



## **Projektbericht: Change Management im Verein zur Förderung einer sozialen Psychiatrie e.V. (VSP)**

- :: Das Projekt wurde mit Beratung und Begleitung durch die flow consulting gmbh realisiert.
- :: Projektverantwortlich VSP: Barbara Wolf und Reinhold Eisenhut
- :: Projektverantwortlich flow consulting gmbh: Frank Schache-Keil
- :: Projektzeitraum: März 2009 bis Mai 2010
- :: Autor: Frank Schache-Keil
- :: Der VSP hat der flow consulting gmbh die Erlaubnis zur Veröffentlichung des Projektberichtes erteilt. Dieser Projektbericht unterliegt dem Urheberrecht. Er darf weder reproduziert noch wieder verwendet oder für gewerbliche Zwecke verwendet werden. Dies gilt auch für die Aufnahme dieses Berichtes in elektronische Datenbanken und Vervielfältigung auf CD-ROM. Die Verbreitung ist nur mit schriftlicher Genehmigung des VSP gestattet.
- :: Copyright: flow consulting gmbh
- :: Celle im März 2011



### **Der Verein**

Der VSP (Verein zur Förderung einer sozialen Psychiatrie e.V.) setzt sich für eine Verbesserung des Hilfsangebots für psychisch kranke Menschen im außerklinischen Bereich ein. 1972 wurde er in Zwiefalten von Betroffenen, Angehörigen, engagierten Bürgern und Professionellen gegründet.

Heute betreibt der VSP neun Einrichtungen der Sozialpsychiatrie – schwerpunktmäßig in den Landkreisen Reutlingen, Tübingen und Esslingen. Gut 100 Mitarbeiter/innen arbeiten für den VSP. Die Organisation wird von einer zweiköpfigen Geschäftsführung geleitet.

### **Der Anstoß zur Organisationsberatung**

Der Verein genießt bei seinen Kunden (Betroffene, Angehörige, überweisende Fachkliniken) einen ausgezeichneten Ruf. Dieser Ruf ist unter anderem durch den hohen Anspruch aller Beteiligten und seiner stark partizipativ ausgerichteten Führungs- und Entscheidungsstruktur entstanden. Der Verein wurde von Betroffenen, Angehörigen, Bürgern und Experten aus der Psychiatrie gegründet. Die umfassenden Beteiligungsprozesse sicherten ausgewogene, kunden- und mitarbeiternahe Entscheidungen. Die Motivation der Mitarbeiter ist dementsprechend sehr hoch. Die flache Aufbauorganisation mit den beiden Hierarchiestufen Geschäftsführung und Mitarbeiter/innen folgte den Prinzipien basisdemokratischer Entscheidungsprozesse: jedes Team entsandte eine Person in das Geschäftsführende Gremium (GG) und eine Person in den Finanzausschuss (FA). Hier wurden die operativen und finanziellen Vorhaben des VSP diskutiert, dann in die Teams zurückgespielt und mit einem Votum versehen. Auf Basis der Teamvoten wurde in GG und FA entschieden. Die beiden Geschäftsführungsmitglieder setzten die Beschlüsse von GG und FA um und hatten die Personalführung für alle Mitarbeiter/innen des VSP. Oberstes Kontroll- und Entscheidungsgremium war der Vereinsvorstand.

Mit dem Wachstum des VSP und dem zunehmenden Wettbewerbsdruck zeigte sich, dass diese Entscheidungsstrukturen überarbeitet werden mussten. Um für die Herausforderungen der Branche auch in Zukunft gewappnet zu sein, mussten schnellere Entscheidungsprozesse entwickelt werden. Dies erkannten die Vereinsmitglieder und fassten im Herbst 2008 auf einem Jahrestreffen den Beschluss: „Die vereinsinternen Strukturen sollen weiterentwickelt werden.“ Für diesen Change-Prozess wurde die Unterstützung durch einen externen Berater von flow consulting eingeholt.

