

19.11.2012 Arche Nova Organisationsberatung – Protokoll

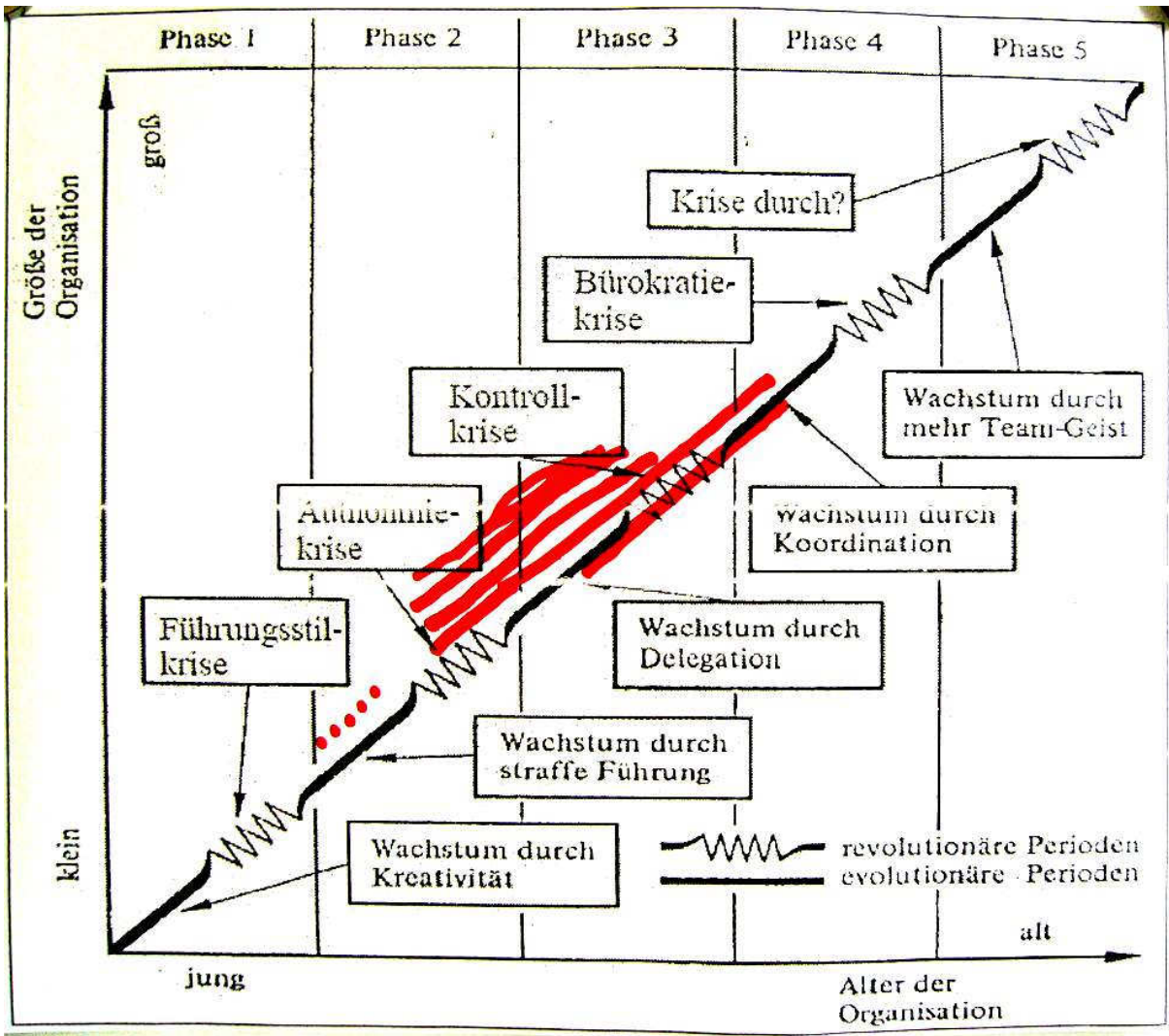
TN: Andrea Bindel, Claudia Holbe, Frank Engelm Marina Thomopolou, Meike John, Rita Trautmann, Ronny Keydel, Sarah Kräß, Sven Jörren, Sven Seifert, Yvonne Stephan, Reinhard John

