



Michael Patak

Managing Partner der Beratergruppe Neuwaldegg. Schwerpunkte: Unternehmensentwicklung, Führungskräfte-Trainings, Begleitung von Nonprofit-Organisationen, Team- und Bereichsentwicklung.

Kontakt: Beratergruppe Neuwaldegg
Gregor-Mendel-Straße 35, A-1180 Wien
Fon +43-(0)1-36880700
E-Mail: michael.patak@neuwaldegg.at



Ursula Lengauer

Vizepräsidentin von VertretungsNetz. Seit zehn Jahren ehrenamtlich im Vorstand tätig. Beraterin und Trainerin für Öffentlichkeitsarbeit und Personalentwicklung, Supervisorin in eigener Praxis.

Kontakt: www.besthelp.at/lengauer



Albert Maresch

Leiter der Abteilung Öffentlichkeitsarbeit von VertretungsNetz. Langjähriger hauptberuflicher Mitarbeiter.

Kontakt: VertretungsNetz
Forsthausgasse 16-20, A-1200 Wien
Fon +43-(0)1-3304600-170
E-Mail: albert.maresch@vsp.at
www.vertretungsnetz.at

Die Kunst zu entscheiden, wenn alle sich einbringen

Der Verein für Sachwalterschaft und Patientenanzwaltschaft (www.vsp.at), ein etablierter, in Fachkreisen bekannter Verein, der etwa 350 hauptberufliche und 700 ehrenamtliche MitarbeiterInnen beschäftigt, erkennt, dass er sich aufgrund gravierender Veränderungen einen neuen Namen geben muss. Diese Thematik soll nicht an externe Experten delegiert, sondern in einem Prozess breiter Beteiligung diskutiert und in einem transparenten Verfahren entschieden werden. Neben der Darstellung dieses Prozesses werden Einblicke und Erkenntnisse zum Verlauf des Veränderungsprojektes aus drei Perspektiven reflektiert.

Die Ausgangslage

1980 wird in Österreich aufgrund der Reform der Entmündigungsverfahren der Verein für Sachwalterschaft auf Initiative des Justizministeriums ins Leben gerufen. Anfang der 90er-Jahre wird dessen Aufgabenbereich um die Beratung und Betreuung von Personen in psychiatrischen Krankenhäusern –

die Patientenanzwaltschaft – erweitert. Aus dem «Verein für Sachwalterschaft» wird der «Verein für Sachwalterschaft und Patientenanzwaltschaft». Bereits dieser Name war ein Wortungetüm. Wie so oft in vielen Organisationen setzt sich mehr und mehr eine Abkürzung durch – hier das Kürzel VSP. Als dann 2004 auch noch der Aufgabenbereich der Bewohnervertretung hinzukommt, und der neue Name nun «Verein für

Sachwalterschaft, Patientenanwaltschaft und Bewohnervertretung» lautet, ist allen klar: Ein neuer Name muss her. Die gewachsene Bezeichnung ist zu lang für jedes Insert in Radio oder Fernsehen, untauglich für die Begrüßung am Telefon und ein ewiger Nährboden für seltsame Abkürzungen.

Nur: Auf welchem Weg?

Der Verein hat zu dieser Zeit bereits zwei Phasen der Organisationsentwicklung hinter sich. Eine erste, in der es in einem intensiven Prozess der Beteiligung um Führungsthemen und fachliche Konzepte ging. Und eine zweite, in der unterstützt durch einen externen Fachberater in einem stärker Top-Down-orientierten Verfahren die Struktur der Organisation überarbeitet und wesentliche Leitungsfunktionen neu besetzt wurden.

Nun wurden im internen Newsletter zunehmend Stimmen laut, die einen neuen Namen forderten.

Der Leiter der Öffentlichkeitsarbeit:

«Im Frühjahr 2004 war sowohl der Leitungsebene (Vorstand und Geschäftsführer) als auch der Abteilung Öffentlichkeitsarbeit klar, dass ein Prozess modelliert werden müsste, mit dem ein neuer Vereinsname gefunden werden sollte. Dieser Name sollte einprägsam sein und die Arbeitsfelder beschreiben. Aber er musste auch offen sein für weitere Bereiche und Aufgaben, die der Verein in Zukunft übernehmen könnte. Eine Wunschvorstellung war die Installierung einer Dachmarke: Schon im Jahr 2000 prägte der Verein das Motto «Ein Verein – zwei Fachbereiche – ein Anliegen».

Die Abteilung Öffentlichkeitsarbeit sollte ein Konzept für den Prozess entwickeln und prozessverantwortlich bleiben. Sie befürwortete zunächst, eine Agentur zu beauftragen. Bald wurde aber klar, dass zum einen wegen der hohen Kosten und zum anderen wegen der befürchteten geringen Akzeptanz diese Lösung nicht in Frage kam.

