

Christian Baier / Nicola Kriesel

---

## Herausforderungen gemeinnütziger Organisationen – und das Potential von Kollaboration in komplexen Zusammenhängen

### Paradigma 1: Komplexität in der Welt

Soziale Systeme – gemeinnützige Organisationen wie auch wirtschaftlich orientierte Unternehmen, Einrichtungen der Bildungsarbeit oder politische Strukturen oder Familien – stehen einer gemeinsamen Entwicklung gegenüber: Sie bewegen sich in einer zunehmend komplexen Welt, die abgekürzt als »VUKA-Welt« bezeichnet wird. VUKA steht für das Akronym von »volatil« (unbeständig und sich sprunghaft ändernd), »unsicher«, »komplex« und »ambivalent« (mehrdeutig und in sich widersprüchlich). Komplexität selbst zeichnet sich dadurch aus, dass der herrschende Gedanke von planbaren Zusammenhängen zwischen Ursache und Konsequenz (oder: »Reiz / Reaktion«; »Intervention / Wirkung«) nicht mehr so linear gestaltet werden kann, wie das lange Zeit angenommen wurde. Dies bezieht sich das auf die Kommunikation innerhalb von sozialen Systemen; aber auch auf die ökologischen Zusammenhänge allen lebendigen Seins (in Abgrenzung beispielsweise zu maschinellen Kontexten, in denen Schaltpläne und andere ingenieurstechnische Erkenntnisse weiter Gültigkeit haben).<sup>1</sup>

Wir erkennen also: unsere Umwelt verändert sich. Unser in Jahrhunderten entwickeltes Instrumentarium sozialer Interaktion reicht nicht aus, mit den Herausforderungen dieser Entwicklungen bzw. Erkenntnisse kreativ – also nicht nur abwehrend und begrenzend – umzugehen. Das Wissen hierum hat Frederic Laloux bereits 2015 in seinem Buch »Reinventing Organizations« größeren Kreisen bekannt gemacht. Seine Empfehlung: ins Experiment gehen, in kleinen Schritten neue Ideen und ihre Umsetzung üben, bei erkennbaren Fehlern oder »Fehlentwicklungen« korrigieren und dabei natürlich das große Ganze nicht aus den Augen verlieren. »Agile« Ansätze – entwickelt in der Softwareindustrie, die von Komplexität und schnellen Innovationszyklen konfrontiert war (und ist) – zeigen vergleichbare Ansätze.<sup>2</sup>

Zwei zentralen Herausforderungen können hieraus abgeleitet werden:

---

<sup>1</sup> Die Dynamiken komplexer Prozesse sind beispielsweise untersucht worden von: Dave Snowden, der 1999 das »Cynefin Framework« mit vier Umfeldern: »offensichtlich«, »kompliziert«, »komplex« und »chaotisch« entwickelt und diesen Handlungsstrategien zugeordnet hat; Ralph Stacey, der Komplexität als Ausdrucksform kommunikativer Prozesse identifiziert hat oder Margaret Wheatley, die komplexe Prozesse und ihre Herausforderungen an Führungskräfte beschrieben hat.

<sup>2</sup> Das »Agile Manifest« und eine Abstrahierung des dahinterstehenden Mindsets findet sich beispielsweise hier: <https://digitaleneuordnung.de/blog/agiles-manifest/>.

1. Sich der Ambivalenz zu öffnen und darin nicht gleich »Bedrohung« zu sehen oder vor-schnelle Lösungen zu suchen, ist oft nicht leicht zu ertragen und wird daher schnell »über-deckt«. Nicht umsonst formuliert das »Art of Hosting«<sup>3</sup> diese Phase als die »Groan-Zone« – als jene Situation also, die uns herausfordert, Widersprüche, Zerrissenheit, große Chancen aber auch gleichzeitig Schwierigkeiten – offen zu halten und nicht sofort zu begrenzen.<sup>4</sup> Schnell wittern wir Gefahr, den Pfad und die Orientierung zu verlieren, die breite Differenz nicht auszuhalten – und sind doch genau dazu aufgefordert.

