

ReformKompass II

Das Strategieinstrument für organisatorische Reformprozesse
(dargestellt am Beispiel nichtstaatlicher und gemeinnütziger Organisationen)



INHALT

- 4 **Vorwort**
- 5 **Einführung**
- 8 **Strategie in zivilgesellschaftlichen Organisationen:**
Warum es immer wichtiger wird, eine Strategie zu haben
- 10 **Fallbeispiel: Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland (BUND)**
- 12 **Der ReformKompass: Entstehung und Einsatzfelder**
- 13 **Mit Strategie auf Erfolgskurs: Die drei »K« einer erfolgreichen Strategie**
- 16 **Fallbeispiel: Verband alleinerziehender Mütter und Väter (VAMV)**
- 19 **Die strategische Kerngruppe: Das Steuerungszentrum in allen Prozessphasen**
- 23 **Phase 1: Problemdefinition und Analyse – Der Veränderungsprozess beginnt**
- 26 **Phase 2: Formulierung und Entscheidung – Lösungskonzepte entwickeln und Akzeptanz herstellen**
- 29 **Phase 3: Umsetzung – Aus Theorie wird Praxis**
- 32 **Phase 4: Fortlaufende Erfolgskontrolle – Prozess mit Wirkung**
- 35 **Fallbeispiel: Hospiz Schwerte**
- 37 **Wie der Prozess mithilfe des ReformKompasses gestaltet werden kann**
- 39 **Strategie kommt nicht von selbst:**
Zur Strategiefähigkeit von Organisationen und Personal
- 41 **Gewusst wie: Methoden und Werkzeuge**
- 45 **Fallbeispiel: Deutsches Rotes Kreuz (DRK)**
- 48 **Der ReformKompass auf einen Blick**
- 49 **Literatur und Links**

VORWORT

Über 70 Prozent der Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen sehen laut einer Studie des Rationalisierungs- und Evaluationszentrums der Deutschen Wirtschaft ihre Hauptaufgabe darin, die Zukunft der eigenen Organisation zu sichern. Kein leichtes Unterfangen in diesen Zeiten, denn auch nichtstaatliche Organisationen sind von rasanten Veränderungen in ihrem Umfeld und in ihrem »Markt« betroffen: Die Finanz- und Wirtschaftskrise reißt Löcher in die öffentliche Förderung, der demographische Wandel verändert die Altersstruktur und die Interessenlagen der Förderer, Mitglieder und Zielgruppen. Wachsende Konkurrenz erfordert klare Profilierung sowie den Nachweis gesellschaftlicher Wirkung und hoher Qualität. Zudem verändert die Europäisierung der Politik die Strukturen und Formen der Einflussnahme von Interessenverbänden.

Viele Organisationen erkennen, dass sie ihre Zielgruppen, Spender und Förderer heute nicht mehr mit den gleichen Maßnahmen erreichen, die sich über viele Jahre bewährt haben. Bestehende Strukturen und gewohnte Arbeitsweisen stehen auf dem Prüfstand.

Vieles spricht dafür, nicht in kurzfristiges Taktieren, Aktionismus und Ad-hoc-Lösungen zu verfallen, sondern Veränderungs- und Entwicklungsprozesse strategisch und langfristig anzugehen. Was sind unsere Ziele? Welche Werte leiten unser Handeln? Wie wollen wir unsere gesetzten Ziele erreichen? Welche Strategie ist die richtige für meine Organisation? Was sind die entscheidenden Faktoren, die meinen Veränderungsprozess zum Erfolg führen?

Mit dem ReformKompass geben wir die Quintessenz unserer Erkenntnisse aus vielen Analysen, nationalen Fallstudien und internationalen Vergleichen an Sie weiter. Der Kompass hilft Ihnen und Ihrer Organisation, eine klare strategische Ausrichtung zu finden und Lösungen für Ihre spezifischen Probleme und Herausforderungen zu erarbeiten. Ursprünglich für politische Reformprozesse entwickelt, wurden die Ansätze für die unmittelbare Verwendung in der Praxis von Veränderungs- und Organisationsentwicklungsprozessen nichtstaatlicher und gemeinnütziger Einrichtungen aufbereitet.

Der ReformKompass bildet vollständig und übersichtlich den Prozessverlauf von Veränderungsprojekten ab, systematisiert zentrale Ziele und Aufgaben und liefert so einen Orientierungsrahmen für strategisches Handeln. Aktuelle Beispiele aus Organisationen mit unterschiedlichen Veränderungszielen werden vorgestellt. Leitfragen und eine Auswahl von Methoden erleichtern Ihnen die Übertragung und Anwendung der Hilfe auf Ihr spezifisches Projekt und unterstützen Sie bei Analyse und Planung, bei Strategiebildung und Umsetzung.

Ob örtlicher Sport- und Kulturverein, bundesweiter Naturschutzverband, soziale Hilfseinrichtung, Stiftungen oder Interessenverbände – Ihnen soll diese Broschüre beim »früher sehen« und »besser entscheiden« helfen.

Jede Einrichtung, jede Veränderung ist anders. Dennoch entscheiden genau drei Aspekte über Erfolg oder Scheitern eines Veränderungsprozesses: Kompetenz für sachgerechte Lösungen, glaubwürdige Kommunikation nach innen und außen sowie Kraft zur Durchsetzung. Die Herausforderung liegt darin, diese drei »K« über den gesamten Prozess gleichermaßen zu bearbeiten.

Strategie kann jeder. Sie sind herzlich eingeladen, diesen Kompass für Ihr eigenes Wirken zu verwenden und weiterzugeben. Nutzen Sie ihn, um die Herausforderungen frühzeitig zu erkennen, die notwendigen Prozesse besser zu strukturieren und Veränderungsprojekte zielsicher zu planen sowie wirksam umzusetzen.

Wir wünschen viel Spaß beim Lesen und freuen uns auf das Gespräch mit Ihnen!

Frank Frick
Director Programm »Lernen für Leben«
Bertelsmann Stiftung

EINFÜHRUNG

Liebe Leserin, lieber Leser,
dass Sie eine Publikation zur Hand genommen haben, die sich mit strategischen Entwicklungsprozessen befasst, hat sicher einen konkreten Hintergrund. Vermutlich gibt es in Ihrer Organisation Umstände, die dazu führen, dass bestimmte Bereiche sich verändern müssen. Als ehrenamtliches oder hauptamtliches Mitglied sind Sie nun entweder damit betraut, Lösungen mitzuentwickeln, oder Sie haben aufgrund Ihrer Funktion die Verantwortung dafür, einen strategischen Veränderungsprozess einzuleiten.

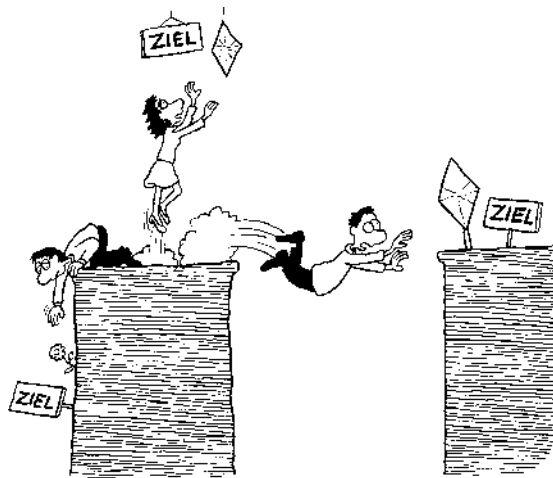
»Akteure, die gemeinsam an einer Strategie arbeiten, erhalten mit dem ReformKompass einen Orientierungsrahmen, und jeder kennt die nächsten Schritte. Die Arbeit entspannt sich. Die Zusammenarbeit erfolgt strukturierter, und da auch die Prioritäten klarer sind, können bei gleichzeitig weniger Aufwand die Ziele noch besser erreicht werden.«

Karin Dittrich-Brauner, Vorsitzende des Stiftungsrats, Stiftung Pfadfinden

Was immer auch zutreffen mag: Vor Ihnen und Ihrer Organisation liegt ein Weg, der weitaus strukturierter und klarer ist, als es im Moment vielleicht noch den Anschein hat. In Zeiten des Wandels und Umbruchs kommt es vor allem darauf an, nicht die Orientierung zu verlieren. Was könnte dabei besser helfen als ein Kompass – ein ReformKompass?

DER REFORMKOMPASS – WAS IST DAS?

Mithilfe des ReformKompasses lässt sich jede inhaltliche oder strukturelle Veränderung innerhalb einer Organisation strategisch planen, durchführen und auf ihre Wirkung hin überprüfen – egal, ob es einzelne Organisationsbereiche oder die ganze Einrichtung betrifft. Der Kompass beschreibt die wichtigsten Faktoren und Stellhebel eines Veränderungsprozesses und



benennt – nach strategischer Kerngruppe und Prozessphasen gegliedert – die wesentlichen Aufgaben und Ziele. Er erhöht grundsätzlich die Chancen, dass diese Ziele erreicht werden und der gesamte Prozess erfolgreich umgesetzt wird. Das hört sich zunächst nach einem der vielen Management-Instrumente an, die vermeintlich den Schlüssel zum (strategischen) Glück bringen.

Hier müssen wir ganz klar sagen, dass die Arbeit in einem Entwicklungsprozess auch weiterhin von engagierten Vereinsmitgliedern beziehungsweise motivierten Organisationsmitarbeitern* erbracht werden muss. Der ReformKompass ist kein Instrument, das – mechanisch angewendet – wie von selbst zu bestimmtem Ergebnissen führt. Er hält auch keine vorgefertigten Lösungsmuster bereit, sondern hat kurz und bündig den Anspruch, die Struktur von Veränderungsprozessen so vollständig und zugleich übersichtlich wie möglich darzustellen. Mithilfe des Kompasses werden also Prozesse der strategischen Neuausrichtung beziehungsweise Organisationsentwicklung strukturierter,

* In dieser Publikation verwenden wir nicht durchgängig eine geschlechtergerechte Sprache. Mit »Politikern«, »Akteuren«, »Entscheidern« etc. sind immer auch Frauen gemeint.

verständlicher und damit für alle Beteiligten in Planung und Durchführung einfacher.

Der ReformKompass kann dies leisten, da er wie ein mehrdimensionales Prüfraster alle wichtigen Phasen und Bereiche eines strategischen Veränderungsprozesses erfasst. Er ist quasi eine Art hausinterner Organisationsberater, der notwendige Schritte aufzeigt, strategische Optionen erläutert, auf mögliche Fallstricke hinweist und Organisationen auf ihrem strategischen Weg zuverlässig begleitet. Ob er einer Einrichtung damit auch die externe Beratung erspart, hängt von Art und Umfang der anstehenden Entwicklung wie auch von der Bereitschaft und Intensität ab, mit der sich alle Beteiligten auf das Vorhaben einlassen.

Entscheidet sich eine Organisation dafür, die Veränderungen aus eigener Kraft zu bewältigen, gewinnen Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und Mitglieder durch den ReformKompass ein grundlegendes Verständnis für strategische Prozesse. In komplexeren Organisationsstrukturen lässt sich der Kompass auch mit Moderationshilfe von außen einführen und einsetzen.

DER REFORMKOMPASS – FÜR WEN?

Als leicht verständliche Strukturierungs-, Orientierungs- und Analysehilfe kann der ReformKompass von fast jeder Organisation genutzt werden. Ob der örtliche Sportverein, der bundesweite Naturschutzverband, die soziale Hilfseinrichtung, Gewerkschaften, Stiftungen oder Interessenverbände jeder Art – sie alle können von der flexiblen Anwendbarkeit des ReformKompasses profitieren.

Dabei kommt ihnen zugute, dass der Kompass entscheidend auf Beteiligung und Dialog setzt. Das knüpft unmittelbar an die demokratische Kultur und Arbeitsweise der meisten gemeinnützigen Organisationen an. Mitglieder, Mitarbeiter und natürlich auch Unterstützer von außen sind die treibenden und unverzichtbaren Kräfte, die einen Veränderungsprozess erst ermöglichen. Sie gilt es zu motivieren, für strategische Entwicklungsabläufe zu sensibilisieren und professionell einzubinden.

Der Kompass berücksichtigt darüber hinaus noch weitere Aspekte der spezifischen Struktur und Arbeitsweise nichtstaatlicher Einrichtungen. So bilden Vertrauen, Offenheit und persönliche Identifikation mit den eigenen Themen und Inhalten wesentliche Grundpfeiler für die Vereins- oder Verbandsentwicklung. Zeichnet sich die eigene Organisation durch einen großen Anteil ehrenamtlich Aktiver aus, kann auch das vom ReformKompass integriert und abgebildet werden.

Ist es Kernaufgabe und Alltagsgeschäft zum Beispiel von Interessenverbänden, sogar politische Reformprozesse zu initiieren, lassen sich auch die damit verbundenen Prozesse mit dem Kompass fördern und unterstützen. Hier kommt zum Tragen, dass sich der Kompass direkt aus einem ReformKompass für politische Reformprozesse ableitet und somit auch im kommunal-, landes- und bundespolitischen Bereich angewendet wird.

DER REFORMKOMPASS – WOFÜR?

Organisationsentwicklung ist zunächst einmal ein wenig aussagekräftiger Begriff. Die Spannweite der Veränderungsprozesse, die darunter fallen, ist immens. Von der Einführung neuer Themen oder Organisationsbereiche bis hin zur vollständigen strategischen Neuausrichtung ist alles dabei. In einem Fall müssen bestimmte Abläufe nur optimiert werden, in einem anderen Fall geht es um die strukturelle und inhaltliche Erneuerung des gesamten Vereins oder Verbandes.

Ab wann lohnt es sich, das geplante Vorhaben strategisch anzugehen? Die Antwort ist einfach: Es lohnt sich eigentlich immer. Sind Veränderungen unvermeidbar, müssen sich Mitglieder und Mitarbeiter einer Organisation auf jeden Fall mit Problemanalyse und Lösungssuche beschäftigen. Geschieht dies auf strategische Weise, kann das nur vorteilhaft sein. Die folgenden Beispiele illustrieren, welche Formen von Prozessen strategisch zu planen und durchzuführen sind:

- Ein Mieterverein möchte erreichen, dass ein bestimmter Passus in den Mietgesetzen geändert wird. Der Verein will Druck auf die Politik ausüben.
- Die Interessengruppe »Auenlandschaft e.V.« versucht, mit der zunehmenden Popularität des Vereins umzugehen und eine wachsende Mitgliederzahl zu bewältigen.
- Der karitative Verband »Region sozial e.V.« hat zunehmend Probleme, ehrenamtliche Mitglieder zu finden. Vorstand und Geschäftsführung wollen den Verband in der Öffentlichkeit besser positionieren.
- Das bundesweit tätige Martinus-Hilfswerk e.V. möchte sich inhaltlich neu ausrichten. Mit den neuen Themen will sich der Verein klarer und stärker im sozialen Bereich profilieren.
- Beim Tierschutzverein »Auf leisen Pfoten« gibt es offen ausgetragene Differenzen zwischen ehrenamtlichen und hauptamtlichen Mitgliedern. Darunter leidet nicht nur die alltägliche Arbeit, sondern das Image des gesamten Vereines. Eine Lösung muss her.

-
- Der Turn- und Sportverein »TuS Bönningdorf« möchte sich dem Thema »Demographischer Wandel« stärker widmen und frühzeitig Lösungen für den eigenen Verein entwickeln.

REFORMKOMPASS – ZUKUNFT DURCH STRATEGIE

All diese Probleme und Herausforderungen sind nicht spezifisch für einzelne Organisationen oder »Branchen«. Jede nichtstaatliche beziehungsweise gemeinnützige Einrichtung kann in die Situation kommen, sich irgendwann durch strukturelle, finanzielle, personelle oder inhaltliche Umstände anpassen zu müssen oder weiterentwickeln zu wollen.

Gerade vor diesem Hintergrund lohnt es sich, den ReformKompass als »strategischen Partner« regelmäßig für Prozesse der eigenen Organisationsentwicklung zu konsultieren. Er lässt sich dabei sowohl für die Vorbereitung und Durchführung als auch für die nachträgliche Erfolgskontrolle eines Prozesses einsetzen. Und nach mehrfacher Anwendung zeigt sich: Übung macht den Meister. Mit der Zeit wird sich eine professionelle Veränderungskultur entwickeln, die von zunehmend strategiefähigen Mitgliedern und Mitarbeitern getragen wird. Strategisches Denken und Handeln wird nicht nur zu einem selbstverständlichen Bestandteil der organisatorischen Arbeit und des individuellen Engagements, sondern zu einer spannenden Herausforderung.

DER REFORMKOMPASS

IHR NUTZEN

- Hilfe zur Strukturierung des Change-Prozesses
- Orientierungsrahmen und Sicherheit
- systematische Vorgehensweise
- Gewinn an Handlungsspielräumen
- Konzentration der eigenen Kräfte
- Transparenz für alle Beteiligten
- klare Prioritätensetzung
- bessere Zielerreichung

STRATEGIE IN ZIVILGESELLSCHAFTLICHEN ORGANISATIONEN: WARUM ES IMMER WICHTIGER WIRD, EINE STRATEGIE ZU HABEN

ZUR SITUATION ZIVILGESELLSCHAFTLICHER ORGANISATIONEN

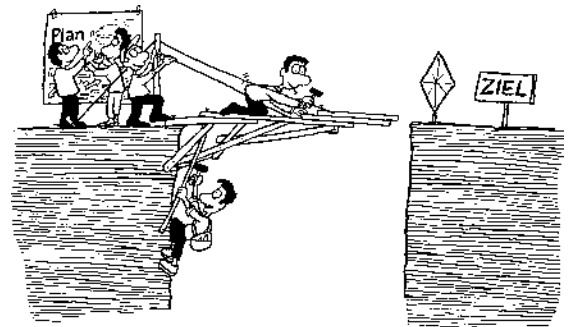
Nichtstaatliche und gemeinnützige Organisationen haben es gut. Die meisten müssen keine Steuern zahlen, alle genießen ein hohes Ansehen und jeder kennt sie. Das Geld fließt ihnen fast von allein zu, und während Unternehmen in der freien Marktwirtschaft mit harten Bandagen ums Überleben kämpfen, freuen sich gemeinnützige Organisationen über ein sorgen- und krisenfreies Dasein. Ein wahrer Garten Eden!

Die Realität sieht anders aus. Das wissen natürlich alle, die sich ehren- oder hauptamtlich im gemeinnützigen oder nichtstaatlichen Bereich engagieren. Keine Einrichtung ist allein deshalb erfolgreich, weil sie Gutes tut und weil es sie gibt. Um Aktive gewinnen, Spenden akquirieren oder grundsätzlich das satzungsgemäße Kerngeschäft betreiben zu können, muss harte Arbeit geleistet werden. Das gilt für den Sport- oder Naturschutzverein ebenso wie für die regionale Bürgerstiftung oder den bundesweiten Dachverband einer karitativen Organisation.

SCHON GEWUSST?

ZUKUNFTSORIENTIERT

Über 70 Prozent der Führungskräfte in Non-Profit-Organisationen (NPO) sehen ihre Hauptaufgabe darin, die Zukunft der eigenen Organisation zu sichern (Hedmann und Bechert 2006). So gesehen, müsste strategieorientiertes Denken und Handeln in den meisten nichtstaatlichen Einrichtungen ein selbstverständlicher Bestandteil der eigenen Arbeit sein.



Und die Arbeit im gemeinnützigen Bereich wird nicht einfacher. Auch eine Finanz- und Wirtschaftskrise kommt auf Vereinsebene an oder schmälert das Budget großer Hilfsorganisationen und von Gewerkschaften. Mit dem demographischen Wandel verändert sich die Alters- und damit Interessenstruktur von Förderern und Mitgliedern, und eine stärkere Konkurrenzsituation von Organisationen gleicher inhaltlicher Ausrichtung verlangt nach einer professionelleren Kommunikation oder der Vernetzung mit neuen Partnern.

Bei allem Guten, was eine nicht auf Profit ausgerichtete Einrichtung also leistet – in ihrer inhaltlichen und organisatorischen Arbeit muss sie sich genauso an »Marktgegebenheiten« und wechselnde »Umweltbedingungen« anpassen wie ein Wirtschaftsunternehmen auch. Der Vergleich mit gewinnorientierten Unternehmen ist dabei grundsätzlich nichts Neues. Eine gemeinnützige Organisation muss in jedem Fall betriebswirtschaftlich handeln und mit ihren vorhandenen Ressourcen effektiv und effizient umgehen können. Sonst ist es mit dem gemeinnützigen Handeln schnell vorbei.

IM WANDEL DER ZEIT

Wechselnde gesellschaftliche, politische oder wirtschaftliche Umstände fordern die bestehenden Strukturen und gewohnten Arbeitsweisen in nichtstaatlichen Einrichtungen zunehmend heraus. So müssen Organisationen zum Beispiel erkennen, dass sie ihre Ziel-

gruppen wie Spender und Förderer heute nicht mehr mit den gleichen Maßnahmen erreichen, die sich in der Vergangenheit über viele Jahre bewährt haben.

»Strategische Kompetenzen werden immer wichtiger. Zum Teil kann die Existenz einer gemeinnützigen Einrichtung davon abhängen. Wir können fachlich noch so gut sein; ohne strategischen Ansatz werden wir weder neuen Herausforderungen gewachsen sein, noch werden wir uns bei der Einwerbung von Ressourcen gut positionieren können.«

Anja Wulforth, ehemalige Projektmanagerin, Initiative für Beschäftigung OWL e.V.

Auch wenn sich Veränderungen im Umfeld zivilgesellschaftlicher Einrichtungen nicht sofort im Vereins- oder Verbandsalltag niederschlagen: Mittel- bis langfristig muss jede dieser Organisationen Lösungen und Wege entwickeln können, um mit den damit verbundenen Herausforderungen und Chancen umzugehen. Das gelingt nicht durch zeitlich und räumlich begrenzten Aktionismus. Entscheidend ist strategisches Handeln, das auf eine möglichst langfristige und nachhaltige Organisationsentwicklung ausgerichtet ist.

WAS BEDEUTET STRATEGIE?

Strategie – mit diesem Begriff assoziieren wir fast automatisch ein streng rationales, häufig auch gefühlloses planerisches Vorgehen, um Macht, Einfluss oder Profit zu erlangen. Das sind Vorstellungen, die zunächst gar nicht zur selbstlosen Tätigkeit und Arbeitsweise zivilgesellschaftlicher Einrichtungen passen wollen. Müssen sie auch nicht, denn eigentlich sind wir hinsichtlich der Assoziationen, die wir mit dem Begriff Strategie verbinden, nur einseitig konditioniert. So begegnet uns die Strategie regelmäßig im Zusammenhang mit unternehmerischem, politischem und nicht zuletzt militärischem Handeln. Beim Militär findet sich dann auch ihr begrifflicher Ursprung. Hier bezeichnet sie konkret einen Heerführer (griechisch: stratos = Heer, agein = führen). Kein Wunder also, dass der Strategie immer auch etwas Kriegerisches anhaftet.

