

STRUKTURENTWICKLUNG ALS BASIS FÜR STRATEGIEINNOVATION

EINE FALLDARSTELLUNG AM BEISPIEL DER CHRISTOPH MERIAN STIFTUNG (CMS)

OLIVER STROHM, PHILIPPE STAEHELIN

49

Im Rahmen des vorliegenden Beitrages werden Vorgehen und Ergebnisse einer Organisationsentwicklung und der daran anknüpfenden Leitbild- und Strategieentwicklung bei der Christoph Merian Stiftung (CMS) dargestellt. Wie die Reihenfolge zum Ausdruck bringt, wurde dabei ein Vorgehen gewählt, das entgegen gängigen Vorstellungen die Entwicklung und Formalisierung der Strukturen vor die Definition und Festlegung der Strategie stellte. Es wird aufgezeigt, dass dieses Vorgehen dennoch plausibel und sinnvoll und zugleich eine wesentliche Voraussetzung dafür war, die zukünftige Ausrichtung und Strategie der CMS so zu formulieren und zu realisieren, dass weiterführende Erfolgspotentiale genutzt werden können. Eine fundierte Organisationsdiagnose sowie ein strukturiertes Vorgehen bildeten eine wesentliche Basis für diesen Gestaltungsansatz.



1 Ausgangslage

Stiftungen in Form von Förder- und/oder Trägerstiftungen nehmen in der Bearbeitung sozialer, kultureller und ökologischer Problemstellungen und Herausforderungen einen zunehmenden, gesellschaftlich relevanten Stellenwert ein. Dies hat damit zu tun, dass sich einerseits die öffentliche Hand vermehrt aus diesen Bereichen der Gesellschaftsentwicklung zurückzieht und andererseits die Bereitschaft u.a. sehr wohlhabender Bevölkerungsschichten zunimmt, vor dem Hintergrund ungelöster gesellschaftlicher Problemstellungen finanzielle Mittel und persönliches Engagement für sinnvolle Stiftungszwecke bereitzustellen (vgl. z.B. Der Spiegel 2007).

Ein traditionsreiches und renommiertes Beispiel sozial, kulturell und ökologisch ausgerichteter Stiftungsarbeit stellt die unabhängige, gemeinnützige Christoph Merian Stiftung (CMS) mit Sitz in Basel dar. Die CMS wurde von den Eheleuten Christoph

Merian (1800–1858) und Margaretha Merian-Burckhardt (1806–1886) testamentarisch begründet und trat nach dem Tod der Witwe in Kraft.

Die folgenden Aussagen aus dem Testament stellen für die CMS heute die wesentlichen Handlungsanleitungen dar:

- *Das der „lieben Vaterstadt“ vermachte Kapital ist als Grundlage der Stiftung in seiner Substanz zu erhalten.*
- *Die Erträge sind zur „Linderung der Not und des Unglücks“, zur „Förderung des Wohles der Menschen“ und für die „Durchführung der unserem städtischen Gemeinwesen obliegenden, notwendigen oder allgemeinnützlichen und zweckmäßigen Einrichtungen“ zu verwenden.*
- *Die Tätigkeit der Stiftung soll durch keine Vorschriften, die eine „bessere und zeitgemäße Verwendung der Mittel vereiteln können“, eingeengt werden.*

50

Die Mittel der Stiftung stammen aus dem Vermögen, welches das Ehepaar Merian teils durch Erbe, teils durch eigene Leistung erworben und vermehrt hat. Das Vermögen besteht aus Wertschriften, landwirtschaftlich genutztem Land sowie Grundbesitz, der heute zum überwiegenden Teil im Baurecht zur Verfügung gestellt wird. Der Vermögenswert umfasst rund Fr. 290 Mio.; jährlich werden rund Fr. 10 Mio. im Sinne des Stiftungszwecks eingesetzt.

Die CMS ist mit Fokus auf die Stadt Basel in den Themenbereichen Soziales und Städtisches, Kulturelles sowie Natur und Umwelt engagiert. Die Vorhaben werden sowohl über operative Trägerschaften als auch über Beiträge an Dritte bzw. über Projektfinanzierungen durch die CMS unterstützt.

In diesem Sinne unterstützt die CMS u.a. Projekte zur Armutsbekämpfung, fördert soziale Begegnungsstätten, betreibt ganzheitliche Stadtentwicklung, unterstützt soziokulturelle Veranstaltungen, betreibt einen Verlag, fördert Museen, betreibt Altersheime und Kinderbetreuungsstätten, produziert im eigenen landwirtschaft-

Tabelle 1: Mitteleinsatz der CMS für die verschiedenen Stiftungsbereiche (Zahlen aus dem Jahr 2005)

Betätigungsfelder	in Mio. Franken	in %
Soziales und Städtisches	3.6	53%
Kultur	1.3	18%
Natur und Umwelt	2.0	29%
Total	6.9	100%

lichen Betrieb ökologische Produkte und fördert die Bildung im Bereich Natur und Umwelt. Darüber hinaus verwaltet die CMS die Finanzen bzw. übernimmt die Geschäftsführung verschiedener kleinerer Stiftungen, so genannten Zustiftungen, mit ähnlich gelagerten Stiftungszwecken.

Tabelle 1 zeigt eine Übersicht der Mittelverwendung für die vier Betätigungsfelder der CMS aus dem Jahre 2005.

Der genannte Ausschnitt aus den Aktivitäten und Engagements der CMS lässt erkennen, dass die CMS das soziokulturelle Gesicht der Stadt Basel in einer nicht mehr weg zu denkenden Form positiv beeinflusst und mitprägt.

