



Akademie Management und Politik

Organisationskultur in NPOs

Erscheinungsformen, Analyse- und
Veränderungsmöglichkeiten

Katrin Matuschek, Valerie Lange und Vanessa Kiesel





Inhaltsübersicht

Vorwort Katrin Matuschek	3
Organisationskultur in Non-Profit-Organisationen	4
Was ist Organisationskultur?	4
Die Bedeutung der Organisationskultur für Non-Profit-Organisationen	7
Das macht eine gute Organisationskultur aus	9
Darum sollten sich Organisationen mit ihrer Kultur beschäftigen	10
So geht's: Organisationskultur analysieren und beeinflussen	11
Routinen als Ansatzpunkt für Kulturveränderungen	11
Führung und Organisationskultur	16
Systemtheoretischer Zugang zu Führung	16
Führung zwischen Formalität und Informalität	18
Wege zur Veränderung der Organisationskultur	19
Interview mit Prof. Dr. Stefan Kühl	20
Wandel und Organisationskultur:	
Für eine Non-Profit-Organisation der Zukunft	22
Digitaler Wandel: Die Chancen der Digitalisierung nutzen	22
Den Generationenwandel gestalten	27
Interview mit Anna Braam	33
Mitgliedergewinnung und Organisationskultur	35
Mehr Frauen für politisches Engagement gewinnen	35
Organisationskultur in der Praxis	38
Gemeinsames Erschließungsprojekt IG Metall	38
Wandel der Organisationskultur der Stadt Reinbek	40
Organisationskultur zukunftsfähig gestalten:	
Dos and Don'ts	42

Impressum:

Herausgeber:

Friedrich-Ebert-Stiftung
Abteilung Politische Akademie
Akademie Management und Politik
Godesberger Allee 149, 53175 Bonn

Texte und Redaktion: Katrin Matuschek,
Valerie Lange und Vanessa Kiesel

Fotos: Graphic_Recording / manusfactur.de; Sentavio / fotolia;
chekat, akindo, Olivier Le Moal, z_wei, ilkercelik, pixelfit / istock

Graphisches Konzept und Gestaltung:
DIE.PROJEKTOREN – www.dieprojektoren.de

Druck:

Brandt GmbH Druckerei und Verlag, Bonn

1. Auflage: Februar 2020

978-3-96250-506-6

Grundlage dieser Veröffentlichung ist die Veranstaltung „Organisationskultur in Non-Profit-Organisationen. Erscheinungsformen, Analyse und Veränderungsmöglichkeiten“ der Akademie Management und Politik. Die Texte können jedoch nicht als Namensbeiträge zitiert werden.

Geäußerte Meinungen müssen nicht in allen Teilen der Meinung der Friedrich-Ebert-Stiftung entsprechen.



„Culture is to a group what personality or character is to an individual.“ *Schein, E. H. (2004), S. 8*

Organisationskultur ist die „Persönlichkeit“ einer Organisation. Sie entscheidet häufig darüber, ob sich Ehrenamtliche und Mitglieder in einer Organisation längerfristig engagieren oder nicht. Die Kultur einer Organisation hat einen großen Einfluss auf Außenwirkung und Zusammenarbeit in der Organisation und darauf, ob der Generationenwandel gelingt. Sie beeinflusst, wie die Organisation es schafft, die Chancen des digitalen Wandels zu nutzen und den zukünftigen Herausforderungen erfolgreich zu begegnen.

Sinkende Mitglieds- und Engagiertenzahlen, Nachwuchssorgen und Überalterung sind jedoch häufig die Realität in vielen zivilgesellschaftlichen Organisationen. Für diese Organisationen lohnt sich ein genauerer Blick auf ihre Kultur und Routinen, die verhindern, dass sie attraktiv für ein nachhaltiges Engagement neuer Mitglieder und Freiwilliger sind.

Was genau verbirgt sich jedoch hinter dem Begriff Organisationskultur? Wie kann sie analysiert und wenn notwendig angepasst werden?

Antworten auf diese Fragen stehen im Mittelpunkt dieser Broschüre, die Impulse der Fachtagung „Organisationskultur in Non-Profit-Organisationen“ der Akademie Management und Politik der Friedrich-Ebert-Stiftung aufgreift und vertieft.

Die Broschüre liefert Ihnen wertvolle praxisnahe Informationen, Ansätze und Tipps rund um das Thema Organisationskultur und zeigt anhand von Beispielen aus der Praxis auf, wie ein Kulturwandel in NPOs gelingen kann.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre und viel Erfolg beim Schaffen einer Kultur in Ihrer Organisation, in der sich Mitglieder und Freiwillige gerne engagieren.

Ihre

Katrin Matuschek
Leiterin der Akademie Management und Politik

MEHR ZUM THEMA

Organisationskultur in NPOs
finden Sie im MuP-Thema im Fokus



Organisationskultur und Engagement (2018).



Jede Non-Profit-Organisation wird von ihrer Organisationskultur geprägt – oft unbemerkt von ihren Mitgliedern. Was verbirgt sich genau hinter diesem Begriff? Und wie lässt sich die Organisationskultur in Non-Profit-Organisationen gezielt verändern und gestalten?

Organisationskultur in Non-Profit-Organisationen

IMPULSGEBER



Matthias Diederichs ist seit 1988 als Berater, Trainer und Supervisor für Gewerkschaften, Bürgerinitiativen, soziale Organisationen und Industrieunternehmen tätig. Er ist Berater und Trainer bei der flow consulting GmbH und hat sich intensiv mit Fragen der Organisationskultur und dem Veränderungsmanagement beschäftigt. Er begleitet Unternehmen und Verbände erfolgreich in der Umsetzung von Strategiewechseln und im Change Management. Weitere Schwerpunkte von Matthias Diederichs sind Beratung und Moderation im Teambuilding, Durchführung von Führungskräfte-Programmen und Coaching von Führungskräften.



Was ist Organisationskultur?

„So machen wir das hier.“ Jeder und jede, der/die in einer Organisation aktiv ist, egal ob haupt- oder ehrenamtlich kennt diesen Satz. Diese Aussage ist oft das Ende für neue Impulse, Veränderungen, die die Organisation brauchen würde, um sich weiterzuentwickeln oder in der Zukunft bestehen zu können. Er bringt aber auch den Begriff „Organisationskultur“ auf den Punkt. Die Organisationskultur gibt den Takt vor, nach dem sich die Arbeit der Organisation richtet.

Was heißt das nun aber genau?

Nach McLean und Marshall (1985) ist „**Organisationskultur** [...] die Sammlung von Traditionen, Werten, Regeln, Glaubenssätzen und Haltungen, die einen durchgehenden Kontext für alles bilden, was wir in dieser Organisation tun und denken.“

Kultur wird in der Art und Weise, wie die gegebenen Strukturen in einer Organisation von ihren Mitgliedern gelebt werden, erkennbar. Hinter einem als „typisch“ etikettierten Verhalten von Organisationsmitgliedern stehen eine Reihe an formalen und informalen Regeln, die sich teilweise über Jahre entwickelt haben.

Die **formalen Regeln** einer Organisation sind offiziell entschieden und schriftlich festgehalten, z.B. in Satzungen, Programmen oder Leitbildern, und regeln Strukturen, Prozesse und Kommunikationswege in der Organisation.

Die **informalen Regeln** sind die „ungeschriebenen Gesetze“ der Organisation. Sie gründen auf den geteilten Erwartungen ihrer Mitglieder und beinhalten gemeinsame Einstellungen oder Grundhaltungen. Diese „Grundmelodie“ bestimmt, welches Verhalten in einer Organisation gewünscht ist, welches (noch) erlaubt ist und welches definitiv (jedenfalls zurzeit) nicht dazugehört.

„Hinter ‚Das haben wir immer so gemacht‘ steckt auch die Angst, Bewährtes zu verlieren, nicht unbedingt Böswilligkeit. Es ist also sehr schwierig, diese Widerstände zu überwinden.“

Konferenzteilnehmerin

Anders gesagt: Organisationsmitglieder verbindet ein **gemeinsamer Interpretationsrahmen**. Dieser ist gewachsen, wird tradiert und wechselseitig bestätigt – und er gilt in seiner spezifischen Ausprägung nur für die jeweilige Organisation. Der Interpretationsrahmen gibt vor, wie die Mitglieder der Organisation auf bestimmte Anlässe reagieren (s. Beispiel in Abbildung 1), wie sie also Situationen interpretieren. Wird bei einem Abschied eines verdienten Mitglieds aus einem Amt etwa die Arbeit des oder der Ehrenamtlichen gewürdigt? Oder werden Schuldgefühle geweckt, weil die Position nun neu besetzt werden muss?

INTERPRETATIONSRAHMEN: So bestimmt die Organisationskultur den Alltag in Non-Profit-Organisationen.

Beispiel Abschiedskultur:

Interpretation innerhalb Organisationskultur I

ANLASS

Interpretation innerhalb Organisationskultur II

„Wie kannst Du uns jetzt nur alleine lassen, Du weißt doch wie schwer es ist, Leute zu finden. Das ist unsolidarisch!“



„Danke für die tolle Arbeit in den letzten 5 Jahren!“

Abbildung 1

Der Interpretationsrahmen, nach dem die Mitglieder der Organisation leben, stimmt nicht eins zu eins mit den offiziellen, formalen Regeln überein. Die Regeln, die interpretiert werden, sind nicht immer ausgesprochen oder schriftlich festgehalten. Viele Regeln, die die Organisationskultur ausmachen, sind informal. Die Erwartungen darüber, dass Dinge so und nicht anders gemacht und gelebt werden müssen, bündeln sich im Organisationsverständnis. Und dieses Selbstverständnis, so die Logik der Organisationskultur, müssen neue Mitglieder erst erlernen.

Nach Edgar Schein **setzt sich die Organisationskultur aus drei Ebenen zusammen** – der sichtbaren, der teilweise sichtbaren und der unsichtbaren Ebene (s. Abbildung 2).

Sichtbar sind die sogenannten *Artefakte*. Darunter versteht man sichtbare Strukturen, Prozesse, Kommunikation und Sprache in der Organisation, Routinen, Rituale, Symbole und Geschichten. Zu den sichtbaren Strukturen gehören beispielsweise:

- ▶ das Organigramm,
- ▶ Prozessdefinitionen,
- ▶ Verfahrensanweisungen oder
- ▶ offizielle Regelungen zu Kommunikationswegen innerhalb der Organisation.

MEHR ZUM THEMA



finden Sie im Artikel **Exploring Organisation Culture as a Route to Organisational Change** in Hammond V. (ed), *Current Research in Management* von J. Marshall und A. McLean (1985).

„Eine gute Organisationskultur muss mit allen Beteiligten in der Organisation gemeinsam entwickelt und regelmäßig überprüft werden.“

Cemalettin Özer, MOZAIK
gemeinnützige Gesellschaft für
interkulturelle Bildungs- und
Beratungsangebote mbH

Eisbergmodell der Organisationskultur nach Edgar Schein in einer Grafik von Claudia Esser:

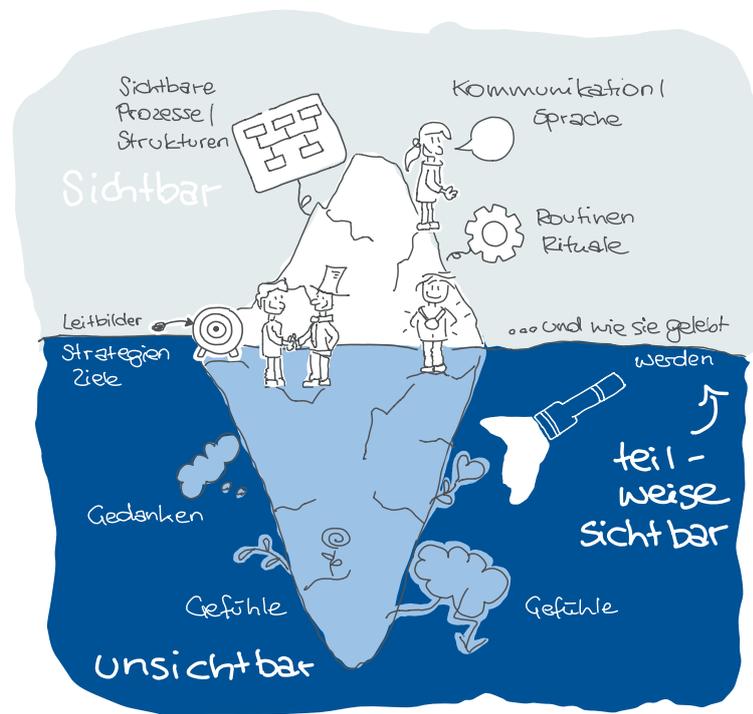


Abbildung 2

Werte bilden die **teilweise sichtbare Ebene**. Sie drücken sich aus in:

- ▶ Strategie,
- ▶ Zielen,
- ▶ Normen,
- ▶ Leitbild,
- ▶ politischer Haltung und
- ▶ Agenda der Organisation.

Die **unsichtbare Ebene** wird von Grundannahmen der Organisationsmitglieder bestimmt. Dies sind:

- ▶ Gedanken und Gefühle,
- ▶ Beziehungen zur Umwelt,
- ▶ Menschenbild und
- ▶ Wahrnehmungen.

Im dargestellten Eisbergmodell wird deutlich: **Die meisten Faktoren, die die Organisationskultur beeinflussen, sind den Organisationsmitgliedern nicht bewusst.** Sie haben aber einen großen Einfluss darauf, welche Routinen sich in der Organisation ausbilden und wie sich Mitglieder im Organisationskontext verhalten.

! Auf den Punkt: Die „Kultur“ einer Organisation basiert auf Grundannahmen, äußert sich in Werten und wird in sogenannten *Artefakten* (u.a. Routinen und Verhaltensweisen) sichtbar. Es lohnt sich für Non-Profit-Organisationen, diese Routinen und deren (Außen-)Wirkung zu analysieren, um Veränderungspotenziale und -prozesse zu erkennen und zu gestalten.

Die Bedeutung der Organisationskultur für Non-Profit-Organisationen

Die Organisationskultur beeinflusst die Arbeit in Non-Profit-Organisationen sowie ihre Außenwirkung in vielfältiger Weise (s. Abbildung 3).

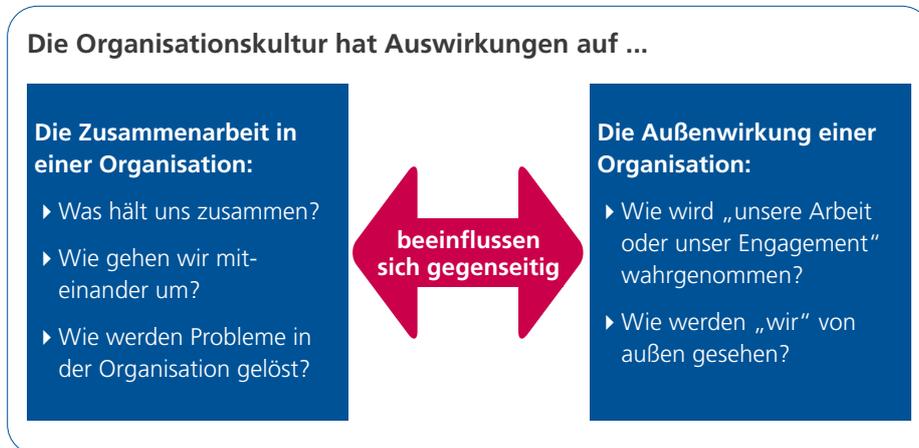


Abbildung 3

Sie hat einen Einfluss auf die nachhaltige Bindung von Mitgliedern und Engagierten und darauf, ob der Generationenwandel in NPOs gelingt, oder wie sie es schafft, die Chancen des digitalen Wandels zu nutzen und zukünftigen Herausforderungen erfolgreich zu begegnen.

Dabei sind in verschiedenen Mitgliederorganisationen ganz unterschiedliche Kulturen anzutreffen, obwohl sich die Strukturen der Organisationen häufig ähneln. **Entscheidend ist aber, wie diese Strukturen mit Leben gefüllt werden** und wie das Zusammenspiel innerhalb der Organisation realisiert wird.



Organisationskulturtypen in verschiedenen Mitgliederorganisationen

Mitgliederorganisationen bestehen aus Hauptamtlichen, Ehrenamtlichen und Mitgliedern. **Die Organisationskultur bestimmt, wie alle Beteiligten in Entscheidungsprozesse eingebunden sind und wer die Geschicke der Organisation wie leitet.**

Typ 1: Die Ehrenamtlichen dominieren die Organisation, es herrscht die Einstellung des „alternativlosen Ehrenamts“. Die Ehrenamtlichen kontrollieren die Hauptamtlichen und bestimmen deren Agenda. In der Folge verhalten sich die Mitglieder passiv. Konflikte bestehen, werden aber aus Angst vor der Macht der Ehrenamtlichen nicht ausgetragen.

