

**ENGAGEMENT  
GLOBAL**

Service für Entwicklungsinitiativen



**ENGAGEMENT  
ERGREIFEN**



**Gemeinsam**  
Wandel gestalten

Dossier

**DOSSIER ZUR  
UNTERNEHMENSENTWICKLUNG  
2012-2014**

# INHALT

<b>1. Vorwort der Geschäftsführung</b>	<b>4</b>
<b>2. Hintergrund und Ausgangslage</b>	<b>5</b>
<b>3. Handlungskonzept – die Grundlagen</b>	<b>6</b>
3.1 Unternehmensentwicklung als Wandel	6
3.2 Phasen des Wandels – ein Blick auf die Landkarte	7
3.3 Handlungsleitende Faktoren für die Unternehmensentwicklung	8
3.4 Den Wandel gestalten: Zusammenbringen von Sachlogik und Psychologik	9
3.5 Das Systemische im Handlungskonzept: Eine Organisation steuert sich selbst	11
3.6 Wandel durch Selbstbeobachtung – das Zwei-Welten-Modell	13
<b>4. Methodisches Vorgehen in der Unternehmensentwicklung</b>	<b>16</b>
4.1 Übersicht über die Ziele und Meilensteine in der Unternehmensentwicklung	16
4.2 Methodenkompass	18
4.3 Strukturbildung	18
4.3.1 Steuerkreis	19
4.3.2 Führungsklausuren	19
4.3.3 Vernetzungsforen	21
4.3.4 Besonderheiten in der Struktur für 2013	21
4.4 Selbststeuerung durch Vernetzung	22
4.4.1 Welt-II-Teams und Gruppendynamik	24
4.4.2 Großgruppen- und Netzwerkdynamik	25
4.4.3 Welt I und Organisationsdynamik	27
4.5 Transparenz	30
<b>5. Ergebnisse</b>	<b>33</b>
<b>6. Wirkungen</b>	<b>35</b>
6.1 Zusammenarbeit im Unternehmensentwicklungsprozess 2012 / 2013	35
6.2 Aufbau- und Ablauforganisation	36
6.3 Identität und „eine Engagement Global“	37
6.3.1 Themenmanagement im Unternehmensentwicklungsprozess	38
6.3.2 Steuerung in der multifunktionalen Organisation	39
<b>7. Ausblick und Resümee</b>	<b>40</b>
<b>Anhang: Glossar der Begriffe und Formate im UE-Prozess</b>	<b>42</b>
<b>Impressum</b>	<b>44</b>

# ABKÜRZUNGEN

**AGP:**

Aktionsgruppenprogramm

**AL:**

Abteilungsleitung

**bengo:**

Beratungsstelle für private Träger  
in der Entwicklungszusammenarbeit

**BL:**

Bereichsleitung

**BMZ:**

Bundesministerium für wirtschaftliche  
Zusammenarbeit und Entwicklung

**DED:**

Deutscher Entwicklungsdienst

**DPWV:**

Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband

**FB:**

Fachbereich

**FEB:**

Förderprogramm Entwicklungspolitische  
Bildung

**GF:**

Geschäftsführung

**InWEnt:**

Internationale Weiterbildung  
und Entwicklung

**IT:**

Informationstechnik

**MMZ:**

Mitmachzentrale

**KMS:**

Kontaktmanagementsystem

**PAM:**

Prozess- und  
Antragsmanagementsystem

**PIT:**

Prozessimplementierungsteam

**POT:**

Prozessoptimierungsteam

**TD:**

Tätigkeitsdarstellung

**UE:**

Unternehmensentwicklung

**ZPS:**

Zentraler Programmservice

# 1. VORWORT DER GESCHÄFTSFÜHRUNG

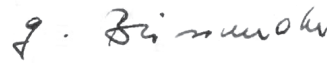
Der Bericht gibt Einblicke in den erfolgreichen Prozess der Unternehmensgründung, die auf der Fusion von Unternehmensteilen unterschiedlicher Durchführungsorganisationen im Geschäftsbereich des Bundesministeriums für wirtschaftliche Entwicklung und Zusammenarbeit (BMZ) aufbaut. Es ist uns als Geschäftsführung ein besonderes Anliegen, die hierzu erfolgten Schritte in der auch im Unternehmensentwicklungsprozess gelebten Transparenz darzustellen.

Ein kurzer Rückblick auf die Fusion und Unternehmensgründung: Im Jahr 2011 entschied das Parlament in Berlin, dass die entwicklungspolitische Zusammenarbeit mit den Nichtregierungsorganisationen, den Ländern und den Kommunen gestärkt werden soll. Gleichzeitig soll damit auch Entwicklungspolitik und die Bereitschaft zu mehr entwicklungspolitischem Engagement stärker in die Mitte der deutschen Gesellschaft getragen werden.

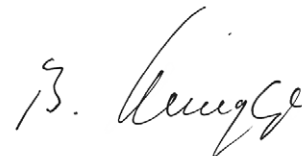
Hierzu wurde zum 1. Januar 2012 die Engagement Global gGmbH – Service für Entwicklungsinitiativen gegründet, die heute die entsprechenden Programme und Angebote aus vormals unterschiedlichen Durchführungsorganisationen in sich vereint. Ab Gründungszeitpunkt galt es, neben den organisatorischen Grundlagen neue Organisationseinheiten zu schaffen, die bisherige Programmarbeit uneingeschränkt fortzuführen und den Service für die Zivilgesellschaften, Länder und Kommunen, Stiftungen, Unternehmen, Organisationen und Vereine auszubauen. Hierbei musste eine Vielfalt von Herausforderungen auf den unterschiedlichsten Ebenen bewältigt werden. Rückblickend betrachtet, sind viele der Herausforderungen erfolgreich gemeistert und konstruktive Lösungen auf den Weg gebracht worden – ein Ergebnis, auf das wir mit Stolz zurückblicken.

Viele haben zum Erfolg dieses Prozesses beigetragen, denen wir hier besonders danken wollen: An erster Stelle stehen natürlich unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich auf dieses Abenteuer eingelassen haben und mit ungewöhnlich hoher Motivation an dem Erfolg der Unternehmensgestaltung mitwirken. Danken wollen wir an dieser Stelle aber auch dem BMZ, das Engagement Global die Voraussetzungen für diesen erfolgreichen Weg geschaffen hat. Ebenso möchten wir unserem Kuratorium danken, das für uns ein wertvolles Beratungsgremium darstellt und wichtige Impulse im Prozess der Unternehmensentwicklung gab.

In diesem Prozess hat uns die Firma GITTA mbH, Berlin, mit Fach- und Prozessberatung begleitet. Wir sprechen ihr unseren herzlichen Dank aus, dass sie uns auch in turbulenten Zeiten zur Seite stand. Lassen Sie sich nun von den Autoren der Firma GITTA durch den anspruchsvollen Prozess der Unternehmensentwicklung führen und vielleicht zu einer Rückmeldung inspirieren – die wir gerne entgegen nehmen.



Gabriela Büsselmaier



Bernd Krupp

## 2. HINTERGRUND UND AUSGANGSLAGE

**Die Gründung der Engagement Global gGmbH zum 01.01.2012 ist das Ergebnis einer im Jahr 2010 von der Bundesregierung beschlossenen Neuordnung der entwicklungspolitischen Landschaft. Die zivilgesellschaftlichen Programme und Servicebereiche sind nun unter einem Dach vereint.**

2011 waren bereits die drei Durchführungsorganisationen Deutscher Entwicklungsdienst (DED), Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) und Internationale Weiterbildung und Entwicklung (InWEnt) zur Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) fusioniert. In einem nächsten Schritt sollte nun eine neue Organisation geschaffen werden, in der die zivilgesellschaftlich geprägten Programme und Servicebereiche aus den Vorgängerorganisationen der GIZ und des Paritätischen Wohlfahrtsverbands unter einem Dach zusammengefasst werden. Kernaufgabe und Daseinszweck dieser neu zu gründenden Organisation sollte die Entwicklung und Unterstützung bürgerschaftlichen Engagements für die Entwicklungszusammenarbeit sein. Die Engagement Global würde als Dienstleister in zwei Richtungen tätig werden: Für das BMZ hätte sie die Funktion einer Durchführungsorganisation zur Bearbeitung von Anträgen bzw. Abwicklung von Bewilligungs- und Prüfverfahren in diversen Förderprogrammen. Mit Blick auf die Zivilgesellschaft, Länder und Kommunen würde sie mit Beratungsleistungen, Bildungs- und Vernetzungsleistungen in Erscheinung treten.

Es lag im ausdrücklichen Interesse der Politik, die Programm- und Servicebereiche in ihrer Grundstruktur zu erhalten und damit eine Kontinuität ihrer bisherigen Leistungen zu gewährleisten. Zugleich sollte der organisatorische Zusammenschluss zur Schaffung einer inhaltlichen Wirkungssteigerung und zur Optimierung der Aufbau- und Ablaufstrukturen genutzt werden. Die Ergebnisse einer Organisationsuntersuchung und Personalbedarfsermittlung im Jahr 2011 mündeten in eine Konzeption für die zukünftige Aufbau- und Ablauforganisation sowie eine Berechnung des Personalbedarfs. Sodann wurden ausgehend von einer Startorganisation die Umriss einer

Zielorganisation skizziert, die in der Lage sein sollte, ein zu erwartendes Anwachsen von Aufgaben zu absorbieren und zugleich die angestrebte Effizienzsteigerung durch inhaltliche und wirtschaftliche Synergien zu erzeugen. Dies sollte insbesondere durch Harmonisierung, Zusammenführung und Bündelung von Aufgaben und Kernprozessen bei gleichzeitiger Fokussierung der Fachbereiche auf ihr Kerngeschäft ermöglicht werden. Querschnittsthemen sollten gebündelt und in einem Organisationsbereich zentralisiert, spezialisierte Organisationseinheiten vernetzt werden. Dieser Gesamtkatalog an Anforderungen und Erwartungen wurde Anfang 2012 in einem Strategiepapier mit dem Untertitel „Rückenwind für Entwicklungsengagement“ des BMZ zusammengefasst und in einem 11-Punkte-Programm als *Strategische Reformelemente und Handlungsansätze* inhaltlich konkretisiert. Das Strategiepapier lieferte die Grundlage für die Ausrichtung des weiteren Organisationsprozesses nach Gründung der Engagement Global. Als Zielmarke für die Implementierung einer funktionalen Zielorganisation war der 31.12.2012 gesetzt. Die Aufnahme der Programmarbeit erfolgte unmittelbar nach der Gründung der Engagement Global. Parallel zur Organisationsentwicklung war der personelle Aufbau in Verbindung mit einem fortgesetzten Mittelaufwuchs zu verarbeiten. Die dadurch entstehenden Belastungsspitzen wurden durch befristet tätige Aushilfskräfte abgedeckt. Vor dem Hintergrund dieses ambitionierten Szenarios erhielt die Engagement Global die finanziellen Ressourcen, um sich von einer externen Unternehmensberatung bei der Umsetzung des Organisationsentwicklungsprojektes unterstützen zu lassen. Das daraufhin abgewickelte Ausschreibungsverfahren endete im März 2012 mit der Beauftragung der GITTA mbH, Berlin.



## 3. HANDLUNGSKONZEPT - DIE GRUNDLAGEN

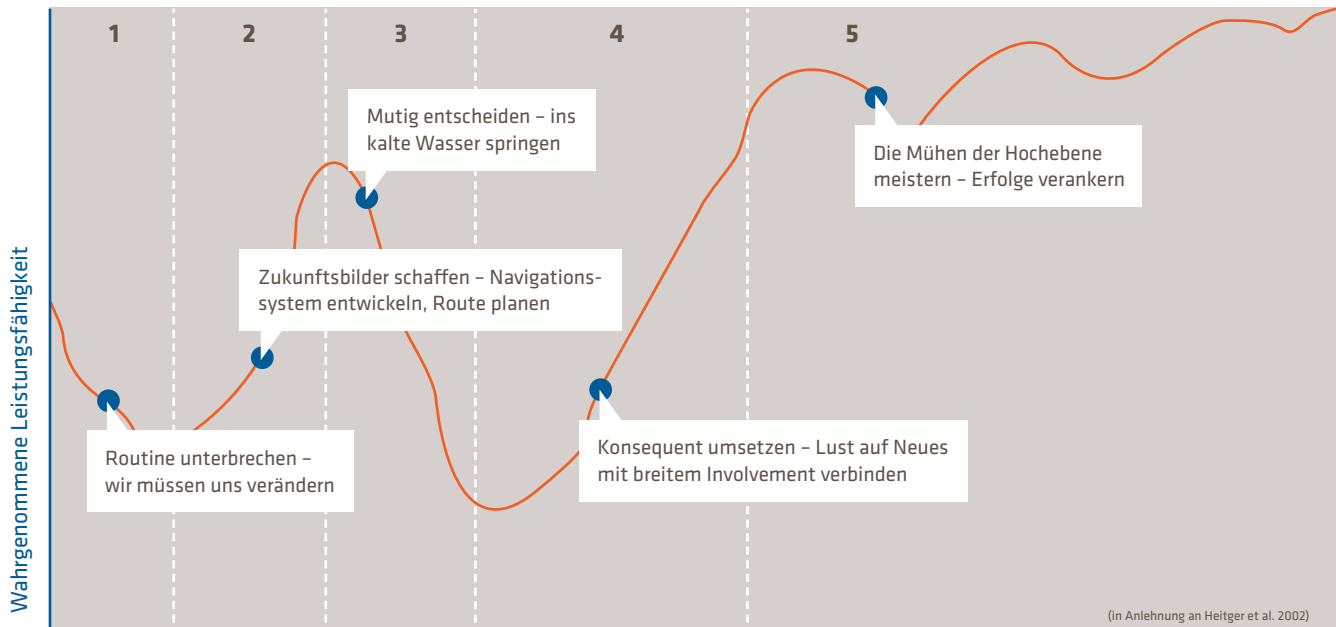
**Der Unternehmensentwicklungsprozess berücksichtigt die sach-logische und psychologische Dimension von Veränderungen. Thematische Leitplanken und eine verbindliche Projektstruktur bilden den Rahmen für eine auf Selbstorganisation und Mitarbeiterbeteiligung gestützte Vorgehensweise.**

In diesem Kapitel möchten wir erläutern, welche Leitvorstellungen hinter der gewählten Vorgehensweise standen und auf welche Überlegungen sich das Handlungskonzept für die Organisationsentwicklung in den Jahren 2012 und 2013 stützte.

### 3.1 Unternehmensentwicklung als Wandel

Wenn in einem Unternehmen Entwicklungsprozesse angestoßen werden, dann geschieht dies in der Regel nicht aus Freude am Experiment oder weil die Unternehmensleitung sich oder ihrem Personal interessante Abwechslung verschaffen will. Auslöser ist mit hoher Wahrscheinlichkeit in den meisten Fällen die mehr oder weniger gereifte Erkenntnis, dass erstens Veränderungen der inneren Verhältnisse und/oder Veränderungen im Umfeld der Organisation eine Anpassungsleistung erfordern, und zweitens, dass die bisher gültigen Routinen, Strukturen, Abläufe diesen nicht (mehr) gerecht werden. Damit es nicht nur bei einer Erkenntnis bleibt, sondern auch ein Handlungsimpuls entsteht, muss es ein Motiv geben, für das es sich lohnt, den Weg der Entwicklung zu beschreiten. Üblicherweise drückt sich das Motiv in einem erwarteten Nutzen bei erfolgreicher Gestaltung der Entwicklungsaufgabe aus. Zur Notwendigkeit muss sich also ein sinnstiftender Grund gesellen, ein erstrebenswertes Ziel, das Hand und Herz berührt. Entwicklung heißt dabei: Veränderung, Wandel, Aufgeben von vertrauten Handlungs- und Denkmustern, Aneignen und Einüben von Neuem, Unvertrautem. Je dauerhafter eine Organisation ihre gewohnten Muster und Routinen praktiziert hat, umso größer dürfte die Herausforderung sein, das erforderliche Maß an Veränderungsbereitschaft zu erzeugen, um den ganzen Weg des Wandels zu gehen.

Eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung muss sich immer mit Ambivalenzen und gegenläufigen Kräften auseinandersetzen. Auf der einen Seite steht der Veränderungswille, auf der anderen das Beharrungsvermögen. Und je umfassender die beabsichtigte Veränderung gedacht wird, umso größer werden die beharrenden Kräfte sein. Dies ist ein Grund, weshalb viele Unternehmensentwicklungsprozesse als *Wandel 1. Ordnung* gestaltet werden: Anpassungen, Optimierungen in den vorhandenen Strukturen und Prozessen und Denkmodellen sind leichter durchsetzbar als ein *Wandel 2. Ordnung*. Der bedeutet *Transformation*, d.h. grundsätzliche Veränderung organisatorischer Verhältnisse, bis hin zur Infragestellung gültiger Grundsätze, Glaubensvorstellungen, Weltansichten und Erklärungsmodelle. Ein Wandel 2. Ordnung wirkt auf die mentalen Modelle, die das Denken, Fühlen und Handeln in einer Organisation bestimmen. In Unternehmen, die auf eine Tradition blicken (konkretisiert in Standards, Organigrammen, Regeln u.ä.) ist ein derart umfassender Wandel oft ein schmerzhafter und kräftezehrender, mindestens aber wechselhaft verlaufender Prozess. Nicht zufällig beschreiben daher die meisten Expertinnen und Experten für Veränderungsprozesse die dazu gehörenden „Stimmungs“-Verläufe als kurvenreich und nicht linear. Sie finden ihren Ausdruck in einem organisationalen Veränderungsklima und im individuellen Umgang mit den Veränderungsanforderungen.



Phasen einer gelungenen Transformation

Abbildung 1: Phasenmodell für Prozesse des Wandels

### 3.2 Phasen des Wandels – ein Blick auf die Landkarte

Dieses Modell kann naturgemäß nicht den Anspruch erfüllen, der Komplexität des realen Geschehens und der Besonderheit des Einzelfalls gerecht zu werden. Gleichwohl verschafft es als eine Art Landkarte eine Übersicht, mit welchen Ereignissen auf einer Entwicklungsreise zu rechnen ist. Wichtige Wegmarken, die für die Entwicklung des Handlungskonzeptes zur Unternehmensentwicklung bei der Engagement Global Beachtung fanden, sollen hier kurz erläutert werden.

Phase 1 in dieser Grafik ist gekennzeichnet durch die Einschätzung, dass die Leistungsfähigkeit der Organisation sinkt bzw. nicht in dem geforderten Umfang gesichert ist, gepaart mit einer in der Regel konflikthaften, d.h. einer von divergierenden Interessen geleiteten Suche nach den richtigen Antworten. Sie mündet in eine prinzipielle Akzeptanz von Handlungsbedarf als Folge vernünftiger Einsicht. Mit der offiziellen Positionierung (durch die Unternehmensleitung, durch die Inhaber/Gesellschafter), dass Veränderungen stattfinden werden, geht die Erstellung von Zukunftsbildern („Visionen“) bzw. die Festlegung auf langfristig gültige, strategische Richtungsaussagen einher. Zur Gestaltung des Veränderungsvorhabens wird ein Navigationssystem entwickelt, das Orientierung und Steuerbarkeit auf der Handlungsebene verspricht (Phase 2). Dadurch steigt das Vertrauen in die Zukunftsfähigkeit des

Unternehmens, in die Erreichbarkeit der Veränderungsziele und in die Sinnhaftigkeit der zu leistenden Anstrengungen. Kennzeichnend für diese Phase ist häufig eine hohe Startmotivation – die in Phase 3 erschüttert wird. Jetzt wird spürbar, welche Folgen Veränderungen haben, insbesondere, wenn sie mit dem Anspruch eines transformativen Wandels angetreten werden. Verunsicherung, Missverständnisse und Misserfolge begleiten den Prozess des bewussten Loslassens (*Entlernens*) alter Gewohnheiten und des Erlernens neuer Verhaltensweisen und Kompetenzen in neuen Strukturen, Zuständigkeiten, Abläufen. Besonders aufmerksam wird in dieser Phase registriert, ob sich Entscheidungen durch Eindeutigkeit, Transparenz und Konsequenz auszeichnen und ob genügend Unterstützungsmaßnahmen, Spiel- und Gestaltungsraum für den Lern- und Aneignungsprozess bereitgestellt wird. Durch neu erworbene Sicherheit, Routinen aber auch Spaß am Neuen erfahren die individuelle Leistungsfähigkeit und die der gesamten Organisation schließlich einen Zuwachs (Phase 4), der mit den Mühen und Auseinandersetzungen bis zu diesem Zeitpunkt versöhnt und sie in ein angemessenes Verhältnis zum Erfolg setzt. In dieser Phase des Veränderungsprozesses sollten glaubhafte (Erfolgs-)Geschichten darüber erzählt werden können, wie gut es war, den (steinigen) Weg gegangen zu sein. Am Schluss des Prozessmodells steht die Stabilisierung und Verankerung neuer Routinen bei insgesamt erhöhter bzw. (wieder) hergestellter Leistungsfähigkeit des Unternehmens.

### 3.3 Handlungsleitende Faktoren für die Unternehmensentwicklung

Der Startzeitpunkt zur Unternehmensentwicklung lag nahe bei der Geburtsstunde der Engagement Global. Auslösender Faktor war also nicht die mehr oder minder schmerzhaft Entdeckung von Veränderungsnotwendigkeiten in einem etablierten Unternehmen mit eingeübten Routinen, wie sie typisch für die Phase 1 von Veränderungsprozessen ist. Vielmehr war allen Beteiligten klar, dass die Startaufstellung, mit der die Arbeit der Engagement Global begonnen wurde, nur eine Hilfskonstruktion für die eigentliche Entwicklung einer funktionalen Organisation sein würde. Mit dem erklärten Ende der Startorganisation (spätestens zum 31.12.2012) war also ein Übergangscharakter definiert, und es stellte sich die Frage: Passt hier überhaupt das Bild von einem „Wandel“? Ging es nicht viel mehr um die Schaffung und Entwicklung von etwas ganz Neuem?

Anfang 2012 hatten wir es nicht mit *einer* Organisation zu tun, sondern mit Betriebsteilen aus DED und InWEnt, die zunächst in 2011 im Rahmen einer ersten Umstrukturierung der entwicklungspolitischen Durchführungsorganisationen in die neugegründete GIZ integriert worden waren. Zusammen mit einer Programmabteilung des Deutschen Paritätischen Wohlfahrtsverbands (DPWV) wurden sie nun unter dem Dach der Engagement Global zusammengeführt. Der Vergleich mit einer Unternehmensfusion passt für diese Konstruktion nur bedingt: hier verschmelzen nicht zwei oder mehrere funktionierende Organisationen zu einer. Vielmehr bestand die Herausforderung darin, größere und kleinere Organisationseinheiten in einer Neugründung zu einem Dienstleistungsunternehmen zu formen. Folglich leitete sich die Entwicklungsaufgabe nicht primär aus einem Veränderungsdruck ab, der aus der Feststellung einer Anpassungsschwäche des Unternehmens z.B. an veränderte Umfeldbedingungen resultierte, sondern war eher innovationsgetrieben und verknüpft mit konkreten Erwartungen an die Schaffung einer funktional ausgerichteten Aufbau- und Ablauforganisation, die als *Zielorganisation* definiert wurde:

- ➡ größtmögliche Effektivität, (= Wirkungsorientierung)
- ➡ Effizienz (= Aufwands-/Erfolgsrelation) bei der Leistungserbringung,
- ➡ professionelle Ergebnis- und Serviceorientierung,
- ➡ Ausrichtung aller Leistungen an einer gemeinsamen Unternehmensstrategie und mit einem gemeinsamen Leitbild.

