

# Symposium: Resilienz von Selbsthilfeorganisationen

Wie stellen wir uns auf Veränderungen ein und schaffen für Selbsthilfeorganisation mehr Sicherheit und Stabilität?

Dr. Friedrich Haurert, 04.07.2023

0172 – 59 44 122 \* [info@haurert.com](mailto:info@haurert.com)

1

## Meine Expertise

- Begleitung von Veränderungsprozessen, Fundraising, Strategieprozesse, digitale Transformation, soziale Innovation, Karriereberatung

[www.haurert.com](http://www.haurert.com)

- Mentor und Dozent an der Fundraising Akademie Frankfurt

[www.fundraisingakademie.de](http://www.fundraisingakademie.de)

- Fundraising-Beratung im Auftrag des PARITÄTISCHEN Berlin

- Beratende Tätigkeit als INQA-Coach (ESF- und BMAS-gefördert)

<https://www.inqa.de/DE/handeln/inqa-coaching/uebersicht.html>

2

## Annahmen bei der Vorbereitung

- Sie haben sich beschäftigt mit der [Materialsammlung zu Förderung, Fundraising und Finanzen](#).
- Sie kennen den Fragebogen zu Widerstandsfähigkeit und Resilienz bei SHO.
- Sie haben an der Auftaktveranstaltung im März teilgenommen bzw. kennen das dokumentierte Material.
- Es gibt kein Konzept für Resilienz in SHO; die Übertragbarkeit der ISO-Norm 22316 oder die adressierten Bereiche in der Privatwirtschaft (IT, Personal, Produktion, Finanzen, Wettbewerb & Kunden, Führung, Normen & Vorschriften) sind „eine Nummer zu groß“.
- 35 Minuten für dieses Thema sind für mich ambitioniert.....

3

## Definition

- Die 2017 veröffentlichte ISO-Norm 22316 „Security and resilience – Organizational resilience – Principles and attributes“ sagt dazu:  
"Organisationale Resilienz ist die Fähigkeit einer Organisation, etwas abzufedern und sich in einer ständig verändernden Umgebung anzupassen, um so zu ermöglichen ihre Ziele zu erreichen, zu überleben und zu gedeihen. Resilientere Organisationen können Risiken und Chancen – aufgrund von plötzlichen oder allmählichen Veränderungen im internen und externen Kontext – antizipieren und darauf reagieren."
- Die Organisation ist nach überstandener Krise nicht mehr dieselbe!

4

## Aber:

- Es gibt kein Konzept für Resilienz in SHO; die Übertragbarkeit der ISO-Norm 22316 oder die adressierten Bereiche in der Privatwirtschaft (IT, Personal, Produktion, Finanzen, Wettbewerb & Kunden, Führung, Normen & Vorschriften) sind „eine Nummer zu groß“.
- 35 Minuten für dieses Thema sind für mich ambitioniert.....

5

## Agenda

- Ankommen & Annahmen
- Robustheit & Resilienz
- Ressourcenbeschaffung
- Veränderungsimpulse
- Strukturmatrix zur Analyse von Organisationen
- Interventionsstrategien

04.07.23

Dr. Friedrich Haurert

6

6

## Ankommen

- Kurz nachdenken: Was war für mich und meine SHO eine krisenhafte, chaotische Situation; wann fühlte ich so etwas wie Haltlosigkeit?
- Notieren Sie für sich: Was hat mir/uns Rückhalt gegeben?

7

## Ankommen

- Lesen die folgende Liste – finden Sie Übereinstimmungen zu Ihren Gedanken?

