

Entwicklung agiler Strukturen im Public Governance Kontext.

Die Einbindung in- und externer Stakeholder als Herausforderung.

Virtueller INAS-Fach austausch, 31. Mai 2024

FH-Prof. Dr. Irmtraud Ehrenmüller

FH OÖ, Campus Linz, Department Gesellschaft & Management

HAGENBERG | LINZ | STEYR | WELS



UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES
UPPER AUSTRIA

Die Geschichte der Wildrose und der Edelrose...



... und was sie uns sagen will!

Das Thema – unser Projekt „WASP“

Wirksame Agile Systeme für Social-Profit-Organisationen

Worum geht es?

- Wirtschaft und Gesellschaft befinden sich in einem umfassenden **Wandel**.
- Social-Profit-Organisations (SPO):
 - Von einem hohen Bedarf an freiwillig Mitarbeitenden und geringem Finanzierungsspielraum geprägt.
 - **Verharren in gewohnten Strukturen ist nicht immer möglich.**
- Evangelische Kirche A.B. Oberösterreich:
 - Steigender **Legitimierungsdruck** gegenüber ihren zahlenden Mitgliedern.
 - Vorgaben an die Struktur von der Leitung der Evang. Kirche Österreich.
- Frage an die Wissenschaft:
 - „Wie kann die Kirche [als ein Beispiel einer SPO] mit **weniger zahlenden Mitgliedern und weniger Pfarrstellen** [ca. 20% Reduktion] ihren **Auftrag für die Zukunft** sicherstellen?“

Das Thema – unser Projekt „WASP“

Wirksame Agile Systeme für Social-Profit-Organisationen

- **Herausforderungen** einer SPO am Beispiel der Evangelischen Kirche A.B. Oberösterreich:
 - Rückgang von Einnahmen und Spenden.
 - Weniger freiwillig Mitarbeitende.
 - Geänderte gesellschaftliche Wahrnehmung.
 - Reduktion der hauptamtlich Mitarbeitenden aufgrund von Finanzierungsengpässen trotz steigendem Bedarf an der „Dienstleistung“.
- „Unser“ Vorschlag = die **Forschungsfragen**:
 - Wie kann die bestehende (hierarchische) Organisationsstruktur von Social-Profit-Organisationen in ein innovatives, an **soziokratischen Prinzipien** angelehntes Organisationsmodell transformiert werden?
 - Welches Finanzierungskonzept entspricht den Anforderungen eines innovativen, an soziokratischen Prinzipien angelehnten Organisationsmodells für Social-Profit-Organisationen?
 - Wie können Social-Profit-Organisationen den gesellschaftlichen Impact ihres Wirkens messbar machen und evaluieren?

Lösung

Eine Kirche kann attraktiv und effizient organisiert werden, indem sie einige wichtige Aspekte berücksichtigt:

- **Gemeinschaftsaufbau:** Eine Kirche sollte eine einladende und unterstützende Gemeinschaft schaffen, in der sich die Mitglieder willkommen fühlen und sich gegenseitig unterstützen.
- **Klare Vision und Ziele:** Es ist wichtig, dass die Kirche eine klare Vision und definierte Ziele hat, um sicherzustellen, dass alle Aktivitäten auf diese ausgerichtet sind.
- **Effektive Kommunikation:** Eine offene und transparente Kommunikation ist entscheidend für den Erfolg einer Kirche. Informationen sollten klar und zeitnah an die Mitglieder weitergegeben werden.
- **Qualifizierte Führungskräfte:** Die Kirche sollte über qualifizierte und engagierte Führungskräfte verfügen, die in der Lage sind, die Gemeinde zu leiten und zu inspirieren.
- **Effiziente Verwaltung:** Eine effiziente Verwaltung ist wichtig, um Ressourcen wie Zeit, Geld und Personal optimal zu nutzen.
- **Vielfältige Programme und Aktivitäten:** Um attraktiv für verschiedene Altersgruppen und Interessen zu sein, sollte die Kirche eine Vielzahl von Programmen und Aktivitäten anbieten.
- **Feedback einholen:** Es ist wichtig, regelmäßig Feedback von den Mitgliedern einzuholen, um ihre Bedürfnisse und Anliegen zu verstehen und entsprechend darauf reagieren zu können.

