



Gruppen erfolgreich managen

Manchmal gibt es Zeiten, da würde man sein Engagement am liebsten an den Nagel hängen. Die Aktiven werden immer weniger, die Zuschüsse sinken und die Gruppenzeitschrift müsste schon längst fertig sein. Man selbst ist ausgepowert, denn als Sprecher, Vorsitzende oder Vorstand muss man sich um fast alles kümmern. So wird ein Problem nach dem anderen gelöst und im Grunde spielt man nur noch Feuerwehr.

Braucht Ihre Umweltgruppe eine Organisationsentwicklung? „Wir sind doch kein Unternehmen!“, werden Sie sich denken. Aber es geht nicht darum, Ihre Organisation stromlinienförmig durchzuorganisieren. Es geht vielmehr um die Chance, statt den Symptomen die tatsächlichen Probleme zu kurieren. Nehmen Sie sich genügend Zeit, untersuchen Sie Ihre Gruppe in den verschiedenen Bereichen und die Probleme in ihrem Zusammenhang. Auf dieser Basis entwickeln Sie Lösungen mit allen Beteiligten. Klingt nach Arbeit – ist es auch! Aber Sie werden erstaunt sein, wie viel Zeit und Energie Ihnen danach für die wirklich wichtigen Dinge bleiben.

Verändern, lernen, besser werden Seite 2

Mit einer Organisationsentwicklung wenden Sie die Krise zur Chance
Von Bernd Orendt

Führen mit Stil Seite 5

Das Team entscheidet – Sie halten den Kurs
Von Anselm Görres

»Ich muss meine Leute überzeugen können« Seite 6

Interview mit Brigitte Behrens, Geschäftsführerin von Greenpeace

Weiterlesen 8

Impressum 8



Verändern, lernen, besser werden

Mit einer Organisationsentwicklung wenden Sie die Krise zur Chance

Läuft in Ihrer Gruppe einiges erfolgreich, aber noch viel mehr schief? Manchmal klappt die Kommunikation nicht, Ämter sind unbesetzt und irgendwie fehlt das gemeinsame Ziel. In solchen Zeiten kann es hilfreich sein, in einen ganzheitlichen Prozess einzusteigen: eine Organisationsentwicklung. Damit können Sie die verborgenen Ursachen der Krise aufdecken, Ihre Organisationsabläufe langfristig verbessern und die Motivation Ihrer Aktiven erhöhen.

Wenn Sie Vorsitzender oder Vorstand in einer lokalen Umwelt- oder Naturschutzgruppe sind, wird von Ihnen erwartet, dass Sie Geld auftreiben, die Ehrenamtlichen und Mitarbeiter motivieren, für eine reibungslose Kommunikation zwischen Vorstand, Arbeitskreisen und einzelnen Aktiven sorgen und vieles mehr. Kurz gesagt: Sie sollen sich um das Wohl der gesamten Organisation kümmern.

Was ist eine Organisation?

„Organisation“ und „Organismus“ haben nicht von ungefähr den gleichen Wortstamm. Organisationen entwickeln sich ähnlich wie der menschliche Organismus weiter und durchlaufen verschiedene Phasen. Der Körper eines Menschen kann krank werden und auch eine Organisation kann in die Krise kommen. Der Mensch lernt mit steigendem Alter

immer mehr und auch in den Köpfen und Archiven einer Organisation wächst das gesammelte Wissen. Dabei ist es egal, ob die Organisation eine Universität, ein Wohlfahrtsverband, ein Weltkonzern oder eine lokale Umweltgruppe ist.

Organisationen durchleben nicht nur Phasen wie Organismen, sondern bestehen wie Organismen auch aus verschiedenen Organen, die sich gegenseitig beeinflussen und voneinander abhängig sind. Verletzungen im Kopf sind lebensgefährlich für den menschlichen Organismus und auch ein zerstrittener Vorstand kann eine ganze Organisation lähmen.

Prozesse steuern

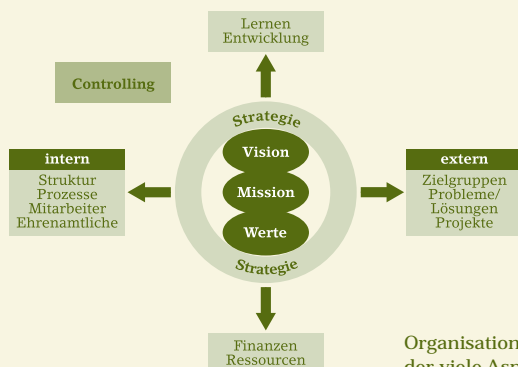
Veränderungen laufen in Organismen meistens automatisch ab, ohne dass es eines besonderen Planes bedarf. Manchmal ist es aber sinnvoll, die Entwicklung zu steuern. Zum Beispiel, wenn ein Manager sehr viel Stress hat und überarbeitet ist. Es besteht die Gefahr, dass sein Organismus krank wird und er somit für die Firma ausfällt. Hier würde es helfen, nachzufragen, warum er so viel arbeitet und was er an seinem Arbeits- und Lebensstil ändern kann, um auf Dauer leistungsfähig zu bleiben. Genau das Gleiche gilt für Organisationen.

kurz & bündig

Themen der Organisationsentwicklung

Nirgendwo steht geschrieben, welche Themen Sie im Rahmen einer Organisationsentwicklung behandeln müssen. Das geht auch gar nicht: Ausgangspunkt aller Veränderungen im Organisationsentwicklungs-Prozess sind eventuelle Probleme Ihrer Gruppe und die finanzielle, personelle und stimmungsmäßige Lage. Das Schaubild soll Ihnen verdeutlichen, welche Bereiche und Themen es zu beachten gilt, wenn Sie wirklich ganzheitlich vorgehen wollen.

Alle Engagierten Ihrer Gruppe teilen ähnliche Werte, über die Sie auch mal reden sollten: Warum ist der- oder diejenige genau in dieser und nicht in einer anderen Organisation aktiv? Welche persönlichen Werte treiben sie oder ihn an? Gemeinsam machen Sie sich dann auf die Suche nach einer Vision. Diese Vision muss nicht erreichbar sein, sie ist vielmehr eine Vision einer besseren Welt, für die es sich zu kämpfen lohnt. Werte und Vision lassen sich zur konkreten Mission Ihrer Gruppe verbinden. Das sind Ziele, die Ihre Organisation in einer bestimmten Zeit erreichen will. Schließlich brauchen Sie nur noch zusammen eine Strategie dafür entwickeln, wie die Mission am besten umzusetzen ist. Dabei gilt es viele Aspekte Ihrer Organisation zu beachten, zum Beispiel Ihre Zielgruppen bei Veranstaltungen, Ihre finanziellen und personellen Ressourcen, Ihre internen Strukturen und wie Sie sich weiterentwickeln und dazulernen können.