Für den weiteren Umgang mit dem ReformKompass lohnt es sich jedoch, diese Deutungshintergründe für strategisches Handeln einfach aus unserer Vorstellung zu löschen. Ein für die eigene Organisationsarbeit neutraleres und konstruktiveres Verständnis von Strategie bietet sich an.

WARUM ES NICHT SCHLECHT IST, EINE STRATEGIE ZU HABEN

Mit diesem klar definierten Verständnis von strategischem Handeln lassen sich nun auch viel besser Entwicklungsprozesse betrachten, die nicht nur als Reaktion auf Probleme oder Veränderungen von außen geschehen. So ist das Wachstum eines Verbandes, eines Vereins oder einer Stiftung ebenfalls eine Herausforderung, die professionell und strategisch angegangen werden muss. Nimmt die Zahl von Unterstützern, Mitgliedern, Netzwerkpartnern oder auch Aufgabenbereichen zu, hat das schließlich langfristige Folgen. Und die kann nur ein langfristig ausgerichtetes, strategisches Konzept berücksichtigen. Verändert sich eine Organisation, die neben hauptamtlichen auch ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt, müssen Entwicklungsprozesse auf die Besonderheiten beider Gruppen ausgerichtet werden.

»Gemeinnützige Organisationen, die in den letzten Jahren gewachsen sind, konnten dies nur tun, weil sie ihr Wachstum strategisch angegangen sind und ihre Arbeit professionalisiert haben.« Anke von Hollen, Project Manager der Bertelsmann Stiftung

Je komplexer ein strategisches Entwicklungsvorhaben ist, desto komplexer ist die dafür notwendige Steuerungsarbeit. Sie lässt sich nicht im Rahmen des normalen Tagesgeschäftes erledigen, bedeutet also für jede Einrichtung Zusatzarbeit. Dieser Umstand darf aber kein Argument gegen ein strategisches Vorgehen sein. Alle Ressourcen (Zeit, Geld und Personal), die in die strategische Entwicklung einer Organisation miteinfließen, sind Investitionen, die die Zukunftsfähigkeit dieser Einrichtung sichern.

BUND FÜR UMWELT UND NATURSCHUTZ DEUTSCHLAND (BUND)

RAUES KLIMA: VON VERÄNDERTEN UMWELTBEDINGUNGEN IM UMWELTSCHUTZ

Gerade im Umwelt-, Natur- und Tierschutzbereich zeichnen sich viele gemeinnützige Einrichtungen durch basisdemokratische Verbandsstrukturen aus. Prägt dann noch ein großer Anteil Ehrenamtlicher das Bild, scheint eine strategische Organisationsentwicklung – als Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen – auf den ersten Blick ein schwieriges Unterfangen zu werden. Mit welchen Ansätzen es trotzdem gelingen kann, illustriert die Organisationsentwicklung beim Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland (BUND).

Mit über 480.000 Mitgliedern und Förderern ist der BUND einer der größten Naturschutzverbände in Deutschland. Wie andere Umweltorganisationen auch sieht er sich in seiner Arbeit gerade in den letzten zwei Jahrzehnten deutlich veränderten Rahmenbedingungen gegenüber. Die großen etablierten »Flaggschiffe« des Umwelt-, Natur- und Tierschutzes teilen sich ihre Interessenmärkte mittlerweile mit vielen kleineren Organisationen, die inhaltlich eine ähnliche Richtung verfolgen. Auch untereinander konkurrieren World Wide Fund for Nature (WWF), Naturschutzbund Deutschland (NABU), Greenpeace oder eben der BUND zunehmend um aktive Unterstützer und Spenden, um öffentliche Wahrnehmung und mediale Aufmerksamkeit.

Das Klima wird rauer. Eine Organisation, die im Umweltbereich zukunftsfähig sein will, muss sich grundsätzlich strategisch überlegen, ob sie in ihren Inhalten und ihrer Organisationsstruktur noch zeitgemäß aufgestellt ist. Viele aktuelle Umweltthemen lassen sich einfach nicht mehr mit Schlauchbooten transportieren oder durch Festketten in den Köpfen der Menschen verankern. Das starre Festhalten an alten Aktionsformen und Vorgehensweisen aus den Anfangsdekaden der großen Umweltschutzverbände bezahlen einzelne von ihnen bereits mit spürbaren Verlusten im Förderer- und Spendenbereich.

Der Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland hat sich rechtzeitig auf wandelnde Zeiten eingestellt und dabei sein Augenmerk besonders auf einen Bereich gerichtet: das Ehrenamt. Über 18.000 ehrenamtlich Aktive, die sich in

mehr als 2.200 Kreis- und Ortsgruppen engagieren, bilden eine der tragenden Säulen des Verbandes. Diese Säule will gestützt werden, soll sie keine Risse bekommen oder sogar in ihrer Struktur schwächeln. Doch aktive Unterstützung von außen ist selbst für »Tier, Pflanze & Co.« nicht mehr selbstverständlich. Der Markt der Möglichkeiten für bürgerschaftliches Engagement ist in den letzten Jahrzehnten deutlich gewachsen. Für die einzelne gemeinnützige Organisation hat dies im ungünstigsten Fall zur Folge, dass sie aktive Mitglieder verliert und neue nur schwer gewinnen kann. Hinzu kommen veränderte Erwartungshaltungen der Aktiven an Form und Inhalt ihrer Tätigkeit sowie besondere Herausforderungen an das Ehrenamt, das teils in zentralen Positionen die eigene Organisation zukunftsfähig halten soll. Zeit zu handeln und den eigenen Verband auf neue Anforderungen hin auszurichten.

POSITION DES EHRENAMTES STÄRKEN

Beim Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland begann der Prozess der strategischen Neuorientierung im Jahr 2004 damit, dass zuerst ein neues Leitbild formuliert wurde. Erstmals in der Geschichte des Verbandes beinhaltete das Leitbild auch die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements in Form eines eigenständigen Leitsatzes. Martina Löw, Leiterin des Freiwilligenreferates der Bundesgeschäftsstelle des BUND, sieht dies als »wichtigen Ansatz, um in allen Gremien und auf allen Ebenen intensiv diskutieren zu können, welche Erwartungen an das Ehrenamt gestellt werden und wie die wirklichen Bedingungen für das Ehrenamt aussehen«. Ein auf das freiwillige Engagement ausgerichteter Entwicklungsprozess sollte Bedingungen schaffen, durch die noch mehr Freiwillige für eine Mitarbeit gewonnen werden können. Gleichzeitig sollten die bestehenden Unterstützer inhaltlich enger an die Themen des BUND angebunden und ihre Arbeit stärker wertgeschätzt werden.

Was gut klingt und gut gedacht ist, muss aber nicht automatisch von den Mitgliedern einer Organisation gut angenommen werden. So sieht Martina Löw eine besondere Herausforderung darin, wirklich alle Ebenen des basisdemokratisch organisierten Gesamtverbandes für einen Veränderungsprozess zu begeistern. »Da unser Organisationsprozess top-down initi-

iert wurde, hatten wir auf den obersten Ebenen des BUND natürlich zunächst mal eine größere Akzeptanz als an der Basis«, erläutert die Ehrenamtschefin. Wie aber lässt sich die so wichtige Basis für Veränderungen gewinnen und in anstehende Entwicklungsprozesse miteinbinden? »Durch Positivbeispiele, eine stärkere Binnenkommunikation und eine effektive Erfolgskontrolle«, sagt Löw und benennt damit die drei wichtigsten strategischen Maßnahmen ihrer Organisation.

MOTIVATION, KOMMUNIKATION UND EVALUATION

Zu den Best-Practice-Lösungen im Bereich des Ehrenamtes zählen verbandseigene Konzepte zum Freiwilligenmanagement. Ausgehend von den eigenen Erfolgen (und Misserfolgen), geben Freiwilligenmanager eines Landesverbandes ihre Erfahrungen an andere Landesverbände weiter. Dass dies auf gleicher Augenhöhe geschieht, wirkt nicht nur motivierend, sondern trägt zu einer größeren Offenheit und Akzeptanz der aktiven Mitglieder gegenüber geplanten Veränderungen bei.

Gleiches soll durch eine verstärkte Binnenkommunikation erreicht werden. Hier gilt es nicht nur, die Ehrenamtlichen noch enger an geplante Kampagnen und die vom BUND behandelten Umweltthemen anzubinden; sie sollen zusätzlich darüber informiert werden, wie sich ihre ehrenamtliche Arbeit weiter professionalisieren lässt. Dazu gehört, die Aktiven darüber aufzuklären, inwieweit bestehende Strukturen und persönliche Haltungen es verhindern, dass neue, potenzielle Mitglieder ihren Weg in den Verband finden.

Ob auf Bundes- oder Landesebene, der strategische Prozess zur Umsetzung des neuen Leitbildes beim Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland ist mit zeitlich und räumlich eng geknüpften, verbandsinternen Feedback-Schleifen gekoppelt. So werden Fortschritte wie auch Hindernisse in allen Verbandsgremien sichtbar gemacht, und veränderte Rahmenbedingungen können im weiteren Prozess unmittelbar berücksichtigt werden.

Martina Löw ist davon überzeugt, dass die strategischen Maßnahmen den BUND als den professionellen und demokratischen »Mitglieder- bzw. Mitmachverband« in die Zukunft führen werden, als der sich die Organisation ihrem Leitbild nach auch versteht. So konsequent, wie der BUND seine inhaltlichen Ziele im Natur- und Umweltschutz strategisch angeht und verfolgt, so konsequent handelt er auch bei der eigenen Organisationsentwicklung.

STRATEGIE-TIPP (Stand: Mai 2010)

PROFESSIONELLES EHRENAMT

Ehrenamtliches Engagement stellt eine wichtige Säule der Verbandsarbeit vieler Organisationen dar. Entsprechend wichtig ist es, den Bereich der freiwillig Aktiven strategisch zu entwickeln und zu managen. Damit das auch professionell gelingt, sollten die ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer Tätigkeit gefördert und geschult werden. Das kann sogar verband-sübergreifend geschehen. So haben beispielsweise der Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland (BUND), die Stiftung MITARBEIT, der Naturschutzbund Deutschland (NABU) und der Verkehrsclub Deutschland ein gemeinsames Seminarprojekt zur Ausbildung von Ehrenamts- und Freiwilligenkoordinatoren im Natur- und Umweltschutz entwickelt.

»Ehrenamtliche Mitarbeiter in die Strategieentwicklung einzubinden ist wegen begrenzter zeitlicher Ressourcen und hoher Fluktuation eine besondere Herausforderung. Viele Ehrenamtliche wollen lieber praktisch an ihrem Projekt arbeiten. Eine Strategieentwicklung ist ein strukturierter Prozess, der Zeit und Geduld braucht.« Karin Dittrich-Brauner, Vorsitzende des Stiftungsrats, Stiftung Pfadfinden

DER REFORMKOMPASS: ENTSTEHUNG UND EINSATZFELDER

WIE ALLES ANFING

Der ReformKompass hat seinen Ursprung im Bereich politischer Reformprozesse. In den Jahren 2008 und 2009 untersuchte die Bertelsmann Stiftung bundespolitische Reformen dahingehend, warum einige von ihnen erfolgreich sind, andere dagegen nicht. Wir wollten wissen: Was sind die entscheidenden Faktoren, die ein Reformvorhaben zum Erfolg führen? Was sind die zentralen Stellhebel, mit deren Hilfe ein Veränderungsprozess wirksam gestaltet werden kann?

Vor dem Hintergrund dieser Fragen wurden einzelne Reformen genauer analysiert, nationale Fallstudien sowie internationale Vergleichsstudien durchgeführt und verschiedene Experten aus Politik und Verwaltung interviewt. Die Erkenntnisse wurden mit der bestehenden Strategie- und Führungsliteratur abgeglichen wie auch in Workshops vertieft. Die Ergebnisse der Studien wurden schließlich in dem Buch »Politische Reformprozesse in der Analyse« und (komprimiert) in »Mehr Strategie wagen« veröffentlicht.

Positive Reaktionen und Interesse vonseiten zivilgesellschaftlicher Organisationen führten zu der Frage, ob der ReformKompass auch auf diese Einrichtungen übertragbar sei. Ein erster Vergleich ergab viele Parallelen. Es folgten genauere Analysen von Veränderungsprozessen in nichtstaatlichen und gemeinnützigen Institutionen und zahlreiche Gespräche mit Verantwortlichen. Diese zeigten, dass die Handlungslogik und Abläufe der Change-Prozesse ähnlich denen im politischen Bereich sind. Der ReformKompass kann somit auch den Zielen nichtstaatlicher und gemeinnütziger Einrichtungen dienen.

UNIVERSELL EINSETZBAR

Damit Strategie überhaupt funktioniert, muss eine Organisation strategiefähig sein. Wie sie das erreichen kann und was sich hinter dem Begriff Strategiefähigkeit genau verbirgt, wollen wir in den folgenden Kapiteln klären. Darin werden die einzelnen Elemen-

te des ReformKompasses schrittweise vorgestellt und erläutert.

Vorab gilt es aber noch eine zentrale Frage zu klären: Wie lässt sich ein und dasselbe Konzept zur strategischen Prozessgestaltung sowohl bei der Spendenoptimierung eines kleinen Kulturvereins als auch bei der inhaltlichen Neuausrichtung einer bundesweiten Hilfsorganisation anwenden? Genau das ist eine Besonderheit des ReformKompasses. Er kann tatsächlich jede Form der strategischen Organisationsentwicklung erfassen und abbilden – unabhängig von ihren konkreten Inhalten und den spezifischen Hintergründen. Das hat damit zu tun, dass der ReformKompass seinen Ursprung in den komplexesten Veränderungsprozessen findet, die es gibt: in politischen Reformen.

»Viele Organisationen verfügen nur über eine strategische Hausmannskost, die sie satt macht und von der sie nicht krank werden. Das reicht aber langfristig nicht aus.« Jochen Bösel, Vorstand, Stiftung

Hospiz Schwerte

Dabei ist nicht jeder Schritt, der im Prozessablauf des Kompasses mitaufgenommen wurde, für jede Organisation gleichermaßen relevant. Eine Einrichtung kann ausschließlich mit den Aspekten arbeiten, die ihr Vorhaben unmittelbar betreffen. Die umfassende Übersicht ermöglicht es darüber hinaus, die eigenen Steuerungsziele und Aufgaben organisatorischer Veränderungsprozesse umfassend zu analysieren und im strategischen Entwicklungsprozess zielgenau zu bearbeiten. Wie der Prozess mithilfe des ReformKompasses gestaltet werden kann, ist am Beispiel des Hospiz Schwerte auf Seite 35 dokumentiert. Seit November 2009 wird die strategische Neuausrichtung im Hospiz Schwerte mit dem Kompass erarbeitet. Prozessablauf, Status-quo-Analyse und erste Ergebnisse werden hier vorgestellt.

MIT STRATEGIE AUF ERFOLGSKURS: DIE DREI »K« EINER ERFOLGREICHEN STRATEGIE

Was haben ein guter Chef oder eine gute Chefin und der ReformKompass gemeinsam? Um diese zunächst etwas befremdende Frage beantworten zu können, werfen wir einen Blick auf die Eigenschaften, die eine gute Führungskraft auszeichnet: Sie sollte unter anderem kompetent, belastbar, entscheidungsfreudig, verantwortungsbewusst, kommunikationsfähig, leistungsbereit und auch durchsetzungsfähig sein. Die Liste ist natürlich nicht vollständig und auch nicht jede Eigenschaft ist in voller Ausprägung nötig, um ein Unternehmen oder eine Abteilung erfolgreich leiten zu können.

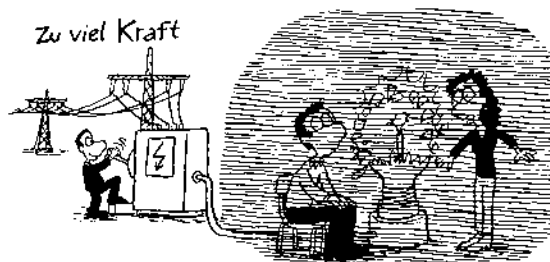
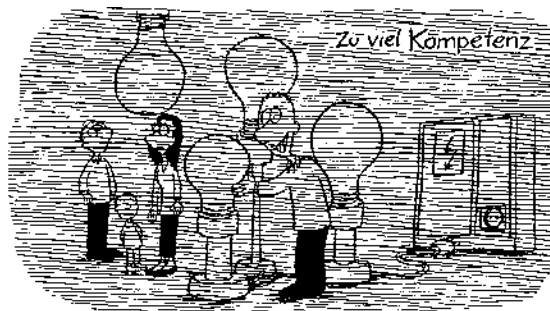
Sowohl für die ideale Führungskraft als auch für den ReformKompass gibt es jedoch ein paar grundlegende Eigenschaften oder Voraussetzungen, die nicht nur vorhanden, sondern bestmöglich und gleichermaßen entwickelt sein sollten. Dazu gehören Kompetenz, Kommunikationsvermögen und Durchsetzungsfähigkeit. Diese Bereiche entscheiden maßgeblich über den Erfolg oder Misserfolg unternehmerischen bzw. strategischen Handelns.

»Mit dem ReformKompass lässt sich leichter überprüfen, ob alle Ebenen berücksichtigt sind: die Sachebene, die kommunikative Ebene und die Machtebene sowie die entsprechenden Aktivitäten in den Handlungsfeldern.« Martina Helmcke, 2004 – 2010 Geschäftsführerin, Initiative für Beschäftigung OWL e.V.

Innerhalb des ReformKompasses werden sie als »strategische Kriterien« zusammengefasst. So wie sich ein guter und erfolgreicher Chef in seiner gesamten Funktion als kompetent, kommunikations- und durchsetzungsfähig zeigen muss, so sind die strategischen Kriterien »Kompetenz«, »Kommunikation« und »Kraft zur Durchsetzung« entscheidend für alle Handlungsfelder innerhalb eines Entwicklungsprozesses. Es sind drei gleichwertige Säulen, auf denen der gesamte Prozess ruht. Es gilt, die drei »K« über die strategische Kerngruppe und alle Phasen des Strategieprozesses im Blick zu behalten

und zu bearbeiten. Ein Kriterium zu vernachlässigen hieße, auch die dazugehörigen Ziele und Aufgaben aus den Augen zu verlieren.

Wenn ein Kriterium überbetont und andere vernachlässigt werden, bleibt das Vorhaben Stückwerk: Zu viel Kommunikation zulasten der Kompetenz führt zu bloßem Marketing statt zur Lösung relevanter Probleme. Werden Veränderungen von oben »verordnet«, ohne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie andere relevante Akteure mitzunehmen, leidet oft die Qualität der konkreten Umsetzung. Wer sich vor allem auf Kompetenz

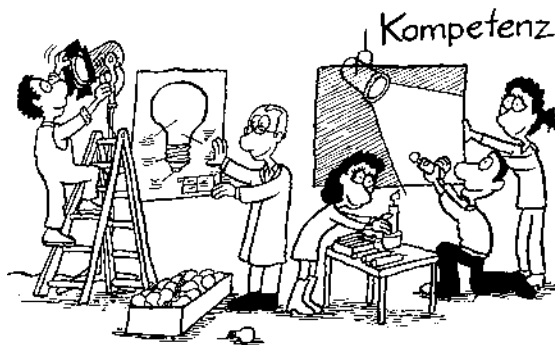


konzentriert, dem gerät oft die Durchsetzungsfähigkeit aus dem Blick, und gute Konzepte werden erst gar nicht umgesetzt.

KRITERIUM KOMPETENZ

Es gibt Entscheidungen, die nicht auf Grundlage fachlicher Kompetenz oder sachlicher Auseinandersetzung gefällt werden. Wir kennen das: Fast jeder hat zu jedem Thema eine Meinung – ungeachtet seines fachlichen Hintergrundes oder seines tatsächlichen Wissensstandes. In endlosen Diskussionen ersetzen dann persönliche Meinungen fachliches Wissen, stehen Emotionen statt Informationen im Vordergrund und werden Entscheidungsprozesse dadurch abgekürzt, dass Vorgesetzte Zielrichtungen und Aufgaben einfach anordnen.

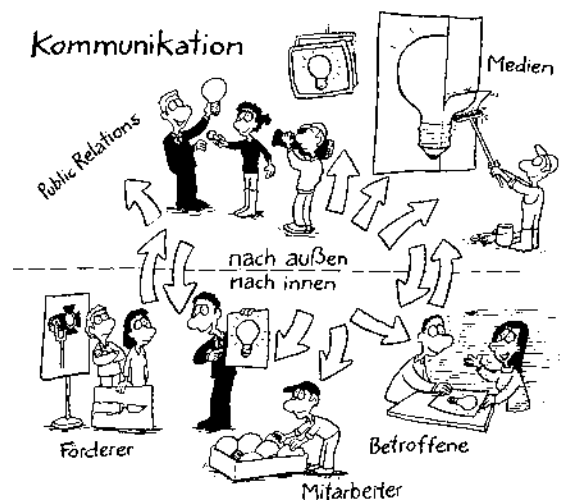
Erfolgreiches strategisches Handeln sieht anders aus. Es verlangt, dass die am Entwicklungsprozess Beteiligten jeden Schritt problemorientiert und sachgerecht angehen. Dazu gehört es, alle verfügbaren Formen notwendigen Expertenwissens und erforderlicher Kompetenz zu nutzen und auszubauen – sei es innerhalb der eigenen Organisation oder von außen. Nur so lassen sich erfolgversprechende Lösungswege entwickeln und geeignete strategische Maßnahmen ergreifen.



KRITERIUM KOMMUNIKATION

Vorhandenes Wissen und Kompetenzen müssen (mit) geteilt werden. Wenn für den Veränderungsprozess wichtige Informationen im Büro nebenan versickern oder dort ungenutzt ihr Dasein fristen, weil der entsprechende Kollege nicht angefragt wurde, gibt es gleich in zwei Richtungen ein Kommunikationsproblem: Einerseits, weil schon zu Beginn vergessen wurde, eine Kommunikationsstruktur aufzubauen, die alle beteiligten Mitarbeiter, Mitglieder, Unterstützer, Partner oder Förderer erreicht; andererseits, weil eben vorhandenes Wissen im Entwicklungsprozess nicht an die Stelle gelangt, an der es gebraucht wird.

Die Ursache schlechter Kommunikation liegt also häufig darin, dass Prozessbeteiligte – innerhalb wie außerhalb der eigenen Organisation – nicht richtig an den Veränderungsprozess »angebunden« sind. Erst wenn alle Beteiligten inhaltlich einbezogen, überzeugt und auch für den strategischen Prozess motiviert sind, kann es zu einem wirklichen Informationsfluss kommen. Er bildet die Blutbahn für ein internes und externes Kommunikationswesen, das den gesamten Entwicklungsprozess am Leben erhält.

