



hyperraum & friends

Crafting The Future

## ERGEBNISBERICHT

### Excellence Framework Europe Assessment

19.-21. November 2024

Werk-statt-Schule e.V. NOM

ERSTELLT VON

---

Wiebke Anton  
Gabriele Gralla  
Irina Niesen





## Bereich A: Orientierung geben (Wabe 1)

### A1 - Sinn stiften und Zukünfte definieren

#### Stärken:

Die Organisation zeigt eine klare ideelle Vorstellung, die sich um die Unterstützung benachteiligter Menschen und die Förderung eines selbstbestimmten Lebens dreht. Der Antrieb, „die Welt ein bisschen gerechter zu machen“, ist ein durch die gesamte Organisation wahrnehmbares starkes Motiv. Die Organisation insgesamt leistet ihren Beitrag zur Sicherstellung sozialen Friedens und sozialer Gerechtigkeit und ist dadurch gesellschaftlich relevant in der Region und darüber hinaus.

Der Organisation ist es gelungen, ein attraktives Leitbild zu formulieren und zu veröffentlichen, was die wesentlichen Merkmale und Ambitionen eines erfolgreichen Dienstleisters gut beschreibt.

#### Potenziale:

Im nächsten Schritt könnte das vorhandene Leitbild so interpretiert werden und Ambitionen abgeleitet werden, dass sich ein prägnant knackiges Zielbild erzeugen lässt. Die vorhandenen Motive, Ambitionen, Ideen und Vorstellungen einzelner Akteur:innen könnten im nächsten Schritt transparent gemacht werden und anschließend auf Ebene der Gesamtorganisation konsolidiert werden.

Es fehlt ein klarer Statusbericht, der regelmäßig überprüft, ob die eingeschlagene Richtung mit den Zielen der Organisation übereinstimmt. Dadurch bleibt unklar, ob die Ziele kongruent zu den Antrieben sind.

---

### A2 - Kultur leben und Identität schaffen

#### Stärken:

Die Atmosphäre und das Betriebsklima sind zentrale Treiber der Organisation. Eine familiäre Sprache und ein starkes Teamgefühl fördern die Motivation und stärken die Bindung der Mitarbeitenden an die Organisation.



#### Potenziale:

Eine Überlagerung zwischen Familien- und Wirtschaftssystem erzeugt in Teilen unklare Lagen und Strukturen. Das Kulturmuster der familiären Sprache überlagert die professionelle Wertschöpfungskommunikation, was zu Missverständnissen führen kann (z.B. Erwartungen, Haltungen, Ziele, Verhalten).

---

#### A3 - Vielfalt einbeziehen und Beteiligte verstehen

##### Stärken:

Die Organisation versteht sich als Plattform für die Unterstützung benachteiligter Gruppen. Sie fördert Chancengleichheit und bindet Mitarbeiter:innen aktiv in die Entwicklung von Strategien und Programmen ein. Es zeigt sich ein klarer Wille, die Menschen in der Organisation immer wieder zu beteiligen und sie mitzunehmen.

##### Potenziale:

Die systematische Einbindung von Stakeholdern und die Abbildung externer Perspektiven bleiben unstrukturiert.

Die Integration gemeinsamen Verständnisses und die Etablierung bereits vorliegender Strukturen, Verfahren, Methoden und Prozesse gelingt noch eingeschränkt.

Einhergehend ist eine Kaskadierung über geeignete Regelkommunikationsstrukturen auch dadurch noch nicht möglich.

---

#### B



## Bereich B: Strategie entwickeln (Wabe 2)

### B1 - Umfeld und eigene Kompetenzen verstehen

#### Stärken:

Die Organisation zeigt ein tiefes Verständnis gesellschaftlicher Ungerechtigkeiten und hat sich das Ziel gesetzt, strukturelle Benachteiligungen zu kompensieren und dazu beizutragen, die Welt ein Stück weit besser zu machen. Zur Erfüllung der Geschäftsfelder, verfügt die Organisation über ein breites und professionelles Kompetenzportfolio, was sie bewusst und nachhaltig einsetzt, um ihre Aufträge bestmöglich zu erfüllen.

#### Potenziale:

Es fehlt eine systematische Markt- und Umfeldanalyse im Sinne eines pluralen Ecosystems (z.B. Layersystematik), um politische und wirtschaftliche Veränderungen frühzeitig zu antizipieren und die Auswirkungen auf die eigenen Geschäftsfelder zu erkennen. Dadurch könnte die Organisation strategisch gezielt Geschäftsfeldauf- und -abbau betreiben, um dadurch die Motiverfüllung auch in Zukunft zu ermöglichen.

