



# Organisations- und Strategieentwicklung in Fördervereinen

Vortrag im Rahmen der 18. Tagung der Gemeinschaft der Zooförderer e.V.

Berlin, 21. September 2019

Dr. Kristin Reichel

# Organisations- und Strategieentwicklung

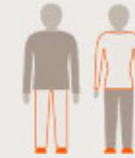


Finanzierung und Spenden

---



Kompetenzen und Know-how



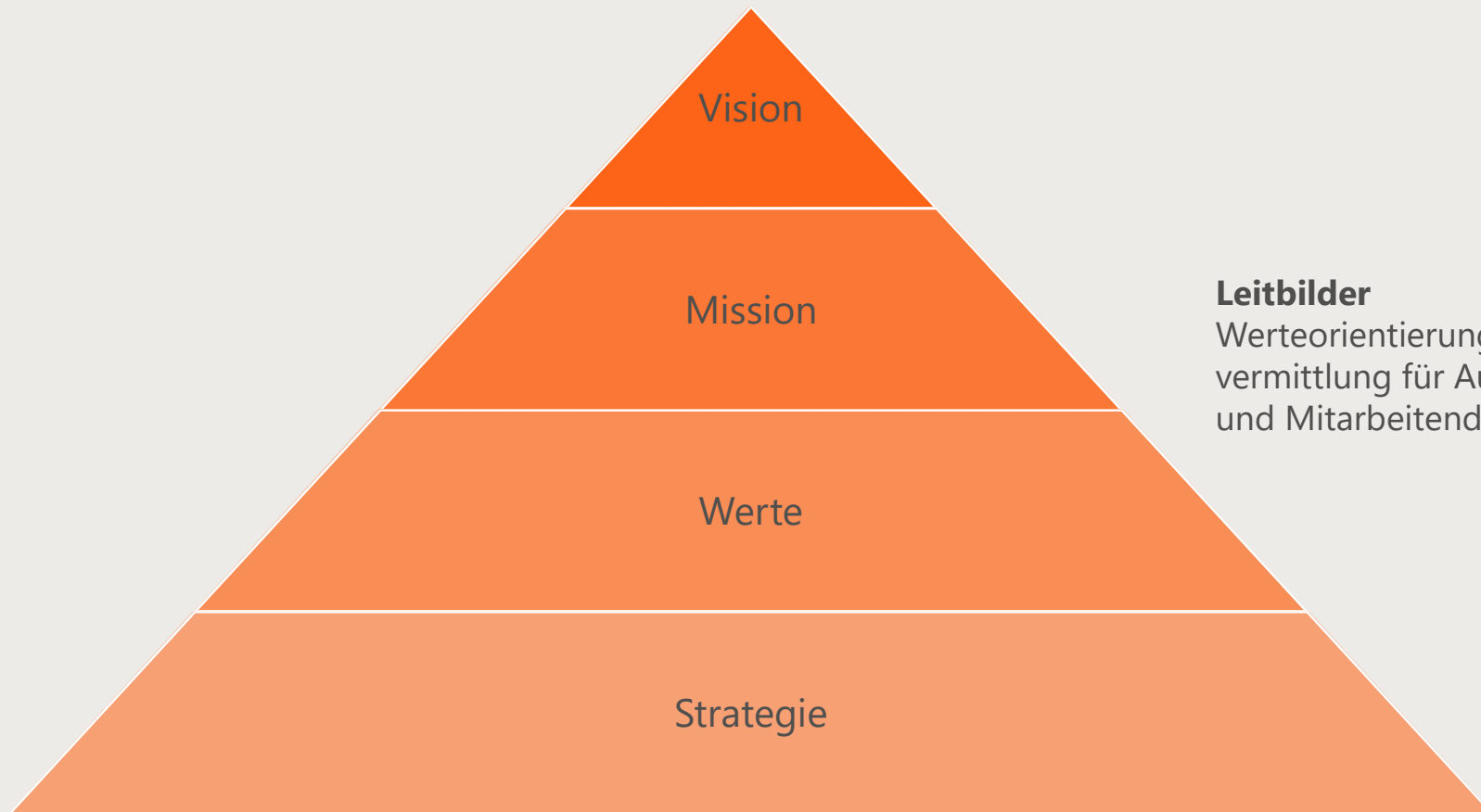
Haupt- und Ehrenamtliche

---



Kooperationen und Netzwerke

# Leitbilder als Wertesammlung



**Leitbilder**  
Werteorientierung und -  
vermittlung für Außenstehende  
und Mitarbeitende

# Strategien als Mittelsuchprogramme



Organisationszweck oder –  
Ziel: genau definierter  
Zustand, der erreicht werden  
soll