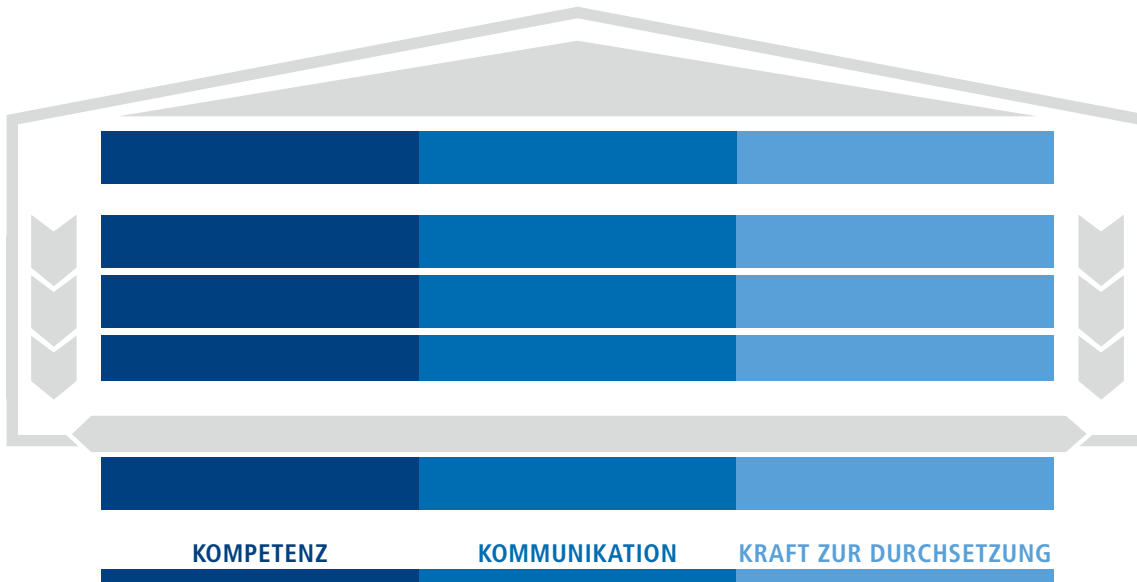


STRATEGIE-TIPP (Stand: Mai 2010)

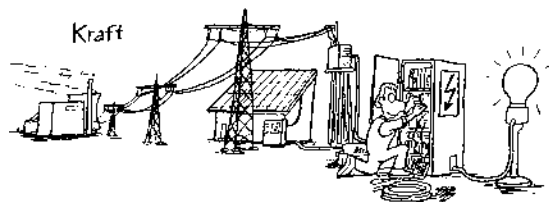
VERTRAUENSBLDENE MASSNAHME

Strategische Inhalte müssen sehr sorgfältig kommuniziert werden. Es bedarf einer klaren und von Beginn an bewusst gewählten Reformsprache. Das weiß auch der Generalsekretär des Deutschen Roten Kreuzes. Seine Organisation begann 2004 mit einer grundlegenden, strategischen Neuausrichtung. »Ich habe hier anfangs mit meinem Kommunikationschef zusammengesessen und nächtelang nur an einzelnen Begriffen gefeilt«, erzählt Clemens Graf von Waldburg-Zeil. »Das klingt verrückt, aber man erhält auf bestimmte Wörter so starke Projektionen, dass sie, wenn sie zu Beginn schon falsch gewählt sind, irgendwann zur Explosion führen.«

DIE DREI »K« EINER ERFOLGREICHEN STRATEGIE



Kommunikation zählt somit zu den wichtigsten strategischen Erfolgsfaktoren. Durch eine gute Kommunikation lassen sich Problemsituationen verständlich darstellen, Ziele und Abläufe transparent gestalten, realistische Erwartungen erzeugen und letztlich auch Menschen aktivieren und zur Zusammenarbeit motivieren.



KRITERIUM »KRAFT ZUR DURCHSETZUNG«

Sich als Beteiligter eines strategischen Entwicklungsprozesses inhaltlich durchsetzen zu können ist eine gute Sache. Bezogen auf ein ganzes Veränderungsvorhaben geht »Kraft zur Durchsetzung« aber weit darüber hinaus, nur den Anliegen oder Meinungen Einzelner Geltung zu verschaffen. Vielmehr geht es darum, wie durchsetzungsfähig das gesamte Reformanliegen oder Veränderungsprojekt ist.

Um das bewerten und beeinflussen zu können, muss die strategische Kerngruppe jeden Schritt und jede Phase der Organisationsentwicklung auf ihre Durchsetzungschancen und die vorhandenen Durchsetzungsmöglichkeiten hin überprüfen. Dort, wo sie schlecht ausgeprägt sind, muss sie sie durch geeignete Mittel und Wege fördern oder schaffen.

Das strategische Kriterium »Kraft zur Durchsetzung« umfasst entsprechend viele Aspekte. Dazu gehört unter anderem, direkt zu Beginn des Prozesses die grundsätzlichen Durchsetzungschancen zu bestimmen und zu schauen, welche Umstände das eigene Vorhaben

begünstigen. Bündnispartner von außen und in den eigenen Reihen sorgen schließlich für mehr Rückhalt – und das nicht nur in ideeller Form. Wer seine Unterstützer direkt in den Prozess mit einbinden und aktivieren kann, verleiht dem eigenen Anliegen entscheidend mehr Durchsetzungskraft.

Die Durchsetzung kann jedoch nur gelingen, wenn durch die strategische Kerngruppe (siehe Seite 19) auch ein funktionierendes strategisches Zentrum etabliert wird, in dem alle Fäden zusammenlaufen – wobei »Macht« nicht im Sinne von dominierend, sondern vielmehr dirigierend, leitend, beobachtend und korrigierend gemeint ist.

VERBAND ALLEINERZIEHENDER MÜTTER UND VÄTER (VAMV)

EINSATZ FÜR DIE EIN-ELTERN-FAMILIE: WIE MAN TÄGLICH FÜR 6,3 MILLIONEN MENSCHEN REFORMIDEEN DURCHSETZT

Eine der strategischen Kriterien innerhalb eines Veränderungsprozesses ist die Durchsetzungsfähigkeit. Veränderer bzw. Reformer müssen es verstehen, ihre Ideen, Anliegen oder Ziele über alle inhaltlichen Ebenen und den gesamten strategischen Prozess hinweg durchzusetzen. Welche Wege sie dabei gehen und welche konkreten Mittel sie dafür einsetzen, hängt von den Inhalten und Umständen ihres Vorhabens ab. In jedem Fall müssen sie aber schon vom ersten Schritt an ihre Durchsetzungschancen prüfen, Durchsetzungsmöglichkeiten erkennen und Durchsetzungskraft entwickeln. Dass besonders dafür strategisches Planen und Handeln unumgänglich sind, zeigt das Beispiel des Verbandes alleinerziehender Mütter und Väter, Bundesverband e.V.

Peggi Liebischs Ziel ist es, sich überflüssig zu machen – zumindest hinsichtlich ihrer beruflichen Tätigkeit. In Zeiten unsicherer Jobs und der berechtigten Sorge um den Erhalt des eigenen Arbeitsplatzes ein etwas befremdliches Ansinnen. Nicht so für Peggi Liebisch. Die 47-Jährige ist Geschäftsführerin des Bundesverbandes der alleinerziehenden Mütter und Väter, kurz VAMV. Als solche vertritt sie immerhin die Interessen jeder und jedes zwölften Deutschen: Bundesweit erziehen 2,6 Millionen Mütter und Väter insgesamt 3,7 Millionen Kinder »allein«.

Eine große Gruppe also, als deren Sprachrohr der VAMV bereits seit 1967 tätig ist. Doch Peggi Liebisch würde es lieber sehen, wenn es ihren Verband überhaupt nicht geben müsste. »Alleinerziehend zu sein, ist schließlich kein Defizitzustand. Erst Zuschreibungen von außen führen dazu, dass Alleinerziehende wie Menschen am Rande der Gesellschaft behandelt werden und auch tatsächlich Nachteile erfahren«, sagt die Bundesgeschäftsführerin. Nach ihrer Überzeugung (und auch Erfahrung) liegen die wahren Defizite in längst überkommenen gesellschaftlichen Strukturen, veralteten gesetzlichen Regelungen und vor allem in einer

politischen Sicht- und Denkweise, die der real existierenden Vielfalt familiärer Lebensformen schon lange nicht mehr gerecht wird.

REFORMVORHABEN »KINDERGRUNDSICHERUNG«

Sich in diesem Umfeld als Interessenverband mit teils visionären Themen und Inhalten durchsetzen zu wollen ist eine Herkulesaufgabe. Besonders, da es bei allen Anliegen des VAMV auch immer gleich um gesellschaftliche und politische Reformen geht.

So wie bei der Frage nach der Existenzsicherung für Kinder, die als Bestandteil seines familienpolitischen Grundsatzprogrammes den VAMV schon länger beschäftigt: Demnach sollen alle Kinder vom Staat ein existenzsicherndes Kindergeld erhalten. Aus diesem Ansatz heraus entwickelte der Verband 2004 das Modell einer sogenannten Kindergrundsicherung. Es sieht vor, dass jedem Kind (mit Anspruch auf Kindergeld) monatlich eine staatliche Grundleistung in Höhe von 500 Euro gewährt wird. Diese Grundleistung würde anstelle des Kindergeldes gezahlt und alle bisherigen kindbezogenen Leistungen wie Sozialgeld, Unterhaltsvorschuss, Kinderzuschlag oder auch Bafög beinhalten.

Ein Reformmodell mit derart weitreichenden rechtlichen und finanzpolitischen Auswirkungen bedarf einer fachlich soliden, inhaltlichen Ausarbeitung sowie einer der Komplexität der Sache angemessenen Strategie. Anderenfalls ist es um die Durchsetzungsfähigkeit des Konzeptes schlecht bestellt. Dann können bereits einfache reformerische Gegenargumente dazu führen, dass der Entwicklungsprozess gar nicht erst aus den Startlöchern kommt. Peggi Liebischs persönliche Hitliste der meistgehörten Totschlagargumente wird angeführt von: »Das ist nicht verfassungskonform« und »Das ist zu teuer«. Doch darauf hat die engagierte Geschäftsführerin eine klare strategische Antwort: »Wissensvorsprung schaffen und Kompetenzvorteile nutzen«.

WISSEN IST MACHT

Zur Durchsetzung der eigenen Anliegen stellt der Verband der Alleinerziehenden nicht einfach nur Forderungen oder beliebige Themen öffentlich zur Diskussion. Was das Berliner Büro des VAMV in Richtung Medien, Öffentlichkeit und Politik verlässt, basiert auf sorgfältigen Planungen, aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen und einer fachlichen Expertise, die jeden für ein Reformthema relevanten Bereich berührt.

»Mit unseren 15 Landesgeschäftsstellen und über 200 Ortsund Kontaktstellen haben wir ein Netzwerk von Experten, die uns zu Themen wie Familienrecht, Sozialrecht, Steuern oder auch Psychologie zur Seite stehen«, erläutert Peggi Liebisch. Darüber hinaus verfolgen Liebisch und ihre Mitarbeiterinnen in der Bundesgeschäftsstelle fortlaufend die politische Entwicklung und wissenschaftliche sowie öffentliche Diskussion. In den Berliner Geschäftsräumen verdichten und bündeln sich schließlich auch die unmittelbaren Probleme, Bedarfe und Anliegen der Alleinerziehenden selbst.

Es ist diese Form einer breiten Wissens-, Informations- und Argumentationsbasis, auf die der VAMV auch das Konzept der Kindergrundsicherung stellte, bevor er 2008 damit erstmalig an die Öffentlichkeit ging. Dazu benötigte er nicht einmal eine besondere Kampagne oder medienwirksame Aktion. Er nutzte einfach die günstige Gelegenheit, sein Konzept parallel zum dritten Armutsbericht der Bundesregierung veröffentlichen zu können. Der Bericht wies aus, dass die Armut in Deutschland nicht nur erneut angestiegen war, sondern Kinder von Alleinerziehenden wieder die größte Gruppe unter den armen Kindern stellten. Damit stand das VAMV-Modell der Kindergrundsicherung unmittelbar in der öffentlichen Diskussion. »Öffentlichkeit herzustellen bedeutet für uns den größten Hebel, um unsere Themen nach vorn zu bringen«, sagt Peggi Liebisch. So hat sie auch 2010 als europäisches Jahr gegen Armut und soziale Ausgrenzung dafür genutzt, noch mehr Rückhalt für die Existenzsicherung von Kindern zu gewinnen.

BÜNDNIS UND KOOPERATION

Doch selbst eine so klare Problemlage oder allein der Umstand, dass der Verband der Alleinerziehenden die Interessen von 6,3 Millionen Bundesbürgerinnen und -bürgern vertritt, reichen nicht aus, um auch automatisch auf politischer Ebene (an)gehört zu werden. Diese Erkenntnis ist längst Teil von Peggi Liebischs täglicher Verbandsarbeit geworden, wurde der VAMV doch selbst von Ursula von der Leyen, Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend von 2005

bis 2009, jahrelang ignoriert. Aber auch darauf hat die engagierte Geschäftsführerin eine strategische Antwort, und die lautet: »Bündnisse und Kooperationen«. Durchsetzungskraft für eigene Vorhaben lässt sich schließlich auch dadurch gewinnen, dass man strategische Partner mit an Bord holt.

Im Fall der Kindergrundsicherung waren es acht sozialpolitische Verbände, die der VAMV zu einem Existenzsicherungsbündnis für Kinder zusammenführen konnte. Allerdings – und das erstaunt zunächst – ohne dass der Verband der Alleinerziehenden am Ende selbst Teil dieses Bündnisses geworden wäre. »Der Verbandszusammenschluss trägt zwar im Kern das von uns entwickelte Konzept der Kindergrundsicherung, aber er tut dies nicht in allen Punkten«, erklärt Liebisch. Und diese Punkte sind für die 47-Jährige bedeutend. So kann sie beispielsweise nicht akzeptieren, dass die geforderten 500 Euro Grundsicherung auch noch versteuert werden sollen. »Das steht für uns im absoluten Widerspruch zur eigentlichen Grundidee des Modells. Als Interessenvertreter von mehreren Millionen Alleinerziehenden kann der VAMV ein solches realpolitisches Zugeständnis nicht unterstützen.«

KEINE FAULEN KOMPROMISSE

Natürlich bedarf es mit Blick auf die politische Durchsetzungsfähigkeit eines Reformthemas immer auch des Weges des Kompromisses. Doch sollte bei der Suche nach Lösungsalternativen in gleichem Maße abgewogen werden, ob durch einen inhaltlichen Kompromiss nicht das eigentliche Reformanliegen ausgehöhlt oder sogar ganz aufgegeben wird. Gerade bei Interessenverbänden kann das Festhalten an ursprünglichen Forderungen und erklärten Zielen bedeuten, dass überhaupt erst ein notwendiger inhaltlicher Gegenpol zu den Argumenten von Verhinderern und Bedenkenträgern geschaffen wird.

Kam beim Bündnis für die Kindergrundsicherung kein Kompromiss auf inhaltlicher Ebene zustande, so geschah dies auf der reformstrategischen Ebene. Statt als Teil des Zusammenschlusses ein eigentlich nicht tragbares inhaltliches Zugeständnis zu machen oder sich gänzlich vom Bündnis zu distanzieren, hat sich der Bundesverband der Alleinerziehenden dafür entschieden, den anderen Verbänden in der Sache freundschaftlichkooperativ und inhaltlich fördernd verbunden zu bleiben.

Als zentrales Organ der Alleinerziehenden fühlt sich der VAMV jedoch in der Pflicht, die für ihn bedeutsamen

Punkte – wie eben eine steuerbefreite Grundsicherung – eigenständig einzufordern. Nach Ansicht von Peggi Liebisch erhöht dies sogar die Durchsetzungschancen der Reformidee: »Eine kontroverse Diskussion um die Kindergrundsicherung macht diese in der Öffentlichkeit sichtbar. Und wenn beide Modelle nebeneinander referiert werden, hat das steuerbefreite Modell des VAMV immer eine höhere Glaubwürdigkeit, da es fachlich fundierter und ausgereifter ist.«

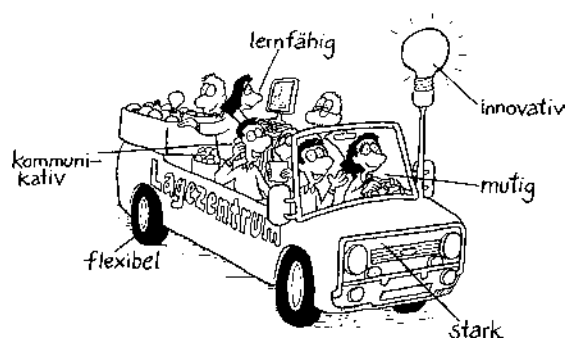
DURCHSETZEN JA – UMSETZEN NEIN

Kommt es schließlich zur Frage, wie und in welchen Punkten ein Reformthema tatsächlich umgesetzt wird, zeigt sich bei der Kindergrundsicherung eine Besonderheit von Interessenverbänden wie dem VAMV. Letztlich sind Interessenverbände nur in den seltensten Fällen auch an der Umsetzung der von ihnen angeregten oder mitentwickelten Maßnahmen beteiligt. Als Impulsgeber besteht ihre Hauptaufgabe darin, konkrete gesellschaftliche oder politische Veränderungen anzustoßen. Dafür liefern sie nicht nur das inhaltliche Planungs- und Diskussionsfundament, sondern häufig auch fertige Reformkonzepte gleich mit.

»Das ist eben unsere Funktion im System«, meint Geschäftsführerin Peggi Liebisch. »Wir wissen, dass wir keine Entscheidungskompetenz hinsichtlich der Umsetzung der eigenen Reformmodelle haben. Umso mehr müssen wir im vorbereitenden Prozess in jeder Phase an der Durchsetzungskraft unserer Ideen arbeiten.« Und da dies im bestehenden gesellschaftspolitischen Umfeld auch zukünftig mit enorm viel Einsatz verbunden sein wird, werden sich wohl weder Peggi Liebisch noch der VAMV auf absehbare Zeit überflüssig machen.

DIE STRATEGISCHE KERNGRUPPE: DAS STEUERUNGSZENTRUM IN ALLEN PROZESSPHASEN

Viele Strategieprozesse haben bereits begonnen, bevor es einer Organisation und ihren Mitarbeitern und Mitgliedern richtig bewusst ist. Das gilt insofern, als dass es zu Beginn einer strategischen Entwicklung immer einen konkreten Grund gibt, etwas zu verändern. Dieser Grund muss anfänglich noch gar nicht sichtbar sein, kann sich dann aber schrittweise entwickeln oder verstärken. Das ist zum Beispiel der Fall, wenn eine Spendenorganisation stetig Förderer verliert oder einem Sportverein mehr und mehr der Nachwuchs im Jugendbereich fehlt, während gleichzeitig die Anzahl der Senioren steigt. Die Notwendigkeit für eine strategische Umorientierung kann aber auch sehr plötzlich entstehen. Etwa dann, wenn sich politische oder wirtschaftliche Rahmenbedingungen ändern. Streicht eine Kommune einem Verein die Fördermittel, besteht für ihn ein unmittelbarer Anlass, sich hinsichtlich seiner Ausgaben und Einnahmen strategisch neu aufzustellen. In dem Moment, in dem eine Organisation einen solchen Bedarf erkennt, hat sie den ersten Schritt in Richtung eines Strategieprozesses getan.



Die strategische Kerngruppe sorgt dafür, dass alle notwendigen Entscheidungen und Maßnahmen getroffen werden. Sie wird deshalb aus Mitarbeitern und/oder Mitgliedern zusammengesetzt, die aufgrund ihrer Kompetenzen und Funktionen in der Lage sind, den gesamten Strategieprozess zu steuern und voranzutreiben. Dabei können ebenso der Leiter eines Fachreferates und engagierte Vereinsmitglieder Teil der Gruppe sein wie auch die Vorstandsvorsitzende oder die Kommunikationsbeauftragte der Einrichtung.

DIE STRATEGISCHE KERNGRUPPE

Sollen sich Ziele, Inhalte oder Strukturen einer nicht-staatlichen Einrichtung ändern, gibt es in jeder Organisation Verantwortliche, die diese Veränderungen zunächst beschließen. Das können – je nach Organisationsstruktur – Vorstände, Geschäftsführer oder auch die Vereins- bzw. Verbandsmitglieder selbst sein. Diese Entscheider sind aber nicht zwangsläufig auch diejenigen, die einen anschließenden Veränderungsprozess führen und inhaltlich sowie organisatorisch verantworten. Hierfür wird eine spezielle strategische Kerngruppe gebildet. Ist diese durch Flexibilität, Sachkompetenz, Strategiefähigkeit und eine starke Innovationskultur charakterisiert, und sind die drei »K« vertreten, bezeichnen wir sie auch als »strategische Kerngruppe«.

