

Elisabeth Bauer / Gudrun Sander / Sabina von Arx

Strategien wirksam umsetzen

Das Handbuch für Non-Profit-Organisationen

■ Haupt

**zh
aw** Soziale Arbeit

Elisabeth Bauer / Gudrun Sander / Sabina von Arx

Strategien wirksam umsetzen

Elisabeth Bauer / Gudrun Sander / Sabina von Arx

Strategien wirksam umsetzen

Das Handbuch für Non-Profit-Organisationen

Haupt Verlag
Bern · Stuttgart · Wien

**zh
aw** Soziale Arbeit

Elisabeth Bauer ist mit Non-Profit-Organisationen ebenso vertraut wie mit der Sichtweise von gewinnorientierten Unternehmen. Bevor sie das Studium in Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen absolvierte, arbeitete sie in verschiedenen Non-Profit-Organisationen als Sozialarbeiterin und Gleichstellungsbeauftragte. Das notwendige Rüstzeug dazu holte sie sich an der Universität Fribourg, wo sie ihr Erststudium in Sozialer Arbeit, Sozialphilosophie und Soziologie abschloss. Heute berät sie Non-Profit-Organisationen in strategischen und anderen betriebswirtschaftlichen Fragen und lehrt Sozialmanagement an verschiedenen Fachhochschulen.

Gudrun Sander ist mit Non-Profit-Organisationen ebenso vertraut wie mit der Sichtweise von gewinnorientierten Unternehmen. Bevor sie ihre Dissertation in Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen abschloss, arbeitete sie in der Privatwirtschaft und später in verschiedenen HSG-Projekten mit. Seit 1996 ist sie selbstständige Organisationsberaterin. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Strategisches Management in Non-Profit-Organisationen, Gleichstellung und Management, Gleichstellungs-Controlling, Controlling, Führung und Organisation. Sie lehrt Betriebswirtschaftslehre und Diversitymanagement an der Universität St. Gallen und an verschiedenen Fachhochschulen.

Sabina von Arx ist Unternehmensberaterin für Personalmanagement und Trainerin für Führung und Teamarbeit. Sie berät Non-Profit-Organisationen und Firmen in der Privatwirtschaft gleichermaßen. Vor ihrer Dissertation an der Universität St. Gallen war sie in leitenden Funktionen in mehreren Schweizer Unternehmen tätig. Sie ist Dozentin an der Universität St. Gallen und am Departement Soziale Arbeit der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind die Reorganisation von Personalbereichen zu internen Service-Centern, Management Team Development-Seminare sowie EFQM-Assessments.

1. Auflage: 2010

Bibliografische Information der *Deutschen Bibliothek*

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Angaben sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 13: 978-3-258-07610-2

Alle Rechte vorbehalten

Copyright © 2010 by Haupt Berne

Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung des Verlages ist unzulässig

Gestaltung: gdm grafik design meili, wetzikon

Printed in Germany

www.haupt.ch

Vorwort

Seit der Veröffentlichung des Handbuches «Strategieentwicklung kurz und klar» im Jahr 2006 bestätigt sich die zunehmende Bedeutung von strategischem Management und darauf bezogener Steuerungssysteme für Non-Profit-Organisationen. Die Bewältigung wachsender sozialer und ökologischer Probleme bei gleichzeitig knapper werdenden Mitteln zwingen zu einem möglichst haushälterischen Umgang mit Ressourcen. Der Wettbewerbsdruck unter den Mitانبietern steigt, und damit die Notwendigkeit, sich strategisch vorteilhaft zu positionieren. Dazu kommt die Pflicht, die Leistungsfähigkeit der eigenen Organisation und den für die Klientinnen und Klienten erbrachte Nutzen insbesondere gegenüber den finanzierenden Behörden auszuweisen.

Hat eine NPO die zur Bewältigung obgenannter Herausforderungen gewählte Strategie einmal entwickelt, geht die Arbeit erst richtig los. Aktuelle Umfragen haben ergeben, dass die überwiegende Mehrheit der Führungskräfte wohl davon überzeugt ist, dass ihre Organisation über die richtige Strategie verfügt, aber nur ein kleiner Teil davon ausgeht, dass diese auch richtig umgesetzt wird. Andere Studien kommen übereinstimmend zum Ergebnis, dass nur jede dritte Strategie auch erfolgreich realisiert wird.

An diesem Punkt knüpfen die Autorinnen Elisabeth Bauer, Gudrun Sander und Sabina von Arx an: Sie entwickelten ein Steuerungsmodell – den NPO-Kompass –, das die Umsetzung der Strategie fokussiert. Dabei setzen sie am Leitbild und an der Strategie einer Organisation an und integrieren die Bestimmung der strategischen Zielsetzung, die Festlegung von Kennzahlen und Zielwerten und das MbO bis zur Rückkoppelung an die Strategie. Bei der Entwicklung dieses Modells flossen die Erfahrungen der Autorinnen als Dozentinnen im MAS Sozialmanagement, als Beraterinnen und der enge Kontakt und Austausch mit Führungskräften von NPO vollumfänglich ein. Nicht nur die konsequente Ausrichtung auf die Spezifika von NPO und die illustrativen Praxisbeispiele zeugen davon. Auch die Anlage des NPO-Kompasses, basierend auf den Perspektiven der Anspruchsgruppen und auf einer prozessualen Sichtweise, nimmt Rücksicht auf die unterschiedlichen Rahmenbedingungen von Non-Profit-Organisationen.

Das vorliegende Buch stellt aber auch einen weiteren Baustein im Wissensaustausch zwischen unserer Hochschule und in diesem Falle der Managementpraxis dar. Auf die Frage einer erfolgreichen Strategieumsetzung gibt es keine einfachen Antworten, aber es gibt Lösungsvorschläge, zu deren Diskussion wir Sie herzlich einladen.

Ohne Sonderanstrengungen ist eine solche Publikation nicht möglich. Allen, die sich für das Gelingen eingesetzt haben, möchte ich im Namen der ZHAW Soziale Arbeit ganz herzlich danken.

Für die Herausgeberin

Men Kaufmann

Leiter Weiterbildung & Dienstleistungen
ZHAW Soziale Arbeit

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Einleitung	10
Warum ist die Steuerung von Non-Profit-Organisationen wichtig?	10
Zu den einzelnen Kapiteln	14
Aufbau der Kapitel	16
Dank	17

Teil 1

Grundlagen der Steuerung von Organisationen – Was NPO-Führungskräfte wissen sollten **18**

1 Unterschiedliche Blickwinkel integrieren	20
1.1 Steuerungsverständnis aus unterschiedlichen Blickwinkeln	20
1.2 Strukturelle Brille: Systeme und Prozesse	22
1.3 Mitarbeitendenbrille: Motivation, Lernen und Selbstorganisation	24
1.4 Politische Brille: Machtbasen, Interessen und Konflikte	26
1.5 Kulturelle Brille: Werte, Symbole und Sprache	28
1.6 Entwicklung und Steuerung: Integration der vier Brillen	30
Zusammenfassung	31
2 Veränderungen ermöglichen	32
2.1 Erneuerung der Organisation	32
2.2 Was heisst es, Organisationen zu transformieren? Das Wesen radikaler Veränderungen	33
2.3 Wie wird der Prozess in Gang gehalten? Die Quellen der Veränderungsenergie	35
2.4 Die Phasen eines (radikalen) Veränderungsprozesses	36
Zusammenfassung	38
3 Steuerung von Non-Profit-Organisationen	39
3.1 NPO als Organisationen zwischen den Sektoren	39
3.2 Grundkategorien von NPO	41
3.3 Besonderheiten der Steuerung von NPO aus unterschiedlichen Blickwinkeln	43
Zusammenfassung	44
4 Performance Measurement als Steuerungskonzept	45
4.1 Was ist Performance Measurement?	45
4.2 Entwicklung der Performance Measurement-Ansätze	47
4.2.1 Traditionelle Kennzahlensysteme	47
4.2.2 Performance Measurement-Systeme	48
4.2.3 Balanced Scorecard	49
4.3 Performance Measurement und Controlling	50
4.3.1 Der Führungskreislauf als Grundlage des Performance Measurement	50
4.3.2 Controlling	51
4.4 Besonderheiten des Performance Measurement im NPO-Bereich	53
4.4.1 Probleme der Erfolgsmessung	54
4.4.2 Möglichkeiten der Erfolgsmessung	55
4.5 Stand der Anwendung von Steuerungssystemen in NPO	59
Zusammenfassung	61

