

**„Naturistische
Erholung, Entfaltung und Inspiration“**

Vorschlag

Konzept
für die Krisenbewältigung und
Organisationsentwicklung
der Stiftung
„die neue zeit“ für gesunde
Freizeitgestaltung, Gampelen BE

Januar 2006



Unterschiedliche Wahrnehmungen: Entdecke das Känguru (Bild: M.C.Fischer „Plane Filling II“ , 1998 Cordon Art. B.V)

Einleitung

- Das Netzwerk Renaissance Thielle hat bisher bewusst weder Analysen noch Konzepte öffentlich vorgelegt. Das NRT war und ist der Meinung, dass allen interessierten Destinatären Gelegenheit zur Mitwirkung an der Gestaltung einer der wichtigsten Schweizer Naturistenorganisationen geboten werden sollte. Es liegt nicht in unserer Absicht eine Expertenanalyse vorzulegen. Naturismus ist eine lebendige Materie, die nicht verwaltet werden kann. Ihre (exemplarische) Entwicklung und Umsetzung in der Camping und Freizeiteinrichtung in Thielle muss nach unserer Überzeugung und im Sinne der professionellen Disziplinen der Organisationsentwicklung (OE) und der soziokulturellen Animation (SKA) unter Beteiligung der Betroffenen (Partizipation) in einem zivilgesellschaftlichen Prozess erfolgen um nachhaltige Wirkung zu erzielen. Naturismus in Thielle lässt sich nicht mit absolutistischen Mitteln (Strukturen, Führungsverhalten) verordnen. Dennoch hat das NRT selbstverständlich mit professionellen Mitteln intern diverse Analysen durchgeführt und konzeptionelle Aspekte und Wege zur Krisenbewältigung diskutiert und entworfen.
- In unserer Zeitung, in Briefen an den Stiftungsrat sowie an die Aufsicht haben wir statt dessen dargelegt, mit welchen Mitteln und Methoden (zum Beispiel Leitbildprozess, Supervision, Ombudsstelle, OE-Modelle etc.) und unter welchen Voraussetzungen die Konflikte als Chance für eine Erneuerung genutzt werden können. Unsere eigenen Zielvorstellungen haben wir in Leitsätzen kommuniziert um für die Beteiligten dennoch fassbar zu werden. Im Sommer 2005 haben wir ferner mit einer professionell durchgeführten Open Space-Veranstaltung unser Vorgehen exemplarisch und erfolgreich vorgelebt. 170 TeilnehmerInnen haben sich in über 30 Workshops konstruktiv mit naturistischen Entwicklungsmöglichkeiten auf dem Gelände in Thielle auseinandergesetzt. Wir haben damit bewiesen, dass mit modernen Mitteln noch heute der Stiftungszweck gefördert werden kann.
- Als Teil des bewusst beabsichtigten Entwicklungsimpulses hat sich unser Netzwerk immer als Seismograph für die Befindlichkeit der Destinatäre verstanden. Das NRT sieht sich deshalb in der Rolle einer Instanz, welche die schon lange schwelenden Konflikte und Krisen wahrnimmt, sichtbar macht und an Lösungen mitarbeiten will. Das ist keine Position an den Polen von Konfliktparteien, sondern eine Metaposition. Damit entsprechen wir auch dem Mediationsverständnis der soziokulturellen Animation¹. Danach dient Mediation in einem erweiterten präventiven Sinne dazu, einen definierten Sozialraum zu beobachten und die richtigen Stellen rechtzeitig auf die sich abzeichnenden Konflikte (noch bevor sie allen Konfliktbeteiligten bewusst sind) hinzuweisen.
- Heute scheint uns aber der Zeitpunkt sinnvoll unsere Zurückhaltung aufzugeben und mit differenzierteren Vorschlägen einen konkreten Weg zur Bewältigung der Krise und Entwicklung der Stiftung zu einem modernen Naturisten-Unternehmen mit nachhaltigen Perspektiven vorzuschlagen.
- Erinnerung sei an dieser Stelle, dass sich unser Verein, mit nahezu 450 Mitgliedern (Jan.07: 516)², als grösste Destinatärenvertretung dazu legitimiert sieht.
- Den Mitgliedern der „Thieller Koalition“ danken wir für ihr kritisches Mitdenken, die konstruktiven Beiträge und ihrer Zustimmung zu diesem Vorschlag.

Vorstand

Netzwerk Renaissance Thielle, im Januar 2006

Nachwort vom Januar 2007

Das hier publizierte Konzept wurde seit einem Jahr nicht mehr verändert. Es stimmt in seiner inhaltlichen Ausrichtung noch immer. Dennoch sind natürlich die Ereignisse der letzten 12 Monate nicht berücksichtigt. Das ist bei der Lektüre zu beachten. Im Januar 2007, steht das Beschwerdeverfahren vor der Eidg. Stiftungsaufsicht vor ihrem Ende. Der Ausgang ist ungewiss. Ein kurzes Feedback zu dieser Arbeit würde uns sehr freuen.

Vorstand NRT, Ende Januar 2007

¹ Siehe gleichnamiges Fachbuch der Hochschule für Soziale Arbeit Luzern

² Ende 2006 zählte der Verein NRT rund 500 Mitglieder. Ferner hat sich der Verein IGT mit dem Verein NRT solidarisiert. Zusammen vertreten sie rund 900 Geländenutzerinnen und -nutzer.

Inhalt

1. Grobanalyse.....	Seite 3
2. Vorgehen.....	Seite 8
3. Soll-Entwurf.....	Seite 9
4. Quellen.....	Seite 11
5. Anhang.....	Seite 11

1. Grobanalyse

Skizze einer Grobanalyse³

Die Stiftung und ihr Gelände in Thielle befinden sich in einer schwierigen Umbruchphase. Die identitätsstiftenden Elemente, welche von den und durch die verstorbenen GründerInnen und ihren Mitstreitern noch persönlich und unmittelbar erlebbar vermittelt wurden, haben sich in den vergangenen Jahren fortlaufend zersetzt. Das Führungsverständnis hat sich schleichend von einer Leitung hin zu einer Verwaltung verschoben. Eine Reihe weiterer bekannter Faktoren weisen darauf hin, dass die Stiftung, mit ihrem Gelände in Thielle, tief in einer kriselnden Differenzierungsphase⁴ steckt. Die Verantwortlichen wollten die kritischen Signale der Unzufriedenheit bisher nicht erkennen. Im Gegenteil, viele ihrer Handlungen und Entscheide trugen zur Entfremdung der Destinatäre zum Gelände, welches ihnen bisher Heimat, Erholung, Entfaltung und Inspiration bot, bei. Die zunehmende Machtkonzentration hat letztlich das Gegenteil der Absicht bewirkt, nämlich den Kontrollverlust in der Krise. Das waren sowohl Anzeichen einer Konflikteskalation⁵ als auch einer massiven Störung der Kommunikation⁶, welche letztlich zur Gründung des NRT führten. Viele GeländenutzerInnen können die Handlungen und Entscheide der Verantwortlichen nicht mehr nachvollziehen. Das hat zunächst über Jahre zu Gleichgültigkeit, Apathie, Rückzug, Angst und letztlich zu Widerstand geführt. Die Vernachlässigung der Identitätspflege (des Stiftungszweckes), die Personalpolitik, das Führungsverständnis und innere Konflikte unter den Verantwortlichen führten zu einer Form der Geländeverwaltung, welche (subjektiv und als These betrachtet) individuelle Partikularinteressen über die historischen und bis vor wenigen Jahren gelebten Wurzeln stellte.

Entwicklungsstrategie

Unsere Entwicklungsstrategien zielen dahin, die Wurzeln wieder so in den Vordergrund zu rücken, dass sie nicht als historisch-verklärte Mythen und Sagen im Bewusstsein bleiben, sondern identitätsstiftend zum Alltagsleben auf dem Gelände führen und zur Erholung, Entfaltung und Inspiration in naturistischem Sinne beitragen. Dazu ist eine umfassende Interpretation der Wirkungsziele sowohl der Gründer (Lebensreform, Naturismus) als auch der im Verlaufe der Jahrzehnte bewusst oder unbewusst entstandenen kollektiven Wirkungsziele der GeländenutzerInnen (soziokulturelle Bedürfnisse) notwendig. Diese Interpretation synchronisiert mit der realen Situation im 3. Jahrtausend (dieser Zeitrechnung) muss die Vorgabe für die operative Gestaltung und Organisation des Geländes sein. Ausgehend von der These, dass „Thielle“ (und damit sowohl die Stiftung als Trägerin wie auch diverse andere Organisationen) historisch einer partizipativen Jugendbewegung mit ökologisch-humanistischen Postulaten entsprang, kann u.a. gefolgert werden, dass Mitsprache, Mitgestaltungsmöglichkeit, das reiche Ressourcenpotenzial der GeländenutzerInnen und transparente Information zu den strukturellen Pfeilern des Geländes gehörten. Das starke Heimatgefühl, entstanden durch jahrzehntelange Treue über mehrere Generationen, ist ein deutliches Indiz dafür. Die wirksame „ideologische Inspiration“, die wir heute politisch als Gesundheitsförderung bezeichnen, zeigt beispielsweise schon optisch der Blick auf die überdurchschnittliche Anzahl körperlich vitaler SeniorInnen, oder dem (bis vor wenigen Jahren) vergleichsweise harmonischen und respektvollen Miteinander aller Generationen auf so engem Raum. Unsere Strategien zielen auf operativer Ebene also ferner darauf, zu einem (soziokulturellen) Führungsverständnis zu verhelfen, welches förderliche Rahmenbedingungen, im Sinne einer Dienstleistung, für die Erholung, Entfaltung und Inspiration gewährleistet.

