

## **Wichtige Ergebnisse von bislang fünf Jahren Zukunftsprogramm durch Studie untermauert**

Nach einem Beschluss der Landesgeschäftsführertagung am 23./24.5.2000 hat die damalige Stabsstelle für Verbandsentwicklung des Generalsekretariats des DRK im September 2000 Univation – Institut für Evaluation und wissenschaftliche Weiterbildung e.V. - beauftragt, eine systematische Beschreibung und Bewertung des DRK-Zukunftsprozesses durchzuführen.

Zum einen soll ein Zwischenresümee zum Zukunftsprogramm und zum eingeleiteten Zukunftsprozess im Deutschen Roten Kreuz gezogen werden. Zum anderen sollen Hinweise für eine Anpassung des Zukunftsprogramms an geänderte Handlungs- und Rahmenbedingungen gegeben werden, insbesondere soll geklärt werden, welche Unterstützungs- und Beratungsangebote künftig mit Priorität bereit gestellt und weiter entwickelt werden sollen.

Im Herbst 2000 wurden bei den 544 Kreis- und 19 Landesverbänden sowie den 34 Schwesternschaften des DRK drei postalische Befragungen durchgeführt. Es nahmen Befragte aus mindestens 60 Prozent auf jeder der drei Gliederungsebenen teil. Es haben sich mindestens 283 Kreisgeschäftsführer und 12 Landesgeschäftsführer, d.h. über die Hälfte der Angeschriebenen in diesen beiden Funktionsgruppen beteiligt. Insbesondere für Kreisverbände und Schwesternschaften, für die überwiegend oberste Führungskräfte geantwortet haben, sprechen die Ergebnisse damit weitgehend für die Gesamtheit dieser DRK-Gliederungen im Bundesgebiet. Bei den Kreis- und Landesverbänden gehen durch Beteiligung sowohl der ehren- und hauptamtlichen obersten Führungskräfte als auch von Zukunftsbeauftragten, Leitern von Rotkreuz-Gemeinschaften und Betriebsratsvorsitzenden verschiedene Perspektiven aus den DRK-Organisationen in den Bericht ein. Im Vergleich der drei Gliederungstypen und der verschiedenen Funktionsträger weisen die Ergebnisse auch vielfach in die selbe Richtung. Es gibt eine hohe interne Schlüssigkeit der Ergebnisse.

### **Zentrale Ergebnisse**

Die **Bekanntheit des Zukunftsprogramms** ist bei den Befragten, ganz besonders aus den Schwesternschaften, stark ausgeprägt.

Die **Wichtigkeit des Zukunftsprogramms** wird von der deutlichen Mehrzahl **rückblickend** für die eigene Gliederung mittel bis hoch gesehen, bei Landesverbänden stärker als bei Schwesternschaften und schließlich Kreisverbänden. Nur selten werden pauschale Kritik oder Resignation geäußert, deutlich häufiger sind Zustimmung und Lob. Dabei bringen viele Antwortende aus Kreisverbänden Vorschläge, machen ihre Erwartungen und Anforderungen an die anderen Gliederungsebenen deutlich und fordern Verbindlichkeit und abgestimmtes Handeln ein.

Die **koordinierte Fortführung des Zukunftsprogramms** wird quer über alle Gliederungen stark unterstützt. In besonderem Maße gilt dies für die Landesverbände.

Die **Umsetzung** von Anregungen des **Zukunftsprogramms insgesamt** wird überwiegend als mittelstark eingeschätzt. Am vergleichsweise positivsten wird die **Umsetzung für die Aufgabenbereiche** „Erscheinungsbild“ sowie „Öffentlichkeitsarbeit“ gesehen. Bei Kreis- und Landesverbänden wird die

Umsetzung für Führungsverhalten und strategische Planung kritisch gesehen. Die Schwesternschaften sind bezüglich der in diesen Aufgabenbereichen erreichten Ergebnisse insgesamt zufriedener.

Die **Gründe für eine nicht erfolgte oder nicht befriedigende Umsetzungen in den Aufgabenbereichen** werden je nach Gliederungstyp und Funktion, welche der Befragte ausübt, unterschiedlich akzentuiert. Bei Kreis- und Landesverbänden sind gegenseitige ‚Schulduweisungen‘ ausgeprägt, ähnlich gilt dies z.B. von Betriebsräten gegenüber hauptamtlichen Führungskräften. Rund ein Viertel aller Befragten halten die Ziele des Zukunftsprogramms für zu hoch gesteckt.

