

**E**FFIZIENZ  
**Z**IELE

**E**INANZ  
**Z**IELE

**Q**UALITÄTS  
**Z**IELE

# ORGANISATIONS- ENTWICKLUNG IM VERBAND – WIE PROFESSIONALISIERUNG GELINGT

Erfolgreiche Professionalisierungsprozesse in Verbänden sind kein Zufall. Und sie sind für jeden Verband möglich. Notwendig dafür ist das Befolgen einiger Grundsätze. Am Beispiel der Organisationsentwicklung von Galabau, dem Bundesverband Garten-, Landschafts- und Sportplatzbau e.V., können einige davon aufgezeigt werden.

André Bürki

## VON OBEN GEWOLLT

Die erste Grundbedingung lautet so banal wie unabdingbar: Ein Organisationsentwicklungsprozess muss von der Führungsspitze gewollt, zumindest jedenfalls bejaht werden. Bei Galabau ging die Initiative von der Führungsspitze im Ehren- und Hauptamt auf Bundesebene aus – zweifellos ein Idealfall. Das viel zitierte Commitment einer Führungsspitze kann aber durchaus auch im Bottom-up-Verfahren erzeugt werden. Es braucht dann allenfalls mehr Geduld, Hartnäckigkeit, Zeit – und Überzeugungskraft. Immer muss die Doppelfrage beantwortet werden können: Warum müssen wir etwas verändern und was soll nachher (für wen) besser sein als jetzt?

## AUSGANGSLAGE UND ZIELE KLAR DEFINIEREN

Nichts ist so erfolglos und vergeblich wie ein Organisationsentwicklungsprozess um der Veränderung oder des Prozesses willen. Dies geschieht nicht selten bei Führungswechseln in oberen Etagen. Man will Tatkraft, Initiative, Stärke zeigen – und erkennt im Kern nicht tatsächlichen Veränderungs- oder Erhaltungsbedarf. Letzteres wird oft als Passivität missinterpretiert. Das ist ein großes Missverständnis. Erfolgreiches, Funktionierendes soll erhalten werden – auch wenn es seit vielen Jahren ohne Veränderung funktioniert!

Bei Galabau konnte rasch eine klare Ausgangslage herausgearbeitet werden (s. Kapitel „Verlässliche Systematik“).

Der gesamte Verband war schon auf hoher Ebene professionell organisiert, dementsprechend hochgeschraubt waren die Ansprüche von Mitgliedern und weiteren Stakeholdern.

Wichtig: Auch wenn die Ausgangslage zunächst diffus erscheint, kann ein Professionalisierungsprozess erfolgreich sein. Wichtig ist, sich für die Bedarfsanalyse Zeit zu lassen, in breiter Beteiligung mit adäquaten Methoden – SWOT-Analyse, Portfolio-Analyse, geschichtete Befragung, strukturierte Interviews, um nur einige zu nennen.

## KEINE ANGST VOR PROBLEMEN

Der natürliche Impetus vieler Menschen, auftauchende Probleme nicht wahrhaben oder nicht angehen zu wollen – oder immer vergeblich zu hoffen, sie würden sich von selbst lösen –, ist einer der ärgsten Feinde erfolgreicher Entwicklungsprozesse. Ihm bewusst entgegenzuwirken bedeutet eine Herausforderung.

Ein Veränderungs- oder Optimierungsprozess ohne auftauchende Probleme und/oder Widerstände ist dem Autor in bald dreißig Jahren Projektbegleitung nie begegnet. Gelingt es, auftauchende Probleme offen auf den Tisch zu legen, können oft erst aus ungelösten Problemen entstehende Konflikte vermieden oder im Frühstadium gelöst werden.