8

## Was gibt Rückhalt in der Krise?

- Risikomanagement, Regeln/Routine & klare Prozesse, Intuition, Mustererkennung, Heuristiken, Dialog, Erfahrung, Struktur, unterbrechen & anhalten, eine gute Theorie, Innovation, Interaktion, Akzeptanz, Verständnis für die Stakeholder, Regeln & nicht an Regeln halten, Metaperspektive, in Szenarien denken, reflektieren & lernen, essen & trinken, Natur, Selbstfürsorge, bewusst reduzieren, akzeptieren: „ich kann auch falsch entscheiden“, transdisziplinär arbeiten, Diversität, Co-Creation & Kollaboration, Empathie, Perspektivwechsel, Zeit, Mut, Kompetenz, Führung, Grenzziehung, priorisieren, Werte, Kontextklärung, Rollenklarheit, Realitätssinn, Transparenz, Vertrauen, zuhören, Unterschiede stehen lassen, wissen wohin es gehen soll, Beziehungen, Wertschätzung.....

9

## Analogie

- Wälder mit hoher Diversität sind widerstandsfähiger gegen den Klimawandel als Monokulturen.
- Organisationen mit diversifizierter Finanzierung und heterogener Zusammensetzung der handelnden Personen sind robuster gegen Störungen und unerwartete Krisen.

10

## Robustheit und Resilienz in den Blick nehmen

- Wir leben in einer vernetzten, komplexen Welt, die grundsätzlich undurchschaubar ist. Planung und Entscheidungen tragen das Risiko, dass sie sich als falsch oder unangemessen erweisen.
- Wie können Organisationen und Teams bewusst mit dieser Unsicherheit („Die Zukunft ist offen“) umgehen?
- Vorstand, Geschäftsführung, Führungskräfte müssen die Organisation so führen, dass das Unerwartbare erwartbar bleibt.
- Organisationen müssen raus aus ihrem Silodenken und die verschiedenen Systemlogiken koppeln, die relevant sind für ihr Überleben und ihre Weiterentwicklung: Ziele, Projekte, Selbsthilfe, Öffentlichkeits-/Lobbyarbeit, Mittelbeschaffung, Verwaltung, Ehrenamt/Hauptamt etc.

11

## Robustheit und Resilienz in den Blick nehmen

- SHO könnten sich noch intensiver miteinander und innerhalb ihrer Organisationen vernetzen und ihr Wissen teilen.
- Vielfältige Kompetenzen werden wichtiger: Moderation, Kommunikation, Umgang mit (intuitiven, qualitativen, quantitativen, integrierten) Daten und Digitalisierung, Entscheidungskompetenz, klare Prozesse, Teamarbeit, Aushalten von Mehrdeutigkeiten und Ambivalenzen. Verfügt Ihre SHO über diese Kompetenzen?
- Tools und Moden (z. B. Ansätze wie Agilität, Purpose, New Work) können manchmal nützlich sein - wenn sie als Impuls zur Weiterentwicklung genommen werden. Vorsicht vor Patentlösungen. Wer nur einen Hammer hat, sieht überall Nägel

12

## Robustheit und Resilienz in den Blick nehmen

- Welche Formate sich eignen, um die Folgen der veränderten Gewohnheiten und Arbeitsprozesse nach Corona (Stichworte Zoom, Homeoffice) zu bearbeiten, muss ausprobiert werden. Kurzfristige Krisenbewältigung und langfristige Krisenresistenz müssen ausbalanciert werden; es gilt das „Sowohl-als-auch“.
- Krisen sind Lernchancen; genau wie überhaupt alle Fehler, die passieren.
- Das Lerntempo wird sich weiter erhöhen. Alle Organisationen, auch SHO, müssen sich die Zeit nehmen, das Lernen als ein solches zu reflektieren.

13

## **Bitte überlegen Sie kurz und schreiben dann in den Chat:**

- 1. Was sollte in meiner Organisation geändert werden, um resilienter zu werden?**
- 2. Was ist meine wichtigste Frage für die verbleibende Zeit?**

14

## Ressourcenbeschaffung

- In der Beschaffung notwendiger Ressourcen geht es nicht um kurzfristige Chancen sondern um langfristige Beziehungen zu Menschen, Institutionen, anderen Organisationen, die Ziele in der gleichen Richtung verfolgen. Was kann SHO von anderen privatwirtschaftlichen und Nichtregierungs-Organisationen lernen?
- Wie sehen uns potentielle Unterstützer:innen (Spendende, Ehrenamtliche), wie wirken wir auf sie?
- Was können wir für unsere Unterstützer:innen tun (nicht: was können sie für uns tun?)

