



**Mirjam Schlup Villaverde, Direktorin, Soziale Dienste
Stadt Zürich, Dr. Gerhard Lenz, Geschäftsführer, eurosys-
team GmbH**

Impulsreferat, Mittwoch, 6. Juni 2012

**Kulturwandel-Coaching der Sozialen Dienste der Stadt
Zürich**

Seit 2011 begleitet und berät das Consultingunternehmen eurosystem einen Kulturentwicklungsprozess der Sozialen Dienste (SOD) der Stadt Zürich. Im Rahmen dieses Prozesses wird unter Beteiligung aller rund 900 Mitarbeitenden ein Leitbild und Selbstverständnis der Organisation erarbeitet sowie eine entsprechende Führungskultur etabliert.

In diesem Workshop wird der Kulturentwicklungsprozess aus zwei Perspektiven betrachtet: Sowohl Mirjam Schlup Villaverde, Direktorin der SOD als Auftraggeberin, als auch Dr. Gerhard Lenz als Projektleiter von Seiten des Beratungsunternehmens eurosystem schildern ihre Sicht auf den Kulturentwicklungsprozess. Daraus ergibt sich eine ganzheitliche Darstellung des Prozesses, in dem das klassische, individuelle Coaching zwischen Coach und Coachee auf die Beziehung zwischen Organisation und Organisationscoach übertragen wurde. Das Coaching umfasst in diesem Prozess neben der Beratung weitere Anwendungen wie Prozesssteuerung, Moderation und systemische Interventionstechniken, die der Reduktion organisationaler Komplexität dienen. Wirkungen und Wirksamkeit des Coachings können mit der parallelen Darstellung der beiden Perspektiven umfassend beleuchtet und auf dieser Grundlage Rückschlüsse für die wissenschaftliche und theoretische Fundierung von Coaching-Konzepten gezogen werden.

Die Ausgestaltung des Kulturentwicklungsprozesses der SOD erfolgte anhand des V-Modells, einem eurosystem-Instrument für Beteiligungsverfahren. Das V-Modell verbindet systemtheoretische Elemente mit dem kommunikationstheoretischen Modell der Deliberation. Somit werden Organisationen als sich selbst organisierende soziale Systeme begriffen, gleichzeitig aber auch die Chancen von Subjektivität und Handeln jenseits systemischer Planken anerkannt.

Im Kulturprozess bei den SOD sieht das V-Modell zunächst eine Assessment-Phase vor, in der die organisationskulturellen Vorstellungen aller Mitarbeitenden mittels moderierter Gruppendiskussionen hierarchieabwärts aufgenommen werden. Die Gruppenzusammensetzung erfolgt homogen nach Organisationseinheiten. In der zweiten Phase, der Deliberations- und Konsolidierungsphase, werden die Ergebnisse der ersten Phase in moderierten Gruppendiskussionen hierarchieaufwärts diskutiert und ausgehandelt. Hier ist die Gruppenzusammensetzung heterogen. Resultat dieses deliberativen Prozesses ist ein gemeinsames und durch die Beteiligung aller Mitarbeitenden hochgradig legitimiertes Kulturverständnis.

Kurzvitae

Mirjam Schlup Villaverde ist seit April 2010 Direktorin der Sozialen Dienste (SOD). Sie ist seit 1999 in unterschiedlichen Funktionen für die Stadt Zürich tätig. Die studierte ETH-Umweltnaturwissenschaftlerin absolvierte ein Nachdiplomstudium in Unternehmensentwicklung und vertiefte damit ihr Wissen zur Führung und Weiterentwicklung von Organisationen sowie zum Change Management.

Email: soziale.dienste@zuerich.ch

Website: www.stadt-zuerich.ch/sod

Dr. Gerhard Lenz ist Mitbegründer und geschäftsführender Gesellschafter des Consultingunternehmens eurosysteam. Seit über 20 Jahren berät er in dieser Funktion nationale und internationale Organisationen bei komplexen Veränderungsprozessen. Als Coach begleitet er Führungskräfte aus Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Mit zahlreichen Veröffentlichungen hat er maßgeblich zur Weiterentwicklung des systemischen Organisationscoachings beigetragen.

Email: g.lenz@eurosysteam.com

Website: www.eurosysteam.com

Wichtige Literatur

Lenz, G. / Ellebracht, H. / Osterhold, G. (2011): *Systemische Organisations- und Unternehmensberatung. Praxishandbuch für Berater und Führungskräfte*, 4., überarbeitete Auflage, Wiesbaden: Gabler.