Hilfreich ist es zu wissen, dass einige der immer wieder auftauchenden Probleme systemimmanent sind, also bei sehr vielen ähnlichen Organisationen immer

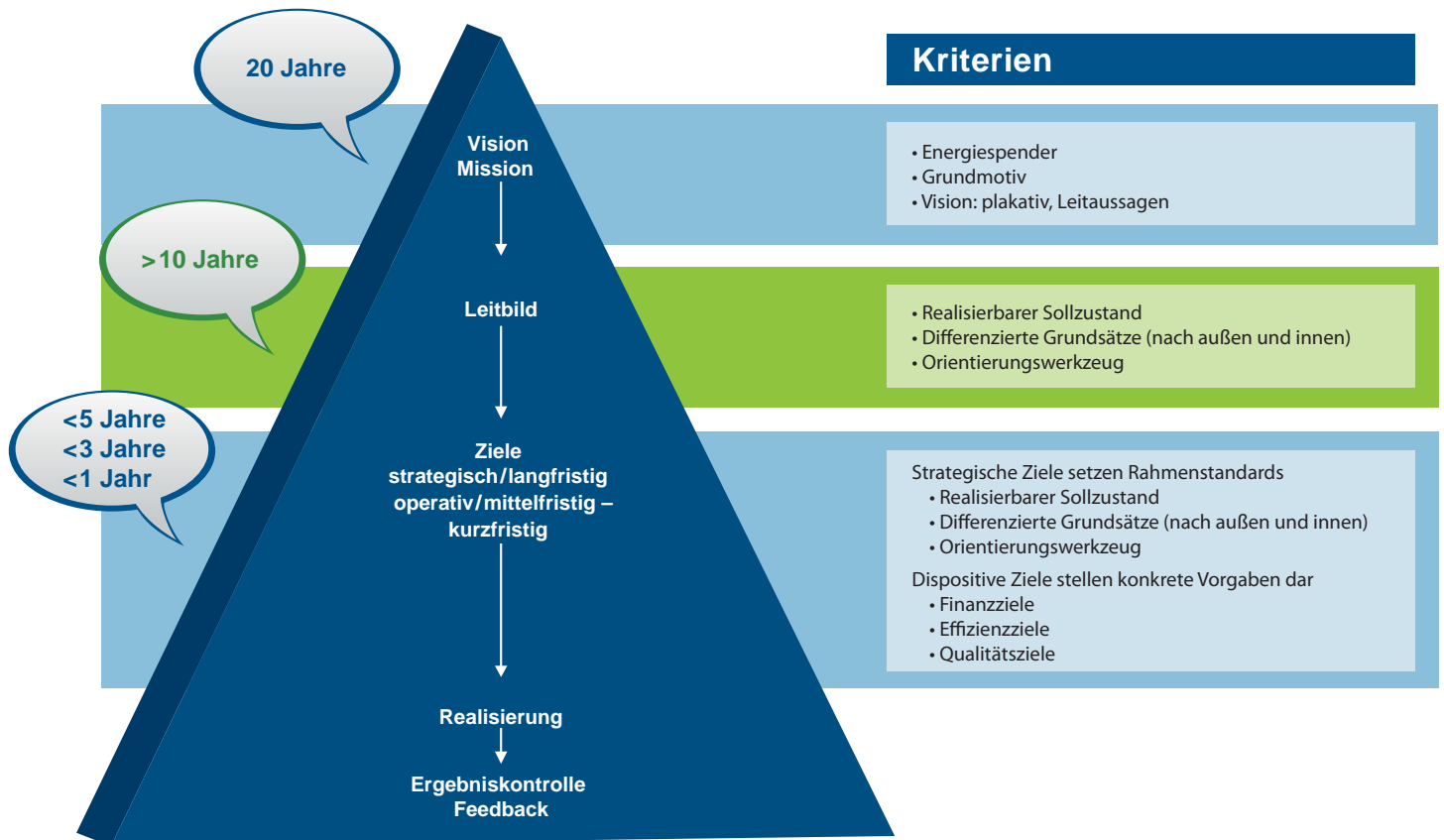
wieder auftreten und oft nicht mit einem Fehlverhalten von Personen oder Personengruppen in Verbindung zu bringen sind. Bei nationalen Verbänden mit regionalen Gliedverbänden sind dies – eine Problematik in wohl jedem europäischen Land – oft Fragen der Aufteilung von Geldmitteln zwischen der Bundes- und der Länderebene. Aber auch zwischen den einzelnen Bundesländern die Art der Mitbestimmung im Gesamtsystem, das Ringen um das Gleichgewicht zwischen unterschiedlichen Interessen und Ausgangslagen von kleinen und großen, armen und reichen Verbänden verschiedener Bundesländer oder Regionen.

## BREITE BETEILIGUNG SICHERN

Galabau wählte zur Definition seines Veränderungsbedarfs von Beginn an das Großformat einer zweitägigen Klausur mit allen Präsidenten und Geschäftsführern aller Bundesländer und des Bundesverbandes.