Der Beginn des Organisationsentwicklungsprozesses war nicht gleichbedeutend mit einer „Stunde 0“. Denn die in der Engagement Global zusammenzuführenden Organisationseinheiten hatten ihre je eigene Herkunftsgeschichte und darüber (organisations-)kulturelle Merkmale und Identitäten ausgeprägt. Dies sollte im weiteren Verlauf der Organisationsentwicklung immer dann besonders deutlich werden, wenn es darum ging, das jeweils Spezifische (bis auf Programmebene herunter) einer Harmonisierung zu „opfern“, oder wenn sich die Frage nach der neu zu bildenden gemeinsamen Identität stellte: Ist die Engagement Global vielleicht doch nur eine Trägerorganisation, unter deren Dach unterschiedliche, (teil-) autonom agierende Einheiten zusammengefasst sind? Woran wird zu erkennen sein, dass sich alle Programme und die darin handelnden Akteure als Teile *einer* Organisation mit einem geteilten Selbstverständnis verstehen?

Auch wenn die Zielstellung der Unternehmensentwicklung den *funktionalen Aspekt* in den Vordergrund stellte, zeigte sich in der weiteren Aufgabenbeschreibung zur Unternehmensentwicklung, dass es sich bei dem Prozess um einen tiefgreifenden, also transformativen Wandel 2. Ordnung handeln würde: Zielorganisation, Mission Statement, Leitbild, Unternehmensstrategie, all dies sollte unter Integration und Beteiligung der Mitarbeitenden und aller relevanten Stakeholder (also den *relevanten Anspruchsgruppen*) entwickelt werden. Hier würde es keine einfachen „richtig-falsch“ Lösungen geben, in der eine Fachexpertise genügt, um die Aufgabe zu lösen. Für das Finden angemessener Antworten war die Gestaltung eines Prozesses erforderlich, der sich auf eine fragende Grundhaltung stützte und Ideen solange in der Schwebe hielt, bis eine Lösung gefunden war, die den vielfältigen Interessenlagen gerecht würde. Die Rede ist von einem dialogischen Verfahren, das die Veröffentlichung, Verarbeitung und Vergemeinschaftung von Ansichten, Überzeugungen, Erklärungsmodellen etc., also allem, was zur *mental*en Landkarte der Beteiligten gehört, möglich machte.

Es mussten mit anderen Worten zwei Entwicklungsprozesse organisiert und verknüpft werden: Auf einer *sach-logischen* Ebene wurden die als Entwicklungsziel adressierten funktionalen Komponenten der Organisation erarbeitet. Auf der *psycho-logischen* Ebene wurde ein Gestaltungs- und Lernfeld organisiert, das es den Mitgliedern der Organisation und ihren Stakeholdern ermöglichen sollte, sich mit den Entscheidungen, Festlegungen und Übereinkünften zu identifizieren, d.h. *affektiv* zu verbinden. Denken, Fühlen und Handeln waren in Kongruenz zu bringen.



Beispiel: Zieleworkshop Januar 2013. Die Herausforderung bestand darin, Zielvorgaben des BMZ mit den strategischen Richtungsansagen der Engagement Global in Übereinstimmung zu bringen und daraus einen Katalog von Unternehmenszielen für 2013 zu erstellen. Durch eine vorgelagerte theorie- und konzeptgeleitete Modellierung des Zielsystems und des Zielvereinbarungsprozesses wurden die sach-logischen Voraussetzungen geschaffen. Die eigentliche Zielzuordnung und Operationalisierung auf Bereichs- / Abteilungs- / Stabsziele erforderte eine sachlogische (Realisierbarkeit) und

psychologische (Akzeptanz) Betrachtung. Der eigentliche Verständigungsprozess erfolgte unter der Prämisse, ein konsensfähiges Ergebnis einem von oben „verordneten“ vorzuziehen. Die gewählte Vorgehensweise bei der Entscheidungsfindung sorgte für einen hohen Identifizierungsgrad aller Teilnehmer mit den Workshop-Ergebnissen. Diese affektive Bindung erzeugte den Grad an individueller innerer Überzeugung und Klarheit, ohne den eine glaubwürdige Vermittlung der Ziele und ergebniswirksame Weiterverfolgung der Zielumsetzung in den Teams kaum denkbar gewesen wäre.



Abbildung 2: Die beiden Ebenen der Unternehmensentwicklung

### 3.4 Den Wandel gestalten: Zusammenbringen von Sachlogik und Psychologik

Die 2-Ebenen-Logik wirft zwei Fragen auf, die mit Beginn der Unternehmensentwicklung zu beantworten sind und in Übereinstimmung mit der Beschreibung von Phase 2 des Prozessmodells (Abb. 1) stehen.

1. Wie erfolgt die Herstellung von Orientierungs- und Steuerungsfähigkeit (kognitive Ebene)?
2. Wie erfolgt die affektive Bindung an das ganze Vorhaben (emotionale Ebene)?

Hierzu wurde in Vorbereitung auf die erste Klausur im März 2012 eine Übersicht erstellt, die den gesamten beauftragten Beratungszeitraum bis 31.12.2012 umfasste und eine feste Taktung einzelner Arbeitsphasen vorsah. Die gewählten Formate machten einerseits den beteiligungsorientierten Charakter der Vorgehensweise deutlich, zeigten aber auch auf, an welchen Stellen und wie die Wahrnehmung von Entscheidungsverantwortung in der Organisationshierarchie bzw. auf einer installierten Steuerungsebene sichergestellt würde:

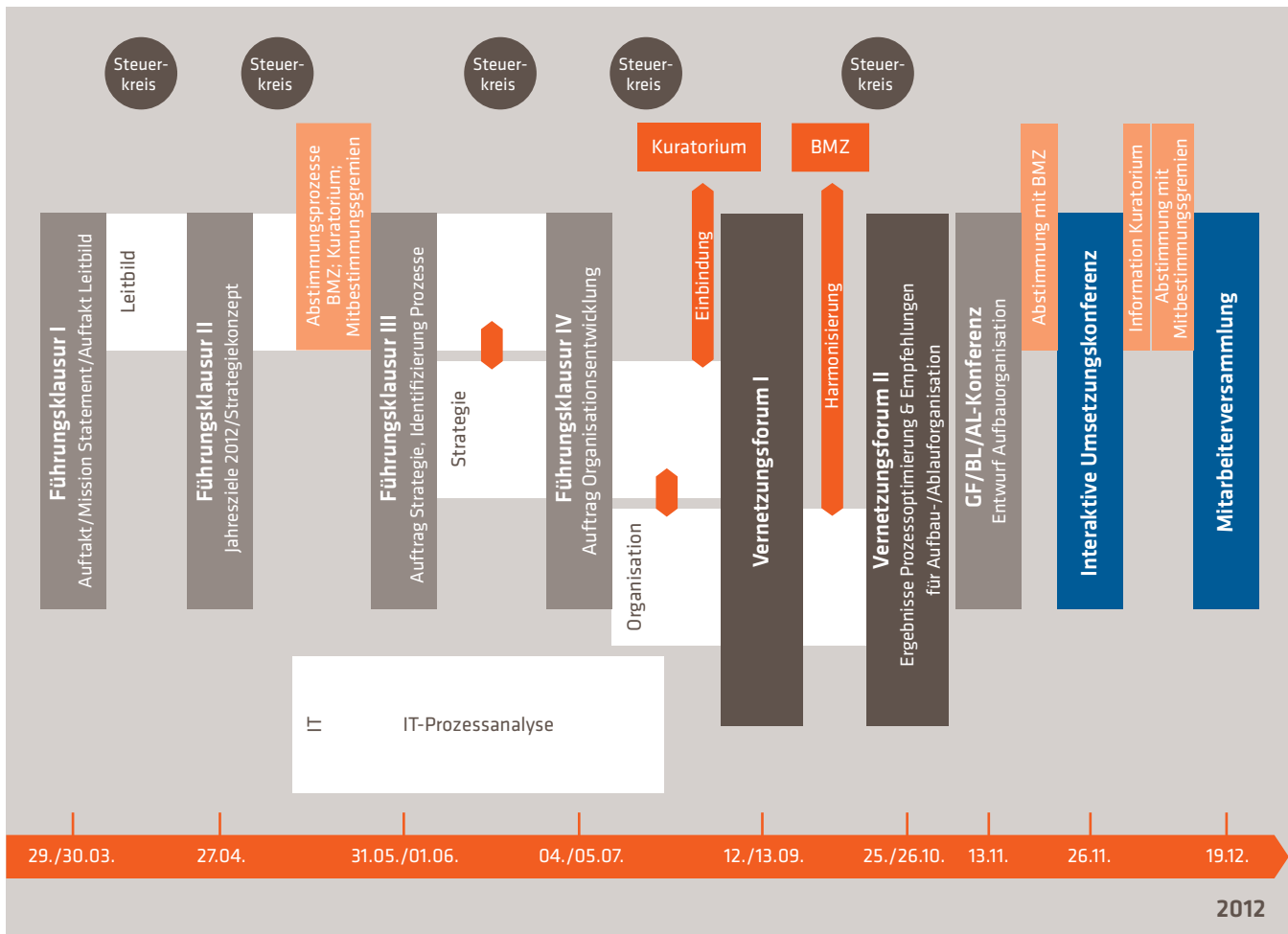


Abbildung 3: Prozessübersicht Unternehmensentwicklung 2012

In der Übersicht wird auch erkennbar, wie der zweite Teil der Aufgabenstellung angegangen wurde: In der ersten Klausur (Führungsklausur im März 2012) stand die Erstellung eines Mission Statement auf der Agenda, zugleich gedacht als Initialisierung eines Leitbildprozesses als erstem Arbeitsstrang. In zeitlicher Überschneidung mit der Abschlussphase der Leitbilderstellung wurde die Erarbeitung einer Strategie ausgelöst. Die Organisationsentwicklung im engeren Sinne (Aufbau- und Ablauforganisation) begann als dritter Strang mit der Verabschiedung des Leitbildes. Mit dieser Dramaturgie wurde zunächst der Raum für Identitätsfindung und Sinnstiftung geschaffen. Über den Dialog zur jeweils eigenen (organisationalen) Herkunftsgeschichte führte der Weg im Rahmen der ersten Führungsklausur zur Feststellung von Übereinstimmungen und Unterschieden individueller und gemeinsamer Grundüberzeugungen und Wertvorstellungen. Auf diesen Austausch setzte die Herausbildung von Merkmalen einer

gemeinsamen Identität auf (Mission Statement, im Folgenden weiter ausdifferenziert zum Leitbild) und mündete in die Ausformulierung langfristig und kollektiv wirksamer unternehmerischer Richtungsaussagen (Strategie). Die Gewissheiten und gemeinsamen Übereinkünfte, die bis zu diesem Zeitpunkt erzielt wurden, bildeten die gemeinsame Basis, um sich der Modellierung einer Zielorganisation (Aufbau- und Ablauforganisationen) zuzuwenden, die den Interessen der Mitarbeitenden und der relevanten Anspruchsgruppen (Gesellschafterin, Referate des BMZ, Länder und Kommunen, Zivilgesellschaft, Partner und Kunden) Rechnung trägt.

Die Schlüssigkeit, mit der der Prozess des Wandels dargestellt ist, täuschte nicht darüber hinweg, dass im Verlauf der Umsetzung bei allem *Zauber des Anfangs* auch mit Krisen (Phase 3 in Abb. 1) zu rechnen sein würde. Eine belastbare kognitive und affektive Bindung an das Gesamtvorhaben („Ich weiß, wofür

ich das hier mit den Anderen tue, und es *fühlt* sich gut an!“) ist deshalb ein zentraler Erfolgsfaktor für die Unternehmensentwicklung, um nicht in den *Ebenen der Mühen* stecken zu bleiben.

Zeichen einer motivationalen Krise gingen mit zwei Phänomenen einher:

1. Die Erzeugung von Arbeitsergebnissen in der ersten Etappe des Unternehmensentwicklungsprozesses in 2012 nahm mehr Ressourcen in Anspruch als gedacht bzw. geplant – angesichts des sehr ehrgeizigen Zeitrahmens von neun Monaten für die Zielerreichung kein wirklich überraschendes Szenario.
2. Die Ergebnisse der bis dahin nur gedachten Veränderungen entfalteten spürbare Wirkungen und kamen als neue Zuschnitte von Aufgaben, Befugnissen, Verantwortlichkeiten, Eingriffe in vertraute und bewährte Abläufe und als Inkrafttreten neuer Regeln, Strukturen, Standards daher. Sie führten zu unterschiedlichen Einschätzungen darüber, ob durch sie die erhofften Effizienz- und Effektivitätsvorteile eintreten würden.

An dieser Stelle kommen zwei Aspekte ins Spiel, die in den bisherigen Ausführungen zum Phasenmodell wie auch zur 2-Ebenen Logik nur implizit mitgedacht wurden: Selbstreferentialität und Selbstreflexivität der Organisation als *soziales System*. Zur Gestaltung des Wandels gehören deshalb aus unserer Sicht systemisch begründbare Interventionen. Um dem Leser diesen Arbeitsansatz nachvollziehbar zu machen, wollen wir im Folgenden unser Verständnis von systemisch orientierter Vorgehensweise skizzieren.

### 3.5 Das Systemische im Handlungskonzept: Eine Organisation steuert sich selbst

Vergegenwärtigen wir uns noch einmal die Übersicht über den Vorhabensverlauf für 2012 in Abb. 3. Schon der visuelle Eindruck vermittelt eine wenngleich dichte, so doch linear plausible Ordnung. Alles geschieht in einer begründbaren Reihenfolge. Da sollte eigentlich nichts schiefgehen. Demgegenüber sehen wir einen kurvenreichen Verlauf im Phasenmodell. Er ist auch durch Phasen des Zweifels, der Krise gekennzeichnet, aber am Ende wird alles gut. Es spricht einiges dafür anzunehmen, dass die Linearität des einen Modells nicht das wirkliche Geschehen spiegelt und dass der optimistische Kurvenverlauf des anderen nicht garantiert ist. Gleichwohl geben beide Landkarten eine Orientierung für die Dinge, die zu tun

sind und für die Dynamik, mit der zu rechnen ist. Muss das ganze Vorhaben also nur sorgfältig genug, d.h. vorausschauend genug geplant und bedacht werden, um gut zu werden?

Aus systemischer Sicht sind Organisationen komplexe, das heißt prinzipiell nicht steuerbare Systeme. Sie steuern sich gewissermaßen von innen heraus und sind stets bestrebt, sich selbst zu erhalten (Selbstreferentialität).

Beispiel: In der zweiten Hälfte 2012 war die Engagement Global damit konfrontiert, als Folge einer unvorhergesehenen Mittelaufstockung eine erhöhte Zahl von Anträgen in kurzer Frist zu bearbeiten. Diese Herausforderung konnte nur bewältigt werden, weil die zuständigen Mitarbeiter bereit waren, eine Arbeitsverdichtung zu akzeptieren und die eigenen qualitativen Ansprüche an inhaltlicher Beratung zugunsten einer Antragsbearbeitung zurückzustellen, die auf beschleunigten Durchlauf zielte. Funktionieren konnte dies, weil sich das System Engagement Global auszeichnet durch eine hohe Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihrer Aufgabe, Loyalität mit dem Arbeitgeber, Verpflichtung gegenüber den Mittelempfängern (Trägerorganisationen) und der Zivilgesellschaft und die Hoffnung auf verbesserte Arbeitsbedingungen in der Zukunft. Diese (kollektiven) Grundeinstellungen brauchen nicht aktiv angesteuert zu werden. Sie wirken selbstregulativ, wenn die Wiederherstellung bzw. die Sicherstellung der Funktionssicherheit der Organisation es erfordert. Im konkreten Beispiel war der Preis dafür ein starkes Belastungsempfinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgrund des Arbeitsvolumens (Sachlogik) und das Gefühl, dem eigenen Anspruch nicht gerecht geworden zu sein (Psychologik).

Der Verlass auf eine selbstreferentielle Ausgleichsfähigkeit darf nicht den Blick auf Symptome verstellen, die vermuten lassen, dass die impliziten Programme nicht (mehr) funktionieren – etwa, wenn die Fluktuation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder das Interesse an Reduktion der (Voll-)Arbeitszeit untypisch zunehmen. Deshalb steht neben der Selbstreferentialität als weitere Eigenschaft sozialer Systeme die Selbstreflexivität. Damit ist die Fähigkeit eines Systems gemeint, auch in ungewöhnlichen Situationen einen Gleichgewichtszustand wiederherzustellen. Sie erhöht sich, wenn Systeme in der Lage sind, bisher funktionierende Lösungen zu hinterfragen und die Zahl ihrer Handlungsoptionen zahlreich zu halten.

Die Vorgänge der Selbststeuerung zeigen sich in sichtbaren (*expliziten*) Verhaltens- und Denkweisen, also z.B. in der

Art und Weise, wie Ereignisse bewertet, wie Informationen gedeutet, gewandelt, weitergereicht werden, wie Diskussions-, Aushandlungs- oder Entscheidungsprozesse gestaltet werden. Gespeist werden sie aber aus Erklärungsmodellen, Wertehorizonten, Glaubenssätzen, Affekten der Abwehr und der Zuneigung und ähnlichen Quellen, die in der Regel eher unbewusster Natur und den Dingen innewohnend (*implizit*) sind – siehe das Beispiel oben. Es liegt im Wesen eines sozialen Systems, dass es Selbstähnlichkeit reproduziert: Was oder wer nicht zu den Grundüberzeugungen passt, wird als (mehr oder minder relevante) Umwelt betrachtet. Gegenüber Umwelten neigen soziale Systeme zur Schließung (es muss stets klar bleiben, was dazu gehört und was nicht – ohne Grenze löst sich ein soziales System auf. Im oben genannten Beispiel hätte z.B. die Weigerung einer Abteilung, von den eigenen inhaltlich-fachlichen Ansprüchen abzurücken, wahrscheinlich zu einer „Ausschlussandrohung“ geführt). Die Erzeugung von Selbstähnlichkeit erlaubt die Identifikation mit dem sozialen System und Teilhabe daran, die auf der anderen Seite bezahlt wird mit (kollektiver) Ausblendung von Sachverhalten und Ereignissen, die nicht in das Denken und Fühlen des Systems integrierbar scheinen.

Die Akteure in einem sozialen System werden als handelnde Beobachter verstanden. Was sie beobachten und wie sie das Beobachtete deuten, bestimmt sich aus den genannten Quellen. Selbstreflexivität findet statt, wenn sich Beobachter beim Beobachten beobachten, also das eigene Handeln und Verhalten als eine Welt von Ereignissen quasi von außen betrachten. Der Einordnung und Bewertung des Beobachteten werden eigene Wertvorstellungen und Glaubenssätze (alle bewussten und unbewussten Bestandteile der *mentalen Landkarte*) zugrundegelegt und in Rückkoppelungsschleifen bestätigt oder auch infrage gestellt – also reflektiert. Dies alles ist ein uns vertrauter Vorgang: Wir betrachten die Welt, machen uns einen Reim darauf, versuchen zu verstehen, warum wir uns gerade diesen Reim darauf machen und ziehen aus alledem Schlussfolgerungen für unser Handeln. Aber wo und wie reflektiert ein soziales System? Dies lässt sich am besten verstehen, wenn wir uns absichtsvoll konstruierte Gruppensettings vergegenwärtigen, deren Daseinszweck das Selbstreflexive ist und in denen explizite „Spielregeln“ gelten: Coaching, Supervision, Teamentwicklungsworkshops u. ä. Die Herausforderung für ein Unternehmen besteht darin, der Selbstreflexivität nicht nur abgegrenzte (und exklusive) Plätze zuzuweisen, sondern sie als konstituierendes Merkmal der Unternehmenskultur zu begreifen. Selbstreflexivität als kulturprägender Faktor folgt ausgesprochenen (expliziten)

und unausgesprochenen (impliziten) Prinzipien und versetzt das System in die Lage, aus sich heraus selbstregulierend und flexibel mit Abweichungen, Unvorhergesehenem und Überraschungen umzugehen. Dies gilt umso mehr, wenn ein Unternehmensentwicklungsprozess angestoßen wird. Eine gute Vorhabenbeschreibung und Ablaufplanung allein gewährleisten eben nicht Selbstreflexivität, sondern liefern zunächst nur den erforderlichen Ordnungsrahmen dafür. Erst wenn durch die Interaktionen in dieser Stützstruktur Prozesse der Vergegenwärtigung, des Nachdenkens, der Wertschätzung und des Lernens angestoßen werden, dürfen wir auf Selbstreflexivität hoffen. Dabei helfen folgende Grundsätze einer lernenden Organisation:

### Prinzipien der lernenden Organisation

- ➔ **Irritationsfähigkeit erhöhen:** Abweichungen, Fehler, Irrtümer und Widersprüche sind unvermeidlich und dürfen als Lern- und Entwicklungsgelegenheiten genutzt werden.
- ➔ **Erwartungsenttäuschungs-Bereitschaft erhöhen:** Internes Wissen, Überzeugungen und dahinterliegende Annahmen über die Welt dürfen revidiert werden.
- ➔ **Reflexionsräume schaffen:** Der Umgang mit Irritationen und enttäuschten Erwartungen erfordert Zeit und Gelegenheit zum Nachdenken und zur Selbstbefragung.
- ➔ **Offenheit der Kommunikation sicherstellen:** Der Umgang und die Nutzung von Abweichungen benötigt eine Kommunikationskultur, in der Unsicherheiten und Wahrnehmungen ohne Angst besprochen werden können.
- ➔ **Aufgabenflexibilität ermöglichen:** Gestaltungs offene, verantwortungsvolle Aufgaben sichern Innovation und Kreativität.
- ➔ **Wissen und Können würdigen:** Probleme gehören in die Hände derer, die sie verstehen und wirksame Lösungen finden – unabhängig von ihrer Stellung in der Hierarchie.
- ➔ **Routinen-Durchlässigkeit ermöglichen:** Es ist unwahrscheinlich, dass Flexibilität durch feste Routinen gewährleistet werden kann.

Abbildung 4: Prinzipien der lernenden Organisation

### 3.6 Wandel durch Selbstbeobachtung – das Zwei-Welten-Modell

Aus Projektmanagementsicht sind die Strukturen und Prozesse, die für ein Veränderungsvorhaben eingerichtet werden, Bestandteile einer zweckdienlichen und möglichst effizienten *Architektur*, auch Sekundärorganisation genannt. Sie setzt sich zusammen aus Arbeitsgruppen, Steuerkreis, Informations- und Entscheidungswegen und bildet damit eine temporäre Parallelstruktur zur Primärorganisation, über die das eigentliche Unternehmensgeschäft abgewickelt wird. Aus systemischer Sicht sind diese Projektstrukturen und -prozesse eine *Intervention* in das soziale System wie etwa Engagement Global. Mit dieser Intervention wird eine Wirklichkeit konstruiert, die Irritation auslöst. Über die Projektorganisation werden Dinge in Gang gesetzt, inhaltlich und auch in der Gestaltung von Kommunikationswegen und -formaten, die sich in vielerlei Hinsicht von denen der Primärorganisation unterscheiden. Das ist gewollt, denn es ist ja gerade das Ziel eines transformativen Wandels, Anstöße zu geben, die einen Unterschied zu dem zu machen, was ist und bislang gültig war, und zwar organisatorisch, kulturell und inhaltlich. Wenn es anders wäre, gäbe es keinen Entwicklungsimpuls. Wie die Unterschiede

genau aussehen würden, wie also z. B. ab 02.01.2013 die umzusetzende Aufbauorganisation aussehen würde, ließ sich zu Beginn des Jahres 2012 schwer vorherzusagen. Der Weg des Wandels hält Unvorhergesehenes, Abweichungen vom Erwarteten und Erwartbaren bereit. Alle Konzepte, Modelle und Lösungen, die ausgearbeitet werden, beinhalten systemisch gesprochen stets die irritierende Möglichkeit, einen Unterschied zu machen, der einen Unterschied macht. Dieses Andere, Neue soll schlussendlich in die Routinen des Systems integriert werden – womöglich sogar vorhandene Routinen ersetzen. Eigentlich eine Zumutung! Zugleich liegt hier auch eine der stärksten Kräfte verborgen, um die vernünftigerweise gewollten Transformationsleistungen erfolgreich zu vollziehen. Dies ist erklärungsbedürftig.