Aus der Sicht der OE bedarf es dazu zuallererst einer Situationsklärung, einer Diagnose der Ist-Situation: Wie stellt es sich für die Beteiligten heute dar? Sodann einer Entwicklungsphase, Zukunftsgestaltung: Wie soll es künftig sein? Und schliesslich einer Verankerung, welche Entscheide herbeiführt und die Umsetzung konkret initiiert. Veränderungswille und Entscheidungsbereitschaft entstehen nur nachhaltig aus der Einsicht des Handlungsbedarfs. Dieser wird nur sichtbar aus der gemeinsamen Klärung der Ist-Situation. Diesem Vorgehen dienen die bisherigen Aktivitäten des NRT (Öffentlichkeit schaffen, Open Space, Leitbildprojekt, etc.).

³ Dieser Abschnitt (Zusammenfassung) basiert wesentlich auf einer Analyse, welche das NRT bereits im Frühling 2005 vorgenommen hatte.

⁴ Glasl, Dynamische Unternehmensentwicklung.

⁵ Glasl, Konfliktmanagement.

⁶ Watzlawick, Menschliche Kommunikation.. (Alle fünf Axiome, insbesondere das 3.Axiom sowie das Prinzip der sich selbsterfüllenden Prophezeiungen.)

Konfliktmanagement:⁷

Organisationskrisen und Konflikte bedingen sich. Konflikte bestehen auch dann, wenn sie nicht von allen Konfliktbeteiligten als solche wahrgenommen werden. Die vom NRT beobachteten / gesammelten Hinweise auf Gleichgültigkeit, Rückzug, Angst und Widerstand weisen in der Konflikttheorie auf eine fortgeschrittene Konflikteskalation hin, welche eine Organisation ohne professionelle Hilfe kaum mehr bewältigen kann⁸. Um an solchen Konflikten im Sinne einer Gesundung der Organisation resp. der Organisationsentwicklung zu arbeiten, müssen die Konflikte zunächst sichtbar gemacht werden. Das Sichtbarmachen von Konflikten (analog zur Diagnosephase) macht den (übersehenen) Konflikt nur scheinbar schlimmer. Vielmehr wird erst dadurch der Konflikt als Konflikt benannt, was der erste Schritt auf dem Weg zur Konfliktbearbeitung / Heilung darstellt. Insofern ist es für das NRT bitter nun selbst als Konfliktpartei dargestellt zu werden. Die Konflikte haben sich schon lange vor der Entstehung des NRT aufgebaut und wurden vom NRT als solche „nur“ sichtbar gemacht. Es gibt analytisch diverse Hinweise darauf, dass die nun sichtbaren Konflikte Ausdruck einer pathologischen Organisationskrise sind, dass also die Organisation selber erkrankt ist und die daran beteiligten Menschen mit ihrem Verhalten lediglich Symptome dieser Krankheit sind. Die Hinweise auf pathologische Aspekte sind im Anhang dokumentiert. Für das Konfliktmanagement als Teil der Organisationsentwicklung bedeutet das Arbeit an den Perzeptionen: Klärung von Gefühlen, Wahrnehmung, Absichten, Denkmustern; Förderung von Perspektivewechsel und Einfühlungsvermögen.

Analyse- und Entwicklungsinstrument

Das Wesen von Organisationen und Systemen besteht in der Wechselwirkung seiner sieben Merkmale. Das Nachforschen der Ist-Situation in den einzelnen Merkmalen ermöglicht wichtige Erkenntnisse über den Zustand und den Handlungsbedarf der Organisation. Unterschiedliche Bilder können geklärt, fehlende Informationen ergänzt werden, so dass ein gemeinsames Bild der Ist-Situation entsteht und ein gemeinsames Bild für die Soll-Situation entwickelt werden kann. Mit dieser Veränderungsenergie können in jedem Merkmal detailliert die nächsten Schritte erkannt und geplant werden. So hilft dieses Modell Orientierung in komplexe Organisationsentwicklungsprozesse zu bringen.

Anhand dieses Modells nehmend wir zunächst eine Phasenanalyse („In welcher Entwicklungsphase befindet sich die Organisation?“) vor, anschliessend folgt der Versuch einer Ordnung der Konfliktpunkte sowie Vorschläge zur Krisenbewältigung und Organisationsentwicklung.

Phasenanalyse:

Das Phasenmodell⁹ besagt, dass Organisationen von ihrer Entstehung an verschiedene Phasen durchlaufen oder aber auch innerhalb von Phasen „hängen bleiben“ und gerade darum in Krisen geraten können. Eine ausführliche Darstellung würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Die Phasen wurden in der „Thieller Zeitung“ Nr. 4 vom 30. Juni 2005 kurz dargestellt. Wir nehmen die Situation heute wie folgt war:

Wesensmerkmal	Pionier-Phase	Differenzierungs-Phase	Integrations-Phase	Assoziations-Phase
Die Organisation als...	...Familie	...Apparat	...Organismus	...Biotop
1. Identität Sinn, Ausrichtung, Leitbilder, gesellschaftlicher Auftrag, Image			●—————→	Geschichte / Stiftungsurkunde
2. Politik, Strategie, Programm Konzepte, Programme, Leitsätze: bezügl. Aufgabe, Personal, Finanzen, Zielgruppen, Umwelt	●—————→	Operative Praxis: SR und Verwaltung		Stiftungsurkunde ●—————●
3. Strukturen Aufbauorganisation, Statuten, Hierarchien, Beziehungen zu externen Systemen, etc.	●—————→			
4. Menschen, Gruppen, Klima, Führung Potenzial der MA, Befindlichkeit, Führungsstile, Rollen, Machtfragen, Umgang mit Freiwilligen etc		Stiftungsrat / Personal ●—————●	(Aktive) GeländenutzerInnen / Destinatäre ●—————→	

⁷ Wir verzichten an dieser Stelle auf unsere ausführliche Konfliktanalyse. Unser Konfliktverständnis basiert auf den Arbeiten von Friedrich Glasl, welche heute in Europa als allgemeingültig gelten.

⁸ Siehe Anhang: Eskalationsstufen

⁹ Quelle: „Dynamische Unternehmensentwicklung. Verlag Haupt: 2004.

© Verein Netzwerk Renaissance Thielle, 10. Januar 2006

5. Einzelfunktionen, Organe Aufgaben, Kompetenzen von Einzelnen, Gremien, Teams etc., Verständnis über Arbeitsverteilung auch zu/mit externen Stellen				
6. Prozesse, Abläufe Informations-, Entscheidungs-, Konflikt- und Unterstützungsprozesse, Beschaffungsprozesse für Ressourcen				
7. Mittel, Ressourcen Räume, Infrastruktur, finanzielle Mittel, Transportmittel, öffentlicher Raum etc.				

Anmerkung:

Die Differenzierungsphase wird in der Fachliteratur (in ihrer Krise) als eigentlicher Gegenpool zur Pionierphase dargestellt, während die Integrationsphase sich auf die ursprünglichen (Unternehmens-) Ziele der Pionierphase besinnt und (nur) die adäquaten Errungenschaften der Differenzierungsphase integriert. Die Assoziationsphase erweitert die Integrationsphase um vernetzende, ökologisch nachhaltige Aspekte.

Die graphische Darstellung zeigt folgendes:

- *Diskrepanz / Spannung zwischen den normativen Absichten (Identität) und der strategischen und operativen Umsetzung*
- *Diskrepanz zwischen (interpretiertem) Stiftungszweck (Wirkungsabsicht) und den zur Zeit verfolgten Strategien*
- *Diskrepanz / Spannung zwischen den Erwartungen an Umgangs- und Führungsformen vieler, insbesondere aktiver GeländenutzerInnen und der Organisation (Stiftungsrat, Personal)*

Das Gelände verharrte viele Jahrzehnte bis zum Tod von Elsi (und Edi) Fankhauser in einer Pionierphase. Dennoch strebte der Sinn und Zweck der Naturistenbewegung immer auf (innovative) Ideen der sogenannten Assoziationsphase hin (im ganzheitlichen Einklang mit der Natur sein). Nach ihrem Tod übernahm die Stiftung das Gelände¹⁰ und vollzog unter der Leitung von Christian Grünig rasch die Entwicklung in die (bezüglich Betrieb) längst fällige Differenzierungsphase. Das Gelände wurde professioneller organisiert, Reglemente überarbeitet, die Infrastruktur erneuert und die Finanzen wurden geregelt. Allerdings scheint auch in dieser Zeit von der Organisation eine ganzheitliche und langfristige Entwicklungsstrategie unterblieben zu sein, welche die einzelnen damals unbestrittenen Erneuerungen in einen Gesamtzusammenhang gebracht hätte. Ein unmittelbarer Handlungsbedarf wurde verständlicherweise nicht erkannt, weil der damalige Verwalter Christian Grünig als Person mit seiner grossen Akzeptanz und seinem Führungsverständnis den GeländenutzerInnen die Weiterführung des Gelände im „Sinne und Geist“ der Pioniere und des „Bekanntes und Bewährtes“ lange Zeit garantieren konnte.

Die Krise der Differenzierungsphase zeigte sich erst mit dem 1999 / 2000 erneuerten Stiftungsrat¹¹. Massive Differenzen führten zum Rückzug von Christian Grünig und der letztlich überstürzten Anstellung¹² des neuen Verwalters Walter Hirschi. Der Sinn und Auftrag einer Organisation verwirklicht sich nicht von selber. Auch nicht, wenn viele (ehrenamtlich) engagierte Menschen zur Beteiligung vorhanden sind. Die Verwirklichung muss von der Organisation aktiv gestaltet werden. Dass Freiwilligenarbeit strukturiert und gecoacht werden muss, ist eine anerkannte Tatsache¹³. Alle anderen Wesensmerkmale (2-7) müssen sich als „Dienstleister“ dem Wesensmerkmal „Identität“ unterordnen und dürfen nicht zum Selbstzweck verkommen. In den vergangenen fünf Jahren ist es nicht gelungen die Identität von Thielle (den viel zitierten „Thieller Geist“) aktiv zu kommunizieren, zu interpretieren und so zu verankern, dass Gewissheit, Klarheit und Sicherheit für die GeländenutzerInnen hergestellt werden konnte. So haben sich einzelne Aspekte in den Wesensmerkmalen verselbständigt und sich von den anderen Merkmalen abgekapselt. Die deutlichsten Beispiele dafür sind das Führungsverhalten des SR, der Umgang des Verwalters mit den NutzerInnen und die Kommunikationspolitik.

