**Einstieg:**

**Auf den beruflichen Fotos mit der legendären Washington Post Verlegerin Katharine Graham („Watergate“) ist sie als Frau allein auf weiter Flur. Dirk Günther dürfte es anders herum gehen als Geschäftsführer des Deutschen Hebammenverbandes: als Mann ein Einzelfall. Er ist , auch dies eine Sonderheit, übrigens beides: Geschäftsführer eines Verbandes und Inhaber einer Beratungsfirma für Verbände. Im Superwahljahr haben die Hebammen klare Forderungen an die Politik und auch die Methode, mit der der Verband über die Zukunft von Verband und Berufsentwicklung seiner Mitglieder nachdenkt, hat Vorbildcharakter, resümiert Henning v. Vieregge sein mit Dirk Günther geführtes Interview.**

**Sie sind Geschäftsführer beim Hebammen-Verband und Inhaber der Beratungsagentur „Meilenstein“. Sind Sie Interims-Geschäftsführer?**

Ich bin als Interims-Geschäftsführer für einen definierten Aufgabenbereich an zwei Tagen die Woche gestartet. Nachdem der Aufgabenbereich sukzessive erweitert worden war, habe ich empfohlen, einen ordentlichen Geschäftsführer einzustellen. Wir einigten uns darauf, dass ich die Aufgabe übernehme, mir gleichwohl aber noch Zeit für meine selbstständige Beratertätigkeit bleibt.

**Mir gefällt die Idee vom Zukunftsdialog des Verbands, über den Sie im Verbändereport geschrieben haben.**

Ausgangspunkt war unser Ziel, noch strategiefähiger zu werden. Für die Abstimmung von mittel- bis langfristigen Verbandszielen wollten wir zunächst ein möglichst realistisches Bild der Zukunft des Berufsstands und der Geburtshilfe erhalten. Und für uns war von vornherein klar, dass wir dieses Zukunftsbild nicht allein beschreiben können, sondern dafür Vertreter und Vertreterinnen von Wissenschaft, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft benötigen, die uns helfen künftige Entwicklungen und Rahmenbedingungen zu erläutern. Das Zukunftsbild wird uns eine greifbare Perspektive bieten, um konkrete berufspolitische Ziele sowie weitere Entwicklungsziele des Verbandes abzuleiten. Das war die Idee.

**Kann man von einem Dialog mit Stakeholdern sprechen?**

Ganz genau. Zusätzlich haben wir aber auch beispielsweise Zukunftsforscher eingeladen, uns über gesellschaftliche Megatrends zu informieren. Wir hatten sozusagen einen 360 Grad-Blick im Visier. Leider hat der Dialog unter der Corona-Situation gelitten. Wir wollten in einer Präsenzveranstaltung 250 Personen zusammenkommen lassen und mit ihnen über Zukunft, Rahmenbedingungen, Trends und Entwicklungen, die aus deren und unserer Sicht maßgeblich sein werden, diskutieren und daraus das Zukunftsbild entwickeln. Wir mussten bei der Veranstaltung aber letztendlich Abstriche machen.

**Seit 1885 existieren Hebammenverbände. Der DHV ist der größte mit etwa 21.000 Mitgliedern; es gibt Landesverbände und sogar Kreisverbände.**

Wir sind mit einem Organisationsgrad von gut 90 Prozent mit Abstand die größte berufspolitische Organisation im Hebammenwesen in Deutschland. Es gibt noch zwei kleinere Verbände, mit denen gemeinsam wir die Verträge für die freiberuflich tätigen Hebammen mit dem Spitzenverband der Krankenkassen verhandeln. Wir sind an dieser Stelle Gewerkschaft für die freiberuflich Tätigen. Wir sind allerdings als berufsständische Organisation tatsächlich für alle Hebammen tätig. Unabhängig davon, ob sie angestellt oder freiberuflich arbeiten, ob sie in der Lehre und Wissenschaft tätig sind und auch schon für werdende Hebammen in der Ausbildung. Service und Dienstleistungen werden für alle angeboten . Gerade den jungen und werdenden Hebammen widmen wir uns mit besonderer Aufmerksamkeit.

