

Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 1/12

Zeides, Roland; Gmür, Markus

Management Excellence in Pflegeeinrichtungen

Verbands-Management, 38. Jahrgang, Ausgabe 1 (2012), S. 6-14.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI) www.vmi.ch,
Universität Freiburg/CH
Redaktion: Jens Jacobi
Layout: Jens Jacobi / Paulusdruckerei, Freiburg/CH
Fotomaterial: Sandra Mumprecht, Murten
ISBN: 3-909437-33-8
ISSN: 1424-9189
Kontakt: info@vmi.ch

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



Erfolgsfaktoren

Management Excellence in Pflegeeinrichtungen

Roland Zeides und Markus Gmür

Betriebswirtschaftlich erfolgreiche und weniger erfolgreiche Einrichtungen der stationären Altenpflege unterscheiden sich in erster Linie darin, welche Bedeutung sie einer umfassenden Kundenorientierung und einem professionellen Freiwilligenmanagement einräumen. Dagegen scheinen Kosten für Strukturen und Instrumente der Governance, der Planung und Steuerung, im Marketing sowie in der Personalarbeit für die Beschäftigten den betriebswirtschaftlichen Nutzen zu übersteigen. Das zeigt eine Untersuchung von 30 Einrichtungen der stationären Altenpflege unter dem Dach des Diakonischen Werks in Württemberg.¹

Einrichtungen der stationären Altenpflege sind Dienstleistungsunternehmen im sozialen Bereich. In Deutschland sind nach dem Heimgesetz Pflegeeinrichtungen von Alten(wohn)heimen zu unterscheiden, bei denen nur eingeschränkte Unterstützungsleistungen zur Lebensführung angeboten werden. Altenpflegeheime richten sich vorrangig an stark pflegebedürftige Personen, die auf eine Versorgung rund um die Uhr angewiesen sind. Die rund 10 000 stationären Pflegeeinrichtungen in Deutschland befinden sich gegenwärtig zu rund 10 % in öffentlicher Hand; weitere 30 % werden von gewinnorientierten Unternehmen geleitet. Die Mehrheit der Träger bilden jedoch gemeinnützige Stiftungen, Kirchen oder andere Nonprofit-Organisationen, die unter dem Dach von einem der sechs Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege (Caritasverband, Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche, Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland, Deutsches Rotes Kreuz, Arbeiterwohlfahrt und Paritätischer Wohlfahrtsverband) angesiedelt sind. Die grosse Bedeutung von Nonprofit-Organisationen in diesem Bereich erklärt sich dadurch, dass Pflegeleis-

tungen klassische Vertrauensgüter sind: Da zukünftige Bewohner und ihre Angehörigen bei der Auswahlentscheidung die Qualität der Leistung nur eingeschränkt beurteilen können und ein nachträglicher Wechsel nur unter grossen Schwierigkeiten möglich ist, erfolgt die Entscheidung für ein bestimmtes Haus auf Basis einer Zuschreibung von Vertrauenswürdigkeit. Im Gegensatz zu gewinnorientierten Trägern wird einer Nonprofit-Organisation eher unterstellt, dass sie ihre Leistungen rein sachgerecht und auf Basis einer altruistischen Grundhaltung erbringt. Gleichzeitig wird bei privaten Trägern – gewinnorientiert oder nicht – angenommen, dass sie die zur Verfügung stehenden Mittel effizienter und effektiver einsetzen, als dies in einer staatlichen Einrichtung geschähe. Somit ist also von einem grundsätzlichen Wettbewerbsvorteil von freigemeinnützigen Einrichtungen auszugehen. Auf der anderen Seite sind alle Organisationen im Pflegesektor einem wachsenden ökonomischen Druck ausgesetzt: Einerseits erlaubt der medizinisch-technische, therapeutische und pharmazeutische Fortschritt eine immer bessere Versorgung, geht aber mit gesteigerten Kosten für Arbeitsleistungen und Hilfsmittel einher. Andererseits sind die öffentliche Hand, die Sozialversicherungsträger und private Zahler nicht bereit, ihre finanziellen Beiträge im selben Masse wie die gestiegenen Kosten zu erhöhen. Aus diesem Spannungsfeld resultieren steigende Anforderungen und schrumpfende Handlungsspielräume für das Management von Pflegeeinrichtungen. Freigemeinnützige Einrichtungen haben vor dem Hintergrund des stetigen Kostendrucks gegenüber staatlichen oder gewinnorientierten Trägern einen weiteren Vorteil: Sie können leichter freiwillige Helfer gewinnen, die begleitend zur Pflege Betreuungsleistungen zu vergleichsweise niedrigen Kosten erbringen können.

