



DOSSIER

GESTALTEN, STEUERN, BEWIRKEN

Management und Führung in Non-Profit-Organisationen im Spannungsfeld zwischen Wirtschaftlichkeit und gesellschaftlichem Veränderungsanspruch

Projekte *Werkstatt* für Qualitätsprozesse (PWQ)
im Rahmen des Bundesprogramms „Demokratie leben!“

INHALTSVERZEICHNIS¹

1. Einleitung und Begründungszusammenhang	3
2. Non-Profit-Organisationen	5
2.1 Definition und Charakteristika	5
2.2 Ökonomisierung und Professionalisierungsprozesse	7

Aus der Praxis: Porträt einer Organisation

3. Wirkung und Wirtschaftlichkeit.....	15
3.1 Wirkungslogik	16
3.2 Finanzen und Finanzcontrolling	17

Aus der Praxis: Interview mit einer Führungskraft

4. Führung und Organisation in der Demokratieförderung.....	23
4.1 Organisationsentwicklung	24
4.2 Strategische Personalentwicklung.....	26
4.3 Kommunikationsgestaltung	28

Aus der Praxis: Gruppendiskussion mit Leitungen und Projektmitarbeitenden

5. Umgang mit gesellschaftlichen Herausforderungen	36
5.1 Digitalisierung	37
5.2 Vielfaltsgestaltung	40
5.3 Nachhaltigkeit.....	42
6. Fazit.....	45

Für die Praxis: Instrumente für ein strategisches Management

7. Quellen und Links	50
-----------------------------------	-----------

¹ Das Dossier richtet sich an Führungskräfte und Mitarbeiter*innen von Non-Profit-Organisationen (NPO), die im Bundesprogramm „Demokratie leben!“ Projekte durchführen oder in anderen Kontexten der Demokratieförderung tätig sind.

1. Einleitung und Begründungszusammenhang

Die gesellschaftliche Bedeutung von Non-Profit-Organisationen (NPOs) steht außer Frage. Soziale Organisationen verfolgen dabei keine wirtschaftlichen Gewinnziele, müssen aber dennoch Budgets und Gelder aus öffentlich geförderten Töpfen koordinieren und dabei rechtliche Standards und unterschiedliche Förderrichtlinien einhalten. Das Rechnungswesen und Controlling von Finanzen, aber auch von (Wirkungs-)Zielen ist unverzichtbar. Dabei darf die gemeinnützige Absicht, das eigene Selbstverständnis und der gesellschaftliche Auftrag nicht aus dem Blick geraten.

Profitabel, also gewinnversprechend und gewinnbringend trotz Non-Profit? Ja, auf unterschiedlichen Ebenen. Und das nicht erst seit kurzem. Begriffe wie „Effizienz“ und „Effektivität“, „Qualität“ und „Wirkung“ sind in der Fachlichkeit und Professionalität der Demokratieförderung² und anderer Kontexte sozialer Organisationen nicht wegzudenken.

Dabei stehen auch NPOs vor unterschiedlichen Herausforderungen: Wandel in sozialen, technischen und wirtschaftlichen Kontexten, gesellschaftliche Veränderungen und globale Entwicklungen fordern Organisationen heraus, Veränderungsprozesse im Management und in der Führung zu gestalten. Dabei ist das Alltagsgeschäft der Demokratieförderung per se schon mit hohen Erwartungen konfrontiert. Mit den Worten von Tim Bendzko: „Muss nur noch kurz die Welt retten, [...] noch 148.713 Mails checken, [...] wer weiß was [...] dann noch passiert, denn es passiert so viel...“³

Non-Profit-Organisationen haben zwar nicht das Potential, die Welt zu retten, aber sie müssen und können die Veränderungsprozesse professionell gestalten. Ansätze und Erfahrungen **aus der Praxis** sowie Methoden und Instrumente **für die Praxis** werden hier beschrieben. Ein Dank geht an alle, die sich bereit erklärt haben, ihre

² Mit „Demokratieförderung“ ist in diesem Dossier nicht ausschließlich das gleichnamige Handlungsfeld des Bundesprogramms „Demokratie leben!“ gemeint, sondern das breite Arbeitsfeld aller haupt- und ehrenamtlich Engagierten in Projekten zur Förderung demokratischen Zusammenlebens.

³ Songtext von „Nur kurz die Welt retten“ © Freibank Musikverlags- und -vermarktungs GmbH, Sony/ATV Music Publishing LLC, veröffentlicht 2011.

148.713 Mails kurzzeitig mal ungelesen zu lassen und durch ein Interviewgespräch ihre Praxiserfahrungen hier zu teilen.

Zum Begriff Management

Der Sprachgebrauch in der Demokratieförderung unterscheidet sich sehr von dem der Wirtschaft und der Betriebswirtschaftslehre. Aus der gesellschaftswissenschaftlichen Perspektive werden Begriffe wie z. B. „Human Resource“ und „Human Capital“ kritisch bewertet. Aus diesem Grund wurde das Wort „Humankapital“ im Jahr 2004 sogar zum Unwort des Jahres gekürt. „Der Gebrauch dieses Wortes aus der Wirtschaftsfachsprache [...] fördert damit die primär ökonomische Bewertung aller denkbaren Lebensbezüge“⁴, so die Begründung der damaligen Jury. Dennoch haben Begriffe aus anderen Fachbereichen den Weg in die Demokratieförderung gefunden, einige wurden adaptiert, manche Anwendungen haben sich etabliert, andere werden weiterhin distanziert betrachtet.

So ist auch der Begriff „Management“ einer dieser umstrittenen Begriffe. Wenn er hier verwendet wird, geschieht dies mit einem gewissen Begriffsverständnis. Die kostenlose multilinguale Synonymdatenbank „Woxikon“ unterscheidet fünf Bedeutungsebenen des Begriffs⁵:

- die Ebene **Führung**, mit den Synonymen Anführung, Spitze
- die Ebene **Leitung**, mit den Synonymen Macht, Herrschaft, Hoheit, Oberaufsicht
- die Ebene **Vorstand**, mit den Synonymen Direktorium, leitende Behörde
- die Ebene **Unternehmensführung**, mit den Synonymen Steuerung, Controlling und
- die Ebene **Prozedere**, mit den Synonymen Weg, Verfahren, Vorgehen, Arbeitsweise, Handhabung.

Die Verwendung des Begriffs „Management“ bezieht sich hier im Dossier auf die 5. Ebene „Prozedere“ und meint damit ein strategisches, reflektiertes Vorgehen und

⁴ Schlosser 2005, S. 1.

⁵ vgl. <https://synonyme.woxikon.de/synonyme/management.php>

berücksichtigt dabei eine Vielzahl von unterschiedlichen Organisationsformen und -strukturen, Führungsstilen und Tätigkeitsfeldern.

2. Non-Profit-Organisationen

Die Welt von heute verändert sich in einer enormen Schnelligkeit. Anhand von technologischen Weiterentwicklungen und Herausforderungen ist dies gut nachvollziehbar. Vor zwanzig Jahren hätte niemand geglaubt, dass Smartphones die Art und Weise verändern würden, wie wir miteinander interagieren. Dies wird als VUCA-Welt bezeichnet. „VUCA“ ist dabei ein Akronym für Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity (volatil (= flüchtig), unsicher, komplex und mehrdeutig)⁶. Wir leben in einer Welt, die sich ständig verändert und instabiler wird. Vorhersehbarkeit und Berechenbarkeit von Ereignissen nehmen ab. Prognosen und Erfahrungen aus der Vergangenheit als Grundlage für die Zukunftsgestaltung zu nutzen, wird schwieriger. Die Komplexität nimmt zu. Sachverhalte werden vielschichtiger und sind schwerer zu verstehen. Es vermischen sich verschiedene Ebenen und machen Zusammenhänge unübersichtlicher. Die Anforderungen an Organisationen und Führung von heute sind vielfältig.

Dabei sind NPOs diesen Herausforderungen der Arbeitswelt ebenso ausgesetzt wie For-Profit-Organisationen. Allerdings weisen NPOs andere Charakteristika auf. Sie sind sehr heterogen. Sie unterscheiden sich in ihrer Rechtsform, in der Art der Finanzierung, nach Größe, Zweck und Ausrichtung. Einige werden sogar auf ehrenamtlicher Basis geführt, was besondere Herausforderungen nach sich zieht.

2.1 Definition und Charakteristika

Zur Definition von NPOs gibt es unterschiedliche Zugänge und leidenschaftliche Begriffskontroversen⁷. Die im Rahmen des Johns Hopkins Comparative Nonprofit

⁶ vgl. Oesterreich und Schröder 2019, S. 6.

⁷ vgl. Maier und Leitner 2012, S. 216.

Sector Project (CNP) erarbeitete Definition wird hier als Grundlage herangezogen. Das CNP war die größte systematische Vergleichsanstrengung, die jemals unternommen wurde, um den Umfang, die Struktur, die Finanzierung und die Rolle des privaten gemeinnützigen Sektors in Ländern auf der ganzen Welt zu analysieren, um das Verständnis dieses Sektors zu bereichern und eine solidere Grundlage für öffentliche und private Maßnahmen zu schaffen⁸. Als Definitionsmerkmale von NPOs gelten demnach:

- NPOs dürfen durchaus Gewinne erwirtschaften, aber keine ausschütten. Die Gewinne müssen in der Organisation bleiben und dem Auftrag der Organisation nach verwendet werden. „Non-Profit heißt also genau genommen Not-for-Profit“⁹. In Deutschland wird der steuerrechtliche Status „Gemeinnützigkeit“ diesem Merkmal gerecht.
- NPOs sind privat, nicht staatlich. Daher findet auch der Begriff Non-governmental organization (NGO) seine Verwendung. NPOs können aber aus öffentlichen Mitteln finanziert werden.
- NPOs sind Organisationen. Sie weisen ein Mindestmaß an formaler Organisation auf, etwa in Form von Entscheidungsstrukturen oder Verantwortlichkeiten. Dadurch unterscheiden sie sich von sozialen Bewegungen und (informellen) Gruppen.
- NPOs weisen ein Mindestmaß an Selbstverwaltung bzw. an Entscheidungsautonomie auf. Wichtige Entscheidungen z. B. über Budgets und Personal können zumindest formal von der Organisation selbst getroffen werden.
- NPOs sind durch ein Mindestmaß an Freiwilligkeit gekennzeichnet. Dies kann in Form von ehrenamtlicher Arbeit, freiwilliger Mitgliedschaft oder freiwilliger Spenden gegeben sein¹⁰.

⁸ Mehr unter: [Vergleichendes Nonprofit-Sektorprojekt \(1991-2017\) – Johns-Hopkins-Center for Civil Society Studies \(jhu.edu\)](#); vgl. auch Wendt 2019, S. 18.

⁹ Maier und Leitner 2012, S. 216; vgl. auch Herzka 2018, S. 2.

¹⁰ vgl. Maier und Leitner 2012, S. 216f.

In der Demokratieförderung geht es um sogenannte meritorische Güter, die allen in gleicher Weise zustehen. Meritorische Güter haben einen Nutzen für die Gesellschaft. Der Umfang und die Qualität werden dabei in politischen Prozessen ausgehandelt. Man spricht auch davon, dass die bestimmten personenbezogenen Dienstleistungen im Rahmen von nicht-schlüssigen Tauschbeziehungen erbracht werden, weil diejenigen, die eine Leistung in Anspruch nehmen, oftmals nicht diejenigen sind, die sie auch bezahlen, zumindest nicht im vollen Umfang¹¹.

2.2 Ökonomisierung und Professionalisierungsprozesse

Die Ökonomisierung der sozialen Arbeit hat ihre Ursprünge im Wandel des wohlfahrtsstaatlichen Arrangements durch die Finanzierungs Krise der öffentlichen Haushalte. Seit ungefähr Ende der 1980er Jahren verschärfte sich die Verknappung öffentlicher Mittel und es entbrannte eine kontroverse Diskussion zwischen den Positionen „Fachlichkeit und Wirtschaftlichkeit“. Die Einführung des Kinder- und Jugendhilfegesetzes (KJHG) im Jahr 1990 und die Neuregelung der §§78a ff. SGB VIII im Jahr 1998 können als Grundlage dieser Veränderungsprozesse genannt werden. Die öffentlichen Träger der Jugendhilfe waren in den 1990er Jahren „Gegenstand einer doppelten Reformbewegung: Auf der einen Seite stand eine an Effizienzkriterien orientierte Welle kommunaler Verwaltungsmodernisierung auf der anderen Seite fachpolitische Diskussionen zur Verbesserung der institutionellen Voraussetzungen professioneller sozialer Arbeit“¹². Unter dem Schlagwort „Neues Steuerungsmodell“ (NSM) wurden Konzepte der Verwaltungsmodernisierung forciert. Die Terminologie der sozialen Arbeit wurden erweitert um Begriffe wie Dezentralisierung, Ergebnissteuerung, Wettbewerb, Kontraktmanagement, Sozialmanagement, Kundenorientierung und Qualitätssicherung¹³.

Diese Entwicklungen im Bereich der sozialen Arbeit sind übertragbar auf alle Bereiche des Non-Profit-Sektors. NPOs, und dabei nicht nur die aus der Kinder- und

¹¹ vgl. Herzka 2018, S. 3.

¹² Grohs 2007, S. 247.

¹³ vgl. Keller et al. 2014, S. 244ff.

Jugendhilfe, haben seit dieser Zeit betriebswirtschaftliche Steuerungselemente und Organisationslogiken, also Praktiken und Denkweisen übernommen¹⁴.

Aus diesen Prozessen entstanden und / oder reaktivierten sich aber auch professionpolitische Anstrengungen und Prinzipien der Fachlichkeit: Prävention, Dezentralisierung / Regionalisierung, Alltagsorientierung, Ganzheitlichkeit, Partizipation und Integration stießen auf Anerkennung. Später folgten Ansätze der Sozialraumorientierung, Qualitätskriterien, Stärkung von Betroffenenpartizipation, die Schaffung integrierter Angebote sowie niedrigschwelliger Angebote. Ebenso fand eine Professionalisierung im Bereich Prozessinnovation, z. B. durch Budgetierung, Formulierung von strategischen Zielen, Controlling und Berichtswesen, im Bereich der Aufbauorganisation, z. B. durch ganzheitliche Bearbeitung von Problemlagen, und im Bereich der Personalentwicklung durch Fort- und Weiterbildung statt¹⁵. „Durch die Verankerung von Managementprinzipien sind [...] nicht nur wichtige Diskussionen angestoßen, sondern auch Maßnahmen zur Qualitätssicherung der Leistungen und zur kontinuierlichen Überprüfung von Wirkungen sozialer Dienstleistungen realisiert worden“¹⁶.

Das Arbeiten in Spannungsfeldern

Auch in der Demokratieförderung stehen NPOs oftmals in einem Spannungsfeld zwischen den zu erreichenden Zielen und den dafür zur Verfügung stehenden Mitteln. Da der Bedarf an Demokratieförderung nie vollkommen gestillt werden kann, seien Quantität und Qualität mutmaßlich immer unzureichend, so Michael Herzka, Lehrbeauftragter für Organisations- und Führungsethik in Deutschland und der Schweiz¹⁷. „Es gehört also zu den Grundbedingungen Sozialer Organisationen, dass zum einen fachlich Wünschbares und ökonomisch Mögliches permanent gegeneinander abgewogen werden müssen und dass zum anderen das Ergebnis der Bemühungen nicht ausreichend sichtbar wird“¹⁸. Eine Ausrichtung an dem so-

¹⁴ vgl. Eschenbach et al. 2015, S.V.

¹⁵ vgl. Grohs 2007, S. 249ff.

¹⁶ Schubert 2001, S. 14.

¹⁷ vgl. Herzka 2018, S. 3.

¹⁸ Ebd.

nannten ökonomischen Prinzip wird notwendig, weil die Bedürfnisse praktisch unbegrenzt und die „Güter“, im Falle der Demokratieförderung also die Maßnahmen, für die Bedürfnisbefriedigung aufgrund der begrenzten Ressourcen knapp sind¹⁹.

Es gibt vielfältige interne und externe Erwartungen sowie Interessen an NPOs. Legitimationsprozesse sind dabei oftmals sehr aufwendig, aber unumgänglich²⁰. Die Finanzierer*innen von NPOs erwarten, dass die zur Verfügung gestellten Ressourcen optimal eingesetzt werden und das bedeutet, dass effizient gearbeitet und eine Wirkung erzielt werden soll. „Dazu braucht es Strukturen, Prozesse und die Festlegung von Befugnissen“²¹.

