

# In fünf Jahren aus den 90er Jahren ins neue Jahrtausend – ein Organisationsentwicklungsprozess

**Monika Bergendahl**

## Zusammenfassung

*In diesem Beitrag wird ein Organisationsentwicklungsprozess aus zwei Perspektiven beschrieben. Der erste Teil stellt die Sicht der geschäftsführenden Leitung und internen Organisationsentwicklerin dar. Im zweiten Teil wird die Sicht des externen Beraters dargestellt. Es wird aufgezeigt, an welchem Punkt der Veränderungsprozess ins Stocken geraten ist und wie die Einbindung eines externen Beraters neue Impulse setzen kann.*

## Unternehmensbeschreibung

Die Jugendbildungsstätte ist ein Tagungs- und Übernachtungshaus vorzugsweise für Kinder und Jugendliche. Hauptkunden sind Jugendverbände, Schulen für Orientierungstage und Klassenfahrten sowie Träger von Freiwilligendiensten für Seminarwochen. Das Haus steht aber auch Erwachsenengruppen (Träger der Jugendhilfe und kirchliche Träger) als Tagungsstätte zur Verfügung.

## Beobachtungen zu Beginn meiner Tätigkeit

Im August 2011 übernahm ich die Stelle der geschäftsführenden Leitung der Jugendbildungsstätte. Das Haus wirkte auf mich wie in den 90er Jahren stehengeblieben. Die Einrichtung war zum Teil veraltet, der Standard nicht mehr wettbewerbsfähig. Die Kosten, insbesondere Wareneinkauf und Personalkosten, waren überproportional hoch. Es bestand dringender Handlungsbedarf, um die Wirtschaftlichkeit des Hauses deutlich zu verbessern und das Überleben der Organisation zu sichern.

In den Arbeitsbereichen Empfang und Service gab es kein ausgebildetes Fachpersonal. Die Arbeitsbereiche wurden durch Bundesfreiwillige abgedeckt. Es gab keine klaren Verantwortlichkeiten und keine Vertretungsregelungen. Weiterhin beobachtete ich an verschiedenen Stellen Ausfallbürgschaften. So übernahm die Qualitätsmanagerin die Aufgaben der Küchenleitung (Dienstpläne, Speisepläne, HACCP/Hygiene, Einkauf) und die organisatorischen Aufgaben des Hausmeisters (Handwerker bestellen und kontrollieren, Koordination

der Instandhaltungs- und Renovierungsarbeiten). Ein Qualitätsmanagement war für mich jedoch nur ansatzweise zu erkennen. Weder die Küchenleitung, die Reinigungsleitung noch der Hausmeister durften selbstständig Entscheidungen treffen, sondern mussten alle Arbeitsschritte und Entscheidungen mit der Qualitätsmanagerin rückbinden. Dies führte immer wieder zu erheblichen Konflikten zwischen den beteiligten Personen. Außerdem herrschte bei den MitarbeiterInnen in Küche, Reinigung und Haustechnik latent das Gefühl, dass es zu wenige MitarbeiterInnen in der Einrichtung gäbe, die „arbeiten“. Weiterhin gab es das Phänomen, dass bei anstehenden Entscheidungen in den Arbeitsbereichen sich mehrere Mitarbeiter zusammenstellten, um die Entscheidung zu beraten, um sie dann anschließend an die nächst höhere Entscheidungsebene abzugeben. Das Spiel wiederholte sich dann und die Entscheidung wurde an mich herangetragen.

Insgesamt fühlte ich mich mit meinem neuen Arbeitsplatz in einer „Familie“ und nicht in einem Unternehmen angekommen. Das Führungsverständnis von Qualitätsmanagerin und Gästemanagerin erschien mir sehr hierarchisch. Dies spiegelt sich letztendlich auch in der Organisationsstruktur wieder (siehe Abbildung 1, Seite 8).

## Mein Auftrag

Der Auftrag des Vorstandes an mich lautete, das Haus auf wirtschaftlich gesunde Beine zu stellen und so wie finanziell möglich, Verbesserungen in der Ausstattung und im Standard herbeizuführen. Meine Aufgabe liegt darin, durch Entscheidungen und geeignete Maßnahmen und Interventionen die Organisation weiterzuentwickeln. Strukturelle und personelle Entscheidungen trifft der Vorstand. Hier liegt meine Aufgabe darin, Entscheidungsvorlagen für den Vorstand zu fertigen.

Ein implizierter Auftrag des Vorstandes lautete: Wir beschäftigen uns zu viel mit Konflikten und irgendwie wird die Arbeit dabei nicht erledigt. Ändere das.

In den ersten Wochen habe ich die Arbeitsweisen und Arbeitsabläufe der einzelnen Abteilungen beobachtet. Mein Hauptaugenmerk lag auf den offensichtlichen Konflikten zwischen der Qualitätsmanagerin (QM) und „ihren“ Abteilungen. Parallel dazu waren immer wieder die Freiwilligen im Fokus, die die aufgetragenen Arbeiten nicht zur Zufriedenheit der festangestellten Mitarbeiter erledigten. Die Fehlerkultur war geprägt von „Wer ist schuld?“ (im Zweifel die Freiwilligen) und nicht davon „Wie können wir es beim nächsten Mal besser machen und was kann ich dafür tun?“.