Die Abhängigkeit von freiwilligen Leistungen des Landkreises und EU-Förderungen erhöht das finanzielle Risiko.

Das erforderliche Kompetenzprofil der Gesamtorganisation im Bereich von Organisationsentwicklung, Strukturarbeit, Controlling und Projektmanagement würde die Könnereigenschaften komplettieren und die Organisation zukunftsfähig machen. sukzessiv weiterzuentwickeln, damit die gewählte Form von Selbstorganisation stattfinden kann und Wirkung erzielt und Skaleneffekte zu ermöglichen.

---

### B2 - Strategie festlegen

#### Stärken:

Ein Strategieprozess nebst Strategie- und Umsetzungsteam sind etabliert und zeigen erste Erfolge in der Entwicklung und Operationalisierung strategischer Ziele. Das



konzeptionelle Fundament ist bereits fundiert angelegt und bietet jede Möglichkeit zur Integration.

Potenziale:

Die strategische Planung bleibt noch fragmentiert, und ein umfassendes Risikomanagement ist nicht etabliert. Zudem sollte die strategische Integration vertieft werden, um die Kohärenz zwischen Planung und Umsetzung zu gewährleisten.

---

B3 - Strategie integrieren, umsetzen und reviewen

Stärken:

Strategie- und Umsetzungsteams arbeiten ereignisorientiert zusammen und sind bereit, an der strategischen Integration zu arbeiten.

Potenziale:

Die verschiedenen Strategie-Themen, die via "Das Blatt" von den verantwortlichen Teams erstellt wurden könnten im nächsten Schritt gemeinsam im Strategie-Umsetzungsteam inhaltlich und strukturell bearbeitet und weiterentwickelt werden (z.B. Güte, Umfang, Klarheit, Abgrenzung).

In diesem Zusammenhang könnte gleichzeitig eine Reduzierung der Komplexität der Strategiethemen erfolgen, um so Fokus zu setzen und Erfolgswahrscheinlichkeit zu erhöhen.

Ein weiterer Mehrfachnutzen entsteht, indem alle Akteur:innen im Strategie-Umsetzungsteam auf einem inhaltlich hohen Kenntnisstand arbeiten, Ideen in andere "Das Blatt"-Themen einbringen und die Strukturarbeit inkl. Verbesserungsarbeit voranbringen.

---



## Bereich C: Zusammenarbeit gestalten (Wabe 3)

### Stärken:

Die Werk-statt-Schule e.V. zeichnet sich durch eine positive und vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre aus, die Motivation und Engagement der Mitarbeitenden fördert. Erste Schritte in Richtung Selbstorganisation und Eigenverantwortung wurden erfolgreich umgesetzt, wodurch die Teams flexibler und dynamischer agieren können. Die Mitarbeitenden werden in strategische Überlegungen eingebunden, was ihre Identifikation mit den Zielen der Organisation stärkt.

### Potenziale:

Die Kompetenz zur Selbstorganisation ist innerhalb der Teams unterschiedlich stark ausgeprägt, was zu Ungleichheiten in der Zusammenarbeit führt. Es fehlt eine strukturierte Herangehensweise zur Einbindung externer Stakeholder, um langfristige und strategische Kooperationen zu fördern. Die vorhandenen digitalen Tools wie Personio und InLoox werden nicht ausreichend integriert oder strategisch genutzt.



#### Bereich D: Wertschöpfung erbringen (Wabe 4)

##### Stärken:

Die Organisation bietet zielgerichtete und wirkungsvolle Programme an, die auf die Bedürfnisse der Zielgruppen zugeschnitten sind.

Regionale Netzwerke und Partnerschaften werden effektiv genutzt, um Ressourcen und Wissen für die Programme zugänglich zu machen.

Die Mitarbeitenden identifizieren sich stark mit den Zielen der Organisation, was das Engagement und die Bindung an die Organisation fördert.

##### Potenziale:

Wachsende Anforderungen der Zielgruppen erfordern eine stärkere Anpassung und Flexibilität in den Programmen.

Die Zusammenarbeit mit externen Partnern ist oft informell und projektbezogen, was Optimierungsmöglichkeiten ungenutzt lässt.

Ein systematisches Monitoring zur Bewertung der Effektivität der Programme fehlt, was die strategische Steuerung erschwert.