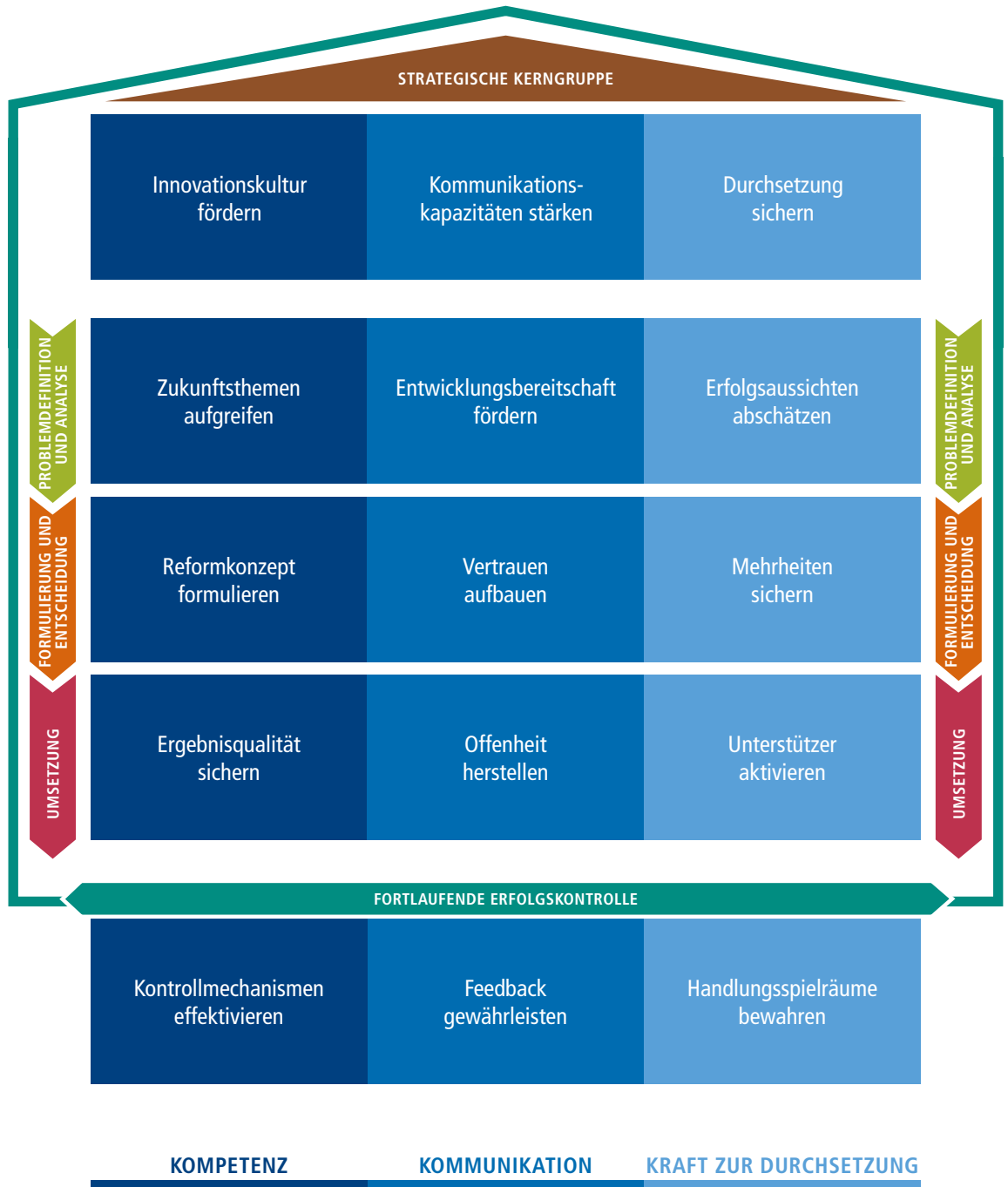
Es ist kein Zufall, dass diese Gruppe im ReformKompasses am Anfang steht. Sie ist der Motor der strategischen Entwicklung. Bei ihr laufen alle Fäden zusam-

»Ein grundsätzliches Ziel des gesamten strategischen Prozesses sollte sein, dass wir systematisch dazu kommen, Entscheidungen nur noch dann zu treffen, wenn wir im Besitz aller notwendigen Kenntnisse und Hintergrundinformationen sind. Beschlüsse sollten nicht mehr aus dem Bauch, sondern auf Grundlage einer sauberen Analyse und der Kenntnis der eigenen Situation, der Umstände sowie der zukünftigen Entwicklungen getroffen werden.«

Clemens Graf von Waldburg-Zeil, Generalsekretär des Deutschen Roten Kreuzes

Für unterschiedliche Formen der strategischen Neuausrichtung ergeben sich somit immer wieder anders zusammengesetzte strategische Kerngruppen. Geht es beispielsweise um strategische Anpassungen an einen sich verändernden Spendenmarkt, finden sich in der strategischen Kerngruppen eines Verbandes neben

REFORMKOMPASS FÜR VERÄNDERUNGSPROZESSE – AUF EINEN BLICK

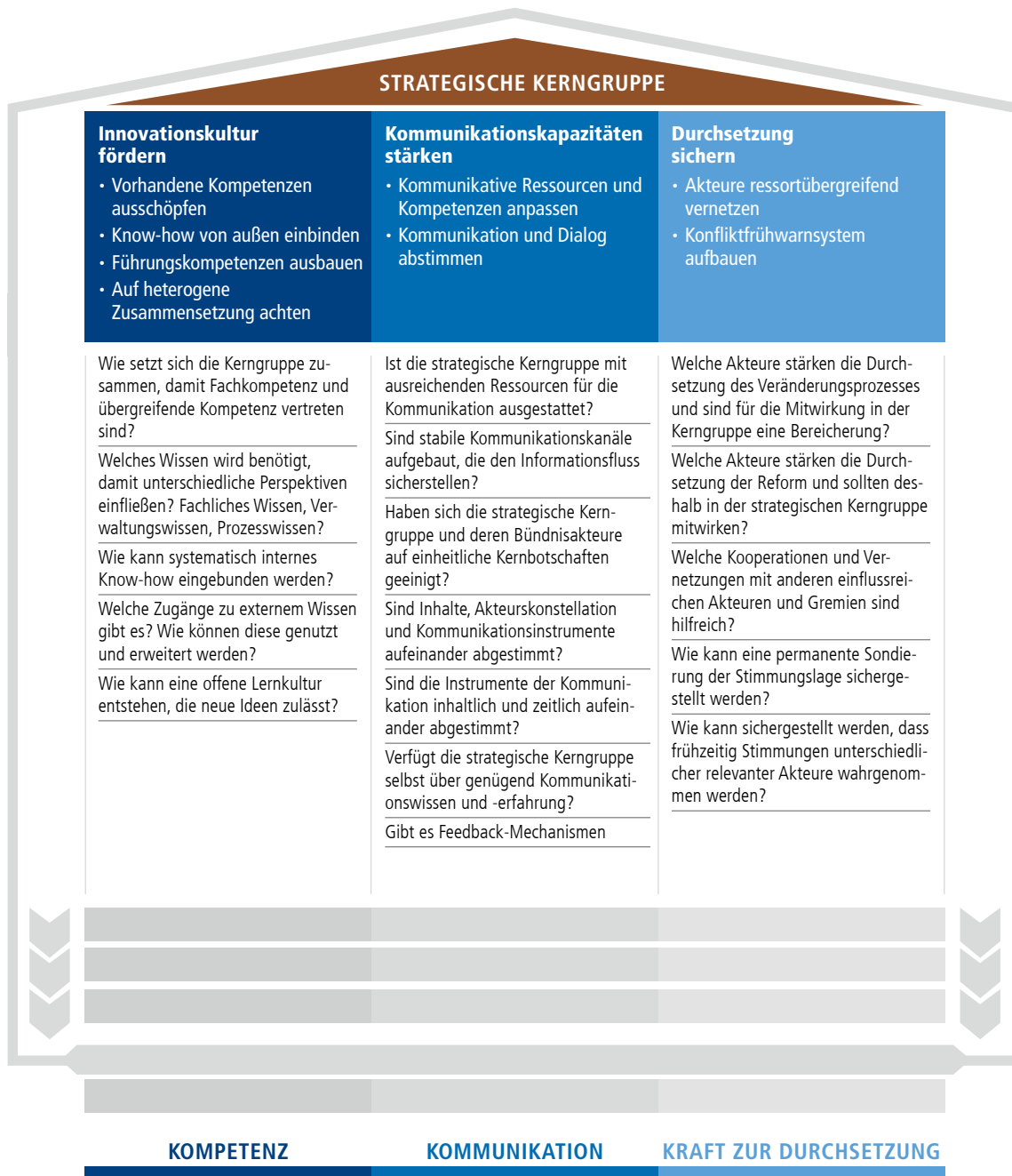


der eigentlichen Führungsebene Vertreter aus den Bereichen Fundraising, Kommunikation und Finanzen wieder. Geht es beim selben Verband dagegen um eine strategische Neuausrichtung des gesamten operativen Tätigkeitsfeldes, sind auch alle anderen Bereiche mitangebunden. Der ReformKompass unterscheidet auf dem Weg vom Bedarf zur erfolgreichen Neuausrichtung vier Phasen.

PHASE 1: PROBLEME DEFINIEREN UND STANDORTANALYSE VORNEHMEN

Hat ein offensichtlicher Entwicklungsbedarf bereits zur Bildung der strategischen Kerngruppe geführt, geht es im ersten Schritt des eigentlichen Veränderungsprozesses darum, diesen Bedarf zu konkretisieren und zu definieren. Es muss klar sein, wo es »brennt«, warum eine

STRATEGISCHE KERNGRUPPE – AUFGABEN UND FRAGEN



Organisation überhaupt reagieren muss und in welche Richtung das geschehen soll.

Diese anfängliche Standort- und Situationsbestimmung ist nicht nur deshalb wichtig, um Entwicklungsziele überhaupt erst definieren, geeignete Maßnahmen einleiten und die richtigen Entscheidungen treffen zu können. Sie ermöglicht es darüber hinaus, dass Beteiligte und Betroffene überhaupt verstehen, warum sich Inhalte, Aufgaben, Ziele oder Strukturen auf einmal än-

»Die systematische strategische Auseinandersetzung erweitert mein Denken über die Reichweite meiner eigenen Projekte und über die Wirkungen, die ich erzielen kann. Es ist mir bewusst geworden, dass ich mehr Einflussmöglichkeiten habe, als mir zuvor klar war.« Anja Wulforst, ehemalige Projektmanagerin, Initiative für Beschäftigung OWL e.V.

dern sollen. Sowohl in der Altenpflegeeinrichtung mit 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als auch in Verbänden mit Tausenden von Mitarbeitern, Mitgliedern oder Unterstützern erzielen Veränderungsvorhaben nur dann den notwendigen Rückhalt, wenn der Entwicklungsbedarf klar definiert, in seinem vollständigen Umfang offengelegt und natürlich auch hinreichend kommuniziert wird.

PHASE 2: ENTWICKLUNGSMASSNAHMEN FORMULIEREN UND UMSETZEN

Ist der strategische Prozess bisher optimal gelaufen, wissen nun alle relevanten Personen, welchen konkreten Herausforderungen sich die Organisation gegenübergestellt sieht. Jetzt beginnt die Suche nach Wegen und Möglichkeiten, wie diesen Herausforderungen begegnet werden kann. Lösungsstrategien müssen diskutiert, verschiedene Handlungsalternativen gegeneinander abgewogen und verbindliche Pläne konzipiert werden.

In dieser lösungsorientierten Phase entscheidet sich, welche grundsätzliche Richtung der Strategieprozess nehmen soll. Daran anknüpfend werden alle erforderlichen Maßnahmen formuliert, die dazu beitragen sollen, dass die festgelegten Entwicklungsziele auch wirklich erreicht werden.

PHASE 3: ENTWICKLUNGSMASSNAHMEN UMSETZEN UND VERANKERN

Der Strategieprozess zeigt Wirkung! Welcher Art diese ist, zeigt sich im Laufe der dritten Entwicklungsphase. Hier werden die zuvor beschlossenen Maßnahmen umgesetzt und verankert. Das Strategiekonzept muss sich nun in der Praxis bewähren. Im Alltag einer nichtstaatlichen Einrichtung ist das der Moment, in dem einzelne Organisationsbereiche und Personen erstmals in ihrer Tätigkeit direkt mit den Auswirkungen des Veränderungsprozesses in Berührung kommen.

Ab diesem Zeitpunkt liegt es in der Verantwortung aller Betroffenen, ob eine strategische Neuausrichtung gelingt oder nicht. Die strategische Kerngruppe kann das fördern, indem sie besonders in dieser Phase für Transparenz und Kommunikation sorgt.

PHASE 4: ERFOLGSKONTROLLE ENTWICKELN UND DURCHFÜHREN

Eine strategische Neuausrichtung kann an jeder Stelle scheitern. Das gilt für einfache und komplexe Veränderungsprozesse und kann sowohl einzelne Schritte wie auch den gesamten Prozess betreffen. Die strategische Kerngruppe hat deshalb die Aufgabe, durch geeignete Kontrollmöglichkeiten in jeder Phase erkennen und bewerten zu können, welche Wirkung die Entscheidungen und Maßnahmen haben.

Diese fortwährende Überprüfung unterscheidet eine strategische Kerngruppe von anderen Entscheidungszirkeln, die zumeist nach klassischer Manier nur eine bilanzmäßige Ergebniskontrolle durchführen. Indem sie Erfolg also nicht erst am Ende eines Weges misst, kann die strategische Kerngruppe äußerst flexibel auf einzelne Zwischenergebnisse und neue Erkenntnisse reagieren sowie im Zweifel auch Ziele korrigieren. Im Laufe des Entwicklungsprozesses sollte deshalb jeder zentrale Schritt – oder zuvor festgelegte Meilenstein – überprüft werden. Nur so besteht die Möglichkeit, rechtzeitig gegenzusteuern und nachjustieren, falls Dinge aus dem Ruder laufen oder einzelne Inhalte und Rahmenbedingungen sich ändern.

Nach diesem ersten Überblick über den Ablauf eines Strategieprozesses werden wir uns in den folgenden Kapiteln die einzelnen Phasen genauer anschauen. Dabei wird die Integration der strategischen Kriterien aus dem Kapitel »Mit Strategie auf Erfolgskurs: Die drei »K« einer erfolgreichen Strategie« zeigen, wie wichtig Kompetenz, Kommunikation und Kraft zur Durchsetzung auf allen Handlungsebenen sind.

PHASE 1: PROBLEMDEFINITION UND ANALYSE – DER VERÄNDERUNGSPROZESS BEGINNT

Im Alltag nichtstaatlicher Einrichtungen gibt es zahlreiche Szenarien, die dazu führen können, dass sich eine Organisation strategisch weiterentwickeln muss bzw. will. Die damit verbundenen Organisationsprozesse reichen von der Umgestaltung einzelner Geschäftsbereiche bis hin zur strategischen Neuausrichtung des gesamten Vereins, Verbandes oder der Stiftung. Derartige Entwicklungen geschehen natürlich nicht willkürlich, sondern entspringen einem konkreten Handlungs- und Veränderungsbedarf. Entweder verändert sich die Einrichtung selbst (indem sie z.B. wächst), oder es ändern sich Umweltbedingungen, die für die Geschäftstätigkeit der Organisation von Bedeutung sind. Bis zu einer gewissen Grenze können solche Veränderungen noch durch relativ geringe Anpassungsleistungen aufgefangen werden. Ab einem bestimmten Punkt aber sind umfassendere Maßnahmen nötig. Es besteht Veränderungsbedarf.

»Während sich unsere ausländischen Konkurrenten weiterentwickelten, haben wir uns in vielen Bereichen nicht bewegt. So gab es bei der deutschen Nationalmannschaft immer nur einen Trainer und einen Co-Trainer, die für alles zuständig waren. Man hat die Dinge nicht hinterfragt. Man hat immer mit den gleichen Strukturen gearbeitet.« Jürgen Klinsmann, aus: Das Klinsmann-Projekt, Harvard Business Manager zum Thema Change-Management und Fußball-WM 2006, Jenewein 2008: 19

Welchen Umfang das Veränderungsprojekt hat und unter welchen Bedingungen ein Entwicklungsprozess abläuft, richtet sich nach der konkreten Ausgangssituation. Hier lassen sich drei wesentliche Formen unterscheiden.

VERÄNDERUNGEN UND IHR URSPRUNG

Im ersten Fall besteht kein unmittelbarer Handlungsdruck. Die Organisation hat jedoch erkannt, dass bestimmte Entwicklungen mit der Zeit unweigerlich



dazu führen, dass irgendwann ein sehr konkreter Anpassungsbedarf besteht. Also wird frühzeitig reagiert. Ein klassisches Beispiel ist die Entwicklung strategischer Konzepte für den demographischen Wandel. Von dessen unmittelbaren Folgen sind viele Organisationen vielleicht heute noch nicht betroffen, doch wissen sie, dass das nicht so bleiben wird.

Ein zweiter Fall betrifft Veränderungen, zu denen sich eine Organisation bewusst entschließt. Es besteht also kein unmittelbarer Handlungsdruck von außen oder durch interne Zwänge. Dazu gehört beispielsweise die Entscheidung, den eigenen Verband zu vergrößern, einen Verein inhaltlich neu auszurichten oder die eigene Organisation als kompetente Meinungsbildnerin in der Öffentlichkeit stärker zu positionieren.

Schließlich gibt es noch den dritten Fall, der wohl am häufigsten Ausgangssituation für eine strategische Organisationsentwicklung ist: Es besteht unmittelbarer Handlungsbedarf, da sich für die Geschäftstätigkeit und das Kernanliegen der Organisation wesentliche Rahmenbedingungen verändert haben oder in Kürze verändern werden. Dazu gehören unter anderem der Wegfall finanzieller Zuweisungen, Stagnation oder Rückgang im Mitglieder-, Spenden- oder Förderbereich oder auch veränderte Konstellationen im politischen Umfeld.

BEDARFSKLÄRUNG

Worin in einer gemeinnützigen Einrichtung nun der konkrete Entwicklungsbedarf liegt, muss in einem ersten Ansatz zunächst von der Führungsebene allein umrissen werden. Erst danach ist sie auch in der Lage zu

entscheiden, welche weiteren Personen und Organisationsbereiche sie im Entwicklungsprozess unterstützen können und somit Teil der strategischen Kerngruppe werden.

Ist die strategische Kerngruppe gebildet, beginnt sie unmittelbar mit der Analyse der Bedarfssituation. Wo stehen wir? Welches Wissen liegt intern und extern vor? Warum genau müssen wir handeln? Was beeinflusst uns? Zunächst einmal geht es also um eine Bestandsaufnahme und ein besseres Verständnis der Rahmenbedingungen. Zu diesem Zeitpunkt müssen noch keine konkreten Veränderungsziele formuliert werden. Was aber in jedem Fall innerhalb der ersten Prozessphase geklärt werden muss, ist die ungefähre Entwicklungsrichtung. Sonst verlaufen die weiteren Schritte gänzlich ungerichtet.

ALLE MIT INS BOOT HOLEN

Für die Entwicklungsrichtung braucht es zwar keine genauen Ziele, dafür aber übergeordnete Leitideen. Sie müssen auf Grundlage der ersten Erkenntnisse und eigenen Problemsicht von der strategischen Kerngruppe formuliert werden. Natürlich reicht es nicht aus, dass sich nur das Entwicklungsteam der Situation und der anstehenden Herausforderungen bewusst ist. Die strategische Kerngruppe muss es in der ersten Phase der strategischen Organisationsentwicklung schaffen, die Situation und ihr Anliegen grundsätzlich in Richtung Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter, Mitglieder, Förderer, Partner usw. zu transportieren – diese also alle mit ins Boot zu holen.

Der damit verbundene Austausch zwischen strategischer Kerngruppe und allen Betroffenen oder Beteiligten ist eine wichtige Grundlage für den gesamten weiteren Prozess. Es geht hier schließlich um die Förderung der Veränderungsbereitschaft, die auch möglichst noch unter Druck belastbar ist. Das kann nur erzielt werden, wenn Ausgangssituation und Handlungsbedarf ehrlich dargestellt und alle weiteren Abläufe transparent gestaltet werden. Die strategische Kerngruppe muss zudem sachgerecht und glaubwürdig argumentieren bzw. handeln. Dadurch gewinnt sie zum einen das Vertrauen aller relevanten Personen und Stellen und fördert zum anderen deren Bereitschaft, sich aktiv am Veränderungsprozess zu beteiligen.

HINDERNISSE ERKENNEN UND CHANCEN NUTZEN

Schon frühzeitig sollte von der strategischen Kerngruppe sondiert werden, welche Personen und welche Rahmenbedingungen den Prozess eventuell positiv oder negativ beeinflussen. Für einen karitativen Verband wäre es zum Beispiel wenig erfolgversprechend, eines seiner Geschäftsfelder ausgerechnet zu dem Zeitpunkt erweitern zu wollen, an dem Land oder Kommune die dafür notwendigen öffentlichen Zuwendungen drastisch kürzen. Ebenso wenig würden in Zeiten knapper Kassen die Mitglieder und Förderer eines Vereins mögliche Expansionswünsche ihres Vorstandes mittragen.

Auf der anderen Seite können bestimmte Personen und Umstände einen Entwicklungsprozess natürlich auch befördern. Das Angebot an einen Theaterverein, durch Zusammenschluss mit zwei anderen Vereinen eine größere und professionellere Bühne sowie kommunale Zuschüsse in Anspruch nehmen zu können, erleichtert bestimmt die Entscheidung der Vereinsmitglieder, eine solch langfristig ausgerichtete Kooperation einzugehen.

»Mit einer überraschenden Offenheit nannte Klinsmann [...] unverhohlen die Probleme beim Namen und kommunizierte diese unablässig innerhalb des DFB und in den Medien, bis auch dem Letzten die Notwendigkeit des Wandels bewusst wurde.« Jenewein 2008: 19

Vor dem Start eines Veränderungsprozesses lohnt es sich also, das nähere und weitere Umfeld daraufhin zu beleuchten, inwieweit günstige beziehungsweise negative Umstände das eigene Reformanliegen befördern oder erschweren.

PROBLEMDEFINITION UND ANALYSE – AUFGABEN UND FRAGEN



PHASE 2: FORMULIERUNG UND ENTSCHEIDUNG – LÖSUNGSKONZEPTE ENTWICKELN UND AKZEPTANZ HERSTELLEN

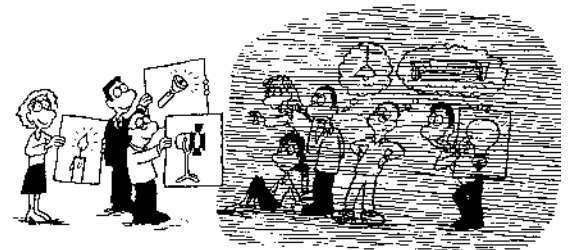
Nur wer den eigenen Standort und sein Ziel kennt, kann auch den richtigen Weg finden. Was nach alter fernöstlicher Weisheit klingt, beschreibt ziemlich genau das, worum es im zweiten Schritt eines strategischen Veränderungsprozesses geht. Wurden in der ersten Phase bereits der eigene Standort definiert und eine ungefähre Entwicklungsrichtung festgelegt, muss nun konkret formuliert werden, wo die Organisation am Ende des Prozesses stehen will und wie genau sie dorthin kommt.

»Die beste Taktik hinsichtlich vorhandener Reformgegner ist, die herausragendsten Meinungsbildner unter ihnen gnadenlos in die Arbeitsgruppen einzubinden – sie also zu beteiligen. Die meisten von ihnen wollen im Endeffekt ja auch nur Besseres erreichen. [...] Im Nachhinein waren die erbittertesten Reformgegner selbst das beste Korrektiv für die gesamte Strategie.« Clemens Graf von Waldburg-Zeil, Generalsekretär des Deutschen Roten Kreuzes

Es ist eine in ihren unmittelbaren Folgen bedeutende Phase. Schließlich werden die Ziele, die darin definiert werden, auch tatsächlich angesteuert, und gelangen die Maßnahmen, für die sich die strategiefähige Entwicklungsgruppe entscheidet, auf der nächsten Stufe zur Umsetzung. Das geschieht natürlich mit aller Ergebnisoffenheit in Sachen Kursänderung und der Möglichkeit zum Nachjustieren. Trotzdem sollte innerhalb jeder Organisation der Anspruch bestehen, möglichst schon im ersten Anlauf zielführende Lösungen zu finden oder zu entwickeln.

