

## Gemeinsamer Strategieprozess der Abteilungen in einer Social-Profit Organisation

<b>Projekthalt:</b>	Organisationsberatung (14 Tage)
<b>Projektverantwortlicher:</b>	Mag. Thomas Schweinschwaller
<b>Projektauftraggeberin:</b>	Mag.a. (FH) Alexandra Riegler-Klinger, MAS, MSc Geschäftsführerin Caritas in Not

### Hintergrund

Das Motto dieses Prozesses war „Nicht reagieren, sondern die Zukunft gestalten.“ Die Geschäftsfelder der Organisation mit ungefähr 220 MitarbeiterInnen sind in vier unterschiedliche Fachbereiche gegliedert. Diese haben sich unterschiedlich, und durch akute Krisenbewältigung getrieben, entwickelt. Im Jahr 2012 unterstützte Vielfarben einen Strategieentwicklungsprozess durch systemische Organisationsberatung.

### Ziele des Projektes

- Weiterentwicklung der Angebote bei steigendem Kostendruck
- Klarheit über die Kernaufgaben der einzelnen Abteilungen
- Entwicklung eines Zukunftsbildes und Maßnahmenplans zur konkreten Umsetzung der Weiterentwicklung der Abteilungen

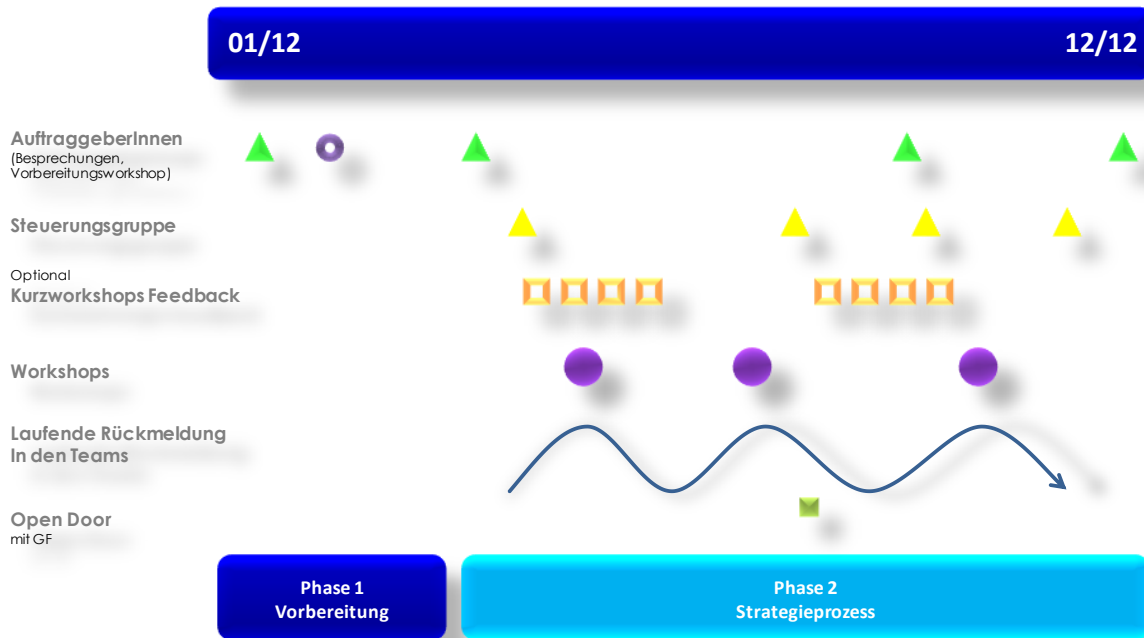
### Inhalte & Ablauf

Dieses Projekt wurde von zwei Beratern von Vielfarben begleitet. Im Rahmen des Projekts richteten wir unsere Begleitung anhand folgender Leitprinzipien aus.

- Strategieprozesse enden nicht in Papieren, sondern in konkreten Maßnahmen
- Balance zwischen Bewährtem und Neuem
- Verknüpfung Führung und MitarbeiterInnen durch laufende Informationen und Einladungen zur Beteiligung

Die Positionierung der Abteilungen erfolgte durch drei moderierte Workshops mit Abteilungsleitungen und Teamleitungen. Zu bestimmten, für den Prozess relevanten Punkten, nahm auch die Auftraggeberin an den Workshops teil.