Aus der Praxis: Porträt einer Organisation

Bildungsstätte Anne Frank

Im Juli 1994 gründeten engagierte Frankfurter*innen in der Geburtsstadt von Anne Frank im Stadtteil Dornbusch den gemeinnützigen Verein „Jugendbegegnungsstätte Anne Frank“. Hier sollte ein Ort der Erinnerung, der Auseinandersetzung und der Begegnung geschaffen werden. 2013 wurde die Jugendbegegnungsstätte in „Bildungsstätte Anne Frank“ umbenannt. Die Namensänderung markiert, dass die Institution neben der Jugendarbeit auf vielen weiteren Feldern aktiv ist. Bis heute wird die Bildungsstätte durch den Verein und seine Mitglieder getragen. Von Frankfurt aus ist sie bundesweit aktiv, um Jugendliche und Erwachsene für Antisemitismus, Rassismus und andere Formen der Menschenfeindlichkeit zu sensibilisieren und sie für die aktive Teilhabe an einer offenen, demokratischen Gesellschaft zu stärken. Seit ihrer Gründung orientiert sich die Bildungsstätte in ihrem vielfältigen Engagement an Anne Franks Wunsch nach einer Welt ohne Hass und Gewalt und der humanistischen Botschaft ihres weltberühmten Tagebuchs.

¹⁹ vgl. Behncke 2017, S. 1ff.

²⁰ vgl. Herzka 2018, S. 2.

²¹ Herzka 2018, S. 2.

In den ersten Jahren bestand die Organisation aus weniger als fünf hauptamtlichen Mitarbeiter*innen. Seit 2012 steigt die Anzahl der Personalstellen kontinuierlich. Mittlerweile umfasst die Bildungsstätte knapp 60 Mitarbeiter*innen. Dabei wird die Organisationsstruktur durch die Eintragung als gemeinnütziger Verein vorgegeben: Die Mitgliederversammlung ist das oberste Beschlussorgan des Vereins. Der ehrenamtliche Vorstand überträgt per Satzung dem Direktorium die Geschäftsführung. Die Bildungsstätte ist von Beginn an von Drittmitteln abhängig, hauptsächlich aus dem öffentlichen Sektor. Das Personalwachstum generiert sich daher überwiegend aus einer Projektlogik: Es werden Themen generiert, Projektgelder beantragt, Mitarbeiter*innen eingestellt. Derzeit werden vier Projekte aus dem Bundesprogramm „Demokratie leben!“ finanziert.

„Desto mehr Projekte man hat, desto mehr kann man auch wachsen“ (Dr. Deborah Schnabel, Direktorin)

Die Bildungsstätte Anne Frank durchläuft derzeit eine Organisationsentwicklung und befindet sich mitten in dieser Transformation. Aus finanziellen und organisatorischen Gründen wird der Prozess nicht mit einer externen Beratung geleitet. Vielmehr werden externe Berater*innen punktuell herangezogen. Die Direktorin Dr. Deborah Schnabel, verantwortlich für die Bereiche Digitales, Personal, Organisationsentwicklung und Strategie, leitet diesen Veränderungsprozess, der vor 1,5 Jahren begonnen hat. Seitdem kam es bereits zu einigen strukturellen Veränderungen.

Im Februar 2020 wurde Frau Dr. Schnabel auch mit ihrer Expertise als Arbeits- und Organisationspsychologin in der Bildungsstätte angestellt. Bereits vor der aufkommenden Pandemie wuchs das Bewusstsein, dass das Thema Digitalisierung in der politischen Bildung eine große Rolle spielt. Schnell wurde klar, dass für die Organisation noch weitere Transformationen anstehen. Aus der Projekt- und Drittmittelförderung und dem damit verbundenen finanziellen Abhängigkeitsverhältnis kristallisierten sich immer deutlicher einige Herausforderungen für die Bildungsstätte Anne Frank heraus. Zum einen ist die Arbeit nie langfristig planbar. Auch das Arbeiten mit Fristen, die teilweise immer kürzer werden, hat Konsequenzen. So handelt sich eine Organisation wie die Bildungsstätte und viele andere Projekte in der Demokratieförderung von einem Projekt zum anderen. Dieser Zustand hat

auch die zeitliche Befristung von Arbeitsverträgen zur Folge. Bei Personalwechseln kann es zudem zum Verlust von Expertise kommen. Es werden Produkte und Strukturen wie neue Personalstellen aufgebaut, die man dann wieder verlieren muss. Durch die Förderbedingungen der Projektgelder sind die Möglichkeiten von Gehalts- und Hierarchiestufen begrenzt. Ansätze für eine Personalentwicklung im Sinne eines vier- bis fünf-Jahresplans sind in der Projektrealität nahezu nicht umsetzbar. Unzufriedenheiten bei Mitarbeiter*innen in prekären Arbeitsverhältnissen sind nicht selten. Viele entscheiden sich dennoch für einen Arbeitsplatz in der politischen Bildung, v. a. aufgrund eines hohen intrinsischen Interesses oder eigener Betroffenheitserfahrungen. Dieses Engagement sollte auch strukturell besser belohnt werden können.

„Wir bewegen uns da in einem sehr konstruierten, limitierten System“ (Dr. Deborah Schnabel, Direktorin)

Spätestens als Corona noch zu diesem System dazu kam, wuchs die Erkenntnis, nach innen investieren zu müssen und zu wollen. Corona war auch hier ein Katalysator. Mit der Digitalisierung ging der Beginn einher, anders zu arbeiten. Es war klar, um agiler zu sein, braucht es andere Organisationsstrukturen. Durch die digitale Transformation wurde nun vieles neu gedacht. Und das war für eine Organisation, die davor eher analog gearbeitet hatte, ein wahnsinniger Umbruch, auch ein kultureller Umbruch. Hinzu wurde eine Erschöpfung spürbar durch Corona, durch Homeoffice, durch ein „in den digitalen Raum Gehen“ für eine Organisation, die bisher überwiegend im persönlichen Raum gearbeitet hatte.

Durch partizipative Prozesse wurden mit den Mitarbeiter*innen Kernthemen erarbeitet, die die Bildungsstätte im Organisationsentwicklungsprozess fokussieren wollte. Diese Themen lagen auf der Kulturebene, auf kommunikativer Ebene, auf der Teamebene und auch auf der strukturellen Ebene. Die Leitfrage: welche Strukturen und Veränderungen braucht es, um diese teilweise komplexen Projekte, an denen viele unterschiedliche Personen von der Verwaltung bis hin zur Leitung beteiligt sind, in einen guten Arbeitsfluss zu bringen?

„Wir stellen die ganze Organisation auf den Kopf“ (Dr. Deborah Schnabel, Direktorin)

Ein Ergebnis dieses Organisationsentwicklungsprozesses war die Einführung einer Doppelspitze auf der Direktoriumsebene. Aufgrund von mehr Aufgaben als vorher, wurde das Direktorium geteilt. Aber nicht nur das Direktorium wurde neugestaltet, sondern auch Bereiche in der Teamleitung, der Projektleitung, im Bereich der Projekt- und der Verwaltungsmitarbeitenden. Auch hier standen die Fragen im Raum: Welche Teams müssen wie formiert sein? Wie arbeiten die Teams auch übergreifend zusammen? Wie kann eine interdisziplinäre Kooperation aussehen? Wie wollen wir unsere Produkte gestalten? Welche Formate brauchen wir? In welche Formate wollen wir investieren? Wie sprechen wir unsere Zielgruppe an? Aber auch: Was brauchen wir auf der soften Ebene, um Zusammenhalt und ein gutes Betriebsklima zu erhalten?

„Ein wichtiger Meilenstein war, dass sich bei uns ein Betriebsrat gegründet hat“ (Dr. Deborah Schnabel, Direktorin)

Die Gründung eines Betriebsrats war sehr einschneidend für die Bildungsstätte. Dort bestand vermehrt der Wunsch nach einem Gremium, das sich explizit für die Rechte der Arbeitnehmer*innen einsetzt und so auch den Veränderungsprozess begleitet. Damit einher ging eine weitere Strukturierung und Formalisierung von Prozessen, u. a., weil zum Zuwendungsrecht und dem Arbeitsrecht, das Betriebsverfassungsrecht nun auch noch hinzukam. Betriebsratsmitglieder müssen geschult und Mitarbeiter*innen freigestellt werden. Eine Finanzierung dafür fehlt. Die Mehrkosten durch einen Betriebsrat können Wirtschaftsunternehmen umlegen. Eine Bildungsstätte kann dies in ihrer Projektförderlogik nicht, da das Geld projektgebunden fließen muss.

„Was es braucht, ist eine Betriebsratspauschale. Mit dieser Forderung richten wir uns derzeit mit offiziellen Schreiben an die Ministerien. Alle Wege der Professionalisierung und Formalisierung einer Organisation, also auch Organisationsentwicklung, gehen auf Kosten der Organisation. Das ist ein großes Problem, weil es die Möglichkeiten eingrenzt, was nach innen investieren zu können“ (Dr. Deborah Schnabel, Direktorin)

Die Gründung des Betriebsrats setzte ein Denken in Betriebsvereinbarungen in Gang. Somit wird aktuell auch die bisherige Vertrauensarbeitszeit anders geregelt und Rahmen- und Kernarbeitszeiten definiert. Durch die stärkere Regulierung verliert sich zwar die Flexibilität, aber die Arbeitnehmer*innen werden auch besser geschützt. Ebenso ist die Bildungsstätte in der Erarbeitung einer Lohnordnung,

woran auch Stellenprofile hängen, die klare Aufgabenbeschreibungen beinhalten. Dennoch bleibt es wie immer bei Change-Prozessen auch in der Bildungsstätte eine Herausforderung, unterschiedliche, teilweise auch widersprüchliche Bedürfnisse unter einen Hut zu bringen. Die Möglichkeiten einer Organisationsentwicklung und das Bewusstsein, das dies helfen kann, dass es sinnvoll ist und auch ganz normal, war auch in der Bildungsstätte nicht von Anfang an flächendeckend vorhanden. Bis zu einem halben Jahr brauchte es, alle Beteiligten zu überzeugen, einen Arbeitsmodus zu finden und mit allen zusammen einen Partizipationsprozess zu etablieren.

„Zu Beginn gab es die Befürchtung, eine Organisationsentwicklung bedeutet, alles, was bisher gemacht wurde, war schlecht und muss sich ändern. Dass am Ende nichts mehr wieder zu erkennen sei. Stattdessen ist es ja ein ganz normaler Transformationsprozess einer Organisation, die irgendwann von einer Pionierphase in eine Wachstumsphase geht und dann auch irgendwann in die Etablierungsphase kommen muss, wo sich die Karten neu mischen. Widerstände sind da normal. In einer kleinen Organisation gibt es noch mal mehr persönliche Befindlichkeiten, weil auch die Beziehungen intensiver sind und da kann man die Arbeitsebene von der persönlichen Ebene vielleicht auch schwerer trennen. Das muss auch bei der Organisationsentwicklung berücksichtigt werden.“ (Dr. Deborah Schnabel, Direktorin)

Im Laufe des Prozesses wurde deutlich, wenn sich Strukturen ändern, müssen sich auch Kommunikationsformen innerhalb der Organisation ändern. So wurden neue Meeting-Strukturen etabliert. Kleine wöchentliche Statusmeetings wurden z. B. eingeführt, bei denen alle berichten, an was sie gerade arbeiten. Planungszyklen finden nun statt, bei denen auch mit der Methode „Kanban Boards“ Projekte und Abläufe vorgeplant werden. Reflexionsretrospektiven, also Rückblicke, wurden als fester Meetingbestandteil eingeführt. Dadurch wird auch an der Feedbackkultur gearbeitet.

Eine Organisation, die öffentliche Fördergelder erhält, steht aber auch immer in der Kommunikation nach außen. Die Bildungsstätte beteiligt sich an der Initiative „Transparente Zivilgesellschaft“, um die eigene Arbeit für die Öffentlichkeit und Fördergeldgeber*innen nachvollziehbar zu machen und so Vertrauen und Glaubwürdigkeit zu stärken. Dennoch spürt auch die Bildungsstätte den Druck von außen, sich erklären zu müssen. So zum Beispiel, wenn organisationsinterne Details an die Öffentlichkeit gelangen oder kleine Anfragen im Bundes- oder Landtag ein Presseecho nach sich ziehen.

Eine weitere Erkenntnis aus der Organisationsentwicklung war, dass in interne Kommunikation und Transparenz von Entscheidungen investiert werden soll.

„Kam es zum Beispiel zu einer Antragsmöglichkeit, musste dieser schnell geschrieben werden, damit kurzfristige Fristen eingehalten werden, um das Geld zu bekommen. Viele Abstimmungsprozesse hatten da keinen Platz. Es gibt einen strukturellen Zwang, so zu agieren. Dadurch kamen unter den Mitarbeiter*innen aber auch Fragen auf wie "Warum wurde das so entschieden?". Daher gab es Überlegungen, wie Entscheidungen nach innen kommuniziert und wie auch unterschiedliche Perspektiven von Mitarbeiter*innen im Rahmen dieser strukturellen Zwänge, die es auch weiterhin geben wird, im Entscheidungsprozess involviert werden können" (Dr. Deborah Schnabel, Direktorin)

Seitdem gibt es in der Bildungsstätte mehr feste Gremien, in denen u. a. auch über potenzielle Anträge abteilungs- und hierarchieübergreifend gesprochen wird.

Aufgrund einer jungen Mitarbeiter*innenschaft steht in der Bildungsstätte demnächst kein größerer Generationswechsel durch Verrentungen an. Das Projektgeschäft führt dazu, dass sich auch viele Berufsanfänger*innen auf die Stellen bewerben. Allerdings spielt dafür Fluktuation eine größere Rolle.

„Wir haben nicht dieselben Möglichkeiten im Hinblick auf vielfältige (monetäre) Benefits wie Unternehmen der freien Wirtschaft oder die öffentliche Verwaltung. Wenn wir z. B. ein Job Ticket anbieten wollen, müssen wir sehr genau schauen, wie sich das überhaupt finanzieren lässt. Gleichzeitig müssen wir als Arbeitgeberin attraktiv bleiben. Auch in unserem Feld kämpfen wir um die besten Talente.“ (Dr. Deborah Schnabel, Direktorin)

Es war schnell klar, dass der Organisationsentwicklungsprozess nur gelingen kann, wenn die Leitung Zeit investiert. Eine weitere Erkenntnis: Partizipation zu ermöglichen bindet ebenfalls Ressourcen – zeitliche und personelle – das bedeutet beides unmittelbare Kosten.

„Es geht nur, wenn man über eine gewisse Zeit finanzielle und personelle Abstriche macht. Erwartungsmanagement zu betreiben, ist wichtig. Es gibt viel zu tun, aber wir haben eben nur begrenzte Möglichkeiten.“ (Dr. Deborah Schnabel, Direktorin)

Die Veränderungsprozesse in der Bildungsstätte Anne Frank sind vielfältig und fortlaufend. Dabei wird deutlich, insgesamt lässt sich nicht eine einzige Organisationsform auf die Bildungsstätte anwenden, z. B. weder agile, noch holokratische Modelle. Vielmehr wurden Elemente verschiedener Organisations- und Arbeitsformen ausgewählt und versucht, in die eigene Struktur passgenau einzubinden. Mit Blick in die Zukunft formuliert Dr. Deborah Schnabel folgenden Wunsch:

„Gesellschaftliche Transformationsprozesse sind nie abgeschlossen. Es braucht für unsere Bereiche die Haltung, auch unsere Organisationen müssen in einem ständigen Wandel sein. Wir haben ja den Innovationsdruck, immer wieder neue Projektideen zu liefern. Und von außen gibt es die Erwartung, wir sollen uns stetig evaluieren, immer wieder neue Zielgruppen erschließen, sich an gesellschaftlichen Bedarfen anpassen, Themen und neue Formate entwickeln, und gleichzeitig wird überhaupt keine Struktur bereitgestellt, in der das möglich sein kann. Da würde ich mir schon wünschen, dass das erkannt wird, dass auch für unsere Organisation wie für jede andere Organisation Weiterentwicklung elementar wichtig ist, weil wir nur so einen gesellschaftlichen Mehrwert stiften können“ (Dr. Deborah Schnabel, Direktorin)

Angaben zur Person

Dr. Deborah Schnabel | Direktorin der Bildungsstätte Anne Frank

Deborah Schnabel ist seit September 2021 Direktorin der Bildungsstätte Anne Frank. Im Februar 2020 fing sie als stellvertretende Leiterin in der Einrichtung an der Frankfurter Hansaallee an. Die 37-Jährige ist promovierte Psychologin und war zuvor u. a. als Beraterin und Professorin für Interkulturelle Kommunikation und Organisationspsychologie tätig. Ein besonderer Schwerpunkt ihrer Arbeit sind Gesellschaftliche Transformationsprozesse für Bildung und Arbeit. Ihre Zuständigkeitsbereiche in der Bildungsstätte sind u. a.: Digitalisierung, Personal, Organisations- und Strategieentwicklung.