Typ 2: Das größte Gewicht haben die Mitglieder. Sie sind bei allen Entscheidungsprozessen beteiligt. Dies führt zu langen Abstimmungsprozessen und ggf. zu Frustrationen bei den Hauptamtlichen, die ihre Energie auf die Mitgliederorientierung richten und nicht darauf, die Organisation professionell zu leiten.



Mitgliedsorganisationstypen in einer Grafik von Claudia Esser.

Typ 3: Haupt- und Ehrenamt arbeiten vertrauensvoll miteinander, sie erarbeiten die Strategie der Organisation gemeinsam. Dabei werden die Anliegen beider Seiten berücksichtigt. Die Ehrenamtlichen entwickeln so ein Verständnis für die Sicht des Hauptamtes auf den Markt und die Kunden der Organisation. Die Mitglieder spielen hingegen eine untergeordnete Rolle.

Typ 4: Das Hauptamt bestimmt die Geschicke der Organisation. Die Hauptamtlichen sind stets vor Ort und kennen das Geschäft. Sie nehmen Einfluss auf die Ehrenamtlichen, die ihre Linie mittragen. Eine Kontrolle des Hauptamtes durch das Ehrenamt findet so nicht statt. Die Mitglieder haben kaum Einfluss.

„Informale Regeln wirken in der Organisation wie ein Kompass, der die richtige Richtung weist, oder wie ein Navi, das bei Abweichungen dafür sorgt, dass das gewünschte Verhalten auch eingehalten wird. Wenn formale Regelungen auf Grenzen stoßen, füllen informale die Lücke.“

Matthias Diederichs

Die verschiedenen Interpretationen der Strukturen von Mitgliedsorganisationen – von der Organisationskultur bestimmt – haben (oder hatten) ihren jeweils eigenen Sinn und tragen (oder trugen) zum Funktionieren der Organisation bei.

So werden informale Regelungen oft an neue Mitglieder weitergegeben



Abbildung 4

So wie die unterschiedlichen Organisationskulturen zweckhaft sind, so erfüllen die vielen **informalen** Regeln und ungeschriebenen Gesetze, die gemeinsam mit den sichtbaren Regelungen und eingeschlichenen Verhaltensweisen die Organisationskultur ausmachen, eine Aufgabe. **Nicht alles kann in der Organisation offen geregelt werden, manches soll für einen besseren Ablauf gar keinen Vorgaben unterliegen. Beispiele hierfür sind:**

- ▶ Durch informale Regelungen können zum Beispiel **Zielkonflikte** zwischen der Organisation in einem Bundesverband und gleichzeitiger dezentraler Verantwortung aufgelöst werden.

„Es braucht immer Leute, die einen Impuls für Veränderungen geben, und dann Leute finden, die mitmachen.“

Horst Dibelius, Deutsches Institut für Entwicklungspolitik

- ▶ **Widersprüche** zwischen dem Anspruch an sich selbst – etwa nach transparenten Verfahren bei Personalentscheidungen – und dem praxisnahen Wunsch, mit Menschen zusammenarbeiten zu wollen, mit denen man sich auf menschlicher Ebene gut versteht, werden durch ungeschriebene Gesetze innerhalb der Organisation geklärt.
- ▶ Inoffizielle Dienstwege machen es den Mitgliedern der Organisation möglich, die richtige Taktik zu entwickeln, um **wichtige Ziele durchzusetzen** – und damit das Funktionieren der Organisation zu gewährleisten.
- ▶ Das Bestehen von informalen Regelungen neben den formalisierten verschafft der Organisation notwendige **Spielräume und Flexibilität**.

Jede Organisationskultur besteht zudem aus einer Schauseite und einer Praxisseite. Die Schauseite ist die Darstellung der Organisation und ihres Selbstverständnisses nach außen. In der Praxis findet sich dieses Selbstverständnis nicht immer deckungsgleich wieder. So **stehen Schau- und Praxisseite in einem Spannungsverhältnis zueinander**. Um die Kultur einer Organisation zu erfassen, gilt es also, sowohl die Außendarstellung als auch die Praxis zu betrachten, sowohl formalisierte Vorgaben als auch informale Regelungen und ungeschriebene Gesetze aufzuspüren und zu analysieren.



Auf den Punkt: Die Organisationskultur beeinflusst die Arbeit in Non-Profit-Organisationen und deren Außenwirkung sehr stark. Es gibt jedoch nicht die „eine“ Organisationskultur, die auf alle Organisationen passt. Vielmehr hat jede Organisation ihre ganz eigene Kultur, bedingt u.a. durch die Organisationsgeschichte. Jede Organisationskultur sowie die organisationseigene Balance aus formalisierten Regelungen und ungeschriebenen Gesetzen haben (oder hatten) ihre Berechtigung für das Funktionieren der Organisation.

Das macht eine gute Organisationskultur aus

Jede Organisation hat ihre eigene Kultur, die sich aus der Organisationslogik heraus entwickelt hat und sich somit nicht auf andere Organisationen übertragen lässt. Dennoch kann man **Kriterien** identifizieren, **die zu einer für die Organisation einträglichen, einer guten Organisationskultur gehören**.

Das macht eine gute Organisationskultur aus:

- ▶ Gemeinsames Leitbild
- ▶ Transparente Strukturen
- ▶ Offene Kommunikationsstrukturen
- ▶ Identifikation der Akteur_innen mit den Zielen der Organisation
- ▶ Räume zur Partizipation und Mitgestaltung
- ▶ Beteiligte bei Veränderungen mitnehmen
- ▶ Freiwilligenmanagement
- ▶ Nachfolgemanagement
- ▶ Positive Fehlerkultur
- ▶ Positive Streit- und Konfliktkultur
- ▶ Etablierte Räume und Zeit, um die Entwicklung der Organisation zu reflektieren
- ▶ ...



MEHR ZUM THEMA

Organisationskultur in NPO und politischen Mitgliederorganisationen. Struktur und Wirkung verstehen. finden Sie in der gleichnamigen MuP-



Praxishilfe von Katrin Matuschek und Sarah Morcos (2018).

„Nicht die Veränderung an sich ist entscheidend, sondern die Bereitschaft der Mitglieder dazu. Meistens wird Veränderung erstmal misstrauisch betrachtet, weil es etwas Neues ist, aber wenn der Prozess zum Laufen gebracht wurde, läuft er meist relativ problemlos.“

*Christian Gebhardt-Eich,
Sozialverband VdK Saarland*

Darum sollten sich Organisationen mit ihrer Kultur beschäftigen

Die Organisationskultur ist oftmals der Knackpunkt dafür, ob und wie sich Ehrenamtliche und Mitglieder mit ihrem Engagement in einer Non-Profit-Organisation oder politischen Mitgliederorganisation einbringen. Äußere Gegebenheiten verändern sich stetig. Darauf müssen sich auch Non-Profit-Organisationen einstellen, wenn sie Menschen für ein Engagement begeistern wollen. In diesem Zusammenhang gilt es immer, auch die Organisationskultur im Blick zu behalten.



Anlässe, eine Veränderung der Organisationskultur anzustreben:

- ▶ **Praxischock:** Das Bild, das die Organisation nach außen abgibt (Schauseite), stimmt nicht mit der Praxis in der Organisation überein. Das kann z.B. Neumitglieder oder neue Engagierte verschrecken, die sich das Engagement in der Organisation ganz anders vorgestellt haben.
- ▶ **Hierarchische Kommunikation blockiert:** Ehrenamtliche fungieren als Nadelöhr der Kommunikation, sodass Informationen nicht so in der Organisation verteilt und weitergegeben werden, wie es für ihre Weiterentwicklung notwendig wäre (Prinzip: „Alles über meinen Schreibtisch“).
- ▶ **Neue Strategie – alte Routinen:** Eine neue Strategie soll etabliert werden, um das Bestehen der Organisation zu sichern, etwa die Einführung eines zeitgemäßen Freiwilligenmanagements. Der Umsetzung dieser Strategie stehen aber alte Routinen gegenüber, die beispielsweise keine positive Begrüßungs- oder Abschiedskultur ermöglichen.
- ▶ **Kooperation gewünscht – Abgrenzung gelebt:** Es besteht etwa der Wunsch, vermehrt mit zivilgesellschaftlichen Partner_innen zusammenzuarbeiten. Über die Jahre haben sich jedoch Routinen der Abgrenzung etabliert, die sich nicht ohne Anstrengung überwinden lassen.
- ▶ **Mitgliederbindung ändert sich:** Die Organisation erkennt, dass sich die Mitgliederzahlen dynamisch entwickeln. Im Vergleich zu früher treten die Menschen viel schneller in die Organisation ein, aber auch wieder aus. Zwar ist jeder Neuankömmling wichtig – die vorhandenen Routinen der An- und Abmeldung überlasten die Organisation jedoch.
- ▶ **Neue Strukturen – altes Verhalten:** Um neuen Strukturen gerecht zu werden, kann zum Beispiel ein Coaching der Führungskräfte notwendig sein. Viele Organisationen begegnen einer solchen Maßnahme aber mit Skepsis, es wird erwartet, dass die Führungskräfte ihre neue Aufgabe ohne Unterstützung erfüllen können.
- ▶ ...



Kulturveränderungen lösen oft starke Widerstände in Non-Profit-Organisationen aus, da die Mitglieder oft den Eindruck gewinnen, dass grundlegende Werte bedroht werden. Dennoch sind Veränderungen häufig notwendig, damit Organisationen zukunftsfähig bleiben. Umso wichtiger ist es, gezielt vorzugehen – gewusst wie!

So geht's: Organisationskultur analysieren und beeinflussen

Eines vorab: **Kulturveränderungen lassen sich nicht von oben verordnen**. Organisationskulturen entziehen sich ihrem Wesen nach klassischer Steuerung, weil sie sich gerade in Abgrenzung zu offiziellen Regeln entwickeln. Gleichzeitig stehen Organisationskulturen im engen Wechselspiel mit der Strategie und der Struktur von Organisationen und können über Veränderungen in diesen Bereichen beeinflusst werden.

Hinzu kommt, dass Organisationen dazu neigen, Verhaltensweisen und Strategien, die in der Vergangenheit erfolgreich waren, in Gegenwart und Zukunft weiterzuführen. Dabei wenden Organisationsmitglieder ein Verhalten selbst dann weiter an, wenn sich die Welt um sie herum stark gewandelt hat. Das Risiko der Veränderung wird als größer eingeschätzt als der mögliche Gewinn, der sich dadurch ergeben könnte, bekannte Pfade zu verlassen.

Treten jedoch Anlässe für Kulturveränderungen auf (siehe. S. 10), sollte die Organisation reagieren und bisher **etablierte Verhaltensweisen (Routinen)** genauer unter die Lupe nehmen. Denn Sie können ein **Schlüssel für Organisationskulturveränderungen** sein.

Routinen als Ansatzpunkt für Kulturveränderungen

Routinen sind Vorgehens- und Verhaltensweisen in Organisationen, die kollektiv gelernt oder ausgehandelt worden sind. Sie prägen die Identität der Organisation, sind wirkmächtig und beeinflussen häufig als unbewusste Muster das Verhalten der Organisationsmitglieder.



Organisationsroutinen sind wichtig und nützlich, weil sie:

- ▶ den Organisationsmitarbeitenden, Engagierten und Mitgliedern Orientierung für Verhaltens- und Verfahrensweisen geben.
- ▶ die Arbeit am Laufen halten, ohne dass immer wieder über Grundsätzliches nachgedacht werden muss.
- ▶ das Gemeinschaftsgefühl stärken können.



Organisationsroutinen bergen aber auch Gefahren für die Organisation, weil:

- ▶ man über sie nicht mehr nachdenkt und daran festhält, auch wenn andere Vorgehensweisen in bestimmten Situationen besser wären („Das haben wir schon immer so gemacht.“).
- ▶ durch sie meist sich verändernde Rahmenbedingungen ausgeblendet werden (u.a. Rechtliches, digitale Transformation, Generationenwandel etc.).
- ▶ sie dazu führen können, dass irritierende, aber nützliche Optionen für die Organisation ausgeblendet werden.



Auf den Punkt: Organisationsroutinen können die Handlungs- und Zukunftsfähigkeit in Organisationen blockieren. Zivilgesellschaftliche Organisationen, die zukunftsfähig bleiben möchten, sollten immer wieder ihre Organisationskultur und damit einhergehende Organisationsroutinen kritisch überprüfen und fragen, ob diese dem angestrebten Organisationsziel und den veränderten Rahmenbedingungen noch gerecht werden.



So können Sie bei der Analyse und Beeinflussung von Routinen vorgehen:

- Schritt:** Analysieren und beschreiben Sie Ihre Ist-Kultur mit Ihren Routinen, Vorgehens- und Verhaltensweisen.
- Schritt:** Bewerten Sie die Stärken und Schwächen Ihrer Organisationskultur unter Berücksichtigung veränderter Rahmenbedingungen und Ihrer Organisationsziele.
- Schritt:** Behalten Sie positive Routinen bei und verändern Sie Routinen, die negativ oder irritierend wirken.

1. Routinen identifizieren und beschreiben

Der erste Schritt, um alte Routinen verändern zu können, besteht also darin, die Ist-Kultur der Organisation und **ihre Routinen, Vorgehens- und Verhaltensweisen zu beschreiben und zu analysieren**. Dabei sind drei Fragen handlungsleitend:

- ▶ **Wo kommen wir her?** Die Entstehungsgeschichte der Organisation hat Einfluss auf Routinen und Verfahren.
- ▶ **Was hält uns zusammen?** Die gegenwärtige Zusammenarbeit innerhalb der Organisation wird durch Routinen geprägt, die sich auch in der Kommunikation oder in Ritualen (etwa zur Begrüßung oder zum Abschied von Mitgliedern) zeigen.
- ▶ **Wie treten wir mit unserer Umwelt in Kontakt?** Die Arbeit in Netzwerken und die Kommunikation mit Unterstützer_innen und Partner_innen ist von Routinen bestimmt.

2. Routinen bewerten

Im zweiten Schritt geht es darum, zu erkennen, welche der aufgeführten Routinen und Verhaltensweisen im Hinblick auf veränderte Rahmenbedingungen und die Organisationsziele:

- ▶ noch funktional sind und ihre Berechtigung haben.
- ▶ dysfunktional sind und verändert werden sollten.

MEHR ZUM THEMA

Organisationskultur

analysieren finden Sie in der gleichnamigen MuP-Praxishilfe



von Katrin Matuschek und Sarah Morcos (2018).

Bei der **Bewertung der Routinen** helfen **Mitglieder- oder Fokusgruppenbefragungen** zur Innen- und Außenwirkung der Organisation sowie zu den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und der Fähigkeit der Organisation, diesen zu begegnen. Solche Befragungen und deren Auswertung sollten in regelmäßigen Abständen wiederholt werden und keine einmalige Maßnahme bleiben.

So wechseln Sie die Perspektive zur Bewertung der eigenen Routinen und Verhaltensweisen



- ▶ Versetzen Sie sich in neue Freiwillige und Mitglieder hinein und überlegen Sie, was Ihnen an der Organisationskultur eher gefallen und was sie stören oder irritieren könnte (Verhalten, Vorgehensweisen, Prozesse, Rituale).
- ▶ Erinnern Sie sich an Ihre Anfangszeit in der Organisation und überlegen Sie, was Ihnen anfangs positiv und was Ihnen eher negativ aufgefallen ist – und warum.
- ▶ Befragen Sie ehemalige Engagierte und Mitglieder zu ihren Austrittsmotiven.
- ▶ Fragen Sie neue Mitglieder und Engagierte, was sie an der Organisation begeistert, was sie eher irritiert und was sie für ein gutes Engagement in der Organisation benötigen.

Die identifizierten Routinen, Vorgehens- und Verhaltensweisen sollten in einer Liste zusammengetragen werden, um übersichtlich entscheiden zu können, welche zu den funktionalen und welche zu den dysfunktionalen im Bezug auf das Organisationsziel gehören.

Folgende Kriterien helfen Ihnen bei der Bewertung funktionaler und dysfunktionaler Routinen/Vorgehensweisen:



- ▶ **Aktualität** (z.B.: Ist es noch zeitgemäß, Einladungen per Post zu versenden?)
- ▶ **Bedürfnisse von Engagierten** (z.B.: Gibt es zeitlich befristete Engagementmöglichkeiten in der Organisation? Werden Engagierte begleitet? Können sie Ideen einbringen?)
- ▶ **Attraktivität** (z.B.: Zeigen wir schlüssig auf, welchen gesellschaftlichen Beitrag eine Spende oder ein Engagement in unserer Organisation leistet?)
- ▶ **Profilorientierung** (z.B.: Wird nach außen deutlich, wofür/für wen die Organisation genau arbeitet?)
- ▶ **Wirksamkeit** (z.B.: Welche Erfolge hat die Organisation erzielt? Erreicht die Organisation ihre Ziele? Wenn nein, warum nicht?)
- ▶ **Diversität** (z.B.: Wie groß ist die Heterogenität der Mitglieder der Organisation? Reicht uns das?)
- ▶ **Kommunikation** (z.B.: Erreichen wir unsere Zielgruppen noch über die genutzten Kommunikationskanäle und die Art der Ansprache?)
- ▶ **Repräsentation** (z.B.: Wessen Interessen vertreten wir? Wo werden die Interessen der Engagierten vertreten?)
- ▶ **Partizipation** (z.B.: Können sich Interessierte genug bei uns einbringen?)