Die **Bekanntheit und Nutzung der 21 verabschiedeten Teilstrategien** ist sowohl in vielen Kreisverbänden als auch in vielen Landesverbänden überraschend schwach ausgeprägt: Etwa je einem Drittel der Befragten standen die Teilstrategien für die bisherige Arbeit gar nicht zur Verfügung. Eine weitere Teilgruppe (bei den Kreisverbänden 50, bei den Landesverbänden 20 Prozent) haben diese nicht oder kaum genutzt. Dabei wird den Teilstrategien meist Verständlichkeit und ein potenzieller Nutzen für die DRK-Organisation bescheinigt. Die **tatsächliche Umsetzung** der bisher entwickelten Teilstrategien wird aber insgesamt deutlich skeptischer eingeschätzt als ihr *Potenzial* zur Optimierung.

Die Relevanz der beiden Teilstrategien „**Ehrenamt**“ und „**Jugendrotkreuz**“ wird vielfach unterstrichen: Besonders im Bereich „Ehrenamt“ gibt es aus Sicht vieler Befragter erhebliche Verbesserungsnotwendigkeiten für den künftigen Zukunftsprozess.

Als häufiger **Grund für eine nicht erfolgte oder nicht befriedigende Umsetzung von Teilstrategien** wird genannt, dass die Ziele zu hoch gesteckt seien. Befragte aus Landesverbänden konstatieren darüber hinaus eine fehlende Unterstützung durch die Kreisverbände; Antwortende aus Kreisverbänden meinen, dass viele Elemente der Teilstrategien für ihre Praxis nicht passend seien.

Die **Wirtschaftlichkeit** der großen Mehrzahl der Kreisverbände, noch deutlicher der Schwesternschaften, ist aus Sicht vieler Antwortenden gut bis befriedigend gesichert. Antwortende aus Landesverbänden sehen ihre finanzielle Lage – besonders mittelfristig – deutlich skeptischer. Die Orientierungswirkung des Zukunftsprogramms für das Thema Wirtschaftlichkeit wird meist im mittleren Bereich gesehen. Das Interesse an einer dv-gestützten bundesweiten Datenbank und an Benchmarking-Aktivitäten ist sowohl bei Kreis- wie bei Landesgeschäftsführern sehr ausgeprägt.

Als **Instrumente des Zukunftsprogramms intensiv genutzt** wurden besonders der Kontenrahmen / das Kontierungshandbuch (KV und LV), das Führungskräftehandbuch und das Kommunikationshandbuch (KV). Viele Schwesternschaften nutzten besonders die Angebote der Service GmbH. **Künftig stärker genutzt** werden sollen in allen drei Gliederungstypen insbesondere die Einführungsseminare für neue Mitarbeiter/-innen sowie die Klimaanalyse (Mitarbeiterbefragung), darüber hinaus auch das Führungskräftehandbuch und das Kommunikationshandbuch, bei den Landesverbänden die Portfolio-Analyse, bei den Schwesternschaften die Position der Zukunftsbeauftragten.

Der im Rahmen einer offenen Frage angemeldete **künftige Beratungsbedarf** weist hin auf Aufgaben, die aus Sicht der Antwortenden mit Vorrang anzugehen sind. Bei den Kreisverbänden kommt der **Teilstrategie „Ehrenamt“** mit 106 Nennungen eindeutiger Vorrang zu. Hier wie bei Landesverbänden stehen

darüber hinaus Organisation, Strategische Planung, Führungsverhalten und Personalwesen im Vordergrund. Damit stehen Fragen des geplanten organisatorischen Wandels deutlich gegenüber den Fachthemen, wie sie sich in den Arbeitsfeldstrategien ausdrücken, im Vordergrund.