Wir haben weiter oben davon gesprochen, dass die handelnden Personen in der Organisation als aktive Beobachter auftreten und haben ferner behauptet, dass gelingender Wandel in der Organisation von der Fähigkeit zur Selbstreflexion abhängt. Selbstreflexion erfordert die Fähigkeit, einen beobachtenden, also distanzierten Standpunkt zu der Bühne zu wählen, auf der wir uns selber „spielen“ sehen. Von hier



aus (von der Beobachtertribüne, aus dem *Hubschrauber*) blicken wir auf Zustände und Ereignisse, um sie zu interpretieren, zu bewerten und einzuordnen, um ihnen eine Bedeutung zu verleihen und um daraus Schlussfolgerungen für das eigene Handeln zu ziehen. Es gibt also eine *Welt I*: das ist die, von der aus die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beobachten;

und es gibt eine *Welt II*, in der etwas Interessantes geschieht, das für die Selbstreflexivität – also die Wandlungsfähigkeit des Systems – Relevanz hat. Selbstreferentiell ist die ganze Zwei-Welten-Aufstellung, weil die handelnden Personen in beiden Welten dieselben sind.

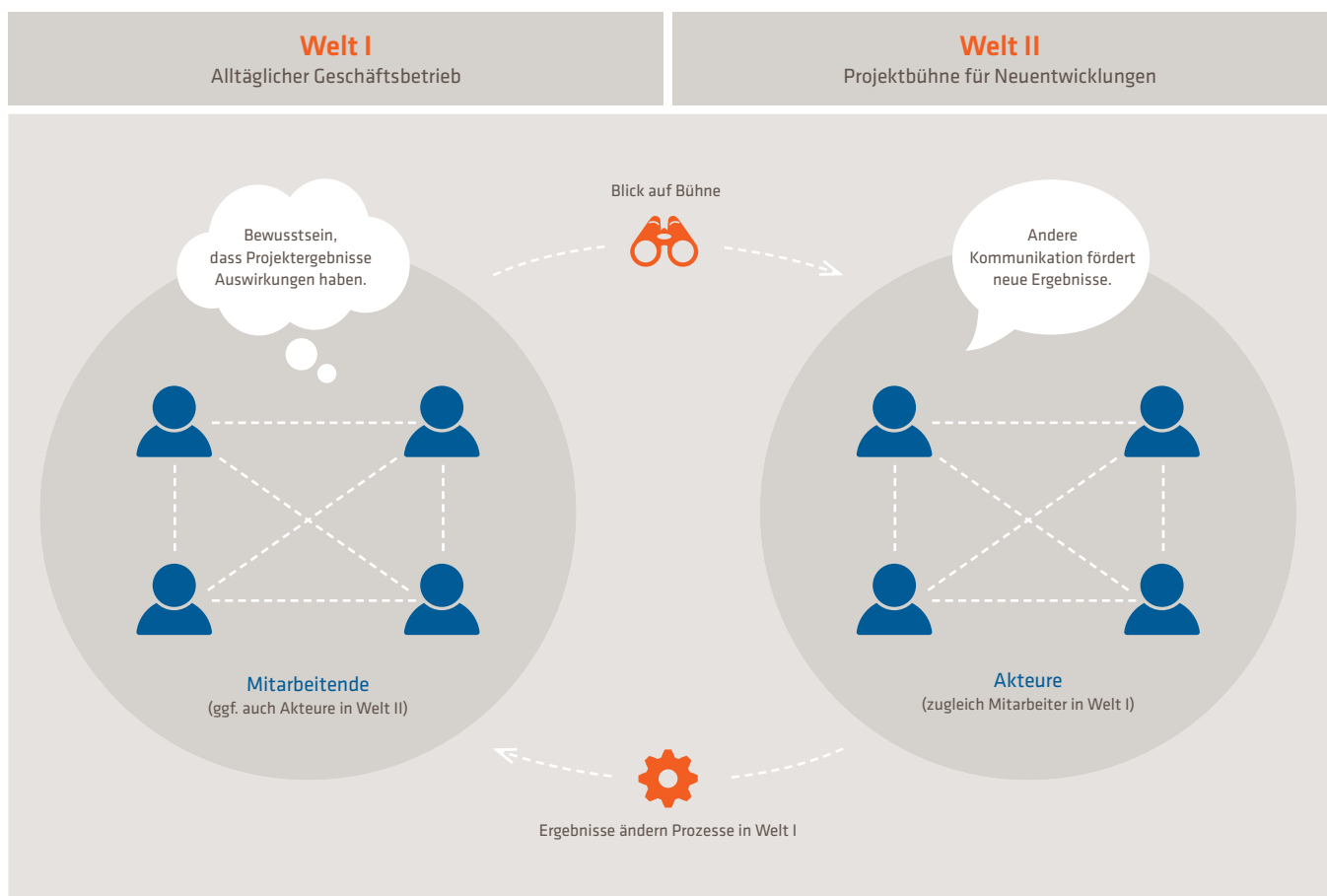


Abbildung 5: Das Zwei-Welten-Modell

Nach diesem Ansatz werden die Verhältnisse in Welt II so gestaltet, dass sich die Akteure nicht nur in einem Raum bewegen, in dem sie Konzepte und Pläne für den Wandel in Welt I entwickeln (das wäre das bekannte Erleben in der Projektarchitektur). Es kommt nun noch etwas hinzu: durch die Einführung von bestimmten Kommunikationsformaten und -regeln, denen die in Abbildung 4 aufgeführten Prinzipien zugrunde liegen, werden Ereignisfelder erzeugt, die einen Unterschied zur Kommunikation in Welt I machen. Das ist für sich genommen noch nicht zwingend transformativ: Jeder hat schon erlebt, wie – sagen wir – in einem Teamentwicklungs-Workshop andere als die alltäglichen Begegnungs- und Kom-

munikationsformen und ein anderes Gesprächssetting (der offene Stuhlkreis!) das Besprechen von (schwierigen) Themen möglich machen, für die in den Welt-I-Begegnungen anscheinend die Sprache fehlt. Wir haben aber wahrscheinlich auch schon alle die Erfahrung gemacht, wie diese besondere Atmosphäre und auch die Selbstverpflichtungsstärke der Verabredungen eben nicht in den Alltag herübergerettet werden konnten – vielleicht auch nicht sollten. Der Welt I/Welt II-Ansatz verfolgt die Idee, genau diese Schwelle dauerhaft zu überwinden, indem die Ereignisse in (Projekt-)Welt II nicht als Parallelwelt zum arbeitswirklichen Leben in Welt I stattfinden. Die relevanten Themen werden auf einer Bühne inszeniert,

auf der Teile des „Publikums“ – also Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – in wechselnden Zusammensetzungen mitspielen und die Aktionen von dort ständig in das Welt-I-Geschehen zurückgekoppelt werden. Dabei gelten einige Regeln: Die „Aufführungen“ halten Unvorhersehbarkeiten bereit, folgen aber einer festgelegten Dramaturgie. Sie sind, unter anderem dank der ständigen Rückkoppelung innerhalb der Organisation, öffentlich. Das Geschehen wird von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von Welt I aus beobachtet im Wissen darum, dass das, was auf dieser Bühne geschieht, konkrete Auswirkungen auf und in Welt I haben wird. Und es sind die Akteure in Welt II, die in Welt I die Beobachtung von Unterschieden erzeugen und zugleich als Teil der Bevölkerung in Welt I erleben. Sie nehmen damit als Wanderer zwischen den Welten eine Inkubatorenfunktion ein. Dies war z. B. auf beeindruckende Weise in der Erarbeitung des Leitbildes zu sehen: Die Leitbildgruppe agierte als Teil einer Welt II und rekrutierte sich aus Akteuren der Welt I. Die Auseinandersetzung um ein konsensfähiges Leitbild führte zu einer hohen Identifikation der Arbeitsgruppenmitglieder mit ihren Vorschlägen, die sie permanent in Welt I ausstrahlten. In Workshops und Foren wurden Formate geschaffen, in denen die Welt II (eine performende Arbeitsgruppe) auf Welt I (das aufnehmende und verarbeitende, also rezipierende Auditorium der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) traf. Hierüber erzeugten beide Welten miteinander eine Resonanz, die nicht nur den Weg für eine Zustimmung zum Leitbildentwurf ebnete, sondern auch zu diesem Zeitpunkt bereits für einen hohen Identifizierungsgrad mit den Inhalten sorgte.

Im Folgenden soll nun anhand einiger Beispiele gezeigt werden, wie methodisch vorgegangen wurde, um die Selbsterneuerungsfähigkeit des Systems Engagement Global auf Basis der Prinzipien einer lernenden Organisation und des Zwei-Welten-Modells für den Veränderungsprozess nutzbar zu machen.

## 4. METHODISCHES VORGEHEN IN DER UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

Für den zielführenden Umgang mit der Vielfalt der zu bearbeitenden Themen und der Eigendynamik des Entwicklungsprozesses wird ein Methodenkompass entwickelt. Strukturgebende Arbeitsformate, Transparenz, Kommunikation und Ergebnisorientierung über alle Arbeitsphasen bilden die Eckpunkte für Planung und Steuerung des Projekts.

Für die Auswahl erfolgversprechender Methoden waren einige Bedingungen und Festlegungen zu beachten, die sich Anfang 2012 wie folgt darstellten und über den hier betrachteten Organisationsentwicklungszeitraum (März 2012 – Dezember 2013) wirksam blieben:

- Bearbeitung von drei zeitlich, sachlich und prozedural aufeinander abzustimmenden inhaltlichen Aufgabenstellungen: Leitbildentwicklung, Strategieentwicklung / Zielbildung, Organisationsentwicklung;
- Einhaltung eines engen Zeitrahmens von neun Monaten (März bis Dezember 2012) – gemessen an den Zielerwartungen der relevanten Anspruchsgruppen;
- Arbeiten mit und in einer neugegründeten Organisation in der Formierungsphase und ohne eingeübte Routinen;
- Besetzung der Personalstellen und insbesondere einiger Führungspositionen im Laufe des 1. Jahres der Engagement Global, also parallel zum Organisationsentwicklungsprozess; darüber hinaus Aufwuchs des Personals von ca. 140 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu Beginn auf inzwischen 250 (Stand Mitte 2014).

Überdies war ein Übergang von der überwiegenden Konzeptions- und Modellierungsarbeit in 2012 zur Umsetzung/Implementierung in die konkreten Arbeitsabläufe und Strukturen in 2013 zu gewährleisten.

### 4.1 Übersicht über die Ziele und Meilensteine in der Unternehmensentwicklung

Um die einzelnen methodischen Vorgehensweisen und erläuternden Praxisbeispiele in den Gesamtzusammenhang einordnen zu können, wird nachfolgend der Unternehmensentwicklungsprozess in einer Gesamtübersicht mit seinen Zielen und wesentlichen Meilensteinen für die Jahre 2012 und 2013 dargestellt.

Ziel	Meilensteine	Zeitpunkt
<b>Leitbild erarbeitet und veröffentlicht</b>	Mission Statement und Auftrag Leitbildteam erstellt	März 2012
	Entwurf im „Werkstatt-Tag“ vorgestellt und ergänzt	Mai 2012
	Endfassung in Führungsklausur IV vorgestellt und verabschiedet	Juli 2012
<b>Strategische Grundlagen erarbeitet</b>	Auftrag Strategieteam erteilt	Mai 2012
	Entwurf im Vernetzungsforum I vorgestellt	September 2012
	Endfassung fertiggestellt, abgestimmt und freigegeben	Oktober 2012
	Jährliche Fortschreibung der Strategischen Grundlagen entworfen (2014-2018)	Oktober 2013
<b>Prozessoptimierung: Ablauforganisation angepasst</b>	Kernprozesse identifiziert, 4 POTs beauftragt (Antragsmanagement, Mittelverwaltung, Beratungsmanagement, Veranstaltungsmanagement)	Juli 2012
	Fertiggestellte Soll-Prozessbeschreibungen und Empfehlungen der POTs im Vernetzungsforum II vorgestellt	Oktober 2012
	Jahresziele 2013 formuliert, „Führen mit Zielen“ etabliert	Januar 2013
	POT-Ergebnisse „Antragsmanagement“ und „Mittelverwaltung“ übergeben, PIT zur Prozessimplementierung beauftragt	März 2013
	Kompetenzteam „Beratung und Qualifizierung“ beauftragt	März 2013
	Kompetenzteam „Interne Programmvernetzung“ beauftragt	September 2013
	Konzept für Vergaben bei Stabsstelle Recht, Gremien, Unternehmensentwicklung erstellt	Oktober 2013
	Entwürfe Qualifizierungskonzept und Beratungskonzept vorgestellt	November 2013
	PIT-Arbeiten abgeschlossen, Ergebnisse an PAM-Projektleitung übergeben	April 2014
	<b>Aufbauorganisation angepasst</b>	Konzept für die angepasste Aufbauorganisation im Führungskreis erarbeitet und abgestimmt
Konzept mit der Gesellschafterin abgestimmt und in Umsetzungskonferenz vorgestellt		November 2012
Mitmachzentrale für Einzelpersonen, Kommunen, Zivilgesellschaft, Wirtschaft und Stiftungen (MMZ) als operative Einheit bei der GF		Februar 2013
Organisatorische Anpassungen im Fachbereich „Förderprogramme für die Zivilgesellschaft“		Februar 2013
Organisatorische Anpassungen im Fachbereich „Kommunale Entwicklungspolitik und Bildungsprogramme“		Februar 2013
Vertiefte VN-Prüfung in der Abteilung Finanzen des Zentralbereichs		Januar 2014
Betrieb des Zentralen Programmservice (ZPS) aufgenommen		Juli 2014

## 4.2 Methodenkompass

Für die Auswahl und anforderungsgerechte Anpassung von Methoden wurde die in Kapitel 1 skizzierte theoretische

Fundierung des Handlungskonzepts in ein Navigationssystem übersetzt, das wir, inspiriert durch eine Kompassrose, mit vier Perspektiven versehen:

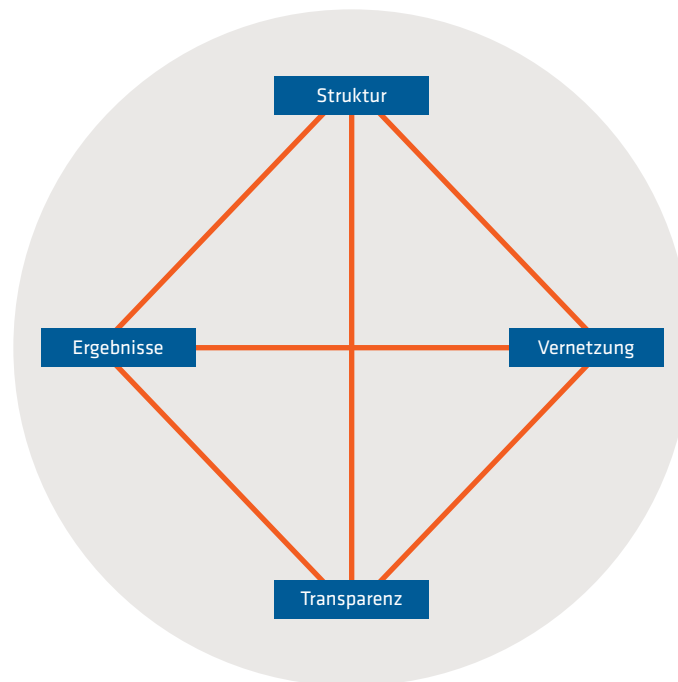


Abbildung 6: Methodenkompass

**Struktur**, weil ein transformativer Wandel Grenz-, Halte- und Orientierungslinien benötigt, um Irritationen und Unvorhersehbarkeiten zuzulassen.

**Vernetzung**, weil durch die Verbindung der Akteure untereinander, durch die Begegnungen der Welt I mit Welt II und durch den Austausch mit der Außenwelt u.a. mit dem BMZ nachhaltige Entwicklungen im Unternehmen möglich werden.

**Transparenz**, weil Durchlässigkeit, Sichtbarkeit und Nachvollziehbarkeit die Angst reduzieren und Vertrauen schaffen.

**Ergebnisse**, weil eingelöste Wirksamkeitsversprechen auf dem Weg des Wandels dazu motivieren, den Weg weiter zu gehen.

Dabei verstehen wir Methoden als Interventionen in ein soziales System, mit dem Ziel, eine Irritation auszulösen, die Bewegung in die erhoffte Richtung – also zum Guten – auslöst. Dies mag schon an sich irritierend klingen. Wir sind allerdings auch in Bezug auf beraterische und begleitende Leistungen davon überzeugt, dass wir erst bei Betrachtung der Folgen un-

seres Handelns wissen können, ob und wie sie gewirkt haben. Wir meinen es ernst mit Selbstreflexivität. In diesem Sinne wird im Folgenden illustriert, wie Interventionen am Methodenkompass ausgerichtet wurden. Wir nutzen die Selbstähnlichkeit der Teilsysteme eines komplexen sozialen Systems und wählen einige interessante Ausschnitte aus dem Unternehmensentwicklungsprozess aus, von denen wir glauben, dass sie es uns in ihrer Eigenschaft als Fraktale (selbstähnliche Teile eines Ganzen) erlauben, das Wesentliche zu beschreiben.

## 4.3 Strukturbildung

Zur Strukturbildung zählen wir die Schaffung von Ereignisformaten und Reihenfolgen in einer zeitlich-inhaltlichen Logik, die den Akteuren in dem Vorhaben einleuchtet und darauf hoffen lässt, dass sie die Wirkungen (Ergebnisse) erzielt, die sich die Auftraggeberin (hier: die Geschäftsführung) davon versprochen hat. Vor dem eigentlichen Handeln in der Struktur steht das Erstellen von Landkarten, die helfen sollen, sich in der Struktur zurecht zu finden. In Abschnitt 3.4. haben wir darauf teilweise schon Bezug genommen.



Für die Jahre 2012 und 2013 wurden jeweils eigene Übersichten erstellt, die auf den Entwicklungsstand der vorangegangenen Arbeitsperiode aufsetzten. Für die Prozessdarstellung 2012 war dies das Ergebnis der in 2011 vorgenommenen Organisationsuntersuchung und die der Ausschreibung zugrunde liegenden Terms of Reference. Für 2013 lagen neben dem Ausschreibungstext zur Angebotserstellung die Dokumentation der Sachergebnisse bis Ende 2012 und eine Einschätzung unsererseits über den Status des Unternehmensentwicklungsprozesses nach dem ersten Jahr vor.

Mit der Angebotsabgabe wurde ein Strukturvorschlag geliefert, der die bereits zum Zeitpunkt der Ausschreibung festgelegten Termine für einzelne Konferenzen u.ä. berücksichtigte. In der Auftaktveranstaltung (Führungsklausur I im März 2012) wurde die Strukturübersicht präzisiert und zeitnah in Abstimmung mit der Geschäftsführung/Stabsstelle S1 finalisiert (Abbildung 3). Schon in der Führungsklausur II wurde die Struktur an die Realität angepasst: Die Komplexität der Aufgabenstellungen sprach für eine zuvor nicht geplante vierte Führungsklausur und eine zeitliche Streckung der Arbeit an der Unternehmensstrategie und Themen der Organisationsentwicklung bis zum ersten Vernetzungsforum (September 2012). Diese Form der atmenden Planung ermöglichte eine stabil-flexible Struktur: flexibel, wo praktische Erfahrungen im Prozess eine Revision von Annahmen zu Beginn erforderten, stabil, indem die Verbindlichkeit im Ganzen durch Anpassungen im Einzelnen sichergestellt wurden (hier: eine veränderte Taktung versprach bessere und zuverlässige Arbeitsergebnisse).

Die Struktur ähnelt in weiten Teilen den Darstellungen, wie sie aus dem Projektmanagement bekannt sind. Sie veranschaulicht die aktiven Phasen für Arbeitsgruppen entlang der drei inhaltlichen Aufgabenstellungen für die Unternehmensentwicklung, die Reihe der Konferenzen/Klausuren auf Führungsebene bzw. hierarchieübergreifend, die Steuerkreissitzung und die definierten Zeitpunkte, an denen Abstimmungen mit relevanten Stakeholdern erfolgen, das Ganze unterlegt mit einer Terminleiste. Das Spezifische an der Struktur ist die Organisation von Begegnungsräumen zwischen Welt I und Welt II. Dies erfolgt durch die zeitliche und räumliche Sicherstellung von Gelegenheiten, zu denen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus der Arbeitswirklichkeit mit einer Modellierungs-, Erfindungs- und Gestaltungswirklichkeit in Kontakt kommen, die von ihren Kollegen geschaffen wird. Hier kann sich die transformative Kraft gegenseitiger Resonanzzeugung und Rückkoppelung entfalten.

So etwa in der Führungsklausur IV Anfang Juli 2012: Die Teams „Leitbild“ und „Strategie“ stellten ihre Arbeitsstände vor. Die anderen Teilnehmer der Klausur spiegelten aus dem Beobachtungsraum ihre Eindrücke wider, agierten quasi als „mitspielendes Publikum“, kommentierten, ergänzten. Als Beobachter des Systems nahmen sie das, was sie gehört und gesehen hatten, mit zurück in die reguläre Arbeitswelt: Was in Welt II geschah (inhaltlich und prozessual), begann bereits in Welt I zu wirken.

Im Folgenden sollen die wesentlichen Strukturformate kurz vorgestellt werden, die in den Jahren 2012 und 2013 zum Einsatz kamen.

#### 4.3.1 Steuerkreis

Der Steuerkreis spielte eine besondere Rolle: Er hielt zum einen das Gesamtvorhaben und hier insbesondere alle Arbeitsgruppenaktivitäten am Laufen, die in Welt II initiiert wurden. Zugleich nahm er (Zwischen-)Ergebnisse aus dieser Welt entgegen, unterzog sie einer Abwägung und reagierte in Form von Feedbacks und Orientierung gebenden Empfehlungen. Die Mitglieder des Steuerkreises waren überwiegend Führungskräfte, ab 2013 traten noch Vertreter des Betriebsrats hinzu. Das heißt, einflussreiche Repräsentanten aus Welt I blickten auf die Ereignisse und ihre Folgen aus Welt II und trugen dazu bei, dass beide Welten miteinander verschränkt blieben. Dies drückte sich beispielsweise aus in der Präzisierung von Aufträgen an Arbeitsgruppen, in der (Personal-) Ressourcenplanung für ebendiese Arbeitsgruppen oder in der Abwägung, welcher Fachbereich wieviel Veränderung verträgt. In der späteren Phase der Unternehmensentwicklung, in der es zunehmend um Umsetzungsfragen ging, traten auch im Steuerkreis die Konfliktlinien deutlicher zutage, die im Unternehmen naturgemäß (Phase 3) die Implementierung von Neuem unter Wegfall von etwas Vertrautem begleiten. Der Steuerkreis war Spiegel der Wirklichkeiten in Welt I und Transporteur der Veränderungsimpulse in einem. Mit seiner ihm zugewiesenen Funktion der Steuerung war er nicht immer der Erzeuger angenehmer Botschaften, aber ein Garant dafür, dass Entscheidungen getroffen wurden, wo sie gebraucht wurden. Das stiftete Sicherheit.

#### 4.3.2 Führungsklausuren

Die Führungsklausuren (ähnlich: GF/BL/AL Konferenz) als weiteres Strukturelement bildeten starke Gravitationszentren im Gesamtprozess. Aus ihnen heraus entstand die Initiative

für alle Arbeitsprozesse in Welt II. Hier wurden Aufträge formuliert, die Bildung von Arbeitsgruppen und Mandaten vorbereitet, Ressourcen zugeordnet. An keinem anderen Ort der Organisationsentwicklung wurde so viel gerungen, aber auch angeschoben, wie in den Führungsklausuren: Jedes inhaltliche Thema, das in der Organisationsentwicklung Relevanz hatte, wurde zunächst im Rahmen einer Führungsklausur durchgearbeitet, bevor es in einen Auftrag für eine Arbeitsgruppe gegossen wurde. Umgekehrt fand in den Führungsklausuren eine intensive Reflexion zu allen (Zwischen-)Ergebnissen statt, die von den Arbeitsgruppen erzeugt wurden. Jede Führungskraft ist qua Funktion Beobachterin von Subsystemen (Teams, Abteilungen, Bereiche) und geübt darin einzuschätzen, wie sich in Welt I die Aufnahmebereitschaft und das Aufnahmevermögen für Veränderungen entwickelt. Diese Resonanz aus Welt I auf Welt II hatte in hohem Maße stabilisierende Funktion für das ganze Vorhaben. Stärker noch als im Steuerkreis wurde hier das soziale System durch einflussreiche Beobachter repräsentiert. Ihre Rezeption von Welt-II-Botschaften hatte direkten Einfluss auf die Akzeptanzwahrscheinlichkeit in Welt I.

