



Organisationsentwicklung in Stiftungen

Birgit Nawrath, Irene Reifenhäuser

Der folgende Artikel gibt eine auf die Stiftungsarbeit zugeschnittene Einführung in die Organisationsentwicklung. Er führt in ein modernes Verständnis von Organisation ein und vermittelt Zugänge zu ihrer Beschreibung und Analyse. Eine Vorgehensweise zu Gestaltung von Veränderungsprozessen sowie Maßnahmen zur Stabilisierung und permanenten Nachsteuerung vervollständigen den Zugang.

BÜRO KARLSRUHE

Erbprinzenstraße 4-12
D-76133 Karlsruhe
Fon +49 721 92067-0
Fax +49 721 92067-11
karlsruhe@contract-gmbh.com

BÜRO KÖLN

Kranhaus1/Im Zollhafen 18
D-50678 Köln
Fon +49 221 968194-0
Fax +49 221 968194-11
koeln@contract-gmbh.com

BÜRO KAPSTADT

70 Rosmead Avenue
Kenilworth
Cape Town 7708
Fon +27 21 4182102
info@contract-sa-group.co.za

SITZ DER GESELLSCHAFT

Karlsruhe, HRB 739876
Amtsgericht Mannheim
Geschäftsführer:
Franz-Josef Bartsch,
Bettina Demmer, Birgit Nawrath

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung – unser Verständnis	3
2. Sieben Qualitäten gesunder Systeme	6
3. Die drei Phasen im Veränderungsprozess.....	9
4. Aufbau einer lernenden Organisation / einer Lernkultur.....	13
5. Energie und Macht-Balance – Grundlage für den Erfolg.....	16
6. Fünf Wege, den Karren an die Wand zu fahren – und wie man ihn wieder ins Laufen bringt	19
7. Literaturhinweise	21

1. Einleitung – unser Verständnis

Organisationen sind wie Lebewesen, sie verändern sich tagtäglich und wenn sie sich nicht mehr verändern, dann sind sie tot. Das gilt auch für Stiftungen, auch wenn sie es sich je nach Aufbau und Finanzkraft erlauben können, sich langsamer zu bewegen als z. B. ein gemeinnütziger Verein, der jedes Jahr auf Spenden angewiesen ist oder ein Wirtschaftsunternehmen, das dem Markt folgen muss.

Aufgrund der aktuellen Entwicklungen (z. B. Zinsentwicklung) sind auch Stiftungen zunehmend gezwungen, sich neu auszurichten und sich somit in erheblicher Weise zu bewegen und zu verändern. Natürlich hat jede Stiftung darüber hinaus auch die übliche Bewegungsanforderung aufgrund des Wechsels von Leitungspersonen in den Aufsichtsgremien und im operativen Geschäft. Solche Veränderungen sind für eine Stiftung häufig noch schwerer zu bewältigen als für andere Organisationen, insbesondere wenn es darum geht, die Stifterin oder den Stifter zu ersetzen.

Darüber hinaus gibt es natürlich noch andere Bewegungsanforderungen, wie zum Beispiel Wachstum oder auch Schrumpfung, sich verändernde Aufgabenfelder aufgrund gesellschaftlicher Entwicklungen und innovativer Ideen, die nicht in den alten Strukturen umgesetzt werden können. Wenn wir uns mit solchen Bewegungsanforderungen auseinandersetzen, unterscheiden wir **drei Organisationsentwicklungsqualitäten**:

Veränderung der internen Organisation

Das geschieht z. B. durch Strukturveränderungen um Wachstum zu verarbeiten, Arbeitsablaufverbesserungen, Aufbau einer internen Kommunikationspyramide, Teamentwicklungen, Kulturentwicklungen, Verhaltenstrainings und Seminare.

Veränderung der nach außen gerichteten Organisationsform

Diese Veränderung zieht meistens auch eine interne Veränderung nach sich – was aber nicht in allen Fällen mitgedacht wird. Hierzu zählt z. B. die Fusion oder sehr enge Kooperationen zwischen Organisationen, notwendige Anpassungen an äußere Rahmenbedingungen, Kommunikationskonzept in Bezug auf die Öffentlichkeit und die Kunden, Nutzung neuer Förderfelder, usw.

Langfristige strategische Entwicklungen, die den Kern der Organisation neu ausrichten.

In solchen Zusammenhängen initiieren aktuell viele Wirtschaftsunternehmen Purpose-Prozesse. Das sind partizipative Prozesse, in denen möglichst viele Mitglieder einer Organisation Antworten auf die Sinnfragen bzgl. des Unternehmens suchen: Warum gibt es uns? Was können wir? Was braucht die Welt? Der Prozess ist so aufgebaut, dass er alle Hierarchieebenen und alle Funktionen anspricht, aus der Breite der Antworten werden Schritt für Schritt die zentralen Antworten kondensiert. Ein Purpose-Prozess hat sehr unterschiedliche Effekte: er weitet den Blick über den Tellerrand der Organisation

hinaus auf die eigene Bedeutung und Wirkung in der Welt und er fokussiert den Blick auf die zentrale Aufgabe und das zentrale Selbstbild der Organisation.

Ein solcher Prozess bindet die Mitarbeiter an ihre Organisation, er erhöht ihre Identifikation und lässt die individuelle Motivation wachsen. Nicht zuletzt macht es sie aussagefähig zum Sinn und zur Aufgabe ihres Unternehmens. In aller Regel können sie stolz und überzeugt von ihrem Arbeitgeber und ihrem persönlichen Beitrag zu seinem Erfolg und seiner Wirkung berichten. Ein Purpose-Prozess hat nicht nur Auswirkungen auf Mitarbeiter und Führungskräfte, sondern auch auf Familienmitglieder, Freunde und Nachbarn und – nicht zu unterschätzen – mögliche Bewerber.

Stiftungen mögen glauben, dass ihre Sinnfrage durch die Stiftungspräambel abgedeckt und eine vertiefte Auseinandersetzung überflüssig sei. Das mag zutreffen, doch es beantwortet noch lange nicht die Frage, wie der Sinn innerhalb der Mitarbeiterschaft gelebt wird, ob der Zweck für Außenstehende spürbar wird, ob er Auswirkungen auf die Form und Qualität der Zusammenarbeit hat.

Eine solche Form der Selbstvergewisserung ist sicher alle 5-7 Jahre sinnvoll, sie belebt den Stiftungsgedanken, hält ihn wach und aktuell und macht ihn weithin spürbar und erkennbar. Sie verbessert die erlebte Wertschätzung der Mitarbeiter, das Bewusstsein über die eigenen Stiftungswerte und die Motivation (und damit die Arbeitsleistung) der Mitarbeitenden.

Mit dem Blick auf die Gemeinsamkeiten und die Unterschiede wollen wir Ihnen unsere Erfahrungen zur Organisationsentwicklung in Profit- und Non-Profit-Organisationen zur Verfügung stellen. Wir wollen Sie neugierig machen mit verschiedenen Instrumenten (Brillen), die die Situation Ihrer Stiftung zu analysieren, um die passende Veränderung anzustoßen.

