade).

Im Gegensatz dazu soll eine formative Evaluierung darüber Klarheit schaffen, wie ein Prozess läuft während er läuft und damit den AkteurInnen eines Projekts Ergebnisse und Erkenntnisse zur Verfügung stellen, die sie für die Steuerung des Projekts – quasi im Sinne eines prozessbegleitenden „Monitoring“ – nutzen können. Die Leitfrage lautet: Wie lässt sich der Prozess oder das Projekt im Sinne der Zielerreichung verbessern? Welche Informationen brauchen die AkteurInnen, die den Prozess steuern, über ihr Handeln in der Interaktion mit dem Handeln der anderen relevanten AkteurInnen des Projektes, um ihr Handeln im Sinne der Zielerreichung optimieren zu können?

Eine formative Evaluierung findet zeitgleich zur evaluierten Maßnahme statt. Ihr Gegenstand ist in erster Linie der Prozess und nur am Rande das Ergebnis. Sie ist von ihrer Anlage offener als eine summative Evaluierung zu gestalten, da Ziele und Umsetzungsplan der Maßnahme häufig noch unzureichend präzisiert sind und erst im Prozess geklärt werden. Daraus resultierende Unvorhersehbarkeiten des Projekts bzw. der Maßnahme können dann auch Auswirkungen auf die Evaluierung haben.

## *2.2 Wissenschaftsgestützte Methodik, aber dem Paradigma der Beratung verpflichtet*

Die durchzuführenden Beobachtungen und Auswertungen werden auch bei einer formativen Prozessevaluierung mit Hilfe speziell dafür geeigneter sozial-

---

<sup>30</sup> Die folgenden Ausführungen zur systemischen Organisationsevaluierung beruhen wesentlich auf Zepke (2005: 10ff).

wissenschaftlicher Forschungsmethoden durchgeführt. Allerdings ist es gerade aus der Perspektive einer systemischen Prozessevaluierung wichtig, die Grenzen zu wissenschaftlichen Vorgangsweisen im Blick zu behalten. Denn im Gegensatz zur akademischen Forschung ist das Analysefeld der Evaluierung mit beträchtlichen methodischen Restriktionen konfrontiert. Evaluierungen sind in ein Netz unterschiedlicher Erwartungen und Interessen eingebettet, es kann daher zu spezifischen interessenbedingten Verzerrungstendenzen kommen, was wiederum konzeptive und methodische Konsequenzen nach sich zieht. Darüber hinaus sind Evaluierungsprojekte in der Regel singulär, es gibt daher kein Korrektiv im Sinne von Wiederholungs- und Kontrollstudien oder von Vergleichsgruppen. Zepke (2005) regt daher an, im Fall von Evaluierungen nicht von einer wissenschaftlichen sondern vielmehr von einer wissenschaftsgestützten Vorgangsweise zu sprechen. Gerade vor dem Hintergrund der genannten Restriktionen impliziert der Ansatz der systemischen Organisationsevaluierung einen sorgfältigen Einsatz von Methoden und eine gründliche Kenntnis der Möglichkeiten und Grenzen der gewählten Vorgehensweise. Der Leitfokus liegt dabei nicht auf der Produktion von wissenschaftlichem Wissen sondern auf der Herstellung von konkretem möglichst direkt verwertbarem Handlungswissen. Wissenschaft und Beratung sind somit die Spannungspole, in welche eine systemische Prozessevaluierung eingebettet ist. Obwohl die Wissenschaft Methoden und Instrumente zur Verfügung stellt und angesichts der angeführten Beschränkungen ein besonders sorgfältiger Umgang mit diesen Methoden geboten ist, so ist der Output doch primär dem Paradigma der Beratung – und eben nicht dem der Forschung – verpflichtet (vgl. Zepke 2005: 11f).

### 2.3 Stakeholderorientierung

Die Perspektive der wesentlichen Stakeholder, ihre Erwartungen und Interessenlagen werden nach Möglichkeit einbezogen und als Quelle der Information nutzbar gemacht. Insofern ist eine systemische Organisationsevaluierung an Unterschieden bzw. Übereinstimmungen in den Wirklichkeitskonstruktionen (Stichwort: Beobachtung von Unterschieden als Quelle von Information und Erkenntnis!)<sup>31</sup> interessiert, welche die verschiedenen am Prozess beteiligten

---

<sup>31</sup> Dieser an Wirklichkeitskonstruktionen und ihren Übereinstimmungen bzw. Unterschieden orientierte Zugang ist tief im systemisch-konstruktivistischen Paradigma verwurzelt. Erkenntnis ist in diesem Paradigma ein Prozess des Unterscheidens, wodurch im „Auge des Betrachters“ erst das entsteht, was wir gemeinhin unter „Wirklichkeit“ verstehen. Insofern gibt es auch keine objektive

Stakeholder/Interessengruppen über das Projekt/den Prozess und der daran anknüpfenden organisationsrelevanten Fragestellungen (z.B. in bezug auf Kommunikationsflüsse, Entscheidungsmechanismen, Führung etc.) haben. Darüber hinaus wird es im Sinne der Interventionsorientierung zunehmend üblich, die unterschiedlichen Wirklichkeitskonstruktionen der Stakeholder im Rahmen der Evaluierung in entsprechenden Reflexions- und Verhandlungssettings (z.B.: zirkuläre Fragetechniken, Gruppeninterviews, Auswertungsworkshops) in Austausch zu bringen. Obwohl diese responsive Orientierung an den Anliegen der verschiedenen Interessengruppen in der Tradition der Aktionsforschung (Lewin 1948) gesehen werden kann, so unterscheidet sich eine systemische Prozessevaluierung von dieser auch dadurch, dass sie nicht parteilich an einer Verbesserung einer bestimmten Gruppierung, in der Regel der „victims“ interessiert ist, sondern die Verbesserung des Gesamtsystems und das Lernen aller Beteiligten erreichen will.

#### *2.4 Wesentliche Anteile an Selbstevaluierung*

Im Verständnis einer systemischen Organisationsevaluierung ist eine Kombination von Innensicht und Außensicht wesentlich. Einerseits ist eine qualifizierte Außenperspektive wichtig, um über den eigenen Tellerrand blicken zu können, andererseits wird es aber auch als entscheidend erachtet, dass die Selbstevaluierungsfunktionen in der Organisation stimuliert werden, um damit die organisationale Lernfähigkeit zu erhöhen. Relevant ist insbesondere eine gute Verschränkung der beiden Perspektiven.

### **3 Evaluierungsarchitektur und Interventionsdesign**

Das Ziel der Organisationsevaluierung bestand in einer teilweise individuell vom Autor, teilweise gemeinsam mit den Mitgliedern der Steuerungsgruppe Grüne Weiterbildung vorgenommenen Reflexion des Projektverlaufs in der ersten Umsetzungsphase von März bis Ende Juni 2007. Da diese Reflexion aus einer Perspektive der Organisationsentwicklung erfolgte, beschäftigte sie sich mit Fragen der Steuerung des Projektes, der Entscheidungsmechanismen, der

---

Wirklichkeit, sondern immer nur Konstruktionen von Wirklichkeit, die immer die Perspektive des/der jeweiligen Betrachter/s/in widerspiegeln (vgl. dazu Bateson 1985; Wimmer 1993)

Kommunikationsstrukturen, der Funktionen und Rollen der ProjektträgerInnen und der Wirkungen relevanter Umwelten. Unter dem OE-Gesichtspunkt lag das wesentliche Potential der Evaluierung darin, die Steuerung und Qualitätssicherung des Projektes durch das Anstoßen systemischer Reflexionsprozesse zu befördern. Das heißt, die Evaluierung sollte durch die Generierung adäquater Informationen bzw. eines adäquaten Handlungswissens:

- sich an der Leitfrage orientieren, wie das Projekt und die darin laufenden Prozesse im Sinne der Zielerreichung verbessert werden können.
- sich an der Bereitstellung jener Informationen orientieren, welche die AkteurInnen, die den Prozess steuern, über ihr Handeln in der Interaktion mit dem Handeln der anderen relevanten AkteurInnen des Projektes benötigen, um ihr Handeln im Sinne der Zielerreichung optimieren zu können.
- und somit ein größeres Ausmaß an Klarheit darüber schaffen, wie die Prozesse laufen, während sie laufen und damit der Steuerungsgruppe des Projekts Ergebnisse und Erkenntnisse zur Verfügung stellen, die sie für die Steuerung des Projekts – quasi im Sinne eines prozessbegleitenden „Monitoring“ – nutzen kann.

Eine solcherart formativ angelegte Evaluierung ist in ihrer Beziehung zu ihrem Gegenstand, dem Projekt Grüne Weiterbildung, als systemische Intervention zu begreifen. Systemische Intervention meint in diesem Zusammenhang eine zielgerichtete Kommunikation zwischen psychischen und/oder sozialen Systemen, in der die Autonomie des intervenierten Systems respektiert wird (vgl. Willke 1987: 333) bzw. in der man sich „der prekären Ausgangslage des Versuchs der wirkungsvollen Beeinflussung eines sozialen Systems bewusst ist“ (Königswieser et al. 2006: 17). Im Kontext der Organisationsberatung bedeutet systemische Intervention dann eine „zielgerichtete beraterische Kommunikation in Organisationen – wobei diese als soziale Systeme begriffen werden und der gesamte Prozess der Beratung methodisch unter Gesichtspunkten der modernen Systemtheorie reflektiert wird.“ (ebda.)

Eine solche methodische Basis fußt auf dem permanenten Durchlaufen einer *systemischen Reflexionsschleife* nach folgendem sich immer wiederholendem Ablaufmuster: Informationen sammeln, Hypothesen bilden, Interventionen planen, Intervenieren.

### *3.1 Spannungsfelder in der Konzeption des Evaluierungsdesigns*

In der Umsetzung einer an der Methode der systemischen Organisationsevaluierung anknüpfenden Steuerungsarchitektur für die „Rüttelstrecke“ des Projekts stand ich gemeinsam mit der Steuerungsgruppe vor folgenden Herausforderungen:

1. Eine systemische Prozessreflexion sieht vor, die unterschiedlichen Wirklichkeitskonstruktionen der involvierten Stakeholder mit einzubeziehen und in Austausch zu bringen. Den Kreis der relevanten Stakeholder engte ich aus Gründen des Ressourcen- und Zeiteinsatzes auf die Mitglieder der Steuerungsgruppe ein und begründete dies forschungsmethodisch mit der Annahme, dass in der Steuerungsgruppe alle relevanten Organisationsteile der Wiener Grünen vertreten sind, die mit Bildungsfragen, Personalentwicklungsfragen und/ oder Organisationsentwicklungsfragen befasst sind. Durch ihre Zusammensetzung, so die Arbeitshypothese, sind in der Steuerungsgruppe die relevanten Projektumwelten mit vertreten, was bedingt, dass sich auch alle relevanten Widersprüche und Differenzierungen in ihr abbilden.
2. Eine systemische Organisationsevaluierung verlangt eine Balance und Verschränkung von Elementen der Selbstevaluierung und der Fremdevaluierung. Durch meine Rolle als Mitglied der Steuerungsgruppe war das von mir erstellte Evaluierungsdesign prinzipiell eines der Selbstevaluierung. Elemente der Fremdevaluierung kamen allerdings dadurch hinzu, dass ich die Zwischenergebnisse und insbesondere die Formen meiner Beobachtung, welche diese Zwischenergebnisse hervorgebracht hatten, in regelmäßigen Abständen mit einer kollegialen Peer-Group reflektierte. Dadurch sollten wertvolle Außenperspektiven eingebracht werden und als Gegenteilendenz zum Sog der „Betriebsblindheit“ wirken.

### *3.2 Architekturelemente des Evaluierungsdesigns*

Verdichtet und auf den Punkt gebracht bestand die Evaluierungsarchitektur aus den in der folgenden Tabelle dargestellten Elementen:

	<b>Methodik und Anmerkungen</b>	<b>Zeitraum</b>
<i>Dokumenten-recherche</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aufarbeitung alter Konzepte, Protokolle, Beschlüsse etc. zum Projekt Grüne Weiterbildung hinsichtlich wesentlicher aus einer Perspektive der Organisationsentwicklung relevanter Aspekte (Führung, Steuerungsstruktur, Ziele, Entscheidungen, Erfolgskriterien, Spannungsfelder, Möglichkeiten des Scheiterns etc.)</li> <li>▪ Generierung von Basishypothesen zum Projektverlauf und relevanten Umwelten</li> </ul>	<p>Jänner/ Februar 2007</p>
<i>Selbst-reflexion</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Klärung der eigenen Rolle(n) durch Eigen-coaching im Rahmen einer Methodik des systemischen Fragens (vgl. Radatz 2003: 323ff). Konkret stellte ich folgende fiktive Fragen an alle Mitglieder der Steuerungsgruppe und versuchte diese Fragen dann aus ihrer Perspektive zu beantworten.</li> <li>▪ Wie würdest Du die Rollen von Kurt Mayer in der Steuerungsgruppe und bei den Wiener Grünen beschreiben?</li> <li>▪ Welche Irritationen und Herausforderungen sind damit verbunden, a) für dich in deiner Funktion und b) aus deiner Perspektive für die Steuerungsgruppe und das Projekt Grüne Weiterbildung.</li> </ul>	<p>Februar 2007</p>

<i>Erstellung des Leitfragebogens</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Der Leitfragebogen sollte darauf ausgerichtet sein, die Unterschiede in den „Landkarten“, also in den Erwartungshaltungen, Annahmen und Sichtweisen, die innerhalb der Steuerungsgruppe hinsichtlich wesentlicher OE-relevanter Fragestellungen und Herausforderungen existierten, transparent und damit verhandel- und falls erforderlich auch veränderbar zu machen. Die OE-relevanten Dimensionen, die in der linken Spalte des Leitfragebogens (siehe Anhang) stehen, orientierten sich einerseits an der einschlägigen Literatur (z.B. Grossmann/Scala 1997) und andererseits den Fragestellungen, die sich für mich aus der Dokumentenanalyse und aus der Selbstreflexion ergeben hatten.</li> </ul>	Februar 2007
<i>Systemische Interviews und Auswertung der Interviews</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die Interviews mit den 6 Mitgliedern der Steuerungsgruppe wurden auf Tonband aufgenommen, nach der Methode der qualitativen Inhaltsanalyse (vgl. Mayring 2003: 468ff) ausgewertet und dazu genutzt, um im Sinne der Organisationsevaluierung relevante Hypothesen zu bilden, die geeignet sind, im System Unterscheidung und Reflexion anzuregen</li> </ul>	März/April 2007
<i>Transfer</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rückspiegelung relevanter OE-Hypothesen und Fragestellungen in die Steuerungsgruppe im Rahmen einer Klausursituation</li> </ul>	16. Mai 2007
<i>Auswertung und weitere teilnehmende Beobachtung</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Das weitere Interventionsdesign bis Ende Juni sollte dann vor allem jene potentiellen Prozesse, die durch die erste Rückspiegelung angestoßen und ausgelöst werden, weiter beobachten, begleiten und dabei im Sinne der oben erwähnten systemischen Reflexionsschleife vorgehen</li> </ul>	Mai/Juni 2007

<i>Transfer</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rückspiegelung relevanter OE-Hypothesen und Fragestellungen in die Steuerungsgruppe im Rahmen einer Klausursituation</li> </ul>	20. Juni 2007
-----------------	--	------------------

Tabelle 1: Architekturelemente des Evaluierungsdesigns

#### 4 Impact: Wirkungen der systemischen Evaluierung

Die Rüttelstrecke der gremialen Beschlussfassung und Aufgleisung der Umsetzung des Projektes konnte – trotz der benannten Scheiternsfallen – erfolgreich bewältigt werden.

Alle drei relevanten Gremien (Landesvorstand, Landeskonferenz und Bezirkskonferenz) segneten das Projekt nach mehr oder weniger langer Diskussion ab. Im Wesentlichen wie von der Steuerungsgruppe vorgeschlagen, mit lediglich geringen Abstrichen bei der Finanzierung und nur kleinen inhaltlichen Veränderungen bzw. Forderungen. In der Folge wurden alle 23 Bezirksgruppen und sechs Teilorganisationen der Wiener Grünen von Mitgliedern der Steuerungsgruppe besucht, um die Involvierung von politischen „HoffnungsträgerInnen“ auf allen Ebenen in das Weiterbildungsprogramm sicher zu stellen und vor allem auch, um die Bezirksgruppen und Teilorganisationen quasi offiziell-institutionell in das Projekt zu involvieren. Im September 2007 lief das Programm dann in vollem Umfang an, die Kurse im ersten Programmjahr 2007/2008 waren alle ausgebucht, die Rückmeldungen auf die einzelnen Veranstaltungen überwiegend sehr positiv. Alles in allem ein Erfolg.

In wie fern ist dieser Erfolg der Arbeit der Steuerungsgruppe auch auf die OE-Maßnahme der systemischen Organisationsevaluierung rückführbar?

Die im Zuge der Evaluierung aufgebraachten Perspektiven und Fragestellungen, meine eigene Nachreflexion des Projekts und Gespräche mit einzelnen Mitgliedern der Steuerungsgruppe brachten folgenden „Impact“ an die Oberfläche.

Auf der unmittelbarsten Ebene verstärkte die OE-Evaluierung die Informationsbasis und in der Folge auch ein Stück weit die Involvierung der Steuerungsgruppenmitglieder in das Projekt. Die Aufbereitung vorhandener Beschlüsse und Argumentationen erleichterte die Argumentation in den Gremien; die Interviews stimulierten Ideen und Reflexion der Steuerungsgruppenmitglieder in Bezug auf das Projekt; die Rückspiegelungen der Zwischenbefunde in die Steuerungsgruppe führten bei allen Beteiligten zu einer Intensivierung von individuellen Nachdenkprozessen über das Projekt und ihre eigene Rolle und ihre Interessen im Projekt und zu einer gemeinsamen Sprache und Begriffsbildung. Jene Steuerungsgruppentreffen, die mit einem Rückspiegelungsinput aus der

Evaluierung begannen (16. Mai und 20. Juni) kennzeichneten sich dadurch, dass sie keine „Aufwärmphase“ brauchten, dass alle tief in den Projektthemen „drinnen“ waren.

Der Transfer der von mir aufbereiteten Evaluierungsergebnisse in die Steuerungsgruppe am 16. Mai und am 20. Juni erfolgte, indem Treffen der Steuerungsgruppe, die ohnehin im Rahmen der routinemäßigen Steuerungsgruppenarbeit geplant waren (und normalerweise rund zwei Stunden dauerten), um jeweils drei Stunden verlängert wurden. Abgeleitet aus den Interviews, der Dokumentenrecherche und sonstigen Beobachtungen bereitete ich dafür einen aus relevanten Hypothesen und Fragestellungen bestehenden Input vor, der in der Gruppe Plenar weiter reflektiert wurde.

Auf der kollektiven Ebene als Steuerungsgruppe bestand eine wesentliche Wirkung dieses Selbstreflexionssettings darin, dass zentrale Aspekte des Auftrags, der Ziel-/Rahmenplanung und der Rollen und Funktionen der beteiligten AkteurInnen hinterfragt bzw. neu geklärt wurden. Insbesondere gerieten folgende drei Fragen und Aspekte in den Blick:

- *Zusammensetzung der Steuerungsgruppe:* Wer ist aufgrund welcher Funktion und in welcher Rolle Mitglied der Steuerungsgruppe? Warum diese drei ExpertInnen und nicht auch noch andere? Wer hat ein Stimmrecht, wenn es zu unterschiedlichen Vorgangsoptionen kommt<sup>32</sup>? Wie ist das Verhältnis der PolitikerInnen und FunktionärInnen gegenüber den angestellten ExpertInnen zu sehen?
- *Personalentwicklung:* Welcher Auftrag zur Personalentwicklung ist mit dem Projekt verbunden? Welche Agenden im Bereich der Personalentwicklung kann, soll und darf die Steuerungsgruppe vornehmen? Wo sind hier die Fallstricke und Scheiternsfallen? Was kann bewirkt werden und welche Form der Auftragsveränderung bräuchte es, um solche Agenden wahrnehmen zu können?
- *Organisationsentwicklung:* Welcher Auftrag zur Organisationsentwicklung ist mit dem Projekt verbunden? Welche Agenden im Bereich der Organisationsentwicklung kann, soll und darf die Steuerungsgruppe vornehmen? Wo sind hier die Fallstricke und Scheiternsfallen? Was kann bewirkt wer-

---

<sup>32</sup> Interessant ist hier – und das meiner Erfahrung nach typisch für das Feld der Politik – dass nicht zuerst die Frage nach dem Umgang mit unterschiedlichen Positionen in entscheidenden Fragen im Vordergrund stand, sondern sofort die Frage nach Stimmrechten an die Oberfläche kam.

den und welche Form der Auftragsveränderung bräuchte es, um solche Agenden wahrnehmen zu können?

Aus einer OE-Perspektive sind das sehr relevante Fragen, die erst durch den Evaluierungsprozess ins Bewusstsein der Steuerungsgruppe rückten und ohne diesen vermutlich (so die Erfahrung und Einschätzung auch der anderen Steuerungsgruppenmitglieder) in der hohen Dynamik des politischen Alltagsgeschäfts untergegangen wären. Es entstand in der Steuerungsgruppe ein hoher Konsens darüber, dass diese Fragen immer wieder auf das Tapet zu bringen und zu klären wären. Auch wurde im Zuge der beiden Transfermeetings im Mai und Juni deutlich, dass innerhalb der Steuerungsgruppe unterschiedliche Perspektiven zu Schlüsselfragen des Auftrags eingenommen wurden und im Hintergrund dazu unterschiedliche Interessen bestanden. Es wurden dadurch die prekären Grenz-zonen des Auftrags deutlich und Konfliktlinien offenkundig, als solche benannt und in Prozessform gebracht, d.h. in Subarbeitsgruppen ausgelagert bzw. als Punkte für später folgende Meetings der Steuerungsgruppe benannt. In der optimistischen Deutung der Evaluierung hat diese genau mit dem Sichtbarmachen der Konfliktlinien und Auftragsunklarheiten dazu beigetragen, dass die Steuerungsgruppe in diesen Feldern – trotz des Vorhandenseins von Konflikten – bewusste und bedachte Handlungen setzen konnte, die letztendlich zum Erfolg des Projekts in dieser Phase führten. Unklar ist jedoch, wie groß diesbezüglich der Beitrag der Evaluierungsmaßnahme war und ob das nicht ohnehin stattgefunden hätte. Die Aussagen der Steuerungsgruppenmitglieder bewegen sich hier im Bereich von „war sicher unterstützend, aber nicht alleine“ bis hin zu „wäre ohne dem wahrscheinlich auch nicht anders gekommen“.

Tatsächlich wird ein weniger optimistischer oder kritischer Blick auf den Evaluierungsprozess eher jene Schwerkräfte sichtbar machen, welche sich als groß genug erwiesen, um den Raum für eine produktive und nachhaltige Bearbeitung der aufgetauchten OE-relevanten Problemstellungen beträchtlich ein zu engen. Die Dringlichkeit und Dynamik des politischen Alltagsgeschäfts führte dazu, dass wir uns als Steuerungsgruppe in dieser Zeit nur zwei Mal drei Stunden Zeit gaben, um über die Ergebnisse der Evaluierung zu sprechen (und das im Rahmen eines Standardsettings, also als verlängerte Steuerungsgruppensitzung). In der Konsequenz bedeutete das letztlich auch, dass die wichtigen OE-Fragen im Rahmen des von Dringlichkeit bestimmten Settings des Alltagsgeschäftes abgearbeitet werden sollen. Und innerhalb dieser Logik konnten kaum Fortschritte im OE-Klärungsprozess gemacht werden.

Als Bilanz fällt die Anwendung der OE-Methodik der systemischen Prozessevaluierung in diesem Fall gemischt aus: Den Aktiva von größerer Klarheit und Bewusstheit über Spannungszonen, Konfliktfelder und Interessenlagen und

einem bedächtigen Handeln, das daran angeknüpft wurde, stehen letztlich als Passiva ein geringes Ausmaß der nachhaltigen Bearbeitung der aufgetauchten Fragen und Widersprüche gegenüber. Dies mag zwar zum Teil der Tatsache geschuldet sein, dass das Evaluierungsprojekt aus Personalgründen relativ bald wieder eingestellt wurde, zum anderen aber auch den konkreten Formen und Set-Ups, wie das Projekt in diesem konkreten Fall in diesem politischen Feld etabliert wurde.

## **5 Relevante Aspekte in der Anwendung der systemischen Organisationsevaluierung als Methode der Organisationsentwicklung**

In der Nachreflexion des Projekts – einer Art Kombination des in Begriffsfassens meiner eigenen ex-post Betrachtung der Ereignisse und daran anknüpfender Hypothesenbildung angereichert um Feedback von einzelnen Mitgliedern der Steuerungsgruppe – kamen eine Reihe kritischer Aspekte an die Oberfläche, welche im Verlauf des Evaluierungsprozesses möglicherweise unintendiert wirksam waren und daher im Fall der Anwendung einer systemischen Evaluierung als OE-Methode bedacht werden sollten. Im Folgenden möchte ich mich auf die Darstellung von drei Aspekten beschränken, die aus der Perspektive dieses Falles für eine künftige Anwendung einer systemischen Organisationsevaluierung gelernt werden können.

### *5.1 Commitment und Case for Action sind eine relevante Erfolgsbedingung*

Als ich den Mitgliedern der Steuerungsgruppe zu Jahresbeginn 2007 die Durchführung einer systemischen Evaluierung im Rahmen meiner Master-Thesis aus eingangs erwähnten Überlegungen vorschlug, war der Grundtenor der Rückmeldung ungefähr folgender: „Wenn du das machst, kann uns das nur helfen.“ Es gab seitens der anderen Mitglieder der Steuerungsgruppe keine Widerstände gegen das Vorhaben, allerdings auch lediglich bescheidenes Interesse, sich genauer über das Vorhaben und mögliche Implikationen zu informieren bzw. diese zu thematisieren. Dieses relativ schwache Commitment (das von mir auch nicht stärker und expliziter eingefordert wurde) dürfte in der Folge eine Haltung begünstigt haben, die – parallel zum operativen Geschäft der Steuerungsgruppe – zeitlichen und auch materiellen Ressourcenverbrauch für diese Evaluierung nur in geringem Ausmaß duldete. Tatsächlich war es im ersten Halbjahr 2007 ohnehin schon schwierig genug, gemeinsame Termine auch nur für die standardmä-

Bigen operativen Treffen der Steuerungsgruppe zu finden, da fast alle Mitglieder ein hohes Ausmaß an anderen Verpflichtungen hatten.

Insgesamt dürfte in der Steuerungsgruppe also kein besonders ausgeprägter Bedarf (*Case for Action*) an einer umfassenden systemischen Organisationsevaluierung bestanden haben, der ein hohes zusätzliches Zeitbudget gerechtfertigt hätte.

Fazit: Die Durchführung einer solchen OE-Maßnahme erfordert ein deutliches und aktives Commitment der ganzen Projektgruppe, d.h. der Nutzen und „Need for Action“ müssen kollektiv geteilt und aktiv eingefordert werden, nur dann werden auch Zeitressourcen und sonstige notwendige Mittel dafür aufgebracht werden. In diesem Fall war es eher so, dass der Need for Action von Außen – also von mir – und aus unterschiedlichen Gründen (eigene Sicht der Problemlage; Notwendigkeit eines Projekts für die Masterarbeit) an die Projektgruppe herangetragen wurde. Das daran anknüpfende Commitment war demgemäß schwach.

## 5.2 *Reflexion braucht ein Setting, das einen Unterschied macht*

Wie beschrieben, erfolgte der Transfer der von mir aufbereiteten Evaluierungsergebnisse in die Steuerungsgruppe dadurch, dass die routinemäßigen Treffen der Steuerungsgruppe um jeweils drei Stunden verlängert wurden. Zuerst wurden die Evaluierungsergebnisse reflektiert, dann wurde zum „Business as usual“ übergegangen und die anstehende Tagesordnung abgearbeitet. Diese Sitzungen fanden wie alle anderen Besprechungen und Gremialevents auch in den Parteiläumlichkeiten der Wiener Grünen statt. Auch das Format der Reflexion war fast nahtlos in die bestehende Organisationskultur eingefügt (Input und dann Debatte im anwesenden Plenum).

Örtlich, zeitlich und auch methodisch gab es also keine Differenzierung zwischen der Standardarbeit der Steuerungsgruppe und der durch die Evaluierung intendierte Reflexionsarbeit hinsichtlich der Projektsteuerung auf der Metaebene. Die Intervention „Transfer“ war lediglich Tageordnungspunkt 1 der Agenda des Steuerungsgruppentreffens. Als zentrales Element der Evaluierungsarchitektur machte das Setting des Transfers in die Steuerungsgruppe quasi keinen Unterschied zur auf die operative Umsetzung des Weiterbildungsprogramms bezogenen routinemäßigen Arbeitslogik.

Fazit: Auf dem Fundament eines a) tief in der Organisationskultur verwurzelten Umgangs mit Zeit, der einer Logik der Dringlichkeit des Alltagsgeschäfts zu folgen scheint und damit wenig geneigt ist, klare Prioritäten zu setzen (also Unterschiede zu machen) und der b) ebenfalls tief in der Organisationskultur

(und noch tiefer im System der Politik) verwurzelten Fixierung auf ein Setting von Vorbereitung durch eine Subgruppe, Input in einem Meeting und anschließende verbale Individualdiskussion ist es im Rahmen dieses Projektes nur in sehr bescheidenem Ausmaß gelungen, ein Evaluierungssetting herzustellen, das einen Unterschied zu den Settings des Alltagsgeschäfts macht. Vermutlich hätte es aber genau eines solchen Unterschied machenden Settings bedurft, um eine nachhaltige Bearbeitung der angesprochenen OE-Fragen auf den Weg zu bringen, d.h. anderer Raum, andere Zeit, andere Methodik und wahrscheinlich auch externe Moderation.

Abgesehen vom keinen Unterschied machenden Bearbeitungssetting könnten auch die ansatzweise zu Tage gekommenen diversen Interessenlagen als Barriere für eine weiterführende Bearbeitung der relevanten OE-Punkte gewirkt haben. Umso grundlegender und Differenz-setzender hätte ein OE-Prozess angelegt sein müssen, wenn er die diversen Interessenlagen mit thematisieren sollte.

### *5.3 Rollenklarheit ist eine Schlüsselfrage*

Meine eigene Rolle in dieser Evaluierung sollte die eines quasi „externen“ Beobachters sein, der nach einer wissenschaftsgestützten Methodik Informationen sammelt, aufbereitet und in den Steuerungsprozess einspielt. In den Transfersettings sollte die solcherart angelegte Rolle sich vor allem als Inputgeber und „Facilitator“ manifestieren, d.h. Hypothesen und Fragestellungen zur Verfügung stellen, die dann von den Mitgliedern der Steuerungsgruppe zur Entwicklung von für sie relevantem Wissen genutzt werden könnten. Meine projektsteuernde Rolle sollte für die Zeit, in der ich die Rolle des Evaluierenden annahm, „ruhen“.

Praktisch holte mich das Problem von Rollendifferenzierung und Rollen(un)klarheit im Spannungsfeld meiner drei Rollen in diesem Projekt – A (Akteur im Steuerungsteam), B (Evaluierender) und C (Meta-Ebene der Master Thesis) – dann allerdings immer wieder ein. Insbesondere die Rolle A als Akteur im Steuerungsteam und die Rolle B als Evaluierender zeigten immer wieder Überlappungen und Überschneidungen, die zumindest mir selbst Unbehagen und Unwohlsein bereiteten und in der Folge vermutlich auch die Abgrenzung des Evaluierungsprojektes von der Projektsteuerung „verwässerten“. Dazu ein Beispiel: Im Rahmen der Reflexion meines Inputs durch die Steuerungsgruppe im Transfermeeting kam es dazu, dass ich selbst den Handlungsbedarf aus meinem Input vorgab. Ich konnte meine Facilitator- und Evaluierungsrolle nicht durchhalten, weil die Steuerungsgruppe aus meiner Sicht schon zu lange ohne

Ergebnis diskutiert hatte und zu keiner Schlussfolgerung kam. Den Handlungsbedarf zu definieren, heißt immer auch einen Führungsanspruch wahrzunehmen und genau das wollte ich ja vermeiden. Die Rollenabgrenzung war umso schwieriger, als auch – wie oben beschrieben – im Setting kein Unterschied gemacht wurde.

Fazit: Diese permanente Rollendifferenzierung bzw. das Herstellen von Rollenklarheit ist sicher eine Grunderfordernis und eine Grundkompetenz von OE. Hätte ich diese Erfordernisse von Beginn weg – und nicht erst in der ex-post Reflexion – klar sehen und durchhalten können, dann wären Architektur und Design im Verhältnis zur Problemstellung wahrscheinlich adäquater gewesen. Insgesamt ist es für eine „saubere“ Durchführung einer solchen systemischen Prozessevaluierung von Vorteil, wenn die Rolle des/der Evaluierenden von einer Steuerungsverantwortung im selben Projekt getrennt wird.

## **6 Systemische Organisationsevaluierung: Ein taugliches Instrument zur Beförderung organisationalen Lernens?**

In den letzten 20 Jahren hat mit Blick auf das Paradigma der Wissensgesellschaft die Frage des Lernens und der Lernfähigkeit von Organisationen innerhalb des Fachs der Organisationsentwicklung einen zentralen Stellenwert bekommen (vgl. z.B. Senge: 1990; Nonaka/Takeuchi: 1995; Deiser: 2010). Einerseits verweisen die Konzepte von Wissen und Lernen im Kontext von Organisationen auf die explosionsartige Zunahme von kodifiziertem Wissen – also von Texten, Daten und Informationen – die prinzipiell verfügbar sind, gespeichert, versendet, selektiert und genutzt werden können. Andererseits spielt aber gerade im Innovationsprozess eine Form von implizitem praktischen Wissen eine entscheidende Rolle, die nur schwer zu definieren, transferieren und kodifizieren ist. Sowohl jenes Erfahrungswissen, das von den Akteuren im Innovationsprozess vernutzt wird, als auch das „top end knowledge“, welches erst im Innovationsprozess entsteht, ist/wird nur sehr beschränkt als kodifizierte Information verfügbar, es ruht wesentlich in den beteiligten Personen. Dieses „tacit knowledge“ (Polanyi 1958) verweist auf jene Inhalte und Fähigkeiten, die man zwar beherrscht, aber nicht kommunizieren kann („you know more than you can tell“), die jedoch ganz wesentlicher Bestandteil des professionellen Wissens sind (Lassnigg 1998: 96).