Zu Beginn des Beratungsprozesses wurden von den Mitarbeitern des VSP folgende Fragen aufgeworfen:

#### *1. Steuerung der Organisation*

- :: Wie soll zukünftig die Steuerung des Vereins erfolgen?
- :: Was soll zentral / was dezentral entschieden werden?
- :: Wer erhält welche Kompetenzen und übernimmt für was die Verantwortung?
- :: Wer kontrolliert wen und was?
- :: Was sind die zweckmäßigen Betriebsabläufe und internen Strukturen, um
  - 1) Kostengünstig zu arbeiten und Reibungsverluste, Doppelzuständigkeiten u.ä. zu vermeiden



- 2) Eine hohe Mitarbeiter/innenzufriedenheit zu gewährleisten
- 3) Eine möglichst gute Versorgungsqualität der Zielgruppe zu erreichen

## 2. Unternehmensstrategien

- :: Welche Betriebsgröße ist zweckmäßig, um die erforderlichen Strukturen zu finanzieren und praktikabel zu machen?
- :: Wie kann diese Betriebsgröße erreicht werden?
  - a) Wachstum in welche Richtung und mit welchen Mitteln?
  - b) Förderung einer innovativen Organisationskultur?

## 3. Unternehmenswerte

- Ausgewählte Werte, die bislang die Kultur und Einzigartigkeit des Vereins geprägt hatten, sollten nicht über Bord geworfen werden, u.a.
  - Basisorientierung
  - Partizipation
  - Dezentralität

## Steuerungsfähigkeit und Mitarbeiterorientierung

Der Change-Prozess wurde durch eine Steuerungsgruppe geführt. Diese Steuerungsgruppe bildete mit 8 Personen repräsentativ den Gesamtverein einschließlich des ehrenamtlichen Vereinsvorstandes ab.

Ein Spannungsfeld, in dem sich der Change-Prozess bewegte, war das Ziel der Erhöhung der Steuerungsfähigkeit des VSP auf der einen Seite und die Erhaltung der Werte von Partizipation und basisdemokratischer Mitarbeiterbeteiligung auf der anderen Seite.

Um dieses Spannungsfeld angemessen zu berücksichtigen, haben wir eine doppelte Change-Management-Steuerung eingeführt:

- :: Einerseits kontinuierliche Arbeitsschritte nur mit der Geschäftsführung: Damit konnte die Geschäftsführung ihre Steuerungskompetenz stärken. Vor und nach jeder Sitzung der Steuerungsgruppe haben wir mit der Geschäftsführung die vorbereitenden Arbeiten beraten und das Feintuning im Veränderungsprozess entwickelt.
- :: Andererseits häufige Beratungsschritte, die breite Beteiligungsmöglichkeiten der Gesamtorganisation ermöglichten: Damit konnten basisdemokratische Elemente in dem Prozess eingebracht werden. Nach jeder Sitzung mit der Steuerungsgruppe wurden die Ergebnisse in Form einer Präsentation durch die Steuerungsgruppe in den Teams kommuniziert. Außerdem fanden an den zentralen Entscheidungspunkten des Veränderungsprozesses beteiligungsorientierte Großgruppenveranstaltungen mit der Gesamtorganisation statt.



