



## Veränderungsprozesse begleiten

### Kontext/ Hintergrund

Für zwei große Abteilungen eines sehr großen Amtes standen umfassende Veränderungsprozesse an. Ausgangspunkt war die Idee, mittels Umverteilung und Neuordnung von Aufgaben zu Mitarbeitenden Geld einsparen zu können.

Überraschendes Ergebnis eines vorausgehenden Diagnostik-Prozesses war es denn, dass an manchen Stellen keine weiteren Mitarbeitenden mehr eingespart werden konnten, sondern neu eingestellt werden müssen!

Dennoch sollte die Umverteilung der Aufgaben, eine neuartige Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitenden und mit den „BürgerInnen“, sowie eine langfristig geplante Unterstützung, Kosten sparen helfen.

### Ausgangssituation

Als wir beginnen durften, war die Amtsleitung gerade ein Jahr neu im Amt, die beiden Abteilungsleitungen besetzten ihren Posten ganz frisch. Die Führungsmannschaft (auch neue TeamleiterInnen) waren informiert und involviert in den Prozess. Die Mitarbeitenden an der Basis, mit denen wir nun loslegen sollten, hatten den Eindruck, vergessen worden zu sein, Dinge „vor die Nase gesetzt“ zu bekommen, kein Mitspracherecht zu haben und dass „eh alles nichts mehr bringe“.

Die vorhergehende Amtsleitung habe in der Wahrnehmung mancher Mitarbeitenden in einem Stil geführt, der das Mitdenken unterband und die Ausführung von „Befehlen“ erforderte. Aufgrund unterschiedlicher Qualifizierungen und Laufbahnen gab es einen großen Graben zwischen den „einen“ und den „anderen“. Die neue Aufgabenverteilung sah ganz klar vor, dass nun der Bürger im Mittelpunkt stehe und die Kompetenzen der Mitarbeitenden bedarfsgerecht abgefragt wurden, was eine enge Zusammenarbeit des Personals erfordern würde. Für viele Mitarbeitende war die Vorstellung von Zusammenarbeit nicht nur Neuland, sondern durchaus angstbesetzt.

### Ziele

- 🕒 Unterstützung bei der Umsetzung des bürgerorientierten Managements
- 🕒 Optimierung der Informations- und Kommunikationsstrukturen
- 🕒 Verbesserung der interdisziplinären Zusammenarbeit
- 🕒 Etablierung der Führungskultur „Aktives Führen“.

### Interventionen

Um den Ist-Stand zu erheben und die Veränderung zu dokumentieren, haben wir mit dem online-Verfahren „TeamPuls“, sowie Punktabfragen in Form eines Spinnennetzes gearbeitet. Das gab aufschlussreiche Erkenntnisse zu den individuellen Bedarfen der einzelnen Teams.

Während der einjährigen Prozessbegleitung, die mit einem gemeinsamen, großen Kick off begann, gab es für jedes Team individuell konzipierte 4-6 Workshops à 1-2 Tage. Parallel dazu nutzten die Führungskräfte individuelle Coachings.

Als Methoden haben wir unter anderem kollegiale Beratung, erlebnisorientierte Methoden, intensive Rückmeldungen zur Etablierung der Feedbackkultur, systemische Reflektionen und Supervisionen, Wissensvermittlung zu relevanten Themen, Visions- und Zielarbeit und kreative Techniken eingesetzt.

### Ergebnisse

- 🕒 Teambildung und Teamentwicklung
- 🕒 Etablierung einer tragfähigen Besprechungs- und Kommunikationskultur im Team und teamübergreifend
- 🕒 Selbständige, thematische Konzipierung und Durchführung (Ausweitung/Überarbeitung) des bürgerorientierten Managements

Wenn Sie gerne im O-Ton von Prozess und Verlauf hören möchten, stellen wir Ihnen den persönlichen Kontakt zu unseren Kunden her.