

System-Management



Markus Gmür und Philipp Erpf

Digitaler Wandel in NPO als Change-Prozess
Controlling für die erfolgsorientierte Steuerung
Richtig agil? – Impulse für Führungskräfte
Management by Objectives – Steuerung durch
einfache Rahmenanordnungen
Sécurité informatique et principe de Pareto
Krisen als Arbeitsgrundlage im Verbandsmanagement



Beraten, Vermitteln & Umsetzen

B'VM – Ihr zuverlässiger Partner fürs Management von NPOs

Unsere kompetenten und vielseitigen Berater:innen

- unterstützen Sie bei der Entwicklung zu einer zukunftsorientierten Strategie,
- sichern mit Ihnen effiziente Prozesse und entwickeln agile Strukturen,
- arbeiten an Führungsmethoden und der Organisationskultur,
- prüfen Ihr Potential in der Digitalisierung und begleiten Ihre Transformation,
- klären zwischenmenschliche Beziehungen und
- helfen Ihnen die Motivation zu stärken.

Interessiert? Dann kontaktieren Sie uns jetzt auf www.bvmberatung.net und wir setzen uns mit Ihnen in Verbindung.

Oder nutzen Sie unsere über 35-jährige Erfahrung, indem Sie an unseren B'VM Veranstaltungen teilnehmen und von Referaten, Diskussionen und Austausch profitieren.

- 17.06.2022 | **Intensivseminar «Fit für den Vorstand»**
- 24.08.2022 | **B'VM Fachgespräch – Lösungsansätze für die NPO der Zukunft**

Editorial



Nonprofit but management – Mit dem Freiburger Management-Modell (FMM) wurde in den 1980er Jahren an der Forschungsstelle für Verbands- und Genossenschaftsmanagement (heute VMI) erstmals ein Referenzrahmen für die Professionalisierung der Leitung von Verbänden und anderen Nonprofit-Organisationen geschaffen, der den Dritten Sektor im deutschsprachigen Raum nachhaltig inspiriert und geprägt hat. Damit auch in Zukunft zumindest die inspirierende Wirkung erhalten bleibt, entwickeln wir das Modell ständig weiter: in einer wechselnden Abfolge von grundlegenden Überarbeitungsschritten und Verfeinerungen im Detail. Seit verganginem Herbst arbeiten wir als Ergebnis mehrerer «Erbvorgänge im Generationenwechsel» in einem neuen Autorenkreis, der im Herbst 2022 eine Neuauflage des Modellbands präsentieren wird. Im Folgejahr wird dieser durch eine Reihe von völlig neu konzipierten Vertiefungsbänden mit praktischem Rezeptcharakter ergänzt werden.

Die vorliegende und die beiden nachfolgenden Ausgaben der Zeitschrift widmen sich aktuellen Entwicklungen in den drei zentralen Säulen des FMM. Um aktuelle Fragen des System-Management geht es diesmal. Die Beiträge aus Forschung und Praxis decken dazu ausgewählte Aspekte ab: So wird Digitaler Wandel einmal nicht als Chance oder Gefahr, mit der sich NPO konfrontiert sehen,

sondern als einen gezielt zu gestaltenden Veränderungsprozess in der eigenen Organisation vorgestellt. Dazu gehört inzwischen auch die Vorsorge angesichts drohender Cyber-Attacken, wie in einem weiteren Beitrag dargelegt wird. Das Konzept der Agilen Führung wird einer kritischen Betrachtung unterzogen: Moden und Mythen im Management sind eine ständige Gefahr für eine Führung, die darum bemüht ist, mit beschränkten Ressourcen vernünftige Ergebnisse zu erzielen. Das erfordert, wie ein weiterer Beitrag zeigt, eine quasi siamesische Vereinigung von planenden und kontrollierenden Aktivitäten unter dem Dach eines integrierten Controlling. Und schliesslich ziehen wir Bilanz nach dem 52. Internationalen Verbände-Forum, das sich unter anderem der Frage widmete, wie die Organisationen des Dritten Sektors die Beschränkungen der Corona-Pandemie bewältigt haben und welche Perspektiven sie sich daraus für die kommenden Jahre erschliessen konnten. Ganz im Sinne der grünen Einfärbungen vom Kapitel System-Management im Freiburger Management-Modell für NPO ist auch die Bildwelt dieser Ausgabe in den Grüntönen gestaltet.

