

SGO-Mitteilungen

Vom funktionalen, hierarchischen zum kundenzentrierten, kollaborativen und agilen Organisationsmodell

Andreas P. Wenger

Eine tiefgreifende Transformation des Organisationsmodells während der Pandemie, und dies mit äußerst vulnerablen Kindern und Erwachsenen als »Kunden«: Wie kann dies gelingen? Erfahrungen und Learnings aus der erfolgreichen Transformation des medizinisch-erzieherischen Zentrums La Castalie in Monthey (www.castalie.ch) während der Pandemie.



Organisationsmodell im Mismatch mit den heute betreuten »Kunden«, mit der Institutionsgröße und -komplexität

Leidensdruck ist nötig, damit Unternehmen und Institutionen die Funktionsweise ihrer Organisation wirklich fundamental angehen und die damit verbundenen Mühen auf sich nehmen. Bei La Castalie* war wichtigen Akteur:innen zunehmend bewusst geworden, dass die über Jahrzehnte gewachsene Organisation nicht mehr effektiv und effizient war:

Eine Tendenz, auch kleine operative Probleme an der Spitze zu entscheiden; dadurch Flaschenhals in der Direktion; sehr operative Ausrichtung der Geschäftsleitung; hoher Koordinationsaufwand zwischen den spezialisierten Abteilungen; Hang zur Formalisierung; unbefriedigender Fokus auf die betreuten Personengruppen – alles eindeutige Symptome, die zeigten, dass das bestehende Führungs- und Organisationsmodell das gute Funktionieren der Institution und die Führung großer Projekte nicht mehr ausreichend unterstützte.

Ein Blick auf die Entwicklung der Institution macht die Hintergründe deutlich:

- Kundenseitig wurden ursprünglich nur Kinder betreut; heute sind es ein Drittel Kinder und zwei Drittel Erwachsene, wobei die Anzahl der Betreuten sich praktisch verdoppelt hat. Parallel dazu hat der medizinische Fortschritt die Le-

benserwartung von Personen mit schweren Polyhandicaps erfreulicherweise erhöht, was zu einer stark gestiegenen Komplexität in der Betreuung führt.

- Institutionsseitig wurde La Castalie aus der kantonalen Verwaltung ausgegliedert, verbunden mit neuen Aufgaben in Management und Verwaltung. In Siders wurde 2010 ein ca. 60km von Monthey entferntes zweites Zentrum eröffnet, mit Auswirkungen auf die organisatorische Komplexität. Im Einklang mit der Entwicklung der Betreuung und den vielfältigeren Kunden sind neue, spezialisierte Angebote entstanden.

Diese Veränderungen waren für die funktionale, stark spezialisierte Organisation, die sich durch eine beschränkte Delegation von Kompetenzen und Verantwortung auszeichnete, zu viel: Sie war zur Belastung geworden.

Mit einem gründlichen, explorativen und iterativen Organisationsdesign-Prozess zur Lösung

Die Besonderheit im gewählten Vorgehen lag weniger in den durchlaufenen Schritten (diese orientierten sich in angepasster Form an den hier vorgestellten sieben Schritten zur optimalen Organisationsform; vgl. auch www.organisationsdesign.ch) als in der Gründlichkeit des Designs der neuen Organisation in einem Stakeholder-orientierten, explorativen und iterativen Prozess über eine längere Frist:

- Relativ viel Zeit wurde aufgewendet, um die Bedürfnisse der betreuten Kinder und Erwachsenen und deren Auswirkungen auf mögliche Organisationsmodelle zu durchleuchten. Mögliche Grundformen sind konsequent auf ihre Folgen für die Kunden durchdiskutiert worden. Außergewöhnlich daran war, dass die Betreuten selbst aufgrund ihrer Behinderung keine Stimme hatten, ihre Bedürfnisse daher indirekt eingebracht werden mussten. Dabei war die Berücksichtigung ethischer Grundsätze besonders wichtig.
- Das im Design-Prozess als passend eingestufte Grundmodell der zukünftigen Organisation ist in einem sehr iterativen, variantenreichen Prozess detailliert worden. Außergewöhnlich daran war, dass das Zentrum in Monthey komplett neu gebaut werden soll. Insofern war eine enge Abstimmung zwischen organisatorischen Wünschen und architektonischen Möglichkeiten nötig, um Chancen für eine möglichst optimale Funktionsweise zu eröffnen.
- Weil das neue Organisationsmodell auf eine stark erhöhte Eigenverantwortung der operativen Basis mit neuen Rollen setzt, ist viel Zeit in die begleitende Führung im Sinne eines Veränderungsmanagements investiert worden. Außergewöhnlich daran war, dass aufgrund der Verletzlichkeit der betreuten Personen Testmöglichkeiten von Lösungen im

Sinne von »Trial and Error« stark eingeschränkt waren. Entsprechend kam der Sorgfalt der Vorbereitung besonderes Gewicht zu.