Indem diese Aspekte berücksichtigt werden, kann eine Kirche attraktiver und effizienter organisiert werden, um ihre Mitglieder besser zu erreichen und zu unterstützen.

**Das war der Vorschlag einer
künstlichen Intelligenz.**

**Was sind aber die tatsächlichen
Herausforderungen, Erkenntnisse und
Möglichkeiten?**

Die Herausforderungen



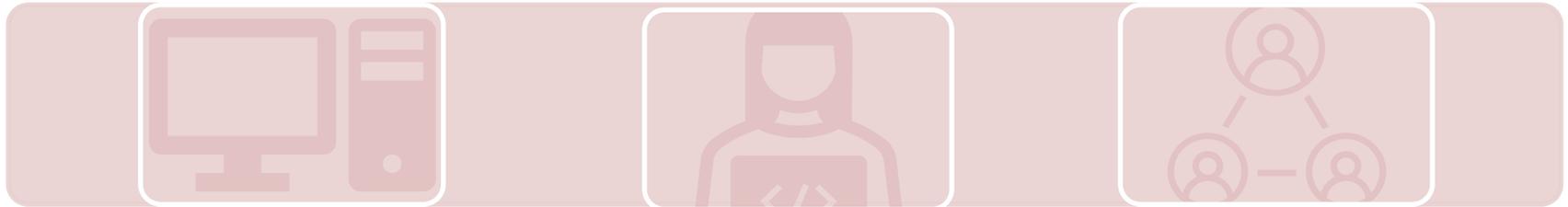
Erste Bausteine zur nachhaltigen Lösung

- Die Ambivalenz *am Bild der Wild- und Edelrose* erklärbar machen:
 - Wir arbeiten an der Struktur der Organisation, mit der der Auftrag der Organisation besser als im IST-Zustand erreicht werden kann.
 - Die (soziokratische) Organisation ist Mittel zum Zweck, aber nie Selbstzweck.
- Der Bezug auf das *sozialwirtschaftliche Dreieck* erklärt, dass die Rollen im System ständig wechseln.
 - Dienstleistende, Dienstleistungsempfangende und Zahlende sind nicht eindeutig zuordenbar.
 - Agile Systeme lassen diese Rollenmutation besser zu als hierarchische Systeme
- **Systemdefinition:**
 - „Alle Pfarngemeinden der Diözese Oberösterreich“ ist nicht die einzig mögliche Systemfestlegung!
- **Paradigma der Systementwicklung:**
 - „Wir bauen die Struktur aus der Sicht der Pfarngemeinde auf“
- **Wirkungsziele:**
 - Stellen die Verbindung zwischen Struktur und Inhalt dar: wofür soll die Struktur nützen – woran messen wir, ob sie „besser“ ist?

Ambivalenz und Wirkungsziele – die erste „Trias“:



Die „Trias“ für einen standardisierbaren Prozess der Transformation – „*Work in Progress*“



Teil 1: „Hardware“ = Struktur nach soziokratischen Prinzipien

- Festlegung des **Systems**, an und in dem gearbeitet werden soll.
- **Paradigma** festlegen, das den Handlungsrahmen einschränkt.
- Eine typische **Prozesslandkarte** für die betreffende erstellen
- Ausgehend von der Prozesslandkarte **soziokratische Kreisstruktur** ableiten
- **Erhebungen** nach Maßgabe der empirischen Sozialforschung einbinden, z.B.: IST-Situation, Haltungen, Widerstände, Kompetenzen

