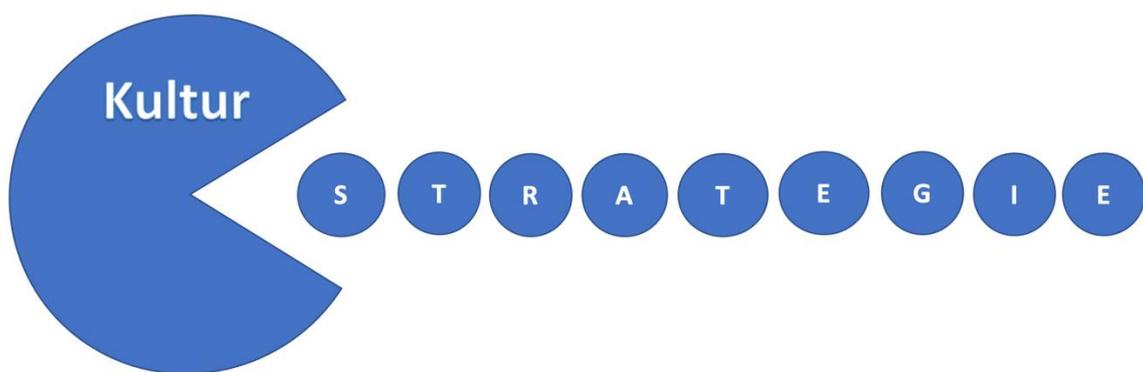


# Masterthesis

eingereicht an der ZHAW Soziale Arbeit

## *Culture eats strategy for breakfast*

Organisationskultur und ihr Einfluss auf die erfolgreiche  
Umsetzung einer gewählten Strategie



---

**MAS Sozialmanagement 2022**

Walker, April

**[REDACTED]**  
Datum: 16.09.2022

## Abstract

Während strategischer Entwicklungsprozesse kommt oft die Warnung: *culture eats strategy for breakfast*. Kultur sollte nicht ignoriert und ihre Kräfte sollten nicht unterschätzt werden. Es gibt jedoch nur wenige Empfehlungen, wie Führungspersonen die kulturellen Kräfte managen sollen oder wie sie sie für strategische Veränderungen nutzen können. In der vorliegenden Masterthesis wird dieses Thema behandelt, mit dem Ziel, die Wissens- und Methodenlücke diesbezüglich zu schliessen.

Eine Warnung impliziert, dass es Grund zum Fürchten gibt. Die durch diese Studie gewonnenen Erkenntnisse zeigen jedoch, dass eine Auseinandersetzung mit der Kultur und ihren Kräften eine bewältigbare Aufgabe sein kann. Die Ergebnisse machen auch deutlich, wie entscheidend eine unterstützende Organisationskultur für den Erfolg einer Organisation ist. Die Organisationskultur ist ein mächtiges, verborgenes System von Kräften, die das Verhalten, die Denkmuster und die Werte innerhalb der Organisation prägen. Die Aufgabe des Managements besteht darin, diese kulturellen Kräfte zu verstehen und zu identifizieren, welche von ihnen die Strategieimplementierung fördern oder behindern. Eine neue Strategie bedeutet Veränderung und das Erlernen neuer Ansätze, um sich in einem ständig wandelnden Umfeld zu behaupten. Die drei Dimensionen Kultur, Strategie und Lernen sind untrennbar miteinander verbunden und stehen in Wechselwirkung zueinander. Führungskräfte benötigen bei der Strategiekonzeption eine systemische und umfassende Herangehensweise, welche diese drei Elemente berücksichtigt.

Das Hilfswerk der Evangelisch-reformierten Kirche Schweiz (HEKS) entwickelt derzeit eine neue Strategie, was als Forschungsfeld für die vorliegende Arbeit dient. Die Ergebnisse dieser Masterarbeit sind eine Empfehlung für eine Erweiterung der Strategie-Konzeptionsphase und ein Massnahmenplan für das HEKS. Die erweiterte Konzeptionsphase bildet die in dieser Arbeit verwendete Methodik ab und gestaltet sich wie folgt:

1. Schaffen von Verständnis für das Paradigma der aktuellen Organisationskultur mittels Workshops.
2. Abgleich der aktuellen Organisationskultur mit den strategischen Zielen.
3. Analyse, welche der kulturellen Kräfte die Strategie unterstützen oder behindern.
4. Erstellung eines Massnahmenplans zur Maximierung der Auswirkungen der förderlichen kulturellen Kräfte und zur Reduzierung der Einflüsse der hinderlichen kulturellen Kräfte.
5. Aufbau und Entwicklung einer lernenden Organisation, fit genug für die strategische Veränderung.

Die Befolgung dieser Schritte erhöht die Chance auf eine gelungene Strategieumsetzung und den daraus resultierenden zukünftigen Erfolg der Organisation.

## Inhaltsverzeichnis

<b>Abstract</b>	<b>1</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>2</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>4</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>4</b>
<b>1. Einleitung</b>	<b>5</b>
1.1. Ausgangslage	6
1.2. Fragestellung und Ziel der Masterthesis	7
1.3. Beschreibung der Forschungsmethodik	9
1.3.1. Literaturrecherche zu Strategie und Organisationskultur	9
1.3.2. Teilnehmende Beobachtung bei diversen Gruppensettings	10
1.3.3. Workshops mit den Mitarbeitenden der HEKS-Geschäftsstelle beider Basel	11
1.3.4. Verifizieren der gewonnenen Erkenntnisse	12
<b>2. Theorie zu Makro- und Organisationskulturen</b>	<b>13</b>
2.1. Definition und Relevanz von Kultur	13
2.2. Makrokulturen	14
2.2.1. Die sechs kulturellen Dimensionen der Deutschschweiz nach Hofstede	14
2.3. Organisationskultur	19
2.3.1. Das Drei-Ebenen-Modell der Organisationskultur nach Schein	19
2.3.2. Das Modell «Cultural Web» nach Johnson und Scholes	22
2.4. Schlussfolgerungen zur Organisationskultur	22
<b>3. Theorie zur Strategie</b>	<b>23</b>
3.1. Strategiebegriff	23
3.2. Phasen des strategischen Prozesses	24
3.3. Das Modell der Strategieumsetzung nach Stonich	25
3.4. Der Weg zur Strategieumsetzung nach Syrett	27
<b>4. Verbindung zwischen Organisationskultur und Strategie</b>	<b>29</b>
<b>5. Die Lernende Organisation nach Senge</b>	<b>31</b>
5.1. Kunst und Praxis der lernenden Organisation	31
5.2. Die fünf Disziplinen einer lernenden Organisation	32
<b>6. Bewertung der HEKS-Organisationskultur</b>	<b>34</b>
6.1. Die HEKS-Geschichte und ihr nationaler Kontext	35
6.2. Anwendung des Drei-Ebenen-Modells nach Schein	37
6.2.1. Die Artefakte des HEKS	37
6.2.2. Bekundete Werte und Grundüberzeugungen des HEKS	39
6.2.3. Abgleich der Artefakte mit den bekundeten Werten und Grundüberzeugungen	40
6.2.4. Grundannahmen des HEKS	42
6.3. Identifizieren der förderlichen kulturellen Kräfte	44

<b>7. Kohärenz zwischen der HEKS-Organisationskultur und der Strategie</b>	<b>47</b>
7.1. HEKS-Fokusthemen und die strategische Richtung	47
7.2. Cultural-Risk-Assessment nach Stonich	48
7.3. Identifizieren der hinderlichen kulturellen Kräfte	51
<b>8. Massnahmenkatalog zur Steigerung der Erfolgchancen der Strategie</b>	<b>52</b>
8.1. Das Fundament der förderlichen kulturellen Dimensionen	52
8.2. Hebel, um den hinderlichen kulturellen Dimensionen entgegenzuwirken	53
<b>9. Reflexionen und Erkenntnisse zum Lernprozess</b>	<b>56</b>
<b>10. Schlussfolgerung und Nutzen für andere Organisationen</b>	<b>59</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>61</b>
<b>Erklärung</b>	<b>63</b>
<b>Anhang</b>	<b>64</b>

## Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1: Drei-Ebenen-Modell der Organisationskultur nach Schein. ....</i>	<i>19</i>
<i>Abbildung 2: Modell der Strategieimplementierung nach Stonich .....</i>	<i>26</i>
<i>Abbildung 3: Paradigma der HEKS-Organisationskultur .....</i>	<i>44</i>
<i>Abbildung 4: Ressourcenpolaritäts-Dreieck in beruflichen Kontexten und Arbeitswelten .....</i>	<i>57</i>
<i>Abbildung 5: Die Dimensionen in der Konzeptionsphase: Kultur, Strategie und Lernen .....</i>	<i>60</i>

## Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 1: Worum geht es bei Kultur? .....</i>	<i>43</i>
<i>Tabelle 2: Culture/strategy risk matrix.....</i>	<i>50</i>

## 1. Einleitung

*Culture eats strategy for breakfast* – dieses berühmte Zitat von Peter Drucker fasst die Gefahr der Vernachlässigung der Organisationskultur kurz und bündig zusammen. Die Organisationskultur bildet die Grundlage für eine erfolgreiche Umsetzung einer Strategie und es ist riskant, sie im strategischen Prozess nicht ausreichend einzubeziehen. Eine Organisation braucht Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die bei der Implementierung der Strategie unterstützen. Wenn die Mitarbeitenden keine gemeinsame Vision der Organisation haben oder wenn sie die strategischen Veränderungen für unnötig bzw. für eine Fehlentscheidung halten, werden sie sich nicht für die Umsetzung der Strategie engagieren. Wird die Strategie nicht durch die Organisationskultur unterstützt, ist ihre Implementierung zum Scheitern verurteilt.

Kultur ist ein weitgefaster Begriff, sie ist diffus und hat zahlreiche Komponenten. Sie ist eine verborgene Kraft, durch die Verhaltensnormen durchgesetzt werden, die oft auf unausgesprochenen Überzeugungen und Annahmen beruhen. Kultur zu verstehen, scheint auf den ersten Blick eine unmögliche Aufgabe zu sein. Schein argumentiert, dass es sich lohnt, diesen Aufwand zu betreiben. Die Organisationskultur ist die treibende Kraft, sowohl für das Verhalten der Mitarbeitenden als auch für deren Denkweise und die emotionale Verbindung zur Organisation (2009, S. 3). Er erklärt auch, dass Kultur und Führung eng miteinander verbunden sind: «Cultural and subcultural issues influence all aspects of how an organization functions, so the task of leadership is to understand these dynamic forces to ensure that they are congruent with the organization's mission and goals» (Schein, 2009, S. 6).

Es ist für das Management von grösstem Interesse und essentiell, zu verstehen, wie sich die Organisationskultur auf die Umsetzung der strategischen Ziele auswirken kann. Für die Führungskräfte ist es auch von signifikanter Bedeutung, nachzuvollziehen, wie die Organisationskultur beeinflusst werden kann und welche Rahmenbedingungen gegeben sein müssen, um die Chance auf eine erfolgreiche Strategieumsetzung zu erhöhen.

In dieser Arbeit wird die Organisationskultur des Hilfswerks der Evangelisch-reformierten Kirche Schweiz (HEKS) analysiert und bewertet. Es werden die kulturellen Dimensionen und Kräfte ermittelt, die die erfolgreiche Implementierung der gewählten Strategie unterstützen oder behindern können. Des Weiteren werden Methoden aufgezeigt, wie die förderlichen Kräfte gestärkt und die hinderlichen abgeschwächt werden können.

## 1.1. Ausgangslage

Das HEKS ist eines der grössten Schweizer Hilfswerke und weltweit tätig. Im Jahr 2022 wird eine neue 5-Jahres-Strategie für das HEKS entwickelt, mit geplanter Implementierung ab 2023. Das HEKS ist in zwei Geschäftsbereiche strukturiert, «Inland» und «Globale Zusammenarbeit», wobei der Inlandsbereich in sechs regionalen Geschäftsstellen organisiert ist. Die Leiterinnen und Leiter der Geschäftsstellen sind der HEKS-Inland-Leiterin unterstellt. Die Autorin dieser Arbeit ist seit Februar 2022 Leiterin der HEKS-Geschäftsstelle beider Basel. Durch den strategischen Entwicklungsprozess des HEKS und eigene Recherchen aus der Zertifikatsarbeit (Walker, 2022) sind die folgenden strategischen Problemfelder im Inlandsbereich identifiziert worden.

### Strategische Problemfelder

- Kein klares, gemeinsames Grundverständnis der Vision, Mission und Strategie. Diversität in den Angeboten, sowohl thematisch als auch geographisch, führt zu einer unklaren Positionierung.
- Traditionelles, paternalistisches Bild von einem kirchlichen Hilfswerk, teilweise intern und in der Öffentlichkeit.
- Starke Subkulturen und «Silodenken» in den Regionen und Programmen.
- Zu wenig Partizipation und Mitbestimmung. Notwendigkeit, die Klientel von «Betroffenen» zu «Beteiligten» zu machen, und interner Bedarf für eine bessere Aufteilung der Verantwortlichkeiten und der Macht.
- Erhebliche Fluktuation bei den Mitarbeitenden auf allen Ebenen. Fachkräftemangel und Schwierigkeiten, junge, intrinsisch motivierte Personen zu halten. Hoher Anteil von Burn-outs und Überbelastungen.
- Uneinheitliche und organisch gewachsene Führungsverständnisse sowie Beförderungs- und Ausbildungssysteme.
- Gescheiterte Zusammenlegungen diverser Organisationseinheiten, Umstrukturierungen und punktueller Personalabbau.
- Fehlende nachhaltige Finanzierung der Programme, zu wenig Allianzen.
- Technologische Neuerungen entsprechen teilweise nicht den aktuellen Entwicklungen.
- Starker Fokus auf das operative Geschäft erlaubt wenig Raum für Innovation.
- Schwerfällige, komplizierte interne Arbeitsprozesse.

Ausserdem haben HEKS und ein weiteres Schweizer Hilfswerk, «Brot für alle», im Jahr 2022 eine Fusion vollzogen. Der Zusammenschluss soll die Position und die Konkurrenzfähigkeit der neu konstituierten Organisation stärken. «Brot für alle» pflegte eine holokratische Organisationsform, was sich bereits auf die

Organisationskultur von HEKS ausgewirkt hat. Einzelne Organisationseinheiten experimentieren mit diesen Ideen, und es finden eine Verschiebung sowie ein Umdenken bezüglich der Organisationsformen statt.

Das HEKS befindet sich in einem Veränderungsprozess, wobei dieser im Geschäftsbereich ‹Globale Zusammenarbeit› deutlich weiter fortgeschritten ist als im Bereich ‹Inland›. Grund hierfür sind die strategischen Prozesse, die mit der Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA) verbunden sind. Die Veränderungen im HEKS-Inlandsbereich hängen mit der neuen Organisationsstrategie zusammen. Die Beziehung zwischen der Organisationskultur und ihrem Einfluss auf die neue strategische Ausrichtung der Organisation ist auf verschiedenen Ebenen von Bedeutung:

- für die Geschäftsleitung, bevor sie die Strategie festlegt,
- für das obere und mittlere Management, wie zum Beispiel die Autorin dieser Masterarbeit, da die regionalen Subkulturen die Umsetzung der Strategie auf dieser Ebene beeinflussen werden,
- für die gesamten Mitarbeitenden, denn die Organisationskultur, einschliesslich der Werte und Überzeugungen, ist bei einer Hilfsorganisation von besonderer Relevanz.

Die Geschäftsleitung ist daran interessiert, die Organisationskultur zu analysieren, und die Gesamtorganisation beschäftigt sich derzeit mit diversen Schlüsselfragen zur Strategieentwicklung. Diese sind ab Anhang 1 ausführlich beschrieben. Die strategischen Problemfelder beinhalten auch kulturelle Elemente. Für das Management ist es von Interesse, diese kulturellen Einflüsse zu bewerten und mögliche Wege zur Steuerung dieser Kräfte zu identifizieren. Deswegen wird HEKS als Beispiel für diese Masterthesis herangezogen.

## **1.2. Fragestellung und Ziel der Masterthesis**

In dieser Arbeit geht es um Sozialmanagement. Warum sind Kultur sowie die Art und Weise, wie Menschen sich verhalten, denken und fühlen, für das Management wichtig? Schein zeigt auf, wie zentral die Organisationskultur ist, da ihre Elemente die Strategie, die Ziele und die Arbeitsweisen in einer Organisation bestimmen (2009, S. 19). Er geht noch weiter und betont, dass das Verständnis von Kultur für Führungskräfte von entscheidender Bedeutung ist, da sie eine ausschlaggebende Rolle bei der Entstehung, Entwicklung und Steuerung einer Organisationskultur innehaben. Auch ergründet er, wie insbesondere im Rahmen eines strategischen Veränderungsprozesses die Stärken und Schwächen der aktuellen Kultur bewertet und verstanden werden müssen (2009, S. 17). «The bottom line for leaders is that if they do not become conscious of the cultures in which they are embedded, those cultures will

manage them. Cultural understanding is desirable for all of us, but it is essential to leaders if they are to lead» (Schein, 2010, S. 22).

Die Hypothese dieser Masterthesis ist, dass die Organisationskultur eine wesentliche Rolle bei der Entwicklung und Umsetzung der Strategie spielt. Stonich warnt, dass das Ignorieren der Organisationskultur zum Scheitern einer Strategie führen kann (1982, S. 142). In der vorliegenden Arbeit wird dies berücksichtigt – der Organisationskultur wird Aufmerksamkeit geschenkt und es wird Führungskräften ein Rahmen geboten, um zukünftig dasselbe zu tun.

In dieser Thesis wird die aktuelle HEKS-Organisationskultur analysiert sowie bewertet und in Verbindung mit den Anforderungen der geplanten Strategieumsetzung gebracht. Es wird erörtert, inwiefern die derzeitige Kultur den Erfolg der Strategie unterstützt oder verhindert. Auch wird beleuchtet, welche Massnahmen nötig sind, um die förderlichen Kräfte zu stärken und die hinderlichen abzuschwächen.

#### Fragestellung der Masterthesis:

- ⇒ Welche Dimensionen der HEKS-Organisationskultur sind besonders förderlich oder hinderlich für die erfolgreiche Umsetzung der gewählten Strategie?
- ⇒ Wie lassen sich die Auswirkungen der förderlichen kulturellen Kräfte maximieren und die der hinderlichen kulturellen Kräfte minimieren?

#### Ziel der Masterthesis:

Die förderlichen und hinderlichen Dimensionen der HEKS-Organisationskultur und ihre Bedeutung für die erfolgreiche Umsetzung der gewählten Strategie sind ermittelt. Veränderungsmassnahmen in den organisatorischen Rahmenbedingungen sind vorgeschlagen, um die Auswirkungen dieser Dimensionen zu maximieren beziehungsweise zu minimieren.

Im folgenden Kapitel 1.3. wird die zur Erreichung dieses Ziels gewählte Forschungsmethodik beschrieben. Kapitel 2 enthält einen theoretischen Überblick über die Organisationskultur und ihren Einfluss auf die Strategie, und Kapitel 3 betrachtet die Theorien zur erfolgreichen Strategieumsetzung. Die Zusammenhänge zwischen Organisationskultur und Strategieumsetzung werden in Kapitel 4 untersucht. Da eine neue Strategie Veränderungen mit sich bringt, betrachtet Kapitel 5 die Theorien des Lernens innerhalb einer Organisation. Mit dem gewonnenen Wissen werden die Theorien und Modelle in der Praxis angewendet. Kapitel 6 beschreibt, analysiert und bewertet die Organisationskultur von HEKS anhand der angewandten Forschungsmethoden. Die Ergebnisse der Untersuchungen werden ausführlich dargestellt. In Kapitel 7 wird eine kulturelle Risikobewertung, wie von Stonich (1982, S. 36–37) entwickelt,

vorgenommen. Diese hilft, die förderlichen und hinderlichen Einflusskräfte zu identifizieren. In Anlehnung an das Modell der ‹Lernenden Organisation› von Senge (2011), welches fünf Lerndisziplinen vorstellt, werden Schlussfolgerungen für HEKS gezogen und ein Massnahmenplan wird erstellt. Schliesslich werden die aus dieser Studie gewonnenen Erkenntnisse, die für andere Organisationen genutzt werden können, in Kapitel 10 dargelegt.

### 1.3. Beschreibung der Forschungsmethodik

Zur Datenerhebung benötigt die Autorin eine Kombination aus qualitativen Forschungsmethoden, wie von Flick beschrieben (2021). Die Forschungsschritte und das Sammeln der Informationen werden in den folgenden Abschnitten 1.3.1. bis 1.3.4. ausführlich beschrieben. Die verwendeten Methoden sind:

1. Durchführung einer **Literaturrecherche** zu Organisationskultur und Strategie.
2. **Teilnehmende Beobachtung** bei einer Reihe von Strategie- und Organisationskultur-Workshops.
3. Nutzung diverser **Gruppensettings**. Planen, Durchführen, Leiten und Auswerten zweier Workshops und verschiedener Sitzungen mit dem regionalen Team Basel zu den Themen Organisationskultur, Strategie und Zusammenarbeit.
4. **Konversationsanalyse**. Führen von Gesprächen mit verschiedenen Mitgliedern der Organisation, um deren Sicht auf die Organisationskultur zu ermitteln und die Ergebnisse der Workshops zu verifizieren.
5. **Hermeneutische Analyse** von HEKS-internen Dokumenten.

Nach der Datenerhebung und der Auswertung der Daten wurden Schlussfolgerungen gezogen und Antworten auf die gestellten Fragen sowie die Problemfelder dieser Arbeit gefunden. Empfehlungen für künftige Massnahmen innerhalb der Organisation HEKS wurden formuliert und schliesslich wurde ermittelt, wie die gewonnenen Erkenntnisse auf andere Organisationen übertragen werden können.

#### 1.3.1. Literaturrecherche zu Strategie und Organisationskultur

Die Literaturrecherche zum Thema Strategie ergab, dass es umfangreiches Material zur Entwicklung von Organisationsstrategien gibt, aber nur wenig zu deren Umsetzung. Am wenigsten erforscht scheint die Frage zu sein, wie Organisationskultur und Strategie aufeinander abgestimmt werden können, um eine erfolgreiche Umsetzung zu gewährleisten. Diese Abgleichs- oder Konzeptionsphase liegt vor der effektiven Implementierung der Strategie. Die analysierten Modelle zur Strategiekonzeption stammen aus dem St. Galler Management-Modell sowie von Paul Stonich (1982) und Michel Syrett (2007). Das St. Galler Management-Modell wurde als Vorzeigemodell während des Certificate of Advanced Studies (CAS) Betriebswirtschaft und finanzielle Führung in Non-Profit-Organisationen (NPO) an der ZHAW

gelehrt. Es wurde zudem weiterentwickelt, um die spezifischen Besonderheiten von NPOs zu berücksichtigen. Stonich und Syrett sind Spezialisten in der Vorbereitung für die Strategieumsetzung. Daher werden in der vorliegenden Masterarbeit hauptsächlich diese Modelle zur Strategie betrachtet.

Die Literaturrecherche hat gezeigt, dass es zwei renommierte Spezialisten auf dem Gebiet der Organisationskultur gibt. Das sind zum einen der Organisationsanthropologe Professor Geert Hofstede und zum anderen der Organisationspsychologe und Managementexperte Professor Edgar Schein. Die Theorien und Studien dieser beiden Experten wurden auch als Grundlage für diese Arbeit verwendet.

Über den Zusammenhang zwischen Organisationskultur und Strategieumsetzung ist weniger Literatur zu finden. Strategieexpertinnen und -experten warnen davor, Kultur zu ignorieren. Sie betonen die Notwendigkeit, die Organisationskultur auf die Strategie oder umgekehrt abzustimmen. Spezifische Methoden, wie dies zu bewerkstelligen ist, sind allerdings schwer zu finden. Eine der bekanntesten Theorien zur Entwicklung einer veränderungs- und lernbereiten Organisation stammt von Dr. Peter Senge (2011). Er hat das Modell «Die Lernende Organisation» entwickelt, das unter anderem die Grundlage für die Empfehlungen in dieser Arbeit bildet.

### **1.3.2. Teilnehmende Beobachtung bei diversen Gruppensettings**

Im Rahmen des HEKS-Strategieentwicklungsprozesses wurden mehrere Workshops und Planungssitzungen durchgeführt. Als Leiterin einer Geschäftsstelle und als Teilnehmerin an diesen Workshops war das Einnehmen zweier paralleler Rollen erforderlich: zum einen die Rolle als Kadermitglied und Mitarbeiterin der Organisation, zum anderen die Rolle der Forscherin und Autorin der vorliegenden Arbeit. Der Wechsel zwischen diesen beiden Perspektiven, der Makro- und der Mesoebene, war eine Herausforderung, aber durch Reflexion und Selbsterkenntnis durchaus zu bewältigen.

#### **1. Tagesworkshop auf Kaderebene mit der Geschäftsleitung und dem Stiftungsrat**

Detaillierte Informationen zu diesem Workshop befinden sich in den Anhängen 1-10. In diesem Workshop wurden folgende Themen und Fragen diskutiert.

- ⇒ Vision, Mission und Werte der Organisation
- ⇒ 13 strategische Schlüsselfragen zu Angebot, Auftritt, Organisation, Partnerschaften und Innovation/Digitalisierung

#### **2. Drei Tagesworkshops mit dem Inland-Leitungsteam**

Die drei Workshops hatten folgende Ziele:

- ⇒ Workshop 1: Erarbeitung von Optimierungsfeldern zur Organisationsstruktur

- ⇒ Workshop 2: Definition der Grundsätze der Kultur der Zusammenarbeit
- ⇒ Workshop 3: Identifizierung des Anpassungsbedarfs der Organisationsstruktur mit dem Schwerpunkt Finanzierung

### 3. Tagesworkshop mit allen Mitarbeitenden der HEKS-Schweiz

Inhalt dieses Tagesworkshops war:

- ⇒ Förderung der Zusammenarbeit, Teamentwicklung und Zugehörigkeit in der Organisation
- ⇒ Information und Austausch zu den HEKS-Programmen
- ⇒ Arbeitsgruppen zu den 13 strategischen Schlüsselfragen

Zusätzlich zu diesen Workshops gab es andere Gruppensettings, in denen Daten gesammelt werden konnten. Dabei handelte es sich um Teamsitzungen auf regionaler Ebene und um Binnenkonferenzen auf nationaler Ebene. Die Beobachtungen und Analysen aus allen Gruppensettings fliessen in die Bewertung der HEKS-Organisationskultur in Kapitel 6 ein.

#### 1.3.3. Workshops mit den Mitarbeitenden der HEKS-Geschäftsstelle beider Basel

In der Region Basel wurden zwei Workshops durchgeführt. Das Gesamtteam in Basel besteht aus sieben Programmleiterinnen und -leitern und ihren Teammitgliedern. Insgesamt gibt es 21 festangestellte Mitarbeitende und zusätzlich 24 Personen mit einem Auftrag auf Stundenbasis.

##### 1. Gesamtteam Workshop bezüglich Zusammenarbeit und Werte

Die Workshopziele waren:

- ⇒ Die gemeinsamen Werte und Normen sowie die geteilte Vision der Organisation sind ermittelt.
- ⇒ Handlungsfelder für die Kultur der Zusammenarbeit sind identifiziert.

In diesem Workshop wurde eine Wertewanderung durchgeführt, um den Fokus auf die Kernwerte zu schärfen (vgl. Kursunterlagen CAS Betriebswirtschaft und finanzielle Führung in NPO 2021). Ausserdem wurde die Methodik der Wunderfrage gemäss de Shazer und Dolan (2007) angewendet. Sparrer erklärt, dass die Wunderfrage hilft, die Wende von der Problem- hin zur Lösungsfokussierung zu initiieren (2001, S. 430). Ein angestrebtes Ergebnis des Workshops war es, mit dem Regionalteam den Fokus von den Schwierigkeiten der Vergangenheit auf die mögliche Kultur der Zusammenarbeit in der Zukunft zu richten. Der detaillierte Ablauf ist angehängt (siehe Anhang 12). Die Ergebnisse des Workshops fliessen in die Bewertung der Organisationskultur ein.

## 2. Leitungsteamworkshop bezüglich Organisationskultur-Assessment

Bei dem zweiten Workshop mit dem Leitungsteam in Basel handelte es sich um ein Organisationskultur-Assessment. Hier wurden die von Schein vorgeschlagenen qualitativen Forschungsmethoden angewandt (2009, S. 82–87).

