

Weiterentwicklung von Organisationen

Leistungsangebot

Die Herausforderung

Organisationen sind das Rückgrat von Gesellschaften. Sie sichern die Effizienz in der Produktion von Gütern und Dienstleistungen, sie prägen die Zusammenbeitskultur, sie sind zentrale Faktoren für den gesellschaftlichen Wandel und werden damit zum Nadelöhr von gesellschaftlicher Entwicklung. Viele gesellschaftliche Herausforderungen wie Klimawandel, Energie- und Ernährungssicherung verlangen die Kooperation verschiedenster Organisationen aus Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Damit diese ihren jeweiligen Beitrag für die Bearbeitung gesellschaftlicher Problemlagen leisten können und in der Lage sind, sich in Kooperationen wirksam einzubringen, sollten sie sich den Anforderungen ständig anpassen können. Die zentrale Herausforderung für diese Wandlungsfähigkeit liegt in der gekonnten Bearbeitung einer Paradoxie: zum einem dem Wunsch und Bedarf nach stabilen Prozessen, Strukturen und Routinen und zum anderen die Notwendigkeit der ständigen Anpassung an sich verändernde Umwelten und Anforderungen. Es geht letztlich um die Balance zwischen Beharrungsvermögen und Wandlungsfähigkeit.

Unser Lösungsansatz

Wir verstehen Organisationen als lebendige Systeme. Deshalb ist für uns Veränderungsmanagement nicht eine Toolbox zur Reparatur einer nicht mehr rund laufenden Maschine, sondern eine Veränderungsunterstützung bei der Suche nach neuen Formen der wirkungsvollen Leistungserstellung und Kooperation. Die Lösungen sind i.d.R. bereits in den Organisationen angelegt. Gemeinsam mit den Auftraggebern, die für das Management einer Organisation verantwortlich sind, gilt es im Rahmen der Auftragsklärung zwei Perspektiven in den Blick zu nehmen: Einerseits geht es um die Einpassung der Organisation in das politische Handlungsfeld. Andererseits gilt es, Hypothesen für das innere Gefüge und Zusammenspiel

der Organisation selbst zu entwickeln. Einige wichtige Fragen helfen dabei: Woher kommt die Organisation und warum hat sie sich wie entwickelt? Welche Anforderungen werden von anderen Akteuren oder vom Umfeld an die Organisation gestellt? Haben alle Beteiligten den Willen und die Energie, um einen Veränderungsprozess zu durchlaufen? Gleich um welche Art an Veränderungsbedarf es sich handelt, gehen wir davon aus, dass jede Veränderung und jede Neuausrichtung einer Organisation am Ende zu deren strategischem und kulturellem Kern passen muss. Es gibt keinen Königsweg oder Blueprints für Organisationsveränderungen.

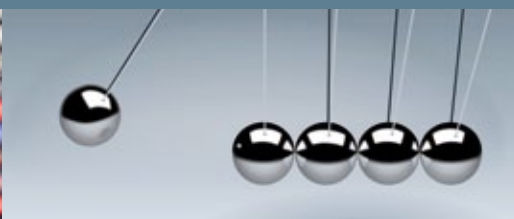
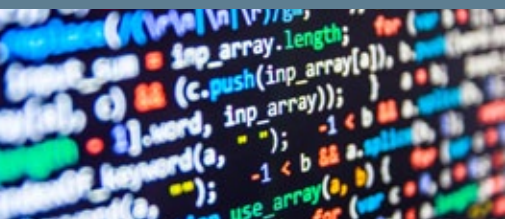
Leistungen

Die GIZ berät die ganze Bandbreite von Organisationen: Regionalorganisationen, Ministerien, Verbände, Unternehmen, Stiftungen und Nichtregierungsorganisationen. Dabei integrieren wir die folgenden Leistungen in passgenaue Beratungsarchitekturen:

- » Strategieentwicklung
- » Prozessmanagement
- » Führungssysteme
- » Personalressourcenmanagement
- » Einbindung in das Umfeld/Marketing
- » Ressourcenmanagement
- » Controlling, Monitoring und Feedbackprozesse

Je nach Veränderungstypus kommen bei der Weiterentwicklung von Organisationen unterschiedliche methodische Vorgehensweisen oder ein Methodenmix zur Anwendung:

- » Begleitung und Coaching von Top-Führungskräften
- » Beratung und Coaching des mittleren Managements
- » Aufbau, Begleitung und Training von Teams
- » Qualifizierung von Mitarbeiter/innen und Führungskräften zum Veränderungsmanagement
- » Beratung bei der Prozessgestaltung
- » Durchführung von Organisationsdiagnosen