3. Wirkung und Wirtschaftlichkeit

Jede NPO verfolgt eine Mission oder eine Leitidee. Alle Aktivitäten verfolgen somit einen bestimmten Organisationszweck. Im Bereich der Demokratieförderung sind die Erwartungen hoch, dass die Ziele erreicht werden. Vor allem durch den Einsatz von öffentlichen Mitteln werden bestimmte Wirkungen erwartet.

Angemessenheit, Verhältnismäßigkeit, Notwendigkeit, Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit: Alle, die in der Demokratieförderung schon mal einen Projektantrag gestellt haben, um öffentliche Gelder zu erhalten, kennen diese Begriffe nur zu gut. Um die Zuwendung zu bekommen, gibt es viele Anforderungen, auch für die Kostenplanung und die Verwendung der Fördergelder. Die Ausgaben des Projektes sind nach dem Prinzip der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit zu planen und zu verausgaben. Dabei umfasst dieses Prinzip auch, dass alle abgerechneten Ausgaben als notwendig zur Erreichung des Projektzieles bewertet werden müssen²².

²² vgl. § 44 Bundeshaushaltsordnung (BHO) und „Allgemeinen Nebenbestimmungen für Zuwendungen zur Projektförderung“ (ANBest-P) (GMBI Nr. 19/2019, S. 372).

Das bedeutet, die Projektziele und somit auch die Wirkungen stehen im direkten Bezug zur Wirtschaftlichkeit.

3.1 Wirkungslogik

NPOs sind gefordert, einen hohen Grad an möglicher Wirkung zu erzielen²³. Wirkungsziele beziehen sich auf Wirkungen, die durch Leistungen einer Organisation erreicht werden sollten. „Wirkungsziele sind damit immer nach außen gerichtet und orientieren sich an den Bedarfslagen der Anspruchsgruppen der jeweiligen Organisation“²⁴. Die Wirkungsforschung ist sehr komplex. Aus streng wissenschaftlicher Sicht müssten z. B. Personen, die an einer Bildungsmaßnahme teilnehmen, sowohl vor als auch nach der Maßnahme z. B. zum Wissensstand oder zur Haltung zu einem bestimmten Thema befragt werden. Nur so können verlässliche Rückschlüsse auf die tatsächliche Wirkung der Maßnahme getroffen werden.

Dennoch spielt im Bereich der Demokratieförderung die Ausrichtung auf Wirkungsziele und der Nachweis von Wirkungsbeiträgen eine große Rolle.

Die Wirkungstreppe

In der Praxis hilft zum Beispiel das PHINEO-Modell, um sich seiner Ziele bewusst zu werden und zu überprüfen, ob sie auch erreicht werden.



Abbildung 1: Wirkungstreppe (aus: © PHINEO gAG, Berlin 2017, S. 5).

²³ vgl. Horak et al. 2015, S. 34.

²⁴ Horak et al. 2015, S. 12.

In diesem Konzept werden gesellschaftliche Wirkung „als Impact, Wirkungen bei den Zielgruppen [...] als Outcomes bezeichnet. Bei den Outcomes lassen sich wiederum verschiedene Wirkungsebenen unterscheiden, z. B. die Veränderung von Fähigkeiten, Verhalten oder der Lebenslage der Zielgruppen“²⁵. Dabei treten Wirkungen „in Folge von Leistungen, d. h. Angeboten, Maßnahmen oder Produkten ein. Hierbei spricht man von Outputs. Diese sind noch keine Wirkungen, aber eine Voraussetzung, um diese zu erreichen“²⁶.

Eine wirkungsorientierte Steuerung beschäftigt sich mit den Fragen:

- Welche konkreten Wirkungen sollen bei wem erreicht werden?
- Welche (Dienst-)Leistungen müssen dafür erbracht werden, damit die Wirkungen eintreten?
- Welche Abläufe müssen vollzogen werden, damit die (Dienst-)Leistungen gewährleistet werden können?
- Und welche Ressourcen werden benötigt, um die vorgesehenen Abläufe sicherzustellen?²⁷

Wirkungsanalysen helfen vor allem dabei, die eigenen Ziele realistisch bezüglich der Wirkungsebene (im PHINEO-Modell entspricht das den Treppenstufen) einzuschätzen und festzustellen, welche Wirkungen erzielt wurden, aber auch, die Arbeit gegenüber anderen zu legitimieren und die Ergebnisse der Arbeit besser zu kommunizieren²⁸.

3.2 Finanzen und Finanzcontrolling

Für NPOs ist das Finanzmanagement mit besonderen Anforderungen verbunden, vor allem aufgrund der Erwartungen von außen. Wie bereits oben erwähnt müssen sie „ihre Finanzsteuerung intensiver mit den inhaltlichen Zielen der Organisation

²⁵ PHINEO 2017, S. 5.

²⁶ PHINEO 2017, S. 5.

²⁷ vgl. Baummüller et al. 2015, S. 132.

²⁸ Mehr zum Thema Wirkung und effektives Projektmanagement für Vereine & Non-Profits unter: [Kursbuch Wirkung - Deutsch \(phineo.org\)](https://www.phineo.org/de/kursbuch-wirkung).

verbinden sowie ihren Finanzbedarf vor dem Hintergrund ausgehandelter Ziele und ggf. im Hinblick auf beabsichtigte und erreichte Wirkungen legitimieren“²⁹.

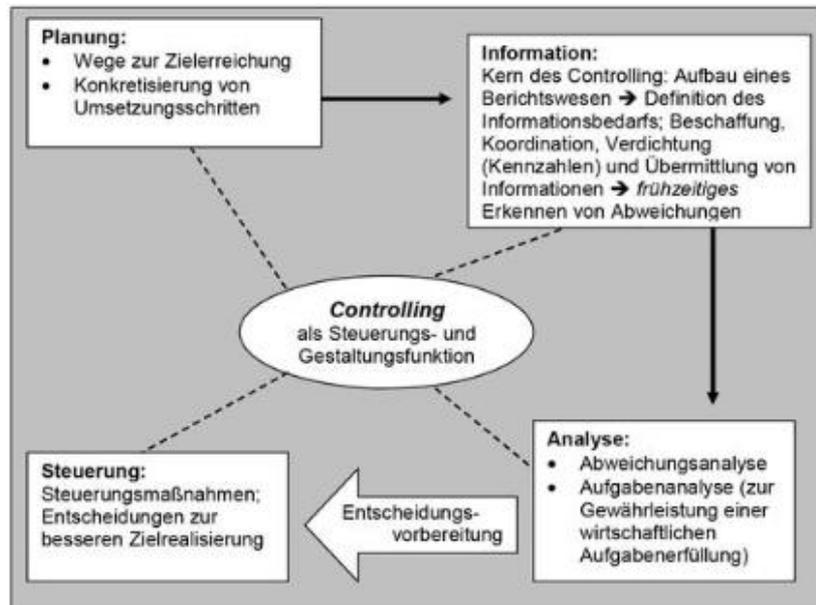


Abbildung 2: Controlling (aus: Böttcher und Merchel 2010, S. 122).

Die Abbildung verdeutlicht, dass es sich bei Controlling nicht nur um eine Kontrolle der Finanzen oder der Buchführung handelt. Vielmehr ist damit eine Steuerungs- und Gestaltungsfunktion in allen Bereichen der Organisation, z. B. im Personalwesen, der Prozessplanung und der Veranstaltungsorganisation, verbunden.

Aus der Praxis: Interview mit einer Führungskraft

Gespräch mit Jamuna Oehlmann, Co-Geschäftsführerin der Bundesarbeitsgemeinschaft religiös begründeter Extremismus (BAG ReEx)

Frage: Jamuna, du bist „Co-Geschäftsführerin“ der BAG ReEx. Was verbindest du mit dem Begriff „Geschäftsführerin“?

Jamuna Oehlmann: Rüdiger José Hamm und ich haben bei der BAG ReEx als Koordination angefangen. Wir haben die Geschäftsstelle der BAG ReEx aufgebaut

²⁹ Böttcher und Merchel 2010, S. 106.

und haben schon damals viele geschäftsführende Tätigkeiten übernommen. Die BAG RelEx verfügt über einen fünfköpfigen Vorstand, der zeichnungsberechtigt ist und von den Mitgliedsorganisationen gewählt wurde. Über die Jahre haben sich die Aufgaben vom Vorstand verändert, da nach und nach Aufgaben des damaligen geschäftsführenden Vorstands in unser Tätigkeitsfeld fielen. Sei es Bereiche des Finanzmanagements oder der Personalverantwortung, aber auch inhaltliche und strategische Entscheidungen. All diese Aufgaben sind für einen ehrenamtlich tätigen Vorstand wie unseren nicht langfristig umsetzbar, denn der zeitliche Aufwand wurde einfach zu groß. Irgendwann haben wir als BAG RelEx den logischen Schritt gemacht, unser Organisationsmodell den sich verändernden Strukturen anzupassen. Vor einem halben Jahr haben wir dann die Geschäftsführung übertragen bekommen. Tatsächlich spielt die Bezeichnung Geschäftsführung in der Darstellung nach Außen eine wichtige Rolle – mehr noch als nach Innen – denn als Vertreter*innen der Dachorganisation der Träger der Prävention gegen religiös begründeten Extremismus und als Projektkoordination des Kompetenznetzwerks „Islamistischer Extremismus“ haben wir meist mit der Geschäftsführung oder Leitung anderer Organisationen zu tun und müssen z. B. in Kooperationen direkt handlungsfähig sein. Selbstverständlich werden die inhaltlichen Leitlinien auf Klausurtagungen und regelmäßigen Treffen mit dem Vorstand besprochen, sodass wir das Mandat haben. Der Titel als (Co-) Geschäftsführerin ist für ein Gespräch auf Augenhöhe schon sehr hilfreich. Es ist dann gleich klar: Ja, ich habe hier auch die Verantwortung.

Frage: Ihr habt euch im Bereich der Geschäftsführung für ein „Co-Modell“ entschieden. Warum und was bedeutet das in der Praxis?

Jamuna Oehlmann: Wir haben uns natürlich angesehen, welche Begriffe, welchen Titel andere Organisationen verwenden und haben uns inspirieren lassen. Den Begriff „Management“ haben wir beispielsweise direkt aussortiert, weil er einerseits in unserer Branche unüblich ist und andererseits auch inhaltlich nicht beschreibt, was wir tun. *Geschäftsführung* beschreibt dies in meinen Augen besser. Wir haben uns für den Zusatz „Co“(-Geschäftsführung) entschieden, um deutlich zu machen, dass die BAG RelEx von mehr als einer Person geleitet wird. Für unser

Team bedeutet das allerdings auch, dass sie es mit zwei unterschiedlichen Führungsstilen zu tun haben und auch Entscheidungen brauchen in einer Doppelspitze manchmal mehr Zeit. Das hat jedoch seine guten Seiten, denn diese Entscheidungen werden besonders gut durchdacht.

Frage: Von der Gründung der BAG im Jahre 2016 bis jetzt ist viel bei euch passiert: du gehörst zu den ersten Personen, die eingestellt wurden.

Jamuna Oehlmann: Ich habe damals allein angefangen mit einem Laptop und Schreibtisch in einem Co-Working-Space. Kurz danach waren wir zu zweit. Schnell kam dann eine studentische Mitarbeiterin dazu und so ist unser Team stetig gewachsen. Jetzt sind wir acht Personen im Team, darunter vier Fachreferent*innen und eine Verwaltungskraft.

Frage: Bei dem Aufbau einer Organisation mitwirken zu können, ist bestimmt eine spannende Herausforderung. Der Arbeitsalltag läuft ja im Prinzip von der ersten Minute an, während die Strukturen um einem herum entwickelt werden müssen. Welche Strukturen habt ihr entwickelt? Wie viel Formalisierung braucht es? Wie viel Flexibilität?

Jamuna Oehlmann: Ja, es macht mir wirklich Freude die Organisation mit aufbauen zu können und dabei jeden Tag etwas dazulernen und meine eigenen Vorstellungen von einer guten *Unternehmenskultur* umsetzen zu können. Ich war zu Beginn der Meinung, dass wir nicht allzu viel Formalisierung benötigen, weil ich unnötige bürokratische Prozesse verhindern möchte. Mit einem wachsenden Team und wachsenden Aufgaben ist klar geworden, dass eine gewisse Formalisierung auch zu Vereinfachung führt. Etabliert hat sich z. B. das Arbeiten in Mini-Projektteams von zwei Personen. So ist auch eine Urlaubs- und Krankheitsvertretung möglich und die Mitarbeiter*innen können sich je nach ihren Stärken und Interessen unterschiedlich einbringen. Wir sind gerade dabei ein QM-System aufzubauen und in unsere Arbeitsabläufe zu integrieren. Z. B. bei der Planung, Umsetzung und Auswertung von unseren zahlreichen Veranstaltungen wird es sich auszahlen, Prozesse zu vereinheitlichen und auf die Erfahrung vorangegangener Veranstaltungen aufbauen zu können. Gleichzeitig ist es uns wichtig, innovativ und agil zu bleiben.

Frage: Demokratieförderung braucht Personal. Gleichzeitig erhaltet ihr für diese Tätigkeit Projektgelder mit befristeten Laufzeiten, oft auch mit Vorgaben der finanziellen Eingruppierungen. Ist das eine Herausforderung?

Jamuna: Das ist das größte Dilemma! Das betrifft uns selbst als Dachorganisation, aber auch unsere Mitgliedsorganisationen und generell die Trägerlandschaft. Je kürzer die Projektlaufzeiten sind, umso größer wird das Problem. Die Arbeitsverträge sind stets mit kurzen Laufzeiten befristet. Bei Neueinstellungen ist das erklärungsbedürftig. Das wird dann in der Lebensrealität schon herausfordernd, wenn man beispielsweise bei der Wohnungssuche nur einen befristeten Arbeitsvertrag vorlegen kann. Natürlich wollen wir unsere Mitarbeiter*innen entsprechend ihrer Arbeitserfahrungen und ihrer Ausbildung bestmöglich entlohnen. Man unterstellt Menschen, in unserem Arbeitsbereich der Demokratieförderung und Radikalisierungsprävention ein „caritatives“ Handeln – was ja sogar meist stimmt. Man hat sich entschieden, in einem gemeinnützigen Bereich zu arbeiten, deswegen muss man schlechte Arbeitsverträge und schlechte Bezahlung hinnehmen. Diese Verknüpfung ist nicht gerechtfertigt und betrifft in Deutschland ja leider viele Berufsgruppen: Wenn man etwas zur Gesellschaft beiträgt und sich wie in unserem Fall auch noch in einem thematisch heiklen und auch herausfordernden Arbeitsumfeld bewegt, sollte man dies nicht auch noch für wenig Geld tun müssen. Jede Organisation steht und fällt mit der Leitung und dem Team. Personal ist stets die wichtigste Ressource, aber auch die teuerste. Für die Planung und Umsetzung der Projekte wäre es der größte Zugewinn, den Mitarbeiter*innen lang- oder wenigstens mittelfristige Perspektiven von z. B. fünf Jahren bieten zu können.

Frage: Dadurch, dass ihr öffentliche Gelder als Förderung erhaltet, seid ihr auch Legitimationsprozessen ausgesetzt. Da es sich um Steuergelder handelt, kann man sagen, es gibt zurecht die Beobachtung einer kritischen Öffentlichkeit. Wie sehr wirkt sich das auf eure Arbeit aus?

Jamuna: Zu wissen, dass wir so strengen Kontrollen unterliegen, gibt uns auch eine gewisse Legitimität. Wir haben uns der Initiative Transparente Zivilgesellschaft angeschlossen, weil wir die Transparenz im Umgang mit öffentlichen Geldern befürworten. Wir nehmen hier potenziellen Kritiker*innen etwas vorweg. Man kann unsere Jahresabschlüsse auf der Webseite einsehen. Und das nimmt den

Druck, dass man meint, sich erklären zu müssen. Die sparsame und wirtschaftliche Verwendung der öffentlichen Gelder ist selbstverständlich. Das hinterfragen wir nicht. Auch der bürokratische Aufwand gehört zur Verwendung von Fördergeldern dazu, aber etwas mehr Flexibilität und Bürokratieabbau würde nicht nur den Trägern, sondern sicherlich auch den Mittelgebern eine Arbeitserleichterung sein.