Die skizzierten Punkte führten dazu, dass der Organisationsprozess deutlich länger dauerte als in ähnlichen Reorganisationen üblich (Start der Analyse im Sommer 2018, Implementierung des neuen Organisationsmodells und Start am 1. Mai 2020), was gleichzeitig aber im Ergebnis zu einer sehr soliden, durchdachten und gut vorbereiteten neuen Organisation führte.

Wechsel in ein kundenzentriertes, kollaboratives und agiles Organisationsmodell für die Zukunft

Die Änderungen im Organisations- und Führungsmodell sind fundamental. Vier zentrale Pfeiler der Institution werden umgebaut:

1. Statt aus spezialisierten funktionalen Abteilungen (Ausbildung, Unterkunft, Tagesstätten/Ateliers, Therapie, Pflege) besteht die Organisation nun aus den drei großen Abteilungen: 1) Kinder, 2) Erwachsene mit sozio-educativen Bedürfnissen und 3) Erwachsene mit medizinisch-educativen Bedürfnissen (vgl. <http://www.castalie.ch/organigramme-fonctionnel/>). In diesen sind jeweils die bedürfnistypische schulische Ausbildung, Unterkunft, Aktivitäten und in der dritten Abteilung auch die Pflege zusammengeführt. Mit diesem kundenzentrierten Modell kann in der täglichen Funktionsweise viel besser auf die spezifischen Bedürfnisse der Betreuten eingegangen werden. Das nötige Know-how lässt sich einfacher bündeln und die übergreifende Koordination reduzieren.
2. Dadurch gelingt eine Verkleinerung der Geschäftsleitung von neun auf fünf Personen. Ein schlagkräftigeres, weniger in den operativen Details verhaftetes Führungsgremium kann sich etablieren.
3. In den Abteilungen werden jeweils drei oder vier Gruppen, die pro Gruppe sieben Kinder oder Erwachsene betreuen, in einer organisatorischen Betreuungseinheit zusammengeführt. Diese wird durch eine verantwortliche Person geführt. Die Gruppen ihrerseits funktionieren in einem klaren Rahmen von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung und nach einheitlichen Prozessen autonom. Sie übernehmen selbstorganisiert eine Vielzahl von Rollen im Zusammenhang mit dem Gruppenmanagement und dem Tagesgeschäft, die vorher in der Verantwortung von Führungspersonen lagen. Die Verantwortlichen der Betreuungseinheiten koordinieren ihrerseits die Zusammenarbeit zwischen den Gruppen.
4. Mit diesem Wechsel vollzieht sich ein Wandel von einem hierarchischen Führungsverständnis hin zu einer begleitenden, unterstützenden, fördernden und allenfalls moderierenden Führung. Den Mitarbeitenden wird ausdrücklich Vertrauen entgegengebracht, ihre Kompetenzen werden umfassend eingesetzt und erfahren dadurch eine größere Wertschätzung.

Wie sie die fundamentalen Veränderungen der Organisation erlebt hat, berichtet *Martine Pfefferlé*, Direktorin von La Castalie:



Wie haben Sie als Direktorin die Führungssituation vor der Reorganisation erlebt?

Das Management beinhaltete die Führung der neun Sektoren. Es war schwierig, diese untereinander gut zu koordinieren. Jede:r Verantwortliche war auf die Sichtweise ihres oder seines Sektors fokussiert und es war zuweilen schwierig, eine einheitliche Vision der erbrachten Leistungen zu erzielen. Die Ausgliederung aus der kantonalen Verwaltung im Jahre 2012 fiel mit dem Beginn meines Mandats als Direktorin zusammen. Zu Beginn mussten z.B. alle HR-Leistungen neu aufgebaut werden, später die Projekte für den Neubau in Monthey gestartet werden.

Was hat Ihnen am meisten Mühe gemacht?

Was waren Ihre größten Sorgen?

