

**Dr. Franz Grubauer**

## **Reorganisation als Netzwerkmanagement**

### **Strategische Orientierung eines Verbandes am Beispiel der Evangelischen Akademien in Deutschland**

Evangelische Akademien stehen in Deutschland im Ruf, ein unverwechselbarer Teil der demokratischen politischen Kultur hierzulande zu sein und einer der Orte des offenen Dialogs in der Zivilgesellschaft. Ein eingeführtes Markenzeichen seit langen Jahrzehnten also.

Dennoch gab es bereits vor einigen Jahren deutliche Signale, vorausschauend eine Reorganisation des bestehenden Verbundes zwischen den 17 Evangelischen Akademien innerhalb der Bundesrepublik Deutschland und dem Dachverband „Evangelische Akademien in Deutschland e. V.“ in Angriff zu nehmen. Organisiert wurde dieser Prozess auf Basis einer Selbstevaluation, die zunächst in einer intensiven Analyse künftige Rahmenbedingungen und Perspektiven von Akademiearbeit an Evangelischen Akademien zum Ziel hatte. Dazu zählten:

- Die ökonomischen Bedingungen und die daraus folgenden strukturellen Einsparungen bei Staat und Kirchen mit dem gegenläufigen Trend wachsender Kosten vor allem im Personalsektor
- Die gewachsene Konkurrenz von anderen Tagungsanbietern wie Parteienstiftungen, Universitäten, freien Instituten und privaten Kongressanbietern und die Frage nach dem Alleinstellungsmerkmal Evangelischer Akademien
- Der gravierende Wandel der Sozialstruktur im Sinne einer Ausdifferenzierung in kulturelle, soziale und neue berufliche Milieus und damit die Frage der Zielgruppen von Akademiearbeit
- Die Formulierung einer der Organisationskultur Evangelischer Akademien angemessenen und wirkungsvollen Antwort in Bezug auf Kirchenreformbestrebungen, institutionelle und organisatorische Strukturen auf ihren Auftrag, ihre Leistung und Relevanz zu überprüfen
- Die Einsicht, als kirchliche Organisationen sich nicht nur als Interpretationsgemeinschaften oder im sozialen Sinne als Dienstgemeinschaft zu verstehen, sondern auch als Managementorganisationen
- Ein Verständnis einer Netzwerkorganisation, die individuelle Identität einer Einrichtung stärkt und zugleich eine Kultur einer gemeinsamen Präsenz und Sichtbarkeit bundesweit ermöglicht

### **Wo stehen die Evangelischen Akademien im Jahr 2010?**

Zugespitzt hieß die Leitfrage: Wo müssen Evangelische Akademien im Jahre 2010 stehen, wenn sie weiterhin eine relevante Aufgabe in der Gesellschaft wahrnehmen wollen, welche Kompetenzen brauchen sie dazu, und für welche Zielgruppen werden sie der Ort künftiger Diskurse und intermediärer Verständigung sein?

Ausgehend von dieser Analyse, die für den Fortbestand einzelner Akademien zunächst nicht unbedenklich erschien, verständigten sich alle beteiligten Akademien auf die Behandlung folgender Fragestellungen:

Was sind Kernkompetenzen von Akademiearbeit?

Wie lässt sich das Evangelische Profil von Akademiearbeit verdeutlichen?

Wie können strategische Themen und Zielgruppen identifiziert werden?

Auf welche Weise lässt sich die Frage nach Qualität, Niveau und Anspruch und somit Überprüfung und Reflexion von Arbeitsformen operationalisieren?

Wie lässt sich die öffentliche Wahrnehmung, auch in den Landeskirchen stärken?

Welche Substanz sichernde politische und finanztechnische Strategien sind zu entwickeln?

Wie können gemeinsame Aktionen und Projekte unter dem Gesichtspunkt von Synergieeffekten identifiziert werden?

Wie lassen sich Unterschiedlichkeit und Verschiedenheit produktiv wenden und die Wirkungen nach Außen verstärken?

Auf dieser Grundlage vereinbarten die Akademien einen explorativen und kollegialen Beratungsprozess



mit gemeinsamen Konsultationen, die in erweiterte Mitgliederversammlungen der Evangelischen Akademien integriert wurden. Mit der Gestaltung und Durchführung des Prozesses wurde der Generalsekretär in Zusammenarbeit mit dem Vorstand des Verbandes beauftragt. Die Vorstandssitzungen zwischen den Beratungssitzungen der Mitglieder dienten der Auswertung und Vorbereitung der nachfolgenden Sitzungen.