Teil 2 Der NPO-Kompass – Wie NPO ihre Strategien wirksam umsetzen können 62

5 Den NPO-Kompass entwickeln 64

5.1	Nutzen des NPO-Kompasses	64
5.2	Eigenheiten des NPO-Kompasses	67
5.2.1	<i>Anspruchsgruppenorientierung</i>	67
5.2.2	<i>Prozesssicht</i>	68
5.3	Der NPO-Kompass im Überblick	73
5.4	Schritt für Schritt zum NPO-Kompass	77
5.4.1	<i>Erster Schritt: Die Entwicklung des NPO-Kompasses planen</i>	77
5.4.2	<i>Zweiter Schritt: Den NPO-Kompass auf Mission und Strategie ausrichten</i>	83
5.4.3	<i>Dritter Schritt: Die wichtigsten Anspruchsgruppen auswählen</i>	85
5.4.4	<i>Vierter Schritt: Eine Landkarte der Wechselwirkungen erarbeiten</i>	89
5.4.5	<i>Fünfter Schritt: Strategische Ziele bestimmen und strategische Projekte ableiten</i>	102
5.4.6	<i>Sechster Schritt: Kennzahlen und Zielwerte festlegen</i>	105
5.4.7	<i>Siebter Schritt: Kennzahlen und Zielwerte für Teams und Mitarbeitende ableiten</i>	113
5.4.8	<i>Achter Schritt: Das Berichtswesen weiterentwickeln</i>	117
5.4.9	<i>Neunter Schritt: Den NPO-Kompass an die Strategie rückkoppeln</i>	121
	Zusammenfassung	124

6 Steuerung von Klientenprozessen 125

6.1	Modellierung der Klientenprozesse: Logisches Modell	127
6.1.1	<i>Methode zur Modellierung der Logik von Klientenprozessen</i>	128
6.1.2	<i>Logik von Klientenprozessen: Drei Fallbeispiele</i>	129
6.2	Input-Steuerung der Klientenprozesse	132
6.2.1	<i>Assessment-Instrumente zur Messung der Ressourcen der Klientinnen und Klienten</i>	132
6.2.2	<i>Input-Toolbox Klientenprozess</i>	136
6.3	Throughput-Steuerung der Klientenprozesse	136
6.3.1	<i>Messung der Beiträge von Fachpersonen mittels Standards</i>	138
6.3.2	<i>Überprüfung der Servicequalität</i>	142
6.3.3	<i>Throughput-Toolbox Klientenprozesse</i>	147
6.4	Output-Steuerung der Klientenprozesse	147
6.5	Outcome-Steuerung der Klientenprozesse	150
6.5.1	<i>Wirkungsmessung während der Intervention: Phasen- oder Stufenmodell</i>	152
6.5.2	<i>Wirkungsmessung am Ende der Intervention: Überprüfung der vereinbarten Wirkungsziele</i>	153
6.5.3	<i>Messung der mittel- oder langfristigen Wirkung: Überprüfung der Lebensqualität</i>	154
6.5.4	<i>Outcome-Toolbox Klientenprozess</i>	157
	Zusammenfassung	158

7 Steuerung von Mitarbeitendenprozessen 159

7.1	Modellierung der Mitarbeitendenprozesse: Logisches Modell	160
7.2	Input-Steuerung der Mitarbeitendenprozesse	161
7.2.1	<i>Arbeitsbedingungen und geeignete Mitarbeitende</i>	161
7.2.2	<i>Input-Toolbox Mitarbeitendenprozesse</i>	163
7.3	Throughput-Steuerung der Mitarbeitendenprozesse	164
7.3.1	<i>Messung der Personalentwicklungsmassnahmen</i>	164
7.3.2	<i>Throughput-Toolbox Mitarbeitendenprozesse</i>	167
7.4	Output-Steuerung der Mitarbeitendenprozesse	167
7.4.1	<i>Messung der eingesetzten Ressourcen der Mitarbeitenden</i>	167
7.4.2	<i>Output-Toolbox Mitarbeitendenprozesse</i>	170

7.5	Outcome-Steuerung der Mitarbeitendenprozesse	170
7.5.1	<i>Messung der Mitarbeitendenzufriedenheit</i>	170
7.5.2	<i>Outcome-Toolbox Mitarbeitendenprozesse</i>	172
	Zusammenfassung	172

8 Steuerung von Zuweiserprozessen 173

8.1	Modellierung der Zuweiserprozesse: Logisches Modell	173
8.2	Input-Steuerung der Zuweiserprozesse	174
8.2.1	<i>Infrastruktur und konzeptionelle Ressourcen</i>	174
8.2.2	<i>Input-Toolbox Zuweiserprozess</i>	175
8.3	Throughput-Steuerung der Zuweiserprozesse	175
8.3.1	<i>Ansätze zur Messung der Servicequalität von Organisationen</i>	176
8.3.2	<i>SERVQUAL</i>	177
8.3.3	<i>Frequenz-Relevanz-Analyse für Probleme (FRAP)</i>	179
8.3.4	<i>Throughput-Toolbox Zuweiserprozess</i>	180
8.4	Output-Steuerung der Zuweiserprozesse	180
8.5	Outcome-Steuerung der Zuweiserprozesse	181
8.5.1	<i>Das Konzept der Kundenbindung</i>	181
8.5.2	<i>Outcome-Toolbox Zuweiserprozess</i>	183
	Zusammenfassung	183

9 Steuerung von Finanziererprozessen 184

9.1	Modellierung der Finanziererprozesse: Logisches Modell	184
9.2	Input-Steuerung der Finanziererprozesse	188
9.2.1	<i>Nachweis der Effizienz</i>	189
9.2.2	<i>Messung des Nutzens der Freiwilligenarbeit</i>	191
9.2.3	<i>Input-Toolbox Finanziererprozess</i>	193
9.3	Throughput-Steuerung der Finanziererprozesse	193
9.3.1	<i>Professionelle Standards aus der Sicht der Finanzierer</i>	194
9.3.2	<i>SWISS GAAP FER 21 als Voraussetzung für das ZEWO-Gütesiegel</i>	195
9.3.3	<i>Der Leistungsbericht</i>	196
9.3.4	<i>Bilanz und Betriebsrechnung</i>	197
9.3.5	<i>Throughput-Toolbox Finanziererprozess</i>	201
9.4	Output-Steuerung der Finanziererprozesse	202
9.4.1	<i>Steuerung mittels Kennzahlen zur Liquidität und Stabilität</i>	202
9.4.2	<i>(Mehrjährige) Mittelflussrechnung</i>	206
9.4.3	<i>Output-Toolbox Finanziererprozess</i>	209
9.5	Outcome-Steuerung der Finanziererprozesse	210
	Zusammenfassung	211

10 Den Kompass mit den anderen Steuerungssystemen und Managementinstrumenten verknüpfen 212

10.1	Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen NPO-Kompass und Qualitätsmanagement	213
10.1.1	<i>Unterschiede zwischen NPO-Kompass und Qualitätsmanagement</i>	213
10.1.2	<i>Gemeinsamkeiten von NPO-Kompass und Qualitätsmanagement</i>	214
10.2	Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen NPO-Kompass und finanzwirtschaftlichem Controlling	215
10.3	Gedanken zur Integration unterschiedlicher Steuerungssysteme	216
	Zusammenfassung	218

Teil 3 Fallstudien

220

11 Performance Measurement bei Pro Infirmis Schweiz	222
11.1 Strategische und operative Steuerung der Pro Infirmis	223
11.2 Finanzielle Steuerung und Berichterstattung	224
11.3 Input-/Throughput-/Output- und Outcome-Kennzahlen am Beispiel der Sozialberatung	225
12 Sozialhilfemissbrauch	227
12.1 Vorbemerkungen	227
12.2 Relevante Aspekte und Zusammenhänge des Sozialhilfemissbrauchs: Ein Modell	228
12.3 Input-Qualität	229
12.4 Prozessqualität	230
13 Prozessoptimierung als Instrument der Qualitätsentwicklung	234
14 Benchlearning-Workshop zum Risikomanagement in der geschlossenen Wohngruppe von Jugendheimen	239
15 HeBeS Heim Benchmarking Schweiz	243
Anhang	251
Stichwortverzeichnis	252
Abbildungsverzeichnis	257
Literaturverzeichnis	260

Einleitung

Warum ist die Steuerung von Non-Profit-Organisationen wichtig?

