

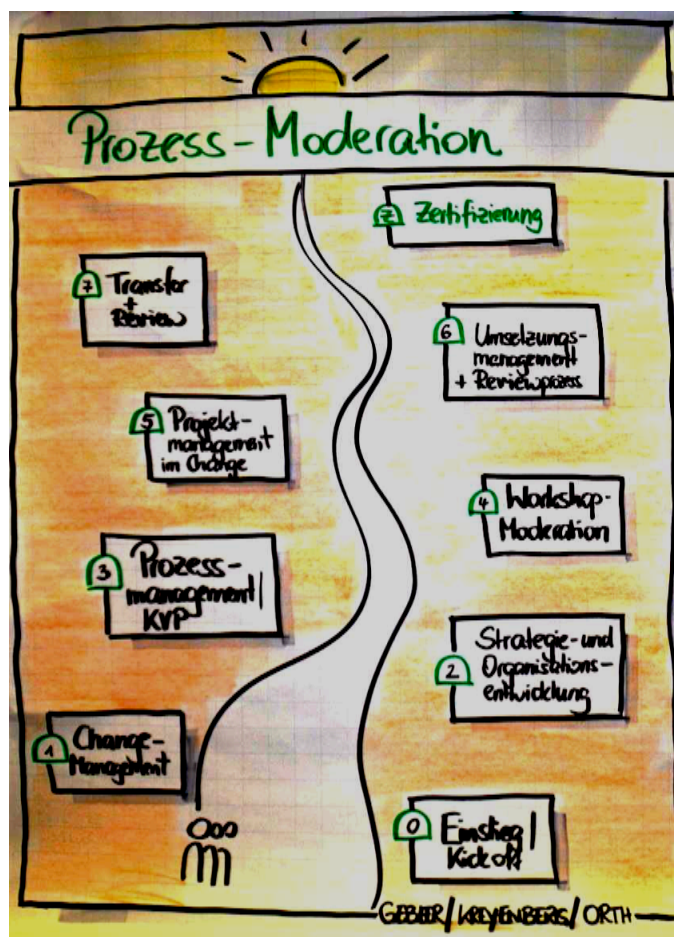
Den Wandel gestalten – Prozessmoderatoren für die Zukunft im Bereich Organisation

Zusammenfassung:

Im Jahr 2014 haben wir als Team (Christine Gebler, Jutta Kreyenberg und Traudel Orth) für vier süddeutsche Städte im Rahmen einer interkommunalen Zusammenarbeit eine Qualifizierungsreihe zum/zur ProzessmoderatorIn durchgeführt.

Zielsetzung war es, die OrganisatorInnen für Veränderungsprozesse durch gängige Management-Konzepte in Verwaltungen unter systemischen Gesichtspunkten weiter zu qualifizieren.

Die innovative Maßnahme integrierte die Themen Change Management und Organisationsentwicklung, Projekt- und Umsetzungsmanagement sowie Prozessmanagement und Tools aus dem Lean Management. Die Verzahnung wurde sowohl auf der Ebene der Persönlichkeitsentwicklung als auch auf der Ebene der Organisationsentwicklung vorgenommen.



Das Konzept der Qualifizierungsreihe

Die Qualifizierung der ProzessmoderatorInnen erfolgte im Rahmen einer Seminarreihe, die insgesamt sieben Module im Zeitraum Januar bis November 2014 umfasste. Die Module waren angelegt auf jeweils zwei bis drei Tage. Insgesamt nahmen zehn MitarbeiterInnen aus den vier Städten an der Schulung teil. Die Teilnehmenden waren erfahrene OrganisatorInnen, die bereits besonders für diesen Bereich qualifiziert waren und die nun künftig als ChangemanagerInnen für anspruchsvolle Veränderungsprojekte zur Verfügung stehen sollen. Begleitend zur Seminarreihe boten wir Auftragsklärung, Beratungen sowie themenorientierte Moderationen im Steuerkreis an. Wir haben sowohl auf der personalen als auch auf der Organisationsebene gearbeitet.

Der Qualifizierungsprozess fand dann in folgenden Schritten statt:



Reflexion: Welche Methoden kennen Sie, um die personale und die Organisationsebene zu adressieren und zu verzahnen?