Durch die Vielfältigkeit der Stifter und auch der Stiftungsgedanken ist Ihnen sicherlich leicht zugänglich, dass jede Organisation anders ist. Wir sprechen von der Organisationspersönlichkeit, um diese spezifische Besonderheit in einem Begriff darzustellen. Die Unterschiede machen sich z. B. am Alter, an der Größe (Umsatz und Mitarbeiterzahl) der Organisation fest. Neben diesen quantitativen Unterschieden gibt es auch qualitative Unterschiede, die sich aus dem Innenverhältnis ergeben (Klarheit des Stiftungsfokus, Verhältnis, Thema und Ausstattung, Rolle und Einfluss des Stifters, Zusammensetzung der Mitarbeiterschaft) und aus dem Umfeld (ist es eine global/regional agierende Stiftung?), steht die Stiftung für ein besonderes Thema oder steht sie in einem größeren Feld mit anderen Fördereinrichtungen, in welchem kulturellen Umfeld bewegt sie sich (Großstadt oder Dorf, zentral oder an der Grenze des Landes gelegen)? Diese qualitativen Aspekte sind häufig vielfältiger und schwerer in ihrem Einfluss auf die Entwicklung festzumachen als die quantitativen.

Gerade hier liegt bei einer Organisationsentwicklung die Notwendigkeit, jede Stiftung individuell in den Blick zu nehmen. Dies gilt für die Organisation und ebenso für den Stifter / die Stifterin. Es bedeutet, die jeweiligen Halte- und Veränderungskräfte wahrzunehmen und

zu würdigen und alle darin zu unterstützen, mit Wertschätzung die Position der anderen zu sehen und sie – wenn möglich – als Bereicherung in die eigene Wirklichkeit zu integrieren. So können aus sehr unterschiedlichen Anfangssichtweisen neue Lösungsräume entstehen.

Im Folgenden wollen wir Ihnen einige Zugänge und Modelle vorstellen, die wir nutzen, um diese wertschätzende Reflexion in jeder Organisation spezifisch und authentisch herzustellen.

Der erste Zugang erfolgt über die Erfassung von Qualitäten, die von jeder Organisation auf ihre eigene Weise und in ihrer eigenen Ausprägung gelebt werden. Es ist gut, vor einer Organisationsentwicklung zu untersuchen, wo die Organisation steht und worauf zu achten ist, damit man nicht aus Versehen wichtige positive Aspekte mit der Veränderung verliert. Nehmen Sie sich die Zeit, mit den Mitarbeitenden, den Spendern, den Aufsichtsgremien usw. diese Qualitäten durchzusprechen und ihre Einschätzungen zu diskutieren. Sie werden sich wundern, welche spannenden und durchaus richtungsgebenden Sichtweisen Sie gewinnen können.

2. Sieben Qualitäten gesunder Systeme

Wir gehen davon aus, dass jede Organisation Formen des Systembetriebs entwickelt, die der Eigenlogik des Systems entsprechen. Ein großer Teil davon unterstützt die Stärken der Organisation. Ein anderer Teil ist gewissermaßen der Preis, den das Kultivieren dieser Stärken mit sich bringt. Es gibt also keine „richtigen“ oder „falschen“ Strukturen, Abläufe oder Verhaltensweisen. Statt zu bewerten schauen wir darauf, ob ein System – oder besser eine Organisationspersönlichkeit – in der Lage ist, ihre Stärken weiterzuentwickeln und auch immer wieder zum Tragen zu bringen. Sind Struktur und Kultur einer Organisation flexibel oder anpassungsfähig genug, werden sie proaktiv weiterentwickelt, um die Leistungsfähigkeit der Organisation zu erhalten?

Die im Folgenden – in ihrer „gesunden“ Ausprägung – beschriebenen systemischen Qualitäten sind einerseits der systemischen Organisationsforschung entlehnt, andererseits aus unserer Beratungserfahrung gebündelt. Die Reihenfolge ist keine Wertung.

Selbstbewusstheit:

Der weitaus überwiegende Teil der Organisationsmitglieder ist sich der Geschichte, des Auftrags und der Werte der Organisation sowie ihrer Stärken und Schwächen bewusst. Erfolgsgeschichten sind ebenso bekannt wie Niederlagen und ihre Wirkungen auf Werte und Tabus der Organisation.

Es gibt Stiftungen mit einer mehr als hundertjährigen Geschichte, andere befinden sich gerade erst im Aufbau und wieder andere haben gerade bewährte Routinen für ihre Abläufe entwickelt. Die Systemqualität der Selbstbewusstheit sieht sicher für alle unterschiedlich aus, doch für alle gilt, dass ein bewusster und reflektierter Umgang mit der eigenen Geschichte und der eigenen Identität die Lebendigkeit und die Selbstreflexionskompetenz erhöht. Das ist gerade im werteorientierten Stiftungsbereich ein wichtiger Beitrag zur Qualität.

Extraversion:

Die Organisation hat und schafft immer wieder neue Kontaktflächen zu ihrer Umwelt, um im regen Austausch mit ihr notwendige Impulse für die eigene Weiterentwicklung aufzunehmen und wichtige Impulse für die Entwicklung dieser Umwelt (anderer Systeme) zu setzen.

Viele Stiftungen sind schon durch ihren Stiftungszweck verpflichtet, die Kontaktflächen zur Umwelt bewusst und aktiv zu gestalten. Alle Stiftungen, auch die weniger öffentlichkeitsorientierten, sind darauf angewiesen, die Entwicklungen im gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Umfeld zu registrieren und in die eigene Arbeit zu integrieren.

Zukunftsausrichtung:

Die Organisation entwickelt mittel- und langfristige Vorstellungen von sich und den Austauschbeziehungen mit ihrer Umwelt. Instrumente wie Vision, Mission und Strategie werden genutzt. Damit verbunden ist ein angemessenes Chancen- und Risikomanagement.

Eine gute Zukunftsausrichtung ist mit einer regelmäßigen Selbstüberprüfung verbunden. Das geschieht im Kontakt mit der Umwelt: politische Entwicklungen und gesellschaftliche Trends, neue Technologien, Veränderungen im Wertesystem, Krisen und Bedrohungen, veränderte Anforderungen ... alles wird beobachtet. Bestenfalls entwickelt die Stiftung ein Zukunftsszenario, wie sie darauf reagieren will, aller bestenfalls sogar noch einen Plan B.

Entscheidungsqualität:

Entscheidungen werden in angemessener Zeit getroffen. Unterschiedliche Entscheidungsgeschwindigkeiten werden bewusst praktiziert. Entscheidungen werden transparent und nachvollziehbar kommuniziert. Konflikte werden ausgetragen und zur Entscheidung gebracht.

Entscheidungen werden aus einer relativ bekannten und damit vermeintlich sicheren Gegenwart für eine eher unbekannt, unsichere Zukunft getroffen. Mit einer Entscheidung wird noch keine Zukunftssicherheit erreicht, aber es entsteht ein Orientierungsrahmen, an dem Verhalten und Handlungen der beteiligten Personen leichter ausgerichtet werden können. Eine gute Entscheidungskultur zeichnet sich dadurch aus, dass die Entscheidungsnotwendigkeit klar ist, dass verschiedene Entscheidungsalternativen durchdacht sind und dass die unterschiedlichen Grade von Entscheidungsverantwortung und -beteiligung den Mitwirkenden bewusst sind. Nicht zuletzt gehört auch eine angemessene Transparenz in der Kommunikation dazu – entweder im Laufe des Entscheidungsprozesses oder auf jeden Fall danach.