Management-Erfolgsfaktoren in stationären Pflegeeinrichtungen

Das Konzept für die vorliegende Untersuchung orientiert sich an der Checkliste für Management Excellence, die ihrerseits auf dem Freiburger Management-Modell für NPO beruht.² Das Modell bildet ein Ordnungsraster für ein ganzheitliches Verständnis von NPO-Managementaufgaben. Die Checkliste umfasst einen Katalog von 123 Leitfragen zur Beurteilung des Professionalisierungsgrads im Management einer NPO. Gegliedert sind sie in fünf Hauptelemente (Grundlagen, System-Management, Marketing-Management, Ressourcen-Management und Controlling).³ Für die vorliegende Untersuchung wurde im ersten Schritt eine Vorauswahl von Leitfragen aus den Elementen System-, Ressourcen- und Marketing-Management getroffen und anschliessend mit sieben Experten (Geschäftsführer und Vorstände unterschiedlich grosser Einrichtungen der stationären Pflege) auf ihre Anwendbarkeit zur Beschreibung und Beurteilung von Managementstrukturen und -prozessen in solchen Einrichtungen diskutiert.

Ergebnis dieser Experteninterviews war eine Checkliste mit 63 Fragen, die sechs Bereichen zugeordnet wurden (vgl. Abbildung 1). Jeder dieser Fragen liegt eine bestimmte Annahme darüber zugrunde, wodurch sich erfolgreiches Management in einer Pflegeeinrichtung auszeichnet:

- 1. Organisation:** Erfolgreiche Einrichtungen haben Aufsichts- und Leitungsgremien, die sich in Zusammensetzung und Aufgabenzuordnung an den Regeln gängiger Corporate Governance Kodizes orientieren. Die Organisationsstruktur ist transparent und sieht eindeutige Weisungsbefugnisse vor.
- 2. Planung und Steuerung:** Aus dem Leitbild der Organisation werden strategische Ziele und Führungsgrundsätze abgeleitet, die wiederum die Richtschnur für die Jahresplanung und die daraus abgeleiteten Ziele der Führungskräfte und Mitarbeitenden bilden. Die operative Steuerung erfolgt mittels eines Kennzahlensystems und Berichtswesens. Die Entscheidungsträger erhalten eine leistungsabhängige Vergütung.
- 3. Marketing-Konzept:** Die Organisation verfügt über ein ausgearbeitetes Marketing-Konzept, das auf ei-