Exemplarisch für den besonderen Stellenwert aller Führungsklausuren möchten wir den Blick auf die Themen in Führungsklausur III Mitte 2012 richten. Diese Klausur fand in der Mitte des Jahres 2012 zu einem Zeitpunkt statt, zu dem sich eine Arbeitsgruppe inmitten einer intensiven und auch emotional sehr engagierten Erarbeitung eines Leitbildes befand. Bis zu diesem Zeitpunkt lag ausschließlich das Mission Statement vor. In Welt I hatten Mitarbeitendenversammlungen stattgefunden, Arbeitsroutinen begannen sich zu etablieren, weitere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter waren inzwischen eingestellt und zwei Betriebsräte (Bonn und Berlin) waren im Mai gewählt worden. Im Rahmen der Unternehmensentwicklung waren einige Voraussetzungen für die als nächstes anzustrebende Strategieentwicklung geschaffen worden. Die Aufmerksamkeit der Engagement Global richtete sich in dieser Frage jedoch noch nicht auf den anstehenden Bearbeitungsprozess in Welt II, sondern auf Ereignisse in ihrer relevanten Umwelt: Das BMZ als Gesellschafterin und das Kuratorium hatten in einem Verständigungsprozess über wünschenswerte strategische Ziele der Engagement Global die Grundlagen für die weitere Aushandlung mit der Engagement Global geschaffen.

Der richtungsweisende Impuls seitens des BMZ/Kuratorium war anschließend in einem gemeinsamen Workshop von Engagement Global abgestimmt worden und musste nun als

eine verbindliche Arbeitsgrundlage in den Strategieprozess integriert werden. Ein Strategieteam war zu formieren und zu beauftragen. Seine Arbeitsergebnisse würden die Ausrichtung des Unternehmens für die nächsten Jahre wesentlich bestimmen. Im Unterschied zu vielen Unternehmen wurde dieser Erarbeitungsprozess – genau wie die Leitbildentwicklung – auf die (organisations-)öffentliche Bühne gehoben und so der Beobachtung aus Welt I ausgesetzt. Und schließlich sollte in dieser Führungsklausur die Aufgabenstellung zur Entwicklung der Ablauforganisation konkretisiert werden. Die Bearbeitung dieses Themas in Verbindung mit der Modellierung der Zielorganisation würde unmittelbare und umfassende Auswirkungen auf Engagement Global insgesamt haben und alle Mitarbeitenden betreffen. In der Führungsklausur wurde die Komplexität dieses Vorhabens in der Vielzahl der identifizierten (Teil-)Prozesse sichtbar.

Für die Teilnehmer der Führungsklausur stellte sich die Situation in der Unternehmensentwicklung in etwa so dar: Der Leitbildprozess bewegte sich auf die Schlussphase zu; der Strategieprozess war kurz vor dem Anstoß; für die Organisationsentwicklung musste der Boden bereitet werden. Nebenbei veränderte sich Welt I: Durch die Wahl der beiden Betriebsräte im Mai war eine starke Stimme ins Spiel gekommen, die ihre Beteiligungs- und Mitbestimmungsrechte einforderte und testete. Parallel dazu begann sich eine Führungskultur auszubilden, die erstmalig im August 2012 und fortgesetzt im Januar 2013 unter den Stichworten „interne Kommunikation“ und „Rollenverständnis“ in den Führungsebenen reflektiert werden sollte. Oder anders ausgedrückt: In Führungsklausur III zeigte sich die Komplexität des ganzen Entwicklungsvorhabens – während das operative Geschäft nicht nur volle Fahrt aufnahm (alle Stakeholder unterstellten volle Funktionsfähigkeit der Engagement Global), sondern einen andauernden finanziellen Aufwuchs verarbeiten musste, mit dem der personelle kaum Schritt hielt.

Die Führungsklausur oszillierte zwischen Gestaltungswillen der Führungskräfte und prinzipieller Nichtsteuerbarkeit von Komplexität. Aus der Fülle des Materials, das aus Welt I in diese Klausur getragen wurde, bahnte sich die Gruppe einen Weg zu den nächsten konkreten Arbeitsschritten. Zugleich beobachtete sich die Gruppe in sich wiederholenden Schleifen der Selbstreflexion dabei, wie ihr dies gelang. Hierdurch erzeugte sie ein Gravitationsfeld, in dem sich Welt I und Welt II gegenseitig stabilisierten und über eine ständige Kommunikation miteinander verbunden blieben.

### 4.3.3 Vernetzungsforen

Als drittes strukturbildendes Element sind die Vernetzungsforen zu nennen. Sie waren geprägt von den Arbeitsprozessen und (Zwischen-)Ergebnissen der beauftragten Arbeitsgruppen bzw. -teams und stellten ein zentrales Welt-II-Ereignis dar. Alle Arbeitsgruppen erhielten hier die Gelegenheit zur gegenseitigen Abstimmung und Vernetzung von Wissen, Informationen und Arbeitsständen. Dies geschah mit Gewissheit auch jenseits dieses Forums und bilateral zwischen einzelnen Arbeitsgruppen. Das Vernetzungsforum bildete im Unterschied dazu einen öffentlichen Raum, in dem Vernetzung quasi unter Selbst-Beobachtung stattfand und die Ergebnisse, die bis zu diesem Zeitpunkt erreicht wurden, auf einem „Marktplatz“ allen Teilnehmern gezeigt werden konnten. Neben den Akteuren, die in Arbeitsgruppen tätig waren, waren dies die obere und oberste Führungsebene und zeitweise eine Vertreterin des BMZ sowie Mitglieder der Betriebsräte aus Bonn und Berlin. Durch die erzeugte Dichte und Gleichzeitigkeit des Austauschs wurde sichergestellt, dass das gesamte Geschehen in Welt II auf der Bühne sichtbar wurde. Damit konnte ein strukturelles Problem behoben werden, das in Veränderungsprozessen öfter zu beobachten ist: Arbeitsgruppen arbeiten nebeneinander her, Vernetzung erfolgt über das „Scharnier“ Steuerungskreis und erfordert Steuerungsimpulse, also eine Art von Fremdorganisation, von außen. Das Geschehen in der Projektwelt wird nicht vollständig sichtbar und es bleibt das erhöhte Risiko der Arbeit in Paralleluniversen oder auf Inseln. Vernetzungsforen boten den Vorteil einer strukturellen Verankerung von organisationsübergreifendem Wandel (*Whole Scale Change*): Auch wenn nicht alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Raum waren, war so die Organisation in ihrer Vielfalt doch vollständig repräsentiert. Die Bereitstellung einer Struktur, die die Vernetzung in die Hände der Akteure legte (also weg von einer übergeordneten steuernden Instanz) förderte und forderte die Selbstorganisation. Mit der Übernahme und dem Praktizieren von (Selbst-)Verantwortung entstand die erforderliche Veränderungsenergie, zunächst in Welt II und durch die in der Projektstruktur angelegten Austauschformen auch in Welt I.

### 4.3.4 Besonderheiten in der Struktur für 2013

Die Planung der Unternehmensentwicklung 2012 zielte darauf, dass zum Ende des Jahres alle zur Bearbeitung gebrachten Themen weitestgehend umsetzungsreif waren. Tatsächlich zeigte sich Ende 2012 ein gemischtes Bild: Die Modellierung der Aufbauorganisation konnte abgeschlossen werden und wurde ab Anfang 2013 in Kraft gesetzt. Für den

neu zu schaffenden zentralen Programmservice waren noch eine ganze Reihe von Fragen hinsichtlich Personal, Prozessgestaltung und Schaffung der erforderlichen IT-Welt zu lösen, so dass hier in 2013 weiter an den Umsetzungsvoraussetzungen gearbeitet wurde. Die Darstellung und Zusammenführung von Teilprozessen rund um Antragsmanagement/Mittelverwaltung im Zusammenspiel mit einer harmonisierten IT-gestützten Abwicklung erforderte ebenfalls mehr Zeit. Auch andere Themen, wie z.B. das Qualifizierungs- und Beratungskonzept, waren Anfang 2013 noch nicht in einem umsetzungsreifen Zustand. Dagegen konnte das Leitbild 2012 in Kraft gesetzt werden. Auch die strategischen Richtungsaussagen erhielten noch in 2012 ihre Gültigkeit und wurden bereits erstmalig 2013 im Rahmen der Zielklärung mit dem BMZ und im weiteren Zielvereinbarungsprozess innerhalb der Engagement Global wirksam. Die unterschiedlichen Reifegrade mussten bei der Planung des Unternehmensentwicklungsprozesses im zweiten Jahr angemessen berücksichtigt werden. Für die Strukturierung der Unternehmensentwicklung wurde daher eine Zweiteilung vorgenommen:

Die Handlungsfelder **Jahresziele/Führungsleitbild** sowie **Aufbauorganisation** wurden in die Linienverantwortung gelegt, da hier die erreichten Arbeitsstände zur Strategieentwicklung/Leitbild und Zielorganisation einen Übergang von der Modellierung zur Realisierung in der betrieblichen Wirklichkeit erlaubten. Hier erfolgte die weitere Steuerung über die hierarchisch festgelegten Verantwortlichkeiten. Für die noch offenen Themen, die sich im Wesentlichen um die Befähigung der **Ablauforganisation** drehten, wurde die schon in 2012 gewählte Vorgehensweise als Welt II mit eigener Steuerungsebene in 2013 fortgeschrieben.

Die deutliche Unterscheidung in ein Welt-I- und Welt-II-Vorgehen brachte das Prinzip der organisationalen Selbststeuerung des Vorhabens strukturell zum Ausdruck: Der transformative Wandel erfolgte über die Wechselwirkung gegenseitiger Beobachtung von und Aktion in vernetzten und befristeten Arbeitsgruppen einerseits und dauerhaft implementierten Regularien, Standards und Organisationsformaten andererseits. Im Unterschied zum ersten Jahr der Unternehmensentwicklung fand diese Rückkoppelung jetzt nicht mehr vorrangig innerhalb der temporären Projektarchitektur als interaktives *Publikum-Bühne*-Geschehen statt. Ab 2013 wurden starke transformative Impulse aus Welt II in den regulären Geschäftsbetrieb (Welt I) übertragen und wirkten von dort zurück in Welt-II-Ereignisse.

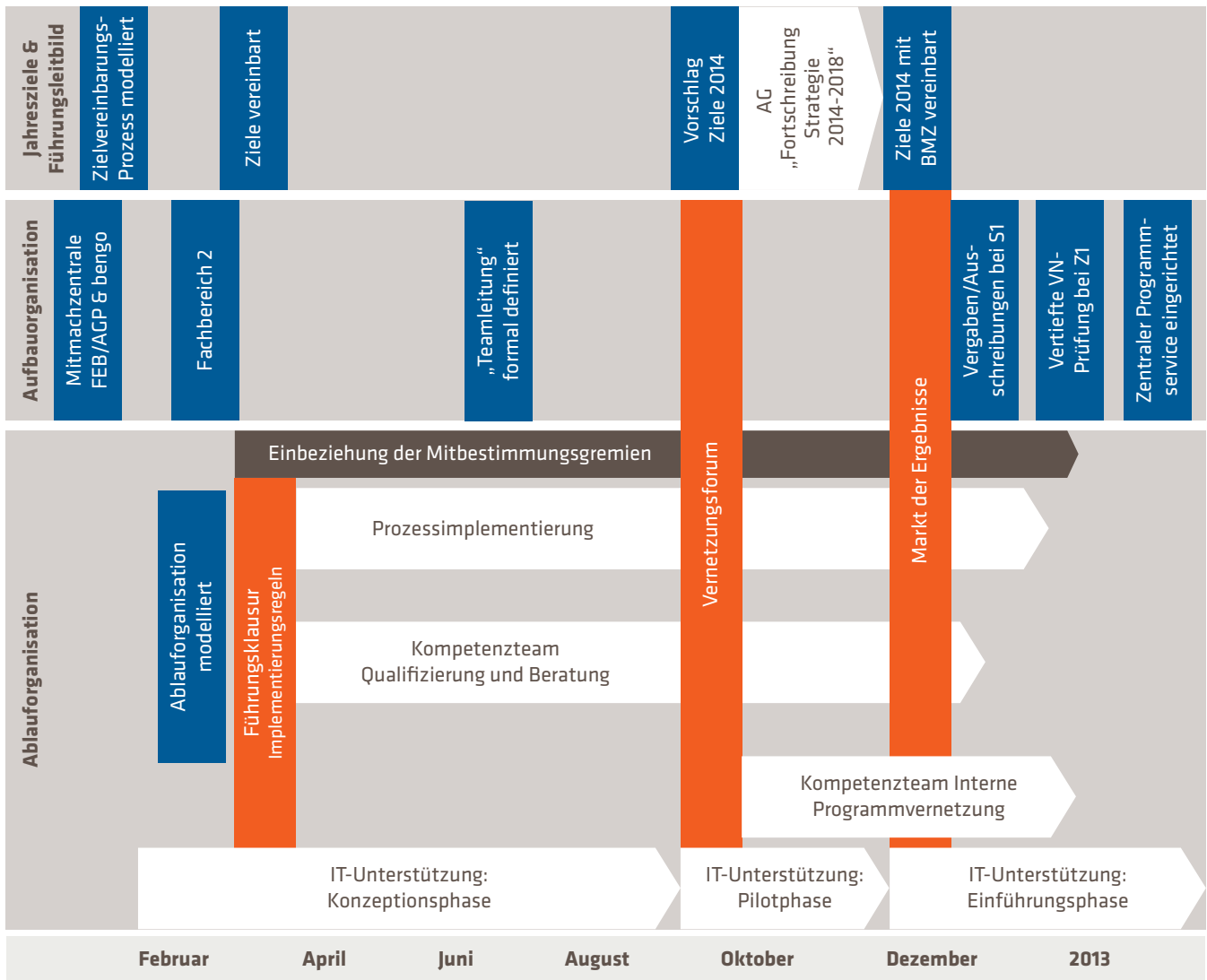


Abbildung 7: Prozessübersicht Unternehmensentwicklung 2013

#### 4.4 Selbststeuerung durch Vernetzung

Die Prinzipien einer lernenden Organisation (Abbildung 4) stellen besondere Anforderungen an die Art und Weise, wie mit Lernchancen und Lernzumutungen umgegangen wird. Kommunikation, die in einer Organisation – üblicherweise – über Funktionen und Zuständigkeiten reguliert wird, ist für die sichere Durchführung quantifizierbarer und wiederholbarer Tätigkeiten (z.B. standardisierte, formale Antragsprüfung) geeignet, taugt aber weniger dazu, das in der Organisation verteilte (Erfahrungs-)Wissen zirkulieren zu lassen und damit Lernschleifen zu ermöglichen. Hierfür sind vernetzte Formen der Kommunikation geeigneter. Informationen laufen dadurch schneller, flexibler und erzeugen durch neue und nicht ver-

traute Verknüpfungen den neuen Gedanken, die andere Sicht, eine bisher nicht gedachte Lösungsidee. Vernetzte Kommunikation verläuft selbstgesteuert, braucht aber gleichwohl eine Rahmung, also eine ordnende Struktur, die der dabei entstehenden Dynamik eine ergebniswirksame Ausrichtung gibt.

Wir haben in dem Abschnitt Strukturbildung aufgezeigt, wie der Makrokosmos der Unternehmensentwicklung konzipiert wurde, um eben diesen Fluss der Kommunikation zu ermöglichen. An dieser Stelle wollen wir die methodischen Vorgehensweisen in den Blick nehmen, die die Selbststeuerung durch Vernetzung im Mikrokosmos ausgewählter Arbeitsformate beförderten.

Der Prozess der Organisationsentwicklung ist darauf ausgerichtet, Dynamiken im sozialen System zu nutzen, möglicherweise auch erst zu erzeugen, um dem transformativen Wandel die nötige Bewegungsenergie zu verleihen. Es sollen Austauschprozesse gefördert werden, die sowohl auf sach-logischer wie psycho-logischer Ebene eine offene Begegnung von Unterschieden ermöglichen. Gemeint sind damit unterschiedliche Erfahrungen und (Fach-)Kompetenzen, unterschiedliche Sichtweisen, Meinungen, Bedeutungszuschreibungen. Hieraus entsteht unter günstigen Bedingungen etwas Neues, mit dem sich alle Beteiligten verbunden fühlen können, weil sie mit

dem jeweils eigenen Ansinnen, ihren Ideen, Fähigkeiten und Überzeugungen etc. im Ganzen vorkommen. Dieses Neue, Verbindende kann nur in sozialen Kontexten entstehen. Es ist mehr als die Summe von individuellen Sichtweisen, Expertisen und ähnlichem. Dazu ist allerdings erforderlich, dass sich die Unterschiede nicht gegenseitig abstoßen, also eine Unvereinbarkeit ausdrücken. Für die Organisationsentwicklung sind daher die Dynamiken der Austauschprozesse und ihre Vernetzung erfolgskritisch und erfordern Interventionen, die die Wahrscheinlichkeit gelingender Selbststeuerung erhöhen.

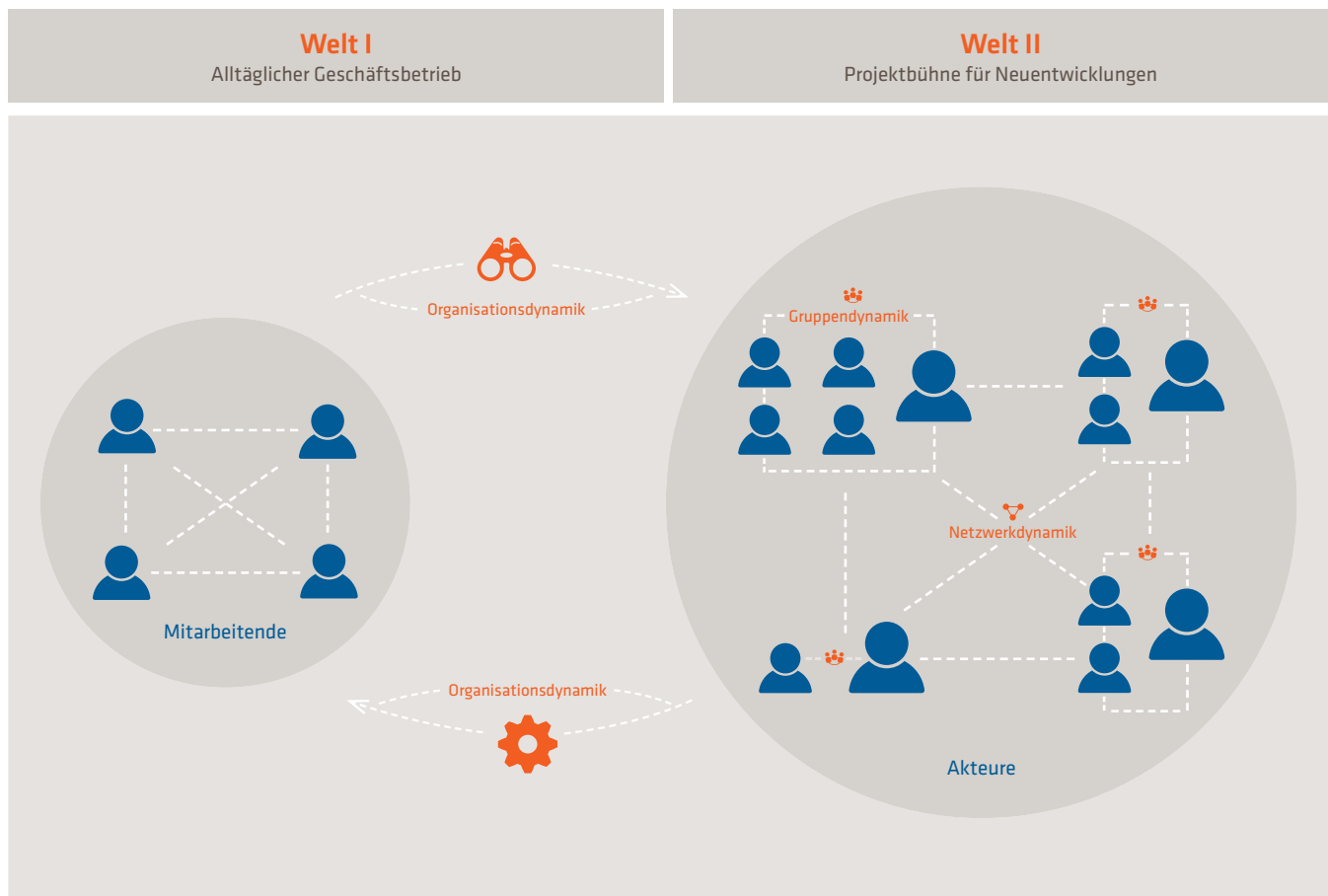


Abbildung 8: Dynamiken in der Unternehmensentwicklung

Überall dort, wo die Beobachtung von Geschehnissen in Welt II bzw. die Übertragung von Modellen aus Welt II in den Geschäftsbetrieb (Welt I) eine Wirkung entfalten, findet eine **Organisationsdynamik** statt. Ihre Richtung ist an dem erkennbar, was Menschen im betrieblichen Alltag der Welt I (nicht) tun und kommunizieren (Nicht-Kommunizieren, wissen wir seit Watzlawick, gibt es nicht).

Innerhalb des Welt-II-Geschehens ist es die in den beauftragten (befristeten) Teams und Arbeitsgruppen wirksame **Gruppendynamik** sowie die **Netzwerkdynamik** zwischen den Gruppen, die den Verlauf des Prozesses wesentlich bestimmen.



#### 4.4.1 Welt-II-Teams und Gruppendynamik

Üblicherweise werden zur Bearbeitung von Aufgaben im Rahmen einer Organisationsentwicklung Arbeits- oder Projektgruppen gebildet. Sie arbeiten themenzentriert und befristet. Ihre Zusammensetzung bestimmt sich aus der Aufgabenstellung und ist in der Regel funktions-, fachbereichs-, ebenen- und standortübergreifend. Sie werden in der Regel von der Projektsteuerungsebene beauftragt und sind dieser Ebene gegenüber in der Berichtspflicht. Diese Grundmerkmale treffen auch auf **Prozessoptimierungsteams**, kurz POTs zu. Wie der Name schon sagt, ist ihr Arbeitsgegenstand ein (relevanter) Prozess im Unternehmen, der mit dem Ziel der Verbesserung/Modellierung bearbeitet wird. Die POTs waren zusammen mit **Leitbild-** und **Strategieteam**, 2013 zusätzlich mit den **Kompetenzteams**, das Gruppenformat der Wahl, um umsetzungsreife Lösungen zu entwickeln. Wir fokussieren hier auf die Arbeit der POTs. Für andere Teams gelten die Ausführungen analog. Beim Prozessimplementierungsteam werden wir auf eine Besonderheit eingehen.