Um diese Frage beantworten zu können, muss zunächst nach dem Zweck von Non-Profit-Organisationen (NPO) gefragt werden. Wozu sind NPO überhaupt da? Für den bekannten Managementvordenker Peter Drucker (1990) ist es klar, dass NPO die Gesellschaft und deren Mitglieder zu verändern haben. Im Vordergrund stehen deshalb nicht die in der NPO erbrachten Dienstleistungen, sondern die Veränderungen, welche sie mittels ihrer Dienstleistungen bei den Menschen und in der Gesellschaft bewirken. So gesehen ist beispielsweise ein Kinderheim nicht dazu da, Kindern das Essen zuzubereiten, ihnen das Spielen zu ermöglichen oder sie in der Körperpflege zu unterstützen, sondern es existiert, um die Kinder zu zukünftig verantwortungsvollen Mitgliedern der Gesellschaft zu erziehen. Die sozialpädagogischen Dienstleistungen sind bloss Mittel zum Zweck und dürfen nie Selbstzweck sein.

Als Führungskraft einer NPO müssen Sie sich also in all Ihren Handlungen bewusst sein, dass Sie in erster Linie der Gesellschaft zu dienen haben und nicht der Organisation selbst. Die zu erreichenden Resultate haben sich immer auf die Umwelt zu beziehen. Welchen Beitrag Ihre NPO für die Gesellschaft und die einzelnen Menschen zu leisten hat, ist in der Mission (oder im Leitbild) Ihrer NPO festgehalten. An diesen langfristigen Zielen hat sich Ihre NPO auszurichten. Jede einzelne Handlung muss sich daran messen lassen, ob sie letztlich der Mission und den übergeordneten Zielen dient: Erreichen Sie mit Ihren Bemühungen die richtigen Resultate (Effektivität)? Haben Sie die finanziellen Mittel und die personellen Ressourcen optimal eingesetzt (Effizienz)?

In Druckers Sichtweise haben übrigens profitorientierte Organisationen (PO) oder Unternehmen ebenso der Gesellschaft zu dienen. Deshalb betrachtet er NPO als Vorbilder für PO. «Die erste Lektion, die Unternehmen von erfolgreichen Einrichtungen ohne Gewinnzweck lernen können, besteht darin, dass die Mission der Organisation und die sich daraus ergebenden Erfordernisse den Ausgangspunkt darstellen müssen.» (2005, S. 61) Auch Unternehmen haben ihre internen Bedürfnisse, d.h. den finanziellen Erfolg, dem Dienst an der Gesellschaft zu unterstellen. Es ist ihre erste Aufgabe, ihre gesellschaftliche Verantwortung wahrzunehmen und einen Beitrag zur Entwicklung der Gesellschaft zu leisten. Der vom Unternehmen zu erzielende Gewinn dient dabei einzig und allein dazu, das langfristige Überleben der Organisation zu sichern und damit den Dienst an der Gesellschaft erst zu ermöglichen (vgl. dazu auch Sander & Bauer, 2006, S. 54 ff.)

Zurück zu den Non-Profit-Organisationen. Wie schaffen sie es, die richtigen Resultate zu erreichen und dabei die Ressourcen optimal einzusetzen? Oder anders ausgedrückt: Wie können Sie als Führungskraft Ihre Organisation gemäss Leitbild steuern? Dazu brauchen Sie zuallererst eine Strategie. Wie Sie eine solche Strategie

entwickeln, haben wir in unserem ersten Buch «Strategieentwicklung kurz und klar – das Handbuch für Non-Profit-Organisationen» dargelegt. Im vorliegenden zweiten Band geht es nun um den nächsten Schritt, darum, die Organisation so zu entwickeln und zu steuern, dass die in der Strategie festgelegten Ziele, strategischen Projekte oder Initiativen auch erreicht werden können.

Die nachfolgende Darstellung illustriert den Zusammenhang zwischen dem bereits publizierten Buch zur Strategieentwicklung und dem vorliegenden Buch zur Strategieumsetzung. Ziel des Strategieentwicklungsprozesses ist es, jene Vorgehensvarianten zu finden, mit welchen die Organisation ihre Mission am besten umsetzen kann. Deshalb lässt sich die Strategieentwicklung als Suchprozess verstehen, im Verlaufe dessen verschiedenste Varianten so lange geprüft werden, bis eine erfolgversprechende Variante gefunden ist. Diese bildet den Ausgangspunkt für die Umsetzung der Strategie. Wird die Strategieumsetzung ebenfalls als Prozess verstanden, entwickelt sich die gewählte Strategie im Laufe der Zeit weiter, sei es, weil sich das Umfeld verändert hat oder weil sie sich in der Organisation als schwierig umsetzbar erwies. Häufig wird nicht die gesamte Strategie umgesetzt, sondern Teile werden angepasst, emergente Strategien treten an die Oberfläche und einzelne strategische Projekte werden wieder eingestellt. Deshalb öffnet sich der Trichter in Abbildung E-1 wieder und illustriert damit, dass der Steuerungsprozess immer auch einen Lernprozess darstellt, im Laufe dessen sich die Organisation selbst und damit auch ihre Strategie weiterentwickelt.

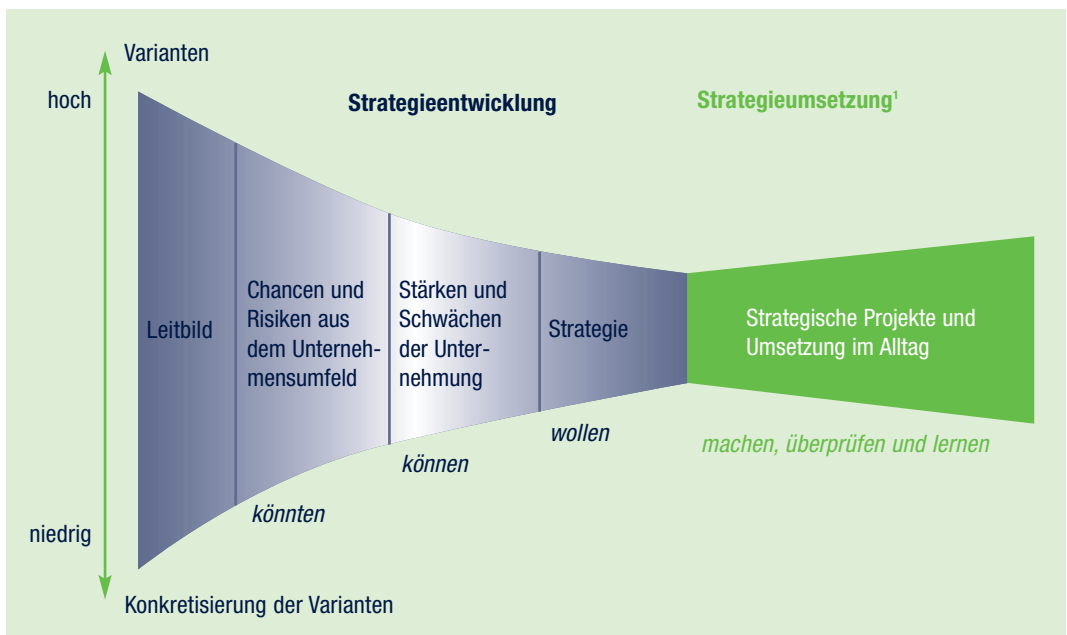


Abb. E-1: Die Prozesse zur Strategieentwicklung und -umsetzung im Überblick

¹Häufig laufen Strategieentwicklung und -umsetzung nicht starr sequentiell ab, sondern teilweise ineinander (vgl. Kreutzer & Lechner, 2009).

