

»Was ist das Problem?« – Organisationsentwicklung für Vereine

Interview mit Rudi Piwko

Beratung ist in vielen Bereichen ein wichtiges Instrument für die Lösung von Problemen oder Herausforderungen. Auch in der Entwicklung von Vereinsarbeit werden »Externe« immer häufiger für Moderationen oder die Begleitung von Entwicklungen hinzugezogen. Ausgangspunkt sind dabei häufig Konflikte, Ressourcenmangel oder Projektentwicklung; angefragt werden dementsprechend Moderation, Vermittlung, Fundraising und Prozessbegleitung allgemein. Grundsätzlich ist dabei die Auftragsklärung zu Beginn die erste Hürde, die genommen werden muss. Genau diesem zentralen Schritt widmet sich in Berlin am 10. Juni 2011 der vierte OE-Tag – Forum für gemeinnützige Organisationsentwicklung, der speziell für Vereine und gemeinwohlorientierte Organisationen und deren Berater/innen ausgerichtet ist. Veranstalter ist die gemeinnützige SOCIUS Organisationsberatung. Dr. Rudi Piwko, socius-Gründer und Geschäftsführer, stellt im Gespräch mit der Redaktion Ziele und Thema der Veranstaltung vor.

»Am Anfang war ... Kontakt« klingt als Titel des OE-Tages fast schon spirituell. Worin liegt für Sie die Bedeutung des Kontaktes in der Beratungsarbeit?

Für mich ist die Kontaktnahme zwischen Handelnden der Dreh- und Angelpunkt in unserer Beratungs- und Begleitungsarbeit. Wenn kein Kontakt da ist, schlittert man in alle möglichen Hindernisse unlenkbar hinein. Wie ein Auto auf Glatteis: da kann man munter am Lenkrad drehen, wenn die Räder nicht greifen. Wann kann man wieder lenken? Wenn man Geschwindigkeit raus nimmt, weder bremst noch beschleunigt, und angemessen mit Gefühl die Richtung versucht zu beeinflussen. Alle Interventionen, Verbesserungsmaßnahmen, Optimierungen jeglicher Natur – das kann nur dann greifen und wirklich wirksam werden, wenn der Kontakt vorher hergestellt war und dann auch über diese Momente des »Glatteis« (die in jedem Beratungsprozess vorkommen) trägt.

Nach Ihren Erfahrungen: Vor welchen Fallen stehen gemeinnützige Träger in der Regel, wenn sie sich einen Berater oder eine Beraterin aussuchen?

Oft werden zwei Dinge verwechselt: Die Abwesenheit einer bestimmten Lösung wird als umfassende Problemdefinition gesehen. Das Problem »Wir haben zu wenig finanzielle Ressourcen« führt oft dazu, dass Expertenberatung zu Fundraisingstrategien gesucht wird. Dann kann es sein, dass jemand ausgewählt wird, der der (vorgefassten) Lösungsmethode am meisten entspricht. Die größte Falle wäre aus meiner Sicht die Suche nach einer effektiven, schnell wirksamen Lösung. Das ist zwar nachvollziehbar, aber oft wird vergessen, dass ein gravierender Probleberg so lange abgetragen werden muss, wie er angesammelt wurde.

Am einfachsten umgeht man dieses Problem, indem man mindestens zwei grundverschiedene Berater /innen um ein Angebot bittet, am besten telefonisch in Kurzform.

Und im laufenden Prozess – wo sind die größten Widerstände und wie sind Sie ihnen bisher begegnet?

Ich bleibe mal bei dem Zentralthema »Kontakt«. Da wo man mit dem Wesentlichen in Berührung kommt, da sitzen auch die Beharrungskräfte. Vielleicht ein Bild aus der Physiotherapie: Da wo alles leichtgängig und locker ist, sitzt das Problem nicht. Da wo Verhärtung, Verspannung, Bewegungseinschränkung ist, da tut schon eine Berührung oft weh. Die Bewegung eines verstauchten Gelenkes ist schmerzhaft und ruft eine Schonhaltung hervor. Nehmen wir ein wichtiges »Gelenk« in der Vereinsarbeit als Beispiel: Das Verhältnis zwischen ehrenamtlichem Vorstand und hauptamtlicher Geschäftsführung. Solange man an den Symptomen (z.B. ungenügende Informationsflüsse, fehlende Stellenbeschreibungen u.ä.) »herumdoktert«, heilt man noch nicht den Entzündungsherd. Hier könnte es helfen, wenn sich Vorstand und Geschäftsführung mit einem Berater oder einer Beraterin zusammensetzen und die Grundlagen des Verhältnisses klären, z.B. Entscheidungsvollmachten oder Rollen.

