



# PERSPEKTIVENWECHSEL – ANALYSE UND VERBESSERUNG VON PROZESSEN IN DER PRAXIS

## Der Nutzen von Prozessmanagement für Verbände

Verbände sind „prozessorientierte Organisationen“ und von daher prädestiniert für Prozessmanagement – den Blick auf Arbeitsabläufe und Schnittstellen und ihre systematische Organisation und Optimierung. Eine ergänzende Perspektive auf Prozesse wie beispielsweise im Rahmen von Strukturreformen oder der IT-gestützten Organisation von Arbeitsbereichen macht Sinn. Deshalb lautet die These dieses Artikels: Prozessmanagement ist gut für Verbände, es ist praktikabel und mit vertretbarem Aufwand handhabbar!

Sabina Fleitmann und Martin Peth

**U**nd jetzt sollen wir auch noch Prozesse managen?", lautete unlängst der Stoßseufzer eines Verbandsführers – er hatte sich mit einer Anfrage zur externen Unterstützung für eine Umstrukturierung seiner Geschäftsstelle an die Beraterin gewandt: Eine klarere, effizientere und effektivere Struktur wünschte er sich, die ihm selbst und seinen Mitarbeitenden die Arbeit erleichtern würde. Und in der Tat: Im Zuge der Professionalisierung von Verbandsarbeit sahen sich Verbandsführungen in den letzten Jahren zunehmend mit Anforderungen konfrontiert, die den Wortbestandteil „Management“ tragen: strategisches Management, Change-management, Projektmanagement, Personalmanagement, Teammanagement, Veranstaltungsmanagement – um nur einige zu nennen. Neben der Einsicht in die grundsätzliche Notwendigkeit solcher Instrumente hat sich vielleicht bei dem einen oder der anderen in der Verbandsführung hier eine gewisse Ermüdung eingestellt.

**PROZESSMANAGEMENT ALS PERSPEKTIVWECHSEL**

Und nun also „Prozessmanagement“ – da braucht es anscheinend eine deutliche Darstellung des Nutzens, um Verbandsmenschen von diesem Ansatz zu überzeugen. Gerade im Fall von Prozessmanagement liegt die Begründung erfreulicherweise nah, denn Verbände sind per se, von der Arbeitsweise und vom Gegenstand her, mit dem sie sich beschäfti-

gen, „prozessorientierte Organisationen“! Bevor wir diesen Aspekt näher betrachten, in aller gebotenen Kürze noch einmal die Grundlagen.

Ein „Prozess“ lässt sich beschreiben als Ablauf, dessen einzelne Schritte klar definiert sind und damit die Erbringung einer „Leistung“ sicherstellen. Prozessmanagement bedeutet demnach die systematische Gestaltung und kontinuierliche Optimierung von Prozessen mit dem Ziel einer effektiven und möglichst besten Erreichung des gewünschten Ergebnisses.

Entscheidend in diesem Ansatz ist ein Perspektivenwechsel: Eine „Prozess-Perspektive“ einzunehmen bedeutet, von einer „statischen“ in eine „dynamische“ Betrachtungsweise von Arbeitsfeldern und Funktionsweisen in der Organisation umzusteigen. D. h., es geht nicht nur um die STRUKTUR, die der Arbeit z. B. in einer Verbandsgeschäftsstelle zugrunde liegt – also z. B. um die hierarchische

Gliederung in Hauptgeschäftsführung – mehrere Geschäftsführer, Abteilungs- oder Referatsleiter, Team- oder Projektleitungen – Mitarbeitende und die daraus resultierenden Arbeitsbereiche und Aufgaben. Vielmehr richtet sich der Fokus auf die Prozesse, also die Art und Weise, wie die Arbeit in der Geschäftsstelle geleistet wird, die Arbeitsabläufe und -verfahren und die Schnittstellen zwischen den verschiedenen Arbeitsbereichen und -abläufen. Oder um es fachterminologisch auszudrücken: Neben der Perspektive der „Aufbauorganisation“ rückt die Perspektive der „Ablauforganisation“, die statische Betrachtungsweise wird ergänzt durch eine prozessorientierte Sicht.