**Wie hoch ist der Anteil der freiberuflichen Hebammen?**

Von den im DHV organisierten Hebammen sind etwa 70 Prozent auch oder nur freiberuflich tätig.

**Ich habe zu meiner Verblüffung gelesen, dass der Protest der freiberuflichen Hebammen schon zehn Jahre zurück liegt. Jetzt scheint der Fokus eher bei den angestellten Hebammen zu liegen. Die finden, dass vieles im Argen ist. Hat sich für die freiberuflichen Hebammen der Protest ausgezahlt?**

Nein, nicht voll umfänglich. Es ging damals wie heute um die immens steigenden Berufshaftpflichtversicherungsbeiträge für freiberuflich tätige Hebammen in der Geburtshilfe. Aktuell wird hier ein Beitrag von etwa 9.100 Euro im Jahr aufgerufen, der ab dem 1.07.2021 auf nahezu 10.500 Euro steigt. Das muss erst einmal erwirtschaftet werden. Mit der Politik verhandelt wurde 2015 der sogenannte Sicherstellungszuschlag, mit dem der GKV-Spitzenverband einen beachtlichen Teil der Haftpflichtprämie übernimmt. Aktuell stehen wir gerade wieder in Verhandlungen mit dem GKV-SV zu Vergütungsbestandteilen, die korrekturbedürftig sind.

Aber auch die Rahmenbedingungen für klinisch tätige Hebammen sind in vielfältiger Weise nicht zufriedenstellend. Wir wissen, dass die Arbeitsbelastung der Hebammen in der Klinik zu hoch ist, dass Hebammen-Stellen in Krankenhäusern trotzdem nicht ausgeschrieben werden oder wegen teils unattraktiver Arbeitsbedingungen nicht besetzt werden können, so dass Frauen und Neugeborene in Deutschlands Kreißsälen zunehmend unzureichend versorgt werden.

**Gefordert wird eine Eins-zu-Eins-Betreuung bei Geburten. Auch die außerklinische Versorgung und die Studienplätze seien nicht ausreichend. Sind das Dinge, die mehr oder weniger für alle Bundesländer gelten?**

Die Eins-zu-Eins-Betreuung ist in der Tat eine Kernforderung für das Wahljahr 2020/21. Damit meinen wir, dass während der Geburt jede Frau das Recht erhalten soll, kontinuierlich und bedarfsgerecht durch eine Hebamme begleitet zu werden. Wir wissen aus einem vom Bundesgesundheitsministerium beauftragten Gutachten zur Arbeitssituation in der Klinik, dass eine Hebamme aktuell 2 bis3 Geburten gleichzeitig betreut und außerdem viele Tätigkeiten erledigt, die nicht zu den Aufgaben einer Hebamme gehören, wie zum Beispiel die Reinigung des Kreissaals.

Wir sehen das neue Hebammen-Berufsgesetz, das am 1.1.2020 in Kraft getreten ist und mit dem die Überführung der Hebammenausbildung an die Hochschulen endlich beschlossen wurde, als maßgeblichen Erfolg an. Aber es muss nun auch umgesetzt werden. Um das duale, praxisintegrierende Studium in allen Bundesländern zu realisieren, braucht es Studienplätze. Diese werden jetzt peu à peu aufgebaut.

**Das ist aber Ländersache, oder?**

Ja!

**Sie müssen demzufolge Land für Land abarbeiten und Best Practice-Beispiele suchen, die Sie den anderen vorhalten können?**

Es gibt bereits Beispiele für die Gründung von Hebammen-Studiengängen und wir tauschen uns hierzu mit unseren Hebammen-Landesverbänden aus. Insgesamt müssen noch deutlich mehr Studienplätze geschaffen werden. Das sind aber nicht die einzigen mit der Akademisierung aufgeworfenen Umsetzungsfragen. Das Studium muss an den Hochschulen neu konzipiert werden. Und spannend ist auch die Frage, ob die Leitung der Hebammen-Studiengänge, die immer eine Hebamme sein muss, tatsächlich auch die ausgeschriebene Professur innehat. Wir stellen fest, dass vereinzelt für eine Professur im Hebammenstudium ausdrücklich Ärzte gesucht werden.