Realisierungsfähigkeit:

Entscheidungen werden in angemessener Geschwindigkeit und in der zieladäquaten Qualität mit realistischer Ressourcensteuerung umgesetzt.

Die Realisierungsfähigkeit einer Organisation dockt in einigen Aspekten unmittelbar an die Entscheidungsqualität an. Wenn die Verfügbarkeit der notwendigen Ressourcen (Zeit, Material, Know-how, Mitarbeiter...) angemessen berücksichtigt wurde, ist das eine gute Voraussetzung für die Realisierung. Mit dieser Qualität ist darüber hinaus noch die Bereitschaft und das Engagement aller gemeint, zur Umsetzung beizutragen. Dazu kann es gehören, mehr Energie zu investieren oder evtl. eine Zeitlang mit einem Provisorium zurecht zu kommen, sei es auf gedanklicher, materieller oder Kooperations-Ebene. Auch die Bereitschaft, etwas neu oder anders als bisher zu tun oder zu denken gehört dazu.

Die Realisierungsfähigkeit einer Organisation lässt sich daran messen, ob es ihr gelingt, die eigenen Verharrungstendenzen zu überwinden.

Klarheit und Wahrheits-Faktor:

Entscheidungen und Handlungen sind erkennbar konsistent. Rollen, Prozesse, Strukturen werden gemäß ihrer Intention gelebt und weiterentwickelt. Es existieren anerkannte Leitplanken und akzeptierte Spannen der Möglichkeiten, der Interpretation der Rollen, Prozesse und Strukturen.

Diese Systemqualität nimmt die Wahrhaftigkeit von Organisationen in den Fokus. Werden Absprachen schön auf Papier gebracht oder werden sie tatsächlich gelebt? Und wenn sie gelebt werden, gilt das für den Unterbau gleichermaßen wie für die Organisationsspitze? Oft werden Absprachen pragmatisch getroffen, weil sie vermeintlich eine Arbeitserleichterung verschaffen oder einen Konflikt klären. Das sind gute Gründe – solange sie nicht die Systemqualität der Selbstbewusstheit angreifen. Ein weiterer Indikator für die Ausprägung dieser Qualität ist das allgemeine Bewusstsein über das Maß an Freiheit und Selbstständigkeit, in dem die Organisationsmitglieder ihren Aufgaben nachgehen.

Kompetenzentwicklung und organisationales Lernen:

Es wird sowohl individueller Kompetenzaufbau wie auch organisationales Lernen systematisch gefordert und gefördert. Evaluationsroutinen zu den wesentlichen Prozessen sind verankert, Instrumente der Kontinuierlichen Verbesserungsprozesse (KVP) und des Qualitätsmanagements etabliert. Diversity und Wissensintegration werden genutzt und gefördert.

In dieser Systemqualität werden die Wachstums- und Entwicklungspotenziale der Gesamtorganisation mit den Kompetenzen und Potenzialen der einzelnen Organisationsmitglieder verknüpft. Es geht gleichermaßen um Themen wie Wissensmanagement wie um Fort- und Weiterbildung, um Organisationsbedarf wie um individuelles Interesse.

Die Erfassung der Systemqualitäten ist ein „weiches“ Analyseinstrument. Es geht nicht um eine klassische harte Diagnose, sondern um eine gemeinsame Einschätzung und eine Verständigung darauf, was wichtig und erhaltenswert ist und wo Veränderungsbedarf besteht.

Wenn es dazu kommt, dass Veränderungsmaßnahmen realisiert werden sollen, so gibt das Phasen-Modell von Kurt Lewin im Laufe des Veränderungsprozesses Orientierung.

3. Die drei Phasen im Veränderungsprozess

Wir sprechen von Changemanagement oder in größeren Zusammenhängen von Organisationsentwicklung, wenn es darum geht, in Organisationen gezielt und bewusst Veränderungen herbeizuführen. Wie bereits erwähnt kann der Impuls zur Veränderung von außen oder von innen kommen.

Für die Phasen, die eine Organisation im Rahmen eines Veränderungsprozesses durchläuft, hat Kurt Lewin schon 1947 ein Modell entwickelt, das nach wie vor Grundlage für die Steuerung von Veränderungen ist. Lewin beschäftigte sich mit dem schwierigen Feld der Veränderung von Haltung und Verhalten. Er war aus Deutschland in die USA emigriert und beschäftigte sich mit der Frage, wie die Kultur in Deutschland nach Kriegsende in Richtung auf Demokratie verändert und stabilisiert werden könnte. Er identifizierte drei Veränderungsphasen, die wir adaptiert und für Organisationsprozesse weiterentwickelt haben. So haben wir z. B. noch eine Phase 0 vorangesetzt.

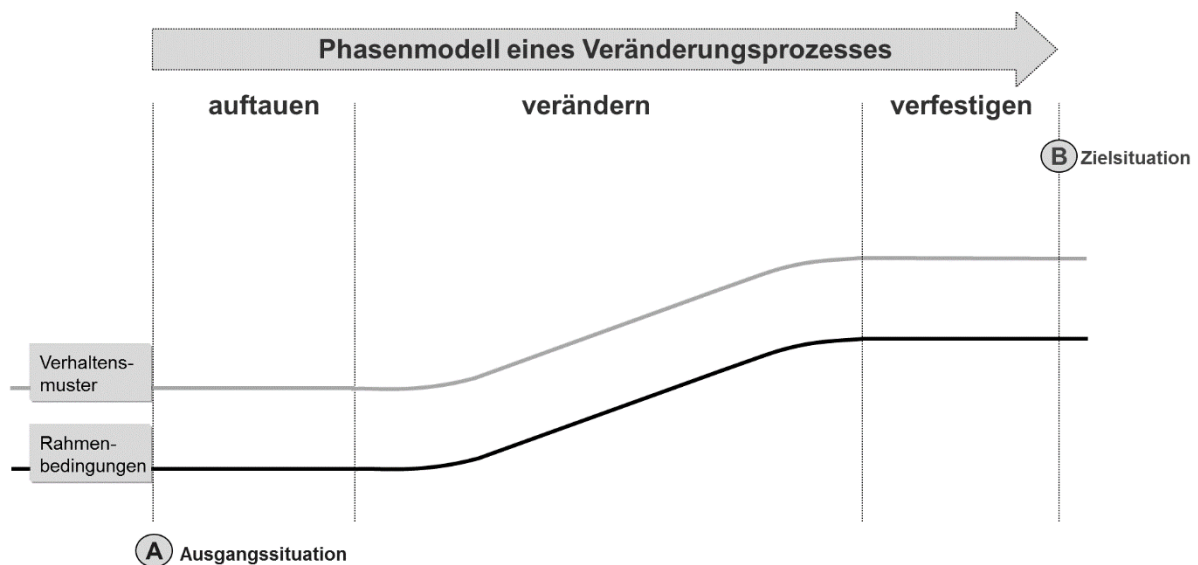


Abbildung 1 Phasenmodell eines Veränderungsprozesses; Nach: Kurt Lewin (1947) *Frontiers in group dynamics, Human Relations, 1, 5-41*

Phase 0: Der Bedarf zur Veränderung entsteht/wird wahrgenommen

Dies ist die Phase, in der erkannt wird, dass etwas geschehen soll. Die Organisation (oder Teile der Organisation) wird sich bewusst, dass sie, um weiter auf gute Weise bestehen zu können, eine Veränderung herbeiführen sollte. Es kann sich sowohl um ein Nachsteuern, Optimieren oder Konkretisieren von bereits Vorhandenem als auch um eine vollständige Neuentwicklung handeln. Nach der Identifizierung des Handlungsbedarfs werden erste

Ideen, wie die Veränderung aussehen könnte, lebendig. Manchmal entsteht so etwas wie eine gemeinsame Vision, eine positive Vorstellung vom Zustand der Organisation nach der Veränderung. Manchmal handelt es sich auch lediglich um gute Ideen oder konkrete Überlegungen zu Verbesserungen.