Die CMS beschäftigt knapp 90 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der Bürgerrat (= Legislative der Bürgergemeinde Basel) wählt sieben Stiftungsräte auf drei Jahre, welche die Stiftungskommission bilden. Einer der Stiftungsräte muss mit der Familie des Stifterehepaars verwandt sein.

Die Stiftungskommission legt die Stiftungspolitik fest, bestellt die Geschäftsleitung, kontrolliert die Geschäftsführung und entscheidet über die Engagements der Stiftung. Die strategischen und projektbezogenen Vorbereitungsprozesse sowie die operativen Geschäfte werden durch den Direktor sowie die Abteilungsleiter der CMS wahrgenommen, welche die Geschäftsleitung bilden.

Im Sinne eines proaktiven Ansatzes lancierte die CMS im Jahre 2005 einen Prozess der Organisationsentwicklung.

Dabei bestand seitens der CMS die Prämisse, dass sich die Stiftung in einer strategisch, strukturell und kulturell guten Situation befindet und damit kein reaktiver Handlungsbedarf besteht.

Dennoch sollten im Rahmen der Organisationsentwicklung die folgenden Zukunftsfragen beantwortet werden:

1. Welches Organisationsmodell bildet die strategische Ausrichtung und die Zielsetzungen der CMS zukünftig optimal ab?
2. Wie sollen die Aufgabenschwerpunkte und Führungsprozesse von Stiftungskommission, Geschäftsausschuss und Geschäftsleitung weiterführend gestaltet und optimiert werden?
3. Wie soll die Integration der Dreispitzverwaltung in die CMS erfolgen und gestaltet werden?

Fragestellung 3 hatte u.a. mit dem Sachverhalt zu tun, dass sich ein grosser Teil des gewerblich genutzten Grundbesitzes der CMS im so genannten Dreispitzareal im Süden von Basel befindet. Das Dreispitzareal wurde der Einwohnergemeinde Basel

im Oberbaurecht zur Verwaltung und Bewirtschaftung zur Verfügung gestellt und seit 1953 durch eine Abteilung des Finanzdepartements Basel-Stadt (Dreispitzverwaltung) verwaltet. Nun ging die baurechtliche Hoheit von der Stadt an die CMS zurück und damit auch die Dreispitzverwaltung, die auf den 01.01.2008 organisatorisch in die CMS zu integrieren war.

52

Mit dem Großprojekt „Dreispitzareal“ ist seitens der CMS das ambitionierte Ziel verbunden, dieses Areal von einer heute stark gewerblichen Nutzung in eine ganzheitlich urbane Stadtentwicklung und -gestaltung zu überführen. Dazu lagen zum Startzeitpunkt der Organisationsentwicklung bereits umfangreiche Konzepte und Planungen vor. Der schon vollzogene Erwerb der Basler Freilager AG und deren Integration in die CMS gehörten in diesem Zusammenhang auch als Teilschritte zu dieser Strategie und waren daher auch Bestandteil der Fragestellung 3.

Die Organisationsentwicklung wurde vom Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung (iafob) beratend begleitet. In den folgenden Abschnitten werden die wichtigsten Erfahrungen und Ergebnisse dieses Prozesses zu den Fragestellungen 1 und 2 sowie die daran anknüpfende Leitbild- und Strategieentwicklung dargestellt und präsentiert.

2 Organisationsdiagnose als Gestaltungsbasis

Grundsätzlich zeigte sich bei der CMS zu Beginn der Organisationsentwicklung die Situation, dass die skizzierten Fragestellungen der Organisationsentwicklung eine Strategieentwicklung voraussetzen würden. Dies wurde durch die Tatsache verstärkt, dass das aktuelle Leitbild und die gültige CMS-Strategie bereits vor 10 Jahren formuliert worden waren und eine Überarbeitung anstand. Ein weiterer, anders gelagerter Bestandteil der Ausgangslage war, dass die Diskussion zur Organisationsstruktur in der Vergangenheit intern bereits verschiedene Anläufe erfahren hatte. Es existierten in der Geschäftsleitung zwei grundsätzlich unterschiedliche Modellvorstellungen eines zukunftsfähigen Organisationsansatzes für die CMS.

Mit Blick auf diese Ausgangslage bildete – neben der Durchführung eines Kick-off-Workshops mit der Stiftungskommission und der Geschäftsleitung – eine fundierte Organisationsdiagnose die Ausgangsbasis für die Organisationsentwicklung. Damit sollten vor allem die relevanten Handlungsfelder und sachlogische Lösungsoptionen für die Fragestellungen der Organisationsentwicklung identifiziert werden. **Tabelle 2** zeigt die methodischen Zugänge und realisierten Untersuchungen der durch das iafob durchgeführten Diagnose.