In dieser Phase wurde ich schnell zur „Spielverderberin“, indem ich die an mich herangetragenen Entscheidungsfragen an die dafür zuständigen MitarbeiterInnen zur Entscheidung

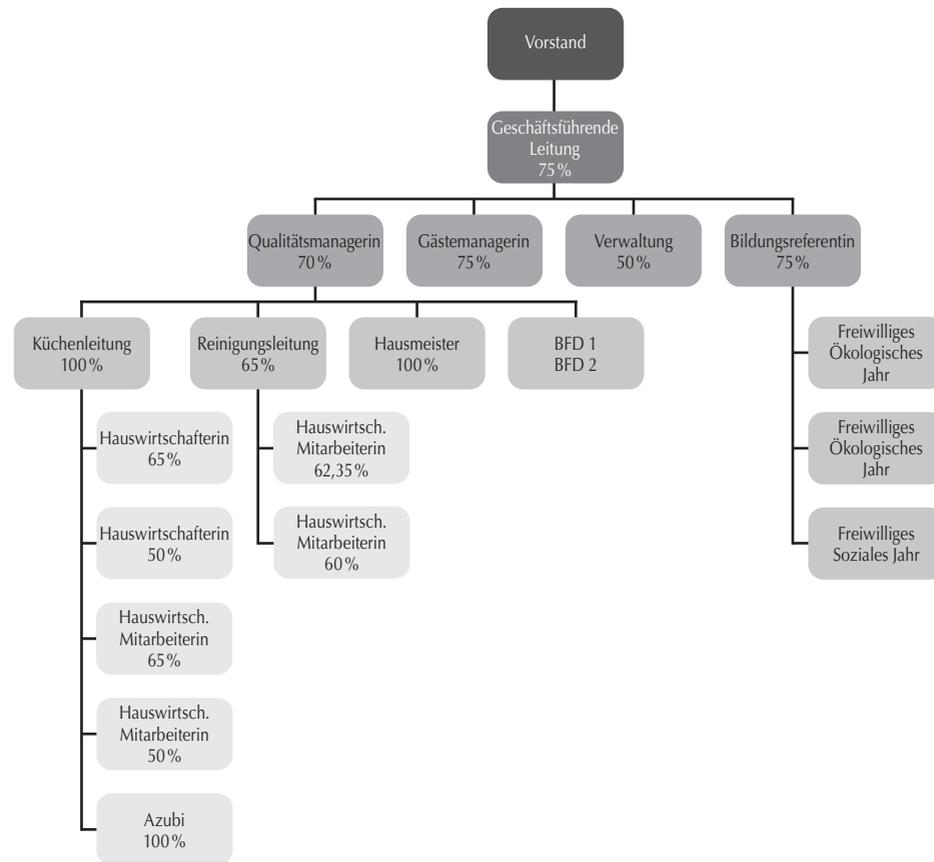


Abbildung 1: Stand Herbst 2011

zurückgegeben habe, verbunden mit der Frage: „Was brauchst du, um die Entscheidung treffen zu können?“. Insbesondere die QM ermutigte ich, ihre MitarbeiterInnen ebenfalls selber Entscheidungen treffen zu lassen, um so das Konfliktpotenzial zu reduzieren und die Selbstständigkeit der Abteilungen zu fördern. Gleichzeitig habe ich konsequent nur die MitarbeiterInnen in meine Entscheidungen einbezogen, die davon betroffen waren. Dies war eine deutliche Veränderung zur bisherigen Vorgehensweise in der Organisation. Obwohl im Organigramm anders dargestellt, verstanden die Qualitätsmanagerin und Gästemanagerin sich gleichberechtigt auf Augenhöhe mit der Geschäftsführenden Leitung (GF) und damit

gleichzeitig über die anderen Bereichsleitungen gestellt. Dies führte bei der Qualitätsmanagerin zu der Frage, welche Rolle und Aufgabe sie in der Einrichtung weiterhin haben soll. Meines Erachtens waren sowohl Aufgabe als auch Rolle in der Stellenbeschreibung klar definiert, wurden nur anders von der Stelleninhaberin ausgefüllt. Hier stand sowohl für die Organisation als auch für die Qualitätsmanagerin eine Entscheidung an. Aus Sicht der QM: „Möchte ich die mir zugewiesene Aufgabe und Rolle annehmen und ausfüllen?“. Aus Sicht der Organisation: „Können wir uns eine QM weiterhin leisten und brauchen wir die Position zur Erfüllung der Aufgaben der Organisation?“.

Die anstehende Entscheidung verlangte dem Vorstand ab, sich unabhängig von vorhandenen Personen (und gewachsenen persönlichen Beziehungen) über die Weiterentwicklung und personelle Ausstattung der Organisation Gedanken zu machen. Auch dies war eine neue Vorgehensweise.