Die Ziele dieses Workshops waren:

- ⇒ Die HEKS-Organisationskultur zu analysieren, zu durchleuchten und zu beschreiben
- ⇒ Die kulturellen Kräfte zu identifizieren, die für die Umsetzung der neuen Strategie förderlich oder hinderlich sind

Die Schritte der Methodik sind folgende:

- a. Benennen des Problems, in diesem Fall die Entwicklung einer neuen 5-Jahres-Strategie und die Notwendigkeit, die Teile der Organisationskultur zu identifizieren, die bei der Umsetzung dieser Strategie behilflich sein werden
- b. Vorstellen des Konzeptes der Kultur und des Drei-Ebenen-Modells
- c. Erkennen der Artefakte, die HEKS charakterisieren
- d. Identifizieren der wesentlichen vertretenen Werte und Grundüberzeugungen
- e. Vergleichen und Abgleichen der bekundeten Werte und Grundüberzeugungen mit den Artefakten, um Diskrepanzen zu erkennen
- f. Identifikation der Annahmen, die das sichtbare Verhalten und andere Artefakte prägen
- g. Bewertung der gemeinsamen Annahmen. Welche Annahmen werden die Umsetzung einer neuen Strategie unterstützen oder behindern? Wo liegen die Kräfte für Veränderung?
- h. Festlegen der nächsten Schritte

Die zwei Rollen als Leiterin der HEKS-Geschäftsstelle beider Basel einerseits und als Forscherin andererseits wurden sorgfältig geplant, kommuniziert und die möglichen Risiken wurden analysiert. Es gab keinen Filter bezüglich der gesammelten Inhalte und in der Rolle als Moderatorin wurde eine möglichst neutrale Position eingenommen. Vertrauen und Offenheit wurden durch Transparenz, Partizipation und Selbstbestimmung erreicht. Der detaillierte Workshopablauf ist angehängt (siehe Anhang 13). Auch die Ergebnisse aus diesen Workshops fließen in die Bewertung der Organisationskultur ein und werden in Kapitel 6 ausführlich beschrieben.

### 1.3.4. Verifizieren der gewonnenen Erkenntnisse

Die gesammelten Daten wurden durch weitere Beobachtungen und die Konversationsanalyse von Gesprächen mit Kolleginnen und Kollegen zu den Themen Organisationskultur, Teamkultur und Führungsstile überprüft. Einzelinterviews oder Gespräche allein, ausserhalb der Gruppensettings, wären unzureichend gewesen. Kultur ist ein Gruppenphänomen und kann durch individuelle Antworten nicht

zuverlässig bewertet werden. Individuelle Meinungen sind von Natur aus subjektiv. Es ist nicht möglich, durch Einzelgespräche festzustellen, ob das Gesagte mit dem, was getan wird, übereinstimmt. Schein rät davon ab, Kultur durch Umfragen, Fragebögen und Interviews zu bewerten. Er argumentiert, dass die Befragten die Fragen oft falsch interpretieren und lediglich eine einseitige Sichtweise wiedergeben können. Ausserdem ist es sehr wahrscheinlich, dass nur ein oberflächliches Feedback gegeben wird oder die propagierten Werte und Überzeugungen geschildert werden (2009, S. 79). Die hermeneutische Analyse diverser HEKS-interner Dokumente wie Leitbild, Mission und Werteerklärungen sowie der Strategiepapiere festigte die Erkenntnisse weiter.

Um die Ergebnisse zu verifizieren, müssten Workshops mit Teams in anderen Regionen und/oder in der HEKS-Zentrale durchgeführt werden. Allerdings waren nicht die Zeit und die Ressourcen vorhanden, um Untersuchungen dieser Intensität durchzuführen.

## 2. Theorie zu Makro- und Organisationskulturen

### 2.1. Definition und Relevanz von Kultur

Das Wort «Kultur» hat seine Wurzeln im lateinischen Wort *cultura* für «Landbau, Pflege des Körpers und des Geistes» sowie in *cultum* für «Kult». In diesem Text liegt der Fokus auf Kultur im anthropologischen Sinne. Der Begriff Kultur umfasst in dieser Arbeit die menschlichen Verhaltensweisen, Überzeugungen und Werte innerhalb einer Gruppe. Schein unterteilt Kulturen in verschiedene Kategorien (2010, S. 2):

- Makrokulturen
- Organisationskulturen
- Mikrokulturen und Subkulturen

Makrokulturen umfassen die Identitäten nationaler, ethnischer, sprachlicher oder religiöser Gruppen. Die Organisationskultur definiert Schein (2010):

as a pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the way to perceive, think, and feel in relation to those problems (S. 18).

In dieser Arbeit steht die Organisationskultur mit ihren Subkulturen im Fokus. Bevor eine Analyse der Organisationskultur vollzogen werden kann, ist es notwendig, den Kontext einer Organisation zu verstehen. Zum grösseren Kontext gehören das Land und die Gesellschaft, weshalb als erstes die Makrokultur der Schweiz betrachtet wird.

## 2.2. Makrokulturen

Johnson und Scholes (1997, S. 55) nennen Beispiele dafür, dass Makrokulturen oder nationale Kulturen eine Vielzahl von Elementen enthalten, die nicht in Frage gestellt werden, sondern als gegeben hingenommen werden. Hierzu zählt unter anderem die Annahme, dass Chinesinnen und Chinesen hart arbeiten, weil ihnen der Wert von harter Arbeit beigebracht wurde. Die deutsche Kultur wird oft mit Direktheit, Effizienz und Regeln verbunden. Natürlich handelt es sich dabei auch um Stereotype von Nationalitäten, die jedoch oft auf kulturellen Wurzeln beruhen, wie später gezeigt wird. Die Kultur der Deutschschweiz drückt sich teilweise durch die schweizerdeutsche Sprache aus, mit der sie sich von der deutschen Kultur abgrenzt und die ihr eine Besonderheit verleiht. Um die Organisationskultur zu verstehen, werden zunächst die Makrokultur der Schweiz und ihr Einfluss auf das Arbeitsumfeld untersucht.

### 2.2.1. Die sechs kulturellen Dimensionen der Deutschschweiz nach Hofstede

Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede und Michael Minkov (2010) haben über einen Zeitraum von vierzig Jahren verschiedene Studien zu über siebzig nationalen Kulturen durchgeführt. Sie haben untersucht, wie sich Nationalkulturen auf Organisationskulturen auswirken. Die Grundlage der Arbeit bildete eine Studie über IBM-Mitarbeitende. Für diese Masterthesis ist es von Interesse, ihre Erkenntnisse über die Kultur der Deutschschweiz und deren Auswirkungen auf die Organisationskulturen zu betrachten. Hofstede et al. identifizierten sechs kulturelle Dimensionen, die eine Einordnung und ein besseres Verständnis von verschiedenen Verhaltensweisen, Glaubenssätzen und Werten innerhalb von gesellschaftlichen Gruppen ermöglichen (2010). Diese Dimensionen sind im Folgenden aufgelistet und erklärt.

#### **Dimension I: Machtdistanzindex (hoch versus niedrig)**

Der Machtdistanzindex ist das Ausmass, in dem die weniger mächtigen Mitglieder von Institutionen und Organisationen innerhalb eines Landes erwarten und akzeptieren, dass die Macht ungleich verteilt ist (Hofstede et al. 2010, S. 61). Mit Rang 72 bei 76 untersuchten Nationen (Hofstede et al. 2010, S. 59) liegt die Deutschschweiz am unteren Ende des Machtindex. Eine Gesellschaft mit einem niedrigen Machtdistanzindex ist durch verschiedene Aspekte charakterisiert. Hofstede et al. beschreiben, dass sich dieses niedrige Machtdistanzverhältnis am Arbeitsplatz in der Grundannahme zeigt, dass Personen auf verschiedenen Hierarchiestufen im Wesentlichen als gleichwertig angesehen werden. Vorgesetzte und ihre Mitarbeitenden verwenden in der Regel Vornamen und Hierarchien werden für organisatorische Zwecke als notwendig erachtet. Organisationen sind im Allgemeinen dezentral organisiert/aufgebaut und die Gehaltsunterschiede von oben nach unten sind gering. Die Mitarbeitenden erwarten, dass sie konsultiert werden, bevor Entscheidungen getroffen werden, obwohl allgemein akzeptiert wird, dass die

Leitungsperson letztendlich entscheidet. Statussymbole werden als verdächtig angesehen (2010, S. 74). Von Organisationen wird erwartet, dass sie über strukturierte Verfahren für den Umgang mit Beschwerden von Angestellten in Bezug auf Machtmissbrauch verfügen.

Diese Machtaspekte, die Hofstede et al. als typisch für die Deutschschweiz identifiziert haben, sind deutlich sichtbar und können auch bei HEKS beobachtet werden. Das Machtdistanzverhältnis bei HEKS ist gering. Die Mitarbeitenden erwarten, dass sie vor Entscheidungen konsultiert werden, es herrscht eine Duz-Kultur in der Organisation und Statussymbole sind nicht erkennbar. Der Gehaltsunterschied zwischen dem Kader und den Mitarbeitenden in weniger verantwortungsvollen Positionen ist relativ gering. Es gibt Fälle, in denen Mitarbeitende mehr als ihre Vorgesetzten verdienen. Das HEKS hat eine «Whistleblower-Plattform» eingerichtet.

### **Dimension II: Individualismus versus Kollektivismus**

Hofstede et al. stellen fest, dass die überwiegende Mehrheit der Menschen weltweit in kollektivistischen Gesellschaften lebt. In solchen Gesellschaften haben die Interessen der Gruppe Vorrang vor den Interessen der Einzelnen (2010, S. 90). Eine Minderheit der Menschen in unserer Welt lebt in individualistischen Gesellschaften, in denen das Gegenteil der Fall ist. Hier überwiegen die Interessen der Einzelnen gegenüber denen der Gruppe. In individualistischen Gesellschaften kümmern sich die Personen nur um sich selbst und um ihre direkte Familie, in kollektivistischen Gesellschaften hingegen gehören Personen zu Gruppen, die sich um sie kümmern. Die Voraussetzung dafür ist eine hohe Loyalität zur Gruppe.

Auf dem Individualismusindex liegen die deutschsprachigen Schweizerinnen und Schweizer auf Platz 17 von 76. Dieser relativ hohe Rang zeigt, dass die Schweiz eine individualistische Gesellschaft ist, hinter Ländern in Nordamerika, Grossbritannien und den skandinavischen Ländern. Am kollektivistischen Ende der Skala befinden sich viele lateinamerikanische und ostasiatische Länder (Hofstede et al. 2010, S. 95–96).

Dieser hohe Individualismus zeigt sich am Arbeitsplatz auf verschiedene Weise. Leitung in individualistischen Gesellschaften bezieht sich auf das Führen von Einzelpersonen und nicht auf das von Gruppen. Daher erhalten Einzelpersonen Anreize und Bonuszahlungen, die an individuelle Leistungen gekoppelt sind (Hofstede et al. 2010, S. 121). In einer individualistischen Gesellschaft ist es die Norm, dass Personen gleich oder fair behandelt werden und die gleichen Chancen erhalten. In kollektiven Gesellschaften ist das Gegenteil der Fall. In der Geschäftswelt ist es ethisch vertretbar, Freunde und Freundinnen zu bevorzugen (Hofstede et al., 2010, S. 123). Auch hier ist sichtbar, dass HEKS in einer

individualistischen Gesellschaft angesiedelt ist. Zum Beispiel gibt es Beurteilungssysteme, die auf individuellen Leistungen basieren. Toleranz gegenüber anderen, Fairness und Chancengleichheit sind im Leitbild der Organisation verankert.

### **Dimension III: Maskulinität versus Femininität**

Diese Kulturdimension zeigt den Grad der Maskulinität beziehungsweise Femininität in einer Gesellschaft. Sie hat wenig mit den Geschlechtern selber zu tun, sondern mehr mit den Rollen, Werten und Verhaltensweisen, die sie repräsentieren. In einer maskulinen Gesellschaft, so Hofstede et al., sind die Geschlechterrollen klar verteilt. Von Männern wird erwartet, dass sie durchsetzungsfähig und hart sind und sich auf materiellen Erfolg konzentrieren. Demgegenüber wird von Frauen erwartet, dass sie bescheidener sowie zärtlicher sind und die Lebensqualität hoch bewerten. Eine weiblichere Gesellschaft erwartet von Männern und Frauen gleichermaßen, dass sie diese femininen Wertvorstellungen stärker in den Vordergrund stellen (2010, S. 140). Erfolg wird in maskulinen Gesellschaften als «der Beste sein» und in femininen Gesellschaften als hohe Lebensqualität angesehen.

Die Deutschschweiz liegt hinter Japan, Ungarn und Österreich auf Platz 6 von 76 Ländern in Bezug auf die Maskulinität (Hofstede et al., 2010, S. 141). Dieser hohe Wert auf der maskulinen Skala verdeutlicht, dass es sich um eine Gesellschaft handelt, in der Entschlossenheit, Wettbewerb und konstante Leistung sowie die Bewältigung einer ausgeprägten Arbeitsbelastung erwartet werden. Konflikte werden ausgefochten, anstatt einen Kompromiss auf dem Verhandlungsweg zu suchen. Gesellschaften, die auf der Femininitätsskala hoch rangieren, sind die skandinavischen Länder, Costa Rica und Portugal. Die Westschweiz liegt auf Platz 22.

Einige dieser maskulinen Dimensionen sind bei HEKS zu beobachten. Es wird Leistung erwartet und oft über lange Arbeitszeiten gesprochen. Auch ist die Work-Life-Balance schwer aufrechtzuerhalten und die Anzahl von Personen mit einem Burn-out ist hoch. Die Führungsstrukturen sind männerdominiert und die paternalistische Kultur der Gründerväter, die allesamt Pfarrer waren, ist immer noch präsent. Andererseits gibt es einige Widersprüche zu den Ergebnissen von Hofstede et al. Das politische System der Schweiz basiert auf Kompromissen und Verhandlungen, was auf einen eher weiblichen Ansatz hindeuten würde. Die Schweizerinnen und Schweizer sind bekannt für ihre Diplomatie und Konsensorientierung, was auch bei HEKS zu beobachten ist. Nichtsdestotrotz passen die vorherrschenden Aspekte der HEKS-Organisationskultur zu dem Konzept einer maskulinen Gesellschaft von Hofstede et al.

#### **Dimension IV: Unsicherheitsvermeidungsindex (UAI) – hoch versus niedrig**

Die vierte Dimension ist die gesellschaftliche Einstellung und das Verhalten gegenüber Unsicherheit. Extreme Unsicherheit erzeugt grosse Ängste. Hofstede et al. haben analysiert, inwieweit eine Gesellschaft versucht, zukünftige Unsicherheiten zu kontrollieren, und wie sehr sie sich durch diese bedroht fühlt (2010, S. 189). Bezüglich der Vermeidung von Unsicherheiten haben sie die 76 untersuchten Länder auf einer Skala von hoch bis niedrig eingeordnet.

Die Deutschschweiz erreicht beim UAI Position 52 (Hofstede et al. 2010, S. 192–194), was einem relativ hohen Mass an Unsicherheitsvermeidung entspricht. Solche Gesellschaften nutzen Gesetze, Technologien sowie Religionen, um Ungewissheit zu kontrollieren und zu bewältigen. Diese Regeln sind oft rein ritueller Natur und meist uneinheitlich. Sie geben Struktur sowie Sicherheit und lindern Ängste. Das Paradoxe daran ist, dass Länder wie Grossbritannien mit einem eher niedrigen Unsicherheitsvermeidungswert weniger formelle Regeln haben, dafür aber eher die sozialen Regeln befolgen, wie zum Beispiel das Anstehen in einer Warteschlange. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kritisieren das HEKS als bürokratisch mit vielen komplizierten Prozessen. Diese Aussage wurde in verschiedenen Workshops und Gesprächen während der Recherche geäussert. Dies würde zur Feststellung von Hofstede et al. passen, dass es umso mehr Regeln und Gesetze gibt, je höher ein Land auf der Skala der Unsicherheitsvermeidung steht.

Im Allgemeinen wird in weniger ängstlichen Gesellschaften am Arbeitsplatz ein stärkerer Fokus auf die Strategie als auf das operative Geschäft gesetzt (Hofstede et al. 2010, S. 209–210). Hofstede et al. stellen fest, dass Länder mit einer hohen Unsicherheitsvermeidung in der Regel gut darin sind, neue Produkte einzuführen, zu produzieren und zu liefern. Gesellschaften mit geringer Unsicherheitsvermeidung hingegen sind in der Regel innovativer (2010, S. 213). Diese Theorie würde das strategische Problemfeld bestätigen, dass HEKS auf das operative Geschäft fokussiert ist und dadurch wenig Raum für Innovation bleibt.

#### **Dimension V: Langfristige versus kurzfristige Orientierung**

Diese Dimension wird auf der Grundlage von Untersuchungen der *World Values Survey* (WVS) beschrieben (Hofstede et al., 2010, zitiert nach Minkov, 2007, S. 252). Sie beschreibt, wie kurz- oder langfristig orientiert eine Gesellschaft ist. Kurzfristig orientierte Gesellschaften sind beispielsweise auf schnelle Gewinne ausgerichtet und es wird wenig Geld gespart (Hofstede et al., 2010, S. 275). Bei langfristig orientierten Gesellschaften wird das Geldsparen als gute Eigenschaft eingeschätzt, harte Arbeit und Ausdauer werden gelobt. Die Ausbildung zur Vorbereitung auf die Zukunft hat einen hohen Stellenwert.

Auf der Skala zwischen langfristiger und kurzfristiger Orientierung liegt die Deutschschweiz auf Platz 15 von 76. Die am langfristigen orientierten Länder finden sich in Ostasien, etwa Südkorea und Japan. Die am wenigsten langfristig orientierten Länder waren Uganda, Mexiko und Irland (Hofstede et al., 2010, S. 256–258). In Bezug auf die Schweizer Gesellschaft spiegeln die Daten die Erfahrung wider, dass die Menschen dazu neigen, zu sparen und sorgfältig die Zukunft zu planen. Gemäss der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung hat die Schweiz ein überdurchschnittlich hohes Pro-Kopf-Sparniveau.

#### **Dimension VI: Genuss versus Zurückhaltung**

Die Daten, die den Genuss in einer Gesellschaft im Vergleich zur Zurückhaltung zeigen, stammen ebenfalls aus dem WVS. In dieser Kulturdimension wird analysiert, wie genussvoll und glücklich eine Gesellschaft ist, wie viel Kontrolle ihre Mitglieder über ihr Leben zu haben glauben und welchen Stellenwert die Freizeit einnimmt (Hofstede et al., 2010, zitiert nach Minkov, 2007, S. 280). Hofstede et al. illustrieren mit einem amüsanten Beispiel, wie sich diese kulturelle Dimension am Arbeitsplatz zeigen kann. US-Amerikanerinnen und US-Amerikaner, auf der Genuss-Skala weit oben, sieht sich selbst als glückliche Gesellschaft. Von Mitarbeitenden wird erwartet, dass sie bei der Arbeit lächeln und fröhlich sind. Im ersten McDonalds-Restaurant in Russland, einer zurückhaltenden Gesellschaft, wurde versucht, die amerikanische Kultur des Lächelns gegenüber den Kunden und den Kundinnen durchzusetzen. Dies ist gescheitert (2010, S. 294).

Die Schweiz liegt bei dieser Skala auf Platz 19 von 76, was für ein relativ hohes Mass an Genuss steht. Die Länder mit den höchsten Werten auf der Genuss-Skala befinden sich in Südamerika, Venezuela und Mexiko. Sehr zurückhaltende Länder waren Ägypten und Pakistan (Hofstede et al., 2010, S. 282–285). Die Schweizer Gesellschaft misst der Freizeit einen hohen Stellenwert bei und legt grossen Wert auf Gesundheit und Wohlbefinden. Im Allgemeinen sind die Schweizerinnen und Schweizer mit ihrem Leben in ihrem Land glücklich und zufrieden, wie im «World Happiness Report 2022» berichtet (S. 17). Die Schweiz rangiert in diesem Bericht bei 146 untersuchten Ländern auf Platz 4.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Makrokultur einer Nation einen deutlichen Einfluss auf die Organisationskultur hat. Die Erkenntnisse von Hofstede et al. (2010) sind auf die Arbeitswelt in der Schweiz übertragbar und in der HEKS-Organisationskultur ersichtlich. Für das Hilfswerk der Evangelisch-reformierten Kirche Schweiz ist die nationale Identifikation und Kultur von grosser Bedeutung. Dieses Verständnis hilft auch dabei, die spezifische Organisationskultur besser nachzuvollziehen. Im nächsten Kapitel wird eine weitere Ebene analysiert, die der Organisationskultur.

## 2.3. Organisationskultur

Es gibt verschiedene Modelle und Methoden, die helfen, die Kultur einer Organisation zu verstehen und zu bewerten. Hofstede et al. (2010, S. 8) entwickelten ein metaphorisches Modell, welches die Kultur mit den Schichten einer Zwiebel vergleicht. Die äussere Schicht der «Zwiebel» sind «Symbole», die nächste Schicht «Helden», die dritte Schicht «Rituale» und den Kern bilden die «Werte». Durch alle Schichten hindurch sind die Praktiken zu sehen. Die Autoren beschreiben Kultur als eine Art «Software des Gehirns». Die Organisationskultur ist die gemeinschaftliche Programmierung, welche die Mitglieder einer Gruppe von einer anderen unterscheidet. Sie ergibt eine Gruppenidentität und ein Wir-Gefühl. Für Hofstede et al. (2010, S. 16) ist Kultur ein kollektives Phänomen. Schein (2009, S. 21) entwickelte das Drei-Ebenen-Modell, das als Grundlage für viele nachfolgende Modelle zum Thema Organisationskultur dient. Es wird im nächsten Abschnitt ausführlicher betrachtet.

### 2.3.1. Das Drei-Ebenen-Modell der Organisationskultur nach Schein

Im Organisationskultur-Modell nach Schein (2009, S. 21) werden drei wesentliche Ebenen der Organisationskultur identifiziert, die enge Beziehungen zueinander aufweisen. Die drei Ebenen sind Artefakte, bekundete Werte/Überzeugungen und unausgesprochene Grundannahmen (siehe Abbildung 1).

#### Drei-Ebenen-Modell der Organisationskultur nach Schein

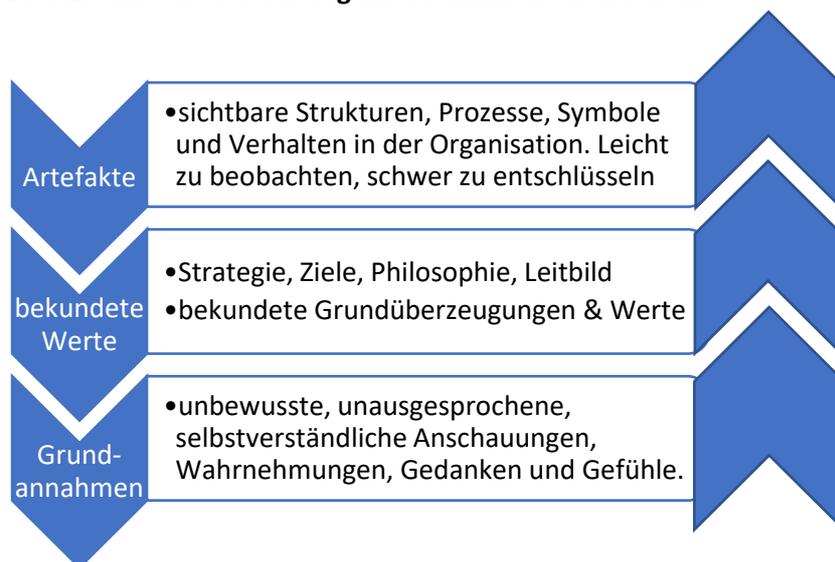


Abbildung 1: Drei-Ebenen-Modell der Organisationskultur nach Schein.

Quelle: Eigene Darstellung (Schein, 2009, S. 21)

Ähnlich wie beim Zwiebelmodell von Hofstede et al. (2010, S. 8) ist auch im Modell von Schein die oberste Schicht die oberflächlichste. Hier finden sich die Organisationsmerkmale, die die uneingeweihten Beobachtenden sehen, fühlen und hören können. Dazu zählen Strukturen, Prozesse, Symbole und das

Verhalten. Die Artefakte, erklärt Schein, sind leicht zu beobachten, aber schwer zu entschlüsseln. Dazu muss die viel tiefere Ebene der zugrunde liegenden Annahmen erreicht werden. Er argumentiert, dass es wichtig sei, eine Kultur nicht allein anhand der Artefakte zu beurteilen. Diese können sich leicht ändern und ein Beurteilen wäre eine subjektive Interpretation durch die beobachtende Person. Für Aussenstehende ist es nicht möglich, zu rekonstruieren, was die Artefakte für die Gruppe bedeuten (Schein, 2010, S. 24–25).

### **Bekundete Werte und Grundüberzeugungen**

Die nächste Ebene des Organisationskultur-Modells nach Schein ist die der bekundeten Werte und Grundüberzeugungen. Diese werden bereits bei der Entstehung einer Gruppe gebildet. Eine Organisation wird zunächst gegründet, um eine neue Aufgabe, eine Fragestellung oder ein Problem zu lösen, erklärt Schein (2010, S. 25). Die Lösung der Aufgabe oder des Problems basiert auf den Werten und Überzeugungen der Gründerinnen und Gründer. Alle nachfolgenden Personen richten sich nach diesen artikulierten Werten sowie moralischen und ethischen Überzeugungen, wenn diese sich als erfolgreich erweisen. Sie haben die normative oder moralische Funktion, die Mitglieder der Gruppe anzuleiten, wie sie mit einer bestimmten Situation oder einem Problem umgehen sollen. Oft werden sie als Ideologie in der Organisationsphilosophie verankert, zum Beispiel in Visionen und Missionen, Leitbildern usw. (Schein, 2010, S. 26–27).

Die bekundeten Überzeugungen und Werte, die auch der Gruppe Orientierung geben, korrelieren jedoch möglicherweise nicht mit dem tatsächlichen Verhalten. Sie können das angestrebte Verhalten beschreiben, aber nicht das effektive Handeln. Schein (2010, S. 27) gibt das Beispiel eines US-amerikanischen Unternehmens, Hewlett-Packard, das den Wert der Teamarbeit bekundet. Die Ingenieurinnen und Ingenieure in diesem Unternehmen stellten jedoch fest, dass sie wettbewerbsorientiert und politisch sein mussten, um individuell voranzukommen. Dies steht im Widerspruch zu dem Wert der Teamarbeit, den Hewlett-Packard vertritt. Laut Schein ist es essentiell, bei der Analyse einer Organisationskultur zu unterscheiden, welche propagierten Werte und Überzeugungen mit dem Verhalten kongruent sind und welche lediglich Bestrebungen darstellen. Diese bekundeten Werte und Überzeugungen helfen dabei, die Organisationskultur besser zu verstehen. Um jedoch ein eingehendes Verständnis zu erlangen, um Muster zu entschlüsseln und zukünftiges Verhalten richtig vorhersagen zu können, müssen die zugrunde liegenden Grundannahmen betrachtet werden. Diese sind es, die das Verhalten massgeblich bestimmen (Schein, 2010, S. 27).

## Grundannahmen

Auf der dritten und untersten Ebene des Modells befinden sich die unausgesprochenen Grundannahmen, die unbewussten und selbstverständlichen Anschauungen, Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle der Menschen in einer Organisation. Schein zeigt auf, wie die Grundannahmen geformt werden: Wenn die Lösung eines Problems wiederholt funktioniert, wird sie zu einer Grundannahme. Die Gruppe betrachtet dieses Vorgehen als das einzig richtige (Schein, 2010, S. 27). Grundannahmen können sich so sehr verfestigen, dass ein anderes Verhalten nicht mehr denkbar ist. Der Autor nennt zur Illustration dieses Aspektes die Grundannahme kapitalistischer Länder, dass ein Unternehmen Gewinn machen sollte. Es wäre unvorstellbar, etwas mit Verlust zu produzieren, selbst wenn das Produkt gut wäre. Schein (2010, S. 29) nennt ein weiteres Beispiel: Wenn jemand in der Vergangenheit die Erfahrung gemacht hat, dass Personen bestimmte Situationen ausnutzen, dann wird dieses Verhalten in Folge auch von anderen erwartet. Neue Situationen werden durch diese kognitive Verzerrung und nicht objektiv durch die aktuelle Realität interpretiert. Eine Person, die beispielsweise scheinbar untätig an ihrem Schreibtisch sitzt, wird als ‹Drückeberger› bzw. ‹Drückebergerin› interpretiert. Tatsächlich könnte es aber sein, dass die Person über ein wichtiges Problem nachdenkt. Die Annahmen der Einzelnen werden zu Annahmen einer Gruppe und bilden die Grundlage der Organisationskultur. Das Verhalten der Einzelnen wird so interpretiert und bewertet, dass es mit den Grundannahmen übereinstimmt (Schein, 2010, S. 27).