Kann eine NPO überhaupt gesteuert werden? Ein Teil der Führungskräfte von NPO zweifelt dies an, wie verschiedene empirische Studien festgestellt haben (vgl. Moxham & Boaden, 2007). Es fehle den NPO an klaren Kennzahlen und ausreichenden Ressourcen für die Messungen, die Terminologie sei verwirrend oder solche Systeme würden keinen Nutzen, sondern nur zusätzlichen bürokratischen Aufwand schaffen, wird kritisiert. Weiter wird moniert, dass Systeme zur Steuerung und Überprüfung der Wirksamkeit und der Effizienz von NPO nur dann eingesetzt werden, wenn die Finanzierer die NPO dazu anhalten. Anstatt Zeit und Geld in den Aufbau, die Umsetzung und die Weiterentwicklung eines Steuerungssystems zu investieren, raten die Kritikerinnen und Kritiker, die für ein Steuerungssystem notwendigen Ressourcen lieber direkt in konkrete Aktivitäten zum Nutzen der Klientinnen und Klienten einzusetzen.

Demgegenüber erachtet Drucker (1990) die zielorientierte Steuerung nicht nur als sinnvoll, sondern postuliert sie für alle Organisationen, also auch für NPO, als absolutes Muss. Karitative Einrichtungen oder andere NPO könnten sich nicht damit begnügen, ihren Zweck so abstrakt zu formulieren, dass jedes neue Tätigkeitsfeld zur Mission passe. Oder es ginge nicht an, Aktivitäten einer Organisation per se als moralisch wertvoll zu definieren, unabhängig davon, welche Resultate damit erreicht würden. Damit fordert Drucker alle jene NPO auf, ihre Haltung zu überdenken, welche bisher Effizienz- und Effektivitätsüberlegungen ablehnend gegenüberstanden.

In der Tat erschaffen sich NPO mit einem Steuerungssystem grosse Vorteile. Nach Silvia Langthaler (2007) ist der Erfolg einer NPO massgeblich abhängig von einem überprüfbar formulierten Zielsystem, von der Expertise und vom Engagement der Mitarbeitenden, von der konsequenten Orientierung an den Bedürfnissen der Anspruchsgruppen, von der effizienten Ressourcennutzung und von einem stetigen Optimierungs- und Lernprozess, in den alle Mitarbeitenden involviert sind.

Indem Sie als NPO-Führungskraft ein Steuerungssystem erarbeiten, schaffen Sie genau diese Grundlagen für den Erfolg.

- > **Ausrichtung auf die Mission und Strategie:** Mit einem Steuerungssystem sorgen Sie dafür, dass sich Ihre NPO kontinuierlich mit der Wirksamkeit Ihrer Aktivitäten und dem Einsatz Ihrer Ressourcen auseinandersetzt und diese gezielt auf Ihre Mission und Strategie ausrichtet.
- > **Kontinuierliches Lernen nach innen:** Mit der Entwicklung eines Steuerungssystems lösen Sie einen kontinuierlichen organisationalen Lernprozess aus, in welchen die Mitarbeitenden einbezogen sind. Die Erarbeitung, Einführung und Weiterentwicklung des Steuerungssystems schafft vergemeinschaftetes Wissen, indem ein gemeinsames Verständnis der anzustrebenden Ziele sowie der Methoden und Wege, diese Ziele zu erreichen, entwickelt wird.

- > **Legitimierung gegenüber den Anspruchsgruppen nach aussen:** Schliesslich gewinnt Ihre Organisation an Legitimität gegenüber finanzierenden Behörden, Eltern von betreuten Kindern oder Spenderinnen und Spendern, weil sie ihre Wirksamkeit belegen kann.

Unter Steuerung verstehen wir also die Gestaltung eines organisationalen Lernprozesses, der zu einem gemeinsamen Organisationsverständnis führt und mithilfe dessen alle Aktivitäten auf die Strategie und Mission ausgerichtet werden. Der Nutzen eines so erarbeiteten Steuerungssystems wird mit der folgenden Grafik illustriert.



Abb. E-2: Nutzen der Erarbeitung, Einführung und Weiterentwicklung eines Steuerungssystems

Die Veränderungen im Umfeld der NPO der letzten zwanzig Jahre unterstreichen die zunehmende Bedeutung von Strategieentwicklung und Steuerungssystemen. Zum einen sehen sich NPO mit wachsenden sozialen und ökologischen Problemen konfrontiert und zum anderen werden die finanziellen Ressourcen knapper, was die Organisationen zu einem möglichst haushälterischen (effizienten) Umgang mit den Ressourcen zwingt. Gleichzeitig steigt der Wettbewerbsdruck zwischen den Anbietern und damit die Notwendigkeit, sich strategisch vorteilhaft zu positionieren und die Strategieumsetzung zu steuern. Schliesslich hat auch der Druck, die Leistungsfähigkeit der eigenen Organisation und der für die Klientinnen und Klienten generierten Nutzen insbesondere gegenüber den finanzierenden Behörden nachzuweisen, beträchtlich zugenommen. Die Zeiten, in denen NPO wegen ihrer fehlenden Gewinnorientierung gleichsam automatisch als vertrauenswürdig galten, sind vorbei. «NPO sehen sich zunehmend mit einem Wechsel von einer ‹trust me-› hin zu einer ‹show me-culture› konfrontiert» (Greiling, 2009, S. 67). Auch wenn es sich viele NPO-Führungskräfte anders wünschen würden, wird sich in Zukunft der Rechtfertigungsdruck nicht vermindern, sondern eher noch zunehmen.

Trotz des beschriebenen hohen Legitimierungsdrucks steht die Rechtfertigung der Aktivitäten der NPO nicht im Zentrum des vorliegenden Buches. Vielmehr will es Sie darin unterstützen, ein Steuerungssystem zu erarbeiten und umzusetzen, das zu Ihrer Organisation passt und das Ihnen hilft, den Handlungsspielraum Ihrer NPO zu erhöhen. Sie sollen befähigt werden, das Steuer selber in die Hand zu nehmen, um in einem gemeinsamen Lernprozess mit den Mitarbeitenden die Mission und Strategie Ihrer Organisation bestmöglich umzusetzen und die knappen Ressourcen effizient einzusetzen. Dass Sie damit das Tun Ihrer Organisation gegenüber den wichtigsten Anspruchsgruppen zu rechtfertigen vermögen, soll nur ein – wenn auch höchst willkommener – Nebeneffekt sein.

Zu den einzelnen Kapiteln

Das Buch ist in drei Teile gegliedert und so konzipiert, dass Sie es nicht von vorne nach hinten durchzulesen brauchen. Im ersten Teil bekommen Sie grundlegende Informationen zur Steuerung von NPO. Der zweite Teil fokussiert die Handlungsebene und zeigt Ihnen auf, wie Sie Schritt für Schritt ein massgeschneidertes Steuerungssystem – den NPO-Kompass – erarbeiten können. Im dritten und letzten Teil finden Sie Fallstudien zu verschiedenen Fragen, welche in den vorangehenden Kapiteln thematisiert werden. Anstatt mit dem ersten können Sie auch mit dem zweiten Teil beginnen, bei Bedarf einzelne oder alle Kapitel im ersten Teil nachträglich lesen und zwischendurch Anregungen in den Fallstudien des letzten Teils holen.