DAS RAD NICHT NEU ERFINDEN

Lösungen zu finden darf nicht nur an dieser Stelle des strategischen Prozesses wörtlich genommen werden. Für viele klassische Veränderungsthemen oder Handlungsbedarfe gibt es Beispiele aus anderen nichtstaatlichen Einrichtungen, die bereits mit ähnlichen Her-



ausforderungen konfrontiert waren und erfolgreiche Lösungskonzepte entwickelt haben. Hier lohnt ein Blick aus der Tür des eigenen »Vereinsheimes«. Gleiches gilt für den Einsatz strategischer Instrumente und Methoden aus dem Bereich des Projektmanagements. Schon wenige davon reichen aus, um den gesamten Strategieprozess deutlich zu professionalisieren (drei Methoden werden in Kapitel »Gewusst wie: Methoden und Werkzeuge« exemplarisch vorgestellt). Und wer sich durch Fachbegriffe wie »Stakeholder-Analyse« nicht abschrecken lässt, wird feststellen, dass mit der dahinterstehenden Methode ein ideales Werkzeug existiert, um die Positionen der Gegner des Veränderungsprozesses und auch Bündnispartner besser zu verstehen.

MEHRHEITEN GEWINNEN

Gerade in der zweiten Phase des Entwicklungsprozesses sind Bündnispartner von zentraler Bedeutung. Hier geht es vor allem darum, innerhalb und außerhalb der Organisation Mehrheiten für den eigenen Weg der Veränderung, die festgesetzten Meilensteine sowie die

FORMULIERUNG UND ENTSCHEIDUNG – AUFGABEN UND FRAGEN



selbst gesteckten Ziele zu gewinnen. Oder etwas prägnanter formuliert: Die Durchsetzungsfähigkeit der einzelnen Entwicklungsinhalte steigt und sinkt mit dem Rückhalt, den ein Vorhaben erfährt.

Innerhalb des ReformKompasses illustriert das Beispiel des Bundesverbandes alleinerziehender Mütter und Väter eindrucksvoll, wie sich durch geschickte

Bündnisse im wahrsten Sinne des Wortes Politik machen lässt – und zwar Bundespolitik. Nun muss es nicht gleich immer so hoch hinausgehen. Aber die eigenen Reihen durch strategische Partner fachlich, inhaltlich und vor allem quantitativ zu stärken zählt besonders für kleinere Institutionen zu den äußerst erfolgversprechenden strategischen Maßnahmen.

STRATEGIE-TIPP (Stand: Mai 2010)

DOKUMENTIERTES WISSEN UND EXPERTISE NUTZEN

Bundesweit gibt es über 90.000 Turn- und Sportvereine. Fast jeder wird von den Folgen des demographischen Wandels betroffen sein. Kein Grund jedoch, dass nun alle Vereine grundlegende strategische Überlegungen anstellen müssen, was diese Entwicklung konkret bedeutet. Dazu – wie auch zu vielen anderen Themen – gibt es bereits gut dokumentiertes Fachwissen und fundierte Expertenmeinungen.

Im Sportbereich haben zum Beispiel der Deutsche Olympische Sportbund, das Bundesinstitut für Sportwissenschaft, die Sportministerkonferenz oder einzelne Landesverbände schon ausführliches Grundlagenmaterial erarbeitet, das den demographischen Wandel nicht nur thematisiert, sondern in seinen möglichen Folgen detailliert beleuchtet. Eine ausführliche Recherche zu eigenen Reforminhalten sowie vorhandenen Methoden und Werkzeugen erspart viel Arbeit und verhindert, dass das Rad immer wieder von Neuem erfunden werden muss.

DIE GEGNER KENNEN

Ebenso wichtig ist es aber auch, mit Reformgegnern umgehen zu können. Bezogen auf den strategischen Prozess kann diese Gruppe Entwicklungen verzögern oder verhindern. Im besten Fall werden einzelne Entwicklungsinhalte und -ziele einfach nicht mitgetragen, schlimmstenfalls wird direkt gegengesteuert. Reformgegner und ihre Argumente zu kennen kann dem Fortgang des gesamten Prozesses nur nützen, wie das Beispiel des Deutschen Roten Kreuzes (DRK) zeigt. Bei über einer halben Million ehren- und hauptamtlicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können Neuausrichtungen, die die ganze Organisation betreffen, niemals hundertprozentigen Rückhalt erfahren.

In diesem Bewusstsein hat sich die strategische Kerngruppe des DRK inhaltlich umfassend der Kritik und dem vorhandenen Widerstand gegen das Strategiekonzept »DRK 2010plus« gestellt. Die größten Reformgegner wurden intensiv in den strategischen Prozess miteinbezogen. Ein solches Vorgehen ermöglicht nicht

nur, eigene Positionen und Inhalte nochmals kritisch zu reflektieren; es bildet vielmehr die Basis, geeignete Verhandlungsstrategien für problemorientierte Lösungen zu entwickeln und vielleicht sogar im Konsens alternative Lösungskonzepte finden zu können. Diese erfahren dann im Ergebnis einen noch breiteren Rückhalt als der ursprüngliche Ansatz.

KEIN ERFOLG OHNE VERTRAUEN

Inwieweit sich Menschen nun auf einen anstehenden Veränderungsprozess einstimmen, dafür gewinnen und letztlich darin einbinden lassen, hat entscheidend mit Vertrauen zu tun. Wobei Vertrauen hier auch Zustimmung und Anerkennung beinhaltet. Die strategische Kerngruppe muss es schaffen, durch eine inhaltlich und argumentativ glaubwürdige Ansprache die Zustimmung aller Beteiligten zu erlangen. Diese Ansprache kann beziehungsweise darf jedoch nicht inszeniert werden. Sie muss authentisch sein, was nur dadurch gelingt, dass die Notwendigkeit eines Veränderungsprozesses auch sachgerecht und umfassend – und damit glaubwürdig – vermittelt wird.

»Eine der vermeintlich profansten, aber sich immer wieder bestätigenden Erkenntnisse beziehungsweise Erfahrungen ist, dass man zu ganz anderen Ergebnissen kommt, wenn man einfach mal miteinander redet. Und das ist wörtlich zu nehmen und bedeutet nicht, sich E-Mails oder Briefe zu schreiben.«
Clemens Graf von Waldburg-Zeil, Generalsekretär des Deutschen Roten Kreuzes

Dazu müssen zunächst alle betroffenen Gruppen informiert und gehört werden. Ein weiterer Erfolgsbaustein besteht darin, in der gesamten Kommunikation nach innen und außen eine verständliche und positive Sprache zu finden. Werden schließlich auch kontroverse Meinungen anerkannt und offen diskutiert, kann ein sehr tragfähiges Fundament aus Zustimmung und Rückhalt entstehen.

Letztlich ist vorhandenes Vertrauen bereits der halbe Weg zum Ziel. Die Arbeit dafür, dass dieser Vorschuss auch gerechtfertigt ist, muss jedoch über die gesamte Strecke des Strategieprozesses geleistet werden.

PHASE 3: UMSETZUNG – AUS THEORIE WIRD PRAXIS

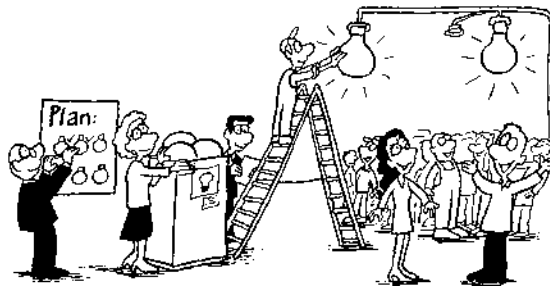
Es ist eine Sache, am Verhandlungs- und Planungstisch Maßnahmen festzulegen oder Ziele zu definieren. Eine andere Sache ist es, ein gesamtes Entwicklungsvorhaben beziehungsweise einzelne Punkte davon wirklich umzusetzen. Theorie wird zur Praxis. Was bisher nur eine Art Veränderungskonzept war, führt nun zum tatsächlichen Wandel. Das heißt, der strategische Prozess zeigt endlich an den Stellen Wirkung, die ihn auch ursprünglich ausgelöst haben.

Dass Veränderungen und Entwicklungen dabei so laufen wie geplant, versteht sich nicht von selbst. Auch das fachlich fundierteste und sorgfältigste ausgearbeitete Konzept führt nicht automatisch zu den gewünschten Umsetzungserfolgen. Strategien sind keine Kochrezepte, bei denen eine definierte Menge bestimmter Zutaten zusammengeworfen wird und – bei Beachtung aller Koch- und Garzeiten – hinterher ein schmackhaftes Gericht auf dem Tisch steht. Dafür gibt es zu viele Variablen, die ihren Einfluss erst zeigen, wenn die ausgesuchten strategischen Methoden und Instrumente praktisch erprobt werden.

KOMMT ZEIT, KOMMT TAT

In der Umsetzungsphase spielt Zeit eine besondere Rolle. Die meisten Entwicklungsziele sind auf längere Sicht hin angelegt und werden nicht von heute auf morgen erreicht. Somit können Erfolg oder Misserfolg eines strategischen Veränderungsprozesses in der Regel nicht innerhalb weniger Wochen oder Monate bestimmt werden.

Das ist etwa im Fall des Deutschen Olympischen Sportbundes gut nachvollziehbar. Mit Blick auf den demographischen Wandel hat der Sportbund bereits ausführliche Überlegungen zur zukünftigen Ausrichtung von Sportvereinen anstellt. Wie veränderten Mitgliederzahlen und -strukturen durch konkrete Maßnahmen Rechnung getragen werden kann, ist zwar schon heute planbar; entsprechende Programme können auch schon heute beginnen – wie sich aber der demographische Wandel in seinen Folgen für die einzelnen Sportberei-



che und Vereine im Jahr 2030 oder 2040 tatsächlich darstellt, bleibt schlicht und einfach abzuwarten. Die Wirksamkeit von Maßnahmen zur Organisationsentwicklung ist also zeitlich an unterschiedlichste Bedingungen gebunden.

»Ein Problem vieler Wandelinitiativen besteht darin, dass sich keine kurzfristigen Erfolge einstellen [...] Die Folge ist häufig eine verunsicherte Belegschaft. Traditionalisten, Gegner und Verlierer der Reformen sehen dann ihre Chance und fordern ein Verlangsamten oder gar Einstellen des Wandels. Daher ist es wichtig, im Zuge des Wandelprojektes verbesserte Leistung und Erfolge sichtbar zu machen und dies auch zu feiern.« Jenewein 2008: 22

JEDEN SCHRITT PRÜFEN

Was in der Umsetzungsphase eines Strategieprozesses dagegen schon frühzeitig geleistet werden kann, ist die Festlegung angepasster und klar definierter Umsetzungsschritte sowie überprüfbarer Meilensteine. Stellt sich bei ihrer Kontrolle heraus, dass sie (durch veränderte Umfeldbedingungen oder auch Schwächen bei den gewählten Maßnahmen) teilweise vom Ausgangskonzept abweichen, kann rechtzeitig nachjustiert werden. Das setzt natürlich voraus, dass durch geeignete Instrumente die einzelnen Umsetzungsschritte sowohl

effektiv gesteuert als auch einfach kontrolliert werden können.

Eine wirkungsorientierte Steuerung besteht beispielsweise darin, allen an der Umsetzung beteiligten Personen die Notwendigkeit einzelner Schritte verständlich zu machen – mit all ihren Folgen für die Organisation und nicht zuletzt für den Unterstützer selbst. Auf der operativen Ebene setzen auch die meisten Instrumente zur Erfolgskontrolle an. Hier zeigt sich schließlich zuerst, welche Wirkung einzelne strategische Maßnahmen haben.

DER MENSCH IM GEFÜGE

In der Umsetzungsphase kommt den handelnden Personen und dem Informationsaustausch zwischen ihnen eine ungleich wichtigere Bedeutung zu, als bei allen anderen Schritten vorher. Das bezieht sich besonders auf die beiden strategischen Kriterien Kommunikation und »Kraft zur Durchsetzung«.

Zur Erläuterung: In den ersten beiden Phasen eines strategischen Prozesses ist es wichtig, über alle Ebenen hinweg möglichst viele Bündnispartner und Unterstützer zu gewinnen. Die Gründe dafür haben wir bereits in den vorangegangenen Kapiteln erörtert. Treffen wir in diesen Phasen auf Reformgegner, können wir sie – natürlich nach sorgfältiger Abwägung der Vor- und Nachteile – im Einzelfall durchaus übergehen. Hundertprozentiger Konsens ist selten zu erreichen.

In dem Moment jedoch, in dem Maßnahmen umgesetzt werden sollen, ist das nicht mehr so einfach. Der ehrenamtliche Vorstand eines Vereins kommt an seinen operativ tätigen Geschäftsführern nicht vorbei – und diese nicht an ihren Referenten und diese nicht an ihren Sachbearbeitern. Da es nun mal in der Natur der Sache liegt, dass Maßnahmen auf der operativen Ebene umgesetzt werden, kann jede und jeder hier Beschäftigte bzw. Beteiligte zum Sandkorn im Getriebe werden. Mitunter kann es dann durchaus zu »strategischen Reibungsverlusten« in der Form kommen, dass man sich von Blockierern, die die Umsetzung gefährden, trennen muss.

MITWIRKUNG ZEIGT WIRKUNG

Eine Organisation kann ihren »Veränderungsmotor« jedoch am Laufen halten und das Getriebe schmieren, indem sie besonders in der Umsetzungsphase auf das »Hegen und Pflegen« aller Beteiligten achtet. Das ist keinesfalls anbiedernd gemeint. Es bedeutet vielmehr, dass – auch im Verhältnis Vorgesetzte – Mitarbeiter –

die Fachlichkeit jeder und jedes Einzelnen im Vordergrund steht und einfachste Grundregeln des professionellen Miteinanders beachtet werden. Dazu gehört in kommunikativer Hinsicht der ständige Dialog, der in jede Richtung einen konstruktiven fachlichen Austausch ermöglicht. Transparenz in den Inhalten und einzelnen Abläufen und Fortschritten gewährleistet darüber hinaus, dass sich alle Personen und Bereiche jederzeit an das Kernanliegen – den gemeinsamen Veränderungsprozess – »angebunden« fühlen.

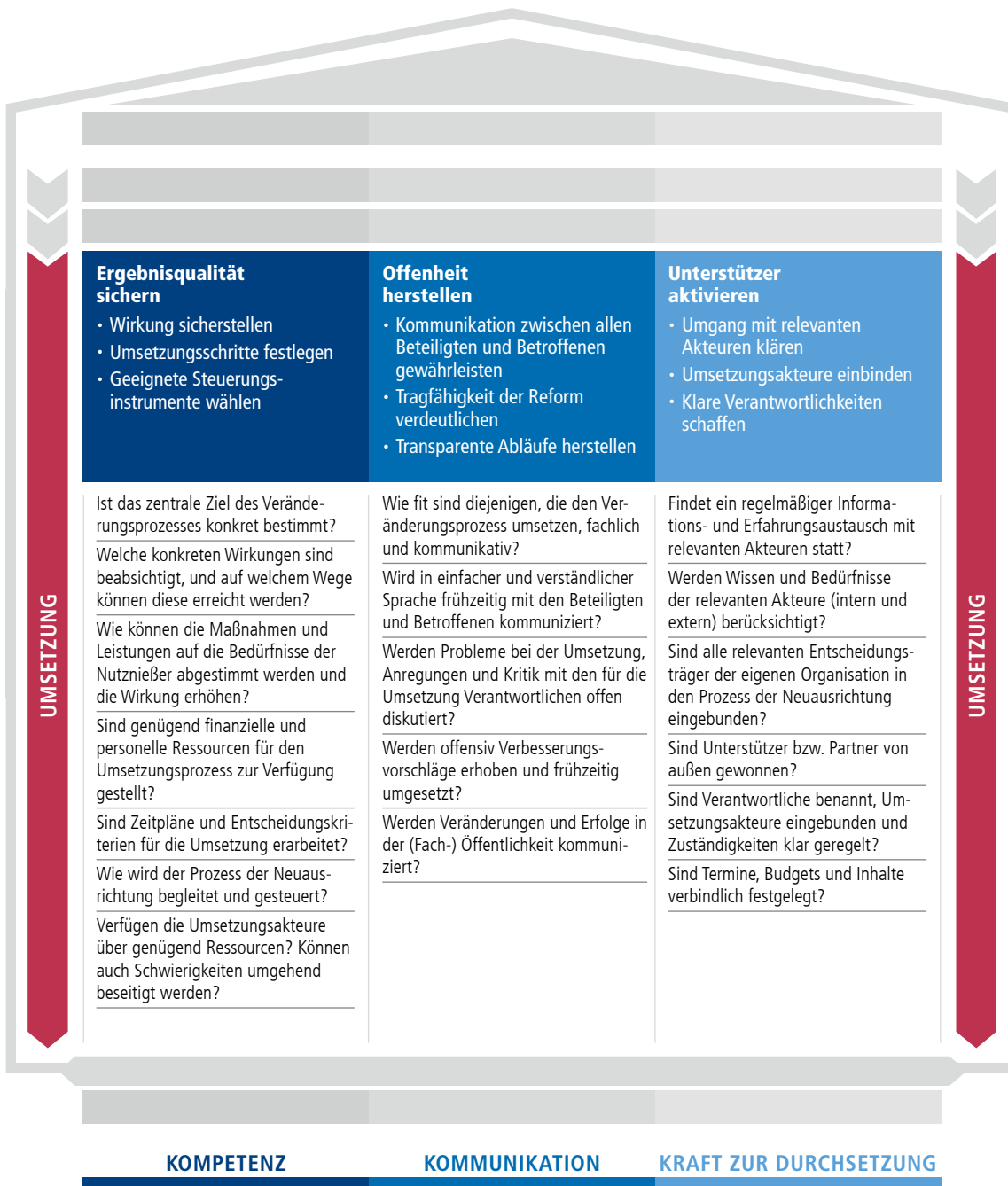
Klarheit sollte es schließlich auch in Fragen der Zuständigkeit und Verantwortlichkeit für jeden Umsetzungsschritt geben. Die strategische Kerngruppe muss also eindeutig und frühzeitig festlegen, wer in welcher Form und an welcher Stelle miteingebunden wird. So ist sichergestellt, dass keine wichtigen Ebenen oder Personen übergangen werden, alle Aufgaben auch ihre Umsetzer finden und mögliche Umsetzungslücken vielleicht durch kompetente Unterstützung von außen gefüllt werden können.

STRATEGIE-TIPP (Stand: Mai 2010)

ECHT GEBILDET!

420.000 Mitglieder, die in über 1.500 Orts-, Kreis- und Fachgruppen aktiv sind – da kommt beim Naturschutzbund Deutschland (NABU) eine Menge an Kompetenzen und verbandsinternem Wissen zusammen. Und das lässt der Verein nicht ungenutzt. Ein verbands eigenes Bildungswerk ermöglicht es, dieses menschliche Potenzial für die Weiterentwicklung und Zukunftsfähigkeit des NABU einzusetzen. So werden zum Beispiel auf mehrtägigen Nachwuchskräfte-seminaren ehrenamtliche Mitglieder nicht nur weitergebildet, sondern auch enger an den Verband gebunden und für ihr weiteres Engagement stärker motiviert.

UMSETZUNG – AUFGABEN UND FRAGEN



PHASE 4: FORTLAUFENDE ERFOLGSKONTROLLE – PROZESS MIT WIRKUNG

ERFOLGE MESSEN UND HANDLUNGSSPIELRÄUME BEWAHREN

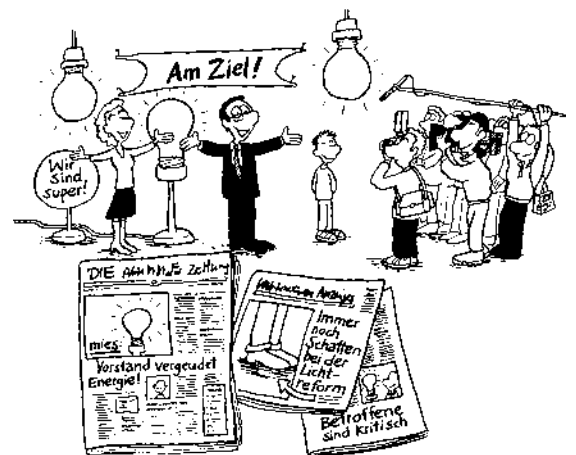
Permanente Erfolgskontrolle – was für eine schreckliche Vorstellung für Mitarbeiter und Mitglieder einer Organisation! Und doch steht es nicht nur im Schaubild des ReformKompasses so geschrieben, sondern ist auch tatsächlich so gemeint: Über den gesamten Verlauf einer strategischen Organisationsentwicklung hinweg sollen Erfolge, Ergebnisse und Wirksamkeit einzelner Entwicklungsschritte überprüft werden.

Entwarnung für alle, die bisher gegenüber Veränderung aufgeschlossen waren und nun überlegen, ob sie doch lieber auf die Seite der Reformgegner wechseln sollen. Wie wir schon eingangs einer anfänglichen Skepsis gegenüber Strategien entgegengetreten sind, so müssen wir uns auch hier zunächst von den negativen Assoziationen lösen, die wir mit dem Begriff Kontrolle verbinden. Kontrolle an sich ist nichts Negatives. Das lässt sich gut sagen, aber es lässt sich gerade anhand der Abläufe innerhalb eines Entwicklungsprozesses auch ebenso gut verdeutlichen.

FRÜHWARNSYSTEM STATT LEISTUNGSBEWERTUNG

Strategische Veränderungen erfolgen in der Regel schrittweise. Dafür werden Prozesse in Phasen und Einzelschritte mit festgelegten Teilzielen aufgegliedert. Was aber geschieht, wenn die strategische Kerngruppe Maßnahmen initiiert und deren Erfolg erst am Ende des Veränderungsprozesses durch eine abschließende Evaluation überprüft? Schlimmstenfalls stellt sie fest, dass die Maßnahmen über den gesamten Zeitraum keine Wirkung gezeigt haben. Es wurden also Ressourcen in Form von Zeit, Geld und Personal investiert (besser gesagt: verschwendet), ohne das gewünschte Ergebnis zu erzielen.

Die Gründe sind in der Regel immer die gleichen: Entweder hat es keiner gemerkt, oder die, die es gemerkt haben, standen nicht im Austausch mit der stra-



tegischen Kerngruppe. Weitere mögliche Ursachen liegen darin, dass relevante Daten, die auf eine mangelnde Wirksamkeit hätten hinweisen können, einfach nicht erhoben oder aber von keiner explizit dafür angewiesenen Instanz beachtet wurden.

