



Madeleine Na
Coach, Beraterin, Mediatorin

hr-coach.ch

Dieser Fachartikel ist in
Zusammenarbeit mit
HR Coach NA entstanden.

NEW WORK

Mit Organisationsentwicklung erfolgreich in die Zukunft

Organisationsentwicklung ist das Herzstück des **Employer Branding**. Wertschätzung, Partizipation und eine kontinuierliche Weiterentwicklung sind Schlüsselkomponenten.

Die Entwicklung von Organisationen ist ein langfristiger, um nicht zu sagen ein ständiger Prozess, in dem sich die Unternehmenskultur dem gesellschaftlichen Wandel anpasst. Es werden Verhaltensänderungen von Mitarbeitenden und Führungskräften angestrebt. Das Ziel: die Wettbewerbsfähigkeit und der langfristige Unternehmenserfolg. Dabei spielen Kommunikation, Bedürfnisse und Werte aller Beteiligten eine wesentliche Rolle. Die Organisationsentwicklung betrachtet und bearbeitet das Unternehmen als Ganzes und zielt darauf ab, den Betrieb auf verschiedenen Ebenen zu optimieren und somit die Wirtschaftlichkeit zu verbessern.

Warum braucht es eine Organisationsentwicklung?

In der heutigen, sich schnell verändernden Arbeitswelt und Gesellschaft funktionieren die Zusammenarbeit und die Prozesse anders als noch vor wenigen Jahren. Mensch und Wirtschaft verändern sich von Generation zu Generation. Die Digitalisierung und der Arbeitskräftemangel zwingen Unternehmen heute mehr denn je, innovativ zu sein, um langfristigen Erfolg zu verzeichnen. Deshalb ist es notwendig, sich und sein Unternehmen stets zu hinterfragen und zu reflektieren und sich entsprechend anzupassen. Agile und anpassungsfähige Organisationen sind zudem resilienter, wenn grosse Herausforderungen wie Pandemien oder andere Krisen zu meistern sind.

Was bewirkt die Organisationsentwicklung?

Das oberste Ziel der Organisationsentwicklung ist es, einen Kulturwandel zu erzeugen, der einerseits den heutigen Gegebenheiten gerecht wird, andererseits mit den Unternehmenswerten und der Vision kongruent ist. Dadurch ergibt sich eine Führungskultur, welche dem heutigen Zeitgeist entspricht. Ein wichtiger Effekt daraus sind motivierte Mitarbeitende, die Spass an ihrer Arbeit haben. Dadurch erhöht sich die Produktivität, und die Fluktuation sinkt. Der Zusammenhalt, die Loyalität und das Vertrauen steigen, da ein gemeinsames Verständnis für Unternehmenswerte, Kommunikation und operative Prozesse entstehen.

Wie geht man vor, und was braucht es dazu?

Die Vorgehensweise der Organisationsentwickler kann unterschiedlich sein und sollte immer dem jeweiligen Betrieb angepasst werden. Eine Analyse der Gegebenheiten, der aktuellen Herausforderungen sowie der vorhandenen Instrumente wie Strategie, Vision, Mission, Werte und weitere können bereits als Basis dienen oder werden im Verlauf des Prozesses entwickelt. Auch Mitarbei-



Die Organisationsentwicklung strebt die Anpassung der Betriebskultur an den gesellschaftlichen Wandel an.

tendenbefragungen und das Abholen von deren Bedürfnissen sowie der Miteinbezug ist möglich und höchst spannend als auch effektiv. Auf den Grundlagen basierend, wird ein Konzept entwickelt, das in einem pragmatischen Ansatz und Schritt für Schritt zum Erreichen der gesteckten Ziele führt.

Welche Methoden werden angewendet?

Der erste Schritt ist eine Analyse des Ist-Zustands. Dieser muss nicht zwingend auf allen Ebenen passieren, denn im Verlauf der Organisationsentwicklung werden diese so bearbeitet, dass ein Prozess in Gang kommt, der positive Veränderungen in der gesamten Organisation bewirkt. Die Organisationsentwicklerin bedient sich anschliessend verschiedenster Workshop-Methoden, die ansprechend und motivierend sind.

