

Belebung & Stärkung der Regionalstrukturen einer Interessensvertretung

Beispiel einer nachhaltigen Entwicklung einer Organisation mit öffentlichen Aufgaben

Die Ausgangssituation

Eine politiknahe Organisation mit vielen tausenden Mitgliedern, ca. 500 ehrenamtlichen FunktionärInnen und einer hauptamtlichen Struktur (ca. 30, davon 9 VollzeitmitarbeiterInnen in der Zentrale, der Rest auf die Regionen verteilte Teilzeitkräfte für die Regionalarbeit) kämpfte mit den Folgen einer schwachen Aufstellung in der Bezirksarbeit. Ganze Bezirksorganisationen waren praktisch nicht mehr existent bzw. inaktiv. Der aktive Teil der Bezirksorganisationen fokussierte auf nicht gegenseitig abgestimmte Jahresprogramme und setzte beliebig Schwerpunkte. So konnte es geschehen, dass manche Bezirke sich auf die Ausrichtung von immer wiederkehrenden Veranstaltungen für die eigenen Mitglieder und FunktionärInnen konzentrierten und Kampagnenfähigkeit sowie Mitgliedergewinnung hintanstellten.

Eine gemeinsame Vision von Wachstum und die Förderung der Bereitschaft, sich außerhalb von punktuellen Verdichtungsmomenten (Wahlkampf-Phasen) intensiver persönlich zu engagieren, war über Jahre nicht im Fokus des Managements.

Das führte in weiterer Folge immer wieder zu Überlegungen, die Regionalstruktur auszudünnen oder ganz zu schließen. So wurde systematisch etwa die Betreuung der Regionen durch Nicht-Nachbesetzung in der hauptamtlichen Struktur auf immer weniger Schultern verteilt.

Die Anfrage

Ein neuer Geschäftsführer übernahm die Organisation und erkannte die drohende Gefahr aus der zerfallenden Regionalstruktur. Er kontaktierte **promitto** zur Begleitung seiner Organisation bei einem Verjüngungs- und Wachstumsprojekt. Im Rahmen der Auftragsklärung wurde mit Hilfe von Hypothesen-getriebenen Rückkopplungsschleifen mit dem Kunden und durch an die Methode des „reflecting teams“ angelehnten Sequenzen die Achtsamkeit für die Themenfelder (Kultur und Struktur) erhöht und der ursprünglich Fokus der Anfrage (Strategie) erweitert.

Die Zielsetzung

So wurden schließlich folgende Ziele, deren Erreichung **promitto** begleiten sollte, vereinbart:

- Geschlossene strategische Ausrichtung
- Stärkung der Identität der Regionalgruppen
- Erhöhung der Aktivitätendichte
- Entwicklung von Synergien durch gemeinsame Handlungsfelder

Dies sollte im Rahmen eines akkordierten Prozesses (Arbeitstitel: „Regionaloffensive“) geschehen. Die Regionaloffensive sollte in eine Kontaktoffensive im Sinne einer akkordierten landesweiten (Zwischen-)Kampagne münden. Mit Blick auf die nahenden Wahlen (zwei Jahre vor Wahltermin) sollte die Kontakt- und Mitgliederbasis gestärkt werden.

Die Umsetzung

In der ersten Projektphase nahmen RegionalfunktionärInnen gemeinsam mit der Landesorganisation Nachschärfungen hinsichtlich ihrer Rolle, Aufgabenfelder und Strukturierung vor – mit einer starken Fokussierung nach außen auf die WählerInnen, Mitglieder und potentielle Mitglieder. Dabei wurden gemeinsam grundlegende Fragen beantwortet:

- Was soll in der Region erreicht werden?
- Welche Rolle übernehmen die Regional-Organisationen bei der nächsten Wahlbewegung?
- Welche regionalpolitische Positionierung nehmen wir vor?
- Welche Zielgruppen wollen wir in der Region erreichen?
- Welche regionalpolitisch relevanten Themen besetzen wir?
- Welche Aktivitäten setzen wir in der Region?
- Wie soll die Regional-Leitung zusammengesetzt sein und welche Aufgabenverteilungen nehmen wir vor?
- Wie kann man Instrumente/Hilfestellungen der Landesorganisation dazu optimal nützen?
- Welche organisatorischen Fragestellungen (zB Finanzen) sind noch zu klären?

Das Ablaufdesign

Wie bei Change-Prozessen üblich, ging es zunächst darum, die Herausforderungen klar zu formulieren:

„Wenn wir uns nicht ändern, werden wir die Wahlen verlieren. Wir müssen formale Positionen mit Leben erfüllen, neue Wege gehen, die hauptamtliche Struktur stärken, ihr mehr Managementkompetenz geben und alte Zöpfe abschneiden.“

Dieser erste Schritt war leicht zu bewältigen, da diese Hypothese in der Organisation bereits weit verbreitet war. Der zweite Schritt war wesentlich schwerer: Es ging darum, das Vertrauen („Wir meinen es diesmal ernst!“) in die Initiative zu gewinnen.

Dafür setzten wir – v.a. für politische Organisationen – ungewöhnliche Schritte: Wir baten ins Kernteam verschiedene Hierarchieebenen und vor allem nicht alle FunktionärInnen einer Hierarchieebene.

Das „**Kernteam**“ bestand aus dem Geschäftsführer, dem internen Projektleiter, vier Regionsobleuten und zwei **promitto-ExpertInnen**.

Die Gruppe der vier Regionsobleute repräsentierte in mehrfacher Hinsicht die Organisation: Sie bestand aus langgedienten und neuen FunktionärInnen, aus äußerst begeisterungsfähigen und aus Veränderungen gegenüber behutsam eingestellten Personen.

