

Organisations- und Kompetenzentwicklung im Non-Profit-Bereich

Ein Erfahrungsbericht

Cathrin Becker

Impressum

Die Broschüre "Organisations- und Kompetenzentwicklung im Non-Profit-Bereich" entstand im Rahmen des Forschungs- und Entwicklungsprogramms "Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel – Strukturveränderungen betrieblicher Weiterbildung" und wurde von der Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung in Auftrag gegeben und begleitet. Das Forschungs- und Entwicklungsprogramm wird gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung sowie vom Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds.

Die Autorin trägt die Verantwortung für den Inhalt.

Autorin:	Dr. Cathrin Becker
Betreuung der Broschüre:	Dr. Hans Leuschner
Herausgeber:	Arbeitsgemeinschaft Qualifikations- Entwicklungs-Management, Geschäfts- stelle der Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e. V., Storkower Straße 158, 10402 Berlin

Manuskriptdruck, Dezember 1999

Herstellung: ESM Satz und Grafik GmbH, 12459 Berlin

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Nachdruck und andere Nutzung nur mit Zustimmung des Herausgebers

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	5
2	Ausgangssituation zu Beginn der Organisationsentwicklung	9
2.1	Theoretische Überlegungen und praktische Schritte	9
2.2	Reflexion der damaligen Entscheidung zum Beginn der Organisationsentwicklung aus heutiger Sicht	11
3	Besonderheiten im Non-Profit-Bereich	13
3.1	Gründe für die Veränderung einer Non-Profit-Organisation	13
3.2	Spezifische Wertmaßstäbe im Non-Profit-Bereich	14
4	Vordiagnose	16
5	Beginn der Organisationsentwicklung mit externer Begleitung	19
5.1	Zieldefinition in Workshops auf unterschiedlichen Hierarchieebenen	19
5.2	Workshop der Referenten der Bundesgeschäftsstelle	19
5.3	Workshop der Führungskräfte	24
5.4	Workshop der Sekretärinnen gemeinsam mit den Sachbearbeitern	31
6	Beginn der Projektgruppenarbeit	35
6.1	Arbeit von Projektgruppen am Beispiel der Projektgruppe "Mitarbeiterfortbildung"	36
6.2	Ergebnisse der Arbeit der anderen Projektgruppen	40
6.3	Erarbeitung eines Leitbilds	40
7	Veränderungen über die engen Grenzen der eigenen Organisation hinaus	44
7.1	Gemeinsame Projektgruppe zur Verbesserung der Zusammenarbeit	44

7.2	Ergebnisse der gemeinsamen Projektgruppe	47
7.3	Fazit aus heutiger Sicht zur Verbesserung der Kooperationsbemühungen	50
8	Einbeziehung des ehrenamtlichen Vorstands in die Veränderungsprozesse	52
8.1	Analyse der Vorstandsstruktur und Vorschläge zu ihrer Veränderung	52
8.2	Fazit aus heutiger Sicht	54
9	Zwischenbilanz nach zwei Jahren Organisationsentwicklung	56
10	Schlussfolgerungen und Ausblick	59
	Anhang	63

1 Einleitung

Mit dem nachfolgenden Erfahrungsbericht möchte ich aus der Sicht der internen Beraterin, deren Ausbildung ebenfalls Teil und Ergebnis der durchgeführten Organisationsentwicklung war, darstellen, welche Chancen die Organisationsentwicklung uns geboten hat und an welche Grenzen wir gestoßen sind.

Teil dieses Berichts soll es dabei sein, die Fragen der Kompetenzentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einem Non-Profit-Betrieb als Teilergebnis oder vielleicht auch als wichtigstes bleibendes Ergebnis des Entwicklungsprozesses zu beschreiben.

Um Rückschlüsse für eigene Entwicklungen in ähnlich gelagerten Fällen zu ermöglichen, erscheint mir eine Kurzdarstellung der eigenen Organisation wichtig.

Zu Beginn eines jeden Abschnitts werde ich unsere ursprünglichen theoretischen Ausgangsüberlegungen darstellen und davon ausgehend erläutern, wie praktisch vorgegangen wurde. Am Ende jedes Abschnitts werden die Ergebnisse aus heutiger Sicht bewertet. Gleichzeitig wird auf Erreichtes und Nichterreichtes aufmerksam gemacht. Diese Sichtweise soll mit dazu beitragen, Höhen und Tiefen der Organisationsentwicklung an konkreten Fallbeispielen zu erläutern, und zeigen, welche Maßnahmen und Ergebnisse sich nach fünf Jahren etabliert haben.

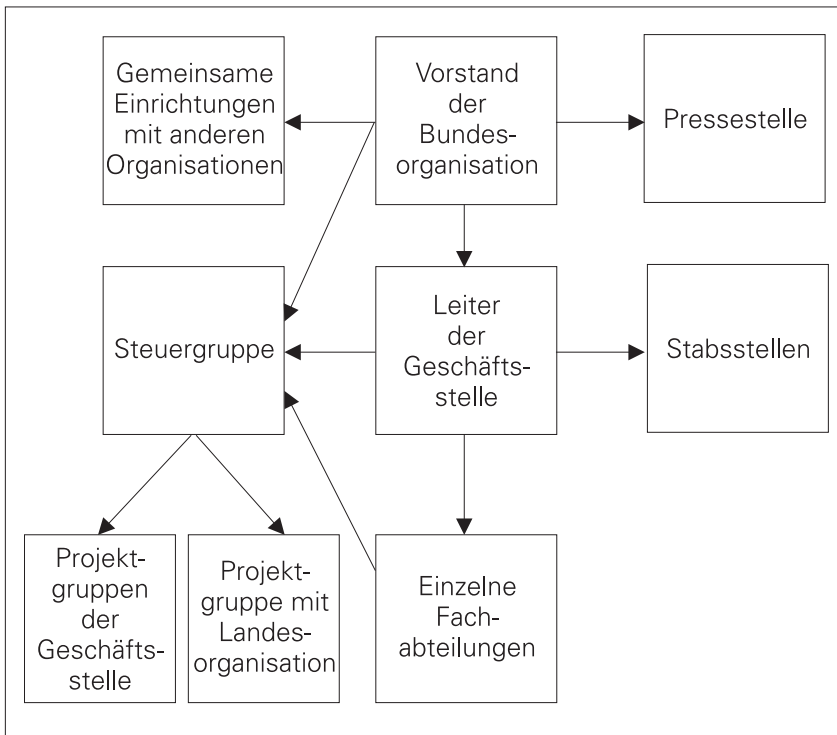
Der vorliegende Erfahrungsbericht bezieht sich auf eine Organisation im Non-Profit-Bereich mit ca. 70 Mitarbeitern. Diese Organisation ist nunmehr ca. 50 Jahre alt und mit dem Ziel gegründet worden, Arbeitsbedingungen, Ausbildung und Fortbildungsregelungen für eine Berufsgruppe innerhalb des Gesundheitswesens zu regeln. Die Bundesorganisation, mit deren Organisationsentwicklung ich mich in diesem Bericht befassen möchte, ist dabei die Dachorganisation der Landesorganisationen und verantwortlich für die bundesweite Koordination und Abstimmung. Pflichtmitglieder der Landesorganisationen sind alle Vertreter dieser Berufsgruppe, die die jeweiligen Landesorganisationen durch Pflichtbeiträge finanzieren. Die Landesorganisationen haben den Status öffentlich-rechtlicher Körperschaften.

Die Bundesorganisation hat keinen öffentlich-rechtlichen Status und ihre (Muster-)Ordnungen tragen nur empfehlenden Charakter. Die rechtlich verbindliche Regelung erfolgt auf Ebene der Landesorganisationen, wobei Abweichungen von den Bundesvorlagen möglich sind.

Die Bundesorganisation besitzt eine eigene Geschäftsstelle mit verschiedenen Einrichtungen, die z. T. gemeinsam mit anderen Organisationen des Gesundheitswesens finanziert und getragen werden.

Politisches Entscheidungsgremium der Bundesorganisation ist ihr Vorstand, der sich vorrangig aus den gewählten ehrenamtlichen Vertretern der Landesebene (die qua Amt einen Vorstandssitz erhalten) und fünf von der Jahresversammlung für vier Jahre gewählten Vertretern zusammensetzt (insgesamt maximal 22 Vorstandsmitglieder). (Vgl. Abbildung 1)

Abbildung 1
Organisationsstruktur der Bundesorganisation



Für die Arbeit der Bundesorganisation gibt es eine Satzung, die den Zweck der Bundesorganisation, ihre Ziele, organisatorische Regelungen und die Festlegung der Verantwortlichkeiten enthält. Ähnliche Satzungen oder Statuten bestehen auch für die gemeinsamen Einrichtungen der Bundesorganisation mit anderen Organisationen oder für Einrichtungen, die eine besondere Aufgabenstellung im Rahmen der Bundesorganisation wahrnehmen.

Aufgrund der zunehmend kritischer werdenden Kostenentwicklung Anfang der neunziger Jahre im Gesundheitswesen entschloss sich die Bundesgeschäftsstelle Ende 1992, nachdem bereits einige personelle Veränderungen durch einen neuen Leiter der Geschäftsstelle durchgeführt worden waren, sich zukunftsorientiert mit ihrer eigenen Rolle im Gesundheitswesen auseinander zu setzen. Im Vorfeld wurden bereits im Jahre 1992 personelle und organisatorische Änderungen vorgenommen. Um die internen Abläufe nachvollziehbar und einheitlich zu regeln, wurden z. B. Grundsätze des organisatorischen Ablaufs, der Zuständigkeiten und des einheitlichen schriftlichen Auftretens nach außen, die sog. "Verfahrensgrundsätze für den Dienstbetrieb" erarbeitet und in Kraft gesetzt. Personell wurde in der Geschäftsstelle nicht wie in anderen Institutionen durch Rationalisierung der Personalabbau eingeleitet, sondern das Personal der Bundesgeschäftsstelle wurde um etwa neun Stellen im Jahre 1992 erhöht.

Dabei wurde insbesondere die sog. mittlere Ebene (im folgenden Referenten genannt), d. h. akademisch ausgebildete Mitarbeiter mit einigen Jahren Berufserfahrung im Alter zwischen 35 und 45 Jahren unterhalb der Abteilungsleiterebene, neu eingestellt. Dieser Zuwachs musste einerseits gegenüber den Landesorganisationen gerechtfertigt werden und änderte andererseits auch das bisherige Selbstverständnis der Organisation.

Verstärkt durch die zunehmend kritische Entwicklung im Umfeld des Gesundheitswesens mit sinkenden Einkommen, erhöhten Forderungen nach Leistungstransparenz, den neuen Herausforderungen im Prozess der deutschen Einigung und auch neuen Mitgliedern in der Bundesorganisation wollte die Bundesgeschäftsstelle ihre Rolle und ihr Selbstverständnis zur Diskussion stellen. So gab es Ende 1992 erste Überlegungen, wie eine solche Bundesgeschäftsstelle, die im Gesundheitswesen platziert ist,

- ihren Aufgaben weiterhin gerecht wird,
- welchen neuen Herausforderungen sie sich zukünftig stellen muss und
- wie diese Herausforderungen zu bewältigen sind.

Diese Überlegungen sind in einem ersten Schritt innerhalb der hauptamtlichen Führung der Bundesgeschäftsstelle angestoßen und in einem Diskussionsprozess innerhalb der Führungsebene reflektiert worden. In diesem Zusammenhang wurden erste grundsätzliche Entscheidungen getroffen, die für den weiteren Prozess der Organisationsentwicklung bestimmenden Charakter hatten und die im folgenden Abschnitt deshalb etwas ausführlicher erläutert werden.

2 Ausgangssituation zu Beginn der Organisationsentwicklung

2.1 Überlegungen und praktische Schritte

Die Bundesgeschäftsstelle befand sich 1992 nach einigen Jahren unterschiedlicher Führungsstruktur in einer Aufbruchstimmung. Zwei Jahre Neuorganisation durch den neuen Leiter der Bundesgeschäftsstelle, durch die Einstellung fast einer kompletten mittleren Hierarchieebene und durch die gelungene Integration der Landesorganisationen aus den fünf neuen Ländern, hatten zu dieser Stimmung beigetragen.

Alte Besitzstände und Privilegien wurden mit dem Ziel gleichberechtigter Mitarbeiterbeteiligung und -verantwortung beseitigt – auch gegen den Widerstand der bisherigen Inhaber dieser Privilegien. Es wehte insgesamt ein frischer Wind, der es ermöglichte zu fragen, wie eine solche Organisation den sich im gesellschaftspolitischen Umfeld zusammenbrauenden Stürmen begegnen kann. In den routinemäßig stattfindenden Abteilungsleiterrunden wurden vom Leiter der Geschäftsstelle in diesem Zusammenhang grundsätzliche Fragen aufgeworfen und gemeinsam diskutiert, wie (vgl. Abbildung 2, S. 10):

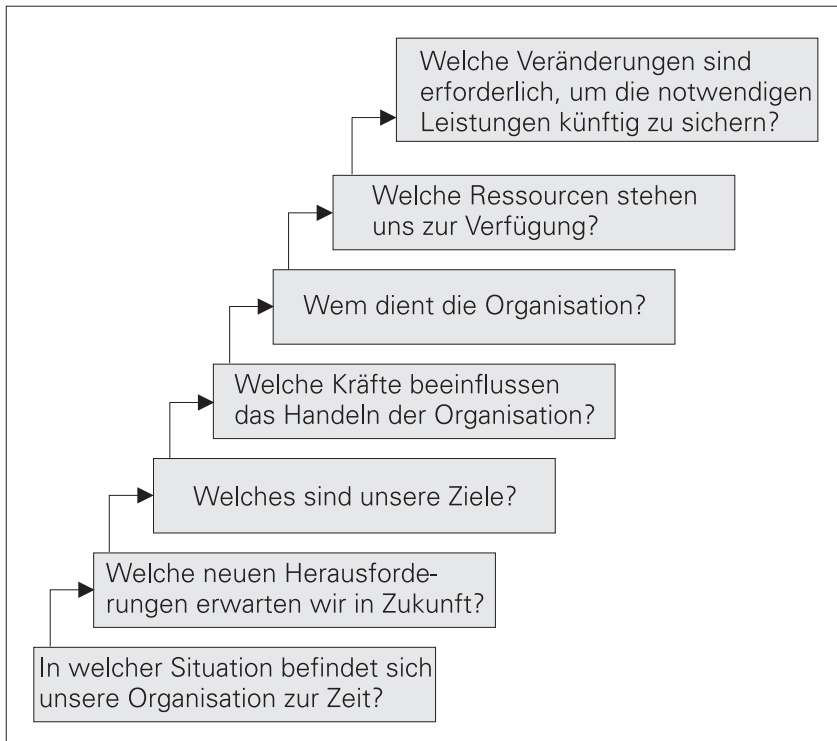
- Welche zukünftigen Herausforderungen werden an eine Non-Profit-Organisation im Gesundheitswesen gestellt?
- Welche Ziele sollen verfolgt werden?
- Welche Kräfte beeinflussen das Handeln der Organisation?
- Wem dient die Organisation – ist sie ein Dienstleistungsunternehmen?
- Welche finanziellen und materiellen Ressourcen stehen für die weitere Arbeit der Organisation zur Verfügung?

All diese Fragen gipfelten in Überlegungen, wie notwendige strukturelle Veränderungen angestoßen werden können. Dabei wurde auf der Ebene der Abteilungsleiter sehr gründlich die Frage debattiert, ob Veränderungen nicht einfach durch interne Überlegungen und Diskussionen vorbereitet und anschließend über die bestehende Struktur realisiert werden können.

Die Anregung des Leiters der Bundesgeschäftsstelle, sich dabei externer Hilfe zu bedienen, traf so zunächst auf Ablehnung. Ausgelöst wurden die-

Abbildung 2

Ausgangsüberlegungen



se Widerstände zum einen durch die sicher in allen Organisationen vorhandene Angst vor Veränderungen und zum anderen auch durch negative Beispiele im Umfeld, wo Beraterfirmen nicht die gewünschten Ergebnisse, sondern vielmehr große Zerrissenheit und Misstrauen in die Organisationen gebracht hatten und diese dann mit Personalabbauvorschlägen und Kostensenkungsideen allein ließen. Klassische Beratungsmodelle schienen uns deshalb für den Non-Profit-Bereich nicht zu passen, weil Besonderheiten – wie die Sicherheit von Arbeitsplätzen, das Fehlen des Markts als regulierendes Element und damit das Fehlen von Angebot und Nachfrage im klassischen Sinne – nur unzureichend berücksichtigt wurden.