Mit den Workshop-Teilnehmenden wird zuerst eine Vertrauensbasis aufgebaut, und die einzelnen Einheiten werden so geplant, dass alle Lust und Freude an dieser wichtigen Kultur-Arbeit empfinden. Ist der Prozess einmal im Gang, kommen weitere Methoden wie die Bildung von Arbeitsgruppen, interne Diskussionen und auch Befragungen von Stakeholdern hinzu. Je nach Ausgangslage können zudem Innovationsprogramme sinnvoll sein.

Wer ist in den Prozess involviert?

Die Direktion und die Führungskräfte sind in der Organisationsentwicklung die Schlüsselpersonen. Sie sind diejenigen, welche eine Unternehmenskultur massgeblich prägen und gestalten. Sie tragen eine grosse Verantwortung, da sie mithilfe der Moderatorin den Praxistransfer sicherstellen. Letzteres bedeutet, dass sie ihre Teams aktiv mit

auf die Reise der lernenden Organisation nehmen und somit alle darin involviert sind. Der Miteinbezug der ganzen Belegschaft fördert in hohem Masse die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Betrieb.

Wie lange dauert der Prozess der Organisationsentwicklung?

Wie bei vielen Entwicklungsprozessen ist die Entscheidung, überhaupt eine Veränderung zu wollen, der erste und wichtigste Schritt. So auch in der Organisationsentwicklung. Je nach Grösse des Unternehmens bedarf es mehr oder weniger Zeit und Workshop-Einheiten. Für Unternehmen, welche sich zum ersten Mal mit Organisationsentwicklung befassen, ist es sinnvoll, anfangs die Themen und die entsprechende Arbeit intensiver zu gestalten. Ist der Prozess einmal in die Gänge gekommen, können die moderierten Arbeitseinheiten reduziert werden. Stellt der Moderator die nötigen Werkzeuge für den Praxistransfer sicher, werden die Betriebe einen grossen Teil der Arbeit und des Wandels selbst bewerkstelligen.

Motivation der Mitarbeitenden

Die Mitarbeitendenzufriedenheit und die Positionierung der Arbeitgebermarke hängen von verschiedenen Ebenen ab. Zusätzlich zu den monetären sowie materiellen Faktoren und den Arbeitsbedingungen ist die wichtigste Ebene die gelebte Betriebs- und Führungskultur. Dabei spielen echte Wertschätzung, Partizipation und Potenzialentfaltung der Mitarbeitenden auf allen Stufen sowie die stetige Weiterentwicklung eine zentrale Rolle. Die Organisations- und Teamentwicklung bietet wunderbare Instrumente, diese Handlungsfelder positiv zu gestalten. Empowerment, das motiviert und Spass macht.

«Ein Input von aussen hilft»

«Die Organisationsentwicklung im Rahmen des Coachingprogramms von Hotellerie-Suisse hat bei uns im «Rigi Kaltbad» viel bewirkt. Die bessere Kommunikation, die höhere Motivation und die Förderung der Mitarbeitenden senkten die Fluktuation und optimierten die Stimmung im Team. Es war auch eine persönliche Weiterentwicklung für die Geschäftsleitung. Nach mehreren Jahren wird man betriebsblind. Man ist sehr im Alltagsgeschäft gefangen und enorm gefordert. Unterstützung und Inputs von aussen helfen, die Organisation kritisch zu betrachten und nötige Veränderungen anzuschieben.»

Angela Boddé-Camenzind
Direktorin Hotel Rigi Kaltbad

«Eine kontinuierliche Reise»

«Die Organisationsentwicklung erfordert ein langfristiges Engagement aller Beteiligten. Sie verlangt Engagement und Flexibilität. Der Einbezug aller Mitarbeitenden war entscheidend, um Bereiche zu identifizieren, die verbessert werden müssen. Das Coaching förderte die transparentere und effektivere Kommunikation. Die Zusammenarbeit zwischen den Teams wurde gestärkt, unser Engagement für das Wohlbefinden und die Entwicklung der Mitarbeitenden gefestigt. Das Coaching half, die Arbeitszufriedenheit zu steigern und Talente an den Betrieb zu binden.»

Elodie Hamard
Human Resources und Training-Manager
Hotel Le Crans, Crans-Montana