Tabelle 2: Methodische Zugänge und realisierte Untersuchungen im Rahmen der Organisationsdiagnose

Dokumentanalysen	Analyse von relevanten Dokumenten wie Leitbild, Strategie, Mittelfristplanung, Organigramme, Planungsunterlagen
Interviews mit der Stiftungskommission (N = 7)	Einzelinterviews mit sämtlichen Mitgliedern der Stiftungskommission
Interviews mit der Geschäftsleitung (N = 8)	Einzelinterviews mit sämtlichen Mitgliedern der Geschäftsleitung
Analyse der wichtigsten Geschäftsprozesse	Aufgaben und Ressourceneinsatz in wichtigen Primär- und Sekundärprozessen
Schriftliche Befragung der Mitarbeitenden	Schriftliche Befragung der Mitarbeitenden zu ihrer Perspektive auf die CMS, ihrer Arbeitssituation sowie ihren Veränderungsvorschlägen. Rückläufe: CMS: N = 66 (79%), Dreispitzverwaltung: N = 11 (46%), Basler Freilager AG: N = 7 (64%)
Interviews mit externen InteressenvertreterInnen (N = 15)	Einzelinterviews mit u.a. Stiftungsbegünstigten, Baurechtsnehmern, Mietern

53

Als übergeordnetes Fazit konnten in Einklang mit der Ausgangsthese der Organisationsentwicklung aus der Diagnose die folgenden Schlüsse gezogen werden:

- Das Testament wird im Hinblick auf die heutigen Verhältnisse und Bedürfnisse sinnvoll interpretiert, daraus werden strategische Stoßrichtungen und Initiativen abgeleitet und mit hoher Qualität und Systematik umgesetzt.
- Die CMS genießt bei den externen Anspruchsgruppen eine hohe Reputation.
- Die Balance zwischen Mittlerwirtschaftung und Mittelverwendung gelingt bis heute in einer ausgewogenen Form.
- Die Organisationsstruktur ist historisch gewachsen; mit deren Weiterentwicklung können weiterführende Potentiale im Hinblick auf Effektivität, Effizienz und Qualität genutzt werden.
- Die Rollenteilung zwischen Stiftungskommission und Geschäftsleitung kann und muss weiterführend geklärt und entwickelt werden.
- Die Mitarbeitenden sind grundsätzlich mit den Rahmenbedingungen sehr zufrieden und der CMS gegenüber positiv eingestellt.

Im Einzelnen wurde die Rückmeldung über die Beschreibung positiver Aspekte bzw. eindeutiger Stärken sowie die Benennung spezifischer Probleme und Herausforderungen zu verschiedenen Gestaltungsdimensionen vorgenommen. Das Aufzeigen

Stiftungszweck im historischen Kontext		Stiftungszweck im heutigen Kontext
Keine Kernaufgaben des Staates übernehmen	↔	Handlungsbedarf im Sinne des Testaments wahrnehmen
Stiftungszweck via direkte Hilfe und Unterstützung erfüllen		Stiftungszweck via nachhaltiger Hilfe und Ursachenbekämpfung erfüllen
Diskrete, „leise“ Stiftungsarbeit	↔	Öffentlichkeitswirksame Stiftungsarbeit
Fokussierte Engagements und Projekte		Vielfältige Engagements und Projekte
Warten auf Anträge für Unterstützung	↔	Eigeninitiativ Projekte lancieren
Mittelerwirtschaftung mit stark betriebswirtschaftlicher Orientierung		Mittelverwendung mit stark sozialer Orientierung

Abbildung 1: Ausgewählte Spannungsfelder der CMS im Bereich Ausrichtung und Strategie

von Spannungsfeldern erwies sich dabei als anschlussfähiges Mittel, die Komplexität der CMS und die damit verbundenen Fragestellungen darzustellen. **Abbildung 1** zeigt in diesem Sinne ausgewählte Spannungsfelder für die Ausrichtung und Strategie der CMS.

Die Explizierung dieser Spannungsfelder machte deutlich, dass die effektive Weiterentwicklung der CMS in hohem Ausmaß davon abhing, inwieweit Spannungsfelder akzeptiert und in der Veränderung der CMS umsichtig berücksichtigt werden.

Die Ergebnisse der Organisationsdiagnose wurden der Stiftungskommission, der Geschäftsleitung sowie den Mitarbeitenden präsentiert. Zudem wurde in jeder Abteilung ein Workshop zu den Ergebnissen durchgeführt. Jede Führungskraft der CMS erhielt im Weiteren ein individuelles Feedback zu den Ergebnissen der im Rahmen der Diagnose ebenfalls durchgeführten Führungsbeurteilung.

Mit den Ergebnissen und Erkenntnissen der Organisationsdiagnose konnte das weitere Vorgehen fundiert spezifiziert werden.

Dabei hatte die Diagnose bestätigt, dass die strukturellen Fragestellungen durchaus vor dem Strategiereview zu beantworten waren. Für diesen Ansatz sprachen u.a. die folgenden Aspekte:

- Die CMS agiert testaments- und strategiekonform und ist dabei effektiv.
- Das Leitbild und die Strategie sind bei dem anstehenden Review in ihrer grundsätzlichen Substanz zu bestätigen und zu erhalten.

- Der Handlungsbedarf ist im strukturellen Bereich größer als im strategischen Bereich.
- Strukturelle Änderungen könnten gerade auch die Basis für Strategieinnovationen bilden.

Die beiden zuletzt genannten Aspekte hatten mit den eher kritischen Ergebnissen der Diagnose zu den Organisations- und Führungsstrukturen bei der CMS zu tun. Dabei kamen neben positiven Gegebenheiten auch folgende Systemeigenschaften zum Vorschein:

- Das Abteilungsdenken ist ausgeprägt.
- Der Einbezug der jeweils anderen Abteilungen (z.B. bei Projektentwicklungen) erfolgt gar nicht oder sehr spät.
- Gemeinsame Projekte und kooperative Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Abteilungen wurden bislang eher wenig verfolgt.
- Zwischen dem Direktor und den GL-Mitgliedern wird vor allem dyadisch geführt und koordiniert; untereinander ist es ein Dürfen, kein Sollen oder Müssen.
- Der Stiftungszweck in Bezug auf die Mittelverwendung wird in den Bereichen „Soziales“, „Städtisches“, „Kultur“ sowie „Natur und Umwelt“ teilweise in allen Abteilungen verfolgt. Auch Forschung und Entwicklung werden in verschiedenen Abteilungen betrieben. Dadurch besteht die Gefahr von Redundanzen, aber auch von inhaltlichen Lücken.
- Inhaltliche Synergien werden insgesamt zu wenig genutzt.