Die Begriffe „statisch“ und „dynamisch“ sind bewusst in Anführungszeichen gesetzt, um einem oft gehörten (Vor-)Urteil zu begegnen: dass nämlich Prozessmanagement im Gegensatz zu reinen Strukturfragen irgendwie „besser“ oder die

**ORGANISATIONSFORM: STATISCH VS. DYNAMISCH**

Aufbauorganisation	Ablauforganisation
im Fokus: Struktur	im Fokus: Ablauf und Schnittstellen
statisch	dynamisch
tendenziell hierarchisch, abteilungsorientiert	tendenziell flache Hierarchien, teilautonome Teams

modernere Managementtechnik sei. Es geht aber eben nicht um einen wertenden Vergleich, sondern darum, dass beide sich hilfreich ergänzen können. Es ließe sich, fußend auf der aus dem Changemanagement und der Strategieentwicklung bekannten Maxime „structure follows process follows strategy“, die These aufstellen: „keine Strukturreform ohne den Blick auf Prozesse“, aber auch: Ein Prozessmanagement, das nicht in eine klare und nachvollziehbare Struktur mündet bzw. mit dieser verknüpft ist, ist die Mühe nicht wert. Strukturen neigen dazu, sich zu verfestigen, dagegen hilft der wiederholte Blick auf Abläufe. Abläufe sind gern einmal Ressourcen verschwendend, wenn sie nicht abgestimmt sind, da braucht es eine Form, in die Abläufe gegossen werden, also eine Struktur.

Und noch eine Anmerkung zur Organisation von Prozessmanagement: Prozessmanagement ist letztlich auch immer Veränderungsmanagement und sollte mit den üblichen Eckpunkten wie einem partizipativen Konzept (Beteiligung der „betroffenen“ Mitarbeiter und sonstigen Akteure) oder der Etablierung einer Steuerungsgruppe einhergehen, die die Verantwortung für das Thema übernimmt. Zentrale Maßnahmen wie Prozessanalyse und Prozessoptimierung werden im zweiten Teil dieses Berichts erläutert.

### WARUM IST PROZESSMANAGEMENT GEEIGNET FÜR VERBÄNDE?

Es ließe sich behaupten: Verbände leben von Prozessen! Und das nicht nur in der Verbandsgeschäftsstelle, die ja „nur“ einen Ausschnitt aus allen Beziehungen zwischen den verbandlichen Stakeholdern darstellt, sondern insgesamt: Verbandsarbeit ist grundsätzlich Beziehungsarbeit, die Arbeitsabläufe zum Beispiel in der Entscheidungsfindung in den Gremien sind Ergebnis von Verhandlungsprozessen zwischen verschiedenen (ehrenamtlichen und hauptamtlichen) Beteiligten und ihren Beziehungen zu

einander, die nach bestimmten (offenen, abgestimmten oder sich „irgendwie ergebenden“) Regeln verlaufen.

Das Offenlegen, Bewusstmachen, Klären und Definieren solcher Regeln ist dann ein wesentlicher Gegenstand von Prozessmanagement. Und Verbände beschäftigen sich eben mit „Prozessen“, also der Gestaltung von Mitgliederbeziehungen, politischen Beziehungen u. a. m. Fazit: Verbände sind von Arbeitsweise und Gegenstand her prozessorientierte Organisationen!

### Weitere Argumente für Prozessmanagement in Verbänden:

- Verbände sind kundenorientierte Organisationen, die mit „Kunden“ (Mitgliedern) umgehen müssen, die nicht nur ein „Produkt“ kaufen, zum Beispiel eine Mitgliederzeitschrift, sondern auch ideelle Leistungen erhalten, wie etwa ein neues Gesetz als Ergebnis eines Verbandslobbyings. Das heißt, es werden nicht nur konkrete und fassbare, sondern auch weniger fassbare ideelle Leistungen erbracht, die von Prozessmanagement profitieren.



### Argumente für Prozessmanagement in Verbänden

- Verbände als kundenorientierte Organisationen = konkrete und ideelle Leistungen definieren
- Verbandsarbeit als Beziehungsarbeit = „Regeln“ definieren
- Verbände als beteiligungsorientierte Organisationen = Partizipation organisieren
- Verbände als „virtuelle Organisationen“ = Kommunikation unterstützen
- Verbände als Organisationen mit starker personeller Fluktuation = Prozessbeschreibungen als Kategorie von Wissensmanagement
- Kleine, personell gering ausgestattete Verbandsgeschäftsstellen = Schnittstellenbewusstsein und Vertretungskompetenz