Letztlich brachten persönliche Beobachtungen und gute Erfahrungen einer im Gesundheitswesen arbeitenden christlichen Organisation die Ge-

schäftsstelle zu dem Konzept der Organisationsentwicklung mit externer Beratung.

Die Entscheidung, ob mit externer Beratung ein solcher Prozess begonnen werden sollte und mit welchem Berater, wurde in einer Abteilungsleiterrunde getroffen, nachdem sich drei Berater in dieser Runde vorgestellt hatten. Zwar waren noch immer nicht alle Ängste und Vorurteile beseitigt, aber die Vorteile externer Begleitung und Beratung eines solchen komplexen Veränderungsprozesses waren bereits in diesen Vorstellungsrunden deutlich geworden. Es wurde die Chance gesehen, dass durch die objektive Sicht von außen Dinge und Probleme der eigenen Organisation gesehen und benannt werden können, über die entweder Betriebsblindheit herrscht oder die zu den organisationsspezifischen Tabuthemen einer Organisation gehören. Außerdem war ein professionelles Herangehen an die vor der Organisation stehenden Prozesse bereits im Ansatz überzeugend, da sich hiermit die Hoffnung verband, Steuerungsmöglichkeiten in der Hand zu behalten und strukturiert an die Lösung der Probleme heranzugehen.

Das Angebot des Beraters, termin- bzw. projektbezogen zu arbeiten und sich vorerst terminlich nur für ein halbes Jahr vertraglich zu binden, machte die Entscheidung ebenfalls leichter. So wurde beschlossen, am "eigenen Leib" ein Konzept zur Organisationsentwicklung mit externer Beratung durchzuführen, in der Hoffnung, am Ende als effiziente und moderne Organisation mit motivierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern herauszukommen.

2.2 Reflexion der damaligen Entscheidung zum Beginn der Organisationsentwicklung aus heutiger Sicht

Aus heutiger Sicht bewerte ich den Weg bis zu dieser Entscheidung, einen Organisationsentwicklungsprozess mit externer Beratung durchzuführen, als sinnvoll und richtig. Glück und Zufall haben uns damals geholfen. Die Entscheidung für den Beginn dieses Prozesses wurde anfangs nur auf der Führungsebene getroffen. In dem damaligen Selbstverständnis der Organisation mit sehr festen Hierarchien wäre es auch kaum anders denkbar gewesen. Heute würde eine solche Entscheidung sicher auf breiterer Basis möglich sein, was eins der Ergebnisse des hinter uns liegenden Veränderungs- und Lernprozesses ist.

Charakteristisch für unseren Gesamtprozess war auch der sog. Top-Down-Weg, der Vor- und Nachteile bietet, jedoch der damaligen Gesamtsituation entsprach. Ein Vorteil war die unmittelbare und von Anfang an klare Einbeziehung der Führungsebene und die fördernde Rolle des Leiters der Geschäftsstelle. Nachteilig war, dass von vornherein ein gewisses Misstrauen gegen diese Änderungen "von oben" bei den Mitarbeitern bestand, das im Laufe des Prozesses erst abgebaut werden musste. Diesem Misstrauen durch eine frühzeitige und ehrliche Einbeziehung der Mitarbeiter zu begegnen, betrachte ich als eine unabdingbare Voraussetzung für das Gelingen eines Veränderungsprozesses. Frühzeitig hieß bei uns mit Beginn des Organisationsentwicklungsprozesses, d. h. nachdem die Entscheidung – einen solchen durchzuführen – gefallen war. Nach meiner persönlichen Einschätzung sind diese Nachteile der Organisationsentwicklung "von oben" eher zu überwinden als in der umgekehrten Situation, in der die Führungsebene – z. B. unter dem Druck der Mitarbeiterebene oder durch Druck von außen, z. B. bei Betriebszusammenlegungen – in einen solchen Prozess gedrängt wird und mühsam überzeugt werden muss oder nicht zu überzeugen ist.

Diese Einbeziehung der Führungsspitze von Anfang an scheint mir unabdingbar zu sein. Auf dieser Ebene ist der Widerstand oft sehr subtil und auch von unten nur schwer zu überwinden. Gut war auch die Vorstellung verschiedener Berater und Konzepte und die gemeinsam getroffene Entscheidung über den Berater, die letztlich das spätere Arbeiten erleichterte. Nach dieser ersten grundsätzlichen Entscheidung begann damals der Organisationsentwicklungsprozess, wobei wir vor dem Beginn bereits einige Ziele definiert hatten, die wir während des Prozesses immer wieder auf den Prüfstand stellten bzw. ergänzten.

3 Besonderheiten im Non-Profit-Bereich

3.1 Gründe für die Veränderung einer Non-Profit-Organisation

Obwohl jede Organisation im Non-Profit-Bereich ihre eigenen Gründe für Veränderungsprozesse hat und auch der jeweilige Anlass ganz verschieden sein kann, gibt es aus meiner Sicht einige objektive Gründe für die Veränderung von Organisationen im Non-Profit-Bereich und auch andere Ziele im Vergleich zum Profit-Bereich, die auch den Prozess der Organisation, in der ich tätig bin, geprägt und bestimmt haben.

Das Vokabular, mit dem Berater aus dem Profit-Bereich in den Non-Profit-Bereich eindringen, mag ein erster Hinweis darauf sein, dass sie diesen kaum kennen bzw. oft versuchen, die im Profit-Bereich ausprobierten Rezepte auf den Non-Profit-Bereich zu übertragen.

Einige Ursachen für Veränderungsnotwendigkeiten, wie die sinkende Verfügbarkeit von materiellen, zeitlichen und finanziellen Ressourcen zur Bewältigung neuer Anforderungen und die steigende Komplexität der zu lösenden Aufgaben, sind sowohl im Profit- als auch im Non-Profit-Bereich vorhanden. Die Instabilität des Umfelds und der sinkende Einfluss auf dieses Umfeld sind sicher auch in beiden Bereichen Ursachen für die Notwendigkeit von Strukturveränderungen. Der Einfluss der modernen Informations- und Kommunikationsmethoden hat den Non-Profit-Bereich zwar später erreicht, aber dort ebenso wie im Profit-Bereich zu tief greifenden Veränderungen der Arbeitsplätze, zum Wegfall liebgewonener Gewohnheiten und zur immensen Beschleunigung der Arbeitsprozesse geführt. Autoritäts- und Machtverlust durch den Wegfall von Informationsmonopolen waren ein Indiz dafür und stellten bisherige Führungsqualitäten in Frage. Das permanente Lernen, z. B. in der Informationsverarbeitung, wurde zum ständigen Begleiter der Organisationen, die darauf kaum vorbereitet waren. Hinzu kamen massive Kürzungen von Mitteln, die bisher relativ unbegrenzt zur Verfügung standen.

3.2 Spezifische Wertmaßstäbe im Non-Profit-Bereich

Im Non-Profit-Bereich müssen ebenso wie im Profit-Bereich neue Aufgaben mit vorhandenen oder weiter sinkenden Mitteln gelöst werden. Im Profit-Bereich gibt es hierfür bereits erprobte Rationalisierungskonzepte, deren Erfolg sich am Ende mit harten Zahlen, z. B. durch die Steigerung des Gewinns, ablesen lässt.

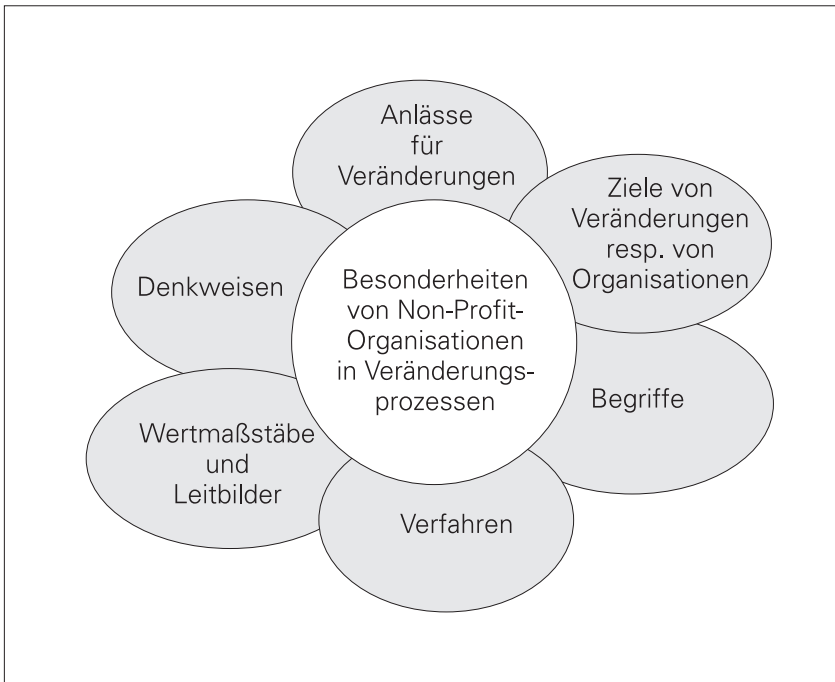
Im Non-Profit-Bereich werden dagegen weder Produkte nach Maßgaben der Maximierung von Renditen und Marktanteilen verkauft, noch ist eine Messung von Quantitäten, wie z. B. die im Krankenhaus steigende Patientenzahl pro Quartal, immer sinnvoll, da sie nichts über die Qualität der Behandlung und das Wohlbefinden der Patienten aussagt. Auch die Übernahme von Begrifflichkeiten wie Wettbewerb, Kunden u. Ä., z. B. für kranke Patienten, ist problematisch. Zwar kann der Kundenbegriff für Teilbereiche, wie am Beispiel des Patienten, bei über die Krankheit hinausgehenden Bedürfnissen, wie die Freundlichkeit des Pflegepersonals, die Sauberkeit der Zimmer und die Qualität des Essens, durchaus Verwendung finden, muss aber dennoch sehr spezifiziert behandelt werden. (Vgl. Abbildung 3)

Ebenso ist das im Non-Profit-Bereich oft anzutreffende "Behördendenken" zum Teil in den Köpfen der Mitarbeiter tief verwurzelt und sollte von Anfang an thematisiert werden, um grundsätzliche mentale- und Verhaltensänderungen zu erreichen. In dem vorliegenden Beispiel der Bundesorganisation hat insbesondere die breit angelegte und transparent geführte Leitbilddiskussion entscheidende Impulse für die Veränderung der Einstellung der Mitarbeiter geliefert.

Dieser Diskussionsprozess scheint mir – insbesondere in der Anfangsphase eines Veränderungsprozesses – unverzichtbar. (Näheres zu dem Diskussionsprozess der Bundesorganisation wird im vorliegenden Bericht unter dem Abschnitt 6.3 erläutert.) Leitbilder sind im Non-Profit-Bereich auch geeignet, die ausdrücklich gewollten Spezifika gegenüber dem Profit-Bereich sichtbar zu machen, die prägend für viele Organisationen im Non-Profit-Bereich sind. So spielen weltanschauliche, ethische oder gesellschaftliche Wertvorstellungen eine ganz andere Rolle als im Profit-Bereich und machen oft die besondere Kompetenz einer Non-Profit-Organisation aus. Diese ideellen Werte sollten bei der Zielfindung, z. B. bei der Definition des Leitbilds, ausreichend berücksichtigt werden, um dem besonderen Charakter dieser Organisationen gerecht zu werden.

Abbildung 3

Besonderheiten von Non-Profit-Organisationen in Veränderungsprozessen



Die Qualität externer Berater in Non-Profit-Organisationen hängt aus diesem Grunde auch davon ab, wie es ihnen gelingt, diese Spezifika des Non-Profit-Bereichs zu verstehen und die Mitarbeiter an diesen Überzeugungen abzuholen. Die persönliche Entscheidung von Mitarbeitern, im Non-Profit-Bereich zu arbeiten, ist oft ebenso durch ethische, weltanschauliche oder politische Überzeugungen mitgeprägt. In vielen Fällen wird eine solche Grundüberzeugung auch von den Organisationen verlangt, z. B. bei kirchlichen, gewerkschaftlichen oder den Parteien nahe stehenden Einrichtungen. Dies von Anfang an mit zu beachten und derartige Diskussionen zuzulassen bzw. zu fördern kann in erheblichem Maße eine Vertrauensbasis zwischen den Mitarbeitern und dem externen Berater schaffen.

4 Vordiagnose

Die zu Beginn der Organisationsentwicklung geführten Diskussionen, die zum einen der derzeitigen Beschreibung der Organisation als auch der Definition ihrer Ziele dienen, sollten dabei bereits am Anfang von möglichst vielen Mitarbeitern auf unterschiedlichen Ebenen diskutiert und geführt werden. Diese breite Diskussion vor Beginn des eigentlichen Veränderungsprozesses ist eine wichtige Voraussetzung für das Einstimmen der Mitarbeiter auf den beginnenden Veränderungsprozess. So kann schon die Auflistung der bestehenden Stärken und Schwächen der eigenen Organisation geeignet sein, weitere Schritte vorzubereiten, da sie eine erste Diskussion in Gang setzt und die Mitarbeiter sich aus einem für sie neuen Blickwinkel (von außen bzw. unabhängig von der eigenen Routinearbeit) mit ihrem Arbeitsplatz auseinander setzen. Außerdem kann diese Auflistung dem externen Berater helfen, sich ein Bild von der Organisation zu verschaffen und die weiteren Schritte zu initiieren. Im konkreten Fallbeispiel der Organisation wurde diese Anfangsphase durch ca. 15 Interviews des externen Beraters eingeleitet, die als "Vier-Augen"-Gespräche stattfanden. Die Auswahl der Mitarbeiter erfolgte dabei nach vorgegebenen Kriterien des externen Beraters, wie z. B. Berücksichtigung aller Hierarchieebenen, ein Mitglied des Betriebsrats, Förderer und Kritiker des Veränderungsprozesses, ein "Kunde" der Bundesorganisation und Zugehörigkeit zu verschiedenen Fachabteilungen. Die Vorschläge wurden zwischen den Fachabteilungen und dem Leiter der Geschäftsstelle abgestimmt und die Interviewpartner meldeten sich freiwillig. Form und Umgang mit den Interviews (z. B. Vertrauensschutz) wurden diskutiert und das Verfahren für das Haus beschlossen. Die Ergebnisse dieser Interviews wurden später in anonymisierter Form in den Eingangsworkshops verwendet.

In den Interviews wurden folgende Fragen gestellt (vgl. Abbildung 4):

Fragen zur Zielsetzung, strategischen Ausrichtung und zum Selbstverständnis der Organisation

- Woran können Sie konkret die strategische Ausrichtung Ihrer Organisation festmachen?
- Was spielt sich derzeit in den relevanten "Umwelten" des Systems der Bundesorganisation ab?
- Welche Rolle spielt dabei die Bundesorganisation selbst?

Abbildung 4

Themen der Voranalyse



Fragen zu den Erwartungen der "Kunden"

- Welche Leistungen bietet die Bundesorganisation an?
- Wie beurteilen Sie die Zufriedenheit der Kunden?

Fragen zur internen Arbeitsorganisation

- Welche Strukturen gibt es in Ihrer Organisation (Hierarchien u. Ä.)?
- Wie würden Sie die wesentlichen Abläufe charakterisieren, inkl. der Verfahrensgrundsätze Ihrer Organisation?
- Welche Organe haben und über welche Instrumente verfügen Sie in der Organisation?
- Wie ist das Zusammenspiel der Mitarbeiter untereinander?
- Welche Formen der Information und Kommunikation sind im Hause üblich?
- Welche Form der Führung gibt es?
- Wie beurteilen Sie die Führung durch Ehrenamtliche?
- Wie beurteilen Sie die Führung durch den Geschäftsführer?
- Wie ist das Zusammenspiel von Haupt- und Ehrenamt?

Fragen zur Unternehmenskultur

- Können Sie sich mit Ihrer Organisation identifizieren?
- Wie schätzen Sie Ihre persönliche Arbeitsplatzzufriedenheit ein?
- Welche Entwicklungsperspektiven sehen Sie für sich persönlich?

Fragen zum Veränderungsbedarf

- Wie hoch schätzen Sie den Veränderungsbedarf ein?
- Welche Hypotheken (Lasten) sehen Sie bei einer Veränderung Ihrer Organisation?
- Wie beurteilen Sie die Veränderungschancen Ihrer Organisation?
- Welche Rahmenbedingungen müssten aus Ihrer Sicht dabei beachtet werden?
- Was sind Ihre drei wesentlichen Botschaften oder Wünsche in Bezug auf einen Veränderungsprozess Ihrer Organisation?