### **Wachstum mit mehr Zentralität oder kleine dezentrale selbstorganisierte Einheiten?**

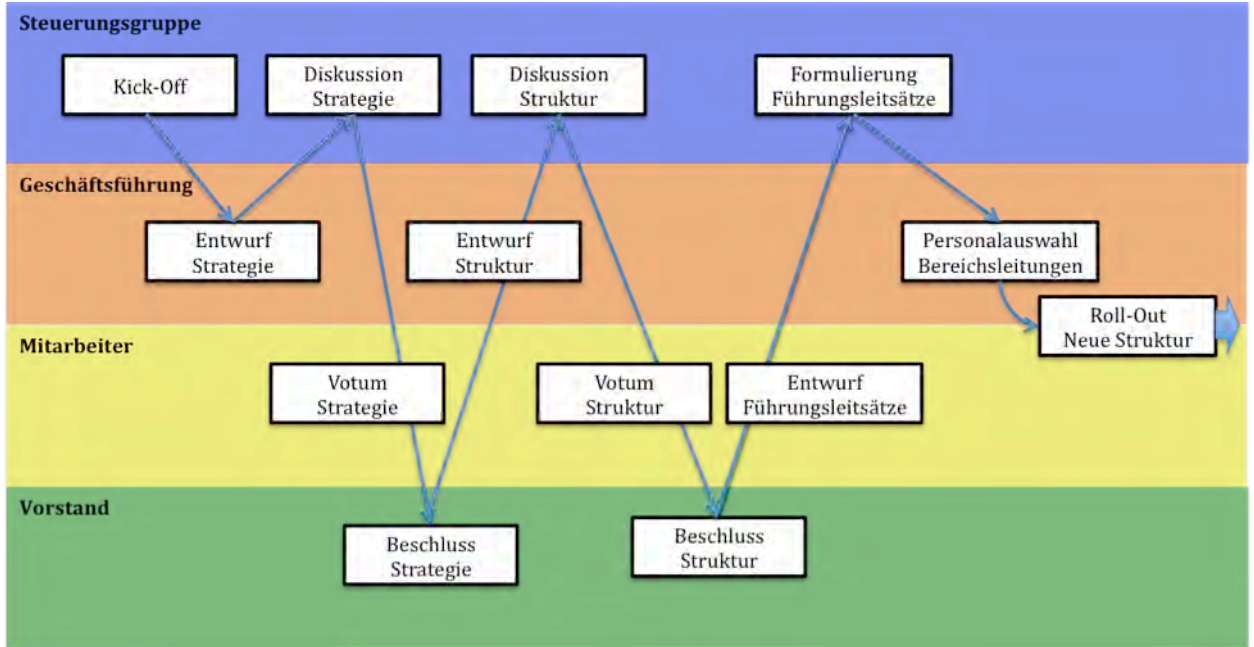
Eine Organisationsdiagnose haben wir mit Hilfe von mehreren teilstrukturierten Einzelinterviews durchgeführt, ebenfalls mit einem repräsentativen Schnitt durch die Gesamtorganisation des VSP, dabei wurden die Ehrenamtlichen im Verein (Vereinsvorstand) mit berücksichtigt.

Folgende Dilemmata zeigten sich, mit denen sich die Organisation schon länger beschäftigte:

1. Die Ideen zur zukünftigen strategischen Ausrichtung des VSP verliefen zwischen den Polaritäten ‚groß werden‘ und ‚sich bloß nicht noch mehr aufhalsen‘
2. Der Freiraum der Basisdemokratie mit der extrem flachen Hierarchie wurde auf der einen Seite geschätzt, aber gleichzeitig wurde eine klare Struktur mit eindeutigen Regeln vermisst.
3. Die Organisationsroutine „alle beschäftigen sich mit allem“ war eine wichtige Leitlinie, doch gleichzeitig wurden die dadurch entstehenden langwierigen Entscheidungsprozesse angemahnt.
4. Die einzelnen Einrichtungen des VSP agierten als autonome Wirtschaftsbetriebe ohne formale Leitung, doch gleichzeitig sollte der VSP als einheitlich ausgerichtete Gesamtorganisation wahrgenommen werden.

### **Change Management über 4 Ebenen**

Damit das Change Management erfolgreich verlaufen konnte, mussten diese widersprüchlichen verfestigten Meinungen und Widersprüchlichkeiten aufgelöst werden. Das durfte nicht in Form eines ‚Machtkampfes‘ passieren und auch nicht durch eine zentrale ‚Anordnung‘. In einem mehrstufigen dialogorientierten Change Management Verfahren wurden die unterschiedlichen Interessen, Einstellungen und Meinungen ausgehandelt. Dabei haben wir die bestehende Unternehmenskultur berücksichtigt. So war u.a. die Transparenz im Vorgehen und in den Inhalten ein wichtiger Faktor für die Akzeptanz des Ergebnisses. Mit mehreren Großgruppenveranstaltungen, zu der alle Mitarbeiter/innen eingeladen wurden, wurden die Ideen diskutiert, justiert oder auch verändert. Es gab keinen Masterplan, eine bestimmte Strategie oder Struktur durchzudrücken. Vielmehr wurde Schritt für Schritt (iterativ) der Beratungsprozess gestaltet. Die wesentlichen Hauptschritte des Beratungsprozesses sind in folgender Grafik abgebildet.



