



PROJEKTBERICHT OE- BEGLEITUNG VEREIN THEATERPÄDAGOGIK

1. Projektgeschehen

Frau B., 40, Kauffrau, engagiert sich als Freiberuflerin ehrenamtlich bzw. für geringes Honorar für einen Verein im theaterpädagogischen Bereich. Dieser betreibt die Förderung theaterpädagogischer Kompetenzen und Methoden in Bildungseinrichtungen¹.

Vorgeschichte

Gemäß ihrer Vorbildung hatte sich Frau B. zum vorrangigen Anliegen gemacht, die inneren Strukturen des Vereins zu verbessern. Das theaterpädagogische Konzept war inhaltlich überzeugend und durch Preise prominent ausgezeichnet. Für die Umsetzung in einigen Einrichtungen in einzelnen Städten gab es ein funktionierendes Konzept, durch Initiatoren der ersten Stunde persönlich betrieben. Entsprechend diesem Konzept organisierte Aktivitäten sollten durch regionale Träger möglichst bundesweit in vielen Einrichtungen eingeführt werden.

Allerdings zeigten sich hier „Ermüdungserscheinungen“ und eine solche Ausbreitung stockte. Ein plausibles Organisations- und Management-Konzept für solche „Vervielfältigungen“ fehlte.

Vom überzeugenden fachlichen Konzept und der charismatischen Gründer-Persönlichkeit angezogen, hatten sich immer wieder Förderer und Mitwirkende gefunden. Doch erlahmte ihr Engagement irgendwann, weil Alltag und Entwicklungen hinter den begeisternden Ideen zurückblieben. Dies führte auch zu Missstimmungen der Beteiligten, zu zunehmenden Beziehungsbelastungen und -abbrüchen. Dass sich das Konzept nicht „von selbst“ durchsetzte oder wohlwollende Partner es im Sinne des Gründers verbreiteten, wurde als enttäuschend erlebt. Neue Quellen aufzutun und das Spiel nach bekannten Regeln fortzusetzen, wurde immer schwieriger. Auch wegen im Alter nachlassender Kräfte, sah der Gründer die Zukunft seines Werkes gefährdet. Bislang entschied und organisierte er nach seinen kreativen Ideen und situativen

¹ Aus Diskretionsgründen abgeändert.

Gelegenheiten. Zu Mitwirkungen wurden nach theaterpädagogisch-fachlicher, persönlicher Wertschätzung und persönlicher Beziehung eingeladen. Als Frau B. anregte, darüber hinaus bezüglich Strukturen und Abläufe neue Wege zu gehen, nährte dies Hoffnung und ihre Initiativen wurden prinzipiell begrüßt.

Frau B. ging von einer darauf begründeten Bereitschaft zu einer Organisationsentwicklung aus. Als Hinderungsgrund sah sie zunächst die angehäuften Beziehungs- und Kommunikationsprobleme.

Anfangsanliegen von Frau B.

Wünschenswert wäre eine gradlinigere und effizientere Kommunikation untereinander und eine gemeinschaftliche Haltung aller Beteiligten, um den Verein und die Idee weiter voranzubringen. Dies sei dem Gründer willkommen. Sie sah sich selbst mit der Aufgabe betraut, für den Verein ein funktionierendes Geschäftsmodell zu erstellen und traute sich hier auch was zu. Sie tat dies aus persönlicher Begeisterung bisher ohne geklärte Rolle oder Auftrag. Es schien zu erwarten, dass sie für die angenommene Aufgabe geeignete Geschäftsführerinnenbefugnisse und letztlich auch eine bezahlte Funktion bekäme.

Die OE-Begleitung

Die OE-Klärung und nachfolgende OE-Begleitung wurde mit großem Optimismus angegangen, doch zogen „die anderen im Verein“ konkret nicht mit. Frau B. begann zu zweifeln, ob ihr Vorhaben letztlich durch Einsichten und Bereitschaft der anderen und letztlich des Gründers getragen würde. Zusammen mit dem Dialogpartner entwickelte sie Ansätze, wie man andere Mitspieler gewinne und den Gründer zu einer klärenden Stellungnahme bewegen könne. Wie könnte er und die anderen dafür gewonnen werden, neue Ideen aus für sie unvertrauten Perspektiven zuzulassen und Frau B. Befugnisse gemäß erweiterter Verantwortung zu übertragen? Auch in monatelangen Bemühungen wurden diesbezüglich nicht wirklich Fortschritte erzielt.