Im Jahr 2012 musste die ganze Institution eine neue Identität finden, da sie nun eine öffentlich-rechtliche Anstalt und nicht mehr Teil der kantonalen Verwaltung war. In dieser ersten Transformation änderte sich die Identität der Mitarbeitenden: Sie wurden von öffentlichen Angestellten zu Angestellten von La Castalie. Interne Dienstleistungen wie die bereits erwähnten HR-Leistungen, die vorher vom Kanton erbracht worden waren, mussten neu etabliert werden. Diese neuen Aufgaben belasteten das Tagesgeschäft in der Direktion stark, unter anderem mit vielen personellen Fragestellungen. Die Konsequenz daraus war, dass die Betreuung der zahlreichen wichtigen Projekte (Neubau des Campus in Monthey, Weiterentwicklung des medi-

zinischen Netzwerkes, Umsetzung interner Kompetenzzentren etc.) stark erschwert wurde und sie nur sehr mühselig über mehrere Jahre hinweg realisiert werden konnten.

Wie erleben Sie die Führungssituation heute? Was gefällt Ihnen am neuen Organisationsmodell am besten?

Das neue Modell erlaubt den sachkundigen Personen, angepasste, rasche und gleichzeitig innovative Entscheidungen zu fällen. Die Reorganisation hat uns gleich von Beginn an erlaubt, viel effektiver auf die Pandemie zu reagieren, weil die Teams tatsächlich handlungs- und entscheidungsfähig waren.

Wo besteht weiterer Entwicklungs- und Verbesserungsbedarf aus einer Gesamtsicht?

Wir müssen die veränderte Kultur der Zusammenarbeit noch besser in der ganzen Institution verankern. Dazu gilt es, die Geschäftsleitungsmitglieder, die Verantwortlichen der Betreuungseinheiten und die Mitarbeitenden noch vertiefter zu schulen. Zudem werde ich im Oktober 2022 meine Funktion als Direktorin abgeben. Es ist der richtige Moment, auch in dieser Position einen Wandel zu haben, neue Sichtweisen einzubringen und die Kulturveränderung so zu konkretisieren.

Erfolgreiche Umsetzung unter erschwerten Bedingungen mitten in der Pandemie

Im Frühjahr 2020 hatten die Mitglieder der Geschäftsleitung zuerst große Bedenken, die neue Organisation mitten in der Pandemie umzusetzen: Die großen operativen Herausforderungen



bei der Betreuung der sehr vulnerablen Personen aufgrund von Covid-19 ließen eine zusätzliche Belastung und Verunsicherung durch die Reorganisation als unklug erscheinen. Doch dann wurde trotzdem umgesetzt.

Wie die Implementierung in diesem Kontext ablief, erläutert *Steeve Quarroz*, Verantwortlicher für den Sektor Erwachsene mit sozio-educativen Bedürfnissen:

Was waren die Ängste vor der Implementierung der neuen Organisation inmitten von Covid-19? Haben sich diese bewahrt?

Während der Konzeptionsphase des neuen Organisationsmodells haben wir sehr intensiv darüber nachgedacht, wie die neue Struktur in der Realität funktionieren würde. Unsere Bedenken bezogen sich nicht auf die neue Organisation, von deren Passung wir in der Geschäftsleitung ziemlich rasch überzeugt waren. Vielmehr hat uns beschäftigt, wie die Mitarbeitenden und die Verantwortungsträger sich die neue Struktur und deren Funktionsweise würden aneignen können. Wir wollten gleichzeitig sicherstellen, dass die neue Organisation auch für die Betreuten wirklich einen Mehrwert haben würde. Um dies zu ermöglichen, wussten wir, dass wir die Teams im Wandel begleiten mussten. Nur so würde es uns gelingen, dass sich alle in das neue Organisationsmodell eingeben und ihr Verhalten auf die neue Philosophie und Arbeitsorganisation anpassen würden.

In dieser Situation hat uns die Pandemiesituation stark verunsichert. Wie sollte es uns gelingen, ein partizipatives, agiles Modell zu implementieren, wenn wir doch gleichzeitig ein »top down« ausgerichtetes Krisenmanagement fahren mussten? Wie sollten wir ein Modell, das stark auf transversales Funktionieren und das Teilen von Ressourcen setzt, in einer Situation umsetzen, in der wir die Gruppen sehr abgeschlossen betreiben mussten, um die Ausbreitung des Virus zu verhindern? Nur die Implementierung würde uns die Antworten geben.