So identifizierte dysfunktionale Routinen und Verhaltensweisen gilt es nun zu verändern, indem z.B. alternative Routinen kommuniziert, etabliert und auch von Führungskräften vorgelebt werden. Aber auch die funktionalen Routinen sollten nicht unbeachtet bleiben: Sie können verstetigt und bestärkt werden.



Beispiel Teil 1: Organisationsroutinen verändern

Eine Organisation stellt fest, dass sich viele neue Freiwillige schon nach kurzer Zeit nicht mehr einbringen. Die Kulturroutinen werden analysiert, um festzustellen, woran dies liegen könnte.

– Bisherige Kulturroutine: Freiwillige müssen sich bewähren! Dazu werden ihnen zunächst wenig beliebte Tätigkeiten übertragen. Unlust in der Bearbeitung wird als falsche Einstellung zur Organisation gewertet: Solche Personen sollten nicht in die Organisation aufgenommen werden.

Interviews mit nur kurz Engagierten haben gezeigt, dass diese Kulturroutine langfristiges Engagement Neuer behindert. Es gilt also, an dieser Routine anzusetzen, um etwas zu verändern.

(In Anlehnung an das Handout zum MuP-Seminar „Organisationskultur“ plus Ergänzung)

„Die Organisationskultur spielt wirklich eine große Rolle, für alle Prozesse in der Organisation.“

*Stefanie Burke-Hähner, AWO
Kreis Heidelberg*

3. Routinen verändern

Das Erkennen und Bewerten der Routinen ist schon ein wichtiger Schritt zur Veränderung: Veränderungsbedarfe sind bewusst und sichtbar geworden.

Um dysfunktionale Routinen zu verändern, ist es notwendig, wiederum in Ihre Organisation hineinzuhören. **Dabei sollten folgende Fragen beantwortet werden:**

- ▶ Wie können die als **dysfunktional identifizierten Routinen durchbrochen** werden?
- ▶ Durch **welche Vorgehensweisen** könnten sie **ersetzt** werden?
- ▶ Wie können **neue Routinen etabliert** werden?
- ▶ Was ist der **Nutzen für Hauptamtliche, Ehrenamtliche/Freiwillige und Mitglieder**, wenn diese Routinen verändert werden?
- ▶ Wie können neue Engagierte/Freiwillige/Mitglieder besser **an die bestehenden Routinen herangeführt** werden, wenn diese nötig sind?



Beispiel Teil 2: Organisationsroutinen verändern

Nun muss die Organisation überlegen, welche neuen Verhaltensweisen sie der alten Routine entgegensetzt.

+ Neue Kulturroutine: Freiwillige erhalten zunächst ein Beratungsgespräch: Motive und persönliche Bedürfnisse für das Engagement werden besprochen; es sind ‚Arbeitsangebote‘ zusammengestellt und beschrieben. Anforderungen an die Arbeit sowie die zur Verfügung gestellte Unterstützung sind dokumentiert. Gemeinsam werden mögliche Einsätze erörtert. Die durchgeführten Einsätze werden ausgewertet, Probleme können offen angesprochen werden und werden aufgegriffen.

Durchbrochen werden kann die alte Routine nur dann, wenn die neue Vorgehensweise dann auch:

- ▶ mit Strukturen (Einführung Beratungsgespräch, Auflistung möglicher Engagementangebote, deren Anforderungen und Unterstützungsangebote durch die Organisation) versehen wird,
- ▶ je nach Verhaltensweise auch mit Personal besetzt wird,
- ▶ der Nutzen dieser Maßnahme (größere Zufriedenheit von Engagierten/Mitglieder, geringere Fluktuation, weniger Verwaltungsaufwand für Hauptamtliche bzgl. Austritte, Sicherung der Basis der Organisation) klar kommuniziert wird.

(In Anlehnung an das Handout zum MuP-Seminar „Organisationskultur“ plus Ergänzung)

Selbst mit einer so gewonnenen Strategie zur Veränderung von Routinen bleibt dies eine Herausforderung. Denn alte Pfade (Routinen) müssen verlassen und gleichzeitig neue etabliert werden. Auf diesem Weg müssen drei Ebenen berücksichtigt werden:

- ▶ die **individuelle Ebene** („Veränderung ist mühsam – wie kriege ich das hin?“),
- ▶ die **soziale Ebene** („Wie machen die anderen das – ziehen die mit?“)
- ▶ und die **organisationale Ebene** („Wie ticken wir bald – was macht uns aus?“).

Dabei zeigt sich, dass die Organisationskultur – Schritt für Schritt – durch die Veränderung kleiner Routinen beeinflusst werden kann. Mehr Akzeptanz kann erreicht werden, indem nicht alles, was eine Veränderung darstellt, auch als solche kommuniziert wird. Auf das Wording ist also zu achten. Wird eine größere Kulturveränderung angestrebt, so muss geprüft werden, ob die neuen Routinen die Identität der Organisation verändern, ob (wichtige) Besonderheiten der Organisation aufgegeben werden, die es eigentlich zu erhalten gilt.

So öffnen Sie Ihre Organisation für Veränderungen:

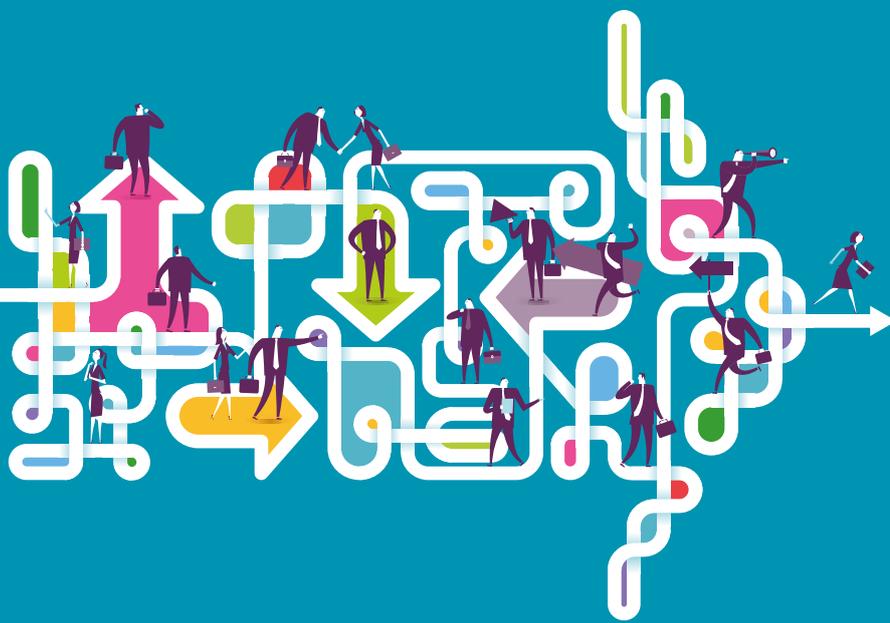


Erleichtern Sie Veränderungsprozesse in Ihrer Organisation, auch wenn Sie etablierten Routinen widersprechen, indem Sie z.B.:

- ▶ für Ihre Organisation relevante Daten analysieren (Mitgliedszahlenentwicklung) und berücksichtigen,
- ▶ Studien zur Veränderung des Engagements (z.B. Freiwilligensurvey) berücksichtigen,
- ▶ Ihre (ehemaligen) Mitglieder und Engagierten befragen und gemeinsam überlegen, wo und wie Verbesserungen herbeigeführt werden könnten,
- ▶ an die Erwartungen Ihrer Engagierten/Mitglieder anknüpfen,
- ▶ neue Wege/Routinen fördern, ausprobieren und aus dem Prozess lernen. Neue Wege bergen die Gefahr, dass Fehler passieren können, aber auch die Chance, zu lernen und bessere Handlungsmöglichkeiten zu entwickeln.



Auf den Punkt: Veränderungen der Organisationskultur brauchen Zeit und einen langen Atem. Routinen bieten einen Ansatzpunkt, um die Kultur in der Organisation zu beeinflussen. Von oben verordnete Kulturprogramme oder aufgesetzte Leitbildentwicklungen sind hingegen wenig erfolgversprechend, weil Organisationskultur durch das Handeln vor Ort beeinflusst wird.



Organisationskulturen können nur erfolgreich beeinflusst und verändert werden, wenn dieser Wandel von der Führung unterstützt wird. Gleichzeitig ist der Führungsstil Teil der Organisationskultur. Führungsroutinen sind damit ein weiterer Ansatzpunkt, um Kulturveränderungen erreichen zu können.

Führung und Organisationskultur

IMPULSGEBER



Marcel Schütz ist Research Fellow an der Northern Business School Hamburg. Sein Gebiet, die Organisationsforschung, betrifft neben Firmen den öffentlichen und gemeinnützigen Sektor. Er ist Lehrbeauftragter für Soziologie, wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Oldenburg und Mitglied der Deutschen Gesellschaft für Soziologie. Er präsentiert regelmäßig Beiträge aus laufender Forschung über Management-, Arbeits- und Personal-Themen, u.a. für die Frankfurter Rundschau und Deutschlandfunk Kultur. Eine aktuelle Studie befasste sich mit Führung und Mitgliedschaft von Haupt- und Ehrenamtlichen in der evangelischen Kirche.



Systemtheoretischer Zugang zu Führung

Der systemtheoretische Ansatz hat eine engere Definition von Organisationskultur.

Die **Organisationskultur** beschreibt hier jene wiederkehrende Ordnung bzw. Struktur der Organisation, die nicht wesentlich bzw. nicht abschließend und nicht in Einzelheiten entschieden bzw. offiziell geregelt ist. Damit ist die informelle Struktur der Organisation gemeint, die aus der formalen Ordnung der Organisation erwächst (s. Abbildung 5).

Für die Bestimmung von Organisationskultur und wie diese auch durch Führung beeinflusst werden kann, ist der Begriff der Erwartungen wichtig. **Menschen bilden Erwartungen aus.** Man hat z.B. eine Vorstellung davon, wie man sich in Warteschlangen zu verhalten hat, und wird zurechtgewiesen, wenn man sich nicht an die üblichen Regeln hält und sich vordrängelt. Ähnlich verhält es sich in Organisationen. Auch hier bilden die Mitglieder Erwartungen darüber aus, wie man sich verhält, was akzeptiert ist und was nicht. Könnte man als Mensch nicht auf diese Stützen sozialer Erwartungen (soziale Strukturen) zurückgreifen, wäre das Leben kompliziert. **Erwartungen können sich dabei in zwei unterschiedlichen Formen ausbilden:**

- ▶ Einmal indem über diese Erwartungen durch ein Management oder einen Gesetzgeber entschieden wird – festgehalten in den **formalen Regeln**.
- ▶ Zweitens indem sich die Erwartungen, ohne dass sie jemals klar entschieden werden, allein durch Imitationen und Wiederholungen einschleichen – **informale Regeln**.



Beispiel: Offizielle Wege versus Trampelpfade

Bei der Anlage eines Parks trifft die Stadtverwaltung Entscheidungen, wo Wege angelegt werden. Über den Verlauf dieser Wege werden Erwartungen aufgebaut, wo die Parkbesucher zu gehen haben. Daneben bilden sich in Parks jedoch sehr schnell auch Trampelpfade aus. Über diese Trampelpfade wurde nie entschieden, sondern sie entstehen faktisch durch die wiederholte Nutzung durch Spaziergänger_innen. Sind sie ausgetreten, dann kann die Erwartung, diese Trampelpfade zu nutzen, genauso ausgeprägt sein, wie das Begehen der offiziell angelegten Wege.

In Organisation bilden sich Erwartungen in den Strukturen ab, und zwar in Programmen, Kommunikationswegen und Personal.

- ▶ **Programme** bündeln Kriterien, nach denen in der Organisation gehandelt werden soll – welches Verhalten in Organisationen als richtig oder falsch anzusehen ist. Dazu lassen sich beispielsweise Arbeitsprozesse, Abläufe in der Organisation, betriebswirtschaftliche Zielsysteme, strategische Ziele oder EDV-Programme zählen.
- ▶ **Kommunikationswege** legen fest, auf welche Art und Weise man in der Organisation kommunizieren kann oder muss. Diese drücken sich u.a. in der Festlegung von Hierarchien, in Mitzeichnungsrechten oder Projektstrukturen aus.
- ▶ **Personal** ist der dritte Typus von Erwartungsbildung in Organisationen. Es macht für zukünftige Entscheidungen einen Unterschied, welche Person oder welcher Typus von Person auf einer Position etabliert wurde, und man kann die Entscheidungsprämisse Personal durch Entscheidungen zum Beispiel über Personaleinstellungen (Anforderungsprofile), Versetzungen (Karrierewege) oder Qualifikationen beeinflussen.

Bei allen drei Typen der Erwartungsbildung finden sich sowohl formale als auch informale Ausprägungen.

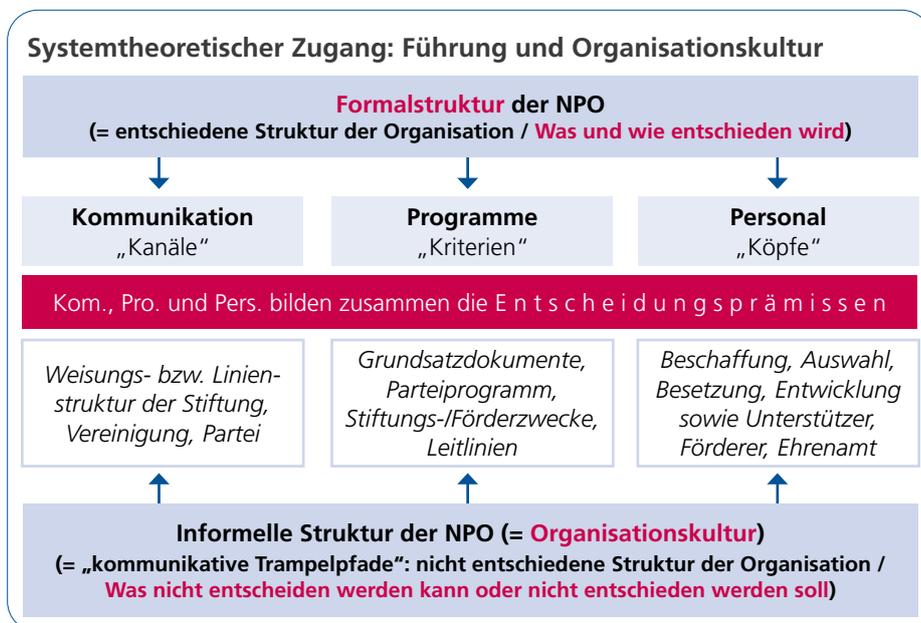


Abbildung 5

Bei den **formalen Ausprägungen – der Formalstruktur** – handelt es sich um das offizielle Regelwerk einer Organisation, an das sich die Mitglieder gebunden fühlen. Es sind die Mitgliedschaftsbedingungen, die man erfüllen muss, wenn man Mitglied bleiben will.

„Unter einer sozialen Struktur werden in der Systemtheorie Erwartungen verstanden, an denen sich Verhalten zu orientieren hat. (Luhmann 1984, S. 398)“

Kontakte zwischen Menschen werden „durch komplementäre Verhaltenserwartungen gesteuert. (...) Man muss in den durch die Erwartungen vorgezeichneten und akzeptierbaren Bahnen handeln.“

(Luhmann 1964, S. 272)

„Man braucht ein großes Durchhaltevermögen, um ausgehend von einer gemeinsamen Strategieentwicklung die gesetzten Ziele auch durchsetzen zu können. Das ist eine Daueraufgabe von Führungskräften.“

Horst Dibelius, Deutsches Institut für Entwicklungspolitik



Hinweis: Eine Non-Profit-Organisation birgt als Organisation bereits ein besonderes Potenzial für Informalität, da Motivation, Mitgestaltung, Mitsprache, Freiwilligenarbeit und Zusammengehörigkeit in der Organisation eine große Rolle spielen. Beim Aufstellen formaler Regeln sollten diese Aspekte immer mitgedacht werden.