- Verbände sind beteiligungsorientierte Organisationen. Mitgliederpartizipation, Zuständigkeiten und Kommunikation mit ehrenamtlichen Funktionsträgern, die Kommunikation zwischen haupt- und ehrenamtlicher Führung – alle diese Aufgaben erfordern eine Organisation von Beteiligung und Absprachen, die von einer klaren Prozessdefinition profitiert.
- Verbände sind „virtuelle Organisationen“, also nicht an nur einem Ort lokalisiert. Mitglieder und Funktionsträger sind über die Republik oder sogar über Europa verteilt und brauchen eindeutige Prozesse, die sie bei Kommunikation und Abstimmung unterstützen.
- Aus dem letzteren Merkmal geht eine weitere Begründung hervor: Verbände sind Organisationen mit starker personeller Fluktuation – vor allem im Ehrenamt – daraus leitet sich eine existenzielle Notwendigkeit von Wissensmanagement ab, das auch Prozesse abbildet. Letztlich bildet aus dieser Sicht das Prozessmanagement eine Brücke zwischen Wissensmanagement und Qualitätsmanagement.
- Verbandsgeschäftsstellen sind zumeist personell gering besetzt. Oft müssen die

## Worauf sollten Verbände achten?

- ✔ Beteiligung der Haupt- und Ehrenamtlichen
- ✔ Betrachtung der Schnittstellen
- ✔ einfaches, handhabbares System
- ✔ gute Dokumentation

Mitarbeiter mehrere Bereiche zugleich abdecken oder sich bei Abwesenheit gegenseitig vertreten können; das macht ein Bewusstsein über Schnittstellen und eine Klarheit über wesentliche Arbeitsabläufe notwendig.

Wie bei allen Veränderungsprozessen in Verbänden gilt auch für das Prozessmanagement eine nicht nur behauptete, sondern tatsächlich umgesetzte Beteiligung als das A und O. Das betrifft die hauptamtlich Mitarbeitenden in den Verbandsgeschäftsstellen, deren Mitwirkung an und Verantwortung für die Verbesserung von Abläufen essenziell ist, aber auch die Ehrenamtlichen, die oft entscheidende Pro-

zesse zu verantworten haben und deshalb mit ihrer etwas anderen Perspektive auf Abläufe gehört werden sollten. Und vor allem die Schnittstellen zwischen Ehrenamt und Hauptamt bedürfen einer genauen Betrachtung. Zumindest aber sollte zu Beginn die Frage geklärt werden, ob ein Prozessmanagement hauptsächlich für die Geschäftsstelle erforderlich ist oder auch für den Verband insgesamt Sinn macht.

Die typische Größe von Verbandsgeschäftsstellen erfordert eine einfache, handhabbare Form des Prozessmanagements, das nicht nur der Führung als Verantwortung obliegt, sondern auch von Mitarbeitern selbst bedient werden kann.



## Der Rahmenvertrag für Vereine und Verbände in der



Die DGVM ASSEKURANZ hat in Zusammenarbeit mit PP Business Protection GmbH attraktive Versicherungspakete zur **D&O- und Vermögensschaden-Haftpflichtversicherung** erstellt. Hierbei sind Pflichtverstöße versichert, die zu Vermögensschäden führen und für die **Vereins- und Verbandsorgane** aufgrund gesetzlicher Haftpflichtbestimmungen **schadensersatzpflichtig** sind. Die Organe haben für diese persönlich mit ihrem gesamten Privatvermögen einzustehen. Diese Angebote können **Mitglieder der DGVM** in Anspruch nehmen.

Für Informationen, auch zu **weiteren Versicherungsmöglichkeiten**, besuchen Sie unsere Homepage:

[www.dgvm-assekuranz.de](http://www.dgvm-assekuranz.de)

Sie sind interessiert an einem unverbindlichen Angebot?

