Kollaborative Organisationsentwicklung - Veränderung als Chance

Veröffentlicht am 24. Dezember 2019

Ihre Ansprechpersonen: Sandro Leuenberger

Tags: Erfolgsgeschichten, Öffentliche Verwaltung, Strategieberatung

Der Mensch als Konstante

Ständige Veränderung als Herausforderung

Das Sprichwort, dass die Veränderung unsere einzige Konstante ist, hat in den letzten Jahren vermehrt an Relevanz gewonnen. Die Arbeitswelt dreht sich immer schneller und Organisationen müssen sich regelmässig mit neuen Rahmenbedingungen auseinandersetzen. Dies basiert zum einen auf noch nie dagewesenen technischen Möglichkeiten, zum anderen aber auch auf neuen Arbeitsweisen und veränderten Erwartungen seitens Mitarbeitenden an die Führung.

Bei jedem Projekt steht somit der Mensch im Mittelpunkt, sozusagen als einzige effektive Konstante bei Veränderung. Dank jahrzehntelanger Projekterfahrung kennen wir die Herausforderungen, betroffene Mitarbeitende in andauernden Veränderungsprozessen mitzunehmen. Nicht nur, aber insbesondere bei komplexen Entwicklungsprojekten.

Gewünschte aber unerwünschte Umgestaltung

Organisationsentwicklung definiert sich als einen strukturiert eingeleiteten Wandel der eigenen Organisation und greift zwei Ebenen auf. Einerseits die Aufbau- und Ablauforganisation und andererseits die kulturellen und personellen Aspekte. Es sollen daher sowohl Strukturen als auch Verhaltensmuster verändert werden. Erfahrungsgemäss liegen die Herausforderungen oftmals bei der gewünschten Verhaltensänderung der Mitarbeitenden. Die Lösung dieses Problems ist einfach im Prinzip und kompliziert in der Umsetzung. Alles dreht sich um den ehrlichen Einbezug der richtigen Anspruchsgruppen zum richtigen Zeitpunkt.

Die APP hat eine eigene Methode der kollaborativen Organisationsentwicklung entwickelt, um diesem Prinzip des Einbezugs gerecht zu werden und positive Veränderung vom Projektbeginn an zu ermöglichen.

Erfahrungsgemäss werden Organisationsprojekte oftmals mit einem intransparenten Ansatz von wenigen, ausgewählten Führungskräften abgewickelt. Dies ohne Mitarbeitende oder weitere Anspruchsgruppen miteinzubeziehen oder gar ohne die Mitarbeitenden zu informieren. Dadurch entsteht oftmals eine grosse Unsicherheit beim Personal, es entsteht Widerstand und Gerüchte machen die Runde oder bereits gefasste Vorstellungen von Einzelpersonen werden einseitig umgesetzt.

Die kollaborative Organisationsentwicklung mit einem 360-Grad-Ansatz basiert auf der Überzeugung, dass ein solcher «Hinterzimmer-Ansatz» weder nachhaltig, noch im Sinne des gewünschten Wandels ist. Auch im Hinblick, dass ein solches Vorgehen nicht den heutigen Vorstellungen entspricht, da vielmehr ein transformativer Führungsstil gewünscht wird.

Kollaborative Nachhaltigkeit

Die speziell für Organisationsentwicklung entwickelte Methode kombiniert Lieferergebnisse der Projektmanagementmethode HERMES 5.1 mit weiteren methodischen Elementen aus anerkannten Organisationsentwicklungstheorien. Daraus wurde ein Vorgehensmodell mit zwei elementaren Grundprinzipien entwickelt, die von Beginn weg gelebt werden.

- Kollaborativ

So früh wie möglich sollen verschiedene Perspektiven eingebracht werden können. Insbesondere bei sensitiven Projekten, die Veränderungen auf der Ebene Mensch mit sich bringen. Denn die Mitarbeit bei der gemeinsamen Lösungserarbeitung schafft das für Veränderungen dringend notwendige Vertrauen. Wichtig ist dabei, dass bei der Projektinitialisierung frühzeitig definiert wird, welche Ebenen und Rollen zu welchem Zeitpunkt einbezogen werden sollen. Auf welcher Stufe ein solcher Einbezug geschehen soll, hängt von der Organisation ab und ist sorgfältig abzuwägen.