Teil der Formalstruktur jeder Organisation sind Regelungen darüber, was und wie entschieden wird. Die Entscheidungskriterien werden durch Programme bestimmt, etwa Grundsatzdokumente oder Leitbilder. Kommuniziert werden Entscheidungen über Kanäle, die durch die Weisungs- bzw. Linienstruktur einer Organisation vorgegeben sind. Führungskräfte schließlich, die Entscheidungen treffen und durchsetzen müssen, sind durch die Organisation ausgewählt und entwickelt worden.

Die **informale – organisationskulturelle – Ausprägung einer Organisation** besteht aus eingeschliffenen Praktiken, aus gepflegten Kniffen zur Arbeitserleichterung und aus regelmäßigen Abweichungen von den formalen Regeln.

Informelle Strukturen in einer Non-Profit-Organisation entstehen immer dann, wenn Mitglieder und Engagierte in einer Organisation merken, dass sie mit den formalen Strukturen nicht mehr weiterkommen – es gibt also keine formalen Regeln zu einer bestimmten Vorgehensweise oder aber es gibt formale Regelungen, Abweichungen werden aber akzeptiert und nicht sanktioniert. Dann kann es zu Regelabweichungen kommen. Es entstehen nicht entschiedene, „kommunikative Trampelpfade“ (Routinen). Diese bieten mögliche Lösungen für Fragen, die nicht formal entschieden werden können oder sollen und machen die Kultur einer Organisation aus. Die informellen Strukturen wirken dann wiederum auf Kommunikation, Programme und Personal ein (s. Abbildung 5).

Es besteht also ein dynamischer Zusammenhang zwischen Formalität und Informalität.

Führung spielt eine wichtige Rolle bei Kulturveränderungen und ist eingebettet in dieses System. Sie wirkt sowohl auf den formalen aber auch den informalen Bereich einer Organisation ein.

Führung zwischen Formalität und Informalität

Führung tritt in diesem System mit „doppeltem Charakter“ in Erscheinung. Das Führungsverhalten und seine Wahrnehmung durch die Mitarbeiter_innen ist – wie die gesamte Organisationskultur – von Formalität und Informalität geprägt.

Auf der einen Seite **ist Führung „wirklich“, ein Fakt und formal geregelt:** Es gibt beispielsweise Vorgaben zur Hierarchie in einer Organisation. Jemand ist als Führungskraft bestimmt, führt Regeln ein und wirkt auf deren Einhaltung hin. Andere Personen in der Organisation unterliegen diesen Regeln und Weisungen.

Wie dieses Verhältnis von den Beteiligten wahrgenommen wird und welche Erwartungen sich an Führung ausbilden, ist auf der anderen Seite aber von ihrem Kontext abhängig. Führung und Führungsverhalten sind immer durch die Kultur der Organisation gerahmt und drücken sich in ihr – etwa in der Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter_in – aus. Damit ist Führung auch ein Bild, eine subjektive Erfahrung der Organisationsmitglieder, und von der Projektion ihrer Gedanken abhängig – der **informalen Ebene von Führung.**

In Veränderungsprozessen müssen Management und Führungskräfte die Erwartungen der Organisationsmitglieder in Bezug auf Programme, Kommunikationswege und Personal sowohl auf formaler als auch auf informaler Seite im Blick behalten.

„Führung tritt mit ‚doppeltem Charakter‘ in Erscheinung: Sie wird über die formale Struktur geordnet/reguliert und zugleich auch informell realisiert. Diese Konstellation lässt es besonders ratsam erscheinen, im Falle von Änderungen direkt die Führungskräfte einzubeziehen.“

Marcel Schütz



Beispiel: Veränderungen und Erwartungshaltungen

In einer Studie zeigte sich, dass die Führungsinstrumente in der evangelischen Kirche durch informale Prägungen beeinflusst werden. Die Einführung von vermehrten Qualitäts- und Prüfungsverfahren auf der formalen Ebene führte auch zu einer Steigerung von Erwartungen seitens der Organisationsmitglieder an die Führung auf der informalen Ebene. So erwarteten die Kirchengemeinden nun, dass sie seitens der Landeskirche verstärkt Handwerkszeug und Unterstützung erhalten würden. Diese Erwartungen konnten jedoch nur eingeschränkt erfüllt werden, was zu Enttäuschungen führte. Erwartungshaltungen lassen sich durch die Organisation und ihre Führungskräfte nur schwer steuern – sie müssen aber bei Entscheidungen der Führungsebene immer mitgedacht werden, um nicht intendierte Folgen von Strategieentscheidungen zu vermeiden.

MEHR ZUM THEMA



finden Sie in „**The church must always be reformed**“ – **Visitation projects as decision program in the Protestant Church**. In: Scandinavian Journal of Leadership & Theology 5, von M. Schütz/H. Röbbken (2019).

Wege zur Veränderung der Organisationskultur

Für Führungskräfte ist das Verständnis des dynamischen Zusammenhangs zwischen formaler und informaler Organisationsstruktur bzw. Ordnung elementar. **Stellhebel für Veränderungen der informalen Ebene und damit der Organisationskultur ist die Veränderung der formalen Struktur:** Dies geschieht durch die Veränderung der Kommunikationswege, der Programme und Leitlinien, aber auch durch Weiterentwicklung, Unterstützung oder Neubesetzungen im Personalbereich. Wo es möglich ist, sollten die Engagierten/Mitglieder der Organisation partizipativ in diesen Prozess mit eingebunden werden.

So kann die Formalstruktur angepasst werden:



Möchten Führungskräfte die informale Struktur ändern oder beeinflussen, muss die Formalstruktur entsprechend angepasst werden. **Dies kann über zwei Wege erfolgen:**

Weg 1: Eine **Reduktion der Formalisierung** von Kommunikation, Programmen und Personal kann Anreize für selbstständige Arbeit und neue Impulse geben. Dabei werden u.a. Abläufe, Prozesse und Ziele vom Management nicht detailliert vorgegeben oder dezentral gehalten. Es wird stattdessen darauf gesetzt, dass sich zweck- und ergebnisorientierte Routinen in der alltäglichen Praxis entwickeln und bewähren.

Gründe für eine Reduktion der Formalisierung können sein:

- ▶ Frustration über die bürokratische Übersteuerung einer Organisation
- ▶ Wunsch nach mehr demokratischer Beteiligung/Demokratie in der Organisation

Weg 2: Eine **Steigerung der Formalisierung** von Kommunikation, Programmen und Personal kann zu mehr Disziplin beitragen, allerdings auch als Sanktion begriffen werden. Hier geht es darum, möglichst viele Erwartungen in der Organisation zu formalisieren (z.B. in Prozesshandbüchern, differenzierter Festlegung von Zielvorgaben) – also deren Erfüllung zur einklagbaren und kontrollierbaren Mitgliedschaftsbedingung zu machen.

Gründe für eine Steigerung der Formalisierung können sein:

- ▶ Führung befürchtet Kontrollverlust und reagiert mit einer Formalisierungskampagne
- ▶ Mitarbeiter_innen verlangen nach „mehr Orientierung“ oder „mehr Sicherheit“
- ▶ Sparmaßnahmen
- ▶ gesetzliche Vorgaben zur genauen Dokumentation von Arbeitsabläufen

Hinweis: Bei einer Steigerung der Formalisierung kann es verstärkt zu informalen Regelabweichungen kommen. Die Veränderungen auf formaler Ebene können auf der Kulturebene beabsichtigte, aber auch nicht beabsichtigte Folgen haben. Deshalb sollten Entscheider und Führungskräfte vorab antizipieren, welche Auswirkungen diese Veränderungen auf die Organisationskultur haben könnten, ob diese gewünscht sind, und wie damit umgegangen wird.



Hinweis: In Non-Profit-Organisationen sollten möglichst wenige formale Strukturen etabliert und auf eine am Zweck und den Ergebnissen orientierte bedarfsgerechte Anpassung gesetzt werden, da Mitglieder und Engagierte durch hohe Formalität und Regeln eher demotiviert werden können.

„Leitbilder, Führungsphilosophien, Visionspapiere haben eine Funktion primär für die Außenkommunikation. Sie bedürfen im Innern der Organisation aber einer nicht nur symbolpolitischen Inszenierung, sondern der formalen Unterfütterung.“

Marcel Schütz

Interview mit Prof. Dr. Stefan Kühl



Wie kann Organisationskultur durch das Management und die Führungskräfte von NPOs beeinflusst werden? Welche Stellhebel gibt es?

Führungskräfte spielen eine wichtige Rolle in Veränderungsprozessen der Organisation. Sie müssen als Vorbild in Veränderungsprozessen vorangehen und die Organisationsmitglieder in diesen Prozessen gut beteiligen und begleiten. Zudem fällt es ihnen zu, formale Strukturen und Regeln zu verändern. Der einzige Hebel des Managements, die Organisationskultur – sprich die informalen Strukturen – zu verändern, sind Veränderungen der Formalstruktur herbeizuführen und dann deren Auswirkungen auf der Kulturebene im Blick zu behalten.

Wie sollten Führungskräfte dabei vorgehen?

Der erste Schritt ist die Analyse der Organisationskultur. Wirkungsvolle Kulturanalysen sind allerdings sehr aufwändig und müssen tief schürfen, denn Organisationskultur ist sehr komplex. Organisationen sind ein Geflecht aus formalen und informalen Erwartungen und Strukturen, die sich über Jahre hinweg als Reaktion auf formale Verhältnisse durch Wiederholung und Imitation ausgebildet hat. In der Analysephase muss die vorherrschende Kultur in ihren formalen und v.a. auch informalen Ausprägungen unter die Lupe genommen und das Augenmerk auf die Diskrepanz zwischen beidem gerichtet werden.

Welche Methoden der Kultur-Beobachtung und -Analyse machen dabei Sinn?

Eine aussagekräftige Kulturanalyse erfordert ein Set an unterschiedlichen Methoden aus teilnehmender Beobachtung, Tiefeninterviews und Gruppenbeobachtungen. Besonders hilfreich sind dabei Beobachtungsinterviews, in denen man Personen während oder nach einer Tätigkeit befragt. Man lässt sich dabei genau erklären, weswegen bei der Erledigung von Aufgaben genau so und nicht anders vorgegangen wird, weswegen bspw. eine Veranstaltung so wie beobachtet abgelaufen ist.

Einzelinterviews stellen eine sinnvolle Ergänzung dar, weil sie es ermöglichen, eine breitere Perspektive aufzubauen. Hier kann man bspw. danach fragen, was den Gegenüber zu Beginn seiner Arbeit in der Organisation überrascht hat, welche Erwartungen nicht erfüllt wurden, oder was zu tun ist, um einen guten Stand unter den Kolleg_innen zu haben oder aber diese gegen sich aufzubringen.

Gruppengespräche machen erst dann Sinn, wenn schon ein gutes Verständnis für die informalen Strukturen vorhanden ist. Bei der Auswertung sollten folgende Fragen für Führungskräfte handlungsleitend sein: Was sind die vorgeschriebenen Kommunikationswege, die offiziellen Programme und die formalisierten Erwartungen bezüglich des Personals? Wie wirken sie sich auf die alltäglichen Arbeitsprozesse aus? Gibt es formale Regelungslücken, die durch informale Erwartungen und Vorgehensweisen gefüllt werden? Wird aus sinnvollen Gründen regelmäßig von der Formalstruktur der Organisation abgewichen?

Und wie geht es nach der Analysephase weiter?

Dann können die ersten Veränderungsschritte eingeleitet werden, und zwar über eine Anpassung der Formalstruktur. Dazu gehören Kommunikationswege, Ablaufprozesse, Zielvorgaben oder Stellenbesetzungen. Aber Achtung: Das läuft nicht so, wie es sich ein steuerungsbegeistertes Management vielleicht wünschen mag – nämlich, dass mit der Verkündung der formalen Struktur auch gleichzeitig die passenden Veränderungen der Organisationskultur mitangeregt werden. Vielmehr hat jede Veränderung in den offiziellen Berichtswegen, jede Verkündung eines neuen Ziels, jede Einstellung, Versetzung oder Entlassung Auswirkungen auf die informalen Prozesse und somit die Kultur in den Bereichen, Abteilungen oder Teams. Und diese gilt es dann genau zu beobachten und wenn nötig gegenzusteuern.

Was sollten Führungskräfte bei diesem Prozess beachten? Was sind Erfolgsfaktoren, was Stolpersteine?

Erstens gilt es, sich als Führungskraft immer vor Augen zu halten: In der Realität ändern sich kulturelle informale Handlungsnormen, die sich über Jahre hinweg ausgebildet haben, nicht einfach deshalb, weil sich alle auf neue Werte und Verhaltensnormen einigen. Viele Kulturprogramme scheitern, weil genau das geglaubt wird. Veränderungen der Kultur folgen auf Veränderungen der Formalstruktur der Organisation. Zweitens: Die Feinheiten der Organisationskultur werden häufig erst dann deutlich, wenn man versucht, auf sie über die formalen Strukturen einzuwirken – durch Veränderung der formalen Kommunikationswege, der Ablaufprozesse und Zielvorgaben und der Stellenbesetzung. Dabei kann es zu intendierten, aber auch zu nicht intendierten Auswirkungen auf die Kultur kommen. Wenn Veränderungen an der Formalstruktur vorgenommen werden, gilt es, auf Führungsebene deshalb stets auch an die Konsequenzen auf der kulturellen Seite zu denken, diese vorabzuschätzen und im Blick zu behalten. Das bedeutet drittens, dass bei Kulturveränderungsprozessen „Kulturveränderer“ eng mit denen zusammenarbeiten müssen, die Änderungen an der Formalstruktur der Organisation vornehmen können. Insgesamt braucht es bei solchen Prozessen einen langen Atem.

Stefan Kühl ist Professor für Organisationssoziologie an der Universität Bielefeld und berät Organisationen als Senior Consultant der Firma Metaplan bei Veränderungsprozessen.



Veränderungen in der Formalstruktur sind der Stellhebel für Führungskräfte, Veränderungen in den informalen Strukturen und somit der Organisationskultur herbeizuführen. Wichtig ist jedoch, dass Führungskräfte in Veränderungsprozessen als gutes Vorbild vorangehen.

So können Sie als Führungskraft Routinen in Ihrer Organisation verändern



- ▶ Öffnen Sie sich gegenüber relevanten Veränderungen, auch wenn sie Ihren Routinen widersprechen, und beziehen Sie dabei sich verändernde Rahmenbedingungen mit ein.
- ▶ Ermöglichen Sie kritische Diskussionen in der Organisation.
- ▶ Verändern Sie formale Strukturen, Kommunikationswege und Verantwortlichkeiten in der Organisation, wenn notwendig.
- ▶ Behalten Sie nach Veränderungen „informale Ausweichbewegungen“ im Blick.
- ▶ Überlegen Sie gemeinsam mit Mitarbeiter_innen, Engagierten und Mitgliedern, wie neue erfolgreiche Vorgehensweisen und Routinen aussehen könnten, um die Organisation zukunftsfähig aufzustellen.
- ▶ Definieren Sie zukunftsfähige neue Vorgehensweisen, erproben Sie diese in Pilotprojekten und werten Sie sie gemeinsam aus.
- ▶ Fördern Sie neue Vorgehensweisen – auch auf die Gefahr hin, dass Fehler passieren können.
- ▶ Gehen Sie als Führungskraft mit gutem Beispiel voran und seien Sie Vorbild.



Auf den Punkt: Führung spielt eine wichtige Rolle bei Kulturveränderungen: Sowohl als Vorbildfunktion als auch bei der Änderung formaler Strukturen. Die formale Struktur kann hierbei als Kulturhebel wirken: Über einen Aufbau oder Abbau von formalen Regelungen in der Organisation im Bereich der Kommunikationswege, der Programme und Leitlinien sowie beim Personal können Führungskräfte Veränderungen in der Kultur herbeiführen.



Digitaler Wandel und Generationenwandel – diese Schlagworte beschreiben nur einige der sich verändernden Rahmenbedingungen, die Einfluss auf Non-Profit-Organisationen haben. Um diesen Wandlungsprozessen erfolgreich zu begegnen, sollte auch die Organisationskultur in den Blick genommen werden.

Wandel und Organisationskultur: Für eine Non-Profit-Organisation der Zukunft

IMPULSGEBERIN



Prof. Dr. Caja Thimm ist Professorin für Medienwissenschaft und Intermedialität an der Universität Bonn. Sie war von 2009 bis 2017 geschäftsführende Direktorin des Instituts für Sprach-, Medien- und Musikwissenschaft und ist seit Oktober 2017 Sprecherin des Graduiertenkollegs und des Forschungsverbundes NRW "Digitale Gesellschaft". Aktuell ist sie Mitglied in der Enquete-Kommission „Subsidiarität und Partizipation. Zur Stärkung der (parlamentarischen) Demokratie im föderalen System aus nordrhein-westfälischer Perspektive“. Ihr neues Buch "Die Maschine – Freund oder Feind?" ist im April 2019 erschienen.