Dann rufen Sie uns an oder schreiben uns:

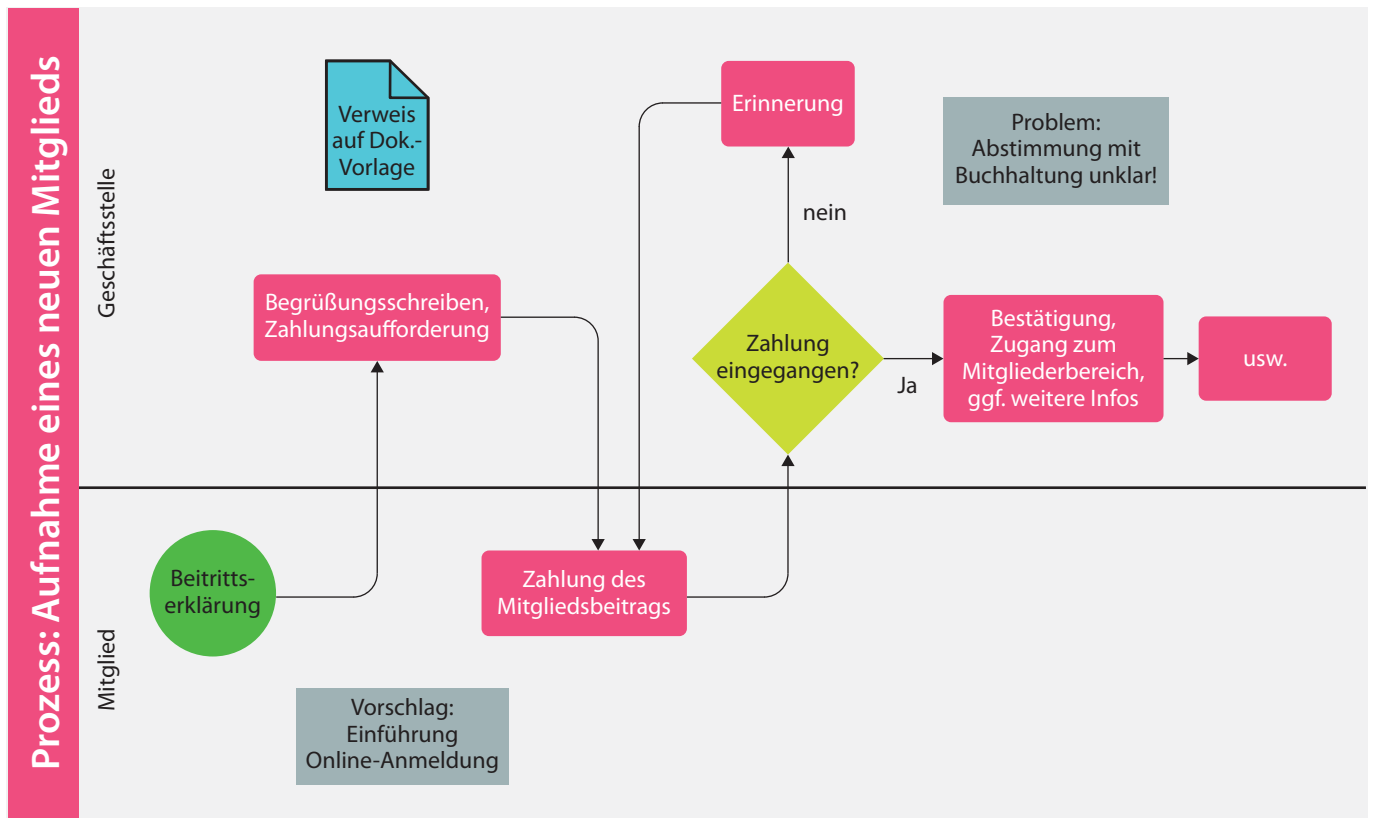
Tel.: 040 - 413 45 32 -0

Fax: 040 - 413 45 32 -16

Email: [gunhild.peiniger@pp-business.de](mailto:gunhild.peiniger@pp-business.de)



SCHLÜSSELPROZESS: AUFNAHME EINES NEUEN MITGLIEDS



Wegen des virtuellen Charakters der Organisation muss schließlich das Prozessmanagement gut dokumentiert und einfach abrufbar sein, sodass es nicht, wie so manches Ergebnis von Veränderungsprozessen, Gefahr läuft, in der Schublade zu verschwinden und damit die Rückkehr zum „business as usual“ zu befördern.

**PROZESSANALYSE UND -OPTIMIERUNG IN DER PRAXIS**

Anlass für Projekte zur Prozessoptimierung sind in der Regel entweder

- konkrete Probleme in bestimmten Prozessen (zum Beispiel zu hohe Fehleranfälligkeit in Standardabläufen)
- oder ein allgemeiner Wunsch nach verbesserter Effizienz und Effektivität – schließlich steigen die Anforderungen an Verbandsgeschäftsstellen laufend.