15

## Veränderungsimpulse

- Fundraising und Ehrenamtliche irritieren permanent die Organisation und erzeugen damit Widerstandsfähigkeit und Robustheit.
- Wichtig ist die Unterscheidung in interne und externe Veränderungsimpulse.

16

## Beispiele für interne Impulse, die Wandel hin zu einer Spendenorganisation anstoßen können

- Analyse: Wir müssen verstehen, wozu angeworbene Mittel benötigt werden. SHO können auch ohne Fundraising funktionieren, aber nicht ohne Ehrenamt! Wozu Fundraising?
- Fundraising soll professionalisiert und Teile zentralisiert werden
- Fundraising und ÖA werden in einen Bereich gezogen / werden auseinandergezogen
- Jemand wird zu einer Fundraising-Fortbildung „geschickt“ und er/sie ist danach Sand im Fundraising-Getriebe
- Neuer Vorstand stößt strukturelle Änderungen an

04.07.23

Dr. Friedrich Haunert

17

17

## Beispiele für externe Impulse, die Wandel hin zu einer Spendenorganisation anstoßen können

- Ungefragt wird eine sehr große Spende über der Organisation ausgeschüttet
- Ein Förderprogramm ermöglicht den Aufbau eines neuen großen Projektes und ist mit der Verpflichtung verbunden, die Anschlussfinanzierung sicherzustellen
- Spenden-Plattformen bieten Chancen (betterplace)
- Neues Datenschutzgesetz
- KI (Chat GPT)
- Ein "Spendenskandal" strahlt negativ auf alle SHO aus
- ITZ, SRS (u.a.) wirken auf die eigene Organisation als Treiber
  - <https://www.transparente-zivilgesellschaft.de>
  - <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/srs-social-reporting-standard/>