Organisationsentwicklung ist ein Prozess, der viele Aspekte Ihrer Organisation berücksichtigt.



Der „organisatorische Eisberg“ zeigt, wie wichtig es ist, dass Sie bei der Organisationsentwicklung ganzheitlich vorgehen und Ihre Mitsstreiter einbeziehen.

Organisationen verbessern

Wenn Sie in Ihrer lokalen Umwelt- oder Naturschutzgruppe in einer Krise stecken, empfiehlt es sich, Ihre Organisation genauer anzuschauen und sie weiterzuentwickeln. Organisationsentwicklung ist ein Modewort, aber dahinter steht ein guter Ansatz, mit dem Sie Ihre Organisation wirklich besser machen können. Wie lässt sich Organisationsentwicklung auf Umweltgruppen bezogen definieren?

1. Ganzheitlicher Ansatz

Es geht um das Ganze und nicht um isolierte Teile Ihrer Organisation: Betrachten Sie die Ziele der Gruppe, die Strukturen des Vereins, das Verhalten, die Werte der Aktiven und andere Aspekte in gegenseitiger Abhängigkeit. Es gibt selten einen einzigen Grund, auf den ein Problem zurückzuführen ist.

2. Ziele des Prozesses

Ein Prozess der Organisationsentwicklung hat generell zwei übergeordnete Ziele: Ihre Umweltgruppe soll qualitativ mehr leisten können und Ihre Aktiven und Mitarbeiter sollen sich in der Organisation wohler fühlen.

3. Ein Berater hilft

Ein externer Berater führt Ihre Gruppe durch die Organisationsentwicklung. Er macht Ihrer Gruppe keine Vorschläge, wie Sie Ihre Probleme lösen können, sondern begleitet und moderiert den Prozess und hilft Ihren Mitsreitern, selbst Lösungen, Konzepte und Maßnahmen zu entwickeln – Hilfe zur Selbsthilfe sozusagen.

4. Betroffene beteiligen

Bei der Organisationsentwicklung machen alle mit, die davon betroffen sind. Denn wirkliche Veränderungen können Sie nur umsetzen, wenn alle Aktiven mit im Boot sind, die Probleme erkennen und ihre Fähigkeiten optimal einsetzen.

5. Lernen, Lernen, Lernen

Durch die verschiedenen Methoden der Organisationsentwicklung können sich alle Beteiligten weiterentwickeln und etwas lernen. Veränderung können Sie gerade dadurch erreichen, dass die Aktiven dazu lernen, neue Aufgaben übernehmen und effizienter arbeiten.

Fünf Phasen

Ein Veränderungsprozess, wie ihn eine Organisationsentwicklung verlangt, braucht seine Zeit. Sie sollten mindestens ein Jahr einplanen. Aber wenn Sie Ihre Umwelt- oder Naturschutzinitiative grundsätzlich verbessern wollen, sollten Sie und alle Beteiligten in der Gruppe sich diese Zeit nehmen. Betrachten Sie Ihre Organisation als gesamtes System und planen Sie die Organisationsentwicklung in fünf Phasen:

1. Auftragsphase

Ausgehend von einer bestimmten kritischen Situation in Ihrer Umweltgruppe beschließen Sie im Vorstand, es mit einer Organisationsentwicklung zu probieren. Suchen Sie sich einen Berater und führen Sie ein Vorgespräch, damit sich der Berater ein

kurz & bündig

Mehr Begleitung und weniger Beratung

Sie brauchen einen Berater für die Organisationsentwicklung? Suchen Sie nicht nach einem Experten in Sachen Management, Kostensenkung oder Motivationstraining! Organisationsentwicklung ist keine klassische Unternehmensberatung, bei der Ihnen fertige Konzepte präsentiert werden. Ihre Umweltgruppe braucht einen Experten, der den Prozess begleitet, der die nötigen Methoden beherrscht und Konflikte bewältigen kann. Natürlich sollte ihm die Umweltbewegung nicht ganz fremd sein. Am besten treffen Sie sich zu einem persönlichen Gespräch mit dem Berater oder der Beraterin, um zu sehen, ob die Chemie stimmt. Fragen Sie nach Referenzen und haben Sie keine Scheu, dort anzurufen und nach den Erfahrungen zu fragen. Bei den Honorarvorstellungen gibt es große Unterschiede. Lassen Sie sich nicht verleiten, nur nach dem günstigsten Angebot zu suchen. Weisen Sie lieber auf Ihr geringes Budget hin und versuchen Sie zu handeln.

Best Practice

Ein neuer Aufbruch

Der Verein Windikus engagiert sich seit mehr als 15 Jahren für Windenergie. Die Vorstandsmitglieder haben ihre Wurzeln in der Anti-Atomkraft-Bewegung. Jüngere Mitglieder haben den Verein in letzter Zeit in neue Richtungen weiterentwickelt. Als sie eine GmbH gründen wollen, um einen Windpark aufzubauen, kommt der schon länger schwelende Konflikt zum Ausbruch. Der Vorstand droht mit Rücktritt. Um die Spaltung von Windikus zu verhindern, wird eine Organisationsentwicklung beschlossen, die extern moderiert werden soll. Jede Konfliktpartei schlägt einen Moderator vor, erst der dritte Vorschlag ist konsensfähig. Der Moderator empfiehlt eine Sitzung mit den Hauptakteuren des Konfliktes. Danach soll an einem Wochenende eine Tagung für alle Mitglieder, Freunde, Partner und Interessierte stattfinden. Schon in der ersten Sitzung zeichnet sich ab, dass der Konflikt nur ein Symptom für die Strukturschwäche des Vereins ist. Auf der Tagung wird deutlich, dass Windikus immer weniger in der Lage war, den Willen der Mitglieder und von Interessierten aufzugreifen und umzusetzen. Allerdings kritisieren das die Mitglieder weniger – vielmehr wird ein Sturm neuer Ideen entfesselt, die in Arbeitsgruppen weiterverfolgt werden. Als Ergebnis der Tagung gibt es einen verbindlichen Katalog von Schritten und Projekten, um Windikus weiterzuentwickeln.

erstes Bild verschaffen kann. Abschließend vereinbaren Sie schriftlich, wie viel Honorar er bekommt, was seine Aufgaben sind, und die Termine für die moderierten Treffen.

