

Digital, flexibel, zukunftsfähig

Reflexion als Erfolgsfaktor bei der Verwaltungsmodernisierung in München

Manon Rani Sharma-Glückner und Michael Riermeier

Kontinuierliche Reflexion ist erfolgskritisch für Change-Initiativen. Gleichzeitig ist es eine Herausforderung, gemeinsames Reflektieren als festen Bestandteil innerhalb von Change-Architekturen zu etablieren. Nicht zuletzt deshalb, weil dieses gemeinsame Nachdenken über Wahrnehmungen, Erlebnisse und Erfahrungen in vielen Organisationen wenig geübt ist – insbesondere abteilungs- und hierarchieübergreifend. Umso wichtiger ist es, Reflexion methodisch sauber einzuführen. Wie dies gelingen kann, zeigen Einblicke in das Transformations-Projekt neoHR bei der Stadtverwaltung München.



Manon Rani
Sharma-Glückner

Leiterin des Stabsbereichs zur Steuerung des Personal- und Organisationsmanagements in der Landeshauptstadt München; ehemals Programmleiterin neoHR

Kontakt:
rani.sharma@muenchen.de



Michael
Riermeier

Berater und Geschäftsführer Raum Für Führung GmbH, externer Projektleiter Change Management

Kontakt:
michael.riermeier@rf-f.com

Veränderungsvorhaben in Unternehmen sind zunehmend komplex. Gerade weil die «neue Art» der Arbeit im Zuge dessen eine ungewohnte ist, benötigen Handelnde wie von der Veränderung betroffene Personen Gelegenheit und Raum zur Verarbeitung des Neuen. Dies gelingt immer dort, wo Organisationen Handelnde und Beteiligte in die Reflexion bringen. Eine Methodik, die doppelt herausfordernd ist: Zum einen, weil sie didaktisch sauber eingeführt werden muss. Zum anderen, weil sie inhaltlich für Beteiligte regelmäßig als Zumutung empfunden wird.

Umso wichtiger ist es, Reflexionsformate zielgerichtet und mit Bedacht in die Change-Architektur zu integrieren. Change-Verantwortliche sollten bei der Integration solcher Formate in den Veränderungsprozess auf folgende Aspekte achten:

1. **Klare Zielsetzung und Kommunikation:** Die Ziele der Reflexion müssen klar definiert und transparent kommuniziert werden. Die Beteiligten müssen verstehen, warum Reflexion wichtig ist, was damit erreicht werden soll und wie der Prozess ablaufen wird. Klare Kommunikation schafft hierbei Akzeptanz und Bereitschaft zur Teilnahme.
2. **Anpassung an die Organisationskultur:** Reflexionsformate müssen an die spezifische Kultur und Struktur der Organisation angepasst werden. Eine Kultur, die Offenheit, Vertrauen

und Lernbereitschaft fördert, ist wesentlich für den Erfolg, weil sich Beschäftigte sicher fühlen, ihre Gedanken und Gefühle offen zu teilen.

3. **Methodische Vielfalt und Flexibilität:** Die Wahl der richtigen Methoden und Formate ist entscheidend. Unterschiedliche Reflexionsmethoden (z. B. Einzelreflexion, Gruppendiskussionen und Meinungsumfragen) sollten eingesetzt werden, um den unterschiedlichen Bedürfnissen und Präferenzen der Teilnehmenden gerecht zu werden.
4. **Fachliche und didaktische Unterstützung:** Die Einführung von Reflexionsformaten erfordert fachliche und didaktische Kompetenz. Es kann daher sinnvoll sein, externe Moderator*innen oder Trainer*innen mit entsprechendem Erfahrungsschatz und erforderlicher methodischer Kompetenz einzubeziehen. Diese Expert*innen können nicht nur bei der Einführung der Formate unterstützen, sondern auch bei der Schulung von internen Moderator*innen.
5. **Nachhaltigkeit und kontinuierliche Verbesserung:** Reflexion ist kein einmaliges Ereignis, sondern ein kontinuierlicher Prozess. Nur so können Erkenntnisse aus den Reflexionen unmittelbar und iterativ in die Planung und Durchführung des Change-Vorhabens einfließen. Feedback-Schleifen und bedarfsgerechte Anpassungen der Formate je nach Fortschritt des Change-Vorhabens gewährleisten die langfristige Wirksamkeit und Akzeptanz der Reflexion.