In einer Stiftung kann sich ein Handlungsbedarf in diesem Sinne auf sehr unterschiedlichen Feldern zeigen. Es kann Veränderungen in der Gruppe der Großspender geben, die Formen der Öffentlichkeitsarbeit müssen aktualisiert werden, die Buchhaltung wird umgestellt oder aber die Kultur der internen Zusammenarbeit soll verbessert werden.

Phase 1: Auftauen / Auflockern, original: Unfreezing

Diese erste Phase bereitet die Veränderung vor. Es geht darum, eine Diagnose des Ist-Zustandes zu machen und den Soll-Zustand zu definieren. Die Festlegung des Soll-Zustandes ist eine zentrale Aufgabe, denn wenn es kein gemeinsames Bild davon gibt, was mit diesem Prozess erreicht werden soll, können Absprachen und Verständigungen zu Stolperfallen oder kräfte- und nervenzehrenden Disputen werden. Wir sprechen in diesem Zusammenhang von einem Zielbild oder Zielfoto, das festhält, wie der angestrebte Zustand aussehen soll. (Siehe hierzu auch die Ausführungen zu einem Lösungsraum, der die Halte- und Veränderungskräfte integriert, in 8.2.1)

In der Phase 1 wird außerdem die Struktur für das Changeprojekt gebaut. Die Verantwortlichkeiten (Lenkungsgruppe, Projektleitung, Projektteam, usw.) werden ebenso definiert wie ein Zeitplan. Nach der Festlegung des Zieles werden Konzepte und Maßnahmen für den Weg zum Ziel entwickelt, das Projekt wird in mehrere Teilprojekte untergliedert und auch dafür werden Verantwortlichkeiten festgelegt. Außerdem werden die Meilensteine auf diesem Weg bzgl. Inhalt und Termin definiert. Das alles dient der Orientierung für eine mögliche Phase der Unsicherheit.

Ein Bereich in Veränderungsprojekten wird häufig unterschätzt: Der Entwurf eines Kommunikationskonzepts nach innen und nach außen. Die organisations- und projektadäquaten Antworten auf Fragen nach der Informations- und Kommunikationskaskade, nach der Beteiligung der Betroffenen, nach der Granularität der Informationseinheiten und nach einem guten Timing können für ein Changeprojekt erfolgsentscheidend sein. Anhand der Optionen, die das Kommunikationskonzept zur Verfügung stellt, wird deutlich wie viel Wertschätzung den unterschiedlichen Personengruppen geben wird und wie stark man daran interessiert ist, ihre Einschätzungen zu hören und in die Veränderung zu integrieren. Hierbei ist es wichtig zu unterscheiden zwischen hören und bedenken und mitbestimmen und entscheiden.

Phase 2: Verändern / Umsetzung neuer Strukturen, original: Moving

Dies ist die Phase des Hinübergleitens in den neuen Zustand. Hier geschieht die operative Veränderungsarbeit. Für unbedarfte Beobachter fängt jetzt erst die Arbeit an. Das ist aber eben nicht wahr, sondern die ersten beiden Phasen legen das Fundament für die

reibungslose Abwicklung der zweiten und dritten Phase. Bis hierhin ist also mehr als die Hälfte der Arbeit getan.

Der Umbau findet oft an verschiedenen Baustellen parallel statt. Anspruchsvoll sind die Schnittstellen zwischen verschiedenen Teilprojekten, wenn es um Abstimmungen bzgl. Inhalt, Terminierung und Zuständigkeiten geht. Hierfür sind in der Phase 1 die Meilensteine festgelegt worden, die einerseits die Regeln kontrollieren und andererseits zur Vergewisserung beitragen, ob sich die Situation verändert hat und man gemeinsam neue Vereinbarungen treffen sollte.

In dieser Phase werden neue Rollen, die sich aus der Planung ergeben haben, mit Leben gefüllt, andere Rollen werden erweitert und eingeschränkt. Es zeigt sich, ob es gelingt, die betroffenen Menschen in die Veränderung einzubeziehen. Meistens geht das nicht von selbst. Die Verhaltensänderung braucht eine Unterstützung, seien es vermehrte Mitarbeitergespräche, kollegiale Unterstützung, Trainings zum Erwerb neuer Kenntnisse oder auch eine professionell begleitete Teamentwicklung. Als Katalysatoren in größeren Organisationsentwicklungsmaßnahmen haben sich Schulungen oder Workshops für Führungskräfte bewährt, die dafür sorgen, dass die Veränderung von den Verantwortlichen mit einer gemeinsamen Ausrichtung und einer gemeinsamen Haltung gestaltet wird. Das System kann sich nur ändern, wenn sich die Menschen ändern und die Veränderung im Verhalten miteinander braucht eine Widerspiegelung im System sonst werden die Menschen schnell wieder im alten Fahrwasser schwimmen.

Diese Phase verläuft selten störungsfrei. Auch wenn die Planung glatt und solide erscheint, tauchen bei der Umsetzung Schwierigkeiten auf, die im Vorfeld nicht berücksichtigt worden sind, ob nun Termine nicht eingehalten werden können oder die neue Software nicht funktioniert. In aller Regel entwickelt sich auch das Ausmaß der Zustimmung und Identifizierung der Systemmitglieder mit dem Prozess nicht im gleichen Tempo wie der strukturelle Umbau. Ein erfolgreiches Projektteam ist darauf vorbereitet und hat die Zeit eingeplant auch das Unerwartete zu integrieren.

Phase 3: Konsolidierung, original: Freezing

Die dritte und letzte Phase schließt sich oft kaum merklich an die zweite an. Die Veränderung „verfestigt sich“, die neuen Strukturen, Abläufe, Haltungen werden in der Organisation etabliert und gelebt. Hier ist die Notwendigkeit, die einzelnen Maßnahmen des Projektes zu erproben und damit erstmal „einzufrieren“. Wenn diese Phase nicht stabil gehalten wird, haben die Mitarbeitenden das Gefühl der dauernden Veränderung und sie kommen nicht mehr zur Ruhe oder nehmen die Entwicklungsnotwendigkeiten nicht mehr ernst (Man hört dann den Spruch: „Jetzt wird die nächste Sau durchs Dorf getrieben.“). Veränderungen können dann nicht angemessen in den Alltag integriert werden und nicht selten bleibt dann auch der erwartete Erfolg auf der Strecke. Gleichzeitig ist es wichtig, den Zeitpunkt für die Evaluation fest zu legen. Das ist das Signal, dass die auftretenden Probleme ernst genommen werden und eine überlegte und aufeinander bezogene Lösung dann erarbeitet wird. Hierbei kann sowohl nachgesteuert als auch kräftig korrigiert werden.