55

Insofern bestand über die Strukturentwicklung auch die Chance, die bereichsübergreifende Zusammenarbeit weiterführend zu fördern und zu fordern und damit auch neue Potentiale in der Strategiedefinition und -verfolgung zu eröffnen.

3 Erarbeitung neuer Organisationsstrukturen

Zur Erarbeitung der neuen Organisationsstrukturen wurde eine Arbeitsgruppe eingesetzt, die sich aus Vertreterinnen und Vertretern der Stiftungskommission und der Geschäftsleitung – inkl. Präsident und Direktor – zusammensetzte. Damit wurde diesem wesentlichen Teil der Organisationsentwicklung das entsprechende Gewicht bzw. eine hohe Positionsmacht verliehen.

Das Vorgehen orientierte sich an dem in **Abbildung 2** dargestellten Prozessmodell.

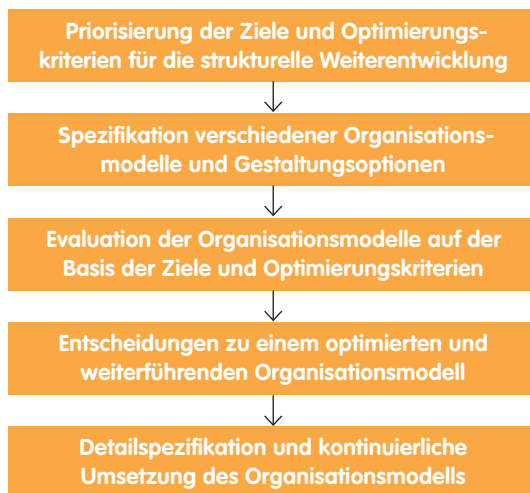


Abbildung 2: Das Vorgehen zur Konzeption und Umsetzung neuer Organisationsstrukturen

Dieses systematische Vorgehen war u.a. deshalb von zentraler Bedeutung, weil – wie bereits besprochen – verschiedene Versuche innerhalb der CMS zur Weiterentwicklung der Organisation gescheitert waren und dieses Thema bei einigen Vertretern der Geschäftsleitung inzwischen einen sehr sensiblen Stellenwert hatte. Diesbezügliche Vorgespräche hatten daher auch gezeigt, dass ein sachlogischer, offener und konsequent moderierter Diskurs dazu gewünscht war.

Insofern wurden für die Entscheidung zu einem optimierten Organisationsmodell zunächst ein Zielrahmen bzw. Bewertungskriterien vereinbart (vgl. [Abbildung 3](#)). Dieser Zielrahmen und die damit verbundenen Bewertungskriterien sollten im Weiteren eine Basis für die vergleichende Gegenüberstellung und Objektivierung verschiedener Organisationsansätze bilden. Dabei erwies es sich als nützlich und zweckmäßig, dass vor dem Hintergrund der Komplexität der CMS und den teilweise eingeschränkten Möglichkeiten zur Quantifizierung verschiedener Zielkriterien der CMS ein Kriterienraster herangezogen wurde, das einerseits aus dem Testament und der Strategie ableitbar war und andererseits eine ausgewogene, qualitativ orientierte Beurteilung verschiedener Organisationsansätze unterstützte.

Aus der Organisationsdiagnose hatte sich im Weiteren gezeigt, dass mit der bestehenden Organisationsstruktur neben den bereits skizzierten Problemen im Bereich abteilungsübergreifender Zusammenarbeit auch der Sachverhalt verbunden war, dass die Arbeits- und Rollenteilung zwischen den Abteilungen stark historisch gewachsen bzw. geprägt war. Damit gingen u.a. die folgenden Bedingungen einher:



Abbildung 3: Zielrahmen und Evaluationskriterien für die Beurteilung neuer Organisationsmodelle (Kreis: direkter Zielfokus)

- Eingeschränkt konsequente Strukturlogik entlang des Stiftungszwecks.
- Keine eindeutige Strukturlogik im Bereich Förder- versus Trägerstiftung.
- Ansiedlung von Aufgaben nicht zwingend dort, wo die Kompetenzen dafür bestehen.
- Teilweise inhaltlich unlogische Zuordnung von Bereichen.
- Potentielle Rollenkonflikte durch gleichzeitige Initiierung, Genehmigung, Administration, Führung, Überwachung und Controlling von Projekten und Aktivitäten.

Im Rahmen der Organisationsdiagnose waren auch diese Aspekte benannt und auf der Basis der intern vorliegenden Organisationsvorstellungen – neben einem Vorschlag für eine Optimierung des Status quo – zwei Organisationsmodelle als grundsätzliche Alternativen skizziert worden. Diese Modelle wurden im weiteren Vorgehen in der Arbeitsgruppe aufgegriffen und spezifiziert. **Tabelle 3** zeigt die wesentlichen Merkmale der beiden Alternativmodelle. Das Modell „Organisation nach Kompetenzzentren“ orientiert sich dabei konsequent am Stiftungszweck und an der Zusammenfassung verschiedener Aufgaben eines Stiftungszwecks wie z.B. Natur und Umwelt in eine Einheit. Das Modell „Organisation nach Kernprozessen“ orientiert sich dagegen u.a. an den Stiftungsformen wie z.B. Projekte/längerfristige Engagements (Förderstiftung) oder eigenständige Betriebe (Trägerstiftung) und beinhaltet eine Zusammenfassung dieser verschiedenen Formen der Stiftungsarbeit

– unabhängig von der inhaltlichen Ausrichtung in z.B. Soziales, Städtisches, Kultur sowie Natur und Umwelt – in jeweils eine unabhängige Struktureinheit.