2. Diagnosephase

Jede Organisationsentwicklung beginnt mit einer eingehenden Situationsanalyse in einem oder mehreren Workshops. Dies ist für eine Verbesserung Ihrer Organisation sehr wichtig: Nur wenn die Mitglieder Ihrer Gruppe die Probleme, Defizite und Konflikte gleich am Anfang offen nennen und analysieren, werden Sie eine tragfähige Basis für kommende Veränderungen haben. Schwelt unterschwellig etwas nicht Ausgesprochenes weiter, wird das spätestens beim ersten Veränderungsprojekt Konflikte geben.

3. Planungsphase

Aufbauend auf diese klare Standortbestimmung am Anfang, entwickeln Sie eine Strategie: Was wollen Sie verbessern? Welche Lösungen passen am besten

zu Ihren Problemen? Sie vereinbaren gemeinsam mit allen Ehrenamtlichen und Mitarbeitern Ziele, Projekte und Termine und legen Verantwortlichkeiten fest. Eventuell wollen Sie ein Leitbild formulieren, Ihre Satzung überarbeiten, die Teamarbeit im Vorstand verbessern oder das Layout Ihrer Geschäftsbriefe, Flyer und der Homepage neu entwerfen.

4. Umsetzungsphase

Jetzt findet die reale Veränderung in Ihrer Umweltorganisation statt. Sicherlich werden jetzt neue Schwierigkeiten auftreten, denn Sie können bei umfangreichen Veränderungen nicht alles vorausplanen; was auf dem Papier oder auf dem Workshop noch die Zustimmung aller Beteiligten gefunden hat, stößt womöglich im Alltag auf verdeckten Widerstand. Gemeinsam mit dem Berater müssen Sie dafür sorgen, dass die Gruppe die in der Planungsphase vereinbarten Ziele nicht aus den Augen verliert.

5. Auswertungsphase

Zum Schluss stellen Sie die gesteckten und die erreichten Ziele einander gegenüber. Vielleicht müssen Sie noch eine korrigierende Maßnahme einleiten. Auf jeden Fall aber schließen Sie den Prozess der Organisationsentwicklung formal ab und feiern! Organisationsentwicklungs-Prozesse wirken oft sehr motivierend. Nicht selten wird dadurch der Startschuss für einen neuen Prozess mit anderen Schwerpunkten gegeben. Es gibt immer noch etwas zu verbessern!

Widerstände sind normal

Veränderungen stoßen bei Aktiven oder Mitarbeitern oft auf Widerstände – aus manchen erwachsen handfeste Konflikte. Fast alle dieser Widerstände gehen auf Angst zurück. Das ist ganz natürlich: Jede Veränderung wird von Menschen erst einmal auf ihre Bedrohlichkeit hin überprüft. Diesen Sicherungsmechanismus hat die Evolution uns Menschen und unseren tierischen Verwandten eingebaut. Deshalb ist die Organisationsentwicklung auch kein Prozess, der von oben nach unten wirken soll, sondern von unten nach oben. Statt den Ehren- und Hauptamtlichen eine fertige Lösung durch den Vorstand zu präsentieren, erkennen diese in der Diagnosephase selbst, was im Argen liegt, und sind motiviert, nach Lösungen zu suchen und diese so gut es geht umzusetzen. (bo) ■



Termine

01.-02.11.2004 Bad Honnef
Moderieren in großen Gruppen.
Seminar. Preis: 80 €

Kontakt: Umbruch-Bildungswerk,
Fon ++49/(0)231/8633465, Fax 818031,
E-Mail silkemarzluff@
umbruch-bildungswerk.de

01.-05.11.2004 Bad Bederkesa
Sicher im Wort – Wirkungsvoll im Auftritt.
Seminar. Preis: 225 €

Kontakt: Evang. Bildungszentrum Bad Bederkesa, Fon ++49/(0)4745/9495-16, E-Mail frank.biehl@ev-bildungszentrum.de

03.-04.11.2004 Magdeburg
Strategie- und Marketingwerkstatt für Seniorenbüros zur Imageprofilierung und Erschließung neuer Finanzierungsquellen.
Seminar. Preis: k. A.

Kontakt: Bundesarbeitsgemeinschaft Seniorenbüros,
Fon ++49/(0)228/6140-74, Fax -60,
E-Mail hajduk@seniorenbueros.org

03.-04.11.2004 Paderborn
Ohne Moos nichts los – Fundraising für EinsteigerInnen.
Seminar. Preis: auf Anfrage

Kontakt: IN VIA Akademie Meinwerk-Institut, Fon ++49/(0)5251/2908-0, Fax -68, E-Mail info@meinwerk.de

05.-06.11.2004 Fürstenwalde
Aktivieren und Motivieren.
Seminar. Preis: 30 €

Kontakt: Heinrich-Böll-Stiftung,
Fon ++49/(0)331/2800786, E-Mail organisation@boell-brandenburg.de

06.-07.11.2004 Güstrow
Gender-Kompetenz durch Gender-Training und Gender-Beratung. Berufsbegleitende Qualifizierungsmaßnahme.
Preis: auf Anfrage

Kontakt: Heinrich-Böll-Stiftung,
Fon ++49/(0)30/28534-0, Fax -109,
E-Mail info@boell.de

08.11.2004 Köln
Chefsache Fundraising.
Seminar. Preis: 250 €

Kontakt: BFS Service GmbH,
Fon ++49/(0)221/97356-160, Fax -164,
E-Mail bfs-service@sozialbank.de

08.-09.11.2004 München
Fundraising. Finanzierung für Gemeinnützige.
Seminar. Preis: 210 €

Kontakt: IBPro Beratung für Sozialmanagement, Fon ++49/(0)89/475061, Fax 4705920, E-Mail info@ibpro.de

08.-10.11.2004 Bonn
Projekte souverän leiten.
Seminar. Preis: 210 €

Kontakt: Friedrich-Ebert-Stiftung – Akademie der Politischen Bildung, Fon ++49/(0)228/883-327, Fax -695, E-Mail apbmail@fes.de