Diese Interviews bildeten die Grundlage für den konkreten Einstieg in die Organisationsentwicklung mit verschiedenen Workshops im März 1993.

5 Beginn der Organisationsentwicklung mit externer Begleitung

5.1 Zieldefinition in Workshops auf unterschiedlichen Hierarchieebenen

Nach der gefällten Grundsatzentscheidung und den durchgeführten Interviews wurde vereinbart, dass in verschiedenen Workshops – getrennt nach Hierarchieebenen, Abteilungsleiter, Referenten (mittlere Ebene ohne Leitungsfunktion), Sekretärinnen gemeinsam mit Sachbearbeitern – die Veränderungsnotwendigkeit, aber auch die Veränderungsmöglichkeiten definiert werden sollen.

Die Workshops der Referenten und der Führungsebene hatten den Charakter von Klausurtagungen und fanden zweitägig statt (Freitag/Samstag), außerhalb der Räume der Geschäftsstelle mit Übernachtung. Der Workshop der Sachbearbeiter und Sekretärinnen fand in der Geschäftsstelle ganztägig während der Arbeitszeit statt.

Im Vorfeld dieser Workshops wurde auf der Seite der Referenten überlegt, wer außer dem externen Moderator als Gast zugelassen werden könnte und man entschied mehrheitlich, den Leiter der Geschäftsstelle zu diesem Workshop einzuladen.

5.2 Workshop der Referenten der Bundesgeschäftsstelle

Ablauf des Workshops der Referenten

Der erste zweitägige Workshop im Rahmen der Organisationsentwicklung verfolgte das Ziel, eine Bestandsaufnahme und Standortbestimmung der Organisation vorzunehmen sowie Aufgaben im Rahmen der Organisationsentwicklung zu definieren, die gelöst werden müssen. Angeregt durch den externen Moderator sollten ebenfalls Mitglieder in eine noch zu bildende Steuergruppe gewählt werden. Diese Steuergruppe sollte den weiteren Veränderungsprozess begleiten und steuernd betreuen (vgl. Organisationsstruktur der Bundesorganisation, Abbildung 1, S. 6).

Dabei erhielt sie das Mandat, die in den Workshops erhobenen Problemfälle abzugleichen, Projekte zu initiieren, Verantwortliche für entsprechende Projekte zu berufen und die Koordination verschiedener Projekte und Gruppen zu gewährleisten. Damit war die Steuergruppe ein zentrales Steuergremium des in Gang gesetzten Lernprozesses der Organisation. Die Mitglieder der Steuergruppe sollten dabei zunächst bis zum Ende des ersten Jahres in dieser Gruppe vertreten sein.

Die Gestaltung des Workshops war dabei in erster Linie Aufgabe des externen Beraters, der zu Beginn die Teilnehmer mit seiner Vordiagnose, die er anhand der Interviews erstellt hatte, konfrontierte. Danach hatten alle Teilnehmer des Workshops Gelegenheit, ihre persönlichen Erwartungen oder Befürchtungen im Zusammenhang mit dem begonnenen Veränderungsprozess darzulegen. Diese reichten von Skepsis über Unbehagen bis zur freudigen Erwartung mit zum Teil schon konkreter Benennung von Problemfeldern.

In einzelnen Arbeitsgruppen wurden ähnliche Fragen wie in der Vordiagnose bearbeitet, wobei es im Wesentlichen darum ging, von außen auf die Bundesgeschäftsstelle zu schauen und das Umfeld der Bundesorganisation in die Betrachtung mit einzubeziehen, was sich im Wesentlichen an folgenden Eckpunkten orientierte:

1. Gesellschaftliches und politisches Umfeld
 - Wesentliche Faktoren für die Bundesorganisation
 - Erwartungen und Herausforderungen an die Bundesorganisation
2. Stärken und Schwächen in diesem Zusammenhang
3. Institutionelles Umfeld
4. Interner Zustand vor diesem Hintergrund (förderliche und hinderliche Faktoren)
 - Führung
 - Organisation
 - Ausstattung
 - Kommunikation
 - Rolle der Referenten und Kooperation mit den Abteilungsleitern.

Unabhängig voneinander wurden diese Fragen beantwortet und anschließend in einer sehr offenen Diskussion zusammengefasst. Dabei

wurden allgemein folgende Diskussionspunkte über den internen Zustand der Bundesorganisation hervorgehoben:

- Defizite bei der operativen Arbeit und der strategischen Kommunikation (fehlende Zieldefinition der Arbeit),
- qualitative Unterschiede im Führungsstil der Abteilungen, abhängig von der Persönlichkeit des Abteilungsleiters,
- der Wunsch nach Einrichtung von Projektgruppen neben den gegebenen etablierten Strukturen in der Bundesgeschäftsstelle,
- weitere Entwicklung einer Streitkultur bzw. der abteilungsinternen Kommunikation und Konfliktbereitschaft und
- organisatorische Verbesserung der Arbeit in den vorwiegend ehrenamtlich besetzten Gremien durch die Mitarbeiter der Geschäftsstelle und konsequentere und bessere schriftliche Vorbereitung der Entscheidungen.

Als Fazit aller Überlegungen zur Veränderung der bestehenden Strukturen in der Bundesorganisation wurde die Verbesserung der Funktion der administrativen Abläufe der Bundesorganisation nach außen und innen und das Erreichen einer hohen Mitarbeiterzufriedenheit herausgestellt.

Im weiteren Verlauf des Workshops wurde in unterschiedlichen Arbeitsgruppen gearbeitet. Die Arbeitsgruppen hatten die Aufgabe, Vorschläge für die Veränderungen in drei Bereichen zu definieren:

- Vorschläge für Maßnahmen mit gruppenübergreifendem Charakter,
- Vorschläge für Maßnahmen, die die Gruppe selbst in Angriff nehmen kann, und
- persönliche bzw. individuelle Maßnahmen.

Ergebnisse des Workshops der Referenten

➤ *A) Maßnahmen mit gruppenübergreifendem Charakter*

Von den am Workshop beteiligten Mitarbeitern wurden folgende Punkte als Anregung für die Steuergruppe zusammengestellt:

eher nach außen gerichtete Maßnahmen

- klare Zielformulierung für die Bundesorganisation durch den Vorstand,
- Einbeziehung der Europadimension in die einzelnen Dezernate und klare Gewichtung der Rolle der Auslandsabteilung,

- Verbesserung der Zusammenarbeit mit den Landesorganisationen und Definition eines partnerschaftlichen Verhältnisses,
- verbesserte Öffentlichkeitsarbeit,
- Erarbeitung einer Selbstdarstellung der Bundesorganisation inkl. eines Organigramms, einer Kurzbroschüre "Wir über uns" und Verbesserung der Darstellung im jährlichen Tätigkeitsbericht,
- Verbesserung der Zusammenarbeit mit der Politik,
- Erarbeitung von Konzepten zur Reform des Gesundheitswesens aus Sicht der Bundesorganisation und ihrer Mitglieder,
- Verbesserung der Kooperation mit anderen Partnern im Gesundheitswesen,
- mehr Solidarität der im Gesundheitswesen Beteiligten fördern und gegenseitige Spannungen abbauen

eher nach innen gerichtete Maßnahmen

- Verbesserung des interdisziplinären und interprofessionellen Informationsaustauschs der Abteilungen untereinander,
- Überarbeitung der nötigen Satzungen in Hinblick auf die gestellten Ziele,
- bessere gegenseitige Entlastung in den Sekretariaten, möglichst auf informeller Ebene und in eigener Verantwortung,
- Teamarbeit bei der Qualitätssicherung der eigenen Arbeit fördern.

➤ *B) Maßnahmen, die die Gruppe selbst in Angriff nehmen kann*

Hierzu wurden Maßnahmen zusammengestellt, die bereits vor Beginn der Arbeit einer Steuergruppe angedacht werden können. Diese Maßnahmen wurden mit konkreten Zeiten und konkreter Verantwortlichkeit festgelegt:

- Information über den Workshop an das gesamte Haus;
- Entwurf eines Konzepts für Projektgruppen;
- Bildung einer EDV-Projektgruppe mit dem Ziel
 - ✱ mögliche EDV-Systeme zu beschreiben und den künftigen Bedarf abzuschätzen,
 - ✱ EDV-Systeme zu evaluieren und zu beurteilen,
 - ✱ einen Vorschlag für ein Gesamt-EDV-System der Bundesorganisation zu entwickeln,
 - ✱ konkrete Meilensteine der Umsetzung für diesen Vorschlag zu erarbeiten,
 - ✱ Festlegung zur Erstellung eines Zwischenberichts und des Zeitraums zur Vorlage des Endergebnisses;

- Sichtung der Vorschläge für die Selbstdarstellung der Bundesorganisation im Haus und Erarbeitung eines Konzepts;
- Implementierung einer kontinuierlichen Mitarbeiterfortbildung
 - ✱ Erstellung eines Konzepts zur Mitarbeiterfortbildung im Sinne der Personalentwicklung für alle Zielgruppen des Hauses (Projektgruppe bilden),
 - ✱ Berücksichtigung folgender Themen bei der Fortbildung: Moderation, Projektmanagement, Zeitplantechnik, Mitarbeiterführung, medizinische Fortbildung, politische Fortbildung;
- Verbesserung der wöchentlichen Hausbesprechung (Vorschlag: sofortige Einführung einer Feedback-Schleife und neuer Formen der Referate);
- neues Konzept für den jährlichen Tätigkeitsbericht mit der Zielrichtung, ihn schlanker und attraktiver zu gestalten.

➤ *C) Maßnahmen im Rahmen einer Selbstverpflichtung*

- Querdenken fördern,
- Mitverantwortung für das Ganze entwickeln,
- Einmischung in die Arbeit der Bundesorganisation als Ganzes verstärken,
- mehr Verantwortung übernehmen,
- Schwerpunkte der eigenen Arbeit setzen und transparent machen,
- mehr Mut beim Einsatz für eigene Vorstellungen einbringen,
- Streitkultur entwickeln,
- kundenorientierten Umgang mit Anfragen an die Bundesorganisation fördern und vertreten,
- Kooperationswillen gegenüber allen erhöhen,
- Offenheit im Hause und bei sich selbst fördern.

Zum Ende des Workshops wurden die Vertreter für die Steuergruppe in geheimer Wahl ernannt und der Workshop hat mit einer Feedback-Runde geschlossen, indem die Teilnehmer nochmals aufgefordert waren, ihre Erwartungen und Befürchtungen im Zusammenhang mit dem Veränderungsprozess erneut zu artikulieren.

Bewertung des Workshops der Referenten aus heutiger Sicht

Heute, fünf Jahre nach Beginn des Veränderungsprozesses, ist mir dieser erste Workshop immer noch in positiver Erinnerung. Es ist damals gelungen, den Mitarbeitern ihre Verantwortung bewusst zu machen, ihre

eigenen Möglichkeiten für Veränderungen anzusprechen und alle in den geplanten Veränderungsprozess einzubeziehen. Die Referenten begannen, sich als eigenständige Gruppe und als Team wahrzunehmen. Gleiche bzw. ähnliche Schwierigkeiten bei der täglichen Arbeit wurden deutlich und konnten besprochen werden, wobei ein "Wir-Gefühl" entstand. Die Möglichkeit, aktiv Einfluss zu nehmen und Veränderungen mit anzustoßen, wurde als Chance begriffen, auch die eigenen Fähigkeiten und Qualifikationen in diesen Prozess einzubringen. Es herrschten Neugier und positive Erwartung vor, wobei einige der persönlichen Erwartungen sicher zu illusionär waren. Der Hinweis des Moderators, dass eine Ursache dieser Aufbruchstimmung auch mit der Absicht belegt war, die Abteilungsleiter Ebene zu schwächen, wurde damals empört zurückgewiesen. Heute würde ich einschätzen, dass zu viele "basisdemokratische" Ideen in den Köpfen der Referenten vorhanden waren, die später als nicht realisierbare Wünsche zu Enttäuschungen und Frustrationen führten. Es musste gelernt werden, dass Organisationsentwicklung nicht zwangsläufig das Abschaffen von Hierarchien bedeutet und man diese durch Organisationsentwicklung auch nicht heimlich umgehen kann.

Insgesamt wurden jedoch auf der Ebene der Referenten viele konkrete Themenfelder angestoßen, die es bisher in der Bundesorganisation nicht gab. Durch die Festlegung von konkreten Verantwortlichkeiten wurde relativ zügig mit ersten Projekten begonnen. Fast alle der damals benannten Themen sind später in Projektgruppen bearbeitet und erfolgreich abgeschlossen worden.

Aus meiner Sicht war auch die zielgruppenspezifische Durchführung dieses ersten Workshops sehr sinnvoll, so dass offen Meinungen geäußert wurden und die Kollegialität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter untereinander durch diesen Workshop gewachsen ist und sich eine Teamkultur in dieser Zielgruppe entwickelt hat.

5.3 Workshop der Führungskräfte

Spezifische Ziele des Workshops der Führungskräfte

Die Führungsmannschaft der Bundesorganisation bestand zum damaligen Zeitpunkt aus sechs Abteilungsleitern und dem Leiter der Geschäftsstelle. Der Vorsitzende des Vorstands wurde zu diesem Workshop eingeladen. Als Ziele der Veranstaltung der Abteilungsleiter wurden die Bestandsaufnahme und die Diagnose über den Zustand der Organisation

vereinbart. Es sollte die strategische Positionierung erfolgen, die strukturelle organisatorische Ausrichtung der Bundesorganisation festgehalten und das interne Zusammenspiel der unterschiedlichen Funktionen analysiert werden. Darüber hinaus wollten die Abteilungsleiter die Leistungsfähigkeit der Bundesorganisation einschätzen. Ebenso sollten mögliche Bausteine und Maßnahmen für notwendige Veränderungen benannt und die nächsten Schritte im Veränderungsprozess festgelegt werden (siehe Ablauf des Workshops).

Ablauf und Ergebnisse des Workshops der Führungskräfte

Ebenso wie in dem anderen Workshop wurde zu Beginn die Erwartung der Teilnehmer eingeschätzt. Auch hier reichten die Einschätzungen von zurückhaltender Neugier bis zur hoffnungsvollen Erwartung. In vier Gruppen mit zwei Teilnehmern wurde als Generalthema "Die Bundesorganisation im Spannungsfeld von Ansprüchen und Möglichkeiten" gewählt. Dabei wurden von den Abteilungsleitern vier Leitfragen beantwortet.

- *Erste Frage: Wie erleben wir das wesentliche gesellschaftspolitische Umfeld und welche Erwartungen und Herausforderungen resultieren daraus an die Bundesorganisation?*

Im Workshop wurde festgestellt, dass ein einheitliches Umfeld für die Bundesorganisation nicht existiert, sondern mehrere unterschiedliche Zielgruppen, z. B. die Landesorganisationen, die einzelnen Mitglieder der Landesorganisationen, aber auch die gesamte Gesellschaft der Bundesorganisation gegenüberstehen und ihr gegenüber unterschiedliche Ansprüche und Erwartungen artikulieren.

Deutlich wurde, dass zu den Landesorganisationen ein teilweise konkurrierendes Verhältnis besteht und dass bei den Mitgliedern der Landesorganisationen die Bundesorganisation und ihre Aufgaben kaum bekannt sind.