Digitaler Wandel: Die Chancen der Digitalisierung nutzen

Für viele Non-Profit-Organisationen ist der digitale Wandel eine Herausforderung: Noch immer haben viele Menschen Angst vor der Digitalisierung und ihren Einfluss auf den (Arbeits-)Alltag. Aber die digitale Wirklichkeit macht nicht vor der Tür der Organisation halt. Soziale Medien etwa haben die Arbeitsweise für Non-Profit-Organisationen entscheidend verändert. Jede/r kann Konsument_in und Autor_in bestimmter Inhalte sein. Selbst wenn eine Organisation entschließt, selbst keine sozialen Medien betreiben zu wollen, so hat sich doch die Erwartungshaltung der Zielgruppe, zum Beispiel in Bezug auf Interaktion und Beteiligung, durch die Digitalisierung entscheidend verändert. Und die Organisation muss dem begegnen. Ein Zurück gibt es nicht mehr.

Der **digitale Wandel** ist jedoch weitaus mehr als nur eine technologiegetriebene Entwicklung: Er ist vor allem ein sozialer Prozess, der den Menschen mehr denn je ins Zentrum rückt. Digitale Prozesse verändern Machtstrukturen, Rollen, Aufgabengebiete, Inhalte und die Arbeitsorganisation in Non-Profit-Organisationen – und damit auch die Arbeits- und Kommunikationskultur in Organisationen.

Es gilt, diesen Wandel gelingend zu gestalten und die Mitarbeiter_innen, Mitglieder und Engagierten bei diesem Prozess gut zu beteiligen und mitzunehmen.

- ▶ Die **Führungsebene muss hierbei mit gutem Beispiel vorangehen** (s. vorheriges Kapitel).
- ▶ Aber auch die **persönliche Einstellung zu digitalen Prozessen** und die persönliche Praxis sind wichtige Faktoren. Ein erster Schritt bei der Gestaltung des digitalen

Wandels in der Organisation ist somit die **Reflexion der Haltung der Hauptamtlichen, Engagierten und Mitglieder der Organisation**. Ein gemeinsamer Austausch zu den persönlichen Erfahrungen mit digitalen Technologien und deren Chancen und Herausforderungen für die Arbeit und ein Engagement in der Organisation können hier ein erster Schritt in die richtige Richtung sein.

Fakt ist: Die **Digitalisierung hat Einfluss auf vielfältige Arbeitsfelder von Non-Profit-Organisationen** (s. Abbildung 6) – von der Strategie, über die Kommunikation, Technologie und Daten, Organisation und Prozesse bis hin zur Kultur und Arbeitsweise.



Abbildung 6

Laut einer Befragung von IW Consult von 2018 zufolge messen Non-Profit-Organisationen der Digitalisierung eine hohe Bedeutung bei der Bewältigung von Verwaltungsaufgaben sowie bei der Öffentlichkeitsarbeit bei. In den kommenden Jahren, so die Einschätzung der befragten Organisationen, werden die durch die Digitalisierung angestoßenen Veränderungen starke bis sehr starke Auswirkungen auf die Arbeit in Non-Profits haben.

So verändert die Digitalisierung die Arbeit von Non-Profit-Organisationen und deren Kultur

Auswirkungen auf die Verwaltung und Strukturen der Organisation:

- ▶ Administrative Aufgaben können über digitale Tools effizienter abgewickelt werden.
- ▶ Eine Fülle an Daten strömt auf alle ein und Datenschutz wird zur Herausforderung.
- ▶ Es ergeben sich neue Möglichkeiten des Wissensmanagements. Allen steht mehr Wissen zur Verfügung und „Herrschaftswissen“ nimmt ab.
- ▶ Mitarbeiter_innen wollen flexibler arbeiten und die Art der Zusammenarbeit verändert sich.
- ▶ Neue Formen der Zusammenarbeit/des Engagements entstehen.

MEHR ZUM THEMA



Digitalisierung in NGOs. Eine Vermessung des Digitalisierungsstandards von NGOs

in Deutschland finden Sie bei IW Consult (2018).

MEHR ZUM THEMA



Datenschutz für Engagierte finden Sie in der Broschüre:

Engagement

im digitalen Zeitalter.

Katrin Matuschek und Valerie Lange (2018).

- ▶ Technische Infrastruktur muss bereitgestellt und Datenschutzmaßnahmen entwickelt werden.
- ▶ Verbesserte Wirkungsmessung erlaubt die Optimierung der Angebote für Begünstigte.

Das können Sie in Ihrer Organisation tun:



- ▶ Experimentieren Sie mit den neuen Möglichkeiten und finden Sie heraus, wie Sie diese am besten für Ihre Organisation nutzen können – auch auf die Gefahr hin, dass Fehler passieren.
- ▶ Wählen Sie für Ihre Organisation passende Technologien aus.
- ▶ Schaffen Sie Verfahren und Strukturen, die Datenschutz für Mitglieder, Engagierte und Nutzer_innen der Dienstleistungen der Organisation sicherstellen.
- ▶ Durchleuchten Sie unter Berücksichtigung der neuen Möglichkeiten und unter Einbezug Ihrer Engagierten bisherige Prozesse und Routinen auf Praktikabilität und passen Sie diese – wenn nötig – an.
- ▶ Bündeln Sie relevantes Wissen und nutzen Sie neue Technologien des Wissensmanagements, um dieses Wissen Mitgliedern, Engagierten und Interessierten bereit zu stellen.

Auswirkungen auf die Kommunikation (nach innen und nach außen)

- ▶ Die Information von Mitgliedern/Engagierten ist einfacher möglich.
- ▶ Haupt- und Ehrenamtliche können einfacher in Kontakt treten und ortsunabhängig zusammenarbeiten.
- ▶ Zielgruppen bzw. Begünstigte nutzen stärker digitale Dienste.
- ▶ Die Kommunikation verändert sich, u.a. wird sie schneller und ein Austausch und Vernetzung ortsunabhängig wird möglich.
- ▶ Die Meinungsbildung verändert sich.
- ▶ Die Sichtbarkeit der Organisation (intern/extern) verändert sich. Die Vielzahl digitaler Kanäle ermöglicht mehr Transparenz und bessere Information der Öffentlichkeit über die Organisation.
- ▶ Austausch und Vernetzung zwischen Organisationen über digitale Kanäle werden immer wichtiger.

Das können Sie in Ihrer Organisation tun:



- ▶ Nutzen Sie die neuen Möglichkeiten, um einfacher mit den Mitgliedern, Engagierten und Ihren Zielgruppen in den Dialog zu treten.
- ▶ Schaffen Sie bewusst Räume für soziale Interaktion und Beteiligung.
- ▶ Lassen Sie die Ergebnisse dieser Prozesse in die Arbeit mit einfließen.

Auswirkungen auf die Unterstützung für Organisationen

- ▶ Ehrenamtliches Engagement verändert sich und wird flexibler.
- ▶ Neue Beteiligungschancen und damit verbundene Erwartungen an Mitgestaltung entstehen.
- ▶ Die Vermittlung und Koordination von Ehrenamtlichen kann digital unterstützt werden.
- ▶ Das Spenderverhalten verändert sich.
- ▶ Neue Fundraising-Kanäle entstehen.
- ▶ Der Einfluss von Wirkungsmessung auf Förderentscheidungen nimmt zu.

Das können Sie in Ihrer Organisation tun:



- ▶ Schaffen Sie neue Möglichkeiten in Ihrer Organisation auch ortsunabhängig und zeitlich befristet zusammenzuarbeiten und sich zu engagieren.
- ▶ Suchen Sie auch online nach Engagierten.
- ▶ Nutzen Sie die Möglichkeiten, online Spenden und Gelder für Ihre Arbeit zu sammeln.

Laut der Befragungsergebnisse von IW Consult sind Non-Profit-Organisationen jedoch unterschiedlich gut auf diese Veränderungen vorbereitet und nutzen digitale Tools in unterschiedlicher Art und Weise.

Alle befragten Non-Profit-Organisationen verfügen über eine eigene Webseite, die meisten haben eigene E-Mail-Adressen für Mitarbeiter_innen sowie eine Präsenz in den sozialen Netzwerken. Auch digitale Werkzeuge wie Office- oder Grafik-Programme, Chat-Dienste oder Cloud Services kommen häufig zum Einsatz. Nur wenige Organisationen nutzen jedoch digitale Möglichkeiten des Sammelns von Spenden oder spezielle, auf die Organisation zugeschnittene Apps.

„Bei uns wird derzeit alles digitalisiert. Dabei gibt es natürlich erhebliche Schwierigkeiten. Die Jüngeren kommen viel schneller mit den neuen Technologien klar.“

Petra Jakschies-Groß,
dbb akademie

Non-Profit-Organisation zukunftsfähig aufstellen



Abbildung 7: Chancen in der zunehmenden Digitalisierung für Non-Profit-Organisationen (Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen möglich)

Quelle: IW Consult (2018): Befragung von NGOs zur Digitalisierung

Obwohl viele große Chancen der Digitalisierung für die Organisation sehen, gibt ein Großteil an, dass es ihnen an **Ressourcen und Kompetenzen** mangle, um die Digitalisierung voranzutreiben. Nur wenige, etwa 15 Prozent der Befragten, hält sich nach eigenen Angaben im digitalen Wandel bewusst zurück, weil die Risiken der Digitalisierung nicht absehbar seien.

Um jedoch die **Chancen der Digitalisierung zu nutzen** (s. Abbildung 7) und bspw. den Bekanntheitsgrad der Organisation zu erhöhen oder administrative Aufgaben effizienter abzuwickeln, lassen sich **zwei zentrale Felder der Veränderung** ausmachen:

1. Die Organisation selbst (intern):

Interne Strukturen wie Kommunikation, Kooperation, Koordination, Dokumentation, Workflow, Organisationsentwicklung, agiles Arbeiten

2. Die Organisation in ihren externen Bezügen:

PR, Funding, Kommunikation mit Stakeholdern, Internationalisierung, Netzaktivitäten, Crowdsourcing, Rekrutierung

Um an diesen Feldern zur Gestaltung des digitalen Wandels in der Organisation anzusetzen, braucht es eine **Organisationskultur, die Neuerungen gegenüber offen ist. Folgende Aspekte sind Voraussetzung dafür:**

- ▶ **Stellen Sie eine gut funktionierende technische Infrastruktur bereit**, die den Anforderungen der Organisation (Nutzungsverhalten, Workflow, Datenschutz, ...) genügt. Das ist Voraussetzung – und gleichzeitig eine Herausforderung für viele Organisationen.
- ▶ **Qualifizieren, informieren und begleiten Sie Ihre Mitglieder, Mitarbeiter_innen und Engagierten** so, dass sie über die geeigneten Kompetenzen verfügen, um sich im Umgang mit digitalen Medien sicher zu fühlen. Dabei helfen regelmäßige und fest in die Organisationsstruktur etablierte Weiterbildungsmaßnahmen und technische Beratung und Unterstützung.

Für den Erfolg laufender und künftiger Digitalisierungsprojekte ist es wichtig, frühzeitig eine Kultur des kontinuierlichen Lernens zu etablieren.



Hinweis: Achten Sie darauf, ob die Medien und Plattformen, die Sie in Ihrer Organisation nutzen wollen, auch DSGVO-konform sind.



Beispiel: So wird der Einsatz Sozialer Medien Teil der Organisationskultur

Erfolgreiche Arbeit mit Sozialen Medien gelingt nur, wenn diese strategisch eingesetzt werden. Gerade in etablierten Strukturen kann es schwierig sein, neue Instrumente und Strategien der Kommunikation und der Arbeitsweise durchzusetzen. Umso wichtiger sind eine **sorgfältige Planung und die Implementierung des Einsatzes soziale Medien und die Etablierung einer anderen Art der Kommunikationskultur.**

Denn ganz unabhängig davon, welche Ziele mit dem Einsatz Sozialer Medien verfolgt werden, muss deutlich sein: **Soziale Medien verändern die Kommunikationskultur in der Organisation. Ihre Implementierung sollte deshalb verbunden werden mit:**

- ▶ dem Aufbau einer motivierenden Kommunikationskultur,
- ▶ gemeinsamen Standards für gute Kommunikation in den Sozialen Medien nach innen (gemeinsame Prinzipien) und außen (Netiquette)
- ▶ sowie der Stärkung des Gemeinschaftsgefühls durch Kollaboration und Begegnung.

Soziale Medien leben von der Gemeinschaft. Sie können sich in der Organisation nur entwickeln, wenn sie von den Akteur_innen angenommen werden. Bei der Einführung von Sozialen Medien erhält der Leitsatz „Culture eats Strategy for Breakfast“ somit besondere Bedeutung.

Die **Einführung sozialer Medien in die Organisation** kann erst einmal analog beginnen: Indem sich diejenigen, die der Idee offen gegenüberstehen, über den Wandlungsprozess beraten und sich auf gemeinsame Prinzipien im Umgang mit und in der Kommunikation in sozialen Medien verständigen. Diese Protagonist_innen der ersten Stunde tragen die neuen Konzepte dann in die Organisation hinein. Schulungen, Checklisten und Handreichungen für die Kommunikation in den sozialen Medien vermitteln die notwendigen Kompetenzen.

Für ein erfolgreiches Engagement in sozialen Medien braucht es:



- ▶ die Erarbeitung eines Leitbildes für die Kommunikation und einer Kommunikationsstrategie unter Berücksichtigung der fünf Ebenen der Social-Media-Kommunikation: Zuhören, Antworten, Fragen stellen, Mitreden, Positionieren.
- ▶ Bereitschaft zum Dialog.
- ▶ Personen, die als Botschafter_innen nach außen und innen fungieren.
- ▶ Schulungen, um die Botschafter_innen fit für die Kommunikation in den sozialen Medien zu machen.
- ▶ Ressourcen, um in Krisen – etwa bei negativen Kommentaren über die Organisation, die sich durch die sozialen Medien schnell verbreiten – angemessen reagieren zu können. Denn eine unbedachte Aussage, einmal über sozialen Medien verbreitet, lässt sich nicht mehr zurücknehmen und kann virale Wirkung entfalten.



Auf den Punkt: Der digitale Wandel beeinflusst Non-Profit-Organisation und ihre Arbeit tiefgreifend und in vielfältiger Weise. Neben Herausforderungen bietet die Digitalisierung aber auch neue Chancen z.B. der Beteiligung oder für die Öffentlichkeitsarbeit der Organisation, die gerade Non-Profit-Organisationen nutzen können. Eine „digitalfreundliche“ Organisationskultur kann sich aber nur dann entwickeln, wenn Strukturen in der Organisation bereitgestellt werden und die Engagierten und Mitglieder am Prozess aktiv beteiligt und mitgenommen werden. Die Bereitstellung der technischen Infrastruktur oder von digitalen Tools alleine reicht jedoch nicht aus. Mitarbeitende und Engagierte müssen geschult und begleitet werden, damit sie diese auch sinnvoll und gezielt einsetzen können.

Den Generationenwandel gestalten

Unsere Gesellschaft wird immer älter. Gleichzeitig verändern sich die Erwartungen an Engagement und Ehrenamt jüngerer Generationen. Auch Non-Profit-Organisationen (NPOs) spüren diese Entwicklungen. Viele suchen daher nach Strategien, die eigene Arbeit zukunftsfähig aufzustellen und einen Generationenwechsel nachhaltig zu gestalten.

Dabei spielt die Organisationskultur eine zentrale Rolle: Einerseits brauchen viele Organisationen neue Mitglieder und Nachwuchs, der die Geschicke zukünftig in die Hand nehmen kann. Gleichzeitig macht es die vorherrschende Organisationskultur Neuen häufig schwer, Verantwortung zu übernehmen und neue Impulse zu setzen. Schließlich gilt häufig das Motto: „So haben wir das immer schon gemacht“.



Hinweis: Menschen sind unabhängig vom Alter von individuellen Charaktereigenschaften, Erfahrungen, Fähigkeiten und Bedürfnissen geprägt. Die dargestellten Zuordnungen bestimmter Eigenschaften zu den Generationen kann jedoch helfen, um Missverständnisse abzubauen und Menschen unterschiedlichen Alters in einer Organisation zusammenzubringen.

IMPULSGEBER



PD Dr. Dr. Jörg Tremmel ist Privatdozent am Institut für Politikwissenschaft an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Eberhard Karls Universität Tübingen. Nach dem Studium hat er zwei Mal promoviert: An der Universität Stuttgart im Fach Technik- und Umweltsoziologie sowie an der Universität Düsseldorf im Fach Philosophie. Von 2009 bis 2010 war er Research Fellow an der London School of Economics and Political Science. Während seines Studiums hat Jörg Tremmel die Stiftung für die Rechte zukünftiger Generationen mitgegründet, die er zehn Jahre leitete.



Nachrückende Generationen für das Engagement zu gewinnen und das Miteinander und die Zusammenarbeit der Generationen wertschätzend zu gestalten, sind für viele zivilgesellschaftliche Organisationen wichtige Aufgaben. Damit das gelingt, braucht es eine Organisationskultur, die die spezifischen Verhaltensweisen, Bedürfnisse und Erwartungen der unterschiedlichen Generationen miteinbezieht.