08.-10.11.2004 München
Führen in Non-Profit-Organisationen. Zusatzausbildung.
Preis: 300 €

Kontakt: IBPro Beratung im Sozialmanagement, Fon ++49/(0)89/475061, Fax 4705920, E-Mail info@ibpro.de

08.-10.11.2004 Naumburg
Fundraising und Organisationsentwicklung. Erster Teil einer Seminarreihe.
Preis: 650 €

Kontakt: SOCIUS Organisationsberatung, Fon ++49/(0)30/326070-11, Fax -12, E-Mail piwko@socius.de

10.11.2004 Köln
Die Vereinsgeschäftsführung.
Seminar. Preis: 250 €

Kontakt: BFS Service GmbH,
Fon ++49/(0)221/97356-160, Fax -164,
E-Mail bfs-service@sozialbank.de

12.-14.11.2004 Brandenburg
Komplexe Verhandlungen erfolgreich gestalten.
Seminar. Preis: 210 €

Kontakt: Friedrich-Ebert-Stiftung – Akademie der Politischen Bildung, Fon ++49/(0)228/883-327, Fax -695, E-Mail apbmail@fes.de

12.-14.11.2004 Köln
Die eigenen Ideen »verkaufen« lernen.
Seminar. Preis: 80 €

Kontakt: Umbruch-Bildungswerk,
Fon ++49/(0)231/8633465, Fax 818031,
E-Mail silkemarzluff@
umbruch-bildungswerk.de

12.-14.11.2004 Köln
Marketing. Öffentlichkeitsarbeit und Fundraising für politische Projekte.
Seminar. Preis: 80 €

Kontakt: Umbruch-Bildungswerk,
Fon ++49/(0)231/8633465, Fax 818030,
E-Mail silkemarzluff@
umbruch-bildungswerk.de



12.-17.11.2004 Ammersbek
Impulse und Methoden für die Gruppenleitung. Seminar.
Preis: 160 €
Kontakt: Evangelischer Entwicklungsdienst Bildungsstelle Nord,
Fon ++49/(0)40/60525-59, Fax -38,
E-Mail eed@haus-am-schueberg.org

14.-19.11.2004 Gummersbach
Moderatorentaining. Seminar.
Preis: 200 €
Kontakt: Theodor-Heuss-Akademie,
Fon ++49/(0)2261/3002-0, Fax -21,
E-Mail dorothee.ganser@fnst.org

17.-19.11.2004 Hamburg
Leitungstraining: Sitzungen effektiv leiten. Seminar.
Preis: 120-160 €
Kontakt: umdenken - Heinrich-Böll-Stiftung Hamburg,
Fon ++49/(0)40/3895270, Fax 3809362,
E-Mail info@umdenken-boell.de

18.-20.11.2004 Havelsee
Kampagnentraining. Kleines Geld - großes Ziel. Seminar.
Preis: auf Anfrage
Kontakt: Stiftung Mitarbeit,
Fon ++49/(0)228/60424-0, Fax -22,
E-Mail info@mitarbeit.de

19.-20.11.2004 Köln
Fit fürs Ehrenamt. Projekt- und Zeitmanagement. Preis: 50 €
Kontakt: Willi-Eichler-Bildungswerk,
Fon ++49/(0)221/92014-10, Fax -14,
E-Mail info@web-koeln.de

25.-26.11.2004 Berlin
Finanzierung von Projekten mit Kindern und Jugendlichen. Seminar. Preis: 100 €
Kontakt: Deutsches Kinderhilfswerk,
Fon ++49/(0)30/30869327, Fax 2795634,
E-Mail infostelle@kinderpolitik.de

29.11.2004 Schwerte
Argumentationstraining gegen Stammtischparolen. Seminar. Preis: auf Anfrage
Kontakt: Gewalt Akademie Villigst,
Fon ++49/(0)2304/755190, Fax 755295,
E-Mail g.kirchhoff@aej-haus-villigst.de

29.11.-01.12.2004 Freising
Basics 2: Moderations-Grundlagen. Seminar. Preis: 389 €
Kontakt: Bundesverband Tu Was,
Fon ++49/(0)89/599467-70, Fax -71,
E-Mail info@tuwas.net

29.11.-02.12.2004 Weingarten
Zielplanung und Zeitmanagement. Seminar. Preis: 400 €
Kontakt: Akademie der Diözese Rottenburg-Stuttgart,
Fon ++49/(0)711/1640-600, Fax -777,
E-Mail info@akademie-rs.de

01.12.2004 München
Stiftungen nutzen - Stiftungen gründen. Seminar. Preis: 110 €
Kontakt: IBPro Beratung im Sozialmanagement, Fon ++49/(0)89/475061,
Fax 4705920, E-Mail info@ibpro.de

01.12.2004 Stuttgart
Selbstgesteuertes Lernen durch neue Medien. Seminar. Preis: auf Anfrage
Kontakt: Akademie der Diözese Rottenburg-Stuttgart,
Fon ++49/(0)711/1640-600, Fax -777,
E-Mail info@akademie-rs.de

02.12.2004 Nürnberg
Die GmbH-Geschäftsführung in der steuerbegünstigten GmbH. Seminar. Preis: 250 €
Kontakt: BFS Service GmbH,
Fon ++49/(0)221/97356-160, Fax -164,
E-Mail bfs-service@sozialbank.de

03.-04.12.2004 Bonn
Erfolgreiche Teamarbeit. Seminar. Preis: 30 €
Kontakt: Gustav-Stresemann-Institut,
Fon ++49/(0)2261/464004, Fax -40,
E-Mail christiane.woggon@fes.de

06.-07.12.2004 Bonn
Fördermittel und Gender Mainstreaming. Seminar. Preis: auf Anfrage
Kontakt: Bundesjugendwerk der AWO,
Fon ++49/(0)228/6685117, Fax 6685286,
E-Mail info@bundesjugendwerk.de

06.-07.12.2004 Paderborn
Workshop Mädchenarbeit. Seminar. Preis: 120 €
Kontakt: Meinwerk-Institut IN VIA Akademie, Fon ++49/(0)5251/2908-0,
Fax -68, E-Mail info@meinwerk.de

06.-10.12.2004 Stuttgart
Zielorientierte Moderation. Seminar. Preis: 470 €
Kontakt: Akademie der Diözese Rottenburg-Stuttgart,
Fon ++49/(0)711/1640-600, Fax -777,
E-Mail info@akademie-rs.de

Jetzt aktiv.um bestellen!

