

Ein Werkstattbericht



Dr. Bettina Haasen.

Im Gespräch mit **Dr. Bettina Haasen** erzählen **Dr. Thomas Binder** und **Klaus Glaser**, wie sich der größte Geschäftsbereich der **Graf Recke Stiftung** auf den Weg durch einen umfassenden Organisationsentwicklungsprozess (OE) begeben hat. Die drei Gesprächspartner vom beratenden Unternehmen »Synchronize-Consult GmbH« beschreiben hier, in welchen Spannungsfeldern sich die Beteiligten bewegten und was bereits erreicht wurde.

Seit 2017 begleitet ihr die Graf Recke Erziehung & Bildung. Was waren die Herausforderungen, mit denen die Organisation an euch herangetreten ist?

GLASER Der Geschäftsbereichsleiter Herr Mertens und seine Fachbereichsleitungen standen vor der Frage, wie man den Geschäftsbereich *Graf Recke Erziehung & Bildung* angesichts des veränderten Fachkräftemarktes und der Verschärfungen der Trägerlandschaft zukunftssicher gestalten kann. Hinzu kamen interne Fragestellungen, wie etwa unnötiger Stress und Belastungen, die durch Unklarheiten, Widersprüche und unabgestimmtes Handeln innerhalb und zwischen den Fachbereichen entstanden waren, vermindert werden können.

Wie ist es euch gelungen, den OE-Prozess so zu starten, dass die Themenfelder und Ziele klar waren und alle Beteiligten mit im Boot waren?

BINDER Im ersten Gespräch mit dem obersten

Leitungsgremium wurde klar, dass wir die Themen und Inhalte des Prozesses nur fachbereichs- und hierarchieübergreifend entwickeln können. Wir starteten mit einem Diagnose-Workshop auf der Geschäftsbereichsleitungs- und Fachbereichsleitungsebene. Die Ergebnisse wurden dann in einer fachbereichsübergreifenden Gruppe aus Fachaufsichten und Teamleitungen diskutiert, und im Anschluss führten wir alle drei Ebenen zusammen. Daraus ergaben sich deutliche Prioritätensetzungen im Hinblick auf die zu erreichenden Ziele. Die daraus entwickelte Veränderungsarchitektur – partizipativ, beteiligungsorientiert und mit wiederkehrenden Feedbackschleifen – fand großen Zuspruch. Erst danach bekamen wir den Gesamtauftrag. Und die Organisation hatte Klarheit und bereits erstes Vertrauen in den OE-Prozess entwickelt.

Dann ging es ja erst richtig los – wie habt ihr die konkreten Themen bearbeitet?

BINDER Ein abgestimmtes Themenfeld war es, die Organisation in der Entwicklung von klaren Funktionen, Strukturen und effektiven Abstimmungsformaten zu unterstützen. In einem Workshop wurden alle wesentlichen Organisationsaspekte des Geschäftsbereichs strukturiert, unter die Lupe genommen und kritisch hinterfragt. Du kannst dir vielleicht die Energie vorstellen, wenn 30 Führungskräfte und Mitarbeiter aus allen Bereichen, Hierarchien und Funktionen aufeinandertreffen und intensiv miteinander arbeiten. So konnten wir fünf konkrete Entwicklungsthemen für den Entwicklungsprozess identifizieren, die größte Dringlichkeit für den Entwicklungsprozess des Geschäftsbereiches hatten.

Wie hat es der Geschäftsbereich geschafft, dies weiter fortzuführen und umzusetzen?

GLASER Dazu muss man tragfähige Prozessstrukturen entwickeln. Beispielsweise begannen wir mit einem Kick-off aller Projektgruppen. Dieser gemeinsame Start brachte Klarheit zum Auftrag, zu den Rollen und den Abstimmungsprozeduren. Während der Erarbeitungsphase führten wir die verschiedenen Projekte in regelmäßigen Abständen zusammen, damit sie ihren jeweiligen Arbeits- und Denkstand vorstellen konnten. Noch wichtiger war vielleicht, dass sie immer wieder Rückmeldung von anderen bekamen und sich gar nicht erst eine isolierte Herangehensweise entwickelte. Dieses Feedback nahmen alle Projektbeteiligten sehr ernst und arbeiteten es sehr motiviert in ihre Konzepte ein.

Wie würdet ihr den Schlüssel zum Erfolg eures Beratungsansatzes beschreiben?