Es sollte daher ein sparsamer, interner Prozess initiiert werden, indem nur punktuell Fachberater oder auch Prozessbegleiter hinzu gezogen werden. So entstand zu Beginn die Idee, einen MitarbeiterInnen-Wettbewerb zu veranstalten und eine Steuergruppe für die zentrale Steuerung dieses Vorhabens einzurichten. Für den Prozess sehr förderlich war, dass der Betriebsratsvorsitzende von Anfang an eingebunden war und Verfechter dieser Lösung blieb.»

Die Vizepräsidentin:

«Als sich 2003 ein weiteres Tätigkeitsfeld – die Bewohnervertretung – abzeichnete, war allen klar, dass sich der Vereinsname weiter entwickeln musste. Die Gelegenheit zur Namensfindung bot sich in der letzten Phase des zweiten Organisationsentwicklungs-Prozesses (OE), den die Organisation in den letzten Jahren durchlief. Diese OE war eine große Herausforderung für die Vereinskultur und für alle Ebenen persönlich anstrengend und belastend. Es war also aus meiner Sicht

wichtig und notwendig, die Entstehung eines guten neuen Wir-Gefühls zu fördern. Die Suche nach einem neuen Vereinsnamen konnte dafür genau das Mittel der Wahl sein.»

Der externe Berater:

«Wie bereits von der Vizepräsidentin erwähnt, hatte der Verein in den letzten Jahren eine durchaus aufregende und auch schmerzhaft Phase der Organisationsentwicklung hinter sich. In dieser OE ging es vorwiegend um die Aufbauorganisation und das Thema Führung und Leitung. Aus den Erfahrungen der allerersten OE (in den 1990er-Jahren) kamen Geschäftsführung und auch Vorstand zu dem Schluss, dass eine einschneidende Veränderung von Kultur und Struktur in Richtung mehr Führung und weniger regionalem Freiraum – und dies war vom Auftraggeber eindeutig gewünscht – nicht in einem Prozess mit breiter Partizipation, sondern in einem Top-Down-Prozess unter Einbezug eines Fachberaters erfolgen sollte. Das Resultat dieses Prozesses war eine neue Struktur, die zuerst einiges an Widerstand erfuhr, dann in mehreren Treffen und Meetings korrigiert und angepasst wurde und auf deren Basis danach eine Neuausschreibung und -besetzung der Leitungspositionen erfolgte.

Die Organisation «lernte» in dieser Phase, dass es offensichtlich zwei Arten von Entscheidungen gibt: Solche, in denen der Geschäftsführer alle oder viele einlädt, an der Entscheidung mitzuwirken und die Entscheidung dann auch gemeinsam gefällt wird. Und solche, in denen der Geschäftsführer nach Beratung mit ausgewählten Personen seine Entscheidung trifft, danach aber durchaus bereit ist, über sinnvolle Anpassungen und Veränderungen zu diskutieren, die Grundentscheidung aber getroffen ist. Die «Kunst» besteht einerseits wohl darin, von Anfang an sehr klar zu sagen um welche Art von Entscheidung es im Einzelfall geht und dies dann auch konsequent durchzuhalten, und andererseits nicht nur unwichtiges in die zweite Kategorie einzuordnen.

So erschien der Weg zum neuen Namen eine echte Chance für einen breiten Einbezug sehr vieler Betroffener zu bieten, zumal diese neue Namensfindung auch eine gute gemeinsame Diskussion über die wesentlichen Dimensionen der Identität des Vereins ermöglichen konnte.

Hinzu kam, dass ein ähnlicher österreichischer Verein vor kurzem eine Agentur mit der Namensfindung beauftragt hatte und die Unzufriedenheit sehr vieler MitarbeiterInnen über diese Art der Entscheidungsfindung durch Experten ohne Einbezug der MitarbeiterInnen weithin hörbar war.

Markenexperten, Marketing-Fachleute erfinden und präferieren Namen, die auffallen, die man sich merkt, die aufmerksam und neugierig machen. Betroffene MitarbeiterInnen sozialer Einrichtungen wollen keinen Namen der verspricht, was sich in der Praxis nicht halten lässt. Sie brauchen einen Begriff, der vor allem den KlientInnen in einfacher und

verständlicher Sprache signalisiert, welche Leistung sie hier erwarten können.

Vieles sprach also für einen Prozess mit breiter Beteiligung der internen Umwelten. Wir sahen aber auch ein Contra: Mit der Entscheidung einer breiten Beteiligung würden wir wohl zu keiner neuen innovativen ausgefallenen Marke finden, sondern im günstigen Fall zu einem «vernünftigen Kompromiss». Wenn es um Namen für soziale oder ökologische Vereine geht, fallen häufig Markennamen wie Greenpeace oder Ärzte ohne Grenzen. Doch die Geschichte lehrt, dass solche Marken häufig aus Zufällen oder spontanen Prozessen und selten aus lang geplanten abgestuften Abstimmungsverfahren entstehen – und darüber hinaus entsteht die positive Aufladung, die Begeisterung dieser Marken auch erst im Laufe der Jahre.»