Wenn das Team der Arche ein Tier wäre



- ein Känguruh: gehetzt, auf dem Sprung, immer ein neues Kind im Beutel
- ein Krokodil im Wasser: mächtig, viel mehr als von außen zu sehen ist
- eine Hornisse: klein - aber wenn sie sticht...
- eine Kakerlake: unzerstörbar
- ein Dachs: ein soziales Tier, strategisch. Ein Einzelgänger, der sich durchbeißt
- Löwenkopf – eigentlich viele Köpfe, stark, mit vielen Beinen und einem Schneckenhaus: wir tragen unsere Werte mit uns herum. manchmal etwas langsam
- ein Pferd: kommt gut in Schwung, aber bleibt immer an den gleichen Hindernissen stehen
- ein mongolisches Pferd: die Gangart wechselt oft, zwischen Fluchtgalopp und Stolpern; klein und wendig. Wenn man Vertrauen aufbaut und es trainiert, hat es viele Fähigkeiten
- ein junger Hund in der Ausbildung zum Rettungshund: treu, mit gutem Geruchssinn, Gespür für Themen. Noch so jung, dass er öfter vom Weg abkommt
- ein Maus: klein und schnell, findet die guten Dinge, ist kein Einzelgänger
- Giraffe: mit Weitblick für Aufgaben, schnell, erreicht schwer erreichbare Bereiche, treibt keine Vorratswirtschaft

Typische Biografie einer Organisation – wo steht die Arche jetzt?



Rote Striche - ziemlich übereinstimmende Einschätzung der Kleingruppen: Die Arche befindet sich in einer Phase, wo zentralistische Leitung längst nicht mehr alles regeln kann, Aufgaben an Spezialisten delegiert werden. Dadurch entstehen Abteilungen und Bereiche mit eigener Dynamik, deren Koordinierungsbedarf die Organisation vor neue anspruchsvolle Aufgaben stellt. Die Gruppe ist erleichtert: Es handelt sich überwiegend um notwendige strukturelle Entwicklungsprobleme, die die Arche mit vielen anderen Organisationen gemeinsam hat. Handlungsbedarf ist trotzdem.

Leitung und Zusammenarbeit: Soll/Ist-Abgleich

Welche Erwartungen an Leitung, sich-leiten-lassen und an die Zusammenarbeit auf gleicher Hierarchieebene sind überwiegend erfüllt (+), teilweise erfüllt (+/-), überwiegend unerfüllt (-)?

Viele Erwartungen werden als voll oder überwiegend erfüllt genannt. Hier werden die hohe Kompetenz der Mitarbeiter/innen, ihre Identifikation mit ihrer Aufgabe und ihr großes Engagement ebenso deutlich wie die durch Mitbestimmung und Teamorientierung geprägte Arbeitskultur.

B i t t e lesen Sie die positiven Bewertungen in der Tabelle, bevor Sie sich mit den Problemen beschäftigen!

| | | | |
|----------------------------------|--|--|---|
| | Was brauchen Sie von Ihren Mitarbeiter/innen, um gut leiten zu können? | Was brauchen Sie von der Leitung, um gut arbeiten zu können? | Was brauchen Sie von den Leuten der gleichen Hierarchieebene, um gut arbeiten zu können? |
| Arbeitsteilung und Kommunikation | Unterstützung: Bereitschaft, Aufgaben außerhalb der Zuständigkeit TORs zu übernehmen 10+ | Rahmen, Ziele + Zielkontrolle, Strategie 1+ 6+/- 4- klare Aufgaben, Verantwortungsverteilung, Kompetenzbereiche 4+ 6+/- 1- Wertschätzung und Verständnis, was meine Aufgaben bedeuten 2+ 8+/- 1- Mitgestaltungsmöglichkeiten 10+ 1+/- gute Kommunikation 3+ 7+/- 1- gut strukturierte Sitzungen 5- 6+/- konstruktives Feedback 9+/- 2- | Kooperation, 1+/- Teamverständnis 10+ Offenheit: betriebliche Abläufe gemeinsam reflektieren 9+ 2+/- Informationsfluss 4+ 5+/- persönl. Kritik / Aufgaben 2+ 8+/- 2- |
| | Feedback (kritisch/positiv) 2+ 6- | | |

