

Organisationskultur analysieren

Veränderungspotenziale und Handlungsstrategien im Fokus

Von Katrin Matuschek und Sarah Morcos

Überblick

Die Organisationskultur ist oftmals der Knackpunkt dafür, dass sich Ehrenamtliche und Mitglieder mit ihrem Engagement in einer NPO oder politischen Mitgliederorganisation einbringen. Die **MuP-Praxishilfe** zeigt, wie eine Organisation ihre Kultur analysieren, bewerten und verändern kann, um Mitglieder/Engagierte zu gewinnen und Organisationsziele zu erreichen.

Inhaltsverzeichnis

[Organisationskultur & Veränderung](#)

[1. Schritt: Bestandsaufnahme](#)

[2. Schritt: Analyse & Bewertung](#)

[3. Schritt: Veränderungen angehen](#)

[Quellen und Verweise](#)

Organisationskultur & Veränderung

NPO, Vereine, Gewerkschaften und Parteien haben jeweils spezifische Organisationskulturen, die sichtbar werden in den Routinen, Vorgehens- und Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder, die zum großen Teil unbewusst ablaufen.



Hinweis: Sie möchten mehr darüber erfahren, was sich hinter Organisationskultur in NPO, Parteien und Gewerkschaften verbirgt, wie sie sich zusammensetzt und wirkt? Dazu finden Sie Informationen in der **MuP-Praxishilfe** [„Organisationskultur in NPO und politischen Mitgliederorganisationen“](#).

Es kann sich für NPO lohnen diese Routinen und Verhaltensweisen und deren (Außen)Wirkung immer wieder kritisch in den Blick zu nehmen. Finden Sie heraus, ob sich Organisationsroutinen immer noch positiv auf die Organisationsziele und die Mitglieder und Engagierten auswirken oder ob diese aufgrund veränderter Rahmenbedingungen (z.B.: neue Motive für Engagement, technische Entwicklungen, etc.) nicht mehr zielführend sind und verändert werden sollten.



Für die Praxis: Folgende Vorgehensweise hilft Ihnen dabei!

- Schritt:** Analysieren und beschreiben Sie Ihre Ist-Kultur mit Ihren Routinen, Vorgehens- und Verhaltensweisen.
- Schritt:** Bewerten Sie die Stärken und Schwächen Ihrer Organisationskultur unter Berücksichtigung veränderter Rahmenbedingungen und Ihrer Organisationsziele.
- Schritt:** Behalten Sie positive Routinen bei und verändern Sie Routinen, die negativ oder irritierend wirken.

1. Schritt: Bestandsaufnahme der eigenen Organisationskultur

Im ersten Schritt geht es darum die Ist-Kultur Ihrer Organisation zu beschreiben.



Für die Praxis: Notieren Sie Routinen, Verfahren- und Verhaltensweisen in Ihrer Organisation. Anhaltspunkte dafür geben Ihnen u.a. **Ihre Entstehungsgeschichte**, die **Zusammenarbeit in Ihrer Organisation** und **Ihr Umgang mit Partnern, Unterstützer_innen und „Stakeholdern“**:

Routinen und Verfahren aus der **Entstehungsgeschichte**: Wo kommen wir her?



Fragen Sie in Ihrer Organisation nach der Geschichte/Vergangenheit:

- ? Wo liegen unsere Organisationswurzeln? Was war Gründungsanlass? Warum gibt es uns?
- ? Wie sah die Gesellschaft damals aus und wie (Abläufe, Routinen) haben wir in unserer Organisation auf damalige Probleme reagiert?
- ? Wie hat sich die Organisation seit dem entwickelt? Welche Kontinuitäten und Brüche gab es und mit welchen Abläufen, Verhalten reagieren wir in der Organisation heute darauf?

Routinen und Verfahren in der **Zusammenarbeit**: Was hält uns zusammen?



Fragen Sie in Ihrer Organisation nach der gegenwärtigen Zusammenarbeit:

- ? Welche Routinen und Verfahrensweisen gibt es in der Zusammenarbeit?
- ? Wie kommunizieren wir miteinander (Sprache, Feedback, Diskussionsklima)?
- ? Wie gehen wir miteinander und mit (neuen) Engagierten/Freiwilligen um (Begrüßung, Begleitung, Verabschiedung)?
- ? Wie beteiligen wir Engagierte und wie gehen wir mit neuen Ideen um?
- ? Welche Rituale (Weihnachtsfeier, Ausflüge, Ehrungen) gibt es und wie laufen sie ab?

Umgang mit Partnern und Stakeholdern: Wie treten wir mit unserer Umwelt in Kontakt?



Fragen Sie in Ihrer Organisation nach dem Verhältnis zu Ihrer Umwelt:

- ? In welchen Netzwerken ist unsere Organisation vertreten und wie kommunizieren wir mit Partner_innen/Unterstützer_innen?
- ? Wie gehen wir mit ihnen um?