BINDER Dieser Prozess ist in einer vielschichtigen Veränderungsarchitektur angelegt. So traf sich beispielsweise die oberste Führungsebene in über das Jahr verteilten Workshops. Ein Schlüssel zum Erfolg lag sicherlich in der intensiven Auseinandersetzung mit der Bewältigung von Spannungen, Themenklärung und Vertrauensaufbau, was zunehmend in eine gemeinsame Sichtweise mündete. Dort wurde oft hart gerungen, aber genau in diesem Ringen bei der Umsetzung der Vorschläge fand die notwendige Entwicklung im Veränderungsprozess statt.

Gebt doch mal ein Beispiel.

GLASER Eine Projektgruppe hatte zum Ziel,



Klaus Glaser.



Dr. Thomas Binder.

die aktuelle Organisationsstruktur kritisch zu hinterfragen, wobei das Ergebnis sein sollte, dass diese nach wie vor Sinn ergibt. Dabei kam aber auch zum Vorschein, dass wesentliche Themen, wie beispielsweise das sogenannte Sechs-Augen-Prinzip im Geschäftsbereich, sehr vage umgesetzt und zudem unterschiedlich gehandhabt wurden. Dazu ist jetzt eine klare Regelung eingeführt worden. Im Zuge dessen wurden neue Verteilungsschlüssel zugrunde gelegt und eine Reihe konkreter Verabredungen getroffen. Ebenso sind die Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen aller Führungsfunktionen neu justiert und vor allem einheitlich über die Fachbereiche sowie in Abgrenzung zwischen den Führungsebenen geklärt worden. Auch die künftige Rolle der Assistenzfunktionen und Fachaufsichten wurde einheitlich geregelt. Da lag viel Sprengstoff in den Diskussionen!

Ich habe gehört, dass es auch um Persönlichkeitsaspekte und teilweise spannungsreiche Themen in den Fachbereichen ging.

BINDER Unsere Erfahrung ist, dass es in einem solchen Prozess immer auch um Führungsfragen geht. Daher haben wir mit einem Persönlichkeitstest gearbeitet, der Verhaltenspräferenzen sichtbar und besprechbar macht. Die Diskussionen dazu waren für viele sehr augenöffnend. Vor allem die Auseinandersetzung mit den eigenen Vorlieben und Schattenseiten, im Sinne von: »Was vernachlässige ich dadurch?« Hier gab es eine enorme Beteiligung in den dazu angebotenen bereichsübergreifenden Workshops, die keiner von uns oder aus dem Führungsteam erwartet hätte. Vor allem aber setzten

sich die einzelnen Führungsteams anhand ihrer Ergebnisse auch gezielt in Fachbereichsworkshops mit dem Aspekt der Verhaltenspräferenzen auseinander. Das zeigte sehr deutlich, wie man anders an Themen herangehen muss, um sie wirksam inhaltlich klären zu können. Wir glauben, dass das ein guter Anstoß auf dieser Ebene war, der auch 2020 fortgesetzt wird.

Und dann ging es ja auch um Kulturfragen und um Resilienz. Erzählt mal!

GLASER Eine Organisation, in der Rollenklarheit herrscht und unnötige Spannungen vermieden werden, trägt dazu bei, die Resilienzfähigkeit der Beteiligten zu festigen. Obwohl es zu Prozessbeginn noch nicht so direkt benannt wurde, schwang das Thema »Resilienz« implizit mit. Erst in der zweiten Hälfte des OE-Prozesses, mit Beginn des Unterprojekts zur resilienten Kultur, wurde dieses Thema auch explizit auf die Tagesordnung gesetzt (siehe Artikel auf Seite 26).

BINDER Aber auch der Organisationsentwicklungsprozess selbst hat seinen Beitrag zur Stärkung der Organisationskultur geleistet: Durch die Projektarbeit und die verschiedenen, teilweise Bereiche und Ebenen übergreifenden Workshops konnten viele mitarbeiten und mitdiskutieren. Das stärkt das Gefühl, sich einbringen und seine eigene Organisation mitgestalten zu können. Gerade dieser Aspekt des Mitgestaltens trägt wesentlich zu einem Gefühl von Einflussnahme bei, das immer wieder als wichtiger Faktor in vielen Resilienzansätzen thematisiert wird. Wir denken, dass der Geschäftsbereich so auf einem guten Weg ist. //

Kurt Glaser und Dr. Thomas Binder sind beide geschäftsführende Gesellschafter bei »Synchronize-Consult«, Dr. Bettina Haasen ist dort als Beraterin tätig.