| | | | |
|--------------|-------------------------------|--|--|
| Fachlichkeit | fachliche Kenntnisse 4+ 4 +/- | Professionalität (Fachwissen, Arbeitsorganisation, 14+ Leitungskompetenz) 8+/- 3- 9+/- 2- Möglichkeit zur persönlichen Entwicklung 7+ 3+/- 1- | Professionalität im Job 8+ 3+/- Know how Austausch 11+ Wissensaustausch 3+ Anregungen / voneinander lernen 10+ 1+/- |
| | Softskills | Loyalität (zur Organisation und zur Rolle der Leiter/in) 3+ 6+ 2+/- konstruktive Einstellung 9+ Eigeninitiative, 7+ Selbstorganisation 2+/- Flexibilität 9+ Verlässlichkeit 6+ 1- 2+/- Idealismus 9+ Verständnis 7+ 2+/- Vertrauen 7+ 2+/- | Verlässlichkeit 7+/- 4- Vertrauen 8+ 3+/- Verständnis für persönliche Belange 7+ 4+/- |

Entwicklungsaufgabe **Wissensmanagement**: Die Mitarbeiter/innen sind bereit, know-how zu teilen. Bisher bestehen nur ansatzweise Strukturen, in denen das systematisch geschieht.

Zu den Bereichen, in denen bisher die Erwartungen am wenigsten als erfüllt gesehen werden, gibt es folgende **Vorschläge für Standards, Regeln und Werkzeuge der Leitung und Zusammenarbeit:**

Feedback kritisch/positiv (gegenseitiger Wunsch Leitung und Mitarbeiter/innen)

- regelmäßige Mitarbeitergespräche mit Feedback, Zielvereinbarungen und Kontrolle (3x)
- Interne Evaluationsprozedur für "lessons learnt"

Aus dem Gespräch:

(noch offen: Ideen für gutes Feedback MA -> Leitung)

- Die begonnenen MA-Gespräche beim GF werden regelmäßig weitergeführt.

Vorgabe von Rahmen und Zielen, Zielkontrolle (Wunsch an die Leitung)

- Ziele für jede Abteilung werden zu Jahresbeginn festgelegt
- Maßnahmen/Veranstaltungen werden vom Ziel her aufgebaut und im Nachhinein auf Zielerreichung bewertet
- an einmal festgelegten Zielen festhalten – oder sie offiziell begraben
- Stellenanteile für Abt.-Aufgaben bei MA mit geteilten Stellen werden gemeinsam festgelegt und geändert

Aus dem Gespräch:

- Für 2013 werden Gesamtziele der Arche definiert. Daraus leiten die einzelnen Abteilungen ihre Jahresziele ab.
- Die Öffentlichkeitsarbeit wünscht sich Zielvorgaben von der Gesamt-Arche.
- Sven Seifert wünscht sich eine QM-kundige Person für den Prozess der Zielentwicklung und -kontrolle.
- Sarah Kräß schlägt das Instrument der Balanced Scorecard vor.

Vorgabe der Strategie (Wunsch an die Leitung)

- zu wechselhaft, täglich zum Teil neu – Unterschied Strategie/operativ!
- Zeit und Raum für regelmäßige Strategieklausur (z.B. Ausland)
- regelmäßige Strategiesitzungen min. 2x/Jahr (Ausland)
- interne Kommunikation von Strategieentscheidungen des Vorstandes (Sitzung), der Geschäftsführung und der Abteilungsleiter (Sitzung)
- neue plötzlich auftauchende Strategien im Team besprechen
- regelmäßige Treffen Bildungsabteilung/Geschäftsführer

4

Die folgenden Themen und Vorschläge wurden noch nicht in der Organisationsberatung besprochen.

Leitungskompetenz (Wunsch an die Leitung)

Mitarbeitern ist nicht klar in welcher Verantwortungsstruktur sie arbeiten (autoritär, kooperativ oder partizipativ); welcher Grad an Eigenverantwortung ist gewünscht / wird erwartet; Aufgabenverteilung erfolgt sprunghaft und „auf Zuruf“

Bsp:

- Termine am 14., 15., 16. 11. in Berlin
- Diskussion über 2. GF Stelle ohne Einbeziehung der „Betroffenen“
- Wechselhaftigkeit, Emotionalität, enge persönliche Verbindungen zum Teil. Gewünscht: Objektivität
- Training
- Persönlichkeitsentwicklung, Weiterbildung extern
- einzelne Kompetenzen/Arbeitsfelder abgeben
- klare Aufgabenverteilung nach MA-Kompetenz

Verlässlichkeit (Wunsch an die Leitung)