Strategieentwicklung = „das  
Suchen nach geeigneten  
Mitteln zur Realisierung  
eines vorher definierten  
Zwecks“



Strategieumsetzung = der  
Prozess des Einsatzes - der  
als geeignet identifizierten  
Mittel - zur Erreichung des  
Zwecks

# Linearer Strategieprozess



# Organisationen als Maschinen



## Organisationen als Maschinen

Prozesse und Leitlinien werden top-down gedacht

## Zweckrationalität

Organisationen werden vom Zweck aus „durchregiert“

Leitbilder suggerieren Konsistenz

Strategien als Suche nach den besten Mitteln, um den Zweck zu erreichen

## Leitbilder

Sind in sich widersprüchlich oder allgemein gehalten

Sind nicht relevant für Mitarbeitende

## Strategie

Implementation-Gap: Strategie bleibt in der Umsetzung stecken

Vermischung von „Zweck“ und „Mittel“

# Organisationen als Systeme



## Schauseite - Talk

Leitbilder als Wertesammlung gegenüber verschiedenen Anspruchsgruppen (Kooperationspartnern, Förderern, Haupt- und Ehrenamtliche Mitarbeitende)

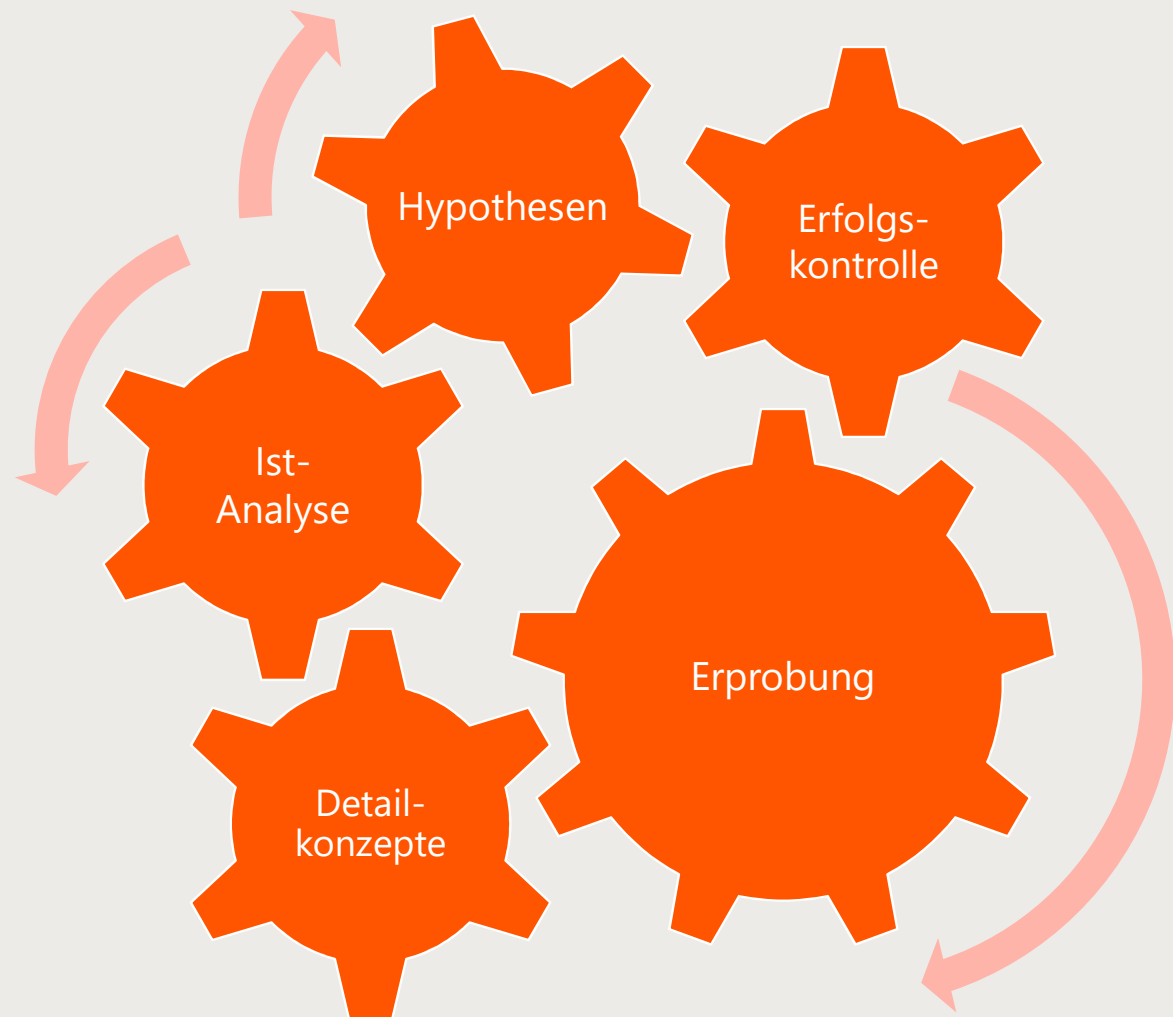
## Interne Sicht - Entscheidungen

Strategien als Mittelsuchprogramm, im Sinne eines iterativen Vorgehens, das bei den Kompetenzen und Ressourcen ansetzt (Zweck-Mittel-Verdrehung)

# Simultaner Strategieprozess

## Ansätze

- Logischer Inkrementalismus
- Lernende Strategieentwicklung
- Graswurzelmodell der Strategieentwicklung
- Diskursive Strategiegestaltung
- Effectuation





# Simultane Prozesse



## Leitbild

Prozess, in dem sich top-down und bottom-up ergänzen

Wer wird wann in welchem Maße beteiligt?  
Wie werden Entscheidungsprozesse organisiert?

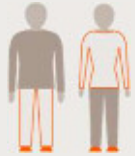


## Strategie

Welche Mittel sind vorhanden?  
Welcher Zweck lässt sich damit erreichen?

Wissen, wer man ist, was man kann und nutzen, wen man kennt.

# Simultane Prozesse in Vereinen



Gemeinschaft erleben:  
organisches statt mechanisches  
Organisationsverständnis

---



Know-How einbringen:  
Strategien autonom erproben

---



Selbstorganisation und -wirksamkeit:  
Zusammenarbeit selbst gestalten im  