Grundlegende Annahmen oder unausgesprochene Regeln sind oft tabu. Sie werden nicht hinterfragt, sind nicht sichtbar und daher schwer zu verändern. Um eine Grundannahme zu verändern, müsste sie zunächst überprüft und in Frage gestellt werden. Das erzeugt Ängste, denn der menschliche Verstand strebt nach kognitiver Stabilität. Er zieht es vor, tief liegende Überzeugungen zu verzerren, zu leugnen oder zu projizieren, anstatt sie in Frage zu stellen und die Angst der Ungewissheit zu erleben. Diese Grundannahmen, die von Schein auch als ‹Mental Maps› bezeichnet werden (2010, S. 29), hat Senge (2011, S. 193) weiter erforscht. Die Fähigkeit, tief verwurzelte Überzeugungen zu verlernen, ist schwierig zu erlangen, aber für Veränderung und Entwicklung unerlässlich. Auch Professor Carl Rogers, ein Psychotherapeut und Verhaltenswissenschaftler aus den 1960er Jahren, hat dieses Schlüsselement des Lernens nachgewiesen. Im therapeutischen Umfeld stellte er fest, dass die starre Wahrnehmung der eigenen Realität oft einen grossen Teil des Problems des Klienten oder der Klientin ausmacht. Erlebnisse aus der Vergangenheit werden in der Gegenwart als Tatsachen wahrgenommen. Sobald Klientinnen und Klienten beginnen, diese ‹Fakten› zu hinterfragen, werden sie sich der zugrunde liegenden Gefühle und Annahmen bewusster. Dieses Bewusstsein durch Reflexion ist eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass sie beweglichere, sich verändernde und lernende Personen werden können (Rogers, 2020, S. 285).

Die Kultur auf dieser Ebene ist das zugrunde liegende und treibende Element des Verhaltens innerhalb der Organisation. Für die Leitungspersonen ist dies die wichtigste Dimension der Kultur und es ist unerlässlich, sie zu verstehen. Anhand des Modells und der Methoden von Schein wird das Verständnis paradoxer Verhaltensweisen in Organisationen ermöglicht. So kann sich eine Organisation auf der zweiten Ebene des Modells zu hohen moralischen Standards bekennen, während sie gleichzeitig auf der dritten und untersten Ebene der Kultur gegensätzliche Verhaltensweisen zeigt. Solche Beispiele wurden durch die Bewertung der HEKS-Organisationskultur sichtbar. Diese Erkenntnisse werden in Kapitel 6 ausführlich beschrieben.

### 2.3.2. Das Modell «Cultural Web» nach Johnson und Scholes

Das Cultural-Web-Modell, entwickelt von Johnson und Scholes (1997, S. 213), bietet einen Ansatz, um die Kultur einer Organisation zu untersuchen und zu beeinflussen. Ähnlich wie Schein und Hofstede et al. sehen sie die Organisationskultur prinzipiell in verschiedene Schlüsselemente unterteilt. Diese werden als sechs sich überschneidende Kreise dargestellt, mit dem Paradigma oder dem Muster der interagierenden selbstverständlichen Annahmen im Kern. Durch das Modell von Johnson und Scholes (1997, S. 460) wird ein Gesamtüberblick über die aktuelle Organisationskultur erzeugt. Die sechs Schlüsselemente sind hier aufgelistet und werden in die Bewertung der Organisationskultur bei HEKS einbezogen:

- Symbole
- Geschichten
- Rituale und Routine
- Machtstrukturen
- Organisationsstrukturen
- Kontrollmechanismen

Mit diesem Modell ist es möglich, kulturelle Annahmen und Praktiken aufzudecken und die kulturellen Elemente miteinander und mit der Strategie abzugleichen. Das Cultural-Web-Modell ist eine Erweiterung des Drei-Ebenen-Modells von Schein. Ähnlich wie bei Schein wird darin vorgeschlagen, zunächst die Kultur des derzeitigen Ist-Zustandes zu analysieren. Ein zweiter Schritt ist die Definition des Soll-Zustandes. Anschliessend werden in einer Kraftfeldanalyse die Kräfte ermittelt, die für oder gegen eine Veränderung sprechen (Johnson & Scholes, 1997, S. 462).

## 2.4. Schlussfolgerungen zur Organisationskultur

Faktoren, die in allen Modellen erwähnt werden, sind Stabilität, Komplexität und Tiefgang der Kultur. Hofstede et al. (2010, S. 26) beschreiben, wie sich alle Zellen eines Menschen irgendwann verändert haben, wenn er erwachsen wird. Was jedoch bleibt, ist ihre DNA, ihre Gene. In ähnlicher Weise gibt es in

einer Gesellschaft trotz Veränderungen und Entwicklungen über viele Jahre hinweg eine bemerkenswerte Fähigkeit, Kultur zu bewahren. Auf Ebene von Organisationen wird die Kultur an Neuankömmlinge weitergegeben. Während die Oberfläche im Wandel begriffen ist, bleibt die tiefere Schicht stabil. Kultur ist das kollektive Lernen einer Gruppe. Sie ist komplex und sollte nicht übermässig vereinfacht werden, warnt Schein (2009, S. 34).

Es wäre daher leichtsinnig anzunehmen, dass es möglich sei, einen schnellen und effizienten Kulturwandel zu initiieren, um die Organisationskultur mit der Strategie in Einklang zu bringen. Kulturelle Kräfte können, wie Schein betont, nicht kontrolliert werden (2009, S. 215). Kulturen evolvieren mit der Zeit. Es ist jedoch möglich, sie zu beeinflussen. Zunächst muss die Kultur verstanden werden, anschliessend müssen ihre treibenden Kräfte identifiziert werden. Schein sagt, dass Führungskräfte diese Evolution beeinflussen können (2009, S. 221). Wie dies geschehen kann, wird in Kapitel 8 behandelt. Zunächst werden die Theorien zur Konzeption von Strategien analysiert und danach wird untersucht, ob und wie die Kultur bei der strategischen Planung berücksichtigt wird.

### 3. Theorie zur Strategie

#### 3.1. Strategiebegriff

Das Wort «Strategie» hat seinen Ursprung im griechischen Wort *strategos*, was «die Kunst des Generals» bedeutet und einen militärischen Hintergrund hat. Eine Militärstrategie wurde entwickelt, um die Chance auf einen Sieg zu erhöhen. Sie befasste sich mit der Planung und Durchführung von Kampagnen, der Bewegung und Positionierung von Truppen sowie der Täuschung des Feindes. Die Strategie unterscheidet sich von der Taktik dadurch, dass sie sich auf den Einsatz aller militärischen Fähigkeiten bezieht. Taktik hingegen ist die Kunst, Kräfte vor der Kriegsfront zu organisieren, und ist Teil der übergeordneten Strategie. Unternehmensstrategien sind aus diesem militärisch-methodischen Vorgehen entstanden. Militärstrategien und Organisationsstrategien werden durch umfassende und langfristige Planungen entwickelt. Sie bauen auf Fähigkeiten und Stärken von innen auf, zeigen Chancen im Umfeld für mögliche Erfolge und schätzen eventuelle Risiken ab. Beide zielen auf das Überleben, die Wirksamkeit und den Erfolg ab, wie Nagel erklärt (2014, S. 2).

Die Strategie einer Organisation gibt die Entwicklungsrichtung vor und lässt gleichzeitig Raum für Änderungen. Sie bezieht sich auf das ganze Unternehmen und berücksichtigt den Aussen- und den Innenfokus. Darüber hinaus zeigt sie Erfolgspotenziale auf und beschreibt den Weg, um diese Potenziale auszuschöpfen und die Organisationsziele zu erfüllen (vgl. Kursunterlagen, CAS Betriebswirtschaft und finanzielle Führung in NPO, 2021).

In den 1960er Jahren gewann das strategische Management in der Betriebswirtschaft immer mehr an Bedeutung. Die Gründe dafür waren zunehmender Wettbewerb und die Erkenntnis, dass Erfolg mit strategischem Management verbunden ist, erklären Sander und Bauer (2011, S. 15). In den 1990er Jahren wurde strategisches Management im NPO-Bereich zunehmend wichtiger. Mit ansteigender Komplexität aufgrund gesellschaftlicher, finanzieller und technologischer Entwicklungen wurde die Zukunftsplanung immer schwieriger. Auch im NPO-Bereich hat der Wettbewerb zugenommen und der Bedarf an einer Strategie zur Sicherung des zukünftigen Erfolges ist stark gestiegen (Sander & Bauer 2011, S. 11).

### **3.2. Phasen des strategischen Prozesses**

In der Betriebswirtschaftslehre besteht Einigkeit über die Phasen des strategischen Prozesses. Sander und Bauer (2011, S. 20) stützen ihre Theorien auf die betriebswirtschaftliche Grundlage des neuen St. Galler Management-Modells und haben sie an die spezifischen Bedürfnisse von NPOs angepasst. Sie unterteilen den strategischen Prozess in vier Phasen, wobei ihr Modell einen guten Überblick über die strategische Schleife gibt (2011, S. 21–26):

#### **Initiierungsphase**

Hier wird die Planung des strategischen Prozesses eingeleitet.

#### **Analysephase**

In dieser Phase geht es um die Klärung interner Werte, die Analyse externer Trends und Entwicklungen, die Definition der wichtigsten Interessengruppen und die Ermittlung ihrer Erwartungen. Die Organisation wird hinsichtlich ihrer Stärken und Schwächen analysiert. Fragen wie: «Wie ist die Wertschöpfungskette aufgebaut?» oder «Über welche Kernkompetenzen und Ressourcen verfügt unsere Organisation?» werden gestellt und beantwortet.

#### **Konzeptionsphase**

Diese Phase beinhaltet den Abgleich von Organisationspolitik, Strategie und Leitbild. Es wird geprüft, ob diese übereinstimmen, und ob die Organisation eine neue Vision oder neue Wertevorstellung braucht. Anschliessend werden die konkreten strategischen Optionen formuliert.

#### **Umsetzungsphase**

Die Strategie ist entwickelt und verabschiedet. In dieser Phase geht es um die operative Planung und die Umsetzung der Strategie.

Es gibt umfassende Literatur, die das strategische Management und insbesondere die Analysephase behandelt. Dementgegen werden die Strategieumsetzung im Allgemeinen und die Konzeptionsphase im Besonderen seltener angesprochen. Im Vier-Phasen-Modell von Sander und Bauer (2011, S. 20) wird die Konzeptionsphase reduziert auf den Abgleich zwischen der möglichen Strategie mit der Organisationspolitik, den Werten und dem Leitbild. In diesem Verständnis der Konzeptionsphase im Vier-Phasen-Modell fehlt die Notwendigkeit, die Organisationskultur zu verstehen und sie in die vorgeschlagene Strategie einzubeziehen. Es ist nicht ausreichend, diese Abstimmung auf die Werte und das Leitbild zu reduzieren. Die Komplexität der Organisationskultur muss verstanden und bei der Entwicklung der Strategie berücksichtigt werden. Dieser Schritt muss vor der Implementierung der Strategie erfolgen.

### **3.3. Das Modell der Strategieumsetzung nach Stonich**

Stonich hat in den 1980er Jahren zusammen mit Kolleginnen und Kollegen des Management Analysis Center Inc. (MAC) Pionierarbeit auf dem Gebiet der Unternehmenskultur und ihres Einflusses auf die Umsetzung einer Strategie geleistet. In seiner Arbeit zur Strategieumsetzung unterscheidet Stonich (1982, S. xvii) zwischen Strategieformulierung und -umsetzung. Bei der Formulierung geht es darum, *wo* das Unternehmen heute steht und *wo* es morgen sein soll, während es bei der Umsetzung darum geht, *wie* das Unternehmen vom aktuellen Ort zum Zielort gelangt. Die Umsetzung bedeutet Bewegung und Wandel. In seinem Modell der Strategieumsetzung werden vier Schlüsselemente identifiziert, an denen während der Konzeptionsphase gearbeitet werden muss (siehe Abbildung 2).

## Modell der Strategieimplementierung nach Stonich

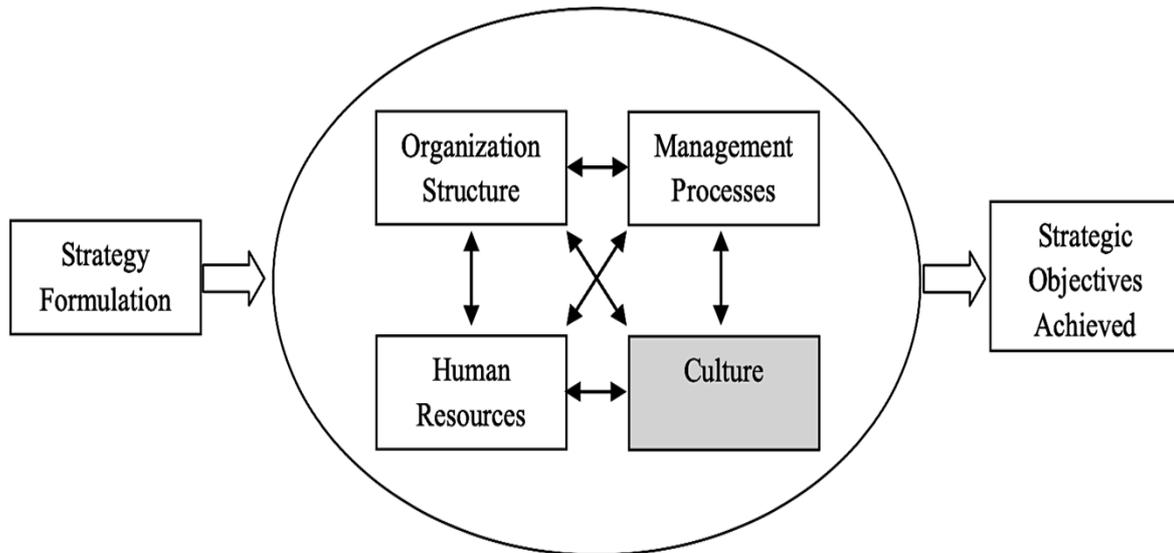


Abbildung 2: Modell der Strategieimplementierung nach Stonich

Quelle: Stonich, 1982, S. 32

Stonich et al. entwickelten eine Blaupause für das Element Kultur. Sie bezeichnen sie als die «CEO Change Agenda» mit sechs Schritten, wobei sie die Bedeutung der Führung betonen. Der CEO ist in der optimalen Position, um den strategischen Wandel, einschliesslich der Unternehmenskultur, zu beeinflussen und anzuführen. Die sechs Schritte der «CEO Change Agenda» nach Stonich (1982, S. x) sind:

**1. Aufbau von Wissen über die Geschichte, die Kultur, die Fähigkeiten und das Geschäftsumfeld des Unternehmens.**

Dieser Schritt zeigt Parallelen zur Bedeutung des Storytellings, wie sie im Cultural-Web-Modell beschrieben wird (Johnson & Scholes, 1997, S. 460). Das Erzählen von Geschichten weckt und stärkt die Bindungen und das Zugehörigkeitsgefühl innerhalb einer Organisation.

**2. Entwicklung einer gemeinsamen Vision. Das Management der Vision ist genauso wichtig wie das Management des Unternehmens selbst.**

Die Bedeutung einer gemeinsamen Vision wird in zahlreichen Texten und Modellen thematisiert. Eine gemeinsame Vision ist ein äusserst motivierender Faktor. Sie spricht das Herz an und fördert die emotionale Bindung zur Organisation.

**3. Bestimmen der gewünschten Änderungen im Verhalten und in den Werten.**

Im Mittelpunkt aller Kulturwissenschaften stehen das Verhalten und die Werte. Die Bedeutung dieser Themen ist als sehr hoch einzuschätzen. Um allerdings aktuelle Wertvorstellungen und

Verhaltensweisen ändern zu können, müssen die Annahmen, auf denen sie beruhen, zuerst verstanden werden.

**4. Leiten mit dem CEO-Office, von oben führen.**

Auch Schein sieht die Organisationskultur als ein Leadership-Thema. Führung und Kultur sind miteinander verwoben und voneinander abhängig (2009, S. 3). Führungskräfte können neue kulturelle Elemente schaffen, alte wieder aufleben lassen und bestehende verstärken. Ein CEO allein kann eine Organisationskultur jedoch nicht verändern.

**5. Die Macht neu ausrichten, um neue Werte zu unterstützen. Denjenigen Macht geben, die den Wandel unterstützen.**

Auch dies ist eindeutig Teil der Organisationskultur, wie die Modelle zeigen. Welches Verhalten wird belohnt und warum? Wer sind die Heldinnen und Helden, wer sind die Schurkinnen und Schurken oder Sündenböcke? Wem wird Macht gegeben? Das ist ein weiteres Schlüsselement im Cultural-Web-Modell (Johnson & Scholes, 1997, S. 460).

**6. Systeme mit grosser Wirkung nutzen. Welche Systeme treiben den Wandel voran? Diese sind zu entdecken und umzusetzen.**

Dieser Punkt überschneidet sich mit den Theorien einer «Lernenden Organisation» von Senge (2011). Es gilt, herauszufinden, welche Systeme den Wandel antreiben und welche ihn bremsen.

Die «CEO Change Agenda» ist ein geeigneter Leitfaden zur Förderung des strategischen Wandels und zeigt, dass die Unternehmenskultur dabei eine entscheidende Rolle spielt. Stonich (1982) bietet weitere hilfreiche Einblicke in die Überschneidungen zwischen Unternehmenskultur und strategischem Wandel. Er stellt die Idee des «Cultural Fit» vor sowie eine Methode, um diesen zu untersuchen (1982, S. 35–36). Damit kann festgestellt werden, ob die derzeitige Kultur zur vorgeschlagenen Strategie passt. Dieses Instrument wird in Kapitel 7 verwendet, in dem die aktuelle Organisationskultur mit den strategischen Zielen von HEKS abgeglichen wird.

### **3.4. Der Weg zur Strategieumsetzung nach Syrett**

Syrett (2007) hat ein Modell für die erfolgreiche Umsetzung einer Strategie entwickelt. Es handelt sich dabei um einen Leitfaden in acht Schritten: Fokus, Klarheit, Kommunikation, Verhalten, Messung, Ausrichtung, Innovation und Veränderung. In diesem Modell gibt es zwei zentrale, übergeordnete Dimensionen, «Fokus und Freiheit» (Syrett, 2007, S. 132). Syrett behauptet, dass eine erfolgreiche Strategieumsetzung von zwei Faktoren abhängt: der Konzentration auf die richtigen strategischen Ziele und der Freiheit, die allen Teilen der Organisation gewährt wird (2007, S. 131).

Für Syrett ist das grösste Hindernis einer erfolgreichen Strategieumsetzung die Friktion beziehungsweise der Widerstand (2007, S. 4). Er argumentiert, dass Friktion in Fokus umgewandelt werden muss und identifiziert die Hauptakteure dafür. Dabei handelt es sich nicht um den CEO, wie von Stonich vorgeschlagen (1982, S. x), sondern um das mittlere Management. Diese einflussreichen Leitungspersonen sind einige Ebenen unter der Organisationsleitung angesiedelt. Es ist das mittlere Management, erklärt er, das die Fähigkeit hat, die Strategie eines Unternehmens zu ermöglichen oder zu verhindern (2007, S. 13). Dieser Aspekt des Modells ist äusserst wichtig. Kultur und Führung sind untrennbar miteinander verbunden und die Führung auf allen Ebenen ist von grosser Bedeutung. Die Sichtbarkeit des CEO und der Kontakt zu ihm sind in einer grösseren Organisation minimal, der Kontakt zu der direkt vorgesetzten Person ist hingegen intensiv und dementsprechend gross ist ihr Einfluss.

Obwohl Syrett die Unternehmenskultur nicht ausdrücklich erwähnt, ist sie in den acht Schritten implizit enthalten. Die Kritik an diesem Modell betrifft die konkrete Realisierung der Schritte. Er führt eine Reihe von Beispielen an, die verdeutlichen, wie bedeutsam es ist, dass die Mitarbeitenden und vor allem das mittlere Management miteinbezogen werden und sich für die strategischen Ziele engagieren. Dennoch wirken die Massnahmen, die er vorschlägt, oberflächlich. Er suggeriert, dass Personen animiert oder überredet werden können, den «richtigen» Weg einzuschlagen (2007, S. 83). Die Forschungen zur Organisationskultur deuten darauf hin, dass Zwang und Druck wahrscheinlich nicht die gewünschten Ergebnisse erzielen werden. Schein erklärt, dass ein Scheitern die Folge ist, wenn Kultur als ein oberflächliches Phänomen behandelt wird und wenn angenommen wird, Kultur könne nach Belieben manipuliert und verändert werden (2009, S. 34). Syrett schenkt diesem Punkt zu wenig Aufmerksamkeit.

Eine weitere Kritik an diesem Modell ist der Schritt zur Förderung einer Innovationskultur. Laut Professor Dr. Peter Kruse, einem Organisationspsychologen, sind Friktion und Störungen für Kreativität und Innovation wesentlich. Gerade dadurch kann Kreativität gefördert werden (Kruse, 2007). Dies steht im direkten Gegensatz zu dem, was Syrett vorschlägt.

Nachdem verschiedene Modelle zur Organisationskultur und zur Strategiekonzeptionsphase untersucht wurden, ist es wichtig, Überschneidungen aufzuzeigen. In allen Modellen wird verdeutlicht, wie essentiell es ist, die Mitarbeitenden miteinzubeziehen. Welche Aspekte der Organisationskultur den grössten Einfluss auf die Strategie haben, wird im nächsten Abschnitt zusammengefasst.

## 4. Verbindung zwischen Organisationskultur und Strategie

Organisationskultur und Strategie sind eng miteinander verbunden. Ohne Strategie fehlt der Organisation die Richtung, ohne die Unterstützung durch die Organisationskultur wiederum wird die Umsetzung der Strategie wahrscheinlich scheitern. Mitarbeitende müssen davon überzeugt sein, dass die Strategie angemessen und realisierbar ist, und im besten Fall unterstützen sie sie, weil sie glauben, dass dies der richtige Weg in die Zukunft ist. Es ist bedeutsam, zu unterstreichen, dass es keine «richtige» Strategie und keine «ideale» Organisationskultur gibt. Beides hängt von der individuellen Situation der Organisation ab und sollte entsprechend bewertet werden.

Bei der Entwicklung einer neuen Strategie muss eine Organisation interne und externe Faktoren analysieren. In Bezug auf externe Faktoren stellen sich zum Beispiel Fragen wie: Was verlangt der Markt? Was macht die Konkurrenz? Was ändert sich im Umfeld der Organisation? Auch die internen Faktoren müssen bewertet werden: Was sind die gemeinsamen Werte, die Mission und das strategische Verständnis? Was sind die Stärken und Schwächen der Organisation? Und schliesslich: Was will die Organisation erreichen? Eine neue Strategie ist mit Veränderungen und der Anpassung der Organisation an das sich ständig verändernde Umfeld verbunden. Ihr Ziel ist es, die erfolgreiche Zukunft der Organisation zu sichern.

Die Notwendigkeit eines tieferen Verständnisses der Organisationskultur wird in Zeiten des strategischen Wandels besonders deutlich. Schein erklärt wiederholt, dass Kultur tief, umfassend sowie stabil ist (2009, S. 215) und dass sie nicht kontrolliert werden kann. Zu oft werden diese zugrunde liegenden kulturellen Normen nicht verstanden, bevor die Führungskräfte mit ihren strategischen Massnahmen beginnen. Das blosses Verständnis der Kultur auf der ersten und zweiten Ebene (Artefakte, bekundete Werte und Grundüberzeugungen) kann nicht ausreichen, um einen Wandel herbeizuführen. Die Dynamik der zwischenmenschlichen Beziehungen (Grundannahmen) ist ausschlaggebend. Eine neue Organisationskultur kann weder erschaffen noch erzwungen werden, erklärt Schein (2009, S. 218). Sie ist das Produkt des sozialen Lernens. Es ist möglich, neue Vorgehensweisen vorzuschlagen, aber diese werden nur dann mit der Zeit verinnerlicht, wenn sie als funktionierend und richtig empfunden werden. Wenn eine Organisation nicht erfolgreich ist, liegt das oft an einer dysfunktionalen Organisationskultur (Schein, 2009, S. 218).

Die Organisationskultur ist eine stabilisierende Kraft und bleibt im Laufe der Zeit konstant. Nichtsdestotrotz gibt es Veränderungen: Kulturen entwickeln sich, passen sich an und wachsen. Schein identifiziert interne und externe Kräfte, die einen kulturellen Wandel beschleunigen können, er nennt sie

*disconfirmations*. Moralische, wirtschaftliche, politische, technologische, rechtliche oder interne Bedrohungen können die Kraft für einen schnelleren Wandel schaffen (2009, S. 107).

Oxfam zum Beispiel, eine grosse britische Hilfsorganisation, hat eine umfassende Kulturtransformation durchlaufen. Die Organisation erlebte mehrere *disconfirmations* in Form von moralischen Skandalen, bei denen Mitarbeitende ihre Machtpositionen gegenüber Personen in Krisensituationen missbraucht haben. Spenden sowie staatliche finanzielle Unterstützungen gingen zurück und die Existenz der Organisation war bedroht. Für das Überleben der Hilfsorganisation war eine Transformation notwendig. Ein Schwerpunkt dieser Veränderung war, die Menschen vor Ort zu stärken und sie nicht als Opfer darzustellen. Der Hauptsitz wurde von Grossbritannien nach Nairobi in Kenia verlegt. Ein Wandel der Kultur und der zugrunde liegenden Annahmen war unabdingbar. Im Umgang mit missbräuchlichen Situationen war mehr Transparenz und Handeln erforderlich. Die Macht wurde neu verteilt und das gesamte Konzept des Helfens wurde überdacht.

Die Situation bei HEKS ist nicht so akut wie bei Oxfam. Dennoch gibt es Parallelen, die nicht ignoriert werden sollten. Auch HEKS ist ein Hilfswerk, das sich im Wandel befindet und neue strategische Ziele entwickelt. Während dieses Prozesses wurden einige strategische Problemfelder beziehungsweise *disconfirmations* identifiziert. Bei HEKS stellt sich die Frage, wie Projektteilnehmerinnen und Projektteilnehmer von Betroffenen zu Beteiligten gemacht werden können. Das überholte Hilfsmodell muss überarbeitet werden. Auch die professionelle, effiziente und korrekte Verwaltung der Finanzen rückt immer mehr in den Mittelpunkt. Im Jahr 2021 hat HEKS einen Gesamtertrag von CHF 98.8 Millionen erzielt. Es ist sowohl ein Unternehmen als auch eine Hilfsorganisation, und ein professionelles Management der Finanzen ist unerlässlich. Eine finanzielle *disconfirmation* besteht, da ein neues, zukunftsorientiertes Finanzmodell gefunden werden muss, bei dem alle organisatorischen Kosten gedeckt sind. Dies ist als strategisches Problemfeld erkannt worden. Auch neue disruptive Ideen aus der Digitalisierung sorgen für neue Herausforderungen für HEKS. Die Organisation befindet sich inmitten einer digitalen Transformation.

Organisationen müssen sich anpassen, um erfolgreich zu bleiben. Die Welt ist ständig im Wandel und die Anpassung an diese Umfeldveränderungen setzt voraus, dass Menschen in Organisationen lernfähig sind. Organisationen, die stagnieren und dysfunktional werden, sind zum Scheitern verurteilt. Dafür gibt es zahlreiche Beispiele wie Kodak oder DEC, die Schein ausführlich beschreibt (2010, S. 282). Die Fähigkeit, innerhalb einer Organisation zu lernen, ist ein Schlüssel für den erfolgreichen Wandel, ob strategisch oder anderweitig. Aus diesem Grund wird im Folgenden das Modell «Lernende Organisation» von Senge (2011) betrachtet.