Die Vorgehensweise



Die MitarbeiterInnenbefragung

Den Start des Prozesses machte eine Befragung aller hauptberuflichen MitarbeiterInnen, ob die Notwendigkeit der Namensänderung gesehen wird. Die Antwort war ein eindeutiges Ja. Es konnte und musste also losgehen.

Der externe Berater:

«Aus meiner Erfahrung ein wesentlicher Schritt in Veränderungsprozessen: Wird die Notwendigkeit zur Veränderung von allen oder jedenfalls vielen Betroffenen überhaupt gesehen? Häufig sind es die Führungskräfte, denen drängende Veränderungen bewusst sind, denen es oft aber mehr schlecht als recht gelingt, diese Notwendigkeit auch den MitarbeiterInnen bewusst zu machen – und wie soll jemand Neuerungen akzeptieren oder sich gar begeistern, wenn nicht einmal die Notwendigkeit einer Veränderung erkannt ist?

Hier gelang es durch die einfache und unaufwändige Maßnahme einer Befragung aller MitarbeiterInnen per E-Mail diese Notwendigkeit bewusst zu machen. Und zum anderen war diese Befragung ganz zu Beginn auch das klare Signal: Da kommt jetzt etwas auf uns zu, das uns alle angeht und wo wir uns alle einbringen können.»

Die Installierung der Steuergruppe

Der Befragung folgte die Installierung einer «gut gemischten», repräsentativen Steuergruppe, zusammengesetzt aus:

- Abteilung Öffentlichkeitsarbeit: Abteilungsleiter und eine Mitarbeiterin
- Betriebsrat: der Vorsitzende
- Vorstand: die Vizepräsidentin
- Fachbereich: eine Fachbereichsleiterin
- Geschäftsführer

Diese Gruppe plante den Prozess, beriet den Geschäftsführer und stand in Eskalationssituationen zur Verfügung. Der Geschäftsführer erläuterte in einem Brief an alle den gesamten Prozess der Namensfindung und lud zum Wettbewerb ein.

Der externe Berater:

«Das wichtigste war hier aus meiner Sicht die Kombination aus Prozessschritten mit einer sehr breiten Beteiligung und ganz klaren Entscheidungsmodi und Meilensteinen. Der Geschäftsführer vertraute dem Prozess, machte jedoch auch deutlich, dass er sich ein Vetorecht vorbehält. Für alle MitarbeiterInnen wurde deutlich: Wo dürfen und sollen sie mitreden und wo mitstimmen, wo dürfen sie beraten und wo wird letztlich aufgrund welcher Kriterien entschieden.»

Der MitarbeiterInnenwettbewerb

Alle hauptberuflichen und alle ehrenamtlichen MitarbeiterInnen wurden, wo technisch möglich, per E-Mail und wo nötig per Post zur Einsendung von Vorschlägen eingeladen. Zu gewinnen waren: Ein Reisegutschein in Höhe von 1.000 Euro als erster Preis und Büchergutscheine zu je 150 Euro als zweiter und dritter Preis. Kurz vor Ablauf der Einsendefrist erging ein weiteres motivierendes Schreiben des Geschäftsführers an alle MitarbeiterInnen, sich am Wettbewerb zu beteiligen.

Resultat: Insgesamt schickten mehr als 80 MitarbeiterInnen und auch Teams über 200 Ideen ein. Alle Vorschläge wurden in anonymisierter Form gesammelt und in den Entscheidungsprozess aufgenommen.

«Große Beteiligung, viele Diskussionen aber auch sehr klare Entscheidungsmodi.»

Der Workshop zur Auswahl

In einem sorgfältigen Auswahlprozess wurden zehn MitarbeiterInnen für den Workshop nominiert (Geachtet wurde auf eine gute Mischung aus Männern und Frauen, allen hierarchischen Ebenen, Wien und Bundesländern, Alter und Erfahrung, Fachbereichen, haupt- und ehrenamtlichen MitarbeiterInnen). Ziel des Workshops war, in einem gemeinsamen Nachdenkprozess innerhalb von zwei Tagen einen Fünfervorschlag für die Jury auszuarbeiten. Die Gruppe konnte die vorhandenen Vorschläge reihen, aber auch Namensideen weiterentwickeln oder auch eigene, neue kreieren. Eine Expertin der Agentur Scholdan & Company unterstützte diesen Abschnitt des Prozesses durch ein Impulsreferat. So konnte sichergestellt werden, dass trotz der Auswahl durch «Laien» wesentliche Kriterien und Erfahrungen von Markenexperten mitberücksichtigt wurden.