Entscheiden Sie sich jetzt für ein Abo von punkt.um und erhalten Sie damit automatisch das punkt.um-Spezial aktiv.um – Impulse für engagierte Umwelt- und Naturschutzarbeit.

- aktiv.um – Impulse für engagierte Umwelt- und Naturschutzarbeit liegt als Spezial dem Umweltinformationsdienst punkt.um bei.
- punkt.um liefert monatlich die entscheidenden News zu Ökologie und Nachhaltigkeit in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft – jeden Monat kompakt und übersichtlich.
- punkt.um ist mit Adresshinweisen, Internetkontakten und Literaturempfehlungen der unverzichtbare Wegbegleiter für alle, die sich professionell oder privat für Umweltschutz und Nachhaltigkeit engagieren.
- Aktive in Umweltverbänden und Agenda-21-Gruppen sowie [UmweltpädagogInnen](http://UmweltpaedagogInnen) und Verantwortliche in den Kommunen finden in punkt.um wertvolle Umweltinformationen. Unternehmen und ihre Umweltbeauftragten profitieren ebenso wie EntscheidungsträgerInnen in Verwaltung und Parteien.
- Sie erhalten punkt.um monatlich per Post frei Haus.

Bestellung:

oekom verlag, Kundenbetreuung, Waltherstraße 29, D-80337 München
Fon ++49(0)89/544184-0, Fax -49, E-Mail kontakt@oekom.de
www.aktivum-online.de

Ja, ich will punkt.um bestellen!

Ich erhalte punkt.um inklusive dem beigelegten Spezial aktiv.um (bis Oktober 2004) monatlich per Post frei Haus – und als Geschenk die aktuelle Ausgabe der politischen ökologie. Das Abo verlängert sich um zwölf Ausgaben, wenn nicht sechs Wochen vor Ablauf des Abonnements gekündigt wird.

Ich bestelle:

- Abonnement: 59,- €/106,20 CHF
- Firmen-Abo: 95,- €/171,- CHF
- Studenten-Abo: 45,- €/81,- CHF (Die entsprechende Bescheinigung habe ich beigelegt.)
- zusätzliches Online-Abo: 49,- €/88,20 CHF
- Mini-Abo (drei Ausgaben): 9,- €/16,20 CHF

Außerhalb Deutschlands zuzüglich Versandkosten.

Firma

Name, Vorname

Straße

PLZ/Ort

Telefon/E-Mail

Datum, Unterschrift

Gefällt Ihnen diese Ausgabe von aktivum? Dann bestellen Sie doch für sich, Ihre Freunde oder Ihre Gruppe die anderen Ausgaben von aktivum bei unserem Abonentenservice (siehe Rückseite)! Berechnet werden nur die Versandkosten.

Bisher sind erschienen:

- N° 1 (November 03) „Mehr bewegen mit Strategie“ ■ N° 2 (Dezember 03) „Motivierte Mitstreiter gewinnen“ ■
N° 3 (Februar 04) „Besser kommunizieren in Gruppen“ ■ N° 4 (März 04) „Projekte erfolgreich umsetzen“ ■
N° 5 (April 04) „Mehr Geld durch professionelles Fundraising“ ■ N° 6 (Mai 04) „Mehr Spielräume durch gute
Finanzplanung“ ■ N° 7 (Juni 04) „Garantiert in die Zeitung kommen“ ■ N° 8 (Juli 04) „Mehr Menschen erreichen“
■ N° 9 (August 04) „Konflikte konstruktiv lösen“ ■ N° 10 (September 04) „Mit Sicherheit besser engagiert“ ■
N° 11 (Oktober 04) „Gruppen erfolgreich managen“

Ich bestelle:

- ___ Ex. der Ausgabe N° 1 ___ Ex. der Ausgabe N° 2 ___ Ex. der Ausgabe N° 3 ___ Ex. der Ausgabe N° 4
___ Ex. der Ausgabe N° 5 ___ Ex. der Ausgabe N° 6 ___ Ex. der Ausgabe N° 7 ___ Ex. der Ausgabe N° 8
___ Ex. der Ausgabe N° 9 ___ Ex. der Ausgabe N° 10 ___ Ex. der Ausgabe N° 11

Firma

Name, Vorname

Straße

PLZ/Ort

Telefon

E-Mail

Datum, Unterschrift

Sagen Sie uns Ihre Meinung, geben Sie uns Tipps!

aktivum lebt von den Ideen seiner LeserInnen. Wenn Sie Anregungen oder Tipps für uns haben oder gute Praxisbeispiele kennen, dann faxen Sie uns: oekom e.V., z. Hd. Bernd Orendt, Fax ++49/(0)89/544184-49

Meine Anregungen:

Name/Organisation/Kontakt

Führen mit Stil

Das Team entscheidet –
Sie halten den Kurs



Vielleicht kennen Sie das: Sie engagieren sich gerade mal ein Jahr bei einer Umwelt- oder Naturschutzgruppe und schon werden Sie auf der Mitgliederversammlung in den Vorstand gewählt. Plötzlich sind Sie in einer Führungsposition, obwohl Sie das nie gelernt haben. Aber Management und Führung sind keine Geheimkünste. Wenn Sie sich Ihrer Rolle bewusst sind und sich darauf konzentrieren, für eine klare Linie und sinnvolle Ziele zu sorgen, können Sie andere motivieren.

Führen heißt, Ziele durch andere erreichen. Das soll nicht bedeuten, dass Sie den Big Boss spielen und die anderen Aktiven Ihrer Umweltgruppe schufteln lassen. Andererseits werden Sie in den Bergen von Arbeit unweigerlich untergehen, wenn Sie versuchen, alles selbst zu machen. Oft lassen sich Führungskräfte aber genau dazu verleiten. Sie denken, es geht schneller, wenn sie sich selbst um Probleme kümmern, oder sie haben Schwierigkeiten, wichtige und schöne Aufgaben aus der Hand zu geben. Ihre Aufgabe als Vorsitzender oder Vorstand einer Umweltorganisation ist es aber nicht,

Biotope zu pflegen, die Kasse zu führen oder den Rundbrief auszuteilen. Die Aktiven, Mitarbeiter und Hauptamtliche, erwarten vielmehr von Ihnen, dass Sie Orientierung vermitteln und für Entscheidungen sorgen.