Frage: Gibt es etwas, dass du dir als Geschäftsführerin einer Non-Profit-Organisation, die im Bereich der Demokratieförderung unterwegs ist, für die Zukunft wünschst?

Jamuna: Ich wünsche mir als Co-Geschäftsführerin mehr Stabilität und Langfristigkeit im Bereich der Demokratieförderung und Extremismusprävention. Das bedeutet konkret: längere Projektlaufzeiten, denn diese bringen Planbarkeit und machen uns zu einem attraktiven Arbeitgeber. Gleichzeitig wünsche ich mir mit unserer Organisation weiterhin agil und innovativ bleiben zu können und Anpassungen im Projekt in Absprache mit Fördergebern umsetzen zu können. Die Position, Bittsteller um finanzielle Mittel zu sein, obwohl wir uns für gesellschaftlich brennende Themen engagieren, ist frustrierend.

Auch wenn das eventuell pathetisch klingen mag: Ich wünsche mir auch ein Vertrauen in die Menschen, die im Bereich der Demokratieförderung arbeiten, so dass man nicht so sehr den Rechtfertigungsdruck verspürt.

Angaben zur Person

Jamuna Oehlmann | Co-Geschäftsführerin der Bundesarbeitsgemeinschaft religiös begründeter Extremismus (BAG RelEx).

Jamuna Oehlmann hat in Berlin, Bangkok und London Asienwissenschaften (BA) und Internationale Beziehungen und Diplomatie (MA) studiert. Zu ihren Expertisen zählen u.a. Sicherheitsstudien, Extremismusprävention, sowie die Verknüpfung von Terrorismus und organisierter Kriminalität. Sie ist Co-Geschäftsführerin der Bundesarbeitsgemeinschaft religiös begründeter Extremismus (BAG RelEx) und seit 2020 auch Koordinatorin des Kompetenznetzwerks „Islamistischer Extremismus“ (KN:IX).

Was ist die BAG RelEx?

Die Bundesarbeitsgemeinschaft religiös begründeter Extremismus, kurz BAG RelEx, fördert und unterstützt die bundesweite Vernetzung von zivilgesellschaftlichen Akteur*innen, die sich für eine erfolgreiche und nachhaltige Prävention und Deradikalisierung bzw. Ausstiegsarbeit auf dem Feld des religiös begründeten Extremismus engagieren. Die BAG RelEx ist im November 2016 von 25 Trägern gegründet worden und mittlerweile auf 34 Mitgliedsorganisationen aus dem gesamten Bundesgebiet angewachsen. Der Gründungsgedanke lautet: „Gemeinsam gegen religiös begründeten Extremismus“

Die BAG RelEx wird im Rahmen des Bundesprogramms „Demokratie leben!“ durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) im Kompetenznetzwerk „Islamistischer Extremismus“ (KN:IX) gefördert. Weitere Fördergeber*innen sind die Landeskommission Berlin gegen Gewalt, die Bundeszentrale für politische Bildung und das Landesprogramm „Hessen - Aktiv für Demokratie und gegen Extre-

4. Führung und Organisation in der Demokratieförderung

Die Aufgaben und Herausforderungen von NPOs sind vielfältig und komplex. Das Management von NPOs, mit einem gesellschaftlichen Auftrag und weiteren spezifischen Merkmalen (siehe Kapitel 2), im Kontext von Ökonomisierung und Professionalisierung, mit dem Anspruch auf Wirkungsnachweise und Einhaltung der Wirtschaftlichkeit ist anspruchsvoll. Strukturen, Abläufe, Strategien, die Festlegung von Befugnissen und das Erkennen von Kompetenzen, der Einsatz von Sachmitteln, das Arbeiten im Team und der Aufbau von Beziehungen sind alles Dimensionen einer Organisation.

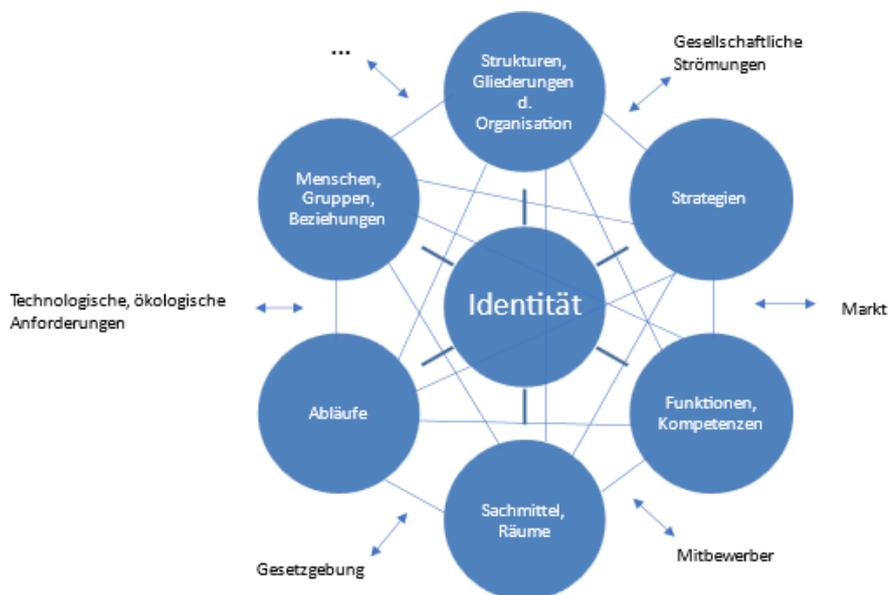


Abbildung 3: Die sieben Dimensionen einer Organisation (in Anlehnung an: Baumgartner u. a. 2004, S. 48. In: Schiersmann und Thiel 2014, S. 119).

Die Aufgaben einer Führungskraft und die Anforderungen an sie unterliegen einem ständigen Wandel. Die Entwicklungen neuer Technologien, veränderte Arbeitsstrukturen und Kommunikationsformen, Änderungen in der Gesetzgebung, gesellschaftliche Strömungen und der Wertewandel verlangen immer wieder Weiterentwicklungen von Konzepten.

Gestalten, steuern und berichten

Dennoch lassen sich grundlegende Aufgabenfelder einer Führungskraft identifizieren:

- Allgemeine formale Vorgaben mit Inhalten füllen (z. B. Ziele konkretisieren, Entscheidungen treffen)
- Konkrete Vorkommnisse in Kontexte einordnen (z. B. interpretieren, bewerten)
- In Bewegung setzen oder halten (aktivieren, motivieren, beeinflussen, initiieren)
- Verbindung herstellen oder halten (koordinieren, informieren, den Zusammenhalt der Gruppe sichern)
- Repräsentieren (z. B. Außendarstellung, Vertretung)³⁰

4.1 Organisationsentwicklung

Ungeklärte Strukturen in Organisationen und Unsicherheiten in der Aufgabenverteilung sind Nährboden für Konflikte, Unzufriedenheiten und auch für Überforderungen. Vor allem je größer eine Organisation wird und je komplexer die Tätigkeitsfelder werden, umso mehr können Organisationsentwicklungsprozesse bei der Führung und Organisation helfen. „Eine stetige Herausforderung bei der Gestaltung von Organisationsstrukturen ist die Verbindung von Strukturen und Prozessen, sowie die Balance zwischen Formalisierung und Flexibilität. Spätestens seit den 1990er Jahren geht der Trend in Richtung Prozessorientierung“³¹.

Agilität ist eines der neueren Stichworte. Agiles Projektmanagement und agiles Führen findet Einzug in die Praxis von NPOs, agile Arbeitsmethoden und -prinzipien

³⁰ Vgl. Neuberger 1977, S. 83.

³¹ Maier 2015, S. 209f.

werden angewendet. Sie gelten als wesentlich flexibler und verfolgen das Ziel, in komplexen, schnell veränderlichen Umgebungen effizienter zum Erfolg zu führen als herkömmliche Ansätze. Allen agilen Methoden ist gemeinsam, dass dabei nicht starre Prozesse und Verantwortlichkeiten im Vordergrund stehen. Das bedeutet insbesondere, dass regelmäßige Feedbackschleifen von Prozessen³² und kontinuierliche Verbesserung einen hohen Stellenwert bei der Anwendung agiler Methoden einnehmen.

Die lernende Organisation

Organisationsentwicklung als ganzheitlicher und permanenter „Prozess der Gestaltung und Veränderung von Organisationseinheiten und Organisationen umfasst alle Maßnahmen der direkten und indirekten zielorientierten Beeinflussung von Strukturen, Prozessen, Personen und Beziehungen, die eine Organisation systematisch plant, realisiert und evaluiert“³³. Unterschiedliche Grundlagen wie Organigramme, Stellenbeschreibungen, Leitbilder, Notfallkonzepte, Checklisten, Kommunikationskonzepte etc. (bzw. das Nicht-Vorhanden-Sein dieser) können der Organisationsanalyse und daran anschließenden Organisationsentwicklungsmaßnahmen dienen.

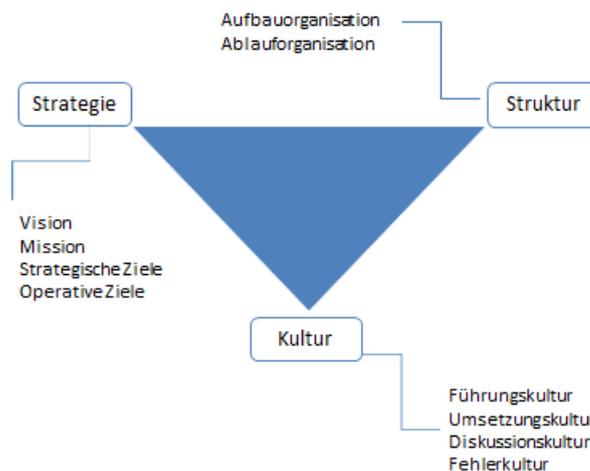


Abbildung 4: Das Dreieck der Organisationsentwicklung (in Anlehnung an Schwemmler 2014, S. 66).

³² Der Begriff „Feedbackschleife“ beschreibt hier einen regelmäßigen Vorgang, bei dem Abläufe oder einzelne Maßnahmen eines Projekts reflektiert werden, um anschließend den Arbeitsprozess anzupassen. Es handelt sich nicht um das interpersonale Feedbackgeben.

³³ Becker und Labucay 2012, S. 2.

Dabei kann die Notwendigkeit, sich als „lernende Organisation“³⁴ weiterzuentwickeln als Voraussetzung und Ziel von Veränderungsprozessen³⁵ identifiziert werden. Folgende vier Merkmale sind hier zu nennen:

- Die Herausbildung von offenen und flexiblen Organisationsstrukturen, um Veränderungen in der Umwelt und in den eigenen Zuständen laufend zu beobachten, zu verarbeiten und in angemessene interne Veränderungen umzusetzen.
- Die Entwicklung von erforderlichen Problemlösungsverfahren, um sich in einen ständigen Prozess von Versuch und Irrtum über permanente Rückkopplungsschleifen von „Beobachten – Hypothesenbilden – Handeln“ laufend selbst korrigieren zu können.
- Die Entwicklung von hierzu notwendigen Schlüsselqualifikationen der Mitarbeiter*innen und die Förderung ihrer Lern- und Entwicklungsfähigkeiten³⁶
- Das Etablieren einer positiven Fehlerkultur, um mit Problemen sowie den daraus resultierenden Konsequenzen konstruktiv umzugehen.

4.2 Strategische Personalentwicklung

Das Personalmanagement umfasst die Personalplanung, die -auswahl, den -einsatz sowie die Personalentwicklung und die -führung.

Die Personalentwicklung verfolgt dabei das Ziel der Sicherung vorhandener Qualifikationsstandards, die Nachqualifizierung von fehlenden Kenntnissen und Fähigkeiten sowie die Vorbereitung auf neue Aufgaben und Funktionen. Zu den Maßnahmen der Personalentwicklung gehören Instrumente der Qualifikationsanalyse wie z. B. das Führen von Personalakten oder Mitarbeiter*innengesprächen. Zu den Personalentwicklungsmaßnahmen gehören z. B. das Angebot von Coaching oder Supervision oder die systematische Einarbeitung neuer Mitarbeiter*innen³⁷.

³⁴ vgl. auch Schiersmann und Thiel 2014, S. 95ff.

³⁵ vgl. Engelhardt et al. 2013, S. 77.

³⁶ Engelhardt 2013, S. 77f.

³⁷ vgl. Schindler 2011, S. 36ff.

Viele von diesen Prozessen finden in der Praxis von NPOs zwar statt, aber oftmals wenig strategisch und systematisch. Standardisierte und sichtbare Abläufe brauchen Zeit in der Entwicklung, können langfristig jedoch dabei helfen, die oben genannten Ziele der Personalentwicklung zu erreichen.

Change-Prozesse: Generations- und Führungs(-kultur-)wechsel

Vor allem bei Veränderungsprozessen kommt der Personalentwicklung eine große Bedeutung zu. Wenn Personen z. B. in den Ruhestand gehen, verlässt häufig auch ein enormes Wissen die Organisation. Mit Blick auf die sogenannte Boomer-Generation werden sicherlich einige NPOs zeitnah davon betroffen sein. Durch ein Wissensmanagement kann hier einem Wissensverlust vorgebeugt werden³⁸. Durch Konzepte zur systematischen Einarbeitung können neue Personen in die Abläufe von bestehenden Teams integriert sowie schnell und effektiv mit den neuen Aufgaben vertraut gemacht werden³⁹. Bei einem Führungswechsel ändert sich oftmals ebenfalls die Führungskultur. Auch hier hilft es, Führungsleitlinien und Angaben zur Führungskultur schriftlich und somit verbindlich in Organisationsdokumenten festzuhalten.

Veränderungen lösen bei vielen Menschen Unsicherheiten und Irritation, im schlimmsten Fall Abwehr aus. Bei jeglichen Change-Prozessen kann das Modell „House of Change“ helfen, um unterschiedliche Verhaltensweisen der Mitarbeiter*innen zu verstehen und ggf. gegenzusteuern. Dieses Modell geht zurück auf den schwedischen Psychologen Claes F. Janssen. Mit vier Zimmern in einem Haus werden bildlich verschiedene Gefühlszustände von Menschen beschrieben, die typisch für den Umgang mit Veränderungen sein können.

³⁸ Siehe hierzu auch die Arbeitshilfe „Wissensmanagement in Projekten“ unter [QMP Arbeitshilfe Wissensmanagement \(gsub.de\)](#).

³⁹ Siehe hierzu auch das „Onboarding Factsheet“ unter [PWQ Factsheet v3.1 \(gsub.de\)](#).

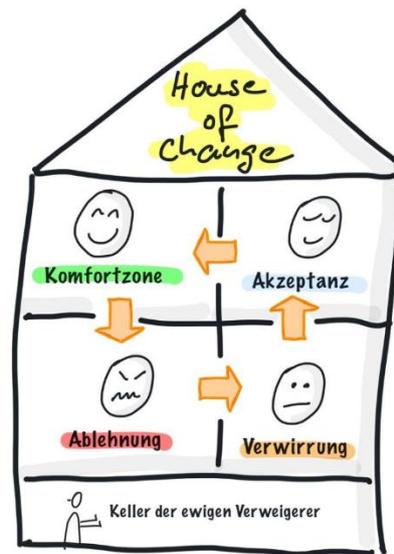


Abbildung 5: House of Change (Quelle: [House of Change | 4 Zimmer der Veränderung \(synapsenstau.de\)](https://www.synapsenstau.de)).

Das Hausmodell verdeutlicht, dass wir bei Veränderungen vier Stadien, also vier Zimmer durchlaufen. Jeder Raum beherbergt ein unterschiedliches Bedürfnis. Dabei sind die Reaktionen auf Veränderungen bei jeder Person anders. Auch wie lange wir in einem Raum bleiben, ist individuell unterschiedlich. In der bildhaften Sprache geblieben, kann es also sein, dass sich eine komplette Belegschaft von Mitarbeiter*innen zur selben Zeit in unterschiedlichen Zimmern aufhält. Eine*r geht vielleicht noch mal einen halben Schritt zurück in Zimmer 3, bis er*sie endgültig in Zimmer 4, dem Zimmer der Akzeptanz ankommt. Mit Blick auf diese Gefühlswelten lassen sich Veränderungen im unternehmerischen Umfeld nur behutsam umsetzen und brauchen Zeit.

4.3 Kommunikationsgestaltung

Bei all den zuvor genannten Aspekten spielt Kommunikation eine große Rolle. Die Kommunikationsgestaltung richtet sich zum einen nach innen und zum anderen nach außen.