Der Projektablauf

Um eine optimale Steuerung des Projektes zu erreichen, traf sich das Kernteam ca. alle sechs Wochen zur Abstimmung. Parallel liefen eine permanente informelle Abstimmungsschiene via Email und/oder Telefon sowie Vor- und Zuarbeiten durch die operative Projektleitung (in der Landesdirektion) und die externe Prozessbegleitung seitens der BeraterInnen. Die laufende Begleitung und das Controlling des Projektes in den Monaten nach der Implementierung erfolgten durch den internen Projektleiter.

Phase 1: Kick-Off

In einem Auftakt-Workshop mit dem **Kernteam** wurde der aktuelle Status analysiert, die Zielgrößen und die Strategie festgelegt. **promitto** arbeitete in dieser Phase mit systemischen Instrumenten, soziographischen Methoden und ergebnisoffener, hypothesengetriebener Diskussion. Dabei wurde die Offenheit und Ehrlichkeit der Initiative deutlich. Am Ende stand ein Auftrag an das Management, die Erwartungen an die Regionalgruppen schriftlich und verständlich zu fixieren. Zudem wurde die Einführung einer Balanced-Score-Card (BSC) für die Steuerung der Bezirke sowie die Durchführung von Zielgesprächen mit den ehrenamtlichen Funktionären vereinbart. Diese wurden mit Hilfe der BSC strukturiert.

In vier kleineren **Versammlungen der Bezirksspitzen** wurden die Ergebnisse des Kernteams präsentiert und die weiteren Prozessphasen verdeutlicht. In diesen Versammlungen informierten die vier Regions-Obleute ihre Kollegen über das Projekt.

In der darauf folgenden **Versammlung aller Bezirksspitzen** stellten sich die ehrenamtliche und die hauptamtliche Führung der Organisation demonstrativ hinter das Projekt. Der Gesamtprozess war erfolgreich auf Schiene gebracht.

Phase 2: Erarbeitung

In acht Regionsworkshops wurden die Führungsteams von je drei Regionen zusammengefasst. Unter Moderation von **promitto** wurden die Gesamtziele von der internen Projektleitung vorgestellt, die neue Rollenbeschreibung für die Regionen diskutiert und die Regionsziele aus der Balanced-Score-Card abgeleitet. In diesem ersten Teil wurde auch viel emotionale Energie nutzbar gemacht. Der offene, klärende Zugang wurde genutzt, um schief gelaufene Initiativen und unaufrichtig empfundene Vorgangsweisen aus vergangenen Zeiten aufzuarbeiten.

Im zweiten Schritt akkordierten die *Regionalen Teams* Ziele und Maßnahmen für die eigene Region, die dazu dienen sollten, die globalen Ziele zu erreichen. Dabei wurde vor allem auf die wechselseitige Befruchtung der Subeinheiten gesetzt. Insgesamt wurden über hundert Maßnahmen von den Regionen definiert.

Phase 3: Beschluss in der Großgruppe

Im Rahmen einer großen **Regionalkonferenz** wurden sämtliche Funktionäre der Regional-Organisation eingeladen. Vor 280 Funktionären wurde noch einmal eine Vorstellung der Ziele und der Gesamtstrategie sowie der bereits vorhandenen Werkzeuge durch das Management und die Projektleitung vorgenommen. **promitto** moderierte diese Großgruppenkonferenz und strukturierte die Zusammenschau über die angelaufenen Prozesse und die bereits geschehenen Festlegungen in den verschiedenen Regionen. Bei der Konferenz wurde in einer Workshop-Phase eine Nachschärfung des bestehenden Unterstützungsangebots, der Kommunikation und der Regionalthemen vorgenommen und in der Großgruppe vergemeinschaftet.

Phase 4: Laufendes Controlling

Das weitere Controlling erfolgte durch die interne Projektleitung. Neun Monate nach der Großgruppenkonferenz wurde noch einmal das **Kernteam** einberufen und die Fortschritte bei der Implementierung der Projektergebnisse besprochen.

Der Prozess und die beobachteten Wirkungen

Durch die starke Einbeziehung von einzelnen Verantwortungsträgern aus der regionalen Struktur waren die Regionen bereit, dieser Initiative mehr Bedeutung beizumessen als den in der Vergangenheit angekündigten Projekten. Es gelang eine Stärkung der Regionalstruktur und eine bessere Positionierung der Regionen. Die wechselseitige Verbindlichkeit konnte insbesondere durch die BSC bzw. durch zielorientierte Führung erhöht werden. Die Tragfähigkeit der Gesamtorganisation wuchs durch höhere Aktions- und Kommunikationsdichte sowie eine stark gewachsene Vertrauensbasis. Das genommene Risiko (z.B. Ressourcenfokussierung; Thematisieren von Frustrationserlebnissen aus der Vergangenheit; wachsende Ansprüche an die Zentralstruktur) hat sich auch für die Führungskräfte bzw. die Projekt-Auftraggeber bezahlt gemacht.

Die Effekte sind auch heute (zwei Jahre danach) noch spürbar:

- Es werden gute Zahlen in den einzelnen Zieldimensionen erreicht. Dabei werden diese Zahlen von einer breiten Zahl von Regionen erreicht und nicht von wenigen einzelnen.
- Die Kultur der Organisation wurde verändert: es herrscht mehr Transparenz (klare Ziele, transparentere Mittelvergabe), Vertrauen und Offenheit.
- Der Effizienz- und Effektivitätsgrad der Subeinheiten und der Gesamt-Organisation wurde messbar gesteigert.