Schließlich wurden diese Modelle wie auch das Modell „Optimierung des Status quo“ von der Arbeitsgruppe evaluiert. Dabei wurden die wesentlichen Kriterien aus **Abbildung 3** sowie weitere Kriterien als Evaluationsbasis herangezogen. **Tabelle 4** zeigt die Ergebnisse dieser kriterienbasierten Gegenüberstellung der beiden Organisationsmodelle „Kompetenzzentren“ und „Kernprozesse“.

58

In dieser anspruchsvollen Diskussion wurden die beiden rivalisierenden Modellperspektiven wieder sehr deutlich. Dabei spielten Statusverlustängste wie auch die immer wieder auftauchende Frage „Warum alles ändern, da es doch gut funktioniert?“ bzw. die grundsätzlichen Gefahren der beiden alternativen Modelle und die Favorisierung eines optimierten Status quo eine nicht unwesentliche Rolle. Diese Auseinandersetzung wurde auch auf der Ebene der Mitarbeitenden – vor allem zwischen zwei Abteilungen – in teilweise „hitziger“ Form geführt.

Insofern verlangte dieser Prozessabschnitt im Hinblick auf die Entscheidungsreife neben vorbereitenden Sitzungen mehrere Arbeitssitzungen. In diesem Zusammenhang spielte der Direktor der CMS eine wesentliche Rolle. Er wollte eine grundsätzliche Strukturveränderung u.a. als Basis für Strategieinnovationen erreichen und favorisierte nach Abschluss der Evaluationsprozesse die Einführung des

Tabelle 3: Strukturmerkmale der beiden Organisationsmodelle „Kompetenzzentren“ und „Kernprozesse“

<p>Modell 1: „Organisation nach Kompetenzzentren“</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation der CMS wird konsequent entlang den Stiftungszwecken „Städtisches und Soziales“, „Natur und Umwelt“ sowie „Kultur“ in 3 Kompetenzzentren abgebildet • Zusammenfassung und damit Stärkung der Bereiche „Städtisches“, „Soziales“ und „Soziokulturelles“ in einem Kompetenzzentrum • Triagierung sämtlicher Gesuche in einer zentralen Stelle (zentrale Dienste) • Integrative Verantwortung in den Kompetenzzentren für Gesuchsbearbeitung, Begleitung von Projekten und langfristigen Engagements, Forschung & Entwicklung, Führung von Betrieben, Betreuung von Zustiftungen
<p>Modell 2: „Organisation nach Kernprozessen“</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation wird gemäß Management- und Kernprozessen in den Bereichen „Gesuchs-/Stiftungsmanagement/Controlling“, „Projekte/längerfristige Engagements“, „Betriebe“ sowie „Personal/Finanzen“ und „Immobilien“ abgebildet • Ähnlich gelagerte Aufgaben/Prozesse werden zusammengefasst • Förderart in Projekte, längerfristige Engagements und eigenständige Betriebe sind wesentlicher Teil des Strukturierungsprinzips • Die CMS wird verstärkt in Form einer Holding organisiert

Tabelle 4: Kriterienbasierte Gegenüberstellung der Organisationsmodelle „Kompetenzzentren“ und „Kernprozesse“

Bewertungsmerkmal	Modell „Kompetenzzentren“	Modell „Kernprozesse“
Wirkungserzielung/ Effektivität	durch Konzentration auf Fachgebiet eindeutige Potentiale für Wirkung, Effektivität und Qualität vorhanden	sehr komplexe und heterogene Bereiche schränken spezifisches Fachwissen ein; u.U. kritische Wirkung auf Effektivität
Effizienz	Effizienz muss und kann durch einheitliche Vorgaben und Standards sichergestellt werden (Prozesse, Abläufe, Methoden)	Effizienz ist durch einheitliche und arbeitsteilige Prozesse sowie Struktursynergien möglich
Wachstumsorientierung	Wachstum ist gezielt und überschaubar, plan- und steuerbar; Kompetenzzentren fördern Initiative und Wachstum	Wachstum muss und kann im Sinne eines „Holding-Prinzips“ gefördert werden
Strategiekonformität	Sämtliche Schwerpunkte können zielgerichtet gefördert und gesteuert werden	Strategie muss mehr Selbständigkeit der CMS-Betriebe zulassen bzw. zum Prinzip machen
Synergien, offene Kommunikation	GL mit wichtiger Klammerfunktion für Synergien; Kompetenzzentren mit mehr Potential zur Kooperation	Synergien liegen eher auf der operativen Ebene (Abteilung)
Good Governance	Sinnvolle Gewaltentrennung im Bereich Realisierung und Controlling; u.U. problematischer im Bereich der Zustiftungen	Gefahr der Finanzmachtkonzentration bei „Gesuchs-/Stiftungsmanagement/Controlling“
Mitarbeiterorientierung	Interessante Funktionen, Aufgaben und Entwicklungsmöglichkeiten für viele Mitarbeitende der CMS möglich	Tendenz zu eher spezialisierten Aufgaben und Rollen mit eingeschränkterem Entwicklungspotential für die Mitarbeitenden

Modells „Kompetenzzentren“. In der letzten Arbeitssitzung schloss sich die Mehrheit der Arbeitsgruppe dieser Überzeugung an – u.a. der Präsident der Stiftungskommission. Auf dieser Basis wurde in der Arbeitsgruppe eine Vorentscheidung für die Umsetzung des Modells „Kompetenzzentren“ getroffen.