2. Momente des Experimentes und des Neuen in das Mainstreaming zu überführen: Viele Momente von Innovation und Entwicklung finden in kreativen Runden eines Open Space, einer Zukunftswerkstatt oder ähnlicher kreativer Momente statt. Aber auch in agilen Systemen oder »normalen Leitungsrunden« werden Experimente vorgeschlagen und verabredet. Dann jedoch muss sich die Einübung einer neuen Praxis gegenüber bestehenden Beharrungskräften »beweisen«, was mit weiteren Reflexionen und Lernprozessen verbunden ist. Wer setzt sich dann noch gerne mit diesen Prozessen auseinander, wenn vermeintlich leichtere Wege ebenfalls zum Ziel führen? Andersrum formuliert: Wie gelingt es Organisationen, neue Entwicklungen strukturell abzusichern und auch gegenüber Widerständen und in schwierigen Situationen zu etablieren?

Wie lassen sich also Offenheit und Zustimmung generieren bei gleichzeitiger Fähigkeit zur Zu-spitzung und Absicherung? Dies sind Fragen unter einem komplexitätsorientierten Paradigma, das eine lebendige Herausforderung für die Organisationsentwicklung sein wird.

## **Paradigma 2: innere Veränderungen im Team**

Eine weitere, tiefgehende Änderung ist in der Motivation von Mitarbeiter\*innen in Organisa-tionen erkennbar: Der gesellschaftlich übergreifende »Sinn« von Arbeit gewinnt zunehmend an Bedeutung. Häufig wird es mit »Gemeinwohlorientierung« übersetzt und kann in einem umfassenderen Kontext mit Themen wie Selbstverantwortung und -entwicklung, soziale und ökologische Nachhaltigkeit und partnerschaftlicher bzw. hierarchiefreier Zusammenarbeit gesehen werden. Aspekte, die zunehmend an Bedeutung bei der Entscheidung über Jobs und Engagement gewinnen.

---

<sup>3</sup> Beim »Art of Hosting« geht es um die Kunst des Gastgebens und Erntens guter Gespräche. Das Art of Hosting reflektiert als gelernte Praxis besonders die Herausforderung, dass komplexe Prozesse am ehesten durch Dialog und kollektive Lernprozesse gestaltet werden kann. Ein Eindruck findet sich hier: <https://www.artof-hosting.org/de/> (downloaded 09. April 2021)

<sup>4</sup> Als dynamisches Modell wird hier vorgeschlagen ein Dreischritt von Divergenz (also »aufmachenden Frage-stellungen«), Emergenz (Raum für das Neue was auf kreativem Weg entsteht) und Konvergenz (aus den Potent-ialen und Möglichkeiten sich für Schwerpunkte zu entscheiden und Möglichkeiten der Umsetzung zu generie-ren). Die »Groan-Zone« (der Begriff ist dem »Art of Hosting« entlehnt) findet sich in der Phase der Emergenz wieder.

Entsprechend wird Führung zunehmend lateral oder auch funktionell gestaltet. Modelle der Selbstorganisation bilden hier zunehmend interessante Möglichkeiten.<sup>5</sup> Darüber hinaus werden Organisationen diverser, nicht nur, weil Teams heterogener werden, sondern auch weil divergierende Interessen als legitim interpretiert und untereinander verhandelt werden.

Alles in allem geht also eine äußere Komplexität aufgrund von Entwicklungen zu einer VUKA-Welt einher mit einer Komplexität im Innern, bedingt durch ein situatives Führungsverständnis flacher Hierarchien sowie zunehmender Diversität in der Zusammensetzung von Teams und ihren Interessen und persönlichen Motivationen.