Beharrungskräfte sind ja nicht per se schlecht, sondern stabilisieren eine Organisation. Manchmal werden sie aber im Kontext von geänderten Rahmenbedingungen dysfunktional, ohne dass die Akteure dies unbedingt selbst merken. Sie haben sich eingerichtet, finden das so passend in ihrer Routine und bauen auf jahrelange Erfahrung. Hier sollte mit Information, hoher Transparenz für eine Verlockung zum Neuen gesorgt werden. Wenn es einem gelingt, das mit einem Leidensdruck zu paaren, ergibt sich eine Bewegung sozusagen von selbst. Beispiel: In der Buchhaltung einer 5-Personen-Geschäftsstelle wurde bisher immer mit einem manuellen Eintragen der Buchungen gearbeitet. Nun hat die Zunahme der Buchungen durch die Gründung eines Versandes dazu geführt, dass die Arbeit immer mehr zur Überlastung wurde. Die online Verarbeitung wird aber von dem Buchhalter abgelehnt. In so einem Fall setzen wir gerne Beispiele von ähnlichen Veränderungen in vergleichbaren Organisationen ein – ein kollegialer Rat zwischen Buchhaltern wirkt hier oft Wunder!

Es geht im Beratungswesen ja immer die Polarisierung herum: Experten - vs. Prozessberatung – welcher Gruppe schließen Sie sich an?

Heute wäscht jede Waschmaschine mit Wasser, das heißt auch Expertenberatung braucht ein Mindestmaß an Fähigkeiten zur »Vermittlung«. Wir werden aber immer misstrauisch, wenn sich kompetente Organisationen allgemein verfügbares Wissen nicht einfach besorgen, sondern darin ein Defizit sehen, das sie ohne einen Experten nicht mehr ausgleichen können. Meist liegt dann die Lösung eben nicht im mangelnden Kenntnisstand oder den fehlenden Fähigkeiten, sondern im Beharrungsvermögen, das vielleicht auch gute Gründe hat. Nehmen wir das Beispiel einer großen Umweltorganisation, die stolz war, durch einen Strategieberater unterstützt ein Sponsoring mit einer Fluglinie umsetzen zu können. Eine sechsstellige Summe wurde in die Kassen gespült, weil auf jedem Ticket das Logo der Umweltorganisation abgedruckt wurde. Übersehen hatten alle, welche Wirkung das auf die Mitglieder und Förderer hatte. Schnell war klar, dass der Schaden durch Austritte der verärgerten Spender/innen (»Wir wollen keinen ozonschichtschädigenden Fliegern Absolution erteilen«) auf Dauer

größer war, als der Gewinn durch das Sponsoring. Die Aktion wurde gestoppt. Hier wurde ein theoretisch gut aussehender Expertenratschlag durch den Prozess als nicht passend widerlegt.

Und wie wollen Sie den Kontakt auf dem OE-Tag herstellen?

Wir legen schon seit der Anmeldung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer viel Wert auf den (entstehenden) Kontakt. Die Tagung beginnt für uns also schon vor der eigentlichen Tagung. In einem von uns moderierten virtuellen Feedbackprozess hat beispielsweise jede/r Teilnehmer/in die Möglichkeit, sich von anderen Teilnehmenden seine Website als freundliches Feedback kommentieren zu lassen, bevor sich dann am 10.Juni die vorher unbekanntenen Feedbackgeber/innen kennen lernen. So versuchen wir durch Wertschätzung und Interesse einen feinen kleinen Faden zwischen den Teilnehmer/innen zu spinnen. Auf dem Tag selbst kann der Kontakt in einem dreistufigen Programm weiter aufgebaut werden: Impulse in Workshops, Austausch in Thementischen (z.T. von Teilnehmer/innen gestaltet) und Erarbeitung von emergenten Arbeitsfeldern in gemeinsamer Arbeit. So hoffen wir durch unseren Impuls dann ins gemeinsame Erarbeiten zu kommen. Vielleicht ergeben sich aus dem Prozess ja auch die »sieben wichtigsten Faktoren« für ein Gelingen eines fruchtbaren Kontaktes zwischen gemeinnützigen Organisationen und ihren Beratern. Und wir hoffen, dass dies dann kein realitätsferner Expertenratschlag wird.

Autor

Dr. Rudi Piwko ist Gründer und Geschäftsführer der SOCIUS gGmbH. Er ist Mitglied im Stiftungsrat der Stiftung MITARBEIT.

Kontakt:

SOCIUS Organisationsberatung gemeinnützige GmbH

Friedbergstr. 33

14057 Berlin

Telefon: (0 30) 40 30 10 2 - 22

E-Mail: piwko@socius.de

www.socius.de

Redaktion Newsletter

Stiftung MITARBEIT

Wegweiser Bürgergesellschaft

Redaktion Newsletter

Bornheimer Str. 37

53111 Bonn

E-Mail: newsletter@wegweiser-buergergesellschaft.de