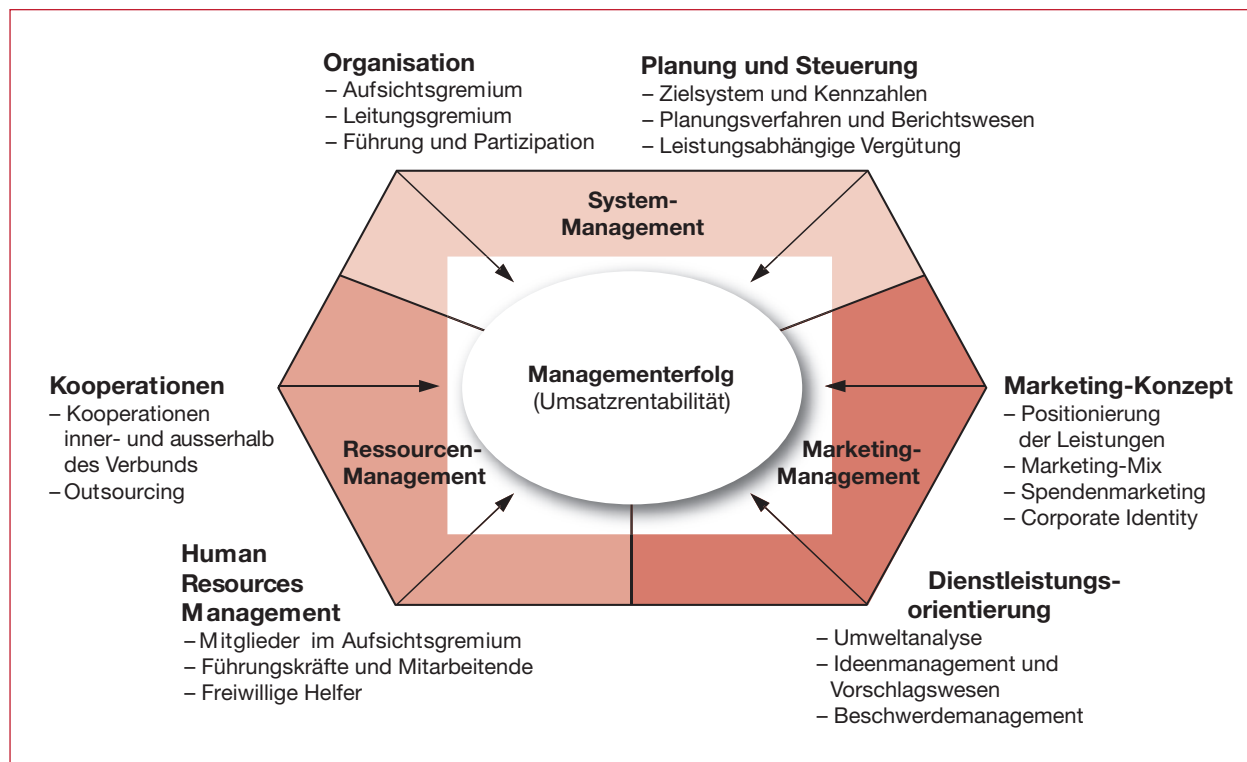


Abbildung 1: Management Excellence in Pflegeeinrichtungen

ner Stärken-Schwächen-Analyse und einem fokussierten Leistungsangebot aufbaut. Sie verfügt über ein Corporate Identity-Konzept und stellt dessen Umsetzung sicher. Das Gewinnen von Spendenmitteln erfolgt aufbauend auf einem ausgearbeiteten Fundraising-Konzept; das Fundraising wird professionell betrieben und gewährleistet gegenüber den Spendern Transparenz über die Mittelverwendung.

4. **Dienstleistungsorientierung:** Die Organisation beobachtet laufend Entwicklungen im Markt und bei direkten Konkurrenten. Sie hat ein internes Vorschlagswesen für die Mitarbeitenden und ein externes Vorschlags- und Beschwerdemanagement für die Bewohner und ihre Angehörigen eingerichtet. Für die Ausarbeitung und Umsetzung von Innovationen wird ein systematisches Projektmanagement praktiziert.
5. **Human Resources Management:** Die ehrenamtlichen Mitglieder im Aufsichtsgremium werden nach vorab ausgearbeiteten Anforderungsprofilen ausgewählt und für ihre Aufgaben nach Notwendigkeit weiterqualifiziert. Ebenso werden die angestellten Führungskräfte und Mitarbeiter und freiwillige Helfer gezielt rekrutiert und fortlaufend weiterentwickelt. Die Organisation praktiziert zudem ein Wissensmanagement, das die Weitergabe und Sicherung des erfolgskritischen Wissens sicherstellt.

6. **Kooperationen:** Die Organisation nutzt vorteilhafte Kooperationsangebote innerhalb und ausserhalb des Verbunds sowie Möglichkeiten zum Outsourcing von nachrangigen Aufgaben.

Als Erfolgskriterium zur Beurteilung des Managementsystems wird die Umsatzrentabilität der Einrichtung gewählt. Sie errechnet sich als betrieblicher Ertrag pro Umsatzeinheit und zeigt an, wie erfolgreich und kostengünstig sich eine Einrichtung mit ihren Leistungen auf dem Markt positionieren kann. Die untersuchten Pflegeeinrichtungen verfolgen zwar kein vorrangiges Gewinnziel, aber sie streben danach, ihren langfristigen Bestand durch ein ausgeglichenes oder gar profitables finanzielles Ergebnis sicherzustellen. Das Erfolgskriterium der Umsatzrentabilität ist deshalb in diesem Sektor allgemein anerkannt.

Methodik und Datensatz der schriftlichen Befragung

Die empirische Studie beruht auf einer Befragung von 30 Alterspflegeeinrichtungen unter dem Dach des Diakonischen Werks Württemberg. Das Diakonische Werk der evangelischen Kirche ist einer von sechs Spitzenverbänden der Wohlfahrtspflege in Deutschland und gliedert sich in 26 regionale Werke, die 27000 Einrichtungen und Dienste mit zusammen 453000 Beschäftigten und 700000 freiwillig

Anzeige



NonproCons

Neue Wege für Nonprofit-Organisationen

NonproCons ist für alle Nonprofit-Organisationen ein kompetenter und vertrauensvoller Partner in den zentralen Fragen des Managements und der Finanzierung der Organisation – von der Beratung bis zur praktischen Umsetzung.

Eine Förderstiftung hat entschieden, ihre Fördertätigkeit nach 30-jähriger erfolgreicher Arbeit vollständig neu auszurichten. Zeitgemässe strategische Führungsinstrumente sollten geschaffen, die Arbeitsweise von Stiftungsrat und Geschäftsstelle neu definiert werden. NonproCons unterstützte die Stiftung bei der Entwicklung des neuen Leitbildes und der neuen Förderpolitik.