Die Reaktionen auf diese inneren komplexen Entwicklungen sind vergleichbar mit jenen, die durch die erhöhte Komplexität »von außen« entwickelt wurden. Um selbstorganisierte Systeme mit flachen Hierarchien aufzubauen, bedarf es zunächst häufigeren Austausches zwischen den Beteiligten, sodass Interessensüberschneidungen und Felder gemeinsamen Handelns identifiziert und Vertrauen aufgebaut werden können. Perspektivisch jedoch wird sowohl in inhaltlicher Übereinstimmung als auch mit Blick auf die Beziehungsebene und kollegialer Unterstützung, selbstverantwortliches Arbeiten und Entscheiden möglich und durchaus »effizient« sein.

Halten wir fest:

1. Äußere Rahmenbedingungen zeigen weitreichende und komplexe Änderungen, die sich auch auf die Gestaltung gemeinnütziger Organisationen auswirken. Gefragt sind Ansätze, die kreativ und flexibel auf entsprechende Herausforderungen reagieren.
2. Nach innen wird Führung zunehmend flexibler, soll Diversität und Interessenreichtum der Mitarbeiter\*innen aufgreifen und gemeinsam verbindliche Verabredungen einhalten, und innerhalb diesen Rahmens Raum für dezentrale Selbstverantwortungen zulassen.

Bei den beschriebenen Entwicklungen handelt es nicht um Prozesse, die irgendwann enden, sondern um kontinuierliche und iterativ stattfindende Veränderungen. Insofern ist umso bedeutender zu überlegen, wie gemeinnützige Organisationen in volatilen Herausforderungen eine eigene Rhythmisierung zwischen Veränderung, Entwicklungsarbeit, Stabilisierung und »Ernte« entwickeln.

### **Wo steckt hier das »Potential« für Organisationen?**

Angesichts dieser Ausgangslage stellt sich die Frage, worin in diesen kollaborativen Ansätzen ein »Potential« für gemeinnützige Organisationen gefunden werden kann. Wir möchten einige zentrale Aspekte herausarbeiten:

---

<sup>5</sup> Die bekanntesten Modelle sind derzeit Soziokratie und Holokratie. Eine umfangreiche Einführung mit vielen Materialien findet sich hier: <https://www.soziookratie.org/> (Downloaded: 09. April 2021)

### **a) Kollaboration fördert Innovationsfähigkeit und Kreativität**

Kollaboration verstehen wir als koordinierte und selbstverantwortliche Zusammenarbeit, die über rein punktuelle Elemente<sup>6</sup> hinausgeht. Es sind also Prozesse, die wiederholtem Austausch und gemeinsamer Zielsetzung bedürfen. Sie setzen Vertrauen und Beziehungsarbeit voraus und entfalten Kreativität in Organisationen.

Wie kommen wir dahin? Eine dem Improvisationstheater entnommene Übung zur Entwicklung utopischer Szenarien schlägt vor: Zu einem bestimmten Aspekt entwickelt eine Person eine Idee, ein Bild – sehr ähnlich wie beim klassischen Brainstorming. Anders als beim Brainstorming »malen« die anderen Beteiligten das Bild jedoch weiter aus. Eine hilfreiche Formulierung hierbei beginnt mit: »Ja, und dann...« Es ist signifikant, wie schnell die Ideen kreative Formate bekommen, die einzeln wahrscheinlich nicht erreichbar wären. Wie im Brainstorming auch, kann anschließend an die Übung eine Bewertung und Gewichtung erfolgen.<sup>7</sup>

Das Beispiel zeigt: Solche Innovationen entstehen aus dem Zusammenbringen eines Mosaiks aus Eindrücken, Erfahrungen, Gewichtungen und Interpretationen. Und Kreativität entsteht – in der Regel – weniger im stillen Kämmerlein als in lebendigem Austausch und bei gemeinsamer Suche. Durchaus geht es dabei auch um ein »Ringen«, Möglichkeiten zu identifizieren und immer wieder auch darum, mit Hartnäckigkeit an den Themen zu bleiben. Es geht nicht um eine »Schönwetter Organisationsentwicklung«, sondern um ein »richtiges Verstehen« von Kollaboration; einer guten Begleitung und Moderation der bereits beschriebenen Dynamiken von Emergenz und Konvergenz.

