

Claudio Harder

Organisationen wirksam entwickeln

Impulse für die Coaching-, Beratungs-
und Führungsarbeit in NPOs



SCHÄFFER
POESCHEL

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Organisationen wirksam entwickeln

Claudio Harder

Organisationen wirksam entwickeln

Impulse für die Coaching-, Beratungs- und Führungsarbeit in NPOs

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7910-4931-1 Bestell-Nr. 10541-0001

ePub: ISBN 978-3-7910-4932-8 Bestell-Nr. 10541-0100

ePDF: ISBN 978-3-7910-4933-5 Bestell-Nr. 10541-0150

Claudio Harder

Organisationen wirksam entwickeln

1. Auflage, Dezember 2020

© 2020 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): © Compassionate Eye Foundation/Hero Images, gettyimages

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Lektorat: Heike Münzenmaier

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group

Vorwort

Diese Seiten stellen Impulse, Denk- und Interpretationsmuster zur Verfügung, die zu kreativem und maßgeschneidertem Denken und Handeln anregen möchten. Ebenso sollen sie ein Gelingen auch in kleinen und mittleren Organisationen und speziell im Feld von Non-Profit- und öffentlichen Organisationen wie auch im zivilgesellschaftlichen Handeln unterstützen.

Das Buch richtet sich an Menschen die Strategie-, Führungs-, Projekt- und Fachverantwortung mitgestalten, an Initianten, Initiativen und GründerInnen und immer wieder ganz spezifisch an OrganisationsberaterInnen und -entwicklerInnen sowie Coaches von Führungskräften und Organisationen.

Während einer Zeitspanne von 20 Jahren baute ich als Unternehmer nachfrage- und bedarfsorientierte Non-Profit-Organisationen (NPO) auf und führte diese als engagierter Arbeitgeber. Parallel dazu absolvierte ich verschiedene Aus- und Weiterbildungen und las viel, um Zugang zu Theorie und Methoden für NPO-Aufbau und Führung zu finden. Vieles fand ich, aber Wichtiges fehlte im angebotenen Stoff. So begann ich, selbst Know-how zu generieren. Dazu habe ich Wissen und Können aus Sozialer Arbeit, Community Building, Non-Profit-Management, Strategieentwicklung, Betriebswirtschaft, Gruppendynamik, Personalentwicklung, Führung, Organisationsentwicklung, Teamberatung, Coaching und Supervision mit den eigenen Erfahrungen und Erkenntnissen verbunden.

Das so Entstandene und Erprobte setze ich nun seit daran anschließenden 25 Jahren in der Deutschschweiz mit der Firma nota bene Beratung GmbH (www.n-b.ch) als Berater und Coach von Organisationen, Führungskräften und GründerInnen ein und entwickle es dabei laufend weiter.

Die Inhalte dieses Buches sind anhand von weit über 1.000 Beratungsprozessen entstanden. Sie ergänzen die Standardliteratur, waren und sind hilfreich, um als BeraterIn in der Praxis von Organisationsentwicklung und Coaching im NPO-Bereich wirksam sein zu können. Gleichzeitig werden diese Impulse an Hochschulen in der Weiterbildung in Führung, Macht, Innovation, Change und Start-up eingesetzt.

Die praxisorientierten Blickwinkel sind so zusammengestellt, dass sie im Bereich Coaching und Organisationsentwicklung sowohl für BeraterInnen wie auch für GründerInnen, Initiativen, Führungskräfte und InhaberInnen nutzbar sind. Diese fundierten Impulse ermöglichen maßgeschneiderte, auf die Situation passende Interventionen und Beratungen.

Mich freut es, wenn das Buch Ihnen beim Begleiten oder Initiieren eines Start-ups wichtige Hinweise geben kann, beim Beraten oder Führen einer Organisation maßgeschneiderte Interventionen anregt oder beim Coachen von Führungskräften wichtige Perspektiven aufzeigt.

Ich wünsche Ihnen beim wirksamen Entwickeln, Coachen und Begleiten von Organisationen und Menschen viel Freude!

Claudio Harder
Zürich, im November 2020

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Abbildungsverzeichnis	11
Tabellenverzeichnis	13
Einleitung	15
Teil 1: Organisationen, Strukturen, Netzwerke gestalten und entwickeln	19
1 Zu Geschichte und Ausrichtung des Organisierens	21
1.1 Entwurf einer Entwicklungsgeschichte des Organisierens	22
1.1.1 Zugang zum Wissen über früheres Organisieren	22
1.1.2 Älteste Hochkultur Europas: agile, egalitäre Organisationsformen	25
1.1.3 Erste Erkenntnisse	29
1.2 Strukturformen und Funktionsleistungen sozialer Systeme	30
1.3 Organisationsparadigmen	39
1.3.1 Organisch-zyklische Organisation	41
1.3.2 Tribale Organisation	44
1.3.3 Hierarchische Organisation	46
1.3.4 Moderne Organisationen	48
1.3.5 Postmoderne Organisationen	50
1.3.6 Digitale Organisationen	53
1.3.7 Zusammenstellung und Bedeutung dieser Organisationsparadigmen	55
1.4 Spannungsfelder als Organisationskontext	59
1.5 Zwischenbilanz	63
2 Ideen generieren – unterschiedlich Denken	65
2.1 Das Tetralemma – eine Denk-Choreografie	68
2.2 Denkformate oder -dimensionen	69
2.3 Systemlift	72
2.4 Kybernetisch Denken	74
2.5 Rahmenbedingungen beim Denken, Pausen, Grenzen	76
2.6 Zeitgeist – der Geist des Mainstreams als Hintergrund	80