Bei jeglicher Kommunikation helfen folgende Leitfragen:

- Ziel der Kommunikation: Welche Botschaft möchten wir mitteilen?

- Zielgruppe(n): An welche Personen wollen wir uns richten?
- Instrumente: Wie erreichen wir diese Zielgruppen? Welche Kommunikationskanäle nutzt die Zielgruppe, welches Design setzen wir ein? Sprechen wir über Bilder, arbeiten wir mit Emotionen?
- Zeitplan: Wann kommunizieren wir? Was muss bis dahin erledigt werden?
- Ressourcenfrage: Welche Kosten entstehen und wie sieht die Finanzierung aus? Haben wir die Kompetenz? Oder andere? Haben wir die Zeit? Wer macht was bis wann?

Kommunikation im Team

Die Kommunikation in Teams ist sehr vielfältig: In kleinen Teams, die auch noch in einem gemeinsamen Büro arbeiten, werden Gespräche oftmals ungeplant nach Bedarf über den Schreibtischen hinweggeführt, ohne sie zu protokollieren. Ebenso verlaufen informelle Gespräche auf dem Flur, beim Kaffee, oftmals per Zufall und bilateral. Dann gibt es Teamsitzungen, mehr oder weniger regelmäßig – von kurz bis stundenlang ist alles in der Praxis dabei. Klausurtagungen werden oftmals an externen Orten durchgeführt, gehen schon mal über Tage und werden gerne für Jahresplanungen oder größere Reflexionseinheiten genutzt, manchmal mit einer externen Moderation. Und dann kommen die vielen digitalen Tools und sozialen Medien dazu, mit denen z. B. zusammen an gemeinsamen Dokumenten gearbeitet wird oder über die es zu einem Informationsaustausch kommen kann. Gerade wenn neue Personen ins Team dazustoßen, empfiehlt es sich, die bisherigen Kommunikationswege zu analysieren und sich auf passgenaue Formen zu einigen. Eine Herausforderung neben der knappen Zeit, die immer wieder genannt wird, sind oftmals die langen Listen von Themen, die mutmaßlich bei einem Termin bearbeitet werden müssen. Dazu hilft die folgende Analyse:

- Welche Formate zur Zusammenarbeit und zur Kommunikation haben wir? Welche Ziele haben dabei die unterschiedlichen Formate?
- Wo findet strategische Planung statt?
- Wo ist Zeit zum (Fach-)Austausch?

- Wo können Probleme/Herausforderungen bearbeitet werden?
- Wo bekommen wir Informationen?
- Wo findet kollegiale Beratung statt?

Diese Bereiche lassen sich in der Praxis nicht immer voneinander trennen. Jedoch hilft es, nicht immer alle Bereiche in einem Gespräch vereinen zu wollen. Sich über das Ziel (z. B. Beraten wir uns? Geht es um einen Informationsaustausch ohne Diskussionsbedarf?) bewusst zu werden, dient der Fokussierung in den jeweiligen Gesprächen und kann dabei helfen, dass der zeitliche Umfang von regelmäßig stattfindenden Gesprächen reduziert werden kann.

Kommunikation nach außen

Für eine zielgruppenorientierte Ansprache nach außen ist eine Voraussetzung, dass man seine Zielgruppe bestmöglich kennt. Um geeignete Instrumente einer Kommunikation auszuwählen, benötigt man mehr Informationen über die Zielgruppe als z. B. das Alter oder das berufliche Tätigkeitsfeld. Die *Empathy Map* ist ein einfaches, aber sehr wirkungsvolles Werkzeug, um Einschätzungen zur Wahrnehmungs- und Gefühlswelt der eigenen Zielgruppe zusammenzutragen. Bei dieser Methode spielen Daten eine untergeordnete Rolle. Vielmehr geht es darum, sich in eine prototypische Zielgruppenperson hineinzusetzen und die Gefühle, Gedanken und Handlungen zu erfassen. Oftmals werden die Erkenntnisse in einem Bild visualisiert. Die Aspekte „sehen, hören, handeln, denken und fühlen“ werden dabei erfasst, im Sinne von „Was hört die Person, was sieht sie, was denkt und wie fühlt die Person? Wie handelt sie? Welche Sorgen hat sie? Was macht sie glücklich?“

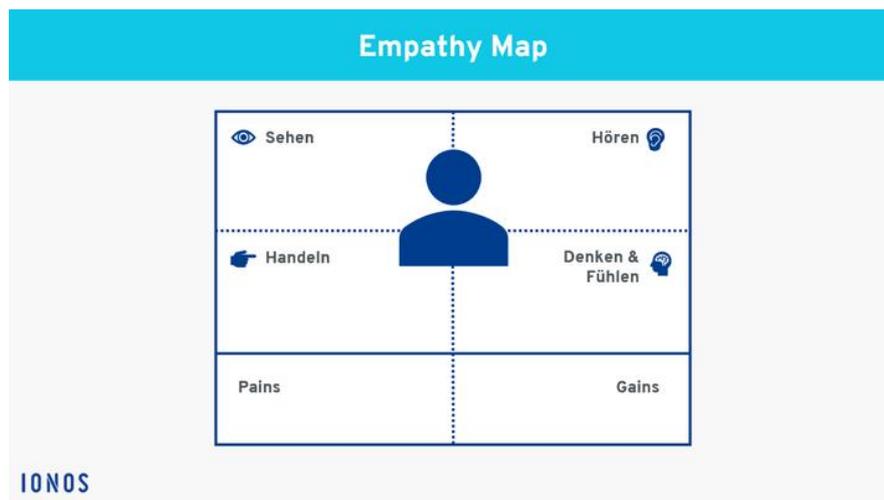


Abbildung 6: Empathy Map (Quelle: [Empathy Map: Definition, Aufbau & Beispiel - IONOS](#)).

Diese Leitfragen können zur Erstellung einer *Empathy Map* genutzt werden:

- Welche demografischen und charakterlichen Eigenschaften zeichnen unsere Zielgruppe aus?
- Welche Interessen und Vorlieben hat sie?
- Was denkt und fühlt die Zielgruppe?
- Welche Probleme, Sorgen und Nöte beschäftigen unsere Zielgruppe?
- Welche Kriterien sind aus Sicht unserer Zielgruppe für eine Beteiligung / für ein Engagement entscheidend?
- Was treibt sie an und motiviert sie?
- Welche Ziele verfolgt die Zielgruppe? Was strebt sie an? Was macht sie glücklich?
- In welcher Umgebung bewegt sich unsere Zielgruppe? Welche (visuellen) Eindrücke bekommt sie im Laufe des Tages, beispielsweise zu Hause, auf dem Weg zur Schule / Arbeit / Ausbildung und in der Freizeit?
- Welche Informationen erreichen unsere Zielgruppe? Gespräche mit Freund*innen, mit Arbeitskolleg*innen, Lehrer*innen, mit den Eltern, Sporttrainer*innen, Informationen im Radio...?
- Wer oder was beeinflusst unsere Zielgruppe in ihren Entscheidungen?

Aus der Praxis: Gruppendiskussion mit Leitungen und Projektmitarbeiter*innen

Die Arbeitsbereiche der Demokratieförderung sind sehr heterogen. Sie unterscheiden sich in ihren Strukturen, Zielsetzungen, Themenfeldern, Zielgruppen und Formaten. Für diese Publikation sind in Gruppengesprächen Erfahrungen aus der Praxis zu Ökonomisierungs- und Professionalisierungsprozessen diskutiert worden. An diesen Gesprächen haben insgesamt sieben Mitarbeiter*innen aus der Bildungsarbeit, der Extremismusprävention, der Ausstiegsarbeit und der Vielfaltsgestaltung teilgenommen. Im Fokus dieser Gruppengespräche standen zwei Leitfragen:

- **Ökonomisierung in der Demokratieförderung – Fluch oder Segen?**
- **Wirtschaftlich handeln und „sozial“ bleiben – geht das?**

Die Ergebnisse dieses Austausches werden zusammenfassend wiedergegeben.

Bürokratisierung

„Es ist kein Problem, ökonomisch zu denken und wirtschaftlich zu handeln, ich sehe das Problem in der Überbürokratisierung“ (Anja Treichel, Bundeselternnetzwerk der Migrant*innenorganisationen für Bildung & Teilhabe)

Die Bürokratie in der Demokratieförderung wird oft als Hürde wahrgenommen. Sich mit Zahlen, Formularen und Umwidmungsanträgen herumschlagen zu müssen, gehe auf Kosten der inhaltlichen Arbeit. Der Aufwand, die eigene Stelle und die Stellen der Mitarbeiter*innen zu sichern, sei enorm. In der Praxis werde deutlich, dass die Bürokratie vielen Trägern die Möglichkeit nimmt, Fördergelder überhaupt beantragen zu können und sie damit ausgeschlossen werden, die Demokratieförderung mitzugestalten. Manchmal scheitere es bereits daran, die Sprache in der Fördermittellandschaft zu verstehen. Vor allem das Aufbringen von Eigenmitteln stelle kleine Initiativen vor große oder zum Teil vor unüberwindbare Herausforderungen.

„Wenn man eine vernünftige Personalstruktur haben will, musst du erstmal ein paar Tausend Euro hinlegen. Und das kann eben nicht jeder Träger. Dadurch können viele gute, kreative Ansätze gar nicht zum Tragen kommen, weil sie die Eigenmittel nicht aufbringen können“ (Dominik Moll, NDC Saar)

Noch wichtiger, als die Eigenmittel aufzubringen, sei eine belastbare Liquiditätsplanung. Träger sind gezwungen, vorzufinanzieren, weil Mittelabrufe teilweise bis zu Wochen dauern können. In der Zeit müssen aber Gehälter oder Mieten fließen. Das schaffe nicht jeder Träger, der keine große Struktur hinter sich hat. Größere Träger hätten dadurch immer einen strategischen Vorteil, egal wie hoch diese Eigenmittelquote letztlich ist. Graswurzelbewegungen kämen viel schwieriger an Fördergelder. Dadurch werde die Diversität von Projektträgern eingeschränkt. Als Notwendigkeit wird die Überarbeitung der Bundeshaushaltsordnung⁴⁰ gesehen. Ein Kernproblem von Projektförderungen sei das starre Haushaltsdenken.

„Ich habe einen Katalog an Zielen, der muss bis zum 31.12. erreicht werden und ich habe eine Liste mit Ressourcen, die mir bis zum 31.12. zur Verfügung stehen. Das Haushaltsdenken verstärkt die Zeitproblematik noch. Wenn man in größeren Zeiträumen arbeiten könnte, wäre das eine deutliche Entlastung“ (Dominik Moll, NDC Saar).

Personalsituation und psychische Gesundheit im Team

Immer wieder werden die prekären Arbeitsbedingungen in der Demokratieförderung als großes Problem identifiziert. Aufgrund von befristeten Verträgen und geringeren Entlohnungsmöglichkeiten sei sowohl die Personalgewinnung als auch die -bindung schwierig. Häufige Personalwechsel fordern immer neue Einarbeitungen der Mitarbeiter*innen, die wiederum auch Zeit brauchen.

Burn-Outs seien in der Praxis stark verbreitet. „Burn-In“ bezeichnet das Phänomen, wenn die eigene Arbeit einen so hohen Stellenwert für einen hat, dass man sich ohne sie verloren und unwohl fühlt und immer mehr dieser nachkommen will: Eine Vorstufe zum Burn-Out. Menschen, die sich sehr stark mit der eigenen Arbeit und der Arbeit des Trägers identifizieren, neigten stärker zur Selbstausschöpfung.

⁴⁰ BHO – Nichtamtliches Inhaltsverzeichnis, URL: <https://www.gesetze-im-internet.de/bho/> (abgerufen am 25.11.2022)

„Was wir in diesem Kontext eingeführt haben, ist die Etablierung einer Kultur des Dankes. Ein Signal, dass die Arbeit nicht selbstverständlich ist und mit dem Gehalt abgegolten ist“ (Emelie Iliza-Burg, NDC Saar).

Die Gründung von Betriebsräten im Bereich der Demokratieförderung nehme derzeit zu.

„Dadurch wird deutlich, es geht in unserem Bereich nicht nur um Idealismus, sondern das ist eben auch Lohnarbeit“ (Tobias Lehmeier, Bundesarbeitsgemeinschaft „Ausstieg zum Einstieg“ e. V.)

Es muss sich rechnen

„Es geht schon um die Inhalte. Wir bauen ja keine Brunnen, sondern wollen unsere Demokratie stärken. Da ist es schon schwierig, immer die Nutzen- und Kosten-Rechnung aufzumachen“ (Klaus Jetz, LSVD)

In der Gemeinnützigkeit der Träger ist implementiert, nicht kommerziell zu arbeiten.

„Uns geht es um die Demokratieförderung und nicht darum, Geld zu verdienen. Wenn dann aber von Seiten des Fördergeldgebers das Narrativ „es muss sich rechnen“ tradiert wird, stoßen wir an Grenzen“ (André Taubert, Legato – Fach- und Beratungsstelle für religiös begründete Radikalisierung)

Die Logik der Fördergeber*innen, Impulse setzen und Dinge anstoßen zu wollen mit der Forderung, die Fördergelder sinnvoll und wirtschaftlich zu verwenden, treffe in der Demokratieförderung auf eine Arbeitsrealität mit anderer Logik.

„Ökonomen denken in Geschäftsjahren. Das endet am Ende des Jahres, aber am Anfang des Jahres wird die Anschlussfinanzierung, wenn es denn eine gibt, vielleicht erst im Mai bewilligt. Es gibt dadurch Personen, die gute Bildungsarbeit leisten, aber jährlich um ihre Jobs fürchten müssen. Lernprozesse in der Demokratieförderung sind Aushandlungsprozesse, sehr individuelle Vorgänge, sind eine Begegnung von Mensch zu Mensch. Das kann ich nicht ökonomisch abbilden. Eigentlich muss es in Fördermodellen eine stärkere Fixierung auf das Verständnis geben, wir brauchen diese Mitarbeiter*innen und deren Expertise und wir müssen diesen eine Perspektive geben, dass sie diese Expertise auch weitergeben können und mit Menschen in Beziehung gehen können“ (Dennis Lange, Waldritter e. V.)

Strukturen aufbauen

In der Projektförderung gibt es viele Organisationen, die schnell gewachsen sind, ohne dass deren Overhead rechtzeitig mitwachsen konnte. Das habe Auswirkungen auf die Kommunikation, die Verwaltung und die Teamstruktur.

„Strukturentwicklung ist ein Prozess, der super schwierig gestaltbar ist, wenn man währenddessen gleichzeitig die Projektarbeit erledigen muss. Da stehen Verwaltungsaufgaben an, man muss Personen einstellen, Mitarbeiter*innen werden eingearbeitet, die sich wiederum ein neues Projekt erschließen müssen, dessen Antrag sie selber nicht geschrieben haben. Gleichzeitig ist das eine Chance, weil wir selber überlegen konnten, wie wir die Struktur jetzt schaffen. Wir sind gerade in einem Prozess der Neustrukturierung und der Implementierung neuer Arbeitsmethoden“ (Tobias Lehmeier, Bundesarbeitsgemeinschaft „Ausstieg zum Einstieg“ e. V.)

Kein „entweder – oder“

Die Herausforderungen in der Demokratieförderung sind enorm. Neben der inhaltlichen Arbeit bleibt wenig Zeit für Standardisierungen. Standardisierte Prozesse und wirtschaftliches Denken helfen allerdings, die Ressourcen gut im Blick zu haben, sich auf die Ziele zu fokussieren und nicht angreifbar von außen zu werden. Einerseits besteht der Anspruch, der sozialen Verantwortung in der Demokratieförderung nachzukommen. Andererseits besteht die Notwendigkeit, wirtschaftlich zu handeln. Projekte und Organisationen in der Demokratieförderung müssen beidem gerecht werden.

Es wird deutlich: es gibt im Bereich der Ökonomisierung und Professionalisierung in der Demokratieförderung kein „entweder - oder“. Standardisierte Prozesse sind hilfreich und wirtschaftliches Handeln ist unverzichtbar. Dennoch bleibt der Wunsch und die Erwartung, Ideen „out of the box“ entwickeln zu können.

