

Wenn Bäume ihre Wurzeln stärken... Kulturentwicklung von Finanzen & Services der ZHAW

Manuela Beyeler, Jean-Luc Guyer, Reto Schnellmann

- 6.1 Kulturentwicklung Finanzen & Services – Einleitung – 62**
- 6.2 Wie alles begann – innere und äußere Faktoren – 62**
- 6.3 Aufbruch mit guten Aussichten – 63**
- 6.4 Aller Anfang ist schwer... belohnender Energie-Kickback – 64**
- 6.5 Ein Baum entfaltet seine Blätter – Kultur als Prozess – 65**
- 6.6 F&S-Baumstark-Tag – großflächige Aktivierung aller F&S-Mitarbeitenden – 68**
 - 6.6.1 Konzeption ganztägiger Workshops für alle Mitarbeitenden – 69
 - 6.6.2 Aufbau und Inhalte des Workshops – 70
 - 6.6.3 Auch ein Baum braucht Pflege – unsere Erfahrungen – 72
 - 6.6.4 Folgemaßnahmen, weitere Auswirkungen und Fazit – 73
- Literatur – 74**

6.1 Kulturentwicklung Finanzen & Services – Einleitung

Die Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) ist eine der größten Mehrspartenfachhochschulen in der Schweiz mit rund 2 600 Mitarbeitenden, über 10 000 Studierenden in der grundständigen Lehre und über 5 000 Studierenden in der Weiterbildung (Stand Dezember 2012).

Die Organisationseinheit Finanzen & Services (F&S, ehemals Verwaltungsdirektion) sichert mit rund 240 Mitarbeitenden den Betrieb in den Funktionsbereichen Finanzen & Controlling, Human Resources, Facility Management, Information & Communication Technology (ICT), Hochschulbibliothek sowie den Campus-Themen Sport, Studentisches Wohnen und Verpflegung und stellt den Departementen der ZHAW in diesen Bereichen Dienstleistungen zur Verfügung.

F&S stellt Führungsinformationen bereit und sichert einen verantwortungsvollen und wirtschaftlichen Einsatz der finanziellen, infrastrukturellen und personellen Ressourcen sowie die Umsetzung der rechtlichen Rahmenbedingungen. F&S vertritt die Hochschule in den genannten Bereichen gegenüber Kanton, Bund und Dritten.

In dieser Fallstudie werden verschiedene Aspekte der umfassenden Kulturentwicklung »F&S Baumstark« in der Organisationseinheit (OE) F&S beleuchtet. Insbesondere werden die Workshops mit allen Mitarbeitenden und Führungspersonen innerhalb des gesamten Change-Prozesses betrachtet. Reto Schnellmann hat als Verwaltungsdirektor und Leiter dieser Organisationseinheit diesen Prozess initiiert und führt die OE sowie den Gesamtprozess. Manuela Beyeler verantwortet in Absprache mit der Führungscrew den F&S-Baumstark-Tag und stand 2011 und 2012 dem Verwaltungsdirektor als interne Change-Beraterin zur Seite. Luc Guyer stellt in Co-Leitung mit Manuela Beyeler die Gestaltung und Durchführung des Workshops »F&S-Baumstark-Tag« sicher.

6.2 Wie alles begann – innere und äußere Faktoren

Mit »Die Bäume mit tiefen Wurzeln sind die, die hoch wachsen«, prägte Frédéric Mistral ein Sprichwort, das sinnbildlich für die Herausforderungen von F&S seit Gründung der ZHAW mit dem Beginn des Studienjahrs 2007/08 steht: Aus der Fusion mehrerer Hochschulen entstand eine Fachhochschule, die auf unterschiedlichen Hochschulen, deren Geschichte und Kulturen gründet. Das bewegte Umfeld, wovon die Bologna-Reform nur eine von vielen prägenden Rahmenbedingungen ist, und die hoch gesteckten Ziele der ZHAW beschleunigten das Wachstum seit der Gründung. In diesem Umfeld suchte F&S als der vielfältige, aber wie oft im Hochschulkontext wenig beliebte Verwaltungsbereich, eine eigene Identität zu schaffen und zu einer gut verwurzelten, modernen und leistungsfähigen Dienstleistungsorganisation zu finden. Dies erfolgt auch mit dem Ziel, das hohe Wachstum der Fachbereiche mit tiefen und tragenden Wurzeln, d. h. mit optimaler Präsenz und Effizienz der F&S Dienstleistungen, zu unterstützen.

So wie die Fachhochschule ein neues Kleid erhält, so wird auch die Verwaltungsdirektion 2007 in Finanzen & Services umbenannt. Wer schon einmal geheiratet und den Namen gewechselt hat, kann sich vorstellen, wie ungewohnt sich die neue Unterschrift oder das sich Melden am Telefon anfühlen können. Was wäre, wenn der Anlass für die Veränderung eine weit weniger freudige Angelegenheit als eine Hochzeit ist, z. B. ein ungewollter Umzug an einen unbekannteren Ort oder das unfreiwillige Verlassen einer gewählten Gruppe? So oder so ähnlich kann das Gefühl umschrieben werden, das die Mitarbeitenden von F&S gehabt haben, die sich zusammengewürfelt in der neuen Organisation ZHAW, in neuen Teams und an zahlreichen Standorten im Kanton Zürich wiederfanden: In einer sich verändernden Umgebung, einer neuen Unternehmens- und Bereichsorganisation mit vielen neuen Gesichtern, Abläufen und Themen, können Unsicherheiten und Ängste in Bezug auf die Ausgestaltung der eigenen Stelle und das eigene Team aufkommen. Die durch die Neuorganisation geschaffene Größe und daraus resultierende Chancen zur Stärkung der Kunden- und Service-

orientierung waren nicht von Beginn an für alle erkennbar.

In der Fusionsphase, die von vielen Mitarbeitern der verschiedenen Hochschulen skeptisch verfolgt wurde, kamen erschwerend Personalabgänge hinzu: Nur zwei der insgesamt fünf Abteilungsleitenden der damaligen Verwaltungsdirektion der ZHW (der größten der vier Vorgängerinstitutionen) verblieben im obersten Führungsgremium. Drei Abteilungen und ihre Mitarbeitenden erbrachten ihre Services unter interimistischer oder neuer Führung. Stetiger Druck durch die Fusionsarbeiten, das schnelle Wachstum und die Neuausrichtung erzeugte beim mehrfach belasteten Personal ein Klima des Einzelkämpfertums. Unter diesen Rahmenbedingungen wurde für gemeinsame Themen und die departementsübergreifende Dienstleistungserbringung innerhalb F&S und für die gesamte ZHAW zuerst wenig Begeisterung aufgebracht.