## Bereich E: Wirkung aufzeigen (Wabe 5)

### Stärken:

Die Organisation hat eine klar definierte soziale Mission, die durch gezielte Unterstützung benachteiligter Menschen messbare gesellschaftliche Wirkung zeigt. Die Werte der Organisation sind in der täglichen Arbeit spürbar und stärken die interne und externe Legitimation.

Die Werk-statt-Schule e.V. kommuniziert regelmäßig Ergebnisse und erzielte Wirkung an Fördermittelgeber, Partner und die Öffentlichkeit. Dabei werden reale Erfolgsgeschichten und Zahlen/Statistiken verwendet, um den Mehrwert der Arbeit transparent darzustellen.

Projektmanagement findet auf operativer Ebene im Kontext der Programme statt, um Erfolge und Wirkung der Bildungs- und Förderprogramme zu messen. Diese Ergebnisse fließen direkt in die Weiterentwicklung der Angebote ein. Beispielsweise werden Ergebnisse aus Teilnehmer-Feedback oder Förderprojekten abgeleitet.

### Potenziale:

Die Organisation könnte die Erkenntnisse noch systematischer nutzen, um strategische Entscheidungen zu treffen und langfristige Ziele anzupassen (Kontext Geschäftsmodell-Entwicklung sowie Geschäftsfeldauf-/abbau). Das könnte z. B. durch regelmäßige Management-Reviews mit Schwerpunkt auf Wirkung (plurale Wertschöpfung) geschehen.

Obwohl erste Schritte zur Messung der Wirkung unternommen wurden, fehlen konsistente und strukturierte Mechanismen zur Bewertung, ob strategische Ziele erreicht werden.

Ein Aufbau eines umfassenden Wirkungsmessungssystems, das nicht nur Outputs (z. B. durchgeführte Maßnahmen), sondern auch die tatsächlichen Outcomes (z. B. gesellschaftliche Verbesserungen) erfasst, dies könnte z.B. über Transparenz in der Ergebnissteuerung vorgenommen werden:

Die Verbindung zwischen den erzielten Ergebnissen und den strategischen Zielen ist für Mitarbeitende und externe Stakeholder noch nicht immer sichtbar.

Ein einheitlicher Kommunikationsrahmens könnte helfen, um Erfolge klarer zu visualisieren und mit allen relevanten Zielgruppen zu teilen.





Die operativen Projekte sind auf externe Finanzierung, oft stark Landkreisgebunden, angewiesen, was die langfristige Stabilität und Skalierbarkeit der erzielten Wirkungen gefährden können. Eine Diversifizierung der Einnahmequellen, z. B. durch die gezielte Entwicklung von starken Wirtschaftspartnern und Sponsoring oder Public-Private-Partnerschaften könnten helfen.



## Bereich F: Veränderung meistern (Wabe 6)

### Stärken

Die Organisation zeigt eine hohe Bereitschaft, sich auf externe und interne Veränderungen einzustellen. Es gibt ein grundsätzliches Bewusstsein für die Notwendigkeit von Anpassung und Agilität.

Mitarbeitende sind offen für neue Ansätze und bringen Eigeninitiative in Veränderungsprozesse ein, was eine gute Grundlage für zukünftige Transformationen bietet.

### Erste Prozesse zur Veränderungssteuerung:

Ansätze wie **Organisations-Dialoge**, Workshops, Reflexionsrunden **und** Pilotprojekte wurden etabliert, um Veränderungen zu **initiieren, zu etablieren und weiterzuentwickeln**.

Einige Veränderungen werden bereits auf Basis von Feedback iterativ angepasst, was eine Lernkultur im Ansatz erkennen lässt.

### Potenziale:

**Die vorhandenen Prozesse und Strukturen zur Transformation sind noch durchgängig zu etablieren und werden aktuell noch vom Engagement einzelner Personen getragen.**

Der hohe Fokus auf das operative Geschäft führt dazu, dass Veränderungen oft nicht ausreichend priorisiert oder mit klaren Ressourcen ausgestattet werden.

**Ein Bewusstsein für die Notwendigkeit von Arbeit sowohl auf operativer Ebene als auch auf strategischer Ebene ist noch nicht im Selbstverständnis von Arbeiten in der Organisation angekommen.**

**Die Kommunikation über Veränderungsprozesse ist nicht ausreichend strukturiert, was Unsicherheiten und Widerstände bei Mitarbeitenden fördern kann.**

Herzlichen Glückwunsch zu 373 Punkten!