Außerdem ist es wichtig einen „endgültigen“ Abschluss-Termin zu setzen, der das Ende dieses Projektes und damit der Veränderung markiert. Das kann eine Sitzung sein, eine Konferenz, eine Veröffentlichung – wir empfehlen, den Abschluss außerdem mit einem Fest zu begehen als Dank für die Mühen und als Ausdruck der Freude über den erreichten Erfolg. Insbesondere wenn unterschiedliche Veränderungsprozesse zeitgleich in einer Organisation vorangetrieben werden, ist dieser Abschluss jedes einzelnen Projektes wichtig. Je mehr Bewegungen gleichzeitig passieren, umso wichtiger ist ein deutlicher Abschlusspunkt, damit nicht zu viele „lose Fäden“ hängen bleiben.

Diese letzte Projektphase wird in dem Wissen gestaltet, dass dies keinesfalls das letzte Veränderungsprojekt der Organisation war und dass vermutlich auch dieses Projekt noch weiterer Korrekturen oder Ergänzungen bedarf: „nach dem Change ist vor dem Change“ (s. hierzu auch die Aussage am Anfang: „Veränderungen gehören zur Lebendigkeit eines Systems“).

Wenn es nun darum geht, eine Organisation in eine Veränderung zu führen, ist es sicherlich gut und wichtig, einen Projektplan aufzustellen und ihn Schritt für Schritt abzuarbeiten. Wer sich jedoch einzig darauf konzentriert, wird die Menschen, die die Veränderung umsetzen und leben sollen, nicht mitnehmen können. In der Begleitung von Veränderungen in einer Organisation orientieren wir uns an den drei Workstreams: connect – drive – enable, die die Handlungsstränge eines Prozesses strukturieren.

Drive steht hier für den Projektplan und dafür, dass ein Prozess vorwärts getrieben werden muss. Dieser Workstream erfasst das konkrete Management des Prozesses: Hier werden Start und Implementierung der Veränderung konzipiert, es geht darum, Tempo aufzunehmen und es im Laufe des Prozesses angemessen zu regulieren. Kurz: beim Drive geht es darum, alle organisatorischen und strukturellen Themen zu gestalten und zu steuern, die dazu beitragen, die gewünschten Ergebnisse zu erzielen.

In den Workstream **Connect** fallen Handlungen und Maßnahmen, die dazu beitragen, die am Veränderungsprozess beteiligten Personen miteinander und mit dem Projekt in Verbindung zu bringen. Hierzu gehört, die Visionen und Strategien zu vermitteln, Kommunikation herzustellen, auch neue Formen der Kommunikation und Information auszuprobieren. Es werden Menschen eingebunden und Wege der Partizipation und Teilhabe entwickelt.

Der Workstream **Enable** beschreibt die Maßnahmen, die die Verantwortlichen und die Mitarbeitenden in die Lage versetzen, ihre individuelle Performance auch unter Veränderungsbedingungen zu erhalten bzw. möglichst zu erhöhen. Neben der Vermittlung bestimmter Fertigkeiten gehört dazu die Entwicklung einer Kultur, die Veränderungen und Wachstum aufnimmt und trägt.

4. Aufbau einer lernenden Organisation / einer Lernkultur

Eine Organisation, ein System, das lernen kann – wer würde sich das nicht wünschen? Tatsächlich gibt es Maßnahmen und Rahmenbedingungen, die dazu beitragen, dass eine Organisation einen Modus entwickelt, in dem sie die Strukturen und Verhaltensweisen, die sie stärken, wachsen lässt und die Strukturen, die sie einschränken, reduziert.

Das Kunstwort VUCA beschreibt auf anschauliche Weise, wie die Welt sich verändert hat und wie Organisationen sie erleben.

V steht für Volatility/ Volatilität

U steht für Uncertainty/ Unsicherheit

C steht für Complexity/ Komplexität

A steht für Ambiguity/ Ambiguität/ Mehrdeutigkeit.

Auslöser sind Druck durch Beschleunigung und eine erhöhte Veränderungsfrequenz, die Widersprüchlichkeit von Expertenwissen, mehrschichtige Strukturen und Prozesse, sich widersprechende Werte sowie die Untrennbarkeit von Sachwissen und Werteorientierung. Die individuellen Reaktionen darauf sind unterschiedlich: vom Gefühl des Kontrollverlusts und der Überforderung über zunehmende Instabilität in Entscheidungen bis zu Versuchen, mit Analysemethoden und Datenerfassung Kontrolle zurückzugewinnen.

Am Ende liegen die Lösungen ganz woanders. Wenn im Kleinen nicht mehr gesteuert werden kann, muss man den Blick für das Größere weiten: man braucht eine Vision und ein Ziel, genug Abstand, um in der Komplexität (Verhaltens- oder Steuerungs-)Muster zu erkennen und den Mut, sich auf diese zu beziehen. Wer Interdependenzen schätzen und Transparenz zulassen kann, kann einen Schritt in Richtung Partizipation und geteilter Verantwortung gehen. – Lauter Möglichkeiten des Umgangs mit der VUCA-Welt, die auf die Chancen hinweisen, die eine lernende Organisation bietet.

Auf Organisationen bezogen verstehen wir unter Lernen die Fähigkeit, auf innere und äußere Reize angemessen und konstruktiv zu reagieren. Konstruktiv meint hier den besten Fall, nämlich lernen auf eine Weise, die die Stärken der Organisation zum Tragen kommen lässt (s. Systemqualitäten). Und da wir „Organisation“ nicht ohne die Menschen innerhalb der Organisation denken können, sind es natürlich sie, die das Lernen vorantreiben. Es geht darum, Informationen aufzunehmen, sie zu interpretieren und Konsequenzen daraus abzuleiten.

Fakt ist, dass nur ein System, das lernen kann und es regelmäßig – auch ohne größere Krisen oder problemhafte Anstöße – tut, zukunftsfähig ist. Im Folgenden stellen wir einige Rahmenbedingungen vor, die es einer Organisation erleichtern, ihr permanentes Lernen weiterzuentwickeln und abzusichern.

Diversity ermöglichen und leben

Die Fähigkeit, Unterschiedlichkeit nebeneinander bestehen zu lassen und aus den entstehenden Spannungsfeldern Nutzen zu ziehen, scheint ein entscheidendes Kriterium für lernende Organisationen zu sein. Die Unterschiedlichkeit bezieht sich auf nahezu alle denkbaren Felder, in denen sich die Organisationsmitglieder unterscheiden: Alter, Geschlecht, Ausbildung, Herkunft, Familienstand etc. Verschiedene Personen bringen verschiedene Zugänge zu den zentralen Themen einer Stiftung mit, die eine geht eher kognitiv an Themen heran, der andere eher intuitiv, ein dritter benutzt einen analytischen Zugang, die vierte arbeitet mit einem konkreten Zukunftsbild. Wenn sich verschiedene Zugänge und Denkweisen verbinden lassen, kann etwas gutes Neues entstehen.