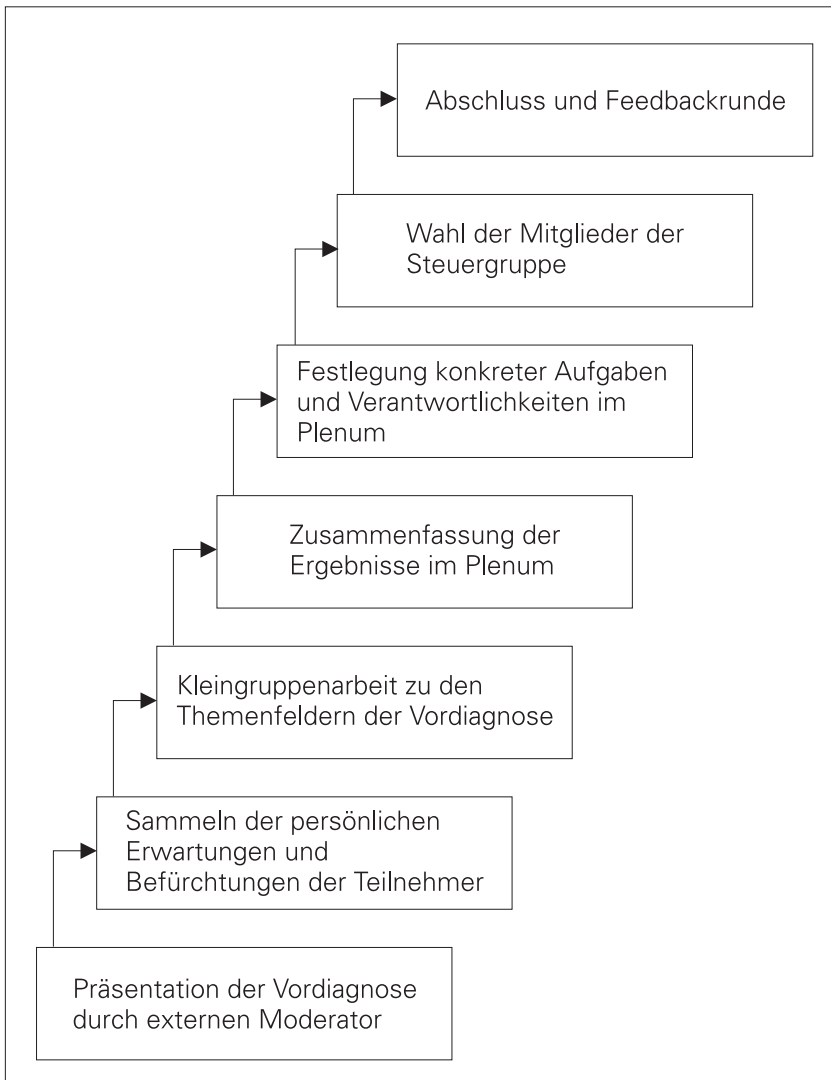
Bemerkt wurde, dass in der Gesellschaft insbesondere das öffentliche Bild der Bundesorganisation nicht zuletzt durch die Medien geprägt wird und nur Teilaspekte der Arbeit in der Öffentlichkeit wahrgenommen werden.

Als Konsequenz aus diesen unterschiedlichen Erwartungen und Herausforderungen an die Bundesorganisation wurde auf der Führungsebene

die Notwendigkeit gesehen, eine verständliche Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation zu fördern und sich dabei bewusst an die jeweiligen Zielgruppen zu wenden. (Vgl. Abbildung 5)

Abbildung 5

Ablauf des Workshops



- *Zweite Frage: Wie gut können wir diesen Erwartungen und Herausforderungen entsprechen (besondere Stärken, wesentliche Lücken und Schwächen)?*

Als Stärken der Bundesorganisation wurden auf der Führungsebene genannt:

- die hohe fachliche Kompetenz, wobei die Geschäftsstelle der Bundesorganisation insbesondere durch viele ehrenamtliche Mitglieder in ihren unterschiedlichen Gremien unterstützt wird,
- die Personalausstattung der Bundesgeschäftsstelle,
- eine im Großen und Ganzen gute organisatorische Infrastruktur,
- die flache Hierarchie mit überschaubaren Führungsebenen,
- die gute Reputation der Bundesorganisation im internationalen Bereich.

Als Lücken wurden empfunden das Fehlen

- eines funktionierenden Zentralarchivs,
- einer modernen EDV-Ausstattung,
- einer Bibliothek,
- einer EDV-gestützten Dokumentation, die langfristig auch von den Landesärztekammern genutzt werden kann.

Zu den Schwächen wurden gezählt:

- kein institutionelles Durchsetzungsvermögen der Bundesorganisation (keine Körperschaft des öffentlichen Rechts),
- unzureichende Strukturen der berufspolitischen Entscheidungsgremien (u. a. Vorstand),
- unklare Zielvorgaben und Aufträge seitens des Vorstands an die Geschäftsführung,
- unzureichende Öffentlichkeitsarbeit.

- *Dritte Frage: Welche Rolle spielt dabei unsere interne Verfassung (Führung, Organisation, Ausstattung, Kommunikation, Kooperation)?*

Hierzu wurde festgestellt, dass

- die Bundesorganisation kein abgestimmtes Leitbild hat,
- der Stellenwert der Geschäftsführung beim Vorstand nicht klar definiert ist,

- Mängel in der Zusammenarbeit und der Kommunikation zwischen den Abteilungen untereinander existieren,
- die Schwerfälligkeit der Entscheidungsfindung bei der Gremienarbeit zügige Entscheidungen verhindert,
- Behörden- und Zuständigkeitsdenken noch anzutreffen ist,
- Strukturen und Denkweisen eher hierarchisch sind,
- internes Dienstleistungsverständnis gegenüber den Mitarbeitern kaum vorhanden ist,
- Führungsfähigkeiten auf der Abteilungsleiterenebene unterschiedlich ausgeprägt sind,
- keine Zielvereinbarungen als Führungsinstrument genutzt werden,
- Referenten nur zum Teil in die Meinungsbildung einbezogen werden,
- hoch qualifizierte Mitarbeiter oftmals nur als Wasserträger benutzt werden,
- Controlling und Durchführungskontrolle verwechselt werden,
- Aufträge oft unklar formuliert werden,
- gemeinsame Einrichtungen keine spiegelbildliche Abteilung oder Zuständigkeit in der Geschäftsstelle besitzen und somit die Kommunikation erschwert wird.

➤ *Vierte Frage: Wie beurteilen wir in diesem Zusammenhang das institutionelle Umfeld und wie ist die Bundesorganisation darin eingebunden?*

Das Fehlen des öffentlich-rechtlichen Charakters der Bundesorganisation wurde sowohl als Vorteil als auch als Nachteil beschrieben. Teilweise wäre vorstellbar, dass Teilaufgaben der Bundesorganisation in Form einer Körperschaft des öffentlichen Rechts besser zu bewältigen wären.

- Der Vorstand als Entscheidungsgremium wurde als zu groß und zu inhomogen eingeschätzt.
- Eingeschätzt wurde, dass sich die Vorstandsmitglieder eher ihren Landesorganisationen als der Bundesorganisation gegenüber verantwortlich fühlen.

Wesentliche Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen

Von der Führungsmannschaft wurde als zentrale Aufgabe die Lösung von Kommunikationsproblemen sowohl nach innen als auch nach außen definiert. Das "Miteinander reden" wurde als gute Basis für die Lösung von Konflikten, aber auch für die Bewältigung der täglichen Arbeit und für das bessere Verständnis von Bundes- und Landesorganisationen angesehen.

Konkret wurden von der Führungsebene folgende Aufgaben bzw. Maßnahmen vorgeschlagen:

- *Zur Entwicklung und Verbesserung der Arbeitsstruktur und Führungskultur inkl. der internen Kommunikation*

Die Projektgruppenarbeit ausbauen.

Das Instrument der Zielvereinbarungen nutzen.

Stärker Aufgaben an die Landesorganisationen delegieren und die dort vorhandenen Kompetenzen oder externe Kompetenzen nutzen.

Die Ressourcenzuteilung und -steuerung überprüfen. Dabei ist mehr Flexibilität bei der Lösungsfindung anzustreben, auch sollte der vorhandene Geschäftsverteilungsplan überprüft werden. Die Bundesgeschäftsstelle sollte dazu übergehen, dass auf den jeweiligen Ebenen, wo die Aufgaben bzw. Probleme zu lösen sind, diese auch geregelt werden, z. B. dass eine spontane Unterstützung bei den Schreibarbeiten durch die Sekretärinnen untereinander geklärt wird – ohne die Beachtung des Dienstwegs.

Als wichtiges Thema sollten Spielregeln für die Projektgruppenarbeit festgelegt werden.

- *Zur Zusammenarbeit und Ressourcensteuerung zwischen Bundesebene und Landesorganisation*

In diesem ersten Workshop der Abteilungsleiter kam man zu der Auffassung, dass in einem ersten Schritt die Bundesgeschäftsstelle dieses Thema intern bearbeiten und dabei eine Zustandsanalyse und einen behutsamen Problemaufriss für spätere Diskussionen vorlegen sollte.

- *Zum Leitbild*

Festgestellt wurde, dass für die Entwicklung eines Leitbilds im Vorfeld zu klären wäre, für wen dieses Leitbild zu entwickeln ist: Geht es um eine interne Orientierungshilfe (wie gehen wir miteinander um) oder um das Leitbild der Bundesorganisation als Dachorganisation der Landesorganisationen bzw. als Vertreter einer bestimmten Berufsgruppe oder geht es um die Darstellung dieser Berufsgruppe in der Öffentlichkeit? Hier ergab

sich die Frage, ob nicht je nach Zielgruppe drei unterschiedliche Leitbilder zu entwickeln wären.

➤ *Zur Vorstandsverfassung*

Auch dieses Thema sollte ähnlich wie die Frage der Zusammenarbeit mit den Landesorganisationen vorerst intern beraten werden, woraus sich ggf. eine Satzungsdiskussion ergeben könnte.

➤ *Zur Öffentlichkeitsarbeit*

Es wurde festgehalten, dass die Öffentlichkeitsarbeit der Bundesorganisation unter Beachtung der Zielgruppen verstärkt werden soll. Dabei sollte insbesondere die Form des jährlichen Tätigkeitsberichts überprüft und überlegt werden, ob man im Sinne einer Kundenbefragung unter dem Motto "Was kommt in der Öffentlichkeit von der Bundesorganisation an" sich über das Bild der Bundesorganisation Klarheit verschafft.

➤ *Zur Zusammenarbeit und Nutzung von gemeinsamen Einrichtungen mit anderen Partnern*

Konkrete Maßnahmen der Kooperation mit diesen Einrichtungen sollten fixiert werden, um die Kompetenz dieser Einrichtungen besser zu nutzen.

➤ *Zur EDV und Dokumentation*

Vorgeschlagen wurde, dass sich mit diesem Thema evtl. eine Projektgruppe befassen könnte.

➤ *Zur internen und externen Kommunikation*

Insbesondere der Ausschluss der Abteilungsleiter von den nicht öffentlichen Teilen der sonst zugänglichen Vorstandssitzung, in denen auch strategische Fragen der Bundesorganisation erörtert werden, wurde kritisiert; ebenso, dass die Referenten nicht an den Vorstandssitzungen teilnehmen dürfen. Diese beiden Problembereiche sollten im Vorstand thematisiert werden.

Es wurde auf die Notwendigkeit hingewiesen, das Zusammenspiel mit anderen Organisationen im Gesundheitswesen zu verbessern, wobei die Kompetenz der eigenen Organisation deutlich gemacht werden sollte.

Am Schluss des Workshops wurde vereinbart, den Vorstand und die hauptamtlichen Leiter der Landesorganisationen über den Beginn des Organisationsentwicklungsprozesses in der Bundesgeschäftsstelle zu informieren. Darüber hinaus kam man überein, dass vorbereitend zur Gründung einer Steuergruppe eine Koordinierungsgruppe die bisherigen Ergebnisse der unterschiedlichen Workshops zusammenfassen und diese der noch zu konstituierenden Steuergruppe übergeben soll, die daraus dann erste Projekte ableiten kann.

5.4 Workshop der Sekretärinnen gemeinsam mit den Sachbearbeitern

Anders als bei den Referenten und den Abteilungsleitern wurde dieser Workshop für die Sekretärinnen und Sachbearbeiter komplett in der Arbeitszeit durchgeführt. Vonseiten der Führungsebene ging es dabei insbesondere darum, die Mitarbeiter mit den Zielen der Organisationsentwicklung vertraut zu machen, den derzeitigen Stand der Organisationsentwicklung darzustellen, ebenfalls eine Gruppenarbeit einzuleiten und gemeinsam mit den Sachbearbeitern und Sekretärinnen Fragen und Probleme aus ihrer Sicht zu besprechen. Ebenfalls sollte ein Vertreter dieser Gruppe in die Steuergruppe gewählt werden.

Dieser Workshop wurde vom Leiter der Geschäftsstelle durchgeführt, der zum einen den Organisationsentwicklungsprozess als gemeinsamen Lernprozess von Leitung und Mitarbeitern des Hauses charakterisierte und aus den beiden Workshops, die bisher stattgefunden hatten, mündlich berichtete. Anschließend hatten die Sekretärinnen und Sachbearbeiter die Möglichkeit, in Gruppen folgende Fragen zu beantworten:

- Wie sehen Sie die Rolle der Sekretärinnen und Sachbearbeiter in der Bundesorganisation?
- Welche möglichen “Baustellen” gibt es aus Ihrer Sicht?
- Welche Kritikpunkte bestehen und welche Verbesserungen würden Sie in der Organisation vorschlagen?

Als Ergebnis dieses Workshops wurde folgendes festgehalten:

➤ *Zur Führungskultur*

Hier war die Gruppe der Sekretärinnen und Sachbearbeiter der Meinung, dass folgendes verstärkt werden könnte:

- Die Identifikation mit der Bundesorganisation sollte gefördert werden, indem auch die Sekretärinnen und Sachbearbeiter über Ziele und strategische Vorhaben besser informiert werden.
- Der Handlungsspielraum dieser Mitarbeiter sollte stärker definiert und erweitert werden. Sie fühlen sich oft als "letztes Rad am Wagen".
- Motivation zur Eigeninitiative sollte von der Führung weiter entwickelt werden.
- Insgesamt sollten die Kommunikation und der Informationsfluss insbesondere durch regelmäßige Abteilungsbesprechungen verbessert werden.
- Die Gruppenarbeit auch dieser Mitarbeiter untereinander sollte gefördert bzw. angeregt werden, insbesondere zu ihren spezifischen Problemen.
- Die Information über beginnende Projektgruppenarbeit im Hause sollte optimiert werden.

➤ *Mögliche Baustellen, Probleme, Denkanregungen*

- Der Selbstdarstellung der Bundesorganisation, insbesondere in der Öffentlichkeit, sollte mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden.
- Ein detailliertes Organigramm (Tätigkeitsbeschreibung) und Aufgabenfelder sollten für den Eigenbedarf der Mitarbeiter erstellt werden, um z. B. telefonisch besser Auskunft geben zu können.
- Evtl. sollten "News" der Bundesorganisation einmal monatlich als Mitarbeiter-Info erscheinen.
- Die Selbstdarstellung der Bundesorganisation gegenüber den Landesorganisationen sollte verbessert werden. Evtl. sollte hierzu eine Broschüre erstellt werden.

➤ *Weitere Kritikpunkte, die die tägliche Arbeit behindern*

- Die Gruppe der Sekretärinnen und Sachbearbeiter hat insgesamt zu wenig Mitsprache bei der Gestaltung der Arbeit und sie wird nur unzureichend informiert.

- Teilweise wird zu starker Formalismus betrieben. (Überprüfung der Verfahrensgrundsätze der Geschäftsstelle)
- Es sollte eine Ideenbörse auch für Kleinigkeiten eingerichtet werden.
- Einheitliche Adressierung von Briefen und Rundschreiben und der Zugang zu einer zentralen Adressdatenbank sollten angestrebt werden.

Bewertung dieser drei Workshops aus heutiger Sicht

Heute – fünf Jahre nach Beginn der Organisationsentwicklung – sind einige der damals zitierten Probleme längst beseitigt, andere bestehen nach wie vor bzw. manchen haben wir uns in der Tiefe auch nicht gestellt. Interessant scheint mir, dass diese Workshops in einer damals sehr hierarchischen Organisation ein erstes Aufbrechen der Hierarchien waren und

Abbildung 6

Prozessgrafik



eine neue Diskussionskultur in der Bundesorganisation eingeleitet haben, die insbesondere durch die dann eingerichteten Projektgruppen zu verschiedenen Problemfeldern ausgeprägt wurde. Insgesamt haben diese Workshops – insbesondere bei den Sekretärinnen und Sachbearbeitern, aber auch bei den Referenten – zu einem neuen Selbstbewusstsein beigetragen. Das Rollenverständnis in der Bundesorganisation wurde von Grund auf neu diskutiert und in den Abteilungen später – wenn auch unterschiedlich – umgesetzt. (Vgl. Abbildung 6, S. 33)

6 Beginn der Projektgruppenarbeit

Ausgehend von den Ergebnissen der drei Eingangsworkshops wurden in der Bundesorganisation neben der Steuergruppe erstmals abteilungsübergreifende und hierarchieunabhängige Projektgruppen zu verschiedenen Themen eingerichtet. Um diese Arbeit strukturiert zu gestalten und um den Rahmen dieser neuen Arbeitsform festzulegen, wurde als Erstes eine Projektgruppe eingerichtet, die Grundsätze für die Arbeit von Projektgruppen festlegen sollte. In dieser Projektgruppe wurde intensiv über die Einbeziehung der Projektgruppenarbeit in die bestehende Hierarchie des Hauses, über die Verbindlichkeit von Vorschlägen und über die zusätzliche Arbeitszeitbelastung der Mitarbeiter neben ihren Routineaufgaben diskutiert.