In dieser Ausgangslage fassten der Verwaltungsdirektor und sein Führungsteam von F&S einen wichtigen Entschluss: Auch wenn die Konsolidierung und zeitgleiche Weiterentwicklung der ZHAW viel Einsatz neben dem täglichen Geschäft verlangen, so war es an der Zeit, F&S ein eigenes Profil zu geben. Eine nachhaltige Entwicklung sollte gefördert werden, in der eine starke Kultur der Zusammenarbeit mit mehr Dienstleistungs- und Zukunftsorientierung wachsen kann und gemeinsame Werte einen fruchtbaren Boden bieten.

6.3 Aufbruch mit guten Aussichten

Um in diesem Kontext zu einer leistungsstarken, dynamischen Verwaltungsorganisation zu finden, braucht es eine offene Kultur, die neue Entwicklungen fördert, und eine stabile Personalsituation insbesondere im Leitungsteam. Der Wandel weg von einem eher bewahrenden, dem Kleinen zugewandten informellen Denken und Handeln hin zu einer großen, reifen Organisation mit verstärkter Kunden- und Serviceorientierung steht im Mittelpunkt.

Der seit Januar 2007 tätige Verwaltungsdirektor Reto Schnellmann sieht sich in der Ausgangsphase vor einer herausfordernden Personalsituation und ist sich bewusst, dass die Teambildung auch

auf Führungsebene eine Herausforderung werden wird.

Zunächst wurden über den Zeitraum von 2007 bis 2009 innerhalb des siebenköpfigen Leitungsteams in diversen Workshops und ergänzenden Gesprächen Handlungsfelder für die Kulturentwicklung definiert. Wichtige Grundlagen wie Verhaltenskodex, Führungsgrundsätze, Ankerpunkte zum Kunden- und Dienstleistungsverständnis und Grundlagen für eine Feedbackkultur wurden in dieser Zeit erarbeitet. Jeweils parallel aber zeitlich leicht verschoben wurden diese Grundlagen mit der nächsten Führungsebene vertieft und danach, darauf aufbauend, mit Workshops und Hilfsmitteln in den Abteilungen verankert.

Der Einstieg war wenig überraschend: Im ersten Workshop mit dem siebenköpfigen Leitungsteam von F&S formulierten viele Teilnehmende, auch aufgrund von bisherigen Erfahrungen, Vorbehalte bezüglich des Prozesses zur Stärkung der Zusammenarbeit. Eine gelenkte, bewusste Zusammenarbeit über die Abteilungen hinweg, eine Zielausrichtung und neue organisatorische Mittel wie gemeinsame Meetings im Führungsgremium wurden zuerst skeptisch aufgenommen. Auf Strategie folgt Struktur, auf Struktur folgt Kultur: Wohl auch aufgrund der Beharrlichkeit des neuen Verwaltungsdirektors und der einen inneren Prozess anstoßenden Aufstellung der Skeptiker und Förderer des Teambildungsprozesses können in den folgenden Workshops erste Resultate erzielt werden. Das Leitungsteam definiert konkrete Zusammenarbeitsregeln und entwickelt ein gemeinsames Führungsverständnis. Im Kern widmet sich das inzwischen wieder vollzählige siebenköpfige Leitungsteam der gemeinsamen Ausrichtung auf eine attraktive Servicehaltung, die sie liebevoll »KUDL« (Kunden- und Dienstleistungsverständnis) übertitelt.

Neben inhaltlichen Fachthemen werden folgende vier **Handlungsfelder** vorwiegend in der F&S Kultur identifiziert:

- **Verhaltenskodex:** Die Reorganisation und die personellen Neuerungen schaffen Unsicherheiten und Unklarheiten betreffend der Zuständigkeiten und Aufgaben, was sich auch in zunehmenden Missverständnissen in der Kommunikation zeigt. Der Wunsch nach klaren

Abmachungen, Vereinbarungen, die eingehalten werden, und aktivem, wertschätzendem Handeln wird laut. Der Verhaltenskodex soll in erster Linie die Führungskräfte darin unterstützen, eine gemeinsame Basis zu legen.

- **Führungsgrundsätze:** Gemeinsam definierte und gelebte Führungsgrundsätze sollen helfen, die verschiedenen Führungskräfte und -stufen zu einem Team zu einen: Klarheit und Orientierung mit geeigneten Strukturen schaffen, Richtung für die künftige Entwicklung vorgeben, neue Möglichkeiten zur Potentialnutzung kreieren und die Mitarbeitenden zur Aufgabenerfüllung befähigen.
- **KUDL (Kunden- und Dienstleistungsverständnis):** Auch weil neuen Mitarbeitenden organisationales Wissen fehlt und wegen der zunehmenden Größe des Bereichs, werden Verantwortlichkeiten und Aufgaben im operativen Alltag von einer Abteilung zur anderen oder zwischen den Teams hin und her geschoben. Oder das Gegenteil ist der Fall: Die unter Ressourcen- und Anforderungsdruck stehenden Abteilungsleiter übererfüllen die individuellen Departmentsbedürfnisse, sodass zwar der einzelne Kunde eine passende Leistung erhält, in der Summe jedoch für F&S und die ZHAW kein sinnvoll standardisierter Service entstehen kann. Potenzial besteht insbesondere im Umgang mit der Dynamik der Anforderungen und bei der Sensibilität, neue Entwicklungen frühzeitig wahr- und aufzunehmen. Auch sollen die unterschiedlichen Rollen von F&S etwa als Dienstleisterin, Regelsetzerin und -hüterin sowie als Expertin mit Fach- und Methodenkompetenz zum Tragen kommen.
- **Feedback-Kultur:** Eine latente Unzufriedenheit der F&S Mitarbeitenden äußert sich in Florgesprächen. »Es wird nicht miteinander, sondern eher übereinander gesprochen.« Die sprichwörtliche »Faust im Sack« hilft nicht bei der Deeskalation der unausgesprochenen Spannung. Eine aktiv geförderte Feedback-Kultur soll den respektvollen, offenen Umgang miteinander unterstützen – auch, um die zunehmend komplexere und anspruchsvollere Arbeit mit der nötigen Flexibilität erfüllen zu können. Zudem soll die gelebte Feedback-Kul-

tur das Lernen und Weiterentwickeln von F&S begünstigen.