Die zentralen Kriterien waren:

- Leicht auszusprechen
- Markant – bleibt in Erinnerung
- Neu – keine oder geringe Verwechslungsgefahr mit relevanten anderen
- Nicht völlig abstrakt – lässt das Arbeitsgebiet erkennen
- Verspricht nicht zuviel
- Technische Anforderungen: www-tauglich (freie Adresse) und um Fachbereiche erweiterbar
- Offen für weitere Arbeits-Bereiche
- So kurz, dass keine Abkürzungsgefahr besteht
- Verständlich für die wesentlichen Zielgruppen (hier die KlientInnen, JuristInnen und MitarbeiterInnen)

Der externe Berater:

«Ich habe selten einen Workshop begleitet, der aus einer so intensiven Mischung von Begeisterung und Verzweiflung bestand. Über 200 Vorschläge, eine sehr bunt gemischte Gruppe, Meinungen von Experten, eigene Ideen und Geschmäcker, eine große Verantwortung ... Auch hier spiegelte sich die Idee des gesamten Prozesses im kleinen Detail wieder: Große Beteiligung, viele Diskussionen aber auch sehr klare Entscheidungsmodi – wir haben bereits zu Beginn des Workshops festgehalten, in welchen Schritten wir die gemeinsame Entscheidung treffen werden.»

Abbildung 2

Wesentliche Schritte im Workshop zur Namensfindung – Dauer 24 Stunden

WAS	Kommentare
Einstieg, Zielsetzung, Vertraulichkeitserklärung, Arbeitszeiten, Entscheidungsverfahren	Gleich zu Beginn klares Festhalten: wann werden wir wie entscheiden
Warming up: Warum bin ich hier und mit welchen Gefühlen und Erwartungen?	Sehr früh im Workshop persönlichen Emotionen Raum geben
Verteilen der Liste mit den Vorschlägen – Einzelarbeit – persönliche Präferenzen	Wichtig: Jeder macht sich mal in Ruhe sein Bild
Offene Runde für Kommentare und Reaktionen	Ein bewusst völlig unstrukturierter Teil
Fachinput einer Markenexpertin	Nachfragen und Diskussion mit der Expertin
Abendrunde: Ein erster Test: Jeder nennt ein bis zwei Namen, die am besten gefallen – ohne sich noch festzulegen	Erste Trends werden sichtbar
Abend und Nacht – informelles Weiterdiskutieren	
Am Morgen: Offene Runde für weitere Diskussion	
Definierter Zeitpunkt: Jeder gibt drei Favoriten bekannt – Sortieren und Clustern auf Pinnwand	Ganz wichtig: Was immer auch passiert – hier muss jeder seine Favoriten benennen
Auf Basis dieser Cluster trifft die Runde eine Entscheidung über den Fünfervorschlag	Klare Vereinbarung: Wenn nötig wird hier mit einfacher Mehrheit abgestimmt.
Gemeinsame Produktion je eines Charts für jeden der fünf Vorschläge mit plus und minus und Begründungen für die Entscheidung	Die Gruppe gibt so nicht nur fünf Vorschläge ab, sondern kann zu jedem Namen auch die Fürs und Widers benennen
Abschluss – persönliche Runde und Erläutern der nächsten Schritte	

Die Jury zur Auswahl

Ende März stellten zwei TeilnehmerInnen aus dem Workshop den Jurymitgliedern die Ergebnisse und auch die jeweiligen Pros und Contras der fünf Vorschläge vor. Als Mitglieder für die Jury wurden VertreterInnen aus dem Umfeld des Vereins geworben (Subventionsgeber, Justiz, Medien, Ärzteschaft, Begleitforschung, Beirat, Sprachwissenschaft). Und auch der Geschäftsführer war Mitglied der Jury. Die Jury hatte die Aufgabe, drei der fünf Vorschläge auszuwählen und zu reihen. Damit stand auch das Ergebnis des Wettbewerbs fest.

Für die Jury gab es bewusst keine Kriterien zur Reihung, denn jedes Jurymitglied sollte auf Basis seiner «Profession», seines beruflichen Hintergrundes, die Wahl treffen. Den Jurymitgliedern wurde zu Beginn die Ausgangslage und Situation des Vereins erklärt. Danach wurden sie gebeten, sich die Auswahl und die Begründung der Workshopteilnehmer anzuhören, um danach ihre persönliche Entscheidung zu treffen.

Der externe Berater:

«Auch in dieser Jury wieder ein ähnliches Bild. Begeisterung: 'Wir erfinden auch gleich weitere neue Namen'. Engagement: 'Können wir bitte die gesamte Liste mit allen 200 Vorschlägen sehen?' Verzweiflung: 'Uns gefällt keiner der drei Vorschläge wirklich.' Aber: Eine klare Abstimmung am Schluss, denn die Jury wusste von Beginn an: Wir werden hier sehr angeregt diskutieren, aber um 20.30 Uhr wird jeder von uns seine Reihung der fünf Vorschläge abgeben – und mit diesem Ablauf erklärten sich alle bereits zu Beginn der Jurysitzung einverstanden. Wenn wir diese klare Vorgehensweise nicht zu Beginn des Treffens der Jury fest vereinbart hätten, wäre es wohl zu viel Diskussion, aber kaum zu einer Entscheidung gekommen.»