Orientierung vermitteln

Nicht wenige ehrenamtliche Umweltschützer arbeiten vor sich hin, ohne ein genaues Ziel vor Augen zu haben. Das schafft auf die Dauer Unzufriedenheit. Sorgen Sie dafür, dass Ihre Ehrenamtlichen genau wissen, wofür sie sich engagieren! Wie Sie für motivierende und die Gruppe verbindende Ziele sorgen, erfahren Sie in **aktiv.um** N° 1 „Mehr bewegen mit Strategie“.

Für Entscheidungen sorgen

Häufig wird behauptet, zu wenig Geld, Personal oder Aktive lähmen die Arbeit in Natur- oder Umweltschutzgruppen. Aber die meisten Stagnationen lassen sich auf ungefällte Entscheidungen zurückführen. Wenn Sie die mate-

Tipps

Jahresbericht

Im schriftlichen Jahresbericht oder auf der Jahresmitgliederversammlung sollten nicht nur Sie als Vorsitzende oder Vorsitzender zu Wort kommen. Machen Sie klar, dass Erfolge auch Teamerfolge sind und lassen Sie die Vorstandsmitglieder und andere Aktive aus ihren Tätigkeitsbereichen berichten. Denn Anerkennung motiviert!

Toolbox

Führungsinstrumente

Wenn Sie Vorsitzende oder Vorsitzender einer lokalen Umwelt- oder Naturschutzgruppe sind, müssen Sie für Ziele sorgen, delegieren, organisieren. Dazu stehen Ihnen verschiedene praktische Methoden zur Verfügung:

Gespräche, Treffen, Klausuren

Persönliche, direkte Kommunikation ist das wichtigste Führungsinstrument. Sie können dabei Stimmungen sondieren, Menschen überzeugen, in Konflikten vermitteln und den Teamgeist fördern. Nehmen Sie sich dafür genügend Zeit – auch mal mehrere Tage –, um den Blick über das Alltagsgeschäft hinaus für das Wesentliche zu bekommen.

Informieren

Um eine Umweltorganisation erfolgreich zu leiten, müssen Sie nicht nur das Gespräch mit Ihren

Aktiven suchen, sondern auch die passiven Mitglieder oder die Arbeitskreise informieren. Informieren Sie rechtzeitig, regelmäßig und versetzen Sie sich in die Lage der Mitglieder. Was bewegt sie? Was interessiert sie? Betreiben Sie aktives Informationsmanagement: mit einer guten Homepage, mit Besprechungsmappen, verständlichen Protokollen und einem ansprechenden Rundbrief.

Kontrolle

Ziele festzulegen, Maßnahmen zu planen und Projekte zu starten, gewährleistet noch nicht, dass die gesteckten Ziele tatsächlich erreicht werden. Es muss immer wieder überprüft werden, ob sich die Gruppe dem Ziel nähert. Ist ein Ziel gefährdet, weil zum Beispiel ein Aktiver seinen Wohnort wechselt und sich nicht mehr engagieren kann oder weil schon zu viel Geld ausgegeben wurde, sollten Sie steuernd eingreifen und Unterstützung organisieren.

riellen und personellen Beschränkungen ihrer Umweltorganisation akzeptieren und auf dieser Basis Pläne schmieden und Entscheidungen treffen, können Sie Ihrer Gruppe neuen Schwung geben. Als Vorstandsmitglied sollten Sie natürlich nicht alles selbst entscheiden. Ihre Aufgabe ist es vielmehr, dafür zu sorgen, dass Entscheidungen zügig zu Stande kommen. Sammeln Sie dazu alle notwendigen Informationen und die möglichen Lösungen; oft hilft dabei ein kreatives Brainstorming im Vorstand. Einmal so weit gekommen, sollten Sie dafür sorgen, dass wichtige Entscheidungen nicht unnötig hinausgeschoben werden.

Widerstände auflösen

Manchmal stellen sich Ehrenamtliche einer Entscheidung in den Weg – aus welchen Gründen auch immer. Versuchen Sie, den Konflikt zu entspannen

und zu vermitteln – aber stellen Sie den einmal getroffenen Beschluss nicht infrage! Auch wenn Sie versuchen, bei der Entscheidungsfindung möglichst viele einzubeziehen, werden Sie es nie allen recht machen können.

Führungskraft sein

Ihre Mitstreiter werden von Ihnen als Führungskraft – wenn auch unbewusst – einiges erwarten. In der Gruppe übernehmen Sie eine Vorbildfunktion. Sie sollten bereit sein, auch mal Risiken einzugehen, Selbstvertrauen ausstrahlen und eigene Fehler eingestehen. Eine gewinnende, begeisternde Ausstrahlung kann nicht schaden, aber zum Glück sind „Überzeugungstäter“ in der Umweltbewegung ja nicht rar. Wenn Sie Orientierung vermitteln wollen, ist es notwendig, dass Sie berechenbar sind, also ihre Meinung zu einem Thema nicht innerhalb einer

Interview

„Ich muss meine Leute überzeugen können“

Um Ihre lokale Umweltgruppe gut zu leiten, können Sie von den großen Umweltorganisationen lernen. Eine charismatische Persönlichkeit kann für eine Führungskraft hilfreich sein – wichtiger aber sind Energie, Durchhaltevermögen und Überzeugungskraft.

aktiv.um: Frau Behrens, als Geschäftsführerin von Greenpeace Deutschland werden viele Erwartungen an Sie herangetragen. Wie behalten Sie das Wesentliche im Blick?

Brigitte Behrens: Das Wichtigste ist, dass man Ziele vor Augen hat, die man sich prioritär für einen bestimmten Zeitraum steckt. Und

sich immer wieder zu fragen: Dient das dem Ziel? Was wollen wir eigentlich genau erreichen? Sind wir auf dem richtigen Weg? Immer diese Peilung vorzunehmen, das ist sehr wichtig.

aktiv.um: Werden die Ziele bei Greenpeace im kleinen Kreis ausgebrütet oder werden alle Mitarbeiter einbezogen?

