

Die Sozialinstitution **IfS Okay – für Menschen mit Behinderungen** wurde von Günter Lenz und Mag^a. Margit Kühne-Eisendle in einem einjährigen Organisationsentwicklungsprozess (OE-Prozess) mit den Schwerpunkten Strategische Positionierung, Produktentwicklung und neue Aufbauorganisation begleitet. Günter Lenz führt anlässlich des Projektabschlusses ein Interview mit Mag^a. Ulrike Valentini, Geschäftsführerin von IfS Okay.

Was war Ausgangspunkt und Motivation für den OE-Prozess?

Die vage Vermutung die bei vielen MitarbeiterInnen-Gesprächen geäußert wurde, dass die bestehende Struktur und Organisation nicht mehr stimmt, und dass daher Struktur und Organisation anzuschauen sind. Dafür wollte ich mir Unterstützung von außen holen. Und ein weiterer Ausgangspunkt war die Übernahme der neuen Geschäftsführungsfunktion.

Gab es besonders wichtige Phasen oder Meilensteine im Prozess?

Immer dann, wenn das Gesamtteam, d.h. alle MitarbeiterInnen einbezogen wurde. So z.B. bei der Präsentation der Organisationsdiagnose, wo es zu „Aha“-Erlebnissen kam durch das strukturierte Aufzeigen der Situation und die hilfreiche Diagnose der Berater. Beispielsweise die Erkenntnis „Das Neue ist schon da, aber das Alte wirkt noch nach“ – wir sind in der Integrationsphase, aber die Pionierphase ist noch spürbar da. Die Differenzierungsphase hatten wir übersprungen, und haben diese nun teilweise nachgeholt, da diese nicht wirklich „gelebt“ wurde.

Gab es auch kritische Phasen?

Nein. Aber eine Lawine an Arbeit weil Vieles zu machen war und ist. Es gab viele unkalkulierbare Dinge, dadurch entstand oft ein neuer Aufgabenkatalog. Obwohl es ein großer OE-Prozess war, war es schlussendlich doch nicht so viel. Was den Prozess erleichterte: es gab einen Grundkonsens - alle wollen Veränderung! Auf der persönlichen Ebene brauchte es trotzdem viel Überzeugungsarbeit. Ein E-mail an alle genügt halt nicht!

Was machte Mut, in diesem OE-Prozess durchzuhalten?

Der Glaube, dass wir das schon machen! Dass wir in 3 Jahren dort sind, dass es Spaß macht!

Welches waren Erfolgsfaktoren für das Gelingen?

Die Einbeziehung der MitarbeiterInnen – speziell bei uns mit der „IfS-Kultur“, einer Kultur der SozialarbeiterInnen. Dann gute Handwerkszeuge, einfache Formulare und Analysemethoden, „handgestrickte“ Methoden statt komplizierte PC-Programme. Auch dass es ein Beraterteam gab, nicht nur einen Berater. Außerdem war es wichtig, dass jede/r macht was er/sie gerne macht – und das dann gut!

Wie war das Ausmaß der Beteiligung – zu viel, zu wenig?

Einerseits denke ich: müssen wir so „kompliziert“ vorgehen, so viele MitarbeiterInnen einbeziehen? Andererseits ist das Risiko des Scheiterns groß, wenn man das nicht tut! Die Personalentwicklungsthemen sind noch nicht auf Schiene, die betreffenden Punkte wurden durch mich selbst entschieden, ich habe bei diesem Themenbereich niemand beauftragt, weil letztlich doch ich als Geschäftsführerin entscheiden und umsetzen muss.

Was waren die Ergebnisse des OE-Prozesses?

Die Diagnoseergebnisse lagen „schwarz auf weiß“ vor, das ausgearbeitete Strategische Konzept, viele Entscheidungen (so z.B. zur Arbeitsassistenz – volle Kraft voraus!) und Maßnahmen, die neue Organisationsstruktur ist im Aufbau, die auch mich als Geschäftsführerin mittelfristig entlastet und letztlich auch alle anderen.

Was hat sich in diesem Prozess verändert?

Zum ersten Mal haben alle unternehmerisch mitgestaltet – besonders in der Projektgruppe Strategie. Das Bewusstsein entstand „Wir sind eine Firma“ – statt der früheren Denkhaltung: „Wir bekommen das nötige Geld eh von den Kostenträgern, bekommen wir von diesen doch nichts, erhalten wir von der Mutterorganisation IfS Geld.“

Wie siehst du die Rolle der externen Berater?

Als Zweierteam konnten gruppensdynamische Situationen besser herausgearbeitet und gelöst werden. Der eine Berater ist Beobachter und greift nur bei Bedarf ein, während der andere moderiert. Ihr wart ein extrem gut eingespieltes Team! Und die Verantwortung für den Prozess wurde mit mir gemeinsam geteilt.

Was würdest du – nachträglich – anders machen?

Hilfreich wäre ein Raster, eine Checklist und Tipps, was ich besonders beachten sollte. Entlastend wäre gewesen, einen zweiten engen Mitarbeiter (Assistent der GF, den es aber nicht gibt) zu involvieren. Den „Spagat“ zwischen Geschwindigkeit im Prozess und doch etwas hintanstellen besser lösen. Die Zeitplanung, besonders was den Aufwand für die MitarbeiterInnen in Stunden betrifft, hätte besser und konkreter sein können. Und es braucht ab und zu sichtbare Erfolge schon in früheren Phasen.

Danke für das Interview!