Das Design der einzelnen Beratungssitzungen folgte dem Dreischritt: Bestandsaufnahme – Identifizierung und Diskussion notwendiger Fragen – Ergebnissicherung und Arbeitsaufträge.

Ausgehend vom Tagungsgeschehen als Kerngeschäft der Akademiearbeit wurden folgende Untersuchungsbereiche ausgewählt: (1) Themenfindung und Themenplanung; (2) Tagungsdidaktik und – methodik; (3) Zielgruppengewinnung und Umfeldansprache.

Perspektive, Profil und zu beschreibende Innovationen wurden so an Hand der Durcharbeitung dieser Themen herausgearbeitet. Diese Themen bildeten gewissermaßen das Rohmaterial für die Aufgaben und Ziele des Prozesses. Eine wesentliche Vorgabe für das Methodendesign war – in Anknüpfung an die zuvor geführte Diskussion – das Besondere der einzelnen Akademien wertzuschätzen und zu akzentuieren und zugleich das Gemeinsame als Aufgabe zu finden und zu stärken.

Methodisch gelang es, durch dieses Konzept eine integrative und kohäsive Situation in den Arbeitssitzungen zu erzeugen, die sich bisher als qualitativ neue Erfahrung in der Art des Umgangs und der Gesprächsbereitschaft miteinander erhält. Die Stärkung dieser Erfahrung durch das Prozessdesign war ein besonderes Anliegen. Dadurch sollten dissoziative und regionalisierende Kräfte überwunden und die Gegenbewegung gemeinsamer Präsenz für Profilbildung und Zukunftsfähigkeit unterstützt werden.

Als innovativ und stilbildend erwies sich der geplante erfahrungsbezogene Zugang der Bestandsaufnahmen durch beispielhafte und detaillierte Reports aus einzelnen Akademien. Stilbildend im Umgang und in der Offenheit miteinander wirkten diese Konkretionen, weil diese Transparenz bisher selten die verbandliche Ebene von Mitgliederversammlungen erreicht hatte.

Die Ergebnissicherungen zielten auf operationalisierbare Produkte der Beratung. Damit sollte der auf Umsetzung hin orientierte Beratungsprozess bereits parallel Planungsschritte für gewünschte Veränderungen ermöglichen.

### **Resultate des internen Reorganisationsprozesses**

Das zentrale Ergebnis des Gesamtprozesses lag in der eindeutigen Intention und dem Bewusstsein bei allen Beteiligten, die Netzwerkstruktur zwischen den Akademien untereinander und mit der Geschäftsstelle im Hinblick auf bessere Ressourcennutzungen, aber auch im Sinn einer klareren und profilierten Präsentation in der Öffentlichkeit auf ein neues Niveau zu heben. Vier Netzwerkelemente sind dazu entwickelt worden:

1. Als neue Arbeitsformen zwischen den Akademien wurden die „Kleinen Netze auf Zeit“ entwickelt und sind mittlerweile zu wirkungsvollen Instrumenten geworden. Sie stellen einen Typ des Projektmanagements dar, wie unterschiedlich strukturierte Akademien in Deutschland strategisch und effektiv an einem aktuellen Themenbereich zusammenarbeiten können. Die fachlichen Kompetenzen aus dem Pool der über einhundert hauptamtlichen Studienleitern/innen können auf diese Weise zusammen wirken. „Kleine Netze auf Zeit“ haben wegen ihrer höheren inhaltlichen Flexibilität die Arbeit dauerhafter Arbeitsgruppen ersetzt. Klein sollen die Netze auch deshalb sein, damit die Überschaubarkeit von Ablauf und Kommunikation, Steuerung und Zusammenarbeit gut möglich ist. Konkret bedeutet das ein Zusammenspiel von 3-5 Akademien. Die „Kleinen Netze auf Zeit“ entwickeln zudem eine gemeinsame PR-Strategie zur effektiven Darstellung und Repräsentation. „Kleine Netze auf Zeit“ werden in der Planungs- und Akquisitionsphase innerhalb der Akademien und unter den fachlich zuständigen Studienleiter/innen kommuniziert. Diese Ausschreibungsphase ist notwendig, damit gleiche Bedingungen der Beteiligung unter den Akademien gegeben sind. Die Koordination bis zur Etablierung des Kleinen Netzes übernimmt die Geschäftsstelle, soweit dies nicht autonom von einzelnen Studienleitern/innen betrieben wird. Die weiteren Aufgaben der Geschäftsstelle, Begleitung, Koordination, Verwaltungsdienstleistungen werden in den zu treffenden Vereinbarungen definiert.