**Strategie: Im Rahmen der Strategieentwicklung positioniert sich der VSP**

Die neue Strategie für den VSP wurde auf mehreren Ebenen entwickelt, diskutiert, in einem Großgruppenworkshop mit allen Mitarbeiter/innen beraten und vom Vorstand beschlossen. Als Hauptelement zur Strategie-Entwicklung wurde eine klassische SWOT (Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats) mit den Beteiligten durchgeführt. Bei dieser intuitiven Variante der SWOT-Methode ist es wichtig, dass die Beteiligten die notwendige Expertise mitbringen, die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken richtig einzuschätzen. Es wird also das interne Wissen der Organisationsmitglieder genutzt. Der erste Schritt bei einer SWOT ist die Analyse (Wo stehen wir?), doch viele bleiben bei dieser Analyse stehen. Der zweite Schritt ist genauso wichtig, nämlich die Generierung von strategischen Optionen (Wie entwickeln wir uns weiter?). Sind die vier Bereiche S, W, O und T im Rahmen der SWOT-Analyse jeweils einzeln betrachtet, so werden sie bei der Generierung von strategischen Optionen miteinander in Verbindung gebracht – erst jetzt entsteht eine strategische Betrachtung über die reine Analyse hinaus. Nachdem Optionen für alle 4 Felder (SO, ST, WO, WT) entwickelt wurden, wird betrachtet, ob es zwischen den strategischen Ideen aus den vier Optionsfeldern Gemeinsamkeiten gibt und daraus evtl. eine kombinierte Strategie entwickelt.

	<b>Opportunities</b>	<b>Threats</b>
<b>Strengths</b>	<b>SO-Strategie</b> Bsp.: Expansion und Entwicklung neuer Angebote	<b>ST-Strategie</b> Bsp.: Milderung externer Bedrohungen
<b>Weaknesses</b>	<b>WO-Strategie</b> Bsp.: Bildung von Kooperationen	<b>WT-Strategie</b> Bsp.: Interne Schwächen abbauen



Im Rahmen der Bewertung wurden verschiedene strategische Optionen konkreter ausformuliert, teilweise miteinander kombiniert, eine Entscheidung für den Vereinsvorstand vorbereitet und die strategischen Ziele durch den Vorstand für zunächst vier Jahre beschlossen.

### **Struktur: Einführung einer Bereichsebene**

Neben der Entwicklung einer Strategie, die den VSP marktgerecht und zukunftsfest aufstellt, war es notwendig, die Struktur des VSP entsprechend angemessen anzupassen. Das Verfahren war ähnlich wie bei der Entwicklung der Strategie. Es wurden mehrere Optionen entwickelt, in den jeweiligen Entscheidungsgremien diskutiert, mit allen Mitarbeitern im Rahmen eines Großgruppenworkshops bewertet und auf Basis dieser Bewertung im Vorstand die Entscheidung getroffen. Zwei Modelle und eine Variante von Modell 2 standen zur Wahl.

- 1.) Die basisdemokratischen Entscheidungsstrukturen um verbindlichere Rollenbeschreibungen für die Teamdelegierten ergänzen
- 2.) Die basisdemokratischen Entscheidungsgremien durch ein Leitungsteam ersetzen
  - a. Das Leitungsteam besteht aus Geschäftsführung und fünf Bereichsleitungen
  - b. Das Leitungsteam besteht aus Geschäftsführung und neun Teamleitungen

Ein wichtiger Schritt bei der Entscheidungsfindung war die Bewertung dieser drei möglichen Struktur-Varianten hinsichtlich der Chancen und Risiken sowie den notwendigen Begleitmaßnahmen in dem Großgruppenworkshop mit allen Mitarbeiter/innen des VSP. Hierbei konnten auch die Hoffnungen und Befürchtungen sowie Anregungen/Lösungsansätze abgefragt werden, die mit der Einführung einer Leitungsebene verbunden waren.