Die MitarbeiterInnenveranstaltung

Eine knappe Woche später wurde im Anschluss an eine MitarbeiterInnen-Versammlung des Betriebsrates, zu der alle MitarbeiterInnen eingeladen waren und an der etwa 100 teilnahmen, der Prozess im Workshop und in der Jury anhand der Videodokumentation dargestellt, das Ergebnis präsentiert und die Gewinner ausgezeichnet.

Die Vizepräsidentin:

«Es gibt ein Element, das das Potenzial für ein neues und sehr erfolgreiches Instrument für die interne Kommunikation hat: Die Videodokumentation. Wurde im Verein vor etwa neun Jahren das Mittel des Newsletters entwickelt, so hat der Namensfindungsprozess die Videodokumentation als Mittel der Information mit hohem Identifikationswert für die MitarbeiterInnen hervorgebracht.

Entstanden ist die Idee aus einer «Feuerwehraktion» anlässlich des 25-Jahr-Jubiläums des Vereins, am Ende der zweiten OE. Aus verschiedenen Gründen konnten die früheren

Präsidenten und der jetzige Präsident des Vereins an dieser Feier nicht teilnehmen und so kam spontan die Idee, die Präsidenten zu interviewen und diese Interviews auf Video zu dokumentieren, um so ihre Teilnahme doch noch irgendwie zu ermöglichen. Ich fürchte, ich selbst war es, die fand, das könne der Leiter der Öffentlichkeitsarbeit sicher hinkriegen, der natürlich aufgrund des extremen Zeitdrucks nicht sehr angehtan war von dieser Idee. Dennoch, das Video kam zustande und wurde ein Publikumsrenner.

Was lag näher, als beim Namensfindungsprozess dieses Instrument erneut einzusetzen? Damit konnte man bei der projektierten Preisverleihung am Schluss des Namenswettbewerbs einen interessanten Programmpunkt bieten, der den Prozess für die anwesenden MitarbeiterInnen spontan erlebbar und nachvollziehbar machen sollte.

Die Preisverleihung – im Anschluss an eine Betriebsversammlung – prämierte die von der Jury ausgewählten Namen. In diesem Rahmen wurde das Video vom Namensfindungs-Workshop vorgeführt, das – absolut professionell aufgenommen, geschnitten und mit toller Musik unterlegt – wirklich transportierte, welches Engagement und welche Energie von einer großen Anzahl von MitarbeiterInnen diesem Prozess zur Verfügung gestellt worden war. Das Video gab es dann auf DVD und es hat sich durch Mundpropaganda zu einem Renner in der Organisation entwickelt. Das ist der beste Beleg dafür, wie sehr ein partizipativer Prozess die Identität einer Organisation unverwechselbar macht und die Identifikation der MitarbeiterInnen mit der Organisation stärkt.“

Der externe Berater:

«Auch hier wieder eine ähnliche Beobachtung: In den Veranstaltungen werden nicht nur Ideen und Ergebnisse transportiert, sondern eben auch der Weg, der zu diesen Resultaten führt. Wer den Prozess kennt, wer die Emotionen mitgeliefert bekommt, der tut sich dann auch leichter, die Ergebnisse zu verstehen und zu akzeptieren.»

Die Vorstandsentscheidung

Der Geschäftsführer bringt den Dreier-Vorschlag der Jury in die Vorstandssitzung. Die Vorstandsmitglieder entscheiden sich – auch hier nach durchaus emotionaler Diskussion – für den zweitgereihten Namen.

Der letzte Schritt: Die Entscheidung der Mitgliederversammlung

Eine formale Notwendigkeit: Die endgültige Entscheidung des Vorschlags des Vorstandes in der Mitgliederversammlung. Eine Veranstaltung – wie in vielen Vereinen – zu der nur einige wenige Mitglieder kommen und meist ohne große Diskussion rasch formal beschließen, was von den Gremien vorgelegt wird. Und hier – einige Meter vor dem Ziel – beinahe eine

Panne. Einige Gründungsmitglieder, die sich als nicht ausreichend einbezogen erlebten, äussern sich skeptisch, kreieren neue Ideen und stimmen gegen den vorliegenden Antrag – doch eine knappe Zweidrittel-Mehrheit entscheidet den neuen Namen. Entscheidend war letztlich wohl doch der eindrückliche Appell von Vorstand und Geschäftsführung, man möge auf den vorangegangenen Prozess und die Qualität der Entscheidung vertrauen und persönliche Einschätzungen hintanstellen.

Die Vizepräsidentin:

«Aus langjähriger Erfahrung mit partizipativen Changeprozessen in der Corporate Identity von Organisationen wusste ich, dass es unabdingbar war, möglichst alle Ebenen und Umwelten der Organisation am Prozess zu beteiligen. Gerade bei der Namensfindung sind praktisch immer alle kreativ. Wenn also formell und informell wichtige Leute nicht ausreichend in den Prozess eingebunden sind, passiert es immer wieder, dass die Einigung, die die vorhergehende Einheit gefunden hat, an der nächsten Hierarchie- oder Entscheidungsstufe scheitert.