2. Schritt: Analyse und Bewertung der Bestandsaufnahme aus verschiedenen Perspektiven

Im zweiten Schritt geht es nun um die Bewertung der Verfahrensweisen und Routinen, die im ersten Schritt zusammengetragen wurden.



Für die Praxis: Folgende Fragen zu **Innen- und Außenwirkung** sowie **Rahmenbedingungen** helfen Routinen zu analysieren und zu bewerten und liefern Anhaltspunkte für Veränderungspotenziale der Organisationskultur.

Bringen Sie in Erfahrung, wie Ihre Routinen und Verfahrensweisen **nach innen wirken**.

Fragen Sie in Ihrer Organisation:

- ? Wie wirken sich unsere Routinen, Verhaltens- und Verfahrensweisen nach innen (u.a. auf unsere Mitarbeitenden, Mitglieder und Engagierten) aus?
- ? Wie reden unsere Mitarbeitenden, Mitglieder und Engagierten über die Organisation?
- ? Welche Routinen und Abläufe finden sie gut, welche eher irritierend?



Tipp: Hilfreich zur Bewertung der eigenen Routinen und Verhaltensweisen können **Perspektivwechsel** sein:

- Versetzen Sie sich in neue Freiwillige und Mitglieder hinein und überlegen Sie**, was (z.B.: Verhalten, Vorgehensweisen, Prozesse, Rituale) würde Ihnen an der Organisationskultur eher gefallen und was würde sie eher stören oder irritieren.
- Erinnern Sie sich an Ihre Anfangszeit in der Organisation und überlegen Sie**, was Ihnen anfangs positiv und was eher negativ aufgefallen ist und warum.
- Befragen Sie ehemalige Engagierte und Mitglieder** zu Ihren Motiven des Austritts.
- Fragen Sie neue Mitglieder und Engagierte**, was sie an der Organisation begeistert, was sie eher irritiert und was sie für ein gutes Engagement in der Organisation benötigen.

Analysieren Sie, welche **Außenwirkung** Ihre Routinen und Verfahrensweisen haben.

Fragen Sie in Ihrer Organisation:

- ? Wie wirken sich unsere Routinen, Verhaltens- und Verfahrensweisen nach außen (Partner_innen, Unterstützer_innen, Öffentlichkeit) aus?
- ? Wie werden Ihre Organisation und Ihr Engagement von außen wahrgenommen (Rückmeldungen, Anfragen, Beschwerden)? Was wirkt positiv, was negativ?
- ? Wie reagieren andere Organisationen auf Ihre Arbeit/Ihr Engagement?

- Beziehen Sie dabei sich verändernde **gesellschaftliche und politische Rahmenbedingungen, die sich auf Ihre Organisation auswirken**, mit ein.



Fragen Sie in Ihrer Organisation:

- ? Welche Motive haben Menschen für Engagement? Was macht Engagement heute attraktiv? Gehen wir auf die Motive der Engagierten ein?
- ? Wie hat sich die Gesellschaft verändert und haben wir das im Blick?
- ? Welche technischen Trends und veränderte rechtliche Rahmenbedingungen haben Einfluss auf unsere Arbeit? Bilden unsere Vorgehensweisen und Routinen das ab?



Tipp: Erstellen Sie nun eine Liste mit Routinen, Vorgehens- und Verhaltensweisen, die einer Anpassung bedürfen und derjenigen, die Sie so beibehalten wollen.

Folgende Kriterien helfen Ihnen Ihre zusammengetragenen Vorgehensweisen und Routinen zu bewerten:

- Aktualität** (z.B.: Ist es noch zeitgemäß Einladungen per Post zu versenden?)
- Bedürfnisse von Engagierten** (z.B.: Gibt es zeitlich befristete Engagementmöglichkeiten in der Organisation? Werden Engagierte begleitet und können Ideen einbringen?)
- Attraktivität** (z.B.: Welche gesellschaftlichen Beitrag leistet eine Spende oder ein Engagement in Ihrer Organisation?)
- Profilorientierung** (z.B.: Wofür/für wen arbeitet die Organisation genau?)
- Wirksamkeit** (z.B.: Welche Erfolge hat die NPO/Partei/Organisation erzielt?)
- Diversität** (z.B.: Wie heterogen sind die Mitglieder der Organisation?)
- Kommunikation** (z.B.: Erreichen wir unsere Zielgruppen noch über die richtigen Kommunikationskanäle?)
- Repräsentation** (z.B.: Wessen Interessen vertreten wir? Wo werden die Interessen der Engagierten vertreten?)
- Partizipation** (z.B.: Wie/Wo können Interessierte sich bei uns einbringen?)



Hinweis: Eine offene Organisationskultur geht oft auch mit einer guten Reputation einher. Die **MuP-Praxishilfe** „Reputationsmanagement – Reputation oder der gute Name von NPO“ erklärt was Reputation ist und was Organisationen für ihren „guten Ruf“ tun können.