Unterschiede zwischen den Generationen, die intragenerationellen Varianzen, nehmen insgesamt zu. Gleichzeitig lösen sich soziale Milieus auf, Bindungen an Parteien nehmen ab, Kinder treten immer seltener in die Fußstapfen ihrer Eltern, die Internationalisierung sowie die Selbstbezogenheit in der Kommunikation nehmen zu – all diese gesellschaftlichen Entwicklungen stellen Non-Profit-Organisationen vor Herausforderungen, denen sie begegnen müssen.

Welche Unterschiede zwischen den Generationen gilt es zu beachten?

1. Unterschiede im Arbeits- und Engagementverständnis und Gesellschaftsbild

Zentrale Unterschiede zwischen den Generationen lassen sich im Stellenwert und Verhältnis von Arbeit, Privatleben und Engagement, dem Selbstverständnis der Generationen sowie dem Gesellschaftsbild beobachten. **Um eine Kultur der wertschätzenden Zusammenarbeit in der Organisation zu schaffen, gilt es, diese Unterschiede miteinzubeziehen.**

Die heute über 60-Jährigen – die sogenannte „**Aufbau-Generation**“ – zeichnen sich durch materialistische, bürgerliche Werte aus. Arbeit hat oder hatte im Alltag den höchsten Stellenwert. Die durch das Wirtschaftswunder geprägte Aufbau-Generation hatte ein Arbeitsleben, das von festen Arbeitsverhältnissen, geregelten 40-Stunden-Wochen und einem heute stabilen Wohlstand charakterisiert wird. Dabei ist diese Generation überwiegend karriereorientiert und darin interessiert, schnell in Führungspositionen aufzusteigen – auch im Engagement.

Das gilt es, bei dieser Generation besonders zu beachten:



- ▶ Übergeben Sie Engagierten aus dieser Generation verantwortungsvolle Aufgaben, denn diese Generation übernimmt gerne Verantwortung.
- ▶ Übertragen Sie Ihnen auch zeitaufwändigere Aufgaben, denn sie sind bereit, auch mehr Zeit und Arbeit in ihr Engagement zu investieren. Arbeit hat im Leben der Aufbau-Generation immer eine wichtige Rolle gespielt.

Auch für die Generation der **Baby-Boomer**, die heute zwischen 45- und 60 Jahre alt ist, hat Arbeit einen hohen Stellenwert; sie schätzt dabei Teamarbeit und Netzwerkaufbau. Neben bürgerlichen Werten vertritt diese Generation die Ideale der 68er. In Abgrenzung zur Aufbau-Generation ist ihr gesellschaftspolitisches Engagement geprägt von dem Wunsch nach persönlichem Wachstum.

Deutlicher ausgeprägt sind die Werte Unabhängigkeit, Individualismus und Sinnsuche in der **Generation X** – den heute 35- bis 44-Jährigen. Diese Generation ist pragmatisch und selbstständig. Sie strebt nach einer hohen Lebensqualität und lässt sich in Arbeit und Engagement durch hohe Freiheitsgrade in der Arbeitsgestaltung, Entwicklungsmöglichkeiten und eine gute Work-Life-Balance motivieren. Im Arbeitsleben ist die **Generation X** ergebnisorientiert und technisch versiert. Sie hat zudem eine hohe Bereitschaft zum Teilen von Macht und Verantwortung.

Das gilt es, bei diesen Generationen besonders zu beachten:



- ▶ Bieten Sie weniger zeitaufwändige Mitmachangebote.
- ▶ Schaffen Sie in Ihrer Organisation Möglichkeiten zum persönlichen Wachstum und zur individuellen Entwicklung.
- ▶ Ermöglichen Sie Teamarbeit, denn Macht und Verantwortung teilen viele Menschen dieser Generationen im Engagement gerne.

Deutlich andere Werte charakterisiert die **Generation Y** – die heute 25- bis 34-Jährigen. Angehörige der Generation Y sind postmaterialistisch eingestellt und suchen vor allem Selbstoptimierung sowie selbstständige Arbeitsweisen und sinnstiftende Tätigkeiten in Arbeit und Engagement. Es ist ihnen – noch viel deutlicher als den Generationen zuvor – wichtig, sich im Engagement selbst zu verwirklichen und im Team auf gleicher Wellenlänge zusammenzuarbeiten. Gleichzeitig ist diese Generation flexibel, hochqualifiziert und hat häufig Auslandserfahrung. Ähnlich geht es der jüngsten Generation. Waren auch die Angehörigen der Generation Y schon geprägt von Internet und Web 2.0, sind die heute unter 25-Jährigen – **die Generation Z** – komplett mit digitalen Technologien aufgewachsen. Allerdings legt diese Generation wieder weniger Wert auf Selbstverwirklichung im Arbeitsleben, vielmehr wünscht sich die Generation Z eine neue Abgrenzung zwischen Arbeit und Privatleben. Freizeit und soziale Kontakte spielen für diese – von Ausnahmen abgesehen – in Wohlstand aufgewachsene Generation eine zentrale Rolle.

MEHR ZUM THEMA



Lebenswelten, Mediennutzung und Kommunikationsverhalten jüngerer Generationen finden Sie in der aktuellen **SINUS-Jugendstudie** sowie in der **JIM-Studie**.

Das gilt es, bei diesen Generationen besonders zu beachten:



- ▶ Schaffen Sie Möglichkeiten zur flexiblen, projektgebundenen und digitalen Mitarbeit junger Menschen, denn starre und ortsgebundene Engagementstrukturen passen häufig nicht zum Selbstverständnis und der Lebenssituation der Generationen Y und Z.
- ▶ Zeigen Sie ganz klar den Sinn des Engagements der Arbeit auf. Bei der Erreichung welcher höheren Ziele der Organisation hilft das Engagement?

2. Unterschiede in der Mediennutzung und Kommunikation

Ein weiteres zentrales Abgrenzungskriterium der Generationen ist die **Mediennutzung und das Verhältnis zu Technologie und Kommunikation**.

- ▶ Die **Aufbau-Generation** bevorzugt Brief und Telefon.
- ▶ Die **Baby-Boomer** kommunizieren am häufigsten persönlich per Telefon.
- ▶ Die **Generation X** ist von den Kommunikationsmedien E-Mail und Mobiltelefon geprägt.
- ▶ Angehörige der **Generation Y** kommunizieren über das Internet.
- ▶ Die **Generation Z** hingegen ist vollkommen mit dem Internet aufgewachsen – sie nutzt insbesondere WhatsApp, Instagram oder Youtube, um zu kommunizieren oder sich zu informieren. Online-Medien, das Fernsehen und soziale Medien sind die wichtigsten Informationskanäle.



Sie möchten Nachwuchs aus jüngeren Generationen gewinnen? Fragen Sie sich:

- ▶ Kommunizieren Sie bereits über die richtigen Medien?
- ▶ Macht es Sinn (die anderen Generationen im Blick) die Kommunikation komplett auf diese Kanäle umzustellen?
- ▶ Sprechen Sie die richtigen Bedürfnisse dieser Generationen für ein Engagement in Ihrer Organisation an?
- ▶ Sprechen Sie die richtige Sprache?



Beispiel – Generationenwandel in Parteien

Mitgliedergewinnung ist für Parteien elementar. Unpassende Parteistrukturen können jedoch dazu beitragen, dass junge Menschen sich nicht für ein Engagement in einer Partei entscheiden.

Beispiele für diese Strukturen:

- ▶ Die Ortsgebundenheit in Parteien ist nicht mehr zeitgemäß: Wer in eine Partei eintritt, ist automatisch Mitglied des Ortsvereins in seiner Meldeadresse. Ein Wechsel in einen anderen Ortsverein ist in der Regel nur mithilfe eines Antrags auf eine Ausnahmeregelung möglich. Die heutige junge Generation ist mobiler denn je – gleichzeitig ist sie Onlinekonferenzen und digitale Medien gewohnt.



Tipp: Ermöglichen Sie es Mitgliedern einfach, die Zugehörigkeit zu wechseln und auch online an Ortsvereinssitzungen teilzunehmen.

- ▶ Aus Sicht junger Mitglieder ist es nicht gut, dass Online-Engagement weniger zählt als Offline-Engagement.



Tipp: Genau hier können Parteien ansetzen und Angebote schaffen, die mehr Flexibilität zulassen und diesen auch Wertschätzung entgegen bringen.

- ▶ Jüngere Mitglieder wünschen sich mehr Elemente einer Liquid Democracy und damit einer stärkeren Einbindung in die inhaltliche und programmatische Arbeit der Parteien.



Tipp: Beteiligen Sie Ihre Mitglieder mehr an der inhaltlichen und programmatischen Arbeit.

Sehen Sie Unterschiede zwischen den Generationen als Chance.

- ▶ **Fördern Sie einen wertschätzenden Umgang aller Generationen:** Jede Generation kann etwas beitragen und eigene Impulse setzen. Gegenseitige Wertschätzung sollte die Grundlage der Zusammenarbeit verschiedener Generationen bilden.
- ▶ **Beziehen Sie die Bedürfnisse jüngerer Generationen aktiv mit ein:** Eine Anpassung der Jungen an die Wertestruktur der Älteren kann und sollte nicht mehr vorausgesetzt werden, oder, wie Greta Thunberg es sagt: „We can't save the world by playing by the rules, because the rules have to be changed.“

- ▶ **Passen Sie formale Strukturen an:** Damit junge Menschen auch nach einem Eintritt in die Organisation die Arbeit hier als sinnstiftend verstehen können, müssen die formalen Strukturen angepasst werden. Das Ziel dieser Veränderungen der Organisationskultur muss es sein, auf die Bedürfnisse der jüngeren Generation einzugehen.
- ▶ **Nutzen Sie den Wunsch nach sinnstiftenden Aufgaben jüngerer Generationen:** Non-Profit-Organisationen haben bereits einen entscheidenden Anknüpfungspunkt für Angehörige der Generationen Y und Z. Sie sind Sinnstifter, und bieten damit das geeignete Umfeld für Arbeit und Freizeit, das sich diese Generationen wünschen.

Entscheidend für die erfolgreiche Gestaltung des Generationenwechsels in Non-Profit-Organisationen ist es, junge Menschen früh in verantwortungsvollen Positionen zu etablieren. Geeignete Maßnahmen können Altersgrenzen oder Quoten für Vorstände und Sekretariate sein. Diese können in Satzungen und Statuten geregelt werden.



Beispiele: Strukturen, die den Generationenwechsel erleichtern

Beispiel 1: Arbeit *von* nachrückenden Generationen

- ▶ Jugendorganisationen der Parteien
- ▶ AIESEC
- ▶ AEGEE
- ▶ Rotaract
- ▶ Junge Europäische Föderalisten

Struktur: Gewählte Vorstände mit Amtszeiten von 1–2 Jahren ohne Sekretariat; Altersgrenze bis 27–35 Jahre.

Beispiel 2: Arbeit *mit* nachrückenden Generationen

- ▶ Stiftung für die Rechte zukünftiger Generationen
- ▶ Generationenstiftung (mit Abstrichen)
- ▶ Intergenerational Foundation (mit Abstrichen)

Struktur: Berufene Vorstände unter 35 Jahren mit (faktischen) Amtszeiten von 3–6 Jahren sowie Sekretariat im Hintergrund.

Beispiel 3: Arbeit *für* nachrückende Generationen

- ▶ Deutscher Bundesjugendring
- ▶ World Future Council
- ▶ Generation Squeeze

Struktur: Vorstände ohne Altersgrenze; Sekretariat bzw. arbeits erleichternde Strukturen im Hintergrund.



So können Non-Profit-Organisation den Generationenwandel gestalten

Etablieren Sie Übergangsstrukturen, indem Sie:

- ▶ selbstverwaltende Teams von Ehrenamtlichen ermöglichen, die begleitet werden.
- ▶ Anreize durch veränderte Tätigkeiten schaffen.
- ▶ Möglichkeiten schaffen, damit Mitglieder ihre Kompetenzen und Interessen einbringen können.
- ▶ Weiterbildungs- und Qualifizierungsstrukturen einrichten.
- ▶ Niedrigschwellige Engagementangebot als Vorstufe zum klassischen Ehrenamt ermöglichen.
- ▶ aus Parallelstrukturen rekrutieren.

Organisieren Sie den Generationenwechsel, indem Sie:

- ▶ neue Rollen für diejenigen anbieten, die aus Führungsfunktionen aussteigen.
- ▶ Mentor_innensysteme aufbauen.
- ▶ offen für Neues sind. In manchen Konstellationen ist es notwendig, alte Strukturen ganz zu verabschieden, um sich zukunftsfähig aufzustellen.

Finden Sie einen guten Umgang mit „Platzhirschen“

„Platzhirsche“ sind Engagierte, die schon lange Verantwortung in Organisationen übernehmen und nur ungern Platz für zukünftige Generationen machen. Sie stehen häufig einer Kultur, die Veränderungen zulässt, im Wege. Folgende Strategien helfen:

- ▶ Befristen Sie Amtszeiten.
- ▶ Delegieren Sie Aufgaben.
- ▶ Schaffen Sie neue Aufgaben, wenn jemand aus Führungsfunktionen ausscheidet und binden sie seine/ihre Expertise weiterhin mit ein.

Wirken Sie auf die Organisationskultur ein, indem Sie Strukturen und Verfahrensweisen so anpassen, dass:

- ▶ gegenseitige Wertschätzung gefördert wird.
- ▶ Perspektivwechsel ermöglicht wird.
- ▶ die Anerkennungskultur gestärkt wird.
- ▶ ein Dialog zwischen den Generationen etabliert werden kann.
- ▶ vertrauensvolle Kommunikation gefördert wird.



Auf den Punkt: Unterschiedliche Generationen und Menschen haben unterschiedliche Anforderungen an ihr ehrenamtliches Engagement und damit an die Non-Profit-Organisation. Ein Generationenwechsel in den Verantwortlichkeiten muss durch entsprechende Strukturen unterstützt und damit frühzeitig vorbereitet und eingeleitet werden. Diese wirken sich dann auch auf die Organisationskultur aus. Um den Generationenwandel in Non-Profits erfolgreich zu gestalten, braucht es eine Kultur, in der die verschiedenen Bedürfnisse der Generationen akzeptiert und ein Miteinander unterschiedlicher Erwartungen und Bedürfnisse zugelassen werden.

Interview mit Anna Braam (Vorstandsvorsitzende und Sprecherin der Stiftung für die Rechte zukünftiger Generationen)



Viele zivilgesellschaftliche Organisationen stehen vor der Herausforderung, nachrückende Generationen für das Engagement zu gewinnen. Wie kann das gelingen?

Zivilgesellschaftliche Organisationen stehen dabei noch besser da als bspw. Parteien. Dennoch: Junge Menschen stehen heute vor anderen Herausforderungen als ihre Eltern- generation. Ihr Lebenslauf ist geprägt von Turbo-Abi und vielzähligen (häufig unbezahlten) Praktika. Für den Arbeitsmarkt müssen sie flexibel sein. Laut der Sinusstudie 2016 hat sich die Bindungsdauer von Jugendlichen an soziale Gruppen stark verkürzt, Engagement findet daher kurzfristig und projektbezogen statt. Dieser Veränderung sollten zivilgesellschaftliche Organisationen Rechnung tragen und z.B. die Kampagnen- oder Projektarbeit stärken. In Themenlaboren sollte die Möglichkeit bestehen, sich auch als Nicht-Mitglied einbringen zu können. Überhaupt könnte eine Probe-Mitgliedschaft ein Anreiz sein, um junge Menschen zunächst zeitlich befristet an eine Organisation zu binden.

Was brauchen junge Menschen, um sich in Organisationen nachhaltig – auch auf Führungsebenen – einzubringen?

Flache Organisationshierarchien sorgen dafür, dass sich die jüngeren Mitglieder leichter einbringen können. Eine gelebte Partizipationskultur und Mitentscheidungsmöglichkeiten bestärken junge Menschen bzw. Neumitglieder. Dazu gehört auch, dass junge Menschen die Chance haben, eigeninitiativ neue Projekte anzustoßen und daran eigenverantwortlich arbeiten zu können. Zudem sollte die Organisation ein Ort sein, an dem die Mitglieder Raum zur persönlichen Entwicklung finden – Fehler sind nicht als Scheitern, sondern als notwendig im Lernprozess anzuerkennen.

Der Generationenwandel und die Zusammenarbeit der Generationen in Organisationen soll wertschätzend gestaltet werden. Wie kann das gelingen?

Wichtig ist das Verständnis, dass jede Generation unterschiedliche Stärken mit sich bringt. Während ältere Organisationsmitglieder über Erfahrung und das Wissen über interne Prozesse verfügen, bringen junge Menschen eine frische, kreative und unkonventionelle Denkweise ein. Eine generationenübergreifende Zusammenarbeit und ein Verständnis füreinander können z.B. über ein organisationsinternes Mentoring-Programm oder über einen institutionalisierten Generationendialog gelingen.