Erster Teil: Grundlagen der Steuerung von Organisationen – Was NPO-Führungskräfte wissen sollten

Eine Strategie wirksam umsetzen heisst, eine Organisation zu steuern. Je nach **Blickwinkel**, den Sie als Führungskraft einnehmen, kann der Begriff der Steuerung jedoch ganz unterschiedliche Bedeutungen annehmen, was wir im 1. Kapitel beleuchten. Wenn Sie die Organisation beispielsweise durch die Perspektive der Arbeitsteilung und Koordination der Tätigkeiten betrachten, sind Sie überzeugt, Ihre Ziele mit einer Anpassung der Strukturen und Abläufe zu erreichen. Sehen Sie hingegen primär die Menschen, ihre Interessen und Kompetenzen, werden deren Know-how und Motivation ausschlaggebend für die Zielerreichung.

Die Umsetzung von Strategien verursacht in der Regel **organisationalen Wandel**, also kleinere und grössere Veränderungen. Das kann bei den Organisationsmitgliedern Widerstand auszulösen. Im 2. Kapitel erfahren Sie deshalb, was Veränderungen in einer Organisation bedeuten und wie Sie als Führungskraft Transformationsprozesse gestalten können.

Zur Steuerung von Organisationen stehen Führungskräften inzwischen zahlreiche Konzepte und Instrumente zur Verfügung. An gewinnorientierte Organisationen angepasste Konzepte lassen sich jedoch nicht einfach auf NPO übertragen, weshalb

wir im 3. Kapitel näher auf die spezifischen Bedingungen von NPO eingehen. Daran anschliessend erfahren Sie im 4. Kapitel, wie sich das heute weit verbreitete Steuerungskonzept **Performance Measurement** entwickelt hat und inwiefern es sich von traditionellen Kennzahlensystemen unterscheidet. Sie erhalten Antwort auf die Frage, was Performance Measurement bedeutet, welche Schwierigkeiten mit der Wirkungsmessung verbunden sind und welchen Nutzen Performance Measurement-Systeme für NPO schaffen.

Zweiter Teil: Der NPO-Kompass – Wie NPO ihre Strategie wirksam umsetzen können

Bis heute gibt es kaum angepasste Steuerungsmodelle für NPO. Deshalb entwickeln wir im 5. Kapitel den **NPO-Kompass**, der ein Performance Measurement-Modell darstellt, das auf die spezifischen Bedingungen von NPO zugeschnitten ist. Dabei verstehen wir NPO in einem weiten Sinne und zählen auch staatliche Organisationen dazu, welche über Handlungsspielraum in strategischen Fragen verfügen (z.B. öffentlich-rechtliche Anstalten).

Wir stellen die Grundelemente und **Grundlogik des NPO-Kompasses** vor und Sie erfahren, wie Sie vorgehen können, um einen massgeschneiderten NPO-Kompass zu erarbeiten und in der Praxis einzusetzen. Ausgehend von Mission/Leitbild und Strategie werden Sie durch neun Schritte geführt, die Sie wieder zur Strategie zurückführen und in einen neuen Durchlauf münden lassen können. Sie beginnen mit der Planung des Umsetzungsprozesses, legen anschliessend die wichtigsten Anspruchsgruppen fest, ergründen die Erfolgslogik Ihrer Organisation, bestimmen die relevanten strategischen Ziele und die nötigen strategischen Projekte, leiten ein Kennzahlensystem und Zielwerte ab und entwickeln schliesslich ein Berichtswesen, das Ihnen erlaubt, die Zielerreichung regelmässig zu überprüfen und an die Strategie rückzukoppeln.

Die nachfolgenden Kapitel 6 bis 9 unterstützen Sie in der Erarbeitung des NPO-Kompasses. Wir wechseln von der Organisationsebene auf die Ebene der Prozesse der wichtigsten Anspruchsgruppen, welche, zu einem Kreislauf verbunden, die **Erfolgslogik von NPO** beschreiben. Dabei orientieren wir uns an den Anspruchsgruppenprozessen von Drittleistungsorganisationen (z.B. Beratungsstellen oder Hilfswerke), welche die Mehrheit der NPO ausmachen.

Zum einen geht es um die Logik dieser Anspruchsgruppenprozesse. Damit Sie die Erfolgslogik der eigenen Organisation verstehen und für den NPO-Kompass nützen können, müssen Sie auch die Logik der Anspruchsgruppenprozesse ergründen. Zum andern beziehen sich die **Kennzahlen** des NPO-Kompasses auf die einzelnen Anspruchsgruppenprozesse. Entlang dieser Prozesse geben wir Ihnen deshalb Anregungen zur Ergründung der Prozesslogik, beschreiben mögliche Kennzahlen und stellen Ihnen nützliche Instrumente und Konzepte zur Erhebung dieser Kennzahlen vor.

Im abschliessenden 10. Kapitel gehen wir der Frage nach, wie Sie den NPO-Kompass mit anderen Steuerungssystemen und Managementinstrumenten verknüpfen können. Da viele NPO bereits andere Systeme (wie beispielsweise Qualitätsmanagementsysteme) nutzen und für deren Weiterentwicklung Ressourcen zur Verfügung stellen müssen, geht es darum, Gemeinsamkeiten und Unterschiede abzuklären und nützliche **Synergien** zu finden.

Dritter Teil: Fallstudien

Im dritten Teil können Sie sich zu spezifischen Fragestellungen in Fallstudien vertiefen. Am Beispiel der **Pro Infirmis Schweiz**, der Organisation für behinderte Menschen, erhalten Sie in Kapitel 11 Einblick in ein aktuelles Performance Measurement-System. Das nachfolgende Kapitel 12 behandelt das Thema des **Sozialhilfemissbrauchs**, welches in den letzten Jahren zu heftigen Debatten in der Öffentlichkeit führte. Es geht um die Frage, was unter Sozialhilfemissbrauch zu verstehen ist und wie die Anspruchsgruppenprozesse zu gestalten sind, damit Missbräuche verhindert werden können. In Kapitel 13 beschäftigen Sie sich mit den **Klientenprozessen der Stiftung Opferhilfe**, welche gewaltbetroffene Menschen berät und unterstützt. Am Beispiel des Intake erfahren Sie, wie der Beratungsprozess kundenfreundlich gestaltet und kontinuierlich verbessert werden kann.

In den letzten beiden Kapiteln 14 und 15 wird Ihnen ein weiteres Konzept vorgestellt, um die relevanten Prozesse einer Organisation zu optimieren: das **Benchmarking**. Zunächst erhalten Sie Einblick in die Benchlearning-Workshops von vier Jugendheimen. Ziel dieser Workshops ist die Verbesserung des Risikomanagements in den geschlossenen Wohngruppen. Die abschliessende Fallstudie stellt den Verein HeBeS Heim Benchmarking Schweiz vor. HeBeS hat zum Ziel, das Lernen von Institutionen der stationären Langzeitpflege voranzutreiben, indem es Instrumente für Vergleiche von Kennzahlen zur Verfügung stellt und gegenseitiges Lernen fördert.

Aufbau der Kapitel

Die einzelnen Kapitel sind so aufgebaut, dass die Schlüsselfragen, die es im jeweiligen Kapitel zu beantworten gilt, zu Beginn formuliert sind. Am Schluss jedes Kapitels werden die wichtigsten Punkte nochmals stichwortartig zusammengefasst. Vertiefte Ausführungen zu einem Thema sind mit einem «e» (für Exkurs) bezeichnet. Auch die Fallbeispiele sind grafisch hervorgehoben und mit einem «f» gekennzeichnet, sodass Sie sie jeweils rasch finden können. Wir haben uns bemüht, viele praktische Beispiele einzufügen, damit mögliche Anwendungen der verschiedenen Instrumente im Kontext von Non-Profit-Organisationen anschaulich werden.