Unsere Stärke war, dass wir in der Geschäftsleitung wirklich davon überzeugt waren, dass die neue Organisation die richtige Antwort auf die zukünftigen Herausforderungen von La Castalie ist. Auch wenn die Bedenken in einer ersten Phase berechtigt waren: Die Agilität des Organisationsmodells hat es uns erlaubt, auf effiziente und kollaborative Art und Weise Antworten zu finden und die nötigen Anpassungen vorzunehmen. Zudem zeigte sich, dass die Pandemie uns zwang, sehr viel stärker abteilungsübergreifend zu kooperieren als vorher – z. B. zwischen den Abteilungseinheiten und der Pflege. Die neue Organisationsstruktur hat diese Zusammenarbeit stark erleichtert. Gleichzeitig sind die Gruppen an ihrer neuen Verantwortung gewachsen und sind autonomer geworden, gerade was die Arbeitsplanung und das Management der Absenzen angeht.

*Was hat bei der Implementierung funktioniert?
Wo ergaben sich größere Herausforderungen?*

Die Mehrheit der Mitarbeitenden hat sich rasch mit dem neuen Organisationsmodell angefreundet, was zeigt, dass es den Erwartungen und Bedürfnissen entspricht. Die verstärkte Autonomie der Gruppen und die den Verantwortlichen der Betreuungseinheiten übertragenen Kompetenzen haben zunehmend dazu geführt, dass viele operative Probleme effizient vor Ort gelöst werden konnten, die vorher durch die Sektorverantwortlichen bzw. durch die Direktion hatten behandelt werden müssen. Dadurch konnten die Aufgaben in der Institution besser verteilt und die Ressourcen flexibler eingesetzt werden.

Selbstverständlich gibt es auch heute noch Herausforderungen. Das gegenseitige Verständnis für die Rollen und Funktionen der verschiedenen Akteure in La Castalie muss weiter geschärft werden. Hierzu laufen im Moment diverse Maßnahmen (z. B. internes Audit, spezifische Kommunikation, Ausbildung). Auch der Zusammenarbeit mit den Familien und rechtlichen Vertretern der Betreuten muss spezielle Aufmerksamkeit zugeteilt werden, da diese neu dezentraler wahrgenommen wird. Schließlich gilt es zu beachten, dass diese neue Organisation auf eine Arbeitsweise trifft, die sich im Laufe von 50 Jahren entwickelt und verfestigt hat. Die Geschäftsleitung und der Kader müssen sich dem bei der Führung und Begleitung ihrer Teams bewusst sein. Situative Führung, die zwischen Delegation von

Kompetenzen und enger Begleitung im operativen Alltag oszilliert, ist aktuell weiterhin nötig.

Was war der Nutzen der neuen Organisation für die Funktionsweise von La Castalie in der Pandemie?

Ohne Zweifel hätten wir ohne die neue Organisation viele nötigen Maßnahmen nie so rasch implementieren können. Dies zeigt ein Vergleich zwischen der ersten und der zweiten Welle der Pandemie. In der ersten Welle zwischen März und Mai 2020 mussten wir die Tagesstätten schließen, um die Unterkunftseinheiten personell zu verstärken. Dieses Dispositiv wurde durch die Sektorverantwortlichen gemagt und erfolgte nach dem Top-down-Prinzip. Auch wenn die Entlastung funktionierte, waren die Prozesse kompliziert und die Reaktionsfähigkeit auf die Entwicklung der sanitären Situation sehr reduziert. In der zweiten Welle im Herbst 2020, d. h. nur fünf Monate nach der Implementierung der neuen Organisation, wurde die personelle Entlastung auf der Stufe der Verantwortlichen der Betreuungseinheiten in enger Abstimmung mit den operativen Gruppen und dem Leitungsteam der Abteilung organisiert. Damit konnten wir nicht nur viel rascher agieren als früher, sondern auch kreativer mit angepassten Lösungen auf die spezifischen Herausforderungen im jeweiligen Kontext eingehen, ganz im Interesse der Gesundheit und entsprechend den Bedürfnissen der betreuten Kinder und Erwachsenen.