Welche praktischen Strategien zur Umsetzung des Generationenwandels in Non-Profit-Organisationen gibt es? Was sind Stolpersteine?

Stolpersteine sind einerseits die Denkweise, dass Erfahrung und das Alter den höchsten Stellenwert einzunehmen haben und andererseits die faktische Realität, dass Ältere häufig nicht bereit sind, ihren Platz an Jüngere abzugeben. Eine Möglichkeit, den Generationenwandel in Non-Profit-Organisationen voranzubringen, wäre ein Rotationsprinzip, bei dem auch die obersten Stellen immer wieder eine turnusmäßige Neuerung erfahren. Außerdem könnten sich Organisationen eine Nachwuchsquote auferlegen. Diese könnte sicherstellen, dass z.B. zu jedem Zeitpunkt mindestens 25% der Mitglieder unter 30 Jahre alt sind.

Sie sind Vorsitzende der Stiftung für die Rechte zukünftiger Generationen. Wie gestalten Sie in Ihrer Organisation die Generationengerechtigkeit?

Die Stiftung für die Rechte zukünftiger Generationen hat einen der bundesweit jüngsten Stiftungsvorstände und hält sich auch sonst jung. Ich bin mit 29 zur Vorstandsvorsitzenden und Sprecherin gewählt worden, unsere Büromanagerin hat mit 27 bei uns angefangen. Unterstützt werden wir durch einen Kreis von Botschafter_innen für Generationengerechtigkeit, diese sind zwischen 19 und 38 Jahre alt. Die Erfahrenen unter uns coachen die Jüngeren im Vorfeld von Interviews, Vorträgen und Podiumsdiskussionen. Zudem hat bei uns jjede_r die Möglichkeit, Themen vorzuschlagen, eine Arbeitsgruppe zu gründen oder an Positionspapieren zu schreiben – und zwar auch als Nicht-Mitglied, da wir uns vielmehr als Thinktank begreifen.

***Anna Braam** ist Vorstandsvorsitzende und Sprecherin der Stiftung für die Rechte zukünftiger Generationen. Sie gründete 2016 das Jugendforum Next Generation im Bremer Übersee-Museum, ist Mitglied im Nationalen Netzwerk für Nachhaltigen Konsum, Gründungsmitglied der klimapolitischen Jugendorganisation Klimadelegation e.V. und engagiert sich in der UN-Klimapolitik als Jugend-Delegierte. Braam ist Politikwissenschaftlerin und promoviert an der Universität Oldenburg zur Nachhaltigkeit demokratischen Entscheidens.*





Die Mitgliedergewinnung ist für viele Non-Profit-Organisationen ein Dauerthema. Und oft stellt sich die Frage, warum die Bemühungen, neue Engagierte zu begeistern, nicht fruchten – oder warum manche sich schon nach kurzer Zeit wieder von der Organisation abwenden. Ein Blick auf die Organisationskultur kann hierauf wertvolle Antworten liefern.

Mitgliedergewinnung und Organisationskultur

Mehr Frauen für politisches Engagement gewinnen

Politische Parteien haben ein Nachwuchsproblem – sie haben aber auch ein „Männerproblem“. Noch immer sind Frauen bei politischen Funktionen und Mandaten aber auch im politischen Engagement unterrepräsentiert. Die immer gleichen Diskussionen über Frauenquoten oder -förderung werden seit Jahrzehnten geführt.

Es hat sich gezeigt, dass die bisherigen Handlungsansätze wie etwa Empowermentstrategien, nicht ausreichend sind, um mehr Frauen für Mandate in Parteien zu gewinnen. Es müssen sich, so stellt Iris Bohnet (2017) fest, nicht die Frauen ändern, sondern die Spielregeln – und damit die Organisationskultur in Parteien.

Parteilpolitische Kultur bezeichnet formelle und informelle Strukturen, Standards und Spielregeln innerhalb von Parteien, welche im parteipolitischen System die Partizipation von Bürger_innen einerseits und die berufspolitischen Handlungsräume von Politiker_innen andererseits umfassen können. Sie umfasst formell gehaltene Organisationskulturen ebenso wie informelle Parteikulturen.

Quelle: *Burmester/Michalik, 2015*

Das politische Geschäft und auch die Abläufe und Verfahren in Parteien sind ausgerichtet auf eine bestimmte Personengruppe: Weiße, heterosexuelle Männer Mitte fünfzig. Das bedeutet nicht, wie prominente Beispiele zeigen, dass es nicht auch andere schaffen können – sie müssen aber deutlich höhere Barrieren überwinden. Zeigen lässt sich dies etwa an der Nominierungspraxis in politischen Parteien (s. Abbildung 8).



Der **Empowerment**-Begriff umfasst Strategien, die strukturell benachteiligte Gruppen – zum Beispiel Frauen – ermächtigt, gesellschaftlich und politisch teilzuhaben und selbstbestimmt ihr Leben zu gestalten. Empowerment von Frauen umfasst u.a. die Komponenten selbstbestimmte Lebensplanung, uneingeschränkter Zugang zu Bildung und anderen Ressourcen und die Möglichkeit zur aktiven Mitgestaltung der Gesellschaft.

IMPULSGEBERIN



Dr. Uta Kletzing arbeitet seit Mai 2018 als Referentin für Geschlechter- und Familienpolitik im Forum Politik und Gesellschaft der Friedrich-Ebert-Stiftung in Berlin. Sie ist studierte Psychologin und promovierte Politikwissenschaftlerin. Die ehemalige FES-Stipendiatin ist außerdem langjährige Expertin für die Repräsentanz von Frauen in der Politik, zuletzt als Director der EAF Berlin.



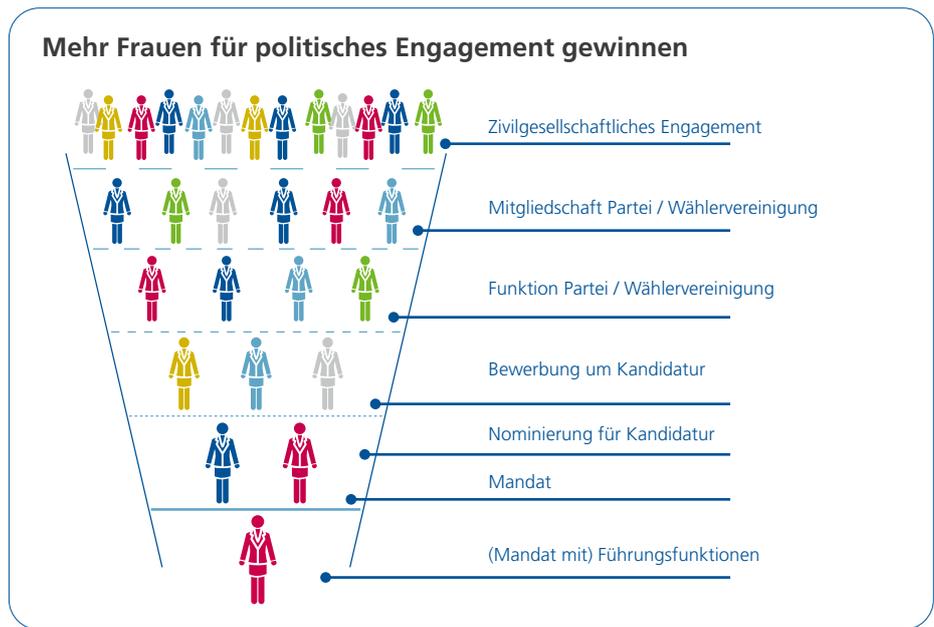


Abbildung 8

Die Verteilung unter den zivilgesellschaftlich Engagierten ist noch gleichmäßig. Aber schon **die erste Hürde stellt sich für Frauen bei der Bewerbung um eine Kandidatur:**

- ▶ Zum einen zeigt die Nominierungspraxis, dass Frauen weitaus schlechtere Chancen haben, aussichtsreiche Wahlkreise zu besetzen. Noch schlechter sieht es bei der Übernahme eines Mandats mit Führungsfunktion aus.
- ▶ Zum anderen ist für Frauen, die noch immer die meisten familiären Aufgaben übernehmen, die Vereinbarkeit von Beruf, Engagement und Familie deutlich schwieriger als für Männer.

Es braucht also eine Veränderung der (partei)politischen Kultur, um Frauen den Weg in die Politik zu erleichtern.

Ein Weg kann die **Verabschiedung eines Paritätsgesetzes** sein, das es in Brandenburg und Thüringen bereits gibt. Mit einem solchen Gesetz wird festgelegt, dass nur Parteien mit quotierten Listen an Wahlen teilnehmen dürfen, etwa durch die abwechselnde Aufstellung von Männern und Frauen.

Aber auch ohne eine gesetzliche Vorgabe **kann jeder einzelne Orts- oder Landesverband einer Partei dafür sorgen, seine politische Kultur offener zu gestalten**, um mehr und andere Mitglieder für die politische Arbeit und für Führungspositionen zu gewinnen.

Der Landesverband Brandenburg der SPD etwa hat sich bspw. zu einer modernen Gleichstellungspolitik verpflichtet.



Beispiel: Veränderung der politischen Kultur durch eine Veränderung von Leitbildern

Der Landesparteitag der SPD Brandenburg hat am 18. November 2017 beschlossen: „[...] Die SPD vertritt eine moderne Gleichstellungspolitik und lebt sie nach innen. Hierzu gehört es, dass wir:

- ▶ **Sexismus** in jeder Form ablehnen,

MEHR ZUM THEMA



Gleichberechtigte Teilhabe im politischen Engagement fördern finden Sie in der gleichnamigen MuP-Praxishilfe von Katrin Matuschek und Sarah Morcos (2017).

- ▶ uns in Bezug auf **Zeiten, zu denen wir unsere Sitzungen abhalten**, mit den Teilnehmenden abstimmen, welche Zeiten die besten sind,
- ▶ **Sitzungsdauern** unbedingt einhalten, damit familiären Verpflichtungen davor und danach nachgekommen werden kann,
- ▶ **Redelisten** möglichst quotieren,
- ▶ Frauen sichtbar machen, indem wir uns um Expertinnen auf **Podien** bemühen,
- ▶ Entwicklungswünsche in Bezug auf **Parteiämter** langfristig planen und fördern,
- ▶ auf unsere **Sprache** achten, die geschlechtergerecht ist.“

Neben einer Veränderung der Leitbilder und Umsetzung dieser in der Praxis können **weitere Maßnahmen** getroffen werden, um gerade weibliche Mitglieder zu gewinnen.

So können junge Frauen und neue Mitglieder gewonnen werden:



- ▶ Treffen Sie **formelle Regelungen für die Nachwuchsarbeit und -förderung**, z.B. zu Kommunikationswegen.
- ▶ Setzen Sie auf **direkte Ansprache von Frauen** oder anderen, bisher unterrepräsentierten Zielgruppen bei der Suche nach Mandatsträger_innen.
- ▶ Setzen Sie Vertrauen in die Kompetenzen von neuen Mitgliedern, seien Sie **offen für neue Ideen** und nehmen Sie sie ernst.
- ▶ **Weichen Sie** die „Ochsentour“ als Bedingung für die Übernahme von politischen Ämtern **auf** bzw. schaffen Sie sie ab.
- ▶ Ändern Sie Amtsanforderungen, um die Vereinbarkeit von Engagement und Familie zu erleichtern.
- ▶ Etablieren Sie **Coaching- und Mentor_innen-Systeme**.
- ▶ Motivieren Sie **Männer** dazu, mehr **als Unterstützer** bei der Familienarbeit aufzutreten sowie sich für paritätische Listen einzusetzen.

„Für mich ist eine ideale Organisation paritätisch aufgestellt und hat eine gute Mischung aus Jung und Alt.“

*Stefanie Burke-Hähner,
AWO Kreis Heidelberg*

Eine Organisationskultur, die es neuen Mitgliedern und Engagierten erleichtert, sich einzubringen, zeichnet sich aus durch:

- ▶ transparente Regeln,
- ▶ konstruktive Feedback- und Fehlerkultur,
- ▶ vorurteilsfreie Wertschätzung,
- ▶ Selbstreflexion, Bereitschaft, feststehende Regeln und Routinen zu hinterfragen,
- ▶ Offenheit und Neugierde der Etablierten auf Neues, Akzeptanz von neuen Ideen,
- ▶ Kompromissbereitschaft, Flexibilität, Toleranz sowie
- ▶ Raum für Beteiligung bei der Organisationsentwicklung.



Auf den Punkt: Neue Zielgruppen – seien es Frauen oder andere, bislang unterrepräsentierte Gruppen in politischen Organisationen – lassen sich nur durch eine Veränderung der Organisationskultur gewinnen und halten. Hierfür müssen Hürden abgebaut, alte Strukturen und Machtpositionen aufgegeben und den Neuen Vertrauen geschenkt werden, verantwortliche Positionen zu übernehmen.

Die Einführung des GEP rüttelte die Organisationsstruktur kräftig durcheinander, denn mit dem GEP gibt es nun entscheidende, strukturelle **Neuerungen**, die auch die Organisationskultur beeinflussen (s. Abbildung 9):

- ▶ Dieses Projekt wird **zentral von der Bezirksleitung gesteuert**.
- ▶ Nunmehr gibt es knapp **20 neue, bei der Bezirksleitung angestellte Erschließungssekretäre**, die die Geschäftsstellen bei ihrer Erschließungsarbeit unterstützen.

Die Erschließungssekretäre wurden eigens für das neue Projekt eingestellt. Dabei übernahm eine Personalfindungskommission die Aufgabe der Personalauswahl, um diese möglichst transparent zu gestalten und Widerständen gegen die „Neuen“ entgegenzuwirken. Etwa die Hälfte der neu Eingestellten hatten bereits Erfahrungen in unterschiedlichen Bereichen der Gewerkschaft gesammelt, die andere Hälfte kam von außen hinzu. Diese Mischung hat sich als besonders wertvoll erwiesen, weil gerade die Neuen mit ganz unterschiedlichen beruflichen Hintergründen unbelastet von Vorerfahrungen neue Impulse setzen und neue Perspektiven in die Organisation einbringen konnten – und damit die Organisationskultur entscheidend veränderten.

Das Projekt steht auf drei Säulen, die in die Organisationskultur eingreifen:

- ▶ Im Mittelpunkt steht das **Erschließungskonzept**. Es hat zum Ziel, die Handlungsfähigkeit in den Betrieben zu stärken, (Neu-)Mitglieder zu aktivieren, die Mitgliederorientierung zu verankern sowie Aktive weiterzuentwickeln.
- ▶ Erreicht werden soll dies mithilfe von **Personalentwicklung**: Die Gewerkschaftssekretär_innen sollen gefördert sowie der Generationenwechsel gestaltet werden.
- ▶ Daneben steht ein **Veränderungskonzept für die Organisation**: Die klassischen Politikfelder der IG Metall sollen mit der Erschließungsarbeit besser verzahnt und die Erschließung zu einer neuen Priorität der Geschäftsstellen werden. Bezirksleitung und Geschäftsstellen sollen enger zusammenarbeiten.

Konkret sieht die **Arbeit der neuen Erschließungssekretär_innen** so aus: Mit Methoden des Organizing treten sie an die Mitarbeiter_innen der Betriebe in ihrem Bezirk heran. Sie fragen in der Belegschaft, welche Themen diese für besonders brennend hält, wo sie Unterstützung benötigt. Diese Themen gehen sie dann gemeinsam mit der Belegschaft an und stimmen sich dabei mit der Geschäftsstelle und den Betriebsbetreuer_innen vor Ort ab.

Organizing ist in den Gewerkschaften eine auf Dauer angelegte Organisation von Beschäftigten-Engagement und Gestaltungsmacht in Betrieben. Durch den Aufbau von Beziehungen und durch gemeinsames Handeln tragen Beschäftigte zur Lösung von Problemen in ihrem Arbeitsumfeld bei (positive Veränderungen). Hierbei stehen die Interessen, die Motivation und die Problemsicht der Angestellten im Vordergrund.

Quelle: Stiftung Mitarbeit: *Bürgerbeteiligung in der Praxis*, S. 114

Neben der Mitgliedergewinnung ist die zweite Aufgabe, die **Erschließungsbeauftragten in den Geschäftsstellen zu qualifizieren**, damit diese die erfolgreiche Arbeit nach Ende des Projekts weiterführen können.

Interessierte aus den Belegschaften werden nicht gleich mit einer Mitgliedschaft in der Gewerkschaft konfrontiert. Durch die Arbeit der Erschließungssekretär_innen erhalten sie aber Räume zur Beteiligung, die schließlich nahezu automatisch in eine Mitgliedschaft münden. Diese Herangehensweise unterscheidet sich deutlich von der klassischen Mitgliederrekrutierung der IG Metall, die Teil der alten Organisationskultur war. Traditionell tritt die Gewerkschaft an neue Mitarbeiter_innen heran und fragt, ob diese der IG Metall beitreten wollen – oder eben nicht.