- Iterativ

Die verschiedenen Lieferergebnisse werden schrittweise erarbeitet um sich so dem finalen Ergebnis anzunähern. Somit können die gegenseitigen Abhängigkeiten der Lieferergebnisse berücksichtigt werden. Dabei ist der Rahmen von der Führung vorzugeben und von den fachlich geeignetsten Mitarbeitenden mit Inhalt zu füllen. Anschliessend hinterfragen die Führungskräfte die erarbeiteten Lösungsvorschläge und stellen deren Umsetzung sicher. Eine solch iterative Abstimmung ermöglicht eine wechselwirkende

Erarbeitung der gewünschten Ergebnisse. Zudem wird durch den wiederholten inhaltlichen Dialog die kollaborative Zusammenarbeit gestärkt.

Weniger Emotionen, mehr Nachhaltigkeit

Das kollaborative Vorgehen berücksichtigt die Grundgedanken von K. Lewin, Mitbegründer der Organisationspsychologie, dass Veränderung in drei Schritten stattfindet; Unfreezing, Moving, Freezing. Der Schritt «Unfreezing» berücksichtigt den Umgang mit den Widerständen der Mitarbeitenden. Während die Veränderung im Schritt «Moving» herbeigeführt und anschliessend im Schritt «Freezing» in der Organisation verfestigt wird.

Im von der APP entwickelten Vorgehen der kollaborativen Organisationsentwicklung wird das «Unfreezing» bereits in der Initialisierungsphase eingeleitet. Für die spätere Umsetzung der gewünschten Veränderung ist der aktive Umgang mit den Ängsten, Wünschen und Ideen der Mitarbeitenden in dieser frühen Phase erfolgskritisch. Diese vorbereitende Arbeit benötigt Zeit, um negative Emotionen aufzuweichen. Zeit, die für den Veränderungsprozess benötigt wird, damit die Akzeptanz der Ergebnisse steigt und die Dringlichkeit («Sense of Urgency») verstanden wird. Diese Investition lohnt sich, damit die für Ihren Erfolg wichtigsten Mitarbeitenden den Weg der Entwicklung mitgehen und die zukünftige Realität mitgestalten sowie mittragen. So können früh identifizierte Problemstellungen im weiteren Verlauf des Veränderungsprozesses sachlicher diskutiert und weiterentwickelt werden. Ziel- und Interessenskonflikte werden somit nicht «unter den Teppich gekehrt», sondern sind Teil der gemeinsamen Lösungsfindung.

Fallbeispiel

Im nachfolgenden Fallbeispiel wird aufgezeigt, wie zu Projektbeginn die kollaborative Grundlage für den weiteren Projektverlauf gelegt wird. Der Schwerpunkt wurde gemäss unserem Vorgehensmodell bereits in der Initialisierungsphase auf den Einbezug der wichtigsten Anspruchsgruppen gelegt.

Die APP durfte für das Generalsekretariat einer kantonalen Direktion eine Studie erstellen, welche die Organisation durchleuchten und Verbesserungspotentiale identifizieren sollte. Die besondere Herausforderung des Generalsekretariats war, dass durch den bevorstehenden Austritt einer Schlüsselperson mit jahrzehntelanger Erfahrung ein enormer Wissensschatz verloren gehen wird. Dabei musste das Wissen neu und breiter in der Organisation verteilt sowie historisch gewachsene und implizite Abläufe zukunftsgerichtet definiert werden.

Als Ziele seitens Auftraggeberin wurde vorgegeben, dass die positive Zusammenarbeitskultur und die hohe Leistungsfähigkeit beibehalten werden sollen, während es die Organisation und Zuständigkeiten zu verbessern galt. Dabei sollte der zu definierende Zielzustand durch sanfte Veränderungen schrittweise ermöglicht werden.