Aus dieser Perspektive verweist organisationales Lernen dann auf Settings und Kommunikationsprozesse, die geeignet sind, jenes „tacit knowledge“ (also Skills, implizite Paradigmen, Schemata, Standpunkte, Zukunftsvisionen und Handlungsleitbilder) kommunizierbar und damit in individuellen und kollekti-

ven Prozessen auch teilbar, reflektierbar, bearbeitbar und veränderbar zu machen. Es braucht dementsprechend adäquate Räume und Orte des Austausches und der Reflexion, in gewissem Sinn „protected areas“ fernab der Zwänge des Alltags- und Tagesgeschäfts, in welchen in einer vertrauensvollen Atmosphäre das implizite Wissen befragt, mitgeteilt und gemeinsam bearbeitet werden kann, d.h. es werden Beobachtungen und Erfahrungen zur Verfügung gestellt und diese wiederum mit den Beobachtungen und Erfahrungen von anderen KollegInnen konfrontiert und zum Teil mit deren Feedback versehen. Es geht dabei auch um die gemeinsame Konstruktion von möglichen Zukunften der Organisation, auf Basis von Perspektiven und Erfahrungsteilen die jede/r dazu einbringt. Je mehr Bereitschaft und Vermögen besteht, das implizite Wissen umfassend dafür zu aktivieren, desto größer und bunter können die Möglichkeitsräume für Zukunftsoptionen werden.

Grundsätzlich kann eine systemische Organisationsevaluierung ein mögliches adäquates Instrument sein, um organisationales Lernen durch die Bildung von „tacit knowledge“ voranzutreiben. Das diesbezügliche Potential kommt in diesem Fall andeutungsweise zum Vorschein, in Abschnitt 4 wurde darüber berichtet wie im Zuge der gemeinsamen Reflexion über die Evaluierungsergebnisse relevante OE-Fragen und auch Konfliktlinien zum Gegenstand von steuerungsrelevanten Kommunikationen wurden. Gleichzeitig zeigt der Fall aber auch, dass eine Reihe von Bedingungen im Bereich des Commitments, des Settings und der Rollendifferenzierung erfüllt sein sollten, um dieses Potential auch auszuschöpfen. Erst wenn diesen Bedingungen Rechnung getragen wird – so mein Befund aus dieser Fallstudie – kann eine systemische Organisationsevaluierung ihre Wirkung als Instrument der Organisationsentwicklung und im Sinne des organisationalen Lernens voll entfalten.

## Literaturverzeichnis

- Baecker, Dirk/Markowitz, Juergen /Stichweh, Rudolf/Tyrell, Hartmann/Willke, Helmut (Hrsg.) (1987): Theorie als Passion. Frankfurt a. M.: Suhrkamp
- Bateson, Gregory (1985): Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven. Frankfurt a. M.: Suhrkamp
- Deiser, Roland (2010): Designing the Smart Organization: How World Class Corporate Learning Initiatives Drive Strategic Change and Innovation. San Francisco: Jossey-Bass
- Flick, Uwe/Kardoff, Ernst/Steinke, Ines (Hrsg.) (2003): Qualitative Forschung. Reinbeck bei Hamburg: rororo
- Grossmann Ralph/Scala, Klaus (Hrsg.) (1997): Supervision in Organisationen. München: Weinheim/ Juventa
- Grossmann, Ralph & Scala, Klaus (1997): Landkarten von Organisationen. In: Grossmann/Scala (1997): 35-64
- Grossmann, Ralph/Scala, Klaus (Hrsg.) (2002): Intelligentes Krankenhaus. Innovative Beispiele der Organisationsentwicklung in Krankenhäusern und Pflegeheime. Wien/ New York: Springer
- Grossmann, Ralph/Heimerl, Katharina/Zepke, Georg (2002): Die Evaluation von Prozessen der Organisationsentwicklung. In: Grossmann/Scala (2002): 156-178
- Grüne Alternative Wien (2006): Statut in der Fassung vom 12. Mai 2006
- Landesbüro der Wiener Grünen (2007): Internes Papier der Landesgeschäftsführung
- Lassnigg, Lorenz (1998): Qualifizierungspolitik, Innovationssystem und Beschäftigung - Herkömmliche und neue Perspektiven. In: Zukunfts- und Kulturwerkstätte (1998): 76-132
- Lewin, Kurt (Hrsg.) (1948): Die Lösung sozialer Konflikte. Bad-Neuheim: Christian-Verlag
- Lewin, Kurt (1948): Aktionsforschung und Minderheitenprobleme. In: Lewin (1948), Die Lösung sozialer Konflikte: 278-298
- Mayring, Philipp (2003): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Flick et. al. (Hrsg.): 468ff
- Nonaka, Ikujiro/Takeuchi, Hirotaka (1995): The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press
- Polanyi, Michel (1958/1978): Personal Knowledge. London: Routledge and Kegan
- Radatz, Sonja (2003): Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen. Wien: Verlag Systemisches Management
- Schmitz, Christof/Gester, Peter-W./Heitger, Barbara (1993): Managerie I: Jahrbuch für systemisches Denken. Heidelberg: Carl Auer Verlag
- Senge, Peter M. (1990): The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday Currency
- Statut des Grünen Klubs im Rathaus, Fassung vom 12. Dezember 2006
- Willke, Helmut (1987): Strategien der Intervention in autonome Systeme. In: Baecker et. al. (Hrsg.)

- Wimmer, Rudolf (1993): Der systemische Ansatz – Mehr als eine Modeerscheinung?. In: Schmitz/Gester/Heitger (1993): 70-104
- Zepke, Georg (2005), Reflexionsarchitekturen. Evaluierung als Beitrag zum Organisationslernen. Heidelberg: Carl Auer Verlag
- Zukunfts- und Kulturwerkstätte (Hrsg.) (1998): Re-engineering der österreichischen Industriepolitik. Wien: Zukunfts- und Kulturwerkstätte

**Anhang**

*Der Leitfragebogen*

<i>OE-Themenfeld</i>	<i>FRAGEN/ Aufgaben</i>
<i>Organigramm der Steuerungsstruktur</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erstelle bitte ein Organigramm des Projektes, das die Steuerungsstruktur wiedergibt und die relevanten Umwelten (d.h. jene Einheiten, die Erwartungen und Ansprüche an das Projekt herantragen)</li> <li>▪ Diskussion des entstandenen „Organigramms“: Was ist genau wie gemeint?</li> </ul>
<i>Zielsetzungen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche Ziele des Projekts sind für dich prioritär?</li> <li>▪ Welche persönlichen Ziele verbindest du mit dem Projekt?</li> <li>▪ Welche Zielsetzungen sind für den Landesvorstand prioritär?</li> <li>▪ Gibt es deiner Ansicht nach im LV widersprüchliche Zielsetzungen?</li> <li>▪ Wenn JA, welche</li> </ul>
<i>Steuerung</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wer steuert den Prozess?</li> <li>▪ Wer trägt wofür Verantwortung?</li> </ul>
<i>Rollen und Kompetenzen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche verschiedenen Rollen gibt es?</li> <li>▪ Wer hat welche Rolle inne?</li> <li>▪ Wie unterscheiden sich diese Rollen?</li> <li>▪ Was ist wessen Aufgabe und Kompetenz?</li> </ul>
<i>Entscheidungen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wie werden Entscheidungen getroffen?</li> <li>▪ Innerhalb der STG</li> <li>▪ Insgesamt</li> </ul>

<i>Erfolgskriterien</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welches sind die Erfolgskriterien?</li> <li>▪ Woran merken wir, dass wir erfolgreich gearbeitet haben?</li> <li>▪ Am 1.Juni 2007</li> <li>▪ Am 1.Juni 2010</li> <li>▪ Auf einer Skala zwischen 1 und 10: wo stehen wir jetzt?</li> <li>▪ Welche Schritte müssen passieren, dass wir auf 10 kommen?</li> </ul>
<i>Spannungsfelder und Konfliktlinien</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Was sind für dich die größten Spannungsfelder und Konfliktlinien in diesem Projekt?</li> </ul>
<i>Befürchtungen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Was müsste/könnte passieren, dass das Projekt doch scheitert?</li> </ul>
<i>Mitglieder der STG – Politische Angestellte</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mitglieder der STG sind zum einen in politischen Funktionen, zum anderen sind sie Angestellte. Wie bewertest du diese Differenz?</li> <li>▪ Gibt es einen Unterschied zwischen Wirtschaftsorganisationen und politischen Parteien, was die Rolle/Funktion von Angestellten betrifft?</li> <li>▪ Rollenvielfalt und Rollenklarheit: lässt sich das klar trennen?</li> <li>▪ Führt die Wahl zur Landesgeschäftsführung, die im Juni ansteht, innerhalb der Steuerungsgruppe zu Irritationen?</li> <li>▪ Wenn JA, zu welchen?</li> </ul>
<i>„High Potentials“</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ist die Frage der Förderung von „High Potentials“ in diesem Projekt eine wichtige Frage und ist es eine heikle Frage?</li> <li>▪ Warum ist es eine wichtige Frage?</li> <li>▪ Warum ist es eine heikle Frage?</li> <li>▪ Für wen ist es eine heikle Frage?</li> <li>▪ Wie sind wir bis jetzt damit umgegangen, dass das eine heikle Frage ist?</li> </ul>

<i>Umsetzung</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wer ist an der Umsetzung wie beteiligt/kann beteiligt sein?</li> <li>▪ Was ist/soll die Rolle der STG im Prozess der Umsetzung sein?</li> <li>▪ Mitglieder der STG als ReferentInnen</li> <li>▪ Die Position eines/einer ReferentIn kann eine Plattform sein, um die eigene Karriere bei den Grünen positiv zu beeinflussen, d.h. auch diese Selektion von High Potentials kann als Element der Personalsteuerung gesehen werden?</li> <li>▪ Ist diese Problematik bewusst?</li> <li>▪ Ist diese Problematik ein Tabu?</li> <li>▪ Sollte darüber geredet werden?</li> <li>▪ In welcher Form?</li> </ul>
------------------	--

*Tabelle 2: Leitfragebogen*

# Einführung von Case Management – Veränderungen in und zwischen Organisationen

Entwicklung, Implementierung und betriebliche Verankerung von Case Management am Beispiel einer Versicherung

*Daniel Schaufelberger*

Case Management hat in den letzten Jahren starke Verbreitung gefunden. Im Gesundheits- und Sozialbereich sind auf der Grundlage von Case Management diverse Angebote zur Steuerung von komplexen Fallsituationen entstanden oder neu konzipiert worden. Diese Entwicklung hat in der Schweiz auch zunehmend den Versicherungsbereich erfasst. Namentlich Sozial- und Privatversicherungen, welche medizinische Kosten vergüten oder Leistungen für Erwerbsausfälle infolge Krankheit, Unfall oder Invalidität ausrichten, setzen zunehmend auf Case Management. Ausgangspunkt dieser Entwicklung war die Kostenentwicklung bei den entsprechenden Versicherungsleistungen. Seit den 90er Jahren haben die ausgerichteten Leistungen insbesondere für komplexe Fälle massiv zugenommen. Die Versicherer haben erkannt, dass mit der herkömmlichen Abwicklung der entsprechenden Leistungsfälle die Kostenentwicklung nicht beeinflusst werden kann. Bis dahin wurden Leistungsfälle meist administrativ bearbeitet, Ansprüche wurden nach versicherungstechnischen Kriterien geprüft und Leistungen danach entweder bezahlt oder abgelehnt. Case Management erschien vielen Versicherungen als ein viel versprechendes Konzept, die Leistungsfälle nicht nur administrativ zu bearbeiten, sondern selber aktiv zu werden und zusammen mit den versicherten Personen eine Verbesserung deren Situation zu erreichen und somit Kompensationszahlungen zu verhindern oder zu minimieren. Die aktive Rolle im Fallgeschehen soll den Versicherungen zu Einflussnahme und Steuerungsmöglichkeit in Bezug auf die Fallverläufe und dadurch auf die zu erreichenden Ergebnisse verhelfen. Die viel zitierte Win-Win-Formel, die vorgibt, dass sowohl Versicherungen als auch versicherte Personen im gleichen Maße von diesem Engagement profitieren, ist allerdings etwas schönfärberisch. Es steht außer Zweifel, dass Versicherungen und die betroffenen Personen nicht immer deckungsgleiche Ziele haben, welche sogar im Widerspruch stehen können.

Auch wenn die aktive Einflussnahme von Versicherungen in sehr persönliche und sensible Lebenssituationen von Menschen nicht unproblematisch ist und Interessenskonflikte zwischen Versicherung und den betroffenen Personen möglich sind, ist Case Management dennoch ein sinnvolles Konzept für Versicherungen. Gerade der Umstand, dass im Case Management unterschiedliche Interessen (der Beteiligten) methodisch aufgenommen werden und die Bewältigung der Situation der Betroffenen konsequent ins Zentrum gestellt werden, spricht dafür, dass Versicherungen mit einem sorgfältigen Case Management eine aktive Rolle in komplexen Fallsituationen übernehmen können, ohne dass einseitige Interessen durchgesetzt werden.

Wird von Case Management bei Versicherungen gesprochen, kann nicht von einem einheitlichen Verständnis ausgegangen werden. Die rasche Ausbreitung von Case Management und die breite Verwendung des Begriffs haben dazu geführt, dass Case Management an manchen Orten mehr Etikett als Inhalt ist<sup>33</sup>. Den nachfolgenden Ausführungen zur Einführung von Case Management in einer Versicherung soll deshalb in aller Kürze eine Begriffs- und Verständnisklärung vorangehen.

## 1 Case Management

Case Management ist ein Konzept zur Steuerung von komplexen sozialen oder gesundheitlichen Fallsituationen. Aufgrund der zunehmenden Spezialisierung und Ausdifferenzierung von humanen Hilfeleistungen werden Leistungen für entsprechende Fälle meist von diversen Diensten und Fachpersonen erbracht. Im Einzelfall bedeutet das, dass verschiedene Fachpersonen und Stellen unterschiedliche und jeweils inhaltlich sehr begrenzte Hilfeleistungen, mit einer limitierten zeitlichen Zuständigkeit für die Betroffenen, erbringen. Fehlende Unterstützung oder Doppelspurigkeiten sowie ein unzureichender Blick auf die Gesamtsituation der Betroffenen sind die häufigen Folgen davon. Die fehlenden Unterstützungsleistungen über die Grenzen von Hilfeangeboten hinweg führen nach Kleve et al. (2006) zu Diskontinuität im Hilfeprozess und für die Betroffenen zu einer zunehmenden Desintegration. Case Management beabsichtigt, eine solche Diskontinuität sowie die damit einhergehende Desintegration zu überwinden.

---

<sup>33</sup> Treffend gesagt von Wolf Rainer Wendt: „Nicht überall wo Case Management drauf steht ist Case Management drin“

Im Mittelpunkt des Case Managements steht der Einzelfall, in dem ein Akteur aus der Vielzahl von professionellen Beteiligten die Rolle des Case Managers übernimmt. Der Case Manager steuert den Unterstützungsprozess und moderiert insbesondere die Kommunikation unter den beteiligten Personen und Organisationen. Gemeinsam mit der betroffenen Person und den relevanten Akteuren wird die Fallsituation analysiert und die Bedarfslage eingeschätzt. Auf dieser Grundlage werden Ziele und Unterstützungsleistungen ausgehandelt und verbindlich festgelegt. Der Case Manager koordiniert und überwacht die Durchführung und reflektiert zusammen mit dem/der Nutzer/-in den Prozess und den Grad der Zielerreichung. Neben diesen systematischen Verfahrensschritten wird Case Management auf der methodischen Ebene auch von einer Reihe von handlungsleitenden Prinzipien bestimmt, wie beispielsweise der konsequenten Orientierung an der Bedarfslage von Betroffenen oder der Stärkung der Eigenverantwortung und der Selbstbefähigung (vgl. dazu Wendt 2008; Neuffer 2009). Case Management beschränkt sich jedoch nicht nur auf fallbezogene Handlungen. Das steuernde und koordinierende Verfahren kann nur gelingen, wenn fallübergreifende Prozesse und Strukturen in und zwischen Organisationen etabliert werden, welche die Zusammenarbeit von unterschiedlichen Beteiligten erst ermöglichen. Case Management verlangt von Organisationen, dass sie ihre Prozesse und Strukturen auf die Anforderungen einer umfassenden Fallsteuerung ausrichten. In der Literatur wird von drei unterschiedlichen Realisierungsebenen im Case Management gesprochen, nämlich von der Fall-, der Organisations- sowie der Versorgungsebene (Kleve 2008). Wolf Rainer Wendt hat wiederholt auf die Unzulässigkeit hingewiesen, das Konzept Case Management auf die Strukturierung des Ablaufs von personenbezogenen Hilfeleistungen zu verkürzen (2008). Case Management als Handlungskonzept muss fallübergreifend, d.h. als fallübergreifendes Managementsystem in Organisationen verankert werden, welche wiederum mit anderen Organisationen in Kooperationen treten. Damit wird deutlich, dass Case Management ohne Organisationsentwicklungsprozess in und zwischen Organisationen nicht implementiert werden kann. Wird Case Management von Versicherungen ernst genommen, bedingt die Einführung und Umsetzung des Konzeptes die Bereitschaft, tradierte Sichtweisen und eingespielte Abläufe radikal zu verändern.

## 2 Fallbeispiel: Einführung von Case Management bei der CSS Versicherung

Nach ersten Erfahrungen mit dem Konzept Case Management im Privatkundengeschäft (Heilungskosten)<sup>34</sup> hat die CSS Versicherung 2005 entschieden, auch die Leistungsabwicklung im Bereich Krankentaggeld (Unternehmensgeschäft) nach den Grundsätzen von Case Management neu zu organisieren und in diesem Zusammenhang einen Fachbereich Case Management als Spezialbereich innerhalb der Leistungsabteilung aufzubauen. Die CSS Versicherung ist eine der größten Krankenversicherungen in der Schweiz, wobei der Marktanteil im Krankentaggeld allerdings „nur“ einem mittelgroßen Anbieter entspricht.

Krankentaggeld<sup>35</sup> versichert Erwerbsausfälle nach Arbeitsunfähigkeit infolge von Krankheit und sichert die entsprechenden Lohnfortzahlungen<sup>36</sup>. Der größte Teil der Arbeitnehmenden in der Schweiz sind über ihre Arbeitgeber für Krankentaggeld versichert. Vertragspartner der Versicherer sind im Krankentaggeld somit meist Unternehmen (Arbeitgeber). Werden Mitarbeitende aus dem Unternehmen krank geschrieben entsteht ein Leistungsfall, in dem der betroffene Mitarbeitende als versicherte Person leistungsbegünstigt ist. Die Leistungsabwicklung im Bereich Krankentaggeld bewegt sich daher in einem Dreiecksverhältnis.

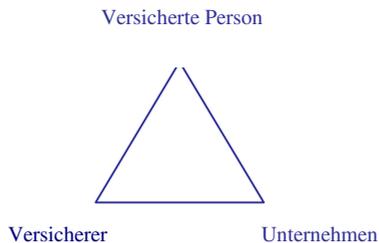


Abbildung 1: Dreiecksverhältnis im kollektiven Krankentaggeld

---

<sup>34</sup> Bei der CSS Versicherung unter dem Begriff *Care Management* (KVG & VVG)

<sup>35</sup> Die Ausführungen beziehen sich, falls nichts anderes genannt, auf Krankentaggeld nach VVG

<sup>36</sup> In der Regel für Dauer von max. 2 Jahren. Jeweils geregelt im Versicherungsvertrag

Nach Beginn einer krankheitsbedingten Arbeitsunfähigkeit ist die Krankentaggeldversicherung zeitlich das erste involvierte Sicherungssystem<sup>37</sup>. Den Krankentaggeldversicherungen kommt somit bei der Verhinderung von Invalidität und der beruflichen Wiedereingliederung eine zentrale Rolle zu. Mit der Einführung von Case Management im Krankentaggeld sollte diesem Anspruch Rechnung getragen werden und neben dem Kernauftrag dieser Versicherung, d.h. der Lohnfortzahlungen zusätzlich Unterstützung bei Fragen der Stellenerhaltung und Rückkehr in die Arbeit angeboten werden. Der Fachbereich Case Management sollte sich vor allem um anspruchsvolle Fallsituationen kümmern, bei denen ohne Intervention im Rahmen eines Case Managements lang andauernde Arbeitsunfähigkeiten drohen würden.

Wie bei vielen Versicherungen waren bei der Einführung von Case Management auch bei der CSS Versicherung Kosteninteressen leitend. Dabei ging es aber nur in zweiter Linie um mögliche Leistungseinsparungen durch erfolgreiche Wiedereingliederungen im Einzelfall. Im Vordergrund stand das wirtschaftliche Interesse, sich als Versicherer mit einer attraktiven Dienstleistung auf dem Markt zu positionieren. Eine aktive Fallbearbeitung im Rahmen des Case Managements bedeutet im konkreten Leistungsfall neben der Arbeit mit den betroffenen Personen auch immer eine enge Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber und somit dem eigentlichen Versicherungspartner. Case Management bietet den Krankentaggeldversicherern Gelegenheit, als Dienstleister für die versicherten Unternehmen aufzutreten. Das Case Management der CSS sollte aus Sicht der verantwortlichen Leitungspersonen aus diesen Gründen, neben den Bemühungen zur Wiedereingliederung der versicherten Personen, explizit auch als Dienstleistung für die Unternehmen ausgerichtet werden.

Zur Realisierung dieses Vorhabens wurde der Autor dieses Beitrags anfangs 2005 beauftragt<sup>38</sup>, einen Fachbereich Case Management aufzubauen und mit dem Leiter der Leistungsabteilung die Prozesse und Strukturen der gesamten Leistungsabwicklung im Hinblick auf die Umsetzung von Case Management zu überprüfen und anzupassen.

Im Rahmen der Masterarbeit (MSc Organization Development) der Interdisziplinären Fakultät für Fortbildung und Forschung (IFF Wien) der Alpen Adria Universität Klagenfurt hat der Autor den Prozess der Entwicklung, Einführung und Implementierung von Case Management von 2006 bis 2007 aus Sicht der systemischen Organisationsentwicklung beschrieben und reflektiert. Die nach-

---

<sup>37</sup> Seit 1.1.2008 sind auch frühe Meldungen und Anmeldungen bei der IV möglich

<sup>38</sup> In der neu geschaffenen Funktion *Leiter Fachbereich Case Management*

folgenden Ausführungen fassen die Ergebnisse dieser Masterarbeit sowie die Erfahrungen als Leiter des Fachbereichs Case Management zusammen. Nach dem Weggang des Autors im Frühling 2008 wurde das Case Management bei der CSS Versicherung weiter entwickelt und personell ausgebaut. Die entsprechenden Anpassungen und Neuerungen sind in diesem Beitrag nicht berücksichtigt.

### *2.1 Erste Weichenstellungen zur Einführung von Case Management*

Bereits mit dem Auftrag und der konkreten Beauftragung des Leiters Fachbereich Case Management wurde entschieden, Case Management nicht im Rahmen eines Projekts zu konzeptualisieren sondern innerhalb der bestehenden Linienorganisation, d.h. der Leistungsabteilung sukzessive aufzubauen. Diese Entscheidung ist gemessen an den Ansprüchen des Vorhabens und den dafür notwendigen Mitteln ungewohnt und aus Sicht der systemischen Organisationsentwicklung sicherlich untypisch. Ein solches Vorhaben würde eine Projektorganisation erwarten lassen, welche die Einführung von Case Management im Rahmen eines Projekts vorbereitet und allenfalls in einem Pilot erproben lässt.

Die Entscheidung Case Management nicht im Rahmen einer Projektorganisation zu entwickeln, brachte einige Nachteile, aber auch interessante Vorteile mit sich. Eine Projektorganisation hätte mit sich gebracht, dass Mitarbeitende aus unterschiedlichen Bereichen und über Hierarchiestufen hinweg von Anfang an im Vorhaben involviert gewesen wären. Ohne Projektorganisation war es notwendig, die Vernetzung quer zur Linienorganisation und über Hierarchiestufen hinweg anderweitig zu erreichen. Dazu wurden im Verlauf des Prozesses immer wieder Veranstaltungen oder eigentliche Mini-Projekte innerhalb des Vorhabens initiiert, welche die Verankerung von Case Management über die Leistungsabteilung hinweg fördern sollten. Trotz dieser Bemühungen blieb die breite Abstützung innerhalb der Organisation sehr anspruchsvoll und insgesamt wohl weniger wirkungsvoll, als es im Rahmen eines Projekts möglich gewesen wäre. Auf der anderen Seite war mit der Entwicklung von Case Management in der Linienorganisation eine laufende Implementierung der neuen Prozesse und Strukturen möglich. Die Problematik der Überführung von erfolgreichen Projektvorhaben in die Linienorganisation und die fehlende nachhaltige Umsetzung von Innovationen, welche bei Projekten oftmals festzustellen ist, konnte damit vermieden werden. Betroffene Mitarbeitende, welche im Alltag die Umsetzung von Case Management tragen müssen, bekamen die Schritte im Entwicklungsprozess jeweils unmittelbar zu spüren und wurden nicht erst nach Projektabschluss mit den vollen Konsequenzen der Neuerung konfrontiert. Aus systemi-

scher Sicht wurde mit diesem Zugang der Nicht-Trivialität<sup>39</sup> von sozialen Systemen gut entsprochen. Neuerungen wurden Schritt für Schritt eingeführt, womit die Resonanzen des sozialen Systems auf diese Inputs laufend berücksichtigt und bei der Planung der nächsten Schritte im Sinne der systemischen Schleife<sup>40</sup> einbezogen werden können.

Eine zweite Weichenstellung, welche aus Sicht der systemischen Organisationsentwicklung relevant erscheint, war die bewusste Entscheidung die Mitarbeitenden des Fachbereichs Case Management mit externen Personen zu besetzen. Zudem wurden für die anspruchsvollen Aufgaben von Case Manager Fachpersonen mit Ausbildungen in Sozialarbeit oder Psychologie gesucht. Es wurde explizit davon abgesehen, bestehende Mitarbeitende aus der Leistungsabteilung als Case Manager zu benennen. Zum einen waren diese Personen hauptsächlich kaufmännisch qualifiziert, wobei einige durchaus über relevante Zusatzqualifikationen und Erfahrungen beispielsweise in den Bereich Personalmanagement oder dem Gesundheitswesen verfügten und Ernennungen als Case Manager durchaus denkbar gewesen wären. Dennoch wurde davon abgesehen, insbesondere weil mit Case Management eine klare Differenz zum bisherigen Selbstverständnis der Leistungsabteilung gelegt werden sollte. Der bisherigen Logik der Leistungserbringung sollte ein neues Verständnis entgegen gesetzt werden. Wo bisher in klaren Kategorien von anspruchsberechtigt oder nicht anspruchsberechtigt gedacht wurde, Fälle distanziert und sachlich aber oftmals mit stereotypen Vorstellungen betrachtet wurden, sollte eine differenzierte Sicht auf die komplexen Fallsituationen erreicht werden. Anstelle von kausalen Wirkungszusammenhängen müssen Case Manager mit offenen, undurchsichtigen und nur bedingt steuerbaren sozialen Situationen umgehen können. Für Versicherungen bedeutet die Einführung resp. die Umsetzung von Case Management deshalb in Bezug auf den Umgang und die Bearbeitung der Leistungsfälle einen Paradigmenwechsel. Damit dieser tatsächlich greift und nicht nur Anspruch bleibt, müssen Versicherungen bei der Einführung von Case Management diese unterschiedlichen Logiken beachten und sichtbar machen. Im vorliegenden Fallbeispiel wurde entschieden, dieser Differenz mit der Anstellung von neuen Mitarbeitenden mit einem entsprechend anderen Bildungshintergrund – der den ge-

---

<sup>39</sup> Nicht-Trivialität gemäß Heinz von Förster beschreibt die nicht restlose Durchschaubarkeit von sozialen Systemen und deren Reaktionen auf Inputs.

<sup>40</sup> Die systemische Schleife beschreibt eine zirkuläre Abfolge von Informationen generieren, Hypothesen bilden, Interventionen planen, Interventionen durchführen um wieder Informationen zu generieren.

forderten Kernkompetenzen von Case Managern entspricht – Gewicht zu verleihen.

## 2.2 Weitere Schritte bei der Einführung und Implementierung

Nach dem Entscheid zur Einführung von Case Management nahmen zwischen 2005 und 2007 sukzessive neue Case Manager (insgesamt 5 inkl. Leitung) ihre Aufgabe im Fachbereich Case Management auf. Neben dieser schrittweisen personellen Aufstockung und der prozesshaften Konstituierung des Teams beinhaltete die Einführung von Case Management für die gesamte Leistungsabteilung folgende Veränderungsschritte:

### 2.2.1 Prozessmanagement und strukturelle Anpassungen

Nach einer ersten Phase des Kennenlernens der bestehenden administrativen Abläufe in der Leistungsabteilung wurden anfangs 2006 die Grundlagen für die künftige Leistungsabwicklung erarbeitet. Im Hinblick auf die Einführung von Case Management musste fest gelegt werden, welche Fälle der Indikation für ein Case Management<sup>41</sup> entsprechen. Bis dahin wurden sämtliche Leistungsfälle nach einem einheitlichen Prozess und ohne funktionale Unterscheidung der Mitarbeitenden erledigt, d.h. alle machten alles. Die Einführung von Case Management und die damit verbundene Notwendigkeit, entsprechende Leistungsfälle aus den täglich eintreffenden Meldungen von neuen Fällen zu erkennen, bedingte die bestehenden Abläufe und die Zuständigkeiten in der Leistungsabteilung zu überdenken. Dazu wurden in einem ersten Schritt Soll-Prozesse für die künftige Leistungsabwicklung erarbeitet. Dabei wurden unterschiedliche Fallkategorien definiert, welche jeweils unterschiedliche Vorgehensweisen bei der Fallbearbeitung verlangen.

Die neuen Fallkategorien sowie die dafür notwendigen Prozesse und Arbeitsschritte und Zuständigkeiten wurden in einem Fallführungskonzept fest gelegt. Das Fallführungskonzept wurde in der Folge immer wieder verändert und entsprechend den gemachten Erfahrungen angepasst.

---

<sup>41</sup> Eine Indikation für Case Management besteht bei komplexen Fallsituationen mit mehreren beteiligten Akteuren

Auf der Grundlage der Soll-Prozesse und dem Fallführungskonzept wurden schließlich auch die Strukturen der Leistungsabteilung angepasst. Innerhalb der Leistungsabteilung wurden neu drei Teams<sup>42</sup> und die dafür zugehörigen Leitungsfunktionen definiert, was eine Spezialisierung entsprechend den Kompetenzen der Teams ermöglichte. Damit mussten allerdings auch die Schnittstellen sehr genau geregelt werden. Die neuen Abläufe bedeuteten, dass die verschiedenen Mitarbeitenden sich gegenseitig in die Hand arbeiteten und ihre Leistungen auf den Gesamtprozess der Leistungserbringung ausrichten mussten. Die Zuständigkeiten der drei Bereiche wurden konsequent entlang der Aufgaben und Kompetenzen festgelegt. Dabei war leitend, dass die Taggeldspezialisten (Sachbearbeitung) bei allen Fällen<sup>43</sup> von Fallbeginn bis Fallende für die versicherungstechnischen Fragen und somit auch für die Taggeldzahlungen zuständig sein würden. Bei Fällen, in denen ein Case Management initiiert wurde, sollten die Taggeldspezialisten und die Case Manager bis zum Abschluss des Case Management-Prozesses sehr eng zusammen arbeiten. Case Manager sollten damit in den Einzelfällen Lösungen zur beruflichen Wiedereingliederung anstreben können ohne gleichzeitig auch versicherungstechnische Aspekte zu klären und über Taggeldansprüche zu entscheiden. Damit wird verhindert, dass Case Manager gegenüber den versicherten Personen und den involvierten Akteuren in einen Rollenkonflikt<sup>44</sup> geraten. Versicherte Personen bei der Bewältigung ihrer komplexen und belastenden Situation zu unterstützen und gleichzeitig über die Taggelderleistungen und somit die Existenzsicherung zu entscheiden sind zwei Aufgaben, welche eine sehr unterschiedliche Ebene der Zusammenarbeit erfordern. Die Erbringung beider Aufgaben von ein und derselben Person ist zwar möglich, aber sehr anspruchsvoll und für die Etablierung einer notwendigen Kooperationsbeziehung im Rahmen des Case Managements nicht förderlich.

Die CSS entschied sich aus diesen Überlegungen für eine Aufgabenteilung zwischen Taggeldspezialisten und Case Managern. Damit der Prozess trotz dieser Arbeitsteilung gut funktionieren würde, wurden zwei Punkte konzeptuell vorgesehen:

Zum einen wurde definiert, dass für die Zeit eines Case Managements die Taggeldansprüche sichergestellt würden. Damit soll dem Case Management

---

<sup>42</sup> Team Support (zuständig für Bagatellfälle), Team Fachbereich Taggeld, Team Fachbereich Case Management

<sup>43</sup> Exkl. Bagatellfälle (Arbeitsunfähigkeiten von unter 30 Tagen) welche vom Team Support abgearbeitet wurden

<sup>44</sup> Aus der Sozialen Arbeit auch unter dem Begriff „Doppelmandat“ bekannt.

resp. der betroffenen Person die notwendige Grundlage für die optimale Genesung ermöglicht werden. In Fällen, wo die Leistungspflicht nach Abschluss des Case Management weitergehen würde, und zu einem späteren Zeitpunkt allfällige Kürzungen oder Einstellung von Taggeldern angezeigt sein würden, sollten zudem nur medizinisch Fakten verwendet werden dürfen. Informationen und Erkenntnisse, welche aus dem Case Management-Prozess bekannt waren, sollten für allfällig spätere Beurteilungen von Taggeldkürzungen resp. -einstellungen nicht verwendet werden.

Zum anderen sollten Taggeldspezialisten und Case Manager mit dem jeweils gleichen geografischen Zuständigkeitsgebiet sehr eng zusammenarbeiten. Im Rahmen von wöchentlichen Fallbesprechungen sollten alle neuen Fälle gemeinsam eingeschätzt werden und über die laufenden Fälle informiert werden. Diese von uns als Tandem-Modell bezeichnete Zusammenarbeitsform ist eine Möglichkeit, wie in Versicherungen die Zusammenarbeit zwischen Case Managern und Versicherungssachbearbeitenden strukturell gelöst werden kann.