2. Als weiteren Schritt in Richtung Nutzung von Netzwerkressourcen wurde ein bundesweites Fortbildungsprogramm für Studienleiterinnen und Studienleiter gestartet, das mittlerweile auf eine mehrjährige Praxis zurückblicken kann. Die Fortbildungskonzeption hat insbesondere zum Ziel, ein Lerninstrument der Personalentwicklung im Sinne einer lernenden Organisation zu sein, das die Akademiarbeit in einer Zeit sich schnell wandelnder Anforderungen gesellschaftlichen Wissens in ihrer Bedeutung und gesellschaftlichen Relevanz zukunftsfähig erhält. Die Konzeption zielt auf die Fortentwicklung und Anreicherung von Kompetenzen und Qualifikationen der Studienleiter/innen und wird ständig durch Bedarfsermittlungen angepasst. Mittlerweile ist dieses Fortbildungsprogramm auf alle Funktionsbereiche der Akademiarbeit erweitert worden, also auch auf Leitung, Verwaltung und Hauswirtschaft. Bisherige Programminhalte für den inhaltlichen Bereich waren zum Beispiel: Moderation von Gesprächen, Foren und Podien; Leitung, Prozessbegleitung und Prozesssteuerung von Akademietagungen; Projektmanagement von Tagungen und Projekten; Elemente von Managementmethoden und -strategien und Kompetenzen zur Akquisition; Methoden in der Gewinnung und Pflege von Zielgruppen. Ein weiteres Ziel dieser Fortbildungen ist die bessere persönliche Vernetzung unter den Akademiemitarbeitenden, eine wichtige Ressource für weitere Projekte und Netzwerkarbeit.

3. Die Profilierung von Öffentlichkeitsarbeit, sowohl konzipiert als interne wie externe, stellte ein wichtiges Ergebnis für die Netzwerkorientierung dar. Interne Öffentlichkeitsarbeit bedeutet für die Akademien optimaler und nicht-hierarchisierter Informationsfluss zwischen allen Knoten und Verbindungen im Netzwerk. Besonders für die Planung von Projekten, Informationen zum Benchmarking und Monitoring von Finanzierungsmöglichkeiten sind Intranet, Newsletter und andere Kommunikationsplattformen wirkungsvoll. Die externe Öffentlichkeitsarbeit orientiert sich an gemeinsamen Werbemaßnahmen, Begleitung von „Kleinen Netzen auf Zeit“ und öffentlichen Auftritten etwa bei Kirchentagen. Aber ebenso ist die Beobachtung der Medienszene wie auch der Aufbau von Kontaktnetzen mit Journalistinnen und Journalisten relevant für die Netzwerkarbeit. Neue Medien und das Internet sind für eine solche Arbeit heute nicht mehr wegzudenkende Voraussetzungen, die sich auch als Ergebnis dieses gemeinsamen Reorganisationsprozesses in allen Akademien auf der Höhe der Zeit befinden.

4. Ein viertes praktisches und künftig weiter tragendes Ergebnis lag in der Beschreibung von Qualität der Akademiarbeit. Die Merkmale und Kriterien der Qualitätssicherung wurden methodisch deskriptiv im Beratungsprozess entlang des dreiteiligen gemeinsamen Prozesses über Kernaufgaben von Akademiarbeit ermittelt. Dadurch konnte ein gemeinsames Grundverständnis einer inhaltlichen und konzeptionellen Qualität von Akademiarbeit trotz aller individuellen Besonderheiten sichtbar werden. Die Beschreibungen zu Verfahrensabläufen, Kommunikationswegen, Steuerungs- und Entscheidungsprozessen, Evaluation und Innovation sowie Personalentwicklung etc. liegen auf dem Niveau bekannter europäischer Standards zur Qualitätssicherung. Mittlerweile hat sich dieser Prozess nochmals ausdifferenziert, besonders im hauswirtschaftlichen Bereich. Diverse Einrichtungen sind bereits nach dem hohen EMAS-Gütesiegel zertifiziert. Mit der Beschreibung von Standards folgen die Akademien der guten Erfahrung mit dem Konzept der Selbstevaluation, die für alle Nutzer und Beteiligte des Systems transparent ausgewiesen sein muss. Für den Reorganisationsprozess leistet die Diskussion um Standards eine Hilfe für reibungslosere Netzwerkverbindungen.