**Fundraising & Sponsoring
Management Consulting**

NonproCons

Rittergasse 35 • 4051 Basel
Telefon +41 61 278 93 93

www.nonprocons.ch  

Tätigen in einem breiten Spektrum sozialer Aufgaben vereinigen.⁴

Die 30 Einrichtungen der Stichprobe (aus der Grundgesamtheit von 35 in ganz Württemberg) verwalten zusammen 151 Altenheime. Im Schnitt haben diese Heime 84 Plätze und beschäftigen 41,5 Mitarbeitende (in Vollzeitäquivalenten). Die Einrichtungen finanzieren sich hauptsächlich durch Leistungsentgelte der Sozialversicherungsträger und der Bewohner, sowie Beiträge der evangelischen Kirche und der öffentlichen Hand. Eine zunehmend wichtige Rolle für die Finanzierung der Dienste spielen Spenden. Zwar machen diese Gelder zahlenmässig einen relativ kleinen Teil aus, werden aber angesichts der angespannten Haushaltslage der öffentlichen Körperschaften und der Kirche bedeutsamer. Die Umsatzrentabilität der Einrichtungen liegt im Mittel nahe bei 0 %; 16 der 30 Einrichtungen weisen im Untersuchungszeitraum eine positive, 14 Einrichtungen eine negative Umsatzrentabilität aus. Die Range reichte im Untersuchungsjahr von +11,0 % bis -15,6 %; die Hälfte der Einrichtungen bewegt sich zwischen +2,5 % und -1,3 %.

Die Fragebögen wurden jeweils an die Geschäftsführung der Einrichtung gesandt. Die Befragten wurden in 63 Fragen zur Ausprägung des Management-Systems in ihrer Einrichtung befragt. Am Ende wurden sie ausserdem um eine Einschätzung gebeten, welche der sechs Elemente des Management-Systems (vgl. Abbildung 1) sie persönlich als besonders wichtig für den Erfolg ihrer Organisation beurteilten.

Analyseergebnisse

In einem ersten Schritt wurde geprüft, ob sich die verschiedenen Umsatzrentabilitätsraten durch Unterschiede in der Grösse oder der Personalausstattung der untersuchten Einrichtungen erklären liesse. Am einen Ende des Spektrums stehen die fünf grössten Einrichtungen mit zwischen 12 und 38 Häusern und über 1000 Betten, am Ende 12 Einrichtungen mit einem einzigen Heim. Tatsächlich besteht überhaupt kein Zusammenhang zwischen der Grösse der Einrichtung und ihrem finanziellen Erfolg, was nun zum zweiten Schritt der Analyse führt, dem Einfluss des Management-Systems.

Was die Bedeutung der sechs Hauptelemente für den Erfolg der Einrichtung betrifft, zeichneten die

30 Befragten ein eindeutiges Bild: Organisation, Planung und Steuerung, Dienstleistungsorientierung und Human Resource Management wurden von jeweils 2/3 der Befragten als einer der drei wichtigsten Erfolgsfaktoren genannt, während die beiden verbleibenden, das Marketing-Konzept und Kooperationen nur vereinzelt genannt wurden. Eine direkte Frage nach Erfolgsfaktoren führt für gewöhnlich dazu, dass «Modebegriffe» häufiger gewählt werden als ihre tatsächliche Bedeutung in der Praxis ist. Umso bemerkenswerter ist, dass nur vier der 30 befragten Geschäftsführer das Marketing-Konzept als Erfolgsfaktor benennen, was sicherlich kennzeichnend für den Sektor der Pflegeeinrichtungen ist.

Wenn man die einzelnen Elemente des Management-Systems in Zusammenhang mit dem Organisationserfolg (Umsatzrentabilität) setzt, so zeigen sich eine Reihe von Zusammenhängen:

- ♦ Je ausgeprägter die Planungs- und Steuerungssysteme der Organisation sind, umso besser ist tendenziell auch der Erfolg einer Einrichtung. Die Unterschiede in der Organisation der Leitung sind dagegen innerhalb der Gruppe der diakonischen Einrichtungen gering und weisen keinen Zusammenhang zum Organisationserfolg auf.
- ♦ Knapp die Hälfte der Einrichtungen hat eine leistungsabhängige Vergütung für die Führungskräfte. Die durchschnittliche Umsatzrentabilität beträgt hier +1,3 %, während sie bei den Organisationen ohne jeglichen leistungsabhängigen Vergütungsanteil im Mittel bei -1,7 % lag. Dieser Unterschied ist auch statistisch signifikant.
- ♦ Während die Dienstleistungsorientierung einen schwachen positiven Zusammenhang zur Umsatzrentabilität aufweist, ist die Korrelation für die Marketing-Variablen in Bezug auf das Leistungsprogramm, die Corporate Identity und das Fundraising sogar leicht negativ. Dieses statistische Ergebnis deckt sich also mit der bereits erwähnten Einschätzung der Befragten, dass der Kundenorientierung eine hohe, dem Marketing-Konzept aber nur eine geringe Bedeutung für den Managementenerfolg zukommt.
- ♦ Unter den Massnahmen des Human Resource Management zeigen nur die Massnahmen zur Förderung der Freiwilligenarbeit in den Einrichtungen

einen starken Erfolgswzusammenhang. Alle übrigen Variablen im Ressourcenmanagement zeigen keine eindeutige Richtung.