04.07.23

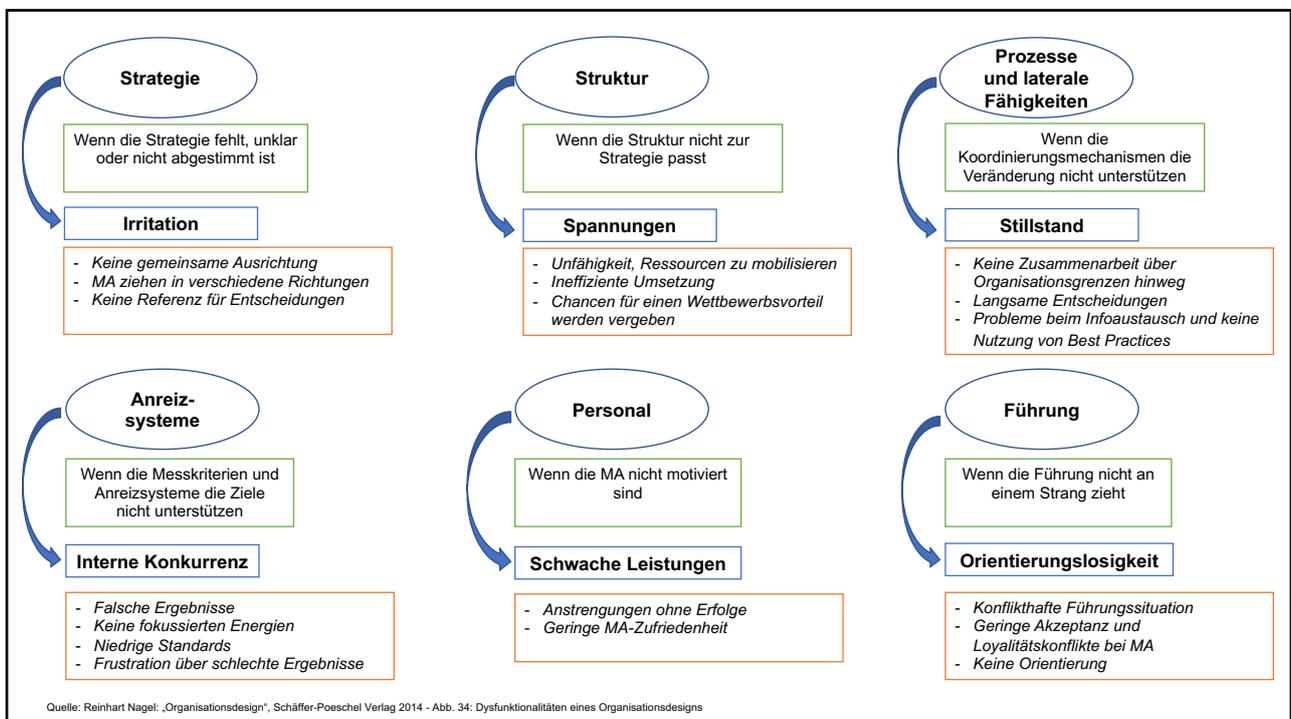
Dr. Friedrich Haunert

18

18

- Was passiert, wenn nichts passiert, wenn also alles bleibt wie es ist?
- Dann können wir die Muster erkennen, nach denen unsere Organisation funktioniert.

19



20

## Interventionsstrategien

Unterscheide die

- Beschreibungsebene (was genau beobachten wir?)
- Erklärungsebene (gibt es verschiedene Erklärungsansätze?)
- Bewertungsebene (positive und negative Bewertungen austauschen).

04.07.23

Dr. Friedrich Haurert

21

21

## Gemeinnützige Organisationen sollten

- systematisch den Ausbau finanzieller und ehrenamtlicher Ressourcen planen und umsetzen, um nicht nur in Krisenzeiten widerstandsfähig zu sein,
- eine klare Vision und Ausrichtung haben und diese kommunizieren,
- Beteiligungsstrukturen und passende Führungsstrukturen aufbauen,
- psychologische Sicherheit bieten,
- eine klare Strategie verfolgen.

22

## Interventionsstrategien

- Dringlichkeit vermitteln
- Vertrauen aufbauen, Anschlussfähigkeit herstellen, Lernen sichern
- Gemeinsame Sicht auf die Dinge (z.B. Begriffe, Ziele) schaffen
- Networking mit Schlüsselpersonen
- Informelle Steuerungsgruppe, Dialog organisieren, Ressourcen beschaffen
- Workshops durchführen, Wissensbasis erweitern
- Coaching, kollegiale Beratung
- Im Fundraising: „Quick-wins“ kommunizieren, aber möglichst wenig Wunschzettel annehmen

04.07.23

Dr. Friedrich Haunert

23

23

## Interventionsstrategien – alles ist Intervention

- Löse dich von der Verliebtheit in (d)eine Lösung.
- Neugierigkeit für Reaktionen auf Interventionen.
- Mit Überraschungen ist zu rechnen – Fragen stellen!
- Brauchbare Grundhaltung „ah, wie interessant!“
- Wenn etwas nicht funktioniert, dann mache etwas anderes.