Zeitgleich besteht der Wunsch, dass die Ausrichtung auf eine verbesserte Zusammenarbeit und gemeinsam geprägte Kultur in einer zweiten Phase die Menge der bis dahin notwendigen Regulative auf ein gesundes Maß zu reduzieren vermag.

6.4 **Aller Anfang ist schwer... belohnender Energie-Kickback**

Mit zunehmender Aufmerksamkeit auf der Team- und Organisationsentwicklung gewinnt das Leitungsteam Vertrauen und Energie, neben den täglichen Fachaufgaben das zusätzliche zeitliche Pensum zur Bildung eines kooperierenden und zuversichtlichen Teams aufzuwenden. In einem umfassenden Schritt wird 2010/2011 aus den gesammelten Handlungsfeldern und organisationalen Themen das Zukunftsbild F&S entwickelt, das mittelfristig etabliert werden und langfristig Bestand haben soll:

F&S Baumstark ist geboren

Unter dem Titel »F&S Baumstark«, der wie eine Art Motto den Kulturentwicklungsprozess von F&S umschreibt und ummantelt, werden die Inhalte weiter ausgestaltet und zur Kommunikation für alle Mitarbeitende verständlich und nachvollziehbar aufbereitet.

Im ersten Halbjahr 2011 wird das Zukunftsbild F&S so weit konkretisiert, dass es den Mitarbeitenden als Orientierung dienen kann:

Die Metapher eines starken Baumes mit gesunden und tiefen Wurzeln verbindet das gesamte F&S-Team mit dem Zukunftsbild.

- **Die Wurzeln:** Die vier eingangs erläuterten Handlungsfelder werden als Wurzeln aufgeführt, die im übertragenen Sinn Halt geben und Energie zum weiteren Wachstum spenden sollen.
- **Der Baumstamm und die Astverzweigungen** stehen für das gesamte F&S-Team: Jede Abteilung und jeder einzelne Mitarbeitende ist mit allen anderen verbunden, es besteht eine wechselseitige Abhängigkeit und Beeinflussung, die durch den Kulturentwicklungsprozess positiv

ausgerichtet werden sollen. Es wird an die Eigenverantwortlichkeit und das Engagement jedes einzelnen appelliert, wie nachfolgender Auszug aus dem Booklet, der Kommunikation an alle Mitarbeitenden, illustriert:

» F&S, das sind wir alle. Es ist unser Umgang miteinander, das Tragen der Verantwortung jeder bzw. jedes Einzelnen von uns und unser Engagement, welches die Stärke des Stammes und die Pracht des Wipfels und der Krone des Baums ausmachen. «

- **Die fünf Hauptblätter der Krone** werden mit Symbolbildern und weiteren Eigenschaftswörtern bildhaft ausgeschmückt:
 - **Verlässlich:** Als professioneller Partner ist F&S verlässlich, ist über aktuelle Entwicklungen informiert, kennt und versteht die Bedürfnisse der Kunden, wertschätzt die Kunden und arbeitet fachlich wie methodisch kompetent.
 - **Lebendig:** Die in sich vielfältigen, unterschiedlichen Abteilungen engagieren sich gemeinsam mit Freude und Energie für ihre Aufgaben, Projekte und Dienstleistungen.
 - **Eingespielt:** Die Dienstleistungen werden miteinander erbracht und sind entsprechend intern wie auch mit dem Kunden abgestimmt. Entsprechend bewähren sich sowohl die F&S-Prozesse wie auch die Dienstleistungen fortwährend in der täglichen Arbeit.
 - **Pragmatisch:** Weg von Problemen – hin zu Lösungen! Mit der Lösungsorientierung entfällt die Suche nach Schuldigen. Basierend auf einer Ursachenanalyse werden aus den möglichen Lösungen Varianten gewählt, die wiederum unkompliziert, nutzbringend und mit gesundem Menschenverstand umgesetzt werden können.
 - **Verbindend:** F&S ist beim Kunden vor Ort präsent, regelt Kundenanliegen partnerschaftlich, kommuniziert offen und direkt, handelt aktiv und frühzeitig sowie äußert sich in verständlicher Sprache.

Der **Baum als Ganzes** wiederum ist ein ausdrucksvolles Symbol, das auch das Umfeld in die F&S-

Kulturveränderung einbezieht: So wie ein gesunder Baum stark verwurzelt ist und jeder einzelne Teil des Baumes auf die anderen Teile angewiesen ist, um verlässlich Früchte zu tragen, so ist auch das Verbundensein mit der Umgebung, dem Aufnehmen von Wind und Wetter, zentral für ein abgerundetes Ganzes (■ Abb. 6.1).

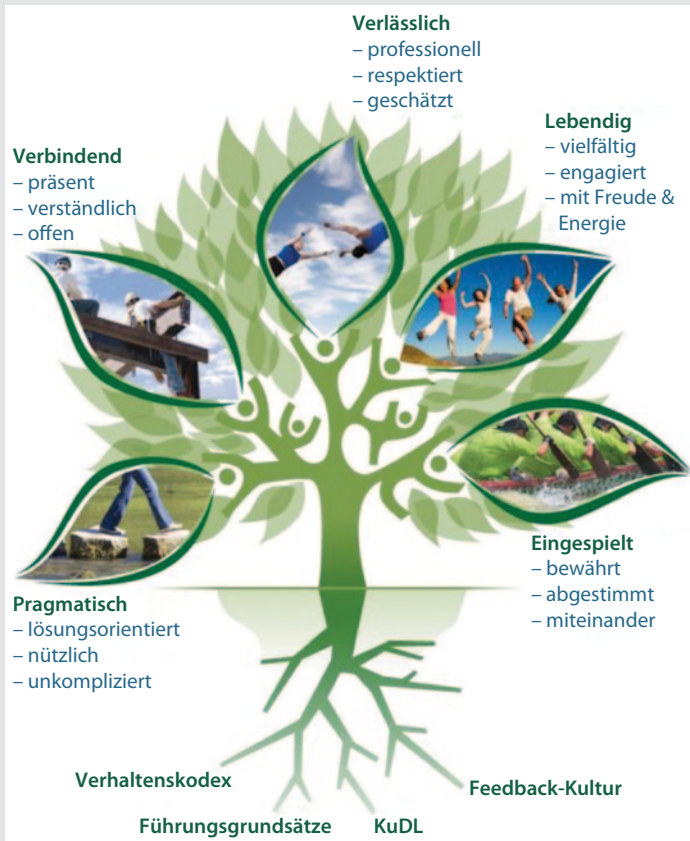
6.5 Ein Baum entfaltet seine Blätter – Kultur als Prozess

Der vielblättrige Baum bietet eine breite Palette von Themen, an denen zeitgleich wie auch je nach unternehmerischem, abteilungs- oder teamspezifischem Bedarf schwerpunktmäßig gearbeitet werden kann. Das Leitungsteam legt deshalb jeweils für ca. ein bis anderthalb Jahre ein Fokusthema für F&S fest, das ausgewählte Bereiche zur Verbesserung umfasst und unterschiedliche Bearbeitungsschwerpunkte in den verschiedenen Abteilungen und Teams ermöglicht.