## 5. Die Lernende Organisation nach Senge

### 5.1. Kunst und Praxis der lernenden Organisation

Senge (2011) stellt ein Modell für eine lernende Organisation vor. Darin identifiziert er fünf Hauptelemente beziehungsweise Lerndisziplinen einer lernenden Organisation. Wie Schein sieht auch Senge den Schlüssel zum erfolgreichen Wandel in Organisationen bei ihrer Führung. Senge beschreibt die Elemente, die für die Transformation von Führungssystemen notwendig sind. Er veranschaulicht diese Elemente durch einen dreibeinigen Hocker. Die Sitzfläche ist die «Zentrale Lernfähigkeit von Teams» (2011, S. 3). Die drei Beine des Hockers sind:

- Verständnis von Komplexität (Systemdenken)
- Reflexive Konversation (Mentale Modelle & Dialog)
- Zielbewusstsein (Personal Mastery & gemeinsame Vision)

Bevor er die fünf Lerndisziplinen näher beschreibt, stellt Senge übergeordnete Themen vor, die es zu berücksichtigen gilt. Erstens ist dies die Notwendigkeit, das grosse Ganze zu sehen (2011, S. 13). Er erklärt, wie wichtig es ist, sich mit allen fünf Disziplinen gleichzeitig zu befassen. Wenn nur eine oder zwei befolgt werden, wird der Hocker wackelig und aus dem Gleichgewicht geraten.

Ein zweites zentrales, übergeordnetes Thema ist, dass Organisationen und Einzelpersonen nie ausgelernt haben. Senge erläutert, wie Unaufmerksamkeit gegenüber Veränderungen zum Untergang führen kann. Dies veranschaulicht er anhand von Beispielen ganzer Kulturen wie den Mayas. Sobald sich Personen sicher sind, alle Antworten zu kennen, kann dies auch zum Untergang einer Organisation führen (2011, S. 39). Er beschreibt das Gleichnis vom kochenden Frosch (2011, S. 35): Ein Frosch, der in kaltem Wasser in einem Topf sitzt, welcher langsam erhitzt wird, stirbt im Topf. Er bemerkt die allmähliche Veränderung der Temperatur nicht und wird zu Tode gekocht. Ein Frosch, der jedoch in kochendes Wasser hineinspringt, springt wieder hinaus und überlebt. Hier spürt der Frosch den erheblichen Temperaturunterschied. Es sind die langsamen, kaum wahrnehmbaren Veränderungen, die in das Bewusstsein dringen müssen, denn sie sind es und nicht die dramatischen, die von langfristiger Bedeutung sind. Auch dies entspricht den Fähigkeiten, die im CAS Coaching Skills (2021) vermittelt wurden. Das «Nichtwissen», also die Fähigkeit, nicht alle Antworten zu kennen und sie gemeinsam zu erforschen, ist für das Lernen unerlässlich. Diese Haltung liegt auch dem Ansatz von Senge (2011) zugrunde.

Ein drittes übergeordnetes Prinzip, das Senge identifiziert, ist der Umgang mit Fehlern und Fehlentscheidungen (2011, S. 40). Ihm zufolge hilft die Suche nach den Schuldigen nicht, das Problem zu lösen. Er argumentiert, dass die Ursache von Fehlern oft kein individuelles Versagen ist, sondern dass

vielmehr das System das Verhalten erzeugt, welches zum Versagen führt (2011, S. 54). Dieses ähnliche Verhalten tritt bei einer beliebigen Anzahl von Individuen auf, die in einem ähnlichen System handeln. Schuldzuweisungen und die Schaffung von Sündenböcken sind daher hinderlich für das Lernen. Vielmehr ist ein Umdenken in Bezug auf die strukturellen Systeme sowie die Art und Weise, wie Personen sich in ihnen verhalten, erforderlich. Menschen sind in der Lage, ihr Verhalten zu ändern, wenn dieses Systemdenken und die Abwesenheit von Sündenböcken gegeben sind (Senge 2011, S. 70). Der Umgang mit Fehlern kann das Lernen entweder fördern oder behindern. Die Fähigkeit, im Team zu lernen, ist in der Theorie von Senge (2011) das zentrale Prinzip für den Erfolg. Es ist daher notwendig, ein Arbeitsklima oder eine Organisationskultur zu schaffen, in der Lernen nicht nur möglich ist, sondern aktiv gefördert wird.

## 5.2. Die fünf Disziplinen einer lernenden Organisation

Das Buch von Senge heisst «Die fünfte Disziplin». Die fünfte Disziplin, die er beschreibt, ist das Systemdenken. «Ich nenne das Systemdenken die fünfte Disziplin, weil es die konzeptionelle Grundlage bildet, auf der alle fünf ... Lerndisziplinen aufbauen» (2001, S. 87). Diese werden im Folgenden näher beleuchtet.

### **Systemdenken**

Systemdenken bedeutet, dass das gesamte System betrachtet wird, anstatt sich auf einzelne Aspekte zu konzentrieren. Ein Problemfeld, das die obere Leitung von HEKS identifiziert hat, ist das «Silodenken» innerhalb der Organisation. Dieses Phänomen, so Senge, ist das Ergebnis einer Überidentifikation mit dem eigenen Arbeitsplatz und eines fehlenden Systemdenkens (2011, S. 31). Wenn sich Personen zu sehr auf ihre eigene Position konzentrieren, fühlen sie sich nicht für die daraus resultierenden Auswirkungen auf die Organisation als Ganzes verantwortlich. Es ist die Folge einer unsystemischen Weltsicht (2011, S. 31). Dieses Verhalten kann auch bei HEKS beobachtet werden. Ein «Silo» legt seine eigenen Ziele und Entwicklungsschritte fest, ohne die Konsequenzen auf einen anderen Teil der Organisation genügend zu berücksichtigen.

Eine der Nebenwirkungen des fehlenden Systemdenkens ist, dass ein Problem gelöst wird, aber kurz darauf ein neues auftaucht (Senge, 2011, S. 73). Auch dies wurde bei HEKS als Problemfeld erkannt. Die Umstrukturierung von HEKS-Bereichen wurde vorgenommen, ohne die Auswirkungen auf andere Tätigkeitsfelder ausreichend einzuplanen. Die negativen Folgen waren so gross, dass einige Entscheidungen rückgängig gemacht werden mussten. Das Verständnis der Zusammenhänge innerhalb von Systemen ermöglicht das Erkennen von Mustern der Veränderung.

## **Personal Mastery**

Senge beschreibt, dass die Voraussetzung für eine lernende Organisation lernende Individuen sind (2011, S. 153). Organisationen müssen sich von dem alten Mantra des «Planens, Organisierens und Kontrollierens» lösen (Senge, 2011, S. 154). Mitarbeitende müssen aufblühen und sich entfalten können, und das Individuum muss in seiner ganzen Persönlichkeit gefördert werden. Wenn dies möglich ist, profitiert die Organisation als Ganzes. Die intrinsische Motivation, die Personen haben, wenn sie für HEKS arbeiten, muss anerkannt und unterstützt werden. Dies hilft, Personen in der Organisation zu halten.

Ein interessanter Punkt ist die Frage nach den Ursachen von Burn-outs in einer Organisation. Zyniker und Zynikerinnen, so Senge, sind oft frustrierte Idealisten und Idealistinnen. Ursprünglich hatten zynische Personen hohe Erwartungen und Ideale. Diese wurden jedoch verletzt, wodurch die Person enttäuscht und verbittert wurde. Auch dies kann, unabhängig von einer hohen Arbeitsbelastung, Burn-outs verursachen (2001, S. 160). Dieser Aspekt ist für HEKS bedeutsam, da die Organisation eine grosse Anzahl intrinsisch motivierter Idealisten und Idealistinnen beschäftigt. Auch die Zahl von Personen mit Burn-out ist hoch.

## **Mentale Modelle**

Die Disziplin der mentalen Modelle ähnelt den erwähnten Techniken, die im therapeutischen Umfeld und im Coaching eingesetzt werden. Sie beschreibt die Fähigkeit, tief verwurzelte Ideen und Überzeugungen ins Bewusstsein und an die Oberfläche zu bringen. Erst wenn diese Ideen und Überzeugungen, die das Verhalten steuern, sichtbar sind, können sie untersucht, in Frage gestellt und verbessert werden. Selbstreflexion ist der Schlüssel zum Lernen und zu Veränderung.

## **Aufbau einer gemeinsamen Vision**

Die gemeinsame Vision ist keine Idee, erklärt Senge, sie ist eine Kraft im Herzen der Menschen, und kaum eine Kraft ist mächtiger als eine gemeinsame Vision (2011, S. 225). Das wurde bei diversen Ereignissen sichtbar, bei denen Einzelne aufgrund ihrer Vision oder Ideologie ihr Leben riskierten. Ein extremes Beispiel sind Terrorakte. Wenn Menschen eine gemeinsame Vision haben, fühlen sie sich verbunden und zugehörig. Sie arbeiten zusammen auf ein gemeinsames Ziel hin. Dies ist eindeutig eine Stärke von HEKS. Die individuellen Visionen sind bereits vorhanden, es muss nur noch der Fokus geschärft und betrachtet werden, wie sie am besten vereint werden können.

## **Lernen im Team**

Lernen in Teams ist die Nutzung des Potenzials der kollektiven Intelligenz (Senge, 2011, S. 257). Eine Voraussetzung für das Lernen in Teams ist die Entwicklung von individuellen und gemeinsamen Visionen,

um auf ein gemeinsames Ziel hinzuarbeiten. Ein gut funktionierendes Team ist kohärent und fokussiert (Senge, 2011, S. 255). Wesentliche Elemente effektiver Teams sind Offenheit und Dialog, wobei Dialog hier als Gegensatz zur Diskussion betrachtet wird. Der Dialog erfordert aktives Zuhören und Reflexion, während es bei einer Diskussion eher darum geht, den eigenen Standpunkt durchzusetzen, Recht zu haben und somit Status oder Rang zu erreichen (Senge, 2011, S. 262).

Die zentralen Komponenten, um dieses kollektive Lernen zu erreichen, sind Selbst- und Gruppenreflexion, Explorieren, die Fähigkeit, nicht alle Antworten im Voraus zu kennen oder der Experte bzw. die Expertin zu sein, Vertrauen und Offenheit. Dies sind auch die Schlüsselemente, um Veränderungen in einer Coaching-Situation zu ermöglichen. Um eine funktionale Teamdynamik zu erreichen, ist Team-Lernen von grösster Bedeutung. Es ist die Disziplin, durch die «Personal Mastery» und gemeinsame Visionen zusammengebracht werden.

Die Erläuterungen von Senge (2011) überschneiden sich mit vielen der Modelle und Erkenntnisse der zuvor untersuchten Ansätze. Schein plädiert für den entscheidenden Faktor des Lernens, um strategischen und kulturellen Wandel zu ermöglichen (2009, S. 106). Syrett (2007) argumentiert für die Notwendigkeit von Fokus und Klarheit, wohingegen Stonich (1982) von der Wichtigkeit einer gemeinsamen Vision spricht, ebenso wie Sander und Bauer (2011). Hier legen sie den Schwerpunkt auf die gemeinsamen Werte und das Leitbild. Alle sind sich darin einig, dass eine neue Strategie eine unterstützende Organisationskultur braucht, damit sie erfolgreich wird. Die Umsetzung einer Strategie benötigt die Fähigkeit der Organisation, sich neues Wissen anzueignen und zu lernen.

## **6. Bewertung der HEKS-Organisationskultur**

In diesem Kapitel werden einige der Schlüsselemente der HEKS-Organisationskultur durchleuchtet und ihre Multidimensionalität wird beschrieben. Die Bewertung der HEKS-Organisationskultur erfolgt durch teilnehmende Beobachtungen bei verschiedenen Workshops, durch die Anwendung der von Schein vorgeschlagenen qualitativen Forschungsmethodik (2009, S. 83–87) und durch weitere Methoden in Gruppensettings. Die Erkenntnisse werden durch Gesprächsanalysen und die hermeneutische Analyse HEKS-interner Dokumente ergänzt. Wie Schein betont, ist es wichtig, zu beachten, dass Kultur tiefgehend ist und es nicht möglich ist, alle Aspekte der Kultur anzusprechen (2009, S. 29). Zudem ist die Vergabe von Bezeichnungen oder Typologien nicht hilfreich und sie werden in dieser Arbeit nicht gebraucht. Wenn eine Organisationskultur zum Beispiel das Label «Netzwerkkultur» bekommt, können laut Schein wichtige Dimensionen übersehen werden. Es ist das Muster der miteinander verbundenen Annahmen, die für das kulturelle Verständnis zentral sind (2009, S. 29).

## 6.1. Die HEKS-Geschichte und ihr nationaler Kontext

Drei wichtige Grundpfeiler der Organisation HEKS sind in ihrem Namen enthalten: Hilfswerk, Kirche und die Schweiz. Diese Fundamente werden im Detail analysiert.

### Hilfswerk

Das Hilfswerk HEKS besteht seit 1946 und setzt sich seitdem für notleidende und benachteiligte Personen ein. Seine Wurzeln liegen in der kirchlichen Hilfs- und Wiederaufbauarbeit im kriegszerstörten und armen Europa der Nachkriegszeit. Die Organisation wurde gegründet, um das Leiden anderer zu lindern. Ein Teil der Mitarbeitenden findet den Namen «Hilfswerk» störend. Der Begriff weckt die unzeitgemässe Vorstellung von der Hilfe für «Begünstigte oder Betroffene», die per Definition selbst passive und dankbare Hilfeempfängerinnen und -empfänger sind. Dies ist ebenfalls ein zuvor identifiziertes Problemfeld. Andere Organisationen wie «Pro Juventute» haben aufgehört, den Titel «Hilfswerk» zu verwenden. Einige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter äusserten den Wunsch, dass HEKS dasselbe tun sollte. Das HEKS versteht unter dem Begriff «Hilfswerk» die Hilfe zur Selbsthilfe. Die Ermächtigung von Einzelpersonen und Gruppen steht im Mittelpunkt der Philosophie des Hilfswerks.

### Kirche

Die HEKS-Gründungsväter waren alle Pfarrer, und die Verbindung zur Kirche ist immer noch wichtig für die Organisation. Auf dem Kader-Workshop mit der oberen Leitungsebene und dem Stiftungsrat wurde dieser Punkt deutlich zum Ausdruck gebracht. Ein Kadermitglied sagte, dass die christlichen Werte und die Nähe zur Kirche in der DNA der Organisation liegen. Ein Mitglied des Stiftungsrats, selbst Pfarrer, meinte, dies sei der *unique selling point* (USP) von HEKS: Die Verbindung zur Kirche und die christlichen Wurzeln machen die Einzigartigkeit der Organisation aus.

Diese Verbindung zur Kirche hat für HEKS Vor- und Nachteile. Sie verleiht ihm seine Legitimität, seine Wertebasis und seine Grundüberzeugungen. Die christlichen Werte sind die Leitprinzipien, die der gesamten Arbeit der Organisation zugrunde liegen, und die Arbeit von HEKS ist stark wertorientiert. Diese Werte und Grundüberzeugungen sind leicht auszudrücken, werden weitgehend verstanden und in der breiten Gesellschaft akzeptiert und befolgt. Der christliche Glaube hat nach wie vor eine bedeutende Präsenz und ist eine leitende moralische Kraft in der Schweizer Gesellschaft.

Die Verbindung zur Kirche bringt für HEKS jedoch teilweise auch Schwierigkeiten mit sich. Wie vorher bei Oxfam dargestellt, befindet sich die Kirche als Institution in einer moralischen Krise. Dies betrifft hauptsächlich die katholische Kirche, und HEKS bekennt sich zur evangelisch-reformierten Kirche.

Dennoch kann davon ausgegangen werden, dass das allgemeine Ansehen der Kirche als moralischer Instanz gelitten hat. Ein zusätzliches Problem durch die Verbindung zur Kirche ergibt sich für HEKS beim Fundraising. Geldgeberinnen und Geldgeber zeigen sich oft abgeneigt, eine kirchliche Organisation zu unterstützen. Aus diesem Grund hat HEKS in der Vergangenheit versucht, den Namen zu ändern, was aber von den entscheidenden Gremien deutlich abgelehnt wurde. Hinzu kommt, dass HEKS, trotz der allgemeinen Wahrnehmung in der Öffentlichkeit, nicht hauptsächlich von der Kirche finanziert wird. Tatsächlich sind die von der Kirche kommenden finanziellen Mittel mit 14 % des Gesamtvolumens relativ gering. Die Kirche erfährt derzeit auch einen Rückgang der finanziellen Zuflüsse, Kirchenmitglieder treten vermehrt aus der Kirche aus und damit sinken die Einnahmen. Im Jahr 2020 sind gemäss dem Schweizerischen Pastoralsoziologischen Institut 27 031 Menschen aus der evangelisch-reformierten Kirche Schweiz ausgetreten, mit steigender Tendenz. Es ist daher nicht zu erwarten, dass die Kirche ihre finanziellen Beiträge an HEKS erhöht. Ein strategisches Ziel von HEKS ist es, sich neue, grössere und nachhaltige Finanzierungsquellen zu erschliessen.

### **Die Schweiz**

Der dritte wichtige Grundpfeiler der Organisation ist die Schweiz, insbesondere die Deutschschweiz. Der HEKS-Hauptsitz befindet sich in Zürich und die meisten Inland-Regionalbüros sind im deutschsprachigen Teil des Landes angesiedelt. Die Schweiz hat eine lange humanitäre Tradition. Auf der Website des Eidgenössischen Departements für auswärtige Angelegenheiten (EDA) wird berichtet, wie die Schweiz seit Jahrhunderten religiös oder politisch verfolgte Menschen aufnimmt: «1863 wurde auf Initiative eines Schweizer das rote Kreuz, das heutige IKRK in Genf gegründet. Die Schweiz engagiert sich aktiv in der Entwicklungszusammenarbeit und leistet Soforthilfe im Falle von humanitären Katastrophen und Konflikten. Sie setzt sich für die Linderung von Not und Armut in der Welt sowie für eine nachhaltige Entwicklung ein» (EDA Website, 2022). Sowohl die Verbindungen zur Kirche als auch zu den Schweizer Traditionen geben HEKS seine starke Legitimation, humanitäre Hilfe zu leisten. Ein weiteres wichtiges Element der Schweizer Kultur ist ihr Föderalismus. Lokale Entscheidungsfindung und Macht sind in die föderalen Strukturen eingebettet. Auch die Arbeit von HEKS-Inland ist regional vielfältig und lokal stark verankert. Dieser Punkt wird in den strategischen Fragestellungen aufgegriffen: Wie kann HEKS eine stärkere Fokussierung erreichen, ohne seine regionale Vielfalt zu verlieren?

### **Zusammenfassung**

Es besteht ein Risiko, die Interpretation der Kultur zu stark zu vereinfachen. Nichtsdestotrotz ist es wichtig, zu erkennen, dass HEKS Teil eines grösseren kulturellen Kontextes ist. Die drei genannten Grundpfeiler helfen dabei, die Organisationskultur von HEKS zu verstehen. Auch die Erkenntnisse von Hofstede et al. zur Kultur der Deutschschweiz spiegeln sich in der HEKS-Organisationskultur wider – die Makrokultur der

Deutschschweiz und die HEKS-Organisationskultur weisen erkennbare Ähnlichkeiten auf. Diese vorangehende Analyse erleichtert zusätzlich das allgemeine Verständnis der HEKS-Organisationskultur.

## 6.2. Anwendung des Drei-Ebenen-Modells nach Schein

Um weitere Dimensionen der HEKS-Organisationskultur zu identifizieren, wendeten Teilnehmende des Organisationskultur-Assessment-Workshops das Drei-Ebenen-Modell von Schein an. Sie analysierten die HEKS-Organisationskultur anhand der drei Ebenen Artefakte, bekundete Werte/Grundüberzeugungen und unausgesprochene Grundannahmen. Die Resultate dieses Assessments sind im Folgenden aufgeführt. Verhaltensweisen, Aussagen, Prozesse und Strukturen, die mehrfach in verschiedenen Settings beobachtet wurden, sind ebenfalls genannt. Diese Aufführung kann weder vollständig noch endgültig sein, sie hebt jedoch einige der wichtigsten Dimensionen hervor und hilft, die Organisationskultur besser zu verstehen.

### 6.2.1. Die Artefakte des HEKS

Die Datenerhebung wurde in Kategorien eingeteilt, wie von Schein (2009, S. 84) vorgeschlagen, und durch Elemente aus dem Cultural-Web-Modell ergänzt (Johnson & Scholes, 1997, S. 460). Die detaillierte Aufzählung der identifizierten Artefakte befindet sich in Anhang 14.

#### Kategorien von Artefakten

- Jargon, Uniformen, Identitätssymbole
- Kleidung- und Büroordnung
- Arbeitszeiten
- Sitzungen: Häufigkeit, Ablauf und Zeitpunkte
- Grad der Formalität in Autoritätsbeziehungen
- Machtstrukturen
- Kommunikation: Wie werden Informationen übermittelt?
- soziale Veranstaltungen
- Riten und Rituale
- Meinungsverschiedenheiten und Konflikte: Wie werden sie ausgetragen?
- Geschichten

Die identifizierten Artefakte zeigen eine moderne, offene, entspannte und freundliche Hilfsorganisation. An den Bürowänden hängen viele aussagekräftige Bilder von unterstützten Personen, welche die Arbeit von HEKS darstellen. Die Büroräume sind einladend und bieten dem Besucher oder der Besucherin interessante Materialien zur Ansicht. Auch der Internetauftritt ist überzeugend und attraktiv gestaltet. HEKS-Slogans wie «Im Kleinen Grosses Bewirken» werden wiederholt und glaubhaft verwendet. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wirken fleissig. Sie befinden sich häufig in Sitzungen und Gesprächen

und arbeiten intensiv und hoch motiviert an ihren Aufgaben. Es ergibt sich der Eindruck, dass hier wichtige Dinge erledigt werden.

Das HEKS hat eine informelle Hierarchie. Die Workshopteilnehmenden verglichen sie mit kirchlichen Strukturen. Es ist leicht, einen direkten Zugang zu allen Führungsebenen zu erhalten, auch zum Direktor. Gleichzeitig treffen Leiterinnen und Leiter häufig Entscheidungen, ohne die Inputs oder Meinungen der Mitarbeitenden zu berücksichtigen. Die Ausdrücke «top down» und «Scheinbeteiligung» wurden wiederholt in verschiedenen Settings geäußert. Das HEKS beauftragt eine Vielzahl von externen Beratern mit der Analyse und Auswertung von Programmen sowie mit der Ausarbeitung von Berichten und Empfehlungen. Diese finden grosse Beachtung und werden oft als Grundlage für Entscheidungen verwendet.

Die Mitarbeitenden beschreiben die administrativen Abläufe als kompliziert und zeitaufwändig. Viele Personen sind an den Prozessen beteiligt. Gleichzeitig herrschen Offenheit und Bereitschaft, sich mit neuen Organisationsstrukturen auseinanderzusetzen und Verantwortung zu übernehmen. Es finden bereits erste experimentelle Veränderungen statt. Mit Unterstützung der externen Beratungsfirma «Change Office» können Angestellte neue Formen der Strukturierung von Sitzungen erlernen und umsetzen.

Der Kommunikationsstil ist aufgeschlossen und angenehm, die Mitarbeitenden sind offen und zugänglich. Die Wissensvermittlung erfolgt weitgehend einseitig. Zahlreiche Mitteilungen und häufige Informationsveranstaltungen finden statt, der Dialog und die gemeinsame Arbeit sind hingegen begrenzt. Es gibt nur wenige soziale Veranstaltungen, eventuell ist dies aber eine anhaltende Auswirkung der Coronapandemie. Events stehen im Zusammenhang mit einem Arbeitsthema oder dienen dem Fundraising. Einmal im Jahr machen die Teams in den Regionen einen Ausflug und gehen gemeinsam essen.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erzählen von den väterlichen Qualitäten früherer Leitungspersonen und wie diese damals für Stabilität sorgten. Auch werden Geschichten wiedergegeben, wie in den letzten Jahren zahlreiche Personen aufgrund von Burn-outs und strukturellen Veränderungen HEKS verlassen haben. Die Stabilität der Vergangenheit ist verschwunden. Geschichten über die «goldenen Zeiten» von HEKS sind zu hören, in denen das Hilfswerk als innovativ und pionierhaft galt. Einige langjährige Mitarbeitende vermitteln den Eindruck, dass HEKS in der Vergangenheit besser war. Neuere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berichten von langsamen, nicht mehr zeitgemässen Prozessen. Sie

begrüssen Veränderungen und machen sich für Bewegungen stark. Häufig wird von «Hidden Agendas», Intransparenz und mangelnder Klarheit in Bezug auf Aufträge und Erwartungen berichtet.

### 6.2.2. Bekundete Werte und Grundüberzeugungen des HEKS

Die bekundeten Werte prägen das Image einer Organisation. Sie werden in Broschüren, Prospekten, Leitbildern und Visionen dokumentiert, sagt Schein. (2009, S. 23). Diese Werte stammen von den Gründerinnen und Gründern einer Organisation und untermauern, wie sich die Mitarbeitenden verhalten und was sie glauben. Sie stimmen allerdings nicht immer mit dem tatsächlichen Verhalten überein. Diese Diskrepanzen werden im nächsten Abschnitt, Kapitel 6.2.3., untersucht. In diesem Teil geht es um die Werte und Grundüberzeugungen, die offen ausgesprochen und dokumentiert werden. Die Workshopteilnehmenden nannten diese unten aufgelisteten Werten und Grundüberzeugungen. Die Liste wurde durch die hermeneutische Analyse veröffentlichter Dokumente und weitere Gespräche ergänzt. Die bekundeten Werte und Grundüberzeugungen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Die **christlichen Grundwerte** gebieten HEKS den tiefen **Respekt** vor Menschen aller Kulturen und Religionen sowie der Umwelt.
- Ein Grundsatz ist die **Nächstenliebe**. Das HEKS setzt sich für Solidarität ein und hilft Menschen in Not. Dies geschieht unabhängig von ihrer Herkunft oder ihrer politischen, kulturellen, ethnischen, sozialen, religiösen oder sonstigen Zugehörigkeit. Hilfsbereitschaft, Verbundenheit und Empathie sind wichtige Grundwerte.
- Das HEKS engagiert sich für **Gerechtigkeit**, Frieden und die Bewahrung der natürlichen Lebensgrundlagen. Wenn es diese Grundsätze verletzt sieht, bezieht HEKS politisch Stellung. Das Hilfswerk setzt sich für Menschenrechte und Klimagerechtigkeit ein, auch anwaltschaftlich.
- Die **Würde** und die grundlegenden **Menschenrechte** des Individuums sind zu respektieren und zu schützen. Auch Gemeinschaft und Zusammengehörigkeit zählen dazu.
- **Transparenz** und **Offenheit** über die Tätigkeiten der Organisation sowie ihre Finanzierung sind wichtig. Das HEKS verfügt über eine Zewo-Zertifizierung und hält deren Standards ein. Integrität ist ein bedeutender Grundsatz, genauso wie Glaubwürdigkeit und Vertrauen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter übernehmen Verantwortung und sind rechenschaftspflichtig für die Leistung der Organisation.
- Partizipation, soweit wie möglich, und **Mitbestimmung** sind zentrale Grundwerte. Kollaboration und Kooperation sind wesentliche Prinzipien, ebenso die «Hilfe zur Selbsthilfe» und «Empowerment».

- **Wirksamkeit** wird geprüft und evaluiert. **Professionalität** und Kompetenzen sind erstrebenswert, ebenso Ehrlichkeit über Erfolg und Misserfolg. Die Leistungen sollen einen Beitrag zur Verbesserung der Lebensumstände von Menschen leisten. Langfristige und nachhaltige Ziele sowie das Prinzip «Im Kleinen Grosses bewirken» sind wichtig. Das HEKS verpflichtet sich, die Agenda 2030 zu befolgen, die von einem UN-Gipfel in New York 2015 ins Leben gerufen wurde. Die Agenda zielt darauf ab, Armut in all ihren Formen zu beenden. Die Vision beschreibt eine Welt, in der Menschenrechte und Menschenwürde, Rechtsstaatlichkeit, Gerechtigkeit, Gleichheit sowie Nichtdiskriminierung allgemein geachtet werden.
- Das HEKS bezeichnet sich als eine «**Lernende Organisation**».

