



Die Gegenwart ist die Zukunft von gestern – Anforderungen an moderne, gemeinnützige Organisationen der Zukunft

**Vortrag der Dialoge Organisationsberatung auf der  
Jahreshauptversammlung der Deutschen Verkehrswacht am 16.05.2008 in Potsdam**

Die Gegenwart ist die Zukunft von gestern, so lautet der Titel des Vortrages. Dieser Dreiklang aus Gegenwart, Zukunft und Vergangenheit wirkt zunächst überraschend, ist das Vortragsthema doch zukunftsbezogen. Der Auftrag an die Dialoge Organisationsberatung als verbandsexterne Berater lautete, grundlegende Gedanken und Impulse zu den **Anforderungen an einen modernen und zukunftsfähigen Verband** zu entwickeln. Denn ein solcher muss in der Lage sein, sich in einer komplexen Umwelt zu bewähren, die durch eine stete Veränderung immer wieder neue Bewältigungsstrategien erfordert.

Sie werden fragen: warum macht eine Rückschau Sinn, wenn man die Zukunft gestalten will? Warum ist der Blick in die Gegenwart empfehlenswert? Aus dem einfachen Grunde, weil die **Erfahrungen und die Erfolge** der Vergangenheit und Gegenwart viele Hinweise auf die Leistungsfähigkeit und besonderen Kompetenzen eines Verbandes geben. Und diese wiederum beeinflussen den künftigen Erfolg.

Im Grundsatz ist hier die Frage zu beantworten, wie eine Balance herzustellen ist zwischen dem Wunsch nach Bewahrung des Bekannten und Erfolgserprobten und dem Wagnis des Neuen, der Entwicklung neuer Kompetenzen und Dienstleistungen.

Ein Beispiel: ein Verband, dem es bisher immer wieder gelungen ist, die Themenführerschaft in seinem Tätigkeitsbereich zu übernehmen, hat gute Aussichten, mit diesen Fähigkeiten auch künftigen Anforderungen gerecht zu werden. Um die Themenführerschaft wahrzunehmen, haben verschiedene regionale Verbraucherzentralen **Kundenkonferenzen** einberufen. Diese dienten im konkreten Fall dazu, den Bedarf älterer Mitbürger, die bisher erst in geringem Maße das Beratungsangebot der Verbraucherzentralen nachfragen, kennen zu lernen, um dann in der Folge speziell auf diesen Bedarf zugeschnittene Beratungsprodukte zu entwickeln.

Grundsätzlich dienen Kundenkonferenzen dazu, durch Gespräche den Bedarf bestehender oder gewünschter Zielgruppen zu erheben, um darauf aufbauend zielgruppenspezifische neue Angebote zu lancieren. **Für den zukunftsfähigen Verband bedeutet das, kontinuierlich den Bedarf bestehender Zielgruppen zu überprüfen bzw. sich neuen Zielgruppen anzunähern.**

Aus der Sicht der Organisationsberatung geht es bei der Gestaltung eines zukunftsfähigen Verbandes darum, Fragen zu stellen, deren Beantwortung die Organisation dabei unterstützt, derzeitige und künftige Aufgaben besser wahrzunehmen. Strategien zur erfolgreichen Gestaltung von Gegenwart und Zukunft bauen auf den unverwechselbaren Stärken einer Organisation auf. Deshalb lauten die Fragen zunächst: worin liegen die bisherigen Erfolgsfaktoren begründet? Was hat eine Organisation, einen Verband stark gemacht? Ist es, bezogen auf die deutsche Verkehrswacht, die Arbeit der Ehrenamtlichen gewesen? Hat die Geschäftsstelle besonders gute Dienste geleistet? Ist es dem

Präsidium oder dem Vorstand gelungen, neue Ideen und Vorschläge in der Politik zu verankern?  
Worauf sind Sie in ihrer langjährigen Tradition besonders stolz?