Dank

Die zahlreichen Praxisbeispiele zu verfassen, wäre ohne Unterstützung von Kursteilnehmenden und Kolleginnen und Kollegen nicht möglich gewesen. Ihnen allen danken wir an dieser Stelle herzlich für ihren Beitrag, namentlich Peter Fährndrich, Renate Gafner, Irène Hodel, Brigitte Huber, Dr. Ruth Köppel, Dagmar Müller, Henriette Scheller und Günther Weber.

Ein grosser Dank gebührt Prof. Dr. Ursula Blosser, Direktorin des Departements Soziale Arbeit der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, welche unsere Publikationsidee positiv aufnahm und die notwendigen Mittel bereitstellte. Wertvolle Unterstützung leisteten auch Dr. Michael Herzka (Projektleitung) und Doris Aebi (Koordination, Produktmanagement). Ein ganz besonderer Dank geht schliesslich an Men Kaufmann, Leiter Weiterbildung, für die kontinuierliche Begleitung und Unterstützung unseres Vorhabens. Schliesslich möchten wir Ines Hartmann für die vielfältige Unterstützung während der unterschiedlichen Phasen danken.

Eine breite Vernehmlassung des Manuskripts bei Fach- und Führungskräften gab uns die Bestätigung, dass wir auf dem richtigen Weg sind. Gleichzeitig erhielten wir viele nützliche Hinweise zur Verbesserung einzelner Kapitel. Neben den bereits aufgeführten Personen danken wir namentlich Christian Bühlmann, Urs Frey, Christine Koradi, Beatrice Meyer, Stefan Sander, Beatrice Schwaiger und Barbara Willmann.

Ziel des vorliegenden Buches ist das Empowerment von Non-Profit-Organisationen. Die Führungskräfte sollen befähigt werden, das Steuer selber in die Hand zu nehmen, um in einem gemeinsamen Lernprozess mit den Mitarbeitenden die Mission und Strategie der Organisation bestmöglich umzusetzen. Wir hoffen, dass es uns gelungen ist, einen Beitrag zum Empowerment zu leisten und freuen uns über Ihr Feedback (bauer@elbauer.ch; gudrun.sander@sandersg.ch; sabina.vonarx@paus.ch).

Elisabeth Bauer, Gudrun Sander, Sabina von Arx, Oktober 2010

Teil 1

Grundlagen der Steuerung von Organisationen –

Was NPO-Führungskräfte wissen sollten



Organisationen können aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet werden. Je nach Blickwinkel geben Sie als Führungskraft der Steuerung eine andere Bedeutung. Wirksame Führungskräfte prüfen Organisation und Umwelt mit verschiedenen Brillen, weshalb es wichtig ist, dass Sie

1. unterschiedliche Blickwinkel integrieren.

Die Strategie umzusetzen ist mit mehr oder weniger einschneidenden organisationalen Veränderungen verbunden. Wenn Sie den Umsetzungsprozess planen, müssen Sie deshalb immer auch überlegen, wie Sie

2. Veränderungen ermöglichen.

Steuerungskonzepte für gewinnorientierte Organisationen lassen sich nicht einfach auf NPO übertragen. Die spezifischen Eigenschaften von NPO bilden daher die Grundlage von geeigneten Konzepten zur

3. Steuerung von Non-Profit-Organisationen.

Für die Steuerung von Organisationen in der heutigen, mehrdeutigen und sich rasch wandelnden Umwelt braucht es multiperspektivische Konzepte. Die Aufmerksamkeit der Organisationsmitglieder auf Strategie und Mission/Leitbild auszurichten sowie organisationale Lernprozesse auszulösen, ist deshalb der Zweck von

4. Performance Measurement als Steuerungskonzept.

1 Unterschiedliche Blickwinkel integrieren

Um die Strategie umsetzen und Ihre Organisation steuern zu können, müssen Sie als Führungskraft wissen, wie sie funktioniert. Eindimensionale Erklärungsansätze versprechen einfache Problemlösungen und wirken deshalb auf viele Führungskräfte verlockend. Wenn Sie sich jedoch vorschnell auf einen bestimmten Blickwinkel festlegen, laufen Sie Gefahr, an der Barriere der Eindimensionalität zu scheitern. Die Faktoren, welche ausschlaggebend sind für einen «erfolgreichen» Veränderungsprozess, kommen möglicherweise gar nicht in Ihr Gesichtsfeld und bleiben Ihnen verborgen.

In diesem Kapitel werden einerseits die möglichen Blicke auf Organisationen vorgestellt. Andererseits geht es darum, wie Führungskräfte die verschiedenen Blickwinkel integrieren können. Sie finden Antworten auf folgende Fragen:

- > Durch welche «Brillen» können Organisationen gelesen und verstanden werden?
- > Was bedeutet Strategieumsetzung und Steuerung aus den verschiedenen Blickwinkeln? Welche Steuerungskonzepte lassen sich ableiten?
- > Wie können Führungskräfte die unterschiedlichen Blickwinkel integrieren und nutzen?

1.1 Steuerungsverständnis aus unterschiedlichen Blickwinkeln

Auf die Frage, welchen Gesetzmässigkeiten Organisationen folgen, gibt es leider keine eindeutige, allgemein akzeptierte Antwort. Vielmehr wird das, was in Organisationen geschieht, in der Praxis wie auch in der Wissenschaft auf ganz unterschiedliche Art und Weise zu erklären versucht. Je nachdem, welche Grundannahmen über Organisationen getroffen werden, wie sie «gelesen» werden, liegt beispielsweise der Schlüssel zur Lösung von Problemen einzig und allein in klaren Strukturen und Aufgabenteilungen oder in der Stärkung einer gemeinsam geteilten, starken Organisationskultur oder im Interessensausgleich zwischen machtvollen Gruppen.

Wie kommt es zu den unterschiedlichen Sichtweisen? Indem Sie als Führungskraft bestimmte Annahmen treffen, setzen Sie sich eine bestimmte Brille auf, mit der Sie sich selbst und Ihre Umwelt betrachten. Gewisse Aspekte rücken damit in den Fokus, während andere ausgeblendet werden. Um beim obigen Beispiel zu bleiben: Wenn Sie überzeugt sind, dass die Aufbau- und Ablaufstrukturen im Wesentlichen eine Organisation prägen, betrachten Sie durch Ihre Brille vor allem die strukturellen Aspekte: Sind beispielsweise die Aufgaben richtig verteilt und sind die Schnittstellen in den Abläufen geklärt? Die Frage nach den gemeinsam geteilten Werten, welche Ihre Organisation anleiten und damit mitsteuern können, taucht gar nicht in Ihrem Blickfeld auf oder erscheint marginal.

Wie können Sie sich als Führungskraft nun in diesem Labyrinth von Theorien und Modellen zurechtfinden? Ein nützliches Strukturierungssystem bilden die Metaphern, welche von Wissenschaftlerinnen ebenso wie von Praktikern eingesetzt werden, um Organisationen zu «lesen». Morgan (1986/2002) beschreibt in seinem Klassiker «Bilder der Organisation» acht idealtypische Metaphern, welche unser Denken über und Handeln in Organisationen prägen. Bolman & Deal (2003) fassen die Metaphern in vier Hauptmetaphern zusammen und stellen damit ein sehr nützliches Konzept zur Verfügung, wie Organisationen und das, was in Organisationen passiert, betrachtet werden können. Sie unterscheiden vier unterschiedliche Brillen, denen sich die riesige Vielfalt von Blickwinkeln, welche in der Praxis oder in der Wissenschaft eingenommen werden, zuordnen lassen: die strukturelle Brille, die Mitarbeitendenbrille, die politische Brille sowie die kulturelle Brille. Jede dieser vier Brillen basiert auf anderen Grundannahmen und postuliert unterschiedliche Erklärungs- sowie Lösungsansätze. In jeder dieser vier Perspektiven bedeutet «Erfolg» jeweils etwas anderes und es werden andere Fähigkeiten von Führungskräften und Mitarbeitenden erwartet.