Im ersten Fall lassen sich die vorrangig zu verbessernden Prozesse aus den bestehenden Problemen ablei-

ten. Im zweiten Fall gilt es zunächst die „Schlüsselprozesse“ der Organisation herauszuarbeiten. Das sind diejenigen regelmäßigen Abläufe, die für den Erfolg und die Zielgruppenzufriedenheit besonders wichtig sind. In einem Verband könnte dies zum Beispiel die Aufnahme eines neuen Mitglieds mit bestimmten standardisierbaren Kommunikations- und Verwaltungsaufgaben sein.

Die Analyse und Optimierung der einzelnen Prozesse wird jeweils von zuständigen „Prozess-Teams“ gesteuert, denen u. a. diejenigen Mitarbeitenden angehören sollten, die die Anforderungen und den Istzustand in dem entsprechenden Bereich am besten kennen. Die Koordination des Gesamtprozesses liegt bei der zentralen Steuerungsgruppe.

Jedes Prozessteam definiert „seinen“ Prozess zunächst dem Istzustand nach. Dafür empfehlen wir eine visuelle Dar-

stellungsweise in Flussdiagrammen. Solche Diagramme können viel Information enthalten, bieten aber trotzdem einen schnellen Gesamtüberblick und einen leichten Zugang.

Das in der obigen Abbildung gewählte – sehr einfache – Beispiel soll illustrieren, wie diese Visualisierung mithilfe der Methode Business Process Model and Notation (BPMN) aussieht.

Die sogenannten „Swimlanes“ stellen die beteiligten Akteure dar (es können natürlich mehr als zwei sein), der Prozessfluss und der Übergang an den Schnittstellen werden schnell deutlich. Neben Ereignissen (rund), Aufgaben (rechteckig) und Verzweigungen (rautenförmig) bietet BPMN zahlreiche weitere Elemente (hier: Dokument, Anmerkung). Es genügen aber für den Einstieg schon rund 10 bis 15 der standardisierten Symbole, an die man sich der Übersichtlichkeit halber halten sollte.

Nachdem man sich so einen ersten Überblick verschafft und ggf. schon erste Ideen gesammelt und Probleme identifiziert hat, kann man nun nach Bedarf in die Prozesslandschaft „hineinzoomen“ und sich z. B. eine Teilaufgabe als Unterprozess ansehen. Wenn Akteure fehlen, können weitere Schwimmbahnen hinzugefügt werden. Führt die Analyse zu weit vom Ausgangsprozess weg, kann man auf angrenzende Prozesse verweisen. Im Beispiel könnte etwa die Buchhaltung mit der Prüfung der Zahlungseingänge ausdifferenziert werden – oder es genügt eine neue Bahn. Dabei sollte man sich von dem Grundsatz leiten lassen: Die Ausarbeitung der Details ist kein Selbstzweck – erarbeiten Sie die Darstellung so differenziert wie notwendig, aber halten Sie sie so einfach wie möglich!

Meist wird bei der gemeinsamen Prozessdefinition im Team schon deutlich, wo mögliche Probleme und Verbesserungsoptionen liegen. Typische Anzeichen sind zum Beispiel, dass die Beteiligten sich nicht einig werden, wie ein bestimmter Ablauf vorgesehen ist, oder dass bei der Übergabe von Verantwortlichkeiten an Schnittstellen unklar ist, was eigentlich von der anderen Abteilung oder dem anderen Bereich genau als Rückmeldung erwartet wird und wann und wie diese zu erfolgen hat. Die Klärungsbedarfe und Verbesserungsvorschläge können spontan festgehalten und später systematisch bewertet werden.

Die erste Prozessdefinition bildet im Folgenden die Basis für die systematische Optimierung. Dazu analysiert das Prozessteam seinen Prozess nach bestimmten Leitfragen und Problemstellungen (s. Kasten).

Dabei werden zielgerichtet konkrete Verbesserungsoptionen entwickelt, die anhand des visualisierten Prozesses gegenüber der Steuerungsgruppe und anderen Mitarbeitenden transparent kommuniziert und begründet werden können. Wichtig dabei: Setzen Sie Prioritäten! Denn meist ergeben sich viel mehr

Verbesserungsvorschläge, als man auf einmal umsetzen könnte.