Einige Learnings aus externer Sicht

Einige Elemente, die in La Castalie eine erfolgreiche Reorganisation ermöglicht haben, sind nicht außergewöhnlich, sondern entsprechen allgemeiner Best Practice in solchen Prozessen. Beispielsweise, dass eine Erarbeitung der neuen Organisation mit den später Verantwortlichen und den Betroffenen zu tragfähigeren Lösungen führt und Widerstände verhindert. Oder dass individuelle, frühzeitige Gespräche mit Personen hilfreich sind, für welche die Reorganisation zu einer Schlechterstellung führt, um persönliche Alternativen zu entwickeln und allgemein negative Stimmungen einzudämmen. Schließlich, dass eine klare, nachvollziehbare Methodik dem Leitungsteam Orientierung und Sicherheit gibt.

Darüber hinaus gibt es aber zumindest vier Elemente, die bei La Castalie außergewöhnlich ausgeprägt und dem Reorganisationserfolg sehr zuträglich waren:

1. Die persönliche Entwicklungsbereitschaft zentraler Personen war sehr hoch. Die Abkehr von einem hierarchischen Modell verlangt die Fähigkeit, eigene, eingeübte Verhaltensmuster zu hinterfragen und zu verändern, sich Ängste einzugestehen, loszulassen, Kontrolle abzugeben und das Vertrauen zu entwickeln, dass der gute Gang des Betriebs auch anders möglich ist. Diese Themen sind im Reorganisationsprozess von mehreren Personen auch mit »Ich-Botschaften«

(»ich muss mich verändern«) ausgedrückt und gemeinsam thematisiert worden. Diese Offenheit und Ehrlichkeit waren sehr hilfreich.

2. Das Bewusstsein für die großen kulturellen Konsequenzen und die damit verbundenen Unsicherheiten war sehr stark vorhanden. Sobald die neue Organisation in ihren Grundzügen feststand und lange vor dem Stichtag der Implementierung, haben die Verantwortlichen sich jenseits von Lippenbekenntnissen ernsthaft Gedanken gemacht, welche Auswirkungen die Reorganisation auf die Unternehmenskultur und die Mitarbeitenden haben würde und wie diese Transition ganz konkret gefördert werden könnte. Dabei waren auch sofort HR-Maßnahmen wie eine gezielte Weiterbildung ein Thema.
3. Die Absicherung des Prozesses im größeren Rahmen war jederzeit sichergestellt. Gerade im öffentlich-rechtlichen Kontext ist es zentral, dass übergeordnet ein Sponsor in einer Machtposition das Unterfangen unterstützt und fördert. Die zuständige Staatsrätin des Kantons Wallis hat diese Rolle auf exemplarische Art und Weise ausgefüllt. Sie hat die Reorganisation mit echtem Interesse begleitet, dafür Ressourcen zur Verfügung gestellt und die nötige Geduld aufgebracht, als der Prozess im Interesse eines guten Resultats länger brauchte als ursprünglich geplant.

- Die Pandemie-Situation hat der Konzentration auf die Essenz der Reorganisation genützt. Nach dem definitiven »Go« gab es keine Zeit, sich um alle Details zu kümmern, Dinge zu zerreden, die perfekte Lösung zu entwerfen, zu lavieren oder sich in Ängsten zu verlieren. Aufgrund der Krisensituation musste rasch gehandelt und die Kernaspekte der neuen Organisation gezielt umgesetzt werden. Dies ist gelungen – im Wissen darum, dass später Details nachgeliefert und Lösungen nachjustiert werden müssen.

*** Zur Institution La Castalie (www.castalie.ch):**

La Castalie hat zur Aufgabe, unabhängig vom Schweregrad jeder geistig oder mehrfach behinderten Person einen angepassten Lebensrahmen und ein individualisiertes Betreuungsprogramm zu bieten. Im Januar 2022 wurden 216 Kinder und Erwachsene von gut 233 Vollzeitäquivalenten betreut. La Castalie ist eine gemeinnützige, selbstständige öffentlich-rechtliche Anstalt mit eigener Rechtspersönlichkeit in Monthey. Sie ist die größte Institution dieser Art im Kanton Wallis, Schweiz

Zu den interviewten Personen:

Martine Pfefferlé, ist Direktorin von La Castalie in Monthey, martine.pfefferle@castalie.ch

Steeve Quarroz, ist Verantwortlicher des Sektors Erwachsene mit sozio-educativen Bedürfnissen von La Castalie in Monthey, steeve.quarroz@castalie.ch.

Zum Autor:



Dr. *Andreas P. Wenger*, ist Präsident der SGO Schweizerische Gesellschaft für Organisation und Management sowie Gründer und Mitinhaber der Transforma AG in Zürich, wenger@transforma.ch