### 6.2.3. Abgleich der Artefakte mit den bekundeten Werten und Grundüberzeugungen

Die Teilnehmenden des Organisationskultur-Assessment-Workshops verglichen in einem nächsten Schritt die sichtbaren Artefakte mit den bekundeten Werten und Grundüberzeugungen. Beginnend bei den Werten überprüften sie, wie diese durch die Artefakte zum Ausdruck kommen. Ein Beispiel ist das Bekenntnis zu den **christlichen Werten** ●. Diese bekundeten Werte sind durch die folgenden Artefakte sichtbar: der Name der Organisation, die enge Zusammenarbeit mit Kirchenmitgliedern, die Teilfinanzierung der Organisation durch die kantonalen und lokalen Kirchen und der Wert der Nächstenliebe, der direkt aus dem Christentum stammt. Im Folgenden sind weitere Beispiele zu den Schlüsselementen, die vorhergehend fett markiert sind, aufgeführt. Die Werte, die mit den Artefakten harmonieren, sind mit einem grünen Kreis markiert, wie bei den christlichen Werten. Die festgestellten Diskrepanzen sind mit einem gelben Kreis markiert. Hier gibt es einen Widerspruch zwischen dem, was gesagt wird, und dem, was getan wird. Wo die Artefakte nicht mit den Werten übereinstimmen, spielen tiefere unausgesprochene Grundannahmen eine Rolle. Diese werden im Abschnitt 6.2.4. analysiert.

#### **Respekt, Würde und Menschenrechte** ●

Hier gab es keine festgestellte Diskrepanz. Respekt und Anstand lassen sich an folgenden Artefakten erkennen: Umgang und Kommunikation innerhalb der Organisation sind nett, freundlich und wertschätzend; Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden auf Augenhöhe behandelt, unabhängig von der Position. Die Inhalte der Programme basieren auf einem respektvollen Umgang mit den Zielgruppen und HEKS folgt einem rechtsbasierten Ansatz, wenn Menschenrechte verletzt werden.

## **Nächstenliebe und Gerechtigkeit** ●

Auch hier wurden keine Unstimmigkeiten festgestellt. Die Artefakte, die darauf hindeuten, sind die vielfältigen Projekte und Programme, die Menschen in schwierigen Situationen und Notsituationen helfen. Das zeigen auch die politischen Kampagnen, die Rechtsberatung und die Advocacy-Arbeit.

## **Transparenz und Offenheit** ●

Einige Artefakte zeigen, dass diese Werte gelebt werden, andere widersprechen ihnen. Das Zewo-Gütesiegel zeigt zum Beispiel finanzielle Transparenz nach aussen hin. Die «Integrity Line», eine Whistleblower-Plattform, soll Machtmissbrauch verhindern und aufdecken. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben Diskrepanzen bei der Transparenz in Bezug auf die Verwendung finanzieller Mittel erkannt. Es ist für sie teilweise nicht klar, wo und wie die finanziellen Mittel verteilt werden. Beispielsweise verursacht eine grosse Anzahl von externen Beratern und Beraterinnen vermutlich hohe Kosten. Wie viel hier ausgegeben wird, wird intern nicht offen kommuniziert. Umgekehrt wiederum herrscht vollständige Transparenz auf Kostenstellenebene.

Es besteht die Erwartung, Deckungsbeitrag 1 oder noch besser Deckungsbeitrag 2 auf Programmebene finanziell zu decken, obwohl einige Geldgeberinnen und Geldgeber sagen, dass HEKS zu teuer ist. Diese erwarten, dass HEKS seine Eigenmittel einsetzt, wenn die Overheads so hoch sind. Hier fehlt die Offenheit, dieses Thema intern anzusprechen. Die Programmverantwortlichen empfinden Druck, zusätzliche Mittel zu beschaffen. Dies erachten sie als unfair, da die Overheadkosten gestiegen sind. Auch bei den Entscheidungsprozessen fehlt es manchmal an Transparenz und Offenheit. Die Mitarbeitenden werden zwar über Entscheidungen informiert, wissen aber oft nicht, wie oder warum sie getroffen wurden. Kritik wird unterdrückt, alternative Meinungen stossen teilweise auf starke Abwehrreaktionen.

## **Mitbestimmung** ●

Hier lassen sich eine Reihe von Unstimmigkeiten feststellen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berichteten von Fällen, in denen Führungskräfte über die Schliessung oder Umstrukturierung ihres Programms informierten, sie selbst aber nicht konsultiert wurden. Dem Rat externer Beraterinnen und Berater wird mehr Gehör geschenkt als den Erfahrungen und dem Feedback interner Personen. Die Geschäftsleitung wünscht sich schlanke und effiziente Entscheidungsprozesse, was im Widerspruch zu partizipativen Methoden steht. Andererseits wurden die Mitarbeitenden eingeladen, an Arbeitsgruppen teilzunehmen, die sich mit verschiedenen Schlüsselfragen für die neue Strategie befassen (siehe Anhang 4). Es wurden Umfragen durchgeführt, um die Meinung der Mitarbeitenden über den Strategieprozess einzuholen. Ausserdem können die Mitarbeitenden über bestimmte Entscheidungen abstimmen – zum Beispiel über das Design des neuen Logos.

## **Wirksamkeit und Professionalität** ●

In diesem Bereich gibt es Diskrepanzen. Die Vielzahl an Evaluationsberichten und der Wert, der darauf gelegt wird, zeigt, wie wichtig für HEKS die Wirksamkeit seiner Leistungen ist. Es ist allerdings nicht nachvollziehbar, mit welchen Kriterien Erfolg und Professionalität gemessen werden. Das Erreichen einer langfristigen finanziellen Sicherheit wird in der Organisation als Erfolg gewertet. Jedoch ist nicht klar, ob Programme, die finanziell nicht erfolgreich, aber aus Wirksamkeitsgründen wichtig sind, fortgesetzt werden.

Die Berichterstattung und das Reporting gelten als professionell, sie sind aber komplex und zeitaufwändig. Dies nimmt einen beträchtlichen Teil der Arbeitszeit der Programmleitung in Anspruch, was auf Kosten der Weiterentwicklung des Angebotes geht. Derzeit werden agile und neue holokratische Arbeitsformen als zukunftsfähiger und effizienter betrachtet. Einige Abteilungen haben mehrere von diesen agilen Formen übernommen. Durch diese Veränderungen einerseits und durch organisch und regional gewachsene Strukturen andererseits ergibt sich ein uneinheitlicher Ansatz von Management und Führung innerhalb der Organisation.

## **Lernende Organisation** ●

Das HEKS bezeichnet sich im Leitbild als eine lernende Organisation, welche offen für Kritik und Veränderung ist. Nicht klar ist allerdings, wie dieses Modell umgesetzt wird. Es findet wenig teamübergreifendes Lernen statt. Informationen werden oft nur einseitig übermittelt, es findet aber kein Dialog statt. Darüber hinaus gibt es keine erkennbare Talentförderung. Die Disziplinen «Personal Mastery», «Mentale Modelle» und «Systemdenken» aus dem Modell von Senge (2011) sind nicht deutlich erkennbar. Die Disziplin «Gemeinsame Vision» könnte durch die «Agenda 2030» erreicht werden, obwohl die meisten Mitarbeitenden derzeit unterschiedliche, individuelle Visionen haben.

### **6.2.4. Grundannahmen des HEKS**

Was das Verhalten und die wahrgenommene Realität wirklich bestimmt, sind die unausgesprochenen Grundannahmen. Sie sind die impliziten Regeln, wie Sachverhalte/Probleme/Herausforderungen bei HEKS bewältigt/bearbeitet werden. Schein sagt, dass ein systematischer Prozess von Beobachtungen und Gesprächen mit den Mitarbeitenden notwendig ist, um die Kultur zu verstehen (2009, S. 28). Es ist nicht möglich, die Kultur aus einer Aussenperspektive zu entschlüsseln – eine Erkenntnis, die der nächste Schritt im Organisationskultur-Assessment-Workshop lieferte. Schein gibt einen Überblick darüber, welche kulturellen Annahmen den Unterschied ausmachen und bietet eine nützliche Kategorisierung zur Beschreibung der Kultur. Sie wird bei der Zusammenstellung angewendet.

Tabelle 1: Worum geht es bei Kultur?

Externe Überlebensfragen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mission, Strategie, Ziele</li> <li>• Mittel: Struktur, Systeme, Prozesse</li> <li>• Messung: Fehlererkennungs- und Korrektursysteme</li> </ul>
Interne Integrationsfragen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeinsame Sprache und Konzepte</li> <li>• Gruppengrenzen und Identität</li> <li>• Die Art von Autorität und Beziehungen</li> <li>• Zuteilung von Belohnungen und Status</li> </ul>
Tiefer liegende Annahmen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Beziehung zwischen Mensch und Natur</li> <li>• Die Eigenschaften von Realität und Wahrheit</li> <li>• Das Wesen der menschlichen Natur</li> <li>• Die Eigenschaften der menschlichen Beziehungen</li> <li>• Das Prinzip von Zeit und Raum</li> <li>• Das Unerkennbare und Unkontrollierbare</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung und Übersetzung (Schein, 2009, S. 39–40)

Die Workshopteilnehmenden haben diese zugrunde liegenden Annahmen teilweise aufgedeckt. Sie sind nicht mehr unbewusst und erfolgen nicht mehr automatisch, vor allem für diejenigen, die am Workshop teilgenommen haben. Dieser Prozess der Bewusstwerdung und die Betrachtung des Themas Kultur aus der Vogelperspektive animiert zum Lernen und zur Reflexion. Die Tabelle mit den detaillierten Grundannahmen ist in Anhang 15 zu finden.

Generell kann gesagt werden, dass HEKS eine ausgereifte Organisationskultur hat. Die Gründerväter haben zwar nicht mehr die dominierende Position in der Organisation, die vor über 75 Jahren entstanden ist, aber ihre Werte sind immer noch deutlich zu spüren. Diese wurden von Generation zu Generation weitergegeben. Wie Schein feststellt, sind die Gründerinnen und Gründer so wichtig, weil sie die Werte in die Kultur einfließen lassen und sie dort verankern. Im Laufe der Jahre wird diese Kultur tief in die Struktur und die wichtigsten Prozesse der Organisation eingebettet (2009, S. 149). Pfarrer haben über eine beträchtliche Anzahl an Jahren HEKS geleitet und der aktuelle Direktor hat familiären Verbindungen zur Kirche. Es kann vermutet werden, dass diese Kultur noch weitgehend vorhanden ist. Der Kern, die DNA der Organisation bzw. das HEKS-Paradigma, kann wie folgt in Abbildung 3 dargestellt werden.

## Paradigma der HEKS-Organisationskultur

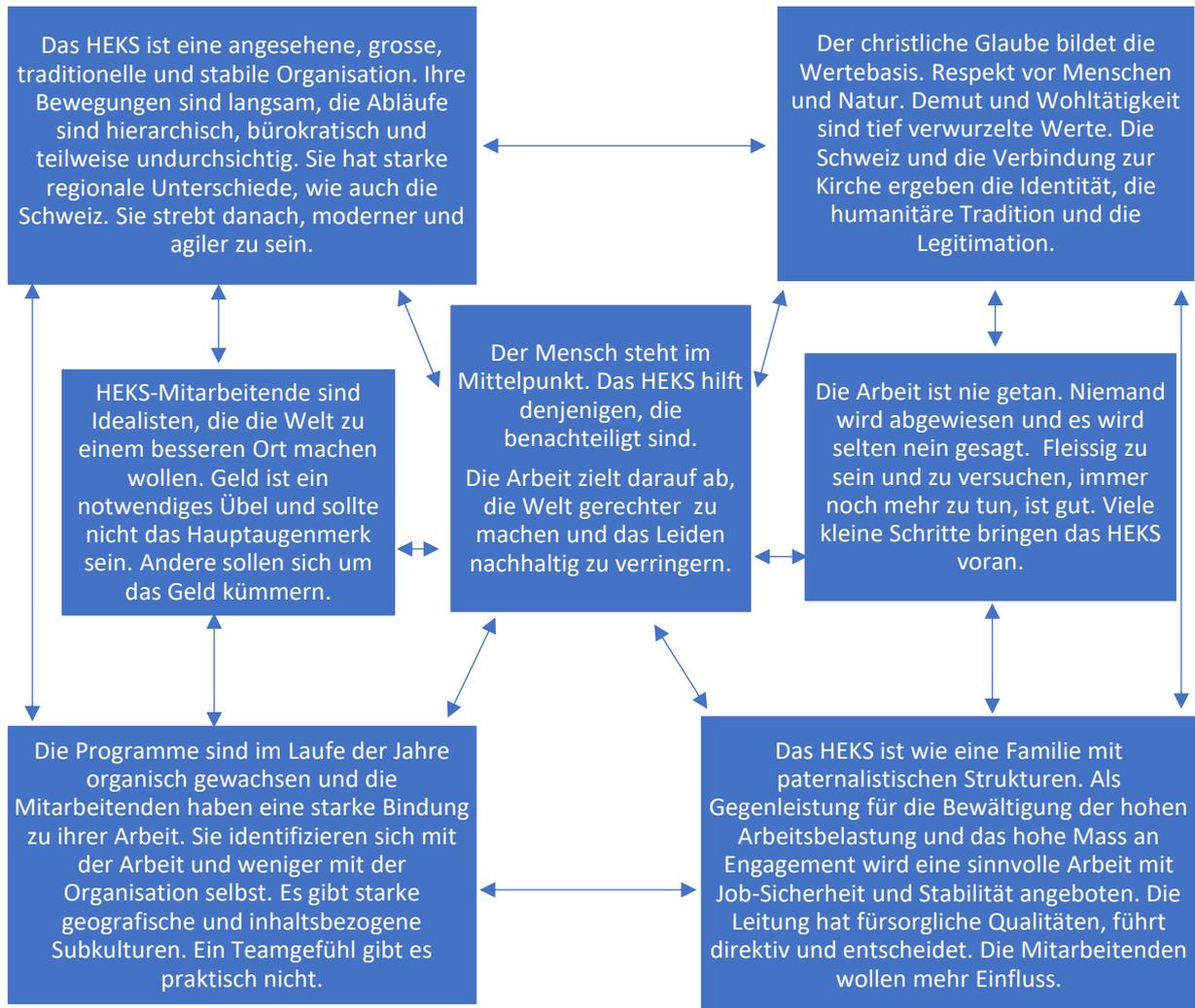


Abbildung 3: Paradigma der HEKS-Organisationskultur

Quelle: Eigene Erhebung. In Anlehnung an Schein, 2010, S. 43

Um die Ergebnisse zu validieren, wäre es notwendig, weitere Organisationskultur-Assessment-Workshops in anderen Regionen und Geschäftseinheiten durchzuführen. Es ist derzeit nicht klar, ob das vorliegende Paradigma eine Subkultur der Region Basel, des Inlands oder der Organisationskultur als Ganzen beschreibt.

### 6.3. Identifizieren der förderlichen kulturellen Kräfte

Da Kultur sich nur schwer ändern lässt, ist es sinnvoller, zuerst auf den positiven kulturellen Kräften aufzubauen. De Shazer und Dolan (2007) zeigen auf, dass der Fokus auf das Positive eher zum Erfolg führt. Die Methoden der *solution focused brief therapy* beziehungsweise lösungsorientierten Therapie haben

bemerkenswerte Ergebnisse bei der Bewältigung von psychologischen Problemen bei Menschen gezeigt, die mit traditionellen Methoden nicht erreicht werden konnten. Einer Hypothese dieser Arbeit ist, dass solche auf Einzelpersonen basierenden Methoden auch auf Organisationen übertragen werden können. Die identifizierten förderlichen kulturellen Kräfte werden in diesem Abschnitt ausführlicher analysiert. Bereits sehr mächtig sind die grün markierten Kräfte. Die Aktivierung der gelb markierten Kräfte könnte zu mehr Effektivität bei der Umsetzung der Strategie führen.

Zwei erste grundlegende Kräfte für Veränderung, die auch de Shazer und Dolan identifiziert haben, sind zum einen, dass die Zukunft gestaltbar ist: «The future is both created and negotiable ... this tenet suggests that the future is a hopeful place». Zum anderen gilt: «Small steps can lead to big changes» (2007, S. 3). Diese beiden Aspekte sind in den Grundannahmen von HEKS feststellbar.

### **Die Überzeugung, dass die Arbeit des HEKS zu einer besseren Zukunft beiträgt** ●

Dieser Optimismus ist eine Kraft für positive Veränderung. Wenn die Energien für das Erreichen eines höheren Gutes kanalisiert werden, dann ergibt dies Motivation und Engagement für die Arbeit. Die Überzeugung, dass die Arbeit äusserst wertvoll und lohnend ist, ist eine förderliche Kraft.

### **Im Kleinen Grosses bewirken** ●

Dies ist ein HEKS-Slogan und HEKS versteht, dass kleine Schritte zu dauerhaften Veränderungen führen können. Gleichzeitig evolvieren Organisationskulturen über die Zeit. Diese Grundannahme ist in der DNA der Organisation verankert und muss nicht erklärt werden. Es sind keine radikalen Veränderungen, die HEKS voranbringen werden, sondern diese kleinen evolutionären Schritte.

### **Erfolge feiern und die Wichtigkeit von Visibilität beachten** ●

Erfolgsgeschichten sind wichtig. Stolz zu sein auf die eigene Leistung, ist auch eine positive Kraft. Zum Beispiel galt die Region Basel früher als innovativ und als Vorreiterin innerhalb der Organisation. In Basel wurde eine Reihe von nationalen Programmen initiiert, darunter «Neue Gärten», «Wohnen» und die Rechtsberatungsstelle für Asylsuchende (BAS). Der Ruf Basels als Problemregion hält sich neuerdings jedoch hartnäckig. Wie Stonich (1982, S. x) feststellt, ist es bedeutsam, positive Geschichten zu erzählen, um die Moral und die Identifikation mit der Organisation zu stärken. Das HEKS ist stark darin, visuelles Material zu verwenden, um die Organisation zu vermarkten. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind stolz auf diese positiven Bilder, die von der Organisation vermittelt werden. Marketing kann auch für interne Zwecke verwendet werden. Dies ist ein starkes Instrument für den Wandel.

### **Offenheit und Experimentierfreudigkeit** ●

Die Fusion zwischen «Brot für alle» und HEKS hat Kräfte für Veränderungen freigesetzt. Dies betrifft vor allem den Wandel in der Struktur der Organisation von hierarchisch hin zu eher holokratisch. Möglicherweise wäre eine Mischform, die beispielsweise auf soziokratischen Grundsätzen beruht, geeigneter, denn Holokratie und Hierarchie sind polare Gegensätze. Die Mitarbeitenden sind bereit, mit neuen Organisationsformen zu experimentieren. Es mangelt jedoch an Offenheit, wenn Kritik oder andere Ansichten geäußert werden.

### **Professionalität, ohne den HEKS-Spirit zu verlieren** ●

Es besteht Einigkeit darüber, wie zentral Effektivität und Professionalität sind. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wollen, dass ihre Arbeit wirksam ist. Die Nähe zu den Menschen und das Bedürfnis nach Professionalität erfordern die Notwendigkeit, Grenzen zu setzen. Das Ziel, die Welt zu einem besseren Ort zu machen, ist hoch gesteckt. Bei intrinsisch motivierten Personen, die dieses Ziel verfolgen, besteht die Gefahr der Überlastung und des Ausbrennens. Die Mitarbeitenden verlassen die Organisation, wenn sie merken, dass die Arbeitsbelastung nicht zu bewältigen oder das Ziel unerreichbar ist. Die Einstellung, dass es in Ordnung ist, nein zu sagen und sich abzugrenzen, um langfristige Wirksamkeit zu erreichen, sollte verstärkt werden. Hier liegt eine Kraft zur Veränderung.

### **Werte nach innen leben: Mitbestimmung & Verantwortung** ●

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wünschen sich mehr Verantwortung bei der Entscheidungsfindung. Dies wurde als ein wichtiger Punkt für die Zukunft festgelegt. Derzeit liegen die Entscheidungskompetenzen und die Verantwortung meist bei den Leitungspersonen. Diese Personen sind wie ein Nadelöhr – wenn sie ausscheiden oder in irgendeiner Weise arbeitsunfähig werden, wird es problematisch. Entscheidungsprozesse sind dadurch verlangsamt und Leitungspersonen sprechen von einer starken Überlastung. Die Mitarbeitenden haben ihren Wunsch nach dezentraler Entscheidungsfindung und weniger hierarchischen Strukturen deutlich zum Ausdruck gebracht. Mitbestimmung, Verantwortung und weitere Werte können die Chance auf eine erfolgreiche Strategieumsetzung erhöhen, wenn sie auch intern gelebt werden.

### **Tradition und Innovation** ●

Tradition wird in der Organisation nicht als Innovationsbremse gesehen. Hinderlich für Innovation sind der Mangel an Zeit, Raum und Reibung sowie die Konzentration auf das operative Geschäft. Die traditionellen christlichen Werte der Organisation sind eine ihrer Stärken. Der Wunsch nach Veränderung innerhalb der Kirche und bei HEKS geht Hand in Hand. Auch dies ist eine Kraft für Veränderung und Modernisierung.

## **Zusammenhalt innerhalb der Organisation**

In den Gruppensettings kam der deutliche Wunsch nach mehr teamübergreifender Arbeit, Austausch und Zusammenarbeit zum Ausdruck. Die starke Identifikation mit der eigenen Arbeit, im Gegensatz zu der Identifikation mit der Organisation, ist nicht nur problematisch. Die Kraft liegt in der Identifikation an sich. Das HEKS könnte dieses hohe Engagement für die Arbeit und die regionale Vielfalt als Stärke nutzen und gleichzeitig das Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeitenden zur Organisation steigern.

Im nächsten Kapitel wird die Kohärenz zwischen der HEKS-Organisationskultur und der geplanten Strategie betrachtet. Anschliessend wird in Kapitel 8 empfohlen, wie HEKS auf den förderlichen Dimensionen seiner Organisationskultur aufbauen kann und es werden Wege beschrieben, um die hinderlichen Elementen abzuschwächen und das Lernen zu erleichtern.

## **7. Kohärenz zwischen der HEKS-Organisationskultur und der Strategie**

### **7.1. HEKS-Fokusthemen und die strategische Richtung**

Die strategischen Ziele des HEKS befinden sich zum jetzigen Zeitpunkt noch in der Entwicklungsphase. Dennoch lässt sich eine allgemeine Richtung erkennen. Die Originaldokumente sind angehängt (siehe Anhänge 1-9) und werden im Folgenden zusammengefasst:

#### **Vision:**

«Wir verfolgen die Vision einer gerechten Welt, in welcher die Würde aller Menschen respektiert wird, Frieden herrscht und die natürlichen Lebensgrundlagen bewahrt werden.»

#### **Wertebasis:**

«Die universellen Menschenrechte und die christlichen Grundwerte prägen unsere Haltung: Respekt, Nächstenliebe, Mitbestimmung, Transparenz, Wirkung.»

#### **Mission:**

«Wir tragen zur Verbesserung der Lebensumstände von Menschen in der Schweiz und weltweit bei; begleiten mit unseren Programmen Menschen und Bevölkerungsgruppen und fordern gemeinsam ihre Rechte ein; sensibilisieren und mobilisieren mit unseren Kampagnen Politik, Wirtschaft, Gesellschaft und die Kirchen für eine Transformation im Sinne unserer Anliegen.»

#### **Strategische Stossrichtungen, thematisch gruppiert:**

##### **Angebote**

- Klarere geografische und thematische Ausrichtung der Angebote
- Gewinnen von Leistungsvereinbarungen mit grösserer und sicherer Finanzierung
- Stärkere Partizipation der Programmteilnehmenden
- Erzielen von wirksamem und nachhaltigem gesellschafts- und entwicklungspolitischem Engagement

### **Auftritt**

- Stärkung des Images und der Reputation als moderne, eigenständige Organisation
- Vertrauen und Engagement von Geldgebern aufbauen

### **Partnerschaften**

- Aufbau von mehr strategischen und operativen Allianzen
- Entwicklung von Angeboten mit Partnern und Partnerinnen aus der Privatwirtschaft

### **Organisation**

- Entwicklung einer effizienten und effektiven Organisationsstruktur
- Leben einer gemeinsamen Identität, Beibehalten der lokalen Verankerung
- Erhöhung der Attraktivität als Arbeitgeber für intrinsisch motivierte Personen

### **Innovation/Digitalisierung**

- Förderung der Innovationskraft von Angeboten der Organisation
- Nutzung der Digitalisierung zur Maximierung von Wirksamkeit und Kosteneffizienz

Mit diesem Wissen über die vorgeschlagenen strategischen Stossrichtungen ist es möglich, diese mit der aktuellen Organisationskultur abzustimmen. Dies geschieht im nächsten Abschnitt anhand einer einfachen Matrixstruktur, wie von Stonich (1982, S. 36) vorgeschlagen.

## **7.2. Cultural-Risk-Assessment nach Stonich**

Stonich hat ein Instrument entwickelt, um zu beurteilen, inwieweit die aktuelle Kultur mit den strategischen Zielen übereinstimmt. Jede Person in einer Organisation, erklärt Stonich (1982, S. 36), wird sich auf der Grundlage tief verwurzelter Überzeugungen und Annahmen eine Meinung über die Machbarkeit, die Angemessenheit und die Erfolgchancen der geplanten Strategie bilden. Ein Risiko des Scheiterns besteht, wenn diese Überzeugungen im Widerspruch zu den strategischen Zielen stehen. Stonich (1982, S. 36–42) erläutert, dass sich eine Strategie am einfachsten umsetzen lässt, wenn Kultur und Strategie zueinander passen. Ist dies nicht der Fall, haben die Verantwortlichen drei Optionen:

- vorpreschen und die Kultur ignorieren,
- die Strategie neu entwerfen, um eine bessere Übereinstimmung mit der Kultur zu erreichen oder
- sich mit den Aspekten der Kultur befassen, die geändert werden müssen, und einen entsprechenden Massnahmenplan festlegen.

Die grössten Herausforderungen für die Verantwortlichen bestehen dann, wenn diese Elemente der Strategie für essentiell halten, die Organisationskultur aber nicht dazu passt. Der Versuch, Strategien

umzusetzen, wenn eine niedrige Übereinstimmung zwischen Kultur und Strategie sichtbar ist, ist vermutlich zum Scheitern verurteilt, denn bei den Mitarbeitenden wäre grosser Widerstand zu erwarten.

In der folgenden *culture/strategy risk matrix* in Anlehnung an Stonich (1982, S. 37) werden kulturelle und strategische Elemente verglichen, um herauszufinden, ob sie zusammenpassen. Die **grünen** Elemente beziehen sich auf die **Strategie**, die **roten** auf die **Kultur**.

- In Feld 1 passen die kulturellen Dimensionen und die Strategie am besten zueinander.
- In Feld 4 ist der strategische Nutzen hoch, aber die kulturellen Elemente behindern die Strategie. Hier befinden sich die kulturellen Dimensionen, die verändert werden müssen. Kapitel 8 enthält einen entsprechenden Massnahmenplan.
- Feld 2 erfordert zu viel Aufwand und Energie, um die kulturellen Elemente zu ändern. Es ist besser, die strategischen Ziele anzupassen, da sie nicht prioritär sind.
- Feld 3 enthält kulturelle Elemente, die nur schwer veränderbar sind. Eine erzwungene Strategieumsetzung würde wahrscheinlich scheitern.