Der Austausch über Geschäftsabläufe anhand der grafischen Darstellung und darüber, was man verbessern könnte, wird so sehr konkret und systematisch, während er sonst oft „schwammig“ bleibt. Die Problem Diagnosen und Verbesserungsvorschläge der Prozessteams können dabei natürlich auch über den eigenen Verantwortungsbereich hinausweisen und so weitergehende Anstöße zur Organisationsentwicklung geben. Es kann sich z. B. zeigen, dass Vorstand oder Geschäftsführung dazu neigen, übermäßige Kontrolle auszuüben, weshalb zeitaufwendige Kontrollschleifen im Prozess stattfinden. Lassen sich umständliche Entscheidungswege möglicherweise reduzieren, indem der Kompetenzrahmen von Mitarbeitenden erweitert wird? Indem die Prozesse im Rahmen eines Prozessmanagements periodisch aktualisiert und weiter optimiert werden, ermöglicht dieser Ansatz langfristig eine kontinuierliche Verbesserung.

Prozessanalysen sind vielfältig einsetzbar, machen aber vor allem Sinn wenn:

- ein bestimmter Ablauf wiederholt nicht das gewünschte Ergebnis bringt, ein bestimmter Bereich „nicht rundläuft“
- Zuständigkeiten und Abläufe sich ändern (bspw. bei strukturellen Veränderungen wie Fusionen)

– neue Systeme, v. a. auch IT-Systeme eingeführt werden sollen.

Einige Beispiele aus der Praxis sollen veranschaulichen, wie die Methodik in verschiedenen Situationen gewinnbringend genutzt werden kann:

Die *Akademie für Konflikttransformation* ist eine Fortbildungseinrichtung im Bereich der zivilen Konfliktbearbeitung. Ihr aufwendiges Prüfverfahren für Kursbewerber wurde mit steigenden Fallzahlen immer schwerer handhabbar. Die wachsenden Mengen an Daten waren in den dafür vorgesehenen Excel-Tabellen kaum noch zu kontrollieren, der Stand einzelner Bewerbungen und notwendige Arbeitsschritte nur schwer ermittelbar, woraus natürlich Fehler entstanden.

Durch eine detaillierte Analyse der Prozesse mit Unterstützung durch Berater von SYSTOPIA konnten Abläufe standardisiert und verbessert werden. Nicht zuletzt zeigte sich dabei, dass die Mitarbeitenden aufgrund fehlender Vorgaben verschiedene Varianten des Verfahrens entwickelt hatten. Die Prozessanalysen bildeten schließlich die Grundlage für die Unterstützung der Prozesse durch ein datenbankbasiertes IT-System. Durch dieses werden die Mitarbeitenden durch den Prozess geleitet und können für jeden Bewerber sofort alle benötigten Informationen und anstehende Bearbeitungsschritte ersehen.

### Häufig verwendete Leitfragen zur systematischen Prozessanalyse und -optimierung:

- Sind im Prozess Kontrollschleifen vorhanden, auf die verzichtet werden kann?
- Gibt es Möglichkeiten einer weniger komplexen Ablaufgestaltung, etwa indem Aufgaben zusammengelegt werden?
- Müssen an denjenigen Stellen, wo man sich nicht ohne Weiteres über den Ablauf einig wird, vielleicht Prozessvarianten definiert werden?
- Wo und wodurch entstehen zu hohe Durchlaufzeiten, und wie lassen sich diese verringern?

Die Organisation *Engagement Global* entstand durch die Zusammenlegung einer Vielzahl kleinerer Förderprogramme. Sie ist als bundeseigene Gesellschaft Ansprechpartner für entwicklungspolitisches Engagement.

Im Anschluss an die Fusion begleitete SYSTOPIA die Entwicklung eines einheitlichen Prozesses zur Vergabe öffentlicher Aufträge in den verschiedenen Bereichen der neuen Organisation. Die Mitarbeitenden der Vorgängerorganisationen hatten in dieser Hinsicht sehr unterschiedliche Bedarfe. Die zentrale Herausforderung war hier die Entwicklung eines ausgewogenen Modells, das sowohl ausreichende Steuerungsmöglichkeiten bieten sollte als auch übermäßige Zentralisierung vermeiden und die Fachexpertise der Abteilungen einbeziehen sollte.

Mithilfe der visuellen Modellierung möglicher Prozessvarianten und der systematischen Analyse der jeweiligen Vor- und Nachteile konnte eine transparente, für alle Beteiligten leicht zugängliche Entscheidungsgrundlage geschaffen werden. Zudem half die Methodik, in der noch etwas angespannten Post-Fusionsphase den Prozess zu versachlichen.