### **Fortlaufende Innovation in Gang gesetzt...**

Mit dem gewählten explorativen Methoden und selbstevaluativen Verfahrensweisen des Reorganisationsprozesses ist es gelungen, nicht nur eine unabdingbare Vertrauensbasis im Akademienetzwerk zu schaffen, sondern auch ein Empowerment für Organisations- und Managementprozesse. Die gemachten Erfahrungen und die gewachsene Sensibilität für die Anforderungen führten dann auch in vielen Akademien zu unterschiedlich veranlagten externen Beratungsprozessen, die hilfreich waren. Außerdem stellte sich eine für die Netzwerkarbeit unerlässliche neue Balance zwischen Kooperation und Konkurrenz ein.

Entstanden ist in Folge dieses Anstoßprozesses eine neue Kultur der Zusammenarbeit, die mittlerweile alle Funktionsbereiche der Akademiarbeit umfasst und den Namen lernende Organisation wirklich verdient. Nicht nur die Fortbildungsprogramme für Direktoren/innen, Studienleitern/innen,



Hauswirtschaftsleiterinnen und Sekretärinnen werden beständig weiterentwickelt, sondern ebenso finden im Stil des selbstorganisierten Lernens Beratungssitzungen zwischen inhaltlichem Bereich und Verwaltung statt, die wichtige Schnittstellen qualitäts- und ressourcenoptimierend bearbeiten. Es sind inzwischen unter den Akademien und mit Begleitung und Unterstützung der Geschäftsstelle viele „Kleine Netze auf Zeit“ entstanden, die als Projekte eine Menge zusätzlicher Aufmerksamkeit auf sich gezogen haben und natürlich auch zusätzliche finanzielle Ressourcen haben einwerben können.

Dazu hilft auch ein verbessertes Informations- und Kommunikationsmanagement zwischen allen Beteiligten, das im Sinne einer Matrix eine strukturierte aber enthierarchisierte Kommunikation zwischen den Netzknoten erlaubt. Nicht zuletzt ist aber mit dieser sich fortlaufend weiter entwickelnden Netzwerkstruktur ein anderes Rollenverständnis zwischen Verband und Mitgliedern entstanden. Die Attraktivität an der Beteiligung im Netz liegt auf der Angebotsseite, im wechselseitigen Austausch von Produkten und Dienstleistungen. Die Geschäftsstelle des Verbandes ist in diesem kybernetischen Sinne ein aktiver Knoten mit Verstärkungs- und Anregefunktionen und mit innovativen Angeboten geworden.

*Aufsatz erschienen in:*

*Dieter Witt/Burkhard von Velsen-Zerweck/Michael Thiess/Astrid Heilmair: Herausforderung Verbändemanagement, Handlungsfelder und Strategien, Wiesbaden 2006*

**Dr. Franz Grubauer**

leitet als Generalsekretär seit 1999 den Dachverband der Evangelischen Akademien in Deutschland. In dieser Zeit hat er die Reorganisation der klassischen Verbandsstruktur in Gang gesetzt. Ziel war ein multipolares Netzwerk zu schaffen, das individuelle Identität erhält und zugleich eine gemeinsame Präsenz ermöglicht. Unter Anderem wurde dazu ein überregionales Projektmanagement implementiert, Personalentwicklung für alle funktionalen Arbeitsbereiche der Akademien aufgebaut und neue Formen von Öffentlichkeitsarbeit sowie Qualitätsmanagement entwickelt, das die üblichen Aufgaben eines Dachverbandes der Mitgliederbetreuung, des Controllings des Finanzwesens und der Projektkoordination sowie der Außenvertretung des Verbandes einschließt.



Nach einem abgeschlossenen Doppelstudium in Soziologie und Pädagogik promovierte er in Soziologie über gesellschaftliche Formierungsprozesse von Subjektivität mit einem Schwerpunkt auf Organisationsentwicklung. Er verfügt über eine langjährige Praxis in Forschungs- und Bildungsprojekten sowie in Organisationsberatung in verschiedenen Organisationen und Institutionen des Non-Profit-Bereichs und ist Mitglied verschiedener Vorstände und Aufsichtsgremien.

Tel.: 0 30 / 28395-410

Fax: 0 30 / 28395-470

E-Mail: [office@evangelische-akademien.de](mailto:office@evangelische-akademien.de)

[www.evangelische-akademien.de](http://www.evangelische-akademien.de)

*(Veröffentlicht in:*

*Dieter Witt/Burkhard von Velsen-Zerweck/Michael Thiess/ Astrid Heilmair: „Herausforderung Verbändemanagement – Handlungsfelder und Strategien“, Wiesbaden 2006)*