Tabelle 2: *Culture/strategy risk matrix*

Strategischer Nutzen	Hoch	<p><b>1 Optimale kulturelle und strategische Übereinstimmung</b></p> <p>Vision / starke Identifikation mit der Arbeit Mission / hohes Engagement</p> <p>Agenda 2030, gesellschaftliche Transformation / im Kleinen Grosses bewirken, leave nobody behind, do no harm</p> <p>Gesellschafts- und entwicklungspolitisches Engagement / lange Tradition mit politischen Kampagnen, Rechtsberatung und Advocacy-Arbeit</p> <p>Christliche Grundwerte / intrinsisch motivierte Mitarbeitende, die vom Wert der Arbeit zutiefst überzeugt sind</p> <p>Wertebasis / Wunsch, die Werte nach innen zu leben</p> <p>Effiziente und effektive Organisationsstruktur / Neugierde auf neue Organisationsformen (Fusion &amp; Change-Prozesse)</p> <p>Digitalisierung / Wunsch nach vereinfachten Prozessen</p> <p>Stärkung des Images und der Reputation / starkes Marketing, gute Reputation</p> <p>Erweiterung von Partnerschaften / renommierte Organisation</p>	<p><b>4 Suboptimale kulturelle Übereinstimmung mit den wichtigsten strategischen Zielen</b></p> <p>Grössere und sichere Leistungsvereinbarungen / wenig Verhandlungskompetenzen, kleine Programme, Verzettelung</p> <p>Zunehmendes Vertrauen &amp; Engagement von Geldgebern / hohe Overheads</p> <p>Effiziente &amp; effektive Organisationsstruktur / bürokratische &amp; komplizierte Strukturen</p> <p>Gemeinsame Vision / starke Subkulturen</p> <p>Klare Ausrichtung der Angebote / mangelndes Systemdenken, Zusammenhalt &amp; Silodenken</p> <p>Mitbestimmung / begrenzte Eigenverantwortung &amp; Partizipation, Führungsverständnis zurzeit top down</p> <p>Transparenz / interne Unklarheiten, «Hidden Agendas»</p> <p>Image als attraktiver Arbeitgeber / hohe Arbeitsbelastung, Burn-outs, traditionelles Bild von einem Hilfswerk</p> <p>Innovation / wenig Lernen in Teams, Konzentration auf das operative Geschäft, Überbelastung der Mitarbeitenden</p> <p>Dynamisch / Belohnung von Dienstjahren</p>
	Tief	<p><b>2 Strategische Ziele mit niedriger Priorität, Kultur stark</b></p> <p>Moderne Organisation / traditionell</p> <p>Holokratische Organisationform / paternalistisch, top down</p>	<p><b>3 Strategische Ziele mit niedriger Priorität und geringer kultureller Übereinstimmung</b></p> <p>Radikale Veränderungen / langsame Bewegungen, schwerfällige Prozesse, mangelndes Vertrauen, Verlustängste</p> <p>Zentrale Steuerung / Wunsch nach Dezentralisierung</p> <p>Vollständige finanzielle Stabilität und Nachhaltigkeit auf lokaler, programmatischer Ebene / Erwartung einer nachhaltigen Ausfinanzierung durch die Zentrale</p>
		Gut	Schlecht
<b>Kulturelle Übereinstimmung</b>			

Quelle: Eigene Erhebung (Stonich, 1982, S. 37)

### 7.3. Identifizieren der hinderlichen kulturellen Kräfte

Die hinderlichen kulturellen Kräfte überschneiden sich teilweise mit den Problemfeldern, die vor Beginn dieser Studie identifiziert wurden. Die Bewertung der Organisationskultur und der Abgleich mit der Strategie ergeben neue Erkenntnisse und die vorgeschlagenen Massnahmen bauen auf diesen Feststellungen auf. Die identifizierten hinderlichen kulturellen Kräfte aus der *culture/strategy risk matrix* und aus der Bewertung der HEKS-Organisationskultur können wie folgt zusammengefasst werden:

- Die Ergebnisse zeigen, dass die regionale Diversität eine Stärke ist. Ausgeprägte individuelle Visionen sind bereits vorhanden. Es ist die gemeinsame Vision, an der gearbeitet werden muss, um eine weitere ‹Verzettelung› zu vermeiden.
- Subkulturen und das ‹Silodenken› in den Regionen und Programmen haben sich über viele Jahre hinweg gebildet und durchgesetzt. Der Versuch, sie zu zerstören, wäre kontraproduktiv und würde wahrscheinlich auf starken Widerstand stossen. Die Herausforderung wird darin bestehen, diesen engen Fokus auf eine breitere gemeinsame Vision zu lenken.
- Zu wenig Partizipation und Mitbestimmung findet in der Organisation statt, dies ist hinderlich. Die Notwendigkeit, die Klientel von ‹Betroffenen› zu ‹Beteiligten› zu machen, und das interne Bedürfnis nach einer besseren Aufteilung der Verantwortlichkeiten und Macht sind vorhanden. Der Wunsch nach Veränderung sowie die positiven Vorbilder aus dem Geschäftsbereich ‹Globale Zusammenarbeit› und ‹Brot für alle› geben Kraft für den Wandel.
- Erhebliche Fluktuation bei den Mitarbeitenden auf allen Ebenen, der Fachkräftemangel und die Schwierigkeiten, junge, intrinsisch motivierte Personen zu halten, sind hinderlich. Ein hoher Anteil von Burn-outs und Überbelastungen sind als Problemfelder identifiziert. Hier ist ein Perspektivwechsel erforderlich: Die Gründe für Burn-outs haben nicht nur mit der Arbeitsbelastung zu tun. Intrinsisch motivierte Fachkräfte kommen nicht nur von aussen.
- Es existieren ein uneinheitliches, organisch gewachsenes Beförderungs-/Ausbildungssystem und Führungsverständnis. Wenig Talentförderung findet statt, Langzeitarbeitskräfte und Stabilität werden belohnt. Eine Auseinandersetzung mit der Führungskultur fehlt. Dies sind für die Strategie hinderliche Kräfte, die angegangen werden müssen.
- Es gibt eine fehlende nachhaltige Finanzierung der Programme und zu wenig Allianzen. Das mangelnde betriebswirtschaftliche Können und das fehlende Systemdenken ist eine hinderliche Kraft.
- Die gescheiterten Zusammenlegungen verschiedener Organisationseinheiten und Umstrukturierungen lassen sich auf mangelndes Systemdenken und eine geringe Beteiligung der Mitarbeitenden zurückführen. Diese Lücke ist hinderlich für den strategischen Wandel und hat Vertrauensverluste und Ängste bei den Mitarbeitenden ausgelöst. Angst behindert Veränderung.

- Ein starker Fokus auf das operative Geschäft erlaubt wenig Raum für Innovation. Die aufwändigen, komplizierten internen Arbeitsprozesse erschweren Innovation. Die Unterdrückung von Kritik und der Mangel an Diversität und Teamarbeit dämpfen ebenfalls die Innovationskraft. Auch diese hinderlichen Kräfte müssen beseitigt werden.

Das HEKS strebt an, eine lernende Organisation zu sein, was nicht der wahrgenommenen Realität entspricht. Entscheidend für den Abbau der hinderlichen Kräfte und den damit verbundenen erforderlichen Kulturwandel ist das Lernen. Die Organisation und ihre Mitarbeitenden müssen lernfähig sein, deshalb ist der Anspruch, eine lernende Organisation zu sein, unabdingbar. Schein weist darauf hin, dass das Lernen als Erwachsener eher ein Verlernen ist (2009, S. 105). Das Verlernen und das Loslassen von alten, manchmal lieb gewonnenen Überzeugungen ist ein angstbesetzter Prozess. Er wird auf Widerstand stossen, wenn er nicht sorgfältig eingeleitet wird. Der Massnahmenplan zielt darauf ab, die Auswirkungen der förderlichen kulturellen Kräfte zu maximieren und die Einflüsse der hinderlichen Kräfte zu minimieren.

## 8. Massnahmenkatalog zur Steigerung der Erfolgchancen der Strategie

Um die Kohärenz zwischen der Organisationskultur und der geplanten Strategie zu verbessern, gibt es einen 8-Punkte-Massnahmenplan. Diese Schritte stehen im Einklang mit dem Slogan von HEKS, «Im Kleinen Grosses bewirken», und basieren auf lösungsorientierten Methoden und Coaching-Techniken zur Unterstützung von Veränderungsprozessen sowie auf den von Senge (2011) vorgeschlagenen Methoden für eine lernende Organisation. Es sind kleine, leichte Anpassungen am Ruder des HEKS-Schiffes, die die Organisation auf Kurs bringen werden. Die kleinen Veränderungen erfordern die Fähigkeit, neue Dinge zu lernen oder alte, tief verwurzelte Überzeugungen und Annahmen zu verlernen. Sie lassen sich am besten erreichen, wenn die Organisation auf den förderlichen kulturellen Kräften aufbaut und gleichzeitig die Einflüsse der hinderlichen abbaut.

### 8.1. Das Fundament der förderlichen kulturellen Dimensionen

Die förderlichen kulturellen Dimensionen bilden das Fundament, auf dem HEKS aufbauen kann. Sie sind in Feld 1 der *culture/strategy risk matrix* zu finden und müssen im Fokus der Organisation stehen. Von zentraler Bedeutung sind dabei die Programmleiterinnen und -leiter sowie die Leitungspersonen der regionalen Geschäftsstellen. Das Management muss diese positiven Kräfte anerkennen, wertschätzen und aktiv unterstützen. Die Organisation als Ganzes benötigt dazu Strukturen, die die Verstärkung der Auswirkungen dieser Dimensionen ermöglichen. Diese Massnahmen sollten auf Ebene der

Leitungspersonen diskutiert werden. Die förderlichen kulturellen Dimensionen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Kraftvolle individuelle Visionen und Leidenschaft für die Arbeit.
- Hohes Engagement für globale Bewegungen wie Agenda 2030 ist stark in der Kultur verankert: Leave nobody behind, do no harm.
- Lange Traditionen in der humanitären Hilfe, Rechtsberatung und Advocacy-Arbeit. Umfangreiche Erfahrung in der Entwicklung von Programmen, die sich stark am Bedarf orientieren.
- Die Überzeugung, dass Veränderung in kleinen, kontinuierlichen Schritten geschieht. Kleine Veränderungen können Grosses bewirken.
- Starke Wertorientierung der Arbeit und klare Wertebasis.
- Der Wunsch der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach mehr Beteiligung, Entscheidungskompetenzen und Offenheit. Die Anforderung, die Werte der Organisation nach innen hin zu leben und zu spüren, ist vorhanden.
- Bereitschaft, mit neuen Ansätzen zu experimentieren, wie zum Beispiel mehr holokratische Strukturen und Digitalisierung.
- Starkes und professionelles Marketing, das nach aussen hin sehr erfolgreich ist. Es kann mehr für internes Marketing und die Schaffung eines stärkeren Zugehörigkeitsgefühls genutzt werden.
- Renommierte Organisation.

## **8.2. Hebel, um den hinderlichen kulturellen Dimensionen entgegenzuwirken**

Die Reduktion der Einflüsse der hinderlichen kulturellen Dimensionen bedeutet Veränderung und erfordert die Fähigkeit, zu lernen. Wandel passiert erst, wenn die Zukunftsangst innerhalb der Organisation grösser ist als die Lern- beziehungsweise Veränderungsangst. Die Mitarbeitenden müssen erkennen, dass Veränderungen nötig sind, um das zukünftige Fortbestehen der Organisation zu sichern. Zudem muss die Lernangst der Einzelnen verringert werden, anstatt die Zukunftsangst zu erhöhen (Schein, 2009, S. 114). Bei HEKS ist das Überleben der Organisation nicht in Gefahr, daher ist ein radikaler Wandel gar nicht notwendig. Die Angst vor Lernen und Veränderung kann verringert werden, indem sichere psychologische Freiräume kreiert werden, in denen Führungskräfte und ihre Teams wachsen und sich entwickeln können. Überlagern Zweifel die Gewissheit, was in der Organisation richtig oder erwünscht ist, dann behindert dies die Entwicklung. Eine solche sorgfältige Einführung dieses Veränderungsprozesses erleichtert die Reduzierung der hinderlichen Dimensionen.

Im Folgenden werden die acht Hebel erläutert.

### Hebel 1: Systemdenken fördern

Auf globaler Ebene sieht HEKS die systemischen Zusammenhänge, zum Beispiel zwischen der Klimakrise, Armut und Ungerechtigkeit. Dieses systemische Denken zeigt sich auf einer globalen Ebene. Weniger offensichtlich ist das Systemdenken auf der Organisationsebene. Derzeit gibt es ein Problem mit dem «Silodenken». Es steht im Gegensatz zum Systemdenken, bei dem das Gesamtbild betrachtet wird. Um dieses isolierte Denken und Verhalten zu vermeiden oder zu reduzieren, können Teams zur Zusammenarbeit ermutigt werden. Gruppensettings können eingerichtet werden, beispielsweise mit Teams aus verschiedenen Regionen oder Abteilungen, die gemeinsam ein Problem lösen. Ein solcher Ansatz verringert Rivalität und Wettbewerb (Senge, Ross, Smith, Roberts und Kleiner 1994, S. 169). Somit wird die Neigung reduziert, nur an das eigene Programm zu denken, und Blockaden können gelöst werden.

### Hebel 2: Aufbau einer gemeinsamen Vision

Um statt einer individuellen Vision eine gemeinsame zu entwickeln, müssen die Mitarbeitenden gehört werden und an den Entscheidungsprozessen teilnehmen können. Es bedarf echter Partizipation und Mitbestimmung. Führungskräfte brauchen einen partizipativen Stil und müssen bereit sein, Kritik zu hören und Herausforderungen anzunehmen (Senge et al., 1994, S. 304). Das Verständnis von Führungsstil und -praktiken muss angesprochen werden. Es reicht nicht aus, die Vision der Organisation aufzuschreiben und zu erwarten, dass sie befolgt wird. Sie muss gelebt werden und auch innerhalb der Vision müssen Klarheit und Fokus darüber herrschen, was verändert werden muss.

### Hebel 3: Mentale Modelle: Aufbau einer Feedback-Kultur

Die Fähigkeit, Gedanken, Annahmen und Verhaltensweisen zu reflektieren und zu hinterfragen, ist unerlässlich, um Lösungen für Probleme zu finden und neue Verhaltensmuster zu entwickeln. Das Unbewusste an die Oberfläche zu bringen und die Verantwortung für das eigene Verhalten und die eigenen «Wahrheiten» zu übernehmen, ist ein Schlüssel zur Veränderung. Reflexion braucht Zeit, Raum und Dialog. Exemplarisch ist die Bedeutung der Finanzen und des betriebswirtschaftlichen Denkens zu nennen, die nicht in der HEKS-Organisationskultur verankert ist. Auch aktives Zuhören und das Hinterfragen der eigenen Wahrheiten ist keine übliche Praxis. Um diese Schritte zu ermöglichen, bedarf es einer Feedback-Kultur und eines konstruktiven Umgangs mit Fehlern. Es müssen Praxisfelder eröffnet werden, in denen neue Ansätze in einem geschützten Raum ausprobiert und getestet werden können.

#### **Hebel 4: Lernen in Teams**

Das Lernen einzelner Personen innerhalb der Organisation ist auch ein wichtiger Faktor für Veränderung. Allerdings sollte dies nicht mit aggressiven, obligatorischen Selbstentwicklungsprogrammen geschehen, wie Senge warnt (2011, S. 191). Diese können kontraproduktiv sein. Ein effektiverer Ansatz besteht darin, die Vision der Einzelnen anzuerkennen und zu würdigen. Es geht darum, eine Atmosphäre zu schaffen, in der ein offener und ehrlicher Dialog möglich ist und vom Management ein echtes Interesse an der Person gezeigt wird. Hier zeigen sich Parallelen zu den Erkenntnissen von Rogers (2010). Denn alle wirkungsvollen, helfenden Beziehungen erfordern echtes Interesse, Empathie und Authentizität. Wenn jede Person lernt und das Gelernte teilen kann, können alle davon profitieren. Derzeit wird relativ wenig Wert auf Teamarbeit und -lernen gelegt. Teamentwicklungsprozesse sollten unterstützt werden.

#### **Hebel 5: Innovation durch Diversität und Talentförderung**

Um Kreativität zu fördern, sind Diversität und Personen, die die Norm hinterfragen, notwendig. Die HEKS-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Inland bilden eine weitgehend heterogene Gruppe. Sie sind mehrheitlich weisse Schweizerinnen und Schweizer mit höherer Bildung. Die Personen, denen geholfen wird, sind grösstenteils in einer passiven Rolle oder auf Stundenbasis beschäftigt. Alle haben wenig Chancen, innerhalb der Organisation aufzusteigen und mehr Verantwortung zu übernehmen. Um Innovationen zu entwickeln, sind mehr Diversität und Fördermöglichkeiten innerhalb der Organisation notwendig. Derzeit werden Talente kaum gefördert oder weiterentwickelt. Personen, die mit der Konzeption und Umsetzung von Neuerungen beauftragt sind, werden in der Regel von aussen angeworben. Ein Pool potenzieller Innovatorinnen und Innovatoren wird übersehen.

#### **Hebel 6: Prozessoptimierung inklusive Digitalisierung**

Die HEKS-Prozesse wurden als bürokratisch und langsam bezeichnet. Es gibt eine Vielzahl von ineffizienten Besprechungen, Abläufen und Prozessen, die organisch gewachsen sind. Um die Prozesse zu vereinfachen und effizienter zu gestalten, ist eine Investition notwendig. Die Regionen brauchen Support und Know-how für die Digitalisierung. Die Teams sind offen für Neuerungen, es fehlen ihnen aber das Wissen und die Zeit. Ein Team von Superuserinnen und Superusern, das den digitalen Wandel in den Regionen unterstützt und vorantreibt, wäre hilfreich. Die Vernetzung innerhalb der Organisation muss verbessert werden, um Redundanzen und unnötige bilaterale Gespräche zu reduzieren sowie das gemeinsame Verständnis zu stärken.

## Hebel 7: Förderung einer Führungskultur und Personal Mastery

Nicht nur die Programme und Regionen haben ihre eigenen Subkulturen entwickelt, auch der Führungsstil ist regional sehr unterschiedlich. Wie Syrett (2007) feststellte, ist es das mittlere Management, das den Wandel vorantreibt. Es braucht eine Führungskultur, in der Partizipation, «Personal Mastery», Talententwicklung und Offenheit gefördert werden. Hier sollten die Chancen, voneinander zu lernen, erhöht und unterstützt werden. Das Thema Macht muss angesprochen werden und es müssen Wege gefunden werden, die derzeitigen Top-down-Entscheidungsfindungsprozesse zu ändern.

## Hebel 8: Taskforces für Kultur und Strategie

Während der Strategieentwicklungsphase wurden Arbeitsgruppen gebildet, um Antworten auf die wichtigsten strategischen Fragen zu finden. Die Arbeitsgruppen können in Taskforces umgewandelt werden. Ihre Aufgabe wäre es, zu überprüfen, ob die Strategie umgesetzt wird, und gegebenenfalls Anpassungen vorzuschlagen. Dies würde die Partizipation erhöhen, die Mitbestimmung fördern und den Mitarbeitenden mehr Kompetenz verleihen. Darüber hinaus würde die «Personal Mastery» unterstützt werden. Eine statische Mitgliedschaft in diesen Taskforces wäre nicht wünschenswert. Auch Personen, die auf Stundenbasis beschäftigt sind, sollten eine Rolle einnehmen.

## 9. Reflexionen und Erkenntnisse zum Lernprozess

Bei diesem Teil der Masterthesis handelt es sich um meine persönlichen Überlegungen, Reflexionen und Erkenntnisse aus dem CAS- und MAS-Studium. Ein sehr hilfreiches Tool und eine Methode, die ich im CAS Coaching Skills kennengelernt und angewendet habe, ist die von Varga von Kibéd (2014). Er erklärt, wie wir durch systematische Reflexion neue Erkenntnisse gewinnen und Änderungen auf emotionaler Ebene und im Verhalten unterstützen können. All dies basiert auf dem Erkennen und der Wertschätzung unserer eigenen Ressourcen. Varga von Kibéd (2014) benennt die zentrale Bewegung innerhalb des systemischen Dreiecks als Weisheit oder Wirksamkeit. Er beschreibt die Zugänge zur Wirksamkeit durch die drei Pole des Dreiecks: Vertrauenspol, Ordnungspol und Entwicklungspol. Für mich kombiniert dieses Modell Schlüsselemente, die in verschiedenen Formen wiederholt während des Studiums aufgetreten sind.

- Erstens, die Notwendigkeit, Dinge systemisch zu betrachten, das grosse Ganze zu sehen und seine Komplexität zu erkennen. Wechselnde Perspektiven und Standpunkte helfen, neue Einsichten zu gewinnen.
- Zweitens, die Kombination von drei entscheidenden Dimensionen: Entwicklung (Lernen), Vertrauen (Verbindung zwischen Menschen) und Ordnung (Praxis und Tun), die ein Gleichgewicht ermöglichen.

- Drittens, die Fähigkeit zur Reflexion als Schlüssel zum Lernen und zur Entwicklung. Ohne unbewusste Überzeugungen, Gedanken, Anschauungen und Verhaltensweisen an die Oberfläche und in das Bewusstsein zu bringen, sind Fortschritte kaum möglich.
- Viertens, in allen Beziehungen, die hilfreich sind, gibt es Schlüsselkompetenzen: Einfühlungsvermögen, Vertrauen, echtes Interesse und Authentizität.

Das Symbol des Dreiecks, das für Gleichgewicht und Wirksamkeit steht, ist auch eine wiederkehrende Form in der Literatur und bei Lehrgängen, zum Beispiel das Dreieck mit den Eckpunkten Strategie, Struktur und Kultur. Dieses Ressourcenpolaritäten-Dreieck finde ich besonders unterstützend, um eigene Erkenntnisse zu gewinnen (siehe Abbildung 4).

### Ressourcenpolaritäts-Dreieck in beruflichen Kontexten und Arbeitswelten



Abbildung 4: Ressourcenpolaritäts-Dreieck in beruflichen Kontexten und Arbeitswelten

Quelle: Kursunterlagen CAS Coaching Skills 2021, ZHAW

### Vertrauenspol

Während der drei CAS-Kurse und dieser Masterarbeit habe ich gelernt, dass produktive Arbeitsbeziehungen ohne Vertrauen und Verbindung nicht möglich sind. Als Leiterin ist es von grundlegender Bedeutung, echtes Interesse und Empathie für die Mitarbeitenden zu zeigen. Diese Fähigkeit ist eine Stärke, eine Ressource von mir, die ich im Laufe der Jahre erkannt und entwickelt habe. Es ist auch von Bedeutung, wie ich als Leitungsperson den Aufbau einer gemeinsamen Vision und «Personal Mastery» ermögliche. Eine weitere Erkenntnis ist, dass das Zeigen von Verletzlichkeit und Hilflosigkeit in der Rolle als Leiterin essentiell für das eigene Lernen ist und auch das Lernen von anderen unterstützen kann.

## **Ordnungspol**

Ein weiterer wichtiger Bereich der gewonnenen Erkenntnisse liegt im Ordnungspol. Ich sah Prozesse und Methodik oft als zweitrangig und weniger wichtig an als die beiden anderen Pole. Struktur assoziierte ich mit Kontrolle. Ich erkenne an, dass diese Ansicht zu einem Ungleichgewicht führt. Menschen brauchen Struktur und zuverlässige Prozesse, um sich sicher zu fühlen und um effizient und erfolgreich zu arbeiten. Nachdem ich meinen eigenen inneren Widerstand gegen das Lernen über finanzielle und betriebswirtschaftliche Inhalte erkannt hatte, beschloss ich, diese selbst verursachte Blockade anzugehen. Finanzielle Abläufe, Tools und Methoden für den Wissenstransfer, strategische Prozesse – all das sind Kernelemente für Wirksamkeit. Durch ein tieferes Verständnis der Schweizer Makrokultur konnte ich den starken Bedarf an Regeln und Reglementen in der Schweiz in einen Kontext stellen. In meiner eigenen Sozialisation als Engländerin wurde mir dieser starke Fokus auf Struktur nicht vermittelt.

## **Entwicklungspol**

Ich habe auch sehr viel durch den dritten Pol der Entwicklung und des Wissens gelernt. Eine zentrale Erkenntnis dieser Masterarbeit ist, wie sehr das Zusammenwirken von Kultur (dem menschlichen Element) und Struktur (dem praktischen Element) das Lernen (das Entwicklungselement) unterstützt. Es ist die Kombination dieser drei Dimensionen, die zu neuem Wissen und zum Lernen führt und schliesslich zu Wirksamkeit und Performance.

Ich habe gelernt, dass «Kultur die Strategie zum Frühstück verspeisen kann», wenn sie ignoriert wird. Ebenso kann eine Strategie zu Chaos führen, wenn die anderen Elemente nicht berücksichtigt werden. Schliesslich ist es die Kombination dieser Elemente – Kultur, Strategie und Lernen –, die den Erfolg ermöglicht, sowohl auf der individuellen als auch auf der Organisationsebene. Man muss das System in seiner Gesamtheit und Komplexität aus immer neuen Perspektiven betrachten. Das Erreichen dieses Gesamtüberblicks und des Verständnisses von Kultur muss nicht überwältigend sein. Es ist nicht notwendig und auch nicht möglich, alle Antworten zu wissen. Wichtig ist es, Methoden zu kennen, die das Lernen und das gemeinsame Finden von Lösungen unterstützen.

Ich bin mir auch der Grenzen dieser Arbeit bewusst. Die Ergebnisse müssen durch weitere Workshops validiert werden und der Massnahmenplan sollte, wenn er umgesetzt wird, fortlaufend evaluiert werden. Es ist gut möglich, dass falsche Schlussfolgerungen für HEKS gezogen wurden, die es zu widerlegen gilt. Bevor solche Entscheidungen getroffen werden, müsste zunächst ein Prozess der Reflexion und des Dialogs innerhalb der Organisation stattfinden. Das Ziel der Masterthesis ist erreicht. Die zentralen kulturellen Dimensionen sind identifiziert und es gibt einen Massnahmenplan, um die Chance auf eine erfolgreiche Strategieumsetzung zu erhöhen. Der Plan zeigt Schritte auf, mit denen die Auswirkungen der

förderlichen kulturellen Dimensionen verstärkt und die Einflüsse der hinderlichen reduziert werden können. Neue Erkenntnisse sind gewonnen und als Leitungsperson habe ich ein gutes Verständnis der HEKS-Organisationskultur erhalten. Ein Ergebnis der Untersuchungen ist eine erweiterte Methodik der Strategie-Konzeptionsphase. Diese veranschaulicht, wie andere Leitungspersonen Organisationskultur, Strategie und Lernen miteinander in Einklang bringen können.

## 10. Schlussfolgerung und Nutzen für andere Organisationen

Die Warnung *«culture eats strategy for breakfast»* ist zutreffend und sollte beachtet werden. Eine Organisationskultur, in der eine Strategie nicht unterstützt wird, kann deren Umsetzung praktisch unmöglich machen. Auch eine Strategie, die keine Massnahmen zur Unterstützung und Entwicklung der Organisationskultur enthält, wird den zukünftigen Erfolg der Organisation nicht sichern können. Die verschiedenen kulturellen und strategischen Dimensionen sind miteinander verknüpft und die Organisation muss als ein ganzheitliches, komplexes System betrachtet werden, das ebenfalls in einer komplexen und vernetzten Welt existiert.

Eine Warnung impliziert, dass es einen Anlass zum Fürchten gibt. Das Ignorieren der Organisationskultur ist ein Beispiel für das Bedürfnis aller Menschen nach kognitiver Stabilität. Es ist einfacher, etwas zu ignorieren oder zu unterdrücken, wenn es Angst macht oder einen herausfordert, als sich dem zu stellen, es zu verstehen und zu verändern. Veränderung erzeugt Angst, weil ungewiss ist, wie die Zukunft aussehen wird, und sie nicht kontrolliert werden kann. Das Verlernen und Infragestellen von tief verwurzelten Überzeugungen und Ideen sorgt ebenfalls für Angst.

Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass Kultur nicht beängstigend sein muss. Kultur ist ein umfangreiches Konstrukt und ein Thema, das mit Respekt behandelt werden muss. Es ist nicht möglich, einen von oben nach unten gesteuerten Kulturwandel durchzuführen – ein solches Unterfangen wäre zum Scheitern verurteilt. Mit Gruppenmethoden ist es jedoch möglich, die Kultur zu verstehen, sie zu bewerten und ihre treibenden Kräfte zu identifizieren. Dieses Verständnis ermöglicht es den Leitungspersonen, die Kräfte für die organisatorische Entwicklung und für die Umsetzung der Strategie zu nutzen.