Abb. 1-1: Die vier Brillen im Überblick (in Anlehnung an Bolman & Deal, 2003)

Um es gleich vorwegzunehmen: Keine dieser vier Brillen ist besser als die anderen und deshalb vorzuziehen. Ein Problem kann immer auf verschiedene Arten gelöst werden, weshalb alle Sichtweisen zur Erklärung dessen, wie Organisationen zu steuern sind, einen wichtigen Beitrag leisten können. Mal ist die Aufmerksamkeit auf die Prozesse gerichtet, mal auf die Fähigkeiten der Mitarbeitenden, mal auf die Konflikte, mal auf nicht hinterfragte Werte, Normen und Erwartungen. Infolgedessen

hängt der Erfolg einer Führungskraft von ihrer Bereitschaft und Fähigkeit ab, ein Problem durch alle vier Brillen zu betrachten. Je nach Problemstellung kann es hilfreich sein, die eine oder andere Brille zu bevorzugen oder bestimmte Brillen zu kombinieren und nach entsprechenden Lösungen zu suchen. Das ist nicht ganz einfach und macht, wie es die beiden Autoren nennen, die Kunst des Führens aus – insbesondere in einem (grossen) Veränderungsprozess.

1.2 Strukturelle Brille: Systeme und Prozesse

Durch die strukturelle Brille betrachten Sie die Organisation als eine Art Maschine. Sie sehen in ihr primär ein nützliches Instrument, um die Mission Ihrer Organisation anzustreben, die strategischen Ziele umzusetzen und dazu möglichst wenige Ressourcen einzusetzen.

Dieser Sichtweise liegt die Annahme zugrunde, dass Organisationen in erster Linie dazu da sind, um die vereinbarten Ziele (Mission) zu erreichen. Dazu brauchen sie eine Struktur, welche zur Umwelt der Organisation passt. In einer sich schnell verändernden Umwelt braucht es beispielsweise flexiblere Organisationsstrukturen als in einer stabilen Umwelt. Einerseits stellen die Strukturen sicher, dass alle Mitarbeitenden «ihren Job» machen und die Organisation ihre Ziele erreicht. Andererseits ermöglichen Arbeitsteilung und Spezialisierung, dass die Aufgaben möglichst effizient, d.h. mit minimalem Ressourcenverbrauch, erledigt werden. Ausserdem geben die Strukturen allen Organisationsmitgliedern Sicherheit. Aus dieser Sichtweise sind organisatorische Probleme häufig auf ungeeignete Strukturen zurückzuführen und können durch sogenannte Restrukturierungen (z.B. neue Aufgabenverteilung, Vereinfachung von Prozessen) gelöst werden. Führungskräfte haben deshalb primär die Aufgabe, für adäquate Strukturen und Prozesse innerhalb ihres Verantwortungsbereichs zu sorgen und übernehmen damit gleichsam die Funktion von sozialen Architekten und Architektinnen.

Mit der strukturellen Brille auf der Nase werden in einem durch eine neue Strategie ausgelösten Veränderungsprozess jene Systeme und Prozesse fokussiert, welche die Organisationsstruktur ausmachen. Dazu gehören:

Elemente der strukturellen Perspektive	Beschreibung	Beispiele von Veränderungen und Anpassungen
Die rechtliche statutarische Form	Zuordnung der Organisation zu einer bestimmten rechtlichen Form	Vereinsstatuten, Stiftungssatzung
Formale Aufbaustruktur	Regelung der Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten und des Informationszugangs	Organigramm, Pflichtenheft, Funktionendiagramm, Stellenprofil, Prozessverantwortung



Formale Ablauforganisation (Prozesse)	Regelung, welche die Aktivitäten zur Aufgabenerfüllung in zeitlicher und sachlicher Hinsicht strukturiert und den Informations-, Material- und Geldfluss festlegt	Definition von Kernprozessen, Prozesshandbuch, Werkstattpapiere, Schnittstellenklärung
Führungssysteme	Indirekte (strukturelle Führung) der Mitarbeitenden	Mb0, Reportingsysteme, Entlohnungssysteme, Leitbild, Führungsgrundsätze
Rollen und Regeln	Regelung der Zusammenarbeit	Reglement gegen sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz, Verfahren bei Konflikten
Technologie	Unterstützung der Prozesse mittels Informationstechnologie	Standardsoftware, organisationsspezifische Adaptionen

Abb. 1-2: Wichtige Elemente der Organisationsstruktur

Die Steuerung der Organisation erfolgt über die Strukturen, welche der zu lösenden Aufgaben (Mission/Leitbild), der vorhandenen Technologie sowie der Umwelt der Organisation angepasst werden müssen. Nachdem die Organisationsleitung mittels Umweltanalyse die gewünschte Positionierung der Organisation im Markt festgelegt hat, sind die formalen Regeln (Organigramm, Stellenbeschreibungen, Arbeitsabläufe usw.) der Organisation so zu verändern, dass die erwünschte Positionierung erreicht wird. Gleichzeitig ist die Technologie so einzusetzen, dass möglichst effizient gearbeitet werden kann. Steuerung ist also primär ein «Ingenieurproblem». Wenn die richtige Arbeitsteilung und Form der Spezialisierung vorgenommen worden sind, geeignete Formen der Kontrolle und der Koordination umgesetzt sind und die Informationstechnologie optimal eingesetzt ist, läuft in der Organisation alles rund (oder wie «geschmiert»). Die notwendigen Informationen zur Steuerung liefern entsprechende Kennzahlen. «If you cannot measure it, you cannot manage it²», der ursprünglich von Peter Drucker formulierte Satz, ist deshalb inzwischen in Managementkreisen zu einem geflügelten Wort geworden. Dahinter steckt die Annahme, dass Kennzahlen für die Steuerung unabdingbar sind. Sie liefern nicht nur das unentbehrliche Feedback zu den unternommenen Aktivitäten und die Grundlage für den Vergleich mit anderen Organisationen, sondern bündeln auch die Energie der Organisation für Wichtiges. «What gets measured, gets done», lautet denn auch ein weiteres geflügeltes Wort.

Kennzahlen erhöhen die Erkennbarkeit und Wichtigkeit von Zielen für alle Mitarbeitenden einer Organisation und damit die Chancen, dass diese Ziele erreicht werden. Wenn sich beispielsweise eine NPO zum Ziel gesetzt hat, die Reklamationen der

² Was nicht gemessen werden kann, kann nicht gesteuert werden. (Peter Drucker)

Eltern zu reduzieren und monatlich darüber berichtet wird, wie sich die Zahl der Reklamationen der zuweisenden Stellen entwickelt, richtet sich die Aufmerksamkeit aller Mitarbeitenden mindestens einmal monatlich auf das strategische Ziel «Reklamationen der Eltern vermindern». Dass es über die Koppelung mit Anreizsystemen bei der Entlohnung auch zu sogenannten Fehlsteuerungen kommen kann, ist selbstredend.

1.3 Mitarbeitendenbrille: Motivation, Lernen und Selbstorganisation

Mit der Mitarbeitendenbrille auf der Nase werden die Menschen in einer Organisation fokussiert. Es geht um die Motivation der Mitarbeitenden, ihre Fähigkeiten, die Beziehungen zwischen den Mitarbeitenden oder Mitarbeitendengruppen und das Verhalten der Führungskräfte. Die Organisation erscheint als grosse Familie.

