



Projektbericht: Teamentwicklung in einer Non-Profit-Organisation

- :: Das Projekt wurde mit Beratung und Begleitung durch die flow consulting gmbh realisiert.
- :: Autor und Projektverantwortlicher: Frank Schache-Keil, flow consulting gmbh
- :: Projektzeitraum: Oktober 1999
- :: Wegen Wettbewerbsschutz und aus Vertraulichkeitsgründen wurde der Name des Unternehmens in diesem Projektbericht nicht genannt und wurden einige Informationen, die auf das Unternehmen schließen könnten, verfremdet.
- :: Der Bericht ist mit dem Auftraggeber abgestimmt. Die Zustimmung zur (anonymisierten) Veröffentlichung durch die flow consulting gmbh wurde erteilt.
- :: Dieser Projektbericht unterliegt dem Urheberrecht. Er darf weder reproduziert noch wiederverwendet oder für gewerbliche Zwecke verwendet werden. Dies gilt auch für die Aufnahme dieses Berichtes in elektronische Datenbanken und Vervielfältigung auf CD-ROM. Die Verbreitung ist nur mit schriftlicher Genehmigung der flow consulting gmbh gestattet.
- :: Copyright: flow consulting gmbh
- :: Celle im Dezember 1999



Teamentwicklung: Neustrukturierung eines Teams in einer Non-Profit-Organisation

Vorbemerkung

flow berät Kunden aus dem Bereich der Non-Profit-Organisationen (öffentliche Verwaltungen, Wohlfahrtsverbände, Stiftungen etc.). Non-Profit-Organisationen leben stark von ihrem ideellen Zweck und der engagierten Mitarbeit von Ehrenamtlichen. Ausgehend von dieser grundlegenden Unterscheidung zu rein profitorientierten Unternehmen ergeben sich einige wesentliche organisations-spezifische Probleme:

- :: Eine gemeinsame organisations-öffentliche Zielbestimmung, die konkret ist und auch direkte Auswirkungen auf das praktische Handeln der Organisationsmitglieder hat, findet selten statt.
- :: Die Prüfung der Effizienz von einzelnen Organisationseinheiten ist nur schwer möglich.
- :: Projekte, die Verbesserungen erzielen wollen, befinden sich in Gefahr, zwischen unterschiedlichen politischen Interessenlagen aufgerieben zu werden.
- :: Die Rollenunklarheit in Non-Profit-Organisationen ist erheblich. Ein Spannungsfeld zwischen Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen ist häufig vorhanden.
- :: Die wirklichen Machtverhältnisse sind nicht in offiziellen Organigrammen (sofern vorhanden) ablesbar, sondern suchen sich ihre Bahn entlang von politischen Strömungen, Interessenlagen und aufgebauten wechselseitigen Verpflichtungen und Abhängigkeiten.

Der Beratungsansatz

Bei der konkreten Umsetzung des Konzeptes haben wir bei dem hier beschriebenen Projekt auf folgende Prinzipien geachtet:

- :: Wir bieten einen Rahmen, der einen deutlichen Unterschied zu den sonst üblichen Kommunikationsstrukturen ermöglicht.
- :: Wir benennen die Ausgangslage sauber und für alle Beteiligten transparent.
- :: Interessen, Ziele und Befürchtungen der Beteiligten kommen auf den Tisch und können somit konstruktiv bearbeitet werden.
- :: Ziele und Erfolgskriterien werden so konkret erarbeitet, dass für die praktische Zusammenarbeit eine „Skalierung“ entwickelt wird, woran festzumachen ist, ob das Team sich auf dem gemeinsam verabredeten Weg befindet.
- :: Gegenseitige Erwartungen und persönliche Leistungsbeiträge zum Gelingen werden benannt.



Anlass

Durch den Umzug der Bundesregierung nach Berlin stand diese Non-Profit-Organisation vor der Herausforderung, sich intern umzustrukturieren. Teile der Organisation sollten am alten Standort verbleiben, andere Teile zogen nach Berlin. Parallel dazu sind Zuständigkeiten neu zugeschnitten worden, neue Querschnittsfunktionen mussten entwickelt werden und Übergangslösungen mussten gefunden werden. Eine Matrix-Organisationsform musste entwickelt werden, in denen sich Fachverantwortliche und Linienvorgesetzte abstimmen müssen. Diese Neustrukturierung sollte auf Initiative des Abteilungsleiters mit seinem Leitungsteam im Konsens erarbeitet werden.

Dauer

Das Projekt wurde in einem Monat realisiert. Nach Vorgesprächen mit dem Auftraggeber erfolgten Einzelinterviews mit den Mitarbeitern des Teams und anschließend ein zweitägiger Team-Workshop.

Ziele

Es sollte die Arbeitsweise der zukünftigen Organisationseinheit in Berlin mit Querschnittsaufgaben definiert werden. Die neu entstehende Organisationsform wurde als Matrix-Organisation angelegt. Damit die Zusammenarbeit dauerhaft und tragfähig funktioniert, waren die Ziele für die Zusammenarbeit zwischen den Führungskräften zu erarbeiten, die Ausgangssituation gemeinsam zu bewerten, gegenseitige Erwartungen abzugleichen und Verabredungen für die Zukunft zu treffen.