Erst nach langem Bemühen war Frau B. bereit, für sich zu prüfen, ob sie überhaupt auf einem erfolgsversprechen Weg war. Letztlich kam sie zu dem Schluss, dass sie unter diesen Bedingungen die Geschäftsführung des Vereins nicht übernehmen wollte, selbst wenn dies formal möglich gewesen wäre. Es war ihr z.B. nicht gelungen, in Hinblick auf die finanzielle Situation Transparenz herzustellen und bezüglich der Verteilung von Zuständigkeiten und einer nachvollziehbaren Dokumentation voranzukommen. Auch wurden ihr nicht wirklich notwendige Gestaltungsmöglichkeiten in der Gesamtorganisation zugestanden. Stattdessen war sie intensiv in akute Problemlösungen für laufende Vorgänge einbezogen worden.

Als Kompromissversuch entstand bei Frau M. die Idee, ein eigenständiges regionales Teilprojekt in einer bislang unversorgten Region aufzubauen. Mithilfe ihrer Erfahrung und gemäß ihren Vorstellungen wollte sie dort ein Pilotprojekt verwirklichen und dann dem Gesamtverein als Organisations- und Arbeits-Modell anbieten. Dafür musste die institutionelle Verzahnung zum Verein bezüglich Vertretungs- und Markenrechte und gemeinsamem Auftreten in der Öffentlichkeit geregelt werden. Durch die Dialogpartnerschaft erfuhr Frau M. Stärkung für diese Idee und entwickelte ein Modell und ein Vorgehen dafür.

Nach längerem Hin und Her zeigte sich, dass trotz gegenteiliger Absichtsbekundungen auch das vom Gründer nicht gewollt und unterstützt wurde. Ohne hinreichende fachliche Autorisierung oder Unterstützung oder wenigstens wohlwollende Begleitung seitens der Träger der Ursprungsinitiative war auch dieser Kompromissversuch zu schwierig. Frau B. war erschöpft. Im Entwicklungsdiallog fand sie Hilfe, sich auch darüber klar zu werden und Konsequenzen zu ziehen. Sie beschloss ihr Engagement zu beenden und sich mit den Erfahrungsgewinnen ein anderes Feld zu suchen.

2. Projektumfang: Zahlen und Fakten

- Dauer der Begleitung: ca. 2 Jahre
- Aktivitäten im Rahmen der OE-Begleitung:
 - Der Dialogpartner: Erfahrener Manager und Senior-Berater einer Unternehmensberatung
 - 8 persönliche Treffen mit dem Dialogpartner, mehrere Telefonate und email-Kontakte zwischendurch
 - 1 Zwischengespräch mit der Schmid Stiftung, Dialogpartner und Frau B.
 - Evaluation durch die Schmid Stiftung – Erfahrungsberichte von Frau B. und Dialogpartner erstellt, Zusammenfassung dieser Berichte nach stiftungsinternen Auswertungsgesprächen.
 - Teilnahme an einem Dialogforum der Stiftung, in der das Beispiel reflektiert wurde. Dies diente auch der Konzeptklärung für die Stiftung und der Schulung neuer Dialogpartner.
- Organisatorischer Betreuungsaufwand seitens der Schmid-Stiftung:
 - 7 persönliche Kontakte mit Frau B., ca. 7 Telefonate und ca.15 email-Kontakte bei folgenden Anlässen: Orientierungstag, Organisation der OE-Begleitung, Zwischengespräch, Abschluss- und Evaluationsgespräche, Dialogforum.

3. Persönliche Erfahrungen mit der OE-Begleitung

Auf der persönlichen Ebene empfanden beide den Eins-zu-eins-Kontakt als leichtgängig und die Begegnung beider Dialogpartner als wertschätzend und offen. Beide fühlten sich von der Stiftung gut betreut.