Das Tandem-Modell hat sich im vorliegenden Fall sehr bewährt. Auch wenn diese Form der Zusammenarbeit sehr aufwändig und mitunter auch konfliktträchtig ist, hat dieser strukturelle Entscheid ganz wesentlich zu einer gemeinsamen Verständigung über die Funktionen und Berufsgruppen hinweg geführt. Case Manager und Taggeldspezialisten bringen unterschiedliche Sichtweisen ein, können aber gegenseitig voneinander profitieren und ein gemeinsames Verständnis ihrer Arbeitsweisen und den gemeinsamen Schnittstellen entwickeln. Es war insgesamt hauptsächlich diese enge Zusammenarbeit, welche den Kulturwandel von der passiven zur aktiven Leistungserbringung nach den Grundsätzen des Case Managements ermöglichte.

### 2.2.2 Langfristige Verankerung und Kulturwandel

In Zusammenhang mit der erwähnten Masterarbeit wurde der Prozess zur Einführung und Implementierung von Case Management ab dem Sommer 2006 zunehmend bewusster gestaltet und gesteuert. Bis zu diesem Zeitpunkt wurden hauptsächlich inhaltliche Fragen zum Case Management erarbeitet. In der Folge rückte die Frage vom was einzuführen ist, verstärkt auf die Frage wie Case Management in der Organisation implementiert und nachhaltig verankert werden kann. Die weiteren Schritte im Veränderungsprozess wurden in der Folge vermehrt von der systemischen Organisationsentwicklung geprägt und Mitarbeitende wurden gezielter einbezogen.

Ausgangspunkt einer systemisch orientierten Veränderungsarchitektur (vgl. Königswieser/Exner 1998) im Sommer 2006 bildete eine Standortbestimmung

mit allen Mitarbeitenden der Leistungsabteilung sowie einer *Retraite*<sup>45</sup> im Leitungsteam zum bisherigen Prozess der Einführung und dem Stand des Case Managements. Im Rahmen dieser Standortbestimmung wurde deutlich, dass sowohl innerhalb des neu entstehenden Teams von Case Managern (Fachbereich Case Management) als auch bei der Gesamtabteilung weitere Entwicklungsschritte notwendig sein würden.

Innerhalb des Fachbereichs richtete sich der Fokus auf die Bearbeitung von methodischen Fragen, das Erarbeiten von Arbeitsinstrumenten sowie auf die Team- und die Wissensentwicklung unter den Case Managern. Mit der sukzessiven Vergrößerung des Teams und der damit einhergehenden Aufstockung der Ressourcen wurde auch klar, dass der Fachbereich Case Management Grundlagen für den Nachweis der Wirksamkeit seiner Arbeit erstellen musste. Für die langfristige Überlebensfähigkeit von Case Management in Versicherungen müssen die Bemühungen legitimiert werden. Das Team wollte diese Legitimierung frühzeitig und pro aktiv angehen, um den Verantwortlichen selber sinnvolle Kriterien für ein Reporting vorschlagen zu können. Damit sollte verhindert werden, dass Kriterien für die Erhebung der Wirksamkeit vorgegeben werden, welche der Ausrichtung des Case Managements nicht entsprechen oder sogar im Widerspruch dazu stehen würden. So sollte beispielsweise die Frage nach der Wirtschaftlichkeit auf keinen Fall anhand von fachlich unhaltbaren und oft sehr vereinfachten Einspareinschätzungen, wie sie in der Versicherungsbranche verbreitet sind, gestellt werden. Pauschale Erfolgsversprechen, wie sie beispielsweise in einer so genannten Studie der Boston Consulting Group mit dem Titel „Case Management und seine strategische Bedeutung für Versicherer“ (2010) gemacht werden, tragen den komplexen Wirkungszusammenhängen von Case Management keinerlei Rechnung. Die Herausforderung aussagekräftige und angemessene Indikatoren zu finden, welche auch über die Zielsetzung der Dienstleistungsorientierung Anhaltspunkte liefern, begleitete den Fachbereich Case Management während der gesamten Einführungsphase.

In Bezug auf die Gesamtabteilung standen weitere Prozessoptimierungen an. Zudem wurde im Rahmen einer Arbeitsgruppe mit Vertretenden des Fachbereichs Taggeld und des Fachbereichs Case Management die Erfahrung an der Schnittstelle zwischen den beiden Bereichen diskutiert und Vorschläge zur Verbesserung der Zusammenarbeit zuhanden des Leitungsteams der Abteilung vorgeschlagen. Die Diskussionen in dieser Gruppe zeigten, dass vorhandene Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit in erster Linie auf unterschiedlichen

---

<sup>45</sup> Entspricht in diesem Zusammenhang dem in Österreich gebräuchlichen Begriff *Klausur*

Sichtweisen und Haltungen beruhen. Insofern war der Wert dieser Arbeitsgruppe weniger die inhaltlichen Vorschläge der Arbeitsgruppe, welche dennoch zu einer Anpassung des Fallführungskonzeptes führten, als vielmehr der Kultur bildende Prozess durch den Austausch. Neben einem gemeinsamen Verständnis über die anzustrebende Leistungsabwicklung in der Gesamtabteilung, welche sich zunehmend etablierte, wurden aber auch die Identitäten der Fachbereiche deutlicher erkennbar, was insbesondere bei den Mitarbeitenden des Fachbereichs Taggeld bestehende Ängste reduzierte. Sie fühlten und sahen ihre Rolle und ihre Aufgabe in der „neuen“ Leistungsabteilung deutlicher und konnten durch die Teilnahme an Fallbesprechungen mit den Case Managern eine Aufwertung ihrer Arbeit erkennen.

### 2.2.3 Aufbau von Kooperationen mit anderen Organisationen

Mit der zunehmenden Etablierung des Case Managements innerhalb der Abteilung wurde der Fokus in der Folge vermehrt auf die Verankerung der Dienstleistung Case Management innerhalb der Gesamtorganisation und auf die Beziehungen zu anderen Organisationen gerichtet. Da die Case Management-Ausrichtung der Leistungsabteilung zu Beginn maßgeblich vom Abteilungsleiter angestoßen wurde und die erste Entwicklungsphase innerhalb der Abteilung und somit eher von unten geprägt wurden, erschien es sehr wichtig, die Leitung des Unternehmensgeschäfts und das verantwortliche Mitglied der Geschäftsleitung zu gewinnen. Nur so konnte der notwendige strategische Rückhalt für das Case Management in der Organisation langfristig sichergestellt werden.

Daneben wurden Kooperationsbeziehungen mit der Invalidenversicherung (IV) aufgenommen. Die Zuständigkeit der IV überlagert sich teilweise mit der Krankentaggeldversicherung. Es gibt einen hohen Anteil an „gemeinsamen“ Fällen, so dass in Bezug auf Case Management die Zusammenarbeit und der Umgang mit den „gemeinsamen“ Fällen auch einzelfallübergreifend geregelt werden sollte. Weil die IV-Stellen kantonal organisiert sind, bedeutet die Kooperation mit der IV konkret eine Zusammenarbeit mit insgesamt 26 Organisationen aufzubauen. Es wurde entschieden, in einer ersten Phase mit den 10 wichtigsten Stellen der Deutschschweiz in Kontakt zu treten. Im Hinblick auf erste Kooperationsgespräche wurden die eigene Position und das Interesse an einer Kooperation mit der IV intern diskutiert und schriftlich fest gehalten. Auf dieser Basis besuchten die Case Manager die zuständigen KollegenInnen der entsprechenden IV-Stellen. Ziel war, nach dem gegenseitigen Austausch schon sehr bald gemeinsame Fälle zu bearbeiten und dadurch schrittweise eine Kooperation aufzubauen. Daneben wurde mit einer IV-Stelle eine engere und verbind-

liche Zusammenarbeit als Pilotprojekt vereinbart. Die Erfahrungen in diesem Pilotprojekt führten zu einer festen Kooperation zwischen den beiden Organisationen und dienten als Modell auch für Kooperationsformen mit anderen Partnern.

### **3 Erkenntnisse aus dem Vorhaben**

Aufgrund der Erfahrungen im dargestellten Fallbeispiel lassen sich für den Prozess der Entwicklung, Einführung und Implementierung von Case Management bei Versicherungen folgende Schlussfolgerungen benennen:

1. Die Einführung von Case Management bedingt die Bereitschaft in den betroffenen Organisationseinheiten, bestehende Prozesse, Strukturen und Haltungen grundlegend in Frage zu stellen und anzupassen.
2. Case Management muss innerhalb der Organisation und passend zur Organisation entwickelt werden. Die Implementierung von Case Management verlangt einen Entwicklungsprozess innerhalb der Organisation. Rezeptartiges Installieren und Umsetzen von Case Management ist nicht realistisch.
3. Die Einführung von Case Management bedingt den Einbezug von externem Know-how. Ohne externe Impulse und Sichtweisen durch neues Personal oder externe Beratung, ist der notwendige Paradigmenwechsel von einer verwaltungsorientierten Leistungsabwicklung zu einer dienstleistungsorientierten und auf Unterstützung angelegten Leistungserbringung nur schwer zu vollziehen.
4. Die Einführung von Case Management bedingt sowohl die Entwicklung der Organisation (Prozesse, Strukturen, Kultur) als auch der Mitarbeitenden. Betroffene Mitarbeitende sollten in den Entwicklungsprozess einbezogen und für Case Management qualifiziert werden.
5. Die erfolgreiche Implementierung von Case Management bedingt sowohl eine Verankerung des Konzeptes bei den Mitarbeitenden als auch in der Geschäftsleitung. Die Geschäftsleitung sollte Vorgaben bezüglich den übergeordneten Zielsetzungen von Case Management und den Indikatoren zur Zielerreichung benennen. Allfällige Widersprüche zwischen den Vorgaben der Geschäftsleitung und dem fachlichen Verständnis von Case Management resp. den realisier- und erreichbaren Zielen sind zu thematisieren.
6. Case Management sollte entlang von Leistungsprozessen entwickelt werden. Die Aufgaben, Zuständigkeiten, Kompetenzen sowie die Kommunika-

- tionswege und Entscheidungsstrukturen im Case Management werden idealer Weise auf der Grundlage von erarbeiteten Soll-Prozessen festgelegt.
7. Gelingendes Case Management auf der Fallebene bedingt, dass auf Ebene der Organisation systematische Kooperationen mit anderen Organisationen aufgebaut werden. Entsprechende Kooperationsbeziehungen sind als lose Koppelung getragen von Verlässlichkeit, dem wechselseitigen Nutzen und gegenseitigem Vertrauen.

## Literaturverzeichnis

- Grossmann, Ralph/Lobnig, Hubert/Scala, Klaus (2007): Kooperationen im Public Management. Theorie und Praxis erfolgreicher Organisationsentwicklung in Leistungsverbänden, Netzwerken und Fusionen. Weinheim/ München: Juventa
- Janes, Alfred/Prammer Karl/Schulte-Derne, Michael. (2001): Transformationsmanagement. Organisationen von Innen verändern. Wien/New York: Springer
- Kleve, Heiko/Haye, Britta/Hampe-Grosser, Andreas/Müller, Michael (2006): Systemisches Case Management. Falleinschätzung und Hilfeplanung in der Sozialen Arbeit. Heidelberg: Carl-Auer Verlag
- Kleve, Heiko (2009): Dreidimensionales Case Management: Verfahren, Methode, Haltung. Eine systemische Perspektive. In: Sozialmagazin 7-8/2009: 58-73
- Königswieser, R./Exner, A. (1998): Zur Interventionsarchitektur in Beratungsprojekten, in: Systemische Interventionen. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. Stuttgart: Klett-Cotta
- Neuffer, Manfred (2009): Case Management. Soziale Arbeit mit Einzelnen und Familien. Weinheim/München: Juventa
- Simon, Fritz B. (2006): Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus. Heidelberg: Carl-Auer Verlag
- Wendt, Wolf Rainer (2008): Case Management im Sozial- und Gesundheitswesen. Eine Einführung. Freiburg im Breisgau: Lambertus



## Teil III: Externe Beratung



# Organisationsentwicklung und Routineveränderungen: ein Plädoyer für die Innenperspektive

Ausverhandlung und Aufbau eines Interventionssystems im Rahmen der Implementierung eines komplexen Krankenhausinformationssystems

*Christian Gutzelnig*

## 1 Einleitung

Im folgenden Beitrag wird die Ausverhandlung und der Aufbau eines Interventionssystems in der ersten Phase der Implementierung einer IT-Lösung in einem großen öffentlichen Krankenhaus aus der Perspektive der Berater dargestellt, einer kritischen Reflexion unterzogen sowie Schlussfolgerungen für die Weiterentwicklung der Organisationsentwicklung (OE) gezogen. Der Beobachtungszeitraum geht dabei über insgesamt drei Jahre und endet mit dem Ausscheiden der Berater per Ende 2009. Den Schwerpunkt des Beitrags bilden das inhaltliche Contracting zur Etablierung des Beratungssystems sowie die Projektarbeit in der Phase der Projektvorbereitung.

Unser Beratersystem (alle vier beteiligten Berater wurden von unserem Beratungsunternehmen gestellt) fand somit folgende Rahmenbedingungen für OE vor:

- Gesundheitssystem – Krankenhaus

Ausgelöst durch die Finanzierungsdebatte in den letzten Jahren sind besonders Krankenhäuser einem stärkeren Druck zur Effizienzsteigerung möglichst unter Beibehaltung des Leistungsniveaus ausgesetzt. Dieser Umstand hat auch zu einem Hinterfragen der Steuerungsmodelle in diesen Dienstleistungsorganisationen geführt. Vor diesem Hintergrund ist die Einführung von IT-Systemen oft mit einer besonderen Steuerungsphantasie verbunden: Die Steuerung von komplexen Organisationen soll durch die raschere Verfügbarkeit von unternehmensrelevanten Daten, quasi auf Knopfdruck, durch ein Mehr an Daten und eine

bessere Qualität derselben vereinfacht werden. Das IT-System wird somit vom Management als Auslöser des Veränderungsprozesses gesehen und es besteht die Gefahr, das eigentliche Ziel – die Notwendigkeit neuer Steuerungsmechanismen – etwas aus den Augen zu verlieren.

Den Widersprüchen der Organisation Krankenhaus (beispielsweise Fachsystem vs. Organisation) muss in ihrer Eigenschaft als komplexe Expertenorganisation auch in den Veränderungsvorhaben Rechnung getragen werden (Grossmann/Scala 2002: 12). So bedingt die Mitarbeit von Ärzten in Projekten auch eine Anpassung der Arbeitszeiten an den Dienstplan in den Krankenhäusern mit sich bzw. ist auch schon bei der Zusammensetzung der Projektgremien auf Absenzen und Vertretungsregeln Rücksicht zu nehmen.

Weiters würden Veränderungsprozesse, die rein über die Hierarchie verordnet werden, auf keine Akzeptanz seitens der Ärzteschaft stoßen. Durch eine möglichst weitgehende inhaltliche Einbindung und eine offene Informationspolitik bereits in den frühen Projektphasen kann aber unserer Erfahrung nach ein dauerhaftes Commitment erzeugt werden.

- Anbahnung eines IT-Implementierungsprojekts vor dem Hintergrund einer Ausschreibungslogik, die das Beratersystem in eine spezielle Rolle brachte.

Betrachtungsgegenstand dieses Beitrags ist die Implementierung eines „state of the art“ IT-Systems zur Unterstützung des Routinebetriebs und der Forschung in einem Krankenhaus. Auf Basis einer öffentlichen Ausschreibung wurde unser Beratungsunternehmen Anfang 2007 mit der Projektbegleitung dieses IT-Implementierungsprojekts beauftragt.

Die uns laut Ausschreibung übertragene Leistungsposition war offiziell mit Qualitätsmanagement und externes Projektcontrolling betitelt. Darüberhinaus wurden aber keine weiteren Festlegungen über die von uns einzunehmende Rolle gemacht. Aus dieser relativen Unsicherheit heraus, erschien es uns notwendig, als Basis für die weitere Projektarbeit ein detailliertes inhaltliches Contracting mit dem Projektauftraggeber durchzuführen.

- Spannungssystem unterschiedliche Spitalsträger – Verwaltung – Politik

Ein Spezifikum des Krankenhauses bestand in der Eigentümerstruktur. Zwei unterschiedliche Spitalserhalter waren für die Finanzierung des Krankenhausbetriebs zuständig. Dies zog auch eine Trennung des Gesamtprojekts in zwei inhaltlich möglichst getrennte aber auch künstlich geteilte Teilprojekte nach sich. Dabei wurde die Logik der im Projektverlauf oft notwendigen Koordination beider Systeme (im Sinne von Kundensystemen) vernachlässigt. Darüberhinaus

bedingte diese Trennung auch, dass Entscheidungen, die auf Ebene der Gesamtprojektleitung (als paritätisches Gremium) getroffen wurden, zunächst entweder vorab einer Abstimmung mit dem jeweiligen Eigentümer zugeführt bzw. nachträglich legitimiert werden mussten. Dies stellte uns auch beim Design des Beratungssystems vor die große Herausforderung, über eine Trennung bzw. Zuordnung einzelner Berater zu den jeweiligen Teilprojekten und somit einer Doppelung des Kundensystems nachzudenken.

In seiner Eigenschaft als öffentliches Krankenhaus war eine mögliche Einflussnahme aus der direkten Projektumwelt – vorgesetzte Verwaltungsstellen oder politische Entscheidungsträger – nicht auszuschließen. Dieser Umstand forderte ein Bemühen um die Kongruenz von Veränderungskonzept einerseits und Prozessgestaltung bei der Realisierung andererseits und stellt auch einen Schranken für das mögliche Interventionssystem dar (Grossmann/Scala 2002: 13). Dies wurde einerseits bei der Gestaltung der Projektarchitektur und andererseits in der Besetzung der Gremien zu berücksichtigen versucht. Die Einbindung der relevanten Projektumwelten gelang über die Etablierung eines Projektleitungsausschusses, dem vor jedem der periodischen Meetings ein schriftlicher Bericht über den Projektstatus übermittelt wurde. Weiters wurden Eskalationsmechanismen installiert, die auch eine umgehende Kontaktaufnahme vorsah. Als weiteres Instrument für die Einbindung der weiteren relevanten Projektumwelten war die „proaktive“ Ausgestaltung von Projektkommunikationsmaßnahmen (Projektmarketing) vorgesehen.

Als auslösender Faktor für den OE-Prozess kann somit die Implementierung des IT-basierten Krankenhausinformationssystems und die mit der Umsetzung verbundene Etablierung einer Projektstruktur gesehen werden. In der Anfangsphase wurde insbesondere von den späteren Nutzern erwartet, dass das zu implementierende IT-System integriert sowohl für eine Bearbeitung von Routineaufgaben als auch für die Wissenschaft verwendet werden kann, also ein System für das gesamte Aufgabenspektrum in der medizinischen Versorgung und Forschung entstände. Für dieses Integrationsvorhaben gab es aus der OE-Perspektive eine Reihe von limitierenden Faktoren in den Rahmenbedingungen aber auch verbindende Komponenten, beispielsweise die verstärkte Einbindung von Ärzten in den späteren Projektphasen oder auch die gemeinsame Beschlussfassung in den Projektgremien. Interessanterweise war aber gerade dieses Integrationsvorhaben nicht als deklariertes Projektziel in den Ausschreibungs-, Vertrags- und sonstigen Projektunterlagen vermerkt.

## 2 Darstellung des Falls

In folgenden Kapitel werden ausgewählte Interventionen in der Phase des Contractings sowie der Projektvorbereitungsphase dargestellt und abschließend einer Reflexion zugeführt.

### 2.1 Contracting

In einem ersten Schritt wird nun der Fokus auf den eigentlichen inhaltlichen Contractingprozess gelegt. Die Schaffung eines geeigneten Beratungskontextes, also das Contracting, gilt ja als eine der wichtigsten Interventionsebenen der systemischen Organisationsberatung. Leider ist generell zu beobachten, dass das Contracting nicht zuletzt aufgrund eines generellen Strukturwandels in der Beratungsbranche mehr denn je mit einem enorm hohen Aufwand und entsprechenden Risiken verbunden ist. Der Beziehungsaufbau in diesem Prozess wird deutlich erschwert (Wimmer 2006: 6). Diese Einschätzung können wir nur teilen, da sich allein das inhaltliche Contracting und somit die Detaildefinition unserer Aufgaben über mehrere Monate erstreckte.

Das Contracting verlief auf zwei für uns relevanten Ebenen: Zusätzlich zur Auftragsklärung mit dem Kundensystem lief parallel auch noch eine Abklärung im eigenen Unternehmen, die von der zentralen Frage geleitet war, wie man sich als Berater angesichts der Komplexität des Kunden- und Beratungssystems optimal aufstellen könnte.

Das Kundensystem war uns schon mehrere Jahre sehr gut bekannt. Wir hatten bereits in einem früheren Projekt als Projektkoordinator und Fachberater mitgearbeitet und hatten unsere ersten Erfahrungen sowohl mit informellen Machtstrukturen als auch mit Entscheidungsträgern in der Organisation gemacht.

In dieser Zeit konnten wir organisationsintern ein Netzwerk an Kontakten aufbauen, das uns nun auch im aktuellen Projekt gute Dienste leisten würde. Dadurch hatten wir konkrete Vorstellungen gewonnen, wie das Kundensystem bei solchen Projekten „tickt“ und waren uns letztendlich auch bewusst geworden, welche Interventionen mehr oder weniger hilfreich waren bzw. welche Verstöße sanktioniert würden (die damit verbundenen Vor- und Nachteile werden in Kapitel 3 dargestellt).

Wir hatten ursprünglich den Einsatz von zwei Beratern, also die Zuordnung eines Beraters je Teilprojekt, angedacht. Optional würden wir weitere Berater für Schwerpunktthemen oder zur Unterstützung bei inhaltlichen Beurteilungen zur Verfügung stellen. Es erschien uns dann aber auch sinnvoll, zumindest in

der Contractingphase auf einen weiteren erfahrenen, bereits im Kundensystem bekannten Berater zurückzugreifen, der aufgrund einer langjährigen Beratungserfahrung eine von großem Vertrauen getragene Kundenbeziehung besaß. Auf Basis dieser Annahmen vereinbarten wir folgende Beraterkonstellation, die für den Beginn des Contractings gültig sein sollte:

- Mein Kollege und ich sollten im jeweiligen Teilprojekt unabhängig voneinander eine Abstimmung der Beratungsagenden vornehmen. Die Ergebnisse würden dann abgestimmt und in zusammengefasster Form dem verantwortlichen Projektgremium, der Projektsteuerung, zur Beschlussfassung vorgelegt werden.
- Unser erfahrener Beraterkollege sollte im Kundensystem informelle Abstimmungen durchführen, die wir dann in unsere Ausverhandlungsprozesse integrieren würden. Seine Aufgabe bestand daher primär in der Schaffung und Festigung des Vertrauens im Kundensystem.

Aus Übersichtlichkeitsgründen wird der Zeitablauf des Contractingprozesses mit dem Kundensystem in der nachfolgenden Aufstellung wiedergegeben.

Dezember 2006	erstes informelles Abstimmgespräch zur Auftragsklärung
Januar 2007	schriftliche Zusammenfassung möglicher Projektaufgaben im Beratersystem
März 2007	Abstimmung der Agenden in der Projektsteuerung
Juni 2007	Abstimmung der Vorgehensweise für die Bestätigung der Tätigkeitsberichte
September 2007	finale Abstimmung der Leistungspositionen und Beschlussfassung in der Projektsteuerung

*Tabelle 1:* Zeitablauf des Contractingprozesses

Im Folgenden wird die im September 2007 durchgeführte finale Abstimmung der Leistungsposition mit dem Kundensystem einer näheren Betrachtung unterzogen.

Mein Beraterkollege und ich hatten vorbereitend eine detaillierte Aufstellung unserer Aufgaben erstellt. Basis dafür waren einerseits die in den Vertragsunterlagen relevanten Positionen und andererseits integrierten wir auch alle bisher in der Phase der Projektinitialisierung „angefallenen“ Tätigkeiten (siehe dazu Kap. 2.2). Wir eliminierten dabei aber auch jene Agenden, die wir möglichst nicht als Aufgabe erhalten wollten, darunter auch die Projektdokumentation und die Projektbudgetkontrolle. Man hatte uns von offizieller Stelle mehr-

mals unmissverständlich klar gemacht, dass die Budgetagenden ausschließlich im Kundensystem verbleiben sollten – diesem Umstand wollten wir mit der Eliminierung dieser Position aus unserem Aufgabenportfolio Rechnung tragen. Die aktualisierte Aufstellung mit ca. 50 Leistungspositionen versandten wir nun einige Tage vor der geplanten Sitzung an die Mitglieder der Projektsteuerung.

Parallel dazu stellten wir eine Reihe von Hypothesen auf, die uns auch für die geplante Sitzung leiten sollten.

- Die Projektsteuerung müsste nun größtes Interesse am Abschluss des Contractings haben, standen nun doch die nächsten Projektphasen unmittelbar bevor und das externe Projektcontrolling hatte bis dato keine Aufgaben für diese Phasen erhalten. Es gab keine offiziellen Beschlüsse, das Projektcontrolling wäre zumindest gegenüber dem Auftragnehmer nicht handlungsfähig.
- Die für Oktober geplante Sitzung der Projektleitung stand nun ebenfalls bevor. Eigentlich sollte das Projektcontrolling auf Anforderung einzelner Teilnehmer einen ersten Bericht legen. Würde darin zu lesen sein, dass es noch keine formelle Aufgabenübertragung gegeben hatte, hätte dieser Umstand sicherlich keine gute Optik für die Projektgremien des Kunden gehabt.
- Die Mitglieder der Projektsteuerung hatten uns aus den bereits gemachten Erfahrungen zu schätzen gelernt.

### 2.1.1 Planung der Intervention/Design

Wir wollten die Liste der Agenden in der Sitzung der Projektsteuerung mit den einzelnen Mitgliedern diskutieren und idealerweise einem Beschluss zuführen. Die einige Tage davor erfolgte Aussendung der Aufstellung sollte genügend Zeit geboten haben, die Inhalte durchzusehen. Wir gingen von einer regen Diskussion aus, hatten wir doch wichtige Aufgaben im Projekt zu übernehmen, die vielleicht nicht von jedem Teilnehmer der Projektsteuerung uneingeschränkt akzeptiert werden würden.

### 2.1.2 Verlauf

Auf die Frage, ob es von Seiten der Projektsteuerung Rückmeldungen zu unserer Aufstellung gäbe, folgte zunächst beinahe betretenes Schweigen. Ein Mitglied der Projektsteuerung durchbrach dieses dann mit der Rückfrage, ob und

wann wir diese Aufstellung versandt hatten. Ich war natürlich etwas perplex, andererseits aber auch wieder innerlich amüsiert, zeigte dies doch, dass es uns noch immer nicht möglich war, durch unsere Interventionen auf die Projektsteuerung effektiv einzuwirken.

Umso überraschter waren wir dann, als wir die Inhalte mittels Beamer präsentierte und keinem einzigen Punkt widersprochen wurde. Die Aufgaben wurden einstimmig am Ende der Sitzung von allen vier Mitgliedern beschlossen.

### 2.1.3 Reflexion

Einerseits waren wir kläglich mit der erhofften Vorbereitung durch die Mitglieder der Projektsteuerung gescheitert und mussten um die Arbeitsfähigkeit des Gremiums fürchten. Die tagtäglichen Agenden der Mitglieder schienen im Moment eine strukturierte Projektarbeit unmöglich zu machen. Andererseits freute uns natürlich auch das Vertrauen, das die einzelnen Mitglieder mittlerweile in uns setzten. Zu Projektbeginn wäre ein vergleichbarer Abstimmungsprozess nur durch intensive informelle Vorbereitung möglich gewesen und hätte Wochen, wenn nicht Monate gedauert.

Die aus unserer Sicht wesentlichen Leistungspositionen waren:

- Unterstützung der Projektsteuerung und/oder deren Mitglieder bei ihrer Tätigkeit
- Teilnahme an den Sitzungen der Projektsteuerung, des Projektmanagements, nicht aber an jenen der Projektleitung
- Koordination der Erstellung des Projekthandbuchs
- Qualitätssicherung des Projekthandbuchs
- Unterstützung der Projektsteuerung bei der Festlegung der Prozesse zur Erarbeitung der Pflichtenhefte/Abnahme der Lösungskonzepte
- Mitarbeit im Gremium Qualitäts- und Testmanagement
- Unterstützung von einzelnen Arbeitsgruppen (AG) auf Anforderung (dies betraf sowohl eine prozessuale Unterstützung also auch Teamentwicklungsmaßnahmen)
- Aufbereitung von Change Requests (Projektumfangsänderungen) für die Projektsteuerung
- methodische Reviews aller Projektunterlagen insbes. Projektpläne, Konzepte
- methodische Unterstützung beim Risikomanagement

- Die Positionen Projektdokumentation und Budgetkontrolle wurden ausdrücklich aus dem Leistungsumfang ausgenommen.

Zum langen Verlauf der Contractingphase mit dem Kundensystem hatte ich dann folgende Thesen gebildet:

- Im bisherigen Projektverlauf hatten wir uns auf den Aufbau eines von Vertrauen geprägten Projektklimas und auf das aktive Beziehungsmanagement zulasten der inhaltlichen Festlegung unseres Auftrags konzentriert.
- Die Berateraufstellung und die formale (vertragsjuristische) Auftragsklärung hatten unsere beschränkten Ressourcen gebunden, womit wenig Zeit für den Abschluss des inhaltlichen Contractings mit dem Kundensystem blieb.
- Zu Beginn des Projekts waren wir zunächst v.a. mit der Herstellung des Beratungskontextes beschäftigt: Es musste bewiesen werden, warum man gerade uns und nicht ein anderes Unternehmen ausgewählt hatte.
- Wir wollten einige in der Ausschreibung angeführte Tätigkeiten (wie z.B. die Projektdokumentation im Sinne von Protokollerstellung und Dokumentenmanagement aber auch die Budgetkontrolle) nicht wahrnehmen. Wir gingen dabei mit Vorsicht vor und sicherten uns erst intern die Akzeptanz im Kundensystem. Für uns bedeutet dies auch eine Absicherung im Falle der Einsichtnahme oder einer Prüfung durch unabhängige Kontrollinstanzen.

## 2.2 *Projektvorbereitung*

In der Projektvorbereitungs- oder Projektinitialisierungsphase, die ab dem Frühjahr 2007 und damit parallel zum Contractingprozess lief, übernahmen wir nach informeller Abstimmung mit der Projektsteuerung bereits unmittelbar Aufgaben im Projekt.

Dies erforderte vielfach eine intuitive Interpretation der eigenen Rolle im Beratersystem sowie intensive Abstimmungsvorgänge, schuf aber auch die Möglichkeit einen gewissen Freiraum im Beratungssystem zu nutzen. Wir gingen allerdings davon aus, dass es mangels der offiziellen Einführung unserer Rolle Widerstände beim Auftragnehmer geben könnte.

Eine unserer ersten Aufgaben bestand in der Koordination der Aktivitäten zur Erstellung eines Projekthandbuchs, das u.a. die Projektarchitektur und die Projektabläufe (Entscheidungsfindung, Eskalationsmanagement, Umgang mit Change Requests) beschrieb. Unsere Interventionen wurden dabei parallel auf

zwei Ebenen gesetzt. Einerseits in der Arbeitsgruppe Projekthandbuch, wo wir eine Art von Vorsitzendenfunktion einnahmen, und andererseits in unserer Rolle als Projektcoach, der die erarbeiteten Inhalte mit dem jeweiligen Projektleiter abstimmte und diesem auch ein entsprechendes Feedback zu den inhaltlichen Aspekten gab. In dieser Phase versuchten wir nicht ausschließlich als Fachberater (die Zuschreibung als Projektextperten war uns nicht zuletzt aufgrund des Vorprojekts zuteil geworden) zu agieren sondern ließen insbes. den Vorschlägen der AG-Mitgliedern entsprechenden Raum und versuchten so die Lösungskompetenz im Kundensystem zu stärken. Dies gelang uns v.a. durch intensiven Einsatz systemischer Fragen.

Im Rahmen eines dieser AG-Meetings, bei der es zu einem kleinen Konflikt der Teilnehmer kam, erschien es mir wichtig, diesen am Ende des Meetings gemeinsam zu thematisieren. Nachdem ich schon einige Monate an verschiedenen Sitzungen teilgenommen hatte und den Teilnehmern schon gut bekannt war, in meiner Rolle akzeptiert war und auch Vertrauen aufgebaut hatte, war ich mir sicher, dass die von mir geplante Intervention auch erfolgreich sein würde. Ich schlug also vor, über den soeben stattgefundenen Prozess gemeinsam zu reflektieren. Die Worte „Prozess“ und „reflektieren“ lösten eine klar erkennbare Irritation bei den Anwesenden aus (in Form von Stillschweigen und betretenen Blicken), die ich nur dadurch auflösen konnte, dass ich „das Ruder in die Hand“ nahm und die Diskussion aus meiner Sicht mit meinen eigenen Worten zusammenfasste. Ich hatte mich mit dieser Intervention wohl in meiner Rolle „vergriffen“. Als externer Projektcontroller war es dysfunktional wenn nicht gar unvorstellbar, auf diese Interventionsebene zu wechseln.

Eine weitere wichtige und auch erfolgreiche Intervention war aus meiner Sicht die Einführung regelmäßiger informeller Abstimmungstermine mit der Projektleitung vor offiziellen Sitzungen. Die Inhalte aber auch die Beschlüsse wurden auf diese Weise bereits vorabgestimmt, die nachfolgende Sitzung war dann nur noch ein Formalakt – das eigentliche „Skript“ war ja bereits geschrieben worden. Dieses von uns anfangs als Phänomen betrachtete Prozedere entspricht den Systemlogiken, die wir dann auch in weiteren Projekten in der öffentlichen Verwaltung beobachten konnten. Strittige Punkte werden zunächst außerhalb der offiziellen Kommunikationsgefäße vorabgestimmt und einer Lösung zugeführt. In die Sitzungen wird dann nur der bereits von allen Teilnehmern vorabgestimmte Lösungsvorschlag bzw. Beschluss getragen und dort offiziell beschlossen und protokolliert. Auf diese Weise bleibt den Teilnehmern die Austragung von Konflikten coram publicum, oft auch mit Gesichtsverlust verbunden, erspart.