„Ich bin als Vorsitzende immer sehr offen für neue Ideen und versuche diese Offenheit für Änderungen in der Organisation zu etablieren. Wir schaffen z.B. gezielt Begegnungsformate, in denen die Mitglieder eigene Impulse einbringen können.“

Konferenzteilnehmerin

„Die großen Widerstände gegen die Arbeit [des GEP] sind mit dem Erfolg verschwunden. Wenn du schnelle Erfolge erzielst mit dem, was du an Neuem machst, dann kannst du mehr Unterstützung bekommen.“

Andreas Flach, Projektleiter GEP
IG Metall Baden-Württemberg

MEHR ZUM THEMA



Organizing

finden Sie in der MuP-Praxishilfe:

Gemeinsam

Interessen durchsetzen. Mit Organizing mobilisieren und Menschen beteiligen

von Katrin Matuschek und Sarah Morcos (2018).

Ohne Konflikte hat sich das GEP auch aus diesem Grund nicht etabliert. Zu groß ist das Spannungsverhältnis zwischen Tradition und Erneuerung, zu einschneidend die kulturellen Veränderungen. Es ist dennoch ein Erfolg. Seit dem Start im Jahr 2015 konnten fast 13.500 neue Mitglieder rekrutiert werden.

Diese Aspekte trugen bisher entscheidend zum Projekterfolg bei:

- ▶ Die Erschließungssekretär_innen stehen in einem engen Austausch mit der Bezirksleitung. Entscheidend für das Gelingen war die **Unterstützung der neuen Erschließungssekretär_innen durch die Bezirksleitung**, die Rückendeckung bei Konflikten mit den Geschäftsstellen. Denn diese mussten erst einmal von dem neuen Konzept, das schließlich von außen in ihre angestammten Aufgabengebiete eingriff, überzeugt werden – ein Prozess, der noch andauert.
- ▶ Dabei hat es sich bewährt, **mit den bereits Motivierten innerhalb der Organisation zu arbeiten** und sich nicht an den Skeptiker_innen aufzureiben.
- ▶ Auch nach der intensiven Einarbeitungsphase gibt es **Qualifizierungsmaßnahmen**.
- ▶ Kontinuierlich werden geschäftsstellenübergreifend **Erfahrungen ausgetauscht**, etwa über Werkzeuge, die in der täglichen Arbeit besonders erfolgreich sind.
- ▶ **Kollegiale Beratung und professionelle Begleitung** etwa bei gesundheitlichen Problemen sowie eine offene Fehlerkultur gehören ebenso zur neuen Organisationskultur.
- ▶ Schließlich hat sich gezeigt, dass der Erfolg auch an Personen hängt, an **Beteiligten, die sich trauen, die Probleme anzugehen, zwischen Altem und Neuen vermitteln können** – und die Anfeindungen und Widerstände aushalten können.
- ▶ Und schließlich helfen zusätzliche **personelle und finanzielle Ressourcen**, die es einzufordern gilt.

Um die Organisationsentwicklung innerhalb der IG Metall voranzutreiben, verlassen die Teammitglieder das GEP in der Regel nach drei Jahren, um Schlüsselpositionen in anderen Bereichen zu besetzen und damit die Kulturveränderungen auf weitere Ebenen der Gewerkschaft auszuweiten.

IMPULSGEBER



Björn Warmer ist seit Herbst 2014 Bürgermeister der Stadt Reinbek am östlichen Hamburger Rand. Der 44-jährige Volljurist ist seit insgesamt zwölf Jahren in der öffentlichen Verwaltung mit den Themen Personalentwicklung und Change Management vertraut.



Wandel der Organisationskultur der Stadt Reinbek

Seit Amtsantritt von Björn Warmer 2014 hat sich der neue Bürgermeister von Reinbek (SPD) die Veränderung der Organisationskultur auf die Fahnen geschrieben. Reinbek ist eine Stadt mit knapp 27.000 Einwohner_innen in Schleswig-Holstein und gehört zum Ballungsraum Hamburgs. Etwa 250 Mitarbeiter_innen sind in der Stadtverwaltung beschäftigt.

Kein drängender, für alle spürbarer Veränderungsdruck war es, der den Bürgermeister dazu motivierte, einen Wandel der Organisationskultur innerhalb der Stadtverwaltung auf den Weg zu bringen. Aber schon zu seinem **Amtsantritt kündigte sich eine Veränderung gesellschaftlicher Rahmenbedingungen an, die eine stärkere Orientierung an den Bürger_inneninteressen erforderlich machten**.

Um die Wettbewerbsfähigkeit der Stadt und die eigentlich gute wirtschaftliche Ausgangssituation zu erhalten, standen Veränderungsprozesse – unter anderen größere Baumaßnahmen in der Stadt – an, in die die Bürger_innen mit einbezogen werden sollten und die es ihnen zu kommunizieren galt. Darauf war die Verwaltung nicht vorbereitet, denn das Verwaltungshandeln war zu sehr von eigenen Interessen und dem Wandeln auf vorgegebenen Pfaden bestimmt, ohne große Außenwirkung.

Ziel des Veränderungsprozesses war es, von den Bürger_innen her zu denken und sich im Verwaltungshandeln mehr auf deren Belange und Bedürfnisse einzustellen, um mehr Service zu bieten und möglichen Konflikten vorzubeugen.

Der frische Blick und das beharrliche Handeln des neuen Bürgermeisters halfen dabei, Kulturveränderungen anzustoßen und **einen Perspektivwechsel im Verwaltungsdenken und -handeln anzugehen:**

- ▶ Der **Bürgermeister** verstand sich zunächst **als Unruhestifter** und analysierte, an welchen Stellen in der Verwaltung es informelle Ströme gab, an denen man ansetzen könnte, um etwas zu verändern.
- ▶ Ein nächster Schritt war die Bestandsaufnahme und die Frage, welche **Personalentwicklungssysteme, v.a. auch für Führungskräfte**, bereits vorhanden waren, um diese dann an die neuen Rahmenbedingungen und die Bedürfnisse der Mitarbeiter_innen anzupassen. Hier gab es Handlungsbedarf, denn die häufigste Antwort, die Warmer auf seine Frage nach Personalentwicklung in der Stadtverwaltung bekam, war: „Dafür hatten wir nicht auch noch Zeit.“
- ▶ In **Bürobegehungen**, zahlreichen **Gesprächen** mit Mitarbeiter_innen und einer **umfangreichen Mitarbeiter_innenbefragung konnte festgestellt werden, wie zufrieden die Mitarbeiter_innen mit ihrer Arbeitssituation waren** und wo es **Veränderungsbedarfe** gab.
- ▶ Die **Ergebnisse flossen in den Veränderungsprozess mit ein** und führten Schritt für Schritt zu einer Umgestaltung der Verwaltung und einer neuen Verwaltungskultur.

Als **Ergebnisse** wurden in der Folge **Mitarbeiter_innendialoge installiert, Konzepte zur Mitarbeiter_innengewinnung und -ausbildung erarbeitet** sowie die **Räume der Verwaltung neu gestaltet** und modernisiert. Ziel war es, sich durch Verbesserungen der Arbeitsbedingungen (Umgestaltung der Räumlichkeiten, gemeinsamen Austausch, verbesserte Arbeitsabläufe) in der Verwaltung erst einmal „etwas Gutes zu tun“, um dann eine bessere Außenwirkung zu entfalten.

Viele der Veränderungen setzten v.a. bei den Führungskräften an, die durch **verpflichtende jährliche Führungskräftebildungen** und **regelmäßigen Austausch** mit ins Boot geholt wurden. Auf Führungskräfte tagungen wurden gemeinsame Arbeits- und Wissensgrundlagen geschaffen und Ideen und Erfahrungen für die Arbeit ausgetauscht.

Besucher_innen der Verwaltung spüren nunmehr eine neue Offenheit. In vielen Bereichen ist der Perspektivwechsel auf die Belange der Bürger_innen geglückt. So ist Reinbek die erste Stadt Deutschlands, die ein digitalisiertes System zur Besucherstromlenkung eingeführt hat. Ziel ist, dass Bürger_innen bei Terminen nicht mehr mit Wartezeiten rechnen müssen.

Der Prozess der Veränderung ist jedoch langfristig angelegt. Beharrlichkeit und Spaß an der Arbeit gehören zu den Erfolgsfaktoren. Anerkennung und öffentliches Lob sind Anreize für die Mitarbeiter_innen, den schwierigen Weg der Veränderung weiterzuführen. Entscheidend ist zudem, die Führungskräfte zu vernetzen, um ihnen immer wieder die Gesamtverantwortung für das Verwaltungshandeln zu verdeutlichen.

„Wir [als Stadtverwaltung] versuchen uns Stück für Stück vom Bürger aus zu denken.“

Björn Warmer, Bürgermeister in Reinbek zur Veränderung der Organisationskultur in seiner Stadtverwaltung



Organisationskultur zukunftsfähig gestalten: Dos and Don'ts



Organisationskultur als Dauerbaustelle begreifen.

Die Kultur einer Organisation hat sich über Jahre entwickelt, vieles, was bewährt und lieb-gewonnen ist, drückt sich auch in der Organisationskultur aus. Aber was heute richtig ist, kann morgen schon nicht mehr gut sein. Deshalb muss die Organisationskultur beständig reflektiert und im Bezug zum Erreichen der Organisationsziele auf den Prüfstand gestellt werden.



Transparenz schaffen.

Vieles geschieht in Organisationen informell und ist nicht offiziell geregelt – und das ist auch gut so, denn nur so wird das Funktionieren der Organisation sichergestellt. Um neuen Mitgliedern den Einstieg in die Organisation zu erleichtern, ist es wichtig, sowohl die formalen Regeln als auch informale Mechanismen so transparent wie möglich zu kommunizieren.



Neue Perspektiven einholen.

Ist man jahrelang in einer Organisation tätig, hat sie vielleicht sogar entscheidend mitgeprägt, ist es nicht einfach, einen objektiven Blick zu behalten. Betriebsblindheit ist da vor-programmiert. Um dennoch notwendige Veränderungen in der Organisation umzusetzen, ist es wichtig, sich immer wieder auch andere Perspektiven – den Blick von außen – einzuholen. Befragungen von aktiven und ehemaligen Engagierten und Mitgliedern oder Nutznießer_innen der Dienstleistungen der Organisation bieten hier wertvolle Ansatzpunkte, um blinde Flecken zu minimieren.



Als Führung am Ball bleiben.

Veränderungen lassen sich nicht über Nacht erreichen. Und Niederlagen und Widerstände sind nicht zu verhindern, wenn man Wandlungsprozesse in Organisation angeht. Führungskräfte müssen in diesem Prozess vorangehen und kontinuierlich am Ball bleiben. Deshalb heißt es: Beharrlichkeit zahlt sich aus und es gilt auch nach Rückschlägen immer wieder aufzustehen und voranzugehen.



Verbündete suchen.

Bei jedem anstehenden Wandel wird es diejenigen geben, die bereits überzeugt sind – und diejenigen, die sich nicht überzeugen lassen (wollen). Um die Veränderungen voranzutreiben und sich nicht aufzureiben, ist es ratsam, sich mit denen zu verbünden, die mitmachen wollen – und die anderen erst später ins Boot zu holen. Die ersten Erfolge werden dabei helfen.

 **So war es immer, so wird es bleiben.**

Selbst wenn die Organisation bleibt, wie sie ist: Die Voraussetzungen für die Arbeit, die Zielgruppen, das Umfeld werden sich ändern. Nur Organisationen, die bereit sind, sich diesen Änderungen anzupassen, werden langfristig bestehen können.

 **Unersetzbar sein (wollen).**

Viele Organisationen leben von der Gründergeneration – und haben ihr einiges zu verdanken. Aber irgendwann ist es an der Zeit, die Verantwortung abzugeben. Besser ist es, diesen Wechsel von langer Hand vorzubereiten und eine Kultur in der Organisation zu etablieren, die eine bunte Mischung an jungen und alten, erfahrenen Mitgliedern und Verantwortlichen zulässt.

 **Alles auf einmal angehen.**

Es gibt viel zu tun, um die Organisation zukunftsfähig zu gestalten. Dennoch gilt es, sich nicht zu verzetteln und zu viele Änderungen auf einmal anzugehen. Häufig sind kleine, kontinuierliche Veränderungen viel erfolgreicher als der große Umsturz.

 **Auf Hilfe verzichten.**

Wir wissen, was zu tun ist, und das schaffen wir auch alleine! Diese Einstellung hat schon manchen Wandlungsprozess zum Scheitern verurteilt, bevor er überhaupt begonnen hat. Externe Hilfe von nahestehenden Organisationen, Coaches oder Expert_innen, gezielt eingesetzt, können Wunder wirken.

 **Nun ist es aber auch mal gut!**

Die letzten Jahre waren von Wandlungsprozessen bestimmt? Digitalisierung und demographischer Wandel sind gemeistert, die Organisation ist gut gerüstet für die Zukunft? Dann muss es nun auch mal gut sein mit den Veränderungen. Falsch! Das einzig Beständige ist der Wandel, und auf diesen müssen sich Organisationen und ihre Kultur – wollen sie erfolgreich sein – auch kontinuierlich einstellen.

Texte und Beiträge zum Thema

- ▶ Braam, Anna (2017): [↗ Mit diesen elf Punkten werden Parteien generationengerecht.](#)
- ▶ Calmbach, Marc et. al. (2016): [↗ Wie ticken Jugendliche? Lebenswelten von Jugendlichen im Alter von 14 bis 17 Jahren in Deutschland.](#)
- ▶ IW Consult (2018): [↗ Digitalisierung in NGOs. Eine Vermessung des Digitalisierungsstandards von NGOs in Deutschland.](#)
- ▶ Kühl, Stefan; Schütz, Marcel (2018): [↗ Organisationskultur- Verwaltungskultur: Eine neue Perspektive auf ein altes Thema.](#)
- ▶ Marshall, Judi; McLean, Adrian (1985): Exploring organisation culture as a route to organisational change, in: Current Research in Management, hrsg. von V. Hammond.
- ▶ Medienpädagogischer Forschungsverbund Südwest (2018): [↗ JIM-Studie 2018. Jugend, Information, Medien. Basisuntersuchung zum Medienumgang 12–19-Jähriger.](#)
- ▶ Schroeder, Wolfgang; Fuchs, Stefan (2019): [↗ Neue Mitglieder für die Gewerkschaften. Mitgliederpolitik als neues Politikfeld der IG Metall.](#)

Veröffentlichungen der Akademie Management und Politik

MuP-Praxishilfen

- ▶ Aldehoff, Larissa; Morcos, Sarah (2017): [↗ Chancen der Digitalisierung für Engagement entdecken.](#) Praxishilfen der Akademie Management und Politik der Friedrich-Ebert-Stiftung.
- ▶ Matuschek, Katrin; Morcos, Sarah (2018): [↗ Organisationskultur analysieren. Veränderungspotenziale und Handlungsstrategien im Fokus.](#) Praxishilfen der Akademie Management und Politik der Friedrich-Ebert-Stiftung.
- ▶ Matuschek, Katrin; Morcos, Sarah (2018): [↗ Gemeinsam Interessen durchsetzen. Mit Organizing mobilisieren und Menschen beteiligen.](#) Praxishilfen der Akademie Management und Politik der Friedrich-Ebert-Stiftung.
- ▶ Matuschek, Katrin; Heyl, Julia (2014): [↗ Veränderungsmanagement in NPOs. Den kontinuierlichen Wandel aktiv gestalten.](#) Praxishilfen der Akademie Management und Politik der Friedrich-Ebert-Stiftung.
- ▶ Morcos, Sarah; Matuschek, Katrin (2017): [↗ Gleichberechtigte Teilhabe im politischen Engagement fördern.](#) Praxishilfen der Akademie Management und Politik der Friedrich-Ebert-Stiftung.

MuP-Themen im Fokus

u.a. zu den Themen [↗ „Organisationskultur und Engagement“](#), [↗ „Digitalisierung und Engagement“](#), [↗ „Organizing und Engagement“](#), [↗ „Frauen für politisches Engagement gewinnen“](#), [↗ „Social Media für Non-Profit-Organisationen“](#) oder [↗ „Veränderungsprozesse in Non-Profit-Organisationen gestalten“](#) mit zahlreichen Praxistipps.

MuP-Broschüren und -Trainingsbücher



Informationen zu den [↗ MuP-Broschüren](#), [↗ -Trainingsbüchern](#), [↗ -Themen im Fokus](#) sowie Download- und Bestellmöglichkeiten finden Sie unter: [↗ www.fes.de/akademie-management-und-politik](#) ▶ Publikationen