Frau B.

"Es ging nicht konkret um das Operative und Strategische, sondern es ist wie eine Reflexions- und Spiegelrunde, aus der man bereichernd, motivierend und stärkend herausgeht ... es geht um Rollenfindung und das Ziel im Auge behalten ... es ist eine persönliche Unterstützung und Begleitung bei dem was du vorhast - wie ein guter Freund auf einer anderen Ebene."

Dialogpartner

Für sich selbst beschreibt er die OE-Begleitung als gute Übung, die im Profitbereich üblichen Techniken und Inhalte im gemeinwohlorientierten Bereich konkret zu erproben. Der Kontakt mit dem Verein Theaterpädagogik war eine bereichernde Horizonterweiterung: „Ich bekam Einblicke in die Regeln und die Welt einer „solch anderen“, auf Ehrenamt basierenden Organisation. Ich empfinde Respekt gegenüber dem Engagement von Frau B. und wollte dieses gerne unterstützen.“

4. Auswertung aus der Sicht der Schmid Stiftung

Die Stiftungsvertreter waren vom inhaltlichen Konzept des Vereins beeindruckt und voller Respekt für das Engagement aller Beteiligten. Deshalb wollten alle „Vorschuss“ geben, in der Erwartung, dass die angebotenen Ideen und Klärungshilfen zum einen die Ratsuchende und zu anderen über sie andere Aktivisten des Vereins erreichen würden.

Stolpersteine und Lessons Learned

Es gehört zum Konzept der Stiftung, sich nicht direkt in Prozesse der Partnerorganisation einbeziehen zu lassen, sondern Verantwortliche auszumachen und aus dem Hintergrund in ihrer Funktion zu unterstützen, die Entwicklung der Organisation selbst zu gestalten. Daher wurde die Anfangsidee, Berater sollten zu Sitzungen innerhalb des Vereins hinzukommen, nicht aufgegriffen. Obwohl diese konzeptionelle Entscheidung richtig bleibt, fehlte dadurch eine eigene Beurteilungsbasis für mögliche Wirksamkeiten der Ratsuchenden.

Die Ratsuchende war vom Entscheidungsträger der Organisation wahrscheinlich nie wirklich autorisiert worden. Insofern blieb sie als Person Klientin. Die Frage, ob dafür der Aufwand aller Beteiligten, zu rechtfertigen war, wurde erst in Nachhinein gestellt.

Sie selbst war wegen des wertvollen Anliegens des Vereins bereit, viel als „Vorschuss“ zu investieren. Diese Haltung wurde von den Akteuren der Schmid-Stiftung vielleicht zu lange übernommen. Sie sind gewissermaßen ins System geraten und haben erst spät auf eine Lösung höherer Ordnung gedrängt. Dies gilt auch für ihre Kompromisse zwischen „Feuerwehraktionen“, um den Betrieb zu erhalten und dem Hoffen, dass sich die Bemühungen um Organisationsentwicklung Früchte tragen würden.

Die Bereitschaft zu nachhaltiger Entwicklung bei Entscheidern in der Organisation blieb unklar. Vermeintliche Vereinbarungen, nach denen sie als Geschäftsführerin eingestellt und mit Befugnissen betraut würde, hielten nicht. Hier war man vielleicht zu geduldig, auch aus dem Bemühen, dem gemeinwohlorientierten Bereich keine Ansprüche aus dem Business-Bereich aufzudrücken. Dadurch konnte sich aber eben auch manches im „Klientensystem“ übliche Muster eher auch auf die OE-Begleitung „ausdehnen“ anstatt mit den Entscheidern in der Organisation thematisiert zu werden.