04.07.23

Dr. Friedrich Haunert

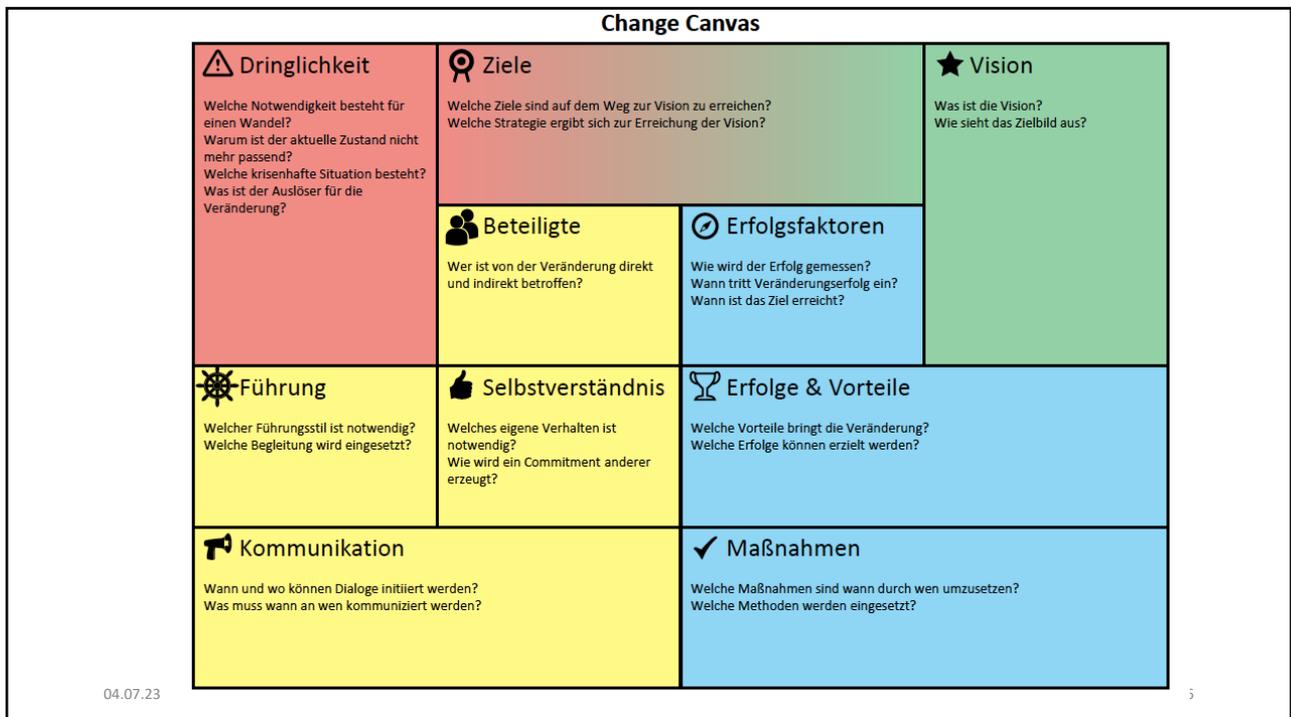
24

24

# Interventionsstrategien

- Kontextklärung: in welchen Rollen sitzen wir uns (in der Organisation, im Team, mit Stakeholdern) gegenüber? Was wäre ein gutes Ergebnis der FR-Kampagne und woran erkennen wir es? Was soll anders werden als beim letzten FR-Event? Welchen Auftrag habe ich und welchen Auftrag verbege ich an wen?
- Geschichten als Informationsquellen
- Welche Muster sind zu beobachten? Muster stören = verlernen und neue Muster etablieren = neu lernen
- Warum bleibt etwas wie es ist?

25



26

- Was sind meine Learnings und welche Aspekte werde ich vertiefen?
- *Was war überraschend, nützlich, unwichtig ..... für mich?*

04.07.23

Dr. Friedrich Haunert

27

27

## Literaturempfehlungen in Bezug auf Organisationen

Kühl, Stefan; Muster, Judith (2016):  
Organisationen gestalten, Springer  
Fachmedien, Wiesbaden

Grubendorfer, Christina (2016):  
Einführung in systemische Konzepte  
der Unternehmenskultur, Carl-Auer  
Verlag, Heidelberg

Simon, Fritz B. (2009 – 2. Auflage):  
Einführung in die systemische  
Organisationstheorie, Carl-Auer  
Verlag, Heidelberg

Simon, Fritz B. (2004): Gemeinsam sind  
wir blöd!?, Carl-Auer Verlag,  
Heidelberg

Groth, Torsten (2019 – 3. Auflage): 66  
Gebote systemischen Denkens und  
Handelns in Management und  
Beratung, Carl-Auer Verlag,  
Heidelberg

Nagel, Reinhart (2014):  
Organisationsdesign, Schäffer-  
Poeschel Verlag, Stuttgart

04.07.23

Dr. Friedrich Haunert

28

28