

Weiterbildungsinitiative der Aktionsgemeinschaft Dienst für den Frieden (AGDF)

Friedensorganisationen für die Zukunft entwickeln

Die Zeiten, in denen der Erfolg zivilgesellschaftlicher Initiativen ausschließlich auf dem Engagement der Mitglieder „für die gute Sache“ beruhte, sind lange vorbei (- wenn es sie jemals gab). Natürlich ist auch heute das Engagement für eine friedliche Welt, für globale Gerechtigkeit oder für interkulturellen Austausch das Fundament von Friedens- oder Freiwilligenorganisationen; allerdings haben sich solche Organisationen – von der lokalen Friedensinitiative bis zur global agierenden NGO – in vielerlei Hinsicht professionalisiert: Gezielte Öffentlichkeitsarbeit und systematisches Fundraising, enge Vernetzung mit anderen Organisationen und politische Lobbyarbeit, Ehrenamtlichenmanagement und die effiziente Gestaltung der operativen Aufgaben, die – wie bspw. im Fall des Freiwilligendienstes *weltwärts* – einen mitunter hohen bürokratischen Aufwand bedeuten – solche und ähnliche Aufgaben gehörten heute für Mitgliedsorganisationen der AGDF zum Geschäft.

Zusätzlich zu den Anforderungen an die Gestaltung der eigenen Arbeit sind Friedens- und Freiwilligenorganisation mit einer wachsenden Dynamik der gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen konfrontiert: Die Agenda der Politik ändert sich ständig, und mit ihr die Unterstützung für unterschiedliche Formen zivilgesellschaftlichen Engagements; Themen wie „Frieden“ und „Gerechtigkeit“ werden in der Öffentlichkeit heute anders wahrgenommen als noch vor 10 Jahren; die Bedeutung von Ehrenamt, interkulturellem Lernen oder politischem Engagement wandelt sich ständig.

Um die eigene Existenz zu sichern und auch in Zukunft wirkungsvolle Friedensarbeit leisten zu können, müssen die Mitgliedsorganisationen der AGDF also ständig in Bewegung bleiben, ohne dabei ihre Ziele aus dem Blick zu verlieren.

Weiterbildung als Unterstützung

Hierbei will die AGDF unterstützen. Allerdings: Alle ihre Mitgliedsorganisationen sind unterschiedlich, für jede stellen sich andere Herausforderungen und jede muss ihren eigenen Weg finden. Es gibt jedoch etwas, so der Gedanke der AGDF, das dabei in jedem Fall helfen kann: Die Kompetenz, Veränderungs- und Entwicklungsprozesse anzustoßen, zu steuern und methodisch zu begleiten. Gerade in demokratisch funktionierenden Mitgliederorganisationen braucht es Menschen, die eine entsprechende Methodenkompetenz besitzen.

Die AGDF initiierte deshalb eine *Weiterbildung in systemischer Organisationsentwicklung* für haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter ihrer Mitgliedsorganisationen. Diese Weiterbildung sollte den Teilnehmenden ein grundlegendes Verständnis für Veränderungsprozesse in Organisationen vermitteln und ihnen ein Set von Methoden zur aktiven Gestaltung solcher Prozesse an die Hand geben. Konzipiert und durchgeführt wurde die knapp einjährige Weiterbildung von Markus Kötzle und Peter Prosche von der Berliner *systemblick organisationsentwicklung*, einem Beratungsunternehmen mit spezieller Expertise im Non-Profit-Bereich.

Um es vorwegzunehmen: Für die AGDF und die beteiligten Mitgliedsorganisationen hat sich der Einsatz von Zeit und Energie, der mit der Weiterbildung verbunden war, gelohnt – eine Investition, die Schule machen sollte.