**Werden die Hebammenschulen aufgelöst oder können die im Status angehoben werden?**

Die Hebammen-Fachschulen haben die Möglichkeit, nach altem Recht noch bis 2027 auszubilden.

**Das Gesundheitswesen ist überwiegend Ländersache. Die Landesverbände müssen mit Ihrer Hilfe verhandeln. Wo liegt die Macht?**

Wir haben eine klassische Dachverbandsorganisation mit dem Bund und 16 Hebammen-Landesverbänden. Das spricht nach meiner Erfahrung nicht immer für gut abgestimmte berufspolitische Positionen innerhalb einer Organisation. Im DHV nehme ich das aber durchaus anders wahr. Es besteht ein gewachsener und weiter zunehmender fachlicher Austausch unter den Landesverbänden und insbesondere in den Gremien und Arbeitsgruppen des DHV, um Erfahrungen zu teilen und Forderungen aufeinander abzustimmen. Ein gutes Beispiel sind unsere abgestimmten Forderungen zum Wahljahr 2021.

**Vorbildlich ist auch der gemeinsame Auftritt im Netz. So erklärbar?**

Ja, gut beobachtet. Obwohl die Landesverbände als eigene Rechtsträger natürlich einen eigenen Web-Auftritt pflegen. Die Zusammenarbeit im DHV, über die ich gerade sprach, hat gerade in Corona-Zeiten, obwohl es beileibe kein schöner Anlass war, eine weitere Stärkung erfahren. Beispielsweise in unserem Corona-Krisenstab, den wir sofort im März 2020 aufgesetzt haben. Er ist besetzt mit Vertreterinnen des Bundes- und der Landesverbände, mit Angestellten und Funktionärinnen sowie unserem politischen Berater, was es uns ermöglicht, hier alle notwendigen Kompetenzen und Erfahrungen zu bündeln. Alle Bedarfe, die wir erkennen und die an uns von den Mitgliedern oder auch von politischer Seite herangetragen werden, können so sofort diskutiert, gebündelt, entschieden und in Aktivitäten umgesetzt werden. Wir gaben und geben in der Folge zur Information an unsere Mitgliedshebammen regelmäßige Corona-Sondernewsletter heraus. Das hat die Zusammenarbeit in der gesamtverbandlichen Organisation sehr, sehr gestärkt.

**Wenn man sich vordem persönlich traf, war das alle Vierteljahre oder allenfalls monatlich möglich.**

Das ist so! Diesen Digitalisierungsschub haben wir genauso erfahren wie andere auch. Parallel hatten wir aber auch schon vor Corona verschiedene Digitalisierungsthemen aufgegriffen. Wir sind auf der Zielgeraden eines Relaunches der Webseite. Dies gilt auch für den Wechsel zu einem neuen CRM-System, um die Kommunikation mit Mitgliedern und anderen Zielgruppen noch ein bisschen besser aufstellen zu können. Wir haben uns in dem Zusammenhang kurzfristig Ende vergangenen Jahres auch mit neuer Hardware ausgestattet, so dass wir die Homeoffice-Arbeit, die wir sehr konsequent realisiert haben, technisch auf gesunde Füße stellen konnten.

**Wie lange sind Sie jetzt persönlich dabei?**

Ich habe in der Interimsphase Ende 2015 angefangen, angestellter Verbandsgeschäftsführer bin ich seit Februar 2019.

**Dann loben Sie sich doch mal selbst. Was sind die wesentlichen Dinge, die Sie in den gut fünf Jahren auf den Weg gebracht haben?**

Ich möchte das zeitlich trennen in die Zeit bis 2016/17 und die Zeit danach. Zunächst war ich tatsächlich mehr oder weniger verantwortlich für die Bundesgeschäftsstelle in Karlsruhe. In Berlin gab es 2015 nur eine kleine Geschäftsstelle mit zwei Personen. In Karlsruhe organisieren wir im Kern zahlreiche Mitgliederservices, das Accounting, die Haushaltserstellung und das Controlling. Auch unser ISO-zertifiziertes Qualitätsmanagement wird von Karlsruhe aus gelenkt.