Einen weiteren Schwerpunkt in dieser Projektphase bildete die im Beratersystem geführte Debatte über die geplante Berateraufstellung in den nächsten

Projektphasen. Wir hatten zunächst an der Erstellung von zwei Alternativen gearbeitet.

### 2.2.1 Alternative I

Parallel zur Projektorganisation, die ja eine Trennung der beiden Teilprojekte vorsah, sollten auch die Berater jeweils einem Bereich zugeordnet werden. Mein Kollege sollte Ansprechpartner des einen Teilprojekts und ich jener des anderen Teilprojekts werden. Unser erfahrener Berater sollte ausschließlich in übergeordneten Projektgremien vertreten sein bzw. bei Konflikten zwischen den beiden Spitalserhaltern vermitteln. Wir hatten dazu folgende Hypothesen formuliert:

- Da die ersten Monate nach Projektvergabe von zahlreichen Konflikten zwischen den beiden Spitalsträgern geprägt waren, sollten die Berater strikt getrennt nur jeweils der einen Institution zugeordnet werden. Um unsere Akzeptanz in der Rolle des externen Projektcontrollings zu erhöhen, sollte daher auch beraterintern kein Informationsaustausch ohne Zustimmung des Kunden erfolgen.
- Unser erfahrener Kollege sollte dann eine Art von Pufferrolle bilden und versuchen, einen Interessensausgleich im Kundensystem zu erreichen.
- Die Trennung bietet den Beratern die Möglichkeit zur Spezialisierung in Agenden des jeweiligen Teilprojekts. Es entfielen somit die Notwendigkeit zur Anhäufung eines umfassenden Projektwissens bei allen beteiligten Beratern.

Retrospektiv betrachtet hätte die interne Trennung zu einer Übertragung der Komplexität vom Kundensystem in das Beratersystem geführt. Dies hätte die Wirksamkeit unserer Interventionsmöglichkeiten nachhaltig reduziert und die interne Koordination im Beratersystem erschwert, wenn nicht sogar unmöglich gemacht. Weiters wäre diese Trennung auf Dauer nicht durchhaltbar gewesen. Unsere Rolle als Geschäftsführer des Beratungsunternehmens und die somit notwendige Koordination unserer Führungsleistung wäre dieser Aufstellung diametral gegenübergestanden.

### 2.2.2 Alternative II

Die zweite Alternative sollte daher einen Versuch zur Auflösung der Komplexität durch eine alternative Berateraufstellung bieten: Unser erfahrener Berater hätte weiterhin die Rolle eines Moderators und die Präsenz in übergeordneten Projektgremien wahrgenommen. Die ausschließliche Zuordnung eines Beraters zu einem der beiden Teilprojekte sollte einer gegenseitigen, nach außen ausdrücklich formulierten, Vertretungsregelung weichen. In der realen Projektwelt bedeutet dies aber, dass wir weiterhin jeweils für ein Teilprojekt zuständig waren und uns abwechselnd vertraten. Aus den dabei gemachten Erfahrungen konnten folgende Erkenntnisse gezogen werden:

- Mit der Entscheidung für diese Berateraufstellung konnte die Komplexität im Beratersystem entscheidend reduziert werden.
- Zugleich bedeutete diese Entscheidung auch die Notwendigkeit, Koordinationsmechanismen und Kommunikationsbeziehungen der beteiligten Berater zur Sicherstellung eines möglichst breiten Projektwissens zu intensivieren.
- Unser Interventionsspielraum im Beratungssystem verbreitert sich, da wir die Komplexität des Kundensystems nicht übernahmen und es auch dem Auftragnehmer nicht gelang, eine Vormachtstellung durch Aufbau eines exklusiven, übergreifenden Projektwissens zu erlangen.

## 2.3 Zusammenfassung

Als Ausgangsbasis für die Zusammenfassung des Beratungsprozesses und der Ausgestaltung des Interventionssystems sollen nun einige Elemente, die Wimmer als die zentralen Interventionsebenen der systemischen Organisationsberatung betrachtet, dienen (Wimmer 2004: 270-288).

### 2.3.1 Die Schaffung eines geeigneten Beratungskontextes (das Contracting)

An diese Stelle möchte ich noch auf einen Aspekt näher eingehen, der mir wichtig erscheint: der Entstehungszusammenhang des Beratungsbedarfs. Es ist unumstritten, dass die Notwendigkeit zur Einrichtung eines externen Projektcontrollings schon aufgrund der in der Ausschreibung angeführten Rolle gegeben war. Warum aber haben gerade wir diesen Auftrag erhalten? War dies einzig darauf zurückzuführen, dass wir gute Kontakte zum Kundensystem hatten?

### 2.3.2 Die Klärung der Frage: „Wer ist mein Klient?“

Dies war eine zentrale Fragestellung angesichts der Komplexität des Auftrags-systems. Nach meinem Beraterverständnis ist der Klient primär jene Person (oder Personen), die das inhaltliche Contracting mit mir vorgenommen hat – somit also nicht das Kundensystem als Ganzes, sondern nur jene Personen, die dem Beratungssystem angehören. Angesichts der Komplexität des Auftrags-systems bedurfte es in diesem Fall eines eigenen Abgrenzungsprozesses, um „den“ Klient für uns transparent zu machen. Klienten aus unserer Sicht sind damit jene Projektverantwortliche (interne Projektleiter), die vom Management mit Entscheidungs-kompetenz ausgestattet wurden und von dieser auch tatsächlich Gebrauch machten. Ich bin mir aber nach wie vor nicht sicher, ob es nicht auch weitere Personen im Projekt gab, denen zwar nicht offiziell Kompetenzen übertragen wurden, die aber im Hintergrund entscheidend auf das Beratungssystem einwirken konnten.

### 2.3.3 Neue Vernetzungsformen von Rollenträgern und Organisationseinheiten zur Problembearbeitung

Das Projekt bot im beschränkten Rahmen für die beiden beteiligten Institutionen die Möglichkeit, neue Formen der Kooperation zu entwickeln, die über die bisher praktizierte Zusammenarbeit (lediglich auf Managementebene) hinausging. Obwohl laut Projektorganisation zwei Teilprojekte gebildet wurden, die ausschließlich durch Repräsentanten der jeweiligen Organisation besetzt wurden, haben wir für das Teilprojekt „Integration“ die „interdisziplinäre“ Besetzung der Arbeitsgruppen angeregt und auch in offiziellen Gremien empfohlen. Ich glaube zudem, dass die Zusammenarbeit in der Projektsteuerung Modellcharakter für künftige Kooperationsformen auch außerhalb dieses Projekts AKIM haben könnte.

### 2.3.4 Die wechselnde Fokussierung bestimmter Themenschwerpunkte

Wir sehen es als eine unserer Aufgaben, die Aufmerksamkeit unseres Kunden auch auf Aspekte zu richten, die sich bisher einer Bearbeitung erfolgreich entzogen hatten, nicht offensichtlich waren oder einfach nicht als Angelegenheit des Projekts betrachtet wurden. Ich hatte beispielsweise beobachtet, dass ein Projektmitarbeiter in einigen Meetings immer wieder auf die Mitwirkungspflichten des Auftragnehmers hinwies und diese auch für Themen einforderte,

die eigentlich intern zu bearbeiten gewesen wären. In einem informellen Gespräch erfuhr ich, dass seine Arbeitsgruppe zwar mit zwei Personen besetzt worden war, davon aber eine Person aufgrund anderer Agenden de facto nicht zur Verfügung stand. Dieser Umstand dürfte dem zuständigen Teilprojektleiter nicht zu Ohren gekommen sein oder erschien ihm einfach nicht wichtig. In einem informellen Gespräch klärte ich den Teilprojektleiter auf und wies auf die Konsequenzen hin, die eine Fortführung unter diesen Bedingungen haben könnte: persönliche Demotivation, steigender Einfluss der Berater des Auftragnehmers in dieser Arbeitsgruppe, usw. Entgegen den „budgetgetriebenen“ Gewohnheiten des Kundensystems wurde die Arbeitsgruppe nach Intervention des Teilprojektleiters beim Krankenhausmanagement mit einem dritten Mitarbeiter besetzt.

### 2.3.5 Das Etablieren von Selbstreflexionsmechanismen

Der Einsatz von Selbstreflexion ist eines der für mich entscheidenden Elemente im Beratungsprozess. Ich versuche mir täglich Zeit zu nehmen, über den Prozess der Beratung im Beratungssystem und meine Aktivitäten zu reflektieren und auch den Austausch mit meinen Beratungskollegen zu suchen. Selbstreflexion ermöglicht mir gerade nach herausfordernden Meetings oder nach Konflikten neue Energie für den kommenden Tag zu tanken und mein Beraterverständnis immer wieder zu hinterfragen.

### 2.3.6 Der Prozess der Informationsschöpfung im (Berater)System

Eine meiner ersten Hypothesen war es, dass wir im Beratungssystem nur dann bestehen können, wenn wir uns möglichst viel Wissen über das Projekt und das Kundensystem aneignen. Aus unserem bisherigen Selbstverständnis als Fachberater (wir waren ja noch immer zu einem nicht unbeträchtlichen Teil in anderen Projekten als Fachberater tätig) war dies natürlich selbstverständlich. Es war dann weniger die Einsicht, dass in diesem Projekt weniger Fachexpertise benötigt würde, und dass dies auch nicht unsere Rolle wäre, sondern die Tatsache, dass sich ein Großteil der Inhalte – es geht schließlich um die Implementierung hochkomplexer medizinischer IT-Applikationen – ganz einfach unserem Verständnis entzogen.

### 2.3.7 Die Kooperationsqualität innerhalb des Beraterteams

Nachdem wir die anfängliche Konzentration der Berater auf jeweils ein Teilprojekt zugunsten einer flexiblen Vertretungslösung aufgegeben hatten, entstand schnell vermehrter Abstimmungsbedarf im Beratersystem. Wir hatten den damit verbundenen Zeitbedarf sträflich vernachlässigt und sahen uns nun mit der Situation konfrontiert, in den ohnehin schon vollen Terminkalendern weiteren Platz zu schaffen. Wir hatten allerdings mit dem Kundensystem von Anfang an vereinbart, dass wir auch interne Abstimmungsprozesse einer Verrechnung an den Kunden zuführen dürften.

In Bezug auf die Berateraufstellung blieb als Ergebnis einer systematischen Reflexion im Beratersystem somit folgende Erkenntnis:

- Ohne systematisches Beziehungsmanagement im Kundensystem wäre die Wirksamkeit der Beratung nur beschränkt. Ein rein auf Fachwissen und professionelle Distanz basierender Beratungskontext würde gegenüber diesem komplexen Kundensystem keine oder nur eine sehr eingeschränkte Wirksamkeit erlangen.
- Die Wichtigkeit des erfahrenen Beraters gerade in dieser frühen Projektphase musste mit einem lachenden und einem weinenden Auge betrachtet werden: Seine Interventionen im Kundensystem ermöglichten es schließlich, die optimalen Rahmenbedingungen für die Beratung zu schaffen. Andererseits schien er sich dadurch faktisch unersetzlich zu machen.
- Die Festigung unserer Beraterposition hing entscheidend von der Partizipation unseres erfahrenen Beraters ab. In dieser frühen Projektphase gab es noch wenige Profilierungsmöglichkeiten für uns als „Nachfolgeaspiranten“. Dies machte aber auch das Muster des Umgangs mit Beratung des Kundensystems klar, das sehr stark von Seniorität getragen war. Ein Durchbrechen dieses Musters wäre zu diesem Zeitpunkt nicht möglich gewesen.
- Andererseits ist es uns auch gelungen, über diese vertrauensvolle Beziehung zwischen den Entscheidungsträgern auf Kundenseite und dem erfahrenen Berater gezielte Interventionen im Kundensystem vorzunehmen, die sonst nicht möglich gewesen wären.

### 2.3.8 Vielfältige Verpflichtungen und Abhängigkeiten des Beratersystems

Wie u.a. auch aus der Projektumweltanalyse klar hervorging, sah sich das Beratersystem vielfachen Verpflichtungen und wechselseitigen Erwartungen inner-

halb und außerhalb des Beratungssystems gegenüber, die aus unterschiedlichen professionellen Zugehörigkeiten und Teilaufgaben resultieren.

Die Klärung derselben wurde für unser Beratersystem zu einem komplexen Unterfangen. Mit der Fokussierung auf Erwartungen und Verpflichtungen im Beratungssystem selbst hatten wir den richtigen Weg eingeschlagen.

Wir mussten auch eine Entscheidung treffen, wie wir angesichts des Aufgabenspektrums unsere Beraterverfügbarkeit erhöhen könnten. Es wäre notwendig geworden, andere bestehende Projekte abzugeben bzw. weitere neue Projekte nicht anzunehmen – eine Entscheidung, die uns in eine große Abhängigkeit gebracht hätte.

Auf Einflüsse von außerhalb des Beratungssystems wollten wir unserer Einschätzung nach nur dann reagieren, wenn diese auf offiziellem Wege erfolgten. Die vielen informellen Meetings und Gespräche mit potentiellen „Interessenten“ hätten zu einer Überforderung der Verarbeitungskapazität im Beratersystem geführt.

### **3 Rückblick aus der heutigen Perspektive**

Mit Ende 2009 wurde unser Beratungsvertrag aus Budgeteinsparungsgründen in gegenseitigem Einverständnis aufgelöst und wir schieden damit offiziell aus dem Projekt aus. Nach der Erstellung einer Abschlussdokumentation sowie einer persönlichen Übergabe wurden unsere formalen Agenden an die Rechtsabteilungen der beiden Spitalserhalter delegiert und somit unsere Rolle offiziell aufgelöst.

Der Rückblick aus einer heutigen Perspektive soll unter Bezugnahme auf folgende leitende Aspekte unternommen werden:

- Anwendung von OE-Instrumenten und Methoden
- relevante Dimensionen von OE – Rückschlüsse für Theorie und Praxis systemischer Organisationsberatung
- Wirkung im Beratungssystem und Learnings für das Beratersystem

#### *3.1 Anwendung von OE-Instrumenten und Methoden*

Das Projekt kann als ein Routineveränderungsprojekt auf einer technischen Ebene charakterisiert werden, das aber, um gut integriert und akzeptiert zu sein, OE-Komponenten im Projektmanagement erforderte. Dies wurde vom Beratersystem in solider Weise geleistet, ohne dass es zu wesentlichen Irritationen kam.

Die Implementierung des IT-Systems wäre als Wandel 1. Ordnung zu bezeichnen, beim dem es zu keinem grundlegenden Musterwechsel kommt, aber einige Parameter (in diesem Fall einige Abläufe im Krankenhaus) verändert werden.

Diese Klassifizierung beeinflusste auch die Auswahl der angewandten OE-Instrumente und Methoden:

### 3.1.1 Organisationsberatung zur Projektarchitektur

Bei der Gestaltung der Projektarchitektur übernahmen wir sowohl die Rolle eines Experten im Projektmanagement als auch jene des Prozessberaters, der durch seine Interventionen die eigene Lösungskompetenz des Kundensystems zu stärken versuchte.

### 3.1.2 Coachingleistungen für die Teilprojektleiter

Zur Unterstützung der Teilprojektleiter wandten wir auch gezielt systemisches Coaching an.

### 3.1.3 Komplementäre Beratung

Eine rein auf den Prozess orientierte Beratung wäre in unserer Rolle nicht funktional gewesen. Wir versuchten daher je nach Situation einen mehr oder weniger komplementären Beratungsstil zu praktizieren. Mit zunehmender Projektlaufzeit (und Reife des Beratungssystems) konnten wir uns auf eine eher prozesssteuernde Rolle zurückziehen.

## 3.2 *Relevante Dimensionen von OE – Rückschlüsse für Theorie und Praxis systemischer Organisationsberatung*

Die Leistung des Beratersystems lag im Einsatz eines schlanken, zielgerichteten Interventionsrepertoires auf Basis von (Fach)Wissen über das Funktionieren des Systems in vergleichbaren Situationen(Projekten).

Es wurden selektiv Instrumente und Tools verwendet, da Annahmen aufgrund unserer Vorerfahrung vorhanden waren, die uns von einem „blinden“ Intervenieren abhielten. Durch unsere „Vorgeschichte“ im Kundensystem wären

wir bei Verstößen gegen die Systemlogik nicht vor Sanktionen geschützt gewesen.

Mit dieser Systemkenntnis war aber auch eine Reihe von Nachteilen verbunden:

- Die Gefahr der Anhäufung von „blind spots“, da wir durch unsere Erfahrung gewisse Systemlogiken unreflektiert übernahmen und zu wenig Abstand (neutrale Außensicht) hatten.
- Einsatz eines eingeschränkten Interventionsinstrumentariums, da wir klare Vorstellungen über „erlaubt“ und „verboten“ hatten.
- Unser Kreativitätspotential wurde nicht ausgenutzt.
- Unser Wirken entsprach der Logik, wie IT-Projekte im Kundensystem gehandhabt werden. Der Projekterfolg orientiert sich ausschließlich an der Einhaltung von „Time, Scope and Budget“.

Im konkreten Fall war die Kenntnis der Innenperspektive sehr hilfreich und mit keinen wesentlichen Nachteilen verbunden. Auf einer gewissen Ebene handelte es sich um ein Routineveränderungsprojekt, das auf einer technischen Basis fußte, und bei dem die Akteure relativ klare Erwartungshaltungen an die Rahmenbedingungen und Faktoren dieses Veränderungsprojektes hatten. Die mit diesem Veränderungsprozess verbundenen Befürchtungen waren im Gegensatz zu anderen OE-Vorhaben relativ abschätzbar. In dieser Limitiertheit des Veränderungsprojektes (es wurde im Kundensystem schon oft mit IT-Implementierungen umgegangen) war die OE-Intervention eine relativ kleine und offensichtlich auch eine, die die Organisation relativ routiniert entgegennahm und mit der sie umzugehen wusste. Der Spielraum für OE war gering, weil es eben eine routinisierte Veränderung war. In dieser routinisierten Veränderung war es überaus hilfreich, eine gewisse Innenperspektive einzunehmen, weil die Anschlussfähigkeit größer war als dies beim Vorliegen einer Außenperspektive gewesen wäre. Ich denke auch, dass dies eine unserer hervorstechenden Qualifikationen war, die unser Unternehmen gegenüber anderen bereits seit Jahren in ihrem Fach etablierte Unternehmen hervorhob.

### *3.3 Nutzen und Wirkung sowie Learnings für das Beratersystem*

Ich denke, dass wir an mehreren Stellen Wirkung entfalten konnten, obwohl wir nicht bis zum Projektabschluss eingebunden waren. Es gelang uns gut, durch unsere Interventionen das im System vorhandene Wissen zu mobilisieren und im Beratungsprozess zu bündeln. Dabei haben wir aus unserer Sicht die eigens-

tändige Lösungskompetenz des Kundensystems gestärkt, was sich wiederum in einem basalen organisationalen Lernprozess, nämlich dem Aufbau von internem Prozesswissen, niederschlug.

Darüberhinaus hatten wir bei der Installation von Ausgleichsmechanismen mitgewirkt, die künftig auch die Ausverhandlungen zwischen den beiden Spitalserhaltern im Projektablauf aber auch bei Routineentscheidungen erleichtern könnte.

Unser betriebswirtschaftliches und juristisches Expertenwissen hat sicherlich auch dazu beigetragen, in inhaltlichen Belangen Klarheit im Beratungssystem zu vermitteln. Wir waren aber in dieser Expertenrolle immer darauf bedacht, dieses Know-how auch in geeigneter Form an die internen Projektmitarbeiter weiterzugeben.

Aber auch wir als Berater haben eine Reihe von Lernprozessen und -erfahrungen durchlaufen:

- Die Entfaltung der Wirksamkeit von Beratung orientiert sich nicht alleine am Experten- oder Prozesswissen. Diese beiden Faktoren tragen lediglich zu einer distanzierten Akzeptanz bei. Gerade in Expertenorganisationen muss ein nicht unerheblicher Aufwand in den Beziehungsaufbau, also dem Herstellen von gegenseitigem Vertrauen, investiert werden, um eine auf Dauer tragfähige Arbeitsbeziehung aufrechterhalten zu können.
- Der Umgang mit komplexen Kunden- und Beratungssystemen erforderte eine hohe Belastbarkeit des Beratersystems. Die beteiligten Berater mussten in der Lage sein, diese Komplexität aufzulösen und nicht zusätzlich zu einer Erhöhung derselben beizutragen. Unsere anfängliche Befürchtung, die Trennung des Projekts in zwei Teilprojekte könnte auch zu einer Erosion des Zusammenhalts im Beratersystem führen, ist glücklicherweise nicht eingetreten.
- Projektumwelten (insbes. politische Umwelten) sind möglichst frühzeitig in den Projektablauf einzubinden. Es sind geeignete Kommunikationsgefäße einzurichten, die eine faire Partizipation und einen offenen Informationsaustausch von Anfang an sicherstellen. Darüberhinaus ist über die Einrichtung von „Spielregeln“ (z.B. im Projekthandbuch) sicherzustellen, dass die Einflussnahme von außen in geordneten und vorab festgelegten Projektstrukturen erfolgt.

**Literaturverzeichnis**

- Grossmann, Ralph/Scala, Klaus (Hrsg.) (2002): Intelligentes Krankenhaus – innovative Beispiele der Organisationsentwicklung in Krankenhäusern und Pflegeheimen. Wien/New York: Springer Verlag
- Grossmann, Ralph/Scala, Klaus (2002): Krankenhäuser als Organisationen steuern und entwickeln. In: Grossmann/Scala (2002): 12-31
- Wimmer, R.(2004): Organisation und Beratung – Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag
- Wimmer, R. (2006): Die Zukunft von Organisationsentwicklung. Vortrag im Club der UnternehmensberaterInnen – Fachgruppe UBIT. Wien: 26.06.2006 (Foliensatz)

# Von der Ein-Frau-Firma zur Profi-Organisation

Wie schafft ein Unternehmen, das in öffentlichem Auftrag arbeitsmarktliche Fördermaßnahmen anbietet, den Schritt von der „Gründer-Firma“ zu einer professionell geführten Organisation?

*Marianne Herbst*

Gegenstand meiner Betrachtungen ist ein Auftrag, den ich als externe Beraterin für eine lokale Nonprofit-Organisation in der Schweiz begleitet habe. Kernaufgabe dieser Organisation ist die Bereitstellung von „Aktiven Arbeitsmarkt-Massnahmen“ (AAM) für das Amt für Wirtschaft und Arbeit (AWA) eines Schweizer Kantons. Die genannten AAM wurden nach einer Gesetzesrevision Mitte der Neunzigerjahre des vergangenen Jahrhunderts im Bundesgesetz der Schweiz über die obligatorische Arbeitslosenversicherung und die Insolvenzschiädigung verankert. Von diesem Zeitpunkt an musste jeder Schweizer Kanton jährlich eine festgelegte Anzahl Jahresmassnahmenplätze für erwerbslose Personen bereitstellen. Eine Nichteinhaltung dieser gesetzlichen Vorgabe hat für die Kantone zusätzlichen finanziellen Aufwand zur Folge. Die vorgeschriebene Anzahl dieser Plätze in einem Kanton wird mit Hilfe einer Formel, die dessen aktuelle Bevölkerungs- und Arbeitslosenzahlen zueinander in Beziehung setzt, berechnet. Eine AAM kann sowohl eine Bildungsmassnahme wie auch eine solche zur vorübergehenden Beschäftigung von erwerbslosen Personen sein. Da auf Anfrage des AWA nach Inkrafttreten der Gesetzesänderung im Jahr 1996 keine bereits bestehende Firma Interesse an der Durchführung solcher Massnahmen zeigte, wurde eigens zu diesem Zweck ein Verein gegründet, der vom AWA den Auftrag erhielt, anfänglich in Monopolstellung erste Bildungsmassnahmen zu erarbeiten und durchzuführen. Eine einzige Angestellte war am Anfang verantwortlich für erste Aufbauarbeiten im neu gegründeten Unternehmen. Später kamen ein Geschäftsführer, Kursleitende und weitere Angestellte im Administrativbereich hinzu.

Obiger Haupttitel, „Von der Ein-Frau-Firma zur Profi-Organisation“, steht sinngemäss sowohl für die Auftrag gebende, wie auch für meine Beratungsfirma als Auftrag nehmende Organisation. Der Verein als eine Art *Dépendance* des AWA war in den sieben Jahren seines Bestehens von einem „Einfrau-Betrieb“ auf ein Unternehmen mit nahezu fünfzig Mitarbeitenden angewachsen. Er stand

zu jenem Zeitpunkt vor der Aufgabe, seine internen Strukturen und Abläufe zu professionalisieren und den Schritt von einer „Gründerorganisation“ zu einem professionell geführten Unternehmen zu machen, welches grundlegende strategische Entscheide für die Zukunft zu treffen hat. Für mich selbst als Beraterin und ebenfalls „Ein-Frau-Unternehmerin“ ergaben sich im Rahmen dieses Projekts immer wieder Fragestellungen zu meinen eigenen beruflichen Perspektiven: Kann man als „Kleinstfirma“ im Beratungsgeschäft und noch dazu unter der Prämisse, konsequent nach einem systemischen Beratungsansatz zu arbeiten, überhaupt überleben und wie organisiert man sich Kooperation in der Beratung, falls sich dafür ein Bedarf ergibt?

## **1 Eckdaten der Organisation vor der Zusammenarbeit**

Rund sieben Jahre nach seiner Gründung lieferte der Verein immer noch ausschliesslich Bildungsmaßnahmen für Stellensuchende (a) und solche zur vorübergehenden Beschäftigung von schwer vermittelbaren, erwerbslosen Personen (b) für das AWA. Das Überleben des Unternehmens war durch die unveränderte Monopolstellung als einzige Auftragnehmerin des AWA gesichert. Das Angebot (b) umfasste zwei „Übungsfirmen“, in welchen erwerbslose Personen ein Programm zur vorübergehenden Beschäftigung durchlaufen und sich Kenntnisse und Erfahrungen im kaufmännischen/administrativen Bereich aneignen konnten.

Die Führung des Unternehmens wurde damals durch einen Geschäftsleiter wahrgenommen, zwei Bereichsleitungen standen ihm bei Bedarf unterstützend zur Verfügung. Darunter gab es im Organigramm nur eine einzige weitere Ebene, in welcher sowohl die beiden Dienstleistungsbereiche (a) und (b) wie auch alle internen Prozesse (Buchhaltung, Personal, Technik, Einkauf, Marketing und Räumliches) abgebildet waren und in sieben von diesen insgesamt acht Kästchen standen abwechselungsweise die Namen von zweien der drei Leitungspersonen.

Die Organisation war seit der Gründung stark gewachsen. Dazu hatten vor allem die steigenden Arbeitslosenzahlen im Jahr 2002 beigetragen. Zu jenem Zeitpunkt beschäftigte das Unternehmen ungefähr 50 Personen, wovon rund die Hälfte fest angestellt und die anderen befristet oder im Auftragsverhältnis tätig waren. Pro Jahr wurden etwas mehr als sieben Millionen Schweizer Franken erwirtschaftet.

Obwohl durch die Monopolstellung von Anfang an eine grosse Abhängigkeit vom staatlichen Auftraggeber bestanden hatte, wurde diesem Umstand erst dann Beachtung geschenkt, als von Seiten des AWA eine Forderung nach „Emanzipation“ des Unternehmens laut wurde. Hintergrund dafür waren die

jährlich steigenden Kosten im Bereich Bildungsmassnahmen, welche vom AWA bisher jeweils anstandslos übernommen worden waren. Etwas mehr als ein Jahr zuvor aber war die steigende Tendenz bemängelt und gedroht worden, man werde künftig auch andere Anbieter im Bildungsmarkt berücksichtigen, sofern der Verein nicht in der Lage sei, ab sofort gute und vielseitige Angebote zu angemessenen Kosten zu liefern. Dies hatte zu einer grossen Verunsicherung in der Geschäftsleitung geführt und zur Erkenntnis, dass eine Änderung in der Praxis der Auftragsvergabe durch das AWA das Überleben der Organisation in Frage stellen könnte. Daher seien Gegenmassnahmen zur Verhinderung dieses Risikos zu ergreifen. Das Unternehmen traute sich dieses Vorhaben im Alleingang nicht zu und begann deshalb, sich nach einer externen Beratung und Begleitung umzusehen.

Dem Geschäftsführer war es sehr wichtig, jemanden zu beauftragen, den er kennt. Aufgrund meiner gelegentlichen Tätigkeit als freischaffende Kursleiterin im Bereich Bildungsmassnahmen bestand zwischen uns bereits eine Beziehung und dadurch ergab sich die Gelegenheit, meine Dienste als externe Beraterin anzubieten.

## **2 Der schwierige Schritt zur „Profi-Organisation“ – ein Beratungsfall**

### *2.1 Erstgespräch und Angebot*

In einem Erstgespräch wurde als wichtigstes Kriterium für den Veränderungsbedarf das bereits erwähnte Existenzrisiko thematisiert. Von Seiten des Geschäftsführers wurde aber auch eine immense zeitliche Überlastung der Leitungspersonen als Problem geschildert. Er selbst wünschte sich mehr Zeit für strategische Aufgaben. Er nannte auch gleich ein neues Organigramm als Ziel der beabsichtigten Veränderung und damit verbunden eine neue Führungsstruktur. Davon erhoffte er sich die Klärung vieler Fragen und ein besseres Funktionieren der organisationsinternen Abläufe. Ein weiterer, jedoch weniger dringlicher Veränderungsgrund wurde im unkontrollierten und schnellen Wachstum der Organisation gesehen.

Nach diesem Erstgespräch erhielt der Geschäftsleiter von mir ein Angebot, worin ich meine eigene Sicht der Ausgangslage, so wie ich diese im Erstgespräch verstanden hatte, schilderte. Darauf aufbauend schlug ich vor, als erstes die gegenseitigen Erwartungen und Vorstellungen für die zukünftige Zusammenarbeit zu besprechen, um daraus das weitere Vorgehen abzuleiten. Ebenfalls wies ich darauf hin, dass das Einholen von Sichtweisen aus verschiedenen Bereichen der Organisation wichtige zusätzliche Informationen zum besseren Ver-

ständnis der aktuellen Situation liefern könnte im Hinblick auf die zu erreichenden Ziele und die weitere Gestaltung des Veränderungsprozesses. Das Angebot wurde angenommen und als nächsten Schritt in der Zusammenarbeit widmeten wir uns der Auftragsklärung.

## 2.2 Auftragsklärung

Die Organisation verfügte noch über keinerlei Erfahrungen mit externen BeraterInnen. Als spezifisch „externe“ Beratungsleistungen wurden von mir eine „Außensicht“, Inputs für den Veränderungsbedarf, sowie Knowhow zur Erarbeitung von Instrumenten und Strukturen erwartet. Dass ich weiterhin „meine Art von Fragen“ stellte, schien ebenfalls von Bedeutung zu sein. Keinesfalls gewünscht war, dass ich selber irgendwelche Lösungen vorschlagen würde und ich sollte auch keine „Theoretikerin“ sein, die nur mit „Worthülsen“ argumentiert. Im Weiteren wurde darauf hingewiesen, dass aus unterschiedlichen Meinungen zwischen mir als Beraterin und dem Kundensystem keinesfalls Konflikte entstehen dürften und dass die Zusammenarbeit nicht „zur Unzeit“ abgebrochen werden solle. Meinen Auftrag hätte ich zur Zufriedenheit des Kunden erfüllt, wenn der Geschäftsführer nach Abschluss des Projekts symbolisch in einem 80%-Teilzeitpensum arbeiten könne und nicht mehr 120% leisten müsse wie zum jetzigen Zeitpunkt. Weitere Kriterien für einen Erfolg meiner Beratungsleistung sahen die anwesenden drei Leitungspersonen einerseits in einer hohen Qualität der Leistungen des Unternehmens, andererseits aber auch in hoher Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden sowie in einem auch nach Erreichen der Veränderungsziele guten Betriebsklima. Man war sich bewusst, dass das Projekt Ängste erzeugen könnte bei Mitarbeitenden, die nicht in der Lage seien, mit den Veränderungen Schritt zu halten, aber man war bereit, dies und auch allfällige Konsequenzen daraus in Kauf zu nehmen.

Es war mir wichtig, der Auftragsklärung genügend Aufmerksamkeit zu widmen, um dem Kundensystem die Möglichkeit zu geben, zu einer selbsterstellten Problemdiagnose zu finden. In Summe erschienen mir die dadurch geschaffenen Voraussetzungen als genügend, um den Beratungsauftrag anzunehmen. Einzig bei der Aussage zu den Konflikten, die in der Zusammenarbeit keinesfalls entstehen sollten, meldeten sich bei mir leise Zweifel, denen ich damals jedoch nicht übermäßig viel Gewicht beimaß.

### 2.3 Analyse des Veränderungsbedarfs

Die drei Personen aus der Leitung präsentierten sich mir gleich am Anfang der gemeinsamen Arbeit als „Projektteam“ für das Veränderungsvorhaben. Mittels verschiedener, von mir vorbereiteter Fragen, erkundeten wir in zwei weiteren Gesprächen gemeinsam verschiedene Aspekte der Organisation, um ein möglichst umfassendes Bild von der Ausgangslage zu zeichnen (Organisationslandkarte). Bei den Fragen ging es um Rollen/Aufgaben der Organisation in der Gesellschaft, Ansprüche von außen (relevante Umwelten) und von innen, Verknüpfungen der einzelnen Bereiche und Stellen untereinander, Selbstbeobachtung der Organisation, bisherige Art der Entscheidungsfindung und Führungssituation wie auch die organisations-eigene Art, mit Veränderung umzugehen. Als Fazit all dieser Fragen stand am Schluss eine ganze Liste mit Mängeln, die behoben werden sollten. Schließlich aber reduzierte das Projektteam diese Liste wiederum auf das bereits ganz am Anfang erwähnte, nach wie vor wesentlichste Manko, des Fehlens passender Führungsstrukturen, welche für die aktuellen Erfordernisse der Organisation benötigt würden. Da ich mir in diesem Moment nicht sicher war, ob die festgehaltenen Punkte nur die Sichtweise der drei Personen im Projektteam widerspiegeln oder ob diese auch der Meinung weiterer wichtiger Akteure im Unternehmen entsprachen, schlug ich vor, die bestehenden Erkenntnisse durch Interviews mit ausgewählten Personen aus relevanten Bereichen zu vervollständigen. Dies erschien den Anwesenden sinnvoll und ich erhielt somit den Auftrag einen Interview-Leitfaden zu entwickeln und sechs speziell ausgewählte Personen aus dem Unternehmen zu befragen.