Der schriftlichen Beauftragung der POTs (und analog dazu auch aller anderen befristeten Teams im Unternehmensentwicklungsprozess) wurde ein Template zugrunde gelegt, welches die für die Aufgabe relevanten Informationen zusammenfasst. Die Auftragsformulierung wie auch die Zusammenstellung einer Liste mit geeigneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für das POT wurden in einer der Führungsklausuren vorgenommen. Im Steuerkreis erfolgte die formelle Beauftragung. Damit war eine Präzisierung des Auftrags und die letztendliche Festlegung der Teammitglieder verbunden. Der Auftrag bildete den Rahmen für einen selbstorganisierten Prozess innerhalb der Gruppe. Zu Beginn traf die Gruppe einige grundsätzliche Absprachen, die die Zusammenarbeit erleichterten: Spielregeln, Termine, Aufgaben und Besetzung der Sprecher-/Moderatorenrolle, Dokumentation. Diese Agenda bestimmte die erste, konstituierende Sitzung der neu formierten Gruppe und sicherte die Ausgangsbasis für den nachfolgenden Arbeitsprozess.

Die Mitglieder der Teams wurden hierarchieübergreifend aus unterschiedlichen Fach- und Verwaltungsabteilungen, Stäben und Mitmachzentrale entsendet. Sie repräsentierten nicht nur unterschiedliche fachliche Aufgaben und Kompetenzen, sondern auch die nach wie vor wirkenden Unternehmenskulturen, in denen sie vor Gründung der Engagement Global sozialisiert waren. Diese Diversität erforderte eine vernetzte Kommunikation untereinander und über den gesamten Arbeitsprozess. Dafür standen zunächst keine formalen

gruppeninternen Kommunikationsstrukturen zur Verfügung. Die Gruppen mussten sich ihre je eigenen schaffen. Dies konnte nur gelingen, weil alle „im Boot“ waren, weil sich also jedes Mitglied mit der Gruppe und ihrem Daseinszweck identifizieren konnte und weil die Gruppe im Rahmen ihres Auftrags eine gestalterische Autonomie zugestanden bekam. Die Gruppe als soziales System nutzte diese Freiheit zur Selbstorganisation. Auf Basis zurückliegender Erfahrungen ihrer Mitglieder und über den Weg von Aushandlungsprozessen und wiederholten Reflexionsschleifen richtete sie sich ein intern und extern wirksames Netzwerk von Kommunikation und Interaktion ein. Diese Vernetzung wurde nutzbar gemacht,

- ➔ um sich auf eine gemeinsame Zielstellung zur verständigen,
- ➔ um Verantwortlichkeiten und Rollenverteilungen auszuhandeln,
- ➔ um Arbeitstechniken auszuwählen, die als nachvollziehbar und hilfreich empfunden werden,
- ➔ um Informationssicherheit und -aktualität für alle Gruppenmitglieder sicherzustellen,
- ➔ um Ressourcenabschätzungen zur Erledigung des Auftrags gemeinsam vorzunehmen,
- ➔ um ein Gespür dafür zu entwickeln, wann eine Vernetzung mit andern POTs / Teams oder Welt I aktiv gesucht werden muss,
- ➔ um gemeinsam nach Lösungen zu suchen, die vom ganzen Team vertreten werden.

Für die Gruppe bedeutete dies, sich in einer zirkulären Dynamik zu bewegen: Sie war gekennzeichnet durch eine eher suchende, iterative Haltung und unterschied sich damit signifikant von der Vorstellung, eine Gruppe müsse nur genau genug gesagt bekommen, was sie zu tun hat, um erfolgreich zu sein. Dies gilt nur dann, wenn das Ergebnis auch schon klar ist. Bei den POTs und anderen Arbeitsgruppen lag der Sachverhalt anders. Selbststeuerung in der hier skizzierten Weise mit hohen Freiheitsgraden war aus unserer Sicht für die komplexen Fragestellungen der Teams die angemessenste Form der Fortbewegung.

Gleichwohl blieben die Teams als Bestandteil des Entwicklungsprojektes mit der gesamten Organisation vernetzt. Durch regelmäßige Zwischenberichte im Steuerkreis, durch eine aktive Einbeziehung der Beobachter aus Welt I in Führungsklausuren, Vernetzungsforen und gegebenenfalls auch eigens dafür angesetzte Workshops wirkten die Arbeitsweise und -ergebnisse der Gruppen zurück in die ganze Organisation und erzeugten eine Resonanz, die das weitere Schaffen in den

Teams beeinflusste. Hierfür boten die Teams unterschiedliche Formen der Visualisierung von Arbeitsständen an, die in dialogorientierten Settings um handschriftliche Ergänzungen und Kommentierungen angereichert wurden, wie zum Beispiel in Vernetzungskonferenzen. Mit diesen neuen Bildern arbeiteten die Gruppen weiter, inhaltlich entlang der sachbezogenen Anregungen, emotional entlang der Wertschätzung und Anerkennung, die sie für ihre Leistung erhielten.

Die **Prozessimplementierungsteams** (PITs) haben die Funktion, in der Umsetzungsphase eine zusätzliche Unterstützung anzubieten, um neue/veränderte Prozesse, Routinen, Standards in den Geschäftsbetrieb zu integrieren. Sie greifen die Arbeitsergebnisse der POTs auf und bieten Information und ggf. Unterweisungen, Einführungen u.ä. an. Sie nehmen am Übergang von Welt II zu Welt I eine besondere Beobachterstellung ein. Der Blick wendet sich von der Bühne, auf der die Arbeitsgruppen zeigen, was sie erarbeitet haben, und richtet sich auf das Geschehen in Welt I bei der Übersetzung von Konzepten und Modellen in die gelebte Praxis. Die Zusammensetzung der PITs gewährleistet die Selbstbeobachtung aus unterschiedlichen (Abteilungs-)Perspektiven. Die Mitglieder eines PITs sind Wanderer zwischen den Welten: Sie setzen selber um, beobachten sich und andere dabei, reflektieren das Erlebte/Wahrgenommene und leisten aus diesem selbstreflexiven Akt heraus Unterstützung bei der Stabilisierung neuer Verhältnisse in Welt I. Damit stellen sie nicht nur eine sach-logische Verbindung her, sondern erzeugen durch eine emotionale Resonanz bei sich und den Kollegen eine affektive Verbundenheit mit den erzielten Diskussionsständen und (Zwischen-)Ergebnissen.

Typische Welt-I/Welt-II-Begegnungen, in denen diese Dynamik erlebbar wurde, waren die Vernetzungsforen und Führungsklausuren. Die Präsentationen seitens der POTs erfolgten dort nach dem Muster: Input/Information über den Arbeitsstand, Einladung zur Ergänzungen/Resonanz und schließlich Zurückführen der auf diese Weise erzielten Anreicherungen in die POT-Arbeit. Teilhabe und Vergemeinschaftung wirkten hier nicht nur sach-logisch (Ergänzung inhaltlicher Aspekte), sondern auch psycho-logisch: im POT-Team durch die erfahrene Wertschätzung und Anerkennung seitens des Teilnehmerkreises, in der Gruppe der Forums- oder Klausurteilnehmer durch die Möglichkeit, sich durch einen eigenen Beitrag („Resonanz“) mit einer positiv besetzten Veränderungsidee verbinden zu können.

In 2013 wurde ein PIT etabliert, das die Arbeitsstände aus zwei POTs aufgriff (Antragsmanagement und Mittelverwaltung). Der Bearbeitungsstand erlaubte noch keine Implementierung, weshalb eine Hybridlösung gefunden wurde: Das Prozessimplementierungsteam setzte die vom POT begonnene Arbeit an den Prozessen fort, schaffte die Voraussetzungen, um in einem Pilotprojekt (FEB) eine neue EDV-gestützte Prozessmodellierung zu testen und leistete PIT-Arbeit im engeren Sinne, indem es das Pilotprojekt unterstützte. Das alles erfolgte in enger Abstimmung mit der IT-Abteilung, die die technischen Lösungen für die rechnerseitige Abwicklung der Prozesse anbot. Die Größenordnung und Unterschiedlichkeit der Aufgabenstellung erforderten eine interne Arbeitsteilung, der durch die Bildung von Arbeitstandems Rechnung getragen wurde. Die Aufgabenstellung des PIT erzeugte einen hohen Abstimmungsbedarf an zahlreichen Schnittstellen innerhalb der Engagement Global und darüber hinaus: auf Fachbereichsebene, auf Programmabteilungsebene, zur IT-Abteilung hin und zum BMZ bzw. zu den in die Prozesse involvierten Referaten. Das PIT erzeugte sich eine Netzwerkstruktur, die es um die vielfältige Aufgabenstellung legte. Die Sprecherrolle beinhaltete eine starke Koordinations- und Binnensteuerungskomponente, die Tandems arbeiteten als eigenständige Zweier-Teams, blieben aber eingebunden in die Gesamtstruktur des PIT. Darüber lag der Unternehmensentwicklungsprozess als Ganzes, zu dem das PIT wie alle anderen Teams über Steuerkreis, Führungsklausuren und Vernetzungsforen angekoppelt blieb.

#### 4.4.2 Großgruppen- und Netzwerkdynamik

Im Rahmen der Unternehmensentwicklung erfolgte eine Vernetzung zwischen Arbeitsgruppen/Teams in Welt I und Welt II durch Führungsklausuren, Vernetzungsforen und Märkte bzw. Umsetzungskonferenzen.

Die **Führungsklausuren** hatten eine Größe von bis zu 30 Personen (alle Leitungsebenen, optional bis zur Teamleitungsebene). An den **Vernetzungsforen** nahmen zusätzlich die Mitglieder der Teams in Welt II teil (Leitbild-/Strategieteam, POTS, PIT; Kompetenzteams etc.), d.h. hier wurden bis zu 60 Personen erreicht. Zu einer **Umsetzungskonferenz** bzw. einem **Markt der Ergebnisse**, die jeweils einmalig zum Ende der Jahre 2012 und 2013 stattfanden, waren alle Mitarbeitenden eingeladen. Hier nahmen bis zu 185 Personen teil.

Über die Funktion der Führungsklausuren und Vernetzungsforen wurde schon in Abschnitt 4.3. berichtet. Märkte und Um-

setzungskonferenzen hatten ähnlich den Vernetzungsforen die Funktion, die erzielten Ergebnisse zu vergemeinschaften und im ganzen System eine Veränderungsdynamik zu erzeugen.

An dieser Stelle möchten wir erläutern, welche Formen der Vernetzung zur Anwendung kamen und wie in diesen Formaten eine Netzwerkdynamik wirkte.

Bei der Beschreibung der Welt-II-Teams war bereits von den Vorzügen zirkulärer Kommunikation die Rede. Die dabei wirksamen Prinzipien von Dialog, Konsensorientierung und gleicher Augenhöhe begünstigen die Zirkulation von Meinungen und Sichtweisen, was Menschen in der Regel veranlasst, anders über Dinge nachzudenken und zu sprechen, als sie es für gewöhnlich in hierarchischen Strukturen tun. Dieser Effekt wird noch weiter über die Zusammensetzung der Gruppen angereichert, indem Gelegenheit gegeben wird, mit Menschen zu sprechen, die möglicherweise überraschende und neue Aspekte beitragen können, weil sie gerade nicht zum vertrauten Arbeitsumfeld zählen. Diese Arbeitsformate wurden in allen genannten Großgruppenverfahren gezielt geschaffen, teils selbst-, teils fremdgesteuert. Fremdsteuerung fand über eine gezielte Tischgruppenzusammensetzung statt, z.B. in Führungsklausuren (per Namenskarten oder zufallsgeneriert per Los). Selbststeuerung griff in Situationen, in denen jeder einzelne Teilnehmer für sich zu entscheiden hatte, welchem Thementisch, welcher Themenwand sie sich zuordnen wollte, um in einen Austausch mit anderen zu treten. Erleichternd für die Wahl war dabei stets die Ankündigung, dass es mehrere Durchläufe mit Wahlmöglichkeiten geben würde (z.B. im World-Café-Format oder in einer Open-Space-Konferenz). Dieser Weg der Vernetzung wurde regelmäßig bei der Vorbereitung von inhaltlichen Fragestellungen in den Führungsklausuren und bei Ergänzungs- und Kommentierungsrunden von Statusberichten gewählt, z.B. bei Vernetzungs- und Umsetzungskonferenzen.

Mehr noch als bei Arbeitsgruppen mit 8 bis 10 Mitgliedern erzeugt eine selbstorganisierte Vernetzung in Großgruppen einen Kosmos komplexer, d.h. von außen nicht steuerbarer Kommunikationsprozesse. Die Tagesstruktur bildet quasi die Außengrenze zu einer anderen Realität, dem Alltagsgeschäft. Durch diese Grenzziehung ist es möglich, dass sich ein temporäres soziales System formt, das die Restriktionen von Hierarchien und Formalismen überwindet, ohne sie auszublenden. Indem Beobachter aus Welt I auf Botschafter aus Welt II treffen, entsteht ein Resonanzraum, in dem Nachrichten mit Neuigkeitswert erzeugt werden. Dadurch wird intensiver

zugehört, dialogischer gearbeitet als in den Alltagsroutinen. Die Konzepte, die von POTs und anderen Teams vorgestellt werden, und auch die Art und Weise, wie diese Konzepte erarbeitet werden, lösen immer eine Bewegung auf der Seite der Beobachter aus. Dadurch, dass dies in einer definierten Umrahmung geschieht, von der alle wissen, dass sie auf Zirkularität in der Kommunikation gerichtet ist und sich von der Operationalität der formalen Alltagskommunikation bewusst abgrenzt, können neue Konstellationen von Austausch und Meinungsbildung getestet werden. Es ist ein Experiment mit der Unterschiedlichkeit sozialer Systeme. Selbstverständlich weiß jeder Teilnehmer zu jeder Zeit, dass sich an der hierarchischen Stellung aller im Unternehmen nichts ändert. Die Geschäftsführung bleibt die Geschäftsführung, Vorgesetzte bleiben Vorgesetzte. Die prinzipielle Nicht-Steuerbarkeit von Komplexität in diesen Konferenzen erzeugt jedoch unvorhergesehene Momente, in denen nicht alltägliche Formen der Begegnung und andere als die vertrauten Resonanzen auf ausgesendete Botschaften möglich werden. Wenn dann noch die Kreativität der handelnden Personen (z.B. aus einem PIT) zum Zuge kommt, werden auch die unterhaltsamen Seiten des Experiments sichtbar: Der Wettbewerb um die kürzeste Zeit zum Ausfüllen der E-Form für das Antragsmanagement beim Markt der Ergebnisse im Dezember 2013 wurde vorbildgebend von der Geschäftsführung eingeleitet. Die Bereitschaft, sich auf spielerische Weise einem anspruchsvollen Projekt zu nähern, veränderte den Modus der anschließenden Gespräche über die Größe der Aufgabe, die die IT-Abteilung mit dem PIT gemeinsam zu bewältigen hatte. Natürlich änderte das erst einmal nichts an den Hürden und Anstrengungen, die zu nehmen waren und noch zu nehmen sein würden, bevor eine befriedigende Benutzerfreundlichkeit der E-Forms hergestellt wäre. Indem Möglichkeiten bereitgestellt wurden, Interessen, Sichtweisen und (Erfahrungs-)Wissen miteinander abzugleichen und zu verbinden, konnte sich eine Vortriebsenergie für Themen entwickeln, die nach einem Platz in der Diskussion im Unternehmen suchten. Hier geschah das, was charakteristisch für die nicht vorhersehbare Dynamik informeller, gleichwohl beabsichtigter Begegnung ist. Es war denn auch kein Zufall, sondern Ausdruck für die entstandene Durchlässigkeit in der Kommunikation, dass sich in derselben Konferenz spontan Arbeitsgruppen zu Themen wie „Inklusion“, „Wissensmanagement“ und „Nachhaltigkeit“ bildeten.

Nicht in jeder Großgruppenkonferenz entstanden neue Themen, aber immer etwas Neues in den vorgestellten Themen. Auf sach-logischer Ebene ließ sich das z.B. ablesen an den handschriftlich ergänzten Visualisierungen, die in allen Groß-

gruppenformaten im Verlauf von Kleingruppengesprächen an vorbereiteten Flipcharts, Pinnwänden oder geplotteten Wandzeitungen vorgenommen wurden. Auf psycho-logischer Ebene manifestierte sich die emotionale Verbindung mit den Arbeitsergebnissen/Lösungen über die Artikulation von Wertschätzung, Anerkennung, wie auch Zweifeln, Skepsis, zuweilen auch kritische Distanz.

Die psycho-logische Ebene wurde explizit an kritischen Punkten in der Unternehmensentwicklung angesprochen: z. B. im Auftakt (Führungsklausur I im März 2012) mit der Thematisierung der eigenen unternehmenskulturellen Identität und einer Rückschau auf die ersten 100 Tage Engagement Global. Das Ziel dabei war, alle Teilnehmer in ihrer Geschichte ernst zu nehmen und dort abzuholen, wo sie (emotional) stehen. Eine weitere Gelegenheit wurde im Vernetzungsforum II im Oktober 2012 geschaffen, als unter dem Eindruck fortgesetzten Personal- und stärker noch Mittelaufwuchses die Unternehmensentwicklung zunehmend als belastend empfunden wurde. Über den „stummen Dialog“ wurden die *Ebene der Mühen* wie die *Quellen der Kraft* und weitere „Landschaftsmerkmale“ ausgesprochen. Sie boten den Ort des Innehaltens und der Veröffentlichung des emotionalen und sozialen Erlebens im Organisationsentwicklungsprozess. Dies führte übrigens zu einer seitens der Geschäftsführung verordneten Atempause in der Unternehmensentwicklung.

Die Resonanzrunde zum Ende der Umsetzungskonferenz im November 2012 wurde für den Hinweis genutzt, dass nicht nur die Mitglieder der POTs und Thementeamer Anerkennung verdienen, sondern ebenso die Kollegen, die das Tagesgeschäft hatten weiterlaufen lassen und ihren in Welt II tätigen Kollegen den Rücken freihielten. Diese „kleine“ Intervention aus dem System stellte sicher, dass stets die Leistung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Erinnerung gerufen wurde, wenn es darum ging, sich für erreichte Meilensteine in der Unternehmensentwicklung zu bedanken.

#### 4.4.3 Welt I und Organisationsdynamik

Der rote Faden unserer Beschreibungen dürfte inzwischen klar sein: Durch die Konstruktion einer Welt I und Welt II haben wir eine Grenzlinie definiert. An ihr finden Übergänge von und zu den *gedachten* Konzepten in Welt II statt, die strukturbildend für den Unternehmensentwicklungsprozess sind, sowie von und zu den *gelebten* Konzepten in Welt I, die ihre Legitimation aus dem Daseinszweck der Engagement Global beziehen. Die Durchlässigkeit der Grenze in beide Richtungen

ermöglicht, dass sich beide Konzeptlogiken gegenseitig in systemischem Sinne positiv irritieren. Bis hierher haben wir erläutert, wie diese Durchlässigkeit für Austausch und Verbindungen befähigt und wie die Reisetätigkeit über diese Grenze organisiert wurde, z. B. mit Reiseziel Leitbildteam, Strategieteam, POT usw. Vor diesem Hintergrund gehen wir nun der Frage nach, welche Methoden wie in die Organisation unter der Perspektive „Vernetzung“ hineinwirkten.

Alle methodischen Interventionen im Unternehmensentwicklungsprozess zielten auf die Gestaltung von Wandel auf logischen Ebenen, wie wir sie in Abschnitt 3.4. skizziert haben: Sach-logisch wurden in Welt II Konzepte/Modelle/Lösungen ausgedacht, die erst in der Realität der betrieblichen Arbeitsabläufe ihre Tauglichkeit unter Beweis stellen würden. Psycho-logisch lag die Sache etwas anders: In allen Prozessen, die im Rahmen der Unternehmensentwicklung Gestaltungsfreiheit boten, wurden nach Möglichkeit permanent vernetzte, zirkuläre und selbstorganisierte Kommunikationsformen unterstützt. Strukturelle und zeitliche Umrahmungen dienten der Sicherung und Ermöglichung dieser Form von Interaktionen. Sie endete nicht an der Grenze von Welt II zu Welt I, denn die handelnden Personen trugen ihre Erfahrungen über diese Grenze – und sie standen unter gewollter Beobachtung. Als Mitglieder von Arbeitsgruppen in Welt II sahen sie sich womöglich darin bestätigt, dass Vernetzung, Selbstorganisation und Autonomie die Effizienz und Effektivität wirkungsorientierter Teamarbeit begünstigen. Und für jene, die damit noch nicht so sehr vertraut waren, bot sich hier die Gelegenheit zu einer interessanten neuen Erfahrung. Das heißt, in Welt II wurden spezifische Kommunikationsformen nicht gedacht oder modelliert, sie wurden gelebt. Die damit verbundenen sozialen Ereignisse von Kooperation erlaubten einen direkten Vergleich mit der Praxis der Zusammenarbeit im Arbeitsalltag. Mit Blick auf die Verhältnisse in der Alltagsrealität der Organisation wird sich jeder Mitarbeitende an ihrem bzw. seinem Platz bei jedem aus Welt II kommenden Unterschied gefragt haben: hilfreich – nicht hilfreich; sinnvoll – nicht sinnvoll, machen – nicht machen, Eindeutigkeit herstellen – Ambivalenz aushalten? Diese Abwägungen bezogen sich auf Veränderungen/Anpassungen/Modellierungen von Prozessen, Strukturen und fachlichen Konzepten ebenso wie auf Unterscheidungen in strategischer und unternehmenskultureller Hinsicht: Leitbild, Kommunikationsstile, Führungsverständnis (fachbereichsspezifisch und fachbereichsübergreifend).

Bis in die Jahresmitte 2012 blieben diese Vergleichsmöglichkeiten wenig konkret. Entweder, weil zu den bearbeiteten

Themen noch keine umsetzungsreifen Ergebnisse vorlagen (Beschreibung der Schlüsselprozesse) oder weil sie (noch) keine unmittelbaren Effekte im Alltag (Leitbild, Strategie) erzeugten. Über die Zeit gewannen dauerhafte Alltagsroutinen im Zusammenspiel von Personen, Teams, Abteilungen an Kontur– erkennbar z. B. bei Durchführung und Verlauf unterschiedlicher Besprechungsformate oder in charakteristischen Interaktionen bei Entscheidungsfindungsprozessen. Darüber wurde es möglich, die Übereinstimmungen und Unterschiede in den Auffassungen von hilfreicher und sachlich wie situativ angemessener Kommunikation, Führung und Entscheidungspraxis zunehmend deutlicher benennen zu können. In der Führungsklausur III im Mai/Juni 2012 wurde der Wunsch nach einer Orientierung gebenden Führungsleitbild im Zusammenhang mit dem Statusbericht der Leitbildgruppe geäußert. Im August 2012 stand das Thema „interne Kommunikation und Führung“ auf der Tagesordnung einer Klausur der Geschäftsführung, Bereichs-/Abteilungsleitung, Stäbe und der Mitmachzentrale. Von hier aus wurde ein Prozess angestoßen (siehe unten in diesem Abschnitt), in dem unter anderem Regeln für das Zusammenspiel und gegenseitige Rollenerwartungen wiederholt und in unterschiedlichen Konstellationen reflektiert und mit konkreten Verabredungen unteretzt wurden. Obwohl nicht explizit Auftragsgegenstand begleiteten diese Themen den weiteren Verlauf des Unternehmensentwicklungsprozesses. Dies ist systemisch nachvollziehbar, denn eine als stimmig und förderlich wahrgenommene Kommunikation und Interaktion über alle Hierarchieebenen hinweg bildet das Scharnier und das Treibmittel, um in den angestrebten Organisationsstrukturen und -prozessen ziel- und erfolgswirksam kooperieren zu können.

In der Vernetzungskonferenz II im Oktober 2012 wurde neben den POT-Arbeitsgegenständen auch das Thema Aufbauorganisation aufgerufen. Das Kuratorium als Repräsentant relevanter Anspruchsgruppen und das BMZ in seiner Rolle als steuernde Einheit und Gesellschafter hatten bereits deutlich gemacht, dass für sie der Erfolg der Unternehmensentwicklung 2012 wesentlich danach zu beurteilen sein würde, ob es gelänge, eine Zielorganisation aufzustellen, die den Vorstellungen von Effizienz, Effektivität und Professionalität genüge. Zur Zielorganisation gehörte auch eine Antwort auf die Frage nach der organisatorischen Aufhängung und dem Aufgabenprofil eines Zentralen Programmservice (ZPS). Dies erfolgte in der Vernetzungskonferenz II, die mit konkreten Empfehlungen zum ZPS endete.