→ Die Gesundung der Organisation liegt in der Verringerung der Spannung zwischen den Phasen (Entspannung). **Ziel** muss es demnach sein, der Stiftung dnz bei der Überwindung ihrer Krise in der Differenzierungs-Phase in die Integrations-Phase behilflich zu sein und sich dort um eine Vertiefung in die Assoziations-Phase zu bemühen, wohin sie ja ideell strebt.

¹⁰ sowie weitere kleinere Gelände in der Schweiz

¹¹ In der Folge als SR bezeichnet.

¹² Quelle: Erich Soom, damaliger Stiftungspräsident

¹³ An der Hochschule für Soziale Arbeit Luzern beispielsweise werden dafür seit über 30 Jahren Profis (Soziokulturelle Animatoren) ausgebildet. Andere qualifizierende Ausbildungen und Nachdiplomstudien werden in der ganzen Schweiz angeboten.

Analyse: Konfliktpunkte der Krise

Die wichtigsten Streitpunkte aufgliedert nach den sieben Wesensmerkmalen.

Wesensmerkmal	Streitpunkte
<p>1. Identität Sinn, Ausrichtung, Leitbilder, gesellschaftlicher Auftrag, Image</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es ist ungeklärt / unbekannt, welche inhaltliche Ausrichtung der SR verfolgt. ▪ Es wird vermutet, der SR (und der Verwalter) wolle nudistische Absichten naturistischen Aspekten vorziehen oder aber er habe gar keine klaren Absichten, agiere also unprofessionell und situativ.
<p>2. Politik, Strategie, Programm Konzepte, Programme, Leitsätze: bezügl. Aufgabe, Personal, Finanzen, Zielgruppen, Umwelt</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es sind, abgesehen vom Nacktsein und den TAF-Regeln¹⁴, keine klaren inhaltlichen Strategien erkennbar. Der SR stützt die umstrittene Strategie des Verwalters prioritär nichtnaturistisches Personal anzustellen. Der SR hat selber einen Nichtnaturisten als Geländevertwaller angestellt. ▪ Der SR ist bestrebt eine „Ordnung“ aufrecht zu erhalten und angebliche „Privilegien“ abzuschaffen, was er, nach Ansicht Vieler, mit rigiden und wenig adäquaten Regeln durchsetzen will. Das Bestreben nach „Ordnung“ und Durchsetzung von Regeln wurde derart in den Vordergrund gestellt, dass dies gleichsam als Ersatzpolitik für eine fehlende Ausrichtung (Identität) verstanden werden kann. ▪ Es besteht die Vermutung, dass Swingeraktivitäten und andere Partikularinteressen geduldet werden. Das wurde nie dementiert.
<p>3. Strukturen Aufbauorganisation, Statuten, Hierarchien, Beziehungen zu externen Systemen, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die hierarchischen Strukturen fördern ein Elfenbeinturmdenken. Der SR selber hat mehrmals darauf hingewiesen, dass er kein demokratisches Gremium sei und damit die Mitsprache nicht möglich sei. Das verärgert langjährige Geländenutzer, weil dies nicht der Unternehmenskultur und der Geschichte des Geländes entspricht. Die Aufbauorganisation arbeitete bei der Übernahme des Geländes Mitte der 90er Jahre noch immer mit Strukturen (siehe Stiftungsurkunde), welche in den 60er Jahren als sinnvoll erschienen. SR und ESR¹⁵ können sich gegenseitig kontrollieren und blockieren. Eine unabhängige Beschwerdeinstanz fehlt. ▪ Die Auswahlkriterien für die Berufung in den ESR bleiben diffus.
<p>4. Menschen, Gruppen, Klima, Führung Potenzial der MA, Befindlichkeit, Führungsstile, Rollen, Machtfragen, Umgang mit Freiwilligen etc</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Umstritten sind das Führungsverhalten des SR und das Führungsverhalten des Verwalters in den vergangenen sechs Jahren. ▪ Umstritten sind die Umgangsformen des Verwalters und der Sekretärin mit den GeländenutzerInnen. Stossend ist auch, dass das Personal teilweise raucht. ▪ Vorgeworfen wird: Machtmissbrauch, Willkür und ungerechte Behandlungen, verbale Gewalt (bis zum „Psychoterror“), Unhöflichkeit, Intransparenz, Günstlingswirtschaft, mangelnder Einbezug der GeländenutzerInnen, Polarisierung, Diskreditierung und Stigmatisierung von Andersdenkenden, Verbreitung von Gerüchten (Sektenvorwurf). ▪ Umstritten sind die Qualifikationen von diversen SR-Mitgliedern und des Personals insbesondere des Verwalters. ▪ Viele GeländenutzerInnen sind verängstigt und reagieren mit Rückzug. Ein Grossteil derjenigen, welche schlechte Erfahrungen mit dem Verwalter gemacht haben, getraut sich nicht, diese dem SR zur Kenntnis zu bringen. Das Vertrauen in den SR ist nicht mehr vorhanden. Kritik wurde oft mit Repression beantwortet. ▪ In Konflikten werden GeländenutzerInnen teilweise öffentlich stigmatisiert und der „Verbreitung von Gerüchten“ beschuldigt. ▪ Viele Frauen fühlen sich von Verwalter auf verschiedenste Arten belästigt und bedrängt. ▪ Dem Verwalter wird vorgeworfen während der Arbeitszeit ein sexuelles Verhältnis zu seiner Sekretärin gehabt zu haben. ▪ Dem SR wird vorgeworfen, dass die Duldung des Verhaltens des Verwalters für das Gelände ruf- und imageschädigend ist. ▪ Dem jetzigen Präsidenten Fritz Zaugg wird vorgeworfen StiftungsrätInnen vor und während den SR-Sitzungen systematisch mit verbalen Drohungen einzuschüchtern und unter Druck zusetzen, also seine Position zur Machterhaltung zu missbrauchen statt einvernehmliche Lösungen zu suchen. ▪ Umstritten ist die „Diktatur“¹⁶ des jetzigen Stiftungsratspräsidenten: u.a. Beeinflussung seiner zwei Vasallen, Abwürgung von Einwänden, Handlungen ohne Rücksprache im SR.
<p>5. Einzelfunktionen, Organe Aufgaben, Kompetenzen von Einzelnen, Gremien, Teams etc., Verständnis über Arbeitsverteilung auch zu/mit externen Stellen</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Umstritten sind die Machtkonzentration des Verwalters, seine selbstherrlichen Anweisungen und sein eigenmächtiges Vorgehen. ▪ Viele GeländenutzerInnen sind verunsichert darüber, was sie tun dürfen und was nicht, wann sie unabsichtlich eine nicht kommunizierte oder ihnen aus anderen Gründen unbekannte Regel übertreten.

¹⁴ Tabak-, Alkohol- und Fleischverbot

¹⁵ ESR: Ersatz-Stiftungsrat

¹⁶ Zitat aus vielen Gesprächen und Zuschriften von Destinatären.

	<ul style="list-style-type: none"> Der SR ist zerstritten. Christine Fankhauser wird seit Jahren bei naturistischen Anliegen überstimmt und hat daher kaum Chance ihre Anliegen einzubringen.
<p>6. Prozesse, Abläufe Informations-, Entscheidungs-, Konflikt- und Unterstützungsprozesse, Beschaffungsprozesse für Ressourcen</p>	<ul style="list-style-type: none"> Die genannten Prozesse sind unklar und intransparent, resp. von der Machtfülle des SR oder des Verwalters abhängig. Kritik wurde bisher konsequent abgeblockt und auf die Kritiker zurückgeführt. Das NRT wirft dem SR unprofessionelles Konfliktmanagement im Sommer 2005 vor.
<p>7. Physische Mittel, Ressourcen Räume, Infrastruktur, finanzielle Mittel, Transportmittel, öffentlicher Raum etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Dem SR wird vorgeworfen mit der neuen Schliessanlage ein unausgereiftes Projekt realisiert zu haben, welches a) schlecht funktioniert und b) zu teuer ist und c), dass der Handlungsbedarf dazu nicht ausgewiesen ist. Ferner wird kritisiert, dass der Datenschutz nicht gewährleistet ist und dass Gästen wiederholt auch ohne ONS-Ausweis der Zutritt gewährt wurde. Destinatären mit Jahreskarte wurde zeitweise der Zutritt verwehrt. Vermutet wird, dass das Empfangsgebäude zu einem überrissenen Preis gebaut wurde und dass dahinter finanzielle Partikularinteressen begründet liegen könnten. Seit Jahren kritisiert werden auch die mangelhaften sanitären Einrichtungen für körperlich Behinderte und Senioren sowie deren Zugänglichkeit im Winter. Das Haus im Zentrum des Geländes, das früher als Treffpunkt diente, hat nur noch einen für alle zugänglichen Raum, in dem trotz grosser Kritik ein Fernseher läuft. Im Winter ist es - auch im Gegensatz zu früher - jetzt ganz geschlossen.