Stabilität gibt Menschen Trost, da durch sie eine Vorhersage dessen ermöglicht wird, was wahrscheinlich passieren wird. Die Realität ist, dass sich die Welt ständig verändert. Manchmal geschieht dies auf kleine, kaum wahrnehmbare Weise. Die Einstellung zum Wandel als einer unvermeidlichen Konstante und die Nutzung der Stärken von Gruppen sind viel konstruktivere Wege, mit strategischen und kulturellen

Veränderungen umzugehen, als zu versuchen, sie zu kontrollieren. Die in dieser Masterthesis vorgeschlagene Methode bietet eine Möglichkeit für Leitungspersonen, dies zu tun.

### **Erweiterte Methodik für die Konzeptionsphase einer Strategie**

Die Ergebnisse dieser Masterthesis zeigen, dass es übertragbare Schritte gibt, die die Erfolgchancen von Strategien steigern. In der Konzeptions- oder Modellierungsphase einer Strategie können die Dimensionen anhand des folgenden Dreiecks in Abbildung 5 strukturiert werden.

### **Die Dimensionen in der Konzeptionsphase: Kultur, Strategie und Lernen**

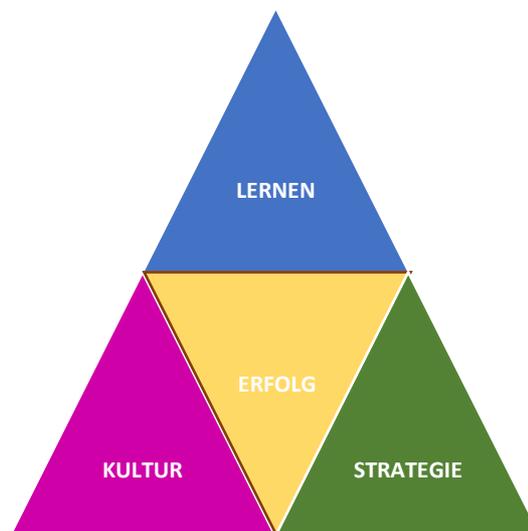


Abbildung 5: Die Dimensionen in der Konzeptionsphase: Kultur, Strategie und Lernen

Quelle: Eigene Darstellung

Während der Konzeptionsphase einer Strategieentwicklung bedarf es einer Bewertung und eines Verständnisses der Kultur und des Lernens innerhalb der Organisation. Diese Kulturbewertung muss keine besonders grosse Aufgabe sein. Es ist möglich, das Paradigma der Kultur zu verstehen, indem Organisationskultur-Assessment-Workshops durchgeführt werden. Danach erfolgt ein Abgleich zwischen der aktuellen Kultur und den geplanten strategischen Zielen. Wo sind Änderungen notwendig, um die neue Strategie zu unterstützen? Um die Veränderung zu ermöglichen, braucht die Organisationen ein Lernkonzept wie von Senge (2011) vorgestellt. Die Stärken der Organisationskultur können als Unterstützung der strategischen Veränderungen genutzt werden. Die Hindernisse können durch die Entwicklung einer lern- und veränderungsfreundlichen Organisationskultur überwunden werden. Erst nach dieser Überprüfung in der Konzeptionsphase und nach Ausarbeitung eines entsprechenden Massnahmenplans können die strategischen Optionen konkretisiert und anschliessend umgesetzt werden.

## Literaturverzeichnis

### Bücher und Buchkapital

- De Shazer, S. / Dolan Y. (2007). *More Than Miracles: The State of the Art of Solution-Focused Brief Therapy*. Birmingham: The Haworth Press.
- Flick, U. (2021). *Qualitative Forschung. Eine Einführung*. (10. Aufl.) Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Hofstede, G. / Hofstede, G. J. / Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations : Software of the Mind : Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. (3. Aufl.) New York: McGraw Hill.
- Johnson G. / Scholes K. (1997). *Exploring Corporate Strategy. Texts and Cases*. Europe: Prentice Hall.
- Nagel, R. / Wimmer, R. (2014). *Lust auf Strategie – Workbook zur systemischen Strategieentwicklung*. (3. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rogers, C. (2020). *On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy* (60<sup>th</sup> Anniversary Edition). London: Robinson.
- Sander, G. / Bauer, E. (2011). *Strategieentwicklung kurz und klar. Das Handbuch für Non-Profit-Organisationen*. (2. Aufl.). Berne: Haupt.
- Schein, E.H. (2009). *The Corporate Culture Survival Guide*. (New and revised edition). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E.H. (2010). *Organisationskultur und Leadership*. (4th Edition) San Fransisco: Jossey-Bass.
- Senge, P. M. (2011). *Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation*, (11. Aufl.) Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Senge, P. M./ Ross, R. B. / Smith, B. J. /Roberts, C. / Kleiner, A. (1994). *The Fifth Discipline Fieldbook. Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Sparrer, I. (2001). *Wunder, Lösung und System: Lösungsfokussierte Systemische Strukturaufstellungen für Therapie und Organisationsberatung*. (5. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer.
- Stonich, P. J. (1982). *Implementing Strategy. Making Strategy Happen*. Cambridge, Massachusetts: Ballinger Publishing Company
- Syrett, M. (2007): *Successful Strategy Execution. How to keep your business goals on target*. London: Profile Books.

### Kursunterlagen und Zertifikatsarbeit

- CAS Betriebswirtschaft und finanzielle Führung in Non-Profit-Organisationen 2021 – 2022. *Kursunterlagen*. ZHAW: Soziale Arbeit, School of Management and Law.
- CAS Coaching Skills 2020 – 2021. *Kursunterlagen*. ZHAW: Soziale Arbeit
- Walker, A. (2022). *Anwendung des Social Business Models Canvas in der beruflichen Praxis: Eine Analyse des Geschäftsmodells des Hilfswerks der Evangelischen Kirchen Schweiz, Region Basel*. Zertifikatsarbeit CAS Betriebswirtschaft und finanzielle Führung, ZHAW: School of Management and Law, Soziale Arbeit

### Weitere Quellen aus dem Internet

- Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA) (2022). *Strategie zur internationalen Zusammenarbeit 21–24*. Verfügbar unter: <https://www.eda.admin.ch/deza/de/home/strategie-21-24/allgemeine-informationen.html>
- Helliwell, J.F. / Layard, R. / Sachs, J.D. / De Neve, J.E./ Aknin, L.B. / Wang, S. (2022). *World Happiness Report*. Verfügbar unter: <https://worldhappiness.report/ed/2022/>
- Kruse, P. (2007). *Kreativität* [Video] Verfügbar unter: [https://www.youtube.com/watch?v=oyo\\_oGUEH-I](https://www.youtube.com/watch?v=oyo_oGUEH-I)
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2022). *National income, saving rate, total % of GDP*. Verfügbar unter: <https://data.oecd.org/natincome/saving-rate.htm>

Schweizerisches Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten (EDA) (2022). *Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung*. Verfügbar unter:

<https://www.eda.admin.ch/agenda2030/de/home.html>

Schweizerisches Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten (EDA) (2022).

*Humanitäre Tradition*. Verfügbar unter:

<https://www.eda.admin.ch/aboutswitzerland/de/home/politik-geschichte/die-schweiz-und-die-welt/humanitaere-tradition.html>

Schweizerisches Pastoralsoziologisches Institut (SPI) (2022). *Kirchenaustritte*. Verfügbar unter:

<https://kirchenstatistik.spi-sg.ch/kirchenaustritte/>

Varga von Kibéd, M. (2014). *Im Rahmen von Change Essentials: Das Triadische System*. [Video-Experten

Input] Heitiger Consulting. Verfügbar unter: <https://www.youtube.com/watch?v=jSFeO1lyadY>

## Erklärung

Hiermit erkläre ich, die vorliegende Diplomarbeit selbständig verfasst zu haben und keine anderen als die im Literaturverzeichnis aufgeführten Quellen benutzt zu haben.

April Walker

16. September 2022

## Anhang

- Anhang 1: HEKS strategische Vision ab 2023*
- Anhang 2: HEKS strategische Wertebasis ab 2023*
- Anhang 3: HEKS strategische Mission ab 2023*
- Anhang 4: HEKS strategische Schlüsselfragen*
- Anhang 5: Schlüsselfragen ANGEBOT*
- Anhang 6: Schlüsselfragen AUFTRITT*
- Anhang 7: Schlüsselfragen PARTNERSCHAFTEN*
- Anhang 8: Schlüsselfragen ORGANISATION*
- Anhang 9: Schlüsselfragen INNOVATION / DIGITALISIERUNG*
- Anhang 10: Arbeitsgruppen zu den Schlüsselfragen*
- Anhang 11: Handlungsplan aus der Geschäftsmodellperspektive basierend auf dem Konzept Blue-Ocean-Strategy*
- Anhang 12: Programmablauf Gesamtteam Workshop bezüglich Zusammenarbeit und Werte*
- Anhang 13: Programmablauf Leitungsteam Organisationskultur-Assessment-Workshop*
- Anhang 14: Auflistung der Artefakte aus dem Organisationskultur-Assessment-Workshop*
- Anhang 15: Auflistung der identifizierten Grundannahmen aus dem Organisationskultur-Assessment-Workshop*

# VISION



Wir verfolgen die Vision einer **gerechten Welt**, in welcher die **Würde aller Menschen** respektiert wird, **Frieden herrscht** und **die natürlichen Lebensgrundlagen** bewahrt werden.

Wir setzen uns für die Rechte der Menschen in den folgenden Bereichen ein:

- Klimagerechtigkeit
- Recht auf Land und Nahrung
- Flucht und Migration
- Inklusion

Stand 8.4.2022

# WERTE



Die **universellen Menschenrechte und die christlichen Grundwerte** prägen unsere Haltung:

## **Respekt**

Wir sind achtsam gegenüber Menschen wie Umwelt und übernehmen Verantwortung für unser Handeln, so dass auch kommende Generationen Perspektiven für ein Leben in Würde haben

## **Nächstenliebe**

Wir sind in unserer Tätigkeit nahe bei den Menschen und setzen uns ein für Menschen in Not ein, unabhängig von ihrer Herkunft

## **Mitbestimmung**

Wir setzen uns dafür ein, dass Menschen ihre Rechte kennen, sie einfordern und an Entscheidungen, die sie betreffen, aktiv teilhaben und zu deren Umsetzung beitragen

## **Transparenz**

Wir berichten aufrichtig, transparent, verständlich und nachvollziehbar über unsere Tätigkeiten und die Verwendung der uns anvertrauten Mittel

## **Wirkung**

Wir leisten einen Beitrag zur Verbesserung der Lebensumstände von Menschen und überprüfen sorgfältig die Wirkung unserer Arbeit

Diese Werte sind **Anspruch und Legitimation** zugleich. Sie prägen unser Engagement.

Stand 8.4.2022

# MISSION



Bewegt von unserer Vision und gestützt auf unsere Werte:

- **tragen** wir zur **Verbesserung der Lebensumstände von Menschen** in der Schweiz und weltweit bei;
- **begleiten** wir mit unseren Programmen **Menschen und Bevölkerungsgruppen** und fordern gemeinsam ihre Rechte ein;
- **sensibilisieren** und **mobilisieren wir** mit unseren Kampagnen Politik, Wirtschaft, Gesellschaft und die Kirchen für eine **Transformation** im Sinne unserer Anliegen.

Stand 8.4.2022

# Die strategischen Schlüsselfragen lassen sich thematisch gruppieren



## ANGEBOTE

Wie können wir durch eine **geografische und thematische Fokussierung des Angebots Schlagkraft** für bestehende und neue Projekte im Rahmen der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung der UNO gewinnen, um die Vision zu erreichen? **#1**

Wie können wir **Leistungsausschreibungen**, welche grösser, anspruchsvoller und kompetitiver werden, für uns gewinnen, so auch in Zukunft für **öffentliche und private Auftraggeber** relevant bleiben und unsere eigene Vision erfolgreich umsetzen? **#2**

Wie können wir unsere **Zusammenarbeit mit den Projektteilnehmenden** interaktiver und partizipativer gestalten, so Betroffene zu Beteiligten machen und uns so besser abgrenzen? **#3**

Wie können wir unser **Gesellschafts- und Entwicklungspolitisches Engagement nachhaltig umsetzen** (bezüglich Wirkung, Finanzierung, «Do no harm», «Leave nobody behind» und gesamtorganisatorischer Reputation)? **#4**



## AUFTRITT

Wie können wir uns mit einem **modernen und eigenständigen Auftritt** differenzieren und so neue und jüngere Unterstützende gewinnen? **#5**

Wie können wir die **korrekte Mittelverwendung der Spenden nachweisen** und Vertrauen schaffen und gleichzeitig die Geldgeber überzeugen auch Overheadkosten mitzutragen? **#6**



## PARTNERSCHAFTEN

Wie können wir **relevante strategische und operative Allianzen** gemäss unseren Schwerpunkten entwickeln? **#7**

Wie können wir mit **privatwirtschaftlichen Partnern** Angebote entwickeln, Ressourcen erschliessen und für die erfolgreiche Umsetzung der Vision von HEKS nutzen? **#8**



## ORGANISATION

Welche **neuen Zusammenarbeits- und Organisationsformen** ermöglichen es uns als schlanke Organisation gleichzeitig wirkungsvoll als auch effizient unseren Auftrag zu erledigen? **#9**

Wie leben wir eine **gemeinsame Identität** als internationale Organisation und gleichzeitig stark lokal verankertes Hilfswerk? **#10**

Wie stellen wir sicher, dass wir in einem kompetitiven Arbeitsmarkt **kompetente und intrinsisch motivierte Leute gewinnen und auch weiterentwickeln können**? **#11**



## INNOVATION / DIGITALISIERUNG

Mit welchen Methoden, Fähigkeiten, Mittel und Steuerungsprozessen fördern wir die **Innovationskraft** von HEKS, sodass kontinuierlich bestehende Angebote weiterentwickelt und neue Angebote geschaffen werden können? **#12**

Wie können wir die **Digitalisierung** nutzen, um maximale Wirkung für unsere Projektteilnehmende, Partnerorganisationen und Spender:innen zu erzielen, und die uns zur Verfügung stehenden Mittel unkompliziert und kosteneffizient einzusetzen? **#13**

# Basierend auf der aktuellen Situation und relevanten Komplikationen wurden diverse **strategische Schlüsselfragen** für HEKS identifiziert (I/V)



## SITUATION

*Aktuelle Beobachtungen, relevante Entwicklungen und sich abzeichnende Trends im für HEKS relevanten Umfeld*

## KOMPLIKATION / CHANCE

*Erschwerende oder erleichternde Umstände für das HEKS im entsprechenden Umfeld*

## SCHLÜSSELFRAGE

*Welche strategische Herausforderung oder Chancen ergibt sich für das HEKS?*

#1

HEKS deckt thematisch sowie geografisch eine riesige Vielfalt an Themen und Projekten ab.

Die Diversität an Themen und Angeboten sind historisch gewachsen. Dies führt zu einer Verzettlung von Ressourcen, Komplexität und wenig klaren thematischen und geografischen Schwerpunkten. Gleichzeitig ist die aktuelle Diversität auch eine Stärke des HEKS.

Wie können wir durch eine **geografische und thematische Fokussierung des Angebots Schlagkraft** für bestehende und neue Projekte im Rahmen der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung der UNO gewinnen, um die Vision zu erreichen?

#2

Leistungsausschreibungen von privaten und öffentlichen Auftraggebern werden grösser, anspruchsvoller und internationaler. Zugleich wird der Wettbewerb professioneller und umfasst neben den traditionellen Mitbewerbern Start-ups, Akteur:innen aus der Privatwirtschaft sowie neue disruptive Marktplayer.

Das HEKS wird als unabhängiges, kompetentes, glaubwürdiges und professionelles Hilfswerk wahrgenommen und hat durch die Fusion weitere Kompetenzen gewonnen. HEKS kann sich in einem kompetitiven und dynamischen Umfeld jedoch nur beschränkt von der Konkurrenz differenzieren.

Wie können wir **Leistungsausschreibungen**, welche grösser, anspruchsvoller und kompetitiver werden, für uns gewinnen, so auch in Zukunft für **öffentliche und private Auftraggeber** relevant bleiben und unsere **eigene Vision** erfolgreich umsetzen?

#3

Das heutige Aid-Model bleibt teilweise geprägt durch eine Diskrepanz zwischen dem Verständnis im Norden und im globalen Süden.  
  
Dieses Verständnis beeinflusst die Wahrnehmung des HEKS in der Öffentlichkeit.

HEKS verfolgt das Ziel, die Projektteilnehmenden langfristig und nachhaltig zu stärken und deren Bedürfnisse sichtbar zu machen.

Wie können wir unsere **Zusammenarbeit mit den Projektteilnehmenden** interaktiver und partizipativer gestalten, so Betroffene zu Beteiligten machen und uns so besser abgrenzen?

#4

Als Hilfswerk befinden wir uns in einem Spannungsfeld zwischen Politik, Kirche, Wirtschaft und Gesellschaft in einer Zeit der zunehmenden Einschränkung des Handlungsspielraums von NGO. Gleichzeitig sind wir einem ganzheitlichen Ansatz verpflichtet, welcher programmatische und politische Arbeit wirkungsorientiert verbindet.

Die kohärente Verlinkung der Programmarbeit und des politischen Engagements bieten die Chance hoher Glaubwürdigkeit bei Auftraggebern, Spendenden und Projektteilnehmenden. Andererseits bestehen Herausforderungen bezüglich Finanzierung, ausgewiesener Wirkung sowie aus Reputations- und „Do no harm“-Risiken.

Wie können wir unser **Gesellschafts- und Entwicklungspolitisches Engagement nachhaltig umsetzen** (bezüglich Wirkung, Finanzierung, «Do no harm», «Leave nobody behind» und gesamtorganisatorischer Reputation)?

Stand 8.4.2022

# Basierend auf der aktuellen Situation und relevanten Komplikationen wurden diverse **strategische Schlüsselfragen** für HEKS identifiziert (II/V)



## SITUATION

*Aktuelle Beobachtungen, relevante Entwicklungen und sich abzeichnende Trends im für HEKS relevanten Umfeld*



## KOMPLIKATION / CHANCE

*Erschwerende oder erleichternde Umstände für das HEKS im entsprechenden Umfeld*



## SCHLÜSSELFRAGE

*Welche strategische Herausforderung oder Chancen ergibt sich für das HEKS?*

**#5**

Das HEKS ist bekannt in der Schweiz. Jedoch differenziert sich das Hilfswerk heute insbesondere thematisch nicht von der Konkurrenz.

Durch einen Öffentlichkeitsauftritt, der sich von dem klassischen NGO-Kommunikationsstil unterscheidet, kann HEKS die Aufmerksamkeit der privaten Spendenden leichter gewinnen.

Wie können wir uns mit einem **modernen und eigenständigen Auftritt** differenzieren und so neue und jüngere Unterstützende gewinnen?

**#6**

Auftraggebende als auch private Spendende fordern vermehrt Nachverfolgbarkeit, Transparenz und Wirkungsmessung der zur Verfügung gestellten Mittel. Gleichzeitig möchten Geldgebende einen möglichst geringen Anteil der Verwaltungskosten finanzieren.

Auch bei zunehmender transparenter Mittelverwendung müssen für eine zukunftsfähige Finanzierung die Overheadkosten anteilmässig durch alle getragen werden.

Wie können wir die **korrekte Mittelverwendung der Spenden nachweisen** und Vertrauen schaffen und gleichzeitig die Geldgebenden überzeugen auch Overheadkosten mitzutragen?

Basierend auf der aktuellen Situation und relevanten Komplikationen wurden diverse **strategische Schlüsselfragen** für HEKS identifiziert (III/IV)



## PARTNERSCHAFTEN

### SITUATION

Aktuelle Beobachtungen, relevante Entwicklungen und sich abzeichnende Trends im für HEKS relevanten Umfeld



### KOMPLIKATION / CHANCE

Erschwerende oder erleichternde Umstände für das HEKS im entsprechenden Umfeld



### SCHLÜSSELFRAGE

Welche strategische Herausforderung oder Chancen ergibt sich für das HEKS?

#7

Strategische und operative Allianzen schaffen Synergiepotentiale und werden auch für NGO immer relevanter.

Die Allianzen von HEKS sind historisch gewachsen. Sie basieren auf der kirchlichen Verankerung der Stiftung, gehen aber auch über diese hinaus.

Den historisch gewachsenen Allianzen von HEKS fehlt es teilweise an strategischer Kohärenz. Dies gilt auch für die innerhalb und ausserhalb der Organisation zur Verfügung stehenden Netzwerke sowie die Zusammensetzung der Führungsgremien.

Wie können wir **relevante strategische und operative Allianzen** gemäss unseren Schwerpunkten entwickeln?

#8

Viele privatwirtschaftliche Organisation wirtschaften nachhaltiger. Sie nehmen Verantwortung im Rahmen der Agenda 2030 wahr und kommunizieren dazu. Dabei entstehen spannende Kollaborationen zwischen Privatwirtschaft und NGO's.

Eine intensive Zusammenarbeit mit privaten Akteur:innen ermöglicht langfristige Beschäftigungs- und Einkommensmöglichkeiten, eine höhere Visibilität von HEKS und Zugang zu neuen Finanzierungsquellen. Es erhöht jedoch auch das Risiko, dass HEKS bei potentiellen Spendenden, Auftraggebern als auch Mitarbeitenden an Glaubwürdigkeit verliert.

Wie können wir mit **privatwirtschaftlichen Partner:innen** Angebote entwickeln, Ressourcen erschliessen und für die erfolgreiche Umsetzung der Vision von HEKS nutzen?

# Basierend auf der aktuellen Situation und relevanten Komplikationen wurden diverse **strategische Schlüsselfragen** für HEKS identifiziert (IV/V)



## ORGANISATION

### SITUATION

Aktuelle Beobachtungen, relevante Entwicklungen und sich abzeichnende Trends im für HEKS relevanten Umfeld



### KOMPLIKATION / CHANCE

Erschwerende oder erleichternde Umstände für das HEKS im entsprechenden Umfeld



### SCHLÜSSELFRAGE

Welche strategische Herausforderung oder Chancen ergibt sich für das HEKS?

#9

Auftraggebende fordern Kosteneffizienz und Transparenz in der Nachverfolgung der zur Verfügung gestellten Mittel. Zudem muss HEKS schnell auf Krisen und sich verändernde Situationen reagieren. Das fordert Koordination, Professionalität, Abstimmung und sowie klare Standardprozesse.

HEKS hat die bereichs übergreifende Zusammenarbeit in den letzten Jahren gefördert und Bfa bringt Erfahrungen in der holokratischen Organisation mit. Zunehmend werden neue, agile Organisationsmodelle gefordert. Zudem besteht der Wunsch und die Notwendigkeit nach mehr Leichtigkeit in der Organisation.

Welche **neuen Zusammenarbeits- und Organisationsformen** ermöglichen es uns als schlanke Organisation gleichzeitig wirkungsvoll als auch effizient unseren Auftrag zu erledigen?

#10

HEKS ist einerseits ein traditionelles Schweizer Hilfswerk als auch Teilnehmerin im Wettbewerb mit grossen internationalen Hilfsorganisationen.

Ansprüche betreffend Organisation, Prozesse, Supportleistungen, kirchlicher Nähe und auch Unternehmenssprache sind in der Schweiz und in Global Cooperation sehr unterschiedlich. Auch das Selbstverständnis unterscheidet stark. Trotzdem muss HEKS als Gesamtorganisation funktionieren.

Wie leben wir eine **gemeinsame Identität** als internationale Organisation und gleichzeitig stark lokal verankertes Hilfswerk?

#11

Das HEKS geniesst hohe Anerkennung bei Auftraggebenden und Spendenden aufgrund faktenbasierter und qualitativ guter Arbeit. Gut qualifizierte Mitarbeitende sind der Schlüssel dazu. Die Mitarbeitenden sind stark intrinsisch motiviert und identifizieren sich mit den HEKS Werten.

Fachkräftemangel, unterschiedlich gelebte interne Beförderungs- und Ausbildungskulturen sowie verschiedene Führungsverständnisse und -werte sind mögliche Gründe für die unterschiedlichen internen Kompetenzlevels.

Wie stellen wir sicher, dass wir in einem kompetitiven Arbeitsmarkt **kompetente und intrinsisch motivierte Leute gewinnen und auch weiterentwickeln können**?

Basierend auf der aktuellen Situation und relevanten Komplikationen wurden diverse **strategische Schlüsselfragen** für HEKS identifiziert (V/V)



## INNOVATION / DIGITALISIERUNG

### SITUATION

Aktuelle Beobachtungen, relevante Entwicklungen und sich abzeichnende Trends im für HEKS relevanten Umfeld



### KOMPLIKATION / CHANCE

Erschwerende oder erleichternde Umstände für das HEKS im entsprechenden Umfeld



### SCHLÜSSELFRAGE

Welche strategische Herausforderung oder Chancen ergibt sich für das HEKS?

#12

Die Welt wird immer schneller, komplexer, unsicherer und disruptiver. Die Fähigkeit schnell auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren zu können, ist dabei essentiell (Stichwort Covid-19).

Die aktuelle Ressourcenallokation mit Fokus auf das operative Geschäft sowie die fehlende strukturelle Verankerung der Innovationsmethodik limitiert den Spielraum für Innovation innerhalb von HEKS.

Mit welchen Methoden, Fähigkeiten, Mittel und Steuerungsprozessen fördern wir die **Innovationskraft** von HEKS, sodass kontinuierlich bestehende Angebote weiterentwickelt und neue Angebote geschaffen werden können?

#13

Disruptive Ideen der digitalen Finanzbeschaffung, Projektumsetzung und Supportprozesse (Cloud, Blockchain, künstliche Intelligenz, ec.) eröffnen komplett neue Handlungsfelder für das HEKS.

Im Zeitalter weltweit divergierender Fähigkeitslevel für digitale Technologien fehlt es HEKS teilweise an eigenem Knowhow und Erfahrung in Schlüsseltechnologien der Digitalisierung. Andererseits ist HEKS in verschiedenen Bereichen, wie z.B. im digitalen Marketing, vergleichsweise erfolgreich unterwegs.

Wie können wir die **Digitalisierung** nutzen, um maximale Wirkung für unsere Projektteilnehmende, Partnerorganisationen und Spendende zu erzielen, und die uns zur Verfügung stehenden Mittel unkompliziert und kosteneffizient einzusetzen?