Organisationsentwicklung ist Hilfe zur Selbsthilfe

Doch was heißt das überhaupt: Organisationsentwicklung? Organisationsentwicklung liefert keine Patentlösungen. Sie ist vielmehr ein methodischer Ansatz, um Problemlagen in Organisationen zu erkennen und gemeinsam mit den Betroffenen zu bearbeiten. Organisationsentwicklung geht davon aus, dass die wichtigste Ressource für die Lösung von Problemen und die eigene Weiterentwicklung in jeder Organisation vorhanden ist: das Wissen, die Kreativität und das Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Organisationsentwicklung versucht, dieses Potential zu nutzen, indem Arbeits- und Veränderungsprozesse strukturiert und methodisch begleitet werden. Organisationsentwicklung liefert damit das Knowhow, um Menschen und Gruppen dabei zu unterstützen, sich selbst zu helfen.

Auch wenn es dabei meist um ganz konkrete Probleme geht, geht es immer um mehr als um eine Lösung. Indem eine Organisation drängende Fragen mit eigenen Kräften bearbeitet lernt sie, wie sie auch zukünftig Hindernisse selbständig beseitigen kann. Organisationsentwicklung hat also immer auch das Ziel, das Problemlösungspotential einer Organisation zu erhöhen.

Das Problem verstehen – und erst dann nach der Lösung suchen

Doch warum sollten Non-Profit-Organisationen ihr (ohnehin knappes) Geld und ihre Zeit in eine Weiterbildung investieren, aus der die Teilnehmenden nicht mit handfesten Lösungen zurückkommen – sondern eher mit neuen Fragen? Weil diese Fragen dabei helfen können, einen klassischen Fehler zu vermeiden: Anstrengungen nicht deshalb zu unternehmen, weil sie vorhandene Probleme effizient lösen, sondern schlicht deshalb, weil es die *einzig bekannten* Maßnahmen sind. Das führt mitunter zu einem „mehr des-selben“ statt zu einer nachhaltigen Verbesserung! Erst wenn mit den richtigen Fragen nach dem wirklichen Problem geforscht wird besteht die Chance, eine darauf passende Antwort zu finden. Ein typisches Beispiel soll dies veranschaulichen.

Beispiel: Die Suche nach Ehrenamtlichen

„Unsere Mitglieder und Vorstände sind überlastet, der Nachwuchs kann sich oft nicht zu einem langfristigen Engagement entschließen. Wie brauchen mehr neue Unterstützer!“ Viele Organisationen sehen darin die Lösung für ein zentrales Problem. Aber geht es wirklich darum, neue Interessenten für die Arbeit des Vereins zu gewinnen? Vielleicht ja, vielleicht nein. Um das herauszufinden, würden Organisationsberater möglicherweise fragen: *„Stellt Euch vor, ein Interessent für unsere Vereinsarbeit hätte nach einem Besuch bei uns einen Freund in der Kneipe getroffen und diesem von seinen Eindrücken berichtet. Was denkt ihr, hätte er dem Freund berichtet?“* Und möglicherweise wäre die Antwort: *„Hand aufs Herz, wenn ich als Neuer zwei Stunden in unserem Plenum gesessen und unsere mühsame Diskussion miterlebt hätte, hätte ich gedacht, ...“*.

Wenn man systematisch solche Fragen stellt, kann es sein, dass sich am Ende die Problemsicht verändert. Die lautet dann möglicherweise nicht mehr *„Wie finden wir neue Ehrenamtliche?“*, sondern *„Was können wir tun, um für diejenigen attraktiver zu sein, die sich für unser Thema interessieren?“*. Organisationsentwickler stellen solche Fragen.

Der Fokus liegt auf den Dingen, die man selber ändern kann

Was können solche Fragen, was kann solche Organisationsentwicklung bewirken? Sie helfen, kritische Punkte zu erkennen und die gewünschte Entwicklungsrichtung zu bestimmen. Und sie helfen, die richtigen Schritte zu unternehmen, um das Ziel zu erreichen. Was die richtigen Schritte sind, hängt abermals von der Organisation ab: Organisationen entwickeln sich, indem vorhandene Potentiale umgesetzt wer-

den. „Wer würde es eigentlich merken, wenn es uns als Verein nicht mehr gäbe? Woran würden diejenigen das merken?“ Solche Fragen können dabei helfen, die vorhandenen Potentiale zu entdecken und zu fördern.