Auch wurden die Ziele in Erinnerung gerufen, deren Erreichung mit einer neuen VSP-Aufbaustruktur gefördert werden sollten:

- :: Strategie erfolgreich umsetzen können
- :: Steuerungsfähigkeit des VSP erhöhen – ohne die Werte des Vereins leichtfertig über Bord zu werfen
- :: Teamaufgaben fokussieren – Arbeit am Klienten stärken
- :: Fachliche Weiterentwicklung fördern
- :: Individuelle Mitarbeiter/innen-Stärken nutzen können
- :: Geschäftsführungsaufgaben fokussieren – Führungsprozesse stärken

Bevor der VSP sich auf eine dieser drei Struktur-Alternativen festgelegt hat, wurden diese Modelle konkret ausformuliert und dabei die Aufgaben der neuen Funktionen ausführlich beschrieben. Diese konkrete Darstellung der Alternativen mit allen Chancen und Risiken sowie möglichen Nebenfolgen half bei der Entscheidungsfindung durch Steuerungsgruppe, Geschäftsführung und Vereinsvorstand. Die Entscheidung fiel nach gründlicher Diskussion für Modell 2 a): Der VSP und seine Einrichtungen werden durch die Geschäftsführung mit Schaffung einer neuen Ebene von 5 Bereichsleitungen gesteuert.



### **Kultur: Führen im VSP bedeutet**

Im Prozess der Beratung – nach der Entscheidung für die Einführung einer neuen Bereichsleitungsebene und der Einschränkung basisdemokratischer Entscheidungsprozesse – war klar, auch die Führungskultur muss sich verändern. Was bedeutet es, im Rahmen der neuen Strategie und Struktur mit veränderten Entscheidungsverfahren und Beibehaltung partizipativer Führungs-Elemente, im VSP zu führen? Deshalb wurden Anregungen für Führungsleitsätze mit allen Mitarbeiter/innen entwickelt. Auch hierbei half die Methode einer Großgruppenintervention, u.a. mit folgenden Fragen:

- :: Welche Inhalte sollten in Führungsleitsätzen angesprochen werden, damit die von den Mitarbeiter/innen in Bezug auf die neue VSP-Struktur benannten Hoffnungen möglichst weitgehend erfüllt, die Befürchtungen minimiert und die angedachten Lösungsansätze aufgegriffen werden?
- :: Was zeichnet eine gute Führungskraft im VSP aus – Kopf (Wissen, ...), Herz (persönliche Werte, Haltungen, ...), Hand (Fähigkeiten, ...)?
- :: Mit welchen Stichworten lässt sich das gewünschte Führungsverhalten beschreiben?

Die Steuerungsgruppe hat auf Basis der Ergebnisse des Großgruppenworkshops konkrete Führungsleitlinien formuliert. Diese bilden die Basis für die Ausgestaltung der Führungsrollen und bieten eine Basis für den Dialog zwischen Mitarbeitern und Führungskräften.



## **Führungsgrundsätze des VSP**

### **1. Einleitung**

Der VSP ist seit seiner Entstehung geprägt von einer Kultur der Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an allen Entscheidungen und Prozessen. Durch die flache Hierarchie hatten bislang alle Mitarbeiter/innen die Möglichkeit, aber auch die Verpflichtung, Verantwortung für die eigene Einrichtung zu übernehmen und diese mitzugestalten. Dies hat zu einer besonderen Motivation und Identifikation geführt. Auch nach Einführung der 2010 beschlossenen neuen Struktur, die eine mittlere Leitungsebene mit Bereichsleitungen vorsieht, sind alle Beteiligten dazu aufgerufen, alles zu tun, um diese Beteiligungskultur möglichst weitgehend zu erhalten und zu fördern. Dies beinhaltet auch, dass Bewährtes aufrecht erhalten bleibt und Leitung nur da eingreifen soll, wo die Selbststeuerung nicht zum Ziel führt. Die folgenden Führungsgrundsätze wurden auf der Grundlage der von den Mitarbeiter/innen des VSP bei einem Workshop im Mai 2010 genannten Wünsche und Erwartungen formuliert und am 29.09.2010 durch den VSP-Vorstand beschlossen.