### **b) Kollaboration unterstützt einen offenen Umgang in Momenten von Unsicherheit und Ambivalenz**

Weiter oben wurde der kreative Umgang mit Ambivalenz und Unsicherheit als eine der Herausforderungen, die sich aus der zunehmend bestimmenden »VUKA-Welt« ergeben, dargestellt. Ambivalenz und daraus sich ergebende Unsicherheit führen zu Dynamiken, die unsere erlernte Herangehensweise von Planung und Ausführung an ihre Grenzen bringen. Statt entsprechend durchgeplanten Ansätzen werden aufeinander aufbauende Schritte vorgeschlagen und flexible Reaktionsmöglichkeiten und Nachbesserungen während der Umsetzung angestrebt.

Ein möglicher »Trick« in der Umsetzung kann es sein, offene Prozesse als Chance zu erkennen und nicht zu sehr vom/an das Ergebnis her zu denken. Je mehr sich Handlungsfähigkeit

---

<sup>6</sup> In diesem Kontext wird der Begriff aus den Wirtschaftswissenschaften und dem Projektmanagement verwendet, nicht in seinem historischen Kontext.

<sup>7</sup> Die Übung wurde geprägt von Keith Jonstone, einer bekannten Figur des Improvisationstheaters, <https://www.karstennoack.de/keith-johnstone/>. Wie auch beim Brainstorming kann ihr Potential verstärkt gehoben werden, wenn die Fragestellung entsprechend profiliert wird. Beim letzten oe-tag, der Zukunftsbilder und -utopien thematisierte, lautete die Frage des »Utopian Charge«: »Was ist das höchste Potential von...?«, <https://socius.de/oe-topien-das-war-der-oe-tag-2020-live-in-berlin/>.

trotz »Nicht-Wissen«<sup>8</sup> entwickelt, umso selbstverständlicher werden Organisationen sich in Momenten von Unsicherheit und Ambivalenz bewegen können. Je einladender sie intern für Experimente sind, Fehler zugestehen und diese nicht individualisieren, sondern als gemeinsame Lernprozesse aufarbeiten, umso mehr tragen sie dazu bei, komplexe Dynamiken kreativ zu bearbeiten und im Experiment zu begegnen. Sehr vereinfacht ausgedrückt hat es ein deutscher Fußballtrainer: »Würden wir nicht zulassen, Torschüsse zu probieren – auch mit dem Risiko des ›Fehlers‹ – würden wir auch gar keine Tore schießen.«

### **c) Kollaboration ist die logische Konsequenz aus »flachen Hierarchien«**

Flache Hierarchien und diverse Teams benötigen Austausch und offene Räume für Verständigung und die Erarbeitung von Gemeinsamkeiten. Mindestens zwei Chancen ergeben sich hieraus: Erstens bieten viele Perspektiven, die in einem Dialog auf Augenhöhe miteinander ausgetauscht werden, den schon skizzierten kreativen Blick auf unbekannte oder unsichere Situationen. Die gemeinsame Handlungsfähigkeit in solchen Situationen ist für Organisationen mit flachen Hierarchien und kreativem Miteinander höher als für jene, die steilen Hierarchien folgen.

Zweitens ist pragmatisch die Entlastung für Führungskräfte höher, wenn sie Entscheidungen delegieren und dem Prozess der Selbstverantwortung vertrauen. Das führt (nicht nur) im Idealfall zu Entlastungen auf allen Ebenen, höherer Identifikation mit der Arbeit und kreativem Arbeitsklima sowie mehr Entscheidungsfreude insgesamt in einem verteilten Modus. Damit verbunden sind Prozesse, die die gemeinsame Haltung, Interesse und Entscheidungen zufolge haben und in wiederkehrenden Gesprächen bestätigen beziehungsweise weiter profilieren. Das wünschenswerte Ziel und die Handlungskompetenzen, die entsprechende Organisationen in höherem Maß aufbauen als »klassische« Systeme, lohnen diesen »Mehraufwand«.