Rückblickend hätten möglicherweise bereits zum damaligen Zeitpunkt ähnliche Überlegungen zur Position der Gästemanagerin angestellt werden können. Die konfliktbehaftete Position der QM war jedoch deutlich im Fokus und zog die Energie des Vorstandes und der GF auf sich. Der blinde Fleck Gästemanagerin war zu diesem Zeitpunkt möglicherweise sinnvoll, um die Arbeitsorganisation aufrechtzuerhalten, da es sich um eine zentrale Position in der Organisation handelt. Es wäre aber auch die Chance gewesen, das Organigramm vollständig in die Realität der Organisation umzusetzen.

### Erste Veränderungen

Nach einem längeren Diskussions- und Entscheidungsprozess (2012/2013) haben der Vorstand und die Mitgliederversammlung den Umbau und die Erweiterung der Jugendbildungsstätte von 88 Betten auf 110 Betten beschlossen. Mit Beginn der Überlegungen, die Einrichtung zu vergrößern, verfestigte sich bei mir und dem Vorstand der Eindruck, dass wir mit der damaligen Arbeitsweise zwischen den Abteilungen Gästemanagement, Qualitätsmanagement, Küche, Haustechnik und mit dem vorhandenen Personal (Küchenleitung, Qualitätsmanagerin, Hausmeister, Freiwillige) diese Herausforderung nicht werden stemmen können.

In einem ersten Veränderungsprozess (2013–2014) wurde die Organisationsstruktur der Einrichtung verändert und die Stelle der Qualitätsmanagerin gestrichen. Hiermit hatte die Organisation eine Entscheidung zur oben gestellten Frage getroffen, da die Stelle für die Erledigung der Aufgaben nicht notwendig war und die Organisation sich diese Stelle nicht mehr leisten konnte. Parallel zur Umstrukturierung entschieden Vorstand und ich eine weitere Personalmaßnahme: Die Küchenleitung wurde aufgrund dauerhafter Minderleistung entlassen.

In diesem Veränderungsprozess wurden erstmalig Entscheidungen nach Unternehmenslogik und nicht nach Familienlogik getroffen. Dem war ein hartes Ringen um Positionen „wir sind ein kirchlicher Träger und haben eine Verantwortung für die MitarbeiterInnen“, „welche Auswirkung hat das auf die anderen MitarbeiterInnen und können sie die Aufgaben übernehmen“ und „wir können uns das nicht mehr leisten“ und „es gibt zu viele Leitungen“ zwischen den Vorstandsmitgliedern und mir als GF vorangegangen. Ausschlaggebend waren letztendlich finanzielle Aspekte und die Hoffnung, dass das Konfliktpotenzial verringert wird und die MitarbeiterInnen die Aufgaben erledigen können. Zu Beginn der „zweiten Welle“ der Organisationsentwicklung und vor Beginn des Umbaus (Frühjahr 2016) sieht das Organigramm wie folgt aus:

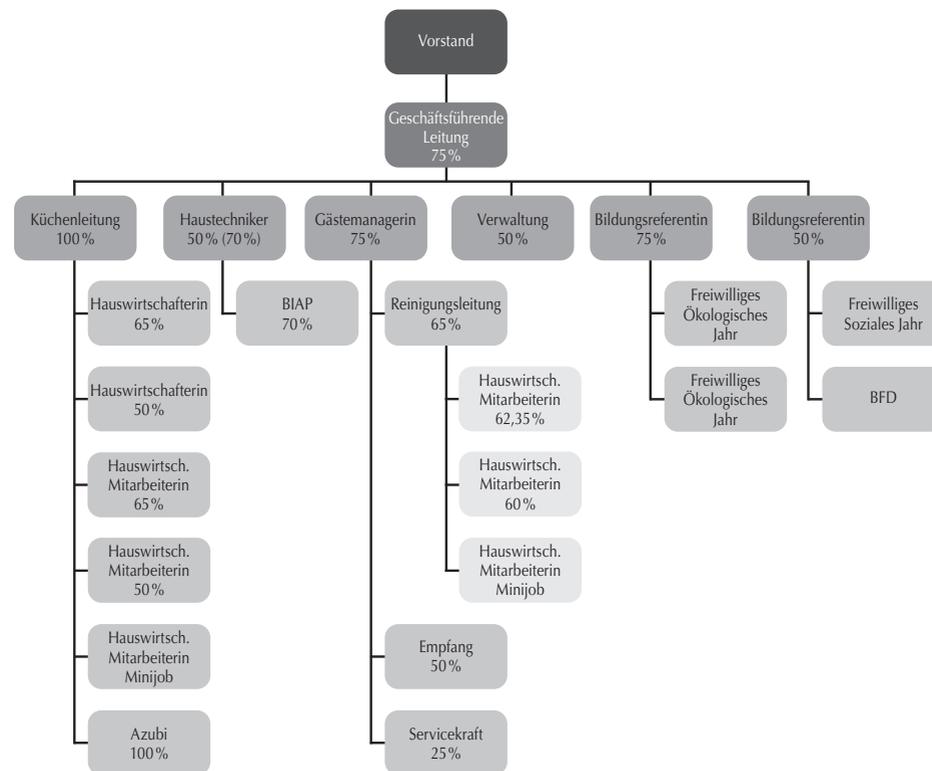


Abbildung 2: Stand Frühjahr 2016

Die Umstrukturierung und die damit verbundenen Personalentscheidungen bewirkten bei den unmittelbar betroffenen MitarbeiterInnen (Küche, Reinigung, Haustechnik), dass sie nicht nur befreit wirkten, sondern nach kurzem Einüben Verantwortung für ihren Arbeitsbereich übernahmen und auch entsprechend selbstständig arbeiteten und Entscheidungen trafen. Die informellen „Mitarbeiterversammlungen“ zur Entscheidungsfindung fanden nicht mehr statt. Es wurden weniger Entscheidungsfragen an mich herangetragen. Bei nicht betroffenen MitarbeiterInnen (Bildungsreferentin) führte die Entscheidung der Trennung von der QM, möglicherweise aus freundschaftlicher Verbundenheit, zu großem Unverständnis und Wut auf Vorstand und mich als GF. Bei der Gästemanagerin gab es ein rationales Verständnis für die Entscheidung, jedoch auch eine Angst, dass ihr Ähnliches widerfahren könnte. Dies war nur mit viel Wertschätzung und Anerkennung der geleisteten Arbeit aufzufangen sowie mit der Versicherung, dass ihre Position für die Einrichtung unabdingbar ist. Meine Angst war, ob wir wirklich die richtige Entscheidung für die Weiterentwicklung der Organisation getroffen hatten. Der Preis dafür waren immerhin zwei Mitarbeiterinnen, die die Organisation verlassen mussten.

### Ziele der weiteren Organisationsentwicklung

Für die weitere Organisationsentwicklung ergeben sich folgende Ziele, die in einer Vorstandsklausur festgelegt wurden:

#### Übergeordnete Ziele

- Weitere Professionalisierung in den einzelnen Arbeitsbereichen
- Modernisierung der Organisation(sstrukturen) und der Einrichtung
- Herstellung einer Wettbewerbsfähigkeit

#### Wirtschaftlichkeit

- Steigerung der Übernachtungszahlen von ca. 14.500 auf 21.000 in den nächsten zwei Jahren
- Anpassung des Wareneinsatzes und der Personalkosten

#### Interne Struktur und Arbeitsweise

- Weiterentwicklung des Stellenplans und der Organisationsstruktur
- Optimierung von Arbeitsprozessen insbesondere im Arbeitsbereich der Gästemanagerin und der Schnittstellen zu den anderen Abteilungen
- Stärkung der Bereichsleitungsebene mit den entsprechenden Entscheidungskompetenzen

Rückblickend haben die Ziele der internen Struktur und Arbeitsweise die größte Energie in der Organisation freigesetzt. Die übergeordneten und wirtschaftlichen Ziele wurden von den MitarbeiterInnen zur Kenntnis genommen und für gut und richtig befunden. Möglicherweise war den meisten MitarbeiterInnen, trotz mehrerer Arbeitstreffen dazu, nicht in Gänze klar, was der Vorstand und ich als GF mit „Optimierung von Arbeitsprozessen“ und „Stärkung der Bereichsleitungsebene“ meinten und welche Auswirkung dies auch auf den eigenen Arbeitsbereich haben könnte. Möglicherweise wurde eine Veränderung im eigenen Arbeitsbereich auch gar nicht in Betracht gezogen, weil es ja lief. Für die bewahrenden MitarbeiterInnen wäre es an der Stelle vielleicht hilfreich gewesen einige Ziele zu formulieren, die deutlich machen, was bleibt, wie es ist.

Viel später im Prozess wurde stellvertretend von der Mitarbeitervertretung der Vorwurf an mich als GF und den Vorstand geäußert, dass die MitarbeiterInnen in die Entscheidungen nicht einbezogen worden seien. Auch heute noch sehe ich es so, dass es Aufgabe und Rolle von Vorstand und GF ist, Zielvorgaben zu formulieren und Entscheidungen zum Erhalt und zur Wettbewerbsfähigkeit der Organisation in Form von Umstrukturierungen zu treffen. Alle Entscheidungen zur Optimierung von Arbeitsabläufen, die der Zielerreichung dienen, konnten von den MitarbeiterInnen eigenverantwortlich getroffen werden. Probieren und Fehler waren ausdrücklich erlaubt. Ein Eingreifen von mir als GF und des Vorstandes gab es nur an den Stellen, wo Reflexion und Beratung gewünscht war oder durch überlagerte (Macht-) Konflikte der Prozess zum Stillstand gekommen war und nicht mehr konstruktiv an der Sache gearbeitet wurde.

### Es braucht neue Impulse

Zur Unterstützung des weiteren Prozesses engagierte der Vorstand einen externen Berater. Die Entscheidung wurde getroffen, da der Vorstand sich eine Sicht von außen auf die Organisation wünschte. Es war außerdem eine gewisse Ratlosigkeit eingetreten, warum der Veränderungsprozess aus Vorstands- und GF-Sicht stagnierte: Es fehlten dem Vorstand und mir Ideen, welche Interventionen notwendig sind, um die Ziele zu erreichen.

### Verändern und Bewahren

Die Ergebnisse einer Arbeitsklausur mit den MitarbeiterInnen zu den Arbeitsabläufen in der Organisation und die Ergebnisse der Einzelgespräche des externen Beraters mit den MitarbeiterInnen wurden ausgewertet. Die Analyse des Beraters deckte sich teilweise mit den bereits formulierten Problemen, Ressourcen und Zielen, brachte aber auch neue Aspekte.