»Nachdem wir das Ziel endgültig aus den Augen verloren hatten, verdoppelten wir unsere Anstrengungen.« Mark Twain

Was immer auch die Hintergründe sein mögen: Werden einzelne Abläufe und Ergebnisse rechtzeitig auf ihre Wirkung hin überprüft, gibt es später kein böses Erwachen. Die prozessbegleitende Erfolgskontrolle hat also in erster Linie und ganz entscheidend die Funktion eines Frühwarnsystems – und nicht die einer reinen Leistungsbewertung. Schafft es die strategische Kerngruppe, dieses Verständnis von Kontrolle bei allen Beteiligten zu etablieren, hat sie sich und dem gesamten Prozess schon einen der größten Dienste erwiesen.

KEINE PATENTREZEPTE

Neben der notwendigen Akzeptanz muss die strategische Kerngruppe auch dafür sorgen, dass sie über die

FORTLAUFENDE ERFOLGSKONTROLLE – AUFGABEN UND FRAGEN



FORTLAUFENDE ERFOLGSKONTROLLE

Kontrollmechanismen effektivieren

- Geeignete Evaluationsverfahren auswählen
- Prozessbegleitend evaluieren
- Kosten und Nutzen bewerten

Sind die Ziele so klar formuliert, dass sie überprüfbar sind und Ergebnisse bzw. Wirkungen gemessen werden können?

Wie wird der Veränderungsprozess evaluiert? Liegen bereits gute Instrumente vor oder müssen neue entwickelt werden?

Ist ein systematischer Austausch zwischen den Umsetzungsakteuren etabliert?

Gibt es einen systematischen Austausch zwischen den Umsetzungsakteuren, so dass übergreifender Handlungsbedarf erkannt wird?

Werden mit einfachen Verfahren Zielerreichungsgrad, Ergebnisse, Aufwand und Effizienz evaluiert?

Werden die Wirkungen kontinuierlich geprüft und ggf. Anpassungen vorgenommen?

Erfüllen die Evaluationsverfahren ihren Zweck, und werden sie akzeptiert?

Feedback gewährleisten

- Feedback analysieren
- Dialog mit Betroffenen und Beteiligten pflegen
- Evaluationsergebnisse zielgruppenadäquat verbreiten

Werden die Meinungen der Beteiligten und Betroffenen systematisch eingeholt und berücksichtigt?

Werden die öffentliche Meinung und die Medien beobachtet sowie die Berichterstattung gezielt gesammelt und analysiert?

Werden Einschätzungen aus der Basis der eigenen Organisation eingeholt?

Wird ein regelmäßiger Austausch mit Umsetzungsakteuren durchgeführt?

Werden Erfolge zielgruppenspezifisch verbreitet?

Werden negative Ergebnisse kombiniert mit Verbesserungsvorschlägen kommuniziert?

Handlungsspielräume bewahren

- Flexibel nachsteuern
- Veränderte Akteurskonstellationen berücksichtigen

Ist gewährleistet, dass relevante Akteure kontinuierlich über Ergebnisse und Wirkungen informiert werden?

Werden Meilensteine und Prüftermine im Vorhinein festgelegt? Nach welchen Kriterien sollen Kurskorrekturen vorgenommen werden?

Werden laufend mögliche Konflikte zwischen den relevanten Akteuren sondiert?

Muss ggf. die Zusammensetzung der strategischen Kerngruppe angepasst werden?

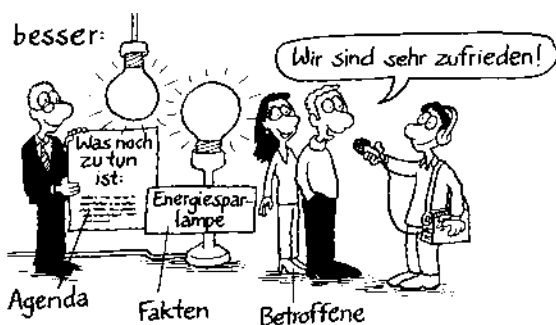
Müssen neue Akteure in die Befürworterkoalition integriert werden?

Ist eine Anpassung der Durchsetzungsstrategie erforderlich?

KOMPETENZ

KOMMUNIKATION

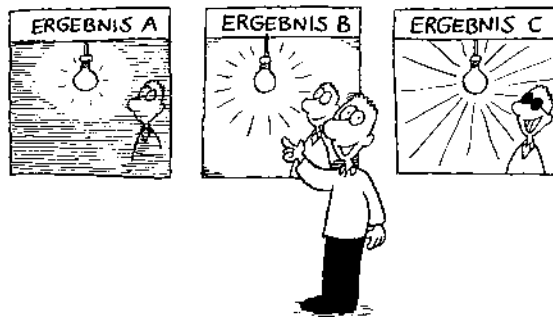
KRAFT ZUR DURCHSETZUNG



passenden Kontrollinstrumente verfügt, mit denen sich Wirkungen beziehungsweise Ergebnisse erfassen und überprüfen lassen. Hier gibt es weder Patentrezepte noch Universallösungen. Die Wahl der Methoden muss spezifisch auf die jeweiligen Situationen und Erfordernisse ausgerichtet werden. Zu den einfachsten, aber sehr wirksamen Instrumenten gehört beispielsweise schon das Festlegen von Meilensteinen, die Formulierung eines Leitbildes, Mitgliederbefragungen oder ein

fortlaufendes Datenmonitoring in relevanten Organisationsbereichen. Methoden wie Benchmarking oder Total Quality Management (TQM) leiten dann über zu Verfahren, wie wir sie aus dem Unternehmensbereich kennen.

Auch sie sind für nichtstaatliche Einrichtungen überaus relevant und lassen sich für die eigenen Bedürfnisse adaptieren beziehungsweise weiterentwickeln. Ein gutes Beispiel dafür liefert der Caritasverband München. Aus einem tiefgreifenden Change-Management-Prozess heraus hat der Verband Ende der 90er Jahre ein systemisches Qualitätsmanagement entwickelt. Als »Caritas München Qualitätsmanagement«, kurz CMQM, dient es heute nicht nur einem besseren Qualitätsverständnis und der Qualitätssicherung, sondern auch einer größeren Ergebnisqualität sowie der höheren Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.



STRATEGIE-TIPP (Stand: Mai 2010)

VON DER WIRTSCHAFT LERNEN? STOLPERSTEINE DER STRATEGIEUMSETZUNG

- fehlende Vision
- ungenaue strategische Analyse
- unklare und unrealistische Ziele
- Vernachlässigung der Konkurrenz
- Interessenkonflikte
- Unterschätzung der Umfeld-Dynamik
- kein konsequentes Nachhalten
- fehlende Feedback-Schlaufen
- kaum/keine richtige Kommunikation
- zu wenig Top-Management-Einsatz
- keine Identifikation mit der Strategie (Eppler 2009: 60)

KLARHEIT DER ZIELE

Ein Ziel der prozessbegleitenden Erfolgskontrolle haben wir gerade angesprochen. Als Frühwarnsystem erhält es der strategischen Kerngruppe die für die Prozesssteuerung notwendigen Handlungsspielräume. Die Verantwortlichen können Veränderungen jeglicher Art rechtzeitig erfassen und – wenn nötig – Kurskorrekturen vornehmen. Das betrifft auch die Ziele, die entweder angepasst oder im Zweifel neu gesetzt werden. Damit das – sowie auch die fortlaufende Erfolgskontrolle grundsätzlich – gelingen kann, müssen jedoch zuvor klare und erreichbare Ziele definiert worden sein. Sie bilden die Indikatoren für den Erfolg des gesamten Prozesses.

Die Erfolgskontrolle verfolgt aber noch weitere Ziele, die nun nicht mehr in den Bereich des fortlaufenden Monitorings fallen, sondern Teil der abschließenden Evaluation sind. So stellt sich am Ende der strategischen Organisationsentwicklung die Frage, ob sich der ganze Aufwand überhaupt gelohnt hat. Hier geht es also um eine grundsätzliche Kosten-Nutzen-Analyse.

LERNEN UND PROFITIEREN

Nutzen haben hoffentlich auch alle Beteiligten und die gesamte Organisation aus dem Prozess gezogen, und zwar im Hinblick auf die eigene Strategiefähigkeit. Evaluationsergebnisse bilden schließlich immer auch die Grundlage für weiterführende Lernprozesse. Sie müssen nur genutzt werden. Dann profitiert eine nichtstaatliche Einrichtung wie im Beispiel der Caritas durch einen klaren Zuwachs an Strategiefähigkeit, der sie noch zukunftssicherer aufstellt. Um diese organisatorischen Lernprozesse zu ermöglichen, braucht es wieder den engen wechselseitigen Austausch zwischen der strategischen Kerngruppe und allen am Prozess Beteiligten.

Dabei sollte gerade der operativen Ebene, die sich bei der Erfolgskontrolle vielleicht doch irgendwie überwacht fühlt, die Bedeutung ihrer eigenen Funktion bewusst gemacht werden. Sie selbst ist ein zentraler und integraler Teil des Frühwarnsystems. Sie bildet zum einen die Antennen und Sensoren, die Veränderungen und Wirkungen unmittelbar wahrnehmen. Zum anderen ist sie in der Verantwortung, diese Informationen der strategischen Kerngruppe verfügbar zu machen, sie also an das Steuerungszentrum des gesamten Veränderungsprozesses weiterzuleiten.

HOSPIZ SCHWERTE

WARUM HERZBLUT UND PERSÖNLICHER EINSATZ IN KLEINEN ORGANISATIONEN NICHT IMMER AUSREICHEN

Sich strategisch weiterzuentwickeln ist ein organisatorischer Ansatz, der jeder gemeinnützigen Einrichtung offensteht. Viele haben sich jedoch im Laufe ihrer Geschichte noch nicht damit beschäftigt. Gerade bei kleineren Organisationen hat das in der Regel recht pragmatische Gründe. Anfangs geht es darum, den eigenen Verein oder die Stiftung überhaupt erst mal ans Laufen zu bringen. Der Schwerpunkt liegt auf dem Alltagsgeschäft. Mit geringen finanziellen und personellen Ressourcen – dafür aber umso mehr Leidenschaft und persönlichem Engagement – entwickelt sich im Laufe der Zeit eine Art fachliche Routine. Mit ihr wachsen die Professionalität und in der Folge auch die Ansprüche an sich selbst sowie die Anforderungen von außen. Rahmenbedingungen verändern sich, die Einrichtung wird größer, und organisatorische Fragestellungen beeinflussen mehr und mehr die tägliche Arbeit: Zeit für Veränderung, Zeit für Weiterentwicklung – wie beim Hospiz Schwerte, einer Einrichtung der stationären Palliativpflege in der Ruhrgebietsstadt.

Als Almut Ledwig 1999 ihren Posten als Geschäftsführerin antrat, war für Strategien keine Zeit. Zumindest schien es so. Es ging um Inhalte. Im wahrsten Sinne des Wortes. Ein Haus sollte eingerichtet werden. Aus einem ganz normalen Einfamilienhaus in einer ganz normalen Wohnsiedlung sollte ein »anerkanntes« Hospiz werden. Was immer auch darunter zu verstehen war. Schließlich war die Hospizbewegung in Deutschland noch jung, und es gab für entsprechende Einrichtungen keine verbindlichen Standards.

Aber es gab die Hospiz-Initiative Schwerte e.V., und das schon seit 1993. Ihr Ziel, neben der Verbreitung des Hospizgedankens auch eine stationäre Einrichtung der ganzheitlichen Sterbebegleitung zu etablieren, rückte Ende der 90er Jahre plötzlich in greifbare Nähe. Aus dem Nachlass einer Verstorbenen aus Schwerte wurde der Initiative eine komplette Immobilie vermacht – allerdings mit der Auflage, diese innerhalb von zwei Jahren in ein funktionierendes Hospiz umzuwandeln.

Das war der Punkt, an dem Almut Ledwig dazukam. Die examinierte Krankenschwester mit erstem Staatsexamen in Humanmedizin hatte zuvor eine Leitungsfunktion im Gemeinschaftskrankenhaus der Ruhrstadt Herdecke bekleidet, danach in Dortmund einen ambulanten Pflegedienst aufgebaut und war Referentin für Grundsatzfragen bei der Deutschen Hospizstiftung, bevor sie sich der Aufgabe stellte, das Hospiz Schwerte aufzubauen. Zusammen mit erfahrenen Kolleginnen aus dem Herdecker Krankenhaus, die mit nach Schwerte gewechselt waren, schaffte es die damals 40-Jährige, dass bereits im April 1999 – zwei Monate nach seiner Eröffnung – alle fünf Betten des Hospizes belegt waren.

VOLLER EINSATZ, GANZE LEISTUNG

»Was wir da in der Aufbauphase geleistet haben, ist uns eigentlich nur durch Improvisationstalent und viel Herzblut gelungen«, erinnert sich Almut Ledwig. »Von strategischen Problemlösungen waren wir weit entfernt. Wir haben die Dinge einfach gemacht, die wir tun mussten.« Das war nicht nur in den ersten Jahren so. In einer Einrichtung, in der das Tagesgeschäft schon durch seine menschliche Komponente ein übermäßiges Gewicht bekommt, rücken organisatorische Dinge schnell in den Hintergrund. Die Geschäftsführerin formuliert es so: »Wenn man inhaltlich bereits so viel leistet, dann gelingen die organisatorischen Dinge irgendwann nur noch, weil man sich aus unmittelbarem Anlass immer wieder einen Ruck gibt.«

Dass das keine Grundlage ist, auf der eine ganze Einrichtung ihre Arbeit aufbauen kann, weiß auch Jochen Bösel, ehrenamtlicher Vorstand der Stiftung Hospiz Schwerte. So muss ein Hospiz beispielsweise zehn Prozent des Pflegesatzes für seine schwerstkranken Patientinnen und Patienten selbst aufbringen. In Schwerte sorgt die 2001 ins Leben gerufene Hospizstiftung mit viel Engagement für finanzielle Rückendeckung. »Wir präsentieren und verankern uns in den Köpfen der Menschen durch Veranstaltungen wie einen jährlichen Hospizlauf, ein Hospizturnier, unseren Weihnachtsmarkt oder die Benefizveranstaltung ›Garten Eden – Bürger öffnen ihre Gärten‹«, so Jochen Bösel.

ZWISCHEN POLITIK UND GESUNDHEITSWESEN

Doch Geld ist nicht alles. Auch nicht in einer auf Spenden und Zustiftungen angewiesenen Einrichtung. Das in der Palliativbetreuung qualitativ hervorragend aufgestellte Hospiz Schwerte wurde im Laufe der Jahre mit deutlichen Veränderungen hinsichtlich der fachlichen sowie politischen Bedingungen konfrontiert. Gab es etwa zu Gründungszeiten im weiteren Umkreis kein weiteres Hospiz, finden sich heute in den direkten Nachbarstädten Dortmund oder Iserlohn gleich mehrere Palliativeinrichtungen mit zugleich deutlich mehr Betten als in Schwerte.

Dann forcieren Politik und Kostenträger bei der Sterbebetreuung aktuell wieder das Modell »ambulant vor stationär«. Eine Entwicklung, auf die die Hospiz-Initiative Schwerte reagiert, indem sie sich unter anderem an der Gründung eines Netzwerkes für ambulante Palliativversorgung beteiligt.

Neben (gesellschafts-)politischen Veränderungen gilt es jedoch auch ganz grundlegende Herausforderungen zu bewältigen. Wie zum Beispiel die Situation, dass die Gruppe, die das Hospiz am wenigsten erreicht, immer noch die Berufskollegen sind. »Selbst unter Ärzten und Pflegekräften ist Sterben noch ein Tabuthema«, sagt Almut Ledwig. Das zu durchbrechen gehört zu den zentralen Anliegen des Hospizes. Eine eigens initiierte Akademie zur Fortbildung in der Palliativbetreuung sollte helfen, sich hier inhaltlich anzunähern. In der Region breit kommuniziert, kamen zu einer ersten Veranstaltung im Januar 2010 jedoch nur Interessierte, die bereits im direkten Umfeld des Schwerter Hospizes aktiv waren. Eine Möglichkeit, in Ruhe und strukturiert die genauen Gründe dafür zu reflektieren, gab es nicht. Zu viel Arbeit am Patienten, zu viel Tagesgeschäft, das zuerst bewältigt werden wollte.

ÖFFENTLICHE DEBATTEN ANSTOSSEN UND BEGLEITEN

Zwar leistet die Einrichtung mit ihren neun hauptamtlichen und über 50 ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen schon seit Jahren professionelle Arbeit bei der Sterbebegleitung. In der öffentlichen Diskussion rund ums Thema Sterben kann das Hospiz seine fachliche Kompetenz aber bisher nicht anbringen. »Eigentlich sollten wir als Experten und kompetente Ansprechpartner nicht nur jederzeit zu Themen wie Sterbehilfe oder Patientenverfügung Stellung nehmen können«, sagt Stiftungsvorstand Jochen Bösel. »Als Meinungsbildner müssten wir auch viel häufiger die entsprechenden Debat-

ten in der Öffentlichkeit anstoßen.« Ansätze und Ideen dafür gibt es genug. Eine Strategie nicht.

Es wäre auch zunächst einmal zu klären, wer in der Schwerter Einrichtung überhaupt Meinungsbildner ist. Der Trägerverein »Hospiz-Initiative Schwerte«, der das Hospiz betreibt? Die Hospizstiftung, die satzungsgemäß auch die Verbreitung des Hospizgedankens verfolgt? Oder das Hospiz selbst, in dem Fachkräfte wie Almut Ledwig neben der direkten Pflegearbeit auch noch Fortbildung, Information und Öffentlichkeitsarbeit betreiben? Das 3-Säulen-Modell zum Betrieb des Schwerter Hospizes hat vielleicht für dessen interne Struktur eine zentrale Bedeutung – nach außen muss sich die Einrichtung jedoch als Ganzes darstellen und darf auch nur mit einer Stimme sprechen.

STRATEGIE ALS LÖSUNG

Ein strategisches Konzept müsste her. Es würde helfen, die vielen Themen und organisatorischen Aufgaben klarer zu strukturieren, für alle Beteiligten sichtbar zu machen und auch gleichmäßiger zu verteilen. Letzteres ist besonders deshalb wichtig, da derzeit noch viele Aufgabenbereiche in der Verantwortung von nur einer Person liegen. Gerade eine kleine Einrichtung muss hier schnellstens Abhilfe schaffen. Sonst brechen mit Wegfall einer Mitarbeiterin gleich ganze Organisationsbereiche von heute auf morgen zusammen.

»Schlussendlich fehlt uns auch jeder Ansatz, die Qualität unserer eigenen Arbeit überprüfen oder bewerten zu können«, führt Hospizleiterin Ledwig an. So fällt das Hospiz weder unter das Heimgesetz (mit der Möglichkeit entsprechender Kontrollen), noch erfahren seine ehren- und hauptamtlichen Mitarbeiterinnen offen geäußerte Kritik von fachlicher oder privater Seite. »Patienten und Angehörige sind uns eigentlich immer dankbar, und Dritte trauen sich gar nicht, unsere Tätigkeit im Umfeld Sterbender zu kritisieren. Es ist fast so, als ob wir einen Heiligenschein hätten«, sagt Almut Ledwig.

Doch selbst wenn es so wäre, müsste der Heiligenschein mit Blick auf die Weiterentwicklung einer gemeinnützigen Einrichtung früher oder später durch so weltliche Dinge wie ein strategisches Konzept ergänzt werden. Sonst werden irgendwann genau die Ressourcen, deren Mangel bisher ein strategisches Herangehen vermeintlich verhindert hat, gänzlich unter die Räder kommen: nämlich Zeit, Geld und vor allem Personal.

WIE DER PROZESS MIT HILFE DES REFORMKOMPASSES GESTALTET WERDEN KANN

Die Erkenntnis, dass es bisher keinen strategischen Ansatz für auftretende Probleme bei der Hospiz Schwerte GmbH gab, gepaart mit dem Kennenlernen des ReformKompasses war der Anlass, den Veränderungsprozess zu starten und den ReformKompass dafür zu nutzen. Im Folgenden werden der Prozessablauf von November 2009 bis Februar 2010, die Status-quo-Analyse und die neuen Ziele vorgestellt.

STECKBRIEF (Stand: Mai 2010)

HOSPIZ SCHWERTE – SO WURDE DER VERÄNDERUNGSPROZESS GEPLANT

WANN?/WER?	WAS?	WIE?
November 2009 • Vorsitzender Stiftung Hospiz Schwerte • Vorsitzender Hospiz Schwerte e.V.	<ul style="list-style-type: none"> • Befassung mit dem ReformKompass • Entscheidung für Einstieg in die strategische Debatte • Entscheidung für die Ansprache einer Schwerter Wissenschaftlerin für die ehrenamtliche Leitung der Strategieentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> • Gespräch 2,5 Std.
Dezember 2009 • Vorsitzender Stiftung Hospiz Schwerte • Vorsitzender Hospiz Schwerte e.V. • Leiterin Strategieentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse des Status quo der drei Organisationen anhand des Schaubildes »ReformKompass für Veränderungsprozesse – Überblick« • Ergebnis: Dokumentation der Stärken und Schwächen in den drei strategischen Kriterien Kompetenz, Kommunikation und Kraft zur Durchsetzung • Planung der nächsten Arbeitsschritte, orientiert an den Prozessphasen des ReformKompasses 	<ul style="list-style-type: none"> • individuelle Vorarbeit • Arbeitssitzung 5 Std. pro Person
Januar 2010 • Strategische Kerngruppe • Vorsitzender Stiftung Hospiz Schwerte • Vorsitzender Hospiz Schwerte e.V. • Leiterin Strategieentwicklung • Geschäftsführerin Hospiz Schwerte	<ul style="list-style-type: none"> • Sammlung von Informationen und Daten • Internet-Recherche der Marktsituation im Umfeld • Erarbeitung der Ziele und der groben Richtung für den Veränderungsprozess anhand von Kompass-Fragen der Phase »Problemdefinition und Analyse« 	<ul style="list-style-type: none"> • individuelle Arbeit • E-Mail-Kontakte • Arbeitssitzung 5–6 Std. pro Person
Februar 2010 • Strategische Kerngruppe	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenführung der Ergebnisse • Beschluss über »Strategiejahr 2010« 	

STECKBRIEF (Stand: Mai 2010)

SO SIEHT DAS ERGEBNIS DER STATUS-QUO-ANALYSE AUS

KOMPETENZ	KOMMUNIKATION	KRAFT ZUR DURCHSETZUNG
<ul style="list-style-type: none"> + gut geführtes Hospiz + keine Finanzprobleme + kompetente Vorstände und Hausleitung + wichtigste Herausforderungen gemeistert, keine existenziellen Krisen 	<ul style="list-style-type: none"> + lokal bekannt und gut vernetzt (Ausnahme Hausärzte) + präsent in der Presse, bei Politik und lokalen Akteuren + anerkanntes Label »Hospiz Schwerte« bei Spendenakquise 	<ul style="list-style-type: none"> + positive »Wachstumsgeschichte« + solide rechtliche Basis für Veränderungen aufgrund der »3-Säulen-Organisation« + einflussreiche Persönlichkeiten in den Vorständen
<ul style="list-style-type: none"> – Bedeutungsverlust in der inhaltlichen, professionellen öffentlichen Debatte – Konkurrenz durch andere Hospize und Palliativkrankenhäuser – alternde Belegschaft – nachlassende Bedeutung des Themas »selbstbestimmtes Sterben« in der öffentlichen Debatte 	<ul style="list-style-type: none"> – von der Mehrheit der Hausärzte nicht als Partner akzeptiert – Bedeutungsverlust in der inhaltlichen und professionellen Debatte – Konkurrenz durch andere Häuser – interne Kommunikationsdefizite durch zeitliche Überlastung und verbesserungswürdige Kommunikationsabläufe 	<ul style="list-style-type: none"> – dünne Personaldecke – Mangel an kompetenten Freiwilligen – alternde Belegschaft – Stillstand bei der Erweiterung um Hospiz-Akademie

STECKBRIEF (Stand: Mai 2010)

HOSPIZ SCHWERTE:
DIE NEUEN ZIELE, DIE MIT DEM VERÄNDERUNGSPROZESS VERFOLGT WERDEN

1. Das Hospiz Schwerte (Haus) wird Anlaufstelle für alle Betroffenen, Angehörigen und Interessierten.
2. Das Hospiz Schwerte strebt an, Meinungsbildner zu werden und eine zentrale Rolle als Meinungsführer »Rund um das Thema Leben und Sterben« in der Region zu spielen.
3. Das Hospiz Schwerte wird als Zentrum der (öffentlichen) Debatte ausgebaut. Dafür ist ein An- und Umbau erforderlich.
4. Die Vorstandsarbeit wird reorganisiert: Statt nur Funktionsverantwortung zu übernehmen, geht es nun um mehr Projektverantwortung.