Die gesamte Kulturentwicklung F&S wird vom Führungsteam in einen gestaffelten und mehrjährigen Prozess überführt, wobei der Kommunikation und der Verhaltenssensibilisierung mit dem Fokus auf »Eingespielt« – eines der fünf Hauptblätter des Baumes – im großflächigen Rollout 2012 besondere Aufmerksamkeit gewährt wurden. Einerseits werden ab 2011 alle Führungskräfte in die Verantwortung für die Weiterentwicklung und die Gestaltung der Umsetzung eingebunden, andererseits erhalten alle Mitarbeitenden von F&S 2012 in einem eintägigen F&S-Baumstark-Programm die Gelegenheit, sich mit ihrer eigenen Rolle, Aufgabe und Haltung innerhalb F&S, gegenüber den Kunden und bei der Kulturentwicklung auseinanderzusetzen. Das Blatt »Eingespielt« erhält auch die Startkarte, um dem Zusammenspiel der Kräfte und Kompetenzen im zunehmenden Wachstum der ZHAW Aufmerksamkeit zu schenken, aber auch, um der geografischen Standortverteilung von F&S Rechnung zu tragen.

Die F&S-Kulturentwicklung kann in Anlehnung an John P. Kotters (1996) als 8-Schritte-Veränderungsprozess verstanden werden (■ Tab. 6.1):

Zur Illustration sind einzelne Schritte mit weiteren praktischen Erfahrungen und Folgerungen untermalt:



■ Abb. 6.1 F&S Baumstark

■ **Eine Vision und Strategie für das Unternehmen entwickeln**

- Die Vision »Professionell und gleichzeitig spielerisch als Team die Leistungen zu erbringen« zeigt sich in der vermehrt erlebnisorientierten Vorgehensweise in Workshops und Sitzungen (Beispiel: ■ Abb. 6.2).

■ **Kurzfristige Erfolge (»quick wins«) hervorbringen**

- Feedbacks an Kolleginnen und Kollegen werden vermehrt direkt und mit mehr kommunikativer Sensibilisierung eingebracht.
- Der Umgangston entspannt sich, in dem Kritik verstärkt offen angebracht werden kann sowie

wertschätzendes Lob besonderer und alltäglicher Leistungen zunehmend Raum erhält.

- In den weiteren Führungskräfte-Workshops und in Besprechungen erlauben sich die Teilnehmenden, sich auch zu Enttäuschungen, teilweise als Rückschritt empfundenen Resultaten oder zu subjektiv erlebter Stagnation ihre Meinung mitzuteilen.
- Die sich verändernde Kultur findet Ausdruck in speziellen freiwilligen Anlässen und neuen Kommunikationsformen, etwa die von allen Abteilungen zur Vorstellung von deren Arbeitsgebiet und den Menschen dahinter organisierten Anlässen »Have a Break – Walk in«: In lockerer Pausenumgebung lernen sich

■ **Tab. 6.1** 8 Schritte des Veränderungsmanagements innerhalb einer Organisation

	Schritt nach John P. Kotter	Umsetzungs-jahr F&S	Konkrete Inhalte
1	Ein Bewusstsein für die Dringlichkeit der Veränderung schaffen	2007/2008	Neuer Verwaltungsdirektor, Gründung ZHAW (Fusion von vier Hochschulen), starkes Wachstum der Hochschule, Veränderung im Umfeld (Bologna-Reform, Start Masterstufe e.a.), erste Workshops im Leitungsgremium F&S und Erarbeitung des Fundaments (Wurzeln)
2	Die richtungweisenden Personen in einer Koalition vereinen	2008/2009/2010	Kompletzierung des Leitungsgremiums, inhaltlich konkretisierte Workshops zur Teambildung, »Awareness« schaffen und Ausarbeitung der Handlungsfelder. Kommunikation der »Wurzeln« und Handlungsfelder an alle Führungskräfte
3	Eine Vision und Strategie für das Unternehmen entwickeln	2010/2011	Zukunftsbild F&S Baumstark erarbeitet und im gesamten Führungsteam kommuniziert, Einbindung der Führungskräfte in die Umsetzungsverantwortung, Stärkung des »baumstarken« Teamgeists; gemeinsame Weiterentwicklung und Vorgehensplanung
4	Die Veränderung lenkende Vision bekannt machen	2011	<p>September 2011: Präsentation für alle F&S-Mitarbeitenden und Verteilung des F&S-Baumstark-Booklets und Notizmappe, Baumstark-Plakate in allen Büros</p> <p>September – Dezember 2011: sinnbildliche Stabübergabe für den Kulturentwicklungsprozess vom Leitungsteam an alle weiteren Führungskräfteebenen mittels konkreter Aufträge: Der Auftrag der Führungspersonen, in einem Teamworkshop Verbesserungsmaßnahmen zu den Wurzeln und den fünf Blättern zu erarbeiten, wird mit persönlicher Note der jeweiligen Führungsperson wahrgenommen. Von einem gemeinsamen Einkauf- und Kochanlass eines Teams bis zu standardmäßigen Sitzungen sind vielfältige Umsetzungsvarianten der Aufträge zu beobachten. Die erarbeiteten Optimierungen sind auf Stufe Gesamt-F&S, einzelner Abteilungen, des eigenen Teams oder auf der persönlichen Ebene angesiedelt.</p> <p>Konsolidierung der einzelnen Resultate im Führungsplenum und Ableitung der Ziele für 2012 zur direkten Verbesserung im täglichen Geschäft; weitere Transfermöglichkeiten hin zu allen Mitarbeitenden</p> <p>Wahl der Fokusthemen für 2012: die Wurzeln, insbesondere die Feedbackkultur, und »Eingespielt«</p>
5	Breite, großflächig angelegte Handlungskraft ermöglichen (befähigen)	2012/2013 (2014)	<p>F&S-Baumstark-Tag:</p> <p>Um alle Mitarbeitenden in den Kulturentwicklungsprozess einzubinden, wird ein ganztägiger Workshop organisiert: Der Kommunikation als zentraler Verbindung zwischen einem Menschen, dessen Umfeld und seinen Zielen und Aufgaben, wird der Vormittag gewidmet. Der Nachmittag steht im Zeichen des Blattes »Eingespielt« und soll die gemischten Gruppen weiter anregen, über die Zusammenarbeit, über eigenverantwortliches Handeln und Problemlösungsmöglichkeiten im Arbeitsalltag zu reflektieren.</p> <p>Der F&S-Baumstark-Tag wird im nachfolgenden Kapitel exemplarisch ausgeführt.</p> <p>Anstoß und Integration der Erkenntnisse aus dem Kulturentwicklungsprozess in weiteren Themen:</p> <p>– Projektmanagement (Schulungen und PM-Stammtisch einmal im Monat)</p>