Da einzelne Elemente im Management-System einer Organisation in einem wechselseitigen Zusammenhang zueinander stehen und sich die Erfolgseffekte gegenseitig überlagern können, wurde über die Einzelbetrachtung hinaus abschliessend noch eine multivariate Regressionsanalyse durchgeführt (vgl. Tabelle 1). Es handelt sich dabei um ein optimiertes Modell, das nur diejenigen Faktoren berücksichtigt, die einen Erklärungsbeitrag für die Erfolgsunterschiede zwischen den untersuchten Organisationen leisten. Einbezogen wurden 29 Einrichtungen; eine Organisation musste ausgeklammert bleiben, da ihr finanzielles Ergebnis durch besondere Ereignisse nicht vergleichbar erschien. Ein positives Vorzeichen im Koeffizient bedeutet eine erfolgsförderliche Wirkung, während ein negatives Vorzeichen für einen erfolgsvermindernden Einfluss des betreffenden Faktors steht. Das Signifikanzniveau gibt die Irrtumswahrscheinlichkeit des Zusammenhangs an und sollte üblicherweise niedriger als 5 % (< 0.050) sein.

Das Modell kann 77 % der Varianz in den Rentabilitätsraten erklären (korrigiertes R^2) und ist damit ausgesprochen aussagekräftig. Dies lässt sich auch am Streudiagramm (vgl. Abbildung 2) erken-

nen. Alle Punkte, von denen jeder für eine der Einrichtungen steht, liegen nahe an der geschätzten Regressionsgeraden.

Folgende Ergebnisse lassen sich aus dem Regressionsmodell ableiten:

1. Unter den Variablen zum System-Management ist nur die leistungsabhängige Vergütung statistisch eng mit dem finanziellen Erfolg der Einrichtung verbunden. Der Einsatz eines systematischen Planungs- und Steuerungssystems hat keinen wesentlichen Zusatzeffekt. Es konnte allerdings nicht geprüft werden, ob leistungsabhängige Vergütungsregelungen in den untersuchten Organisationen nach ihrer Einführung einen entsprechenden positiven Effekt hatten oder ob die Einführung vor allem dort erfolgte, wo auch ein stabil positives Finanzergebnis absehbar war und das Management keine Gehalts-einbussen befürchten musste.
2. Nach wie vor erweist sich die Dienstleistungsorientierung der Einrichtung als erfolgsentscheidend, während das Marketing-Konzept ein negatives Vorzeichen für einen schwachen Effekt aufweist. Demnach schlägt sich die Praxis eines Vorschlagswesens und Beschwerdemanagements sowie ein kontinuierliches Verfolgen der Markt- und Konkurrenzlage

Abhängige Variable:		Umsatzrentabilität	
Einflussfaktoren:	Standardisierter Koeffizient	Signifikanz	
Leistungsabhängige Vergütung für die Führungskräfte	+ .598	<0.001	
Umfassende Dienstleistungsorientierung	+ .469	0.006	
Marketing-Konzept	- .292	0.063	
HRM für Freiwillige (systematisches Freiwilligenkonzept)	+ .657	<0.001	
HRM für Mitarbeitende (systematische Personalarbeit)	- .505	0.005	
HRM für Ehrenamtliche (systematische Vorstandsentwicklung)	- .492	0.002	
Kooperationen mit anderen Organisationen	+ .317	0.034	
Nutzung von Outsourcing	- .312	0.032	
Gütekriterien des Modells (N=29):			
- F-Wert	11.454	<0.001	
- Erklärungskraft des Modells (korrigiertes R^2)	0.770		