Vorgespräche

Um die zentralen Handlungsfelder für den Workshop zu identifizieren und eine erste Skizze für den weiteren Ablauf darzustellen, wurde ein Vorgespräch mit dem Abteilungsleiter durchgeführt. Danach wurde ein Angebot von flow erstellt, in dem Beratungsaufwand und realistische Zielsetzung beschrieben waren. Das Konzept umfasste zwei Elemente: Einzel-Interviews mit den Workshop-Teilnehmern und ein zweitägiger Team-Workshop.

Nach der Auftragserteilung wurden in einem Gespräch mit dem Abteilungsleiter das organisatorische Umfeld, die unterschiedlichen Interessenlagen und die bisherigen Aktivitäten beleuchtet. Außerdem wurden die Punkte definiert, die mit Hilfe der Interviews zu klären waren und das Auswertungsraster für die Interviewergebnisse abgestimmt.



Einzelinterviews

Auf Basis des erarbeiteten Interviewleitfadens wurden Einzelinterviews mit den Mitarbeitern des Teams (Führungskräfte) durchgeführt. Jedes Interview dauerte ca. 45 – 60 Minuten Dauer. Folgende Themen wurden im Interview behandelt:

- :: Zur Person und den Aufgaben im Team
- :: Ist-Situation mit den wesentlichen Ereignissen im Vorfeld der geplanten Umstrukturierung
- :: Ziele und Erfolgskenngrößen für die Neuorganisation
- :: Gestaltungsalternativen
- :: Chancen, Risiken, Befürchtungen
- :: Erwartungen für den Workshop

Anschließend wurden die Interviews ausgewertet und die Feinplanung des Workshops erarbeitet.

Workshop

Im Workshop wurden sechs Themenfelder bearbeitet.

(1) Chancen der Veränderung – Querschnittsfunktionen aufbauen

Es war wichtig, gemeinsam die positiven Seiten des Veränderungsprozesses zu beleuchten. Gerade die hier beschriebene Veränderung bot die Möglichkeit, aus dem bisherigen Bereichsdenken herauszukommen, ein Feld für eine neue Form der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit zu entwickeln und somit ein zukunftsweisendes Lernfeld für die Gesamtorganisation zu nutzen.

(2) Umsetzung der Chancen in ein Organisationsmodell – Matrixorganisation ausgestalten

Auf Basis eines theoretischen Inputs durch den Moderator beschäftigte sich der Workshop mit den prinzipiellen Vorteilen und Fallstricken der Organisationsform „Matrix“.

(3) Arbeitsfelder in der Matrixorganisation definieren

Um die Arbeitsfelder der Zukunft definieren zu können, musste eine Ist-Analyse der Arbeitsfelder in der jetzigen Organisationsform erarbeitet werden und festgelegt werden, welche dieser Arbeitsfelder konkret in die neue Organisationsform übertragen werden sollen.

(4) Befürchtungen benennen, Erwartungen und persönliche Beiträge für eine erfolgreiche Umsetzung im Leitungsteam abstimmen

Matrixorganisationen sind für Querschnittsaufgaben gut geeignet, enthalten jedoch das Risiko, dass durch auftretende Doppel-Loyalitäten (Linienvorgesetzter einerseits und Fachvorgesetzter andererseits) Reibungen auftreten. Eine klare Absprache über das Arbeitsfeld und über die Ziele zwischen den beteiligten Führungskräften war eine der Kernfunktionen dieses Workshops.



(5) Formalia und Weisungsrechte festlegen

Die getroffenen Absprachen zwischen den beteiligten Führungskräften wurden in formale Verantwortlichkeiten umgesetzt (Kompetenzen für Dienst- und Fachvorgesetzte).

(6) Maßnahmenplan erstellen

Zum Abschluss des Workshops wurde ein konkreter Maßnahmenplan erstellt. Die Verantwortlichkeiten mit Terminleiste wurden für die weiteren Umsetzungsschritte festgelegt.

Ergebnis

Die Neustrukturierung wurde definiert und die gegenseitigen Erwartungen abgestimmt. Die nächsten Umsetzungsschritte waren verbindlich abgesprochen und schriftlich festgehalten. Vor dem Hintergrund der persönlich und emotional aufgeladenen Situation war dies keine Selbstverständlichkeit. Unterschiedliche persönliche und inhaltliche Interessen kämpften gegeneinander. Vieles war unklar und wurde zuerst nicht ausgesprochen. Die Interviews sorgten dafür, dass alle Positionen und Interessen benannt werden konnten. Im Workshop hat flow für Transparenz gesorgt. Diese Transparenz war der erste Schritt für die gegenseitige Akzeptanz dieser Unterschiede. Erst das ermöglichte die sachlichen Lösungsvorschläge zum Umgang mit der neuen Situation Berlin/Bonn.

Autor

Frank Schache-Keil, flow consulting gmbh