Die Interviewfragen waren folgende:

- Welches ist Ihre Rolle/Aufgabe in der Organisation?
- Was verstehen Sie persönlich unter den Begriffen „Organisation“ und „Führung“?
- Woran würden Sie erkennen, dass Organisation und Führung den aktuellen Gegebenheiten des Unternehmens nicht mehr genügen?
- Wie beurteilen Sie selbst die IST-Situation?
- Was kann oder soll mit dem geplanten Projekt verändert werden und was soll unbedingt so bleiben, wie es ist?
- Wer oder was wird automatisch vom Projekt mitbetroffen sein (innerhalb und außerhalb der Organisation) und was könnte dabei gewollt sein und was nicht?
- Wer sind Ihrer Meinung nach die Schlüsselpersonen in der Organisation?
- Wodurch könnten Sie oder andere durch das geplante Vorhaben unter Druck geraten?

- Welches sind die Grenzen des Vorhabens? Welche Grenzen müssen gewahrt bleiben? Welche Tabus existieren möglicherweise?
- Warum ist Ihrer Meinung nach das Thema Re-Organisation gerade jetzt von Bedeutung? Was wäre, wenn nichts geschehen würde?
- Was müssten Sie oder andere tun/sein lassen, damit das Projekt scheitert?
- Wenn das Projekt bereits erfolgreich abgeschlossen wäre, was wäre dann konkret anders?

Die Begriffe „Organisation“ und „Führung“ wurden von den befragten Personen sehr verschieden interpretiert und entsprechend waren damit auch ganz unterschiedliche Erwartungen an das Projekt verbunden. In den Interviews wurde zwar auf diverse Mängel in der Führung oder in Arbeitsabläufen hingewiesen, doch viel wichtiger schien mir, dass es offenbar einen wesentlichen Unterschied gab zwischen dem Bereich Bildungsmaßnahmen und dem restlichen Teil des Unternehmens. Durch die dezentrale Abwicklung des Kursgeschehens mit relativ wenig formalen Kommunikationsstrukturen, erlebten die dort Beschäftigten ein ganz anderes Betriebsklima, als Mitarbeitende in den anderen Bereichen. Diesen war die besonders „familiäre“ Atmosphäre im Unternehmen sehr wichtig, die als positives Kriterium unter den Arbeitsbedingungen mehrfach betont wurde. Was mir auffiel war, dass niemand die erwerbslosen Menschen als „Kunden“ des Unternehmens beschrieb. Die einseitige Abhängigkeit von den Aufträgen des AWA war bei den Befragten vielmehr ein wichtiges Thema und hatte mehrfach den Wunsch nach Angeboten von Dienstleistungen auch für andere Zielgruppen zur Folge. Allerdings hatte sich bisher noch niemand Gedanken gemacht zu möglichen „Zukünften“ der Organisation. Die Aufmerksamkeit war vorwiegend auf das Abarbeiten der Aufträge zur Zufriedenheit des AWA gerichtet. Ich hielt es deshalb für zwingend notwendig, die Wahrnehmung meines Kunden auf den Prozess der Entwicklung von Zukunftsvisionen und daraus ableitbaren Zielen und Strategien zu lenken, ohne deren Vorhandensein meiner Ansicht nach keine sinnvolle bzw. nützliche neue Organisationsstruktur aufgebaut werden konnte.

Nach der Auswertung der Interviews gab ich dem Projektteam vor dem nächsten Zusammentreffen eine schriftliche Zusammenfassung der Ergebnisse und formulierte explizit drei Hypothesen, sowie zu jeder davon eine Schlüsselfrage, die sich für mich daraus ergeben hatte:

1. Durch die Androhung einer möglichen Änderung des Prozesses der Auftragsvergabe durch das AWA haben sich für die Organisation ein Vakuum und eine gewisse Orientierungslosigkeit in Bezug auf das eigene Verhalten ergeben. Frage: Wie kommt die Organisation zu Input über nötige Verän-

- derungen oder Innovationen, welche das langfristige Überleben gewährleisten?
2. Im Unternehmen sind starke Kontrollmechanismen verankert. Fast nichts verlässt das Unternehmen, ohne dass es nicht vorher von einer der drei Schlüsselpersonen kontrolliert worden ist. Frage: Wie konfliktfähig ist die Organisation?
  3. Der „Familiensinn“ ist in der Organisation stark ausgeprägt. Es könnte demnach passieren, dass bei weiterem Wachstum die Mitarbeitenden das Gefühl bekommen, das Unternehmen werde zu groß, woraus wiederum eine Konkurrenzsituation zwischen verschiedenen Abteilungen entstehen könnte. Frage: Wie können neue Identifikationsmöglichkeiten geschaffen werden und ein gewisses Maß an Zeit für spezielle Maßnahmen, damit sich alle an die Veränderungen gewöhnen können? Mit welchen Mitsprache- oder Mitgestaltungsmöglichkeiten könnte dieser Prozess gefördert werden?

Die Liste der Hypothesen und Schlüsselfragen fand Zustimmung beim Projektteam und mein Vorschlag, einen Zukunftsworkshop mit möglichst allen Mitarbeitenden zu veranstalten, um darauf gemeinsam Antworten zu finden, führte zum Folgeauftrag, einen solchen Workshop vorzubereiten und durchzuführen.

#### 2.4 *Der Zukunftsworkshop*

An diesem Punkt im Verlauf des Beratungsprozesses war ich gezwungen, mich nach einem Kooperationspartner im Beratungssystem umzusehen, denn ich konnte unmöglich einen Workshop mit über 40 Teilnehmenden alleine durchführen. Da die Kolleginnen und Kollegen in meinem bisherigen beruflichen Netzwerk nicht alle nach dem systemischen Ansatz arbeiteten, war es für mich naheliegend, eine Lehrgangs-Kollegin zu fragen, ob sie gemeinsam mit mir einen solchen Zukunftsworkshop vorbereiten und leiten wolle. Dies klappte und wir begannen, gemeinsam mit dem Projektteam, die Zielsetzungen für den Workshop zu erarbeiten. Diese Ziele waren:

- Alle Mitarbeitenden wissen, wo das Unternehmen steht und warum die aktive Gestaltung der Zukunft ein wichtiges Thema ist.
- Alle kennen die Hauptziele des laufenden Veränderungs-Projekts.
- Es besteht eine gemeinsame Vision über die Zukunft unserer Organisation.
- Alle haben einen Tag erlebt, an welchem Dinge, die wichtig sind, gemeinsam besprochen und angepackt wurden.

Als Rahmenbedingungen für den Workshop hatte der Geschäftsleiter Folgendes bestimmt: Der Workshop sollte firmen-extern und an einem einzigen Tag stattfinden. Die Wahl fiel auf einen Samstag, da deswegen keine Kurse für Erwerbslose ausfallen durften. Die Mitarbeitenden mussten ihrerseits einen freien Tag investieren, denn solche Veranstaltungen wurden vom AWA nicht mitfinanziert. Um die Freude am Mitmachen zu steigern, wollte man erreichen, dass sich der Anlass vom normalen Tagesgeschäft unterschied und Eventcharakter hatte.

Der Workshop wurde vom Geschäftsführer eröffnet, der uns, die beiden Moderatorinnen, vorstellte. Anschließend wurde über das ins Leben gerufene Veränderungsprojekt und seinen aktuellen Stand informiert, von dem nun auch diese Veranstaltung ein wichtiger Teil war. Als Abschluss des Einführungsteils stellten wir den Anwesenden unser systemisches Organisationsmodell in Form einer Metapher von einem Haus vor (mit entsprechendem Umfeld, Verwendungszweck, Struktur und verschiedenen Prozessen und Abläufen im Innern, im Zusammenhang mit den darin lebenden Menschen). Unser Ziel war es, damit eine gemeinsame Basis zu schaffen für den Workshop und gleichzeitig eine Klärung des Begriffs „Organisation“ zu erreichen, der in den Interviews sehr unterschiedlich interpretiert worden war.

Danach war die restliche Zeit am Morgen ausgefüllt mit Arbeit in Kleingruppen an einer gemeinsamen Standortbestimmung, welche als Ausgangslage für die Visionsarbeit am Nachmittag dienen sollte.

Den Nachmittag begannen wir mit einer von uns vorbereiteten Phantasie-reise, welche die Teilnehmenden dazu animieren sollte, sich eigenen Gedanken von einer möglichen Zukunft des Unternehmens zu öffnen. Mit diesen eigenen Gedanken als Ausgangsmaterial wurden die Teilnehmenden anschließend dazu eingeladen, in einer Kleingruppe eine gemeinsame Vision zu einem der Themen „Mensch“ (Menschen – Unternehmen – Umfeld), „Beruf“ (Beruf – Berufung – Ziele und Werte) oder „Arbeit“ (Arbeit – Zusammenarbeit – Fähigkeiten) zu entwickeln. Dazu erhielten die drei Gruppen Fragen zu ihrem Thema, die sie gemeinsam diskutieren und anschließend zu einem kreativen Bild und einem fiktiven Zeitungsartikel aus der Zukunft verarbeiten sollten. Am Schluss lagen als Ergebnis drei Zeitungsartikel und drei Visionsbilder im Plenum vor.

Die letzte Aufgabe von uns beiden Beraterinnen an diesem Tag war, gemeinsam mit den Teilnehmenden die Essenz aus den drei Bildern und Zeitungsartikeln herauszuarbeiten. Das Ergebnis war Folgendes:

- Vision 2008
- Wir sind ein Kompetenzzentrum mit einem Angebot rund um die Arbeitswelt und den Menschen.

- Wir sind die Drehscheibe für Staat, Wirtschaft und Privatpersonen.
- Wir sind finanziell unabhängig.
- Der Mensch steht im Mittelpunkt unserer Arbeit.
- Wir arbeiten auch präventiv.
- Wir haben eine breite Marktabstützung und erfassen laufend zukünftige Trends.

Das Ergebnis, welches an diesem Tag erreicht worden war, übertraf bei vielen Teilnehmenden die ursprünglichen Erwartungen. Eine Begeisterung über das gemeinsam Erreichte war deutlich zu spüren. Auch der Geschäftsleiter war zufrieden mit dem Resultat und versprach, die Visionsthemen in zukünftige Projekte einfließen zu lassen und weiter zu verfolgen.

### *2.5 Erarbeiten erster Lösungen in zwei Teilprojekten*

Nach dem Workshop trafen meine Kollegin und ich uns zusammen mit dem Projektteam zu einer Nachbereitung des Workshops und zur Festlegung des weiteren Vorgehens. Einstimmig wurden folgende Stärken der Organisation festgehalten:

- Hohe soziale Kompetenz der Mitarbeitenden aller Bereiche
- Grosses Fachwissen rund um das Thema Stellensuche, Bewerbungsprozess, gesetzliche Rahmenbedingungen und Umgang mit Arbeitslosigkeit
- Qualität und Flexibilität in der Abwicklung der Aufträge
- Gutes Arbeitsklima und gute Kommunikation nach innen

Bei den Schwächen hatte sich das Projektteam auf folgende fokussiert:

- Fehlen von klaren Stellen- und Aufgabenbeschreibungen
- Zeitmangel und Zeitdruck sind permanent vorhanden
- Die Kommunikation nach außen ist mangelhaft und die internen Informationswege sind kompliziert
- Es ist ein breites Wissen vorhanden, der Zugang dazu ist aber mitunter erschwert

Uns externen Beraterinnen schien das vordringlichste Problem die mangelhafte Kommunikation nach außen zu sein. Zudem hatten wir das Gefühl, dass der Geschäftsführer sich vermehrt Gedanken machen sollte zu seiner zukünftigen Rolle im Unternehmen, die erforderte, sein bisheriges Verhalten als Pionier und

„Macher“, der alles selbst in die Hand nimmt und zum Erfolg führt, wenn etwas nicht funktioniert, zu verändern, hin zu demjenigen eines General Managers, der vor allem strategische Führungsaufgaben wahrnimmt und Operationelles konsequent delegiert. Wir erwähnten in einem nächsten gemeinsamen Gespräch, dass in dieser Hinsicht ein persönliches Coaching für ihn unter Umständen hilfreich sein könnte. Bei diesen Themen stießen wir jedoch auf erheblichen Widerstand. Das Projektteam war überzeugt, dass den Schwächen am Besten mit dem Start von zwei Teilprojekten begegnet werden könne. Das eine sollte eine neue Organisationsstruktur entwickeln und das andere die notwendigen Stellenbeschreibungen und dazugehörenden Anforderungsprofile erarbeiten.

Als nächstes erfolgte eine Information an die Mitarbeitenden über die weitere Entwicklung der Ergebnisse aus dem Zukunftsworkshop und den geplanten Start der zwei Teilprojekte. Zudem wollte man einen „Rat der Weisen“ einrichten, der die Projektteams mit Fach- oder Erfahrungswissen punktuell unterstützen sollte. Es wurde ein Brief verschickt an alle Mitarbeitenden mit diesen Informationen und der Bitte an Interessierte, sich für die Mitarbeit in einem der Projekte oder beim Rat der Weisen zu melden. Das Dreierprojektteam wollte danach die Verteilung der Personen, die sich anmeldeten, auf die einzelnen Gremien der Projektorganisation vornehmen. Obwohl alle Teilnehmenden im Workshop eine persönliche Bereitschaft zur Mitarbeit an der Gestaltung des Veränderungsprozesses signalisiert hatten, meldeten sich nur wenige Personen für die Mitarbeit in den verschiedenen Gremien an. Diejenigen, die an der Teilnahme am Zukunftsworkshop verhindert gewesen waren, wollte man in einer speziellen Sitzung über die Ergebnisse informieren, doch dafür war bei den Betroffenen kein Interesse vorhanden und die Sitzung wurde abgesagt. Schließlich wurden genügend Freiwillige gefunden, um mit den Teilprojekten zu beginnen.

Rund zwei Monate nach dem Workshop fand der offizielle Start der beiden Teilprojekte im Rahmen einer halbtägigen Veranstaltung für alle involvierten Personen statt. Meine Kollegin und ich informierten zuerst über Definition, Gremien, Rollen und Aufgaben bei Projektarbeiten, denn auch der Begriff „Projekt“ war bis dahin von den Mitarbeitenden sehr unterschiedlich verwendet worden. Danach wurden die Grobziele der beiden Teilprojekte und deren Einbettung ins Gesamtprojekt erläutert. Als letztes stellten wir den Anwesenden das Modell eines Regelkreises für das Projektmanagement vor. Unsere Absicht dahinter war, die Teams dazu zu animieren, sich innerhalb des Projektes sinnvolle Ziele zu setzen und erst dann mögliche Lösungsvarianten zu diskutieren und nicht, wie wir das von der Organisation bisher kannten, sofort in Aktionismus auszuberechnen und die gestellte Aufgabe fleißig abuarbeiten. Der restliche Teil der Veranstaltung war für den effektiven Start der Projektarbeit in den beiden

Teams reserviert. Ich selber begleitete dabei das Team, welches die neue Organisationsstruktur erarbeiten sollte und meine Kollegin das andere, das sich die Ausarbeitung der Stellenbeschreibungen vorgenommen hatte.

Bei der Arbeit am Teilprojekt „Firmenstruktur“ empfahl ich dem Team, sich zuerst Gedanken zu machen zu künftigen Angeboten oder Leistungen und dazu auch Ideen aus dem Zukunftsworkshop zu verwenden. Meine Hypothese dazu war, dass, wenn erst einmal Kernprodukte oder -leistungen definiert waren, sich daraus die relevanten Hauptprozesse ableiten ließen und wiederum daraus die Grundstruktur der künftigen Organisationsform ersichtlich werde. Ein weiteres Mal fiel mir bei dieser Projektarbeit auf, wie rasend schnell die Arbeit daran fortschritt und ich verspürte das Bedürfnis, den Prozess zu verlangsamen. Aus diesem Grund entschloss ich mich, den Projektleiter zu kontaktieren, ihm meine Wahrnehmungen zu schildern und vorzuschlagen, eine System-Umfeld-Analyse durchzuführen. Dadurch erhoffte ich mir, die Wahrnehmung des Projektteams zu erweitern und die Teammitglieder dazu zu bringen, nicht nur nach innen, sondern auch nach außen zu schauen. Zudem könnte man sich mit Fragen, wer die jetzigen und zukünftigen Kunden sind, welche Bedürfnisse sie haben und wie diese erfüllt werden könnten, auseinandersetzen, um damit die Zukunft des Unternehmens zu sichern. Der Projektleiter bat mich, eine Beschreibung dieses Analyse-Instrumentes zu liefern und signalisierte etwas später, dass das Team eine solche Analyse durchführen wolle. Wiederum einige Tage später kam jedoch der Bescheid, dass man nun doch darauf verzichte und den eingeschlagenen Weg zu Ende gehen wolle, weil man überzeugt sei, dies sei der Richtige.

Inzwischen hatte man sich im Projektteam darauf geeinigt, auf alternative Leistungsangebote zu verzichten und sich auf das AWA als Hauptkunden zu konzentrieren. Die Aufträge nahmen zu diesem Zeitpunkt aufgrund der Entwicklung der wirtschaftlichen Situation laufend zu. Zudem hatte das AWA, das unterdessen vom Veränderungsvorhaben erfahren hatte, signalisiert, dass es Kosten, die aus der Entwicklung neuer Angebote entstünden, nicht mitfinanzieren werde. Sollten zudem aus neu entwickelten Leistungen für andere Zielgruppen als das AWA irgendwelche Gewinne resultieren, müssten diese an das AWA abgeliefert werden, da sowieso die ganze Organisation aus Geldern der Arbeitslosenversicherung finanziert sei. Damit wurde die Monopolstellung ein weiteres Mal zementiert. Für alle Beteiligten war von diesem Moment an klar, dass der weitere Veränderungsprozess nur darin bestehen konnte, die Angebote und Leistungen für das AWA zu verbessern. Die Organisations- und Führungsstruktur jedoch sollte den durch das ständige Wachstum veränderten Bedingungen unbedingt angepasst werden.

Nach weiteren fünf Wochen bekam ich einen Entwurf des neuen Organigramms zugestellt. Es umfasste im Vergleich zu vorher neu eine Stabsstelle zur Entlastung der Geschäftsleitung sowie eine erweiterte Geschäftsleitung, bestehend aus dem Geschäftsleiter selbst sowie je einem Vertreter aus den zwei bisherigen Bereichen der Leistungserbringung und einem solchen aus einem ebenfalls neuen Hauptbereich „Allgemeine Verwaltung und Administration“. Mit diesem Entwurf war meiner Ansicht nach ein wichtiger Schritt getan und dokumentiert worden. Die Geschäftsleitung signalisierte damit ihre Absicht, anstelle der bisherigen, alleinigen Entscheidungsbefugnis, ein Führungsteam künftig in die Steuerung des Unternehmens mit einzubeziehen.

## *2.6 Abschluss des Beratungsauftrages*

Ungefähr ein Jahr nach dem Erstgespräch fand eine letzte Besprechung zwischen mir und meinem Auftraggeber statt. Inzwischen hatte sich für mich herauskristalliert, dass die Organisation wirklich an dem Punkt angelangt war, wo sie Unternehmertum gegen ein professionelles Management eintauschen musste, um sich erfolgreich weiter zu entwickeln. Um dieses Ziel zu erreichen, brauchte es allerdings etwas mehr, als nur ein neues Organigramm, von dem man sich die Lösung aller anstehenden Probleme wie Zeitmangel oder Kommunikationsdefizite erhoffte. Zwingend notwendig erschien mir, dass der Geschäftsführer und das neue Führungsgremium sich in erster Linie mit strategischen Fragestellungen befassen und die operative Führung von nun an vermehrt an die betreffenden Bereiche delegierten. Wie aber konnte ich die Wahrnehmung des Kunden dahingehend erweitern, dass erforderliches Wissen hinsichtlich der Unterscheidung zwischen strategischen und operativen Führungsaufgaben bei den Schlüsselpersonen des Unternehmens offenbar fehlte? Um auch in diesen Fragen die Entscheidungs- und Lösungsfindung beim Kundensystem zu belassen, gab ich dem Geschäftsführer eine schriftliche Zusammenfassung der wesentlichsten Unterschiede zwischen einer Gründer- und einer Profi-Organisation ab und wies dabei darauf hin, dass vor allem die Aufgaben der Geschäftsleitung in der neuen Organisation andere seien als bisher. Ich empfahl ihm, sich zu überlegen, wo und wie er sich selbst in Zukunft am liebsten ins Unternehmensgeschehen einbringen wolle. Der Geschäftsführer war sehr offen für diese Anregungen und für die Liste wichtiger Themen und strategischer Grundsatzfragen, die ich ebenfalls erstellt hatte, und die er nun selber weiterbearbeiten wollte. Seiner Meinung nach waren die Hauptziele des Projekts in diesem Moment erreicht. Und es war ihm klar, dass das weitere Gelingen sehr von seiner eigenen Fähigkeit abhing, einen Rollenwechsel vorzunehmen. Er wollte

lernen, loszulassen und sich den neuen Gegebenheiten zu stellen, war sich jedoch nicht ganz sicher, ob es ihm auch gelingen würde, denn er bemerkte in einem Nachsatz: „Ja, wenn ich denn in Zukunft überhaupt noch der Richtige bin für diesen Job...“. Damit betrachtete er den Beratungsauftrag als erfolgreich abgeschlossen.

### **3 Die Organisation heute**

Heute, knapp sechs Jahre nach Abschluss des Beratungsauftrags, hat das Unternehmen noch rund halb so viele Mitarbeitende wie in der Zeit des Veränderungsvorhabens. In den Jahren 2006 und 2007 fand ein rasanter wirtschaftlicher Aufschwung statt und die Arbeitslosenquote war in der Region stark rückläufig. Der Jahresumsatz ist um rund zwei Drittel zurückgegangen. Nur eine der Personen aus dem Haupt-Projektteam und zwei weitere Mitarbeitende aus der damaligen Zeit sind heute noch für die Organisation tätig. Alle anderen haben das Unternehmen freiwillig oder zum Teil auch unfreiwillig verlassen. Der Geschäftsführer ist ebenfalls ein anderer und die damals erarbeitete Organisationsstruktur wurde inzwischen wieder geändert. Die einseitige Abhängigkeit von Aufträgen des AWA allerdings ist unterdessen Geschichte und das AWA besteht auch nicht mehr auf der Ablieferung allfälliger Gewinne. Die Organisation operiert eigenständig im Markt und ihre Angebote und Dienstleistungen haben durch andere Anbieter Konkurrenz erhalten. Nach wie vor kämpft das Unternehmen zwischenzeitlich ums Überleben. Was aus dem Zukunftsworkshop umgesetzt wurde, ist das in der „Vision 2008“ beschriebene Kompetenzzentrum. Alle Abteilungen und Bereiche sowie Kursveranstaltungen sind in einem einzigen Gebäude untergebracht. Dadurch wurde die firmeninterne Kommunikation vermutlich vereinfacht und verbessert. Die aus dem ehemaligen Projektteam verbliebene Person erachtet das damalige Vorgehen auch rückblickend als erfolgreich und richtig und würde bei einem zukünftigen Bedarf ähnlich vorgehen, weil auch sie das Begeisterungsfeuer, das unter den Mitarbeitenden im Zukunftsworkshop entstanden war, gespürt hat und als wichtige Voraussetzung für derartige Prozesse erachtet. Als Vorbereitung zur Arbeit an diesem Kapitel haben wir gemeinsam Rückschau gehalten auf den damaligen Prozess. Auch jetzt, Ende 2009, seien die Resultate aus dem Zukunftsworkshop, der nun schon sechs Jahre zurückliegt, nach wie vor ein Reservoir an Ideen, worauf situativ zurückgegriffen wird, wenn es gilt, neue Angebote und Dienstleistungen zu entwickeln.

#### **4 Erkenntnisse aus dem geschilderten Fall für die Arbeit als Organisationsberaterin**

Die im Folgenden beschriebenen Feststellungen entsprechen meiner Perspektive als externe Beraterin und sind das Ergebnis einerseits meiner persönlichen Erfahrungen im Verlauf des Falles und andererseits auch das Resultat nachträglicher Selbstreflexionen und Besprechungen mit Kolleginnen in einer Intervisionsgruppe.

Während der Begleitung des Projektes beim Kunden erlebte ich immer wieder Unsicherheiten, die aber offenbar als wesentliches Element zum systemischen Beratungsansatz dazugehören. Sie verlangten von mir die Fähigkeit, sie auszuhalten. Für Menschen, die mit einem gewissen Bedürfnis nach Sicherheit und hohen Qualitätsansprüchen an die eigene Arbeit ins Beratungsgeschäft einsteigen, ist es eine echte Herausforderung, dieses Aushalten von Unsicherheit zu erlernen. Was mir in meinem Lernprozess, der bis heute andauert, immer wieder Stabilität gibt, sind das grundsätzliche Wissen über die Systemtheorie, meine wachsende Erfahrung in der Anwendung von Instrumenten und Methoden, mein Respekt vor deren Wirksamkeit und daher ein entsprechend überlegter Einsatz und vor allem die Möglichkeit regelmäßiger Fallbesprechungen in einer Intervisionsgruppe.

Angefangen haben die Unsicherheiten im beschriebenen Fall schon beim Erstellen des Angebots. Dies war mein erster Beratungsfall, den ich konsequent nach dem systemischen Ansatz abwickeln wollte. In der Regel führe ich mit meinen Kunden als erstes ein kostenloses Erstgespräch, erstelle daraufhin ein Angebot, welches die vom Kunden geschilderte Ausgangslage beschreibt und darauf aufbauend mögliche Ziele und Vorgehensweisen für die gemeinsame Arbeit. Mein Ziel beim Schreiben eines Beratungsangebotes ist es jeweils, dem Kunden eine Dienstleistung zu offerieren, unter der er sich etwas vorstellen kann und wofür er gewillt ist, einen kalkulierbaren Preis zu zahlen. Was aber ist das Endprodukt systemischer Beratung, wenn man bei der Angebotsstellung noch nicht einmal über eine Problemdiagnose verfügt und genau weiß, dass Lösungen (Ziele) vom Kunden selbst erarbeitet werden müssen? Die wenigsten Kunden erwarten von einer externen Beratung „Hilfe zur Selbsthilfe“, sie wollen nicht noch dafür zahlen, dass man ihnen Extraarbeit aufbürdet, sondern sie erwarten auf möglichst einfache Weise die Lösung eines Problems, das sie aber in den wenigsten Fällen genau beschreiben können. Bietet man Expertenberatung in einem Fachgebiet an, ist so etwas viel einfacher. Ein Beratungsziel könnte da z.B. die Einführung einer EDV-gestützten Kosten- und Leistungsrechnung für ein Unternehmen sein. Bei einer solchen Zielformulierung weiß der Kunde genau, was er für sein Geld bekommt und er kann das Endresultat

daraufhin überprüfen, ob er das Versprochene erhalten hat und in welcher Qualität. Dies alles fehlt bei einem komplexen Beratungsfall, in welchem es um die Veränderung von Prozessen und Abläufen oder Mustern und Verhaltensweisen im Unternehmen geht. Im beschriebenen Fall hatte ich mich dazu entschieden, immer wieder Teilschritte anzubieten. Ziel des ersten Angebotes war es, zuerst den konkreten Veränderungsbedarf zu ermitteln und daraus gemeinsam die zu erreichenden Veränderungsziele abzuleiten. Nach jedem erfolgten Teilschritt, insgesamt drei Mal, habe ich ein solches schriftliches Angebot erstellt. Immer ausgehend von der aktuellen Situation wurden die nächsten Teilziele im Prozess und mögliche Vorgehensvarianten dazu skizziert und mit einem konkreten Kostenrahmen versehen. Dies erleichterte es dem Auftraggeber, die Übersicht über den Stand des Prozesses sowie auch die Entwicklung der Beratungs-Kosten zu behalten.

Eine weitere wichtige Frage war für mich, wie man als Beraterin, die Prozessberatung anbietet, überhaupt zu Aufträgen kommt. Am einfachsten ist es vermutlich, wenn man bereits über eine Liste erfolgreich abgeschlossener Projekte oder Publikationen und einen gewissen Bekanntheitsgrad im Markt verfügt. Aber wie geht man vor als Starterin im Beratungsgeschäft, die nichts dergleichen vorzuweisen hat? Ich finde es nicht leicht, meinen Beratungsansatz zu beschreiben, ohne mich der Gefahr auszusetzen, von potenziellen Kunden der „esoterischen Szene“ zugeordnet zu werden. Inzwischen sind folgende Aspekte ausschlaggebend für meine Arbeit im Beratungsgeschäft:

Ein berufliches Beziehungsnetz ist enorm wichtig. Dabei spielt es weniger eine Rolle, aus welchem fachlichen Kontext die Netzwerkenden sich kennen. Viel wichtiger ist das Vertrauen, das sie einander gegenseitig entgegen bringen. So ist auch der Beratungsauftrag im beschriebenen Fall zustande gekommen. Der Geschäftsführer kannte mich bereits als Kursleiterin für Stellen suchende Kaderpersonen aus seinem Unternehmen. Er wusste, dass ich Beratungsdienstleistungen für kleinere Unternehmen anbiete und über Beratungserfahrung verfüge. Das Vertrauen, das er mir entgegenbrachte, war rückblickend wohl die wichtigste Grundlage für die Auftragserteilung.

Ein anderer Zugang zu Aufträgen kann Expertenwissen sein. Als Dozentin im Weiterbildungsbereich einer Fachhochschule werde ich zeitweilig von ehemaligen Kursteilnehmenden als externe Beraterin bei fachspezifischen Problemen beigezogen. Sind die Kunden zufrieden, kommen sie bei neuerlich auftretenden Problemen manchmal wieder und fragen, ob man auch über den fachlichen Expertenbereich hinaus Unterstützung anbieten kann.

Als weiteren Challenge im Lauf des beschriebenen Beratungsprozesses erlebte ich meine verschiedenen Rollen, in denen mich die Menschen in der betreffenden Organisation wahrnehmen konnten. Im Bildungsbereich kannten

mich einige Personen bereits als Kursleiterin und somit als Kollegin in Spezialkursen. In dieser Funktion war ich vor, während und auch noch einige Zeit nach Abschluss des Beratungsauftrages gelegentlich für die Dauer von einigen Kurstagen tätig. Als Kursleiterin erlebte ich das Unternehmen aus der internen Perspektive. Nicht immer konnte ich Entscheide, die in dieser Zeit getroffen wurden und die zum Teil auch meine Unterrichtsarbeit betrafen, gut nachvollziehen. Ich erachtete es deshalb als sehr wichtig, mir immer genau Rechenschaft darüber abzulegen, aus welcher Rolle heraus ich etwas tat oder reflektierte. Im Nachhinein betrachtet, wäre dieser zusätzliche Energieaufwand wohl vermeidbar gewesen, hätte ich auf die Kursleiter-Tätigkeit zumindest während der Dauer des Beratungsauftrages verzichtet. Allerdings haben die verschiedenen Rollen auch zu einer Erweiterung meiner Wahrnehmung beigetragen, vor allem im Hinblick auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden.

Im Verlauf des Beratungsauftrages fragte ich mich zwischendurch, ob ich als „Ein-Frau-Unternehmen“ überhaupt geeignet bin, um das immer komplexer werdende Projekt kompetent zu begleiten. Obwohl ich fest überzeugt war, mögliche Problemlösungen würden sich im System selbst entwickeln, spürte ich von Seiten des Geschäftsführers immer wieder die latente Erwartung an mich, eine passende Lösung vorschlagen zu müssen, falls man irgendwann nicht mehr weiter wisse.

Ein wesentlicher Unterschied zwischen heute und damals, als ich die Masterarbeit schrieb, ist meine Sicht bezüglich des Aufbaus der Projektstruktur. Ich hatte zwar etwas Bedenken, als der Geschäftsleiter und die beiden Bereichsleitungen sich mir gleich am Anfang als selbsternanntes Projektteam vorstellten. Der Geschäftsleiter war dadurch einerseits Auftraggeber und andererseits auch mitverantwortlich für inhaltliche Entwicklungen. Dies fand ich damals zwar ungünstig, wusste aber nicht, was ich anderes hätte tun können, als die vom Kunden geschaffene Situation zu akzeptieren. Heute würde ich versuchen, den Vereinsvorstand als neutralen Auftraggeber zu gewinnen. Eine Doppelrolle des Geschäftsführers sowohl als Auftraggeber und gleichzeitig als Projektleiter birgt meiner Ansicht nach die Gefahr, dass bei wichtigen Entscheiden Interessen des Gesamtunternehmens von inhaltlichen Teilaspekten aus der Projektarbeit überlagert werden könnten. Damals wurde der Vereins-Vorstand vom Geschäftsführer so dargestellt, dass er wichtige Geschäfte der Geschäftsleitung zwar absegnen musste, jedoch aus eigener Initiative nicht in die Geschicke der Organisation eingriff. Eine solchermaßen erweiterte Projektarchitektur hätte zudem bedeutet, dass ich mir von Anfang an hätte Verstärkung suchen müssen für das Beratungssystem. Zudem gab es ein von vornherein festgelegtes Kostendach für den Auftrag, das unter keinen Umständen überschritten werden durfte, was einen wesentlichen Einfluss auf die Gestaltung des Prozesses ausübte.

Eine Erweiterung des Beratungssystems hat sich in der Realität erst vor der Planung des Zukunftsworkshops ergeben. Meine Kollegin sollte mich anfänglich nur bei der Durchführung des Workshops unterstützen. Als sich in Folge daraus zwei Teilprojekte ergaben, die von uns begleitet werden sollten, beließen wir es bei der Zusammenarbeit.