Ihr Nutzen

- » Sie sind Gestalter der Veränderung. Gemeinsam mit Ihnen als Auftraggeber werden maßgeschneiderte Lösungen für Ihre Fragestellungen entwickelt.
- » Sie können sich an einer sorgfältig entworfenen Beratungsarchitektur orientieren, bei gleichzeitiger Schaffung einer gebotenen Flexibilität, um auf neue Situationen reagieren zu können. Schrittweise wird der Veränderungsprozess entfaltet.
- » Sie profitieren davon, dass Fach- und Politikberatung von uns in die Organisations- und Managementberatung integriert wird.
- » Sie können die „Capacity Development“-Expertise der GIZ nutzen, um die Organisation in ihrem gesellschaftlichen Handlungsfeld zu positionieren.
- » Sie profitieren von den Kompetenzen und Erfahrungen in der Arbeit mit multinationalen Projektteams und zu interkulturellen Aspekten von Veränderungsmanagement.
- » Sie können in den Beratungsprozessen von schnellen exemplarischen Erfolgen für Ihre Anliegen ausgehen.
- » Sie haben Zugang zu einem flexiblen, internationalen Beraterpool für fachliche, politische und organisationsrelevante Fragestellungen.

Ein Beispiel aus der Praxis

Die Nelson Mandela Foundation ist heute eine gut in der Zivilgesellschaft verankerte, unabhängige Organisation, die sich programmatisch auf die Säulen Dialog und Gedächtnis stützt. Im Dialogprogramm kommt im Namen Nelson Mandelas ein breites Spektrum an Interessen zu den drängenden sozialen Problemstellungen des Landes und der Region zu Gehör und wird in die politischen Entscheidungsprozesse eingebracht. Bis zum Jahr 2000 war

die Stiftung kaum mehr als eine unkoordinierte Geldsammelstelle für Hilfsprojekte. Noch im Jahr 2001 existierte die Nelson Mandela Foundation vor allem auf dem Papier und setzte sich fast völlig aus dem präsidentialen Sekretariat von Nelson Mandela zusammen. Von 2002 bis 2006 unterstützte die GIZ die Nelson Mandela Foundation bei einem umfassenden Veränderungsprozess, um sie im Kampf gegen HIV/AIDS zu stärken.

Die Überlebensfrage war der Anstoß einer umfassenden Organisationsentwicklung der Stiftung, mit der Stiftungsrat, Management und Berater schnell eine Reihe von Fragen verbanden: Warum sollte es die Stiftung geben? Wie kann man im Namen Nelson Mandelas der sozialen Entwicklung Afrikas mehr Gewicht verleihen? Was ist das Besondere an „Madiba“? Welches Geschäftsmodell könnte zur Stiftung passen und was wäre ein sinnvolles Leistungsspektrum? Welche Erwartungen haben verschiedene Interessengruppen an die Stiftung? Welche Rolle könnte die Stiftung für den Erhalt und die Pflege seines Vermächtnisses spielen? Der damalige Geschäftsführer dazu: „Wir könnten alles machen, einfach alles. Worauf es ankommt ist, das Richtige zu tun. Das, wofür der Name steht.“

Die Zeit drängte: die HIV-AIDS Prävalenzrate in Südafrika stieg rasant an. Zeitnah wurden Organisationsdiagnosen durchgeführt, Programmstrategien erarbeitet, die Governancestruktur revidiert, Kompetenzprofile definiert und Menschen eingestellt. Die Organisation musste bei laufendem Motor um- und aufgebaut werden: es galt, die wichtigsten Organe der Stiftung leistungsfähig zu erhalten.

Um die erarbeiteten Grundwerte Nelson Mandelas zum Fundament für die Identität und Strategie der Organisation zu machen, wurde ein passendes Geschäftsmodell entwickelt, das die vorhandenen Kräfte sozialer Entwicklung im Dialog aufgreift und in Projekte umsetzt.

Impressum

Herausgeber:
Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sitz der Gesellschaft
Bonn und Eschborn

Dag-Hammarskjöld-Weg 1 - 5
65760 Eschborn, Deutschland
T +49 61 96 79-0
F +49 61 96 79-11 15

E info@giz.de
I www.giz.de

Verantwortlich/Kontakt:
Karin Heymann
Methoden, digitale Transformation, Innovation

E karin.heyman@giz.de
T +49 6196 79-1456

Fotografien:
Vorderseite: Rawpixel.com/Shutterstock.com
Rückseite (v.l.n.r.): Mclellan/Shutterstock.com; CC0 Public Domain; iStock.com/Christopher Fletcher

Die GIZ ist für den Inhalt der vorliegenden Publikation verantwortlich.

Eschborn 2018