In einem über vierzig Personen umfassenden Plenum effiziente Willens- und Meinungsbildung zu betreiben, erfordert vor allem anderen den Willen der Beteiligten, vor einem großen Publikum seine eigene Interessenlage so offen wie möglich auf den Tisch zu legen. Der Lohn dafür ist die Erfolg versprechende Aussicht auf Lösungen, welche oft genug mühsam errungen werden müssen, dann aber von allen – oder den meisten – Beteiligten getragen werden, und das über viele Jahre hinweg (Partizipationsgewinn).

## Organisationsentwicklung – Systematik



© Verbändereport 2014

### VERLÄSSLICHE SYSTEMATIK

Diese spezifische Art von Sozialkompetenz allein reicht aber nicht aus. Methodische Systematik ist für einen gelungenen Professionalisierungs- bzw. Optimierungsprozess ein Muss. Zunächst ist abzuklären, auf welchen Ebenen welche Art von Handlungsbedarf besteht. Dabei kann es hilfreich sein, den Aktualisierungsgrad der Wirkungskette von der Mission über das Leitbild und die Strategie bis zur Operationalisierung strategischer Ziele zu überprüfen (s. Grafik). Über den Weg dieser Analyse stößt man nicht selten auf Veränderungen, welche im Umfeld des Wirkungsbereiches des jeweiligen Verbandes stattgefunden haben – und auf die man nie reagiert hat, ja die man oft nicht einmal bemerkte.

Bei einem Mitgliederverband ist ferner zu überprüfen, wie aktuell die Information zur Bedarfslage der Mitglieder, aber auch der externen wichtigsten Stakeholder (Anspruchsgruppen) ist.

Im Projekt Galabau förderte diese Analyse Präzisierungsbedarf in der strategischen Ausrichtung (für wen tun wir was?), im Dienstleistungskonzept für Mitglieder und auch in der Verteilung der Aufgaben zwischen Bundes- und Länderebene zutage. Ebenfalls auf dem Radar des Handlungsbedarfs erschienen die notwendige Befähigung, Weiterbildung und Rekrutierung von Ehrenamtlichen sowie deren Wissenssicherung. In der Folge konnten alle diese Themen in kleineren Arbeitsgruppen zielgerichtet ab-

gearbeitet werden. Wichtig: Die Zusammensetzung dieser Arbeitsgruppen hat die verschiedenen benötigten Expertisen, Blickwinkel und Interessen abzubilden. Das erwähnte große Plenum fungierte als Sounding Board, dem Hauptausschuss als oberstem strategischem Gremium konnten dadurch bereinigte Entscheidungsvorlagen unterbreitet werden.

### STRATEGIE KOMMT VOR STRUKTUR!

Die meisten Projektgruppen, Geschäftsleitungen oder Vorstände neigen instinktiv dazu, schon sehr früh in Optimierungsprozessen über strukturelle und operative Anpassungen nachzudenken. Dies ist nur allzu verständlich, drücken sich doch Mängel im Alltag

meistens auf sehr operativer Ebene aus. Aber hilfreich ist es nicht. Die Geduld, die Überprüfung, bei Bedarf Anpassung oder Neuentwicklung der normativen Ebene vorzunehmen, bevor die näher liegenden Struktur- und Organisationsfragen gelöst werden, lohnt sich immer. Es ist wie beim Hausbau: Erst müssen wir uns im Klaren sein, wofür alles wir das Haus nutzen wollen, und dann beginnen wir es zu zeichnen. Andernfalls stehen im plötzlich auftauchenden Wunsch nach einem Weinkeller Anschlüsse zur Installation einer Sauna. Genauso verhält es sich mit einer strategisch nicht abgesicherten Aufbauorganisation.