### **2. Wir wollen uns weiterentwickeln**

Die Führungskräfte im VSP orientieren sich an gemeinsam vereinbarten Zielen und streben dabei eine Balance nutzerorientierter, fachlicher, wirtschaftlicher und mitarbeiter/innenbezogener Interessen an.

### **3. Wir kommunizieren offen und fair**

Unser Umgangsstil basiert auf gegenseitiger Achtung, sachlicher Diskussion sowie verantwortlicher Arbeitsaufteilung und ist geprägt von Respekt, Wertschätzung und Vertrauen.

Der Informationsfluss erfolgt in beide Richtungen (von der Geschäftsführung zum einzelnen Mitarbeiter/ der einzelnen Mitarbeiterin und umgekehrt) mit größtmöglicher Transparenz, Klarheit und Offenheit.

Bei allen wichtigen Entscheidungen sind die Betroffenen frühzeitig und umfassend in den Prozess miteinzubeziehen und mit den nötigen Informationen zu versehen.

### **4. Wir übernehmen Verantwortung**

Unter Beachtung der unter Punkt 1 genannten Grundsätze treffen die Führungskräfte im VSP klare Entscheidungen.

Zur Führungsrolle gehören im jeweiligen Verantwortungsbereich weiterhin

1. die zielgerichtete Steuerung
2. die Strukturierung
3. die fachliche Weiterentwicklung
4. die Organisation und
5. die Wahrnehmung einer Moderationsrolle in schwierigen Teamsituationen.

### **5. Wir kümmern uns um unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**

Bei der Personalführung nimmt die Fürsorgepflicht für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen hohen Stellenwert ein.

Es ist Aufgabe aller Führungskräfte im VSP, die ihnen nachgeordneten Mitarbeiter/innen in ihrer Arbeit zu unterstützen, sie zu motivieren, sie mit ihren Fähigkeiten und Möglichkeiten wahr- und ernst zu nehmen und ihre Entwicklung zu fördern.

Als ein Instrument der Personalführung werden Jahresgespräche geführt, die einen Rahmen für gegenseitige Rückmeldungen, individuelle Zielvereinbarungen und Entwicklungs- bzw. Fortbildungsplanung bieten.

### **6. Kritik ist erwünscht**

Die Führungskräfte im VSP geben Rückmeldungen mit einer wertschätzenden Haltung und ermuntern zu einer kritischen Bewertung ihres eigenen Verhaltens.

Sie sind selbstkritisch und reflektieren ihre Arbeit regelmäßig. Sie sind bereit, sich persönlich und fachlich weiterzuentwickeln, und bilden sich regelmäßig fort.

### **7. Wir lassen Konflikte zu**

Konflikte werden als Chance gesehen, sich weiterzuentwickeln.

Konflikte sind fair, mediativ, transparent und zeitnah zu bearbeiten.

Allen Mitarbeiter/innen sind die im VSP geltenden Regelungen zum Beschwerde- und Konfliktmanagement zugänglich zu machen.

## **Erfolg durch Änderung des Fahrplans: Iterative Beratung**

Für den Change Management Prozess war die Flexibilität im Vorgehen entscheidend. Dies entspricht unserem ‚iterativen‘ Beratungsverständnis. Es wird





kein Königsweg vorgedacht, sondern es wird genau beobachtet, welche Wirkungen und Nebenfolgen die realisierten Beratungsschritte zeigen. Der Beratungsprozess wird kontinuierlich reflektiert. Sind wir noch auf der richtigen Spur? Was haben wir bisher erreicht? Müssen wir den Fahrplan ändern? Was ist der nächste sinnvolle Schritt? Und dann wird der nächste Schritt, die nächste Intervention geplant.