Angaben zu den Personen

Emilie Iliza-Burg | Netzwerk für Demokratie und Courage e. V. (NDC) Saar, Bildungsreferentin

Klaus Jetz | Lesben- und Schwulenverband in Deutschland e. V. (LSVD), Geschäftsführer des LSVD und der Hirschfeld-Eddy-Stiftung, der Menschenrechtsstiftung des LSVD

Dennis Lange | Waldritter e. V., Bildungsreferent und verantwortlich für die Konzeption, Entwicklung und Umsetzung neuer Bildungsformate sowie die Koordination der entsprechenden Projektteams

Tobias Lehmeier | Bundesarbeitsgemeinschaft „Ausstieg zum Einstieg“ e. V., Bildungsreferent

Dominik Moll | Netzwerk für Demokratie und Courage e. V. (NDC) Saar, Sachbearbeitung Finanzen

André Taubert | Legato – Fach- und Beratungsstelle für religiös begründete Radikalisierung, Fachbereichsleiter Legato Projekte und Geschäftsführer i-unito gUG

Anja Treichel | Bundeselternnetzwerk der Migrant*innenorganisationen für Bildung & Teilhabe (bbt) e. V., Co-Geschäftsführerin der bbt Geschäftsstelle

5. Umgang mit gesellschaftlichen Herausforderungen

Die Bertelsmann Stiftung verkündete im Februar dieses Jahres (2022), die Demokratie sei weltweit unter Druck. Der Transformationsindex (BTI) der Stiftung verzeichnete erstmals seit 2004 mehr autokratische als demokratische Staaten. Die Corona-Pandemie habe bestehende Defizite noch deutlicher zutage treten lassen. Zivilgesellschaftliches Engagement, das sich vielerorts gegen den Abbau demokratischer Standards und wachsende Ungleichheit richte, sei hier ein Lichtblick⁴¹. Infektionskrankheiten, der Kampf gegen den Klimawandel, Kriege (u. a. aktuell Russlands völkerrechtswidriger Angriffskrieg gegen die Ukraine), die Knappheit natürlicher Ressourcen, Verteilungsungerechtigkeiten, Armut und Menschenrechtsverletzungen sind nur einige der aktuellen globalen Herausforderungen. Dabei verstärken sich ökologische und soziale Folgeschäden wechselseitig: „Umweltschäden tragen zur Verschärfung von Armut und Hunger bis hin zur Ausweitung von bewaffneten Konflikten bei. Armut als soziale Auswirkung kann wiederum zu ökologischen Schäden führen, zum Beispiel durch die ineffiziente Nutzung von Energieträgern oder den unsachgemäßen Umgang mit industriellem Müll und Schadstoffen“⁴². Im Bereich der Demokratieförderung sind diese Themen allge-

⁴¹ vgl. [Demokratie weltweit unter Druck \(bertelsmann-stiftung.de\)](https://www.bertelsmann-stiftung.de).

⁴² Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), Referat "CSR" – Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen.

genwärtig, sind Anlass und Inhalte der (Projekt-)Arbeit. Aber auch in der Arbeitswelt werden sie zu Themen des Managements und der Führung in Non-Profit-Organisationen.

Digitalisierung, Vielfaltgestaltung und Nachhaltigkeit in der Arbeitswelt

Die folgenden Themen können hier nur angeteasert und nicht in ihrer Komplexität umfänglich dargestellt werden. Die Begleitprojekte Qualitätswerkstatt 2.0 und ProjekteWerkstatt für Qualitätsprozesse im Bundesprogramm „Demokratie leben!“ haben u. a. zu den Themen „Führen auf Distanz“, „New Work“, „Projekte gesund führen“, „Wissensmanagement in Projekten“, „Moderation von Digitalformaten“ und „Onboarding“ eigene Publikationen erstellt⁴³.

5.1 Digitalisierung

Im „Datenreport 2021“ zum Thema „Digitalisierung und Arbeitsbedingungen“ der Bundeszentrale für politische Bildung in Kooperation mit dem Statistischen Bundesamt, dem Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung und dem Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung wird die fortschreitende Digitalisierung der Arbeitswelt als zentraler Treiber des Wandels der Arbeit mit Folgen für nahezu alle Beschäftigten gesehen. Durch den Einsatz digitaler Technik entstünden zeitgleich neue Aufgaben, und Beschäftigte würden immer wieder mit neuen Arbeitsanforderungen konfrontiert. Dabei könnten digitale Arbeitsmittel Beschäftigte bei der Erledigung ihrer Aufgaben unterstützen und entlasten, gleichzeitig jedoch auch mit neuen Belastungen einhergehen⁴⁴.

Die Pandemie hat die Digitalisierung in der Demokratieförderung stark vorangetrieben. Einerseits wurden digitale Formate (weiter-)entwickelt: online und hybride Veranstaltungen sowie das *blended Learning*, bei dem sich digitale Lerneinheiten mit Präsenzformaten abwechseln, haben sich etabliert. Andererseits fand insgesamt ein digitales Projektmanagement vermehrt Anwendung. Das bedeutet, auch

⁴³ Download unter: <https://www.gsub.de/projekte/beratung/projektewerkstatt-fuer-qualitaetsprozesse-pwg/publikationen/>.

⁴⁴ vgl. [Digitalisierung und Arbeitsbedingungen | bpb.de](#)

die Vorbereitung und Nachbereitung einer Veranstaltung oder einer Maßnahme und nicht nur die Durchführung finden digital statt. Des Weiteren kam es zu einer Digitalisierung des Arbeitsplatzes. Homeoffice wurde möglich, Teamsitzungen fanden online statt, Videokonferenzen mit interaktiven Kontaktmöglichkeiten wurden durchgeführt, digitale Tools wie kollaboratives Schreiben, digitale Pinnwände, Whiteboards, ebenso digitale Tools für Feedback, Stimmungsbilder, zur Evaluation, für Diskussionen und zur Entscheidungsfindung wurden eingesetzt und vieles mehr. Ein Großteil davon wird im Arbeitsalltag bleiben. Linksammlungen von digitalen Tools gibt es im Netz zahlreiche⁴⁵. Oftmals standen und stehen noch immer die Nutzung dieser Tools und die Einhaltung des Datenschutzes im Spannungsfeld zueinander.

Digitalisierung in Non-Profit-Organisation

Eine Studie zur Digitalisierung in Non-Profit-Organisationen aus dem Jahr 2017 der WHU – Otto Beisheim School of Management und anderen kam zu dem Ergebnis, dass ein Großteil der Führungskräfte, die Mehrzahl der Mitarbeiter*innen und der ganz überwiegende Teil der Gremien und großen Geldgeber*innen aus Sicht der Befragten nicht besonders technologie-affin und auch nicht sonderlich offen für Veränderungen zu sein schien⁴⁶. In zeitlicher Nähe zu dieser Studie, also noch vor der Pandemie und dem damit verbundenen Digitalisierungsschub hat ZiviZ⁴⁷ in Zusammenarbeit mit anderen Expert*innen ein „Mutmacherpapier“ mit sieben Denkanstößen zur Digitalisierung der Zivilgesellschaft veröffentlicht. Eine Erkenntnis der Expert*innen: in der VUCA-Welt (siehe Kapitel 2) nimmt die Veränderungsgeschwindigkeit auch durch den Prozess der Digitalisierung zu. Diese zunehmende Veränderungsdynamik erfordert nicht nur technologische Anpassungen, sondern auch eine Veränderung von Organisationsstrukturen und Prozessen, in der Kultur und Arbeitsweise innerhalb der Organisation, sowie in der Ausrichtung

⁴⁵ Tipp: Eine Linksammlung befindet sich in der Publikation „Meet- join - connect. Digitale Tools für die Praxis Internationaler Jugendarbeit“ von der Fachstelle für Internationale Jugendarbeit der Bundesrepublik Deutschland e.V. (IJAB) auf Seite 62, Download unter <https://ijab.de/bestellservice/meet-join-connect>. Die Tools sind auch in anderen Bereichen außerhalb der Internationalen Jugendarbeit nutzbar.

⁴⁶ vgl. Olfe 2018, S. 1.

⁴⁷ ZiviZ=Zivilgesellschaft in Zahlen.

und Strategie⁴⁸. Während beim Thema Digitalisierung die Kommunikation einer Organisation oft im Fokus steht, stellt die folgende Abbildung insgesamt fünf Bereiche und ihnen zugeordnete Themenfelder dar, die zur digitalen Transformation in NPOs eine Rolle spielen:



Abbildung 7: Veränderungsfelder der Digitalisierung (aus: Gilroy et al. 2018, S. 9).

Ein Organisationscheck kann dabei helfen, den jeweiligen Ist-Stand einer Organisation in jedem dieser Veränderungsfelder zu identifizieren, den Veränderungsbedarf zu analysieren und geeignete Schritte zur Umsetzung zu erarbeiten. Die Ansätze möglicher Weiterentwicklung sind dabei sehr unterschiedlich, da sie die jeweiligen Ressourcen, das eigene Selbstverständnis und die fachspezifische Praxis berücksichtigen müssen. „Digitalisierung ist vielschichtig und kontrovers und erfordert von uns zunehmend hybrides Denken“⁴⁹. Je nach Kontext, Zielgruppe oder Zielsetzung geht es vor allem darum, wie sich analoge und digitale Kanäle ergänzen können.

⁴⁸ vgl. Gilroy et al., 2018, S.8f., vgl. auch Olfe 2018, S.1f.

⁴⁹ Gilroy et al. 2018, S.12.

5.2 Vielfaltsgestaltung

Der Vielfaltsgedanke ist kein neuer. Er hat sich aus den Bürgerrechts-, Homosexuellen- und Frauenbewegungen entwickelt, die gegen Diskriminierung protestierten und mehr Chancengleichheit forderten. Die Gleichbehandlung ist im Grundgesetz und seit 2006 auch im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz verankert. Die Begrifflichkeiten in der Praxis und in Fachdiskursen variieren zwischen Begriffen wie Vielfalt, Vielfältigkeit, Diversität und Diversity. Bei allen geht es um die Vielfalt von Menschen und Lebensformen. Der Vielfaltsgedanke zielt auf die Anerkennung und Wertschätzung aller Menschen, unabhängig von Alter, ethnischer Herkunft und Nationalität, Geschlecht und geschlechtlicher Identität, körperlichen und geistigen Fähigkeiten, Religion und Weltanschauung, sexueller Orientierung und sozialer Herkunft ab. Hierbei spricht man auch von den sieben Vielfaltsdimensionen. Bei der Vielfaltsgestaltung einer Organisation, die in Fachdiskursen auch als *Diversity Management* bezeichnet wird, werden neben diesen Vielfaltsdimensionen auch äußere Dimensionen, z. B. Familienstand, Berufserfahrung, Einkommen oder Freizeitverhalten berücksichtigt. Hinzu können organisationale Dimensionen wie Arbeitsort, Management-Status, Funktion, Einstufung, Arbeitsinhalte/-feld, Abteilung, Dauer der Zugehörigkeit und Gewerkschaftszugehörigkeit kommen⁵⁰. Der Grundgedanke ist dabei

- die Vielfalt der Belegschaft als Erfolgsfaktor zu erkennen, zu fördern und wertzuschätzen und dadurch eine vielfältige Unternehmenskultur zu schaffen.
- sicherzustellen, dass man den vielfältigen Fähigkeiten und Talenten aller Mitarbeiter*innen und dem Leistungsanspruch der Organisation gerecht wird.
- die Arbeitsatmosphäre zu stärken.
- neue Zielgruppen anzusprechen.
- die Inhalte der Vielfaltsgestaltung zum Thema des internen und externen Dialogs zu machen.

⁵⁰ vgl. Charta der Vielfalt e. V., Factbook Diversity 2022, S. 6ff. Das komplette Schaubild finden Sie hier: Die [Vielfaltsdimensionen](#).

21 Tipps für mehr Vielfalt

Johanna Ehses beschreibt folgende 21 Schritte für die Implementierung des Vielfaltsgedankens in Organisationen:

1. Situationsanalyse – wo stehen wir im Kontext einer diversitätsorientierten Unternehmenskultur?
2. Den eigenen Weg zur Umsetzung von Vielfalt finden: Was bedeutet Vielfalt für die eigene Organisation?
3. Definieren der Vision von Vielfalt
4. Klare Ziele formulieren nach dem SMART-Ansatz
5. Eingebundene Belegschaft: Sicherstellen, dass alle an Bord sind
6. Ernennung eines Vielfaltsteams oder einer beauftragten Person für Vielfalt
7. Kommunikation der Vielfaltsstrategie nach innen und außen
8. Führungskräfte und Vorgesetzte schulen
9. Flexible Arbeitsmodelle einführen
10. Ein integratives Umfeld schaffen
11. Zur offenen Kommunikation ermutigen
12. Respekt gegenüber allen Mitarbeiter*innen fördern
13. Schulungen zu Vielfalt und Integration anbieten
14. Feedbackkultur schaffen
15. Unterschiede zelebrieren
16. Erweitern der Rekrutierungsaktivitäten über die üblichen Kanäle hinaus
17. Überprüfen der Stellenausschreibungen
18. Flexibilität bei den Anforderungen
19. Diversifizierungen des Rekrutierungsteams
20. Im Vorstellungsgespräch die Offenheit für eine vielfältige Unternehmenskultur überprüfen
21. Der Voreingenommenheit/Vorurteile bewusst werden.

Verankerungen in Strukturen

Damit die Implementierung des Vielfaltsgedanken auch erfolgreich ist, braucht es den Rückhalt der Verantwortlichen einer Organisation. Oftmals sind es einzelne engagierte Personen, die sich für mehr Vielfalt in der Organisation einsetzen. Verlassen sie das Unternehmen, bleibt nicht selten das Vorhaben unbearbeitet. Um unabhängiger vom Personalwechsel zu sein, sind Verankerungen in Strukturen notwendig. Eine Verbindlichkeit kann „durch die Aufnahme in das Leitbild, die Unternehmenswerte, eine Betriebsvereinbarung, einen Verhaltenskodex und die Unterzeichnung der „Charta der Vielfalt“ bekräftigt werden“⁵¹. Dabei handelt es sich um einen laufenden Veränderungsprozess und um eine Querschnittsaufgabe, die alle Bereiche und Prozesse der Organisation betrifft⁵².

⁵¹ Charta der Vielfalt, Factbook Diversity 2022, S. 29 und unter <https://www.charta-der-vielfalt.de/>.

⁵² vgl. ebd.

5.3 Nachhaltigkeit

Das Bewusstsein über die Notwendigkeit, nachhaltige Entwicklungsprozesse zu fokussieren, ist groß. Aspekte wie Umweltschutz, Gesundheitsfürsorge oder globale Gerechtigkeit stoßen weitgehend auf Akzeptanz. Bei der Umsetzung „kollidieren die Interessen, sobald es an Schlussfolgerungen für das eigene Handeln geht“⁵³. Dabei reichen die historischen Wurzeln dieses Begriffes und des Prinzips bis ins 18. Jahrhundert zurück, als „Nachhaltigkeit“ erstmals als Grundsatz in der Forstwirtschaft formuliert wurde. Mit Blick auf den weltweiten Klimawandel oder die Energie- und Ressourcenknappheit verstärkte sich die Aufmerksamkeit seit der Veröffentlichung des sog. Brundtland-Reports im Jahr 1987⁵⁴. Die Konferenz für Umwelt und Entwicklung der Vereinten Nationen (UN) konkretisierte 1992 nachhaltige Entwicklung als das ausgewogene Zusammenspiel der drei Dimensionen Ökologie, Soziales und Ökonomie⁵⁵.

Das „Hochzeitstorten-Modell“

Die verschiedenen Dimensionen von Nachhaltigkeit lassen sich gut an dem „Hochzeitstorten-Modell“ des Stockholm Resilience Centers nachvollziehen, das die 17 Nachhaltigkeitsziele⁵⁶ beinhaltet.

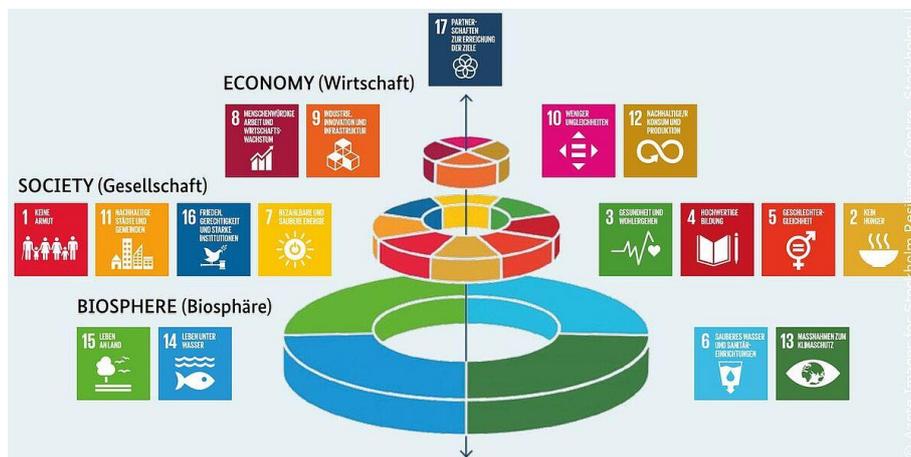


Abbildung 8: SDGs Hochzeitstorte (Quelle: Azote für das Stockholm Resilience Centre)

⁵³ Pufé 2014, S. 15.