Bei unserem Prozess war ich schon sehr beunruhigt, weil dieses Phänomen nicht und nicht auftreten wollte. Hatten wir diesmal wirklich an alles gedacht? Ich konnte es nicht glauben. Natürlich hatten wir in jeder Stufe des Prozesses versucht, alle mit ihren Ideen einzubinden und bei Abstimmungserfordernissen genügend Vorarbeit geleistet, dass eine formal gültige Entscheidung getroffen werden konnte. Als dann auch die Entscheidung im Vorstand nach kurzer Diskussion mit klarer Mehrheit fiel, fuhr ich mit gemischten Gefühlen in Sommerfrische. Es stand ja noch die Mitgliederversammlung aus. Entweder musste ich meine Erfahrung revidieren oder es würde dort hoch hergehen. Und dann erfuhr ich, dass das Phänomen tatsächlich in der Mitgliederversammlung aufgetreten war und die Namensänderung dort beinahe knapp gescheitert wäre.»

Das Ergebnis

Wie heißt er denn jetzt endlich dieser Verein?

Also: Der Fünfer-Vorschlag der Workshopgruppe war:

- Pro Recht
- Vertretungsnetz
- Advokat
- Verein gesetzliche Vertretung
- Rechtsraum

Die Jury präferierte die ersten drei Vorschläge.

Die über 200 Vorschläge der MitarbeiterInnen kennt nur die Workshopgruppe, die sich zu absolutem Stillschweigen verpflichtet hat – dies sogar schriftlich –, und die Liste ruht im Tresor und schweigt.

Der externe Berater:

«Diese strenge Geheimhaltung war uns wichtig, um die Energien im Verein nicht auf Vorschläge zu lenken, die nicht zum Zug kamen, sondern auf die letzten fünf und keinen mehr.»

Und der entschiedene Name lautet: «VertretungsNetz» (als Dachmarke mit Beifügung des jeweiligen Fachbereiches), siehe www.vertretungsnetz.at.

Erfolgsfaktoren und Empfehlungen

Abbildung 3

Ein Resümee in 13 Erfolgsfaktoren

1. Prozessvorbereitung und -start

- 1.1. Commitment der Leitung zum Prozess
- 1.2. Start zum richtigen Zeitpunkt und angemessene Dauer des Prozesses

2. Entscheidungsmodus und -regeln

- 2.1. Vetorecht des Geschäftsführers
- 2.2. Klarer, transparenter Entscheidungsmodus
- 2.3. Kriterien für den neuen Namen

3. Prozessverlauf

- 3.1. Einbindung des Betriebsrates
- 3.2. Laufende Berichte über den Prozess und die jeweiligen Ergebnisse
- 3.3. Sparsamer Ressourceneinsatz
- 3.4. Platz für rationale Argumente, aber auch ausreichend Platz für Emotion

4. Begleitung und Reflexion des Prozesses

- 4.1. Laufende Reflexion in der Steuergruppe
- 4.2. Einbindung von Markenexperten
- 4.3. Punktuelle externe Prozessbegleitung
- 4.4. Sorgfältige Begleitung aller Schritte durch die Abteilung Öffentlichkeitsarbeit

1. Prozessvorbereitung und -start

«Sag mir wie so ein Prozess beginnt und ich sag Dir wie er endet...» Schon in der Vorbereitung sollte die Rolle der Leitung und die Rolle der MitarbeiterInnen im Entscheidungsprozess definiert werden.

Wenn die Leitung nicht wirklich willens ist, die Entscheidung aus der Hand zu geben, wird aus vermeintlicher Beteiligung rasch Verärgerung. In unserem Beispiel waren es sowohl die Geschäftsführung als auch der Vorstand, die bereit waren, wesentliche (Vor-)Entscheidungen dem Prozess zu überlassen.

Dann brauchen Beteiligungsprozesse aber auch ihre Zeit. Ein Faktum, welches in unserem Beispiel den Auftraggebern von Anfang an bewusst war. So ist es gelungen, in bestimmten Phasen unter Zeitdruck zu Ergebnissen zu kommen und in anderen wieder ganz bewusst Zeit zu geben. Von Beginn an war klar, dass es nicht auf ein paar Monate mehr oder weniger ankam: Die Entscheidung war wichtig, aber nicht dringend.

«Die Herausforderung: eine gute Entscheidung und nicht der kleinste gemeinsame Nenner.»

So galt es, den richtigen Zeitpunkt für den Start dieses Prozesses zu finden, und der war erst Ende 2005 gekommen, als die Entscheidung für den dritten Fachbereich endgültig, und der Leidensdruck über den langen Namen täglich spürbar war. Der erlebte Leidensdruck erhöhte die Bereitschaft zur Veränderung. Zu Beginn solcher Prozesse steht ja meist die zentrale Frage: Brauchen wir wirklich eine Veränderung und warum können wir nicht so weitermachen wie bisher?