Brigitte Behrens: Es werden alle Campaigner gebeten, einen Vorschlag für das nächste Jahr oder für die nächsten zwei Jahre zu entwickeln, der dann in einer großen Gruppe diskutiert wird. Die Geschäftsführung entscheidet letztendlich, wenn verschiedene Vorschläge auf dem Tisch liegen. Das Wichtige ist, alle Argumente und Meinungen vorher gehört zu haben.

aktiv.um: Wäre ein ähnliches Modell in ehrenamtlichen Umweltschutzgruppen denkbar?

Brigitte Behrens: Wenn sich die Gruppe darauf geeinigt hat, dass alle an der Entscheidungsfindung beteiligt sind, aber letztlich der

Vorsitzende der Umweltinitiative die Entscheidung fällt, dann ist es okay. Aber wenn es diese Grundlage nicht gibt, wird es sehr schwierig. Empfehlenswerter ist es, wenn alle Beteiligten die Ziele gemeinsam beschließen und der Vorsitzende dafür sorgt, dass man sich erstens trifft, um sich solche Ziele zu stecken, und zweitens, dass die Beschlüsse umgesetzt werden.

aktiv.um: Und dann entscheidet die Motivation, inwieweit gemeinsame Beschlüsse auch umgesetzt werden?

Brigitte Behrens: Ja, aber auch die Argumente und die Überzeugungskraft der Geschäftsführung. Obwohl ich theoretisch einfach Anweisungen erteilen könnte, muss ich meine Leute doch von einer Entscheidung überzeugen können.

aktiv.um: Sie setzen also auf die Kraft der Argumente und auf einen offenen Umgang mit Ihren Mitarbeitern?

Brigitte Behrens: Ja, natürlich, anders geht es gar nicht. Ich glaube,



Brigitte Behrens
ist Geschäftsführerin von Greenpeace Deutschland. *aktiv.um* sprach mit ihr über die Leitung einer Umweltorganisation.



Woche ändern – außer es gibt dafür nachvollziehbare Gründe. Generell ist es wichtig, dass Sie zuhören können. So merken die Aktiven, dass sie anerkannt sind und ernst genommen werden – und Sie als Führungsperson behalten den wichtigen Kontakt zu Ihren Leuten.

Der passende Führungsstil

Um Mitarbeiter, Aktive oder eine Organisation zu führen, stehen Ihnen prinzipiell drei Mittel zur Verfügung:

■ **Positionsautorität:** Ehrenamtlichen können Sie naturgemäß nichts befehlen, auch wenn Sie

der „Chef“ sind. Diese Möglichkeit, Einfluss zu nehmen, spielt daher bei Umweltorganisationen kaum eine Rolle.

■ **Fachautorität:** Mit den besseren Argumenten können Sie Aktive von Ihren Ideen und Plänen überzeugen und versuchen, entsprechende Entscheidungen herbeizuführen.

■ **Persönlichkeitsautorität:**

Wenn Sie eine gewisse Ausstrahlung besitzen, aber vor allem freundlich und aufgeschlossen sind, gewinnen Sie Mitstreiter.

Darauf aufbauend gibt es drei verschiedene Führungsstile, die für

die Leitung von Umweltgruppen mehr oder weniger geeignet sind:

Autoritärer Führungsstil

Die Führungsperson trifft allein die Entscheidungen, setzt diese mit Anordnungen durch und kontrolliert die Ausführung. In einer weniger extremen Form dieses Stils begründet sie die Anordnungen. Leider im Berufsleben oft Alltag, ist dieser Führungsstil für Umweltgruppen völlig ungeeignet.

Partizipativer Führungsstil

Hier verzichten Sie darauf, Entscheidungen alleine zu treffen. Ihre Funktion liegt weniger im Entscheiden, Anordnen und Kontrollieren als darin, die Gruppe zu stärken und funktionsfähig zu machen. Zwar müssen Sie weiterhin Einfluss auf die Gruppe ausüben, soll nicht alles in einen „laissez faire“-Stil abgleiten, aber durch diesen Führungsstil kann Teamgeist entstehen.

Autonome Gruppe

Hier gibt es keine formelle Leitung, es wird höchstens einen informeller Koordinator von der Gruppe selbst gewählt. Nicht der Vorsitzende ist für die Erreichung der Ziele verantwortlich, sondern die gesamte Gruppe. Da die Gruppe selbst Ziele steckt und Entscheidungen fällt, stehen die Gruppenmitglieder voll hinter den Zielen und versuchen, sie zu erreichen. Das Konzept der autonomen Arbeitsgruppen hat sich auch in der Industrie in vielen Bereichen durchgesetzt. ■

dass ein partizipativer Führungsstil unabdingbar ist bei Leuten, die ja von sich aus schon sehr engagiert sind. Sie müssen verstehen, warum welche Entscheidung gefällt wird.

aktiv.um: Was können Sie sonst noch für die Motivation Ihrer Mitarbeiter tun?

Brigitte Behrens: Sie mit neuen Aufgaben betrauen. Wenn zum Beispiel jemand eine neue Idee hat, ist es natürlich eine große Motivation, diese auch selbst umzusetzen. Eine weitere Möglichkeit ist Förderung und Weiterbildung durch externes oder internes Training – das ist immer ein Motivationsschub.

aktiv.um: Manche Management-Gurus sagen, erfolgreiche Führung beginnt mit der Führung der eigenen Person. Sehen Sie das auch so?

Brigitte Behrens: Das kann ich nur unterstützen. Man muss sich immer wieder selbst kritisch hinterfragen: Habe ich alles getan, um die Ziele der Organisation zu erreichen? Man kann immer etwas

besser machen! Wichtig ist auch, sich klar zu machen, dass es nicht darum geht, sich selbst zu profilieren. Ich darf mich nicht als Person so stark in den Vordergrund drängen, dass andere von dieser Dominanz erdrückt werden.

aktiv.um: Was braucht eine gute Führungskraft noch? Charisma?

Brigitte Behrens: Energie und Durchhaltevermögen – gerade im Umweltbereich. Umweltthemen ähneln ja oft einem Marathonlauf. Und Führung heißt auch, eine Gruppe durch schwierige Phasen hindurchzuführen. Die Führungskraft darf nie die Person sein, die sich hängen lässt. Sie muss andere Menschen überzeugen können und sie muss authentisch sein. Als charismatisch bezeichnet man oft Leute, die sehr schillernd sind. Meiner Ansicht nach muss eine Führungskraft das nicht unbedingt sein.