Mittlerweile verfügen wir über zwei personell gleich starke geografische Standbeine. Die Geschäftsstelle in Berlin steht im Wesentlichen für die gesamte Unternehmenskommunikation, die Interessenvertretung, also insbesondere die Arbeit des Präsidiums, unser Verbandsmagazin und den Bereich Sponsoring und Kooperationen. Ich hatte zunächst die Aufgabe, mich um den Karlsruher Standort zu kümmern. Diese Aufgabe war rasch erledigt und ich habe mich zunehmend in die gesamtverbandlichen Geschäftsführungsthemen eingebracht.

**Und das bedeutet?**

Wir haben beispielsweise neue Stellen und die Neubesetzung von ehemaligen Homeoffice–Stellen vor allem am Berliner Standort organisiert. 2019 haben wir ein großes Digitalisierungsprojekt begonnen, über das ich bereits kurz sprechen konnte. Und ganz besonders spannend empfinde ich, den Zukunftsdialog des DHV und die anschließende Strategie-Entwicklung mit gestalten zu können.

Im Übrigen besteht mein Verständnis der Rolle der Geschäftsführung darin, in jeder denkbaren Weise mitzuhelfen, für das Wirksamwerden der Organisation und seiner Angestellten zu sorgen, Hindernisse aus dem Weg zu räumen, selbstverantwortliches Handeln zu ermöglichen und so der vorhandenen Motivation und Kreativität der Kolleginnen und Kollegen Raum zu geben. Ich erlebe den Verband mit 35 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern plus einem sechsköpfigen hauptamtlichen Präsidium als Organisation, die unglaublich viel auf die Beine stellt. Es herrscht nach meiner Wahrnehmung eine überdurchschnittliche Begeisterung mitzuarbeiten und mitzugestalten. Ich hoffe mal, dass diese Entwicklung vielleicht auch was mit der Geschäftsführung zu tun hat.

**Sie sagen, sechs hauptamtliche Präsidiumsmitglieder. Sie sind gewissermaßen der siebte Hauptamtliche in der Führung. Ist das so richtig beschrieben?**

Das ist korrekt. Während das hauptamtliche Präsidium alle berufspolitischen Positionen prägt und im politischen Entscheidungsprozess und der Öffentlichkeit vertritt, ist es die Aufgabe der DHV-Geschäftsführung, im Wesentlichen den „Maschinenraum“ am Laufen zu halten. Es geht sehr stark darum, Recruiting, Personalentwicklung, Veränderung und Weiterentwicklung zu gestalten und die strategische Ausrichtung mit zu organisieren. Das Präsidium soll sich umfänglich auf die von ihm vertretenden Fachthemen konzentrieren können Das ist meine Aufgabe. Diese Rollenverteilung finde ich für den Verband sehr ideal und sie funktioniert sehr gut.

**So eine Konstellation ist innerhalb der Verbändelandschaft eine Ausnahme. Wo sind die Grenzen und die Chancen?**

Für Medien und Geschäftspartner kann es zunächst erklärungsbedürftig sein, dass die DHV-Geschäftsführung nicht der geborene Ansprechpartner zur berufspolitischen Positionierung des Verbandes ist. Dies ermöglicht der Geschäftsführung jedoch eine sachgerechte Konzentration auf betriebswirtschaftliche oder juristische Aufgaben die.

Präsidiumsmitglieder weichen im DHV nach maximal zwei Amtsperioden, die jeweils vier Jahre dauern und nach denen keine weitere Wahl im gleichen Amt möglich ist, einer Nachfolgerin. . Daher ist es eine Herausforderung, Wissen und Netzwerke weiter für den DHV zu nutzen. Aber auch hier werden wir besser.

**Könnte das eine Blaupause für andere Verbände sein?**

Grundsätzlich würde ich sagen, ja. Der DHV verfügt über eine maximal flache Hierarchie. Insofern sind die Aufgaben, die in der Geschäftsführung verbleiben, eben auch sehr umfangreich. Alleine die Mitarbeitergespräche nehmen mit Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung quasi einen ganzen Monat in Anspruch.