- Der Empfangs- und Servicebereich war immer noch unterbesetzt und musste weiter professionalisiert werden.
- Für die Aufgaben Ausgangsrechnungen, Belegungsanfragen und -buchungen mussten Redundanzen geschaffen werden.
- Das vorhandene digitale Belegungsprogramm wurde nur rudimentär genutzt. Die Informationsweitergabe zum Aufenthalt des Gastes zwischen den Schnittstellen Gästemanagement/Empfang, Gästemanagement/Reinigung, Gästemanagement/Küche und Gästemanagement/Haustechnik erfolgte nur teilweise über das Belegungsprogramm. Die meisten Informationen wurden mündlich zwischen Tür und Angel oder auf Papier ausgetauscht.
- Es musste einen neuen Arbeitsbereich Akquise und Marketing geben, um die Zielvorgabe 21.000 Übernachtungen erreichen zu können.

Den größten Veränderungsbedarf gab es hinsichtlich der Arbeitsabläufe im Gästemanagement als zentrale Schnittstelle in der Organisation, wo die Informationen zum Gastaufenthalt zusammengeführt wurden. In diesem Arbeitsbereich ging es nicht nur um eine Optimierung, sondern um tiefgreifende Veränderungen der bisherigen Arbeitsorganisation.

Besonders deutlich wurde das Ringen um Veränderung und Bewahren an der Schnittstelle Gästemanagement und Empfang. Während die Empfangsmitarbeiterin entsprechend der formulierten Ziele die in ihren Augen sehr komplizierten Arbeitsabläufe vereinfachen und mehr Entscheidungskompetenz in ihre Funktion verlagern wollte, sah die Gästemanagerin darin keine Notwendigkeit. Ich vermutete dahinter Verlustängste hinsichtlich der eigenen Machtposition und beobachtete mehr Arbeiten gegen- als miteinander, verbunden mit einem Rückfall in die alte Fehlerkultur: „Wer ist schuld?“ und einer stark hierarchischen Haltung der höhergestellten Mitarbeiterin. Eine Weiterarbeit schien mir nur durch mein Eingreifen als GF und damit strukturell höher gestellte Funktion möglich, indem ich durch bestimmte Ergebnisvorgaben die Hierarchie zwischen den Mitarbeiterinnen außer Kraft setzte.

Für Vorstand und GF war die Berater-Perspektive von außen in dieser Klarheit neu, die auf eine Überforderung von MitarbeiterInnen in zu großen Arbeitsbereichen und eine Unterforderung von MitarbeiterInnen aufgrund zu geringer Verantwortung und Entscheidungskompetenz aufmerksam machte. Die Notwendigkeit, Aufgaben neu zu verteilen und die Bereiche Marketing und Akquise zu stärken, wurde für uns deutlich. Möglicherweise hatten der Vorstand und ich als GF dies ausgeblendet, da es für eine zusätzliche Stelle keine finanziellen Ressourcen gab und eine Integration in das Gästemanagement noch mehr Entscheidungsbefugnisse auf diese ohnehin zentrale Position konzentriert hätte.

### Weitere Umstrukturierung

Mit einer weiteren Umstrukturierung wurde die Hierarchie der Organisation weiter verflacht. Der Funktion Gästemanagement wurde die Verantwortung für Empfang/Gästebetreuung sowie die Personalführung genommen, um die Verselbstständigung der Abteilungen Empfang und Reinigung, die Dezentralisierung von Verantwortung und die Neuausrichtung von Arbeitsprozessen zu ermöglichen und die Gästemanagerin für die wichtige Aufgabe Marketing und Akquise „freizuschaueln“. Vorstand und ich als GF trauten der Stelleninhaberin diese neuen Aufgaben aufgrund ihrer Stärken und der langjährigen Kundenbindung zu.