Die Antworten, die eine Organisation gibt, können ganz verschieden sein, wichtig ist jedoch, **sich der eigenen Stärken, der Besonderheiten bewusst zu sein und diese als Rüstzeug für die Zukunft zu betrachten**. Eine Organisation muss wissen, wo sie herkommt, wenn sie die Zukunft erfolgreich gestalten will, dies ist ein Leitsatz in der Organisationsentwicklung. Natürlich lassen sich die Stärken und Kompetenzen aus der Vergangenheit nicht unverändert in die Zukunft übertragen, eine Organisation nimmt immer teil am **gesellschaftlichen Wandel**. Auch Traditionsverbände wie die Deutsche Verkehrswacht entwickeln sich weiter, durchlaufen Wachstums- und Veränderungsprozesse, erschließen sich neue Themen. Erfolgreiche und zukunftsfähige Verbände zeichnen sich durch **Beweglichkeit, Flexibilität und Lernfähigkeit** im Umgang mit unterschiedlichen Interessen und Einflussgruppen aus.

Dann muss gefragt werden, ob die derzeitigen Ziele, Aufgaben und Strukturen der Organisation noch angemessen sind, um

- Gegenwärtige Herausforderungen zu meistern und
- Künftige Herausforderungen zu kreieren

Verbände und gemeinnützige Verbände in besonderem Maße reagieren in ihrer Arbeit auf gesellschaftliche Anforderungen der Gegenwart und sind doch zugleich immer auch **Gestalter der Zukunft**, indem Sie Einfluss auf die Diskussion gesellschaftlich relevanter Themen nehmen, neue Akzente setzen, zu Bewusstseins- und Verhaltensänderungen beitragen. So haben die Umweltverbände sicherlich eine wichtige Rolle bei der wachsenden Nachfrage nach Bioprodukten gespielt, die vor wenigen Jahren noch niemand für möglich gehalten hätte.

Doch werden die Themen, die die Arbeit Ihres Verbandes heute prägen, Sie auch noch in 10 Jahren beschäftigen? Gibt es bereits jetzt Aufgaben, die Sie aufgrund Ihrer erfolgreichen Arbeit als erfüllt betrachten können? Wo entstehen neue Aufgaben, mit denen Sie sich künftig befassen müssen? Wie lassen sich neue Anforderungen aus dem Verband selbst heraus kreieren? Was bedeutet all dies für die Arbeits- und Organisationsweisen Ihres Verbandes? Auch die Antworten auf diese Fragen gehören zum Rüstzeug für die Zukunft.

## Zukunftsfähigkeit

Zukunftsfähigkeit – das ist ein vielsagender Begriff. Doch was ist damit gemeint? Zukunftsfähigkeit bedeutet zunächst allgemein, **die Gegenwart so zu gestalten, dass man auch in Zukunft lebensfähig sein wird**. Zukunftsfähigkeit ist im Zusammenhang mit nachhaltiger Entwicklung zu sehen und beinhaltet auch den Respekt vor künftigen Generationen. Der Begriff wurde 1995 mit der Studie „Zukunftsfähiges Deutschland“ des renommierten Wuppertal Institutes für Klimaforschung eingeführt. Heute ist das Wort in aller Munde, in der Internetsuchmaschine Google finden sich zu diesem Begriff 260.000 Einträge. Es gibt eine Woche der Zukunftsfähigkeit und eine Stiftung gleichen Namens, es werden Strategien für eine zukunftsfähige Regionalentwicklung, Landwirtschaft und Bildungspolitik entwickelt, und das sind nur einige Beispiele.

Gleichwohl ist die Beschäftigung mit der Zukunft ein schwieriges Feld. Denn mit wachsender zeitlicher Entfernung von der Gegenwart nehmen **Komplexität und Unsicherheit** rasant zu. Die gegenwärtig relativ gut bekannten Strukturen und Regeln, beispielsweise die Wettbewerbssituation einer Branche, die Verkehrssituation in Deutschland, verlieren im Zeitablauf immer mehr an Klarheit und Eindeutigkeit. Viele Einflussfaktoren werden dann wirksam, verschiedenste Veränderungen treten ein. Das heißt, je umfassender man - ausgehend vom gegenwärtigen Stand des Wissens und der Erfahrungen - die Zukunft zu erfassen versucht, desto mehr **alternative Entwicklungspfade** werden sichtbar.

**Zukunftsfähigkeit bedeutet, bezogen auf konkrete Organisationen, immer etwas Anderes.** Es kann bedeuten, neue Themen in die Arbeit zu integrieren, ganz neue Aufgabenfelder zu entwickeln, Tätigkeitsbereiche zu kombinieren, sich von bestimmten Aufgaben zu verabschieden, neue Zielgruppen zu erschließen, mit anderen Einrichtungen und Partner zu kooperieren.