Um die notwendige Energie für die Zusammenarbeit der verschiedenen Hierarchieebenen zu erhöhen, wurde vor der inhaltlichen Entwicklung ein Feedbackprozess zur Zusammenarbeit zwischen den Leitungsebenen angeregt.



## Steuerung des Projektes

Die Steuerung dieses teilstrukturierten Prozesses erfolgte durch eine Steuergruppe und laufende Gespräche mit der Auftraggeberin. Das Beraterteam nahm in jeweils unterschiedliche Rollen am Prozess teil.

## Kurzworkshop Feedback

Diese halbtägigen Kurzworkshops gaben den Abteilungsleitungen und Teamleitungen die Möglichkeit ihre Arbeitsbeziehung zu reflektieren, wertschätzendes Feedback zu geben und zu empfangen und Vereinbarungen für eine produktive Zusammenarbeit zu treffen. Im Follow-Up wurden die Wirkung des Feedbacks und der vereinbarten Maßnahmen ausgetauscht um so auch für die weitere gemeinsame Arbeit am Strategieprozess wirksam zu werden.

## Workshop 1 Standortbestimmung

In diesem Workshop wurde die Grundlage für die weitere Arbeit gelegt. Noch wurde nicht in die Zukunft geblickt, sondern anhand von Leitfragen eine differenzierte Reflexion der jeweiligen Ausgangssituation der einzelnen Abteilungen vorgenommen. Dabei wurden die Ergebnisse der einzelnen Abteilungen immer wieder auch KollegInnen anderer Abteilungen vorgestellt und es gab die Möglichkeit für Feedback.



## **Workshop 2 Der Blick in die Zukunft**

In diesem Workshop wurde die Standortbestimmung des ersten Workshops abgeschlossen. In der Zeit zwischen den Workshops wurden die MitarbeiterInnen um Resonanz zu den Ergebnissen gebeten. Es wurde nach Möglichkeiten gesucht, gemeinsam mit Stakeholdern einen Dialog über deren Sichtweisen, Bedürfnisse und Zukunftserwartungen zu führen. Es wurden strategische Szenarien ausgearbeitet und bewertet, d.h. anhand von Leitfragen wurden mögliche Zukunftsbilder für die einzelnen Abteilungen entworfen.

## **Workshop 3 Der Weg in die Zukunft**

In diesem Workshop wurde die Basis für die Strategieumsetzung, das heißt für die schrittweise Erreichung des angepeilten Zukunftsbilds der einzelnen Abteilungen gelegt. Es wurden konkrete Maßnahmen, die zur Zielerreichung beitragen, gesammelt und bewertet.

## **Prozess der Kommunikation und Beteiligung der Teams**

Die Abteilungsleitungen vereinbarten mit den Teamleitungen, wie die Einbeziehung der Teams im Strategieprozess gestaltet werden sollte. Diese Art der Einbeziehung war ein fixer Teil der Agenda der Workshops.

Zusätzlich wurde in der Mitte des Prozesses ein Austausch zum Projekt eingerichtet, der für alle MitarbeiterInnen zugänglich war. Ebenso wurde von der Auftraggeberin ein Open Door Termin angeboten, der es jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter bei Bedarf ermöglichte mit der Auftraggeberin des Prozesses ins Gespräch zu kommen.

## **Lessons Learned aus Sicht der Berater**

*„Die katalysierende Wirkung der Feedbackworkshops waren bei der Planung des Projektes nicht vorhersehbar. Die Wirkung war wirklich erstaunlich. Beim nächsten Mal würden wir bevorzugen an verschiedenen Orten zu arbeiten und die Außenperspektive beim Workshop 2 mehr zu fokussieren.“*

## **Statement der Auftraggeberin**

*"Eine gute, professionelle Begleitung in einem herausfordernden Prozess, die auf unsere spezifischen Rahmenbedingungen eingegangen ist. Besonders beeindruckt hat mich der Umgang mit Störungen: eine Mischung aus Flexibilität, gutem Handwerkszeug und Humor! So konnten gute und umsetzbare Ergebnisse erreicht werden."*