Schon zu einem früheren Zeitpunkt war festgelegt worden, dass die Steuerungsverantwortung für die Modellierung einer Aufbauorganisation bei der Geschäftsführung liegen sollte. Die Auslagerung der Aufgabenstellung aus Welt II in die formale Hierarchie der Welt I spiegelte den als hoch wahrgenommenen Erwartungsdruck der externen *Stakeholder* (Anspruchsgruppen wie z. B. BMZ, Kuratorium) nach frist- und anforderungsgerechter Lieferung von brauchbaren Arbeitsergebnissen.

In einer eigenen Klausur stimmte die Geschäftsführung einen konkreten Vorschlag für eine mögliche Aufbauorganisation ab, der dann allen Leitungskräften zur Diskussion gestellt wurde. Es schlossen sich eine Klausur der Geschäftsführung, Bereichsleitungen, Stäbe und Mitmachzentrale im November und eine Woche später eine Gesamtleitungskonferenz an, um die Aufbauorganisation abschließend und möglichst im Einvernehmen mit allen Beteiligten zu beraten. In beiden Veranstaltungen wurden wie gewohnt Methoden und Arbeitsformate eingesetzt, die auf Beteiligung, Zirkularität in den Näherungsprozessen und Suchbewegung setzten. Es wurde dazu eingeladen, kritisch zu hinterfragen und auch in Alternativen zum vorgelegten Modell zu denken. Am Ende stand eine Organisationsstruktur, die breiten Zuspruch fand, auch wenn nicht alle Einwände ausgeräumt werden konnten. Gegenüber dem BMZ war die Geschäftsführung nun auskunftsfähig. Sie machte auf der Gesamtleitungskonferenz deutlich, dass sie die Zustimmung aller Führungskräfte bis hinunter auf Abteilungsleitungsebene bräuchte, um die vorzubringende Argumentation für die gefundene Lösung zu stärken, und sie hat sie bekommen. Mit diesem Votum im Rücken erfolgte dann seitens der Geschäftsführung die Vorstellung des Strukturentwurfs im BMZ, die mit einer Freigabe durch das BMZ endete.

Der gesamte Themenkomplex, der die Aufbauorganisation betraf, wurde in 2013 aus der Struktur des Unternehmensentwicklungsprozesses herausgenommen und in die Steuerungsverantwortung der Linie gelegt (vgl. Abschnitt 4.3.4.). Dies war ein starkes Signal in Richtung Führungsverantwortung: Die weitere Ausgestaltung und Sicherstellung der Funktionalität der Aufbauorganisation war nunmehr kein Thema mehr, das in der Hoffnung auf *Publikumswirkung* in Szene gesetzt werden musste, sondern ein permanenter Gestaltungs- und Umsetzungsauftrag im regulären Geschäftsbetrieb der Welt I.

Der Arbeitsprozess zur Bildung einer anforderungsgerechten Aufbauorganisation lieferte mit Blick auf die Organisationsdynamik ein Beispiel dafür, wie in einer nach formalen



Zuständigkeiten und Funktionen organisierten Arbeitsstruktur vernetzte Kommunikationsformen und Selbstorganisation praktiziert werden können. Weitergedacht und über den Zeitpunkt hinausgeblickt, an dem die Unternehmensentwicklung als formaler Prozess beendet ist, stellten sich einige Fragen: Sind die Erfahrungen aus Welt II stark genug, um auch im betrieblichen Alltag die Prinzipien für Dialog, Zirkularität und Einbindung wirksam werden zu lassen? Oder anders ausgedrückt: Wird die Engagement Global die Prinzipien einer lernenden Organisation leben?

Halten wir fest: Bei der Modellierung der Aufbauorganisation stand der Gedanke der Vernetzung innerhalb (zwischen den Programmen, zwischen den Fachkompetenzen) und außerhalb (zwischen Engagement Global und Zivilgesellschaft, BMZ usw.) ganz oben auf der Anforderungsliste. Die strukturelle Lösung dafür wurde in einer Stab-Linien-Organisation gesucht, die hohe Anschlussfähigkeit an die Referatsstruktur im BMZ hatte. Die formale Kommunikation definierte sich dabei über Funktionen und zugewiesene Befugnisse. Die Standards und Regeln, die eingehalten werden müssen, um die formale Kommunikation aufrecht zu erhalten, wurden in einem Organisationshandbuch hinterlegt und werden laufend fortgeschrieben. Bereits im März 2013 wurde ein Kompetenzteam „interne Programmvernetzung“ beauftragt, um speziell zu den Querverbindungen der Fachabteilungen Struktur- und Regelungsvorschläge zu erarbeiten. Dem gegenüber steht die praktische Erfahrung aus sich selbst steuernden Netzwerken, die mit wenig struktureller Rahmung auskommen und ihre Dynamik aus offenen Prozessen, Flexibilität und Reflexivität beziehen. Beide Wege führen zu Ergebnissen. Sie unterscheiden sich grundsätzlich in der Einschätzung, ob bessere Vernetzungsergebnisse erwartet werden, wenn Kommunikation nach einem *Algorithmus* betrieben wird oder als *selbstregulatives Vorgehen*. Die Organisation steht hier vor einem Dilemma, das sie aufzulösen versucht durch so viel Vorstrukturierung wie nötig, soviel Spielraum wie möglich. Das ist leichter gesagt als getan. Denn bei der Suche nach einer angemessenen Verhältnismäßigkeit gehen die Erwartungen, Interessen und Ansichten über die richtige Gestaltung stabil-flexibler Bedingungen von Vernetzung auseinander.

Hier kommen wir wieder auf den Strang zurück, den wir weiter oben angelegt hatten, als wir davon sprachen, wie alltäglich praktizierte Kommunikation und Führung zum Gegenstand von Vergleichen wird und unterschiedliche Beurteilungen erfährt.

In der bereits erwähnten Klausur im August 2012 fand erstmalig ein Austausch darüber und eine gemeinsame Reflexion statt. Dabei entstand eine Liste von *Erscheinungen*, die klärungsbedürftig waren. Dahinter verbargen sich kleine und größere Begebenheiten, die für sich genommen als normale Reibungen im Betriebsablauf gedeutet werden konnten, hier aber Erwähnung fanden, weil sie aus Sicht der Teilnehmer (Geschäftsführung, Bereichsleitungen, Stäbe) symptomatisch für die Entstehung von Störanfälligkeiten in der Zusammenarbeit und Kommunikationskultur standen. In der Tat nahm das Delta zwischen den Erwartungen an gute Zusammenarbeit und Führung und der erlebten Praxis nicht ab, so dass zwei weitere Führungskonferenzen im Februar und September 2013 anberaumt wurden, um die gegenseitigen Rollenerwartungen zu klären und um zu konkreten Verabredungen zu kommen, wie die Zusammenarbeit zukünftig verbessert werden könne. Es folgte eine Klausur der Geschäftsführung im Oktober sowie eine weitere Klausur der Geschäftsführung und Bereichsleitungen im Dezember 2013, um die Verständigung über gegenseitige Rollenerwartungen fortzusetzen und ein geteiltes Führungsverständnis zu entwickeln. Unter anderem konnte in diesen Klausuren intensiver auf die Klärungserfordernisse eingegangen werden, die sich aus dem Loyalitätsdilemma einer Führungsposition im „Sandwich“ zwischen nächsthöherer Führungsebene und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ergeben sowie aus Doppelrollen in der Aufbauorganisation (z. B. längerfristige Einnahme von zwei Führungspositionen oder Wahrnehmung von Führungs- und Sachbearbeitungsfunktionen).

Innerhalb der geplanten Gesamtstruktur des Unternehmensentwicklungsprozesses war für die Befassung mit den konkreten Erfahrungen in der Zusammenarbeit zwischen den Programmen / Abteilungen und zwischen den Hierarchieebenen kein Ort vorgesehen. Die Tatsache, dass dafür Zeit und Raum geschaffen wurde, spricht aus unserer Sicht für die Selbstreflexivität der Organisation. Auch die Art und Weise, wie miteinander auch über kritische Themen gesprochen wurde, beweist die Dialogfähigkeit auf hohem Niveau. Dort, wo das gewählte Veranstaltungsformat einen hierarchiebefreiten Austauschprozess ermöglichte, bewies das Unternehmen seine außerordentliche Leistungsfähigkeit. Ein gutes Beispiel liefert dafür die Führungskonferenz im September 2013: Über den interaktiv gestalteten Fachimpuls eines externen Experten eröffnete sich der Raum zur Formulierung dessen, „was jetzt dran ist“. In einer *Fishbowl*-Diskussion wurden konkrete Begebenheiten fokussiert und mit großem persönlichem Engagement geklärt. Was als Unausgesprochenes einen lähmen-

den Einfluss auf die Abarbeitung der Agenda ausgeübt hatte, löste sich im Moment der Veröffentlichung auf. Nun konnten die aufgeworfenen Fragen zu den gegenseitigen Rollenerwartungen und nachfolgend die Vorbereitungen auf Zielvereinbarungen für 2014 mit den inzwischen eingeübten Gesprächsverfahren bearbeitet werden: selbstreflexiv, selbstorganisiert, flexibel.

Für die Organisationsdynamik gilt aus unserer Sicht: Die Leistungsfähigkeit der Engagement Global gelingt dort, wo die Standards, formalen Strukturen und Regeln auf der einen Seite mit Selbstreflexivität und Selbstorganisation auf der anderen vernetzen werden. Methoden und Formate, die das unterstützen, sind im Unternehmensentwicklungsprozess 2012 und 2013 angewandt und eingeübt worden. Ihre Anwendung im „wahren“ Leben der Welt hat sich bewährt.

#### 4.5 Transparenz

In Kapitel 3.4 haben wir die Gestaltungsanforderungen an einen gelingenden Wandel als einen Dreiklang angestimmt: Orientierung, Steuerbarkeit und eine (positive) affektive Bindung an das ganze Vorhaben. Wir haben ferner herausgearbeitet und an einer Reihe von beispielgebenden Ausschnitten illustriert, wie das Zusammenwirken von strukturbildenden Vorgaben, Steuerungsimpulsen und Regelsetzungen einerseits und Selbstorganisation andererseits gelingen kann. Die Ausgestaltung und Koppelung von Gruppenformaten ist darauf ausgelegt, Vernetzungsgelegenheiten zu schaffen – sei es in Arbeitsgruppen wie POTs und Kompetenzteams oder eben in Konferenzen und Klausuren. Durch die Bereitstellung von formalisierten (z.B. moderierte Tischgruppen als Teil einer Konferenzdramaturgie) und Ermöglichung von selbstorganisierten Austauschprozessen (Gespräche „zwischen durch“, individuelle Verabredungen) wird die gewünschte Zirkulation von Informationen und Wissen angeregt. Die Akteure in diesen Interaktionen stehen damit vor der Herausforderung, permanent Informationen aufnehmen, einordnen und bewerten zu müssen. Die Vielzahl parallel laufender Arbeitsprozesse erzeugt schon nach kurzer Zeit eine große Fülle von Informationen, so dass es nicht so sehr darum geht, alle Informationen zu bekommen, sondern die richtigen. Was eine *richtige* Information ist, in dem Sinn, dass sie nützlich bzw. erforderlich für die eigene Aufgabenerledigung ist, entscheidet sich nicht allein über die formell zugewiesene Aufgabe. Mit der Anforderung an Selbstorganisation liegt die Bewertung, ob und welche Informationen benötigt werden, bei der jeweiligen Arbeitsgruppe. Sie entscheidet, wie offen sie für einen Informationsaustausch an

der Schnittstelle zu anderen Arbeitsgruppen und zur Organisation als Ganzes sein will. Dabei sichert ein gewisses Maß an Selbstbezüglichkeit die Arbeitsfähigkeit der Gruppe, birgt aber auch die Gefahr des Inseldenkens und -verhaltens. Aus diesem Grunde wurden in dem gesamten Ablauf der Organisationsentwicklung Vernetzungsknoten geschaffen, die aktiv von den POTs, Kompetenzteams usw. in Anspruch genommen wurden. Die Qualität der Vernetzung hing allerdings nicht nur von der Schaffung von Kommunikationsgelegenheiten ab, sondern auch von freiem Informationsfluss. Immer dann, wenn es aus Sicht der Akteure Zugangsbeschränkungen zu relevanten Informationen gab, erfüllten informelle Quellen und Kontakte, der Flurfunk, das klandestine Treffen, eine kompensatorische Funktion. Hier spielten Beziehungsqualitäten eine besondere Rolle: Wem kann ich vertrauen? Wer teilt meine Interessen, Sichtweisen etc.? Die Teilhabe an und Gestaltung von informellen Netzwerken ist immer funktionaler Bestandteil einer Organisation. Charakteristischerweise schließen sie bestimmte Personen ein und andere aus. Bei der methodischen Ausgestaltung des Organisationsentwicklungsprozesses wurde deshalb Wert darauf gelegt, einem Prinzip größte Aufmerksamkeit zu schenken: „Keine Überraschungen“ oder anderes ausgedrückt: Es gilt das Transparenzgebot. Damit konnte sichergestellt werden, dass alle die Orientierung behielten und dass eine Steuerbarkeit des Vorhabens, gerade auch bei unvorhergesehenen Entwicklungen, gewährleistet war. Es schaffte das Vertrauen untereinander, erhöhte dadurch die Wahrscheinlichkeit für eine Akzeptanz der erzielten Lösungen und Konzepte und förderte letztlich die Bereitschaft, den Weg des Wandels nicht als Zaungast zu beobachten, sondern als aktiv Gestaltender zu gehen.

Die Umsetzung des Transparenzgebotes erfolgte in der Praxis wie folgt:

##### *Transparenz durch Struktur*

Für die beiden Jahre 2012 und 2013 wurde ein Projektablauf mit Terminen festgelegt und in der jeweils ersten Führungsklausur des Jahres diskutiert und verabredet. Diese Übersicht war als Wandzeitung fester Bestandteil jeder größeren Klausur und Konferenz. Anpassungen und Ergänzungen wurden zeitnah vorgenommen. So war jeder Teilnehmende immer über Verlauf und Status des Prozesses im Bilde und konnte so die Vorbereitung der eigenen Beiträge zuverlässig und vorausschauend planen. Diese Form der Transparenz unterstrich die Verbindlichkeit der verabredeten Projektabwicklung und war ein wichtiger Faktor für die hohe Termintreue bei der Einhaltung von Verabredungen.

#### *Transparenz durch Beauftragung und Visibilität der Bearbeitungsstände*

Die Auftragsklärung und -erteilung der POTs, PITs, Kompetenzteams usw. verlief als transparenter Prozess, in der Regel mit einer Führungsklausur als Startpunkt und einer formellen Beauftragung durch den Steuerkreis. Von Anbeginn wurde hierfür ein Auftragsdokument verwendet, das mit zunehmender Anwendungspraxis eine Revision erfuhr. Der schriftliche Auftrag wie auch alle weiteren Arbeitsschritte und (Zwischen-) Ergebnisse der Arbeitsgruppen wurden laufend dokumentiert und auf einer Teamsite ins Intranet mit entsprechenden Zugriffsrechten eingestellt. Die Arbeitsgruppen waren in einer Reihe von Großgruppenereignissen aufgefordert, ihre Arbeitsstände zu präsentieren und in interaktiver Form den Teilnehmern zur Diskussion zu stellen. Alle (Großgruppen-)Klausuren, -Workshops und -Konferenzen waren aus diesem Grund immer von Visualisierungen geprägt, die handschriftlich ergänzt wurden und die Durchlässigkeit des Informations- und Gedankenaustauschs auch optisch belegten. Umfangreiche (Foto-) Dokumentationen, die über das Intranet verfügbar gemacht wurden, ermöglichten eine jederzeitige Nachvollziehbarkeit der Arbeitsstände.

#### *Transparenz durch Projektöffentlichkeit*

Es liegt im Wesen des Welt-I/Welt-II-Konzeptes, dass für einen nachhaltigen Wandel eine möglichst große Welt-I-Öffentlichkeit hergestellt werden muss, die die Aktivitäten in Welt II beobachtet, mitgestaltet und mitnimmt in die Alltagswirklichkeit. In den Abschlusskonferenzen der beiden Jahre war es das Ziel, das „ganze System“ als vollständige Öffentlichkeit in einen Raum zu holen. Hier wurden besonders jene Mitarbeitenden angesprochen, die nicht aktiv in die Arbeitsgruppen zum UE-Prozess eingebunden waren. Mit „Öffentlichkeit herstellen“ ist hier keine einseitige Information gemeint, sondern ein auf Austausch basierender Aneignungsprozess der bis dahin erzielten Ergebnisse. Nicht immer konnte die gesamte Belegschaft zu allen Ereignissen über die gesamte Dauer der Organisationsentwicklung eingeladen werden. Also musste eine ausgewählte Gruppe die Funktion einer repräsentativen Öffentlichkeit und eine Multiplikatorenrolle einnehmen. Dies waren die Führungskräfte aller Hierarchieebenen und die Mitarbeitenden in den diversen Teams und Arbeitsgruppen. Ihre Resonanz auf die bearbeitenden Themen drückte nicht nur eine individuelle Sichtweise aus, sondern war immer auch geprägt durch den Meinungsbildungsprozess und die Standpunkte der Bereiche, Abteilungen und Teams, aus denen die Teilnehmer kamen bzw. entsandt wurden.

Eine wichtige Rolle spielte die professionell aufgesetzte interne Öffentlichkeitsarbeit und Informationspolitik zu dem Entwicklungsprojekt. Hierzu gehörte neben regelmäßigen „Briefen der Geschäftsführung“ die ständige Verfügbarkeit von Dokumentationen im Intranet („Teamsite“) bzw. von Berichten, die im Auftrag der Geschäftsführung von den Stabsstellen S1 (Unternehmensentwicklung) und S2 (Kommunikation) erstellt wurden. Ebenso trug die Einbeziehung der Interessenvertretungsgremien im Prozess der Unternehmensentwicklung zur Herstellung von Transparenz und Öffentlichkeit im Kreise der Belegschaft bei. So standen neugewählte Betriebsräte ebenso wie die Geschäftsführung im Jahr 2012 zunächst vor der Herausforderung, die Rolle der Interessenvertretung in einem bereits laufenden Veränderungsprozess mit seinen unterschiedlichen Ereignissen und Formaten zu klären. Demgegenüber war die Einbeziehung und Mitwirkung von Mitgliedern der Betriebsräte im UE-Prozess in den Folgejahren zunehmend durch konstruktiv-kritische Diskussionen und die Etablierung einer zusätzlichen Informations- und Transparenzquelle geprägt.

Ferner wurde das BMZ als in mehrfacher Hinsicht relevanter Stakeholder regelmäßig von der Geschäftsführung informiert und in diverse Führungsklausuren, Vernetzungs- und Abschlusskonferenzen einbezogen. Zu besonderen Ereignissen wie z.B. zur Vorstellung von internetgestützten Antragsbearbeitungs-Prozessen und -Werkzeugen (e-Forms) wurden Workshops veranstaltet, die dem BMZ die Gelegenheit zur vertieften Information und Diskussion über den Stand der Ergebnisse verschafften.

#### *Transparenz durch Reflexion auf der Metaebene*

Neben den gut dokumentierten und dokumentierbaren sachlogischen Arbeitsinhalten war im Sinne unserer Zwei-Ebenen-Logik auch zu den psychologischen Dynamiken Transparenz herzustellen. Mit Transparenz ist hier zweierlei gemeint: Erstens, dass es überhaupt zu einer Versprachlichung von Wahrnehmungen und Eindrücken kommt, die naturgemäß emotional und stark subjektiv geprägt sind und zweitens, dass Störungen in der Zusammenarbeit benannt werden – eine wichtige Voraussetzung für die richtige Adressierung und Auflösung. Hierfür wurden Formate und Orte gewählt, die eine Möglichkeit für die Veröffentlichung und Bearbeitung beziehungs- und kooperationsrelevanter Fragen erlaubten. Dies geschah explizit erstmalig im Rahmen einer Klausur von Geschäftsführung sowie der Bereichs- und Stabsstellenleitungen im August 2012 und setzte sich in weiteren Workshops und Klausuren z.B. im Februar 2013 fort. Hier wurden insbe-

sondere Rollenerwartungen und das Rollenverständnis der Führungskräfte über alle Hierarchieebenen thematisiert und anhand konkreter Ereignisse reflektiert. Die Erstellung eines „Störberichts“ lieferte die Basis für die Suche nach Lösungsmöglichkeiten, z.B. in Form verbindlicher Spielregeln in der Zusammenarbeit und der Schaffung von Voraussetzungen für zeitnahe Feedbacks zur Zusammenarbeit. Indem es gelang, die Entwicklungen in der Psychologie des Veränderungsprozesses demselben Transparenzgebot zu unterziehen wie die (Zwischen)stände im sach-logischen Fortgang, entstand ein vollständiges Bild über den Erfolg und die Wirkungen in der Unternehmensentwicklung. Der Zusammenhang von Denken, Fühlen und Handeln wurde auf diese Weise nicht nur hergestellt, sondern bildete fortan die Grundlinie für ein ganzheitliches Verständnis von Steuerungs- und Richtungsentscheidungen.

## 5. ERGEBNISSE

**Vom Leitbild über Strategische Grundlagen bis zu optimierten Prozessen und angepasster Aufbauorganisation – aus einzelnen Ergebnissen fügt sich das Bild einer Unternehmensgründung mit beeindruckendem Wachstum hinsichtlich Angebot, Personal und Fördermitteln.**

Angesichts der Vielfalt an Teilergebnissen, Etappen und Meilensteinen im Prozess der Unternehmensentwicklung fällt der „Blick aufs Ganze“ bisweilen nicht leicht. Was ist also herausgekommen? Mit Fug und Recht lässt sich hier über eine erfolgreiche Unternehmensgründung berichten, über eine erfolgreiche Fusion aus zuvor getrennten Programmen und

Abteilungen und über eine parallele Aufbauphase mit beeindruckenden Wachstumskennzahlen hinsichtlich Angebotspektrum, Personal und Fördermitteln. Eine kompakte Übersicht der sach-logischen Ergebnisse mit zeitlicher Einordnung liefert zunächst das nachfolgende Schaubild (eine detaillierte Übersicht mit Zielen und Meilensteinen findet sich unter 4.1):



Abbildung 9: Ergebnisse der Unternehmensentwicklung 2012-2014 im Überblick

Als erstes greifbares Ergebnis im sach-logischen Sinn lag bereits zum Ende der Auftaktklausur das gemeinsam im Führungskreis formulierte Mission Statement für Engagement Global auf dem Tisch. Aus der Arbeit des unmittelbar danach beauftragten Leitbildteams resultierte zunächst die Vorstellung und Diskussion des Leitbildentwurfs in einem gemeinsamen Werkstatttag mit Strategieteam und über 40 Mitarbeitenden. Zur vierten Führungsklausur im Juli 2012 folgte schließlich die Vorstellung und Verabschiedung der Endfassung des **Leitbilds**, die anschließend mit dem BMZ abgestimmt und veröffentlicht wurde.

Knapp sechs Wochen später hatte das Strategieteam nach Beauftragung seine Arbeit aufgenommen und konnte dabei bereits die Entwürfe für das Leitbild zugrunde legen. Unter Einbeziehung von Anregungen aus dem bereits erwähnten Werkstatttag wurde der Entwurf einer Strategiepyramide, der strategischen Richtungsaussagen und der zugeordneten Ziele erstellt und zum ersten Vernetzungsforum im September 2012 einem größeren Kreis von Mitarbeitenden und Führungskräften vorgestellt. Die nach abschließender Überarbeitung formulierte Endfassung der „**Strategischen Grundlagen 2013-2017**“ wurde schließlich im Oktober mit der Gesellschafterin abgestimmt und freigegeben.