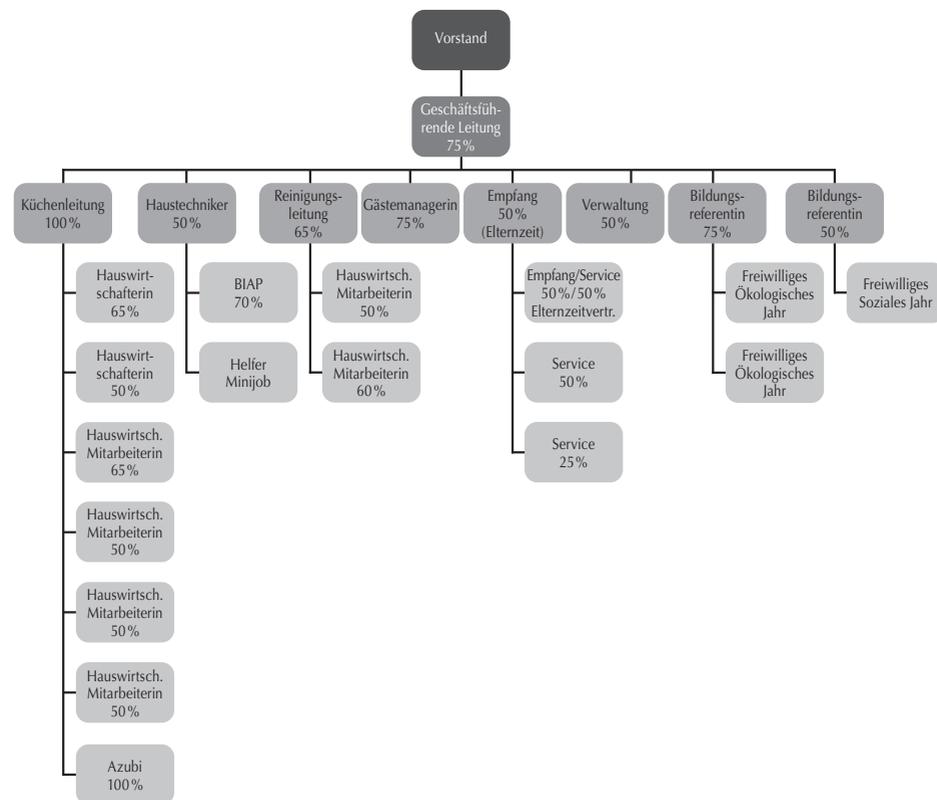


Abbildung 3: Stand Herbst 2017

### Krisen und Erfolge im Veränderungssystem

Die bisher größte Krise der Organisation löste der *Wegfall der QM-Stelle* und die notwendige Entlassung der damaligen Küchenleitung aus. Diese sehr einschneidende Veränderung in der Organisation führte zu Verschiebungen von Arbeitsbereichen und zunächst zu einer Desorientierung der MitarbeiterInnen. Altbekannte Verantwortlichkeiten, die Kommunikation und Arbeitsabläufe mussten verändert, neue Entscheidungskompetenzen sollten wahrgenommen werden. Als geschäftsführende Leitung forderte ich „das Neue“ konsequent ein und unterstützte das Einüben der neuen Rollen und Abläufe. Dennoch beobachtete ich erhebliche Irritationen bei den MitarbeiterInnen, nachdem grundlegende Entscheidungen erstmalig nicht nach Regeln einer Familienlogik, sondern nach Regeln einer Unternehmenslogik getroffen wurden. Seit der letzten Umstrukturierung und der damit einhergehenden *Veränderung der Arbeitsprozesse und des Arbeitsbereiches der Gästemanagerin* ist diese dauerhaft erkrankt. Die Arbeitsbereiche Belegungsmanagement und Veranstaltungsplanung wurden auf andere Abteilungen verteilt. Für den Arbeitsbereich Akquise und Marketing gibt es keine personellen Ressourcen. Hier werden wir einer externen Marketingfirma einen Projektauftrag zur Erstellung eines Marketingkonzeptes erteilen. Die Dauererkrankung der Mitarbeiterin führte den Vorstand und mich zu der Frage, was wir hätten anders machen müssen oder können, um sie motiviert an ihre neue Aufgabe heranzuführen. Ich vermute, die Mitarbeiterin hat die Veränderung in ihrem Arbeitsbereich und die damit verbundene Gleichstellung mit den anderen Bereichsleitungen als Degradierung/Kränkung empfunden. Dies konnte die inhaltliche Aufwertung der Stelle mit dem Bereich Marketing und Akquise und die ebenfalls stattgefundenene Arbeitsentlastung durch Verschiebung von Arbeiten in andere Abteilungen anscheinend nicht kompensieren.

Der größte Erfolg ist die Entwicklung der Organisation von einer stark hierarchischen Struktur mit zu vielen Leitungen hin zu einer flachen Hierarchie. Die Verantwortung für die Abläufe in der Organisation ist auf viele Schultern verteilt und hat die Leistungsfähigkeit einzelner MitarbeiterInnen und der Organisation erhöht. MitarbeiterInnen haben eigene Ideen entwickelt und Lösungsmöglichkeiten gefunden, ohne dass ihnen jemand von „oben“ gesagt hat, was sie zu tun haben.

Hierzu mag beigetragen haben, dass der Vorstand und ich großes Zutrauen in die Kompetenzen und Stärken der MitarbeiterInnen hatten. Bei Fehlern wurde nicht nach Schuld, sondern nach Lösungen gesucht, wie Fehler in Zukunft zu vermeiden sind. Dies waren in der Regel die eigenen Lösungen der MitarbeiterInnen und nur bei möglichen finanziellen oder bereichsübergreifenden Auswirkungen wurde Rücksprache mit mir gehalten. Die Motivation der einzelnen MitarbeiterInnen, die Veränderungen mitzutragen, war sicherlich auch die Arbeitsplatzsicherung, aber wahrscheinlich auch die Möglichkeit, eigene Ideen einbringen

zu können und den Arbeitsplatz selber mitzugestalten, solange dabei persönliche Interessen nicht im Vordergrund standen.