Wie lässt sich angemessen auf diese Vielfalt und die damit verbundene Unsicherheit reagieren? Indem man sich als Organisation zunächst Klarheit über den künftigen Weg verschafft d.h. ein Leitbild entwickelt. **Leitbilder** tragen dazu bei, sich als Organisation für einen der möglichen Wege, eine künftige Richtung zu entscheiden und sich nicht in der Vielfalt der denkbaren Alternativen zu verstricken. Gerade in einem großen Verband wie der Deutschen Verkehrswacht, mit einer Vielzahl von Ortsverbänden, in denen sich Personen mit unterschiedlichem beruflichen Hintergrund, mit verschiedenen Interessen und Vorstellungen über die Arbeit des Verbandes engagieren, können durch Leitbilder **Kräfte und Ressourcen gesammelt und in eine gemeinsame Richtung gelenkt werden**. Die Werte einer Organisation spiegeln sich darin wider und auch die Unterschiede zu anderen Verbänden mit einem ähnlichen Auftrag.

Sodann gilt es, den erforderlichen Anpassungs- und Veränderungsbedarf zu identifizieren, Ziele und Strategien zu entwickeln und diese in konkrete Maßnahmen umzusetzen. Hier ist zunächst nach den **identitätsstiftenden Gemeinsamkeiten** zu fragen, welche die Vielfalt einer großen Organisation zu einer Einheit werden lassen. Wie kann bei aller gelebter Unterschiedlichkeit - die immer dann wirksam wird, wenn die verschiedenen Untergruppen weitgehend autonom sind - das Gemeinsame bewahrt und gestärkt werden? Wie kann die **Einheit in der Vielfalt** erreicht werden? Auf welche gemeinsamen Ziele kann man sich verständigen?

Konsensfähigkeit und -bildung ist dabei ein zentrales Merkmal. Konsens wiederum setzt **Commitment** voraus. Damit sind Stärke und die Qualität der Beziehungen zwischen Organisation und Mitarbeiter oder Mitglied gemeint. Für das Commitment spielen die emotionale Verbindung zur Organisation, die Akzeptanz der Organisationswerte und die funktionale Bedeutung der einzelnen Mitglieder eine Rolle.

Wenn man das Gegenwärtige gestalten und das Künftige angemessen entwickeln möchte, muss die bestehende Funktion einer Organisation und die Vision dessen, was künftig sein wird, in eine gute Balance gebracht werden. Sonst wird das Leitbild vielleicht zu einer verunsichernden Phantasterei und die Funktion der Organisation verkommt zu einer bloßen Geschäftigkeit, zu Aktionismus.

### Die Zukunft beginnt in der Gegenwart

Wie kann eine Organisation befähigt werden, sich angemessen auf die Übernahme künftiger Aufgaben vorzubereiten? Wenn ein Leitbild vorhanden ist, müssen dazu passende Ziele entwickelt werden, Umsetzungsstrategien und Kriterien, mit denen periodisch überprüft werden kann, ob man noch auf dem richtigen Weg ist.

Auch hier gilt es wieder, Fragen zu stellen: wie werden generell neue Ideen entwickelt und verbreitet? Zukunftsfähige Organisationen zeichnen sich durch ihre Innovationskraft aus. Sie nehmen Tendenzen in ihrer Umwelt wahr und entwickeln daraus neue Angebote, neue Produkte und Dienstleistungen. Wann hat Ihr Verband das letzte Mal der Öffentlichkeit ein neues Angebot vorgestellt? Oder hat schon einmal ein anderer Verband ein Thema aufgegriffen, um das Sie sich eigentlich kümmern wollten?