Diese Überlegungen fanden nicht nur in dem Beraterteam statt, sondern werden gemeinsam mit der Organisation reflektiert.

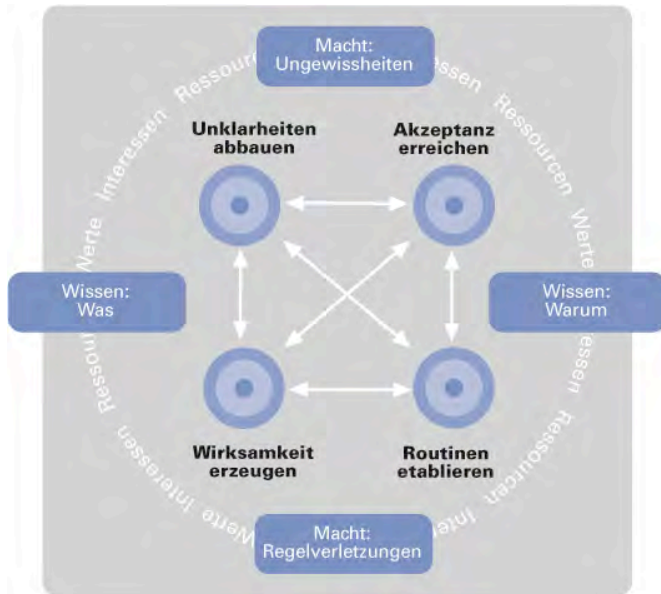
Eine Folge dieser kontinuierlichen Auswertungsschleifen war unter anderem, dass die ursprünglich angedachten Piloten zum ‚Austesten‘ der neuen Struktur verworfen wurden.

Die Mitarbeiter brachten ihre Erfahrungen mit Piloten ein. Das Risiko des Auseinanderdriftens der Organisation wurde beschrieben: Eine Einrichtung (der Pilot) würde dann von der Geschäftsführung zentral gesteuert und die anderen Einrichtungen laufen noch nach dem alten Steuerungsprinzip. Das Risiko wurde hierbei darin gesehen, dass beide Modelle gegeneinander konkurrieren. Je länger diese Strukturen nebeneinander her laufen, desto mehr würden sich die unterschiedlichen Strukturen verfestigen und evtl. sogar gegeneinander ‚kämpfen‘. Der stärker gewünschte Zusammenhalt der verschiedenen Einrichtungen würde so geschwächt werden.

Was war die Alternative? Auf den Pilotlauf wurde verzichtet. Stattdessen wurde viel Wert auf ausführliche Kommunikation und Abstimmung mit allen Teams und auch mit dem Vereinsvorstand im Vorfeld jeglicher Strukturveränderung gelegt. Es wurden also mehrere Modelle gedanklich durchgespielt und mit den Teams diskutiert. Die so gefundene Strukturveränderung wurde anschließend in einem Zug in der Gesamtorganisation umgesetzt.

### **Beratungsreflexion mit der flow turn map®**

Eine Hilfe im Change Management im Rahmen der iterativen Beratung bietet die flow turn map®. In der turn map® werden Veränderungsprozesse u.a. mit vier ‚Kontingenzphasen‘ oder ‚Veränderungsfelder‘ beschrieben. In jedem Veränderungsschritt muss überlegt werden, welches Veränderungsfeld zentrale Bedeutung im Prozess hat. Beim VSP waren dies im gesamten Verlauf abwechselnd die Felder ‚Unklarheiten abbauen‘ und ‚Akzeptanz erreichen‘.