STRATEGIE KOMMT NICHT VON SELBST: ZUR STRATEGIEFÄHIGKEIT VON ORGANISATIONEN UND PERSONAL

Wie strategiefähig der eigene Verein oder die eigene Stiftung ist, ist eine Frage der Entscheidungs- und Handlungsspielräume, die sich angesichts verschiedener interner und externer Herausforderungen erhalten oder schaffen lassen.

»In einem strategischen Prozess gibt es nichts, was automatisch läuft. Der Kern eines erfolgreichen Veränderungsprozesses ist die Entwicklung einer starken Führungsmentalität – und zwar Führung im besten Sinne. Der Mitarbeiter braucht Ziele, die man gemeinsam mit ihm entwickelt, und die Verbände brauchen eine Richtung bzw. eine Perspektive. Das ganze Zielsystem muss dabei so angelegt werden, dass [...] jeder in irgendeiner Form seinen persönlichen Benefit daraus ziehen kann.« Clemens Graf von Waldburg-Zeil, Generalsekretär des Deutschen Roten Kreuzes

Ist eine nichtstaatliche und gemeinnützige Einrichtung schon strategiefähig, weil sie bisher »noch jede Krise irgendwie überstanden hat«? Die Antwort lautet ganz klar: Nein. Zwar ist besonders in kleineren zivilgesellschaftlichen Organisationen die Strategie des »Sich-Durchwurstelns« weit verbreitet. Die dahinterstehende Devise lautet: Es geht schon irgendwie, weil es schon immer irgendwie gegangen ist und weil es auch zukünftig irgendwie gehen muss. Als sogenannte »muddling-through-strategy« ist dieses Vorgehen ein in der Organisationstheorie tatsächlich auch zu findendes Steuerungsmodell. Die Sache hat nur einen schwerwiegenden Haken: Mit großer Regelmäßigkeit fallen bei diesem Konzept wichtige Entscheidungs- und Handlungsaspekte unbemerkt unter den Tisch. Dadurch sind Erfolge oft auch nur von kurzfristiger Natur. Zu erkennen sind solche Formen der Krisenbewältigung an dem unangenehmen Bauchgefühl, dass man mal wieder »so eben noch« mit einem blauen Auge davongekommen ist. Kein wirklicher Ausdruck einer souveränen Organisationsführung oder besonders entwickelter Strategiefähigkeit.

Einen Schritt weiter ist darum schon der Verein oder der Verband, der strategische Instrumente kennt und diese auch vereinzelt einsetzt. Ohne systemischen Ansatz, der eine Einrichtung als Ganzes strategiefähig macht, hat aber auch dieses Modell eher nur Flickenfunktion. Erst ein ganzheitliches strategisches Konzept kann gewährleisten, dass Veränderungen in einzelnen Organisationsbereichen zu Resultaten führen, die auch mit Blick auf die gesamte Organisation ziel- und zukunftsorientiert ausgerichtet sind.

STRATEGIE BEGINNT VOR DEM PROZESS

Einrichtungen, die sich grundsätzlich und schon sehr früh strategische Gedanken hinsichtlich ihrer eigenen Arbeit und Ausrichtung machen, haben innerhalb strategischer Entwicklungsprozesse einen entsprechenden Vorteil.

Eine Vision zu entwickeln beantwortet beispielsweise drei zentrale Fragen:

- Warum tun wir das, was wir tun?
- Wo wollen wir eigentlich hin?
- Wie können wir dabei besser werden?

Nach außen ist es die Mission, deren Formulierung Stifter, Spender oder generell die Öffentlichkeit darüber informiert, wofür die Einrichtung steht und was ihr genaues Anliegen ist. Mission und Vision bilden schließlich die Grundlage für Leitbilder, die – um konkrete Wertevorstellungen ergänzt – eine Orientierung für zukünftige Prozesse und Entwicklungen darstellen.

STRATEGIEFÄHIGE FÜHRUNG

Bis zu diesem Punkt haben wir Strategiefähigkeit nur mit Blick auf eine Einrichtung als Ganzes betrachtet. Jede Organisation besteht aber aus Mitgliedern sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, deren allgemeine Struktur und individuelle Kompetenzen von entscheidender Bedeutung sind. Strategiefähige Organisationen brauchen allem voran zunächst ein kompetentes und strategiefähiges Management. Auch hier richtet sich

das Augenmerk auf die vorhandenen Führungsqualitäten. Gerade in Zeiten von Neuausrichtung und Weiterentwicklung ist der Anspruch an die Führungsebene hoch. Ihr kommt eine zentrale strategische Steuerungs- und Koordinierungsfunktion zu, die sie nicht delegieren kann. Sie muss grundsätzlich in der Lage sein, komplexe dynamische Situationen erfassen, bewerten und bewältigen zu können.

»Bei der Rekrutierung des Führungsteams achteten Klinsmann, Löw und Bierhoff penibel darauf, dass neben den fachlichen auch die menschlichen Qualitäten stimmten. Dabei sah Klinsmann in den Mitgliedern des Führungsteams weniger Mitarbeiter als vielmehr Partner mit jeweils komplementären Fähigkeiten. [...] Aber nur durch ihren emotionalen und integrativen Führungsstil gelang es ihnen, die Spieler, die Betreuer und die Helfer von den strukturellen Veränderungen zu überzeugen und sie zu aktiven Unterstützern des Wandels zu machen. Sie erreichten so die für einen erfolgreichen und nachhaltigen Wandel so wichtige emotionale Mobilisierung.« Jenewein 2008: 20 und 23

Das erfordert zunächst ganz klassische Führungseigenschaften, wie Verantwortungsbewusstsein, Entscheidungsfähigkeit, Durchsetzungskraft, Belastbarkeit, Kommunikationsfähigkeit und die Fähigkeit, ein Team führen zu können. Ganz wichtig ist es, in Veränderungszeiten Vertrauen zu gewinnen und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter emotional zu überzeugen. Im Rahmen der strategischen Organisationsentwicklung kommen weitere Anforderungen hinzu. So denkt und handelt eine strategiefähige Führungskraft ganzheitlich, vorausschauend und flexibel. Sie ist krisenfest und entscheidet selbst im vermeintlichen Chaos von Umbruchzeiten besonnen und zielorientiert. Mit dem Bewusstsein, dass im strategischen Prozess auch eine ständige Synchronisation zwischen innen und außen zu leisten ist, muss sie in jede Richtung für die notwendige Orientierung und Transparenz sorgen.

STRATEGISCHE KERNGRUPPE

Doch nicht alles lastet auf den Schultern des Managements. Für jeden neuen Veränderungs- und Entwicklungsprozess stellt die Führung eine neue strategische Kerngruppe zusammen. Darin werden Mitarbeiter, Mitglieder und andere Beteiligte entsprechend ihrer Funktionen und Kompetenzen zusammengeführt. Sie bilden das strategische Zentrum des gesamten Prozesses und

steuern und begleiten ihn bis hin zum erfolgreichen Abschluss.

Dass eine zivilgesellschaftliche Organisation schließlich ein wirksames Maß an Strategiefähigkeit erreicht hat, zeigt sich vor allem darin, dass der permanente, tatsächliche (sowie auch gefühlte) Handlungsdruck wegfällt. Die Organisation wird nicht nur spürbar entscheidungs- und handlungsfähiger, sondern es entsteht auch viel mehr Raum für analytische und kreative Potenziale.

GEWUSST WIE: METHODEN UND WERKZEUGE

Stellt der ReformKompass als Ganzes eine Art Lotse dar, der durch den gesamten Veränderungsprozess führt, so braucht es in der strategischen Kerngruppe und in den einzelnen Phasen konkrete Methoden und Werkzeuge des Projektmanagements. Sie helfen dabei, Hintergründe und Sachgrundlagen zu klären, Positionen, Chancen und Erfolge zu bestimmen oder grundsätzlich strategische Entscheidungen vorzubereiten. Welche Ressourcen für ihren Einsatz aufgebracht werden müssen, kann nicht pauschal gesagt werden. Hier spielen sowohl die individuellen Rahmenbedingungen einer Organisation eine Rolle wie auch die konkreten Fragestellungen innerhalb eines Veränderungsprozesses. Nachfolgend wollen wir drei Methoden beispielhaft vorstellen.

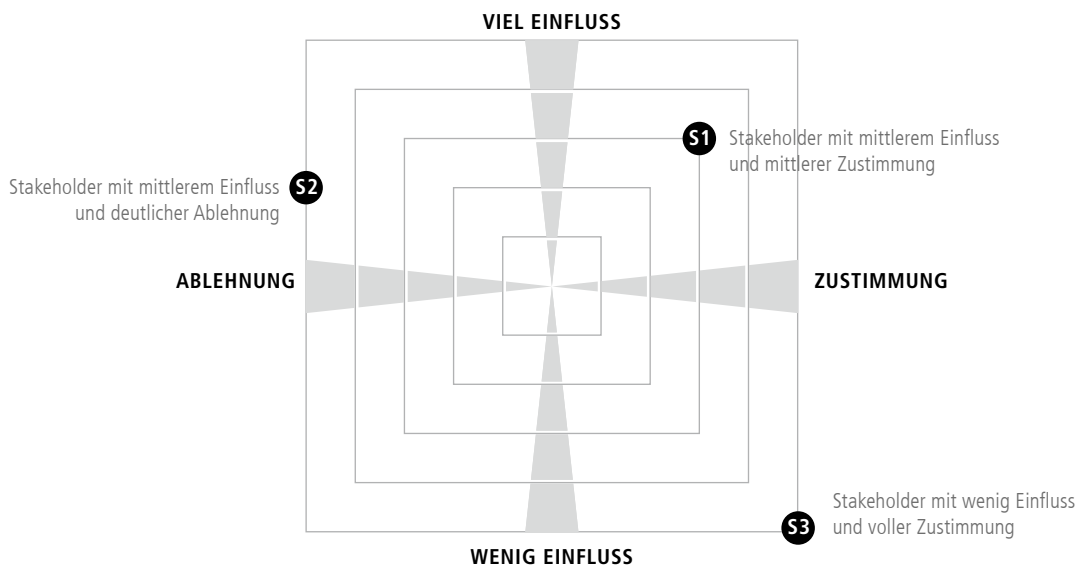
METHODE 1: STAKEHOLDER-ANALYSE UND STAKEHOLDER-MANAGEMENT

Zur Gruppe der sogenannten Stakeholder gehören alle Personen und Institutionen, die von einem Verände-

rungsprozess betroffen sind und/oder ihn als Beteiligte beeinflussen. Sie zu identifizieren, ist Aufgabe der Stakeholder-Analyse. Die Methode klärt aber auch, welche Rolle und Bedeutung die einzelnen Stakeholder für den Prozess der strategischen Weiterentwicklung haben. Auf Grundlage dieser Kenntnis geht das Stakeholder-Management dann einen Schritt weiter und ermittelt Strategien und Handlungsoptionen für den Umgang mit Stakeholdern.

Im Rahmen der Analyse werden zunächst Informationen zu den verschiedenen Stakeholdern gesammelt. Dabei kann es sinnvoll sein, mit strategisch bedeutenden Personen oder Institutionen schon direkt in Kontakt zu treten und vorzufühlen, wie sie das geplante Projekt einschätzen. Die gewonnenen Erkenntnisse werden bewertet, und es wird festgelegt, wie mit den Stakeholdern weiter umzugehen ist. Welche Aufmerksamkeit und »Zuwendung« einzelnen Personen oder Einrichtungen dabei zukommt, hängt natürlich davon ab, wie groß deren Einfluss und Interesse hinsichtlich

STAKEHOLDER – IHR EINFLUSS UND IHRE HALTUNG ZUM REFORMVORHABEN



STAKEHOLDER-ANALYSE UND -MANAGEMENT

SCHRITT FÜR SCHRITT

1. Identifikation der Stakeholder: Wer sind die wichtigen Akteure, die Einfluss auf den Veränderungsprozess bzw. die Veränderungsziele haben? Wer hat die Legitimation oder Funktion, die Ressourcen und ist gut vernetzt?
2. Haltung gegenüber dem Veränderungsvorhaben: Wie sind die grundsätzlichen Interessen und Einstellungen? Wer ist voraussichtlich Befürworter, wer Gegner, und wessen Position/Rolle ist nicht einschätzbar?
3. Macht und Einfluss im Hinblick auf die Reform: Wie groß sind die Einflussmöglichkeiten auf das Veränderungsvorhaben? Wer kann die Veränderungsziele unterstützen, beschleunigen, behindern und blockieren?
4. Vorhersagen der Reaktion: Wie werden die Stakeholder auf das Veränderungsprojekt reagieren?
5. Handlungsoptionen und Umgang mit Stakeholdern: Wie können Vertrauen aufgebaut, Unterstützer und Bündnispartner gewonnen werden? Wie können Vetospieler »neutralisiert« werden?

DIE PHASEN DER ZUKUNFTSWERKSTATT

ABLAUF

1. Kritikphase: Problem- und themenbezogene Bestandsaufnahme. Was gefällt mir nicht? Was sollte unbedingt geändert werden? Probleme sammeln, bündeln und gewichten.
2. Fantasiephase: Entwicklung von Ideen, Visionen, Lösungen und Alternativen. Wie wünsche ich es mir anders? Welchen besseren Zustand erträumen wir uns? Welche Lösungsideen gibt es? Die besten Ideen sammeln und auswählen.
3. Umsetzungsphase: Entwicklung von Lösungen und Schritte zur Umsetzung. Was von der Wunschliste ist realisierbar? Wie können einzelne Ideen und Vorschläge Wirklichkeit werden? Was sind die nächsten Schritte? Vorschläge sammeln und bewerten, einen Umsetzungsplan erstellen.

der geplanten Veränderungen sind. Die Positionen der einzelnen Stakeholder lassen sich (z.B. mithilfe von Karten und Metaplanwand) sehr gut innerhalb eines Koordinatensystems visualisieren. Die Stakeholder-Analyse ist besonders gut geeignet für die Prozessphasen »Problemdefinition und Analyse« und »Formulierung und Entscheidung«. Hier gilt es, die Erfolgsaussichten eines Veränderungsvorhabens zu kalkulieren, Vertrauen aufzubauen und Mehrheiten zu sichern.

METHODE 2: ZUKUNFTSWERKSTATT

Bei der Zukunftswerkstatt kommen bis zu 25 Personen zusammen, die mithilfe kreativer und moderierender Workshoptechniken gemeinsam Ideen für die Zukunft

entwickeln. Die Zukunftswerkstatt ermöglicht es, für konkrete wie auch für abstraktere Projekte und Probleme Handlungsoptionen, Innovationen und Lösungen zu finden. Je heterogener die Teilnehmergruppe hinsichtlich ihrer Interessen, Ideen, Perspektiven und Expertisen zusammengesetzt ist, desto umfassender und kreativer verläuft der Findungsprozess.

Neue Ideen, Innovationen und Fantasie sind gefragt. Die Zukunftswerkstatt ist lösungsorientiert und basiert auf Ergebnisoffenheit. Charakteristisch ist der Dreischritt von Kritik-, Phantasie- und Umsetzungsphase.

Die Zukunftswerkstatt ist – je nach Fragestellung – eigentlich in allen Prozessphasen des ReformKompasses einsetzbar. Mit Blick auf das zu bearbeitende Thema setzt sie bei den Projektbeteiligten sowohl ein grund-

ZIELPYRAMIDE – MUSTER



Quelle: Eigene Darstellung nach Beywl und Schepp-Winter 1999: 42

ZIELPYRAMIDE – BEISPIEL: FORUM OST-INTERNATIONALISIERUNGSKOMPETENZ FÜR OSTWESTFALEN-LIPPE



Quelle: Initiative für Beschäftigung OWL e.V. Offensive zur Internationalisierung der Region Ostwestfalen-Lippe. Bielefeld 2007. 7.

sätzliches Interesse als auch grundlegende Sachkenntnisse voraus. Die Methode eignet sich besonders gut für Projektschritte, in denen es darum geht, unterschiedliche Perspektiven einzuholen und neue Lösungsansätze zu entwickeln. Nur selten bieten Zukunftswerkstätten auch Betroffenen, Bürgerinnen und Bürgern, Interessengruppen und Fachleuten die Möglichkeit, ihre Sichtweisen einzubringen und eigene kreative Lösungsvorschläge zu erarbeiten.

METHODE 3: ZIELPYRAMIDE

»Nur wer das Ziel kennt, kann treffen.« Dieses alte griechische Sprichwort veranschaulicht die Bedeutung

von Zielen im Veränderungsprozess. Am Anfang eines Veränderungsvorhabens steht die Frage nach dem Ziel bzw. den Zielen. Eine exakte Zieldefinition erleichtert den gesamten strategischen Prozess. Sie lässt sich zum Beispiel mithilfe einer Zielpyramide entwickeln. Diese beantwortet über drei hierarchische Ebenen die Frage, welche Ziele auf welche Weise erreicht werden sollen.

Ganz oben steht das Leitziel. Dahinter kann eine allgemeine Vision oder das übergeordnete Leitbild einer Organisation stecken. Dieses (zunächst noch) ferne Ziel lässt sich durch mittelfristige Entwicklungsziele erreichen, die wiederum auf kurzfristigen Zielen in einzelnen Handlungsfeldern basieren. Das Modell der Pyramide ermöglicht es, Zielebenen konsequent zu durchdenken, Klarheit zu schaffen, Leitziele und Mitt-

lerziele – und damit den Kern des Veränderungsprojektes – im Blick zu behalten und Wahlmöglichkeiten für konkrete Handlungsziele zu eröffnen.

Ausgehend von der Frage »Was wollen wir zukünftig erreichen?« lassen sich die Ziele sowohl von der Pyramidenspitze (der übergeordneten Ebene) als auch von der Pyramidenbasis (der konkretesten Ebene) aus entwickeln.

Leitziele stehen dabei wie Leuchttürme in der Ferne. Sie sind von jedem Punkt eines Veränderungsprozesses aus sichtbar und weisen die Grundrichtung, in die eine Entwicklung läuft. Sie bezeichnen den eigentlichen Zweck eines Veränderungsvorhabens und beschreiben zugleich auch grundlegende Werthaltungen. Mittlerziele präzisieren das Leitziel inhaltlich und charakterisieren es genauer.

Sie sind aber noch zu abstrakt, um konkrete Ergebnisse und Wirkungen beschreiben oder überprüfen zu können. Erst Handlungsziele machen die Mittlerziele greifbar. Aus ihnen lassen sich konkrete Maßnahmen ableiten, die überprüfbar und evaluierbar sind. Handlungsziele sollten nach dem SMART-Prinzip formuliert werden: spezifisch, messbar, akzeptabel, realistisch, terminiert.

Ziele für einen strategischen Veränderungsprozess zu finden und zu definieren gelingt – wie viele andere Schritte des ReformKompasses auch – nur auf der Basis von Dialog und Beteiligung. Erst unterschiedliche Perspektiven sowie Kompetenz und Wissen aus verschiedensten Bereichen ermöglichen es, realistische und sachgerechte Ziele zu bestimmen. Ergebnisse aus eigens für den Veränderungsprozess durchgeführten Umfeld- und Marktanalysen stellen sicher, dass dabei nicht an den realen Bedingungen vorbeigeplant wird.

Die Zielpyramide kann die Zielfindung in der Phase »Problemdefinition und Analyse« und besonders in der Phase »Formulierung und Entscheidung« unterstützen. Für die Phase der »Umsetzung« sowie auch der »laufenden Erfolgskontrolle« bildet die Zielpyramide eine wichtige Grundlage, um Ziele konkretisieren, überprüfen und gegebenenfalls anpassen zu können.

DEUTSCHES ROTES KREUZ (DRK)

DIE KRISE DER HELFER: WIE REFORMEN AUF DEN WEG GEBRACHT WERDEN, AUCH WENN ES ZUNÄCHST UNMÖGLICH SCHEINT.

Innerhalb strategischer Entwicklungsprozesse gibt es einen Aspekt, der nicht unterschätzt werden darf: der Faktor Mensch. Neben allen betriebsökonomischen oder organisationstheoretischen Stellhebeln sind es vor allem die beteiligten Menschen, die – mit all ihren Befindlichkeiten und Emotionen – über Erfolg und Misserfolg eines Veränderungsprozesses entscheiden. Besonders wenn, wie im Beispiel des Deutschen Roten Kreuzes (DRK), fast eine halbe Million Mitglieder, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betroffen sind.