Hinter dieser Sichtweise steckt die Annahme, dass Organisationen da sind, um die menschlichen Bedürfnisse zu befriedigen. Organisationen können ohne Menschen nicht existieren, denn diese sind es, welche alle Aktivitäten initiieren und ausführen. Umgekehrt können die Menschen nicht ohne Organisationen überleben. Wenn nun die Organisationen nicht zu den Menschen passen, leiden sowohl die Menschen als auch die Organisationen. Beispielsweise kann eine Ingenieurin, welche nur noch Bildschirme zu überwachen hat, oder ein Koch, welcher nur noch vorgegebene Menüpläne zusammenstellen muss, zu desinteressierten und nachlässigen Mitarbeitenden werden, welche unter gesundheitlichen Problemen leiden. Die Organisation ihrerseits krankt dann an mangelnder Produktivität. Umgekehrt werden Mitarbeitende optimale Leistungen zeigen, wenn sie in der Organisation ihre Fähigkeiten einsetzen und entfalten können und dafür die nötige Wertschätzung erhalten. Dadurch profitiert auch die Organisation selber, indem die Produktivität markant gesteigert werden kann.

Die ökonomischen und sozialen Ergebnisse einer Organisation sind also vom Leistungs- und Kooperationsverhalten der Mitarbeitenden abhängig. Letzteres wiederum wird entscheidend durch das Arbeitsklima und die Arbeitszufriedenheit beeinflusst. Dabei besitzen die Gruppen, Teil- und Gesamtsysteme eine Eigenständigkeit (Walter-Busch, 2006), d.h., sie können von aussen nicht beliebig gesteuert werden, sondern sie entwickeln eine gewisse Eigendynamik. Die Führungskräfte übernehmen bei dieser Brille die Rolle des Empowerments, indem sie die Mitarbeitenden befähigen, die ihnen zugeteilten Aufgaben zu erledigen. Dazu arbeiten sie mit den Menschen selbst (direkte Führung), passen die Organisation aber auch an die menschlichen Bedürfnisse an.

Mit der Mitarbeitendenbrille werden also die Menschen innerhalb der Organisation fokussiert und folgende Aspekte beleuchtet:

Wichtige Aspekte	Beispiele von Instrumenten und Konzepten
Führungsstil	Autoritäre Führung (keine Mitsprache der Mitarbeitenden) Partizipative Führung (Mitsprache der Mitarbeitenden) Delegative Führung (Mitarbeitende entscheiden innerhalb bestimmter Aufgabenfelder selbstständig)
Aufabengestaltung	Job enrichment (Mitarbeitenden werden anforderungsreichere Aufgaben zugeteilt) Job enlargement (Mitarbeitenden werden neue Aufgaben des bisherigen Anforderungsniveaus zugeteilt) Job rotation (Mitarbeitende wechseln innerhalb eines Arbeitssystems kontinuierlich den Arbeitsplatz)
Empowerment	Teilautonome Arbeitsgruppen (Die Mitglieder der Arbeitsgruppe planen die Arbeit selbstständig, setzen sie um und kontrollieren sie.) Führen durch Zielvereinbarungen
Arbeits(zeit)-gestaltung	Flexible Arbeitszeiten Teilzeitarbeit Heimarbeit (Homeoffice)
Personalentwicklung	Training on the job (Lernen am eigenen Arbeitsplatz, z.B. während der Einarbeitungszeit) Weiterbildungsmöglichkeiten
Personalgewinnung	Diversity-Management (Unterschiede zwischen den Mitarbeitenden bezüglich Alter, Geschlecht oder Herkunftskultur werden gezielt als Ressource genutzt, vgl. Müller & Sander, 2009) Gehaltssysteme

Abb. 1-3: Wichtige Aspekte der Steuerung mit der Mitarbeitendenbrille

Der Schlüssel zur Steuerung der Organisation liegt einerseits in der Nutzung des Potentials und der Eigendynamik der Menschen und Gruppen innerhalb der Organisation und andererseits im steuernden Verhalten der Führungskräfte selber, m.a.W. in der direkten Führung. Zunächst einmal braucht es eine HR-Philosophie³, in welcher festgelegt ist, welche Prinzipien die Organisation im Umgang mit ihren Mitarbeitenden, Kundinnen oder anderen Anspruchsgruppen beachtet, welche Instrumente dazu eingesetzt und welche Praktiken entwickelt werden. Dann geht es darum, die richtigen Personen zu finden und einzustellen, welche die Mission und Strategie umsetzen können. Dazu müssen die Führungskräfte genau wissen, welche Fähigkeiten und Haltungen die neuen Mitarbeitenden mitzubringen haben, damit sie zur Aufgabe und zur Organisation passen. Die gewonnenen Mitarbeitenden zu halten, ist ebenfalls eine wichtige steuernde Aufgabe der Führungskräfte. Grundlagen dazu sind gegenseitiges Vertrauen und Loyalität sowie eine adäquate Entlohnung der

³Häufig ist die Human-Resources-Philosophie Teil des Leitbildes einer Organisation.

Mitarbeitenden. Damit die Mitarbeitenden, insbesondere auch die Führungskräfte, ihr Potential voll nutzen können, muss die Organisation in ihre Entwicklung investieren und das Lernen in verschiedensten Formen fördern. Lernen alleine genügt jedoch nicht, um von der Eigendynamik und den Selbststeuerungskräften der Mitarbeitenden(gruppen) zu profitieren. Es braucht auch Arbeitsbedingungen, welche die Selbstständigkeit und Eigenverantwortung der Mitarbeitenden ermöglichen und entwickeln. Ein wichtiger Katalysator für eine positive Eigendynamik kann ausserdem die Diversität unter den Mitarbeitenden sein. Arbeiten in einer Organisation Männer und Frauen, Alte und Junge sowie Menschen unterschiedlicher Herkunftskultur mit, kommen unterschiedlichste Erfahrungen und Sichtweisen zusammen, was die Qualität der Arbeitsleistungen entscheidend verbessern kann (vgl. Müller & Sander, 2009).

Im Rahmen der Strategieumsetzung kann es z.B. notwendig werden, Mitarbeitende weiterzubilden, Teams zu entwickeln, damit Zusammenarbeit und Aufgabenerfüllung verbessert werden.

1.4 Politische Brille: Machtbasen, Interessen und Konflikte

Mit der politischen Brille auf der Nase werden vor allem die Interessenskonflikte zwischen einzelnen Mitarbeitenden oder Abteilungen beleuchtet und es stellt sich die Frage, wie die Macht zur Durchsetzung von bestimmten Interessen innerhalb der Organisation verteilt ist, wie die Machtbasen von Einzelnen oder Abteilungen ausgebaut werden können und wie die Organisation mit Konflikten umgeht.

Hinter dieser Sichtweise steckt die Annahme, dass Organisationen aus Menschen und Gruppen bestehen, welche unterschiedliche Werte vertreten oder widersprüchliche Ziele verfolgen. Die ökonomische Rationalität der Zielerreichung wird dadurch relativiert. Um ihre Interessen durchzusetzen, schliessen sich Menschen zu Koalitionen zusammen, was wiederum zu offenen oder verdeckten Konflikten und Machtkämpfen führt. Die Entscheidungen über die Ziele und Aktivitäten der Organisation werden in fortwährenden Verhandlungen zwischen den rivalisierenden Gruppen gefällt. Dabei ist die Macht der involvierten Gruppen (oder Einzelpersonen) die wichtigste Ressource. Von der Art und Ausprägung der Machtbasis (Positionsmacht, Informationsmacht, Zugang zu Ressourcen usw.) ist es abhängig, wie die einzelnen Gruppen (oder Einzelpersonen) ihre Werte und Interessen zur Geltung bringen und wie sie die bestehenden Konflikte lösen oder auch weiter bestehen lassen können.

Solche Konflikte und Kämpfe sind in allen Organisationen unausweichlich, weil innerhalb jeder Organisation die zur Verfügung stehenden Ressourcen begrenzt sind. Wenn beispielsweise eine NPO einen Ertragsüberschuss von 100'000 Euro erwirtschaftet, werden die Mitarbeitenden möglicherweise eine Lohnerhöhung fordern, der