Verein

---



Mitbestimmung:  
partizipative Prozesse



Kontakte einbringen:  
Netzwerke gestalten



Transparenz:  
Informationen teilen

## Zum Weiterlesen

Kühl, Stefan: Strategien entwickeln. Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung, Wiesbaden 2016.

Kühl, Stefan: Leitbilder erarbeiten. Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung, Wiesbaden 2017.

Nagel, Reinhart: Lust auf Strategie. Workbook zur systemischen Strategieentwicklung, Stuttgart <sup>3</sup>2014.

Sander, Gudrun / Bauer, Elisabeth: Strategieentwicklung kurz und klar. Das Handbuch für Non-Profit-Organisationen, Bern u.a. <sup>2</sup>2011.

Epe, Hendrik: Agile Strategieentwicklung für soziale Organisationen Teil II, [https://www.ideequadrat.org/strategieentwicklung\\_digital\\_2/?cn-reloaded=1](https://www.ideequadrat.org/strategieentwicklung_digital_2/?cn-reloaded=1) Zugriff: 17.9.2019.



# Unsere Leistungen und Angebote

„Keine öde Theorie!“

Eda S., DeuKische Generation e.V.

## Was wir konkret machen

Wir unterstützen Organisationen und Initiativen in ihrer Entwicklung aus der Perspektive der Freiwilligenarbeit.

Wir machen passgenaue Angebote z.B. im Sport, in Migrantenorganisationen, in Kirchen, in Umweltorganisationen.



Wir begleiten unsere Kunden von der Strategieentwicklung über die Durchführung bis zur Erfolgskontrolle.

Wir engagieren uns im politischen Raum und in Netzwerken für eine nachhaltige Freiwilligenkultur.

Wir regen Freiwilligenarbeit in neuen Feldern und mit neuen Zielgruppen an.

Wir verbinden Theorie und Praxiserfahrung in der Vermittlung und Beratung.



Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland (AfE)  
Das bundesweite Kompetenzzentrum für Freiwilligenmanagement  
und Qualitätsentwicklung in der freiwilligen Arbeit.

im Förderverein für Jugend  
und Sozialarbeit e.V.  
Marchlewskistr. 27  
10243 Berlin

Telefon: (030) 275 49 38  
Telefax: (030) 279 01 26

E-Mail: [akademie@ehrenamt.de](mailto:akademie@ehrenamt.de)  
Homepage: [www.ehrenamt.de](http://www.ehrenamt.de)

---