Tab. 6.1 Fortsetzung

	Schritt nach John P. Kotter	Umsetzungs-jahr F&S	Konkrete Inhalte
			– Etablierung der F&S-Kommunikationsmatrix und der rollenden Jahresplanung zur Erreichung aller Anspruchsgruppen – interne Kommunikation ZHAW (Standardisierung und Optimierung der regelmäßigen Informationen von F&S bzw. Rektorat an die Departemente via verschiedener Kanäle, Periodizität und an unterschiedliche Zielgruppen)
6	Kurzfristige Erfolge («quick wins») hervorbringen	2012/2013	Die Rückmeldungen der Teilnehmenden am F&S-Baumstark-Tag werden vom Leitungsteam aufgenommen. F&S Baumstark, »Eingespielt« und »Verbindend« finden Eingang in die Abteilungs- und Teamziele sowie in die jährlichen Ziel- und Beurteilungsgespräche. Für neue Mitarbeitende wird 2013 ein halber Tag zur Einführung in F&S Baumstark und das aktuelle Fokusthema mit starker Präsenz des F&S-Leitungsteams konzeptioniert.
Künftige Schritte			
7	Den erzeugten Nutzen konsolidieren und weitere Veränderung erzeugen	2014 / 2015 (2016)	2013 wird schwergewichtig in Teams und Abteilungen »gearbeitet«, 2014 soll es wieder einen Anlass oder Workshop geben, an dem das ganze Departement teilnimmt. Weitere Maßnahmen zur Konsolidierung des Nutzens im Alltag sind in Planung.
8	Die neuen Vorgehensweisen und Lösungen in der Kultur verankern	2014 / 2015 (2016)	In Planung



Abb. 6.2 Spielerisches Element bei einem Workshop

verschiedene Teams und Standorte von F&S persönlich via vorgestelltes Arbeitsgebiet näher kennen, was die Zusammenarbeit und die Wirkung nach außen verbessert. Die profes-

sionellen Vorstellungen wiederum spiegeln die persönliche Identifikation mit und die Freude an der eigenen Arbeit wider.

6.6 F&S-Baumstark-Tag – großflächige Aktivierung aller F&S-Mitarbeitenden

Um mit einer Analogie aus der Sportwelt zu arbeiten: »Jede Medaille hat zwei Seiten«. So wie der Kulturentwicklungsprozess neue Energie zur Veränderung freisetzt, so erzeugt er auch zusätzliche Unsicherheiten und Schwierigkeiten, die die ersten positiven Erfahrungen zu unterwandern drohen: Die anfängliche Aufbruchsstimmung zur Kulturentwicklung kommt ins Wanken, als die Führungspersonen der verschiedenen Stufen mit der

eigenen Führungsleistung und dem individuellen Verständnis von Kunden- und Serviceorientierung konfrontiert werden. Nachvollziehbare unterschiedliche Erwartungen und Verhaltensweisen im Vergleich zu den jeweiligen Kolleginnen und Kollegen werden sichtbar. Es zeichnen sich weitere konkrete Praxisthemen ab, die in der Zusammenarbeit zwischen den fünf F&S-Abteilungen und über die Hierarchiestufen hinweg vordringlich nach Verbesserung verlangen. Die Konsolidierung der in allen Teams einzeln erfassten Arbeitsprobleme und Verbesserungsmöglichkeiten dienen als Ausgangslage zur Gestaltung des flächendeckenden Rollouts bei allen Mitarbeitenden.

■ Abb. 6.3 zeigt die Eigenbewertung der Teamleitenden bei einem Workshop im November 2011. Die Führungskräfte sollten einzeichnen, wie aus ihrer Sicht die folgenden Aspekte seit Start des Kulturprozesses gelungen sind:

- eigenes Team zur Umsetzung motivieren,
- Ziele gemäß des erarbeiteten Arbeitsauftrags erreichen,
- persönliche Zuversicht und Eigenmotivation zur Verbesserungsumsetzung.



■ Abb. 6.3 Workshop des Leitungsteams mit den Führungskräften (FS III) November 2011

6.6.1 Konzeption ganztägiger Workshops für alle Mitarbeitenden

Die Führungskräfte einigen sich Ende 2011, im folgenden Jahr 2012 einen ganztägigen Workshop für alle Mitarbeitenden anzubieten. Die Vorgesetzten sind angehalten, die Teilnahme der Mitarbeitenden während der Arbeitszeit in jedem Falle zu ermöglichen, auch wenn dies in bestimmten Bereichen aufgrund der arbeitsbedingten Präsenzzeiten eine personell-organisatorische Herausforderung darstellt. Das Leitungsteam setzt sich in der Vorbereitung intensiv mit der Gestaltung des Workshops auseinander.

Der Workshop wird wie folgt ausgerichtet:

- Ziele: Die Teilnehmenden erhalten einen Einblick und Übungsgelegenheit zu Kommunikation allgemein und zu Feedback im Speziellen. Anhand des Baum-Blatts »Eingespielt« soll der Austausch mit Arbeitskolleginnen und -kollegen gepflegt werden und Verbesserungs-

potential bei Herausforderungen in der Praxis und Lösungsmöglichkeiten auf spielerische Art und Weise aufzeigen.