Im Ergebnis wurden Grundsätze für die Projektgruppenarbeit verabschiedet (vgl. Anhang), die auch heute noch gültig sind und für andere Organisationen ebenfalls nützlich sein könnten. Gleichzeitig hat die Steuergruppe in der Bundesorganisation ihre Arbeit aufgenommen und festgelegt, dass in einer ersten Stufe des Veränderungsprozesses insbesondere Maßnahmen durchgeführt werden sollten, die die Geschäftsstelle der Bundesorganisation betreffen. Dies hatte den Hintergrund, dass Veränderungen in der Geschäftsstelle unmittelbar umgesetzt werden konnten und die Einflussfaktoren von außen nur am Rande zu beachten waren.

So wurden 1993 insgesamt fünf Projektgruppen zu folgenden Themen eingerichtet:

- Grundsätze für die Arbeit in Projektgruppen,
- Mitarbeiterfortbildung,
- Umweltfragen,
- Anwendung der EDV in der Geschäftsstelle,
- Erarbeitung eines Leitbilds.

Die Koordinierung der Projektgruppenarbeit erfolgte in den Sitzungen der Steuergruppe, die etwa alle zwei bis drei Monate stattfanden.

Alle gegründeten Projektgruppen bearbeiteten ihre Themen und konnten im Verlauf von vier bis acht Monaten die Arbeit abschließen. Besonders eindrucksvoll waren die Ergebnisse der Projektgruppe "Anwendung der

EDV in der Geschäftsstelle“. Diese Projektgruppe erstellte ein sehr umfangreiches Konzept, das auch zur Einsparung vieler externer Kosten führte, da auf im Hause vorhandenen Sachverstand zurückgegriffen werden konnte. Über die Projektgruppe, die sich mit Fragen des Leitbilds auseinandersetzte, wird im Abschnitt 6.3 nochmals separat berichtet. Exemplarisch für die Arbeit der Projektgruppen in der Geschäftsstelle möchte ich ausführlicher auf die Projektgruppe “Mitarbeiterfortbildung“ eingehen.

6.1 Arbeit von Projektgruppen am Beispiel der Projektgruppe “Mitarbeiterfortbildung“

Diese Projektgruppe setzte sich aus fünf Mitarbeitern der Geschäftsstelle zusammen, die sich aus Interesse am Thema freiwillig für diese Projektgruppe gemeldet hatten. Dabei war nur darauf geachtet worden, dass alle Mitarbeitergruppen vertreten waren. Teilweise konnten in die Arbeit dieser Projektgruppe vorhandene Vorqualifikationen, z. B. pädagogische Ausbildungen o. Ä., eingebracht werden, die in der Routinearbeit der Mitarbeiter bisher kaum genutzt wurden.

In sehr engagierter Form wurde z. T. in der persönlichen Freizeit umfangreiches Material zu Fragen der Fortbildung und der Organisationsentwicklung gesichtet, Literatur und Studien zu moderner Mitarbeiterfortbildung ausgewertet und auf dieser Grundlage ein auch theoretisch fundiertes Konzept für eine künftige Mitarbeiterfortbildung im Hause erarbeitet. Zu diesem Konzept wurde parallel ein Fragebogen entwickelt, der an alle Mitarbeiter des Hauses gesandt wurde und mit dessen Hilfe der Fortbildungsbedarf und die Wünsche der Mitarbeiter erfasst wurden.

Insbesondere diese Form der Einbeziehung aller Mitarbeiter in die konzeptionelle Arbeit und die Frage nach deren eigenen Wünschen und Vorstellungen war so bisher in der Bundesgeschäftsstelle nicht praktiziert worden. Mit diesem sichtbar neuen Herangehen wurde in der Geschäftsstelle eine positive Grundstimmung für den Veränderungsprozess in der Bundesorganisation erreicht. Auch aus heutiger Sicht sind die damals gewonnenen Erfahrungen, insbesondere die ständige Information und Kommunikation und die von Anfang an konsequente Einbeziehung der Mitarbeiter in geplante Veränderungsvorhaben, ein wichtiges, bleibendes Ergebnis der Projektgruppenarbeit geblieben. Insgesamt wurde dadurch die Bereitschaft erhöht, auch das eigene Verhalten kritisch zu überprüfen

und zu verändern sowie eigene Energie und Vorschläge in den Prozess mit einzubringen.

Die Projektgruppe "Mitarbeiterfortbildung" hat die Ergebnisse des Fragebogens ausgewertet und diese Auswertung anschließend allen Mitarbeitern zur Kenntnis gegeben.

Außerdem ist ein Positionspapier zur Mitarbeiterfortbildung erarbeitet worden, das u. a. den engen Zusammenhang zwischen Mitarbeiterfortbildung und Organisationsentwicklung darstellt. In diesem Papier wurde u. a. festgehalten, dass Mitarbeiterfortbildung und Organisationsentwicklung "zwei Seiten derselben Medaille" darstellen, da es darum gehen muss, strukturelle Prozesse durch personelle Lernprozesse in der Bundesgeschäftsstelle und auch in der Gesamtorganisation zu verankern. Herausgearbeitet wurde, dass für die Stärkung der Bundesorganisation insgesamt und für ihre bessere Positionierung bei der anstehenden Umstrukturierung des Gesundheitswesens auch die "Corporate Identity" und das "Corporate Design" der Bundesorganisation eine wichtige Rolle spielen.

Um diese "Corporate Identity" zu erreichen, wurde betont, dass dieser Prozess eng mit der Motivation, Leistung und Qualifikation aller Mitarbeiter verbunden ist. In diesem Sinne wurde Mitarbeiterfortbildung inkl. der Personalentwicklung als Möglichkeit gesehen, den eingeleiteten Veränderungsprozess durch die Gestaltung aktiver Lernprozesse bei allen Mitarbeitern zu initiieren, zu begleiten und zu steuern.

Völlig neu aufgenommen wurde in das Fortbildungskonzept neben der fachlichen Aus-, Fort- und Weiterbildung die Qualifizierung der Mitarbeiter auf psychosozialer Verhaltens- und kognitiver Ebene. Vorgeschlagen wurde, spezielle Maßnahmen zur Begleitung des Veränderungsprozesses in die Fortbildung zu integrieren, bei denen insbesondere die Förderung der Motivation, der Arbeitszufriedenheit, aber auch die Befähigung zur Entwicklung von übergreifenden Zielen im Sinne von verbesserter Innen- und Außenwirkung aufgenommen wird. Zu diesem Bereich wurden folgende Themen vorgeschlagen: Management in Non-Profit-Organisation, Organisationsentwicklung als Führungsaufgabe, Personalplanung und -entwicklung, Controlling sowie sog. "Wir-über-uns-Veranstaltungen", die regelmäßig durchgeführt werden sollten. Insgesamt wurden zwei große Bereiche der Mitarbeiterfortbildung charakterisiert:

➤ *Fachliche Fortbildung*

- Aktuelle Probleme der Gesundheits- und Sozialpolitik
- Originäre Aufgaben der Organisation, z. B. Rechtsfragen, Weiter- und Fortbildungsfragen u. Ä.
- Europäische Themen
- Fragen der Sekretariatsorganisation einschließlich Datenverarbeitung und Fragen des Tarif-, Arbeits- und Sozialversicherungsrechts

➤ *“Über”fachliche Fortbildung*

- Führung/Motivation
- Kommunikation/Rhetorik
- Mitarbeiterbeurteilung
- Konfliktbewältigung
- Zeitmanagement/Arbeitstechniken
- Projektmanagement
- Moderatoren-Training
- Datenverarbeitung/Informatik
- Fremdsprachen

Die Projektgruppe “Mitarbeiterfortbildung” stellte diese Vorschläge in einem Abschlussbericht nach einem dreiviertel Jahr Arbeit zusammen und übergab sie dem Leiter der Geschäftsstelle. Daraufhin wurde eine Verantwortlichkeit in der Leitung der Geschäftsstelle für die Mitarbeiterfortbildung festgelegt und ein eigener Etat für diese Aufgaben zur Verfügung gestellt. Seit dieser Zeit finden regelmäßig Fortbildungsveranstaltungen in der Geschäftsstelle der Bundesorganisation statt und alle Themen werden in diesem Rahmen durchgeführt.

Besonders hervorzuheben ist, dass die Sekretärinnen der Geschäftsstelle eine Fortbildungsreihe unter dem Motto “Der Wandel im Sekretariat, was bewirkt er” angeboten bekamen. Zum ersten Mal wurde für diese Personengruppe eine Fortbildung bereitgestellt, die über das rein fachliche Wissen hinausging und sich mit Fragen der Terminorganisation, des Telefonstils und des modernen Schreibstils befasste. Im späteren Verlauf – insbesondere in Zusammenarbeit mit den Landesorganisationen – wurde diese Fortbildungsreihe ausgedehnt und gemeinsame Veranstaltungen wurden auch mit den Landesorganisationen durchgeführt, was positive Auswirkungen auf das gegenseitige Verständnis und die Zusammenarbeit zwischen Landesorganisationen und Bundesgeschäftsstelle auf

der Ebene der Sekretärinnen, die vorher nur telefonisch miteinander kommunizierten, hatte.

Diese Erfahrung wurde bei anderen Veranstaltungen ebenfalls genutzt. So ist eine regelmäßige Fortbildung für die hauptamtlichen Leiter der Geschäftsstellen der Landesorganisationen eingeführt worden, die in der Regel einmal jährlich über zwei Tage stattfindet und sich insbesondere mit den Fragen des Change-Managements im Non-Profit-Bereich beschäftigt.

Innerhalb des Hauses wurde auch die Reihe "Wir über uns" etabliert. In regelmäßiger Abfolge berichten die Dezernate und die gemeinsamen Einrichtungen der Bundesorganisation in etwa zweistündigen Veranstaltungen über ihre aktuellen Aufgaben und bieten so allen Mitarbeitern der Geschäftsstelle die Gelegenheit, sich über aktuelle Vorhaben in der Bundesorganisation zu informieren.

Die Führungskräfte der Bundesgeschäftsstelle erhielten ebenfalls die Möglichkeit, an speziell konzipierten Führungsseminaren externer Veranstalter teilzunehmen. Ich selbst durfte als interne Verantwortliche für die Weiterführung des Organisationsentwicklungsprozesses eine zweijährige Ausbildung zur Organisationsentwicklung absolvieren.

Fazit aus heutiger Sicht zu den Ergebnissen der Projektgruppe "Mitarbeiterfortbildung"

Die Frage der Mitarbeiterfortbildung nimmt auch aus heutiger Sicht immer wieder einen großen Raum in der Debatte um Organisationsentwicklung ein. Leider wird sie in einigen Unternehmen nach wie vor stiefmütterlich behandelt. Wir haben jedoch die Erfahrung gemacht, dass eine gezielte Förderung und Qualifikation der Mitarbeiter auch dazu dient, die Leistung der Organisation insgesamt anzuheben. Die These, dass das Personal die wichtigste Ressource insbesondere im Non-Profit-Bereich ist, kann nur durch gezielte Förderung der Mitarbeiter mit Leben erfüllt werden.

Die Mitarbeiterfortbildung ist zudem geeignet, insbesondere solche Faktoren wie Motivation, Arbeitsplatzzufriedenheit und kreativen Umgang mit Problemen zu fördern und trägt insgesamt dazu bei, das Klima im Hause offen zu gestalten. Vonseiten der Geschäftsleitung ist deshalb ein eigener Etat für die Fortbildung zur Verfügung gestellt worden und die Möglichkeit, Fortbildung in der Arbeitszeit durchzuführen, ist ebenfalls

eine wichtige vertrauensbildende Maßnahme. Die für Fortbildungsmaßnahmen zuständigen Mitarbeiter erhalten damit eine hohe Planungssicherheit, so dass Ressourcen sinnvoll verwendet werden können. Bei den Mitarbeitern ist insbesondere bei der "über"fachlichen Qualifikation die Bereitschaft entwickelt worden, diese Fortbildungsveranstaltungen an Wochenenden durchzuführen, wobei die Arbeitszeit (ohne Überstundenvergütung) angerechnet wird. Insgesamt ist eine kontinuierliche Mitarbeiterfortbildung und ihre Unterstützung durch die Führung des Hauses dazu geeignet, die Identität der Mitarbeiter mit der eigenen Organisation zu fördern und auch die Frage der "Corporate Identity" und das "Sich-Verantwortlich-Fühlen" mit der Gesamtorganisation zu unterstützen.

6.2 Ergebnisse der Arbeit der anderen Projektgruppen

Wie bereits erläutert, ist die Projektgruppe "Mitarbeiterfortbildung" exemplarisch für alle anderen Projektgruppen dargestellt worden.

Wichtig erscheint mir aus den anderen Projektgruppen insbesondere die Erfahrung, dass durch eine qualifizierte Zusammensetzung der Projektgruppen, die fachliches Hintergrundwissen der Mitarbeiter mit einbezieht, Ressourcen eingespart werden können, wie das bei der Projektgruppe "EDV-Anwendungen" in der Geschäftsstelle deutlich wurde. Durch die Arbeit dieser Projektgruppe wurden in der Geschäftsstelle erhebliche Kosten für ein externes EDV-Gutachten eingespart. Dies hat auch bei den Landesorganisationen zu Überlegungen geführt, ähnliche Prozesse in den eigenen Häusern durchzuführen und die Betrachtung des Veränderungsprozesses in der Bundesgeschäftsstelle positiv unterstützt.

6.3 Erarbeitung eines Leitbilds

Die Diskussion um ein Leitbild der Geschäftsstelle der Bundesorganisation wurde durch den externen Moderator gemeinsam mit dem Leiter der Geschäftsstelle initiiert. Die Formulierung eines Leitbilds wurde als Chance gesehen, die Ziele der Bundesorganisation einerseits transparent nach außen darzustellen und andererseits für die Mitarbeiter der Geschäftsstelle ein neues "Wir-Gefühl" und eine "Corporate Identity" zu erreichen. Zu Beginn der Leitbilddiskussion wurde festgelegt, in einem ersten Schritt ein Leitbild der Geschäftsstelle zu erarbeiten, das in einem späte-

ren Prozess als Baustein für ein umfassendes Leitbild der Bundesorganisation verwendet werden kann.

Ebenso wie in den Eingangsworkshops wurde diese Diskussion innerhalb der verschiedenen Mitarbeitergruppen geführt. Folgende Fragen standen im Mittelpunkt:

1. Die Entwicklung des Leitbilds ist ein Prozess. Welches Selbstverständnis steht dahinter?
2. Was soll das Leitbild leisten?
3. Was gehört zum Leitbild?
4. Was bedeutet Leitbild nach innen?
 - Art der Führung
 - Art der Organisation
 - Soziale Ausstattung, Absicherung, Fortbildung, Basisbedürfnisse
 - Richtschnur des Handelns
5. Wie sehen wir uns?
6. Wie ist der Organisations- und Führungsprozess?
7. Welches Material steht zur Verfügung?

In getrennten Veranstaltungen wurden diese Fragen von den einzelnen Mitarbeitergruppen beantwortet und es entstand ein Leitbild aus Sicht der unterschiedlichen Mitarbeitergruppen, das im Folgenden der Projektgruppe "Leitbild" übergeben wurde. Diese Projektgruppe erarbeitete dann einen entsprechenden Vorschlag für ein Gesamtleitbild der Geschäftsstelle, das folgende grundsätzliche Schwerpunkte enthielt:

1. Ausgangspositionen – Grundlagen und Überzeugungen
2. Ziele
3. Wege zur Zielerreichung (Motivation und Methoden)
4. Zielgruppen und Kooperationspartner.

Das so zusammengeführte und hochkomprimierte Leitbild wurde auf einer Mitarbeiterversammlung verabschiedet und sowohl dem Vorstand der Bundesorganisation als auch den Landesorganisationen zugeleitet und als offizielles Leitbild der Geschäftsstelle der Bundesorganisation bestätigt.

Fazit der Leitbilddiskussion aus heutiger Sicht

Die breite Diskussion zu Zielen, Mitteln und Wegen hat zu einer sehr intensiven Auseinandersetzung der Mitarbeiter der Geschäftsstelle mit der

Politik der Bundesorganisation geführt. Dabei wurde das eigene Arbeitsverständnis kritisch überprüft, und es bot sich Gelegenheit, auch Wünsche an den Arbeitgeber, z. B. zur internen Dienstleistungsfunktion des Arbeitgebers und zur Gestaltung der Arbeitsplätze, zu platzieren.