flow turn map®: Eine Hintergrundfolie für die iterative Beratung

Die Organisationsdiagnose zeigte, dass es im VSP eine anhaltende Suchbewegung bezüglich der zukünftigen Ausrichtung zwischen den Polaritäten „groß werden“ und „sich bloß nicht noch mehr aufhalsen“ gab. Es gab noch keine Klarheit über den weiteren Weg. Bevor eine neue Aufbauorganisation entwickelt werden konnte, war es notwendig, den zukünftigen Weg zu bestimmen und dies transparent in der Organisation zu kommunizieren. Unklarheiten mussten abgebaut werden. Die Erarbeitung von strategischen Optionen und einer gemeinsam getragenen Entscheidung zum Zukunftsweg waren wichtige Arbeitsschritte innerhalb dieser Phase: Die Interessen der Akteure (Geschäftsführung, informell einflussreiche Schlüsselpersonen bei den Mitarbeiter/innen und im Vereinsvorstand) bezüglich dieser Strategie-Entscheidung passten gut zueinander. So wurde recht zügig Akzeptanz erreicht. Die durch die Geschäftsführung formulierten Leitplanken wurden sowohl von der Steuerungsgruppe als auch der Gesamtorganisation positiv und zustimmend aufgegriffen. Sie wurden im Dialog weiter „in Form“ gebracht und relativ zügig vom Vereinsvorstand beschlossen.

Anders waren die Interessen und Machtbeziehungen bei der Strukturveränderung verteilt. Es war sinnvoll, in dieser Phase des Beratungsprozesses häufig zwischen den Feldern ‚Unklarheiten abbauen‘ und ‚Akzeptanz erreichen‘ hin und her zu springen. Manches war eine Frage der unterschiedlichen Interessen, manches eine Frage der Unklarheit. Denn bei diesem Thema war das ‚Herzblut‘ der Organisation betroffen, die basisdemokratischen Entscheidungsstrukturen. Kommunikations-, Abstimmungs- und Überzeugungsprozesse auf vielen Ebenen waren in diesem Beratungsschritt notwendig.

Am Ende eines intensiv und durchaus auch mit Leidenschaft geführten Abstimmungs- und Entscheidungsprozesses stand zwar einerseits eine gewisse



Erschöpfung in der Gesamtorganisation, aber andererseits auch ein breit akzeptierter Beschluss des Vereinsvorstandes.

Die Bearbeitung des Feldes ‚Wirksamkeit erzeugen‘ war anschließend lediglich eine operative Umsetzung und ging sehr schnell. Die Bereichsleitungen wurden schnell besetzt. Das neue Leitungsteam (Bereichsleitungen mit Geschäftsführung) klärte die Rollen und Aufgaben in einer 2-tägigen Klausur. Nun wird die neue Struktur Zug um Zug umgesetzt.

Statt in einem Veränderungsprozess stur von Phase zu Phase fortzuschreiten, bietet ein iteratives Vorgehen, welches sich erlaubt, Rücksprünge und Seitsprünge vorzunehmen, wesentlich mehr Chancen auf eine erfolgreiche Umsetzung.

### **Von der Akzeptanz zur Routine**

Was zu Beginn viele anzweifeln, ist heute geschafft: Eine neue Führungsstruktur mit klarer strategischen Ausrichtung ist entstanden. Die Geschäftsführung arbeitet mit Hilfe der neuen Bereichsleitungen wesentlich effektiver. Auch viele der Skeptiker konnten überzeugt werden. Partizipative Elemente in den Entscheidungsabläufen konnten beibehalten, gleichzeitig aber die negativen Effekte einer endlosen Diskussionskultur ohne klare Entscheidungen durchbrochen werden.

Eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg dieses Prozesses war es, ein großes Maß an Akzeptanz bei allen Beteiligten, inklusive der ehrenamtlich Aktiven im Verein für die Veränderung zu erreichen. Die neue Struktur beginnt zu wirken, die ersten positiven Effekte werden berichtet. Die neuen Regeln helfen dabei, die neuen Entscheidungsstrukturen in gelebte Unternehmensroutinen zu überführen.

Celle, im März 2011  
Frank Schache-Keil  
Geschäftsführung  
flow consulting gmbh