



Dr. Heiko Roehl

ist Redakteur der Zeitschrift für Organisationsentwicklung und war von 2002-2006 für den Deutschen Beitrag zum Projekt «Support to the Nelson Mandela Foundation» verantwortlich. Heute leitet er die Unternehmensorganisation der GTZ in Eschborn.

Kontakt:
heiko.roehl@gtz.de

Nelson Mandela

Organisationalisierung eines Vermächtnisses

«Wird die Stiftung ihn überleben?» Auf diese Frage konnte man sich verlassen. Sie kam jedes Mal, ganz egal, wo das Projekt präsentiert wurde. Begonnen hatte das Ganze im Jahr 2000, mit einem Brief von Nelson Mandela an den ehemaligen Bundeskanzler Gerhard Schröder. Er bat darin um die Unterstützung seiner Stiftung, die der sich in Afrika rapide ausbreitenden HIV/AIDS-Seuche den Kampf angesagt hatte. Die Bundesregierung reagierte prompt und initiierte durch das Bundesministerium für Wirtschaftliche Entwicklung und Zusammenarbeit und die Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit das Projekt «Unterstützung der Nelson Mandela Foundation». Der Aufbau der Stiftung sollte über einen Zeitraum von vier Jahren vor Ort in Johannesburg unterstützt werden, um Nelson Mandela im Kampf gegen HIV/AIDS zu stärken.

Organisationsdiagnosen ergaben schnell, dass die Stiftung kaum mehr war als eine unkoordinierte Geldsammelstelle für Hilfsprojekte. Nelson Mandela wurde nach seinem Rückzug von der Frontlinie der Macht weiterhin mit Anfragen nach Vorträgen, internationalen Interventionen und Mitwirkung in Spendenkampagnen überschwemmt, sein Sekretariat sichtete wacker mehr als 3000 Briefe, E-Mails, Geschenke und telefonische Anfragen, die ihn monatlich erreichten. Noch im Jahr 2001 existierte die Nelson Mandela Foundation vor allem auf dem Papier und setzte sich fast vollständig aus dem präsidialen Sekretariat von «Madiba» zusammen, wie er im engeren Kreis respektvoll genannt wird – beim Namen seines Clans.

Die Überlebensfrage war das Leitmotiv einer umfassenden Organisationsentwicklung der Stiftung, mit dem sich schnell eine Reihe von Fragen stellten, die Aufsichtsrat, Management und Berater in tiefes Grübeln brachte: Warum sollte es die Stiftung geben? Wie kann man dem Namen Nelson Mandelas für die soziale Entwicklung Afrikas mehr Gewicht verleihen? Was ist das Besondere an Madiba? Was sollte die Stiftung tun, aber auch lassen? Welches Geschäftsmodell könnte zur Stiftung passen? Was wäre ein sinnvolles Leistungsspektrum? Welche Erwartungen haben verschiedene Interessensgruppen an die Stiftung? Und schließlich: Welche Rolle könnte die Stiftung für den Erhalt und die Pflege des Vermächtnisses von Nelson Mandela spielen?

Die Zeit drängte. Mit der steigenden HIV/AIDS-Prävalenzrate in Südafrika (2002 war bereits jeder dritte Erwachsene in Südafrika HIV-positiv) stiegen auch die Erwartungen an die Stiftung. «Wir könnten alles machen, einfach alles. Worauf es ankommt ist, das Richtige zu tun. Das, wofür der Name steht», so Shaun Johnson, der damalige Geschäftsführer. Und es hätte kaum deutlicher gesagt werden können. Dringend mussten Programmstrategien erarbeitet und umgesetzt, die Governancearchitektur revidiert, Kompetenzprofile definiert und Menschen eingestellt werden. Gleichzeitig galt es, die wichtigsten Organe der Stiftung am Leben zu erhalten: Finanz- und Spendenmanagement, IT-Systeme, Marketing, Webpräsenz und so weiter. Erste, überstürzte Stellenbesetzungen wurden vorgenommen, ein Managementteam formiert, Kleinprojekte wurden hektisch gestartet. Die bohrende Frage, ob man auf dem richtigen Weg sei, blieb allgegenwärtig. Der Aufsichtsrat stellte sie in jeder Sitzung, seine Sorge galt in erster Linie der Begrenzung