Die Diskussion hat dazu geführt, dass bisherige Handlungen – auch der Führungsebene – kritisch hinterfragt wurden und dazu beigetragen, mehr Kommunikations- und Informationsrunden in den einzelnen Abteilungen einzuführen, das Arbeitsklima insgesamt zu verbessern und die Atmosphäre zwischen den Abteilungen merklich zu entspannen.

An enge Grenzen der Wirksamkeit eines Leitbilds sind wir bei der Veröffentlichung nach außen gestoßen. Das Ergebnis, das nur zwei DIN-A4-Seiten umfasste, war für Außenstehende nur sehr schwer nachvollziehbar. Die abstrakten Formulierungen wurden eher als Selbstverständlichkeiten aufgefasst und sind z. T. belächelt worden, zumal die Erarbeitung des Leitbilds etwa sechs Monate in Anspruch genommen hatte.

Dennoch halte ich eine Diskussion zum Leitbild während eines Veränderungsprozesses für unverzichtbar, da es eine Klammer darstellen kann, die den gesamten Veränderungsprozess umfasst. Neben der Diskussion über das Leitbild ist jedoch der spätere Umgang mit diesem Leitbild von besonderer Bedeutung. Zielvorstellungen müssen mit Leben erfüllt werden und im täglichen Handeln ihren Niederschlag finden. Eine Möglichkeit, dies zu tun, ist die Einbeziehung des Leitbilds in Zielvereinbarungsgespräche. Dieser Weg wurde von uns in der Geschäftsstelle gewählt.

Heute – fünf Jahre nach Beginn des Veränderungsprozesses – ist das Leitbild als solches eher in Vergessenheit geraten, wohl auch, weil viele der damals formulierten Ziele in das selbstverständliche und tägliche Handeln der Mitarbeiter übernommen worden sind.

Der Gedanke der Dienstleistungsfunktion der Bundesgeschäftsstelle gegenüber den Landesorganisationen ist heute ein Standard, der in der Regel erfüllt wird. Dies hat auch mit dazu beigetragen, die Beziehungen zu den Landesorganisationen zu verbessern, und aus einem teilweise sehr angespannten Verhältnis ist zu einem vertrauensvollen Miteinander gefunden worden. Dabei sind die inhaltlichen Ansichten durchaus verschieden, lassen sich in der Regel jedoch sachlich diskutieren.

Besonders deutlich wird dieses vertrauensvolle Verhältnis für uns während der Finanzberatungen, die früher durch eine misstrauische Atmosphäre gekennzeichnet waren. Heute ist trotz vielerlei Unterschiede und eines sehr engen finanziellen Rahmens eine Diskussionskultur möglich, die zu akzeptablen Kompromissen für beide Seiten führt. Kennzeichnend dafür ist die Tatsache, dass trotz geringer Steigerung der Haushalte in den Landesorganisationen oder sog. "Null-Runden" der Haushalt der Bundesorganisation zusätzliche Finanzmittel für die Erfüllung neuer Aufgaben zugewiesen bekam. Dies ist in Zeiten heftiger prozentualer Einsparungen im öffentlichen Bereich und von Globalbudgetierungen im Gesundheitswesen sicher nicht selbstverständlich.

7 Veränderungen über die engen Grenzen der eigenen Organisation hinaus

7.1 Gemeinsame Projektgruppe zur Verbesserung der Zusammenarbeit

Insgesamt nahm im Organisationsentwicklungsprozess der Bundesorganisation das Verhältnis zu den Landesorganisationen nach dem ersten Jahr einen großen Raum ein. So wurde an die Landesorganisationen das Angebot herangetragen, sich in gemeinsamer Arbeit mit dem Beziehungsgeflecht – Bundesebene, Landesebene – zu beschäftigen und eine Projektgruppe ins Leben zu rufen, die sich mit den Kooperationsfragen der beiden Ebenen befasste. Das Ziel dieser Projektgruppe bestand darin, die Kommunikation zwischen Landesorganisationen und Bundesorganisation offener und transparenter zu gestalten. Außerdem sollten die unterschiedlichen Entscheidungsebenen und -mechanismen analysiert und die Besetzungsmodalitäten der gemeinsamen Gremien und das Verhältnis dieser Gremien diskutiert werden. Insbesondere verfolgte die Projektgruppe "Kooperation" der Bundesorganisation und der Landesorganisationen das Ziel, die Entscheidungsverfahren weiterzuentwickeln, um eine bessere Akzeptanz der Beschlüsse des Vorstands der Bundesorganisation in den Landesorganisationen zu erreichen.

Diese Projektgruppe "Kooperation" tagte insgesamt achtmal über einen Zeitraum von November 1993 bis Dezember 1994. Ihr gehörten zehn hauptamtliche Geschäftsführer der Landesorganisationen, der Leiter der Geschäftsstelle der Bundesorganisation und ein Abteilungsleiter der Geschäftsstelle der Bundesorganisation an.

Als eigenen Auftrag formulierte die Projektgruppe die Erarbeitung komplexer Lösungsvorschläge zu Kooperationsfragen, die über Einzelinteressen der Landesorganisationen hinausgehen. Ausgehend von einer Analyse der Situation der Zusammenarbeit wollte die Projektgruppe den Versuch unternehmen, Ursachen für Defizite der Kooperation zu finden und auf dieser Grundlage Lösungsmöglichkeiten benennen.

Im Einzelnen wurden nach einer ersten Sitzung folgende Themen-
schwerpunkte genannt:

- Effizienz der Zusammenarbeit,
- Koordinierung der Zusammenarbeit,
- Probleme der Arbeitsteilung,
- Zielorientierung von Bundes- und Landesorganisation,
- Informationsmanagement,
- Kommunikation und Streitkultur,
- Übernahme neuer Aufgaben.

Zu diesen Schwerpunktthemen erarbeiteten jeweils zwei Mitglieder der Projektgruppe eine Analyse der bestehenden Situation und schlugen Lösungsmöglichkeiten zur Verbesserung vor.

Deutlich wurde, dass das Hauptproblem in der mangelnden Koordination der Arbeit zwischen der Bundesorganisation und den Landesorganisationen bestand. Die bei der Bundesorganisation institutionalisierten Gremien waren teilweise sehr groß (über zwanzig Mitglieder) und arbeiteten auch deshalb ineffizient. Der Besetzungsmodus richtete sich nicht in erster Linie nach fachlichen Qualifikationen; hier spielten persönliche oder politische Gründe ebenfalls eine Rolle.

In diesem Zusammenhang wurde die Frage der Entscheidungsmechanismen diskutiert. Die Projektgruppe kam zu der Auffassung, dass insbesondere bei Entscheidungen, die später in gesetzliche Regelungen der Landesorganisationen umgesetzt werden, das gesamte Verfahren dringend überarbeitet werden muss. Die Regelungen bzw. die Erarbeitung der Musterregelungen auf der Bundesebene waren zu intransparent. Es wurde wenig rückgekoppelt und die konkreten Bedingungen der Landesorganisationen wurden oftmals vernachlässigt. Dies führte bei der späteren Realisierung dieser Regelungen dazu, dass es zu viele regionale Abweichungen gab oder Teile der Regelungen im praktischen Verwaltungshandeln nicht mehr umsetzbar waren.

Die Projektgruppe versuchte in einer ersten Analyse, eine Systematisierung der Aufgaben und Tätigkeitsbereiche der Bundesorganisation und der Landesorganisationen vorzunehmen. So wurden verschiedene Typologien von Aufgaben definiert und eine Funktions- und Aufgabenteilung von Landesorganisation und Bundesorganisation diesen Aufgaben zugeordnet. Danach ergab sich folgende grobe Einteilung der Zuständigkeiten:

➤ *Fragen der Normsetzungskompetenz*

Dieser Fragenkomplex wurde der Bundesorganisation als Koordinator im engeren Sinne zugeordnet. Das heißt, dass bei diesen Fragen ein Abgleich nötig ist, der mit dem Ziel geführt werden sollte, in allen Landesorganisationen die Normen möglichst einheitlich durchzusetzen. Aus diesem Grunde sollten von der Bundesorganisation Musterordnungen entwickelt werden, die den Landesorganisationen zur Verfügung gestellt werden. Bei diesen Fragen, von deren sinnvoller Regelung auch die Akzeptanz der Landesorganisationen bei ihren Mitgliedern abhängt, ist unbedingt das Entscheidungsverfahren neu zu durchdenken und effektiver und transparenter zu gestalten.

➤ *Handlungsfunktionen der Bundesorganisation gegenüber den Landesorganisationen*

Unter dieser Funktion wurde die Rolle der Bundesorganisation als Sprecher der Landesorganisationen insbesondere gegenüber Dritten verstanden. Betont wurde, dass hierbei eine Abstimmung im Vorstand der Bundesorganisation wichtig wäre, damit die nach außen vertretene Meinung auch in den Ländern bei entsprechenden Landesgremien flankiert werden kann.

➤ *Moderatorenfunktion der Bundesorganisation*

Mit dieser Funktion wurde der Abstimmungsprozess der Bundesorganisation mit den Landesorganisationen beschrieben, wobei es insbesondere um die Abstimmung von inhaltlichen Standpunkten ging. Dabei wurde der Wert der wissenschaftlichen Arbeiten der Gremien der Bundesorganisation betont. Andererseits wurde die Bitte geäußert, die Rückkopplung gegenüber den Landesorganisationen zu verbessern, um eine einheitliche Außendarstellung zu gewährleisten.

➤ *Clearingfunktion der Bundesorganisation*

In dieser Funktion ist die Bundesorganisation dafür zuständig, die Landesorganisationen mit einer Vielzahl von Informationen zu versorgen und diese – wenn möglich – entsprechend aufzubereiten und zu versenden.

7.2 Ergebnisse der gemeinsamen Projektgruppe

Im Ergebnis der Diskussion kam man überein, als eine der wichtigsten Aufgaben, die Mängel in der Zusammenarbeit zwischen der Bundesorganisation und den Landesorganisationen vor allen Dingen dadurch zu beseitigen, dass die Zusammensetzung, die Aufgabenstellung, die Aufgabenabgrenzung und die Sitzungsfrequenz der Gremien der Bundesorganisation analysiert und konkrete Lösungsvorschläge für eine effektivere Arbeit der Gremien vorgelegt werden. Darüber hinaus wurde festgelegt, gemeinsame Fortbildungsveranstaltungen und Hospitationen durchzuführen, um das Verständnis füreinander zu erhöhen.

Nach einem guten halben Jahr intensiver Arbeit legte die Projektgruppe "Kooperation" dem Vorstand der Bundesorganisation ein Konzept mit Vorschlägen zur verbesserten Kooperation und Koordination vor. Bestandteile dieses Konzepts waren folgende Themen:

- *Vorschlag zum Aufbau eines integrierten, offenen, bundesweiten EDV-gestützten Datenbank- und Kommunikationssystems*

Dieser Vorschlag wurde zwischenzeitlich im Rahmen eines Probelaufs mit einer ausgewählten Software über ein Jahr getestet. Nach Abschluss dieser Probephase wurde ein neues System geprüft und schließlich wurde dieses Projekt im November bzw. Dezember 1998 endgültig realisiert. Es basiert auf Nutzung der Internettechnologie und bietet allen Landesorganisationen die Möglichkeit, schnell und komfortabel auf grundsätzliche Dokumente, Rundschreiben, Protokolle u. Ä. der Bundesorganisation zurückzugreifen. Damit konnte ab Januar 1999 der Papierversand der entsprechenden Dokumente an die hauptamtlichen Mitarbeiter der Landesorganisationen eingestellt werden.

- *Vorschläge zur Optimierung von Sitzungen*

Hierzu wurde von der Projektgruppe eine Checkliste zur Vorbereitung und Durchführung von Sitzungen erarbeitet, die Grundlage für ein straffes Sitzungsmanagement sein kann. Darüber hinaus hat die Projektgruppe empfohlen, stärker Telefonkonferenzen zu nutzen und auch die Arbeit in Kleingruppen zu bevorzugen.

Auch diese Vorschläge wurden im Verlauf der weiteren Arbeit aufgegriffen, insbesondere wurden Telefonkonferenzen vermehrt zur Abstimmung

mung mit Spezialisten eingesetzt und die Projektgruppenarbeit wurde eingeführt.

- *Vorschläge zur Verbesserung der wechselseitigen Information von Landesorganisationen und Bundesorganisation über gesundheitspolitisch relevante Entwicklungen und Beschlüsse*

Zu diesem Komplex wurde vorgeschlagen, insbesondere Informationen aus den Landesorganisationen an die Bundesorganisation weiterzugeben. Es wurde vereinbart, die Protokolle der Gremien der Landesorganisationen auch der Bundesorganisation zur Verfügung zu stellen. Ebenso wurde festgelegt, die Erstellung von relevanten Protokollen – insbesondere des Vorstands der Bundesorganisation – innerhalb von zehn Arbeitstagen zu bewältigen, um eine zeitnahe Rückkopplung in den Landesorganisationen zu ermöglichen.

Auch diese Vorschläge sind im Laufe der Jahre vollständig umgesetzt worden und haben mit dazu beigetragen, in der politischen Öffentlichkeit geschlossener als Vertretung eines Berufsstands aufzutreten.

- *Vorschläge zur intensivierten Koordination in der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit*

Von der Pressestelle der Bundesorganisation wurde ein Konzept zur Koordination im Bereich der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit vorgelegt und verabschiedet. Diesem Konzept entsprechend wurde eine gemeinsame Konferenz der Öffentlichkeitsarbeiter der Landesorganisationen und der Bundesorganisation eingerichtet, die insbesondere dem Erfahrungsaustausch der Öffentlichkeitsarbeiter, der Bündelung ihrer Kompetenz und des Detailwissens sowie der Absprache zu gemeinsamen öffentlichkeitswirksamen Aktionen dient.

Außerdem wurden folgende konkrete Maßnahmen vereinbart:

- Verbesserung der internen Kommunikationsstrukturen durch eine Schnellinformation der Bundespressestelle an die Landesorganisationen,
- praktische Schulungen zur Presse- und Öffentlichkeitsarbeit,
- gemeinsame Festlegung von Themen, die in bundesweiten Kampagnen der Öffentlichkeitsarbeit bearbeitet werden,
- Einrichtung von Arbeitsgruppen zur Bearbeitung konkreter Projekte.

Auch die Öffentlichkeitsarbeiter haben festgelegt, stärker die moderne Informationstechnologie zu nutzen. Die Bundesorganisation hat seit Anfang 1998 einen eigenen Internetauftritt und bietet dort auch ein geschlossenes Forum für Öffentlichkeitsarbeiter und Journalisten an.

- *Vorschläge zur Bearbeitung von Schwerpunktaufgaben bei einzelnen Landesorganisationen in Zusammenarbeit mit der Bundesorganisation (dezentrale Spezialisierung)*

Von der Projektgruppe wurde vorgeschlagen, die unterschiedlich ausgeprägten Schwerpunkte und besonderen Kompetenzen der Landesorganisationen zu nutzen und die Landesorganisationen mit bestimmten Schwerpunkten formell für die Durchführung dieser Fachthemen verantwortlich zu machen. Dieser Vorschlag wurde im Detail in der Vergangenheit bisher bei zwei konkreten Themen verwirklicht, könnte aber in der Zukunft noch weiter ausgebaut werden.

- *Vorschläge zur Fortbildung hauptamtlicher Mitarbeiter*

Von der Projektgruppe wurden die Vorschläge zur Fortbildung hauptamtlicher Mitarbeiter, wie sie auch von der internen Projektgruppe "Mitarbeiterfortbildung" bereits vorgeschlagen wurden, aufgegriffen und insbesondere wurde das Augenmerk auf eine gemeinsame Fortbildung von Mitarbeitern aus Landes- und Bundesorganisationen gelegt. Schwerpunkte waren zum einen fachliche Themen, die über neue Entwicklungen auf der Bundesebene informieren sollten, zum anderen auch fachübergreifende Fortbildungsthemen, wie Zeit- und Projektmanagement, Konfliktlösung, Gesprächsführung u. Ä.

Seit dieser Zeit finden diese Fortbildungen in gleichmäßigen Abständen in der Regel drei- bis fünfmal pro Jahr statt.