- Schriftliche Wochenpläne, feste Zeitbudgets für flexible Zusatzaufgaben
- Terminabsprachen – Verfügbarkeit, Verbindlichkeit
- Terminverschiebungen sollten Ausnahme sein
- wenn 4-Augen-Prinzip nötig, muss klar sein, wer noch mit draufschauen soll und mit welcher Handlungsbefugnis

professionelle Arbeitsorganisation (Wunsch an die Leitung)

- Kenntnisse über Arbeitsumfang und Arbeit an sich sind ungenau
- bestimmte Bereiche bei anderen NGOs abgucken und Relevantes übernehmen
- re-strukturieren

- Arbeitsabläufe strukturieren und nicht ad hoc ändern
- Personalressourcen mehr beachten, bevor neue Pläne und Aufgaben gestellt werden
- Für jede zusätzliche Aufgabe wird gemeinsam Platz und Prioritätsgrad festgelegt.
- Nutzung von Zeitmanagement-Möglichkeiten
- Abwesenheit/Termine werden in google-Kalender eingetragen bzw. an alle Betroffenen kommuniziert
- klare Vertretungsregelungen bei Abwesenheit
- Übergabe von Aufgaben bei Abwesenheit (Zeit einplanen)

gut strukturierte Sitzungen (Wunsch an die Leitung)

Teamsitzung:

- 1 x monatlich
- alle MitstreiterInnen
- Austausch und Absprache über alle Vorgänge
- keine Entscheidungsbefugnis

Abteilungsleitersitzung:

- 14-tägig
- Sven S., Sven E., Frank, Ronny (Claudia), Sylvia
- detaillierterer Austausch und Absprache über alle Vorgänge
- keine Entscheidungsbefugnis

Beratung Auslandsabteilung (DO-Sitzung)

- 14-tägig
- Sven S., Sven E., Yvonne, Sarah, Marina, Nadine
- Austausch, Absprache und Planung der Auslandsprojekte
- keine Entscheidungsbefugnis

Fundraising/ ÖA Koordinierung

- nach Absprachen /Anlassbezogen
- Sven S., Frank, Claudia, Sylvia, Meike
- Austausch und gemeinsame Überlegungen zu laufende und zukünftige Aktivitäten
- keine Entscheidungsbefugnis

Vorstandssitzung

- ca. 4-6 mal /Jahr
- Sven S., Yvonne, Claudia, Stefan, Tina (Frank als Gast ohne Stimmrecht)
- Kontrolle und Begleitung grundsätzlicher Fragen der Gesamtorganisation
- volle Entscheidungsbefugnis

Arbeit der verschiedenen Meetings ist ineffektiv durch Doppelungen und fehlende / unklare Entscheidungsbefugnis, es entsteht Unmut über die „vielen Quatschrunden“

- vor Sitzungen Agenda an alle schicken
- Inhalte der Abteilungsleitersitzung genau definieren, vorher Wichtiges zu Diskutieren rumsenden
- Treffen werden gut vorbereitet, visualisiert, moderiert; Protokollierender steht vorher fest
- Vorbereitung aller Teilnehmer – Protokoll vorher lesen
- nur die neuen Informationen besprechen, um Zeit zu sparen; Wichtiges zusammenfassen
- professionelles Kommunikationsklima (Wunsch an die Leitung)
- Do-Sitzung nur einmal, nicht zweimal monatlich

Feedback-Runde: Hauptergebnisse des Nachmittags und Ausblick

Die Diagnose der gegenwärtigen Organisationsphase ist anregend und entlastend. Strukturelle Probleme nicht persönlich nehmen! Viele Bereiche von Zusammenarbeit und Leitung werden recht positiv eingeschätzt. Es gab ein konstruktives Gespräch über Erwartungen an die Leitung. Die Regelungs- und Lösungsideen zu den Problemthemen sind eine wertvolle Grundlage für die Weiterarbeit. Wie geht es jetzt konkret weiter?

„Hausaufgabe“

Bitte prüfen Sie, welche „Vorschläge für Standards, Regeln und Werkzeuge der Leitung und Zusammenarbeit“ Sie zeitnah und ohne externen Berater entscheiden und umsetzen können!

Nächste Termine:

29.11.2012 „Weiterentwicklung der Auslandsabteilung“; (25.2. gestrichen wegen Syrien)
18.3., 12.30-15.30 Uhr Organisationsberatung in der großen Runde