reputatorischer Risiken für den Gründer. Beim Blick auf das Mitgliedsverzeichnis des Aufsichtsrates, das sich wie ein Who-is-who der Reichen und Mächtigen Südafrikas liest, lässt sich erahnen, wie schwierig sich das Navigieren der Organisation durch das komplexe Geflecht von Interessensgruppen gestaltete: Freunde, Kampfgenossen, Familie, Partei, staatliche Institutionen (Südafrikanisches Nationalarchiv etc.) und viele, untereinander verfeindete NGOs verfolgten eben auch immer eigene Agenden. Die Stiftung sah sich ständig mit widersprüchlichen Erwartungshaltungen konfrontiert. Der einzige und für alle Interessensgruppen akzeptable Ausgangs- und Bezugspunkt für die Entwicklung der Stiftung konnte nur das sein, wofür Nelson Mandela selbst steht, also die Werte, die ihn auszeichnen. Das, was andere in ihm sehen und das, was er für sich selbst repräsentiert.

Wertearbeit

Das Managementteam initiierte eine Serie von Interviews und Workshops unter der Leitfrage «Wofür steht Madiba?» mit dem Ziel, aus den erarbeiteten Grundwerten Nelson Mandelas das Fundament für eine Organisationsidentität zu schaffen, auf die alles, was in der Stiftung geschieht, bezogen werden konnte (vgl. Kasten). Alle wichtigen Stakeholder waren in den Prozess einbezogen. Zunächst führte man Tiefeninterviews, die in unterschiedlichen Gesprächsrunden ausgewertet wurden. Auch Nelson Mandela selbst, seine Frau Graca Machel und einige seiner Familienmitglieder gehörten zu den Interviewten.

Diese Wertearbeit war kein geradliniger Prozess. Nach anfänglicher Euphorie gestaltete er sich mühsam, langwierig und mit Konflikten behaftet. Der Versuch, die Grundwerte dieser Ikone der Menschlichkeit zu destillieren, brachte alle Beteiligten schnell an den Rand der Verzweiflung. Zu sehr war Nelson Mandela auch Gegenstand von individuellen Projektionen, Wünschen und Hoffnungen: «Er ist zu nah an meinem Herzen» – so Buyi Shishuba, Mitarbeiterin aus der Korrespondenzabteilung in einem der Workshops.

Der Prozess vollzog sich über die gesamte Organisationsentwicklung der Nelson Mandela Foundation. Sie dauert bis heute an. Immer wieder wurden einzelne Kernwerte zusammengestellt, verworfen, neu formuliert, immer wieder der Versuch un-

ternommen, damit auch das fassbar zu machen, was die Beteiligten in Managementteam und Aufsichtsrat selbst bewog, im Namen von Madiba tätig zu sein. Versöhnung, Mut, Gerechtigkeit, Respekt – daran kristallisierte sich immer wieder, was allen direkt und indirekt an der Stiftung Beteiligten am Herzen lag. Das Managementteam hatte die Aufgabe, die Fäden beisammen zu halten und den Prozess schließlich zu einem – vorläufigen – Ergebnis zu bringen, mit dem alle Beteiligten gut leben konnten und das vom Aufsichtsrat akzeptiert wurde. Nelson Mandela hatte vom Geschäftsführer immer wieder die Klärung der Rolle und der Programminhalte seiner Stiftung eingefordert. Obwohl er in die Wertearbeit – ganz bewusst – nur mittelbar über Interviews, Briefings und Sitzungen des Aufsichtsrats einbezogen war, mussten Entscheidungen zu wesentlichen strategischen Weichenstellungen von ihm bestätigt werden.