Ein vollständiges eigenes Konzept wurde zur Gremienarbeit der Bundesorganisation erstellt. Ausgehend von den Zielstellungen der Gremienarbeit wurde eine neue Struktur der Gremien vorgeschlagen, die insgesamt zu einer Verkleinerung der Gremien führen sollte, und es wurde eine konkrete Aufgabenteilung zwischen unterschiedlichen Gremien vereinbart. Ebenso wurden Vorschläge zur Zusammensetzung der Gremien unterbreitet, die insbesondere die Fachkompetenz der Mitglieder dieser Gremien erhöhen sollten. Spielregeln für die Zusammenarbeit der einzelnen Gremien untereinander und ihre Berichterstattung im Vorstand wurden festgelegt.

Diese Vorschläge wurden im Vorstand der Bundesorganisation befürwortet. Sie wurden bei der Neuwahl sämtlicher Gremien berücksichtigt und so konnte insgesamt die Arbeit der Bundesorganisation effektiver, zielorientierter und auch mit mehr Akzeptanz bei den Landesorganisationen erfolgen.

Der Prozess der Überprüfung der Gremienarbeit wird weiter fortgesetzt und findet aktuell in Vorbereitung der neuen Wahlperiode für die Bundesorganisation seinen Niederschlag. Die damals realisierten Vorschläge werden erneut geprüft. Zukünftig soll noch stärker ein projektgruppenorientierter Ansatz bei der Gremienarbeit der Bundesorganisation verwirklicht werden und so insbesondere die permanente Mitgliedschaft auf ein Minimum reduziert werden, um einerseits Kosten zu sparen und andererseits gezielt Spezialisten zu den einzelnen Problembereichen heranziehen zu können.

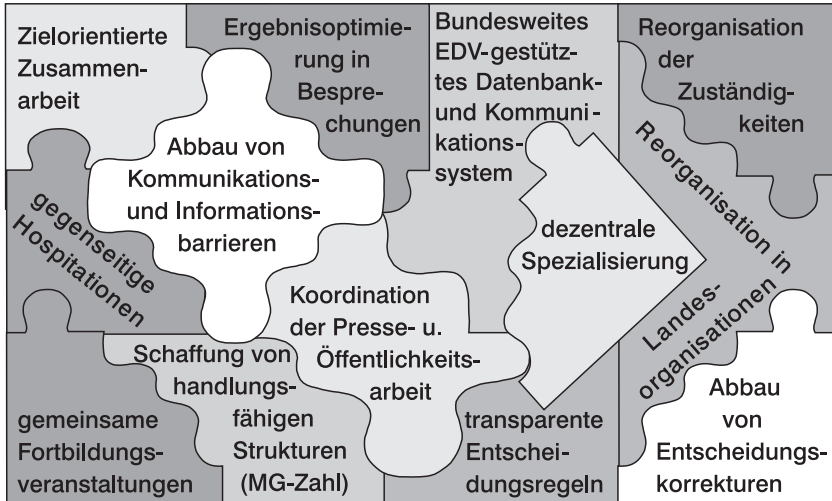
7.3 Fazit aus heutiger Sicht zur Verbesserung der Kooperationsbemühungen

Die Arbeit der Projektgruppe "Kooperation" hat entscheidend dazu beigetragen, gemeinsame Ziele für die Arbeit von Bundes- und Landesorganisationen zu definieren und zu verfolgen. Die vertrauensvolle Zusammenarbeit im Rahmen der Projektgruppe hat das Arbeitsklima grundsätzlich verbessert und neue Wege – z. B. in der gemeinsamen Arbeit mit Hilfe von Projektgruppen – aufgezeigt. Auch die Mitarbeiter der Bundesgeschäftsstelle wurden in ihrer Arbeit neu wahrgenommen und anerkannt, was zu einem Motivationsschub bei den Arbeiten für die Landesorganisationen beigetragen und den Servicecharakter der Bundesorganisation und ihrer Geschäftsstelle erhöht hat. (Vgl. Abbildung 7)

Positiv einzuschätzen ist auch der Beginn von Organisationsentwicklungsprozessen in zwei Landesorganisationen, die unmittelbar – angeregt oder bestärkt durch die Entwicklung auf der Bundesebene – mit eigenen Veränderungsprozessen begonnen haben. Über die Ergebnisse dieser Vorhaben wird regelmäßig in den Sitzungen der hauptamtlichen Leiter der Geschäftsstellen berichtet. Schon fast Tradition sind inzwischen auch die jährlich stattfindenden Fortbildungsveranstaltungen für den Kreis der Geschäftsstellenleiter zu Change-Management-Problemen. 1998 wurden die Themen "Konfliktmanagement" und "Moderne Führung" behandelt, 1999 stand die Problematik "Zielvereinbarungen" auf

Abbildung 7

Ergebnisse aus der gemeinsamen Projektgruppe Bundes- und Landesorganisation



dem Programm. Regelmäßig werden auch gemeinsame Fortbildungen mit anderen hauptamtlichen Mitarbeitern der Landesorganisationen durchgeführt – sowohl zu Fach- als auch zu Organisationsentwicklungsthemen. So wurde z. B. das Thema die “Landesorganisationen als Serviceunternehmen” unter verschiedenen Aspekten behandelt.

Erfolgreich wird bei der gemeinsamen Arbeit auch heute auf Projektgruppen zurückgegriffen. Es erscheint kaum noch vorstellbar, dass diese Form der gemeinsamen Arbeit vor ca. sechs bis sieben Jahren kaum praktiziert wurde. Sie wird heute bei fast allen strategisch wichtigen und komplexen Themen zur Vorbereitung der eigentlichen Gremienarbeit genutzt.

8 Einbeziehung des ehrenamtlichen Vorstands in die Veränderungsprozesse

An einigen Stellen des vorliegenden Berichts habe ich bereits darauf hingewiesen, dass eine bewusste Konzentration bzw. Fokussierung der Veränderungsprozesse auf die Geschäftsstelle vorgenommen wurde. Dies geschah vor allem vor dem Hintergrund, dass in der Geschäftsstelle eine unmittelbare Steuerung der Veränderung und die konkrete Umsetzung der Maßnahmen möglich waren. Andererseits haben wir mit Beginn der ersten Workshops stets die Einflüsse aus dem Umfeld in die Betrachtung mit einbezogen. Die Beteiligung ehrenamtlicher Vorstandsmitglieder an der Steuergruppe und die enge Beziehung zwischen den Entscheidungen des Vorstands und der konkreten Arbeit in der Geschäftsstelle führten im Laufe des Prozesses fast zwangsläufig zu der Beschäftigung mit dem Beziehungsgeflecht zwischen Vorstand und konkreter Arbeit in der Geschäftsstelle. Aus diesem Grunde wurde Ende des ersten Jahres in der Steuergruppe versucht, eine Analyse der Situation inkl. der Identifizierung von Schwachstellen und der Erarbeitung von Lösungsvorschlägen vorzunehmen. Dabei wurden die Themen der Vorstandsverfassung, der Größe des Vorstands und die Fragen der Zusammenarbeit aufgegriffen.

8.1 Analyse der Vorstandsstruktur und Vorschläge zu ihrer Veränderung

Als kritisch in der Analyse wurde die Größe des Vorstands eingeschätzt, die z. T. schnelle Entscheidungen erschwert und strategisch inhaltliche Arbeit kompliziert macht. Ebenso kritisch wurde die Rückkopplung von Vorstandsentscheidungen der Bundesorganisation in die Landesorganisationen bewertet. Die gewählten Vertreter der Landesebene, die ihren Sitz in der Bundesorganisation "automatisch" erhalten und auf ihre Wiederwahl im Land angewiesen sind, schieben unpopuläre Entscheidungen der Bundesorganisation gern auf das anonyme Vorstandsgremium, ohne dabei ihre eigene Mitgliedschaft zu erwähnen. Die Übernahme der Argumentation der Bundesorganisation und die Verteidigung dieser Positionen als Vorstandsmitglied dieser Bundesorganisation ge-

genüber den Mitgliedern auf Landesebene sind eher selten, wie Rückkopplungen an die Geschäftsstelle der Bundesorganisation zu entnehmen ist.

Die Steuergruppe und eine Arbeitsgruppe des Vorstands haben zu diesem Komplex verschiedene Lösungsmöglichkeiten erarbeitet. So wurde empfohlen, zu bestimmten Themenfeldern – insbesondere bei strategischen Fragen – Arbeitsgruppen des Vorstands einzurichten, die diese Themen für die Beschlussfassung des Vorstands vorbereiten, um von vornherein eine stärkere Identifikation der Vorstandsmitglieder mit diesem Thema zu erreichen. Ebenso sollten einheitliche Vorlagen für die Beschlussfassung des Vorstands entwickelt werden, die es den ehrenamtlichen Vorstandsmitgliedern erleichtern, sich besser auf die jeweilige Problematik vorzubereiten und alle wichtigen Argumente für oder gegen den jeweiligen Vorschlag gebündelt nutzen zu können.

Auch die Frage der Verkleinerung des Vorstands und die Einrichtung eines Geschäftsführenden Vorstands, der in kürzeren Zeitabschnitten tagen und so schnellere Entscheidungen treffen könnte, wurden als mögliche Alternativen für die Verbesserung der Effizienz der Vorstandsarbeit diskutiert.

Ein weiterer Vorschlag der Steuergruppe bestand darin, konkrete Verantwortlichkeiten einzelner Vorstandsmitglieder für bestimmte Sachthemen einzuführen (sog. Ministerprinzip). All diese Vorschläge wurden von der Steuergruppe an eine sog. Satzungskommission weitergegeben, die die Auswirkungen dieser Vorschläge auf die gültige Satzung geprüft hat und mögliche Formulierungsvorschläge für eine Satzungsänderung dem Vorstand vorlegen sollte. Etwa sechs Wochen nach Beginn dieser Diskussion in der Steuergruppe wurden das Thema einer Satzungsänderung und eine neue Vorstandsverfassung in einer Vorstandssitzung diskutiert. Der Vorstand kam zu dem Ergebnis, kleine Modifikationen bei der Formulierung der Satzung hinsichtlich der Wahlmöglichkeiten für bestimmte Vertreter des Vorstands vorzunehmen. Ebenso wurde für die einmal jährlich stattfindende parlamentarische Vollversammlung ein Vorschlag vorbereitet, eine sog. Antragskommission – insbesondere für Anträge zum jährlichen Tätigkeitsbericht – einzuführen. Weitere Änderungen, wie Überlegungen zu einem Geschäftsführenden Vorstand, fanden keine Mehrheit und wurden aus diesem Grunde nicht weiterverfolgt.

8.2 Fazit aus heutiger Sicht

Die Diskussion um die Arbeitsweise des Vorstands wurde sehr offen und konstruktiv geführt und hat eine Enttabuisierung dieses Themas zur Folge gehabt. Da ist – aus meiner Sicht – ein wichtiges und bleibendes Ergebnis, das zu größerem gegenseitigen Verständnis zwischen der Geschäftsstelle und dem Vorstand beigetragen hat. Die Arbeit in Arbeitsgruppen wird bis heute bei einzelnen Sachthemen als Vorbereitung der Vorstandsentscheidung durchgeführt und ist ebenfalls ein bleibendes Ergebnis.

Dass nicht alle Vorschläge der Steuergruppe bzw. der Satzungskommission umgesetzt wurden und dass auch die parlamentarische Vollversammlung nicht jedem Änderungsvorschlag gefolgt ist, macht deutlich, wie komplex die Entscheidungsstrukturen sind und ist letztendlich Ergebnis eines demokratischen Willensbildungsprozesses. Es wurde deutlich, dass eine Veränderung von bestehenden Machtstrukturen, z. B. durch die vorgeschlagene Verkleinerung des Vorstands, z. Z. nicht durchsetzbar ist. Ich bewerte diese Haltung des Vorstands dennoch positiv, da sie ein wichtiges regulierendes Element für die Ehrenamtlichen gegenüber den Hauptamtlichen darstellt. Die politische Entscheidung und Zielvorgabe durch den ehrenamtlichen Vorstand setzen gegenüber den hauptamtlich Tätigen ein Regulativ und verhindern Fehleinschätzungen, weil sie eine stärkere Nähe zur sog. Basis garantieren.

Gleichermaßen bewerte ich das Scheitern des Vorschlags, eine Antragskommission für die parlamentarische Arbeit bei der jährlichen Vollversammlung einzurichten. Die mit politischer Entscheidungsbefugnis ausgestatteten ehrenamtlichen Gremien haben durch ihre Entscheidung bewusst eine Grenze gegenüber den Veränderungsbestrebungen der hauptamtlichen Ebene gesetzt. Auch wenn diese Grenze teilweise von den hauptamtlichen Mitarbeitern bedauert wird, muss sie als legitime Entscheidungsmöglichkeit der Ehrenamtler akzeptiert werden. Dies hindert die hauptamtlichen Geschäftsführungen jedoch nicht daran, den einen oder anderen Vorschlag bei geänderten Rahmenbedingungen erneut aufzugreifen und auf seine Akzeptanz hin überprüfen zu lassen. Insbesondere die offene und faire Diskussion hat dazu beigetragen, dass die zur damaligen Zeit nicht durchsetzbaren Vorschläge später revidiert werden können, wenn die Zeit für solche Entscheidungen reif ist. Das Erreichen von schrittweisen Änderungen und das Angebot von Zwischenlösungen können dazu beitragen, Ängste gegenüber vorgeschlagenen

Strukturveränderungen abzubauen, Vertrauen zu schaffen und zu stabilisieren. Dies stellt aus meiner Sicht eine gute Ausgangsbasis für weitere Veränderungen dar.

An diesem Beispiel wird auch deutlich, dass der Veränderungsdruck bzw. die Notwendigkeit von Veränderungen bei allen im System Verantwortung Tragenden vorhanden sein muss. Dieser Veränderungsdruck ist vonseiten der Ehrenamtler bisher nicht in ausreichendem Maße ausgeprägt, da sie mit der etablierten Arbeitsweise zufrieden sind. Solange die ehrenamtlichen Vorstandsmitglieder ihre Arbeit in der alten Art und Weise als effektiv und zielgerichtet empfinden, ist das Bedürfnis, grundsätzliche Änderungen vor allen Dingen in der Machtstruktur durchzuführen, eher klein. Da die Arbeit der Ehrenamtlichen innerhalb der Wahlperioden erfolgt, können solche Themen zu Beginn neuer Wahlperioden erneut aufgegriffen werden. So wird z. B. gegenwärtig überlegt, ob die Struktur der Gremien – insbesondere ihre Größe und die Berufung von Mitgliedern für die gesamte Dauer der Wahlperiode in diese Gremien – noch angemessen ist; im Vorfeld der anstehenden Wahlen will die hauptamtliche Geschäftsführung die Diskussion zu diesem Problembereich erneut anstoßen.

9 Zwischenbilanz nach zwei Jahren Organisationsentwicklung

Ende 1995 wurde nach zwei Jahren Organisationsentwicklung mit externer Begleitung festgestellt, dass viele der in den Anfangs-Workshops aufgezeigten Problemfelder und die Anregungen der Steuergruppe bearbeitet und zum großen Teil abgeschlossen worden sind. Das projektbezogene Arbeiten hatte sich insbesondere bei abteilungsübergreifenden Themen durchgesetzt und viele Vorschläge, die in den Projektgruppen erarbeitet wurden, sind in die Alltagsarbeit übernommen worden. Aus diesem Grunde beschloss die Steuergruppe, den Organisationsentwicklungsprozess mit externer Begleitung und ihre eigene Arbeit zu beenden. Im Rahmen von zwei Workshops für die unterschiedlichen Mitarbeitergruppierungen wurde eine Zwischenbilanz zu den bisherigen Veränderungen und zum gesamten Organisationsentwicklungsprozess gezogen.

Die Zwischenbilanz wurde in vier Themenkomplexen gegliedert:

- Erreichtes,
- Eingeleitetes,
- offene Themenfelder,
- Themenvorschläge zur Weiterentwicklung der Geschäftsstelle der Bundesorganisation.

Unter dem Stichwort *“Erreichtes”* wurden die Themen festgehalten, die abgeschlossen werden konnten bzw. die zu Bestandteilen der kontinuierlichen Arbeit der Geschäftsstelle geworden sind. So z. B. die Überarbeitung von Satzung und Statuten, die Verbesserung der Öffentlichkeitsarbeit und die Erstellung einer Kurzbroschüre zur Arbeit der Bundesorganisation. Außerdem wurde das projektbezogene Arbeiten eingeführt und Grundlagen für die Arbeit von Projektgruppen wurden verabschiedet. Regelmäßige Mitarbeiterfortbildungen und Mitarbeiterinformationen aus den Abteilungen, die Erarbeitung von Verfahrensgrundsätzen zur Dokumentation und Archivierung und eine Effizienzverbesserung der Hausbesprechung wurden erreicht.