Als finale Argumente für die Einführung dieses Modells wurden die folgenden Überlegungen angeführt:

- Das Modell beinhaltet eine klare Orientierung an den Betätigungsfeldern der CMS.
- Das Modell enthält eindeutige Potentiale im Hinblick auf Wirkungs- und Effektivitätssteigerung.

- Das Modell beinhaltet weiterführende Anforderungen an die Führungsarbeit zur Nutzung von Synergien innerhalb der CMS.
- Das Modell umfasst interessante Funktionen, Aufgaben und Perspektiven für die Mitarbeitenden der CMS.
- Das Modell sieht eine grundsätzlich sinnvolle Gewaltenteilung sowie Unterstützung des Aufgaben- und Rollenverständnisses der Stiftungskommission vor.
- Das Modell ist realistisch und umsetzbar.
- Das Modell ist für externe Anspruchsgruppen nachvollziehbar und anschlussfähig.

60

Als Argumente gegen den optimierten Status quo wurden einerseits die unzureichende Nutzung weiterführender Potentiale der CMS sowie andererseits das Verspielen der aktuellen Chance zur nachhaltigen, wirkungsvollen und zukunftsfähigen Organisationsanpassung eingebracht. Gegen das Modell „Kernprozesse“ wurden vor allem die folgenden Argumente in den Vordergrund gestellt:

- Die Grundprämisse des Modells zur Förderung weitgehend selbstständiger Institutionen/Betriebe entspricht nicht der CMS-Philosophie.
- Das Modell beinhaltet eingeschränkte Strukturvorteile zur Wissens- und Kompetenzentwicklung.
- Das Modell entspricht nicht der CMS-Kultur hinsichtlich ihrem inhaltlich hohen Anspruch.
- Das Modell beinhaltet Gefahren für den Zusammenhalt der CMS.

Schließlich wurde das Modell „Kompetenzzentren“ weiterführend spezifiziert und der Stiftungskommission der Antrag zur Einführung gestellt – welcher schließlich auch angenommen wurde.

Im Rahmen eines Workshops mit der Geschäftsleitung wurde die Umsetzung spezifiziert und vorbereitet. Das neue Organisationsmodell wurde auf den 1. Januar 2007 formal eingeführt. Neben diesen formalen Schritten erforderte die Einführung allerdings vor allem vom Direktor zusätzlich, verschiedene informelle Gespräche und Arbeitssitzungen sowie jeweils einen Workshop mit den Mitarbeitenden in ausgewählten Abteilungen durchzuführen. Dies hatte in erster Linie damit zu tun, dass die aufgaben-, rollen- und personenbezogenen Veränderungen vor allem in einer Abteilung als Verluste erlebt wurden. Diese psychosozialen Maßnahmen und Führungsschritte trugen jedoch dazu bei, dass mit der Zeit das Commitment sämtlicher Schlüsselpersonen der CMS für das neue Organisationsmodell auf eine solide Basis gestellt werden konnte.

4 Weiterführende Entwicklung der Zusammenarbeit zwischen Stiftungskommission und Geschäftsleitung

Gemäß der zweiten Fragestellung der Organisationsentwicklung wurden parallel zu den beiden anderen Fragestellungen auch Ansätze zur weiterführenden Entwicklung der Zusammenarbeit zwischen Stiftungskommission und Geschäftsleitung bzw. der Rollenteilung zwischen diesen beiden Führungsebenen geprüft. Die Organisationsdiagnose hatte dabei gezeigt, dass diese Rollenteilung und die Zusammenarbeit der beiden Gremien grundsätzlich mit hohem Vertrauen positiv funktioniert.

Als Problembereiche bzw. Herausforderungen hatten sich jedoch auch die folgenden Aspekte herauskristallisiert:

- Die Stiftungskommission möchte maßgeblich mitdenken und strategisch wirken – die Geschäftsleitung auch.
- Das Wachstumsziel der CMS wird nicht ohne jede Einschränkung verfolgt.
- Über die inhaltlichen Aspekte der Vergabepolitik bestehen teilweise unterschiedliche Vorstellungen – innerhalb der Stiftungskommission und zwischen Geschäftsleitung und Stiftungskommission.
- Ein Teil der Stiftungskommission möchte sich auf die große Linie der Vergabepolitik konzentrieren; ein anderer Teil möchte auch Einfluss auf kleine Beträge nehmen.
- Die Begleitung und Steuerung der Stiftungskommission bzgl. der verschiedenen Betätigungsfelder der CMS ist nicht ausgewogen.

Vor dem Hintergrund der grundsätzlich guten Zusammenarbeit von Stiftungskommission und Geschäftsleitung hatten diese Aspekte keinen gravierend negativen Einfluss auf Aushandlungsprozesse und das operative Handeln, sondern waren eher Teil der Logik von Führungsgremien, die sich aus Miliz- und Profisystemen zusammensetzen (vgl. Schwarz 2001). Dennoch war es den beiden Gremien ein Anliegen, in diesen Fragen und Aspekten der Rollenteilung weiterzukommen. Dies wurde u.a. durch den Sachverhalt verstärkt, dass sich die Stiftungskommission erst vor kurzem personell neu konstituiert hatte.