⁵⁴ vgl. Eller 2019, S. 5.

⁵⁵ vgl. Vereinte Nationen 1992.

⁵⁶ Die 17 globalen Ziele für nachhaltige Entwicklung der Agenda 2030, die Sustainable Development Goals (SDGs), siehe unter: [Agenda 2030: Unsere Nachhaltigkeitsziele | Bundesregierung](#).

„Ob Elektromobilität, energetische Gebäudesanierung, vegetarische oder vegane Ernährung, Fair-Trade-Produkte, menschenwürdige Arbeitsbedingungen, Kooperationen mit Hilfsorganisationen, Frauenquote oder Energiewende – alles soll ‚nachhaltig sein.‘“⁵⁷ Auch in der Projektförderung werden oftmals von der Fördermittelgeberin bereichsübergreifende Grundsätze u. a. zu den Kategorien „Gleichstellung der Geschlechter“, „Antidiskriminierung“ und „Ökologische Nachhaltigkeit“ abgefragt. Dabei können verschiedene Aktivitätsgrade unterschieden werden: von der vorhandenen Sensibilisierung, dem inhaltlichen Aufgreifen in der (Projekt-)Arbeit, der Anwendung von einzelnen Kriterien und Prinzipien im Unternehmen, dem Vorhandensein von Fortbildungen der Mitarbeiter*innen in den jeweiligen Themenfeldern und von Zertifizierungen der Organisation bis hin zur strukturellen Verankerung in der Organisation (z. B. in Leitbildern, Betriebsvereinbarungen etc.).

Organisationen können zur Umsetzung des Nachhaltigkeitsgedanken mit dem „Whole Institution Approach“, also einem ganzheitlichen BNE⁵⁸-Ansatz arbeiten. In diesem Sinne kann in der Demokratieförderung mit der Arbeit, den Projekten und mit dem Handeln aller Angestellten eine nachhaltige Lebensweise gefördert werden. Das bedeutet, dass die ganze Institution mit der Nachhaltigkeitsbrille in den Blick genommen wird. Durch die Verfolgung des Whole Institution Approach wird auch Nachhaltigkeit nicht nur zu einem Querschnittsthema. Vielmehr orientiert sich z. B. die Bewirtschaftung der eigenen Institution an Prinzipien der Nachhaltigkeit. Diese werden aber z. B. auch Teil der Mitarbeiter*innenführung und der Weiterbildungsmöglichkeiten des gesamten Personals und der Geschäftsführung⁵⁹.

Zertifizierung - ein Beispiel

Als erster Bildungsort in Brandenburg ist das Bildungshaus Villa Fohrde seit November 2020 als Einrichtung für Bildung für nachhaltige Entwicklung⁶⁰ zertifiziert worden. Die Zertifizierung wird von der Servicestelle BNE Brandenburg angeboten

⁵⁷ Pufé 2014, S.15.

⁵⁸ BNE = Bildung für nachhaltige Entwicklung

⁵⁹ vgl. dazu [bne_handreichungen-bildungsber-les-und-informelles-lernen_web.pdf](https://www.bne-brandenburg.de/wp-content/uploads/2019/09/bne_handreichungen-bildungsber-les-und-informelles-lernen_web.pdf) ([bne-portal.de](https://www.bne-brandenburg.de/)).

⁶⁰ vgl. dazu <https://www.villa-fohrde.de/news/1/610169/nachrichten/bne-zertifikat-des-landes-an-die-villa-%C3%BCberreicht.html>

und von einer Zertifizierungskommission mit Vertreter*innen von Landesministerien, Kommunen, Wirtschaft, Wissenschaft und Nichtregierungsorganisationen vergeben.

Das Team der Villa Fohrde hat sich dafür auf unterschiedlichen Ebenen Gedanken gemacht:

- Wie kommen wir zu einem geringeren Ressourcenverbrauch (ökologisch)?
- Wie steigern wir die Nutzung fairer Produkte (sozial)?
- Wie kommen wir zur Steigerung von Vielfalt im Team (kulturell)?
- Was braucht es zur Umsetzung eines nachhaltigeren Betriebes (ökonomisch)?

Vieles konnte bereits umgesetzt werden. Seit 2020 hat die Villa Fohrde z. B. ein Klima-Leitbild, thematisch gestaltete Zimmer zu nachhaltiger Mobilität, Wasser und Lichtverschmutzung, sie arbeitet mit Pop-Up-Bildungsmodulen (u. a. mit einem Solar-Espressokocher) und statt Fleisch und Fisch gibt es vegetarisches, regionales und veganes Essen⁶¹.

Checklisten Nachhaltigkeitsmanagement

Für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) stellt u. a. das Bayerische Landesamt für Umwelt kostenlose Materialien zum Bestellen und zum Herunterladen bereit. Dabei lassen sich viele Aspekte solcher Checklisten auch auf Organisationen in der Demokratieförderung übertragen⁶².

Bei der Implementierung dieser Themen in Non-Profit-Organisationen geht es immer darum, sich alle Ebenen, Tätigkeitsbereiche und Abläufe einer Organisation anzusehen und auch die äußeren Rahmenbedingungen, die Kooperationen und ex-

⁶¹ mehr unter <https://www.villa-fohrde.de/seite/509931/nachhaltiges-bildungshaus.html> und auch unter https://daten.verwaltungsportal.de/dateien/news/7/6/1/1/4/4/Spotlight_BNE_Servicestelle_09_2022_.pdf.

⁶² siehe unter [Nachhaltigkeitsmanagement für KMU - Infozentrum UmweltWirtschaft \(bayern.de\)](https://www.infozentrum-umweltwirtschaft.de/nachhaltigkeitsmanagement-fuer-kmu).

ternen Bezüge und Beziehungen zu berücksichtigen. Nachdem die aktuelle Situation analysiert wurde, können SMARTe⁶³ Ziele formuliert werden. Erst danach können Strategien und Maßnahmen zur Umsetzung und ein entsprechender Ressourcenplan (Zeit-, Personal- und Finanzierungsaufwand) erarbeitet werden.

6. Fazit

Veränderungen sind normal. Wirtschaftliche Umbrüche, politische Entscheidungen und unvorhersehbare Ereignisse halten die Gesellschaft in Bewegung und bewirken Entwicklung. Das ist so nötig wie konfliktreich. Auch die Arbeitswelt ist davon betroffen. Ökonomisierungs- und Professionalisierungsprozesse in Non-Profit-Organisationen sind nicht wegzudenken. Aufgrund der hohen Anforderungen sind sie notwendig. Oftmals wird jedoch befürchtet, dass die Flexibilität in der Demokratieförderung, die ebenso notwendig ist, auf der Strecke bleibt. Die Beispiele aus der Praxis und die Einordnung in Fachdiskurse in diesem Dossier verdeutlichen sowohl den Mehrwert als auch die Grenzen dieser Prozesse. Ein Spannungsfeld, in dem sich die Mitarbeiter*innen in der Demokratieförderung bewegen.

Für die Transformationen, die NPOs derzeit durchlaufen und zukünftig durchlaufen werden, brauchen die Organisationen individuelle Wege. Nicht alle Organisationsformen, Arbeitsweisen, Methoden und Instrumente passen für die eigene Organisation, da sich die Ausgangssituationen und Rahmenbedingungen sehr voneinander unterscheiden.

Am Ende dieses Dossiers finden Sie eine Zusammenstellung vielfältiger Instrumente für ein strategisches Management. Viel Spaß beim Stöbern, Weiterlesen in anderen Fachbüchern und im Internet, beim Ausprobieren in Ihrer Organisation und vielleicht sogar bei der Weiterbildung zu dem einen oder anderem Thema, das hier bearbeitet wurde.

⁶³ SMART= spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert

Für die Praxis: Instrumente für ein strategisches Management

Phase	Instrumente	Funktion
Initiierungs- und Analysephase	Trend- und Innovations-scouting	Systematische Identifizierung und Analyse von wichtigen (weltweiten) Trends
	Analyse der Wertvorstellung	Ein Wertvorstellungsprofil ermöglicht die graphische Darstellung von Wertvorstellungen der Stakeholder, Klärung der Interessen und der persönlichen Motivation
	Umfeldanalyse	Analyse von Trends im globalen und regionalen Umfeld
	Szenariotechnik	Die Szenariotechnik ist eine Prognose-Methode. Ziel ist, mögliche Entwicklungen der Zukunft zu analysieren und zusammenhängend darzustellen.
	Stakeholder Analyse	Identifikation und Beschreibung der wichtigsten Anspruchsgruppen einer NPO, um den Umgang damit zu lenken
	PEST-Analyse	Analyse von politischen, wirtschaftlichen, sozio-kulturellen und technologischen Einflussfaktoren auf das Unternehmen STEP: Sociological, Technological, Economic and Political Change
	STEP-Analyse	
	7-S-Modell	Methode zur Analyse der Ressourcen und Fähigkeiten. Mit dem 7-S-Modell wird ein Unternehmen in sieben Faktoren untergliedert, die für den betrieblichen Erfolg wichtig sind.
	Definition der Kernprozesse	Definition der Geschäftsprozesse und Organisationsmerkmale, die zur Zielerreichung notwendig sind
	Service Blueprint-Modell	Darstellung des Prozesses aus Sicht des Klienten /der Zielgruppe
	SWOT-Analyse	Stärken-Schwächen-Analyse: Bewusstsein über die Stärken und Schwächen, sowie den Chancen und Risiken als Basis für strategische Planungen und Entscheidungen
	Mintzberg-Strategiebrücke	Die Mintzberg-Strategiebrücke veranschaulicht sieben Perspektiven, die eingenommen werden können, um eine umfassende strategische Ausrichtung einer Organisation zu erreichen und damit strategische Erfolge zu ermöglichen

Konzeptionsphase	Leitbild	Formulierung der Grundwerte einer NPO
	Wirkungsziele	Darstellung der konkreten Wirkungen, SMARTe Ziele formulieren, evtl. Nutzung der PHINEO-Wirkungstreppe
	Strategiebewertung	Auswahl von Strategien, Abwägen zwischen quantitativen und qualitativen Kriterien in den Dimensionen Durchführbarkeit, Stimmigkeit und Risiko
Umsetzungsphase	Businessplan	Umfassende Planung aller relevanten Dimensionen zur erfolgreichen Führung einer NPO, auch als Grundlage für die externe Kommunikation mit Anspruchsgruppen
	Kanban-Board	Eine Methode des Zeitmanagements, bei der Aufgaben in Spalten sortiert und die Anzahl paralleler Aufgaben limitiert wird. Mögliche Spalten: To-do: Welche Aufgaben sind offen? Doing: Woran wird aktuell gearbeitet? Hier muss das Limit für parallele Aufgaben beachtet werden Waiting: Für Aufgaben im Ruhemodus Done: Erledigte Aufgaben werden in diese Spalte gezogen. Das Grundprinzip ist simpel: Alle Aufgaben durchlaufen das Board von links nach rechts. Je nach Spalte kann der aktuelle Status abgelesen werden.
	Backlogs	Ein Backlog (Rückstandsliste) ist eine (meistens priorisierte) Liste mit noch zu erledigenden Aufgaben.
	Ideenwettbewerb (Pitchday)	Ein Pitchday ist ein interner Ideenwettbewerb. Sie können regelmäßig stattfinden, z.B. einmal jährlich. Der Ablauf ist meistens so, dass beliebige Kolleg*innen sich zu Teams zusammenfinden können und eine Entwicklungsidee (eine Dienstleistung, eine organisatorische Veränderung etc.) präsentationsreif ausarbeiten, um sie dann auf einer zentralen Veranstaltung im Wettbewerb zu anderen vorzustellen.
	Frei-Zeit (Slackday)	Ein Slackday ist eine regelmäßig wiederkehrende Zeiteinheit, in der die Mitarbeiter*innen unabhängig vom normalen Tagesgeschäft eigenen und selbstbestimmten Ideen nachgehen können, ohne inhaltliche Vorgaben. Häufig wird dazu ein bestimmter Wochentag verwendet, z.B. immer der letzte Arbeitstag eines Monats.

	Führungsmonitor (Team- oder Company-Board)	Ein Führungsmonitor dient der gemeinsamen Beobachtung und Bearbeitung führungsrelevanter Aktivitäten. Er zeigt, in welchem Zustand sich welche übergreifenden Entscheidungen und Handlungen gerade befinden. Die Darstellung wird in regelmäßigen Abständen aktualisiert.
	„Die Not-to-do-Liste“	Statt weitere neue To-do-Listen zu erstellen, wird eine bestimmte Zeiteinheit dafür verwendet, die Perspektive zu wechseln und gemeinsam zu überlegen, was künftig nicht mehr machen werden soll: Welche Themen sind ggf. nicht mehr aktuell? Welche Prozesse oder Aufgaben sind mittlerweile überflüssig geworden? Der Nutzen: Verschlankung der Arbeit, Fokussierung auf Nutzbringendes, Abschaffung von Bürokratie.
	Verfalldatum für Aufgaben	Das Verfalldatum für Aufgaben hilft dabei, die Aufgabenfülle und -dringlichkeit untereinander abzuwägen. Alle auf dem Company-Board genannten Vorschläge erhalten ein vorher nach Möglichkeit einheitlich festgelegtes Verfalldatum (z. B. 4 – 12 Wochen). Wird dieses erreicht, ohne dass die Karte gezogen wurde, hängen die Moderatoren die Karte in die Spalte „obsolet“. Ggf. war das Thema nicht wichtig genug, hatte keinen hohen organisationalen Nutzen oder es waren keine Ressourcen vorhanden. Sollte das Thema wieder wichtig werden, so zeigt sich dies mit Sicherheit zu einem späteren Zeitpunkt, wenn erneut die Fragestellung aufkommt.
	Stand-Up-Meetings	Kurze Arbeitstreffen, die im Stehen stattfinden. Sie sorgen dafür, dass Besprechungen kurz bleiben, da das Stehen irgendwann anstrengt. Daher wird ein bestimmtes Zeitfenster von vornherein vereinbart. In einer bestimmten Zeit werden Informationen untereinander ausgetauscht. Es handelt sich dabei um regelmäßige Treffen zu festen Zeiten, z. B. täglich zu Beginn der Arbeit oder jeden Montagmorgen.
	Obeya	Obeya (jap. "großer Raum") ist eine visuelle Methode des Lean Managements, um Barrieren zwischen Stakeholdergruppen abzubauen. Fokussiert auf ein Thema (z. B. Projekt oder Produkt) werden in einem Raum nach dem Schema des PDCA-Zyklus die relevanten Informationen zusammengestellt. Die Stakeholder können sich dort jederzeit informieren oder Meetings abhalten.
	Eisenhower-Matrix	Einer der Klassiker im Zeitmanagement: Was ist wichtig? Was ist dringend?

Laufende Evaluation	Prämissenkontrolle	Überprüfung, ob die getroffenen Annahmen noch stimmen.
	Durchführungskontrolle	Überprüfung, ob die geplanten Aktivitäten zur Implementierung der beabsichtigten Strategie umgesetzt werden.
	Wirksamkeitskontrolle	Dokumentation der Wirksamkeit
	Sounding Board	Sounding Board ist eine Moderations- und Feedback-Methode, die in Veränderungsprozessen und Projekten aktiv Meinungen von Betroffenen und Beteiligten einholt. Der Ansatz: Den Puls am Ohr der Menschen haben und aktiv Feedback einholen. Das Sounding Board besteht aus einem Gremium von Personen, das in regelmäßigen moderierten Meetings Meinungen äußert und damit Prozesse und Projekte beratend begleitet.
	Diskussionsmarktplatz (Lean Coffee)	Ein Diskussionsmarktplatz ist ein regelmäßig stattfindendes Diskussionsformat für einen strukturierten, zeiteffizienten, offenen und niederschweligen Austausch von allen Anliegen, die keine unmittelbare Entscheidung beinhalten.
	Reviews (für Standortbestimmung)	Ein Review ist ein Arbeitstreffen zur Begutachtung von Arbeitsergebnissen. Für Reviews haben sich die drei Phasen Information, Inspektion und Adaption bewährt.
	Retrospektive	Eine Retrospektive ist ein Arbeitstreffen mit dem Ziel, die Zusammenarbeit sowie die Arbeitsprozesse und -strukturen zu reflektieren und zu verbessern. Im Gegensatz zum Review geht es weniger darum, <i>was</i> operativ erreicht wurde, sondern vor allem darum, <i>wie</i> hierzu (zusammen)gearbeitet wurde.
	PDCA-Zyklus	PDCA steht für „Plan – Do – Check – Act“. Es handelt sich dabei um die vier Phasen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses, der die Grundlage jedes Qualitäts- und Prozessmanagement-Systems darstellt.