Rückblickend erscheint es mir sehr wichtig, dem Prozess im Beratungssystem selbst während eines Beratungsauftrages ebensoviel Aufmerksamkeit zu schenken wie demjenigen der Zusammenarbeit mit dem Kundensystem. Ein wesentlicher Vorteil der Zusammenarbeit zwischen mir und meiner Kollegin war, dass wir den gleichen Lehrgang systemischer Organisationsberatung besucht hatten und uns in Sachen Verständnis darüber, was unter dem systemischen Ansatz zu verstehen sei, einig waren. Hingegen braucht es nach jedem wichtigen Schritt im Projekt mit dem Kunden unter den Beratenden eine Reflexionsschleife. Lässt man diese aus, besteht die Gefahr, dass man das Geschehen plötzlich nur noch durch die Kundenbrille wahrnimmt. Dies war uns nach dem Zukunftsworkshop passiert. Wir trafen uns kurz danach mit dem Kunden zur Auswertung des Visionstages und Besprechung des weiteren Vorgehens. Schon in diesem ersten Gespräch übernahmen wir Beraterinnen die Präferenzen des Auftraggebers und unterstützten seine Idee mit den zwei Teilprojekten. Dies würde ich heute anders machen und zuerst ein bis zwei Tage in eine Workshopauswertung im Beratungssystem investieren mit einer neuerlichen Bildung von Hypothesen. Danach könnte man weitere Interventionsschritte in Betracht ziehen. Anstelle der Ausarbeitung der Stellenbeschreibungen, von der sich die Betroffenen damals die dringend notwendige Stabilität im Führungsprozess versprochen, hätten wir die Stossrichtung mit Hilfe einer vorgängigen, beraterinternen Auswertung unter Umständen mehr in Richtung Strategiearbeit lenken können.

Aus heutiger Sicht ist es für mich auch nicht ausreichend, wenn nur das Beratungssystem konsequent den systemischen Ansatz verfolgt. Nachhaltiger ist es in jedem Fall, wenn es gelingt, dieses Gedankengut langfristig im Kundensystem zu verankern. Ob dies möglich ist, hängt bei einem Beratungsauftrag jedoch immer von den gegebenen Rahmenbedingungen und der Bereitschaft des Kunden, sich darauf einzulassen, ab. Eine wichtige Voraussetzung dafür ist in jedem Fall ein hoher Veränderungsdruck beim Kunden.

Will man einen komplexen Beratungsauftrag abwickeln, braucht es dazu mehrere Personen, die in verschiedenen Rollen für das Kundensystem tätig werden. Früher war ich überzeugt, es genüge für mich als „Ein-Frau-Unternehmerin“, über ein entsprechendes Berater-Netzwerk zu verfügen, um mich bei Bedarf mit anderen zu einem auftragsspezifischen Beratungsteam zusammen zu tun. Ich schließe eine solche Möglichkeit nach wie vor nicht ganz

aus, glaube aber auch, dass es Situationen geben kann, bei welchen diese Teambildung nicht auf Anhieb gelingt. Damit sind gruppensdynamische Prozesse verbunden, die immer Zeit brauchen. Wenn man im Beratungsgeschäft aber langfristig überleben will, ist es vom Ressourcenmanagement her betrachtet nicht von Vorteil, wenn zu Beginn jedes neuen Auftrags jeweils grundlegende Teambildungsprozesse ablaufen müssen, bevor man gemeinsam arbeitsfähig ist.

## Literaturverzeichnis

- Baumgartner, Irene/Häfele, Walter/Schwarz, Manfred/Sohm, Kuno (2000): OE-Prozesse, Die Prinzipien systemischer Organisations-Entwicklung. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt Verlag
- Doppler, Klaus/Lauterburg, Christoph (1994): Change Management, den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt/New York: Campus Verlag
- Eschenbach Rolf (1998): Führungsinstrumente für die Nonprofit Organisation, bewährte Verfahren im praktischen Einsatz. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag
- Flamholtz Eric (1994): Von der Gründer-Firma zum Profi-Unternehmen, wie man Entwicklungshemmnisse problemlos meistert. Bonn: Rentrop Verlag
- Janes, Alfred/Prammer, Karl/Schulte-Derne, Michael (2001): Transformationsmanagement, Organisationen von Innen verändern. Wien/New York: Springer Verlag
- Königswieser, Roswitha/Exner, Alexander (2002): Systemische Intervention, Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager, Beratergruppe Neuwaldegg. Stuttgart: Klett-Cotta Verlag
- Krieg, Bruno/Buchser, Dieter (1988): Der Weg zu neuen Traditionen, wie Mitarbeiter zur dynamischen Kraft von Unternehmen werden. Basel: proTransfer AG
- Lutz, Christian (1995): Leben und Arbeiten in der Zukunft. München: Wirtschaftsverlag Langen Müller Herbig
- Scala, Klaus/Grossmann Ralph (1997): Supervision in Organisationen. Weinheim/München: Juventa
- Senge, Peter M. (1996): Die fünfte Disziplin. Stuttgart: Klett-Cotta Verlag
- Titscher, Stefan (2003): Professionelle Beratung, was beide Seiten vorher wissen sollten. Frankfurt/Wien: Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter

# Entwickeln eines Führungssystems

Einführung eines integrierten Managementsystems in einem Amt der öffentlichen Verwaltung

*Markus Kaiser mit einem Beitrag aus dem Kundensystem von Urs Leugger*

Dienststellen der öffentlichen Verwaltung stehen vor der Aufgabe, Systeme zu entwickeln, die eine effektive, nachvollziehbare und partizipative Steuerung ihrer Organisationen ermöglichen<sup>46</sup>. Ein solches Vorhaben konnte ich zusammen mit einem Beraterkollegen zwischen 2006 und 2008 beratend begleiten. Die Erfahrungen daraus werden hier zusammengefasst dargestellt<sup>47</sup>.

Traditionell sind die Aufgaben und Ziele der öffentlichen Verwaltungen durch Gesetze und Verordnungen gegeben und werden von der Politik bestimmt. Die Steuerung erfolgt im Wesentlichen über die Instrumente: Budget, Stellenplan, Legislaturziele und Politberichte. Für die Bewältigung des Tagesgeschäftes und das Sichern eines funktionierenden, konkurrenzfähigen<sup>48</sup> Betriebes ist diese Steuerung aber nicht ausreichend. Sie ist zu träge, zu stark von politischen Strömungen geprägt und zu grobmaschig. Ebenfalls traditionell wird die Ausrichtung eines Betriebes – das gilt in angepasstem Masse auch für ein Amt – vom Geschäftsführer bzw. der Geschäftsführerin vorgegeben, ja verkörpert. Das funktioniert in einem stark hierarchisch organisierten und überschaubaren Betrieb. Soll die Verantwortung breiter abgestützt werden, muss auch die Führung so ausgelegt sein, dass sie von einem Team getragen werden kann.

---

<sup>46</sup> Viele Anstrengungen, die unter dem Titel New Public Management unternommen werden, sind in dieser Herausforderung begründet. „Das bürokratische Verwaltungsmodell, das lange Zeit den staatlichen und gesellschaftlichen Erfordernissen entsprach, zeigt in der veränderten Umwelt zunehmend Schwächen und Dysfunktionalitäten.“ (Schedler & Proeller 2006: 31)

<sup>47</sup> Ein umfassender Bericht findet sich in: Kaiser 2007

<sup>48</sup> Verschiedenste Arbeiten, die traditionell von der Öffentlichen Verwaltung erledigt wurden, werden vermehrt auch bei privaten Anbietern in Auftrag gegeben. Die Leistungserbringer innerhalb der Verwaltung stehen also bezüglich Qualität und Kosten in Konkurrenz – teilweise auch nur fiktiv – zu privaten Anbietern.

## 1 Das Vorhaben: Führung, ein Kunsthandwerk – mit System!

*Die Organisation:* Ein Gartenbauamt einer Schweizer Stadt mit zirka 170 000 Einwohnern. Mit etwa 250 Mitarbeitenden werden die Grünflächen dieser Stadt mit einem Aufwandbudget von rund 32 Mio. Franken unterhalten. Auch das städtische Bestattungswesen gehört zu diesem Amt. Der Betrieb läuft gut und das Amt genießt einen ausgezeichneten Ruf. Organisatorisch ist das Amt nach Produktgruppen gegliedert: Planung, Unterhalt, Bestattung, Familiengärten, Logistik, Finanzen & Controlling. Das Amt wird von einem Leiter geführt, der diese Arbeit zusammen mit seinen sechs direkt unterstellten Leitungspersonen, der so genannten Geschäftsleitung, wahrnimmt.

*Das Vorhaben:* Auslöser für das Vorhaben war die Absicht, ein EDV-System anzuschaffen, welches das Management des Grünflächen-Unterhalts systematisieren und erleichtern soll. Beim Erarbeiten der Grundlagen für diese Beschaffung tauchten strategische Fragen auf, wie beispielsweise die zukünftige Entwicklung dieses Geschäftszweiges oder die Einbindung dieses neuen Systems in die anderen Managementsysteme. Zum Beantworten dieser Fragen fehlte aber ein systematischer Bezugsrahmen. Wo wollen wir hin? Was werden unsere Prioritäten sein? Woran sollen wir uns orientieren? Wie steuern wir das Geschäft usf.

Es wurde nach einer Systematik gesucht, welche den Orientierungsrahmen zur Beantwortung der anstehenden Fragen bietet. An dieser Stelle ist das Beraterteam in Kontakt mit der Organisation gekommen. Es wurde ein Vorhaben definiert mit dem folgenden Ziel: „Es soll eine Basis geschaffen werden, ein schlüssiges Ganzes, um die Produkte und Prozesse der Stadtgärtnerei nachvollziehbar, einheitlich und integral zu steuern. Die Führung will Instrumente in die Hände bekommen, die Standards festlegen bzw. die es ermöglichen, solche Standards zu definieren und schließlich auch umzusetzen.“ Bisher habe die Leitung des Amtes vorwiegend auf dem Erfahrungsprinzip und dem Lustprinzip beruht bzw. dem Gutdünken der jeweils verantwortlichen Personen, so beschreibt der Amtsleiter die bisherige Führung. Es seien wenig nachvollziehbare bzw. als solche festgehaltene Steuerungsprozesse etabliert.

Trotzdem ging das Beraterteam davon aus, dass wichtige Managementsysteme vorhanden sind – das Amt funktionierte ja und wurde ja irgendwie gesteuert. Für das Vorhaben müssten lediglich die bestehenden Systeme verknüpft und allenfalls ergänzt werden.

*Der Beratungs- und Veränderungsprozess:* Die Arbeitshypothese, dass wichtige Managementsysteme bereits vorhanden sind und dass es nur noch darum geht, diese zu verknüpfen, sollte in einem Vorprojekt überprüft werden. Mit dem Vorprojekt sind drei Ziele avisiert worden: Überblick über die vorhan-

denen Managementsysteme erarbeiten, herausarbeiten wo noch Ergänzungen nötig sind und bereitstellen der Grundlagen für das Hauptprojekt.

Das Vorprojekt startete mit einer Analyse entlang von elf Fragen zur strategischen Betriebsführung (siehe Anhang). Eine Gruppe bestehend aus drei Mitgliedern der Geschäftsleitung – sie wurde Spurguppe genannt – war aufgefordert, zu den elf Fragen zur strategischen Betriebsführung zu prüfen:

1. Haben wir eine Antwort auf diese Frage?
2. Nur eine?
3. Ist sie dokumentiert?

Die Antworten der drei Leitungspersonen (ET, DO, J-MP) auf die drei Fragen ergaben folgendes Bild (+ = Ja, - = Nein):

11 Grundfragen zur strategischen Betriebsführung			
	ET	DO	J-MP
①	+++	+++	+ - +
②	---	+ - -	+ - -
③	+ + -	+ + -	+ + -
④	+++	+++	+ + +
⑤	---	---	- - -
⑥	+ - -	+ + -	+ + +
⑦	---	---	- - -
⑧	---	---	+ + -
⑨	+ - -	+ - -	+ - -
⑩	+ - -	+ - -	+ - +
⑪	+ - -	---	+ - -

Abbildung 1: Antworten zu den elf Fragen zur strategischen Betriebsführung

Fazit dieser Analyse war: Es sind nur wenige Antworten auf Fragen zur strategischen Betriebsführung vorhanden, diese sind wenig vergemeinschaftet und selten dokumentiert.

Damit war die Arbeitshypothese des Beraterteams widerlegt: Die Steuerung des Betriebs war wenig systematisiert und die wenigen Managementinstrumente wie beispielsweise die Zeiterfassung, das Budget etc., waren nicht miteinander verknüpft.

Das Beraterteam hat vorgeschlagen, im Hauptprojekt alle Elemente eines so genannten integrierten Managementsystems (IMS; siehe Abbildung 2) zu erarbeiten.



Abbildung 2: Elemente und Weg zum integrierten Managementsystem.

Die Systematik und die Elemente des IMS hatte das Beraterteam vorgegeben. Diese beruht vor allem auf ihrer praktischen Erfahrung und wurde von ihnen in gewisser Weise gar als „common sense“ dargestellt. Sie entspricht im Wesentlichen dem System, das von Bleicher (2001) beschrieben wurde.

Mit der gesamten Geschäftsleitung sind die Elemente des IMS in insgesamt vier Workshops über einen Zeitraum von einem Jahr erarbeitet worden. In den Workshops wurden jeweils die inhaltlichen Grundlagen erarbeitet. Der interne Projektleiter nahm zwischen den Workshops die Schlussredaktion der Texte vor, die dann von der Geschäftsleitung abgesegnet wurden.

Die Workshops hatten einen doppelten Nutzen: Zum Einen lagen schließlich Dokumente vor zu Selbstverständnis, Mission, Vision, Leitbild, SWOT, kritische Erfolgsfaktoren, strategischer Handlungsbedarf, strategische Ziele wie auch eine Beschreibung des Geschäftsmodells. Und zum Andern hatte das gemeinsame Erarbeiten dieser Elemente einen starken teambildenden Effekt: Noch nie hatte dieses Gremium die Chance, sich zu strategischen Themen so eingehend miteinander auszutauschen und zu gemeinsamen Stellungnahmen zu finden. So konnten in diesen Diskussionen viele grundlegende Fragen geklärt werden, wozu der Alltag selten Raum bot. Das führte bei den Betroffenen teilweise auch zu schmerzhaften Situationen, in denen beispielsweise deutlich wurde, dass aus der neuen Optik einzelne Geschäftsfelder nachrangiger sind als andere. Klärend war insbesondere die deutliche Darstellung (Abbildung 3) und später Ausformulieren des Geschäftsmodells.

Der Beratungsprozess endete mit der Definition der Kernprozesse und einer Schulung zum Prozessmapping. Die Organisation selbst, d.h. ohne Beratungsunterstützung, hat dann die Teilprozesse dokumentiert und das IMS mit dem Finanzsteuerungssystem verknüpft. Der nachstehende Bericht des internen Projektleiters dokumentiert die aktuelle Umsetzung des Vorhabens. Der Bericht beleuchtet zudem aus interner Sicht den Entwicklungsprozess des IMS auf anschauliche Weise.

Für das Gelingen dieses Vorhabens erachte ich die folgenden Punkte als die entscheidenden Erfolgsfaktoren:

- Eine unter allen Beteiligten vergemeinschaftete Ziel-Rahmenklärung, ein solides Contracting zu Beginn des Vorhabens.
- Ein solches Vorhaben muss von der Leitung getragen sein und braucht eine interne Projektleitung, welche die Führung des Vorhabens wirklich wahrnimmt.
- Die Beratungsunterstützung muss Prozess- und Fachberatung in einem ausgewogenen Verhältnis abdecken.

## 2 Systemische Organisationsentwicklung in der Praxis

Für die Arbeit von Führungskräften und Beratern ist relevant, an welchen Vorstellungen und Annahmen über die Funktionsweise von Organisation sie ihr Handeln und Nicht-Handeln orientieren. Denn diese Annahmen sind indirekt handlungsleitend.

Die Prämissen der Systemischen Organisationsentwicklung über soziale Systeme bzw. über die Funktionsweise von Organisationen sind insbesondere (in Anlehnung an Simon 2009):

- Soziale Systeme sind zu ihrer Umwelt abgegrenzt – machen zu dieser einen Unterschied.
- Sie sind komplex, das heißt in ihrem Verhalten nicht restlos erklär- und vorhersehbar.
- Sie sind autonom, das heißt, sie reagieren im Wesentlichen nicht auf Steuerimpulse von außen, sondern nur auf ihren inneren Zustand, der bedingt von außen beeinflusst werden kann.
- Sie sind autopoetisch, das heißt, sie haben das Bestreben, sich im bestehenden Grundmuster selber zu erhalten: „Spielen nur ihre eigene Musik und können nur diese hören.“
- Sie sind lernfähig, das heißt sie lernen aus Erfahrungen, wodurch das zukünftige Verhalten nicht vorhersagbar ist.

Aus dem oben Dargestellten leitet sich ab, dass soziale Systeme nicht trivial steuerbar sind. Der Steuerimpuls A wird nicht zwangsläufig (immer) die Reaktion B hervorrufen. Wie das System einen (Steuer-)Impuls verarbeitet, ist nicht vorhersehbar.



*Abbildung 3:* Bildliche Darstellung des Geschäftsmodells, d.h. die Grundidee der Organisation – für Unbeteiligte mit wenig Aussagekraft, doch für die Beteiligten erwies sich dieser methodische Ansatz als sehr prägnant und klärend. Später wurde diese bildliche Darstellung in Textform übersetzt.

Beratung wird im Wesentlichen dann in Anspruch genommen, wenn ein System eine Veränderung nicht aus sich heraus bewerkstelligen kann. Unter einer systemischen Betrachtungsweise wird die Herausforderung für die Beratung darin bestehen, eine Balance zu finden zwischen der Wahrung der Autonomie des Systems und dem „Verabreichen“ von stimulierenden Impulsen, die das System zur Weiterentwicklung anregen.

Es stellt sich also die Frage, ob genau diese Balance im beschriebenen Vorhaben erreicht worden ist. Dabei ist anzumerken, dass diese Frage richtigerweise nur von einer außen stehenden Person beantwortet werden kann, denn ich als beteiligter Berater beobachte ja mich selber, und höre wohl genauso wie andere Systeme nur „meine eigene Musik“.

Unter dem genannten Vorbehalt, sieht meine Antwort auf diese Frage wie folgt aus:

- Die inhaltliche Hoheit für die einzelnen Elemente des Managementsystems lag beim Kundensystem. Das Beraterteam war diesbezüglich fast ausschließlich für die Prozessgestaltung zuständig. Es bot den Rahmen, in dem die einzelnen Management-Elemente in einer konstruktiven und effizienten Art erarbeitet werden konnten und half inhaltlich nur, wenn das Kundensystem scheinbar selber nicht mehr weiter kam.
- Die Energie für das Vorhaben war im System. Nicht die Berater haben ein IMS eingeführt, sondern das Kundensystem hat sich ein IMS erarbeitet. Die Berater haben das Kundensystem darin unterstützt. Zentral dabei ist die Rolle des Amtsleiters, der das Vorhaben zu verantworten hatte. –Das IMS war immer sein Anliegen, auch wenn es auch von ihm selbst Umstellungen in seiner Art der Amtsführung verlangte. Und nicht weniger bedeutungsvoll war die Rolle des internen Projektleiters. In Ergänzung zum Amtsleiter hat er intern die Fäden zusammen gehalten, Termine überwacht und Arbeiten zu einem Abschluss gebracht. Er hat das Vorhaben intern vertreten und vorwärts getrieben.
- Die Elemente des Integrierten Managementsystems sind vom Berater-system vorgegeben worden. Das war sicher der stärkste externe Steuerimpuls in diesem Vorhaben.

Es stellt sich nun die Frage, ob das Kundensystem diesen Impuls wirklich aufnehmen konnte. – Ich meine: Ja, das System hat den Steuerimpuls aufgenommen und alle vorgeschlagenen Elemente ausgearbeitet. Gleichzeitig war aber zu beobachten, dass sich das Kundensystem über lange Zeit schwer tat, sich in der vorgegebene Struktur des Managementsystems zurecht zu finden. So stellte sich beispielsweise noch im vierten Workshop, nachdem wir schon bald ein Jahr gemeinsam unterwegs waren, die Frage: „Was ist bitte nochmals mit ... gemeint?“ Ich bin heute der Meinung, dass es einen Unterschied gemacht hätte, hätte das Kundensystem selber festgelegt, welche Informationen bzw. Orientierungspunkte es braucht, um sich zu steuern, also welche Elemente sein IMS umfassen soll. Das hätte dem Kundensystem sicher eine noch größere Nähe und Identifikation mit *seinem* System gebracht.

An dieser Stelle, stellte sich eine weitere Frage: Passen betriebswirtschaftliche Instrumente wie beispielsweise Prozessbeschreibung, Strategielandkarte, Balance Scorecard mit einer Systemischen Vorstellung von Organisationen zusammen?

Diese Frage lässt sich nicht allgemeingültig beantworten. Sie muss vielmehr umgekehrt gestellt werden: Tragen die gängigen und in diesem Vorhaben genutzten betriebswirtschaftlichen Instrumente den systemischen Prämissen

über das Funktionieren von Organisationen Rechnung? Trägt also beispielsweise eine Darstellung von Prozessen den Prämissen Rechnung, dass Systeme autonom sind oder dass Systeme lernfähig sind?

Ich komme zu folgendem Schluss:

Als entscheidend erachte ich nicht die Frage, ob die eingesetzten Instrumente und Systeme den systemischen Grundgedanken Rechnung tragen, sondern die Frage, welcher Stellenwert diesen Instrumenten zukommt und wie sie eingesetzt werden. Wird beispielsweise davon ausgegangen, dass die Organisation tatsächlich nach den definierten Prozessen funktioniert, dann wird sich das bald als Irrglaube herausstellen – denn das System ist aus der systemischen Sicht ja autonom. Wird davon ausgegangen, dass die Prozessbeschreibungen Hilfsmittel sind, analog zu Landkarten, welche die Realität nur bedingt abbilden, möglicherweise der Realität hinter her hinken oder gar im Sinne eines Soll-Zustandes vorauslaufen, dann ist den Systemischen Vorstellungen Rechnung getragen. Die Instrumente und Systeme müssen der Organisation untergeordnet sein, in ihrem Dienste stehen, nicht umgekehrt. Damit sie aber auch wirklich genutzt werden, müssen sie gleichzeitig in hohem Maß von der Organisation akzeptiert werden. Doch wie kann diese Passung an die Organisation und diese Akzeptanz erreicht werden? Ich bin der Meinung, dass unter den Prämissen der Systemischen Organisationsentwicklung alle Instrumente und (Steuerungs-) Systeme in Organisationen zwingend deren eigene sein müssen. Das heißt, sie können nicht als Paket von außen eingekauft werden, sondern müssen von innen her entwickelt werden.

### **3 Rückschlüsse aus dem Vorhaben**

Der Markt verlangt von Organisationen Zertifizierungen, Labels etc. und gleichzeitig sucht das Management nach Orientierungshilfen und Steuerinstrumenten. Das führt zur Einführung von verschiedensten Managementsystemen (ISO Zertifizierungen, WOV etc.). Zudem werden auch als Folge der Entwicklung der elektronischen Datenverarbeitung neue (Management-)Systeme (beispielsweise SAP) eingeführt.

Diese Systeme werden in der Regel unter Mitwirkung der jeweiligen Organisation auf deren Bedürfnisse abgestimmt. Meine Erfahrung mit der beschriebenen Einführung eines IMS führt mich zur Hypothese, dass das Potential, das in einer hohen Partizipation liegt, noch ungenügend ausgeschöpft ist. Es werden Systeme und Tool eingekauft, diese zwar adaptiert, doch sie bleiben Implantate.

Ich meine, dass letztendlich eine Desintegration zwischen zwei unterschiedlichen Zugängen besteht: einem Zugang mit dem Schwerpunkt Fach-,

Technik- oder Instrumenten-Wissens und einem Zugang mit dem Schwerpunkt Prozess- bzw. Veränderungs-Wissen. Dieses Thema beschäftigt auch andere Organisationsberater. Ihre Antworten sind das „Transformations-Management“ von Janes, Prammer, Schulte-Derne (2006) oder die „Komplementärberatung“ von Königwieser, Sonuc, Gebhardt. Diese AutorInnen beschäftigen sich primär mit der Frage, wie Organisation in beiden oben geschilderten Schwerpunkten beraten werden können (vgl. Königwieser 2008/Königwieser et al. 2009). Meine Hypothese und darauf aufbauend meine Frage fokussiert auf das Kundensystem: Wie gelingt dort die Integration zwischen den beiden Schwerpunkten: Den Instrumenten und dem (Veränderung-)Prozess der Organisation?

Soll mehr erreicht werden, als sich ein Label zu verpassen – was aus Marketing-Überlegungen legitim ist – und Instrumente einzuführen, dann müssten diese nach einem systemischen Veränderungsansatz von der jeweiligen Organisation entwickelt werden.

In der weiteren Entwicklung der Systemischen Organisationsentwicklung rege ich an, diese Hypothese zu überprüfen. Insbesondere wäre für die Praxis interessant, zu erfahren, in welcher Form und mit welchen Instrumenten eine noch engere Verknüpfung insbesondere in der Einführung von betriebswirtschaftlichen Instrumenten und dem Systemischen Organisationsverständnis möglich wäre. Das Potential, das in einer radikalen Integration steckt, scheint mir noch nicht ausgeschöpft.

#### **4 Führung heute und der Prozess dorthin – ein Bericht aus dem Kundensystem (Urs Leugger)**

Die Stadtgärtnerei hat neu ein sogenanntes Integriertes Managementsystem IMS im Sinne des strategischen Managements eingeführt, welches uns ermöglicht, die Führung der Stadtgärtnerei zu systematisieren, zu vereinheitlichen sowie voraussehbarer und transparenter zu machen. Über die Entwicklung von strategischen Zielvorgaben, die über Zwischenschritte bis in das operative Tagesgeschäft hinein fließen, ermöglicht dieses Managementsystem, die Tätigkeiten verstärkt auf gemeinsam entwickelte Ziele zu fokussieren und somit die Effektivität und die Effizienz der Stadtgärtnerei zu steigern – letztlich alles so durchzuführen, dass es möglichst „zusammen passt“.

Durch entsprechende Rückkoppelungen erhalten wir im Rahmen des Controllings mehr Sicherheit in der Beantwortung der Frage, ob wir uns in Bezug auf die Zielvorgaben auf Kurs befinden; bei Bedarf können wir frühzeitiger korrigierend eingreifen bzw. steuern. Im Rahmen des neu etablierten Führungsrhythmus beurteilen wir zudem regelmäßig die Entwicklungen im unmittelbaren und mittelbaren Umfeld der Stadtgärtnerei in Bezug auf ihre Relevanz für unsere Zielerreichung; was uns verstärkt ermöglicht, absehbare Veränderungen prospektiv zu erfassen und entsprechend zu agieren.

Allgemein hilft das Managementsystem durch alle Organisationsebenen hindurch zu mehr Klarheit, mehr Verbindlichkeit zu schaffen und Zuständigkeiten zu klären; was auch von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im operativen Geschäft sehr begrüßt wird. Für Letzteres war insbesondere die Beschreibung der Tätigkeiten als Prozesse und deren Integration in eine Prozesslandkarte für das gesamte Unternehmen sehr hilfreich.

Der Prozess hin zum Integrierten Managementsystem war insbesondere für die Geschäftsleitung sehr lehrreich. Er hat uns geholfen, in Bezug auf die Führung und strategische Ausrichtung der Stadtgärtnerei die richtigen Fragen zu stellen und die schlüssigen Antworten gemeinsam zu erarbeiten. Dabei war interessant zu beobachten, dass die strategische Kompetenz der Geschäftsleitung bereits auf dem Weg zum Managementsystem merklich zugenommen hatte und bereits in dieser Phase sich zunehmend Ansätze zu einer Systematisierung der Führung und der Entscheidungsfindung im Geschäftsalltag bemerkbar machten. Diese sehr erfreuliche Entwicklung ist nicht zuletzt dem von unserem Beraterteam gewählten Ansatz zu verdanken, die Geschäftsleitung auf dem Weg zum IMS zum strategischen Management zu befähigen. Aus heutiger Sicht scheint dieses Ziel erreicht.

Die Entwicklung und Einführung der Prozesslandkarte, welche unter Einbezug des oberen und mittleren Kaders und von Mitarbeiterinnen und Mitarbei-

tern erfolgte, die im Geschäftsalltag bei den entsprechenden Abläufen beteiligt sind, entpuppte sich als relativ langer Weg; der aber bei den beteiligten Personen zu einem verstärkten querschnittsorientierten Denken in Prozessen geführt hat. Allein die Beschreibung des Ist-Zustandes hat geholfen, Zuständigkeiten zu klären und unklare Schnittstellen zu bereinigen. Aktuell werden die Abläufe bei Bedarf auf Basis der bestehenden Beschreibungen optimiert.

Nachdem die strategischen Zielvorgaben entwickelt sind und über die operative Planung ins Tagesgeschäft einfließen, sind wir nun daran für eine Verbesserung des Controllings ein Kennzahlensystem nach dem Modell der Balanced Score Card BSC zu entwickeln. Parallel wurde ein Projekt gestartet mit dem Ziel, unser Managementsystem in unserer IT Landschaft möglichst gut abzubilden und dementsprechend sowohl auf der strategischen als auch auf der operativen Ebene möglichst optimal zu unterstützen. Nach Abschluss von diesen beiden Projekten werden zwei weitere wichtige Meilensteine zur Optimierung der Führung der Stadtgärtnerei erreicht sein.

Die Entwicklung eines Managementsystems ist das eine, die Einführung bzw. Implementierung das andere: Dem Anspruch, dass das System auch „gelebt“ wird, gilt es speziell Beachtung zu schenken. Dies bedingt insbesondere in Unternehmen, die bisher ohne vergleichbares System geführt worden sind, entsprechende Disziplin von allen Beteiligten und bringt einen gewissen Kulturwandel mit sich. Auch dieser Schritt ist mit nicht zu unterschätzendem Aufwand verbunden.

Ursprung für die Entwicklung eines Integrierten Managementsystems in der Stadtgärtnerei war der von Kaderleuten, die für den Unterhalt der Grünflächen zuständig sind, geäußerte Wunsch nach einer Unterstützung ihres Grünflächenmanagements durch entsprechende IT Lösungen. Auf der Suche nach möglichen Unterstützungslösungen wurde klar, dass zunächst einige Hausaufgaben zu erledigen waren: Die Beschreibung der Abläufe im Grünflächenunterhalt (und der gesamten Stadtgärtnerei) und – zeitlich vorgelagert – die Entwicklung strategischer Zielvorgaben. Nicht zuletzt vor diesem Hintergrund war ein wichtiges Ziel für die Entwicklung des Integrierten Managementsystems, dass es letztendlich möglichst allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Stadtgärtnerei einen Nutzen bringen soll. Bisherige Erfahrungen und Reaktionen zeigen, dass wir hierzu auf gutem Weg sind, dieses Ziel aber noch nicht erreicht ist.

Unterdessen wird auch auf Stufe des Departementes, dem die Stadtgärtnerei angeschlossen ist, das strategische Management eingeführt. Sodass zukünftig die Führung des Departementes und der Stadtgärtnerei nach den gleichen Prinzipien und Methoden funktionieren. Damit kann verstärkt gewährleistet werden, dass die Stadtgärtnerei als Dienststelle die strategischen Zielvorgaben des Departementes möglichst optimal unterstützen kann. Aufgrund der Tatsache, dass

die Stadtgärtnerei bereits auf Basis eines entsprechenden Managementsystems funktioniert, sind wir für die Einführung des strategischen Managements auf Departementebene entsprechend gut aufgestellt.

## Literaturverzeichnis

- Bleicher, Knut (2001): Das Konzept Integriertes Management. Visionen – Missionen – Programme. Frankfurt/New York: Campus
- Janes, Alfred/Prammer, Karl/Schulte-Derne, Michael (2001): Transformationsmanagement – Organisationen von Innen verändern. Wien/New York: Springer
- Kaiser, Markus (2007): Entwickeln der Führungssystematik. Einführen eines integrativen Managementsystems in einer Amtsstelle der öffentlichen Verwaltung. Eingereicht und anerkannt als Masterarbeit an der Alpen-Adria Universität Klagenfurt. Wien: Fakultät für Interdisziplinäre Forschung und Fortbildung iff, Abteilung Organisationsentwicklung und Gruppendynamik
- Königswieser, Roswita: Komplementärberatung. In: Revue für postheroisches Management, Heft 2/2008, 26 - 39
- Königswieser, Roswita/Lang, Erik/Wimmer, Rudolf: Komplementärberatung. Quantensprung oder Übergangphänomen?. In: Organisationsentwicklung 1/2009: 46 - 53
- Königswieser, Roswita/Sonuc, Ebru/Gebhardt, Jürgen (2006): Komplementärberatung. Das Zusammenspiel von Fach- und Prozess-Know-how. Stuttgart: Klett-Cotta
- Rummler, Geary A./Brache, Alan P. (1995): Improving Performance. How to manage the white space on the organization chart. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Schedler, Kuno/Proeller, Isabella. (2006): New Public Management. Bern: Haupt
- Simon, Fritz B. (2009): Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus. Heidelberg: Carl-Auer

## Anhang

### 11 Fragen zur strategischen Betriebsführung:<sup>49</sup>

1. Welche Werte leiten unser Geschäft?
2. Wie weit in die Zukunft schauen wir?
3. Welche Annahmen über das allgemeine Umfeld (Gesetze und Verordnungen, Wirtschaft, Ressourcenverfügbarkeit, Technologie, Konkurrenz, Markt) unterstützen unsere Strategie?
4. Welche bestehenden und zukünftigen Produkte/Service bieten wir (nicht) an?
5. Welche Kriterien wenden wir an, um neue Produkt/Service-Gelegenheiten zu evaluieren?
6. Welche bestehenden und neuen Kundengruppen bedienen wir (nicht)?
7. Welche Kriterien wenden wir an, um neue Marktgelegenheiten zu evaluieren?
8. Welche Faktoren (Preis und/oder die verschiedenen Aspekte der Qualität) sind für unsere Kunden wichtig?
9. Welche dieser Faktoren stellen unsere(n) Konkurrenzvorteil(e) dar?
10. Auf welchen unserer heutigen Produkt-/Markt-Bereiche konzentrieren wir uns am meisten (Ressourcen und Augenmerk)?
11. Auf welchen unserer neuen Produkt-/Markt-Bereiche konzentrieren wir uns am meisten (Ressourcen und Augenmerk)?