Auf den Punkt: Nun gilt es positive Routinen und Verfahrensweisen beizubehalten und zu verstetigen und negativ oder irritierend wirkende anzupassen oder zu ersetzen.

3. Schritt: Veränderungen von Routinen angehen

Sie haben Routinen und Verfahrensweisen in Ihrer Organisation identifiziert, die irritieren oder negative Auswirkungen auf Engagierte oder Ihre Organisationsziele haben? Dann lohnt es sich an dieser Stelle genauer hinzusehen und zu überlegen, wie Sie diese verändern können.



Fragen Sie in Ihrer Organisation:

- ? Was kann getan werden, um bei negativ wirkenden Routinen Verbesserung/Veränderung herbeizuführen?
- ? Wie können diese Routinen durchbrochen werden?
- ? Durch welche Vorgehensweisen könnten sie ersetzt werden?
- ? Wie können neue Routinen etabliert werden?
- ? Was ist der Nutzen für Hauptamtliche, Ehrenamtliche/Freiwillige und Mitglieder, wenn diese Routinen verändert werden?
- ? Wie können neue Engagierte/Freiwillige/Mitglieder besser an die bestehenden Routinen herangeführt werden, wenn diese nötig sind?

Beispiel für die Veränderung von Routinen

⊖ **Alte Kulturroutine:** Freiwillige müssen sich bewähren, dazu werden ihnen zunächst wenig beliebte Tätigkeiten übertragen. Unlust in der Bearbeitung wird als falsche Einstellung zur Organisation gewertet: *Solche Personen sollten nicht in die Organisation aufgenommen werden.*

⊕ **Neue Kulturroutine:** Freiwillige erhalten zunächst ein Beratungsgespräch: Motive und persönliche Bedürfnisse für das Engagement werden besprochen; es sind ‚Arbeitsangebote‘ zusammengestellt und beschrieben. Anforderungen sowie die zur Verfügung gestellte Unterstützung an die Arbeit sind dokumentiert. Gemeinsam werden mögliche Einsätze erörtert. Die durchgeführten Einsätze werden ausgewertet, Probleme können offen angesprochen werden und werden aufgegriffen.

(Quelle: Aus dem Handout zum MuP-Seminar »Organisationskultur«)



Hinweis: Das **MuP-Thema im Fokus** „[Veränderungsprozesse in NPOs angehen](#)“ zeigt warum Veränderungsmanagement wichtig ist und wie NPO und Organisationen Veränderungsprozesse steuern können.



Tipp: Veränderungen angehen!

Öffnen Sie sich gegenüber relevanten Veränderungen/Rahmenbedingungen, auch wenn sie Ihren Routinen widersprechen, indem Sie z.B.:

- ♦ für Ihre Organisation relevante **Daten analysieren** (Mitgliedszahlenentwicklung),
- ♦ Ihre (ehemaligen) **Mitglieder und Engagierten befragen** und gemeinsam überlegen, wo und wie Verbesserungen herbeigeführt werden könnten,
- ♦ **Studien zur Veränderung des Engagements** (z.B. Freiwilligensurvey) **berücksichtigen**,
- ♦ an die **Erwartungen Ihrer Engagierten/Mitglieder anknüpfen**,
- ♦ **neue Wege fördern, ausprobieren und aus dem Prozess lernen**. Neue Wege bergen die Gefahr, dass Fehler passieren können, aber auch die Chance zu lernen und bessere Handlungsmöglichkeiten zu entwickeln.



Für die Praxis: Und das können Sie als Führungskraft tun!

- Öffnen Sie sich gegenüber relevanten Veränderungen/Rahmenbedingungen, auch wenn sie Ihren Routinen widersprechen.
- Ermöglichen Sie kritische Diskussionen in der Organisation.
- Überlegen Sie gemeinsam mit Mitarbeiter_innen, Engagierten und Mitgliedern, wie neue Vorgehensweisen und Routinen aussehen könnten.
- Fördern Sie neue Vorgehensweisen – auch auf die Gefahr hin, dass Fehler passieren können.
- Verändern Sie Strukturen und Verantwortlichkeiten in der Organisation, wenn notwendig.
- Definieren Sie zukunftsfähige neue Routinen, erproben Sie diese in Pilotprojekten und werten Sie sie gemeinsam aus.



Auf den Punkt: Neue Routinen zu etablieren ist nicht leicht, aber es lohnt sich!

Quellen und Verweise

- ❖ Mehr zum **MuP-Thema im Fokus** „[Organisationskultur und Engagement](#)“ finden Sie auf der [MuP-Webseite](#), im **MuP-Interview** mit Matthias Diederichs zu „[Organisationskultur](#)“ sowie in der **MuP-Praxishilfe** „[Organisationskultur in NPO und politischen Mitgliederorganisationen – Struktur und Wirkung verstehen](#)“ .
- ❖ Handout zum MuP-Seminar „[Organisationskultur](#)“ von Matthias Diederichs.