»Was wir da gemeinsam auf den Weg gebracht haben, ist schon eine unglaubliche Sache«, sagt Clemens Graf von Waldburg-Zeil, nimmt einen Schluck Kaffee und lehnt sich in seinem Bürostuhl zurück. Die Worte des amtierenden Generalsekretärs des Deutschen Roten Kreuzes beziehen sich auf eine Zeit, die nur wenige Jahre zurückliegt. Es war Anfang 2004, als einer der größten Spitzenverbände der deutschen Wohlfahrtspflege zu einem Reformprojekt ausholte, das grundlegende strukturelle Änderungen für 110.000 hauptamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie über 380.000 ehrenamtlich aktive Mitglieder bedeuten sollte: die strategische Neuausrichtung des DRK.

Wer sich die Dimension dieses Vorhabens mit dem Projektnamen »Strategie 2010plus« auch nur ansatzweise vor Augen führen will, muss wissen, dass sich die fast halbe Million Aktiven bundesweit auf einen Bundesverband, 19 Landesverbände, 494 Kreisverbände und rund 5.000 Ortsgruppen verteilen – wobei alle Verbände als eingetragene Vereine rechtlich unabhängig sind.

Eine spannende Ausgangssituation, die schon im »normalen« Geschäftsalltag des Bundesverbandes jedem dort Verantwortlichen die Schweißperlen auf die Stirn treiben muss, will er ein bestimmtes Anliegen organisationsweit durchsetzen. Normal gab es aber 2004 nicht. Normal hatte es schon die Jahre davor nicht mehr gegeben. Dieser Zustand war irgendwann in den Neunzigern verloren gegan-

gen. Kurz vor dem Jahrtausendwechsel steckte das Rote Kreuz in seiner tiefsten Krise.

ROTE ZAHLEN BEIM ROTEN KREUZ

135 Millionen Euro Schulden bei insgesamt 4.500 Gläubigern – das war 2001 nicht etwa die Bilanz der gesamten Rotkreuz-Organisation, sondern die Deckungslücke, die Wirtschaftsprüfer allein für den DRK-Landesverband Berlin ermittelt hatten. Zunehmender Kostendruck und Refinanzierungsprobleme bei gleichzeitig steigenden Qualitätsanforderungen im Sozialbereich bestimmten mehr und mehr die wirtschaftliche und organisatorische Situation des gesamten Verbandes. Im föderalistisch organisierten Gebilde DRK war genau dieser Föderalismus ein Synonym für »jeder Verband kann machen, was er will und ist auch keinem anderen Rechenschaft schuldig«.

Ein solches System der Eigenbrödelei begünstigte nicht nur Misswirtschaft, sondern führte in einzelnen Verbänden auch zu Klüngelsumpf und Veruntreuung von Geldern. Zusammen mit Medienberichten über Betreuungs- und Hygienemängel in DRK-Pflegeeinrichtungen, einem Blutspendenskandal im Jahr 1999 und den unübersehbaren Finanzproblemen verschlechterte sich das öffentliche Bild der Rotkreuz-Bewegung stetig.

Was dieser Imageverlust für eine auf Förderer, Spenden und ehrenamtliche Unterstützung angewiesene Hilfsorganisation bedeutet, brachte der ehemalige DRK-Präsident, Völkerrechtsexperte Knut Ipsen, schon damals auf den Punkt: »Ein solcher Zustand ist für die Aktivitäten des DRK auf dem Markt der sozialen Dienstleistungen nicht nur schädlich, sondern tödlich.« Doch dafür hatten viele der Entscheider auf Kreis- oder Landesebene bereits keinen Blick mehr. Ihr Fokus lag vor allem auf der eigenen Situation, der Blick fürs Ganze war bereits verloren gegangen. Jeder der defizitären Kreisverbände litt vor sich hin und war davon überzeugt, dass nur ihm es schlecht gehen würde. Dass die Misere das Potenzial hatte, sich zu einem flächendeckenden Problem zu entwickeln, wurde mangels Transparenz und Kommunikation ebenso wenig erkannt wie der Umstand, dass es

zahlreiche starke Verbände gab, von denen die schwächeren hätte lernen können.

KRISENHELFER IN DER KRISE

Obwohl der DRK-Bundesverband über mehrere Jahre die Verbandssituation eingehend analysiert und konkrete Lösungskonzepte entwickelt hatte, blieben diese letztlich in einem großen Berg von Papier stecken. Mit dem gelernten Diplomkaufmann Clemens Graf von Waldburg-Zeil fand das Präsidium des Deutschen Roten Kreuzes schließlich im Jahr 2003 die Führungskraft, die nach Präsident Knut Ipsen »in besonderer Weise geeignet war, nicht nur auf dem betriebswirtschaftlich-kaufmännischen Sektor, sondern auch bei der Sanierung von Verbandsgliederungen Spitzenleistungen zu erbringen«. Und tatsächlich waren es die spezielle Verbandstruktur und Führungskultur des DRK, die für den neuen Generalsekretär zur größten Herausforderung werden sollten.

Das Kernproblem lag in dem komplexen föderalen Gebilde mit seinen zahlreichen Ebenen und der rechtlichen Eigenständigkeit jeder einzelnen Einrichtung. Vorgaben von ganz oben konnten nicht direkt durchgesteuert werden. Es gab keine effiziente Rückkoppelung zwischen Kreis-, Landes- und Bundesebene, und es fehlte an einem effektiven Controlling- und Frühwarnsystem. Die operative Basis hatte sich von den obersten Führungsebenen abgeschottet, weil sie davon ausging, dass diese nichts von den Zuständen vor Ort verstehen würden.

Noch kritischer aber war die Führungsstruktur innerhalb der einzelnen Verbände. Hier sorgten hauptamtliche – also bezahlte – Geschäftsführer für die Durchführung des operativen Geschäftes. Die Verantwortung für ihr Handeln trugen jedoch die ehrenamtlichen Vorstände. »Das konnte nicht so bleiben«, sagt Generalsekretär von Waldburg-Zeil. »Die Bürde der operativen Organisation musste auf das Hauptamt übergehen. Die ehrenamtliche Führung sollte dagegen in die Lage versetzt werden, neben dem politischen Geschäft auch eine effiziente Kontrolle auszuüben.«

NEUE STRUKTUREN IN BEWÄHRTEM GEWAND

Genau das war dann auch die zentrale Lösung für das Steuerungsproblem des Deutschen Roten Kreuzes: Es wurde ein neues Managementsystem eingeführt, das sich besonders durch seine veränderten Entscheidungs- und Verantwortungsstrukturen auszeichnet. Die Geschäftsführer sind heute in der operativen Verantwortung, und die Tätigkeit der ehrenamtlichen Vorstände verschiebt sich in Richtung

Aufsichtsgremium. Im gesamten System übernimmt jede Ebene genau die Verantwortung, die ihr zugeordnet ist, und macht auch jede Ebene ihr Handeln gegenüber den anderen Organisationsstufen transparent.

An der föderalen Struktur hat sich jedoch nichts geändert. Eine Trennung von wirtschaftlichem und ideellem Bereich – etwa durch Bildung privatwirtschaftlicher GmbHs – war nicht gewollt. Von Waldburg-Zeil begründet dies damit, dass der große Bereich der Kinder-, Jugend- und Familienhilfe sowie auch der Altenpflege ansonsten seine ideelle Basis verlieren würde: »Das Rote Kreuz ist ein wichtiger Teil der Gesellschaft und will nicht nur irgendwie überleben«, so der Generalsekretär. »Das Herz des DRK sind die über 380.000 Ehrenamtlichen, die jeden Bereich unserer Arbeit durchsetzen. Erst durch ihr Engagement können wir auch Leistungen erbringen, die über die reine Pflichterfüllung nach dem Sozialgesetzbuch hinausgehen.«

ENTSCHEIDUNG UNTER SCHMERZEN

Tief greifende Veränderungen innerhalb einer Organisation stellen immer auch eine zwischenmenschliche Bewährungsprobe dar und führen mitunter zu sehr persönlichen Krisen. Jenseits theoretischer Lehrbuchansätze und vorgefertigter Strategielösungen kommt dann etwas zum Tragen, das sich in einem Konzept oder Strategiemodell nur schwer abbilden lässt: die emotionale Komponente. Und die war gerade bei der gefühlten Machtverschiebung im DRK mehr als präsent. »Strukturelle Veränderungen waren dringend notwendig. Sich aber dafür zu entscheiden gelang nur unter großen Schmerzen«, verdeutlicht Clemens Graf von Waldburg-Zeil die Situation. »Die Hauptamtlichen haben reklamiert, dass sie trotz der zusätzlichen Verantwortung keinen Cent mehr Geld bekommen. Und die Ehrenamtlichen haben befürchtet, dass sie entmachtet werden.«

Wie aber lässt sich an alten, eingefahrenen Strukturen rütteln und in einem solch emotional besetzten Thema eine Entscheidung herbeiführen? Indem alle Verantwortlichen umfassend informiert, aufgeklärt und beteiligt werden. Dass das selbst innerhalb eines großen Verbandes wie dem DRK gelingen kann, stellte dessen Bundesspitze eindrucksvoll unter Beweis. So wurden bei der Konzeption der strategischen Neuausrichtung über 500 Fach- und Führungskräfte eingebunden und die entsprechenden Pläne vonseiten des Bundesverbandes allen (!) Landes- und Kreisvertretern vorgestellt.

Auf sechs Tagungen bekamen jeweils zwischen 800 und 1.200 DRK-Führungskräfte die zentralen Reformpunkte als Impulsvorträge präsentiert. »Was danach in Gruppen von zehn bis fünfzehn Teilnehmern zusammen mit Moderatoren diskutiert und kritisiert wurde, war mitunter höchst emotional«, erinnert

sich der DRK-Generalsekretär, der, wie auch das ehrenamtliche Präsidium, auf allen Veranstaltungen persönlich Rede und Antwort stand. »Es war aber auch höchst informativ, da jeder Verband die Gelegenheit hatte, seinen eigenen Standpunkt und seine eigene Sichtweise in den Prozess miteinzubringen.«

DEN REFORMPROZESS ERLEICHTERN

So positiv dies auch klingen mag, auf den Veranstaltungen waren natürlich auch Reformgegner anwesend. Sowohl hier als auch grundsätzlich stellte sich die Frage, wie man mit ihnen im Rahmen der strategischen Neuausrichtung umgeht. Für den DRK-Generalsekretär bestand die Lösung darin, deren herausragendste Wortführer und Meinungsbildner »gnadenlos in den Veränderungsprozess miteinzubinden«. Der 49-Jährige ist überzeugt, damit nicht nur starre Verweigerungshaltungen aufbrechen, sondern auch eine Menge konstruktives Potenzial mitnehmen zu können. »Schließlich wollen die meisten von ihnen auch nur bessere Zustände erreichen und haben sie für bestimmte Probleme vielleicht sogar die bessere Lösung in der Tasche.«

Neben solch strategischen Einzelaspekten war es aber besonders eine Entscheidung, die die Neuausrichtung des DRK so weit voranbrachte, dass sich der Bundesverband 2009 eine neue Satzung geben konnte: Statt in einem Gewaltakt gleich die gesamte Organisation umzukrempeln, wurden die Zielsetzungen des Strategieprozesses zunächst in drei Aufgabenbereichen (ambulante Pflege, Rettungsdienst und Betreuungsdienst) als Pilotprojekte erprobt. Dies gab den operativen Verbänden und Gremien die Gelegenheit, erste praktische Erfahrungen sammeln und eine konkrete Vorstellung von der künftigen Arbeitsweise bekommen zu können.

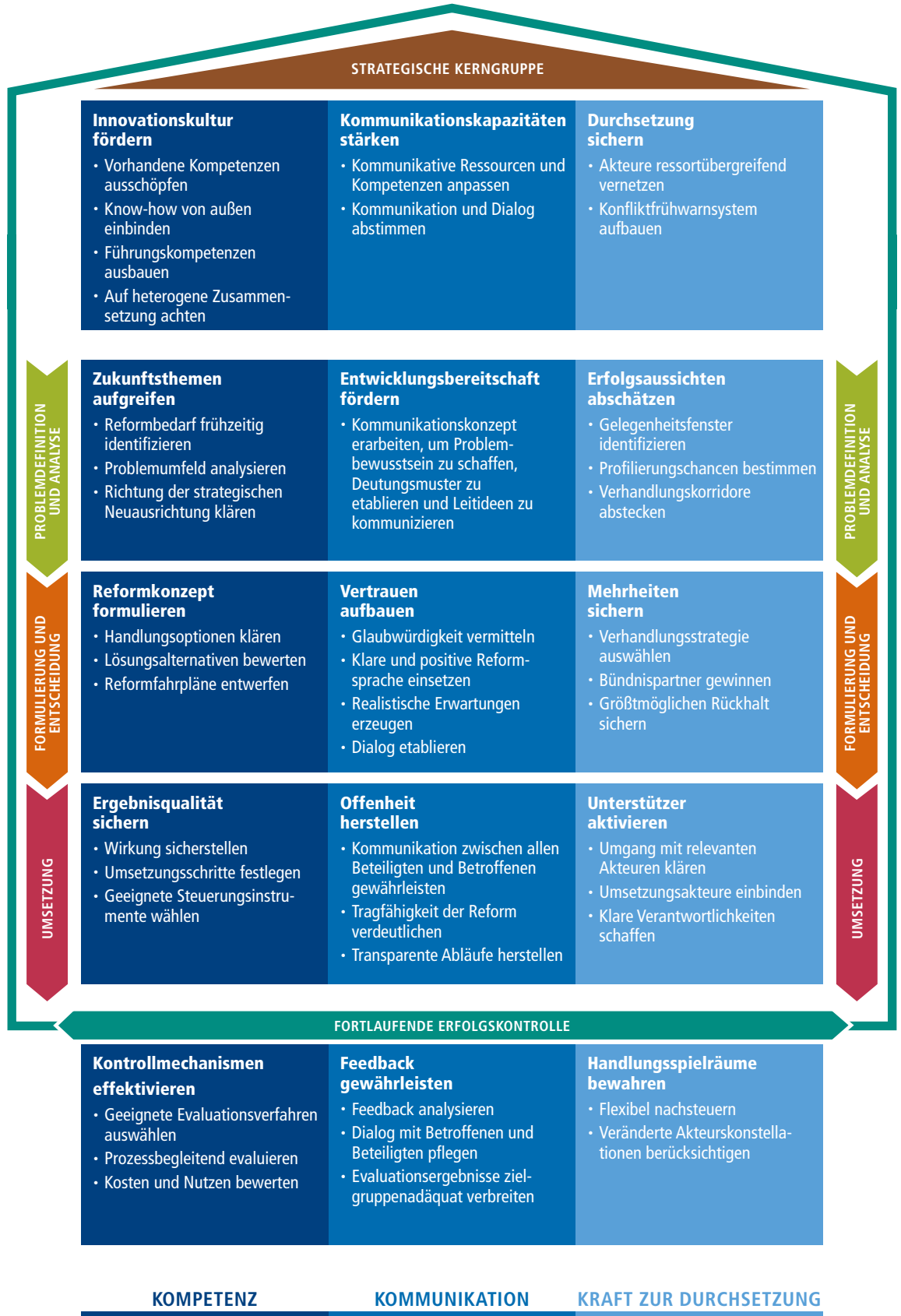
Die Teilnahme an der Pilotphase war freiwillig. Jeder Einzelverband hatte die Gelegenheit, sich hier zu bewähren – was vor dem Hintergrund der neuen Transparenz im Gesamtverband einen stark positiven Einfluss auf den Veränderungsprozess hatte. War das föderale System des DRK früher geradezu ideal, um sich abzuschotten, führt die neue Kommunikations- und Kooperationskultur zur gegenteiligen Situation: Starke Verbände sind heute Zugpferde, die ihre Erfahrungen und Erfolge mit anderen Verbänden teilen können. Verbände, die sich dagegen den neuen Entwicklungen verweigern und trotz Schwierigkeiten nicht gegensteuern, sind deutlich sichtbar. Ihr Fortbestand ist dann nur noch eine Frage der Zeit.

DAS LEUCHTEN IM AUGEN

Dass sich nicht jeder mitnehmen lässt, ist auch auf anderer Ebene unvermeidlich. Zu den Reibungsverlusten innerhalb tief greifender Organisationsveränderungen gehört, dass einzelne Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter oder Mitglieder den Prozess nicht mit zu Ende gehen. Das betrifft selbst die Führungsspitze. »Es gab Zeiten, in denen die Nächte schlaflos waren und die Nerven blank lagen. Auch meine Position stand zwischenzeitlich auf der Kippe«, erläutert von Waldburg-Zeil. »Im Nachhinein lässt sich das alles auch ganz sachlich betrachten und analysieren. Wenn man aber mittendrin steckt, ist das eine ganz andere Sache. Blut, Schweiß und Tränen – wie viel davon in einem solchen Prozess drinsteckt, das müsste jeder wissen, der sich darauf einlässt.«

Wieso aber hatte sich der Generalsekretär des DRK dann überhaupt dazu entschlossen, die enorme Herausforderung »Strategie 2010plus« anzunehmen, und weshalb setzt er sich bis heute noch mit Leib und Seele dafür ein? »Wissen Sie«, meint Clemens Graf von Waldburg-Zeil, »aus dem Roten Kreuz wieder eine schlagkräftige Organisation zu machen, das war für mich irgendwann keine Managementaufgabe mehr. Ich bin einfach kopfüber darin verschwunden.« Und fast entschuldigend fügt er hinzu: »Das ist auch gar nichts Ungewöhnliches. Von dem, was das DRK tagtäglich für Menschen in aller Welt leistet, wird man angesteckt. Egal, wo Sie bei uns arbeiten, Sie kriegen ein Leuchten in den Augen. Ein Leuchten in Form eines roten Kreuzes.«

DER REFORMKOMPASS AUF EINEN BLICK



LITERATUR UND LINKS

LITERATUR

- Barnat, Miriam. »Lernen und Macht in einer Non-Profit-Organisation«. Diskussionspapier SP III 2005-103. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. Berlin 2005.
- Bell, Daniela, Claudia Langen und Holger Sievert. *Strategisch kommunizieren und führen*. 2. erweiterte Auflage. Gütersloh 2007.
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). *Mehr Strategie wagen. ReformKompass für politische Reformprozesse*. Gütersloh 2010.
- Bruhn, Manfred. *Marketing für Nonprofit-Organisationen. Grundlagen – Konzepte – Instrumente*. Stuttgart 2005.
- Buri, Katharina. »Besonderheit der Öffentlichkeitsarbeit von Non-Profit-Organisationen – Eine vergleichende Untersuchung karitativer deutscher Non-Profit-Organisationen«. Bachelor-Arbeit, Philosophisch-Sozialwissenschaftliche Fakultät der Universität Augsburg. 2008.
- Dörner, Dietrich. *Die Logik des Mislingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen*. Reinbek 2008.
- Eppler, Martin J. »Stolpersteine der Strategieumsetzung«. *OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management* 1 2009. 60.
- Fischer, Thomas, Andreas Kießling und Leonard Novy (Hrsg.). *Politische Reformprozesse in der Analyse*. Gütersloh 2008.
- Fischer, Thomas, Gregor Peter Schmitz und Michael Seberich (Hrsg.). *Die Strategie der Politik*. Gütersloh 2008.
- Friedrich, Birgit. »Strategiekompetenz«. Seminararbeit an der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften, Speyer. 2009.
- Hauser, Albert, und Wolfgang Obermair. »Change Management in der Münchner Caritas«. *Nonprofit-Management: Beispiele für Best Practices im Dritten Sektor*. Hrsg. Bernd Helmig und Robert Purtschert. Wiesbaden 2006. 197–213.

- Hedmann, Vanessa, und Stefanie Bechert. »Deutsche Führungskräfte – Wertevorstellungen, Karriere, Arbeitsumfeld im Management deutscher Unternehmen und Non-Profit-Organisationen«. Projektbericht: Länderstudie Deutschland. Hrsg. Rationalisierungs- und Evaluationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V. Eschborn 2006.
- Helmig, Bernd, und Robert Purtschert (Hrsg.). *Nonprofit-Management: Beispiele für Best Practices im Dritten Sektor*. Wiesbaden 2006.
- Jacoby, Klaus. »Leitfaden zum Wirkungsmonitoring«. Leitfaden der Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH. Hrsg. Regina Bauerochse Barbosa. 2007. Online unter www.gtz.de/en/dokumente/de-leitfaden-wirkungsmonitoring.pdf.
- Jenewein, Wolfgang. »Das Klinsmann-Projekt«. *Harvard Business Manager* 6 2008. 16–28.
- Kunz, Johannes. »Strategiefindung von Non-Profit-Organisationen«. Dissertation. Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften. 2006.
- Langen, Claudia, und Werner Albrecht. *Zielgruppe Gesellschaft. Kommunikationsstrategien für Non-profit-Organisationen*. Gütersloh 2001.
- Nährlich, Stefan, und Annette Zimmer (Hrsg.). *Management in Nonprofit-Organisationen – Eine praxisorientierte Einführung*. Opladen 2000.
- Nährlich, Stefan, und Annette Zimmer (Hrsg.). *Management Know-how für eine aktive Bürgerschaft. Bürgerschaftliches Engagement und Nonprofit-Sektor* 2. Opladen 2000.
- Paar, Simone. »Die Kommunikation von Corporate Citizenship«. Dissertation. Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften. 2005.
- Schneider, Jürg, Christoph Minnig und Markus Freiburghaus. *Strategische Führung von Non-Profit-Organisationen*. Bern 2007.

LINKS

- Aktive Bürgerschaft: Kompetenzzentrum für Bürgerengagement: www.aktive-buergerschaft.de.
Netzwerk Gerechtigkeit & Management: www.gerechtigkeit-und-management.net.
Web 2.0 für gesellschaftliches Engagement: www.engagiert-in-deutschland.de/index.php.
Zukunft der Zivilgesellschaft: www.bertelsmannstiftung.de/cps/rde/xchg/SID-6F773B7A-F36EAE-DB/bst/hs.xsl/320.htm.
Strategien politischer Reformen: www.bertelsmannstiftung.de/cps/rde/xchg/SID-F5B69A93-738DDC42/bst/hs.xsl/prj_14185.htm.

FALLBEISPIELE

- Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland: www.bund.de.
Deutsches Rotes Kreuz: www.drk.de.
Hospiz Schwerte: www.hospiz-schwerte.de.
Verband alleinerziehender Mütter und Väter: www.vamv.de.

Impressum

© 2014

Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Verantwortlich: Henrik Brinkmann, Anna Renkamp,
Henrik Riedel, Christina Tillmann

Gestaltung: Dietlind Ehlers

Illustrationen: Werner Tiki Küstenmacher

Schaubilder: Kopfstand GbR, Dietlind Ehlers

Umschlagfoto: Shutterstock/Pressmaster

Kontakt

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
Telefon +49 5241 81-0
Fax +49 5241 81-81999

Dr. Henrik Brinkmann
Project Manager
Projekt Reformkompass
Telefon +49 5241 81-81567
Fax +49 5241 81-681567
henrik.brinkmann@bertelsmann-stiftung.de

www.reformkompass.de