Personale Ebene:

Die Teilnehmenden sollten nach Abschluss der Ausbildung Veränderungsprozesse sicher initiieren, steuern, abschließen und evaluieren können. Im Vordergrund stand eine praxisnahe Vermittlung der Lerninhalte. Die theoretisch vermittelten Inhalte mit einem begleitend abzuwickelnden Lernprojekt in den Organisationen zu verbinden, lag daher nahe. Die TeilnehmerInnen konnten dadurch die Lerninhalte direkt in ihrer beruflichen Praxis sowie in alltäglichen Fragestellungen anwenden und Erfahrungen damit machen. Damit sie diese Aufgabe meistern konnten, wurden in die Ausbildung auch Aspekte wie z.B. das Vermitteln schwieriger Inhalte, das Umgehen mit Widerständen und Störungen oder die Reflexion der eigenen Rolle im Verhältnis zum Auftraggeber und Beratungsgegenstand eingebunden. Auf der personalen Ebene stand die

Vermittlung fachlicher, methodischer, sozialer und personenbezogener Elemente im Vordergrund.

Didaktische Elemente umfassten z.B.:

- Inputs, Plenumsdiskussion, Gruppenarbeiten und fachliche Aufarbeitungen von Themen
- Selbsterfahrungselemente und individuelles Coaching
- Fallberatungen, Gruppencoaching, Feedback
- fortlaufende Präsentationen und Berichte zu den eigenen Projekten – vom Aufsetzen über Zwischenergebnisse, Probleme etc. bis zur Umsetzung, Qualitätssicherung und zum Ausblick
- Persönlichkeitsanalysen und Checklisten
- Change-Simulationen, Rollenspiele und Aufstellungen
- Mini-Workshops und erlebnispädagogische Übungen
- Reflexive Elemente

Organisationsebene:

Impulse auf Organisationsebene erfolgten auf verschiedenen Ebenen:

1. Die Schulungen wurden abwechselnd bei den vier Städten in entsprechenden Seminarräumen abgehalten. Dies förderte die interkommunale Vernetzung und Verständigung.
2. Im ersten und letzten Modul wurden die AuftraggeberInnen der Städte, die Leitungen der Personal-/Organisationsämter mit eingeladen. Im ersten Modul gaben sie den Teilnehmenden konkrete Projektaufträge, Erlaubnisse und Ermutigungen für ihre Vorhaben mit auf den Weg. Sie verpflichteten sich, die künftigen ProzessmoderatorInnen unterstützend auf ihrem Weg zu begleiten. Im letzten Modul glichen sie ihre Erfahrungen und Lern-Ernten mit denen der Teilnehmenden ab.
3. Die Teilnehmenden der Fortbildungsmaßnahme brachten konkrete Veränderungsprozesse ein, an denen in den jeweiligen Stadtverwaltungen gearbeitet wurde. Diese dienten sowohl der Übung innerhalb der Ausbildungsmodule, als auch der konzeptionellen und operativen Ausarbeitung durch die Lernenden in ihrem Umfeld.
4. Unterstützt wurde die konkrete Umsetzung durch peergroups und kollegiale Fallberatung.
5. Ein wesentliches Element war die Begleitung des Steuerkreises durch re-contracting und Fallberatung. Gleichzeitig dienten die Steuerungstage der Schärfung der Rollen und damit verbundenen Verantwortung.
6. Durch die Zertifizierung der Prozessmoderatorenausbildung wurde diese in einen offiziellen und befähigenden Status, verbunden mit der Wertschätzung der jeweiligen Leitungen, gehoben.

Die **Transaktionsanalyse** war uns im Prozess auf mehreren Ebenen hilfreich:

- Wir konnten viele Konzepte und Tools für Person, Interaktion und Organisation verwenden, so z.B. Dramadreieck, psychologische und Macht-Spiele, Auftragsklärung, Rollenkonzepte etc..
- Die systemische TA half uns immer wieder, im Klientensystem als auch im Beratersystem unsere eigenen Themen (z.B. Absprachen, Interessen etc.) zu klären.
- Parallel zum laufenden Auftrag wurden auch in anderen Prozessen systemische Dynamiken deutlich, die generelle Themen in der supervisorischen und beratenden Tätigkeit sind.

Reflexion: Wie würden Sie die Transaktionsanalyse in diesem Projekt einsetzen?