Es kann auch sehr fruchtbar sein, die Impulse von Personen, die nicht unmittelbare Mitarbeiter der Stiftung sind, zu integrieren und in Entwicklungsprozesse aufzunehmen, z. B. Spender, Kooperationspartner, Zielgruppen. Gerade wer nicht unmittelbar mit der Stiftungsarbeit zu tun hat und eine Außenperspektive einbringt, kann mit seinen Informationen und Hinweisen die blinden Flecken der Organisationsmitglieder verkleinern.

Diversity zu leben bedeutet, unterschiedliche Fähigkeiten zur Verfügung zu haben, sie wertzuschätzen und zu nutzen.

Mitdenken aller und Teilen von Wissen

Es ist sicher gut, wenn in einer Organisation kluge Köpfe an der Spitze stehen. Doch es ist zu kurz gegriffen, wenn man meint, dass die anderen Köpfe nicht ebenfalls klug sind und mit ihren Ideen und Gedanken zur Weiterentwicklung beitragen können. Eine lernende Organisation pflegt eine Kultur, in der alle Mitarbeiter gehört werden. Sie entwickelt Formen zum regelmäßigen Austausch und zum kreativen Denken. Es werden Kreativitätsrunden quer zur Hierarchie genutzt, um in einen konstruktiven Austausch und konkrete Weiterentwicklung zu kommen. Sie informiert über Vorhaben und ermuntert zum Mit- und Weiterdenken. Egal, aus welcher Ebene oder aus welcher Abteilung Vorschläge eingebracht werden, wenn sie „passen“, werden sie auch genutzt, nach dem Motto: Einer guten Idee ist es egal, wem sie gehört.

Auch gemeinsame Lernrunden, in denen es darum geht, sich Inhalte neu zu erschließen oder aber bekannte Inhalte quereinzubürsten und anders verfügbar zu machen, sind bewährte Formen des gemeinsamen Lernens.

Es ist sinnvoll, verschiedene Lernrituale und Lernrhythmen auszuprobieren und Formate zu entwickeln, die zu der Organisationspersönlichkeit passen. Ebenso lohnt es sich, gelegentlich neue Formen zu entwickeln, um durch wechselnde Settings immer neue Veränderungsimpulse zu setzen. Der Begriff Share-it-ies bezeichnet dabei genau die Haltung, die zu einem solchen Austausch gehört: es geht darum, Wissen und Erfahrungen zu teilen, sich gegenseitig zu unterstützen, voneinander zu lernen und gemeinsam weiterzudenken um Neues entstehen zu lassen.

Vorhandenes Wissen nutzen

In fast allen Organisationen gibt es Wissensquellen, die nicht oder nur unzureichend genutzt werden. Angefangen bei

- 🍊 den Archiven, die immer wieder für neue und unerwartete Erkenntnisse gut sind, über
- 🍊 individuelle Interessen einzelner Mitarbeiter, ihre Beobachtungen und Erkenntnisse, die sie einfach aufgrund ihrer Zugehörigkeit zur Stiftung generiert haben,
- 🍊 Erfahrungswissen, wie die „Dinge laufen“,
- 🍊 Modelle und Vorschläge, die in irgendwelchen Schubladen ruhen, oder auch
- 🍊 individuelle Erklärungsmodelle dafür, dass die Dinge, Prozesse oder Abläufe so sind wie sie sind.

Diese verschiedenen Zugänge gilt es abzufragen und einzeln zu bewerten, um sie im Sinne einer lernenden Organisation nutzbar zu machen.

Innehalten

Wir haben weiter oben schon den Begriff VUCA eingeführt, der auf die Schnelllebigkeit und Unberechenbarkeit der heutigen (Arbeits-)Welt hinweist. Um sich selbst und die Organisation, für die man verantwortlich ist, in einen Reflexionsmodus zu versetzen, gibt es eigentlich nur ein probates Mittel: Innehalten. Wer nicht nur getrieben sein will, muss sich – zumindest gelegentlich - nach außen ziehen, sich einen Raum außerhalb oder am Rande der Aktivität suchen, um von dort aus sich neu zu orientieren, den Blick zu weiten und die Dinge neu und vielleicht auch anders einzuschätzen.

Bei aller Aktivität und allem Tun darf diese andere Seite nicht vergessen werden. Eine Lernende Organisation setzt sich bewusst Gelegenheiten zum Innehalten und gemeinsamen Reflektieren: Ist das, was wir tun und wie wir es tun tatsächlich unserem Ziel und unserem Auftrag förderlich? Sollten wir uns anderen Themen zuwenden oder unsere Schwerpunkte verändern? Müssen wir evtl. andere unserer Systemqualitäten stärker zum Tragen bringen?

Wenn die Mitglieder einer Organisation eine gemeinsame Vorstellung von Zielen und Strategien haben, können sie ihre Entscheidungen und Handlungen entsprechend ausrichten und besser zu guten Ergebnissen beitragen.

Diese Lernkultur sollte insbesondere auch auf die nach außen gerichteten Aktivitäten der Stiftung angewandt werden um immer wieder die Wirkungsorientierung sicher zu stellen und die berüchtigte „Nabelschau“ in Grenzen zu halten, z. B. Suche nach (unüblichen, „verrückten“) Kooperationspartnern, Entwicklung neuer Anwendungen der Stiftungsidee, Erprobung neuer Zugänge zu möglichen Spendern und der Öffentlichkeit, Aufbau neuer Formen zur Integration von Stakeholdern aufbauen.

5. Energie und Macht-Balance – Grundlage für den Erfolg

Verbesserung der Balance in ihren Strukturen, Arbeitsweisen und Entscheidungsformen.

Hierbei unterscheiden wir drei Machtqualitäten, die in jeder Organisation vertreten sind.

Die Sinnmacht

Was ist unsere Aufgabe in der Welt? Was sind unsere qualitativen Ziele? Wofür lohnt es sich morgens am Arbeitsplatz zu erscheinen auch wenn es gerade nicht so interessant ist? Was motiviert uns langfristig?

Die Gestaltungsmacht

Wie setzen wir das Projekt um? Wie formulieren wir unsere quantitativen Ziele? Habe ich einen ausreichend großen und überschaubaren Freiraum für mein Arbeitsfeld? Kann ich Erfolg und Misserfolg auf meine Arbeitsleistung zurückführen?

Die Kontrollmacht

Wissen wir, was erfolgreich war und was nicht und warum? Können wir aus unseren Fehlern lernen? Haben wir ein ausreichend differenziertes und gepflegtes Controlling-System?

Jede der drei Machtqualitäten muss eindeutig besetzt sein und sollte weder zu stark noch zu schwach ausgeprägt sein. Dann kann ein kontinuierlicher sich stabilisierender, rundlaufender Prozess entstehen, der Strategiediskussionen, Jahresplanungen, Projektentwicklungen, Projektauswertungen, Problem-Lösungs-Prozesse, Jahresbilanzen (qualitativ und quantitativ), und wieder Strategiediskussionen miteinander verbindet.