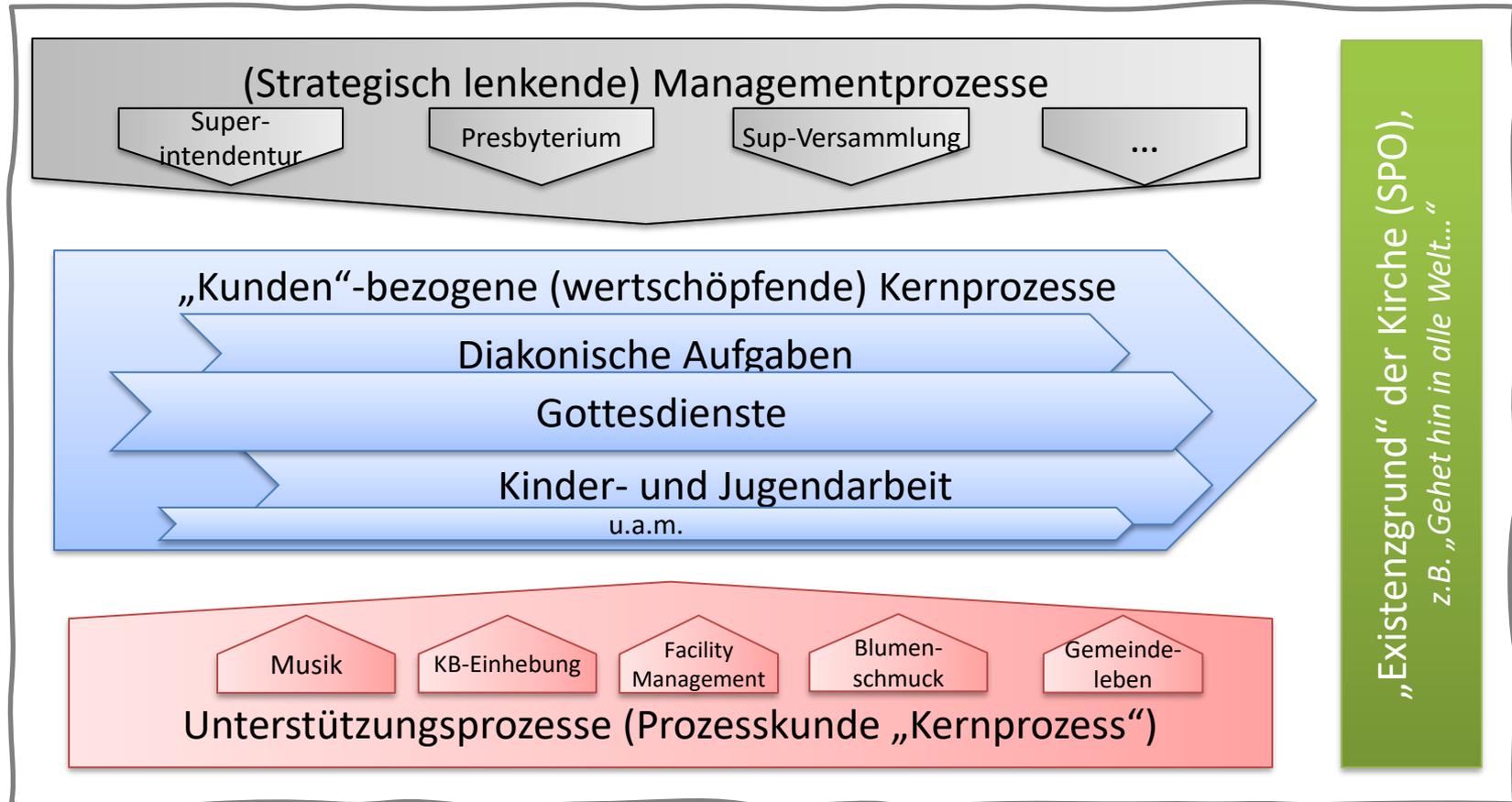
Teil 2: „Software“ = Anleitungen zum Agieren in der Struktur

- **Purpose festlegen** und mit Wirkungszielen messbar machen
- **Rollen** beschreiben und **doppelte Koppelung** festlegen
- **Arbeitsprinzipien** erstellen und ein Schulungs- und **Trainingsprogramm** dazu ausarbeiten
- **KonsenTprinzip** zum Basisprinzip erklären
- **Kreismoderation** festlegen
- **Offene Wahl** erklären und anleiten

Teil 3: „Orgware“ = Transformationsprozess

- **Transformationskonzept** vom IST zur Zielstruktur entwickeln
- **Beyond Budgeting-Prinzipien** entwickeln
- Maßnahmen zur **Reduktion von Widerstand** planen.