**Innovationskraft** hängt eng mit Zukunftsfähigkeit zusammen. Ideen, Wissen, Kenntnisse müssen dazu gebündelt und Mechanismen geschaffen werden, um sie innerhalb einer Organisation zu verteilen, zu prüfen, ggf. weiter zu konkretisieren und Entscheidungen darüber zu treffen, welche der Ideen in konkrete Aktionen umgesetzt werden sollen. Müssen dafür neue Arbeitsgruppen geschaffen werden oder kann das Ideenmanagement innerhalb der bestehenden Strukturen bewältigt werden? Gehen bei

Ihnen manchmal gute Ideen verloren? Dann müsste man darüber nachdenken, wie der **Prozess der Ideengenerierung, -bündelung, -verteilung –bewertung und –umsetzung im Verband besser gelingen kann.**

**Ideenmanagement** ist Teil des Wissensmanagements. Erfahrungen zeigen immer wieder, dass in vielen Organisationen der Umgang mit Wissen nicht zufrieden stellend gelingt, da nur ein kleiner Teil des intern vorhandenen Wissens überhaupt bekannt ist. Wissen bleibt im Verborgenen, das Wissen der Mitarbeiter / Mitglieder kann nicht als Ressource genutzt werden. So bleiben Ideen oder Lösungen auf halbem Wege stecken, weil vielleicht der Input eines internen oder externen Experten fehlt, eine Idee durch andere weiter gedacht oder mit den Erfahrungen anderer verglichen werden müsste. Themen und strategische Zukunftsfelder werden nicht besetzt, weil der entsprechende Austausch fehlt.

Mit **dynamischen Fähigkeiten** ist das Vermögen einer Organisation gemeint, interne und externe Kompetenzen zu integrieren, aufzubauen und zu verändern, um auf den schnellen Wandel im Umfeld reagieren zu können. Das heißt, es müssen Prozesse kreiert werden, die dem Wissensaustausch besser organisieren und strukturieren. In diesem Zusammenhang ist Folgendes festzustellen: wer benötigt welches Wissen zu welchem Zeitpunkt? Wer hat Zugriff auf das organisationsintern bekannte Wissen und sind das die richtigen Personen?

Bezogen auf Ihren Verband: wenn in einem Ortsverband in Bayern eine neue Idee entsteht, wie erfährt man in Berlin davon? Oder in der Geschäftsstelle in Bonn? Würde also eine Zentralisierung Sinn machen?

Verschiedene Unternehmen haben Ideen- oder Zukunftslaboratorien eingerichtet, in denen explizit Neues gedacht werden soll, ohne unmittelbar an die Verwertbarkeit oder die praktische Umsetzbarkeit zu denken. In kleinerem Maßstab kann ein **internes Kompetenzzentrum** dazu dienen, den Austausch von Wissen und die Weiterentwicklung des vorhandenen Wissens zu steuern, fördern und begleiten. Ein solches Kompetenzzentrum kann als ständige Arbeitsgruppe, als Gremium eingerichtet werden. Es ist Ansprechpartner nach innen und außen, für die Mitglieder ebenso wie für die Presse, für die Frage nach geeigneten Referenten und Moderatoren wie für die interne Weiterbildung.

Wenn die internen Wissensressourcen auf verschiedenen Ebenen und zu unterschiedlichen Themen in stärkerem Maße genutzt werden, trägt dies auch zur **Mitgliederbindung** bei. Individuelles Wissen wird nachgefragt, sichtbar gemacht und dadurch aufgewertet. Neues Wissen entsteht auch durch einen intensivierten Austausch, die Organisation gewinnt so an Dynamik und wird attraktiver, für Kunden und die Öffentlichkeit im Allgemeinen. Dies geschieht, indem die bekannten Sachthemen um neue Aspekte ergänzt und erweitert werden, die Wahrnehmung der Umwelt sich durch die Integration verschiedener Sichtweisen verändert. Im Laufe dieser so genannten **Konfigurationsprozesse** entstehen

neue Ideen, aus denen zukunftsweisende Dienstleistungen entwickelt werden können. Untersuchungen haben ergeben, dass eine intensive Nutzung des bereits vorhandenen Wissens diesen Prozess wirkungsvoll unterstützt. Gleichwohl erleben wir als Berater immer wieder, dass Lösungsvorschläge von außen erwartet werden, weil gar nicht bekannt ist, über wie viel wertvolles Wissen und wie viele Kompetenzen eine Organisation verfügt.

Das intern bereits vorhandene Wissen kann auch genutzt werden, um die Instrumente, die eine Organisation für Ihre Arbeit einsetzt, attraktiver zu gestalten. In Ihrem Fall wären das Schulungsunterlagen, Broschüren, Präsentationen. Mitglieder, denen interessante Materialien zur Verfügung gestellt werden, identifizieren sich in der Regel auch besser mit ihrem Verband d.h. Sie erzielen damit auch eine positive Wirkung auf die Mitarbeiterbindung.