### Grenzen der internen Organisationsentwicklung als geschäftsführende Leitung und die Wirksamkeit eines externen Beraters

Grundsätzlich habe ich ein sehr großes Vertrauen in die Selbstorganisation und Eigeninitiative der Mitarbeiter. Dazu gehört auch, sich eigenverantwortlich um seinen Arbeitsbereich zu kümmern, die anfallenden Arbeiten zu erledigen und den Arbeitsbereich selbstständig weiterzuentwickeln und zu optimieren. In meinem Glauben, dass alle Menschen die Eigenmotivation haben in ihrem Arbeitsbereich stetig besser zu werden und eigenverantwortlich arbeiten zu wollen, bin ich davon ausgegangen, dass dies jede/r MitarbeiterIn in meiner Organisation selbstverständlich genauso wie ich auch tut. Die Erfahrung im Laufe des Prozesses zeigte mir jedoch, dass dies von Personen, deren Haltung und vor allen Dingen von Motivationen abhängig ist. Hier musste ich mein Verständnis von Leitung und Mitarbeiterführung und meine Rolle als Leitung überdenken und verändern.

Die Mitarbeiterführung habe ich dahingehend verändert, jede/n MitarbeiterIn einzeln wahrzunehmen und zu schauen, welche Motivationen bei ihm/ihr vorhanden sind und entsprechende Hilfestellungen oder auch, wenn nötig, gezielte Vorgaben zu Arbeitsweisen und Vorgehensweisen passgenau anzubieten. Jeder Mitarbeiter braucht individuell unterschiedliche Anstöße, Vorgaben und Ansprachen, um seine Arbeit zur Zufriedenheit der Organisation und seiner eigenen zu erledigen.

In dem Veränderungsprozess habe ich in erster Linie aus meinem Selbstverständnis der geschäftsführenden Leitung heraus gehandelt, aber auch die Rolle einer internen Organisationsentwicklerin übernommen. Beides ist mir an vielen Stellen gelungen, weil ich eine Idee zur Weiterentwicklung der Organisation im Kopf hatte. Meine Haltung gegenüber den MitarbeiterInnen zeichnete sich dadurch aus, sie mit ihren Fähigkeiten und Kompetenzen zu wertschätzen und sie an dem Veränderungsprozess mit ihren Ideen zu beteiligen, solange dies dem Wohl der Organisation diene.

Nach den ersten Veränderungsschritten geriet der Entwicklungsprozess ins Stocken. Weder wurde weiterer Veränderungsbedarf aus der Mitarbeiterschaft angezeigt, noch gab es offensichtliche Konflikte oder andere Auffälligkeiten. Und trotzdem blieb das Gefühl, dass es mit der Entwicklung der Organisation nicht weitergeht. Bedingt durch den Umbau (2016/2017) lag mein persönlicher Fokus auf der Aufgabe der geschäftsführenden Leitung. Da ich bereits mehrere Jahre in der Organisation arbeitete, war ich möglicherweise selber nicht mehr in der Lage, mich in die Beobachterrolle zurückzuziehen und meine eigenen Interventionen

zu reflektieren. Dadurch habe ich die Rolle der internen Organisationsentwicklerin nicht mehr wahrgenommen.

Hilfreich war hier die externe Berater-Sicht auf die einzelnen MitarbeiterInnen, auf mich und die Organisation. Dadurch konnte ich wieder die Beobachterrolle einnehmen und neue, mutigere Interventionen setzen, die den ins Stocken geratenen Veränderungsprozess und das System wieder in Bewegung gebracht haben. Niemand der Entscheider in der Organisation wagte zu denken, dass es eine weitere Umstrukturierung und eine grundlegende Veränderung von Arbeitsprozessen, vor allen Dingen im Bereich des Gästemanagements, für die Weiterentwicklung der Organisation braucht. Es gab zu viele Befürchtungen hinsichtlich möglicher Konsequenzen, da es sich um die zentrale Position in der Organisation handelte und die Organisation ohne diese Position/Person nicht vorstellbar war. Hier könnte der Vorstand und die GF sich mit der Frage auseinandersetzen, was die Organisation (und die darin handelnden Personen) aus der ersten Umstrukturierung (die für die Organisation durchaus als gelungen bewertet werden kann) gelernt hat und wie ein Lernen sichergestellt und somit ein Transfer auf andere Situationen gewährleistet werden kann.

Rückblickend erkenne ich, dass ein solcher Prozess ein hohes Maß an Klarheit und Stringenz in den Vorgehensweisen, ein großes Durchhaltevermögen der geschäftsführenden Leitung und des Vorstandes, eine gemeinsame Linie dieser beiden Akteure und die Rückenbedeckung des Vorstandes für die geschäftsführende Leitung braucht.

**Monika Bergendahl:** *Diplom-Finanzwirtin, Systemische Beraterin, Teilnehmerin des ersten Curriculum Systemische Organisationsentwicklung am IF Weinheim*

## Externe Beratung

**Thomas Koppers**

### Beginn

Im August 2016 erhielt ich den Auftrag einer vorbereitenden und prozessbegleitenden Beratung bei der Anpassung und Optimierung der Organisations- und Mitarbeiterstruktur an die Erweiterung in 2016/2017. Dazu gehörten die Punkte:

- Analyse
- Zielbestimmung

- Maßnahmenkatalog
- Implementierung und Maßnahmesicherung

Alle Punkte wurden in Abstimmung mit Leitung und Vorstand durchgeführt, wobei die Leitung in den Bereichen „Implementierung“ und „Maßnahmesicherung“ sehr eng mit eingebunden wurde, um auch über die Dauer der Beratung hinaus einen Fortbestand sowie eine Weiterentwicklung der Maßnahmen zu gewährleisten.