In diesem Sinne wurden in einem Workshop mit der Stiftungskommission alleine sowie in zwei weiteren Workshops mit der Stiftungskommission und der Geschäftsleitung verschiedene Fragestellungen geklärt. Neben einer Explizierung der gegenseitigen Rollenerwartungen für die weitere Zusammenarbeit wurden im Rahmen dieser Workshops u.a. folgende Maßnahmen vereinbart:

- Etablierung einer jährlichen Klausurtagung der Stiftungskommission zur Strategiereflexion sowie zur Definition von Jahreszielen und themenbezogenen Förderschwerpunkten.
- Definition von jährlichen Schwerpunkten für das Controlling und die Wirkungsüberprüfung ausgewählter Themen und Bereiche der CMS.
- Weiterführende Etablierung von Kommunikationsanlässen für die externen Anspruchsgruppen, die durch Mitglieder der Stiftungskommission und Geschäftsleitung gestaltet werden.
- Vereinfachung des Entscheidungsverfahrens zwischen Stiftungskommission und Geschäftsleitung bei Projekten und Anträgen mit kleineren Förderbeiträgen.
- Vereinbarung einer gemeinsam getragenen Politik zum Wachstum der CMS.

Das iafoB hatte als Ergebnis aus der Organisationsdiagnose zudem zwei weitere Maßnahmen vorgeschlagen: (1) Etablierung einer weiterführenden Rollendifferenzierung bei den Mitgliedern der Stiftungskommission z.B. für die Schwerpunkte Soziales und Städtisches, Kultur, Natur und Umwelt sowie (2) weiterführende Formalisierung der Kompetenz- und Entscheidungsbefugnisse zwischen Stiftungskommission und Geschäftsleitung.

Vorschlag 1 wäre dabei eine logische Konsequenz aus dem neuen Organisationsmodell gewesen. Diese Vorschläge wurden zum Zeitpunkt der Diskussionen jedoch zurückgestellt bzw. abgelehnt. Die Stiftungskommission wollte vor allem im Hinblick auf Vorschlag 1 eine ganzheitliche, gemeinsam getragene Begleitung und Steuerung der Stiftungsarbeit erhalten und die Gefahr größerer „Barrieren“ zwischen den verschiedenen Förderschwerpunkten vermeiden.

5 Verstärkung der strukturellen Neuausrichtung durch Leitbild- und Strategieentwicklung

Nachdem die wichtigsten Fragestellungen der Strukturentwicklung geklärt und darauf ausgerichtete Lösungsansätze umgesetzt waren bzw. sich in der Umsetzungsphase befanden – auch für Fragestellung 3 wurde eine Lösung in der Form gefunden, dass die Dreispitzverwaltung und die Basler Freilager AG in einer gemeinsamen AG fusioniert und über einen Leistungsauftrag durch die CMS geführt werden –, wurde im Februar 2007 mit der Leitbild- und Strategieentwicklung begonnen. Dieser Prozess wurde wiederum durch das iafoB begleitet und orientierte sich an den in **Abbildung 4** skizzierten Schritten. Dieser Vorgehensansatz baute auf den in der CMS etablierten Führungsinstrumenten und dem darauf ausgerichteten Führungszyklus auf (vgl. auch Lombriser & Abplanalp 2004).

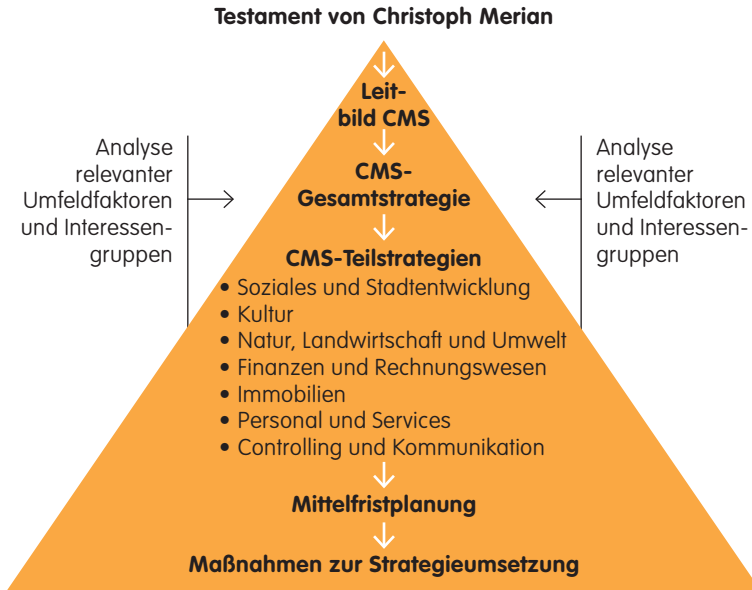


Abbildung 4: Vorgehensansatz im Rahmen der Leitbild- und Strategieentwicklung

Gestartet wurde dieser Prozess über einen Workshop mit der Geschäftsleitung, bei dem die Analyse relevanter Anspruchsgruppen sowie eine Analyse der Entwicklung verschiedener Umfeldbedingungen im Vordergrund standen. Zudem wurden der aktuelle Stand der CMS sowie eine Bilanz zu den Entwicklungen und zur Zielerreichung seit der letzten Strategiefestlegung reflektiert. Auf dieser Basis wurden erste Konklusionen für das zukünftige Leitbild und die darauf ausgerichtete Strategie formuliert.