Ebenso wurden intern die Grundlagen für eine moderne EDV-Ausstattung geschaffen und organisatorische Verbesserungen

durchgesetzt; dabei wurde sowohl die hausinterne als auch die externe Papierflut eingedämmt.

Als *“Eingeleitetes”* wurden die bereits in den Projektgruppen begonnenen Arbeiten, z. B. zur Verbesserung der Kooperation mit den Landesorganisationen, zur Erhöhung der Effizienz der Gremienarbeit und zur Weiterentwicklung von Entscheidungsverfahren der Gremien der Bundesorganisation, charakterisiert. Ebenso wurde der Aufbau einer gesundheitspolitischen Datenbank in Angriff genommen, Zielvereinbarungsgespräche und Controlling eingeführt und eine Diskussion zur Einführung einer kooperativen Führung innerhalb der Abteilungsleiter-ebene geführt. Begonnen wurde ebenfalls mit der Definition von Kernaufgaben der Bundesorganisation, der stärkeren Zielverfolgung auf Basis der Beschlüsse des Vorstands, der Errichtung eines Netzwerks zwischen Bundesorganisation und Landesorganisationen und mit der Überprüfung der bisherigen Geschäftsverteilung in der Geschäftsstelle.

Als *“offene Themenfelder”* wurden der Aufbau eines Frühwarnsystems zwischen Bundesorganisation und Landesorganisationen (insbesondere hinsichtlich neuer politischer Entwicklungen) und einer zentralen Bibliothek für alle Mitarbeiter der Geschäftsstelle benannt.

Als *“Themenvorschläge zur Weiterentwicklung der Geschäftsstelle der Bundesorganisation”* wurden Fragen der Personalentwicklung, die Überprüfung des bisherigen Vergütungstarifs, die Weiterentwicklung der Verfahrensgrundsätze von 1991, die Differenzierung des Geschäftsverteilungsplans sowie die Überprüfung des Organigramms und Vergütung von Reisekosten festgehalten.

In diesen Workshops wurde auch über die Beendigung des Organisationsentwicklungsprozesses mit externer Begleitung diskutiert.

Die Mitarbeiter der Bundesorganisation waren mit großer Mehrheit der Ansicht, dass aufgrund der in den letzten zwei Jahren gesammelten Erfahrungen Kenntnisse angeeignet werden konnten, die es ermöglichen, den Organisationsentwicklungsprozess als ständigen Lernprozess der Organisation auch ohne externe Begleitung weiterzuführen. Dabei wurde betont, dass es nicht ausgeschlossen sei, später nochmals einzelne Themenfelder mit externer Hilfe zu bearbeiten.

Im Sinne der Personalentwicklung erhielt ich die Möglichkeit, eine zweijährige Ausbildung zum Thema "Organisationsentwicklung" zu absolvieren. Als neues Tätigkeitsfeld übernahm ich die Fortführung der hausinternen und zentralen Mitarbeiterfortbildung gemeinsam mit den Landesorganisationen. Außerdem wurde mir die Koordinierung der Projektgruppenarbeit übertragen.

Als wichtiges Element der Fortführung des Veränderungsprozesses wurden die Zielvereinbarungsgespräche charakterisiert. Die auf der Führungsebene begonnenen Zielvereinbarungsgespräche wurden in den Abteilungen fortgesetzt und mit allen Mitarbeitern entsprechende Zielvereinbarungen getroffen.

Damit war ein Übergang geschaffen, den Organisationsentwicklungsprozess und das ständige Lernen und Einstellen auf äußere Veränderungen in die Alltagsarbeit der Organisation zu integrieren und Veränderungen innerhalb der Organisation als selbstverständlichen Teil der Arbeit aufzufassen.

10 Schlussfolgerungen und Ausblick

In dem vorliegenden Erfahrungsbericht habe ich versucht, Veränderungsprozesse in einer Non-Profit-Organisation, die mit externer Hilfe begonnen und durchgeführt wurden, zu beschreiben. Zusammenfassend möchte ich einige generelle Erfahrungen aus diesem Gesamtprozess erwähnen und erläutern, wie wir uns als Organisation weiterentwickelt und welche Projekte wir uns für die nächste Zukunft vorgenommen haben.

Die ersten zwei Jahre des Organisationsentwicklungsprozesses von 1993 bis 1995 waren durch vielfältige Aktivitäten und durch externe Begleitung und Moderation des Prozesses gekennzeichnet. Rückblickend waren für diesen Prozess die vollständige Einbeziehung der Führungsebene, ein eigener Etat für diese Aktivitäten und die sorgfältige und "passende" Auswahl des externen Moderators unverzichtbare Elemente für das Gelingen eines solchen Prozesses.

Mit dem Beginn neuer Möglichkeiten der Arbeit und zahlreichen Ideen, die umgesetzt werden konnten, erreichte die Einbeziehung der Mitarbeiter in die Weiterentwicklung der Organisation eine neue Dimension. Zeitweise haben wir uns dabei zu viel vorgenommen, z. B. fünf Projektgruppen, die gleichzeitig gearbeitet haben. So mussten wir lernen, das richtige Tempo zu finden und einige Projekte mit etwas mehr Zeit und Geduld anzusetzen, als ursprünglich geplant. Da wir in den Projektgruppen kaum Themen der täglichen Routinearbeit behandelten, wurde die gesamte Projektgruppenarbeit meist noch zusätzlich zu den eigentlichen Aufgaben erledigt. Hierbei sind wir an die natürlichen Grenzen der Belastbarkeit der Mitarbeiter gestoßen.

Andererseits sind gerade auf der Mitarbeiterenebene zu hohe Erwartungen an den Organisationsentwicklungsprozess gestellt worden, die später teilweise zu Frustration und Enttäuschung führten. So bestand die Illusion, durch Organisationsentwicklung hierarchische Strukturen "heimlich" umgehen und basisdemokratische Beziehungen etablieren zu können. Für manche der Mitarbeiter war es nur schwer nachvollziehbar, dass trotz größerer Autonomie und Eigenverantwortung bestehende hierarchische Machtstrukturen nach wie vor existieren und auch mit der entsprechenden Entscheidungskompetenz ausgestattet bleiben.

Nach meiner persönlichen Erfahrung kann die Abschaffung von hierarchischen Ebenen nur als gemeinsamer Wille von Führungskräften und Mitarbeitern erfolgen. Dies muss als gewollter Vorgang diskutiert und dann gemeinsam realisiert werden. Die Durchsetzung heimlicher Strategien ist aus diesem Grunde wenig Erfolg versprechend.

Um die Qualität der Führung in der Bundesgeschäftsstelle stärker vergleichbar zu machen, haben alle Mitarbeiter anhand von vorgegebenen Fragebögen anonym ihre unmittelbaren Vorgesetzten einschätzen können. In gleicher Weise wurde von den Abteilungsleitern der Leiter der Geschäftsstelle beurteilt.

Die Auswertung dieser Fragebögen fand in gemeinsamen Gesprächen zwischen Mitarbeitern und Führungskräften statt. Dies trug zur Enttabuisierung des Themas bei und machte die Atmosphäre insgesamt entspannter und offener.

Gerade diese neue Form der Kommunikation und die Offenheit, mit der Probleme angesprochen und gelöst werden, sind wesentliche Ergebnisse des hinter uns liegenden Veränderungsprozesses. So gibt es heute mehr Möglichkeiten der Verständigung, einen kooperativeren Arbeitsstil und vielfältige Formen der Kommunikation. Diese Art des Umgangs miteinander hat die Mitarbeiter bestärkt, die eigenen Ideen und die eigene Meinung offen zu äußern, und es ermöglicht, auch kritische Anmerkungen zu äußern und diese konstruktiv zu diskutieren.

Das bedeutet jedoch nicht, dass egoistisches Karrieredenken, heimliche Seilschaften oder auch Rivalitäten und unkollegiales Verhalten gar nicht mehr vorkommen. In der Regel werden solche Aktivitäten jedoch angesprochen und offen gelegt und solche Strategien sind heute wesentlich schwerer durchzusetzen, da sie ja auf Heimlichkeiten und Intrigen angewiesen sind.

Um in dieser Richtung weiterzuarbeiten, ist nunmehr geplant, die Zielvereinbarungsgespräche – insbesondere auf der Führungsebene – stärker mit Elementen des modernen Projektmanagements zu verknüpfen. Gerade in einer Non-Profit-Organisation ist es nicht immer einfach, klare und kontrollierbare Ziele zu definieren. Die Kopplung an konkrete Projekte mit klaren Zeitabläufen könnte hierbei hilfreich sein. Insgesamt wurde 1998 damit begonnen, verschiedene Projekte der täglichen Routinearbeit mit

den Erfahrungen des Projektmanagements durchzuführen und ein strategisches Projektmanagement zu etablieren.

Ein weiteres großes Vorhaben, das die Bundesgeschäftsstelle insbesondere 1997 und 1998 beschäftigte, war die effektivere Nutzung der modernen Informationstechnologie und der Aufbau eines Intranets für die entsprechende Berufsgruppe. Parallel dazu wurde auch ein Internetauftritt der Bundesgeschäftsstelle erarbeitet. Diese Aktivitäten haben uns nochmals gezwungen, unsere eigene Arbeit kritisch zu reflektieren, um schnell und aktuell informieren zu können. Ebenso haben diese neuen technischen Möglichkeiten eine Neuorganisation der Informationspolitik der Geschäftsstelle intern zur Folge gehabt. So wurde eine aus allen Abteilungen zusammengesetzte "Virtuelle Online-Redaktion" eingeführt, in der die wesentlichen Themen der Darstellung der Bundesorganisation nach außen und die Form ihrer Präsentation diskutiert werden. Bedingt durch diese technische Anbindung an ein Intranet sind auch die Arbeitsplätze für alle Mitarbeiter des Hauses mit der Internettechnologie ausgerüstet worden. Die Nutzung des Internets steht allen Mitarbeitern frei, und es wurden keine Restriktionen zeitlicher Art eingeführt, was u. a. auch für die insgesamt vertrauensvolle Atmosphäre in der Geschäftsstelle spricht.

Um diesen hohen technischen Standard der EDV-Ausstattung in der Geschäftsstelle noch effektiver zu nutzen, wurde Anfang 1998 eine Projektgruppe zur "Einheitlichen Anwendung der EDV in der Bundesgeschäftsstelle" gegründet. Diese Projektgruppe verstand sich als Steuergruppe und etablierte verschiedene Arbeitsgruppen. Diese haben sich mit der Erarbeitung von Standards für die Textverarbeitung, der besseren Nutzung des Personalcomputers als Informations- und Kommunikationsmedium und dem Aufbau einer hauseigenen Adressdatenbank beschäftigt. Die Vorschläge der Arbeitsgruppen wurden inzwischen konsentiert, und ein umfangreiches Schulungskonzept wurde erarbeitet.

Der permanente Lernprozess in der Organisation, das Einstellen auf neue und veränderte Rahmenbedingungen, z. B. auch auf neue gesundheitspolitische Entwicklungen, ist durch den Organisationsentwicklungsprozess gut in der Geschäftsstelle der Bundesorganisation verankert und auch für die Mitarbeiter der Geschäftsstelle der Bundesorganisation heute selbstverständlich. Das ständige Überprüfen eigener Ziele, die kritische Reflexion der Arbeitsergebnisse und die Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Anforderungen kennzeichnen inzwischen unsere Organi-

sation, die sich zu einem modernen Dienstleistungsbetrieb im Non-Profit-Bereich entwickelt hat. Das oft im Non-Profit-Bereich anzutreffende Beamten- oder Zuständigkeitsdenken hat in unserer Organisation kaum noch eine Basis. Die Erwartungen vieler Bürger an Organisationen im Non-Profit-Bereich versuchen wir durch kompetente und engagierte Arbeit zu erfüllen. In diesem Sinne wird für die Mitarbeiter der Vorteil der relativen Sicherheit des Arbeitsplatzes in einer Non-Profit-Organisation zunehmend ergänzt durch engagierte Führungskräfte, durch die Möglichkeit eigenverantwortlich Entscheidungen zu treffen und sich in dieser Organisation als ganze Persönlichkeit aufgehoben zu fühlen. Damit kann eine Non-Profit-Organisation wie unsere ihren Beitrag für die Gesellschaft leisten und – wie im vorliegenden Fall – letztendlich zu einer besseren gesundheitlichen Versorgung der Bürger beitragen. Die Bundesorganisation, die im Mittelpunkt des vorliegenden Erfahrungsberichts steht, hat sich durch die Organisationsentwicklung zu einer modernen Dienstleistungsorganisation entwickelt, die zwar nach wie vor die Interessen einer Berufsgruppe vertritt, aber immer stärker auch gesamtgesellschaftliche Interessen wahrnimmt.

Dieser Veränderungsprozess hat uns geholfen, bewusster, flexibler und engagierter in unserer täglichen Arbeit zu sein und die Mitarbeiter als das eigentliche Potential unserer Organisation in ihrer Kreativität und Eigenverantwortung zu fördern und wahrzunehmen. Insgesamt ist diese Entwicklung heute nicht mehr rückgängig zu machen und der eingeschlagene Weg erweist sich als sinnvoll und als einzige mögliche Alternative, den immer komplexer werdenden gesellschaftlichen Verhältnissen und den ständig neuen Anforderungen an eine Organisation wie unsere gerecht zu werden.

Anhang

Grundlagen für die Arbeit von Projektgruppen (PG) in der Geschäftsstelle der Bundesorganisation

Definition und Aufgabenstellung

Eine Projektgruppe ist der Zusammenschluss fachlich ausgewiesener Personen, die unabhängig von der üblichen Organisationsform der Bundesorganisation zusammenarbeiten.

Aufgabe und Ziel einer Projektgruppe ist es insbesondere, Lösungsvorschläge für komplexere Probleme zu erarbeiten, die nicht allein innerhalb der Linienorganisation der Geschäftsstelle behandelt werden können, die die Möglichkeiten einer Abteilung alleine überschreiten oder die zusätzliches externes Expertenwissen erfordern.

Initiative zur Bildung von Projektgruppen

Die Initiative und die Vorschläge zur Bildung einer Projektgruppe können vom Präsidenten, vom Vorstand und weiteren Gremien der Bundesorganisation, den Landesorganisationen sowie von den Mitarbeitern der Geschäftsstelle ergriffen werden.

Auftrag

Der Leiter der Geschäftsstelle der Bundesorganisation entscheidet in Abstimmung mit dem Vorstandsvorsitzenden, ob eine Projektgruppe installiert wird. Er ist der Auftraggeber.

Der Auftrag an die Projektgruppe wird schriftlich formuliert. Ein Projektplan ist gemeinsam mit den Projektgruppenmitgliedern festzulegen. Die erforderlichen Ressourcen sind dazu nach entsprechender Prüfung bereitzustellen. Aktuelle Ereignisse und Zwischenergebnisse können unter Umständen eine Änderung des Projektplans erfordern.

Innerhalb des Projektplans entscheiden die Projektgruppenmitglieder über ihre Arbeitsweise und ihre Arbeitsmittel autonom.

Der Leiter der Geschäftsstelle ist letztverantwortlich für die Arbeit der Projektgruppen. Er achtet darauf, dass die Projektgruppenarbeit und deren Ergebnisse in der Geschäftsstelle unterstützt werden.

Die Projektgruppe teilt ihr Beratungsergebnis schriftlich dem Leiter der Geschäftsstelle mit. Dieser ist in Abstimmung mit dem Vorstandsvorsitzenden für die weitere Verwendung des Beratungsergebnisses verantwortlich.

Mitglieder

Die Zusammensetzung der Projektgruppe ist abhängig von ihrem Auftrag. Sie soll die erforderliche fachliche Kompetenz – auch aus den Landesorganisationen – widerspiegeln. Die Mitarbeit erfolgt im Konsens mit den Beteiligten.

Eine Projektgruppe soll grundsätzlich nicht mehr als sechs bis acht Personen umfassen. Sie werden vom Leiter der Geschäftsstelle benannt.

Eine temporäre Teilnahme zusätzlicher Experten zu einer speziellen Fragestellung ist unter Berücksichtigung der verfügbaren Ressourcen möglich.

Die Mitglieder sind innerhalb der Gruppe hierarchisch gleichgestellt, gemeinsam für das Arbeitsergebnis verantwortlich und bestimmen aus ihrer Reihe den Projektgruppenleiter. Dieser vertritt die Projektgruppe nach außen.

Auflösung der Projektgruppe

Die Projektgruppe ist mit der Erfüllung ihres Auftrags aufgelöst.