# Die 13 strategischen Schlüsselfragen werden in unterschiedlicher Intensität und Zusammensetzung weiterbearbeitet

Die **priorisierten Schlüsselfragen** werden in 6 Arbeitsgruppen vertieft und Positionen dazu erarbeitet



Zu den **weiteren Schlüsselfragen** werden in der GL direkt Positionen formuliert



## Anhang 11: Handlungsplan aus der Geschäftsmodellperspektive basierend auf dem Konzept «Blue-Ocean-Strategy»

<p style="text-align: center;"><b>ELIMINIEREN</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Unkoordinierte Pressearbeit</li> <li>2. Diffuse Kommunikation</li> <li>3. Teilorientiertes Handeln in Veränderungsprozessen (Projektrisiken / side effects)</li> <li>4. Unscharfes Profil und Unsichtbarkeit</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>AUFSTOCKEN</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Angebote und Wirkungen sichtbar machen (Profil schärfen)</li> <li>2. Synergien zwischen den verschiedenen Programmen nutzen</li> <li>3. Klare Profilierung als Fachorganisation</li> <li>4. Mission - gemeinsames Verständnis stärken</li> <li>5. Präsenz in BL stärken (Angebote schaffen)</li> <li>6. Anspruchsgruppen - Beziehungspflege erhöhen</li> <li>7. Regionale Planung und Steuerung von Kommunikation und Fundraising</li> <li>8. Marketingkonzept erarbeiten</li> <li>9. Klärung der internen Schnittstellen</li> <li>10. Erwartungsmanagement Finanzier: innen</li> <li>11. Umwelt Trends beobachten (Boiling Frog Syndrom vermeiden)</li> <li>12. Digitalisierung in den Angeboten ausbauen (MEL, AltuM, Öffentlichkeitsarbeit)</li> <li>13. Förderung der Mitarbeitenden stärken. (Fort- und Weiterbildung)</li> <li>14. Gesamtheitliche Betrachtung des Veränderungsprozesses (gangbares Tempo)</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>REDUZIEREN</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Interner Konkurrenzgedanke zwischen Linguadukt und MEL</li> <li>2. Finanzielle Unterdeckung</li> <li>3. Leere Räume</li> <li>4. Fluktuation</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ERZEUGEN</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Passgenaue Angebote entwickeln</li> <li>2. Innovation erzeugen</li> <li>3. Programm Ausbau – neue Zielgruppen abklären (z.B. Sans Papiers)</li> <li>4. Proaktive Öffentlichkeitsarbeit planen und umsetzen</li> <li>5. Finanzanalyse -&gt; Fundraising- und Kommunikation «konzertieren» (Konzepte, Planung, Umsetzung)</li> <li>6. Raumkonzept entwickeln für geringere Infrastrukturkosten</li> <li>7. Anspruchsgruppen-Analyse mit dem Team erstellen</li> <li>8. Anspruchsgruppen-Management (Konzepte, Planung, Umsetzung)</li> <li>9. Interne Ressourcen optimal einsetzen</li> <li>10. Klare Botschaften</li> </ol>



	<b>Einführung:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Was ist ein Wert? Werteblatt abgeben.</li> <li>- 10 eigene Werte aufschreiben (in Bezug zur Arbeit bei HEKS)</li> <li>- Jede Person notiert sich 10 Werte, die ihr wichtig sind auf Papier.</li> </ul>			
9.45 - 9.55	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dann begibt man sich in der Gruppe auf eine (Berg-)Wanderung, natürlich nur als «Erzählung». Jede Person hat ihre 10 Werte im «Rucksack» resp. nimmt ihren Zettel und einen Stift mit. (Wanderung im Garten)</li> <li>- Zuerst macht die Gruppe eine kleine Pause im Garten. Danach wird der Weg etwas beschwerlich und jede Person muss 3 Werte dort lassen (auf dem Zettel streichen).</li> <li>- Anschliessend geht die Wanderung weiter, Treppen hoch in den 4. Stock (Bergsteigen).</li> </ul>	Wanderung mit der ganzen Gruppe	Eigene Werteliste und ein Stift	April
9.55 – 10.15	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auf dem Gipfel angekommen, wird eine wohlverdiente Pause gemacht.</li> <li>- Kaffee und Gipfeli</li> <li>- Nur 10 Minuten, dann geht es mit der Wanderung weiter.</li> <li>- Bevor wir den Abstieg starten, müssen wir erneut 3 Werte streichen, da der Rucksack für den Abstieg ansonsten zu schwer ist.</li> <li>- Am Ende soll man nur noch 3 – 4 Werte haben.</li> </ul>	Pause	Kaffee (Kanne), Gipfeli, Wasser	Bruno
10.15 –10.35	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Der Abstieg startet mit der ganzen Gruppe Richtung EG</li> <li>- Bei jeder Person sind 3-4 Werte übriggeblieben.</li> <li>- Zurück am Tisch erhalten die Kleingruppen den Auftrag, ihre Werte zu vergleichen und sich auf 3 Werte pro Gruppe zu einigen.</li> <li>- Anschliessend schreiben die Gruppen ihre drei Werte auf Kärtchen und hängen sie an das Whiteboard.</li> </ul>	Kleingruppen	Kärtchen (12) Magnet	Bruno & April
10.35 –10.45	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abschliessend diskutiert man im Plenum; max. 9 - 10 Werte sind übriggeblieben.</li> <li>- Sind die Werte definiert, gilt es diese zu beschreiben. (Insbesondere bei Unklarheiten, z.B. was heisst «Respekt»)</li> </ul>	Plenum		April
10.45 – 10.50	<b>Neue Zusammensetzung der Gruppe</b>			April
10.50 - 11.05	<b>Wunderfrage: Perspektive auf die Zukunft.</b>  Ziel ist es, mit der neuen Strategie und einer guten Zusammenarbeit mit der HEKS-Geschäftsstelle beider Basel erfolgreich zu werden. Wie sieht diese Zukunft aus?  <b>Vorstellung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Heute Abend geht ihr nach Hause, dann Nachtessen. Ihr erzählt euren Kindern eine gute Nacht Geschichte, geht mit dem Hund spazieren, lest eine Zeitung, schaut die Nachrichten - Ihr macht euer gewöhnliches Dienstagabend Programm...irgendwann</li> </ul>	Plenum		April

	<p>ist es Zeit, ins Bett zu gehen. Ihr schlaft ein, habt einen wunderbaren, erholsamen Schlaf und wacht am nächsten Tag frisch und energetisch auf. Irgendetwas ist anders, aber ihr wisst nicht was. Ihr macht euch auf den Weg zur Arbeit und als ihr ankommt, realisiert ihr, dass in der Nacht ist ein Wunder geschah.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alle Probleme bei der Arbeit sind gelöst, alles läuft wie geschmiert, die Arbeit ist total erfolgreich.</li> <li>- Wie sieht das aus?</li> </ul> <p>Schreibt das kurz auf, beschreibt diese neue Situation.</p>	Einzelarbeit		
11.05 – 11.30	<p>In Gruppen besprechen.</p> <p>Beschreiben wie die Arbeit aussieht. Was ist anders? Was hat sich verändert? Welche Gemeinsamkeiten gibt es?</p> <p>Sammeln von Ideen.</p>	Kleingruppen	Flipchart Ein Blatt pro Tisch	April und Bruno
11.30 – 11.45	<p><b>Präsentation durch die Gruppen (5 Minuten pro Gruppe)</b></p> <p>Was hat sich verändert? Welche Gemeinsamkeiten gibt es?</p>	Plenum		Gruppen
11.45 – 12.15	<p><b>Bewerten. Wo sind die Prioritäten / Gemeinsamkeiten?</b></p> <p>Welche Elemente wollen wir verfolgen? Bewertung der Elemente mittels Punkten</p> <p><b>Zusammenfassung</b></p>	Plenum	Farbige Punkte	Alle
12.15 – 12.25	<p><b>Wünsche</b> für mich und meine Kolleg:innen für die Zukunft «Ich wünsche mir und meinen Kolleg:innen für die berufliche Zukunft?» Was nehme ich heute aus dem Workshop mit?</p>	Einzelaufgabe Menti	Sprachcloud – Beamer	Barbara vorbereitet, April vorstellt
12.25 – 12.30	<p>Würdigen der Wünsche, der Arbeit und Abschluss</p>			April

## Anhang 13: Programmablauf Leitungsteam Organisationskultur-Assessment-Workshop

**LEISI Organisationskultur Assessment Workshop, 28.06 2022**

**Culture eats strategy for breakfast.**

**13.00 – 16.30 Uhr**

**EG, Kursraum**

ZEIT	PROGRAMM	SOZIALFORM	MATERIAL	WER
13.00	<p><b>Begrüßung, Programm, Ziele des Workshops,</b></p> <p>HEKS durchläuft derzeit einen Strategieprozess. Dies ist ein Veränderungsprozess, eine Entwicklung der einzelnen Programme und der Organisation als Ganzes. Wir werden heute eine Kraftfeldanalyse durchführen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche Kräfte den strategischen Wandel fördern.</li> <li>- Welche Kräfte den strategischen Wandel be-/verhindern.</li> </ul> <p>Bis jetzt habe ich viel Positives über die Arbeit bei HEKS gesehen und gehört. Ich habe aber auch negative Dinge gehört, wie z.B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- HEKS-lähmt</li> <li>- HEKS ist bürokratisch und kompliziert</li> <li>- HEKS hat zu viele Hierarchien</li> <li>- HEKS erlebte diverse Analysen und Umstrukturierungen, die nichts gebracht haben</li> <li>- Es gab eine Reihe von Joint Ventures, die gescheitert sind</li> <li>- Umstrukturierung und Stellenabbau</li> <li>- Einige Personen haben durch Überlastung, Machtlosigkeit und destruktive Kritik gesundheitliche Schäden erlitten</li> </ul> <p>Im Gesamtteamworkshop haben wir unsere Ziele genannt:</p> <p><b>Wie erreichen wir:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>mehr Vertrauen und Wertschätzung innerhalb der Organisation</b></li> <li>- <b>mehr Kontakt unter den Teams, mehr Zusammenarbeit</b></li> <li>- <b>eine Reduzierung der hierarchischen Strukturen &amp; mehr Eigenverantwortung, Entscheidungskompetenzen</b></li> <li>- <b>mehr Raum für Innovation und Kreativität</b></li> </ul>	Plenum	Zusammenfassung vom letzten Workshop	April

	<b>Ziel des Workshops:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Organisationskultur zu analysieren, zu durchleuchten und zu beschreiben</li> <li>• Die kulturellen Kräfte zu identifizieren, welche für die Umsetzung einer neuen Strategie förderlich oder hinderlich sind.</li> </ul>			
13.15	<b>Check In</b> Erste Reaktion zu diesem Thema - Seid ihr dabei?	Einzelfeedback		Alle
13.30	Methodik: Edgar Schein – The Corporate Survival Strategy Das Drei-Ebenen-Modell von Schein vorstellen  <b>Ebene 1. Artefakte</b> Das ist der Teil der Kultur, den wir sehen und beobachten können, der aber für Aussenstehende nur schwer zu verstehen ist.  <b>Ebene 2. Gelebte Werte und Überzeugungen</b> Im Teamworkshop haben wir die Wertewanderung gemacht und uns angeschaut, welche unsere gemeinsamen Werte sind. Gemäss Schein dienen die befürworteten Werte und moralischen/ethischen Regeln als normative Leitprinzipien dafür, wie man sich in der Gruppe verhält. Wenn die Werte und Überzeugungen nicht mit der tatsächlichen Leistung / dem Verhalten übereinstimmen, ist das ein Problem.  <b>Ebene 3.</b> Unterhalb dieser Werteebene befindet sich die dritte Ebene. In dieser gibt es grundlegende Annahmen, die nicht verbalisiert werden, aber als selbstverständlich gelten. Z. B. die Grundannahme, dass ein Ingenieurbüro Dinge herstellt, die sicher sind. Das ist eine Grundannahme, die als selbstverständlich vorausgesetzt wird. Grundannahmen leiten das Verhalten. Kultur auf dieser Ebene erzeugt die Identität der Gruppe. Was sind die tieferen, stillschweigenden Annahmen, die das tägliche Verhalten erklären?  <u><b>Beispiele Grundannahmen:</b></u> <b>Annahmen über die Art der zu erledigenden Arbeit:</b> Wir haben eine Heldenkultur, die darauf wartet, dass die Probleme ernst und die Feuerwehrleute belohnt werden. (Vergiss nicht, dass diese Art von Kultur auch Brandstifter hervorbringt!) <b>Annahmen über Personen und ihre Motivation:</b> Es wird davon ausgegangen, dass alle Personen intrinsisch motiviert sind und mit ihrer Arbeit weiterkommen. Es gibt also keinen Grund für die Leitung Mikromanagement zu betreiben.	Input, Plenum	Handout zum Modell	April

	<p><b>Weitere Beispiele:</b>  <b>Annahmen über Managementprozesse</b>  Es geht nur um die Kosten  Es wird davon ausgegangen, dass die Leitenden entscheiden und die anderen ausführen.</p> <p><b>Das Organisations-Klima</b>  Wir haben eine abstrafende, tadelnde Kultur  Überstunden sind die Norm  Es gibt nicht viele Anreize, um zusammenzuarbeiten  usw. usw.</p>			
13.45	<p><b>Beispielkategorien zur Identifizierung von Artefakten:</b></p> <p>Kleiderordnungen  Grad der Formalität in Autoritätsbeziehungen  Arbeitszeiten  Sitzungen: Wie oft, wie sie ablaufen, Zeitpunkte?  Wie werden Entscheidungen getroffen?  Kommunikation: Wie lernst du Dinge?  Soziale Veranstaltungen  Jargon, Uniformen, Identitätssymbole  Riten und Rituale  Meinungsverschiedenheiten und Konflikte: Wie werden sie ausgetragen?  Gleichgewicht zwischen Arbeit und Familie</p> <p><b>Sammeln von Artefakten</b></p> <p><b>Was fällt dir auf?</b>  <b>Was fällt neuen Personen auf bzw. was kommentieren sie?</b></p> <p><b>Es gibt keine falschen oder richtigen Antworten...</b></p>	Flipchart	Gesamtgruppe  Wanderungen zu den verschiedenen Themen	Alle
14.15	<p><b>Ebene 2 - Vertretene Werte.</b>  Jetzt kommen wir zur nächsten Stufe.  Die Werte, für die wir eintreten oder zumindest das, was gesagt wird.  Wir haben diese Werte in unserem Teamworkshop ermittelt:</p>	Ganze Gruppe	Brainstorming	April

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Authentizität</b></li> <li>• <b>Empathie</b></li> <li>• <b>Gelassenheit</b></li> <li>• <b>Integrität</b></li> <li>• <b>Kompetenz</b></li> <li>• <b>Solidarität</b></li> <li>• <b>Verbundenheit</b></li> <li>• <b>Würde</b></li> </ul> <p>Was ist die Vision von HEKS? Welche sind die bekundete Werte und Grundüberzeugungen?</p>	Zusammenfassung	Flipchart	
14.45	<p>Überprüfe die Werte durch die Artefakte.</p> <p>Welche Artefakte zeigen welchen Wert an? Wo gibt es Unterschiede? Wo gibt es Ungereimtheiten?</p> <p>Fokus auf offenes Verhalten, Richtlinien und andere Kommunikation Was ist die Ursache für das offene Verhalten? Wo stimmt es überein?</p> <p>Feedback</p>	Zweiergruppen	Notizen auf A3	Alle
		Gesamtgruppe	Flipchart	
15.15	<p>Beurteile die gemeinsamen Annahmen.</p> <p>Welche davon werden den für die neue Strategie notwendigen Wandel fördern/behindern? Welche können helfen? Konzentriere dich auf die nützlichen Annahmen, denn die Kultur ist ziemlich stabil und ändert sich nicht wirklich.</p>	Plenum	Zusammenfassung	April
16.00	<p>Next steps: Auf welche Elemente können wir bauen, um unsere Erfolgchancen zu erhöhen? Ordne die Punkte ein.</p>	Plenum	Bewertung	April
16.30	Schluss			April

## Anhang 14: Auflistung der Artefakte aus dem Organisationskultur-Assessment-Workshop

Jargon, Uniformen, Identitätssymbole
<ul style="list-style-type: none"><li>• Das HEKS-Logo ist rot-weiss wie die Schweizer Flagge und zeigt einen Getreidestängel, der Nahrung symbolisiert, seit der Fusion mit «Brot für alle» stehen diese Worte in grüner Schrift unter dem HEKS-Hauptlogo. Das Logo symbolisiert in erster Linie die Arbeit von HEKS im Ausland</li><li>• Hilfswerk</li><li>• Die Verbindung zur Evangelisch- reformierten Kirche ist ein wichtiges Identitätssymbol, religiöse Begriffe wie «Nächstenliebe», «Bruder» und «Schwester» werden regelmässig verwendet</li><li>• Es gibt sehr viele Anglizismen, die innerhalb der Organisation verwendet werden, die Organisationsprache im Ausland ist Englisch. HEKS ist in der Deutsch- und West-Schweiz tätig. Alle allgemeinen E-Mails und offiziellen Dokumente sind in den drei Sprachen, Englisch, Französisch und Deutsch verfügbar. Die Organisation ist mehrsprachig und global tätig</li><li>• Es gibt wenige Statussymbole, abgesehen von der Bürofläche, Führungskräfte haben ihre eigenen Büros, Teammitglieder teilen sich Büros mit vergleichsweise wenig Platz</li><li>• Eine Reihe von öffentlichkeitswirksamen Aktionen und Lobbying-Kampagnen, die positiv wahrgenommen wurden, z. B. «Schenke eine Ziege» oder «Farbe bekennen»</li><li>• Eine grosse Anzahl prominenter Projekte, Programme und humanitäre Hilfe, die die Arbeit von HEKS national und international ausmachen</li><li>• Zewo-Gütesiegel: Spenden werden zweckbestimmt, wirtschaftlich und wirksam eingesetzt</li><li>• «Do no harm» und «Leave nobody behind» «Im Kleinen Grosses Bewirken»</li></ul>
Kleidung- und Büroordnung
<ul style="list-style-type: none"><li>• Von leger bis Smart Casual, auf allen Hierarchien</li><li>• Auch die Arbeitsplätze variieren von Altbau, traditionell bis Neubau und modern, Arbeitsplätze sind teilweise chaotisch und teilweise ordentlich</li><li>• Viele grosse Fotos aus den Programmen hängen in den Büros</li><li>• Starke visuelle Online-Präsenz, die Webseite ist attraktiv mit hochwertigen Fotos</li></ul>
Arbeitszeiten
<ul style="list-style-type: none"><li>• Hohe Arbeitsbelastung. hohe Anzahl von Personen, die einen Burn-out erleiden</li><li>• Fleissig, «Wie in einem Bienenstock»</li><li>• Kleiner Beschäftigungsgrad für das tatsächliche Arbeitsvolumen, auf allen Ebenen</li><li>• Bürozeiten. Arbeitszeiten liegen hauptsächlich in Eigenverantwortung</li><li>• Home-Office für alle Mitarbeitende möglich</li><li>• Diskrepanz zwischen der hohen Zahl langjähriger Mitarbeitenden (20+ Jahre) und den Problemen bei der Bindung der neuen Generation von Mitarbeitenden, hohe Fluktuation</li></ul>

### Sitzungen: Wie oft, wie sie ablaufen, Zeitpunkte

- Extrem hohe Anzahl von Sitzungen, Gremien, spontanem Austausch und Informationsveranstaltungen. Online und vor Ort, unverhältnismässig zum Beschäftigungsgrad
- Unzureichende Zeit, um sich auf die Kernarbeit zu konzentrieren
- Stark strukturierte Sitzungen
- Zunehmendes Experimentieren mit neuen Strukturen, mehr holokratische Formen in verschiedenen Bereichen, Change Office
- Sitzungsleitung liegt in der Regel bei der Führungsperson, die Assistentin oder der Assistent schreibt das Protokoll

### Grad der Formalität in Autoritätsbeziehungen

- Informelle, hierarchische Struktur, «Du» Kultur
- Paternalistisch. Freundlich, aber die Entscheidungen werden auf der Führungsebene getroffen.
- Direkter und offener Kontakt zu allen Führungsebenen ist gegeben
- Hierarchie wird nicht formell umgesetzt, Stufen werden oft übergangen
- Gleichberechtigt behandelt, auf Augenhöhe, unabhängig von der Position

### Wie werden Entscheidungen getroffen?

- Eine grosse Anzahl externer Analysen. Finanz-, Potenzial-, Entwicklungs-, Neupositionierungs- und Joint-Venture-Analysen, diese werden in der Regel bei externen Beratern in Auftrag gegeben und als Grundlage für Entscheidungen verwendet
- Teilweise unklar, Intransparenz, die Entscheidungsgrundlage ist nicht immer bekannt
- Top down
- Oberflächliche / scheinbare Partizipation, nachdem die Entscheidung bereits getroffen wurde
- Wunsch der oberen Leitung nach schlanken und effizienten Entscheidungsprozessen
- Teilnahme an Arbeitsgruppen zu Schlüsselfragen für die neue Strategie wird erwünscht und ermöglicht

### Kommunikation. Wie erfährt man etwas?

- Netter, freundlicher und wertschätzender Umgang innerhalb der Organisation
- Ein hohes Volumen an E-Mails, Ankündigungen über Sharepoint, Einbahnstrassen-Kommunikation
- Informationsüberflutung
- Teamsitzungen dienen in erster Linie als Informationskanal
- Begrenzter Dialog oder Austausch in Gruppen

### Soziale Veranstaltungen

- Wenige soziale Veranstaltungen, die meisten sozialen Veranstaltungen werden mit Workshops und Arbeit kombiniert
- Einmal im Jahr ein Teamevent
- In der Vergangenheit (vor der Pandemie, aber auch generell) eine viel höhere Anzahl von Feierlichkeiten

## Riten und Rituale

- Teamspezifisch, wie es der Subkultur entspricht
- Gefeierte Geburtstage
- MA-Gespräche und -Beurteilungen
- Wenige gemeinsame Pausen
- Forecast- Budgetprozess beginnt früh im Jahr und ist arbeitsintensiv
- Ziel DB1 zu erreichen, seit Jahren ein Thema
- Komplizierte bürokratische Prozesse
- Reporting, Jahresbericht, Evaluationen, Zielsetzung

## Meinungsverschiedenheiten und Konflikte: Wie werden sie ausgetragen?

- Konflikte werden nicht offen angesprochen
- Teilweise internes Misstrauen, bzw. Verdacht einer «Hidden Agenda»
- Gegenseitige Schuldzuweisungen
- Macht wird genutzt, um Meinungsverschiedenheiten zu unterdrücken
- Whistleblower Plattform – Integrity Line

## Geschichten

- Die erzählten Geschichten beziehen sich grösstenteils auf Erfolge aus der Vergangenheit
- Heldeninnen und Helden sind z.B. langjährige Führungspersonen die Beständigkeit, Stabilität und Fairness bewiesen und an ihren Grundüberzeugungen festgehalten haben
- Geschichten werden verwendet, um sich gegen aktuelle Kritik zu verteidigen, wir wurden früher als sehr innovativ angesehen
- Diejenigen, die diese Grundüberzeugungen verletzen, werden als Gegner und Gegnerinnen angesehen
- Die Räumlichkeiten in Zürich sind alle nach bedeutenden Personen der humanitären Bewegung benannt, an jeder Tür ist ein kurzer Text über deren Beitrag angebracht
- Die Geschichten der Organisation konzentrieren sich auf die Gründungsväter und die Direktoren (nur männlich) und heben die Errungenschaften der humanitären Arbeit hervor
- Externe Geschichten: HEKS ist teuer; HEKS hat eine sehr hohe Fluktuation; HEKS liefert Qualität; HEKS erreicht die Zielgruppe am besten und ist gut im Projektmanagement
- Geschichte über Personalabbau, Umstrukturierungen, gescheiterte Zusammenlegungen und Wiedervereinigungen von Programmen bzw. regionalen Arbeiten werden oft erzählt

Quelle: Eigene Erhebung (Schein, 2009, S.84)

## Anhang 15: Auflistung der identifizierten Grundannahmen aus dem Organisationskultur Assessment-Workshop

<b>I. Annahmen über die Art der zu erledigenden Arbeit</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Die Arbeit ist moralisch und ethisch wichtig, die Menschheit braucht uns, um die Welt gerechter und besser zu machen</li><li>• Die Existenz der Organisation beruht auf christlichen Grundwerten und humanitärer Tradition</li><li>• Anderen zu helfen ist wertvoll und motivierend</li><li>• Unsere Zielgruppe steht im Mittelpunkt unserer Arbeit und hat Priorität</li><li>• Geld sollte nicht im Mittelpunkt stehen, das passt nicht zu einem Hilfswerk</li></ul>
<b>II. Annahmen über Geschäftsprozesse, Organisationsstrukturen und Systeme</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• HEKS ist hierarchisch: Das Management entscheidet, die anderen handeln</li><li>• Die Prozesse und Strukturen sind kompliziert und unklar</li><li>• Das Wissen über Prozesse, Finanzthemen etc. liegt bei den Leitungspersonen, sie sind dafür verantwortlich (Klumpenrisiko)</li><li>• Neue Organisationsformen (Parallel, Agile) sind modern und zeitgemäss</li><li>• Die Entscheidungsfindung und Macht liegen beim Topmanagement und zentral in Zürich, die Regionen müssen für ihre Interessen kämpfen</li><li>• Die Entscheidungsfindung ist pragmatisch und nimmt wenig Rücksicht auf die Konsequenzen; Ein wichtiger Entscheidungsfaktor ist die finanzielle Situation</li><li>• Konzentration auf den Erfolg des eigenen Programms ist wichtiger als das grosse Ganze</li><li>• Eine organisatorische Umstrukturierung kann überraschend erfolgen, dies kann zum Verlust von Arbeitsplätzen, zum Wechsel des Standorts und zum Wechsel des Teams führen</li><li>• Man muss immer beschäftigt sein (Sitzungen, Tagungen, kurzfristig, E-Mail-Flut) es gibt immer etwas, das man tun kann (keine Zeit zum Denken)</li><li>• Die Aufgabe einer Programmleitung ist es dafür zu sorgen, dass das Programm richtig funktioniert. Und es ist nicht die Aufgabe, Geld zu beschaffen</li></ul>
<b>III. Annahmen über Fehler- und Fehlerkorrekturen</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Fehler liegen in der Verantwortung des Einzelnen (nicht bei den Systemen)</li><li>• Fehler beruhen auf Know-How Defiziten, meistens von Mitarbeitenden die nicht mehr auf der Höhe der Zeit sind</li><li>• Mit mehr Anstrengung kann man das Problem lösen</li><li>• Die Mitarbeitenden denken nicht unternehmerisch, es müssen neue Mitarbeitende mit diesen Fähigkeiten rekrutiert werden</li></ul>
<b>IV. Annahmen zur zwischenmenschlichen Arbeitsbeziehung – Arbeitsklima</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ein Team existiert, wenn überhaupt, innerhalb eines Programms, alleine arbeiten ist die Regel</li><li>• Die Identifikation liegt in der konkreten Tätigkeit und nicht mit der Organisation</li><li>• Die starke Identifikation mit der Arbeit gibt dem Leben einen Sinn</li><li>• Lokale, regionale Beziehungen sind wichtig - Zürich ist zu weit weg</li><li>• Loyalität gibt es innerhalb des regionalen Teams oder Programms, weniger für die Organisation im Gesamten</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intrinsische Motivation und Engagement wird vorausgesetzt aber auch Selbstdisziplin (keine Überstunden, hohe Zahl von Burn-Outs)</li> <li>• Die Organisation schaut zu mir, wie meine zweite Familie</li> </ul>
<b>V.</b>	<b>Annahmen zur Natur des Menschen</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wir sind fleissig</li> <li>• Die Leitung muss teilweise eingreifen, um die Modernisierung zu gewährleisten</li> <li>• Die Regionen denken in Silos, nicht vernetzt</li> <li>• Der Mensch ist gut, selbstmotiviert und verantwortungsvoll</li> <li>• Der Mensch ist nicht sehr veränderbar (Fixed Mindset) (Langjährige Mitarbeitenden sind traditionell, neue, junge Mitarbeitende sind innovativ)</li> </ul>
<b>VI.</b>	<b>Annahmen zur Beziehung zur Natur und zum Umfeld</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Do no harm», die Natur ist zu schützen</li> <li>• Man tritt nicht in Konkurrenz zu anderen</li> <li>• Wir akzeptieren und respektieren die Grenzen, die uns die Natur setzt Wir füllen Lücken und reagieren auf Bedürfnisse / Bedarf (Eher Unterordnung / Harmonie/ Passiv)</li> </ul>
<b>VII.</b>	<b>Annahmen zur Beziehung zu anderen Menschen</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Verteilung freier Mittel erfolgt auf nationaler Ebene und deckt die Overheads</li> <li>• Das Individuum ist wichtiger als das Kollektiv</li> <li>• Ich setze mich für mein Programm ein und verteidige es, wenn nötig</li> <li>• Wir begegnen uns auf Augenhöhe</li> </ul>
<b>VIII.</b>	<b>Annahmen über Zeitorientierung der Menschen und Nutzung vom Raum</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Langjährige Beschäftigung (über 10 Jahre) bei der Organisation ist wünschenswert, Dienstdauer wird belohnt, Beständigkeit ist positiv</li> <li>• Rang und Respekt sind mit einer langen Betriebszugehörigkeit und guten persönlichen Beziehungen verbunden</li> <li>• Traditionelle Werte sind wichtig</li> <li>• Innovation, agile und schlank sind anzustreben und nur mit neuen Personen möglich</li> </ul>
<b>IX.</b>	<b>Annahmen über Wahrheit und Realität</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfolg = Beständigkeit, Qualität, Anerkennung, Wirksamkeit oder</li> <li>• Erfolg = Ausfinanzierung, Innovation, zeitgemäss, agile</li> <li>• «Ich habe recht»</li> <li>• Innerhalb von HEKS arbeiten wir zusammen und stehen nicht in Konkurrenz zueinander</li> <li>• Fakten sind Zahlen, Geld</li> <li>• Ethik und Moral sind bei der Arbeit sehr wichtig</li> </ul>

Quelle: Eigene Erhebung (Schein, 2009, S. 90)