Das ist insbesondere heute, unter den New Work Bedingungen und dem volatilen Wirtschafts- und Umweltumfeld, in denen wir uns zurechtfinden müssen, eine Herausforderung. Wir brauchen einen Sinn für unser Tun, auch wenn das was heute sinnvoll erscheint sich morgen als längst nicht so sinnvoll herausstellt. Wir müssen lernen mit sich immer wieder verändernden Gestaltungsräumen umzugehen, egal ob sie durch überängstliche Vorgesetzte oder sich rabiät verändernde Umweltbedingungen ergeben. Ebenso ist es wichtig zu kontrollieren und auszuwerten, um zu planen und Strategien zu entwickeln. Und gleichzeitig wissen wir, dass die Welt sich so schnell verändert und Unvorhersehbares passieren kann. Wir können nur „auf Sicht fahren“ und jeder Plan ist nur eine Idee wie es werden könnte, wenn wir uns „anstrengen“ aber eben auch nicht mehr als eine Momentaufnahme.

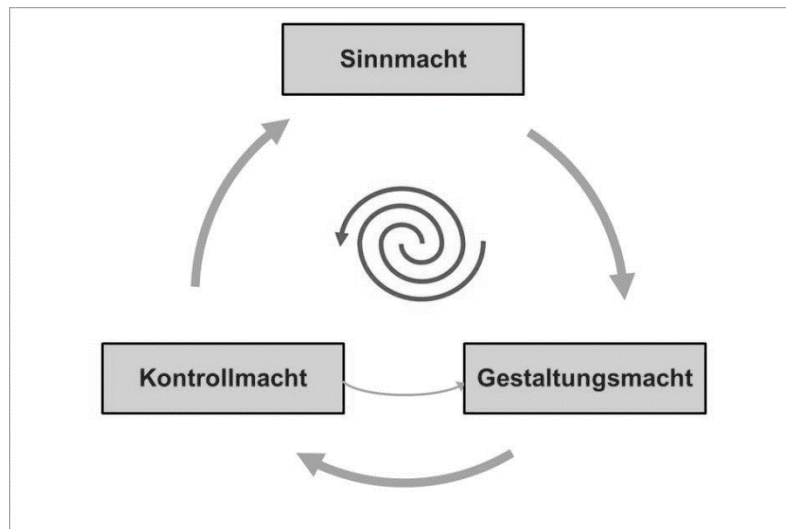


Abbildung 2 Die drei Machtqualitäten jeder Organisation

Im Folgenden werden wir einige Anregungen zusammentragen, wie die Balance und die gegenseitige Stützung dieser verschiedenen Machtqualitäten erreicht und gesichert werden kann, auch gerade in den vorher beschriebenen herausfordernden Zeiten, weil besonders dann ein bewusster Umgang mit diesen drei Machtqualitäten gebraucht wird um Hybris, Überreaktionen und Vereinzelung zu vermeiden.

Die Sinnmacht sollte klar besetzt sein von einem Gremium, das diese Qualität im Auge hat und nach größer angelegten Diskussionsprozessen eine klare Entscheidung sicherstellt. Hier sitzt der Gründer, hier sitzt das Stiftungs-Kuratorium. Non-Profit-Organisationen (wir retten die Wale und die Welt) haben es hier leichter als Profit-Organisationen (wir bauen die besten Autos). Stiftungen haben über die Stiftungsidee hier schon eine Besetzung, allerdings gibt es Stiftungen, die sich auf dieser Grundlage ausruhen, statt diesen Vorteil zu nutzen, um ihn immer weiter zu entwickeln und in Bezug zur gesellschaftlichen Entwicklung neu auszurichten. Andere haben ein regelrechtes Tabu entwickelt, um die Stiftungsidee und die Stifterin zu schützen. An der Schnittstelle zur Gestaltungsmacht ist es wichtig, nicht nur qualitative Ziele, sondern auch quantitative Ziele zu definieren, damit der Rahmen und die Erwartungen auf beiden Ebenen beschrieben sind.

Auch wenn die Sinnmacht von einem überschaubaren Gremium vertreten wird, so sollte die **Sinndiskussion** nicht nur in diesem Kreis geführt werden, sondern **breit angelegt** alle 5-7 Jahre die Mitarbeitenden, die Förderer, die Begleiter usw. integrieren. Solche Diskussionsprozesse können die Qualität der Ausrichtung und die Motivation aller Beteiligten stärken. So wird verhindert, dass indirekt – oder auch gegeneinander – über die Gestaltungsmacht (Projekte, Arbeitszeitverteilungen) die Strategie im Alltag entworfen wird. Diese breit angelegte Diskussion, die gerade in diesen Zeiten auch durch externe Experten bereichert werden sollte gibt den Mitarbeitenden bei aller Unsicherheit das Gefühl „wir versuchen gemeinsam sinnvolle Arbeit zu machen und bei allen ? die wir haben sind wir redlich und aufgeschlossen in diesem Bemühen“. Hier geht es explizit nicht um die Hochglanzbroschüre, die heute sowieso keiner mehr glaubt, sondern um die offene

Diskussion, das suchende Gespräch und zum Abschluss eine Orientierung, die aus dem Stiftungsrat/Vorstand/Kuratorium gegeben wird als gemeinsame Orientierung im Suchprozess und nicht als „Glaubenssatz“ der die Welt erklärt.

Die **Gestaltungsmacht** kann bei Stiftungen auch nach außen weitergegeben werden. Hier ist es wichtig, den Rahmen für Gestaltungsmöglichkeiten klar zu beschreiben und Formen zu entwickeln, wie gemeinsam gelernt werden kann und nicht Pseudo-Erfolge kreiert werden. Gestaltungsmacht braucht aber auch darüber hinaus jeder Mitarbeiter, indem er einen Entscheidungsraum hat, der seinen Fähigkeiten entspricht. Gerade wenn sich im Umfeld alles schneller verändert und bewegt ist es wichtig den eigenen Mitarbeitern hier den Rahmen nicht zu eng zu setzen, sondern mit einer klaren Ausrichtung (siehe oben Sinnmacht) und mit Vertrauen einen Spielraum mit beweglichen Rändern zu geben.

Die **Kontrollmacht** ist in größeren Organisationen wichtiger, da das direkte Erleben nicht mehr als Bewertungs- und Kontrollsystem ausreicht. Stiftungen sind einer besonderen rechtlichen und ökonomischen Kontrolle durch den Staat unterworfen. Sie sollten aber nicht den Fehler machen, die eigene Qualitätskontrolle damit zu vernachlässigen. Hier sind Profit-Organisationen – auch aufgrund ihrer quantitativen Ziele – häufig sehr weit voraus.

Die Balance macht es! Jede Person und jede Organisation hat Stärken (Lieblingsthemen, in denen ich mich vergraben kann, damit ich die anderen nicht angehen muss) und Schwächen, die es gilt, sich bewusst zu machen. Zur Balance gehört es, immer wieder nachzujustieren und sich nie sicher zu fühlen, dass alles stimmt.

Insofern sind eine regelmäßige Strategieentwicklung, Projekte mit einem interessanten Gestaltungsspielraum, jährliche Auswertungen der Arbeit und der Finanzen wichtige Teile der Organisationsentwicklung und die Grundlage für eine gut balancierte Alltagsarbeit z. B. im Fundraising und den Investitionsentscheidungen einer Stiftung.