Die „Trias“ der Prozesslandkarte als Basis für die Struktur der soziokratischen Kreise nützen



Zwischenfazit



Die „3x3“-Trias wird als standardisierbarer Prozess entwickelt, um die speziellen Herausforderungen einer Transformation im SPO-Kontext zu lösen.



Agile Strukturen sind nur dann „besser“ als etablierte Organisationen, wenn ihre Wirkung hinsichtlich Existenzgrund verbessern wird – Wirkungsziele.



Interne und externe Stakeholder können nur durch eine systemische Betrachtung des Entwicklungsraums festgelegt und analysiert werden.



Die Rollen im System sind nicht an fixe Personen gebunden sondern sind veränderbar, z.B.: Aktive Kirchenbeitrags-Zahlerin kann gleichzeitig Dienstleistungs-Empfängerin und Dienstleisterin sein



Die Struktur muss die Sicherstellung der Aufgaben gemäß Existenzgrund bestmöglich unterstützen und darf nicht zum Selbstzweck werden:

Die Wildrose steht im Mittelpunkt der Betrachtung, nicht die Edelrose!

**Danke für Ihre/Eure
Aufmerksamkeit!**

**Gerne stehe ich für
Fragen zur Verfügung.**



Quellen und weiterführende Literatur

- Amstutz, Jeremias/Zängl, Peter (2023): Ein kurzer Streifzug durch die Soziokratie, in: Sozialwirtschaft, 33. Jg.
- Busch, Michael W./Link, Karin (2022): Führung in agilen Strukturen. Mit Autorität, nicht autoritär, in: OrganisationsEntwicklung, Nr. 2, S. 34–35.
- Eckstein, Jutta/Buck, John (2020): Company-wide Agility with Beyond Budgeting, Open Space & Sociocracy: Survive & Thrive on Disruption, Braunschweig.
- Ehrenmüller, Irmtraud/Stepanek, Peter (23. Jänner 2023): Sozialwirtschaft: Die Zukunftsbranche braucht Forschungsgelder. Um die Sozialwirtschaft aus ihrem Schattendasein zu holen und besser zu verstehen, muss auch ihre Erforschung unterstützt werden., in: Der Standard, 2023. Jg. vom 23.1.2023.
- Gilligan, Colin/Golden, Linda (2009): Re-Branding Social Good. Social Profit als a new conceptual Framework, in: Academy of Marketing Studies Journal, Vorlume 13, Nr. 2, S. 97–117.
- Gruber, Gerhard (2018): Wirkungsorientierte Leistungsmessung: Der Balanced Performance Report. Der Weg zu einem ganzheitlichen Performance Measurement System für Social-Profit-Organisationen; Blaue Reihe Sozialmanagement, Regensburg.
- Reitzig, Markus (2022): Get Better at Flatter. A Guide to Shaping an Leading Organizations with Less Hierarchy. Springer Nature Switzerland.
- Schneider, René (2023): Selbstorganisation und Agilität in Großunternehmen: den Wandel erfolgreich meistern. Hanser, München.
- Schnitzler, Carolina C. (2020): Einfach agil, in: OrganisationsEntwicklung, Nr. 2, S. 65–69.
- Strauch, Barbara (2022): Soziokratie. Organisationsstrukturen zur Stärkung von Beteiligung und Mitverantwortung des Einzelnen in Unternehmen, Politik und Gesellschaft, 2. Aufl., München.
- Wagner, K./Patzak, G. (2020): Performance Excellence – Der Praxisleitfaden zum effektivem Prozessmanagemetrn. 2. Aufl. Hanser.

Kontaktdaten



FH-Prof. Dr. Irmtraud Ehrenmüller

**Professur für Organisation und
Prozessmanagement**

FH OÖ, Fakultät Linz,
Department Gesellschaft & Management

- Mail: irmtraud.ehrenmueller@fh-linz.at
- Mobil: +43 664 80484 52420