Wenn wir beide Entwicklungslinien nachzeichnen – die sich ändernden Motivationen in Teams sinnorientierter Organisationen und die zunehmend komplexeren Rahmenbedingungen – sehen wir Kollaboration als den »Kitt«, der es ermöglicht, Organisationen in diesen nach innen und außen herausforderungsvollen Zeiten zu gestalten.

### **Und die Grenzen bzw. Herausforderungen?**

Neue Kollaborationsformen müssen eingeübt und gestaltet werden, um das skizzierte Potential zu heben. Zentrale Elemente der Gestaltung sollen hier abschließend dargestellt werden.

### **Ressource Zeit und Lust auf Dialog**

Austausch braucht Zeit und vor allem auch »Lust« auf Dialog und gemeinsame Interpretation. Dieser Dialog ist mit einer Suchbewegung zu vergleichen. Der Weg ist nicht vorgezeichnet,

---

<sup>8</sup> Zwei Blog-Artikel bieten einen weiteren Kontext für diese Überlegungen: <https://socialarchitect.de/intuition-als-navigationsystem-fuer-komplexitaet/> und <https://socialarchitect.de/wenn-nicht-wissen-zur-staerke-wird/> (download: 09.04.21).

sondern wird im Laufen gefunden; zunächst vielleicht als kleiner Trampelpfad, verbunden mit zahlreichen Umwegen. Entsprechend erratisch sind die Zusammenkünfte und Interpretationen derer es bedarf, um gemeinsame Handlungsfähigkeit in solch kritischen Situationen zu erreichen. Dieses Herangehen folgt zunächst nicht dem üblichen Bild von »Effizienz«. In klassischen Systemen mit vorgeprägter Struktur kennen die Beteiligten ihre Verantwortlichkeit und die Abgrenzungen zu anderen Tätigkeiten. Die Zwischenwirkungen sind »eingespielt«, entsprechende Zielsetzungen bekannt. Diese werden jetzt jedoch an- und neu befragt.

Dies führt stellenweise zu einer Entschleunigung und kann Fragen aufwerfen wie z. B. »warum das alles überhaupt«. Gleichzeitig können ohne entsprechende Fragestellungen bisher unbekannte Wege und Möglichkeiten nicht ausgeleuchtet werden. Bekanntes in Frage zu stellen kann bei Mitarbeiter\*innen zu Frustration führen, kann aber auch neue Blickweisen unterstützen und Entwicklungen anstoßen, die hilfreich sind für Organisationen und mehr Lust an der Arbeit auslösen. Im Hinblick auf sich verändernde Umstände im außen sind Möglichkeiten für Austausch und Dialog auf Augenhöhe wesentlich, um auch in kritischen Situationen miteinander agieren zu können.

### **Toleranz für Ambivalenz und Ambiguität**

Es wurde bereits wiederholt gesagt, dass beide Trends – Komplexität von außen und Sinnorientierung und flache Hierarchien von innen – dazu führen, dass sich vermeintliche Realitäten auflösen. Subjektive Wahrheiten richten sich nach unseren Erfahrungen ebenso wie aus der Perspektive, wie wir in dem Moment die gegebenen Kontexte betrachten und interpretieren. »Realität« entsteht am ehesten daraus, dass wir aus den individuellen Eindrücken und Interpretationen ein Mosaik nebeneinanderlegen und kollektiv interpretieren. Dieses »Sense-Making« ist wesentlich für die Bewegung, das Experiment mit dem Unbekannten kraftvoll umzusetzen.

