

Organisationsentwicklung: Von der Schulbank direkt in die Praxis

Poststellen und Verkauf (PV), ein Konzernbereich der Schweizerischen Post, hat in den letzten zehn Jahren grosse Veränderungen eingeleitet und bewältigt. Um den stetigen Wandel nachhaltig und aus eigener Kraft zu gestalten, hat PV gemeinsam mit der Fachhochschule Nordwestschweiz für die Schulung der Mitarbeiter einen internen CAS eingeführt.

Die Liberalisierung des Postmarktes sowie die geänderten Kundenbedürfnisse brachten für die Schweizer Post diverse Veränderungen mit sich. Auch PV als Betreiberin der Poststellen spürte grossen Anpassungsdruck, musste doch das Poststellennetz verkleinert und die Menschen weg von einer Beamten- hin zu einer Verkaufskultur geführt werden.

Aus diesem Grund wurde unter anderem beschlossen, interne Berater für die Organisationsentwicklung (OE) auszubilden. 50 Führungskräfte der ersten, zweiten und dritten Ebene sollen in drei Durchgängen ein Curriculum absolvieren. Sie werden damit befähigt, Organisationsentwicklung in ihrem eigenen Umfeld und in anderen Bereichen von PV durchzuführen respektive zu begleiten.

Das seit vielen Jahren an der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) durchgeführte CAS OE kompakt wurde inhaltlich auf die Bedürfnisse von PV angepasst und in Kooperation mit der FHNW intern durchgeführt. Folgende Ziele sollten erreicht werden:

- Die Teilnehmenden sind in der Lage, in ihrem eigenen Führungsbereich nachhaltige OE-Prozesse zu gestalten und Kollegen dabei zu begleiten.
- Durch die gemeinsame Weiterbildung sprechen immer mehr Führungskräfte die gleiche Sprache und sind so im Sinne einer Multi-Nukleus-Strategie Multiplikatoren eines nachhaltigen Kulturwandels.
- Die Weiterbildung befähigt einerseits die Teilnehmenden inhaltlich, bearbeitet aber bereits während der einzelnen Module ganz konkrete Organisationsthemen.
- Die Teilnehmenden erhalten durch diese Weiterbildung einen Abschluss, der sie auch extern für den Arbeitsmarkt weiterqualifiziert.

Darum wurden für den Lehrgang folgende Rahmenbedingungen gesetzt:

- Teilnehmen sollten jeweils mindestens ein Mitglied der Geschäftsleitung, drei bis vier Mitglieder der zweiten sowie eine grössere Gruppe der dritten Führungsebene. Ebenso auch einige Stabsverantwortliche.
- Alle Teilnehmenden haben ein OE-Projekt zu zweit oder zu dritt durchzuführen, für das ein konkreter Auftraggeber mit einem realen Interesse im Unternehmen vorhanden sein muss (keine Experimentier- oder Schulprojekte).
- Die FHNW anerkennt diesen internen Lehrgang als CAS im Rahmen eines ihrer MAS-Studiengänge (Teamdynamik unter Change), sodass die Teilnehmenden einen offiziellen Abschluss erhalten.
- Ein französischsprachiger Lehrgang (mit italienisch sprechender Kursleitung) soll auch Führungskräfte aus anderen Sprachregionen befähigen.

Durch diese Ziele und Rahmenbedingungen wurde erreicht, dass interne OE-Beratende qualifiziert wurden, während gleichzeitig Organisationsentwicklung stattfand. Einerseits wurden während der Schulungsmodulen anhand von Modellen und Instrumenten ausschliesslich konkrete Führungsfragen bearbeitet. So konnten die Teilnehmenden durch die Hierarchie übergreifende Zusammensetzung bei PV existierende Prozesse analysieren, neu gestalten oder vorhandene Konflikte angehen und lösen. Andererseits mussten sie durch die Praxisprojekte reale OE-Prozesse mit internen Auftraggebern durchführen, diese in Supervisionseinheiten von der Ausbildungsleitung und von Kollegen hinterfragen lassen und am Schluss der Ausbildung allen Teilnehmenden präsentieren.

Die Ausbildung als Beitrag zum kulturellen Wandel im Unternehmen

Eine interne Durchführung ermöglichte es auf der einen Seite, für die Entwicklung von PV relevante Themen vertiefter anzugehen. Zudem wurde durch die internen Prozesse breit an der Organisation gearbeitet und diese entwickelt. Diese Vorgehensweise gewährleistet, dass die Ausbildung nachhaltig wirkt und für das Unternehmen gleichzeitig einen wichtigen Beitrag zum kulturellen Wandel darstellt. Denn die mittlerweile ausgebildeten Teilnehmenden des ersten Lehrgangs setzen das Gelernte in ihrem Führungsalltag um, betätigen sich auch in anderen Führungsbereichen als WorkshopmoderatorInnen und sind nun teilweise Auftraggebende für Absolventen des zweiten Lehrgangs. OE ist Linienangelegenheit und nicht Angelegenheit der Stäbe. *Oliver Martin und Edoardo Ghidelli*



Die Autoren

Oliver Martin ist Gesellschafter der Trigon Entwicklungsberatung in Graz. Er arbeitet seit 10 Jahren als Organisationsberater, Mediator und Coach. www.oliver.martin.trigon.at

Edoardo Ghidelli begleitet Prozesse der Organisationsentwicklung, führt Teamentwicklungen durch und coacht Einzelpersonen. <http://gtc-gmbh.com/deutsch/gruss/edo.htm>