3	Systeme aufbauen und organisieren	93
3.1	Start-up und Gründung	93
3.1.1	Zum Begriff Start-up	94
3.1.2	Wissen darum, wie man ein Start-up gründet	94
3.1.3	Für welchen Markt ist mein Start-up? Welche Märkte gibt es?	95
3.1.4	Wie unterscheiden sich Märkte?	97
3.1.5	In welchen Märkten bewegen wir uns?	98
3.1.6	Bedeutung des Markts für das darin angewandte Start-up-Wissen	99
3.1.7	Planungsinstrumente	102
3.1.8	Anmerkungen zum Canvas	105
3.1.9	Start-up-Logik; wie es nun gehen könnte	107
3.1.10	Bedarfskonzept	108
3.1.11	Konzept zur Kundenentwicklung	111
3.1.12	Konzepte zur Entwicklung von Angebot, Pricing, Finanzierung und Leistung sowie zur Weiterentwicklung	112
3.2	Community Development und Gemeinwesenarbeit; Netzwerke entwickeln	114
3.2.1	Sozialräumliche GWA	117
3.2.2	Funktionale GWA	119
3.2.3	Kategoriale GWA	120
3.2.4	Gouvernementale GWA	120
3.2.5	Gemeinwesenarbeit in der Anwendung im öffentlichen Raum	122
3.3	Netzwerkentwicklung	146
3.4	Organisationsübergreifende Netzwerke	147
3.5	Informationen zusammentragen	150
3.6	Zufälle nutzen und Impulse offen aufnehmen	156
4	Elemente einer Betriebslehre für NPO und kleine Organisationen	161
4.1	Weshalb die Theorie von Organisationsentwicklung und Coaching (fast) nur für große Organisationen gilt	161
4.2	Prinzipien von Not-for-Profit- und von nichtgouvernementalen Organisationen	170
4.2.1	Steuerung/Strategie	172
4.2.2	Leitung/Ziele: Loyalitäten	172
4.2.3	Kundenbegriff/Markt	173
4.2.4	Stakeholderanalyse/Systemcheck	175
4.2.5	Interesselagen, -überschneidungen	176
4.2.6	Strategie/Instanz zur Bildung der Strategie/Komplexität	176
4.2.7	Paradigmen	177
4.2.8	Verschiedene Existenzfundamente von Organisationen	178
4.2.9	Die großen Pole von Organisationen	180

4.3	Impulse zu diagnostischen und planerischen Überlegungen	183
4.3.1	Diagnose	183
4.3.2	Organisationsgröße als selektiver Faktor für Theorieanwendungen	186
4.3.3	Instituierung	189
4.3.4	Entwicklungsphasen von Organisationen	195
4.3.5	Prozessphasen von Entwicklungsschritten	197
4.3.6	Phasen, Aggregatzustände und Zyklen von Gruppen	198
4.3.7	Aspekte von Führung und Stellvertretung	201
4.3.8	Bermuda Drei-, Vier-, N-eck: das »Verlorene«	204
4.3.9	Systeme: das Gesetz von Übereinstimmung und Unterscheidung	206
Teil 2:	Mit Organisieren Wirkung erzeugen, modellieren, verstärken	213
5	Handeln: Was alles möglich ist	215
5.1	Grundlagen des Handelns	215
5.1.1	Grundstrategien bezüglich der Haltung	215
5.1.2	Grundhaltung	217
5.1.3	Von der Gegen-Macht zur eigenen Macht	218
5.1.4	Die Ressourcen aus dem eigenen Scheitern zu sich nehmen	219
5.1.5	Grundstrategie bezüglich des Vorgehens	220
5.2	Handlungsanlass und (Aus-)Richtung	221
5.3	Dynamische Projektmodellierung	224
5.3.1	Methoden im Widerspruch	224
5.3.2	Entwicklung	225
5.3.3	Integration	227
5.4	Effectuation	228
5.4.1	Ungewissheitsprofilung als Hilfe zur Wahl zwischen Effectuation oder klassischem Projektmanagement (PM)	229
5.4.2	Die Prinzipien und der Prozess in Effectuation	234
5.4.3	Die Anwendung von Effectuation	238
5.4.4	Weitere Hinweise zum Vorgehen mit Effectuation	244
5.4.5	Entwicklungschancen und Charakteristiken von Effectuation	254
5.4.6	Agil ist viel	256
5.4.7	Effectuation – die Haltung gestaltet den Effekt	258
5.5	Kybernetik	262
5.6	Achtsamkeit, Wahrnehmung und kontinuierliche Selbsterneuerung	264
5.7	Kollegiale, selbstverantwortliche Arbeitsformen	265
5.8	Responsive Begleitung und Beratung	265
5.8.1	Bezug zu den Generationen und letzte Wellen	266
5.8.2	Zur Konsistenz des Modells der Organisationsparadigmen	267

5.8.3	Organisation und Organisieren	269
5.8.4	Metareflexion zum Konzept der Organisationsparadigmen	270
5.8.5	Konzept der responsiven Beratung	271
5.9	Nutznießer-Kollektiv	277
5.10	MachtBalance – Macht verteilen, gestalten und sinnvoll einsetzen	278
5.10.1	Dimensionen der Macht	279
5.10.2	Was ist Macht?	288
5.10.3	Des 7M-Modell von Macht	299
5.10.4	Übungen zu den Instrumenten des 7M-MachtBalance-Modells	330
5.11	Der Prozess: Anwendung der beschriebenen Aspekte	335
6	Reflexion: Auswerten, Weiterentwickeln, neu beginnen	337
6.1	Formative Evaluation	337
6.2	Belebendes Qualitätsmanagementsystem – hin zur kontinuierlichen Entwicklung	337
	Literatur	351
	Stichwortverzeichnis	357
	Anhang	361
	Der Autor	365