Der eigentliche Prozess selbst war dann zeitlich klar eingegrenzt, und nahm etwa acht Monate in Anspruch. Die längste Zeitspanne (etwa acht Wochen) musste für den Wettbewerb vorgesehen werden, um den 700 ehrenamtlichen MitarbeiterInnen ausreichend Zeit zur Beteiligung zu geben.

2. Entscheidungsmodus und -regeln

Eine wesentliche Herausforderung in Prozessen wie diesem liegt wohl darin, trotz der vielen Stimmen zu einer guten Entscheidung und nicht zum kleinsten gemeinsamen Nenner zu gelangen. In unserem Beispiel wurde dem Geschäftsführer ein Vetorecht eingeräumt. Dies gab ihm die Chance Nein zu sagen, sollte ihm ein Vorschlag gänzlich missfallen oder sollten unerwartete gruppensdynamische Ereignisse zu inhaltlich zweifelhaften Ergebnissen führen. Natürlich liegt hier ein möglicher Widerspruch: Der Geschäftsführer delegiert die Entscheidung und behält sich doch ein Vetorecht vor. Aber es macht einen Unterschied als Geschäftsführer die Letztentscheidung zu treffen oder aber nur für den «worst-case» ein Vetorecht zu behalten. Vielleicht eine Nuance – aber sicher eine wichtige. Denn wenn von diesem Vetorecht dann auch nur in echten Ausnahmesituationen Gebrauch gemacht wird, dann macht diese Form der Entscheidungsfindung einen substantiellen Unterschied zur «klassischen» Letztentscheidung eines Geschäftsführers aus. Die Festlegung von Entscheidungsregeln macht es auch einfacher, zeitweise unstrukturierte Diskussionen zuzulassen oder «auszuhalten», wenn der nächste Entscheidungspunkt und das Entscheidungsverfahren vorab geklärt sind. Dies

zeigte sich in unserem Beispiel im Auswahlworkshop und auch in der Jurysitzung. Und letztlich diente auch die von internen und externen Experten erstellte Kriterienliste als Entscheidungsrahmen, auf den immer wieder verwiesen werden konnte.

3. Prozessverlauf

Im Verlauf war es der gelungene Mix aus dem Involvieren wichtiger Personen, guter Kommunikation, sparsamem Ressourceneinsatz und Platz für Sachliches und Emotionales, der den Erfolg brachte.

So war der Vorsitzende des Betriebsrates von Beginn an informiert und wirkte aktiv in der Steuergruppe mit. Es gab laufend Newsletter an die MitarbeiterInnen, einige Veranstaltungen, eine eigene E-Mail-Adresse für Fragen und die oben angesprochene Videodokumentation. Wesentlich war in der Kommunikation die verlässliche Regelmäßigkeit, denn nichts macht unruhiger und skeptischer als längere Phasen der «Funkstille». Bis zur Videovorführung bei der Mitarbeiterversammlung waren es zwar nur Informationen zum Prozess, und darüber, welche Personen wo und wie involviert wurden, die gegeben werden konnten, doch auch diese laufenden Informationen gaben den MitarbeiterInnen die Sicherheit: «Ich weiß Bescheid wo der Prozess steht und wann ich Ergebnisse erfahren werde.»

Externe Leistungen konnten und sollten nur in sehr eingeschränktem Ausmaß finanziert werden und auch die Arbeitszeit der MitarbeiterInnen galt es vorsichtig zu strapazieren. Für den Verein hatte die Akzeptanz des neuen Namens durch alle MitarbeiterInnen von Beginn an Priorität. Dies nicht (nur) aus einer Werthaltung heraus, sondern auch aus Kostengründen. Wer kaum Budgets für große Marketingmaßnahmen zur Bewerbung des neuen Namens aufbringen kann, muss voll auf den Einsatz aller hauptberuflichen und auch ehrenamtlichen MitarbeiterInnen setzen. Und dieser Einsatz erfolgt eben nur, wenn der neue Name auch akzeptiert wird. Diese Akzeptanz bringt nur auf, wer den Prozess verstehen und nachvollziehen konnte.

Und schließlich gibt es gerade in Thematiken wie der hier geschilderten immer viele gute rationale, sachliche Argumente für oder gegen jede Entscheidung, aber es ist mindestens ebenso sehr die Emotion dem neuen Namen und auch den Erlebnissen im Prozess gegenüber, die am Ende über die Akzeptanz des Ergebnisses entscheidet.