Tabelle 1: Regressionsanalyse zu den Erfolgsfaktoren

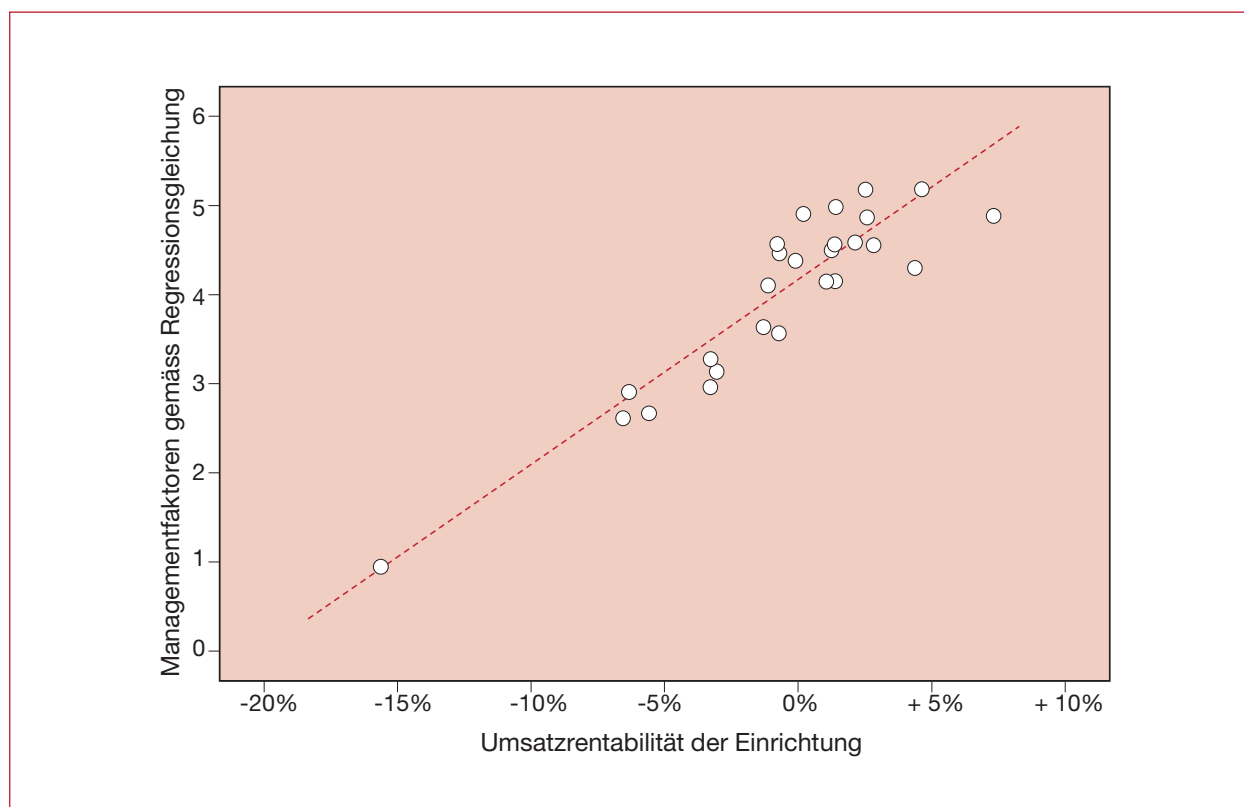


Abbildung 2: Streudiagramm der Regressionsanalyse

positiv auf das finanzielle Ergebnis nieder; Investitionen in ein Marketing-Konzept scheinen dagegen vor allem Kosten zu verursachen, ohne einen entsprechenden Nutzen zu stiften.

3. Human Resource Management zahlt sich aus, wenn es sich auf die Förderung der Freiwilligenarbeit konzentriert. Dagegen hängt eine ausgeprägte Systematik in der Förderung der Festangestellten und des ehrenamtlichen Leitungsorgans negativ mit dem finanziellen Erfolg zusammen, scheint also wiederum weniger Nutzen als Kosten zu erzeugen. Wissensmanagement und Partizipation stellten sich in dieser Untersuchung als statistisch nicht relevant heraus.
4. Die Nutzung von Kooperationen erweist sich in dieser Studie als positiv mit dem Organisationserfolg verknüpft. Der Koeffizient für die Nutzung von Outsourcing ist hingegen negativ. Dabei stellt sich ähnlich wie bei der leistungsabhängigen Vergütung die Frage, ob Outsourcing zu einem schlechteren finanziellen Ergebnis führt oder nicht eher eine Reaktion auf eine ungüns-

tige finanzielle Lage ist. Der Datensatz erlaubt dazu keine eindeutige Antwort.

Selbst wenn man unterstellt, dass die Praxis leistungsabhängiger Vergütungen auf der Ebene der Leitung und die Nutzung von Outsourcing eher Ergebnis als Ursache für Erfolg bzw. Misserfolg sind, und diese beiden Variablen aus dem Modell ausklammert, bleibt immer noch eine Erklärungskraft von 54 % (korrigiertes R^2). Die Koeffizienten der übrigen Variablen ändern sich dabei nur wenig, so dass man von einem stabilen Modell ausgehen kann. Auch eine Hinzunahme weiterer Variablen ändert nichts Wesentliches am Ergebnisbild. Dieses lässt sich graphisch wie in Abbildung 3 darstellen. Die Studie führt an, dass in den untersuchten Einrichtungen den Elementen des System-Managements insgesamt eher eine nachrangige Bedeutung zukommt. Auf der anderen Seite bestätigt sich für einige Pfeiler eines Ressourcen- und Marketing-Managements ihre entscheidende Bedeutung für den betriebswirtschaftlichen Erfolg.