Tabelle 1: Instrumente des strategischen Managements
(in Anlehnung an: Horak et al. 2015, S. 4ff. vgl. auch Oestereich und Schröder 2019).

7. Quellen und Links

Azote für das Stockholm Resilience Centre, Stockholm University CC BY-ND 3.0:

Die SDGs Hochzeitstorte. URL: <https://www.stockholmresilience.org/research/research-news/2016-06-14-the-sdgs-wedding-cake.html> (letzter Aufruf: 20.11.2022).

Baummüller, Josef / Djukic, Bojan / Siller, Helmut: Controlling und Rechnungswesen. In: Eschenbach, Rolf / Horak, Christian / Meyer, Michael / Schober, Christian (Hrsg.): Management der Nonprofit-Organisation. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz. Stuttgart 2015, S. 104-140.

Baummüller, Josef / Siller, Helmut: Sachliche Entscheidungsverfahren. In: Eschenbach, Rolf / Horak, Christian / Meyer, Michael / Schober, Christian (Hrsg.): Management der Nonprofit-Organisation. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz. Stuttgart 2015, S. 401-422.

Bayrisches Landesamt für Umwelt: Nachhaltigkeitsmanagement für KMU
Kostenlose Materialien zum Bestellen und Herunterladen. URL: <https://www.umwelt-pakt.bayern.de/werkzeuge/nachhaltigkeitsmanagement/module.htm?m=1> (letzter Aufruf: 20.11.2022).

Becker, Manfred / Labucay, Inéz: Organisationsentwicklung. Konzepte, Methoden und Instrumente für ein modernes Change Management. Stuttgart 2012.

Behncke, Nadine: Ökonomisches Prinzip. O. O., 2017. URL: <https://thinkabout-geny.com/wp-content/uploads/2020/04/o%CC%88konomisches-prinzip-komprimiert.pdf> (letzter Aufruf: 20.11.2022).

Bendzko, Tim: Songtext von „Nur kurz die Welt retten“ © Freibank Musikverlags- und -vermarktungs GmbH, Sony/ATV Music Publishing LLC, veröffentlicht 2011.

Bertelsmann Stiftung: Demokratie weltweit unter Druck: Zahl der autoritären Regierungen steigt weiter. URL: <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/themen/aktuelle-meldungen/2022/februar/demokratie-weltweit-unter-druck> (letzter Aufruf: 20.11.2022).

Böttcher, Wolfgang / Merchel, Joachim: Einführung in das Bildungs- und Sozialmanagement. Opladen und Farmington Hills 2010.

Bundeszentrale für politische Bildung: Datenreport 2012. Digitalisierung und Arbeitsbedingungen. URL: <https://www.bpb.de/kurz-knapp/zahlen-und-fakten/datenreport-2021/arbeitsmarkt-und-verdienste/329843/digitalisierung-und-arbeitsbedingungen/> (letzter Aufruf: 20.11.2022).

Deutsche UNESCO-Kommission e.V.: Nachhaltigkeit 360 Grad – im Bereich non-formales und informelles Lernen. Was einen außerschulischen Lernort zu einem Lernort für nachhaltige Entwicklung und zukunftsfähiges Handeln macht. URL: https://www.bne-portal.de/bne/shareddocs/downloads/files/bne_handreichungen-bildungsber-les-und-informelles-lernen_web.pdf?_blob=publicationFile&v=2 (letzten Aufruf: 20.11.2022).

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS): Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. URL: <https://www.bmas.de/DE/Europa-und-die-Welt/International/Gesellschaftliche-Verantwortung-von-Unternehmen/gesellschaftliche-verantwortung-von-unternehmen.html> (letzter Aufruf: 20.11.2022).

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS): Globale Herausforderungen. URL: [CSR - Globale Herausforderungen \(csr-in-deutschland.de\)](https://www.bmas.de/SharedDocs/DE/Service/CSR/CSR-Globale-Herausforderungen.html) (letzter Aufruf: 20.11.2022).

Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE) (Hrsg.): Newsletter für Engagement und Partizipation in Deutschland. 13/2018.

Charta der Vielfalt e.V.: Factbook Diversity. O. O. 2022. URL: [https://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/Diversity-Tag/2022/Deutscher Diversity-Tag_2022/Factbook_2022.pdf](https://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/Diversity-Tag/2022/Deutscher_Diversity-Tag_2022/Factbook_2022.pdf) und [https://www.charta-der-vielfalt.de/und Vielfaltsdimensionen](https://www.charta-der-vielfalt.de/und/Vielfaltsdimensionen) (letzter Aufruf: 20.11.2022).

Die Bundesregierung: Die 17 globalen Ziele für nachhaltige Entwicklung der Agenda 2030, die Sustainable Development Goals (SDGs). URL: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/nachhaltigkeitspolitik/nachhaltigkeitsziele-erklaert-232174> (letzter Aufruf: 20.11.2022).

Düring, Diana / Krause, Hans-Ullrich / Peters, Friedhelm / Rätz, Regina / Rosenbauer, Nicole / Vollhase, Matthias (Hrsg.): Kritisches Glossar Hilfen zur Erziehung. Frankfurt am Main 2014.

Ehses, Johanna: Warum stärkt Vielfalt die Unternehmenskultur? O. O. 2022. URL: <https://morehandigital.info/22-tipps-fuer-diversity-aufbau-einer-diversitaetsorientierten-unternehmenskultur/> (letzter Aufruf: 17.10.2022).

Eller, Helene: Nachhaltigkeit in Nonprofit-Organisationen (NPO) Umfrage zum Umsetzungsstand der ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit. Eine Studie des Instituts für Financial Management. Winterthur 2019. URL: [https://digitalcollection.zhaw.ch/bitstream/11475/19943/3/2019 Eller Nachhaltigkeit%20NPO.pdf](https://digitalcollection.zhaw.ch/bitstream/11475/19943/3/2019_Eller_Nachhaltigkeit%20NPO.pdf) (letzter Aufruf: 20.11.2022).

Engelhardt, Hans Dietrich / Graf, Pedro / Schwarz, Gotthart: Organisationsentwicklung. Augsburg 2013.

Eschenbach, Rolf / Horak, Christian / Meyer, Michael / Schober, Christian (Hrsg.): Management der Nonprofit-Organisation. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz. Stuttgart 2015.

Gesellschaft für Bildung und Teilhabe mbH (GesBiT) (Hrsg.): Arbeitshilfe Wissensmanagement in Projekten. URL: [https://www.gsub.de/fileadmin/user_upload/Dokumente/Projekte/PWQ/QMP Arbeitshilfe Wissensmanagement.pdf](https://www.gsub.de/fileadmin/user_upload/Dokumente/Projekte/PWQ/QMP_Arbeitshilfe_Wissensmanagement.pdf) (letzter Aufruf: 30.11.2022)

Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH (gsub) (Hrsg.): Publikationen der ProjekteWerkstatt für Qualitätsprozesse (PWQ). URL: <https://www.gsub.de/projekte/beratung/projektewerkstatt-fuer-qualitaetsprozesse-pwq/publikationen/> (letzter Aufruf: 20.11.2022).

Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH (gsub) (Hrsg.): Onboarding Fact Sheet. URL: [https://www.gsub.de/fileadmin/user_upload/Dokumente/Projekte/PWQ/PWQ Onboarding Factsheet V1.0.pdf](https://www.gsub.de/fileadmin/user_upload/Dokumente/Projekte/PWQ/PWQ_Onboarding_Factsheet_V1.0.pdf) (letzter Aufruf: 20.11.2022).

Gilroy, Patrick / Krimmer, Holger / Dufft, Nicole / Kreutter, Peter / Olfe, Frieder: Denkanstöße zur Digitalisierung der Zivilgesellschaft. Ein Mutmacherpapier. Berlin

2018. URL: https://www.ziviz.de/sites/ziv/files/denkanstoesse_zur_digitalisierung_der_zivilgesellschaft_mutmacherpapier.pdf (letzter Aufruf: 20.11.2022).

GMBI Nr. 19/2019: Allgemeine Nebenbestimmungen für Zuwendungen zur Projektförderung (ANBest-P), URL: https://www.bva.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Aufgaben/ZMV/Zuwendungen_national/nebenbestimmungen_anbest_p_2019.pdf?__blob=publicationFile&v=6 (letzter Aufruf: 20.11.2022).

Grohs, Stephan: Reform der Jugendhilfe zwischen Neuer Steuerung und Professionalisierung. Eine Bilanz nach 15 Jahren Modernisierungsdiskurs. In: ZSR 53 (2007), Heft 3, S. 247-274.

Herzka, Michael: Immer gut, immer gerecht? Führung und Ethik in Nonprofit-Organisationen. O. O. 2018. URL: <https://www.forum-wirtschaftsethik.de/immer-gut-immer-gerecht-fuehrung-und-ethik-in-nonprofit-organisationen/> (letzter Aufruf: 20.11.2022).

Horak, Christian / Bodenstorfer, Martin / Klein, Thomas: Ziele und Strategien. In: Eschenbach, Rolf / Horak, Christian / Meyer, Michael / Schober, Christian (Hrsg.): Management der Nonprofit-Organisation. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz. Stuttgart 2015, S. 3-35.

IJAB – Fachstelle für Internationale Jugendarbeit der Bundesrepublik Deutschland e. V. (Hrsg.): MEET – JOIN – CONNECT! Digitale Tools für die Praxis Internationaler Jugendarbeit. Bonn 2020. URL: <https://ijab.de/bestellservice/meet-join-connect> (letzter Aufruf: 20.11.2022).

IONOS SE: Empathy Map. URL: <https://www.ionos.de/digitalguide/online-marketing/verkaufen-im-internet/empathy-map/> (letzter Aufruf: 20.11.2022).

Johns Hopkins Center for Civil Society Studies: Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (CNP). URL: <https://ccss.jhu.edu/research-projects/comparative-non-profit-sector-project/> (letzter Aufruf: 20.11.2022).

Keller, Samuel / Rosenbauer, Nicole / Schröder, Martin: Ökonomisierung. In: Düring, Diana/ Krause, Hans-Ullrich / Peters, Friedhelm / Rätz, Regina / Rosenbauer, Nicole / Vollhase, Matthias (Hrsg.): Kritisches Glossar Hilfen zur Erziehung. Frankfurt am Main 2014, S. 244-252.

Maier, Florentine: Aufbauorganisation. In. Eschenbach, Rolf / Horak, Christian / Meyer, Michael / Schober, Christian (Hrsg.): Management der Nonprofit-Organisation. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz. Stuttgart 2015, S. 198-210.

Maier, Florentine / Leitner, Johannes: Verbetriebswirtschaftlichung ohne Kommerzialisierung? Zur Empirie von Non-Profit-Organisationen. In: Koslowski, Peter / Kettner, Matthias (Hrsg.): Ökonomisierung und Kommerzialisierung der Gesellschaft. Wirtschaftsphilosophische Unterscheidungen. Reihe: Ethische Ökonomisierung. Band 13. O. O., 2012, S. 215-236.

Majer, Christian / Millner, Reinhard: Projektmanagement. Eschenbach, Rolf / Horak, Christian / Meyer, Michael / Schober, Christian (Hrsg.): Management der Nonprofit-Organisation. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz. Stuttgart 2015, S. 232-255.

Neuberger, Oswald: Organisation und Führung. Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1977.

Oestereich, Bernd und Schröder, Claudia: Agile Organisationsentwicklung. Handbuch zum Aufbau anpassungsfähiger Organisationen. München 2019.

Olfe, Frieder: Digitalisierung in Non-Profit-Organisationen. In: Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE) (Hrsg.): Newsletter für Engagement und Partizipation in Deutschland. 13/2018.

PHINEO gAG: Wirkungsorientierte Steuerung in Non-Profit-Organisationen. Berlin 2013.

PHINEO gAG: Kursbuch Wirkung. Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen. Berlin 2017. URL: <https://www.phineo.org/kursbuch-wirkung> (letzter Aufruf: 20.11.2022).

Pufé, Iris: Was ist Nachhaltigkeit? Dimensionen und Chancen. In: APuZ 31-32/2014; S. 15-21. URL: https://www.bpb.de/system/files/dokument_pdf/APuZ_2014-31-32_online.pdf (letzter Aufruf: 20.11.2022).

Schiersmann, Christiane / Thiel, Heinz-Ulrich: Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen. Wiesbaden 2014.

Schindler, Ulrich: Grundlagen des Personalmanagement. Brandenburg 2011.

Schlosser, Horst: Medienmitteilung: Unwort des Jahres 2004 gewählt. O. O., 2005. URL: <https://www.unwortdesjahres.net/wp-content/uploads/2021/06/2004.pdf> (letzter Aufruf: 20.11.2022).

Schubert, Herbert (Hrsg.): Sozialmanagement. Zwischen Wirtschaftlichkeit und fachlichen Zielen. Wiesbaden 2001.

Schwemmlé, Markus: Organisationsentwicklung heute. In: Schmid, Bernd (Hrsg.): Systemische Organisationsentwicklung. Change und Organisationskultur gemeinsam gestalten. Stuttgart 2014, S. 61-85.

Stefan Fehser, Tatjana Mögling, Tabea Schlimbach, Birgit Reißig: Demokratieförderung in der beruflichen Bildung. Abschlussbericht der wissenschaftlichen Begleitung des Programmbereichs F „Engagement und Vielfalt in der Arbeits- und Unternehmenswelt“. München 2019.

Synapsenstau!: House of Change. URL: <https://synapsenstau.de/house-of-change/> (letzter Aufruf: 20.11.2022).

Villa Fohrde e. V.: Nachhaltiges Bildungshaus. URL: <https://www.villa-fohrde.de/seite/509931/nachhaltiges-bildungshaus.html> (letzter Aufruf: 20.11.2022).

Villa Fohrde e. V.: Erste Brandenburger BNE-Zertifizierung. URL: https://daten.verwaltungsportal.de/dateien/news/7/6/1/1/4/4/Spotlight_BNE_Servicestelle_09_2022_.pdf (letzter Aufruf: 20.11.2022).

Woxikon: Management. URL: <https://synonyme.woxikon.de/synonyme/management.php> (letzter Aufruf: 20.11.2022).

Wendt, Wolf Rainer: Sozialwirtschaft. In: Wöhrle, Armin (Hrsg.): Grundlagen des Managements in der Sozialwirtschaft. Baden-Baden 2019, S. 11-34.

ZUR AUTORIN

Sandra Kleideiter (Pronomen sie / ihr) – plan BeE – Beratung und Expertise

Freiberufliche Prozessbegleiterin, Beraterin, Moderatorin

Sandra Kleideiter, Jahrgang 1978, studierte an der Westfälischen-Wilhelms-Universität Münster Diplom-Pädagogik mit dem Schwerpunkt „Außerschulische Jugendarbeit und Erwachsenenbildung“. Seit 2003 sammelte sie Erfahrungen als Bildungsreferentin. Von 2007 bis 2015 war sie bei einer Zentralstelle als Bundestutorin für Politische Bildung und als Bundeskoordinatorin für Internationale Jugendarbeit und Europafragen zuständig. Sie berät und begleitet Non-Profit-Organisationen als Sozialmanagerin, systemische Coachin und Change-Managerin. Als (Fach-)Beraterin und Prozessbegleiterin ist sie in unterschiedlichen (Bundes-)Programmen tätig, u. a. im Bundesprogramm des BMFSFJ "Demokratie leben!", im Bundesprogramm des BMI "Zusammenhalt durch Teilhabe", im Förder- und Qualifizierungsprogramm der bpb „Miteinander Reden“ und im Programm des BBE „Engagiertes Land“.

Kontakt: kleideiter@planbee.eu // www.planbee.eu

IMPRESSUM

Herausgeberin: ProjekteWerkstatt für Qualitätsprozesse

gsub – Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH

Kronenstraße 6

10117 Berlin

Servicetelefon: 030 544 533 740 (Montag – Freitag von 9:00 bis 17:00 Uhr)

E-Mail: projektewerkstatt@gsub.de

Website des Begleitprojekts

Version: 1.0

Stand: Dezember 2022

Gefördert vom



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

im Rahmen des Bundesprogramms

Demokratie **leben!**

Die Veröffentlichung stellt keine Meinungsäußerung des BMFSFJ oder des BAFzA dar. Für inhaltliche Aussagen trägt die Autorin die Verantwortung.