Um sich in entsprechende Prozesse hineinzubegeben, stehen wir vor der Herausforderung zu lernen, Vieldeutigkeiten als Bestandteile von Realität zu akzeptieren und gerade aus der Verhandlung dieser Vielfalt von Perspektiven eine Haltung und daraus Handlungsweisen zu entwickeln und umzusetzen. Handlungsfähigkeit bedeutet dann, entschieden und gleichzeitig trotzdem sensibel für Alternativen in die Umsetzung zu gehen, das identifizierte Ziel anzustreben und gleichzeitig offen für andere Entwicklungsmöglichkeiten zu bleiben, ohne dass diese zu einer Selbstblockade zu führen.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Möglichkeiten, diesen Spielraum zwischen strategischer »Setzung« und situativ entstehenden Chancen kreativ auszuleuchten, hat Andreas Knoth in seinem Blog ausgeleuchtet: <https://lost-navigator.net/evolutionary-strategy-how-to-navigate-in-sense-respond-mode/> (downloaded: 09. April 2021).

## Ressource Vertrauen

Zeit, Dialogfähigkeit sowie Ambiguitätstoleranz sind drei zentrale Ressourcen bzw. Kompetenzen, derer es bedarf, um Kollaborationen als Potential für Organisationsentwicklungsprozesse einzusetzen und mit den neuen Herausforderungen kreativ umzugehen.

Grundlage für all diese Zugänge ist das Vertrauen unter- und miteinander. Die Fähigkeit zu vertrauen ist eine Voraussetzung für Delegation von Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Unabhängig von der Skalierung der Hierarchie zwischen autokratisch oder selbstorganisiert braucht es diese Fähigkeit für die Verteilung von Verantwortung. Ebenso braucht es Vertrauen, die Blickweise anderer Kolleg\*innen als ebenso relevant zu erkennen wie die eigenen. Vertrauen zu können ist somit eine kategorische Voraussetzung für Dialogfähigkeit und kollektive Interpretationen bis hin zur Entscheidung über weitere Handlungsschritte.

Die Entwicklung von Vertrauen braucht die Erfahrung aus der Zusammenarbeit und ihre gemeinsame Reflexion. Lernen aus Fehlern funktioniert nur, wenn gemeinsam interpretiert und Alternativen wertschätzend entwickelt werden. Die Delegation von Verantwortung erfordert Wissen und Intuition in die Haltung und Arbeitsweise der Kolleg\*innen. »Vertrauen« ist eine Kategorie, zu der man sich stellenweise bewusst entscheiden kann, die aber zunächst und in aller Regel durch geteilte Erfahrung wächst. Zu vertrauen ist eine Aktivität, mehr also als nur eine Zustandsbeschreibung.

Auch dies ist ein Grund für gemeinsame Austauschräume, die nicht zugunsten von Effizienz aufgegeben werden sollten. Formate hierfür können sein: Supervision und Coaching; kollegiale Beratung;<sup>10</sup> Auswertung von Entwicklungsprozessen; und – als jüngeres Element: »Fuck-Up Nights« – das Erzählen von Fehlern als Geschichten auf einer Bühne. Scheitern als Motivator, es das nächste Mal besser zu machen.

## Autor\*innen

**Christian Baier** und **Nicola Kriesel** sind seit über 15 Jahren Berater\*innen im Team der SOCIUS Organisationsberatung. Der Artikel spiegelt ihre Arbeitserfahrungen aus zahlreichen Beratungskontexten dieser Zeit ebenso wie aus der Gestaltung der selbstorganisiert getragenen Organisation SOCIUS mit gegenwärtig zehn Kolleg\*innen. SOCIUS ist spezialisiert auf die Organisationsentwicklung im gemeinwohlorientierten bzw. zivilgesellschaftlich getragenen Sektor.

**Kontakt:** [baier@socius.de](mailto:baier@socius.de) / [kriesel@socius.de](mailto:kriesel@socius.de)

Weitere Informationen: [www.socius.de](http://www.socius.de)

---

<sup>10</sup> Vgl <https://socius.de/die-renaissance-der-kollegialen-beratung/>

**Redaktion**

BBE-Newsletter für Engagement und Partizipation in Deutschland

Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE)

Michaelkirchstr. 17/18

10179 Berlin

Tel: +49 30 62980-115

[newsletter@b-b-e.de](mailto:newsletter@b-b-e.de)

[www.b-b-e.de](http://www.b-b-e.de)