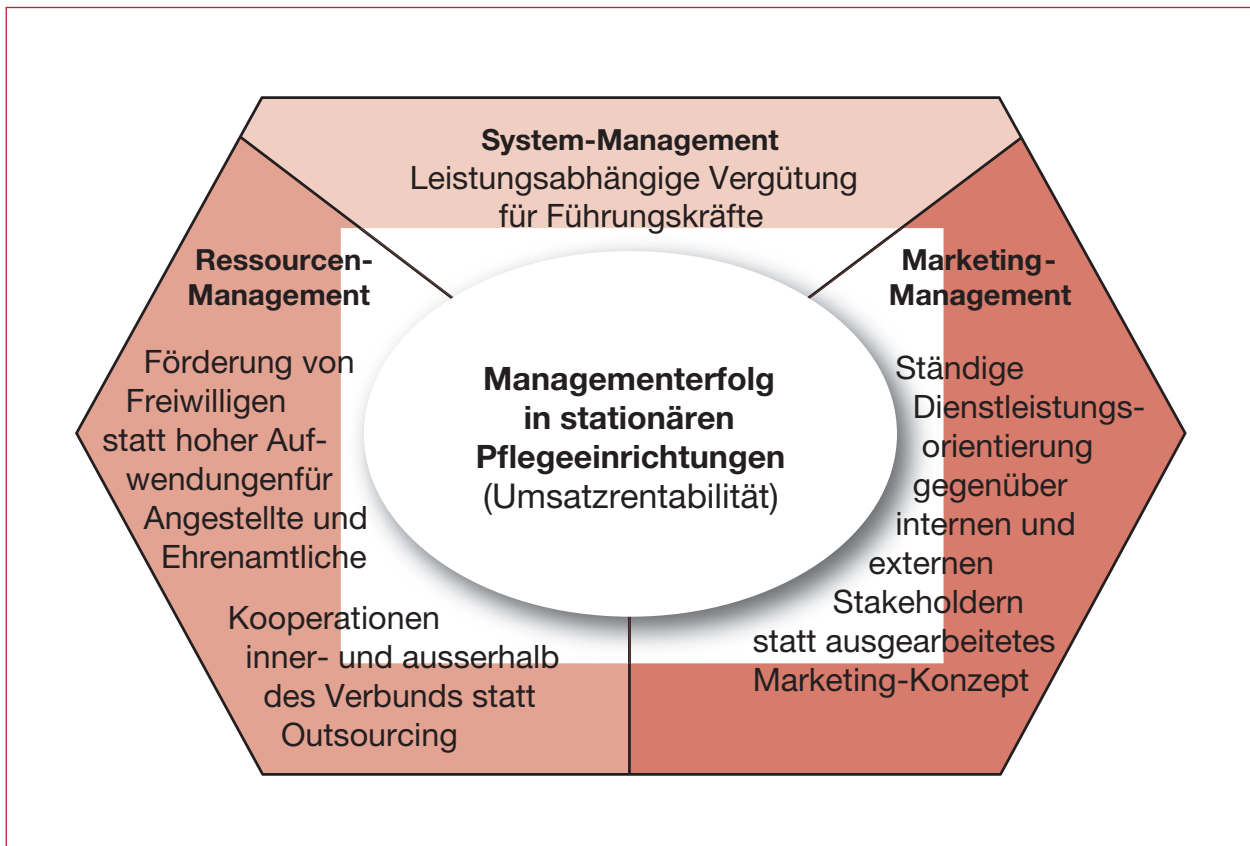


Abbildung 3: Erfolgsfaktoren im Management von Pflegeeinrichtungen als Ergebnis der Studie

Abschliessende Diskussion

Wie weit lassen sich die Ergebnisse dieser Studie auf andere Nonprofit-Organisationen übertragen? Einrichtungen der stationären Altenpflege sind wie Krankenhäuser atypische Nonprofit-Organisationen, weil sie in erster Linie Individualgüter produzieren: Für ihre Leistungen erhalten sie ein Entgelt von den Nutzern respektive von deren Versicherungen. Darin unterscheiden sie sich von Vereinen und Verbänden, die Kollektivgüter (z.B. die Interessenvertretung oder die Erzeugung und Erhaltung ideeller Werte) erbringen. Pflegeeinrichtungen bewegen sich zudem in einem Feld, das durch eine hohe Wettbewerbsintensität, standardisierte Qualitätserfordernisse und einen ausgeprägten Preiswettbewerb und Kostendruck gekennzeichnet ist. Die Möglichkeiten für eine Organisation, sich über innovative Leistungen zu positionieren, sind dabei vergleichsweise gering. Viele Einrichtungen im sozialen Wohlfahrts- und Gesundheitssektor befinden sich in einer solchen Situation, während beispiels-

weise mitgliederschaftliche Verbände oder spendensammelnde Hilfswerke eher ihre Attraktivität für potenzielle Mitglieder bzw. Spender mithilfe professionellen Marketings zu steigern versuchen. Das mag erklären, warum in der vorliegenden Studie Marketing-, Corporate Identity- oder Fundraising-Konzepten nur eine geringe Bedeutung als Erfolgstreiber zukommt. Gleichzeitig scheinen solche Konzepte ebenso wie entsprechende Strukturen und Instrumente der Planung und Steuerung sowie des Personalmanagements sich eher negativ als Kostenfaktoren auszuwirken. Möglicherweise ergäbe sich auch im vorliegenden Fall ein etwas anderes Ergebnisbild, wenn man anstelle der Umsatzrentabilität eine Erfolgsmessung auf Basis von Einschätzung der wichtigen Stakeholders (z.B. Bewohner und ihre Angehörigen, Träger, Geldgeber, Mitarbeiter und freiwillige Helfer) vorgenommen hätte. Die Entscheidung für eine betriebswirtschaftliche Erfolgskennzahl führt auch dazu, dass unmittelbar kosten- und ertragswirksame Aktivitäten gegenüber

Massnahmen, welche die langfristige Entwicklung einer Organisation beeinflussen sollen, grösseres Gewicht erhalten.