### Analyse

Die MitarbeiterInnen zeigten sich zum Großteil als motiviert, leistungsbereit und -fähig, mitdenkend, positiv kritisch und aufgeschlossen. Teilweise konnte aber auch eine gewisse Lethargie innerhalb des Arbeitsumfeldes und Unwohlsein gegenüber möglichen Änderungen gesehen werden.

Deutlich wurde eine im Laufe der Jahre gewachsene zentralistische Struktur rund um die Position des Gästemanagements herum. Hier zeigte sich eine spinnennetzartige Kommunikations- und Ablaufstruktur. Dies bedingte eine starke Abhängigkeit und die damit einhergehende Belastung bzw. teilweise auch Überlastung sowie die Bündelung des für den täglichen Betrieb notwendigen Wissens in einer Position. Eine Weiterentwicklung und effektivere Aufteilung der Aufgaben innerhalb des Hauses wurde damit blockiert.

### Ziele

Ziel war somit zum einen der Aufbau einer offenen, strukturierten, jederzeit zugänglichen, aktuellen und nachvollziehbaren Kommunikation, um den jeweiligen Bereichen zeitnah die wichtigen Informationen zur Verfügung zu stellen. Zum anderen konnten und sollten damit auch die einzelnen Bereiche/Abteilungen eigenverantwortlich und effektiver agieren können. Gleichzeitig konnten durch allgemein zugängliche Informationen Redundanzen geschaffen werden, um urlaubs- oder krankheitsbedingte Ausfälle besser abfedern zu können.

Bei der Formulierung der Ziele und den daraus resultierenden Maßnahmen gemeinsam mit Leitung und Vorstand des Hauses wurde deutlich, dass ein externer Berater sowohl die sachlichen Bedingungen als auch die MitarbeiterInnen objektiver und unbeeinflusst beurteilen und „angstfrei“ Szenarien und Konzepte aufzeigen und initiieren kann. Er hat die Möglichkeit, auszusprechen, was Leitung und Vorstand womöglich vermuten, jedoch aus der gewachsenen Verbundenheit mit dem Haus und den MitarbeiterInnen nicht wirklich trauen zu hinterfragen.

### Maßnahmen

Die Überprüfung der vorhandenen Hard- und Software im Haus ergab, dass mit geringer zusätzlicher Ausstattung die Möglichkeit eines wie oben beschriebenen sinnvollen Informationsflusses besteht. Durch entsprechende Schulungen, Probeläufe und Vorgaben durch die Leitung konnte erreicht werden, dass die Kommunikation zielgerichtet, aktuell, strukturiert und nachvollziehbar direkt zwischen den involvierten Bereichen stattfindet und dadurch Arbeitsaufwand sowie Fehlerhäufigkeit reduziert werden konnten.

Weiterhin wurde die Hierarchie weiter verflacht. Das Gästemanagement als ehemaliger zentraler Anlaufpunkt für alle Themen rund um den Gast wurde auf eine Ebene mit den anderen Abteilungen gestellt. Einzelne Aufgaben des Gästemanagements wurden auf entsprechende Abteilungen ausgelagert, um eine Überlastung des Gästemanagements zu verhindern und die Möglichkeit der wichtigen PR- und Marketingarbeit zu schaffen. Die einzelnen Abteilungen verantworten ihren gesamten Bereich selbst. Der Effekt: Mehr (Hintergrund) Wissen, mehr Verantwortung, mehr Motivation, effektiveres und befriedigendes Arbeiten.

Die für die Gäste zentralen Bereiche Service/Empfang und Küche wurden personell verstärkt. Hierbei wurde darauf geachtet, dass Redundanzen möglich sind und neben der fachlichen Expertise auch die Menschlichkeit und der Charakter des Hauses wiederzufinden sind.

### Implementierung und Maßnahmesicherung

All diese Punkte wurden im Einvernehmen mit Leitung und Vorstand den MitarbeiterInnen vermittelt und erklärt. Da der externe Berater irgendwann das Haus verlassen wird, stand bei der Umsetzung der Maßnahmen die Leitung im Vordergrund. Im Austausch und gestützt durch den externen Berater wurden die neu formulierten Ziele für das Haus nicht aus den Augen verloren und gezielt mit den MitarbeiterInnen an der Umsetzung und Weiterverfolgung gearbeitet. Dies ist eigentlich der längste Prozess, da die alten Gewohnheiten überwunden, Ängste und Unsicherheiten aber auch Übermotivierungen kanalisiert werden müssen und die Gefahr besteht, wieder stehenzubleiben, anstatt sich laufend bewusst und zielgerichtet weiterzuentwickeln. Leitung und Vorstand müssen sich klar machen, dass dies nicht nur für die MitarbeiterInnen, sondern eben auch für sie selbst gilt. Hin und wieder sollten dabei die Ziele und Maßnahmen sowie auch die eigene Rolle überprüft werden. Eine externe Sichtweise wird dabei sicherlich sehr hilfreich sein.

**Thomas Koppers:** *Diplom-Psychologe, Organisations- und Wirtschaftspsychologie*