---

<sup>49</sup> Rummler/Brache 1995

# Organisationsentwicklung braucht glaubwürdige Auftraggeber und Machtpromotoren

Verbesserung der Arbeits(zeit)situation von Nachwuchsärzten mittels systemischer Organisationsentwicklung

*Sandra Peter*

In vorliegendem Beitrag wird ein 18-monatiges Veränderungsprojekt zur Verbesserung der Arbeitszeitsituation der Assistenz- und Oberärztinnen und -ärzte eines schweizerischen Regionalspitals aus der Sicht der externen Beratung beschrieben und reflektiert.

Ausgehend von einer kurzen Erläuterung der politischen Ausgangslage im ersten Teil wird im zweiten Teil auf spezifische Merkmale des Veränderungsprojektes eingegangen. Neben einer kurzen Beschreibung des Klientensystems werden die Ziele des Projektvorhabens und die Projektorganisation, das methodische Vorgehen in der Analysephase, die Rückmeldung der Analyseergebnisse im Klientensystem, Inhalte der Zielfindungs-, Konkretisierungs- und Umsetzungsphase sowie das Vorgehen in der Auswertungsphase beschrieben.

Im dritten Teil werden organisationsentwicklerisch relevante Projekterkenntnisse erörtert. Neben der Frage nach der Glaubwürdigkeit der Auftraggeber für den Projektauftrag „Arbeitszeitoptimierung“ wird auch die Bedeutung der umfassenden, ganzheitlichen Analyse, die Bedeutung der beteiligungsorientierten Projektanlage, die Gefahr der Symptom- statt Ursachenbekämpfung sowie die Bedeutung der Evaluation der getroffenen Umsetzungsmassnahmen diskutiert.

## 1 Ausgangslage

### *1.1 Die politische Diskussion über die Arbeitszeiten der Assistenz- und Oberärztinnen und -ärzte*

Die hohen Arbeitszeiten der Assistenz- (AA) und Oberärztinnen und -ärzte (OA) sind auch in der Schweiz seit Jahren ein politisch brisantes Thema.

Wöchentliche Arbeitszeiten von mehr als 60 Stunden und tägliche Präsenzzeiten von über 20 Stunden sind weit verbreitet. Als Berufsverband strebte der Verband der schweizerischen Assistenz- und Oberärztinnen und -ärzte (VSAO) seit Jahren auf rechtllichem Weg die vollumfängliche Unterstellung unter das Arbeitsgesetz an. Auf höchster politischer Ebene wurde entschieden, dass die wöchentlichen Arbeitszeiten der Assistenzärztinnen und -ärzte ab 2005 auf 50 Stunden<sup>50</sup> zu begrenzen seien. Daneben waren die Spitäler aufgefordert, bis dahin ihre Strukturen zu überprüfen und zu optimieren.

Die kantonalen Sektionen des Berufsverbandes versuchten seit Jahren auf unterschiedlichen Wegen Druck auszuüben, um das Arbeitszeitproblem einer Lösung zuzuführen. Während im Kanton Zürich ein Administrativstreik als Druckmittel gewählt wurde, wurde im Kanton Bern in einigen Spitälern im Auftrag der jeweiligen Spitaldirektoren das Projekt Arbeitsprozessoptimierung (APROZ) lanciert. Die kantonale Verordnung zu den Anstellungsbedingungen der AA und OA (VAO) sah eine 50 Stunden-Woche vor, die aber nirgends eingehalten werden konnte. Mittels APROZ wollten die Spitäler nachweisen, was sie allenfalls selbst optimieren können, um die Arbeitszeiten zu senken und was nicht aus eigener Kraft verbessert werden kann und wo zusätzliche Stellen notwendig sind, um die vorgesehenen Arbeitszeitbedingungen einhalten zu können. Die Regierung des Kantons Bern machte derartige „Nachweise“ zur Bedingung, bevor Stellengesuche bewilligt würden. Die Lage verschärfte sich, als mit der Unterstellung der AA unter das Arbeitsgesetz definitiv eine Senkung auf 50 Wochenstunden erreicht werden musste.

## 1.2 Merkmale von Gesundheitsorganisationen

Als Gesundheitsorganisationen sind Spitäler durch die Herausforderungen der Gesundheitspolitik geschüttelte Organisationen, die mit sich verändernden Anforderungen konfrontiert sind (Ebner 2001):

---

<sup>50</sup> Das Urteil des Europäischen Gerichtshofs vom 9.9.2003 betreffend Bereitschaftsdienst Fall „Jaeger“, Rechtssache C\_151/02 sieht vor, dass die „durchschnittliche Arbeitszeit pro Siebentageszeitraum 48 Stunden einschließlich der Überstunden nicht überschreitet“ und Arbeitszeit auch den Bereitschaftsdienst beinhaltet: „Arbeitszeit: jede Zeitspanne, während der ein Arbeitnehmer gemäß den einzelstaatlichen Rechtsvorschriften und/oder Gepflogenheiten arbeitet, dem Arbeitgeber zur Verfügung steht und seine Tätigkeit ausübt oder Aufgaben wahrnimmt“.

1. Die Nachfrage nach Gesundheitsleistungen steigt aufgrund verschiedener Faktoren zunehmend an,
2. die Leistungserbringer im Gesundheitswesen sehen sich mit einer immer anspruchsvolleren und kritischeren Grundhaltung und damit höheren Erwartungen in der Bevölkerung und bei den Patienten konfrontiert,
3. in weiten Bereichen der Gesundheitsversorgung werden durch ineffektiv und ineffizient erbrachte Leistungen unnötig Ressourcen verbraucht, die an anderer Stelle sinnvoller eingesetzt werden könnten.

Gesundheitsorganisationen zählen zu den komplexesten Dienstleistungsbetrieben in modernen Industriegesellschaften (Ebner 2001; Grossmann 1995). Die Leistungen mehrerer Berufsgruppen und autonomer Kliniken sind zu integrieren und die Funktionsfähigkeit des Betriebes ist rund um die Uhr zu gewährleisten. Damit die medizinischen und pflegerischen Dienstleistungen erbracht werden können, sind viele logistische Anforderungen (z.B. Küche, interne Transporte, Materialverwaltung) zu bewältigen. Die Arbeit im Spital ist geprägt durch starke Spezialisierung. Die Organisationsdynamik wird bestimmt von dem komplexen Neben- und Miteinander mehrerer Berufsgruppen mit parallelen Hierarchien. Es ist daher eine zentrale Frage für die Verbesserung der Leistungsfähigkeit, wie es gelingt, die organisatorischen, sozialen und fachlichen Parallelen zu überbrücken sowie klinik- und berufsgruppenübergreifende Kooperation zu etablieren.

### *1.3 Interessenten der Arbeitszeitoptimierung*

Der eigentliche Anlass für das Projekt APROZ lag in der Verknappung des Gutes Arbeitszeit der AA und OA. Es stellte sich die Frage, wer spitalintern die Verantwortung für den Umgang mit diesem knappen Gut zu übernehmen hatte. Im Weiteren stellte die Arbeitszeitdiskussion eine Art Kulturrevolution dar: Die Selbstdefinition eines ganzen Berufsstandes wurde zum Thema gemacht und löste innerhalb des Berufsstandes unterschiedliche Reaktionen aus.

Es war davon auszugehen, dass das Hauptinteresse für das Thema Arbeitszeitreduktion einerseits beim kantonalen Berufsverband VAO sowie bei den verbandspolitisch aktiven AA und OA zu suchen war. Andererseits waren auch die kantonalen Regierungen daran interessiert, dass die gesetzlichen Arbeitszeitzvorgaben eingehalten werden konnten – nicht zuletzt aufgrund des Urteils des Europäischen Gerichtshofs. Verband und Regierung denken mittel- bis langfristige und waren daher auch bereits vor der definitiven Verabschiedung der gesetzlichen Vorlagen an Kosten und Arbeitszeit reduzierenden Maßnahmen interes-

siert. Spitalintern war mit einer etwas anderen Interessenlage zu rechnen. Zwar mussten die Spitalleitungen aufgrund der Überzeitkosten an einer Lösung der Arbeitszeitproblematik interessiert sein. Zudem standen sie unter Druck von Seiten der Regierung. Sie verfügten jedoch über wenige Möglichkeiten, den Druck an die Klinikleitungen weiter zu geben. Vielmehr konnte vermutet werden, dass sich die Klinikleiter bzw. Chefärzte für die Arbeitszeiten der AA und OA nicht verantwortlich sahen, bisher dafür tatsächlich auch nicht rechenschaftspflichtig waren. Die Glaubwürdigkeit der Auftraggeber für die Projekte der Arbeitszeitoptimierung und die Besetzung der Projektgremien mit entsprechenden Machtpromotoren wurden vor diesem Hintergrund zu entscheidenden Erfolgsfaktoren.

#### *1.4 Wissenschaftliche Begleitung und Prozessberatung*

Das Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung (iafob) erhielt im Dezember 2000 vom Spitaldirektor das Mandat für die Begleitung des Projekts APROZ in einem Regionalspital im Kanton Bern. Im Projekt wurde ein Vorgehen gewählt, das auf der Basis einer fundierten Analyse eine beteiligungsorientierte und zugleich wirtschaftlich sinnvolle Weiterentwicklung der Arbeits- und Organisationsstrukturen ermöglichen sollte. Dabei ging es um Fragen der Effektivität, der Effizienz und der Flexibilität.

Bei der Verhandlung über das Mandat wurde vom iafob deutlich gemacht, dass die Bearbeitung der Aufgabenstellung eine sorgfältige Analyse der Arbeitsbedingungen und deren Auswirkungen voraussetze. Das iafob übernahm sowohl eine Fachberatungs- als auch die Prozessberatungsrolle. Als Fachberatung stellte das iafob seine Konzepte für die Analyse- und Gestaltungsphase zur Verfügung und prägte damit das „Was“ der Veränderung mit. In der Rolle der Prozessberatung gestaltete das iafob maßgeblich das „Wie“ der Veränderungen mit, wobei die Ausgestaltung der Projektarchitektur und der nötigen Kommunikationsstrukturen im Vordergrund standen. Insbesondere in der Umsetzungsphase waren mehrere Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter des iafob als externe Change Agents beteiligt und den verschiedenen involvierten Kliniken zugeteilt. Sie unterstützen und befähigten die internen Change Agents, die für die klinikinterne Abwicklung des Projektes zuständig waren.

## 2 Das Projekt: Arbeitsprozessanalyse in einem schweizerischen Regionalspital<sup>51</sup>

### 2.1 Beschreibung des Klientensystems

Das Klientensystem ist das grösste Regionalspital im Kanton Bern (Schweiz) und nach dem Inselspital Bern (Universitätsklinik) das zweitgrösste Spitalzentrum im Kanton Bern. Träger des Spitalzentrums – und gleichzeitig auch relevante Umwelten – sind die 50 Gemeinden der Region mit einer Gesamteinwohnerzahl von rund 120'000.

Das Regionalspital hat eine wichtige gesellschaftliche Funktion. Die Primäraufgabe des Regionalspitals liegt in der medizinischen Grundversorgung der Bevölkerung der 50 Gemeinden in der Region. Im Regionalspital sind die in der Tabelle 1 genannten Fachgebiete mit eigenen Fachabteilungen und Schwerpunkten vertreten.

Anästhesie	Hals-Nasen-Ohren (HNO /ORL)	Orthopädie
Angiologie	Innere Medizin	Pädiatrie
Apotheke	Intensivstation	Proktologie
Augen	Kardiologie	Psychiatrie
Chirurgie	Kieferchirurgie	Radiologie
Gastroenterologie	Kinderchirurgie	Rheumatologie
Geburtshilfe	Labor	Thoraxchirurgie
Gefässchirurgie	Nephrologie und Dialyse	Urologie
Geriatric-Rehabilitation	Neurochirurgie	
Gynäkologie	Notfallstation	

*Tabelle 1:* Im Regionalspital vertretene Fachgebiete und Schwerpunkte in alphabetischer Reihenfolge

<sup>51</sup> Neben der Autorin waren in diesem Projekt von Seiten iafoB Eberhard Ulich als Projektleiter und Simone Inversini, Urs Wanner und Stephanie Ohm als externe Change Agents beteiligt. Ausführlichere Darstellungen der Projekte finden sich bei Peter und Ulich 2003, Biaggi 2003 sowie Biaggi, Peter und Ulich 2003.

Im Jahre vor Projektstart (1999) hatte das Regionalspital 331 Betten (Kinderspital: 44 / Regionalspital: 287) mit einer durchschnittlichen Bettenbelegung von 82,7 % (Kinderspital: 44,5% / Regionalspital: 88,6%). Es wurden insgesamt 14.684 Patienten behandelt, davon 1.259 im Kinderspital (1998: 13.766 / Kinderspital: 1.343).

Von den in Tabelle 1 beschriebenen Kliniken bzw. Schwerpunkten zählten folgende Kliniken zum eigentlichen Klientensystem: Anästhesie, Chirurgie, Frauenklinik, Kinderklinik, Medizin, Orthopädie und Radiologie.

## *2.2 Ziele des Vorhabens und Projektorganisation*

Angeregt durch die Ergebnisse in einem ähnlichen Projekt und entsprechendem Erfahrungsaustausch unter den Verbandsmitgliedern, wurde das iafoB von einem Regionalspital zur Zusammenarbeit angefragt. Um die Umsetzung des Gesamtarbeitsvertrages GAV (verbindliche wöchentliche Höchstleistungszeiten von 55 Stunden im Jahr 2001) möglichst stellenneutral erreichen zu können, setzte sich das Spital zum Ziel, neben einer systematischen Einführung der neuen Arbeitszeiten für AA und OA (Teilprojekt 1), einer konsequenten Arbeitszeiterfassung (Teilprojekt 2) mittels einer Arbeitsprozessanalyse, Möglichkeiten der Verbesserung von Effektivität und Effizienz der Arbeit der AA und OA zu identifizieren und zu realisieren (Teilprojekt 3). Die Ausführungen im vorliegenden Beitrag beziehen sich ausschliesslich auf das dritte Teilprojekt, die Arbeitsprozessanalyse.

Die Projektorganisation des dritten Teilprojekts sah folgendermaßen aus<sup>52</sup>:

---

<sup>52</sup> Abkürzungen: PLA: Projektlenkungsausschuss, PM: Projektmanagement/-manager, TP: Teilprojekt, PL: Gesamtprojektleiter, PL TP3: Projektleiter Teilprojekt 3

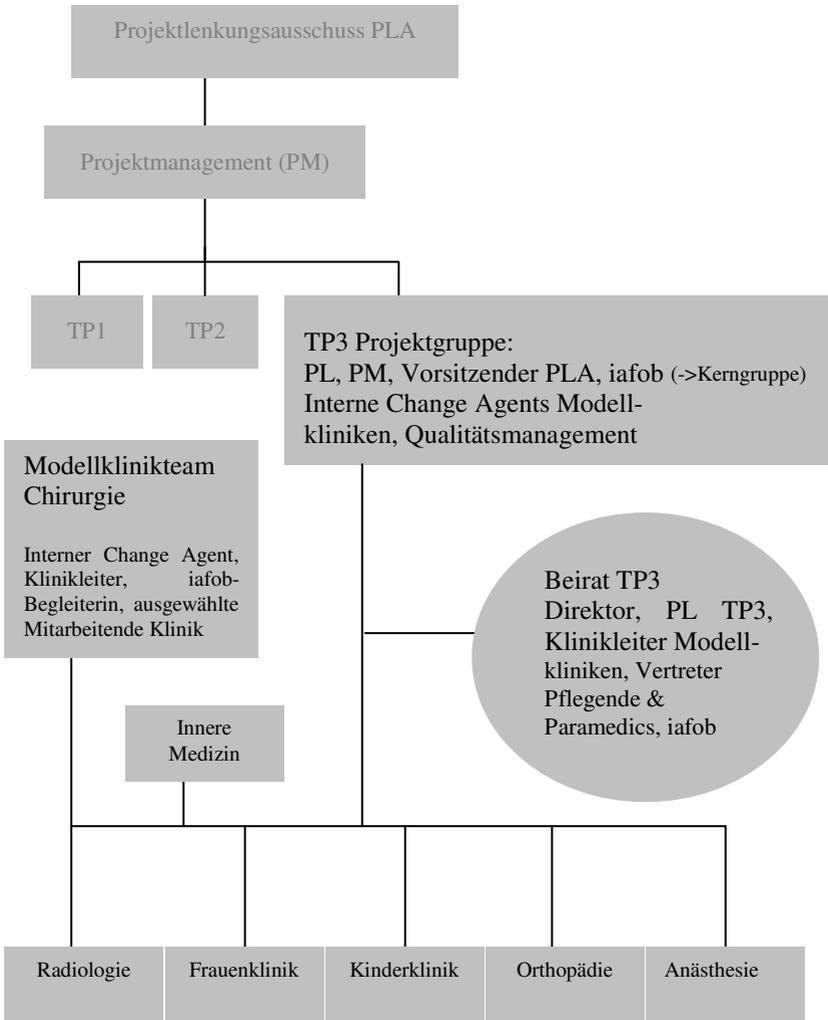


Abbildung 1: Projektorganisation

Als verbindliche Zieldefinition einigte sich die Projektgruppe des dritten Teilprojekts als Ergebnis des Kick-Off Workshops auf folgende Projektziele:

1. Der Weg des Projektes als Ziel:
  - Verfügbare Informations- und Ressourcenkanäle nutzen lernen.
  - Betroffene laufend involvieren, nicht bloss informieren. Signal: „es geht etwas“.
  - Keine Fronten aufbauen: auch während und nach dem Projekt müssen die verschiedenen Personengruppen im Regionalspital miteinander arbeiten können.
  - Während des Projekts gleich bleibende Qualität für die Patientinnen und Patienten.
  - Überdenken der Dienstleistungs-, Weiter- und Ausbildungsangebote und -aufträge.
2. Die Optimierung der Arbeitsabläufe von AA und OA sowie die optimierten Schnittstellenabläufe führen zu klar erkennbaren Verbesserungen:
  - Einhaltung der gesetzlichen Vorlagen (VOA, GAV), insbesondere bezüglich Arbeitszeiten, Ruhezeiten und Ruhetagsregelungen.
  - Institutionalisiertes Controlling der Optimierungen.
3. Verbesserung der Arbeitsbedingungen der AA und OA (messbar erhöhte Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeitenden, Belastungsreduktion).
4. Nachhaltiger Know-how Transfer in das Regionalspital (Tool-Transfer).
5. Aufweisen von weiterem Veränderungspotential zu Fragestellungen innerhalb des Spitals, welche nicht Gegenstand des Projektes sind.
6. Bewusstsein und Verständnis erhöhen für Schwierigkeiten von Veränderungsmanagement im Gesundheitswesen (viele wechselnde Player und Regeln).

Die Projektgruppe legte auch fest, dass die Erreichung dieser Ziele nach Projektabschluss mittels einer Evaluation überprüft werden sollte.

### 2.3 Analysephase: Methodisches Vorgehen

In der Projektausschreibung formulierte das Spital seine Anforderungen bezüglich der Arbeitsprozessanalyse. Neben dem Einsatz unterschiedlicher Analysemethoden wurde eine Arbeitsprozessanalyse in mehreren Phasen erwartet. In Anlehnung an die von iafoB-Vertretern entwickelte Mensch-Technik-Organisation (MTO)-Analyse (Strohm & Ulich 1997) wurde ein Analyseverfahren vorgeschlagen, welches einerseits einen Mehr-Ebenen-Ansatz verfolgte und andererseits sowohl den bedingungsbezogenen als auch den personbezogenen Analysezugang beinhaltet. In Tabelle 2 sind die zu diesem Zweck durchgeführten Analyseschritte aufgeführt, welche in der Reihenfolge von links nach rechts durchgeführt wurden.

Methoden	Inhalte	Stichprobengröße
Fragebogenerhebung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Arbeitszeitbedingungen</li> <li>▪ Arbeitsbezogene Wertvorstellungen</li> <li>▪ Zufriedenheit mit der Arbeit</li> <li>▪ Anforderungen, Belastungen, Ressourcen</li> <li>▪ Selbstwirksamkeit</li> <li>▪ Erlebte Beanspruchungen</li> </ul>	Ärzte            80 Pflegende        230 Paramedics      50 Administration 21
Experteninterviews	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informationen über Organisationseinheiten (Aufgaben, Soziales System, Technisches Systems etc.)</li> <li>▪ Tätigkeit und Rolle der AA und OA</li> <li>▪ Zusammenarbeit</li> <li>▪ Lösungsvorschläge</li> </ul>	AA                7 OA                7 Schnittstellen    7 Klinikleiter      7
Qualitative Tätigkeitsbeobachtungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bewertung der Arbeitsaufgabe</li> </ul>	AA                7 Arbeitstage

Methode	Inhalte	Stichprobengröße
Quantitative Tätigkeitsbeobachtungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zeitanteile verschiedener Tätigkeitskategorien</li> <li>▪ Tätigkeitsablaufprofile</li> <li>▪ Oberflächenstruktur der Tätigkeit</li> </ul>	AA 14 Arbeitstage

*Tabelle 2:* Erhebungsmethoden sowie Stichproben der Analyse von Arbeitsbedingungen, -erleben und -wirkungen in einem schweizerischen Regionalspital

Die Untersuchungen wurden ausschliesslich von den involvierten iafoB-Mitarbeitenden durchgeführt, d.h. die Mitarbeitenden des Spitals waren nur in der Rolle der „Beobachteten“ und nicht in der Rolle der „Beobachter“ involviert.

Das Ziel dieser einzelnen Analyseschritte war es, ein – aus MTO-Sicht geprägtes – ganzheitliches Bild des Systems und seinen relevanten internen Umwelten zu bekommen. Vor Analysebeginn wurden die Mitarbeitenden über die konkreten Analyseschritte und deren Zusammenhang informiert.

#### *2.4 Ausgewählte Ergebnisse und Ergebnisrückmeldung*

Die Möglichkeit neue Dinge zu lernen, ein gutes Verhältnis zu Arbeitskolleginnen und -kollegen sowie interessante Aufgaben waren die drei wichtigsten arbeitsbezogenen Werte der AA. Für die OA war neben dem guten Verhältnis zu den Arbeitskolleginnen und -kollegen vor allem ein verständnisvoller Vorgesetzter und eine Kultur der Offenheit und Toleranz von Bedeutung. Unter den insgesamt 33 erfragten Merkmalen zur Erfassung der Arbeitswerte fanden sich die größten erlebten Defizite tatsächlich im Bereich der Arbeitszeitgestaltung. Zu den wichtigsten und größten Defiziten zählten aber auch Defizite im Bereich Führungs- und Unternehmenskultur sowie persönliche Wirkungs- und Entwicklungsmöglichkeiten. Die erfassten Beanspruchungen ‚emotionale Erschöpfung‘, ‚Klientenaversion‘ und ‚reaktives Abschirmen‘ spielten eine besondere Rolle. Zusammenhangsanalysen vermittelten das Bild, dass bei den AA und OA die Arbeitsintensität und die mengenmäßige Überforderung deutlicher mit den Beanspruchungsformen zusammenhingen als etwa die Dauer der Arbeitszeit. Erlebte Defizite in den Arbeitszeitbedingungen, d.h. mangelnde Flexibilität der Arbeitszeiten sowie der Arbeitszeitautonomie und erlebte Beeinträchtigung der Freizeit, hingen ebenfalls mit den Beanspruchungsformen zusammen. In den weiteren Analyseschritten (Interviews und Beobachtungen) wurde unter anderem der Frage nach den Ursachen bzw. konkreten Inhalten für die erlebte Ar-

beitsintensität und die mengenmäßige Überforderung nachgegangen. Neben bedeutenden Anteilen redundanter Tätigkeiten zeichnete sich der ärztliche Alltag durch beträchtliche Anteile nicht-ärztlicher Tätigkeiten (z.B. Administration) aus. Im Weiteren wurde auch ein häufiger Wechsel der Tätigkeiten beobachtet. Die teilweise geringe Vorhersehbarkeit kombiniert mit hohem Zeitdruck waren weitere beobachtete belastende Merkmale.

Die Ergebnisse der Analyse wurden in zwei Schritten zurück gemeldet. In einem ersten Schritt präsentierte die iafoB im Rahmen des 1. Meilensteins die Ergebnisse der Fragebogenerhebung in der Projektgruppe und im Beirat. An den beiden darauf folgenden Tagen wurden zwei Informationsveranstaltungen für die interessierten Mitarbeitenden des Regionalspitals durchgeführt. Somit erhielten alle, die sich an der Befragung beteiligt hatten, einen direkten Zugang zu den Ergebnissen. In einem zweiten Schritt präsentierte iafoB einen Monat später eine Synthese aus allen Analyseschritten. Diese Ergebnispräsentation stellte den 2. Meilenstein dar und war nur noch für die Projektgruppe und den Beirat bestimmt. Am Morgen desselben Tages fand zudem eine Pressekonferenz zum Projekt statt. Der 2. Meilenstein war gleichzeitig das Ende der Analysephase. In der Kerngruppe wurde vordiskutiert und in der Projektgruppe entschieden, dass die Zielfindungs- und Konkretisierungsphase mit einer klinikspezifischen Ergebnispräsentation und einem jeweiligen Kick-Off Anlass in den 7 Kliniken beginnen sollte. Die Kliniken hatten den Auftrag, unter Berücksichtigung ihrer klinikspezifischen Analyseergebnisse Maßnahmen zur Erreichung der Projektziele zu erarbeiten. Der Beirat unterstützte dieses Vorgehen sehr.

Entsprechend der Differenzierung der Projektorganisation waren wir auch iafoB-intern gefordert, eine Rollendifferenzierung vorzunehmen. Unsere interne Differenzierung entsprach der Zusammenstellung in Tabelle 3.

<i>iafoB-Staff</i>	<i>Rolle im Beratungssystem</i>
Projektleiter iafoB-Team	iafoB-Vertreter im Beirat
Projektmanager iafoB-Team <sup>53</sup>	iafoB-VertreterIn in Kerngruppe und Projektgruppe; externe Begleiterin Anästhesie, Chirurgie und Orthopädie
Projektmitarbeiter / externer Change Agent	externe Begleiter Medizin
Projektmitarbeiterin A / externer Change Agent	externe Begleiterin Frauenklinik

<sup>53</sup> Autorin des vorliegenden Beitrags

<i>iafob-Staff</i>	<i>Rolle im Beratungssystem</i>
Projektmitarbeiterin B / externer Change Agent	externe Begleiterin Kinderklinik und Radiologie

*Tabelle 3: Iafob-interne Rollendifferenzierung nach abgeschlossener Analysephase*

## 2.5 Zielfindungs-, Konkretisierungs- und Umsetzungsphase

In der Zielfindungsphase begann die enge Zusammenarbeit zwischen dem internen Change Agent der Klinik und dem externen Change Agent vom iafob (vgl. Tabelle 3). Dabei konnte der interne Change Agent wählen, welche Art der Unterstützung er in Anspruch nehmen wollte. Bei einem ersten Zusammentreffen zwischen externem Change Agent, internem Change Agent und Klinikleiter, wurden die in der nachstehenden Tabelle 4 enthaltenen Punkte diskutiert und geklärt.

### *Erstes Treffen mit Change Agent:*

- Klinik-Ergebnisse präsentieren und plausibilisieren
- Vorstellen des weiteren Vorgehens
- Diskussion der Transfervoraussetzungen: Was ist auch noch wichtig, dass wir bis zur Umsetzungsphase kommen?
  - Information (wer, wen, über was, wie?)
  - Verbindung zu relevanten Entscheidungsträgern zur Linie (Info und gibt es bestehende Gremien, die genutzt werden können?)
  - Bei jedem Punkt überlegen, wer die relevanten Personen sind (fachlich, Machtpromotoren, Entscheidungsträger in der Hierarchie, informell)
- Rolle des externen Change Agents klären
  - ausschliesslich Prozessbegleiter, Moderator oder
  - inhaltliche Mitarbeit (d.h. Variantenvorschläge durch iafob)
- Projektarchitektur erklären und zusammen grob ausfüllen
- Vorbereitung der Besprechung mit dem Klinikleiter
  
- Was soll gezeigt werden, was ist interessant und anschlussfähig?
- Termin der Rückmeldung in Klinik. (Präsentation)  
Vorentscheidung, ob Kick-Off schon nach der Präsentation vor Belegschaft oder später!
- mögliche weitere Termine

*Erstes Treffen mit Klinikleiter:*

- Ergebnisse präsentieren und plausibilisieren
- Rollenklärung: Information über Vereinbarung mit Change Agent
- Die mit dem Change Agent erarbeitete Projektarchitektur vorstellen
- Termin für Präsentation vor Belegschaft bzw. Kick-Off und mögliche Inhalte abstimmen
- Termin für Vorbesprechung des genauen Designs und der Zusammensetzung der Arbeitsgruppen
- Grobe Zeitfenster vereinbaren

*Tabelle 4:* Inhalt der ersten Gespräche zwischen externem Change Agent, internem Change Agent und Klinikleiter zur Klärung der ausstehenden Projektphasen

Das Ziel des ersten Gesprächs der externen Change Agents mit dem internen Change Agent bestand darin, die internen Change Agents einerseits auf ihre Rolle vorzubereiten, eine gute Arbeitsbeziehung zu verankern und über die gemeinsame Skizzierung des weiteren Projektverlaufs Sicherheit im Prozess zu geben. Die primäre Aufgabe der externen Change Agents bestand darin, die internen Change Agents in der Gestaltung des Veränderungsprozesses zu unterstützen und entsprechende Instrumente zur Verfügung zu stellen (vgl. beispielhaft Tabelle 5).

		Relevante Zielgruppen			
		Change Agent	Klinik-leiter	AA/ OA	Pflegende
Abschluss Analysephase	Ergebnisse spiegeln bzw. präsentieren:				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ergebnisse plausibilisieren</li> <li>▪ Problemfeld abstecken</li> <li>▪ Ziele:</li> <li>▪ gemeinsames Problemverständnis</li> <li>▪ Reduktion auf relevante Probleme</li> <li>▪ Priorisierung der relevanten Probleme</li> </ul>				
	Analysephase abschliessen:				

		Relevante Zielgruppen			
		Change Agent	Klinik-leiter	AA/ OA	Pflegende
Konkretisierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entscheid, welche der Problemfelder angegangen werden</li> <li>▪ Formulierung eines Zielkatalogs</li> <li>▪ Auftragserteilung durch Klinikleiter und Arbeitsgruppe an Change Agent, den Zielkatalog zu bearbeiten</li> <li>▪ Zielkatalog bearbeiten durch Erstellung eines Aktions- bzw. Projektplans</li> <li>▪ Relevante Fragen pro Ziel:</li> <li>▪ Was sind möglich Lösungswege, um das Ziel zu erreichen?</li> <li>▪ Welche einzelnen Schritte/Aktionen sind nötig?</li> <li>▪ Wer muss bei welchem Schritt/Aktion miteinbezogen werden?</li> <li>▪ Bis wann ist der Schritt/die Aktion abgeschlossen?</li> <li>▪ Woran sehe ich, dass die Umsetzung erfolgreich ist (Indikatoren für die Evaluation: Prozess, Ergebnis)?</li> </ul> <p>Ziel:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Effiziente, vorwegnehmende Planung des Vorgehens</li> </ul>				
	Konkretisierungsphase abschliessen :	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diskussion und Verabschiedung des Aktionsplans</li> </ul>			

		Relevante Zielgruppen			
		Change Agent	Klinik-leiter	AA/ OA	Pflegende
Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Auftragserteilung durch KL und Arbeitsgruppe an CA, den Aktionsplan umzusetzen</li> </ul>				
	Umsetzung der einzelnen Schritte im Aktionsplan unter Einbezug der definierten Zielgruppen Umsetzung der Lösungswege Parallele Evaluation der Umsetzung				
	Formulierung von weiterführenden Anträgen zur Erreichung der APROZ-Projektziele				
Evaluation	Ergebnisevaluation Überprüfung der Zielerreichung Ableiten von Anpassungsmassnahmen (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess)				

Tabelle 5: Erstes Hilfsmittel für den Change Agent: Planungsraster für das weitere Vorgehen<sup>54</sup>

In der Konkretisierungsphase wurde in jeder Klinik aufgrund der Analyseergebnisse ein Zielkatalog (vgl. beispielhaft Tabelle 6) formuliert sowie ein Aktions- bzw. Projektplan erstellt

Zielkatalog der Medizinischen Klinik	Priorität
1. Regulationshindernisse <ul style="list-style-type: none"> <li>Allg. Regulationshindernisse (Strukturen, Rapporte, Gespräche...)</li> </ul>	1

<sup>54</sup> Der Prozessplan wurde von der Projektmanagerin des iafob erstellt und den iafob-Kolleginnen für die Zusammenarbeit zur Verfügung gestellt.

Zielkatalog der Medizinischen Klinik	Priorität
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Konzept, Richtlinien Telefondisziplin</li> </ul>	
2. Regelung für Austrittsberichte <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Überarbeitung Konzept, neue Richtlinien</li> </ul>	1
3. Jobvolumina <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bestandesaufnahme, Konsequenzen</li> </ul>	1
4. Disponibilität von Befunden verbessern <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Überdenken der Schnittstellenproblematik (intern, extern)</li> <li>▪ EDV-Lösungen (Datenbank, Anpassungen an aktuelles System)</li> </ul>	1
5. Konstanz <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Optimierung der Dienstplanung, Abteilungsverteilung hinsichtlich Erreichen einer bestmöglichen Konstanz</li> <li>▪ Erhöhung Konstanz in Patientenbetreuung</li> </ul>	2
6. Ausbildung <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verbesserung der Qualifikation für Zusatzaufgaben (Informatik, Arbeitstechnik, Konfliktlösung...)</li> <li>▪ Zukunftsplanung, „Karriereplanung“</li> <li>▪ Weiterbildung (Lernzielkatalog)</li> </ul>	2
7. Überdenken und Überarbeiten bestehender Regelungen und Strukturen <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Strukturen im Tages-/Wochenablauf</li> <li>▪ Welche Regelungen bestehen bereits, welche können eingehalten werden, welche nicht</li> <li>▪ Administrative Tätigkeiten (Evaluation von „ärztlichen“ vs. „rein administrativen“ Tätigkeiten hinsichtlich Aufgabenumverteilung an nichtärztliches Personal)</li> </ul>	2
8. Emotionale Fragen, Mitsprache <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Regelung und Umsetzung der Mitsprache und Mitbestimmungsrechte und -pflichten</li> <li>▪ Erhöhung der Transparenz bezüglich Unternehmensführung, polit. Umfeld, Problemwahrnehmung durch und Kommunikation mit Spitalleitung verbessern</li> </ul>	2

Tabelle 6: Priorisierter Zielkatalog der Medizinischen Klinik

Dabei hatten wiederum interne Change Agents die Aufgabe, diesen Aktionsplan inkl. Terminen und Evaluationsindikatoren unter Einbezug der jeweils relevanten Personen und mit Unterstützung eines externen Change Agents zu erarbeiten.