Im Rahmen der vierten Führungsklausur war zuvor mit der Identifizierung wesentlicher Kernprozesse und der Formulierung von Aufträgen für vier Prozessoptimierungsteams (POTs) die Grundlage für den Start in die **Organisationsentwicklung** gelegt. Zur Verbesserung der **Ablauforganisation** erarbeiteten die POTs Beschreibungen von Soll-Prozessen und Empfehlungen zur Umsetzung für das Antragsmanagement, die Mittelverwaltung, das Beratungsmanagement und das Veranstaltungsmanagement. Die Arbeitsergebnisse der vier POTs wurden nach Vorstellung und Diskussion im zweiten Vernetzungsforum fertiggestellt und zur Grundlage der Implementierungsaktivitäten in 2013 gemacht. Für die Teilprozesse Antragsmanagement und Mittelverwaltung knüpfte das Prozessimplementierungsteam (PIT) an die Vorarbeiten der POTs an und übergab schließlich umsetzungsreife Vorlagen für e-Forms an die Projektleitung „Prozess- und Antragsmanagement“ (PAM). Parallel dazu wurden von zwei Kompetenzteams zum einen die Entwürfe für das Beratungskonzept und das programmübergreifende Qualifizierungskonzept, zum

anderen ein Konzept zur internen Programmvernetzung in der Engagement Global erarbeitet. In der Stabsstelle „Recht, Gremien, Unternehmensentwicklung“ wurde ein Konzept zur Bündelung des Aufgabenfelds „Vergaben und Ausschreibungen“ erstellt.

Das im Herbst 2012 erstellte und in der Umsetzungskonferenz allen Mitarbeitenden vorgestellte Konzept zur Anpassung der **Aufbauorganisation** bildete die Grundlage einer Reihe von strukturellen Veränderungen, die ab Jahresbeginn 2013 schrittweise umgesetzt werden konnten. So wurde die Mitmachzentrale (MMZ) mit Erstberatung und Partnermanagement wie die Stabsstellen direkt bei der Geschäftsführung angeordnet. Im Fachbereich „Förderprogramme für die Zivilgesellschaft“ entstanden mit „Förderung Auslandsprojekte“ (bengo, EU-Beratung) und „Förderung Bildungsprojekte in Deutschland“ (FEB, AGP) zwei eigenständige Abteilungen sowie mit dem „Zentralen Programmservice“ (ZPS) eine neue operative Einheit. Im Fachbereich „Kommunale Entwicklungspolitik und Bildungsprogramme“ wurde das Team „Schulische Bildung“ in der Abteilung „Bildungs- und Austauschprogramme“ sowie die Außenstellen der Abteilung „Bildungsprogramme in den Bundesländern“ zugeordnet. Schließlich erfolgte eine Bündelung des Aufgabenfelds „Vertiefte Verwendungsnachweisprüfung“ in der Abteilung Finanzen des Zentralbereichs.

Ein **Glossar** mit Erläuterungen der verschiedenen Begriffe und Formate im Prozess der Unternehmensentwicklung findet sich im Anhang dieses Dossiers.



## 6. WIRKUNGEN

**Unternehmensentwicklung wirkt vielfältig: Erfahrung mit selbstorganisierten Arbeitsformaten beeinflusst die Kommunikation und Entscheidungsprozesse im Arbeitsalltag. Anpassungen und Weiterentwicklungen in der Aufbau- und Ablauforganisation gewährleisten eine hohe Funktionalität der Gesamtorganisation. Leitbild und Strategie wirken identitätsstiftend.**

Mit dem „Markt der Ergebnisse“ im Dezember 2013 endete der extern begleitete und in einer Projektstruktur organisierte Prozess der Unternehmensentwicklung. In dieser Zeit ist eine Vielzahl von Ergebnissen erzielt worden. Mit Blick auf das Phasenmodell für Prozesse des Wandels (Abb. 1) stellt sich nunmehr die Frage, ob und wie es gelungen ist, Erfolge zu verankern (Phase 5). Die – hoffentlich positive – Wirkung eines Veränderungsprojektes zeigt sich erst, wenn alle Flipcharts wieder eingerollt und Powerpoint-Präsentationen heruntergefahren sind. Genauer gesagt, das arbeitsalltägliche Geschehen in Welt I sollte Hinweise darauf enthalten, ob und wie die verabredeten Konzepte, Veränderungen und Anpassungen wirken. Und natürlich entwickelt sich die Organisation ständig weiter. In der Engagement Global werden 2014 eine Fülle von Unternehmensentwicklungsthemen aufgesetzt bzw. in neu formierten Projektstrukturen fortgeführt. Als Stichworte seien hier genannt: der TD-Prozess (Tätigkeitsdarstellungen mit Stellenbeschreibung und Stellenbewertung), Monitoring- und Evaluationssystem der Programme, Markenbildung.

Mit dem Ende des beauftragten Teils zur Begleitung der Unternehmensentwicklung haben die externen Berater nur noch einen begrenzten oder gar keinen Einblick mehr in die Dynamiken innerhalb der Organisation. Er beschränkt sich auf singuläre Ereignisse, die in der nachfolgenden Zeit für die Berater beobachtbar sind, in 2014 insbesondere einzelne Workshops in Programmabteilungen und einem Fachbereich sowie themenbezogene übergreifende Workshops. Wir haben daher einige Stimmen von Mitarbeitenden und Führungskräften eingefangen, die in 2012 und 2013 aktiv in den Unternehmensentwicklungsprozess einbezogen waren und sie um ihre Einschätzungen zu Wirkungszusammenhängen gebeten. Gefragt haben wir etwa nach Kriterien für das Gelingen der

Unternehmensentwicklung, nach sicht- und spürbaren UE-Ergebnissen im eigenen Arbeitsbereich, nach besonderen Herausforderungen im UE-Prozess sowie dessen Beiträgen zur Wahrnehmung von Engagement Global als *einer* Organisation. Diese Aussagen haben wir um eigene Beobachtungen und Einschätzungen aus Beratersicht ergänzt.

### 6.1 Zusammenarbeit im Unternehmensentwicklungsprozess 2012 / 2013

„Wir haben uns kennengelernt, haben voneinander gelernt, zusammen etwas Neues angestoßen und Dinge auf den Weg gebracht, die gelebt werden“, so fasst ein Interviewpartner die Effekte des Unternehmensentwicklungsprozess für die Engagement Global zusammen. Insbesondere die Arbeit in gemischten Gruppen (POTs, Kompetenzteams, Leitbild- und Strategieteam) ermöglichte über die Bearbeitung der Sachthemen eine Begegnung und den Austausch über Programm- und Abteilungsgrenzen hinweg. In eingeschränktem Umfang wurde diese Möglichkeit auch bei den Großveranstaltungen gesehen, bei denen alle Mitarbeitenden der Engagement Global die Gelegenheit zu Information und Gespräch hatten. Die auf Vernetzung und Dialog zielenden Vorgehensweisen im Organisationsentwicklungsprozess dienten nicht nur der Schaffung von Transparenz über die inhaltliche Arbeit, sondern unterstützten auch den Prozess des persönlichen Kennenlernens. Damit leisteten sie einen wesentlichen Beitrag für das Zusammenwachsen der gesamten Belegschaft unter einem Dach: „Ich fand die Arbeit in den Gruppen (gemeint sind die o.g. Formate) toll – über das Haus hinweg viele Menschen kennenzulernen und einen vertieften Einblick in die anderen Programme zu bekommen, war für mich von großem Nutzen, auch weil ich dadurch mehr Wissen über die Sensibilitäten erhalten habe.“

Mehrere Gesprächspartner betonten, die Breite und Konsequenz von Beteiligung der Mitarbeitenden im UE-Prozess habe etwas Neues und Besonderes für sie dargestellt und sei insgesamt auf hohe Wertschätzung gestoßen. Es wurde aber auch festgestellt, dass insgesamt nur ein kleinerer Teil der Mitarbeitenden aktiv in Klausur-, Workshop- und Arbeitsgruppenformate eingebunden war. Für sie gilt mit Sicherheit, dass die Erfahrung des abteilungsübergreifenden Lernens einen nachhaltigen Effekt für das Verstehen und Einordnen der Arbeitsinhalte und -strukturen der unterschiedlichen Aufgabenfelder hatte. Die positiven Auswirkungen aus der Zusammenarbeit in gemischten interdisziplinären Teams haben unter anderem dazu geführt, dass z.B. die Sachbearbeiter im Zentralbereich Rechnungswesen / Haushalt ermuntert wurden, in Programmbereichen zu hospitieren.

*„Es ist befriedigend, ein direktes Feedback mit richtungsweisenden Empfehlungen zu bekommen, wenn man etwas vorgestellt hat“.* Damit war die Arbeit des Steuerkreises gemeint, der sich insbesondere in 2012 regelmäßig den Status aus POT und anderen Arbeitsgruppen berichten ließ und eine direkte Rückmeldung mit konkreten Hinweisen gab. Auch in den anderen Konferenz- und Klausurformaten wurde das Prinzip der „Resonanz“ und der ergänzenden Rückmeldung, z.B. in gemischten Tischgruppen, als nachhaltig für die Weiterarbeit an den Sachthemen empfunden. In 2013 wurde dies als nicht mehr so stark ausgeprägt wahrgenommen. Gründe dafür wurden in der Verlagerung aller Themen zur Aufbauorganisation in die Linie gesehen, wie auch in einer reduzierten Zahl von Führungsklausuren und Steuerkreissitzungen im Vergleich zu 2012.

Auch über den Unternehmensentwicklungsprozess 2012/13 hinaus besteht das Interesse an konstruktivem Feedback fort. Die Einschätzungen, ob dies immer gelingt, gehen hier auseinander. Innerhalb des eigenen Arbeitsbereichs bzw. der eigenen Abteilung scheint dies leichter, als wenn es um hierarchie- bzw. bereichsübergreifende Rückmeldeprozesse geht.

## 6.2 Aufbau- und Ablauforganisation

Die Aufbauorganisation wird im Großen und Ganzen als stimmig und wirksam erlebt. Die Anordnung der Mitmachzentrale in der Organisationsstruktur, des Zentralen Programmservice oder der vertieften VN-Prüfung und besonders auch die eindeutige Zuordnung von Berichtswegen (Über-/Unterstellungsverhältnissen) finden eine Menge Zuspruch. Eine grundsätzliche Frage stellt sich bei der Wahl des Grundmo-

dells einer Linien-Stab-Organisation. Sie setzt auf eine stark formalisierbare Steuerung der Organisation mit eindeutigen Anlaufpunkten. Schon während der Diskussion um die Ausgestaltung der Aufbauorganisation und fortgesetzt bis heute wurde und wird immer wieder auf Informationsverluste und Verkomplizierung durch Überregulationen in der horizontalen und vertikalen Kommunikation hingewiesen. Dies drückt sich beispielsweise darin aus, dass Mitarbeitende von Arbeitsaufträgen, die ihnen erteilt wurden, nicht als erstes vom Vorgesetzten, sondern zunächst von Kollegen erfahren. Auch Zuständigkeiten scheinen nicht immer eindeutig, werden individuell unterschiedlich ausgelegt. Ferner wird eine ausgeprägte „CC-Kultur“ beim E-Mail-Verkehr beobachtet, die dazu beiträgt, Verantwortlichkeiten eher zu verwischen als zu einer eindeutigen „Themeneignerschaft“ beizutragen.

Dem gegenüber steht ein umfangreiches Organisationshandbuch, das laufend aktualisiert und erweitert wird. Seine Funktion als Orientierung stiftende Landkarte und Richtlinie scheint es ein wenig durch seinen Detaillierungsgrad und damit verbunden eine erschwerte Handhabung einzubüßen. Die Mitarbeiter finden damit einen pragmatischen Umgang: *„Ich schaue da manchmal rein und gucke mir an, was zu gebrauchen ist. Es gibt so viele Regelungen, aber wenn man sieht, wie es gelebt wird, liegen da Welten zwischen.“* Überhaupt zeigt sich schon während des Unternehmensentwicklungsprozesses wie auch in der Alltagswirklichkeit, dass informelle Netzwerke die inhaltliche Flexibilität dort befördern, wo formalisierende Regulative eher als Einengung erlebt werden: *„Wir haben dann die für uns wichtigste Entscheidung zur Ablauforganisation in einer Kaffeepause am Rande einer Klausur getroffen.“* Auch die gewünschte horizontale Vernetzung von Programmen zur Hebung von Synergieeffekten ist in der Wahrnehmung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weniger das Ergebnis formaler Schnittstellen, sondern vor allem das Produkt von Eigeninitiative auf informellen Bahnen, getrieben von hoher Motivation und dem geteilten Interesse der Mitarbeitenden an einer inhaltlichen Weiterentwicklung. Auf der Grundlage von persönlicher Ansprache und gegenseitigem Vertrauen werden aus intrinsisch motivierten Treffen jenseits einer organisationsinternen Öffentlichkeit Vernetzungsformate, die nach einer Stabilisierungsphase in der Organisation öffentlich und formell bestätigt bzw. mandatiert werden. Als ein Beispiel hierfür wird die Entstehungsgeschichte der Facharbeitskreise genannt. Hier wird deutlich, wie sich die Erfahrungen aus selbstorganisierten Arbeitsprozessen in der Welt II der Unternehmensentwicklung auch in der Kultur der Zusammenarbeit in der Realität der Welt I widerspiegeln. Nun könnte man zu

dem Schluss kommen, dass diese Art der Selbstorganisation möglicherweise formale Regeln (mehr oder weniger absichtsvoll) unterläuft. Für Engagement Global scheint es aber kulturkonform, Entwicklungsdynamiken in unregelmäßigen Feldern zuzulassen, ja bewusst zu ermöglichen und in angemessener Weise zu integrieren. Das Prinzip der Selbstorganisation ergänzt bzw. kompensiert eine gewisse „Verwaltungslastigkeit“ der Engagement Global. Allerdings scheint die Organisation noch auf der Suche nach der richtigen Balance zwischen Regeln und Standards auf der einen Seite und Gestaltungsfreiheiten auf der anderen zu sein. Dafür sprechen leidvolle Erfahrungen – vielleicht nur als Ausnahmen vom Regelfall –, in denen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich nach Regelverletzungen deutlicher Kritik ausgesetzt und zu ausführlicher Rechtfertigung veranlasst sahen („Dienstweg nicht eingehalten“), wohingegen ihre Eigeninitiative beim Voranbringen eines interessanten Projektes vergleichsweise wenig Würdigung zu finden schien.

Als sehr wirkungsvoll wird die Umsetzung von PAM (Prozess- und Antragsmanagement) erlebt. Die Abteilung FEB/AGP wurde als Pilotbereich ausgewählt, um PAM und dazu gehörende elektronische Formulare auf Praxistauglichkeit zu testen. Die Erfahrungen damit sind bisher positiv. Es wird große Hoffnung in ein vollständiges Ausrollen von PAM in allen Programmen mit den entsprechenden IT-Formularen und Funktionalitäten gelegt. Die Weiterentwicklung von IT-gestützten Instrumenten zur Steuerung der finanziellen Aspekte der Programme wird zumindest im Fachbereich I als Voraussetzung gesehen, um die Administration immer größerer Mittelvolumina zu stemmen. Die politisch erwartete Steigerung der diesbezüglichen Leistungsfähigkeit von Engagement Global sollte gelingen, wenn weiter in die Entwicklung und den Ausbau von PAM investiert wird. Zugleich wird aber auch darauf hingewiesen, dass die in 2012 und 2013 in Gang gesetzten Kernprozesse in den POTs eher die administrierende Seite der Engagement Global angesprochen haben. Abläufe, die die dispositiv-kreativen Aufgaben betrafen, wurden nicht in gleicher Intensität bearbeitet – oder sind, wie etwa das Beratungskonzept, bis heute (Stand Juli 2014) nicht zum Abschluss gebracht. So lässt sich auch der Eindruck einordnen, die Inhalte der POT-Arbeit hätten „wenig Inspiration“ geboten. Für andere Abteilungen, deren Arbeit stark von der Wiederholbarkeit von Abläufen mit hoher Standardisierbarkeit bei geringer Abweichung geprägt ist, hat die Arbeit der POTs hingegen zu konkreten Ergebnissen geführt, die sich in der Umsetzungspraxis bewähren.

### 6.3 Identität und „eine Engagement Global“

*„Man muss selber erleben, mitdenken, mitfühlen dürfen – mit Herz und Verstand.“* Das Leitbild, wie auch die strategischen Richtungsansagen wurden als wichtige Beiträge zur Entwicklung *einer* Engagement-Global-Identität erlebt – weil die inhaltlichen Aussagen stimmig sind und weil der beteiligungsorientierte Erarbeitungsprozess die persönliche Identifizierung mit den Ergebnissen erleichterte. Demgegenüber steht mitunter der Eindruck, dass vieles von dem, was im Leitbild steht, bislang nicht wirklich gelebt wird. *„Ich schaue da nicht so oft rein. Vielleicht würde ich bei genauerem Nachprüfen feststellen, dass schon ganz viel davon passiert.“* Andere Stimmen aus dem Kreis der Akteure betonen ausdrücklich, wie nützlich die strategischen Grundlagen und das Leitbild sind, um spezifische Ziele für die Entwicklung der eigenen Abteilung zu formulieren und eine Verständigung darüber herbeizuführen. Auch von „unterwegs“ hinzugekommenen Führungskräften wird die integrierende Wirkung des UE-Prozesses hervorgehoben: *„Für mich war die laufende Unternehmensentwicklung ein Glücksfall, um in kurzer Zeit einen breiten und tiefen Einblick zu bekommen. Diese Chance habe ich durch aktive Mitwirkung in Teams und Gruppen gut und gerne genutzt.“*

So gibt es auch unterschiedliche Meinungen dazu, inwieweit der Unternehmensentwicklungsprozess dazu beigetragen hat, die Kulturen der Herkunftsorganisationen in eine neue, gemeinsame Engagement-Global-Kultur einmünden zu lassen. Unstrittig scheint zu sein, dass der Weg, der in 2012/13 beschritten wurde, die Schaffung *einer* Engagement Global beschleunigt hat. Allerdings wurde der Schwerpunkt sehr stark auf die strukturellen Aspekte der Organisation gelegt. Für eine inhaltliche Auseinandersetzung war (zu) wenig Platz. Das ändert sich nun. So wurden in 2014 Workshops im gesamten Fachbereich 2 (März) bzw. in der Abteilung FEB/AGP (April) und mit der gesamten Führungsmannschaft bis auf Teamleitungsebene (Juni) durchgeführt, die erstmalig in dieser Eindeutigkeit eine inhaltliche Ausrichtung hatten und sehr positiv aufgenommen wurden. Auch wenn sich noch viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter daran erinnern können, ein „Ex...“ gewesen zu sein, und auch wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der ersten Stunde nach wie vor Unterschiede in den Sicht- und Herangehensweisen zwischen einzelnen Programmen mit der Kultur der Herkunftsorganisationen in Verbindung bringen können, verlieren diese Eigenheiten zunehmend an Bedeutung. Für Bereiche wie „Allgemeine Verwaltung“ oder auch die erst bei Engagement Global eingerichtete Mitmachzentrale gilt das noch eindeutiger als für Programme, die eine größere Kontinuität in ihren Arbeits-

inhalten und -methoden vorweisen. Offensichtlich wird aber auch dort mit dem Rückgriff auf ein tradiertes Selbstverständnis eher ein Vakuum aufgefüllt, als ein Kontinuum verteidigt. Dort nämlich, wo z. B. Abteilungsleitungen das Leitbild aktiv zum Wegweiser für Zusammenarbeit und Arbeitshaltung erheben, wirkt es ausgesprochen positiv und identitätsstiftend. Eine besonders und nachhaltig wirksame Möglichkeit, um die Engagement Global als Organisation mit einer eigenen Unternehmenskultur zu festigen, ist die Aufnahme und Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Hierzu scheint es noch keinen geregelten Prozess zu geben. Weder erhalten alle neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Heranführung an das Leitbild noch eine Einführung in das Organisationshandbuch und die wichtigsten Regelungen darin. Die neuen Kollegen suchen sich ihre Orientierung bei den spezifischen Denk-, Sicht-, und Handlungsweisen ihrer unmittelbaren Arbeitsumgebung, womit dann auch vertraute Routinen weitergereicht werden, die schon aus der Zeit vor 2012 stammen mögen. „Das Unternehmen hat mehrere Gesichter“ – „es gibt hier immer noch Kästchendenken“. Das Verbindende einer von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern prinzipiell unterstützten und gewollten Engagement-Global-Kultur vermittelt sich so den Neuen nur implizit. Wie stark die verbindende Kraft der „einen“ Engagement Global sein kann, zeigt sich bei gemeinsamen Öffentlichkeitsauftritten. In dem Veranstaltungsteam zur Standbetreuung wird schnell der „Spirit“ spürbar, der alle Kollegen unter dem Label der Organisation eint. Umso mehr muss dann aufhorchen lassen, wenn einzelne Kollegen bei der Gelegenheit offensichtlich zum ersten Mal erfahren, dass es zum Beispiel das ASA-Programm gibt und dass die Engagement Global auch Kommunen berät. Dies wird als ein Indiz dafür gedeutet, dass es noch nicht überall gelungen ist, grundlegende Informationen über das Leistungsspektrum der Engagement Global zu vermitteln und dabei zugleich eine Geschichte zu erzählen, in der die Engagement Global als identitätsstiftendes Unternehmen mit einer eigenen und lebendigen Kultur vorkommt.

### 6.3.1 Themenmanagement im Unternehmensentwicklungsprozess

Es ist in diesem Bericht wiederholt darauf hingewiesen worden, dass der Unternehmensentwicklungsprozess allen Mitarbeitenden ein hohes Maß an Ausdauer und Bereitschaft zur Mehrarbeit abverlangt hat. Dies war (und ist) nicht nur ein ‚Mengenproblem‘, das allein durch eine effiziente Arbeitsstrukturierung zu bewältigen gewesen wäre. Die Entwicklung von Strukturen, Regeln, Standards und Leitlinien in den

Jahren 2012 und 2013 ging auch einher mit einer individuellen und kollektiven Suche nach Orientierung und Sicherheit. Ob und wie sich die gemeinsam entwickelten Konzepte und Modelle im Arbeitsalltag und in den realen Austausch- und Entscheidungsprozessen bewähren würden, zeigte sich erst im Lauf der Zeit und bleibt nach wie vor mit Unsicherheiten verbunden. Das liegt in der Natur der Komplexität von Organisationsentwicklungsprozessen, deren Verläufe nur in Grenzen vorhersehbar sind. Auch und insbesondere für diejenigen, die ihre Arbeit in bekannten und vertrauten Strukturen unter dem Dach der Engagement Global fortzusetzen hofften, war und ist es besonders wichtig, die Kontrolle, mindestens aber den Überblick darüber zu behalten, was im Rahmen der Unternehmensentwicklung angepasst, verändert, möglicherweise auch ersetzt, beendet und weggenommen wird. Es gab gerade zu Beginn des Unternehmensentwicklungsprozesses die Sorge, dass die zu erarbeitenden Konzepte eine falsche Richtung nehmen könnten und dass die Vielzahl der Themen es kaum mehr erlauben würde, angemessen am Diskurs teilzunehmen. Die Befürchtung, dass sich die Dinge zum Schlechteren wenden könnten, verblasste mit der Erfahrung wirksamer Einflussnahme in den unterschiedlichen dialog- und beteiligungsorientierten Arbeits- und Entscheidungsprozessen. Während sich also im weiteren Fortschritt der Unternehmensentwicklung eine zunehmende Gelassenheit im Umgang mit der Intensität des Aufbau- und Veränderungsprozesses einstellte, schwankte die Zufriedenheit mit der Effizienz in der Handhabung von Themenbearbeitung und Arbeitsfortschritten. Rückblickend haben aktiv in die Bearbeitungsprozesse eingebundene Mitarbeitende den Eindruck gewonnen, dass viele der angestoßenen Themen (lange) keinen Endpunkt mehr fanden. Diese Beobachtung scheint sich auch in 2014 zu bestätigen. Als Beispiele werden hier aufgeführt: der TD (Tätigkeitsdarstellung)-Prozess, das Führungsleitbild, Personalentwicklung, Markenprozess, PAM, ZPS, Datenbank- und Kontaktmanagement und einiges mehr. Hinderlich scheint dabei weniger die reine Menge der Themen, die bearbeitet werden (muss), sondern vor allem der Umgang mit erzielten (Zwischen-)Ergebnissen. In diesem Zusammenhang wird der Umgang mit den Empfehlungen der POTs aus 2012 erwähnt, die als Beschlusslage in 2013 vom PIT implementierungsreif gemacht werden sollten: Festlegungen wurden noch einmal aufgemacht, Entscheidungen infrage gestellt, „das Rad dann teilweise neu erfunden“. Dies fügt sich ein in die wiederholt berichtete Beobachtung, dass in vielen Besprechungen bis heute Themen zu kleinteilig und oft auch nicht in der ‚richtigen‘ Gewichtung besprochen werden. Beispiele, die hierfür genannt werden, haben sicherlich immer anekdo-

tischen Charakter. Sie illustrieren aber auch einen von Seiten der Mitarbeitenden gehegten Zweifel ob der Art und Weise, wie Themen ergebnisorientiert und bedeutungsangemessen gesteuert werden. Aus unserer Sicht führt es allerdings in die Irre, hierfür die Verantwortung vorzugsweise auf der Leitungsebene zu suchen. Erkenntnisreicher scheint die Frage, unter welchen Bedingungen die Selbstregulationsfähigkeiten innerhalb von Engagement Global zu objektiv und subjektiv als angemessen wahrgenommenen Ergebnissen führen. Über den gesamten Zeitraum der Unternehmensentwicklung konnte an vielen Stellen beobachtet werden, dass die Unterscheidung von Wichtigem und weniger Wichtigem insbesondere dann gut funktioniert hat, wenn eine Aushandlung in einem hierarchieüberwindenden Rahmen stattfand. Das heißt: die Gesprächsteilnehmer haben aus den Interessenlagen heraus argumentiert, die sie vertreten (für ein Team, eine Abteilung). Dieses Recht war nicht durch Über- und Unterstellungsverhältnisse limitiert. Die Gesprächsmoderation hatte die Aufgabe, den Raum für die Vielfalt der Interessen bereitzuhalten („Öffnung“) und in einen konsensorientierten Abstimmungs- und Einigungsprozess überzuleiten („Schließung“). Die Autorisierung hierfür erhielt die Gesprächsleitung aus der Gruppe.