Ergebnisse

Die Ausbildung wurde sowohl von Teilnehmenden als auch AuftraggeberInnen als sehr wertvoll bewertet. Sie löste außerdem mehr Dynamik und Veränderung auf der Organisationsebene aus, als erwartet. Die Ergebnisse und im Nachhinein auftauchenden Themenfelder im Überblick:

- Hauptgewinn für die Teilnehmenden und ihrer jeweiligen Städte war deren persönlich-professionelle Weiterentwicklung.
- Sehr deutlich wurde die besondere Problematik der Rollenklärung für die OrganisatorInnen im Zusammenhang mit der Beauftragung von Projekten. Ihre Führungskräfte und AuftraggeberInnen sind die Leitungen der Organisationsabteilungen, aber eigentlich sind die jeweiligen Dienststellenleitungen, in deren Bereich die Organisationsprojekte durchgeführt werden, in der Rolle der AuftraggeberInnen. Hier findet man also die klassischen Dreiecksverträge, verbunden mit einer disziplinarischen Komponente.
- Von Beginn an zeichnete sich ab: Die Führungskräfte der Teilnehmenden drückten den Wunsch aus „Könnten wir doch auch teilnehmen!“. Hier wurde ein Qualifizierungsbedarf deutlich, den wir zu Beginn eher wohlwollend und etwas überrascht zur Kenntnis nahmen, der sich aber im weiteren Verlauf als ein wesentlicher Erfolgsfaktor entpuppte: es wurde deutlich, dass den Führungskräften wesentliche systemische Denkhaltungen und prozessorientierte Tools fremd waren. Geplant ist nun, eine kompakte Version der Qualifizierungsreihe für die Führungskräfte anzubieten. Auf der manifesten Ebene hat diese das Ziel, gleichen Kenntnisstand herzustellen. Auf der latenten Ebene wird es auch darum gehen, ein anderes Kraftfeld für Lösungen zweiter Ordnung zu schaffen.
- Für künftige Ausbildungen haben wir aufgrund der Teilnehmerrückmeldungen die Reihenfolge und Gewichtung der Inhalte angepasst.
- Im Nachgang zur Ausbildung stellte sich die Frage des städteübergreifenden künftigen Einsatzes der Prozessmoderatoren. Aus dem Kreis der interkommunalen Zusammenarbeit heraus initiiert, war das von Beginn an angedacht. In der Phase der Überlegungen zur Umsetzung tauchten jedoch offene Fragen auf (z.B. Kapazitäten, Verrechnung der Arbeitszeit unter den Städten, Weisungsbefugnisse etc.). Zur Klärung dieser Fragen fand ein Workshop statt, der in einer grundsätzlichen Vereinbarung mündete. Hier wurden auch „schützende“ Regelungen für den Einsatz der OrganisatorInnen getroffen. Diese sollen zunächst im Rahmen eines „Piloten“ für ein Jahr Erfahrungen sammeln und die Regelungen erproben. In 2016 wird ein Review-Tag stattfinden, um die Regelungen dann auszuweiten.

Reflexion: Welche Ideen haben Sie für das weitere Vorgehen? Welche Empfehlungen würden Sie geben, um die OrganisatorInnen an die Anwendung der Lerninhalte in (alltäglichen) Veränderungsprojekten und an eine internberatende Haltung heranzuführen?

Über die Autorinnen:



Jutta Kreyenberg, Diplom-Psychologin, Lehrtrainerin und Lehrsupervisorin für systemische Transaktionsanalyse für den Bereich Organisation, Erfahrung als Teamentwicklerin und Führungskraft in einem Großunternehmen, seit 1995 selbständig, seit 1996 Lehrtrainerin und Beraterin von Change und OE-Prozessen bei Professio, 1999 Gründung "Institut für Coaching & Supervision"; Kernkompetenzen: Coaching, Führung, Konfliktmanagement, Ausbildung von Coachs, Beratern und Trainern.



Christine Gebler, Dipl. Verwaltungswirtin (FH), bei der Stadtverwaltung Mannheim im Fachbereich Organisations- und Personalentwicklung verantwortlich für Wissensmanagement. Seit 1992 Referentin, Trainerin und Moderatorin in Nebentätigkeit vor allem für Qualitäts-, Prozess- und Projektmanagement; zertifiziert als Facilitator in Integrative Leadership® und Trainerin für den Golden Profiler of Personality (GPOP), Leitung von systemischen Aufstellungen, Business Coach, Lehrerin für Tango Argentino.