Das Präsidium kann aufgrund eigener Expertise und als hauptamtlich angestellte Hebammen die berufspolitische Interessenvertretung überzeugend gestalten, das ist gut. Mit seiner Fachexpertise wird das Gremium in der Gesamtorganisation und bei den politischen Entscheidungsträgern ernstgenommen. Das ist in anderen Organisationen sicherlich nicht immer so, weil die berufspolitische Expertise da womöglich mehr bei der Geschäftsführung angesiedelt ist. Das funktioniert mal reibungsärmer, aber auch mal reibungsintensiver.

**Ist es nicht so, dass bei nur repräsentativer Ehrenamtlichkeit das Unternehmen und der Beruf immer die Nummer eins sind unddie ehrenamtliche Ausübung die Nummer zwei?**

Ich denke, jedwede Konstellation wird gut getragen, sofern sie in der verbandlichen Organisation wirklich gut kommuniziert und vereinbart ist. Sonst drohen Revierkämpfe aufgrund von unklaren Strukturen, in welcher Konstellation auch immer. Bei uns ist es klar definiert und führt aus meiner Sicht zu einer wirklich idealen Konstellation. Es mag so nicht für alle Organisationen gelten.

**Also nicht der Königsweg, aber es ist eine weitere Möglichkeit. Spielt es vielleicht eine Rolle, dass Sie ja immer noch Ihr „Beraterbein“ haben?**

Ja, das „Beraterbein“ ist sicherlich in zweierlei Hinsicht interessant. Erstens verstehe ich mich in der Tat nach wie vor als Berater: Ich gehe so an alle Aufgaben heran, versuche die Ausgangssituation zu klären und verschiedene Sichtweisen einzubeziehen. Zusätzlich nutzen mir sicher meine Projekt- und Entwicklungserfahrungen als Berater, Zweitens gibt mir Meilenstein! natürlich auch die Freiheit, nur Entscheidungen zu treffen, die ich auch wirklich vertreten kann.

**Gefühlt denkt man, Hebammen gehören zu den beliebtesten Berufen, werden geliebt und gefördert. Sie scheinen das aber doch etwas skeptischer zu sehen.**

Ich glaube, die Reputation des Hebammenberufs ist schon vergleichbar sehr, sehr gut. Die Erfahrung einer Familiengründung prägt sehr stark. Die Hebamme, das wissen auch nicht alle, muss bei jeder Geburt dabei sein, im Gegensatz zu einer Gynäkologin oder einem Gynäkologen, die nur bei pathologischen Geburtsverläufen und auf Wunsch der Frau hinzugezogen werden. Insofern ist die Arbeit einer Hebamme für eine Familiengründung und das Wunder der Geburt in aller Regel ein unmittelbar wirkendes, langanhaltend positives Erlebnis. Es hat aber leider keine Konsequenzen darauf, wie die Politik auf den Hebammenberuf schaut und wie die Hebammen und ihre Rahmenbedingungen wahrgenommen werden.
Wir sind im Rahmen der Gesundheitsberufe eine relativ kleine berufsständische Organisation. Das merken wir schon, auch gerade in Corona Zeiten. Hier waren wir notgedrungen sehr aufklärerisch unterwegs, um allen auf Bund- und Länderebene die Situation einer Hebamme bei der Berufsausübung deutlich zu machen. Ein Mindestabstand von 1,50 Metern ist hier offensichtlich nicht möglich. Das hatte Auswirkungen auf die Möglichkeit, sich testen zu lassen, Schutzausrüstungen refinanziert zu bekommen und in prioritäre Impfgruppen zu kommen. Wir haben gemerkt, dass der Hebammenberuf bei Verordnungen nicht automatisch mitgedacht wird. Das konnten wir durch das gelungene Zusammenwirken der Bundes- und Landesebene korrigieren. Es war aber sehr mühsam und hat das Arbeiten der Hebammen mit den Frauen erschwert. Man muss sich vorstellen, dass sich Hebammen lange als einziger Gesundheitsberuf nicht selbst testen durften. Es gibt sowieso zu wenige Hebammen. In der Krise mussten sie zusätzlich zu ihrer Arbeit noch in den Arztpraxen oder im Testzentrum im Wartezimmer sitzen

**Welche Mittel haben Sie denn, um Ihren Forderungen Nachdruck zu geben?**

Das ist im Wesentlichen die Darstellung der Ist-Situation. Das funktionierte am Ende, hat aber ein bisschen gedauert. Ich habe zwar Verständnis für die Politik, die sich in einer engen Zeitphase bei den Bund- und Länderverordnungen einer neuartigen Informations- und Gefährdungslage stellen musste. Aber es war mühsam, bis die Hebammen und ihre Bedarfe endlich auf allen Ebenen gesehen worden sind.