## KONSEQUENTE ENTSCHEIDUNGSSYSTEME

Ein bekannter Unternehmensberater hat einmal gesagt, auf einem Organigramm sei alles Mögliche abgebildet, nur sicher nicht die Art und Weise des konkreten Funktionierens. Das mag oft, aber das muss nicht so sein. Abbilder von Aufbauorganisationen – und nichts anderes ist ein Organigramm – entsprechen oft nicht der Realität, sondern Wunschvorstellungen. Die strategisch abgestützte Aufbauorganisation ist aber mit Augenmaß für das Realisierbare zu gestalten. Das wichtigste Element dabei sind die hierarchischen Entscheidungsstrukturen. Die Ausgestaltung von Führungsverantwortung, die Balance von Selbststeuerung, Führen nach Zielen oder stringenteren Vorgaben hängt von der bestehenden und/oder gewünschten Unternehmenskultur ab – wir sprechen hier von der unternehmenskulturellen Verträglichkeit der Organisation. Ist die Ausgestaltung dieser Balance einmal definiert, müssen die Führungsverantwortungen und Entscheidungssysteme so gelegt werden, dass möglichst wenige Pannen entstehen. Dies gelingt am besten durch die Definition klarer Aufgabenprofile für die einzelnen Gremien, geradlini-

ge Hierarchieabstufungen zwischen den Organen und Organisationseinheiten sowie klar festgelegte Verantwortungen, Aufgaben und Kompetenzen für die einzelnen Personen.

Galabau verfügt nach diesem Prozess über einen paritätisch zusammengesetzten Hauptausschuss, ein direkt unterstelltes Präsidium mit Beschleunigungsfunktion auf die operativen Entscheidungsprozesse – und über Ausschüsse mit eindeutiger, von der entsprechenden im Hauptausschuss vertretenen verantwortlichen Person gesteuerter Auftragslage. Die oberste operative Ebene – Hauptgeschäftsführer und Geschäftsführer – sitzt mit beratender Stimme in den entsprechenden Gremien. All dies fördert einerseits die Kreativität und das freie Flottieren des Expertenwissens in den Ausschüssen und weiteren Organisationseinheiten, verhindert aber das oft zu Recht gefürchtete Eigenleben ungesteuerter oder mangelnd geführter Gremien.

## VERBINDLICHKEIT, VERBINDLICHKEIT, VERBINDLICHKEIT

Was in der Belletristik der Epilog, ist am Ende eines Artikels über Erfolgsfaktoren von professioneller Organisationsentwicklung der gebetsmühlenartig wiederholte Aufruf zur Verbindlichkeit. Ohne allseitige Verpflichtung, die errungenen Lösungen, die erarbeiteten Strategien, Regelungen und Dokumente auch im täglichen Leben wirklich umzusetzen, ist alles im Prozess Erschaffene Makulatur, verlorene Energie. Doch wie gelangen wir zu nachhaltiger Verbindlichkeit?

Verbindlichkeit kann man nicht herbeiempfehlen, man muss sie als gemeinsamen Wert entwickeln. Indem zum Beispiel zugestanden wird, dass 90 Prozent Umsetzung den Wert von 100 Prozent besitzen. Indem Fehler sein dürfen, zu Lernzuwachs führen können, ihr Ausprechen verdankt und nicht sanktioniert wird. Indem eine Führungs- und

Zusammenarbeitskultur von Vertrauen getragen wird. Dieses entsteht unter anderem dort, wo Interessenkonflikte so offen wie möglich ohne Schaden für den Einzelnen ausgetragen werden, wenn das Entstehen für kontroverse Meinungen nicht lauffahrschädlich ist. Und wenn dies alles wiederum nicht perfekt sein muss – denn perfekt sind auch wir Menschen, die wir unsere Verbände tragen, bei aller guter Absicht nur in seltenen Momenten. ■

## AUTOR

### ANDRÉ BÜRKI



gehört zur Beratergruppe für Verbandsmanagement B'VM mit Sitz in Bern. Er ist Geschäftsführer B'VM Österreich und Dozent am Verbandsmanagement Institut VMI/Universität Fribourg/Schweiz sowie

Geschäftsführer zweier Schweizer Berufsverbände im Gesundheitswesen. Bürki berät Non-Profit-Organisationen in ihren Optimierungsbestrebungen seit über 25 Jahren. Gemeinsam mit Dr. Andreas Kattnigg begleitet er als Berater den Bundesverband Garten-, Landschafts- und Sportplatzbau e.V. (Galabau) in seinem Organisationsentwicklungsprozess.

→ [www.bvmberatung.net](http://www.bvmberatung.net)



[www.verbaende.com/fachartikel](http://www.verbaende.com/fachartikel)  
(geschützter Bereich für Abonnenten und DGVM-Mitglieder)