- Gruppen: Die Gruppengröße wird auf max. 20 Personen beschränkt, um ein leichtes Kennenlernen und ein aktives, persönliches Klima zu fördern. Die Gruppen sind für die 11 Durchführungstermine über alle Standorte sowie Abteilungen und Hierarchiestufen gemischt.
- Ablauf und Methodik: Der Tagesablauf wird zeitlich so gestaltet, dass in den Pausen und beim gemeinsamen Mittagessen ausreichend Zeit für persönliche Kontakte besteht. Inhaltlich wird eine lockere Abwechslung von kurzen theoretischen Inputs via Wort und Bild bzw. Video sowie Diskussionen im Plenum und praktischen Zweier- und Gruppenübungen gewählt.
- Feedback und Kontrollschleife: Nach dem Workshop erhalten die Teilnehmenden Fotos, ein kurzes Fotoprotokoll sowie ein Skript mit Folien und weiterführenden Texten.



■ **Abb. 6.4** F&S-Baumstark-Tag – Ablauf und Elemente des Workshop-Teils Kommunikation

Die entstandenen Feedbacks werden jeweils auf Wunsch der Gruppe an das Leitungsteam weitergereicht. Die interne Change-Management-Beraterin und zugleich Moderatorin des Workshop-Nachmittags sammelt die Verbesserungsmöglichkeiten und reicht diese anonymisiert und mit dem Einverständnis der Teilnehmenden an das Leitungsteam weiter, um daraus mögliche Lessons learned und Maßnahmen abzuleiten.

6.6.2 Aufbau und Inhalte des Workshops

■ Vormittag

Der Vormittag des Workshops wird auf die beiden Schwerpunkte **Kommunikation** und **Zusammenarbeit** aufgebaut (■ Abb. 6.4). Im Vordergrund der Zielsetzungen stehen:

- eine gemeinsame Basis zum Thema Kommunikation legen,

- die Sensibilisierung zum eigenen Kommunikationsverhalten,
- die Wahrnehmung in der Kommunikation schärfen,
- praktische Übungen zum aktiven Zuhören und zur lösungsorientierten Gesprächsführung.

Im Folgenden werden ausgewählte Elemente aus dem Vormittagsprogramm kurz beschrieben:

Kennenlernen: Mithilfe verschiedener Aufstellungen im Raum (nach Herkunft, aktueller Tätigkeit an der ZHAW, bevorzugte Freizeitaktivität, Haustiere und Motivation für den heutigen Tag) kann zum Auftakt der Workshops ein unkomplizierter Kontakt unter den Teilnehmenden hergestellt werden. Die Motivationsaufstellung zum Schluss ermöglicht zudem, gleich zu Beginn auf bestehende Widerstände einzugehen. In einem nächsten Schritt werden Aussagen bekannter Persönlichkeiten (Sprache schafft Wirklichkeit; man kann nicht nicht kommunizieren etc.) in Partner-

- **Miteinander** – Wir arbeiten zusammen und erbringen unsere Dienstleistungen miteinander als F&S.
- **Abgestimmt** – Bei der Leistungserbringung arbeiten wir abgestimmt Hand in Hand. Die Verantwortlichkeiten sind sowohl innerhalb von F&S als auch mit unseren Kunden eindeutig zugewiesen und abgestimmt.
- **Bewährt** – Unsere Prozesse und Dienstleistungen sind nachhaltig und bewähren sich nachhaltig in der täglichen Arbeit.



■ **Abb. 6.5** »Eingespielt« aus dem Booklet F&S Baumstark

gesprächen diskutiert und nach der Übertragbarkeit auf den Alltag gesucht.

Brennpunkte: Das Zusammentragen eigener missglückter Erfahrungen ermöglicht den Zugang zu den »Kommunikationsskillern« im Alltag. Zur Verdeutlichung ebenso wie zur Auflockerung wird dazu ein Paargespräch am Frühstückstisch von Lorient gezeigt. Die gemeinsame Suche nach Lösungsansätzen, die ein blockiertes oder destruktives Kommunikationsmuster auflösen können, bringt viel Aktivität und Kreativität in die Gruppen. Dabei können auch konkrete Bezüge zur Theorie und den Grundlagen der Kommunikation hergestellt werden.

Sternstunden: Wichtige Voraussetzungen und Erfahrungen für ein gelungenes, auf Lösungen ausgerichtetes Gespräch werden im Plenum gesammelt. Im Rollenspiel kann ein aktuelles Problem eingebracht und aufgrund unterschiedlicher Reaktionen der Gruppenmitglieder eruiert werden, welche Intervention hilfreich bzw. weniger hilfreich sind. In einem Experiment in der Gruppe, in der ein Teilnehmender die Rolle des aufmerksamen Zuhörers und ein anderer jene des in Gedanken abwesenden Zuhörers spielt, kann die positive Wirkung einer aktiv zugewandten und aufmerksamen Person erlebbar gemacht werden. Die Erfahrung, dass Lösungen vorwiegend durch die »Kunst des Zuhörens und Fragens« und nicht durch Ratschläge entstehen, bestätigt sich eindrücklich.

Lösungsorientierte Gespräche: Die Herausforderung, auch in angespannten und konfliktbeladenen Situationen wirkungsvolle und auf Lösungen ausgerichtete Gespräche zu führen, bildet den Abschluss des Workshop-Vormittags. Die Kraft der lösungsorientierten Fragen wird an einem konkreten Beispiel erprobt, indem die Teilnehmenden ihre eigene Reaktion auf die unterschiedlichen Fragen überprüfen (geschlossene vs. offene Fragen, echte vs. unechte Fragen, unterstützende vs. Suggestivfragen etc.). Eine wichtige Erfahrung dabei ist, dass lösungsorientierte Fragen deeskalierend wirken und zum Denken anregen.

■ **Nachmittag**

Der Nachmittag des Workshops liegt im Zeichen des **Zusammenspiels** (»Eingespielt«, ■ Abb. 6.5) und der weiteren **Vertiefung** der Kommunikationsthemen **auf praktischer Ebene:**

»**Ich bin eigentlich ganz anders, aber ich komme so selten dazu**«, mit diesem Sprichwort von Ödön von Horváth beginnt der Nachmittag und mit einigen Beispielen aus der verbalen, para- und non-verbalen Kommunikation wird an den Vormittag angeknüpft.

Wie jedoch sollen die Teilnehmenden motiviert werden, anspruchsvolle Themen aus dem Praxisalltag zur Lösungsentwicklung in der Kleingruppe einzubringen?

