

Organisationsentwicklung – Führen in föderalen Systemen

Wie entwickelt und leitet man eine willensbasierte Organisation?

>> **Ausgangslage** Wie gelingt es, unabhängige Projekte mit unterschiedlichen Auftraggebern und Zielsetzungen aufeinander auszurichten? Was gilt es zu beachten, um auf der inhaltlichen bis hin zur organisatorischen Ebene die richtigen Voraussetzungen zu schaffen?

>> **Vorgehen** Im vergangenen Jahr konnte geelhaarconsulting in zwei grossen Projekten mitarbeiten, in denen obige Fragestellungen im Zentrum stehen. Interessant ist, dass die Mechanismen der Führung in föderalen Systemen sowohl auf der nationalen als auch der internationalen Ebene gleich zu sein scheinen: In beiden Projekten musste unter Einbezug aller Akteure der «gemeinsame Eigennutzen» identifiziert und in Form von konkreten, aufeinander abgestimmten Zielen in die entsprechenden operativen Planungen umgesetzt werden. Beim «gemeinsamen Eigennutzen» geht es inhaltlich um die Frage, wie die Einzelprojekte einerseits ihre jeweiligen Einzelziele verfolgen, andererseits dabei einem grösseren Ganzen zuarbeiten. Dieser übergeordnete Nutzen muss sich aus inhaltlichen Auseinandersetzungen ergeben – die organisatorische Ausrichtung allein reicht nicht.

>> **Mehrwert** Um diese Formen von «Willensorganisationen» führen zu können, müssen die organisatorischen Voraussetzungen parallel zur inhaltlichen Ausrichtung entwickelt werden: Erarbeitung eines gemeinsamen Selbstverständnisses (Leitbild), Etablierung von Koordinationsgremien bis hin zur Definition verbindlicher Pflichten und Regeln im Auftritt und in der Kommunikation nach aussen.

Die Begleitung solcher Veränderungsprozesse benötigt umfassende Verwaltungskennnisse, Kompetenzen in der kreativen Organisationsentwicklung sowie konkrete Projekterfahrungen.

<http://www.egovernment.ch/eservices/>

Organisationsentwicklung – «Governance» – geschickt erneuert

Institutionelle Stärkung trotz neuer Anforderungen

Wie können in komplexen Organisationssystemen (Bund, Kantone, Verbände) neue Anforderungen in wirksame Veränderungen umgesetzt werden, ohne die Kompetenzen resp. die Arbeitsweise der verschiedenen Gremien grundsätzlich infrage zu stellen?

Eine Geschäftsstelle stellt sicher, dass Projekte von Bund und Kantonen strategiekonform umgesetzt werden und dass Synergien zwischen den Projekten genutzt werden. In den vergangenen Jahren hat sich gezeigt, dass der Einfluss der kantonalen «Projekt-Drivers» strukturell-organisatorisch nicht mehr ausreichend abgebildet ist. In der Analyse zeigte sich, dass die Interessen der Kantone zwar auf den verschiedenen Organisationsebenen einfliessen, aber nicht mit ausreichend Nachdruck. Gleichzeitig wurde in der Analyse auch klar, dass eine einseitige Verschiebung der Kräfte hin zu den Kantonen das sensible Gleichgewicht innerhalb des Gesamtsystems zu stark verschieben könnte. Kurz: Es galt, die funktionsfähige Organisation unter geschickter Wahrung des inneren Gleichgewichts zu erneuern.

Die möglichen Organisationsvarianten wurden durch geelhaarconsulting mit den wichtigsten Exponenten der verschiedenen Anspruchsgruppen geprüft; um die verschiedenen Interessen von Anfang an organisatorisch kanalisieren zu können, wurde mit selektiven Kriterien gearbeitet – im Zentrum stand der fein austarierte Konsens aller Anspruchsgruppen zur neuen Organisationsform. Im Rahmen von gut vorbereiteten Diskussionen in den jeweiligen Entscheidungsgremien konnten die relevanten Veränderungsvoraussetzungen überprüft und beschlossen werden.

Basierend auf eigener Projekterfahrung