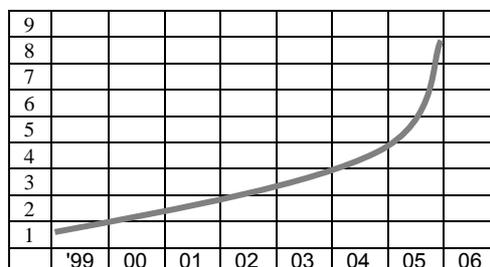
Analyse: Eskalationsdynamik der Krise

Zusammenfassende Darstellung. Die Eskalationsskala beginnt bei 1 (geringe Verhärtung) und endet bei 9 (wenn ich nicht gewinnen kann, führe ich dem Anderen wenigsten so viel Schaden wie möglich zu – gemeinsam in den Abgrund). Nach Stufe 4 findet mit dem Eintreten von Gesichtsverlust einer Konfliktpartei eine dramatische und beschleunigte Eskalation statt¹⁷. Eine graphische Kurzdarstellung der Eskalationsstufen findet sich im Anhang. Mitglieder der „Thieller Koalition“ wurden bereits im Juli 2005 über die Eskalationsentwicklung (auch prognostisch) orientiert. Vergleiche Anhang.

Abbildung: Konflikt-Eskalationsstufen

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Verhärtung	Debatte, Polemik	Taten statt Worte	Image und Koalitionen	Gesichtsverlust	Drohstrategien	Begrenzte Vernichtungsschläge	Zersplitterung	Gemeinsam in den Abgrund

(1) Das Verhalten des Verwalters und des Stiftungsrates in den vergangenen sechs Jahren führten bei einem Teil der Destinatäre sowie beim Verwalter und einzelnen SR zunächst zu Verhärtungen. (2) Zunehmend (schon im ersten Amtsjahr des Verwalters zu beobachten) entwickelten sich polemische Debatten (Mittwoch-Foren, offizielle Verlautbarungen der Organisation im Hochsommer). (3) Bereits ein Jahr nach Amtsantritt des Verwalters verweigerten sich SR und Verwalter dem öffentlichen Dialog (Mittwoch-Foren werden von IGT übernommen) und greifen vermehrt zu „Taten statt Worten“. (4) Zunehmend werden Feindbilder konstruiert („ewiger Stänkerer“) und Klischees über die eigenen Leistungen (Verwalter) verbreitet. Destinatäre reagieren mehrheitlich mit Rückzug und Angst und teilweise öffentlich gereizt (Voten an Mittwoch-Foren und Vorträgen). Im Sommer 2004 kommt es zur Bildung des NRT (erste Form einer Koalition unzufriedener Destinatäre). (5) Das Sichtbarmachen des aufgestauten Konfliktpotenzials (zum Beispiel via „Thieller Zeitung“) macht den latent drohenden Gesichtsverlust öffentlich. (6) Der Verwalter droht mit juristischen Schritten. Im Frühsommer 2005 tauchen neue Informationen auf (welche dem SR teilweise schon seit Jahren bekannt sind). Auch der vertrauliche Umgang des NRT mit diesen beunruhigenden und für das Image des Geländes bedrohenden Informationen, kann 5 und 6 nicht verhindern. (7) Ab Ende Juli 05 wird versucht, die Exponenten der Kritik (NRT) auszuschliessen. Der SR wird unter Druck gesetzt. (8) Tendenzen zur „Zersplitterung“ mit dem Rückzug des Verwalters intern zeigen sich. Zwei SR reagieren psychosozial zurück. Die Machtverhältnisse organisieren sich zunehmend zurücktreten und Walter Hirschi tritt als Verwalter aus. (9) Der SR wählt im Gegenzug drei Ersatzstiftungsräte ab. Es bildet sich eine Koalition, welche eine Anwaltskanzlei engagiert und die übergeordnete Stiftungsaufsicht einschaltet. Die Koalition mit den beiden Vereinen NRT und IGT vertreten schätzungsweise 700-800 GeländenutzerInnen. Der Versuch einer Mediation scheidet Ende 2005. (These zu 9) Der Versuch einer Mediation scheidet Ende 2005. (These zu 9) Walter Hirschi reagiert schon im Herbst 05 mit Verleumdungsklagen gegen vier Kritiker. Wenn der Konflikt auf der juristischen Ebene ausgetragen wird, könnte das zum finanziellen Ruin der Stiftung führen.



¹⁷ Glasl. Konfliktmanagement.

Fazit: Von 2000 – 2004 eskalierte der Konflikt verhältnismässig langsam. Dagegen spricht nicht, dass Faktoren des Konfliktes auch weiter in der Vergangenheit zurück liegen können. Aber das Verhalten des Verwalters und des SR haben zur Beschleunigung der Konfliktdynamik beigetragen. Ab 2005 hat sich die Eskalationsdynamik rapid beschleunigt: bis Mitte Juli Stufe 5, Ende Juli und August Stufe 6 bis 8. Aus der Sicht des NRT ist es nicht überraschend, dass auf Stufe 8 die Konfliktbewältigungsstrategie einer „klassischen“ Mediation scheitern kann.

2. Vorgehen

Ganzheitlich-systemischer OE-Ansatz

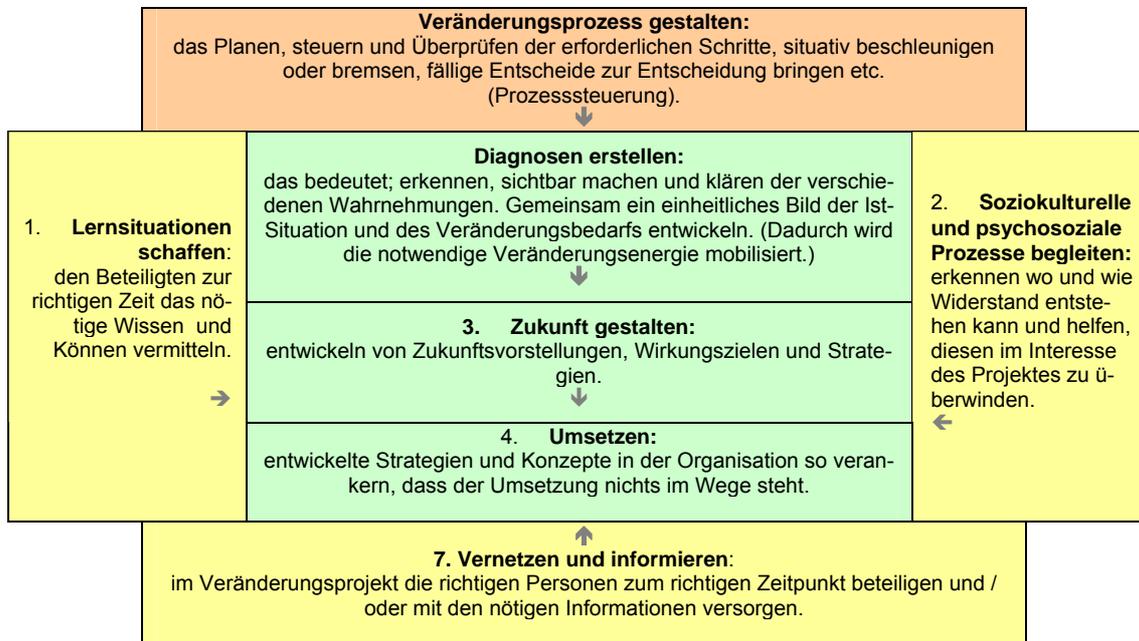
Wir schlagen zwei Metamodelle zur Bearbeitung der Krise und zur Entwicklung der Stiftung vor:

1. **„OE-Basisprozesse“¹⁸ zur Steuerung der Organisations-Entwicklung:**
Mit der Orientierung und dem Verständnis der Basisprozesse gestalten wir den Wandlungs- und Entwicklungsprozess. Darin enthalten sind auch Konfliktbewältigungsstrategien (zum Beispiel Mediation, Supervision, Ombudsstellen etc.), die wir als Tools einer konstruktiven Entwicklungsarbeit verstehen.

2. **„Wesensmerkmale“ zur Verortung und Klärung in der Diagnose, Zukunftsgestaltung und Umsetzung:**
Mit dem bereits eingeführten Modell der Wesensmerkmale arbeiten wir alle inhaltlichen Aspekte der Organisation durch und erarbeiten zu den verschiedenen Punkten die Lösungsansätze.

„OE-Basisprozesse“ zur Steuerung der Organisations-Entwicklung

Wir schlagen für die Organisationsentwicklung der Stiftung dnz einen systemisch-integrativen Prozessansatz vor. In Verständnis solcher Prozesse sind die Betroffenen selber auch „Experten“. Sie werden in der Entwicklungsphase zu Beteiligten. Das Gelingen von Entwicklungs- und Veränderungsschritten hängt vom Willen und der Energie der Betroffenen ab, weshalb wir sie weitgehend in den Erkenntnisprozess einbeziehen wollen. Das Netzwerk ist bereit ein geeignetes Team für die Prozesssteuerung zusammen zu stellen. Die übergeordnete Prozesssteuerung basiert auf folgenden sieben Basisprozessen, welche in der Organisationsentwicklung von grösseren Systemen angewendet werden:



Rahmenbedingungen:

Wir sind bereit unsere Arbeit und unser Vorgehen von einer professionellen externen Fachperson, welche beispielsweise durch die Stiftungsaufsicht autorisiert wurde, kritische begleiten und beurteilen zu lassen. Respektive wir sind bereit, der Stiftungsaufsicht, nach deren Vorgaben und Bedürfnissen, regelmässig Bericht zu erstatten. Die Arbeit der Beteiligten wird angemessen honoriert.

¹⁸ Die sog. „Basisprozesse“ der Organisationsentwicklung werden beschrieben bei Glasl Friedrich, Kalcher Trude, Piber Hannes. 2005. Siehe Quellenangabe.
© Verein Netzwerk Renaissance Thielle, 10. Januar 2006

3. Soll-Entwurf

Detailvorschläge für die Krisenbewältigung und Organisations-Entwicklung der Stiftung „die neue zeit“ und des Campinggeländes Thielle.