6. Fünf Wege, den Karren an die Wand zu fahren – und wie man ihn wieder ins Laufen bringt

Wir haben ihnen jetzt einige Ideen an die Hand gegeben, wie Sie sich hoffentlich ein gutes Bild über Ihre Stiftung machen können und Sie werden sich vielleicht auch schon einiges überlegt haben wie und wo Sie jetzt Hand anlegen wollen. Was immer sie jetzt beginnen wollen wir haben hier ein paar Möglichkeiten zusammen getragen, wie Sie sich sehr bemühen können und es trotzdem optimal falsch machen.

Wir hoffen Sie können die humorvolle Seite dieser „Abschlussfaustregeln“ genießen.

- Der Stiftungsgründer ist hoch engagiert.** Er überlegt im Detail mit, wie jede einzelne Kampagne gemacht werden soll. Er liest kluge Aufsätze über Organisationsentwicklung und macht sich an den Wochenenden Gedanken wie er seine Stiftung organisatorisch neu aufstellt. Am Ende seiner intensiven Überlegungen hat er auf einem 7 Seiten Papier seine Ideen nieder geschrieben, die er dann stolz seiner Geschäftsführerin vorlegt, damit sie auch ihre Anregungen noch einbringen kann. Er ist sehr enttäuscht, dass sie nicht begeistert auf seine Ideen eingeht, sondern nur Bedenken vorbringt.

Denkbare Bewegungsidee: Der Stifter bekommt zufällig Kontakt zu einer Beraterin. Sie kann ihm anhand des Drei-Machtqualitäten-Systems erklären, wo sein Platz ist und wie viel leichter er es sich machen könnte, wenn er seinen Leuten mehr Raum lässt. Es findet dann ein Workshop mit allen Leitungspersonen und auch noch zwei, drei Querdenkern zum Thema Weiterentwicklung der Stiftung statt, der als Ergebnis eine inhaltliche und eine prozessbezogene Vorwärtsstrategie hat.

- Die Stiftung möchte ihre Mitarbeitenden wertschätzen und zahlt ihnen 20 % mehr Gehalt als ortsüblich.** Damit baut sie einen goldenen Käfig für die Mitarbeitenden: Sie bleiben, auch wenn sie nicht mehr voll inhaltlich und persönlich mit dieser Organisation verbunden sind, es gibt keine Fluktuation und trotzdem wird gejammert und geschimpft über die Zumutungen des Arbeitgebers.

Denkbare Bewegungsidee: die Personalabteilung bekommt die Aufgabe das Gehaltssystem leistungsbezogen umzustellen (in Absprache mit der Mitarbeitenden-Vertretung) und alle drei Jahre mit jedem Mitarbeitenden ein Gespräch über seine Entwicklungschancen in der Stiftung und auch außerhalb zu führen. Es wird bewusst Kontakt zu anderen Organisationen gesucht, die für die eigenen Mitarbeitenden als Arbeitgeber in Frage kommen.

- Die Stifterin ist ein „Gespenst“** in der Organisation und wird als moralische Instanz angeführt, um bestimmte Themen nicht kritisch besprechen zu müssen. Auf diese Weise haben sich Tabuzonen entwickelt, die die Neuausrichtung der Stiftung verhindern und dazu führen, dass sie in ihren Aktivitäten immer irrelevanter wird.

Denkbare Bewegungsidee: In einem breit angelegten Prozess wird die Geschichte der Stiftung wert geschätzt und insbesondere auch die herausragenden Leistungen der Stifterin. Am Ende des Prozesses wird im übertragenen Sinne eine Vitrine eingerichtet mit all den Erfolgen und Pokalen der Vergangenheit. Parallel wird ein Arbeitstisch eingerichtet mit all den Materialien und Instrumenten, die sich aus der Geschichte ableiten lassen und die wir brauchen um die Aufgaben von heute und morgen an zu gehen.

- Eine **alte, finanz- und traditionsreiche Stiftung** wird als **Fels in der Brandung** wahrgenommen und nimmt sich auch selbst so wahr. Sie ist gut vernetzt und hat tragfähige Abläufe zur Bewältigung der Alltagsarbeit entwickelt. Die Geschäftsführung wird zum Neujahrsempfang des Bürgermeisters eingeladen, kurz: sie ist gut etabliert. Doch wer genau hinschaut, erkennt, dass die Arbeit nicht mehr inspiriert ist, die Ideen sind fade, man läuft Trends hinterher, steht nicht mehr an der Spitze.

Denkbare Bewegungsidee: Es liegt schon fast auf der Hand – die Mitarbeitenden dieser Stiftung müssen etwas machen, das sie aus der „Komfortzone“ herausholt und die Leidenschaft, die eine gute Stiftungsarbeit braucht, neu belebt. Visionsarbeit verknüpft mit überraschenden und inspirierenden Erlebnissen kann hier helfen. Das kann ein Ausflug, eine Besichtigung, ein Workshop oder auch ein Besuch im Klettergarten sein – Hauptsache, der Überraschungseffekt ist groß und Köpfe und Herzen beginnen, in einem anderen Tempo zu arbeiten. Begeisterung für das eigene Tun und für das Team mit dem ich arbeite ist die wichtigste Voraussetzung dafür, dass die Ergebnisse gut, wirkungsvoll und nachhaltig sind.

- **Ein Projekt der Stiftung hat große öffentliche Resonanz** erzielt. In der Sprache der Portfolio-Analyse: eine „Cash Cow“. Um es möglichst vollständig auszukosten und weil die Stiftung auch personell knapp besetzt ist, konzentriert sich die weitere Arbeit nun auf dieses Feld und vernachlässigt andere.

Denkbare Bewegungsidee: Auf Impuls der Geschäftsführung, die diese Fehlentwicklung hoffentlich als erste erkannt hat, wird eine Umfeldanalyse mit einer zeitlichen Perspektive von mehreren Jahren gemacht. Mit breiter Beteiligung der Stiftungsmitarbeitenden wird ein Bild von der Zukunft entwickelt, das Engagement-Schwerpunkte beschreibt. Jeder Schwerpunkt wird hinsichtlich seiner Machbarkeit und Wirksamkeit „abgeklopft“ und eine Prioritätenliste hinsichtlich des zukünftigen Engagements erstellt und der Geschäftsführung zur Entscheidung vorgelegt.

7. Literaturhinweise

Kurt Lewin, *Frontiers of Group Dynamics: Human Relations*, 1, 5-41, 1947

Peter M. Senge, *Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation*. Klett-Cotta. 1990

Robert K. Müller, *betriebliche Netzwerke. Kontra Hierarchie und Bürokratie*. Haufe. 1996

Andre Lampel, *Der handlungstheoretische Ansatz: Die lernende Organisation nach Argyris / Schön*. GRIN Verlag GmbH, 2010

Edgar Schein, *Organizational Culture and Leadership*, New York: Wiley, 2010

Rolf Balling, *Institutionstypologien*. Unveröffentlichtes Manuskript. Weil der Stadt: Professio. 1997

Eckard König, Gerda Volmer, *Handbuch Systemische Organisationsberatung*, Weinheim und Basel, 2008

Bernd Schmid (hg), *Systemische Organisationsentwicklung: Change und Organisationskultur gemeinsam gestalten*. Schäffer-Poeschel, 2014