Damit war ein offener Diskurs zur Identitätsfrage der Stiftung etabliert worden, der zunächst nur als kritischer Spiegel für die überstürzt angefangenen Stiftungsprojekte herhielt. Es wurde rasch deutlich, dass die Stiftung sich selbst nur in Ausnahmefällen mit direkter Hilfe in den Gemeinden, dem «Grassroots Level», befassen sollte, sondern diese Arbeit kompetenten Kooperationspartnern (etwa der NGO Ärzte ohne Grenzen) überlassen konnte. Stattdessen sollte die Stiftung ihren Namen stärker als Marke für qualitativ hochwertige, gerechte und effiziente Programme in verschiedenen Themen und Fragen gesellschaftlicher Entwicklung nutzen. Mit dem Diskurs zur Identitätsfrage der Stiftung wurde auch klar, dass die Stiftung sich keineswegs ausschließlich mit HIV/AIDS beschäftigen sollte.

Am deutlichsten wurde die aufwendige Wertearbeit mit der Entscheidung des Aufsichtsrates entlohnt, die Stiftung auf der Grundlage eines «katalytischen Geschäftsmodells» zu organisieren, das die im Lande vorhandenen Kräfte sozialer Entwicklung von Kooperationspartnern im Dialog aufgreift, vernetzt, bündelt und in Projekte umsetzt. Die sozial-katalytischen Eigenschaften von Nelson Mandela als Person, seine Fähigkeiten, gute Kräfte in der Gesellschaft zur Geltung zu bringen – ohne seine eigene Agenda in den Vordergrund zu stellen – waren damit organisational verankert. Praktisch bedeutete dies, dass sich die Stiftung in erster Linie damit beschäftigen müsste, Menschen zusammenzubringen und zu produktiven Lösungen zu bewegen, die ohne die Stiftung möglicherweise nicht zusammenkommen würden, also die «Convening Power» des Gründers gezielt zu nutzen: Wen seine Stiftung einlädt, der kann diese Einladung nur schwer ausschlagen, auch wenn der Gegner voraussichtlich mit am Tisch sitzen wird.

Damit leistete der Wertediskurs der Stiftung, was ein organisationaler Veränderungsdiskurs zu leisten imstande ist: Neue Orientierung und Handlungssteuerung. Gleichzeitig wurde für alle Beteiligten deutlich, welche negativen Folgen Handlungen haben können, die mit der gemeinsam erarbeiteten Wertebasis der Organisation unvereinbar sind. Persönliche

The Nelson Mandela Foundation's Value Work

- **Emotion:** «What does Madiba mean to me?»
- **Biography:** «What does Madiba's life tell us about dialogue and his approach to it? What values and qualities does he best embody?»
- **Legacy:** «How will future generations know that Madiba embodies the above values and qualities, and experience them for themselves?»
- **Institution:** «How should the NMF root these values in its own practice and in society, through dialogue programming?»



Überzeugend: Nelson Mandela auf einer HIV/AIDS-Veranstaltung im Eastern Cape im Jahr 2003
Foto: Benny Gool/Oryx Media

Bereicherung, individuelle Profilierung und Profitorientierung wurden in der Wertearbeit immer wieder als zentrale reputatorische Risiken der Stiftung thematisiert und mit einer Vielzahl von Maßnahmen eingegrenzt.

Werte der Person, Werte der Organisation

Die Nelson Mandela Foundation ist ein Sonderfall stark personenzentrierter Werteorientierung. Diese betrifft wohl häufiger Organisationen, bei denen der/die Gründer als Personen eine wichtige Rolle spielte/n, etwa Familienunternehmen oder gemeinnützige Stiftungen. Noch heute müssen sich beispielsweise die Stipendiaten der renommierten Rhodes-Stiftung als exzellente Sportler ausweisen können, weil Cecil Rhodes zwar selbst nicht sportlich, aber dennoch der Auffassung war, dass sich ein erfolgreicher Mensch durch eine gewisse Sportlichkeit auszeichnen hat.