Das Know-how für die vorgeschlagenen Massnahmen ist sowohl in unserem Verein wie auch im erweiterten Kreis der „Thieller Koalition“ vorhanden. Ein Zeitplan zur Umsetzung der einzelnen Massnahmen ist noch zu erarbeiten. Bezüglich Sofortmassnahmen (zum Beispiel Vorschlag Herr Grünig als Interims-Geländeleiter einzusetzen etc.) verweisen wir auf die diversen Eingaben unseres Rechtsvertreters an die Stiftungsaufsicht.

Wesensmerkmal	Vorgehen	Ziele
Kulturelles Subsystem		
1. Identität Sinn, Ausrichtung, Leitbilder, gesellschaftlicher Auftrag, Image	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entwicklung eines Unternehmensleitbildes auf der Basis der Ziele der Stiftungsurkunde. Das Leitbild ist wirkungsorientiert und für einen Zeithorizont von 8 – 12 Jahren ausgerichtet. Dazu ist ein breiter Dialog zu Klärung bisheriger Vorstellungen von Begriffen wie: „Naturismus“, „Lebensreform“ nötig. ▪ Präzisierung und Anpassung der Stiftungsurkunde, insb. des Zweckartikels und organisatorischer Belange im Sinn und Geist der Stiftungsgründer und in Absprache mit der Eidg. Stiftungsaufsicht. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Leistungsziel: Innert max zwei Jahren liegen ein professionelles Leitbild und ein Vorschlag für einen präzisierten Zweckartikel der Stiftung vor. ▪ Wirkungsziel: Zweckartikel und Unternehmens-Leitbild definieren in der nötigen Klarheit den Sinn der Stiftung und die durch die Stiftung beabsichtigten Wirkungen. Sie definieren die zu verfolgenden Strategien zur Umsetzung der beabsichtigten Wirkung und geben einen förderlichen strukturellen Rahmen vor, welcher Mitspracherechte von Destinatären nicht ausschliesst.
2. Politik, Strategie, Programm Konzepte, Programme, Leitsätze: bezügl. Aufgabe, Personal, Finanzen, Zielgruppen, Umwelt	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Überprüfung der Ist-Strategien unter Beteiligung von Schlüsselpersonen. Leitfragen: Mit welchen Strategien wurde der Stiftungszweck bisher umgesetzt? Welche Stärken und Schwächen sind erkennbar? Was soll erhalten bleiben und wo besteht Handlungsbedarf? ▪ Entwicklung von Soll-Strategien unter Beteiligung von Schlüsselpersonen. Kohärente Entwicklung eines Konzeptes, welches sich stringent aus den folgenden Elementen ableiten lässt: <ul style="list-style-type: none"> ○ Stiftungsurkunde ↗ ○ Leitbild ↗ ○ Strategiedefinition ↗ ○ „Businessplan“ ↗ ○ Handlungskonzepte auf operativer Ebene ▪ Entwicklung einer Personalstrategie: Personalprofile. ▪ Entwicklung einer Strategie im Umgang mit StiftungsnutzerInnen. ▪ Entwicklung eines Marketingkonzeptes. ▪ Entwicklung einer Finanzstrategie. ▪ Entwicklung einer Infrastrukturstrategie. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Leistungsziel: An der Überprüfung konnten repräsentative Schlüsselpersonen beteiligt werden. Inner zwei Jahren liegen die vorgenannten Konzepte und Teilstrategien vor. ▪ Wirkungsziel: Die Erkenntnisse der partizipativ angelegten Analyse führen zu einem Konzept einer modernen Freizeiteinrichtung mit naturistischer Ausrichtung. Das Gesamtkonzept schafft einen verbindlichen Arbeitsrahmen für die operative Umsetzung. Konzept und Leitbild bieten dem Stiftungsrat, dem Personal und den Destinatären Orientierung und Sicherheit über den künftigen Entwicklungsweg.
Soziales Subsystem		
3. Strukturen Aufbauorganisation, Statuten, Hierarchien, Beziehungen zu externen Systemen, etc.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Überprüfung der Ist-Strukturen auf Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken. ▪ Entwicklung von Soll-Strukturen, welche zu einer Demokratisierung führen sollen und eine klare Trennung von normativem, strategischem und operativem Geschäft ermöglichen. Nötigenfalls muss zwischen Stiftungsrat und Geländeleitung eine Leistungsvereinbarung entwickelt werden. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Leistungsziele: Überprüfung unter Beteiligung von Schlüsselpersonen und Fachleuten. ▪ Wirkungsziele: Klare Trennung zwischen Stiftungsrat und einer demokratisch organisierten Trägerschaft für die Leitung des Geländes in Thielle oder einer anderen adäquaten Form der Geländeleitung.
4. Menschen, Gruppen, Klima, Führung Potenzial der MA, Befindlichkeit, Führungsstile, Rollen, Machtfragen, Umgang mit Freiwilligen etc	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entwicklung von Konzepten zum Einbezug der StiftungsnutzerInnen (Partizipation von Freiwilligen) in den Betrieb und das Programm des Geländes in Thielle. ▪ Aktivierung von professionellen Ressourcen unter den regelmässigen StiftungsnutzerInnen für den ganzen Erneuerungsprozess. ▪ Definition einer adäquaten Führungsphilosophie unter Berücksichtigung des geschichtlichen Hintergrundes des Geländes in Thielle. Das beinhaltet die Analyse des bisherigen soziokulturellen Zusammenlebens („Thieller Geist“). ▪ Sorgfältige Auswahl von StiftungsrätInnen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Leistungsziele: Es bestehen adäquate Vorstellungen, Konzepte über die kontinuierliche Beteiligung von Destinatären. Die Führungsphilosophie (Umgang mit Menschen) ist geklärt und transparent kommuniziert. Es bestehen alle nötigen Anforderungsprofile für Stiftungsrat und Personal und diese wurden den Destinatären zur Kenntnis gebracht. ▪ Wirkungsziele: Der Einbezug von GeländenutzerInnen und deren Ressourcen wirkt deeskalierend, präventiv, vertrauensbildend und führt zu Verbindlichkeit in der Umsetzung der ausgehan-

	<p>und anderen Funktionären sowie des Personals auf Grund von definierten Anforderungsprofilen.</p> <ul style="list-style-type: none"> Anwendung von (kreativen) Erhebungsinstrumenten (Open Space, prof. Umfragen etc) für Analyse der Ist-Situation (Befindlichkeit) und der Soll-Situation (Bedürfnissen, Vorschläge). 	<p>delten Massnahmen. Die Anwendung einer adäquaten Führungsphilosophie (für diese Dienstleistungsorganisation) führt (wieder) zu angemessenen Umgangsformen und damit (wieder) zu einem friedlichen Zusammenleben zwischen der Organisation und ihren NutzerInnen.</p>
<p>5. Einzelfunktionen, Organe Aufgaben, Kompetenzen von Einzelnen, Gremien, Teams etc., Verständnis über Arbeitsverteilung auch zu/mit externen Stellen</p>	<ul style="list-style-type: none"> Analyse der Ist-Situation bezüglich Aufgabenverteilung und Kompetenzen zwischen den Organen und bezahlten resp. freiwilligen MitarbeiterInnen sowie der StiftungsnutzerInnen. Entwicklung resp. Überarbeitung von Stellenbeschrieben, Pflichtenheften und Reglementen. Diese haben sich konsequent in den Dienst des Leitbildes und der definierten (Umsetzungs-) Strategien zu stellen (Dienstleistungscharakter!) Klare Trennung von normativen, strategischen und operativen Aufgaben. 	<ul style="list-style-type: none"> Leistungsziele: Reglemente, Verträge etc sind überprüft und angepasst und entsprechen den neuen Anforderungen an die Organisation. Wirkungsziele: Reglemente, Verträge, Stellenbeschriebe etc. haben konsequenten Dienstleistungscharakter und sind den normativen und strategischen Absichten (Stiftungszweck, Leitbild, Konzept) zu- und untergeordnet. Es besteht weitgehend Klarheit darüber, wer welche Aufgaben ausführt.
Technisch-instrumentelles Subsystem		
<p>6. Prozesse, Abläufe Informations-, Entscheidungs-, Konflikt- und Unterstützungsprozesse, Beschaffungsprozesse für Ressourcen</p>	<ul style="list-style-type: none"> Transparente und regelmässige Information der Beteiligten über diesen Entwicklungsprozess. Klärung von geeigneten Informations- und Beteiligungsverfahren. Nutzung von professionellem Know-how von regelmässigen StiftungsnutzerInnen und wo nötig auch von externen Profis. Einrichtung einer unabhängigen und qualifizierten internen Ombudsstelle für soziale Konflikte. Entwicklung eines Funktionendiagramms zur Klärung von Kompetenzen und Entscheidungs- sowie Umsetzungswegen zwischen allen beteiligten Organen und Funktionen. Überprüfung des Zutrittssystems zum Gelände in Thielle. 	<ul style="list-style-type: none"> Leistungsziele: Die Destinatäre werden in geeigneter Form regelmässig über diesen Entwicklungsprozess informiert. Sie erhalten Gelegenheit sich daran zu beteiligen und ihre Ressourcen einzubringen. Wirkungsziele: Es bestehen Instrumente (zum Beispiel Funktionendiagramm) welche klar und deutlich Kompetenzen, Entscheidungs- und Umsetzungswege regeln. Die Destinatäre haben (dank Information und Partizipationsmöglichkeit) Vertrauen in den Entwicklungsweg, was zu einer Beruhigung und zu aktiven Engagement beiträgt.
<p>7. Physische Mittel, Ressourcen Räume, Infrastruktur, finanzielle Mittel, Transportmittel, öffentlicher Raum etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Analyse der Ist-Situation. Klärung des Handlungsbedarfes bezüglich Infrastruktur des Geländes Thielle; insbesondere sanitärer Einrichtungen für Behinderte und Betagte und Überprüfung des Verkehrskonzeptes und Tor- / Zutrittsanlage sowie Situation bezüglich Seezugang. Analyse der finanziellen Situation durch eine unabhängige Instanz. Planung baulicher Anpassungen. 	<ul style="list-style-type: none"> Leistungsziele: Mit professioneller Unterstützung wurden der Handlungsbedarf ermittelt und die nötigen Verbesserungsschritte geplant. Wirkungsziele: Wiederherstellung von Sicherheit, Vertrauen und Klarheit bezüglich Finanzsituation. Angepasste Infrastruktur dient der langfristigen Gewährleistung des Betriebes in Thielle. Infrastruktur hat Dienstleistungs- (nicht Kontroll-)funktion. Mit den Behörden und Naturschutzorganisationen wurde eine einvernehmliche Lösung gefunden.