Gestaltungsräume eröffnet die Studie aber in zwei Feldern, die auch für andere Nonprofit-Organisationen eine wichtige Rolle spielen: Erstens stellen sich gezielte Suche und kontinuierliche Förderung von Freiwilligen in dieser Studie als ein wichtiger Erfolgsfaktor heraus. Damit erschliessen sich die Einrichtungen nicht nur wenig genutzte Potenziale, sondern es gelingt ihnen offensichtlich auch, damit Personalkosten einzusparen, welche die Aufwendungen für das Freiwilligenmanagement übersteigen. Zweitens trägt eine ausgeprägte Dienstleistungsorientierung, die Verbesserungsvorschläge von Seiten der Mitarbeitenden oder der Kunden (Bewohner und ihre Angehörigen) aufgreift, zusammen mit einer Marktbeobachtung dazu bei, dass Fehler sogleich behoben werden und Entwicklungen im Umfeld der Organisation aufgegriffen werden. Wahrscheinlich sind die Antworten zur Kundenorientierung, wie sie hier definiert wurde, auch ein guter Indikator für die Qualitätsorientierung (die selbst nicht Teil des Fragebogens war). Sowohl im Freiwilligenmanagement als auch in der Kundenorientierung zeigten sich deutliche Unterschiede in den Antworten der befragten Geschäftsführer. Sie sind als aussichtsreiche Ansatzpunkte für eine Professionalisierung im Management – nicht nur von Einrichtungen der stationären Altenpflege! – anzusehen.

Fussnoten

- ¹ Dieser Text beruht in weiten Teilen auf der vom Erstautor verfassten und vom Zweitautor betreuten Master Thesis im Rahmen des Executive MBA in Nonprofit-Management der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Freiburg/CH.
- ² Vgl. Schwarz et al. (2009).
- ³ Vgl. VMI (2012).
- ⁴ Die Zahlen beruhen auf einer Untersuchung aus dem Jahr 2011 und wurden im Internet veröffentlicht unter: <http://www.diakonie.de/pressemitteilung-dw-ekd-1330-700000-menschen-engagieren-sich-freiwillig-in-der-diakonie-8782.htm> (abgerufen am 31.01.2012).



Literatur

Schwarz, P./Purtschert, R./Giroud, C./Schauer, R., *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen*, 6. Auflage, Bern, 2009.

VMI & SQS, *Leitfaden und Checkliste zur Erlangung des NPO-Labels für Management Excellence*. Freiburg und Zollikofen, 2012 (abrufbar über: http://www.vmi.ch/upload/npo-label/Leitfaden_und_Checkliste_1-2012.pdf).

Zeides, R., *Stark im Profil, erfolgreich am Markt. Erfolgsfaktoren für Nonprofit Organisationen am Beispiel stationärer Altenpflegeeinrichtungen des Diakonischen Werks Württemberg*, Master Thesis im Rahmen des Executive MBA in Nonprofit-Management der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Freiburg/Schweiz, 2011.

Die Autoren



Roland Zeides/roland.zeides@djhn.de

Roland Zeides hat an der Dualen Hochschule in Stuttgart Betriebswirtschaft studiert. Im letzten Jahr hat er sein berufsbegleitendes Studium als Executive Master of Business Administration (MBA) in Nonprofit-Organisation-Management an der Universität in Freiburg/CH abgeschlossen. Beruflich war er von 1997 an in der Landesgeschäftsstelle der Diakonie in Stuttgart beschäftigt. Hier verantwortete er seit 1999 als Abteilungsleiter den Bereich «Finanz- und Rechnungswesen». Darüber hinaus ist er seit 2005 als Geschäftsführer der Stiftung Diakonie Württemberg und als Lehrbeauftragter an verschiedenen Bildungseinrichtungen in Baden-Württemberg tätig. Ab Mai 2012 leitet Roland Zeides als kaufmännischer Vorstand die Diakonische Jugendhilfe Region Heilbronn.



Markus Gmür/markus.gmuer@vmi.ch

Markus Gmür, Prof. Dr., lic. oec. HSG; Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an den Universitäten St. Gallen und Bamberg (D); anschliessend Promotion und Habilitation an der Universität Konstanz. 2006-2008 Professor für Human Resource Management und Prorektor für Lehre an der European Business School (EBS), Oestrich-Winkel (D). Seit Oktober 2008 Direktor Forschung des VMI und Inhaber des Lehrstuhls für NPO-Management an der Universität Freiburg/CH.