

Strategie-Klausur mit einer NPO

Eine naturwissenschaftliche Fachgesellschaft, die als Verein organisiert ist, ohne Gewinnorientierung gemeinsame fachliche Anliegen vertritt und Standards in Ausbildung und Berufsausübung ihres Fachgebietes vereinheitlichen und heben möchte, steht nach dem altersbedingten Wechsel des Präsidiums vor einem Neubeginn: zu lange schon sind die statutengemäßen Ziele nicht mehr aktiv verfolgt worden, das Interesse der Mitglieder hat stark abgenommen, immer weniger junge Mitglieder rücken nach, die Gesellschaft ist in der Öffentlichkeit kaum mehr sichtbar.

Der neu gewählte Präsident und sein ebenfalls neu gewählter Stellvertreter wollen hier einen Neubeginn starten und gemeinsam mit dem wissenschaftlichen Beirat eine neue Strategie entwickeln, um zu den Ursprüngen zurückzufinden und der Gesellschaft neues Leben einzuhauchen.

Schon beim Erstkontakt zeichnet sich ab: Eine Strategie-Klausur mit den Präsidenten und dem gesamten wissenschaftlichen Beirat (insgesamt fast 30 Personen, fast ausschließlich Universitätsprofessoren oder-dozenten) scheint hier die beste Lösung zu sein, um allen echt Interessierten die aktive Mitarbeit zu ermöglichen und damit nicht nur eine neue Linie zu finden, sondern gleichzeitig auch die maßgeblichen Personen darauf zu verpflichten.

In einem Vorgespräch mit den beiden Präsidenten und zwei Mitgliedern des Beirates werden Wünsche, Ziele und erste Ideen abgeglichen, sodass ein konkretes Design erstellt werden kann.

Die Agenda für die eintägige Klausur lautet schließlich:

Vormittag:

- Standortanalyse auf Basis der gültigen Statuten (Soll-Ist-Vergleich)
- Priorisierung der Problemfelder mit Handlungsbedarf
- realistische Ziele für die Klausur

Nachmittag:

- Bearbeitung von max. 3 Problemfeldern
- konkrete Lösungsvorschläge & Aktivitäten
- Verantwortlichkeiten & Zeitplan
- Feedback zur Klausur

Der tatsächliche Ablauf folgt genau dieser Agenda. Das große Interesse der Beteiligten ist daran zu erkennen, dass sich rd. 70% der Beiratsmitglieder die Zeit genommen haben, an der Klausur mitzuarbeiten – bei Personen, die für „gewöhnliche“ Termine auf Monate im Voraus ausgebucht sind, alleine schon ein beachtliches Zeichen.

Nach der Standortanalyse, die als erweiterte SWOT-Analyse zunächst Stärken, Schwächen, Bedrohungen und Gelegenheiten ermittelt, aber auch sofort die daraus folgenden Ansatzpunkte und Notwendigkeiten zeigt, ergibt sich sehr rasch eine erste Priorisierung der Problemfelder.

Eine längere und hitzig geführte Diskussion entwickelt sich an der Frage, wieviele Elemente der Prioritätenliste sinnvollerweise tatsächlich am Nachmittag bearbeitet werden *können*. Hier werden Einzelinteressen in Bezug auf bestimmte fachliche Anliegen schonungslos zerpfückt. Schließlich kristallisieren sich doch 2 Themenkreise sehr klar heraus, weil sie den Schlüssel für die weitere Arbeit bilden und in dieser Form die umfassendste (wenn auch nicht einhellige) Zustimmung der anwesenden Personen finden:

- die 5 wichtigsten strategische Ziele konkret ausformulieren
- strateg. Konzept zur Struktur der künftigen Geschäftsstelle der Gesellschaft

Die Ergebnisse, in 2 Gruppen bearbeitet, können sich sehen lassen:

Die erste Gruppe findet 2 Ziele, die vorhandene Stärken deutlich weiter stärken werden, sowie 3 weitere Ziele, die wichtige Hemmschuhe der vergangenen Jahre beseitigen werden. Dazu werden bereits mehrfach Subziele und konkrete Ansatzpunkte für die Umsetzung dieser Ziele herausgearbeitet.

Das strategische Konzept der künftigen Geschäftsstelle überrascht selbst die kritischsten Klausur-TeilnehmerInnen: Es fordert die Umwandlung in eine GmbH und die Bestellung einer eigenen Geschäftsführung, um das Präsidium von Routineaufgaben völlig zu befreien und um eine geschäftsfähige Rechtsstellung zu erreichen (Fundraising). Weiters definiert es schon in zahlreichen wichtigen Details die Aufgabenbereiche dieser Geschäftsführung, es macht konkrete Vorschläge zu einer geeigneten Lokalität und listet schlussendlich die wesentlichen Finanzierungs-komponenten auf, die nach bisheriger Erfahrung zur Verfügung stehen werden. Zudem wird parallel zum wiss. Beirat die Möglichkeit der Einrichtung schlagkräftiger Task Forces mit ganz geringer Teilnehmerzahl vorgesehen, um die schwerfällige Beschlussfassung des Beirates in wichtigen und dringenden Angelegenheiten zu vermeiden. Überraschenderweise stimmen alle anwesenden Beiratsmitglieder diesem Vorschlag spontan zu, obwohl er eigentlich eine teilweise Entmachtung bedeutet. Die Vorteile dieser Lösung liegen allerdings auf der Hand und es gibt Beispiele aus der Vergangenheit, bei denen sie definitiv Schaden vermieden hätte.

Ausgehend von diesen Ergebnissen entsteht sehr zügig eine ausgewogen detaillierte Aktionsliste. Als zusätzliche Maßnahmen ergeben sich noch die Einführung einer monatlichen Telefonkonferenz des Präsidiums, um ein laufend aktuelles Informationsforum zu schaffen, und die Erstellung eines Medienkonzeptes durch eine ad hoc bestellte Task Force, um die Medienpräsenz sofort nach Bestellung der GF radikal verbessern zu können. Für drei weitere dringende Themen werden ebenfalls sofort Task Forces zusammengestellt. Damit zeigt sich, dass die Möglichkeit, selbst an der zukunftsorientierten Arbeit innerhalb der Gesellschaft teilnehmen zu können, ausreichend viele Mitglieder motiviert, auch anspruchsvolle Aufgaben zu übernehmen. Diese Aspekt und die Entlastung, die diese Regelung für sie bewirkt, überrascht selbst die beiden Präsidenten.

Die Aktionsliste wird einstimmig beschlossen und damit endet die Klausur. Das Feedback für Präsidium und Berater ist einhellig und außerordentlich positiv.

Anmerkung: Der GmbH-Geschäftsführer war 3 Monate später bereits bestellt.

Aufwand (nur Berater betreffend):
2 Beratertage (je 1 Tag für Vorbereitung und Durchführung).