4. Quellen

Verwendete und weiterführende Quellen:

Zur Organisations- & Systementwicklung:

- Dynamische Unternehmensentwicklung. Glasl & Lievegoed. Haupt: 1997
- Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse. Glasl, Kalcher, Piber. Haupt: 2005
- OE-Prozesse. Die Prinzipien systemischer Organisationsentwicklung. Baumgartner u.a. Haupt: 1996
- Open Space. Maleh. Beltz: 2000
- Open Space Technology. Owen. Berret-Koehler: 1997
- Systemische Interventionen. Königswieser & Exner. Klett-Cotta: 1998
- Soziokulturelle Animation. Moser, Müller u.a. Verlag für Soziales und Kulturelles: 1999

Zum Konfliktmanagement:

- Selbsthilfe in Gruppen. Glasl. Haupt: 1998
- Konfliktmanagement. Glasl. Haupt: 1997
- Konfliktmoderation. Redlich. Windmühle: 2004
- Mediation: das ABC. Dulabaum. Beltz: 1998
- Mediation und Organisationsentwicklung. Kerntke. Haupt: 2004
- Mediation und Demokratie. Mehta & Rückert. Carl-Auer-Systeme: 2003

Zur Kommunikation:

- Menschliche Kommunikation. Watzlawick. Huber: 1993
- Gewaltfreie Kommunikation. Rosenberg. Junfermann: 2003
- Miteinander Reden. (Band 1 und 2). Schultz von Thun. Rowohlt: 1992

5. Anhang

5.1 Pathologische Merkmale der Stiftung „die neue zeit“

Die folgende Zusammenstellung basiert auf dem bereits erwähnten Denk- und Handlungsmodell der sieben Basisprozesse.

Prozesspathologie in Organisationen

1. **Diagnose-Prozesse:** Woran krankt das Unternehmen? Warum ist das so?
2. **Zukunftsgestaltungs-Prozesse:** Auf welche Märkte sollen wir uns richten? Welche Strategie hilft uns? Wie sollten unsere Führung und Organisation beschaffen sein, um zu überleben und uns weiter entwickeln zu können?
3. **Psycho-soziale Prozesse:** Wo gibt es Spannungen zwischen Abteilungen oder Menschen, die zu Reibungsverlusten führen? Wird durch Machtausübung eine gute Lösung verhindert? Haben die MitarbeiterInnen den Mut aufgegeben? Kann genügend Zusammengehörigkeit entstehen, um sich für die Sanierung einzusetzen, usw.?
4. **Lern-Prozesse:** Was müssten wir wissen oder können, um der Herausforderung begegnen zu können? Welche Einstellungsänderungen wären notwendig?
5. **Informations-Prozesse:** Welche Informationen sollen intern bzw. extern in welcher Form und wann gegeben werden?
6. **Umsetzungs-Prozesse:** Was kann so schnell wie möglich umgesetzt werden? Was muss noch gründlicher erarbeitet werden? Wie breit kann die Umsetzung angelegt werden?
7. **Change-Management-Prozesse:** Wie sind all diese Aktionen zu planen, zu lenken und zu koordinieren? Welche Organe brauchen wir für die Entscheidungsfindung und für die Umsetzung? Was soll zentralisiert – was soll unter breiter Beteiligung geschehen?

Meta-Aspekte gemäss Glasl	Erscheinungsformen in der Stiftung / in Thielle
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zielinversion Verfahrenstreue statt Zielausrichtung Effizienz statt Effektivität (Wirkungsorientierung, Wertschöpfung) 	Sich krampfhaft an immer ausdifferenzierteren Reglementen und Verfahren halten. Wirkungsorientierung schlicht kein Thema (Fremdwort).
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Top-Management ist Engpass Ist das Management überlastet geht die Gesamtleistung der Organisation zurück. Die Letzten werden zuerst bedient, die ersten zuletzt: last in → first out. 	Verwalter ist offensichtlich überlastet, innert fünf Jahren Überstunden und Ferienguthaben von 5 Monaten aufgelaufen (auch Eigenverschulden: falsche Prioritäten). Tatsächlich bekommen neue Antragsteller schneller einen Wohnwagen-Platz als ältere.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Infoverdünnung Übersetzungsverluste durch top-down und / oder bottom-up 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schlechtes Verhältnis von formellem und informellem Infoluss / -wege Streng formalisierte Informationswege (rigide) oder nur informelle Infowege (Chaos, Willkür, Verfärbung) 	Offiziell streng formalisierte und restriktive Infowege durch Verwaltung / SR.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Top-Management Abgeschirmte, geschönte Berichte, realitätsfremde Berichte von Mitarbeiter an Management (vorausseilende Selbstzensur). Management trägt diese Berichte zurück in Betrieb oder umgibt sich nur noch mit „Ja-Sagern“. Kritiker werden ausgegrenzt. 	Verwalter schönt seine Berichte gegenüber SR und der SR schönt und wertet sie in der „Thieller Info“ und in öffentlichen Aushängen auf dem Gelände.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alte Mythen Fehldeutungen („Wir waren immer erfolgreich“) durch Wunschenken, Relevanz verkannt. Groupthink Gruppendenken → Gruppendruck auf Kritiker / Skeptiker → passen sich an. 	Diverse Fehleinschätzungen in der Selbst- und Fremd-Beurteilung, insbesondere 2005. Die Kritik an den Mittwochs-Foren der IGT ¹⁹ wird über Jahre hinweg nicht ernst genommen.