**Lernende Organisationen** zeichnen sich dadurch aus, dass mit dem Blick nach außen und dem Blick nach innen zugleich auf verschiedene relevante Veränderungserfordernisse mit Schritten und Maßnahmen reagiert wird, die spezifisch auf diese eine Organisation zugeschnitten sind. Lernende Organisationen befinden sich in einem Prozess der **kontinuierlichen Entwicklung**. Diese sichert zugleich die Identität, da sie auf gemeinsamen Werten und Zielen basiert. Zielgerichtetes Lernen setzt jedoch institutionalisierte Strukturen und Prozesse voraus, um hemmende Routinen zu durchbrechen und Neues denken zu können.

Auf diese Weise wird eine **reflexive Kompetenz** der Organisation erreicht, die dazu beiträgt, den Themen / Aufgaben / Zielen eine Richtung zu geben. Damit ist nicht Uniformität gemeint. Ein wichtiges Kennzeichen der dynamischen Fähigkeiten ist es, unterschiedliche Herangehensweisen zu ermöglichen und zu fördern, um durch die produktive Nutzung der vorhandenen Vielfalt immer wieder neue Lösungen zu finden.

Neben der Mitgliederbindung ist die **Gewinnung neuer Mitglieder** ein wichtiges Aufgabenfeld für eine Organisation, die beansprucht, sich nicht nur mit den Themen der Zeit, sondern auch mit den zukünftigen zu befassen und passende Antworten zu finden, die auch in der Zukunft Bestand haben. Die **Bedeutung des ehrenamtlichen Engagements** wird in der Bundesrepublik immer wieder betont. Zugleich gibt es eine Vielzahl von Möglichkeiten, ein Ehrenamt auszuüben. Sind Ihre Mitglieder in der Lage, einem interessierten Menschen in wenigen Worten ein Profil Ihres Verbandes zu vermitteln? Gibt es in der Außendarstellung klare Botschaften? Bedienen Sie sich dabei einer zeitgemäßen Sprache? Und ganz generell, was wissen Sie über die Außenwirkung Ihres Verbandes? Funktionierende **Kommunikationsprozesse** sind ein grundlegendes Erfordernis einer erfolgreichen Verbandsarbeit. Sie ermöglichen es, den Informationsfluss in verschiedene Richtungen sicherzustellen, wichtige Informationen in die richtigen Kanäle zu lenken und sie zeitnah zu vermitteln. Dies gilt für interne und externe Prozesse gleichermaßen. Es lässt sich hingegen immer wieder feststellen, dass eine

nicht richtig funktionierende Kommunikation die laufenden Prozesse z.B. zur Ideengenerierung behindert, statt sie zu unterstützen und zu fördern, da Inhalte in der Kommunikation nicht richtig abgebildet werden.

Wenn Kommunikationsstrukturen so miteinander verknüpft sind, dass sie verschiedene Ideen, Vorschläge, Hinweise und Erfahrungen aufnehmen, integrieren, an die spezifischen Erfordernisse anpassen und gegebenenfalls verändern können, ist eine ganz wesentliche Voraussetzung zur Gestaltung eines zukunftsfähigen Verbandes geschaffen.