Nachfolgend ein paar Highlights aus dem Nachmittagsprogramm:

Einchecken: Da die Moderatorin davon ausgeht, dass der Lernprozess zwar angestoßen, jedoch aufgrund der individuellen Erfahrungen und Präferenzen nicht kontrolliert in eine identische Richtung gelenkt werden kann, wird der Weg über das assoziative spielerische Lernen gewählt: Mittels fünf zufällig gewählter Bilder des Zürcher Ressourcenmodells, zu welchen die Teilnehmenden in der fiktiven Rolle als Zeitungsreporter jeweils eine spontane Schlagzeile verfassen, werden bei gleicher Aufgabenstellung die unterschiedlichen Interpretationsmöglichkeiten sichtbar. Die Plenumsbesprechung zweier Beispiele daraus zeigt eine gewisse Versöhnung damit, dass es mehr als in Ordnung ist, dass in einem Team unterschiedliche Wahrnehmungen und Sprachpräferenzen bestehen und dass gerade in der Vielfalt die Stärke eines Teams liegt.

»**Eingespielt**« **erleben:** Im Marshmallow-Spiel treten vier Teams mit der Aufgabe gegeneinander an, in 20 Minuten einen freistehenden, höchst möglichen Turm mit Spaghettis, einem Marshmallow und etwas Hilfsmaterial zu bauen. Mit natürlicher Haltung gehen die Teilnehmenden an die Lösung, die einzelnen Charaktere und eine individuelle Gruppendynamik werden erlebbar. Die Abmoderation im Plenum ermöglicht eine kreative, lockere Herangehensweise an Themen wie Leistungsdruck, Erfolg und Misserfolg, Teamdynamik, Lösungsorientierung, unterschiedliche Rollen (Macher, Koordinator, Zeitbewahrer, Umsetzer, Beobachter etc.) und Kommunikationsstile.

Praxistransfer: Anknüpfend an die Erfahrungen aus dem Marshmallow-Spiel werden im Plenum konkrete Praxisfälle gesammelt, die danach in frei gewählten Gruppen in einem Brainstorming und unter Einbezug des am Tag Gelernten betrachtet werden. Zur Umsetzung der besprochenen Lösungen wird an die Eigenverantwortlichkeit der Teilnehmenden appelliert. Einzelne Workshop-Gruppen haben entschieden, das Leitungsteam in den weiteren Schaffensprozess zu involvieren, worauf das Fotoprotokoll aller Tagesresultate mit der Bitte um Rückmeldung an das Leitungsteam geschickt wird.

■ Fazit

Insgesamt wurde der Tagesworkshop von den Teilnehmenden als positiv bewertet. Besonders die Zeit zum persönlichen Austausch mit Arbeitskollegen anderer Standorte und Teams und die anregende Arbeitsatmosphäre wurden sehr geschätzt. Auch die Reflexion über den eigenen Standort in den Themen Kommunikation und Eingespielt werden als wertvoll aufgeführt. Gerade die geografische Distanz der einzelnen Standorte und die inzwischen auf KMU-Größe angewachsene Belegschaft von insgesamt ca. 240 Mitarbeitenden erschweren den Teamkontakt im Tagesgeschäft, was mit dem Workshop auf persönliche Weise auch für künftige Begegnungen erleichtert wurde. Die Rückmeldungen der Workshop-Teilnehmenden nimmt das Leitungsteam in die weitere Gestaltung der Kulturentwicklung mit auf.

Teilnehmerrückmeldung zum F&S-Baumstark-Tag

»Die spannenden Begegnungen mit den Kolleginnen und Kollegen und die verschiedenen Diskussionen empfand ich als besonders wertvoll. Wir sprechen immer wieder einmal über den Tag, und das ist ein Erfolg.«

»Früher habe ich vieles hinterfragt, was oft anstrengend war. Der F&S Baumstark Tag hat dazu beigetragen, dass ich gewisse Gegebenheiten in der großen Organisation nun besser verstehen, einordnen und akzeptieren kann.«

»Die Feedback-Übungen am Morgen und der Praxisaustausch unter Gleichgesinnten am Nachmittag haben mir wieder mehr Sicherheit gebracht. Ich traue mich nun wieder vermehrt, meine Meinung auch dann einzubringen, wenn ich nicht einverstanden bin.«

6.6.3 Auch ein Baum braucht Pflege – unsere Erfahrungen

Zurückblickend auf die bisherige Kulturentwicklung und den weiteren Verlauf in den nächsten Jahren, lassen sich unsere Erfahrungen in der Führung und Begleitung dieses Prozesses wie folgt zusammenfassen:

- **Führung und Prozess**
- **Kulturentwicklung ist kein linearer, sondern ein iterativer, mäandernder Prozess:** Neue Entwicklungen sind, wenn sie zu Beginn nicht in Voraussicht eingeplant werden konnten, laufend zu prüfen und bei Bedarf im Prozess zu berücksichtigen. Dabei bedarf es ein gewisses Maß an Flexibilität, Vertrauen und auch Humor, um aus vermeintlichen Rückschlägen neue Energie für weitere Schritte zu gewinnen.
- **Starke Identifikation und Partizipation der obersten Führungsstufe sind für eine erfolgreiche Umsetzung essentiell:** Der Prozess soll als Team gestaltet und als Vorbild gelebt werden durch das Leitungsteam und die weiteren Führungsstufen. Resultate kommen erst dann richtig zum Tragen, wenn sie gemeinsam erarbeitet und stufengerecht verabschiedet werden.
- **Kulturentwicklung will geführt sein:** Eine klare Vorstellung, wohin die Reise gehen soll, ist Voraussetzung für eine erfolgreiche Prozessgestaltung. Das Führungskräfte team muss sich inhaltlich exponieren und bei aller Partizipation auch Leitplanken setzen. Es gilt, das Wechselspiel zwischen harten und weichen Faktoren, zwischen Führen und Begleiten gekonnt zu lenken.
- **Veränderungen brauchen Zeit... mehr Zeit als geplant:** Ein Kulturentwicklungsprozess benötigt ebenso Zeit und Aufmerksamkeit wie die tägliche Arbeit, auch wenn der Wechsel zwischen diesen beiden parallel laufenden Ebenen nicht immer leicht fällt. Die zusätzlich investierte Zeit für unerwartete Auseinandersetzungen und Diskussionen zahlt sich im Nachgang mehrfach aus.
- **»Sei du selbst die Veränderung, die du dir wünschst« (Mahatma Gandhi):** Veränderung beginnt damit, dass die Involvierten und Betroffenen bereit sind, sich mit sich selber auseinanderzusetzen, über ihren Blickwinkel und Standort zu reflektieren und die eigene Verantwortung für ihr Tun und Nicht-Tun zu übernehmen.