**Wäre nicht eine Allianz aller Pflegeberufe naheliegend?**

Ja, das kann man so sehen. Das funktioniert einerseits auch ganz gut. Wir sind beispielsweise im und mit dem Deutschen Pflegerat gut vernetzt. Aber letztendlich müssen wir selbst den Scheinwerfer bewusst auf die Hebammen und ihre spezifische Situation richten, um ihre Interessen in der pandemischen Lage wirklich gut vertreten zu können.

**Nochmals zum Zukunftsdialog: Was sind Ihre Erwartungen? Was bringt die Einbeziehung der Stakeholder?**

Wir sind erstens überzeugt, die für die Geburtshilfe relevanten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und -entwicklungen nicht alleine voll umfänglich beschreiben zu können. Wir wollten zweitens den Gedanken zu Rahmenbedingungen einer guten Geburtshilfe in die Gesellschaft tragen. Wenn Arbeitgeberorganisationen, Kirchen und Gewerkschaften unser Thema weitertragen, die vermeintlich nicht mit der Geburtshilfe in Verbindung stehen, dann hat das eine ganz andere, durchschlagende Wirkung und schafft eine ganz andere Resonanz.

**Spielt eine mögliche Entwicklung hin zum Kaiserschnitt - wie in den USA - eine Rolle?**

Der DHV vertritt eine interventionsarme, natürliche Geburt. Wir wissen, dass die Kaiserschnittrate in Deutschland deutlich höher ist als medizinisch angezeigt wäre. Es gibt Regionen, in denen Geburten bis zu 40 Prozent über Kaiserschnitte ablaufen. Da darf man sich schon fragen, hat das jetzt womöglich vorherrschend pekuniäre, betriebswirtschaftliche Hintergründe in einem Krankenhaus. Geht es um Stellen im Hebammenwesen, die nicht besetzt werden? Es ist eine der tragenden Säulen des Selbstverständnisses des Hebammenverbandes, dass wir uns auf eine natürliche, eingriffsarme Geburt konzentrieren wollen. Eine solche Geburt braucht eine Eins-zu-Eins-Betreuung. Das würde dazu führen, dass die Kaiserschnittrate erheblich sinkt.

**Wie ist der Trend?**

Wir erleben, dass die Nachfrage nach natürlicher Geburt stark zunimmt.

**Schlusskurve: Einen Zukunftsdialog würden Sie wahrscheinlich anderen Verbänden auch empfehlen?**

Auf jeden Fall! Ein organisierter Blick, der es einem Verband erleichtert, in diesen sehr wechselvollen, unsicheren, komplexen Zeiten trotzdem etwas mehr Planungssicherheit über einen einigermaßen überschaubaren Zeitraum zu bekommen, ist unbestreitbar wichtig.

**Dann sprachen wir über Corona, das uns allen einen Fußtritt in die mediale Zukunft versetzte.**

Gerade eine Organisation wie der DHV, der an zwei Standorten existiert, hat in normalen Zeiten einen starken persönlichen Austausch der Kolleginnen und Kollegen untereinander. Das Präsidium hat mehrtägige monatliche Sitzungen. Das alles hat stark gelitten, es ist eben nicht alles digital aufzulösen. Von der Einarbeitung neuer Kolleginnen und Kollegen ganz zu schweigen. Da lernt man, dass die Wertigkeit des persönlichen Austausches unerreicht bleibt.

**Vor allem bei Erstkontakten.**

So ist es!