## **Thesen zur Weiterentwicklung des Zukunftsprozesses**

### **Steuerung des Zukunftsprozesses**

1. Der Zukunftsprozess sollte als gemeinsame Initiative aller Rot-Kreuz-Gliederungen zumindest weitere fünf Jahre fortgeführt werden.
2. Für eine optimierte Steuerung des Zukunftsprozesses über alle Verbandsebenen des DRK sollte die Transparenz über Prioritäten, einzuhaltende Mindeststandards und personelle Verantwortlichkeiten im Zukunftsprozess erhöht werden. Dies betrifft die Abstimmung zwischen den Landesverbänden und insbesondere zwischen diesen und den zugehörigen Kreisverbänden.
3. Der DRK-interne Kommunikationsprozess über die weitere Ausrichtung des Zukunftsprozesses sollte deutlich sichtbar top-down *und* bottom-up organisiert werden. Verstärkte Beteiligung der Basisorganisationen, der Mitglieder und Mitarbeiter kann u.a. durch Elemente wie landesbezogene Befragungen, regionale und auch bundesweite Zukunftskongresse, spezielle Kreisgeschäftsführertagungen, Integration der Zukunftsthematik in lokale Mitarbeiterbefragungen erreicht werden.
4. Nach eigenen Angaben können nur ca. 20 Prozent der Kreisverbände mehrere Teilstrategien parallel umsetzen. Um den Kreisverbänden in größerem Ausmaß Erfolge zu ermöglichen, ist es angeraten, für bestimmte Zeitperioden einige Teilstrategien mit Vorrang zu unterstützen, dies auf Landes- und Bundesebene abzustimmen und durch quantitativ und qualitativ befriedigende Ressourcen auf Landes- und Bundesebene abzusichern.
5. Für die nächste Phase des Zukunftsprozesses sollten zwischen den Organisationsebenen klare Prioritäten abgestimmt werden. Gleichzeitig soll der Zukunftsprozess weiter Raum lassen für lokale und landesspezifische Schwerpunktsetzungen. Diesen gegenläufigen Anforderungen gerecht zu werden, ist eine herausragende Anforderung an das Management des

DRK-Zukunftsprozesses, das organisatorisch insbesondere in den Landesverbänden und auch in den Kreisverbänden gestärkt werden sollte.

### **Inhaltliche Prioritäten des Zukunftsprozesses**

6. Von den Kreisverbänden wird deutlich signalisiert, dass die Sicherung und der Ausbau des Ehrenamtes hohe Priorität für ihre Zukunft haben und dass das Zukunftsprogramm hier noch mehr als bisher einen Schwerpunkt setzen und Unterstützung leisten soll. Die Inhalte der Strategie „Ehrenamt“ sollten überprüft und ggf. so revidiert werden, dass sie noch praxistauglicher werden.
7. Die Mehrzahl der Kreisverbände befindet sich laut Selbsteinschätzung aktuell und absehbar in einer stabilen wirtschaftlichen Situation. Diese Selbsteinschätzung ist eine günstige Voraussetzung für strategische Planung und gezielte Geschäftsfeldentwicklung. Die breit unterstützten Instrumente „bundesweite DRK-Datenbank“ und „DRK-internes Benchmarking“ sollten zügig ausgebaut werden.
8. Führungskräftequalifikation und Personalentwicklung stehen immer wieder oben auf den Prioritätenlisten von Kreis- und auch Landesverbänden. Das vorhandene Unterstützungsmaterial (z.B. Führungskräftehandbuch) sollte aktualisiert und im Rahmen einer neuen Initiative verbreitet werden. Einführungsseminare für neue Mitarbeiter sollten gesicherter Standard in allen DRK-Organisationen sein. Klimaanalysen sollten exemplarisch und von Beratern angeleitet in mehreren Kreisverbänden durchgeführt und für den DRK-weiten Erfahrungsaustausch aufbereitet werden (ggf. verbunden mit einer Revision des Instruments). In diesem Rahmen sollte auch geklärt werden, wie die Mitarbeiterschaft stärker mit dem Zukunftsprogramm bekannt gemacht werden kann und wie gewährleistet werden kann, dass Veränderungen im Arbeitsalltag auf gezieltes Führungshandeln – für die Mitarbeiterschaft nachvollziehbar – rückführbar werden.

Es bietet sich an, die in den Bereichen ‚Führung – Personalentwicklung – strategische Planung‘ zu bewältigenden Herausforderungen durch *integrierte* Maßnahmen anzugehen. Führungskräfte sollten in die Lage versetzt werden, strategische Projekte durch klare Ziele zu steuern, Bewertungskriterien festzulegen und für deren Überprüfung Sorge zu tragen, hierbei Mitarbeiter – z.B. auch in Projektarbeit – einzubeziehen und anzuleiten. Führungskräftegewinnung und – entwicklung sollte ebenso wie das Personalwesen deutlich nachvollziehbar insgesamt an strategischen Zielen ausgerichtet sein.

Die ausführliche Studie können Sie kostenlos anfordern bei:

DRK-Generalsekretariat  
Team 23, Frau Buchal  
Carstennstr. 58  
12205 Berlin

oder per Telefon: 030 85404224  
oder per mail: [buchaln@drk.de](mailto:buchaln@drk.de)