In dieser Phase des Projektes wurde deutlich, dass die internen Change Agents ihre Rolle sehr bald aktiv zu gestalten begannen. Einige arbeiteten in den Arbeitsgruppen inhaltlich mit, andere übernahmen vor allem Aufgaben der Organisation und Koordination zwischen den verschiedenen Projektgremien und der Linie. In den meisten Fällen supervidierte der interne Change Agent die Arbeiten in den Arbeitsgruppen. Das Vorliegen sämtlicher Aktionspläne (vgl. Tabelle 5) stellte einen wichtigen Meilenstein im Projektablauf dar. Die Aktionspläne wurden im Rahmen von zwei Projektgruppensitzungen gegenseitig vorgestellt und punktuell diskutiert. Sie wurden daraufhin überprüft, ob die Zusammenarbeit zwischen den Kliniken bei der Bearbeitung von Massnahmen angemessen berücksichtigt war bzw. bei welchen Massnahmen sie noch vermehrt eingebaut werden musste.

Während einige Maßnahmen in den Kliniken aus eigener Kraft direkt umgesetzt und nach gewisser Zeit evaluiert werden konnten, brauchte es für die Realisierung anderer Maßnahmen zusätzliche Ressourcen. Für diese Fälle bekamen die Kliniken den Auftrag, Anträge an die Spitalleitung zu formulieren. In Tabelle 8 (siehe Anhang) sind jene Massnahmen und Anträge enthalten, über welche die Spitalleitung zu beschliessen hatte.

Einige Kliniken befassten sich vertieft mit dem Thema „Jobvolumina“, welches neben den eigentlichen Projekt-Zielen auch strategische Ziele wie Leistungsauftrag und Führungsaufgaben/Führungsteilung beinhaltete. Diese übergeordneten Themen waren im Rahmen des Projektes schwierig zu bearbeiten und benötigten viel Zeit. Die Projektgruppe entschied daher, einen Antrag an die Direktion zu stellen, das Thema „Leistungsauftrag der Kliniken und Aufgabenverteilung auf Ebene des oberen Kaders“ im Rahmen eines neuen Projektes anzugehen.

Insgesamt waren in den Kliniken die Reaktionen auf die Entscheide der Spitalleitung recht positiv. Vermisst wurden konkrete Begründungen und detaillierte Stellungnahmen, warum gewisse Anträge nochmals überarbeitet werden mussten. Vor allem in der Chirurgie war die Enttäuschung über die Rückweisung der Stationssekretariate gross, weil hier von ärztlicher aber auch pflegerischer Seite bereits viel Aufwand in das Konzept gesteckt worden war.

Die eigentliche Umsetzungsphase erwies sich als frustrierend. Die bewiligten Massnahmen konnten gar nicht umgesetzt werden, weil die Spitalleitung keine konkreten Budgets versprochen hatte. Die Projektleitung war frustriert, weil die Spitalleitung bei den Kliniken nicht den von ihr erwarteten Druck

machte, die erarbeiteten Maßnahmen umzusetzen. Klinikleitungen waren frustriert, weil die Spitalleitung ihre Anliegen beim Kanton nicht genügend wirksam zum Ausdruck brachte. Hinzu kam, dass andere Spitäler nun auch ohne Aproz-Anstrengungen Stellen bewilligt bekommen hatten, was das ganze Projekt unglaubwürdig erscheinen liess. Trotz der widrigen Situation entschieden Spitalleitung und Klinikleitungen, das Projekt zu Ende zu führen und die Gesundheitsdirektion mittels Information der Öffentlichkeit über das Projekt unter Druck zu setzen. Mit der Schaffung einer Implementierungsgruppe wurde zudem eine Struktur geschaffen, die für die Weiterführung und Umsetzung der Maßnahmen in der Linie Sorge tragen sollte. Die Aufgaben der Implementierungsgruppe bestehen darin, in einem halbjährlichen Rhythmus in den Kliniken eine Evaluation zum Stand der Umsetzung der Aproz-Themen „Einführung neuer Mitarbeiter“, „Einhaltung der gesetzlichen Arbeitszeiten“ und „Prozessoptimierung“ durchzuführen, neue Entwicklungsbereiche gemeinsam mit den Klinikleitern zu definieren und weitergehende Entwicklungsmassnahmen vorzuschlagen.

## 2.6 Auswertungsphase

Einige Monate nach Projektabschluss wurde die Erreichung der Projektziele mittels einer Projektevaluation überprüft. Es wurde zwischen projektübergreifender und klinikspezifischer Evaluation unterschieden. Die projektübergreifende Evaluation war Aufgabe der Projektgruppe, die klinikspezifische Evaluation wurde durch die internen Change Agents bzw. die jeweiligen Arbeitsgruppen vorbereitet. Tabelle 7 bietet einen Überblick über die Evaluation.

<i>Projektziele und Umschreibung</i>	<i>Wie ist ersichtlich, dass Ziel erreicht?</i>	<i>Wie soll gemessen werden?</i>	<i>Bei wem wird gemessen?</i>
Weg als Ziel	Zu jedem Sub-Thema: was war da? was wurde genutzt? warum (nicht)?	Befragung (Fragebogen oder Interview)	Projektgruppe/Beirat
Erworbenes knowhow: tools, transfer	Was ist da? Was wird genutzt? Warum?	Befragung	Projektgruppe/Beirat

<i>Projektziele und Umschreibung</i>	<i>Wie ist ersicht- lich, dass Ziel erreicht?</i>	<i>Wie soll gemessen werden?</i>	<i>Bei wem wird gemessen?</i>
Lernen aus dem Projekt, überge- ordnet	Beurteilung über Erfolg und Miss- erfolg bzgl. Vor- gehen/Ergebnisse	Befragung	Projektgruppe/ Beirat
Veränderungspo- tential aufweisen	Dokumente vor- liegend	vorhanden: ja oder nein	Leiter TP3
Optimierte Ar- beitsabläufe	Weniger Regula- tionshindernisse Redundanzen insb. zw. Schnitt- stellen vermindert	Handcomputer Fremdbeobach- tung ausgewählter Schnittstellen	klinikintern Ärzte, Bereiche nach Verände- rung klinikintern/ übergreifend Ärzte
GAV Vorgaben, institutionalisiert	max. 55h ein- gehalten Wochenend- Regel eingehal- ten Ruhezeiten (24h) eingehalten.	Arbeitszeit- Erfassung idem idem	Stichproben AA und OA
Zufriedenheit Beanspruchung	Fragebogenpa- rameter	Fragebogen	alle Ärzte

*Table 7: Evaluationskonzept*

Trotz des angesprochenen Frusts bezüglich der Umsetzung tatsächlich wirksamer Maßnahmen, wurde die Projektdurchführung sowie der Instrumenten- und Know-How Transfer von den externen zu den internen Change Agents seitens der Projektgremien sehr positiv beurteilt. Auch die betroffenen AA und OA beurteilten die Projektdurchführung als positiv: Sie fühlten sich gut informiert, angemessen auf die anstehenden Veränderungen vorbereitet und bei der Maßnahmenentwicklung gut involviert. 75% der befragten AA und OA schätzten die entwickelten Maßnahmen als wirksam ein. Bezüglich Erhöhung von Effektivität und Effizienz zeigten sich weitergehende Möglichkeiten zum Abbau nicht-ärztlicher Tätigkeiten, zum Abbau von Regulationshindernissen und zur Optimierung des Informationsflusses.

### 3 Organisationsentwicklerisch relevante Projekterkenntnisse

#### 3.1 *Glaubwürdiger Auftraggeber für Arbeitzeioptimierungsprojekte*

Aufgrund der beschriebenen Ausgangslage war einerseits klar, dass das Interesse und der entsprechende Leidensdruck für das Thema Arbeitszeit beim Berufsverband sowie bei den verbandspolitisch aktiven AA und OA stark ausgeprägt waren. Andererseits waren aber auch die kantonalen Regierungen daran interessiert, dass die gesetzlichen Arbeitszeitvorgaben eingehalten werden konnten. Spitalintern waren die entsprechenden Absichten bei der Verwaltungsdirektion zwar vorhanden aber schwierig umzusetzen. Zwar war der Verwaltungsdirektor aus Gründen der Abgeltungspflicht der Überzeiten und aufgrund des Drucks von Seiten der Regierung an einer Lösung der Arbeitszeitproblematik interessiert, gleichzeitig verfügte er aber über wenig Möglichkeiten, den Druck an die Klinikleitungen bzw. die Führungsverantwortlichen weiterzugeben. Diese interessierten sich vergleichsweise wenig für diese Thematik. Weder lag die Verantwortung für die Arbeitszeiten (inkl. finanzieller Folgen) der Mitarbeitenden bei den Klinikleitungen noch wurden die Arbeitszeiten als Führungsgröße verstanden.

In dieser Konstellation konnte der Auftrag für ein erfolgreiches Projekt zur Reduzierung der Arbeitszeiten nicht vom Spital allein kommen, da das Veränderungsbedürfnis nicht überall dringlich genug war und es intern keine Hebel gab, um die Absichten durchzusetzen. Als zentrale „Treiber“ hätten nur Verband und Regierung auftreten können. Eine entsprechende Interessenvertretung war im Projekt nicht vorhanden.

#### 3.2 *Umfassende, ganzheitliche Analysen*

Wie bereits zu Beginn erwähnt, wurde vom iafob bei der Verhandlung über das Mandat verdeutlicht, dass die Bearbeitung der Aufgabenstellung eine sorgfältige Analyse der Arbeitsbedingungen und deren Auswirkungen voraussetze. Hinter diesem Postulat steckt die Annahme, dass nur eine konzeptgeleitete und detaillierte Analyse die Grundlagen liefert, welche für eine nachhaltige Organisationsentwicklung nötig sind. Dieser Anspruch hat sich mehrfach bewährt:

Jeder Analyseschritt lieferte zusätzliche Mosaiksteine im Bild der Arbeits- und Umfeldsituation der Assistenz- und Oberärztinnen und -ärzte.

In einem „Expertenbetrieb“ wie dem Spital wird angebotene Expertise gerne angenommen, wenn nicht sogar erwartet. Im beschriebenen Projektbeispiel wurde vom iafob primär die Expertenrolle für die Analyse angeboten. Diese

Expertenrolle hat sich aufgrund der politischen Situation sehr bewährt und konnte erfolgreich für die über das Spital hinausgehende Information über das Projekt eingesetzt werden. Kritisch ist anzumerken, dass nicht alle Analyseergebnisse – aufgrund mangelnder Kenntnisse der dahinter stehenden Konzepte – inhaltlich verstanden worden waren. Es war nur beschränkt gelungen, eine gemeinsame Sprache zu finden, was durch intensivere Übersetzungsarbeit möglicherweise hätte verhindert werden können.

Die Expertenrolle für die Gestaltung – im Sinne der eindeutigen Vorgabe inhaltlicher Lösungen – wurde vom iafob explizit abgelehnt. Dies hätte dem prozess- und beteiligungsorientierten Vorgehen widersprochen oder wäre allenfalls einer Pseudobeteiligung gleichgekommen. Nach abgeschlossener Analyse hatte sich die Expertenrolle des iafob auf das Vorgehen im Veränderungsprozess und auf die Bereitstellung angemessener Instrumente zur Erarbeitung von Lösungen beschränkt. Dieser Rollenwechsel wurde im Projektdesign vorgesehen und entsprechend kommuniziert.

### *3.3 Beteiligungsorientiertes Vorgehen und Befähigung der Change Agents zum Change*

Die beteiligungsorientierte Anlage des Vorgehens war einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren des Projektes. Basis dafür ist die Überzeugung, dass von außen zwar Impulse zur Veränderung gesetzt werden können, die Organisation sich aber nur aus eigener Kraft – wenn auch mit externer Unterstützung – nachhaltig verändern kann. Von der Projektanlage her bedeutete dies, dass die Verantwortung für die Veränderung in der Organisation verbleiben musste und dafür entsprechende Rollen geschaffen wurden. Wie bereits erwähnt, wurde innerhalb der Kliniken die Rolle der internen Change Agents geschaffen. Diese übernahmen nicht nur die Verantwortung für die Erarbeitung von Veränderungsmaßnahmen, sondern waren von der Symbolik ihrer Arbeitsweise her auch Ausdruck der neu zu etablierenden, weniger hierarchischen klinik- und berufsgruppen-übergreifenden Kultur.

Im Projekt war es gelungen, die Change Agents und die einberufenen Arbeitsgruppen durch zur Verfügung gestellte Arbeitsinstrumente und beratende Unterstützung arbeitsfähig zu machen und arbeitsfähig zu halten. In den Arbeitsgruppen entstanden konzeptionell durchdachte und praktisch realisierbare Lösungsvorschläge und die Formen des Arbeitens wirkten sich sehr positiv auf die Klinikkultur aus. Es ist aber auch zu erwähnen, dass die Change Agents unterschiedlich gut mit den zur Verfügung gestellten Instrumenten arbeiteten. Während die einen durch externe Change Agents eingebrachte Vorschläge zum

Vorgehen sofort aufnehmen und umsetzen, war dies bei anderen nicht der Fall. Je mehr Zeit die Change Agents einsetzten, sich in die Hilfsmittel einzudenken, desto mehr waren sie in der Lage und bereit diese auch zu nutzen. War dies nicht der Fall, erlebten sie die „Hilfsmittel“ eher als aufwendige und nicht verständliche Behinderung. Ausreichend Zeitfenster für Übersetzungsarbeit und Befähigung ist daher ein wichtiger Erfolgsfaktor. Wie viel Zeit die Change Agents tatsächlich in ihre Befähigung investierten, hing aber auch davon ab, wie stark der Klinikleiter das Veränderungsprojekt aktiv bzw. sichtbar unterstützte. War die Unterstützung nicht spür- oder sichtbar, wurde der Zeitaufwand als „Fehlinvestition“ eingeschätzt und daher von den Change Agents gar nicht geleistet.

Für Ernüchterung sowohl der Projektleitung als auch der Arbeitsgruppen sorgte die Erfahrung, dass auch sehr gute Lösungskonzepte nicht angenommen bzw. realisiert wurden, wenn keine entsprechende Überzeugung vorhanden war oder kein Druck bestand, diese umzusetzen. Je nach Unterstützung durch die Klinikleitung fiel die Auswahl und Umsetzung der Maßnahmen dementsprechend unterschiedlich aus.

### *3.4 Symptom- statt Ursachenbekämpfung*

Im Projekt wurde klar, dass Arbeitszeitreduktion – in dem Ausmaß, wie sie erforderlich war – nur dann möglich war, wenn die Frage nach der Effektivität und nicht nur die Frage nach der Effizienz gestellt werden durfte. Das bedeutete, den vorhandenen Leistungsauftrag der Kliniken sowie die Aufgabenteilung zwischen den verschiedenen Funktionsträgern (AA, OA, LA, CA) zu thematisieren. Die Projektleitung (je ein Assistenz- und ein Oberarzt) hat nicht die Machtposition, diese Diskussion einzufordern. Die Diskussion des Leistungsauftrags wurde von den Chefarzten der beteiligten Kliniken abgelehnt und als Notlösung in ein Nachfolgeprojekt verlagert.

Die Kombination von ausgeprägter Beteiligungsorientierung, wenig Veränderungsbedarf aus Sicht der Klinikleitungen und fehlenden zeitlichen Ressourcen führte im Projekt zu dem Muster, dass sinnvolle und notwendige Verbesserungen zugunsten machbarer Verbesserungen verworfen wurden. Dies zeigte sich u.a. auch darin, dass auch die Defizite bezüglich der Themen Führung und Kultur nicht in der erforderlichen Priorität bearbeitet werden konnten und diesbezügliche Vorschläge von den Klinikleitungen nicht genehmigt wurden, was entsprechende Frustrationen hinterließ. Die Projektleitung war nicht mit den erforderlichen Machtmitteln ausgestattet, um die Bearbeitung dieser Themen einfordern zu können.

### 3.5 *Evaluation der Maßnahmen*

Im Projekt wurde die Evaluation des Projektes sowie der umgesetzten Maßnahmen von Beginn an eingeplant. Dies erzeugte sehr viel Energie, weil damit der „Beweis“ erbracht werden musste, was die erarbeiteten Maßnahmen bewirkten und was nicht bzw. wo zur Lösung der Arbeitszeitproblematik trotz gelungener Prozessoptimierungen zusätzliche Ressourcen erforderlich waren. Der Evaluationsgedanke wurde sogar strukturell in Form der Implementierungsgruppe verankert, die mit der Aufgabe betraut wurde, die im Rahmen des Projektes entstandenen Maßnahmen regelmäßig einem Controlling zu unterziehen. Damit wurde kulturell auch ein Symbol dafür geschaffen, dass Veränderungsmanagement als Führungsaufgabe verstanden wird.

Insgesamt bestätigte sich, dass die zu Beginn erwähnten Voraussetzungen (1) glaubwürdiger Auftraggeber, (2) Überprüfung des Leistungsauftrags und Effektivität als zentrale Zielgrößen sowie (3) mit Machtpromotoren besetzte Projektgremien in dem hier beschriebenen Arbeitszeitprojekt die relevanten Erfolgsfaktoren sind.

## Literaturverzeichnis

- Biaggi, Patric (2003): Wenn Arbeitspsychologen ins Spital kommen...Erfahrungen eines Assistenzarztes anlässlich einer Arbeitsprozessoptimierung bei Assistenz- und Oberärzten. In: Ulich: 99-108
- Biaggi, Patric/Peter, Sandra/Ulich, Eberhard (2003): Stressors, Emotional Exhaustion and Aversion to Patients in Residents and Chief Residents - What Can Be Done? In: Swiss Medical Weekly 133: 339 - 346
- Ebner, Heinz/Schuster, Sibylle. (2001): Grundlagen von Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement im Gesundheitswesen. IFF-Literatur zu Wahlseminarien. Wien: IFF
- iafob (Hrsg.) (2009), Unternehmensgestaltung im Spannungsfeld von Stabilität und Wandel. Zürich: vdf Hochschulverlag
- Grossmann, Ralph/Prammer, Karl: Die Reorganisation eines OP-Betriebs. Zur Optimierung von Leistungsprozessen im Krankenhaus. In: Organisationsentwicklung, Heft 3. 1995
- Peter, Sandra & Ulich, Eberhard (2003): Analyse der Arbeitssituation von Assistenz- und Oberärztinnen und -ärzten: Erfahrungen aus zwei Projekten. In: Ulich (2003): 75-99
- Peter, Sandra (2004): Nicht-erfüllte Werte, emotional erschöpfte Ärztinnen und Ärzte: Kann differentielle Arbeitsgestaltung zur Minderung der Arbeitszeitproblematik beitragen? Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 03, 2004, 178-187
- Peter, Sandra/Ulich, Eberhard/Inversini, Simone. (2008): Analyse und Optimierung der Arbeits(zeit)situation von Assistenz- und Oberärztinnen und -ärzten: Erfahrungen aus zwei Projekten. In: iafob: 257-273
- Strohm, Oliver/Ulich, Eberhard (Hrsg.) (1997): Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten. Zürich: vdf
- Ulich, Eberhard (Hrsg.) (2003): Arbeitspsychologie in Krankenhaus und Arztpraxis. Bern: Huber

**Anhang**

<i>Ziel</i>	<i>Umsetzungsweg, Maßnahme</i>	<i>Antrag an Spitalleitung</i>	<i>Entscheid der Spitalleitung</i>
<i>Projektgruppe</i>			
EDV Vernetzung im Gesamtspital gleiches elektronisches KG-System an allen Kliniken	Vernetzung und Intranet im Gesamt Regionalspital ab 01/03 Realisierung „openmed“ läuft in allen Kliniken ab 01/03	SPL <sup>55</sup> unternimmt nötige Schritte (Bildung Taskforce, verbindlicher Zeitplan) zur Realisierung EDV 03 mit höchster Priorität	genehmigt, Umsetzung im Rahmen Informatik 2000+ bis spätestens 01/03, Ressourcenplan wird durch Leiter Organisation und Informatik erstellt
Definition Kerngeschäft Regionalspital Bewusstmachung der Optimierung der Arbeitsprozesse bei leitenden und Chefärzten Ständige Optimierung der Arbeitsprozesse bei AA und OA	Durchführung eines Projektes analog Aproz Teilprojekt 3	Befürwortung des Projektes Einsetzen einer Projektleitung zur Ausarbeitung des Projektes und Offerteinholung	Ausarbeitung des Projektantrags wird dem Leiter des Qualitätsmanagements unterstellt. Zeitpunkt als Bestandteil des umfassenden QM festzulegen.
<i>Chirurgie</i>			
Optimierung Abläufe HNO/EOT Patienten	KG <sup>56</sup> -Vervollständigung durch Aufnahme alter KG-Dossier im PC	Installation der Pamedaten (3 h Installation und Instruktion)	genehmigt Bearbeitung durch EDV-Verantwortlichen Chirurgie

<sup>55</sup> Spitalleitung<sup>56</sup> Krankengeschichte

<i>Ziel</i>	<i>Umsetzungsweg, Maßnahme</i>	<i>Antrag an Spitalleitung</i>	<i>Entscheid der Spitalleitung</i>
	Standardisierte Austrittsberichte bei komplikationslosem Verlauf	10 h Programmierung im bestehenden Softwareprogramm	genehmigt Bearbeitung durch EDV-Verantwortlichen Chirurgie
Organisatorische Optimierungen	Schaffung einer Stationssekretariatsstelle Umwandlung von 6 Patientenzimmer in Büros	Stellenschaffung Umwandlung der Zimmer in Büros inkl. Infrastruktur	Antrag z.H. Kanton läuft Projekt überarbeiten
	AA-Büro auf Station	Umwandlung von Patientenzimmer in Büros	Projekt überarbeiten
	Kontinuierliche Sekretärin für OA	100% Sekretariatsstelle	Antrag z.H. Kanton läuft
Berichtswesen	Mitarbeit eines Arztes beim Erstellen der Masken	30% AA-Stelle für 1 Jahr	genehmigt Ressourcenplan durch Leiter Organisation und Informatik
Vereinfachung Einsatzplanung	Überlappende Anstellungen zur verbesserten Einführung neuer AA und zur Reduktion der Überzeit	Überlappende Anstellungszeit von jeweils 1 Montag pro AA und OA	Antrag z.H. Kanton läuft
<i>Frauenklinik</i>			
Vereinfachung Administration	Elektronische KG einführen zusätzliche vernetzte Computer Ultraschallsoft-	vgl. EDV-Antrag der PG <sup>57</sup> Zusätzliche Computer für AA/OA: Anzahl unklar	zurückgestellt, da Anzahl unklar Umsetzung durch Klinik

---

<sup>57</sup> Projektgruppe

<i>Ziel</i>	<i>Umsetzungsweg, Maßnahme</i>	<i>Antrag an Spitalleitung</i>	<i>Entscheid der Spitalleitung</i>
	ware, deren Ausdruck direkt als Bericht versandt werden kann	Software Schwangerschaftsultraschall	
Reduktion des Jobvolumina	durch Vereinfachung und Umverteilung: OP-Berichte als Austrittsberichte Weglassen gewisser Untersuchungen	1 med. Sekretärin 1 Arbeitsraum/-platz	Antrag z.H. Kanton läuft to do Klinik: Stellenkonzept erarbeiten
	durch Verteilung auf mehr Personen	1 OA-Stelle eingerichtetes Büro	Antrag z.H. Kanton läuft to do Klinik: Stellenkonzept erarbeiten
	Notfalldienst verringern	Grundsätzliches JA zur Ausarbeitung des Projektes „Errichtung Poliklinik“	Projekt ausarbeiten durch Klinik
<i>Kinderklinik</i>			
Effizienzsteigerung Administration	Fax-Geräte auf allen wichtigen Stationen Computer auf allen Stationen, Vernetzungen	2 Faxgeräte 7 Computer plus Software, Vernetzung	bereits umgesetzt genehmigt, verantwortlich Leiter Organisation und Informatik
<i>Innere Medizin</i>			
Jobvolumina besser verteilen	Ressourcenverteilungskonzept (RVK) Streichen von Aufgaben mehr Personalressourcen	RVK genehmigen Schulauftrag auflösen oder Ressourcen besprechen 3 Spitalfachärzte 1 OA med. Klinik	verschoben Auflösung genehmigt  Antrag z.H. Kanton läuft Antrag z.H.

<i>Ziel</i>	<i>Umsetzungsweg, Maßnahme</i>	<i>Antrag an Spitalleitung</i>	<i>Entscheid der Spitalleitung</i>
			Kanton läuft
Schnittstellenqualität optimieren	Personalschulung und bessere Arbeitstools zur Verbesserung der Qualität der Stammdaten	Optimierung Stammdaten	Umsetzung der Qualitätsmanager
	Laufblatt Behandlungsstatus des Patienten	Patientenlaufblatt, später EDV-gestützt	genehmigt, Ausarbeit durch OA Medizin
<i>Orthopädie</i>			
Optimierung Operationsbetrieb	Schaffung eines Arbeitsplatzes im OP-Bereich	Vollständig ausgerüsteter Arbeitsplatz im OP-Bereich inkl. Computer und Vernetzung	Genehmigt, zum Gebrauch aller operativer Disziplinen, verantwortlich Leiter Organisation und Informatik
Optimierung Tagesablauf der AA und OA	Zuteilung realistischer Jobvolumina, Reduktion Multitasking	1 OA	Antrag z.H. Kanton läuft
<i>Radiologie</i>			
Optimierung interne Arbeitsabläufe	Zuständigkeiten der Radiologie-Ärzte regeln (1 Arzt pro Grossgerät)	Aufstockung der Radiologie-Stellen um 0.25% sofort (GAV)	Antrag z.H. Kanton läuft
Schnittstellen	Umsetzung eines neuen Konzeptes	1.5 Programmmanager	Antrag z.H. Kanton läuft

<i>Ziel</i>	<i>Umsetzungsweg, Maßnahme</i>	<i>Antrag an Spitalleitung</i>	<i>Entscheid der Spitalleitung</i>
	mit besserer Arbeitsaufteilung: neue Funktion Programmmanager Back-Office Änderung Beschriftung der Wege Räumliche Trennung	Umbau Arbeitsplatz Programmmanager Umbau Back-Office Neue Wegweiser Räumliche Trennung mit Pflanzen	genehmigt  verschoben genehmigt genehmigt
	Disponibilität schriftlicher Befunde erhöhen durch höhere Anwesenheit EDV-Vernetzung für alle Kliniken	zusätzlich 0.2 Poolsekretärinnen	Antrag z.H. Kanton läuft

*Tabelle 8:* Klinikspezifische Maßnahmen und Anträge an Spitalleitung sowie deren Entscheide

**Autorinnen und Autoren**

*Kathrin Arioli, Dr.<sup>in</sup> iur., MSc*

Leiterin der Fachstelle für Gleichstellung des Kantons Zürich, Kompetenzzentrum des Kantons Zürich für Gleichstellungsfragen. Lehr- und Forschungstätigkeit im Bereich Gleichstellung von Frau und Mann.

E-mail: karioli@bluewin.ch

*Günther Bauer, Mag. DDr., MSc*

Sozialökonom, Jurist und promovierter Organisationsentwickler ist Geschäftsführer für Personalangelegenheiten der Seniorenzentren Linz GmbH und nebenberuflich als Lehrbeauftragter für systemische Organisationsentwicklung an der FH Linz sowie freiberuflich als Trainer, Organisationsberater und Führungskoach tätig. Schwerpunkte: Systemische Führung, Personal- Organisations- und Führungsteamentwicklung sowie betriebliche Gesundheitsförderung. Website: www.guentherbauer.at

*Regula A. Bircher, CIFK, Dipl. Physiotherapeutin FH, MSc*

Freiberuflich als Beraterin im Bereich der Organisationsentwicklung in Projekt- und Mandatsarbeiten engagiert mit Schwerpunkten Emotionales Management, Konfliktmanagement und Personal Coach.

E-mail: rabircher@bluewin.ch

*Ursula Breitenfelder, Mag<sup>a</sup>., MSc*

Personal- und Organisationsentwicklerin am Institute for Social Research and Consulting (SORA) sowie selbständig als Beraterin, Coach und Moderatorin tätig. Schwerpunkte: Entwicklung und Implementierung von Qualifizierungsprogrammen, inner- und überbetrieblichen Lernforen und Kollegialer Beratung; Design und Moderation von Workshops und Klausuren.

E-mail: ursula.breitenfelder@gmail.com

*Ralph Grossmann, Univ. Prof. Dr.*

Gruppendynamiker und Organisationswissenschaftler, Professor für Organisationsentwicklung an der Fakultät für Interdisziplinäre Forschung und Fortbildung der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt, Direktor der M/O/T School of Management, Organizational Development and Technology, Wissenschaftlicher Leiter des Masterprogramms Organisationsentwicklung. Seine Arbeitsschwerpunkte in Forschung und Beratung sind die Steuerung und das Management von komplexen ExpertInnenorganisationen, die horizontale Kooperation von selbständigen Geschäftsfeldern oder Abteilungen, die Entwicklung von bereichsübergreifenden Führungsteams, der Aufbau, die Steuerung und das Management von organisationsinternen Netzwerken und betriebsübergreifenden Kooperationen.

E-mail: ralph.grossmann@uni-klu.ac.at

*Christian Gutzelnig, Mag., MSc*

Berater bei und Managing Partner der Curo Consulting GmbH mit Sitz in Wien. Beratungsschwerpunkte: IT-Managementberatung, Prozess-, Projekt- und Organisationsberatung. Forschungsschwerpunkte: Organisationales und Soziales Lernen mit Web 2.0 Medien.

E-mail: c.gutzelnig@curo.at

*Marianne Herbst, MSc*

freiberufliche Organisationsberaterin wie auch Stabsmitarbeiterin (in Teilzeitanstellung) bei der Verwaltung eines Schweizer Kantons: Arbeitsschwerpunkte: Finanzcontrolling, Mitarbeit in Change Projekten, Dozentin an div. Fachhochschulen im Weiterbildungsbereich, Coaching von Führungspersonen

*Markus Kaiser, MSc, Arbeits- und Organisationspsychologe*

Trainer und Berater in Entwicklungsprozesse von Führungskräften, Teams und Organisationen. Partner im onion: Netzwerk für Beratung in Baden, Schweiz. Schwerpunkte: Führung, Zusammenarbeit, Konfliktmanagement, Strategieentwicklung gepaart mit Kulturveränderungen.

E-mail: markus.kaiser@onion.ch

*Barbara Keller Foletti, MSc*

Leiterin der Weiterbildungsstufe am Institut für Facility Management der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Tätigkeits-schwerpunkte: Studiengangsleitung, Dozentin für Projekt- und Change Management, Coaching von Führungskräften im Facility Management, Mandate im Bereich Organisationsentwicklung und intra-/interorganisationale Kooperation  
E-mail: barbara.keller@zhaw.ch

*Kurt Mayer, Mag., MSc*

Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der M/O/T School of Management, Organizational Development and Technology und an der Abteilung Organisationsentwicklung und Gruppendynamik der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt. Er ist seit Mitte der 1990er Jahre forschend, lehrend, beratend und umsetzend im Spannungsfeld von Lernen, Organisation und Politik tätig. Seine Forschungs- und Beratungsschwerpunkte liegen in den Themenfeldern Corporate Learning, Leadership Development und Organisationsentwicklung im Feld der Politik.  
E-mail: kurt.mayer@uni-klu.ac.at

*Sandra Peter, Dr.<sup>in</sup>, MA, MAS*

war 12 Jahre Organisationsberaterin und Gesellschafterin am Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung in Zürich. Seit 2010 lebt sie zusammen mit ihrer Familie in der Nähe von Washington D.C., USA. Ihre Beratungsschwerpunkte sind: Strategie-, Organisations-, und Führungsentwicklungsprozesse sowie Change Management.  
E-mail: sandra.peter70@gmail.com

*Susanna Rothmayer, Dr.<sup>in</sup>, Mag<sup>a</sup>., MSc*

Geschäftsführerin im Nonprofit-Bereich. Sie hat Sozialwirtschaft und Organisationsentwicklung studiert. Ihr Arbeitsschwerpunkt liegt in der Gestaltung bestmöglicher organisationaler Rahmenbedingungen für die Erbringung sozialarbeiterischer, sozialpädagogischer und integrativer Leistungen im Auftrag der öffentlichen Auftraggeber.  
E-mail: susanna.rothmayer@vsg.or.at

*Daniel Schaufelberger, MSc*

Dozent und Projektleiter an der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. Seine thematischen Schwerpunkte in Unterricht, Beratung sowie in angewandten Forschungs- und Entwicklungsprojekten sind Case Management, Arbeitsintegration sowie Management und Entwicklung von Organisationen im Sozialwesen.

E-Mail: [daniel.schaufelberger@hslu.ch](mailto:daniel.schaufelberger@hslu.ch)

*Regina Schlager, MSc*

Unternehmensberaterin, freiberufliche Trainerin im Bereich Personal- und Organisationsentwicklung. Beratungsschwerpunkte: Begleitung in Veränderungsprozessen mit Schwerpunkt Kommunikation und Konflikt, Implementierung unternehmensspezifischer, potenzialorientierter Recruitingsysteme. Training & Coaching: Kommunikations- und Lernprozesse verstehen und gestalten.

E-mail: [regina@schlager-og.at](mailto:regina@schlager-og.at)

*Mechtild Willi Studer, MSc*

Leiterin Pflegedienst am Schweizer Paraplegikerzentrum Nottwil (CH). Sie ist Mitglied der Geschäftsleitung und bringt Erfahrung aus den Gebieten Psychiatrie, Spitex, Akut- und Rehabilitationspflege mit. Ihre derzeitigen Arbeitsschwerpunkte sind Management und Leadership, Gesundheitspolitik sowie Organisationsentwicklung.

E-mail: [mws@mechtildwilli.ch](mailto:mws@mechtildwilli.ch)/ [mechtild.willi@paranet.ch](mailto:mechtild.willi@paranet.ch)