- **Kommunikation**

- Kommunikation wird gerade in großen Unternehmen (wie der ZHAW) durch persönliche Kontakte wesentlich erleichtert.
- Die Fähigkeit, Unterschiede im Denken und in der Wahrnehmung zu respektieren, erhöht die Chance einer auf Verständnis beruhenden Kommunikation.
- Wirkungsvolle und lösungsorientierte Kommunikation muss erfahrbar gemacht – und kann geübt werden. Die Theorie dazu hilft für die Reflexion und kann Denkanstoß für weitere Schritte und zur Erprobung in Alltagssituationen sein.

6.6.4 Folgemaßnahmen, weitere Auswirkungen und Fazit

Ein neues Motto wurde mit dem F&S-Baumstark-Blatt »**Verbindend**« ab dem 01.07.2013 festgelegt. Die konkreten begleitenden Aktionen werden durch die Führungskräfte auf Abteilungs- und Teamstufe entwickelt und sollen vermehrt Eingang in den Arbeitsalltag finden. So wird ein spezieller Einführungstag für neue F&S-Mitarbeitende, der durch starke Präsenz der Leitung geprägt sein soll, dem Thema F&S Baumstark gewidmet sein.


Ebenfalls wird F&S Baumstark auf verschiedenen Stufen in den Jahreszielen von F&S verankert bleiben und soll auch Anreize in der Belohnung und Entwicklung der Mitarbeitenden geben.

Einzelne Rückmeldungen aus dem F&S-Baumstark-Tag wurden für die kommenden zwei Jahre bereits zur konkreten Umsetzung aufgenommen, so etwa der Wunsch nach mehr direkter Kontaktmöglichkeit für die Mitarbeitenden mit dem Leitungsgremium oder etwa die Klärung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten (AKV) in gewissen Bereichen.

Veränderungen in Organisationen geschehen laufend und werden von einer Vielzahl unterschiedlichster Faktoren beeinflusst. Damit sind Kultur- und Veränderungsprozesse nur bedingt steuerbar. Manchmal werden geplante Veränderungen in der

Kultur einer Organisation auch durch glückliche Zufälle gestützt, etwa wenn ein neuer Kommunikationsstil im Alltag vorgelebt und erlebbar wird. Neuere Forschungen von Keicher, Bohn et al. (2012) zum Wandel in Organisationen weisen darauf hin, dass mutige Schritte gefragt sind, die den emotionalen Aspekt von Veränderungen in Organisationen vermehrt berücksichtigen. Auch Erkenntnisse aus der Hirnforschung, insbesondere diejenigen von Daniel Kahnemann (2011), zeigen: Erfolgreiche Veränderungsprozesse können nur dort stattfinden, wo Gefühle ausgelöst werden und der Wandel in konkrete, handhabbare Schritte übersetzt wird.

Damit Veränderung gelingt, brauchen die Beteiligten neben der gemeinsamen Ausrichtung möglichst viel Berührungspunkte, echten Dialog und emotionale Anstöße. Egal wie groß der jeweilige Anteil von »Gewollt« und »Zufall« im Erfolg ist: Die Würdigung und Unterstützung der Entwicklung in die gewünschte Richtung und der Leistungen aller Involvierten sind immer eine Wertschätzung wert. Denn Change Management ist eine nicht alltägliche Arbeit, die zusätzlich zu den Linienaufgaben anfällt und mit einer aufmerksamen Fokuserweiterung erbracht werden will.

Wie das **F&S-Baumstark**-Bild in  Abb. 6.1 zeigt, wachsen Blüten und Früchte in einem Baum, der starke Wurzeln hat und über einen kräftigen tragfähigen Stamm verfügt, gebildet durch alle Mitarbeitenden einer Organisation. Wie ausgewogen und gesund der Baum weiter wächst, hängt auch von der künftigen Pflege in allen Wetterlagen ab – wir bleiben dran!

Lessons learned

- ─ Da Kulturentwicklung kein linearer Prozess ist, sind neue Entwicklungen, wenn sie zu Beginn nicht in Voraussicht eingeplant werden konnten, laufend zu prüfen und bei Bedarf im Prozess zu berücksichtigen.
- ─ Starke Identifikation und Partizipation der obersten Führungsstufe sind für eine erfolgreiche Umsetzung essentiell. Der Prozess soll als Team gestaltet und als Vorbild gelebt werden. Resultate kommen

erst dann richtig zum Tragen, wenn sie gemeinsam erarbeitet und stufengerecht verabschiedet werden.

- ─ Kulturentwicklung braucht Führung. Eine klare Vorstellung, wohin die Reise gehen soll, ist Voraussetzung für eine erfolgreiche Prozessgestaltung.
- ─ Ein Kulturentwicklungsprozess benötigt ebenso Zeit und Aufmerksamkeit wie die tägliche Arbeit. Die zusätzlich investierte Zeit für unerwartete Auseinandersetzungen und Diskussionen zahlt sich aus.
- ─ Veränderung beginnt damit, dass die Involvierten und Betroffenen bereit sind, sich mit sich selber auseinanderzusetzen, über ihren Blickwinkel und Standort zu reflektieren und die eigene Verantwortung für ihr Tun und Nicht-Tun zu übernehmen.
- ─ Kommunikation wird gerade in großen Unternehmen durch persönliche Kontakte wesentlich erleichtert.
- ─ Die Fähigkeit, Unterschiede im Denken und in der Wahrnehmung zu respektieren, erhöht die Chance einer auf Verständnis beruhenden Kommunikation.
- ─ Wirkungsvolle und lösungsorientierte Kommunikation muss erfahrbar gemacht – und kann geübt werden. Die Theorie dazu hilft für die Reflexion und kann Denkanstoß für weitere Schritte und zur Erprobung in Alltagssituationen sein.

Literatur

- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Keicher, I., Bohn, U., Anke, T., Crummener, C., Mergenthal, N & Gerhard, B. (2012). *Digitale Revolution – ist Change Management mutig genug für die Zukunft? 10 Jahre Capgemini Consulting Change Studie*. München: Capgemini Consulting.
- Kahnemann, D. (2012). *Schnelles Denken, langsames Denken*. München: Siedler.