Diese Ergebnisse – um weitere, erste Präzisierungen ergänzt – wurden der Stiftungskommission präsentiert und von dieser in den wesentlichen Punkten bekräftigt. Schließlich wurden auf dieser Basis im Zeitraum März bis Juli 2007 unter intensiver Arbeit der Geschäftsleitung mit Reflexionsschlaufen in der Stiftungskommission das neue Leitbild, die neue Strategie sowie eine Mittelfristplanung mit darauf ausgerichteter Ressourcenplanung entwickelt und verabschiedet.

Dabei wurde eindeutig die Erfahrung gemacht, dass die im Rahmen der Organisationsentwicklung durchlaufenen Prozesse sowie die neuen strukturellen Bedingungen der Organisation eine konstruktive, innovationsförderliche sowie gemeinsam getragene Definition der zukünftigen Ausrichtung unterstützten. Diese Qualität hielt auch den strittigen Fragen bei der Ressourcenzuteilung stand.

In diesem Sinne wurden im Kontext der neuen Strategie u.a. die folgenden Zielsetzungen als weiterführender Rahmen zur Wirkungsmaximierung der CMS formuliert:

- Definition von drei bereichsübergreifenden Großprojekten der Geschäftsleitung in den Themen Armut und soziokulturelle Stadtentwicklung, bei denen sämtliche Abteilungen der CMS explizite Beiträge leisten.
- Spezifische Verstärkung und Akzentuierung verschiedener Themenfelder in den drei Stiftungsbereichen.
- Substantielle Erhöhung der Finanzmittel für Engagements und Projekte.
- Wachstum über die Akquisition von Zustiftungen.
- Forcierung der Kooperation mit externen Institutionen zur besseren Synergienutzung.
- Verstärkung der Kommunikationsmittel und -formen zum Engagement und zu den Spannungsfeldern der CMS.

64

Es bleibt in diesem Zusammenhang die These im Raum stehen, dass die erreichte Qualität der Leitbild- und Strategieentwicklung und die daraus resultierenden Ergebnisse in den alten Organisations- und Führungsstrukturen mit ihren stark lokal ausgerichteten Interessen und Perspektiven nicht hätte erreicht werden können. In diesem Zusammenhang bleibt jedoch auch zu erwähnen, dass der Direktor und Vorsitzende der Geschäftsleitung – als erweiterte Erfordernis des neuen Organisationsmodells – bei der Leitbild- und Strategieentwicklung eine bewusst stärkere Rolle als Kulturpräger für das Gemeinsame eingenommen hatte.

6 Fazit und kritische Würdigung

Die im Rahmen der Organisationsentwicklung sowie der daran anknüpfenden Leitbild- und Strategieentwicklung erzielten Ergebnisse haben substantielle Potentiale zur weiterführenden Professionalisierung und zur Zukunftsfähigkeit der CMS eröffnet. Dabei wurden teilweise schon seit längerer Zeit „hängige“ Punkte geklärt sowie strukturelle Voraussetzungen umgesetzt, die dem Selbstverständnis der CMS besser Rechnung tragen. Dies erfolgte in einem Prozess, bei dem auch sozial und emotional schwierige Themen umsichtig und dennoch konsequent geklärt werden konnten, ohne dass das Commitment wesentlicher Funktionsträger bei der CMS nachhaltig beeinträchtigt wurde.

Als Erfolgsfaktoren für diesen erfolgreichen Prozess sind die folgenden Aspekte zu nennen:

- Eine gründliche Auftragsklärung mit konkreten Zielsetzungen, begleitet durch ein systematisches und strukturiertes Vorgehen.
- Eine offene Planung mit Reflexions- und Verifikationsschleifen und dennoch ambitionierten Terminvorstellungen.
- Die – von hohen ethischen Grundhaltungen getragene – Unternehmenskultur der CMS und die Professionalität, mit der inhaltliche Diskussionen fundiert geführt und diesbezügliche Konflikte ausgetragen werden.
- Ein Direktor, der als aktiver Macht- und Prozesspromotor und mit großem Einverständnis mit dem Präsidenten der Stiftungskommission agierte.
- Ein hohes Vertrauensverhältnis zwischen CMS und iafob bzw. die gezielte Nutzung der beratungsbezogenen Ressourcen.
- Die pragmatische Einstellung gegenüber Rezepten und Standards aus Lehre und Praxis bzw. ein gesundes Selbstvertrauen im Hinblick auf CMS-spezifische Wege.

65

Der zuletzt genannte Aspekt führte schließlich dazu, dass – wie besprochen – im Rahmen des Projektes die gängige, weitgehend theoretische Vorstellung von „auf Strategie folgt Struktur und darauf folgen Arbeitsrollen und die Personen, die diese Rollen zu erfüllen haben“ bei der Organisationsentwicklung der CMS ein Stück weit bewusst und erfolgreich auf den Kopf gestellt wurde. „Ein Stück weit“ impliziert dabei, dass bei diesem Prozess ein guter Mix aus rational-formaler sowie personenorientiert-sozialer Perspektive und Vorgehensweise erreicht wurde.

Literatur

Der Spiegel (2007). Die Retter der Welt. Der Feldzug der Reichen gegen Armut, Aids und Klimawandel. 30, S. 42–56.

Lombriser, R., & Abplanalp, P. (2004). Strategisches Management. 3. Auflage. Versus: Zürich.

Schwarz, P. (2001). Management-Brevier für Nonprofit-Organisationen. Haupt: Bern.