Eine direkte und konkrete Übertragung der Werte von der Person auf die Organisation funktioniert nur in Ausnahmen. Meist fordert der Schritt von den Werten der Person zu den Werten der Organisation wohl eine Art allegorischen Brückenschlags, durch den das Wertesystem der Person in das Wertesystem der Organisation hineinwirken kann. Eigenheiten der Leistungserbringung, des Geschäftsmodells, der Produkte oder Dienstleistungen, aber auch der Haltung der Mitarbeiter können dann stellvertretend für die Werthaltungen der zentralen Person stehen. Die Realisierung dieser Werthaltungen geschieht, wenn Kunden- und Interessensgruppen der Organisation diese Werthaltungen erkennen und die Organisation auf dieser Grundlage identifizieren, ihr also genau diejenigen Werthaltungen zuschreiben und von ihr einfordern, welche die Organisation kommuniziert wissen möchte. Die Organisation wird bei erfolgreicher Werteorientierung also irgendwann von außen mit Werten identifiziert, die sie selbst gern verwirklicht hätte – was es der Organisation wiederum leichter macht, sie zu leben.

Der Erfolg einer Werteorientierung hängt darüber hinaus wohl von einer ganzen Reihe von Faktoren ab, die hier nur angedeutet werden können. Die innere Konsistenz der Werte ist ebenso erwähnenswert wie der Grad der Übereinstimmung von grundlegenden Werten und den Kernkompetenzen der Organisation. Eine Rolle scheint darüber hinaus zu spielen, auf welchen Ebenen sich die in das Erbgut der Organisation eingeschriebenen Werte offenbaren; ob sie also vom Mitarbeiter über das Produkt bis zum Geschäftsmodell erfahrbar werden, oder ob sie nur in einem organisationalen Randbereich wie der zunehmend in Verruf geratenen Corporate Social Responsibility ihr Dasein fristen.

Werte waren der zentrale Dreh- und Angelpunkt im Entwicklungsprozess der Nelson Mandela Foundation. Heute ist die Stiftung eine gut in der Zivilgesellschaft verankerte, unabhängige Organisation, die sich programmatisch auf die Säulen Dialog und Gedächtnis (Memory) stützt (vgl. Kasten «Vision Statement», mehr unter: www.nelsonmandela.org). Im Dialogprogramm kommt im Namen Nelson Mandelas ein breites Spektrum an Interessen zu den drängenden sozialen Problemstellungen des Landes und der Region (etwa HIV/AIDS, Kriminalität, Stärkung der Frauenrechte) zu Gehör und wird in die politischen Entscheidungsprozesse eingebracht. Ziel des Centre of Memory ist es, das Vermächtnis des Gründers in allen möglichen medialen Formen global zu verbreiten. Es ist unter anderem das offizielle Nelson Mandela-Archiv, das den Auftrag hat, sein Leben und Werk der Öffentlichkeit zugänglich zu machen und damit seine Werte weiterzutragen. Beste Voraussetzungen für das Überleben der Stiftung also.

The Nelson Mandela Foundation's Vision Statement

The Nelson Mandela Foundation contributes to the making of a just society by promoting the vision, values and work of its Founder and convening dialogue around critical social issues.

Sustaining a Unique Legacy

Mr Nelson Mandela's entire life has been based upon dialogue - the art of listening and speaking to others, and getting others to listen and speak to each other. The Nelson Mandela Foundation, as a convener of critical dialogue around Mr Mandela's example, needs to perpetuate a non-partisan platform in the exemplary manner of its Founder, and the best way to do so is to ensure the financial independence of the Foundation well beyond its Founder's lifetime.

The Memory Programme

Memory resources documenting the life and times of Mr Nelson Mandela are to be found in an extraordinary range of locations, both within South Africa and internationally. These resources are embedded in various legal and other jurisdictions. The Memory Programme provides a unique facility which allows people access to this history.