**Ich halte andererseits die Vorstellung, dass es genauso weitergeht wie 2019, für abwegig. Sind Sie auch dieser Auffassung?**

Absolut! Wir werden zwar den persönlichen Austausch und die persönliche Begegnung wieder nutzen und genießen. Aber wir werden gleichwohl mit digitalen Meetings unnötige Reisen vermeiden und Homeoffice-Arbeit stärken. Es ist doch klar, dass es auch im Verbandswesen eine Ergebnis- und keine Präsenzorientierung braucht.

**Hat dieser partizipatorische Ansatz auch den Zukunftsdialog geprägt?**

Wir haben uns bewusst nicht in einer inhaltlich prägenden Rolle gesehen. Wir waren Organisator des Prozesses. Wir haben aber keine Slots organisiert oder Referate von irgendjemanden vorbereitet. Wir sind sofort in die Diskussion gegangen, haben an Thementischen zusammengesessen, natürlich ausgerichtet an Leitfragen. Wir haben die aktive Teilnahme aller gefördert und sie nicht in fachlich geprägte Bahnen oder Denkrichtungen gelenkt, die womöglich nicht deren eigene gewesen wären.

**Also ein Open Space-Format?**

Ja! Die Frage liegt nahe, aber es gab methodische Unterschiede.

**Ich kann nur empfehlen, einen Blick auf Ihre Homepage zu werfen. Mir ist positiv aufgefallen, dass Sie sehr viel mit „Filmchen“ und Zeichnungen arbeiten, auch Figuren erfinden. Wahrscheinlich würden manche Verbände sagen, das ist Kinderkram. Sagen Sie mal, warum das kein Kinderkram ist**.

Wir müssen zur Kenntnis nehmen, dass der Mensch als solcher - und das gilt auch für Hebammen - unterschiedliche Wünsche und Vorstellungen hat für die Aufnahme von Informationen. Wir sind alle unterschiedlich gestrickt und brauchen in einer Welt voller Informationen unterschiedliche grafische oder sonstige Unterstützung bei der Aufnahme und Speicherung dieser Informationen. Wir gehen hier unterschiedliche, sich ergänzende Wege und haben damit sehr gute Erfahrungen gemacht.

**!**

**Mit Blick auf die Verbandskollegen: Gibt es noch ein Thema, das Sie setzen wollen?**

Ja, ich hatte schon gesagt, dass wir bereits vor Corona mit einem großen Digitalisierungsprojekt begonnen haben. Wir haben gute Erfahrungen damit gemacht, zunächst eine Konzeptionsphase zu organisieren, die sich – produktunabhängig – erst auf die Ausgangssituation und die anzustrebenden Ziele konzentriert und diese Phase extern zu vergeben an eine Expertin, die keine eigenen Produkte anbietet. Anschließend haben wir das Konzept umgesetzt, ebenfalls mit einer Expertin, die keine eigenen Produkte im Köcher hat. Der Auftrag, den Verband bestmöglich zu unterstützen, ist meines Erachtens nur so zu erfüllen. Ich kann nur empfehlen, sich in wirklich unabhängige Hände zu begeben.

**Sozusagen ein Change-Begleiter für diesen Sektor?**

Ja, diese Perspektive ist völlig anders. Ich will den Produktanbietern nichts Böses. Ich weiß, dass es dort sehr gute Expertise gibt. Aber wir sind uns alle einig, dass das Hinarbeiten auf Lösungen, die man im eigenen Köcher hat, auch nur menschlich ist und wahrscheinlich betriebswirtschaftlich in der Organisation gar nicht anders sein kann.

**Das war ein wichtiger Hinweis. Danke.**

Einen Punkt kann ich noch ergänzen. Ich glaube wirklich, dass sich die ergänzende Erfahrung auf Geschäftsführungsebene und als freiberuflicher Verbandsberater für die Verbandsentwicklung positiv auswirkt. Vielleicht ist es auch für andere Verbände eine Überlegung wert, wenn ein Amtswechsel planbar oder sichtbar ist, sich mit Beratern auf eine interimsweise Übernahme von Geschäftsführungspositionen zu verständigen, damit eine andere Expertise eingeht. Damit man neue Sichtweisen kennenlernt und Erfahrungen einbezieht, das kann doch nur bereichernd sein.

**Dann nehmen wir diese Idee doch noch mit auf. Herzlichen Dank für das Gespräch!**