Gelingt die Verbindung dieser fünf Aspekte, so profitieren Organisationen im Wandel nicht nur von einem besseren Verständnis füreinander. Durch den kontinuierlichen Abgleich unterschiedlicher Perspektiven von Erlebtem und Wahrgenommenem und die kritische Auseinandersetzung damit, entsteht ein gemeinsamer Blick auf die Organisation und den gesamten Veränderungsprozess. Weitere Pluspunkte: Die abteilungs- und hierarchieübergreifende Reflexion unterstützt die Entwicklung individueller und kollektiver Kompetenzen im Umgang mit Veränderungen. Sie fördert darüber hinaus Innovationen, indem der Austausch Raum für neue Ideen und Ansätze ermöglicht, die den Change-Prozess voranbringen können.

Allerdings stößt die Einführung von Reflexionsformaten nicht selten an natürliche Grenzen wie fehlende interne und externe Ressourcen, Firmenpolitik und Führungskultur, persönliche Befindlichkeiten sowie mangelnde Fähigkeiten zur Selbstreflexion. Wie also diese Grenzen überwinden?

Einbindung von Reflexion in die Change-Architektur – ein Transformationsprojekt der Stadtverwaltung München

Ein Beispiel für die Einführung von Reflexion in die Change-Architektur ist das Transformationsprojekt neoHR der Stadtverwaltung München. Dessen Ziel ist es, die gesamte Personal- und Organisationsarbeit innerhalb der größten deutschen Kommuni-

nalverwaltung (rd. 43.000 Beschäftigte) zu digitalisieren und zu modernisieren. Das Personal- und Organisationsreferat (POR) ist dabei Dreh- und Angelpunkt des Veränderungsprozesses, der sich inzwischen auf alle Referate und dezentralen Einheiten der Landeshauptstadt München erstreckt. neoHR ist mit Stadtratsbeschluss 2020 gestartet, auf mindestens fünf Jahre angelegt und noch nicht abgeschlossen. Ausgangspunkt für die Change-Initiative waren drei wesentliche Trends, die die Erwartungen an eine moderne HR-Arbeit bei der Stadtverwaltung wesentlich beeinflussen: Digitalisierung, Demografie und die Dynamik des Wandels.

«Reflexion ist kein einmaliges Ereignis, sondern ein kontinuierlicher Prozess.»

Die Modernisierung umfasst alle relevanten Ebenen der Organisation von der strategischen Ausrichtung über Aufbau- und Ablauforganisation bis hin zu IT-Systemen und der Arbeitskultur. Die Reform erstreckt sich über das Personal- und Organisationsreferat als zuständige Querschnittseinheit hinaus und wirkt in alle Bereiche der Stadtverwaltung hinein. Parallel dazu sollen die HR-Prozesse künftig papierlos, IT-gestützt und medienbruchfrei sein. Dieser Schritt beeinflusst und bedingt die verschiedenen Ebenen der Transformation wechselseitig und führt zu strukturellen, prozessualen und personellen Herausforderungen. Auch deshalb, weil mit der Digitalisierung und Neuorganisation die Einführung des HR Business Partner-Modells verknüpft wird und damit eine fundamental andere Verantwortungsverteilung im gesamtstädtischen Zusammenspiel zwischen dem Personal- und Organisationsreferat mit den dezentralen Personal- und Organisationsbereichen einher geht. Bedeutet ergo: Viele Beteiligte, viele Betroffene, viele Interessen und Sichtweisen. Umso wichtiger war es, Reflexion als Ausgangspunkt, Basis und Voraussetzung für kontinuierliche Lern- und Verbesserungsprozesse zu etablieren. Keine einfache Aufgabe vor dem Hintergrund, dass die vorherrschende Kultur innerhalb des öffentlichen Dienstes wenig reflexionsfördernd ist.

Ein möglicher Ansatz, um Reflexion in Change-Architekturen einzuführen, ist die Co-Creation. Unterschiedliche Kompetenzen – oft auch interne und externe – werden verknüpft, Know-how bestmöglich verbunden und unterschiedliche Blickwinkel ermöglicht. Die Stadt München hat diesen Ansatz gewählt und bereits innerhalb der Ausschreibung für neoHR Co-Creation als einen zentralen Baustein der Change-Architektur benannt.

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen?

[Hier](#) können Sie die komplette Ausgabe als ePaper lesen.