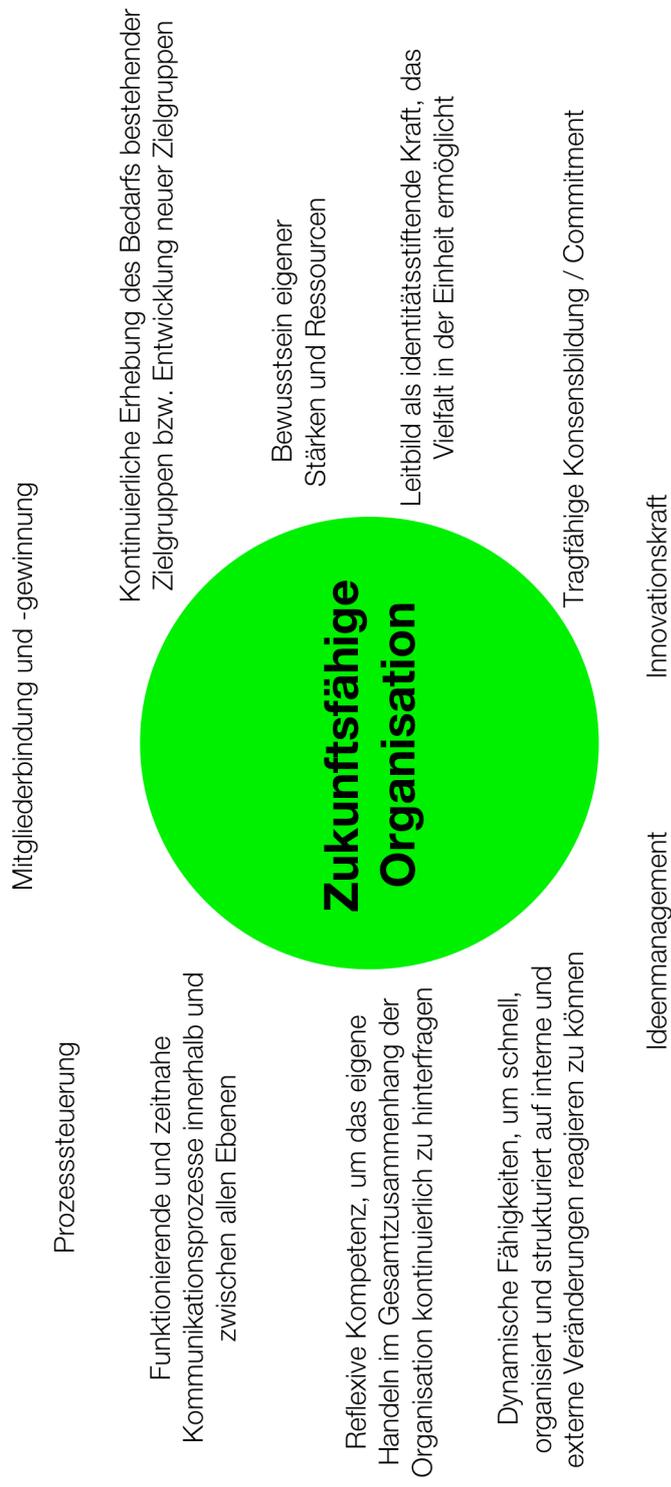
Und schließlich ist die **Steuerung der Prozesse ein erfolgskritisches Element**. Sie trägt dazu bei, die Prozesse abzustimmen, zu vereinheitlichen, zwischen verschiedenen Gruppen zu vermitteln und dabei den Überblick nicht zu verlieren. Im Gegensatz dazu behindern in vielen Organisationen die bestehenden administrativen Strukturen den Fluss von Ideen, den Austausch untereinander, das Lernen voneinander, da sie nicht miteinander verflochten sind, Prozesse dadurch ins Leere laufen oder gedoppelt werden.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es bei der Zukunftsfähigkeit einer Organisation um Anpassungs- und Entwicklungsprozesse gleichermaßen handelt. Erforderlich sind Integrationsprozesse, die sich beziehen auf die **übergreifende Abstimmung** der Aktivitäten und die eine effektive, effiziente und schnelle Koordination von Ressourcen sicherstellen. Rekonfigurationsprozesse wiederum umfassen die steten Wandlungsprozesse in einer Organisation und bringen **neue organisationale Fähigkeiten** hervor durch die Rekombination vorhandener Ressourcen und insbesondere des Wissens der Organisationsmitglieder. Organisationslernen schließlich ist für eine **frühzeitige Veränderung und das Erlernen der erforderlichen neuen Kenntnisse und Fähigkeiten** wichtig.

Im Schaubild auf der folgenden Seite sind die wichtigsten Elemente in einem Schaubild dargestellt.

# Merkmale der zukunftsfähigen Organisation

---



DIALOGE Organisationsberatung  
Elke Demtschück und Dr. Uwe Wieland  
Buchheimer Ring 87 / Herler Mühle  
51067 Köln  
Tel.: +49-221-68009532  
Fax: +49-221-693008  
Mobil: +49-178-7693007  
email: [demschueck@dialoge-organisationsberatung.com](mailto:demschueck@dialoge-organisationsberatung.com) oder  
[dr.wieland@dialoge-organisationsberatung.com](mailto:dr.wieland@dialoge-organisationsberatung.com)  
[www.dialoge-organisationsberatung.com](http://www.dialoge-organisationsberatung.com)