Von Anfang an sollte darauf hingearbeitet werden, dass der Vereinsträger und der Initiator/Gründer für Entwicklungen im Zusammenspiel mit der Ratsuchenden und den Dialogpartnern gewonnen wird. Dies schien durch das kompetente Auftreten der Ratsuchenden und Berichte über zeitweise Fortschritte auch erreichbar. Die direkte Klärung zwischen der Ratsuchenden und dem Gründer schien ein hinreichender Hebel zu sein. Durch die vielleicht zulange unhinterfragte Annahme, dass die Ratsuchende Geschäftsführerin würde und die Kundenorganisation als Partner verantwortlich vertreten könne, blieb unerkannt, dass kein gültiger Kontrakt, ja nicht einmal Kontakt seitens der Stiftung zu den Machtträgern im Verein dort entstand. Im Nachhinein hätte vielleicht auf einem direkten Kontakt auch mit dem Gründer und Schlüsselfiguren des Trägervereins bestanden werden müssen, um selbst zu beurteilen, was dort zu erreichen war. Wie dies geschehen kann, ohne, dass man in die Prozesse in der Organisation gerät, müsste noch geklärt werden.

Vielleicht hätte dann auch früher erkannt werden können, dass auch die Ratsuchende (wie auch andere Mitwirkende und Förderer) durch Kompromisse und Feuerwehraktionen so verschlissen wurde, dass, als erkennbar wurde, dass die Voraussetzungen für nachhaltige Entwicklungen nicht entstanden waren, die Kraft für Optionen verbraucht war. Ob eine rechtzeitige „Konfrontation“ der Verantwortungsträger mit dem voraussichtlich negativen Verlauf im Rahmen der Entwicklungsdialoge möglich und hilfreich gewesen wäre, muss offen gelassen werden. Vielleicht hätten direkte Klärungsgespräche „Notwendigkeiten“ verdeutlicht. Bei fehlender positiven Aussicht,

hätte dies zu Kräfteschonung durch früheren Abbruch geführt, entweder zwischen Ratsuchender und dem Verein oder der Dialoge überhaupt. Da der Nutzen für die Ratsuchende und die Kompetenz für weiteres Engagement auf der Hand liegt, wäre letzteres zu bedauern. Dennoch sieht die Stiftung hier eine Verantwortung für Ressourcen seitens der Stiftung und ihrer Partner.

Ob das Scheitern des Versuchs aller, die Organisation zu entwickeln dort im Nachhinein Einsichten bewirkt, kann nicht gesagt werden. Lernprozesse für die Dialogpartner und die Betreuung solcher Projekte ergaben sich reichlich. Gleichzeitig kann dieser Bericht Erkenntniswege bei künftigen Vorhaben dieser Art vielleicht abkürzen.

Merkmale

- Einbezug Gründer/Initiator möglichst von Beginn an. Bzw. Autorisierung durch Entscheidungsträger prüfen, Commitment im Auge behalten.
- Fokussieren auf die Organisation und das Organisationsentwicklungsanliegen als Leistung der Stiftung nicht aus dem Fokus lassen.
- Schleichende Verkürzung auf die persönliche Situation der Ansprechpartnerin (DP) und entsprechendes persönliche Betreuung nicht ungeklärt zur Hauptsache werden lassen.
- Frühzeitig (vielleicht routinemäßig) auf allen Ebenen Feedback organisieren. Aktives Ansprechen von kritischen Fragen von Seiten der Stiftung.
- Generell scheint die Gefährdung, dass - ohne besondere Orientierung und laufendes Monitoring - auch hoch qualifizierte Dialogpartner gewohnten Rollen, Verantwortungen und Dienstleistungsabläufen folgen.
- Dies kann situativ das Einfachste und wirkungsmäßig nützlich und befriedigend sein. Es muss aber geprüft werden, ob dabei für einen spezifischen Beitrag der Schmid-Stiftung und für Weiterentwicklungen der Mitwirkenden genügend entsteht.
- Projekte sollen für die gemeinwohlorientierten Organisationen und Initiativen nachhaltige selbstverantwortete Entwicklungen stärken. Das Engagement soll für Professionelle aus dem isb-Netzwerk interessantes Lernen bieten und damit genügend Motivation für weiteres Engagement in der Stiftung erzeugen.

Hilfreiche Konzepte aus dem isb-Fundus

- Kontrakte und konsequente Rollenklärung
- Verantwortungsdialogmodell
- Symbiosen
- Konfrontation