¹⁹ Verein Interessengemeinschaft Gelände Thielle, ca. 160 Mitglieder

Detail-Aspekte gemäss Glasl	Erscheinungsformen in der Stiftung / in Thielle
Pathologische Diagnose-Prozesse:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fluchtverhalten: Informationen unterschlagen, bagatellisieren. Überbringer ungewünschter Nachrichten ungehalten behandeln → weitere Nachrichten bleiben aus. 	Fritz Zaugg verweigert die Herausgabe von Informationen (Finanzen, Projekte), bagatellisiert (seit Jahren) die Kritik an Walter Hirschi und SR, bagatellisiert die Anzahl der Anzeigen und Mitglieder NRT als unbedeutend, Stigmatisiert das NRT (als Überbringerin ungewünschter Nachrichten)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Richtigkeit der Daten anzweifeln: Methode der Datenerhebung anzweifeln, Streit um Methoden statt Auseinandersetzung über die Signale → bewusst Methoden anzweifeln um sich nicht mit den Resultaten auseinandersetzen zu müssen. 	Kritik an der Mitgliederzahl des NRT, welches auch Kinder und Jugendliche zu den GeländenutzerInnen zählt.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schuldabwälzung: „Externe Ursachen sind schuld, nicht wir!“ 	„Perfide Bande, ewige Stänkerer“ etc. NRT und MM ²⁰ sind schuld. Gäste haben Walter Hirschi provoziert, da muss man schon Verständnis haben, wenn ihm mal der Kragen platzt usw.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Problemreduktion: Zum Beispiel: nur Finanzen sind schwierig aber Rest i.O. Nur (augenblickliche) unerwünschte Ergebnisse / Wirkung werden analysiert, nicht aber die Prozesse, welche zu diesen geführt haben. → Simplifizierung und Verzerrung der Wirklichkeit. → Konflikte um Informationen und deren Interpretation. 	Fritz Zaugg und SR blenden seit Jahren ihr Führungsverhalten und das Verhalten von Walter Hirschi (Umgangsformen) aus. „Nur im Umgang mit Gästen ist er etwas kantig, aber die übrigen 80% der Arbeit macht er gut.“ Die Informationen des NRT sind alles „unbelegte Gerüchte“ und darum scheinbar irrelevant. Auf Seiten der Kritiker: Gefahr Problemreduktion auf Walter Hirschi und Fritz Zaugg. Auch ohne diese beiden sind die Probleme auf dem Gelände noch nicht vom Tisch. Dann beginnt die Arbeit erst.
Pathologische Zukunftsgestaltungs-Prozesse	
Man sieht keine Perspektiven zum Überwinden der Krise und / oder Realitätsverlust: jenseitige Ideen	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Röhrenblick: Lösungssuche nur auf Schrumpfbereich, Bedrohliches fokussiert. Chancen werden ausgeblendet. Pessimistische Antizipation: „Wir tun das zwar, wird aber eh nichts bringen.“ → so wird produziert, was man befürchtet (auch: sich selbsterfüllende Prophezeiungen) 	Ausschluss von unliebsamen GeländenutzerInnen. Chancen der vorgebrachten Kritik als Entwicklungspotenzial für die Organisation wird ausgeblendet.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Streit um Gesamt- / Sanierungskonzept versus Teillösungen (von Problemen): Führung wehrt Teillösungen ab, bis eine Gesamtlösung „aus einem Guss“ vorliegt. Krisensignale als Geheimnis des Managements. Hoffen auf Patentlösungen. Fehlender Richtungskonsens → Richtungsstreit 	(Keine konkreten Visionen, Leitideen vorhanden. Nur operative Aspekte im Vordergrund.)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sparen um jeden Preis: Nur Ad-hoc Programme, Panik-Aktionen 	Auf das Sommerprogramm 2006 soll verzichtet werden um die Anwaltskosten bezahlen zu können.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schock-Entscheide Klammern an Scheinlösungen: „DAS wird uns retten!“: Scheinsicherheit, symbolische Entlastungshandlungen. Aberglaube. „Wollen uns nicht vorwerfen lassen, wir würden nichts tun.“ „Köpft die Schuldigen!“ 	Absetzung von drei Ersatz-SR im Sommer. Nachträglicher Einsitz von Rene Moll. Kurzfristige Einberufung einer Geländeversammlung. Auftrag an (unqualifizierten) Ombudsmann (Godi Grob) zur unpassenden Zeit.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Symbolische Ersatzlösungen: Einkauf externer Beratung als Beschwörungsritual zur Unsicherheitsreduktion → Alibiübung: Berater werden geholt um sein Tun zu legitimieren → Veränderungsenergie fehlt, mangelnde Bereitschaft zur Veränderung → Folge: Gefälligkeitsgutachten, -beratung. 	
Pathologische psychosoziale Prozesse	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zunahme von Verunsicherung Angst und Misstrauen: Angst vor Versagen ist grösser als Motivation für Erfolg. Festklammern an allem was Sicherheit verspricht. 	Fritz Zaugg und Walter Häfeli an Walter Hirschi: Regeln rigide durchsetzen!
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Demotivationsspirale: Unterschiedliche & beschränkte Optik von Management / Gruppen / Abteilungen. Gute Mitarbeiter gehen, schlechtere Mitarbeiter nutzen die Chance → Zunahme von Spannungen → Spirale der Demotivation → Konflikte brechen an verschiedenen Orten aus und werden kalt ausgetragen. 	Rücktritte im SR. Konflikte im SR. Konflikte zwischen Schlüsselpersonen (Peter Kopp, Godi Grob, etc.).
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fixierte Rollenmuster: Die Typen „Sanatorium“, „Burg“, „Kreuzritter“ und „Theater“ (siehe Glasl „Konfliktmanagement“) bewirken destruktive Rollenmuster. 	Typ Burg: ständig auf der Suche nach Verrätern (Zaugg, Hirschi, ...) Typ Kreuzritter: aggressiv, dominant, machtausbauend (Zaugg, Hirschi)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Polarisierung und Abschottung: Interessen-Egoismus. Alle gegen Alle. Glaube an Sinnhaftigkeit geht verloren. Interner Verdrängungswettbewerb. 	Sinnstiftendes Leitbild fehlt. Stiftungsreglement oberflächlich und auf Strategien statt Wirkung ausgerichtet.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Machtkämpfe: Umschichtung versus Machterhalt. Eigene Unersetzbarkeit zeigen. 	Walter Hirschi stellt sich selber und via Fritz Zaugg und Godi Grob als unersetzbar dar („gute Kontakte zu Behörden“ etc.). Walter Hirschi lässt sich auch von Fritz Zaugg und vom SR immer weniger dreinreden.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Finanz- & Kontrollmacht. Ressourcenvergeudung: „Diese Veränderungen führen auch zu Umschichtungen im innerbetrieblichen Machtgefüge: Finanzen, Kostenrechnung, Controlling gewinnen an Macht, andere verlieren – geben aber ohne Kämpfe oder Rückzugsgefechte nichts von dem ab, was sie haben. Dadurch erstarrten bisherige Rollenmuster, während gerade jetzt Flexibilität erforderlich wäre. Machtspiele verdrödeln Zeit und brauchen vorhandene Energien auf, die besser für Rettungsaktionen verwendet werden könnten. So werden die noch vorhandenen Reserven vergeudet“ (aus Skript: Prof. F.Glasl) 	Könnte kaum die Geschehnisse in Thielle treffender beschreiben!
Pathologische Lern-Prozesse	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Behinderung von Erfahrungslernen: 	Abwehr von Vorschlägen an den Foren und von Direkteingaben.

²⁰ Augenzeuge, Name bekannt.

<p>Unsicherheit, Misstrauen und Angst stehen Erfahrungslernen durch Versuch und Irrtum in Wege. Risikobereitschaft und Fehlertoleranz nehmen ab.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Festhalten an falsch Gelerntem: Alte Erfahrungen stur auf Neues übertragen. „Dasselbe wie immer, nur schneller“ statt überprüfen ob das Konzept / Rezept untauglich ist ▪ Angst & Unsicherheit schränkt Bereitschaft zum Lernrisiko ein: Angst vor Versagen, Nachteil, Strafe. → Bereitschaft zu experimentellem Lernen schwindet. Erfolgsmotivation grösser als Versagerangst = Lernen Erfolgsmotivation kleiner als Versagerangst = Lernabwehr ▪ Angst & Unsicherheit erschweren „strukturelles Lernen“: 1+1=2, 2+1=Δ. Δ+1=□ Form ändert sich (hier von digital zu analog) Elemente anders ordnen. Etwas loslassen können um es anders zu ordnen. Strukturelles Lernen = Rahmen (Setting) in Frage stellen. In-nere Unsicherheit bei Strukturauflösung ertragen. Hoher Grad an Frustrationstoleranz: kann ich altes loslassen? ▪ Lernen wird verlernt: Stressfreies lernen: ich lerne wie ich am Besten lerne (Metaebene). Lernen in Krisen: Lernpathologie wird nicht erkannt, Festhalten an Scheingewissheit, keine Korrektur möglich 	<p>Walter Hirschi: Verhalten gegenüber GeländenutzerInnen. Verkennt die anderen Verhältnisse in Thielle gegenüber Kundschaft in seinem früheren Restaurant.</p> <p>Walter Hirschi lässt sich auch von Fritz Zaugg und vom SR immer weniger dreinreden.</p> <p>Festhalten an den absolutistischen Strukturen der Stiftung. Mangelnde Bereitschaft Formen der Partizipation zu entwickeln / zuzulassen. „Inzucht bei der Besetzung von Ersatz-SR / SR.</p>
Pathologische Informations-Prozesse	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zu späte Informationen: „Info erst wenn wir alle Lösungen haben“ statt Info „wir sind dran.“ Sonst Befürchtung man habe keine Antworten, also wird lieber nichts gesagt. Zensur, Geheimhaltung. ▪ Informations-Embargo: „Das einfache Volk erträgt nicht die Wahrheit.“ Darum Infos krampfhaft geheim halten. Am Ende Bombenwurf: Alle Infos auf einmal → erschlägt die Betroffenen. ▪ Informationen dringen von Aussen ein: Über Medien (Spekulationen, Indiskretionen oder gezielte Infos) werden Neuigkeiten in der Org. verbreitet → Info-Schock → Vertrauensbruch. ▪ Unglaubliche Informationen: Mangelnde, ungeschickte und lückenhafte Informationen in der Vergangenheit führen zu Zweifel von neuen Informationen. Z.B. „Gestern haben sie uns angelogen, also lügen sie auch heute.“ ▪ Divergierende Informationen: Interessengruppen filtern; unterschiedliche Selektion von Infos die beliebt; verbreiten ihre Wahrheit → produziert Widersprüche und Verwirrung. ▪ Gerüchteküche: Angstphantasien, Unheilsbotschaften, epidemisch verbreitet. „soziale Ansteckung“. Hohes Tempo der Ausbreitung von Gerüchten analog zu Krankheiten (Grippe etc.). 	<p>Umbau Toranlage, Abfallkonzept Projekt Restaurant beim Haus Kein Platz mehr für Zeltler im Wald.</p> <p>Info-Embargo als Druck- und Machtmittel von Fritz Zaugg.</p> <p>Informant und Augenzeuge MM. Berichte in der Bieler und Berner Zeitung und die Thieller Zeitung.</p> <p>Misstrauen der Destinatäre gegenüber SR (insbesondere Fritz Zaugg) und Verwalter.</p> <p>Öffentliche Informationen des SR auf dem Gelände mit falschen Behauptungen.</p> <p>Ersatz-SR will SR absetzen. NRT will putschen. Verwalter soll gemobbt werden. NRT ist eine Sekte, Swingeraktivitäten werden geduldet, Umbau Gelände in ein profitables Nudistent-Zentrum sei geplant, Verstossung von Naturisten als Strategie, finanzielle Bereicherung / Vorteile von einzelnen Stiftungsräten und Verwalter.</p>
Pathologische Umsetzungs-Prozesse	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aktionismus: Krisensignale erhöhen Druck auf Management zum Handeln. Das Handeln wird zum Wert an sich. Etwas tun um nicht untätig zu sein. ▪ Aktionismus-Ansteckung / Druck: Hektik und Aktionismus gegenseitig weitergeben. Überhitzung ohne Zielausrichtung → Erschöpfung von Energie und Ressourcen ▪ Nur kurzfristige Aktionen: Flucht in kurzatmige Aktionen. Feuerwehr behindert Umbau des Hauses. ▪ Impulse und Energie verpufft schnell: Umsetzung nicht konsequent genug. Weg des geringsten Widerstandes. „Gut im starten aber schlecht im Fliegen und Landen.“ ▪ Teiloptimierung / Zersplitterung: Jeder handelt nur für seine Teilinteressen („Rette Dich selbst.“). Aktionen entziehen gegenseitig Kräfte. ▪ Alibihandlungen: Aktionen sind eher Beschwörungs-Rituale als effektive Problemlösungen 	<p>Einladung an NRT zum unpassenden Moment als Pseudosignal von Fritz Zaugg an Stiftungsaufsicht: „Ich tue was.“ Einladung von Christian Grünig zum Gespräch, ohne dann auf seine Anliegen einzugehen.</p> <p>Sommer-Theater des SR Ende Juli, anfangs August Rücktritte von Martin Haller und Konrad Brönimann</p> <p>Abwahl ESR Aktion von Godi Grob am 2. August 05. Einsetzung von Godi Grob als „Mediator“. Möglicherweise auch der „Offene Brief an den SR“ vom 8. August, mit welchem die Wiederanstellung des Verwalters verhindert werden sollte?</p> <p>Fritz Zaugg: Position und Gesicht retten. Zersplitterung der Opposition durch Geländeausschluss der drei führenden Leute des NRT. Gefahr: operatives Geschäft wird vernachlässigt.</p> <p>Godi Grob als Mediator. Einladung des NRT. Anzeige von Walter Hirschi gegen NRT. Drohungen von Fritz Zaugg im SR. (dilettantische) Fragebögen von SR und vom Verwalter. Rückzug der selber vorgeschlagenen Mediation.</p>
<p>Anmerkung: Turnaround: Übergangmanagement (temporär) sinnvoll im Hinblick auf Vorbereitung einer neuen Kultur → motiviert. Schock → existenzielle Krise → Turnaround → neue Kultur</p>	<p>Idee Koalition: Christian Grünig für operatives Geschäft. Idee Anwalt der Koalition: Beistandschaft („kommissarischer Verwalter“) im strategischen Bereich.</p>
Pathologische Change Management-Prozesse	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kopflohe Planung, Kurzsichtigkeit: Komplexität wird simplifiziert → Röhrenblick / Hektik: unüberlegte Annahmen sind Basis für Entscheidungen. Zeithorizont (Time-span) verkürzt sich dramatisch. Wirkung von Entscheiden kann nicht überprüft werden, weil keine Kriterien. ▪ Entscheider paralyisiert: Druck, Macht, Interessenkämpfe, Perspektivlosigkeit ▪ Entscheidung externalisiert: 	<p>Poker: Antrag auf Ausschluss von Raoul Rosenberg, Catherine Pfaehler, Hans Schnyder oder Kündigung Walter Hirschi. Abwahl Ersatz-SR. → Personifizierung des „Bösen“ schon seit Jahren; kundgetan mittels öffentlichen Verlautbarungen des SR. Ab 2005 Fokussierung des „Bösen“ auf Exponenten des NRT. Auf Seiten der Kritiker auch Tendenz zur Personifizierung.</p> <p>SR durch Verfügung der Aufsicht</p> <p>Intern schwelender jahrelanger Konflikt (Alle gegen Christine Fankhauser) und Führungsverhalten des SR begünstigt Entstehung des NRT</p>