Die Hilfsorganisation *muslimehelfen e.V.* führte mit Unterstützung von SYSTOPIA die Open-Source-Software CiviCRM ein. Um das System optimal an die Anforderungen und Abläufe der Organisation anzupassen, wurden umfassende Analysen aller Schlüsselprozesse durchgeführt, z. B. die Abläufe im eigenen Callcenter oder die Abwicklung von Spendenzahlungen. Indem die Prozesse gezielt daraufhin untersucht wurden, an welchen Stellen Datenflüsse stattfanden und wo Prozessschritte unnötige manuelle Tätigkeiten beinhalteten, konnte die Software so eingerichtet werden, dass sie die Prozesse optimal unterstützt und die Effizienz stark verbessert.

Fazit: Wer die Perspektive wechselt und den Fokus auf die Prozesse richtet, wird schnell feststellen, dass Organisationen

ebenso stark durch Abläufe wie durch Strukturen geprägt sind. Zudem ist die Prozessperspektive ein effektiver Hebel für Optimierungen und eine wichtige Voraussetzung für die Entwicklung geeigneter Strukturen für eine Organisation.

### WIE KÖNNEN VERBÄNDE EINEN EINSTIEG IN DAS PROZESSMANAGEMENT FINDEN?

Wie wir versucht haben zu zeigen, ist Prozessmanagement kein Geheimwissen, sondern eine praxisorientierte Methodik, die in einfacher Form schnell und wirksam einsetzbar ist. Mit ein wenig Einarbeitung ist es durchaus möglich, selbstständig mit der Modellierung und Optimierung von Prozessen zu beginnen.

Dazu einige Hinweise: Für den Einstieg ist der kleine Band *Prozessmanagement: Anleitung zur ständigen Prozessverbesserung* (Füermann/Dammasch, 2008, Hanser Verlag) ein guter Leitfaden. Man muss jedoch ebenso wie bei anderen Handbüchern an manchen Stellen ein wenig „übersetzen“, da sich die verfügbare Fachliteratur in der Regel auf gewinnorientierte Unternehmen bezieht.

Für die computergestützte Visualisierung gibt es eine Vielzahl von Tools. Für den Desktop ist der Diagramm-Editor yEd eine gute (und kostenlose) Wahl, die für alle gängigen Betriebssysteme verfügbar ist. Inzwischen gibt es auch entsprechende Online-Dienste. Dadurch wird die Zusammenarbeit an den Prozessdiagrammen natürlich sehr erleichtert, da ein einfacher Zugriff von überall möglich ist und man keine Probleme mit unterschiedlichen Dateiversionen bekommt. Hier ist zum Beispiel die Plattform lucidchart.com ein sehr brauchbares Tool, das in der Basisversion ebenfalls kostenlos, allerdings nur auf Englisch, verfügbar ist.

Generell sollten sich Verbände die Verbesserung ihrer Prozesse nicht ausschließlich von externen Experten erhoffen. Die Mitwirkung von Mitarbeitenden

und Ehrenamtlichen ist notwendig, denn sie haben wichtiges Wissen beizusteuern und müssen die erarbeiteten Prozesse mit Leben füllen. Allerdings können Berater dabei helfen, den Gesamtprozess zu gestalten und zu steuern und die notwendige Methodik zu vermitteln, und so für die erfolgreiche Einbindung der Prozessperspektive in einen übergreifenden Organisationsentwicklungsprozess sorgen. ■

## AUTOREN

### DR. SABINA FLEITMANN



ist Organisationsberaterin für Verbände und berät zu Strukturreformen und strategischer Weiterentwicklung von Verbänden als Organisation, von Verbandsgeschäftsstellen und Vorständen.

→ [www.profil-fleitmann.de](http://www.profil-fleitmann.de)

→ [info@profil-fleitmann.de](mailto:info@profil-fleitmann.de)

### MARTIN PETH



berät Non-Profit-Organisationen, Verbände und öffentliche Einrichtungen. Seine Schwerpunkte sind die Verbesserung von Prozessen und Strukturen sowie die Einführung von IT-Systemen zu deren Unterstützung.

→ [www.systopia.de](http://www.systopia.de)

→ [peth@systopia.de](mailto:peth@systopia.de)



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