Veränderung als Chance wahrgenommen

Die zwei Grundprinzipien «kollaborativ» und «iterativ» waren in der vorliegenden Zusammenarbeit mit dem Generalsekretariat ein Erfolgsfaktor. Bereits bei der Erarbeitung der Studie wurden sowohl Führungskräfte, als auch Mitarbeitende und Ämter miteinbezogen. Der frühzeitige Einbezug der verschiedenen Anspruchsgruppen des Generalsekretariats ermöglichte, dass der Status-Quo kritisch hinterfragt und die unterschiedlichen Erwartungen aufgenommen werden konnten.

Im weiteren Verlauf des Projektes musste die Projektleitung den erzeugten Erwartungshaltungen gerecht werden. Auch in diesem Fall war das eine Herausforderung der frühen Partizipation, der mit einer intensiv aufgesetzten Projektkommunikation entgegnet wurde. Dabei ist zu beachten, dass nicht nur die Ergebnisse kommuniziert werden, sondern auch die Erarbeitungsprozesse und Zwischenresultate.

Konkretes Vorgehen

In verschiedenen Interviews mit Schlüsselpersonen sowie mehreren Workshops mit den Anspruchsgruppen wurden die Verbesserungspotentiale als Brennpunkte anhand der relevantesten Organisationsdimensionen (z.B. Ressourcen, Führung, Prozesse) identifiziert. Die frühzeige und gewissenhafte Antizipation der Veränderungen ermöglichte auch neue Chancen, die auf den ersten Blick allenfalls übersehen worden wären.

Nach Identifikation der wichtigsten Brennpunkte wurden verschiedene Gegenmassnahmen sowie deren Effekte auf organisatorische Elemente aufgezeigt. Dies war insbesondere wichtig für die Bildung der Lösungsvarianten. Den Entscheidungsträgerinnen und -trägern konnte so klar aufgezeigt werden, welche Massnahmen den grössten Effekt auf die Zielerreichung der Organisationsentwicklung hatten.

Anschliessend konnten verschiedene Szenarien gebildet werden, die wiederum von den Führungskräften bewertet wurden. Dies ermöglichte in der weiteren Verarbeitung eine hohe Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Entscheidungen, die im Rahmen der Studie gefällt wurden. Dies half in der Kommunikation mit Projektbeteiligten sowie den Mitarbeitenden des Generalsekretariats und den Ämtern, um die Erwartungen an die Organisationsentwicklung steuern zu können. Bei der Variantenwahl wurde anschliessend darauf geachtet, dass die vorhandenen Ressourcen gestärkt werden können und die Organisation fähig ist, die Veränderung zu tragen.

Kollaborative Grundprinzipien ermöglichen es, die Chancen des Wandels effektiv wahrnehmen zu können. Die Auftraggeberin hat der Vorbereitung auf die kommenden Veränderungen stets grossen Wert eingeräumt, um nach und nach von «Unfreezing» zur nächsten Phase «Moving» zu gelangen.

Damit Ihre Mitarbeitenden die Entwicklung Ihrer Zukunft mitgestalten und mittragen, ist eine frühzeitige Partizipation unentbehrlich. Bewusst eingeleitete Verhaltensänderungen sind nur mit einem umsichtigen Einbezug der wichtigsten Anspruchsgruppen möglich. Mit dem durch die APP entwickelten kollaborativen Vorgehen zur Organisationsentwicklung nehmen Sie ganz natürlich eine 360-Grad-Sicht ein.

Möchten Sie mehr über dieses spannende Thema erfahren oder wissen, wie die APP auch Sie bei einem herausfordernden Vorhaben unterstützen kann? Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme.

«Die APP hat uns unterstützt, die Organisationsanalyse methodisch sauber und inhaltlich umfassend durchzuführen. Dabei konnten alle relevanten Brennpunkte identifiziert werden, die wir zukünftig anpassen möchten. Die Beratenden der APP haben sowohl die Führungskräfte als auch Mitarbeitende in den Workshops und Interviews stets abgeholt. Dank der aufmerksamen Betreuung konnte der Changeprozess frühzeitig eingeleitet werden.»Bettina GublerAuftraggeberin