4. Begleitung und Reflexion des Prozesses

Offene Prozesse, in denen Überraschungen geschehen können, brauchen einen guten Rahmen, manche nennen ihn auch Containment. (In Kernkraftwerken wird unter Containment eine Sicherheitseinrichtung, ein Sicherheitsbehälter verstanden. Unter Beratern oder Therapeuten meint dieser Begriff eben diesen sicheren sozialen Rahmen oder Prozess, in dem Beobachtung und Reflexion stattfinden können). In unserem Beispiel war das die laufende Reflexion in der Steuergruppe – einer Instanz, die permanent beobachtete, reflektierte und wenn nötig rasch reagieren konnte. Zudem war das die Einbindung von Fachexperten an definierten Stellen und mit einem klar begrenzten Auftrag. Es muss keinen Widerspruch zwischen Fachexpertise und Beteiligung geben. Die Mitglieder der Steuergruppe, die MitarbeiterInnen im Workshop und die Mitglieder der Jury waren dankbar über klare Kriterien und eindeutige Hinweise der Fachexperten. Hinzu kam die punktuelle externe Prozessbegleitung. Die Organisation hatte sich in den vorangegangenen OE-Prozessen einiges an Know-how in Bezug auf die Planung und Steuerung solcher Prozesse angeeignet, und konnte vieles aus sich heraus gestalten. Die externe Begleitung unterstützte durch die Moderation an besonders sensiblen Stellen (Auswahlworkshop, Jurysitzung) und diente als «Feuerwehr» in Krisensituationen (Beratung der Steuergruppe).

Und zu guter Letzt war es wohl auch die sorgfältige Begleitung aller Schritte durch die Abteilung Öffentlichkeitsarbeit, die den Erfolg sicherte. Die Betonung liegt hier auf «sorgfältig»: Denn der beste Prozess kann scheitern, wenn saubere und rasche Dokumentation fehlen, wenn Einladungen falsch versendet werden, wenn Briefe zu spät hinausgehen, wenn Adressaten vergessen werden, usw.

Schlussbetrachtung

Der externe Berater:

«Was mich letztlich wirklich begeistert hat: Zum Thema Name hat jeder Beteiligte eine Meinung. Jeder hat individuelle Vorlieben. Jeder erinnert sich an persönliche Erlebnisse. (Wer denkt nicht an Freud und Leid der Namenssuche für Kinder, kaum einer, der seinen Eltern nicht schon mal Vorwürfe über die Auswahl des eigenen Vornamens gemacht hat, kaum einer, der nicht schon mal haderte mit dem eigenen Familien-Namen;

wer hat sich noch nicht gewundert und geärgert über seltsame Firmennamen und nichts sagende Abkürzungen...)

Ein solcher Prozess bringt mit sich, dass am Schluss ein neuer Name entschieden wird, mit dem dann etwa 99 Prozent der Beteiligten persönlich nicht ganz glücklich sind, weil ihre persönliche Präferenz eine andere war, und doch eine große Mehrheit die Entscheidung gut akzeptieren kann, da der Entscheidungs-Prozess von Beginn an akzeptiert, mit anerkannten Repräsentanten besetzt und laufend transparent kommuniziert war.»

Die Vizepräsidentin:

«Jede Änderung in einem Element der Corporate Identity oder des Corporate Designs ist eine wunderbare Gelegenheit, die Emotionen der MitarbeiterInnen (und auch die Emotionen der relevanten Außenwelten) für die Organisation zu mobilisieren. Die Kunst besteht darin, den Prozess so zu steuern, dass diese Emotionen zu einer erneuerten Identifikation mit der Organisation führen. Das heißt, der Prozess muss ausreichend Möglichkeiten zur Partizipation bieten, vor allem auch Raum und Zeit für Konflikt geben. Wenn das gelingt, wird die Marke, die in einer Dienstleistungsorganisation ganz stark vom Engagement der MitarbeiterInnen geprägt ist, neuen Glanz gewinnen.

«Offene Prozesse, in denen Überraschungen geschehen können, brauchen einen sicheren sozialen Rahmen für Reflexion und Beobachtung.»

Letztlich ging es in diesem Prozess nicht nur um den neuen Namen, sondern es gelang, wesentliche Dimensionen des Selbstverständnisses in einer guten Form zu diskutieren und zu beleuchten. Der Verein, der ursprünglich ja nur aus einem Fachbereich bestand, hatte sich zu einer Organisation mit drei Standbeinen entwickelt. Das Pendel schlug in dieser Zeit in Richtung «Ausdifferenzierung», in Richtung «Emanzipation» der Fachbereiche aus. Im Prozess der Namensfindung gelang es, wieder Identitätsarbeit in Richtung der Gemeinsamkeiten zu leisten. Und so wissen wir heute, und das war gar nicht intendiert, dass dieser Verlauf nun einen neuen Visions- und Strategieprozess angestoßen hat, in dem der Verein gerade jetzt beginnt, seine Ausrichtung für die nächsten fünf bis zehn Jahre zu erarbeiten.

Und noch etwas wirklich Außergewöhnliches an diesem Prozess war die Tatsache, dass sich die Organisation dabei praktisch durchgehend und vorwiegend selbst beraten und gesteuert hat. Nur an wenigen kritischen Stellen haben wir auf die externe Beratungsunterstützung zurückgegriffen. Und so hat sich der VSP aus sich heraus in VertretungsNetz verwandelt.»