Interview: Bernd Orendt

Brigitte Behrens, geb. 1951, ist Geschäftsführerin von Greenpeace Deutschland. Die Soziologin ist seit 1986 bei Greenpeace beschäftigt und engagierte sich davor gegen das Atomkraftwerk Brokdorf.

Kontakt

E-Mail brigitte.behrens@greenpeace.de

Der Autor
Dr. Anselm Görres, Volkswirt, ist Vorsitzender des Fördervereins Ökologische Steuerreform (FÖS) und als Unternehmensberater und geschäftsführender Gesellschafter der ZMM Zeitmanager GmbH tätig.

Kontakt

Fon ++49/(0)89/520113-13, Fax -14,
E-Mail foes@foes-ev.de, www.foes-ev.de



Weiterlesen

Das Standardwerk

Organisationsentwicklung ist 1946 in den USA entstanden und hat sich seitdem stetig fortentwickelt. Trotzdem ist der Klassiker der Organisationsentwicklungs-Literatur immer noch hilfreich und aktuell. Die beiden Autoren erklären den Prozess umfassend und recht verständlich, wenn auch stark aus sozialwissenschaftlicher Sicht. Wer jedoch ernsthaft beabsichtigt, in einen größeren Prozess einzusteigen, dem sei das Buch sehr empfohlen.

W.L. French / C.H. Bell: *Organisationsentwicklung*. Haupt Verlag, 4. Aufl., Stuttgart 1994, ISBN 3-8252-0486-3, 14,90 €

Die lernende Organisation

Dieses Handbuch baut eine Brücke zwischen Theorie und Praxis. Zur Organisationsentwicklung haben viele wissenschaftliche Disziplinen ihren Beitrag geleistet – davon können Sie profitieren. Manchmal nicht ganz einfach zu lesen, bringt der Autor die Inhalte in seinen Zusammenfassungen aber immer wieder auf den Punkt.

F. Gairing: *Organisationsentwicklung als Lernprozess von Menschen und Systemen*. Beltz Verlag, 3. Aufl., Weinheim 2002, ISBN 3-407-32042-6, 32 €

Impressum

aktiv.um N° 11, Oktober 2004

ISSN 1612-8370

Herausgeber: oekom e.V.

Verlag: ökom GmbH, Gesellschaft für ökologische Kommunikation, Waltherstraße 29, D-80337 München, Fon ++49/(0)89/544184-0, Fax -49, E-Mail orendt@oekom.de, www.oekom.de, www.aktivum-online.de

Redaktion: Bernd Orendt (bo), Volker Eidems, Heidi Tiefenthaler (verantwortlich)

Konzeptionelle Mitarbeit: Rasmus Grobe

Erscheinungsweise: monatlich.

aktiv.um ist gegen Versandkosten erhältlich.

Bezug: E-Mail orendt@oekom.de

Gestaltung: Gorbach, Büro für Gestaltung und Realisierung, Utting

Grafik/DTP: Heike Tiller, München

Druck: Ulenspiegel-Druck, Besengäßl 4, 82346 Andechs

Soziales Management

Da sich Nonprofit-Organisationen in ihren Zielen und Arbeitsformen von Unternehmen unterscheiden, haben vier Schweizer Wirtschaftswissenschaftler eine spezielle Managementlehre für soziale Organisationen entwickelt. Das Buch gibt Ihnen einen guten Überblick über die vielen Aufgaben, die es zu bewältigen gilt. Konkrete Instrumente und Methoden werden aber eher erwähnt als beschrieben.

P. Schwarz/R. Purtschert/C. Giroud/R. Schauer: *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen*. Haupt Verlag, 4. Aufl., Stuttgart 2002, ISBN 3-258-06542-X, 32 €

Management-Brevier

Management muss nicht schwierig sein: Kurz und übersichtlich erfahren Sie das Wichtigste zur Leitung Ihrer Organisation. Die passenden Führungsinstrumente und Managementmethoden werden detailliert in Schaubildern vorgestellt.

P. Schwarz: *Management-Brevier für Nonprofit-Organisationen*. Haupt Verlag, 2. Aufl., Stuttgart 2001, ISBN 3-258-06317-6, 29,90 €

Qualitätsmanagement

Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend hat eine Reihe zur Qualitätssicherung in ehrenamtlich getragenen Verbänden herausgegeben.

Die Titel heißen zum Beispiel „Zielfindung und Zielklärung“, „Professionalisierung von Nonprofit-Dienstleistern“, „Qualitätssicherung durch Zusammenarbeit“ oder „Qualität fängt im Vorstand an“.

Sie können die Hefte kostenlos bestellen oder von der Homepage des Ministeriums herunterladen. Auf einer CD-ROM ist die komplette Reihe zusammengestellt.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): *Broschürenreihe Qs*. Bezug über www.bmfsfj.de oder Fon ++49/(0)1888/555-0

Vorschau

Beratung und Fortbildung

„Lebenslanges Lernen“ lautet das Motto, um sich persönlich und im Beruf weiterzuentwickeln. Doch wann waren die Aktiven Ihrer Umweltgruppe das letzte Mal auf einer Fortbildung? Sind Sie schon mal auf die Idee gekommen, ein gemeinsames Training mit der ganzen Gruppe zu machen? Um als lokale Umwelt- oder Naturschutzgruppe erfolgreich zu sein, müssen Sie sich nicht nur fachlich gut auskennen, sondern auch das Handwerkszeug wie Moderation, Pressearbeit oder Fundraising beherrschen. Wie Sie sich am besten fortbilden und beraten lassen, lesen Sie in der nächsten Ausgabe von *aktiv.um* (N° 12, November 2004).

aktiv.um wurde initiiert durch den Fachbeirat Fundraising des Bundesumweltministeriums und wird herausgegeben von:

oekom e.V.

Verein für ökologische Kommunikation e.V.

In Kooperation mit:



**KURS
ZUKUNFTSPILOTEN**

Dieses Projekt wird finanziell gefördert von:



Bundesministerium
für Umwelt, Naturschutz
und Reaktorsicherheit

**Umwelt
Bundes
Amt**
Umwelt und Natur

Die Förderer übernehmen keine Gewähr für die Richtigkeit, die Genauigkeit und die Vollständigkeit der Angaben sowie für die Beachtung privater Rechte Dritter. Die geäußerten Ansichten und Meinungen müssen nicht mit denen der Förderer übereinstimmen.