Wer die Methoden der Organisationsentwicklung beherrscht, kann damit im Idealfall einen kontinuierlichen Lern- und Entwicklungsprozess initiieren und systematisch begleiten. Allerdings ist dafür auch notwendig, dass die Verantwortlichen in einer Organisation sich auf diesen Prozess einlassen – und das heißt auch: gewohnte Pfade und das eigene Handeln infrage stellen lassen. Besteht diese Bereitschaft nicht, dann laufen organisationsinterne Prozessbegleiter gegen Wände.

Die AGDF als Initiatorin einer Weiterbildung für interne Organisationsberater/innen machte dies von Anfang an deutlich: Haupt- oder ehrenamtlichen Mitarbeiter in Organisationsentwicklung weiterzubilden sollte nicht heißen, diesen damit die Verantwortung für notwendige Veränderungen in der Organisation aufzubürden. Veränderung braucht die gemeinsame Anstrengung aller Beteiligten – und einen langen Atem.

Der Aufbau der Weiterbildung und ihr Ziel: Veränderungsprozesse steuern können

Die Teilnehmenden der AGDF-Weiterbildung in systemischer Organisationsentwicklung sollten am Ende in der Lage sein, Veränderungsprozesse zu konzipieren und zu steuern – und ihr eigenes Handeln dabei immer wieder zu reflektieren. Neben dem „Handwerkszeug“ der systemischen Organisationsentwicklung – bspw. Kenntnisse über Verlauf und Steuerung von Veränderungsprozessen, Diagnoseinstrumente, systemische Frage- und Interventionstechniken – wurden deshalb auch die eigene Rolle als Berater/in und die eigenen Grenzen reflektiert. Im Stil einer „Werkstatt“ konnten alle vorgestellten Methoden erprobt werden, und in Praxisprojekten wurden aktuelle Anliegen aus der eigenen Organisation bearbeitet. Um auch außerhalb der Präsenzzeiten kollegiale Unterstützung für diese Praxisprojekte sicherzustellen, wurden sogenannte Peergroups gebildet.

Eine wichtige Erkenntnis aus der AGDF-Weiterbildung ist, dass solche Peergroups klar strukturiert und eng in das Gesamtkonzept der Weiterbildung eingebunden sein müssen; hier ganz auf die Selbstorganisation der Teilnehmenden zu bauen, stellt eine Überforderung dar. Im Idealfall können gut eingespielte Peergroups dann auch über eine Weiterbildung hinaus Bestand haben und einen dauerhaften Raum für Selbstreflexion und kollegiale Unterstützung darstellen. Für die AGDF bildet die bereits bestehende *Arbeitsgruppe Organisationsentwicklung* ein solches Forum, das die kollegiale Vernetzung herstellt und vertiefende Fortbildungen organisiert.

„Ich fühle mich sicherer, Prozesse zu moderieren“

Hat sich der Aufwand für die Weiterbildung nun gelohnt? Zwei Resümees von Teilnehmenden: *„Ich bin sensibler für Prozesse und Entwicklungen. Ich fühle mich sicherer, in meinem Team Prozesse zu moderieren. Ich lasse mich nicht so schnell von ‚Verbesserungsvorschlägen‘ bedrängen, sondern kann sie ernst nehmen – ohne den Druck, sie gleich umsetzen zu müssen.“* *„Ich kann heute die eigene Organisation viel besser in ihren Komponenten, Strukturen etc. verstehen. Die Handlungen der Mitarbeiter/innen kann ich im System sehen, Veränderungsprozesse sind mir klarer.“*

Für die AGDF steht fest: Eine maßgeschneiderte Weiterbildung in systemischer Organisationsentwicklung für ihre Mitgliedsorganisationen auf die Beine zu stellen, war die Mühe wert. Und klar ist auch, dass der Dienst für den Frieden Zukunft hat!