Interne Initiativen lahmen, zunehmend greifen externe Anspruchsgruppen ein, setzen Rahmen, Fristen	Anzeige von Hirschi gegen NRT → Richter NRT externalisiert an Stiftungs-Aufsicht und Anwälte
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Keine Meilensteine: Nur schöne, vage, pathetische Ziele. 	... plus keine (kommunizierten) Perspektiven, Strategien, Leitbilder etc.- (Immerhin: Bemühungen des NRT um Präzisionen im Prozess: Leitsätze, Analyse-Ansätze, Strategie-Vorschläge zur OE. Aber: genügt das?)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Keine Messkriterien für Ergebnisse: Angst vor Überprüfung und Misserfolg Evidenz. Keine Zwischenauswertungen → Erfolgsergebnisse bleiben aus → Motivation kann sich nicht verstärken / erneuern. 	Widerstand gegen die Entwicklung eines professionellen Fragebogens betreffend Zufriedenheit der StiftungsnutzerInnen, weil Input von falscher Seite (NRT, Raoul Rosenberg).
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Keine Beteiligung von engagierten und kompetenten Menschen an Entscheidungen: aus Angst vor Interessen- / Machtverlust aus Angst vor Auseinandersetzung: wichtige und fähige Menschen werden ins Wartezimmer gestellt. Folge: (z.B.) Ideen Anderer werden vom Management als eigene ausgegeben → Frust bei Ideeneigner. 	Das ist wohl einer der zentralen Punkte. So ist die ursprüngliche Absicht der Stiftungsurkunde (Schutz des Lebenswerkes der Pioniere) zu einem Machtinstrument von Fritz Zaugg verkommen.

5.2 Eskalationsdynamik von Konflikten und Strategien der Konfliktbehandlung

Konflikte in unterschiedlichen Eskalationsstufen erfordern unterschiedliche Vorgehensweise der Konfliktbehandlung. Eine Vorgehensweise kann z.B. bei Konflikten der dritten Eskalationsstufe sehr gut wirken, auf der fünften Stufe wirkt sie jedoch zu oberflächlich. Und auch umgekehrt ist dies der Fall: was für die Stufe sechs geboten ist, wirkt völlig übertrieben auf den schwächeren Eskalationsstufen.

Abbildung:
Übersicht über die Merkmale innerhalb der Eskalationsstufen. Für Details ist auf die Quellenliteratur verwiesen.

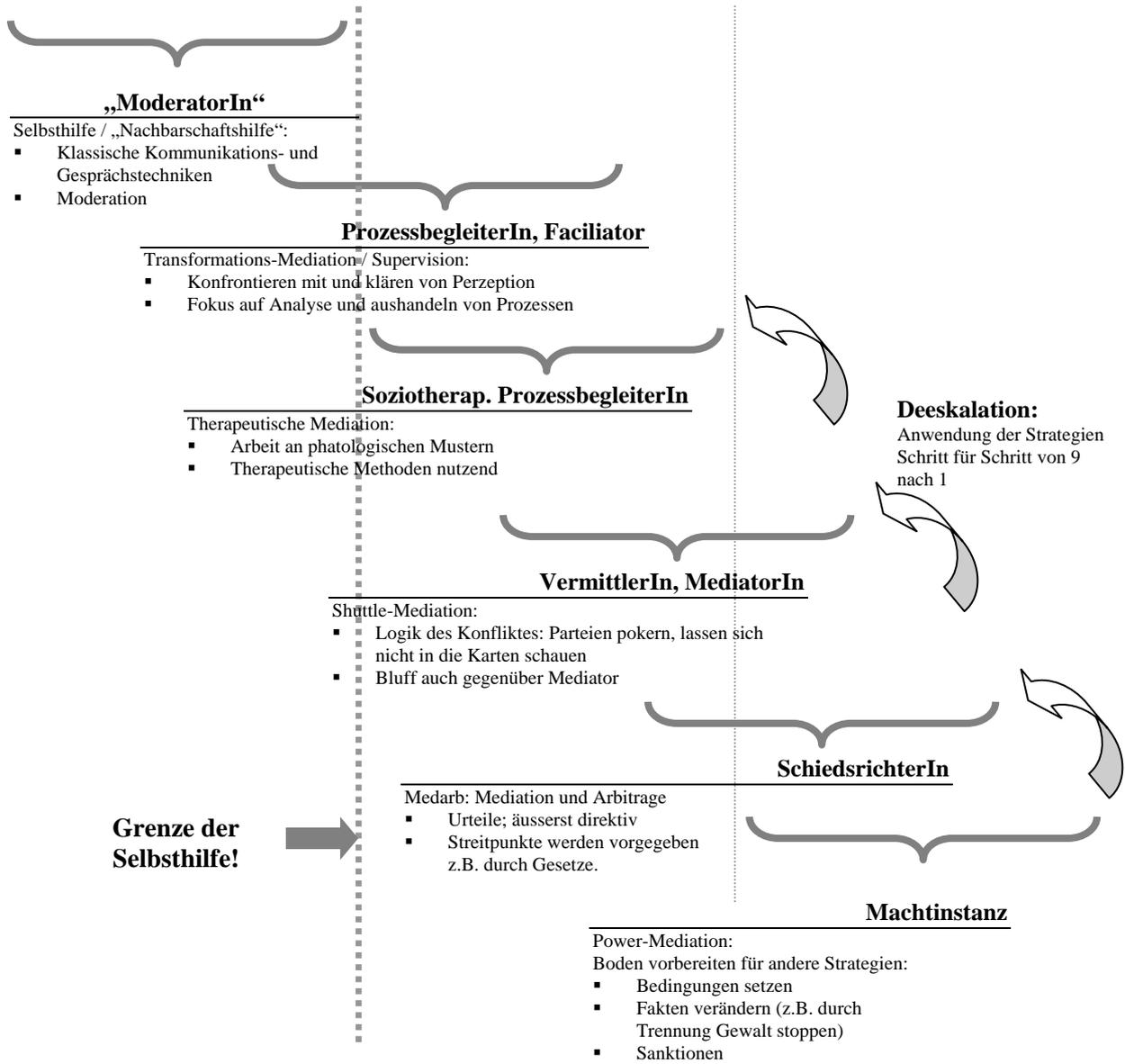
Organisationsentwicklung und Konfliktarbeit sind Veränderungsprozesse. Sie gehören zusammen und sind nicht getrennt zu bearbeiten!



Fig. 6.11: Übersicht über die 9 Eskalationsstufen eines sozialen Konfliktes

Die folgenden Strategien und die entsprechenden Rollen passen am besten zu den Eskalationsstufen:

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Verhär- tung	Debatte, Polematik	Taten statt Wor- te	Image und Koali- tionen	Gesichts- verlust	Droh- strategien	Begrenz- te Ver- nichts- ungs- schläge	Zersplitte- rung	Gemein- sam in den Ab- grund



Grafik: Raoul Rosenberg, 2005