Ein gutes Beispiel für gelingende Aushandlung in diesem Sinne waren die Ziele-Workshops. Dort machte es sich bezahlt, dass die strategischen Richtungsaussagen der Engagement Global in einem partizipativen und transparenten Prozess über mehrere Etappen erarbeitet wurden. Bei der Findung der Jahresziele für die Fachbereiche und Abteilungen mussten die strategischen Ziele der Engagement Global mit denen des BMZ in Übereinstimmung gebracht werden. Der Verständigungsprozess gelang, weil ein Weg gefunden wurde, bei dem die jeweils verantwortlichen Mitarbeiter für die Teilinteressen ihrer Organisationseinheiten in die Verantwortung gingen und aktiv dafür sorgten, dass ein vernünftiger Ausgleich zwischen mitunter divergierenden Zielvorstellungen vorgenommen wurde. Die Ergebnisse waren nicht zuletzt deshalb belastbar und mussten nicht mehr infrage gestellt werden, weil sie ‚auf Augenhöhe‘ miteinander ausgehandelt worden waren.

### 6.3.2 Steuerung in der multifunktionalen Organisation

In Kapitel 2 war die Rede von den beiden Funktionen der Engagement Global als „Durchführungsorganisation“ und als (Bildungs-, Beratungs-, Vernetzungs-)„Dienstleister“. Bei der Modellierung der Aufbau- und Ablauforganisation wurde implizit unterstellt, dass diese Funktionalitäten ein und dersel-

ben Steuerungslogik folgen würden. In der Praxis zeigen sich jedoch einige Unterschiede. Wenn man vom Volumen der bearbeiteten Finanzmittel ausgeht, scheint das Kerngeschäft von Engagement Global in der Administration unterschiedlichster Förderprogramme zu liegen. Charakteristisch hierfür ist eine Organisationsform, in der Vorhersehbarkeit und Wiederholbarkeit gewährleistet sind. Für die relevanten Schlüsselprozesse „Antragsmanagement“ und „Mittelverwaltung“ gelten zuverlässige, standardisierte und weitgehend harmonisierte Regularien und Vorgehensweisen mit eher geringen dispoitiv-kreativen Anteilen. Dem gegenüber stehen die Vorstellungen eines beträchtlichen Teils der Mitarbeitenden, die die Engagement Global als (mit)gestaltenden Akteur in der developmentopolitischen Landschaft sieht. Das programmatische Leitbild und die strategischen Richtungsaussagen befeuern die Erwartungen an Gestaltungskraft und -willen der Engagement Global. Das erlebte Dilemma wird so zum Ausdruck gebracht: *„Wie positionieren wir uns in der ‚Szene‘, in der developmentopolitischen Landschaft? Wir sind immer noch ein reaktives Unternehmen, keine Trendsetter, nicht unterwegs in die Richtung: hoppla, da sind wir!“*. Die Frage nach einer zielführenden und aufgabenangemessenen Steuerung der Organisation steht in einem engen Zusammenhang mit der Suche nach dem „richtigen“ Führungsparadigma. Hierfür wird es keine abschließende Lösung geben. Grundsätzlich lässt sich aber erkennen, dass zwei Anforderungen in der Unternehmenssteuerung in eine bestmögliche Balance gebracht werden müssen.

Auf der einen Seite steht ein eher auf Eigenverantwortung und Selbstorganisation setzendes Konzept von Steuerung. Charakteristisch hierfür sind die Schaffung von Leitplanken und das Gewähren eines entsprechenden Gestaltungsspielraums. Ein Beispiel hierfür ist das ‚Führen mit Zielen‘: Aus den (unterjährigen) Bereichszielen werden auf Abteilungs- bzw. Teamebene Handlungsziele verabredet. Die Zielumsetzung erfolgt in den Teams mit Autonomiegraden, die der Expertise und den Kompetenzen in der Gruppe angemessen sind. Auf der anderen Seite steht eine stark formalisierte Vorgehensweise, die sich vorrangig auf ein System von Verfahrensweisungen und definierten Ablaufschritten stützt.

Im Rahmen der Unternehmensentwicklung sind für beide Anforderungen gute Voraussetzungen geschaffen worden: Für die Selbstorganisation sind es die Erfahrungen von Zusammenarbeit, die in Welt-II-Formaten gemacht wurden (POTs, Kompetenzteams usw.). Für die formalen Aspekte sind es die konkreten Arbeitsergebnisse aus den POTs und dem PIT.



## 7. AUSBLICK UND RESÜMEE

**Nach zwei Jahren Unternehmensentwicklung sind wichtige Etappenziele erreicht. Die Engagement Global gGmbH hat in dieser Zeit eindrucksvoll ihre Leistungsfähigkeit unter Beweis gestellt. Als lernende Organisation stellt sie sich zukünftigen Herausforderungen.**

Nach gut zwei Jahren kommt ein strukturell und inhaltlich anspruchsvolles Projekt zum Abschluss, in dem die Weichen für eine leistungsfähige und werteorientierte Engagement Global gestellt wurden. Dieses Projekt war als „Unternehmensentwicklung“ überschrieben, jedoch ist der Prozess der Entwicklung und des Wandels der Organisation damit keineswegs abgeschlossen. Es liegt im Selbstverständnis der Engagement Global, Lernprozesse zu organisieren. Das bedeutet, in Bewegung zu bleiben, Neues zu entwickeln und einzuüben, bewährte Standards zu stabilisieren und zugleich immer wieder zu hinterfragen, also bereit zu sein, vertraute Lösungen und Antworten durch neue, bessere zu ersetzen.

In diesem Sinne gilt es mit Blick auf die Zukunft der Engagement Global, den erreichten Stand bei Mission, Strategie, Aufbau- und Ablauforganisation als Ausgangsplattform für die nächsten Entwicklungsstufen zu nutzen. Hier sehen wir eine Reihe von konkreten Arbeitsständen und Themen, auf die der weitere Entwicklungsprozess der Organisation aufgesetzt werden kann:

- ➔ Ausrollen von PAM und der unterstützenden IT-Lösungen als bereits erfolgreich erprobte Prozesswelt in allen dafür infrage kommenden Programmen der Engagement Global. Die Effizienz- und Effektivitätsvorteile in der Programmumsetzung sind bereits jetzt erkennbar.
- ➔ Fortgesetzte Entwicklung von Instrumenten zur Steuerung der Personalressourcen als Teil einer strategischen Personalentwicklung, um den Anforderungen sowohl von Seiten der Auftraggeber als auch der Zivilgesellschaft, der Länder und und Kommunen flexibel entsprechen zu können. Hier ordnet sich der bereits laufende Prozess einer einheitlichen und plausibilisierten Tätigkeitsbeschreibung und -bewertung ein.

- ➔ Fortsetzung einer zielgruppen- und programmadäquaten Ausformulierung des Beratungskonzeptes, in dem sich ein geteiltes Verständnis von Beratungsinhalten und -methoden ausdrückt. So wird der schon beschrittene Weg weiterverfolgt, Beratungstiefe und -breite konzeptbasiert und damit für Zielgruppen und Mitarbeitende nachvollziehbar auszusteuern.
- ➔ Stärkung der Programme durch den weiteren Ausbau einer abgestimmten internen Verzahnung und Kooperation. Hier liegen bereits gute Erfahrungen mit formaler wie informeller themenzentrierter Vernetzung innerhalb von Engagement Global vor, u. a. mit programmübergreifenden Fachkreisen.
- ➔ Verstetigung und Stärkung gelingender Abstimmungsprozesse mit dem BMZ als Vertreter der Gesellschafterin und mit seinen Fachreferaten als Bestandteil eines gemeinsamen organisationsübergreifenden Entwicklungsprozesses. Ebenso bedeutsam ist hier die enge und fortgesetzte Abstimmung mit dem Kuratorium der Engagement Global in seiner Funktion als Resonanzboden und Reflexionsfläche für die Interessen, Wünsche und Anregungen aus Zivilgesellschaft, Ländern, Kommunen und Wirtschaft.

Für die künftige Leistungsfähigkeit und Innovationskraft von Engagement Global sehen wir einen besonders wirksamen Hebel in der guten Balance von Führung und Selbstorganisation. Das heißt:



- Methoden und Kompetenz im Unternehmen weiterentwickeln, die die Engagement Global auch zukünftig in die Lage versetzen, als wechselseitiger Dienstleister sowohl für die staatlichen Auftraggeber einerseits, als auch für die Nicht-regierungsorganisationen, Kommunen und interessierte Bürger andererseits standardisierte administrative Prozesse mit hoher Effizienz und Verlässlichkeit ebenso anbieten zu können wie innovative Lern- und Entwicklungsformate mit hoher Flexibilität in der Gestaltung von individuellen Zugängen und Lernwegen.
- Vertrauen in die (2012 und 2013 bewiesene) Selbststeuerungsfähigkeit der Organisation und seiner Mitarbeitenden setzen. Freiraum für Eigeninitiative und Kreativität belassen und schaffen, der der Aufgabe und Expertise der jeweiligen Stelleninhaber gerecht wird.
- Das Konzept orientierender Leitplanken an die Stelle eines Vollständigkeitsanspruchs von Regeln und Vorgaben treten lassen. Regelwerke auf notwendige und zuverlässig einhaltbare Standards beschränken. Bedingungen schaffen und regelmäßig überprüfen, die den Kriterien einer lernenden Organisation Rechnung tragen (siehe Abb. 4 unter 3.5)
- Führung als eine Profession verstehen, die Qualifizierung und persönliche Kompetenzen erfordert. Auf Basis des (Führungs-)Leitbilds ein Führungskräfte-Entwicklungsprogramm für alle Führungsebenen erarbeiten und verbindlich umsetzen. Feste Orte und Zeitpunkte zur kontinuierlichen Verbesserung und Weiterentwicklung schaffen, um die Selbstreflexivität der Organisation nutzbar zu machen und weiter zu stärken.
- Fortgesetzte Arbeit an einem gemeinsamen Führungsverständnis, das sich z. B. in einem Führungsleitbild als Erweiterung des Unternehmensleitbilds manifestiert und Orientierung für Mitarbeitende wie Führungspersonal schafft.

#### *Welches Resümee lässt sich ziehen?*

Zweieinhalb Jahre nachdem die Engagement Global gegründet wurde, sehen wir heute eine Organisation, die einen beeindruckenden Entwicklungsprozess durchlaufen hat. Aus Programm- und Organisationseinheiten mit unterschiedlicher Herkunftsgeschichte ist eine Dienstleistungsorganisation geworden, die sich durch die große Vielfalt inhaltlicher Programme und ein breites Spektrum niedrigschwelliger wie komplexer Beratungsangebote auszeichnet. Parallel zur Installierung einer zukunftsfähigen Aufbau- und Ablauforganisation war ein personelles Wachstum von über 70 % seit der Gründung zu bewältigen. Und während das Zusammenspiel der Organisa-

tionseinheiten noch nach stabilen Regeln und zuverlässigen Routinen suchte, wurde durch neue Programme sowie Aufstockung von Programmmitteln und Fördertöpfen die Leistungsfähigkeit der Organisation einem Dauerstress ausgesetzt. Gleichwohl war die Engagement Global zu jedem Zeitpunkt in der Lage, die vielfältigen Dienstleistungen gegenüber Zielgruppen und Partnern zu erbringen und einen effektiven Einsatz der zur Förderung von Initiativen und Projekten vorgesehenen Mittel sicherzustellen.

Die Bilanz nach gut zwei Jahren Unternehmensentwicklung in der Engagement Global kann sich also zweifellos sehen lassen. Bemerkenswert bleibt, dass unter enormem Zeitdruck alle Themen des Entwicklungsprozesses angegangen und entweder fristgerecht abgeschlossen oder so verbindlich adressiert wurden, dass sie nach einer Neujustierung erfolgreich zu Ende gebracht wurden bzw. werden. Mission Statement, Leitbild, strategische Grundlagen, wichtige Schlüsselprozesse zum Antragsmanagement, die hinter allem liegende passgenaue und leistungsfähige IT-Welt, eine reformierte Aufbauorganisation mit einer neuen Mitmachzentrale; dies ist keine vollständige Auflistung der Früchte und Erfolge aus dem zweijährigen Entwicklungsprozess – und sie bezieht sich nur auf die sach-logische Ebene.

Psychologisch ist es gelungen, einen Prozess der kollektiven und individuellen Identitätsstiftung anzustoßen. Ohne die außerordentlich hohe Bereitschaft der Mitarbeitenden, zusätzliche Belastungen auf sich zu nehmen, stünde Engagement Global nicht dort, wo wir sie heute sehen. Hier liegt für die zukünftige Entwicklung der Organisation eine große Stärke und Herausforderung zugleich. Dass die Mitarbeitenden bereit waren, sich in Arbeitsgruppen, POTs, PITs und Kompetenzteams engagiert einzubringen, ist Ausdruck einer hohen Motivation, verbunden mit der Erwartung, dass sich dieses „Investment“ auch auszahlen wird. Praktisch alle, mit denen wir Gelegenheit hatten zusammenzuarbeiten, haben ihre persönliche Geschichte erzählen können, warum es ihnen wichtig ist, für Engagement Global zu arbeiten. Gemeinsam ist allen Geschichten, dass sie die Bedeutung von „Gerechtigkeit“ und „Partnerschaftlichkeit“ besonders hervorheben. In diesem Sinne wünschen wir allen, im täglichen Handeln achtsam zu bleiben für das, was Engagement Global besonders auszeichnet: die Menschen, die dort arbeiten – mit ihren Herzen und ihrem Verstand.

## ANHANG: GLOSSAR DER BEGRIFFE UND FORMATE IM UE-PROZESS

Angesichts der Vielzahl von Abkürzungen, Fachbegriffen und Veranstaltungsformaten im Prozess der Unternehmensentwicklung kann ein Glossar mit Zielsetzung, Kurzbeschreibung

und entstandenen Ergebnissen deren Einordnung erleichtern. In der folgenden tabellarischen Übersicht werden die wichtigsten Begriffe und Formate in knapper Form erläutert.

Bezeichnung	Ziel/Zweck	Kurzbeschreibung	Ergebnis(se)
Führungsklausur	Festlegung und Fortschreibung der ‚Leitplanken‘ für den UE-Prozess	Ein- bis zweitägige Dialogveranstaltung mit allen Führungskräften und Stellvertretungen	Mission Statement, Strategiekonzept, Identifizierung Kernprozesse und POT-Aufträge
Kompetenzteam	Bearbeitung einer fachlich-konzeptionellen Aufgabenstellung zur Standardisierung	Abteilungs-, ebenen- und standortübergreifend zusammengesetztes Team, das sich selbst organisiert	Beratungskonzept, Qualifizierungskonzept, Interne Programmvernetzung
Leitbildteam	Erarbeitung eines Leitbilds für die Engagement Global	Abteilungs-, ebenen- und standortübergreifend zusammengesetztes Team, das sich selbst organisiert	Leitbild mit Aussagen zu Selbstverständnis, Engagement und Zusammenarbeit
Mission Statement	Prägnante Aussage zum Selbstverständnis und Nutzenversprechen der Organisation	Bestandteil des Leitbilds einer Organisation	„Wir bieten Kompetenz und Service für alle, die sich für eine zukunftsfähige Entwicklung einsetzen. Weltweit.“
Markt der Ergebnisse	Transparenz herstellen für alle Mitarbeitenden über die UE-Ergebnisse	Halbtägige Veranstaltung mit allen Mitarbeitenden: Rundgänge und Diskussionen an 10 Marktständen, Gesprächskreise zu übergreifenden Themen, Rückblicke und Ausblicke	Austausch und Information zum Fortgang der Unternehmensentwicklung
PAM (Prozess- und Antragsmanagement)	Technische Grundlage zur Umsetzung der Prozessoptimierung	IT-System für alle Programme, die Mittel an Antragsteller weiterleiten	Effiziente, harmonisierte Prozesse mit Vorteilen für Partner und Mitarbeitende
PIT (Prozessimplementierungsteam)	Fertigstellung von POT-Ergebnissen bis zur Umsetzungsreife, Umsetzungsbegleitung	Abteilungs-, ebenen- und standortübergreifend zusammengesetztes Team, das sich selbst organisiert	e-Forms und Konzepte für die IT-gestützte Antragsbearbeitung und Mittelverwaltung
POT (Prozessoptimierungsteam)	Erarbeitung einer nachhaltig umsetzbaren Soll-Vorstellung für einen definierten Prozess mit Harmonisierungsbedarf und/oder Optimierungspotenzial	Abteilungs-, ebenen- und standortübergreifend zusammengesetztes Team, das sich selbst organisiert und mit anderen Teams vernetzt, um für Kompatibilität der Einzelergebnisse zu sorgen	Prozessbeschreibungen und Empfehlungen zu Antragsmanagement, Mittelverwaltung, Beratungsmanagement, Veranstaltungsmanagement

Bezeichnung	Ziel/Zweck	Kurzbeschreibung	Ergebnis(se)
Selbstreferentialität	Sicherung der Reaktionsfähigkeit einer Organisation („System“) auf sich verändernde äußere Bedingungen	Wahrnehmungen, Ansichten, die sich auf ein in sich schlüssiges System von Haltungen, Grundsätzen, Überzeugungen stützen	(Problem)lösungen, Antworten, die die Denk- und Gefühlslogiken der Bezugsgruppe bestätigen
Selbstreflexivität	Erweiterung der Zahl von Handlungs- und Verhaltensoptionen (z.B. im Umgang mit unerwarteten Situationen)	Gedankliches Heraustreten aus den typischen Denk- und Verhaltensmustern und deren Betrachtung, Infragestellung aus einer neuen Perspektive („Hubschrauberblick“)	Den (kollektiven) Denk- und Verhaltensroutinen auf die Spur kommen und um neue Denk- und Erklärungsperspektiven erweitern
Steuerkreis	Koordination der Aktivitäten im UE-Prozess	Temporäres Gremium mit festem Rhythmus als Adressat für Fragen und Entscheidungsbedarf aus den Teams	Aufträge und Nominierung für Leitbild- und Strategieteam, POTs, Kompetenzteams, PIT
Strategieteam	Erarbeitung einer mittel- bis langfristigen Strategie für Engagement Global	Abteilungs-, ebenen- und standortübergreifend zusammengesetztes Team, das sich selbst organisiert	„Strategische Grundlagen 2013-2017“ mit Richtungsaussagen und Zielen
Umsetzungskonferenz	Transparenz und Austausch zum ersten Jahr im UE-Prozess	Eintägige interaktive Großgruppenkonferenz mit allen MA; Vorstellung Konzeptentwürfe für Aufbau- und Ablauforganisation, Diskussion von Konsequenzen und offenen Fragen, Ausblick Umsetzung	Würdigung der Anstrengungen und Ergebnisse, Information über Stand und Ausblick für alle Mitarbeitenden
Vernetzungsforum	Vernetzung und Abstimmung zwischen den parallelen Aktivitäten im UE-Prozess	Ein- bis zweitägige, interaktive Großgruppenkonferenz: Ort für Vernetzung und Austausch mit anderen Teams und Steuerkreis; „Markt der Ergebnisse“ zur Vorstellung von Arbeitsständen aus den Teams	Überblick, Austausch und Inspiration. Resonanz und Anregungen zu strategischen Grundlagen und POT-Ergebnissen
Welt I / Welt II	Konstrukt zur Unterscheidung und Verbindung zwischen Projektebene und Alltagsebene	Ergebnisse aus Arbeitsgruppen werden in Vernetzungsforen aufeinander abgestimmt und in Umsetzungskonferenzen für eine breite Unternehmensöffentlichkeit transparent gemacht	Transparenz aller Arbeitsergebnisse bei Veränderungsvorhaben; erhöhte Umsetzungsakzeptanz
ZPS (Zentraler Programmservice)	Bündelung administrativer Prozesse aus den Programmen, die Mittel weiterleiten	Sukzessive aufzubauendes Team; nutzt die von PAM bereitgestellten Grundlagen, angesiedelt im Fachbereich 1	Effizienzgewinn, Harmonisierung, Informationsbereitstellung, Entlastung von Fachabteilungen

# IMPRESSUM

## HINWEISE

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit sind in der vorliegenden Publikation die zur Gleichstellung von Mann und Frau gebräuchlichen Schreibweisen nicht durchgängig verwendet worden.

Bei allen männlichen Bezeichnungen sind selbstverständlich die Frauen gleichermaßen angesprochen und vice versa.

## HERAUSGEBER

ENGAGEMENT GLOBAL gGmbH  
Service für Entwicklungsinitiativen  
Tulpenfeld 7 · 53113 Bonn  
Postfach 12 05 25 · 53047 Bonn

Telefon +49 228 20 717-0

Gebührenfreie Infonummer:  
0800 – 188 7 188

info@engagement-global.de  
www.engagement-global.de  
www.facebook.com/engagement.global

## REDAKTION

Jörg Bahlow  
Wolfgang Schichterich

GITTA mbH, Berlin  
www.gittambh.de

## GESTALTUNG

DMKZWO GmbH & Co. KG, Köln  
www.dmkzwo.de

**ENGAGEMENT GLOBAL gGmbH**  
**Service für Entwicklungsinitiativen**

Tulpenfeld 7 · 53113 Bonn  
Postfach 12 05 25 · 53047 Bonn

Telefon +49 228 20 717-0  
Telefax +49 228 20 717-150

[info@engagement-global.de](mailto:info@engagement-global.de)  
[www.engagement-global.de](http://www.engagement-global.de)



Im Auftrag des

**BMZ**



Bundesministerium für  
wirtschaftliche Zusammenarbeit  
und Entwicklung