Wir hoffen sehr, dass wir mit diesem Heft wieder für etwas Inspiration sorgen können und wünschen Ihnen allen viel Erfolg bei der Neueröffnung Ihrer Vorratsspeicher für Wünsche und Pläne!

Prof. Dr. Markus Gmür
Direktor Forschung

Dr. Philipp Erpf
Direktor Weiterbildung

Digitaler Wandel als umfassender Change-Prozess

6

Digitale Transformation ist längst kein Buzzword mehr. Die Forschungsliteratur wie auch die Anzahl Praxisleitfäden zum digitalen Wandel in primär gewinnorientierten Unternehmen wächst. Für den Nonprofit-Bereich hingegen ist die Literaturlage fragmentierter. Im Rahmen eines Buchprojekts haben wir deshalb, auf der Basis bestehender Ansätze aus beiden Bereichen, einen digitalen Transformationsprozess für NPO entwickelt.

Christine Lanner und Hans Lichtsteiner

Richtig agil? – Impulse für Führungskräfte

26

Ursprünglich aus dem Projektmanagement für Softwareentwicklung entstanden, haben agile Methoden inzwischen auf vielfältige Weise Einzug in den Organisationskontext gehalten. Agile Arbeitsweisen – richtig ein- und umgesetzt – können ein ungeahntes Potenzial an Motivation und Kreativität in einer Organisation freisetzen. «Den» Königsweg zu mehr Agilität gibt es allerdings nicht. Wo die Stärken agiler Ansätze liegen, welche Fehlinterpretationen es zu vermeiden gilt und was es braucht, damit sie in der Praxis ihre Wirkung entfalten können, wird in diesem Beitrag beleuchtet.

Controlling – ein unverzichtbares Instrument für die erfolgsorientierte Steuerung in NPO

16

Dieser Beitrag thematisiert vorerst die Grundgedanken, Ausprägungen und Instrumente des Controllings sowie dessen Besonderheiten in NPO. Des Weiteren widmet er sich dem Trend der zunehmenden Wirkungsorientierung. Im Hinblick auf unterschiedliche Controlling-Konzeptionen in Theorie und Praxis spiegelt er auch den im Freiburger Management-Modell für NPO vertretenen Ansatz wider.

Oliver Berger

Managementwerkzeuge für die Praxis – Management by Objectives

36

Bei Management- und Planungsprozessen geht es im Kern immer darum, ein Ziel zu erreichen. Vom Führen durch Zielvorgabe, dem sogenannten Management by Objectives mit seinen notwendigen Bedingungen und Ursprüngen sowie dessen Vorteilen, handelt dieser nachfolgende Artikel. Management by Objectives funktioniert und wirkt – richtig angewendet – auch in NPO. Durch dieses einfache Prinzip werden die Kräfte gebündelt und unter Wahrung der Handlungsfreiheit auf der eigenen Stufe kohärent auf das übergeordnete Ziel ausgerichtet.

Sécurité informatique des NPO et principe de Pareto

40

Plusieurs acteurs du monde des NPO ou des institutions publiques ont récemment fait la une des médias suite à un piratage plus ou moins grave de leurs données. Cela mérite, avant tout, un bon 'coup de gueule' contre ces pirates qui s'en prennent 'aux bons'. Cela suscite ensuite, et sans excuser en rien ces attaques, une réflexion sur le management général de nos organisations.

Markus Gmür

Krisen als Arbeitsgrundlage im Verbandsmanagement

46

Die Corona-Pandemie hat Hilfswerke, Verbände und andere Organisationen des Dritten Sektors flächendeckend in einen Krisenmodus versetzt. Das 52. Internationale Verbände-Forum in Engelberg bot mit 15 Impulsreferaten und Diskussionsrunden einen Rahmen für die Teilnehmenden aus Deutschland, Südtirol und der Schweiz, sich über aktuelle Entwicklungen und Lernerfahrungen in Auseinandersetzung mit der Krise auszutauschen. Wichtige Erkenntnisse aus der Diskussion lassen sich in fünf Thesen zusammenfassen.

Impressum

Redaktion:	Luisa Wagenhöfer redaktion@vmi.ch
Layout:	Luisa Wagenhöfer media f SA
Herausgeber:	Verbandsmanagement Institut (VMI) Universität Freiburg /CH
Fotomaterial:	Thema «Grün» istockphoto.com
Adresse:	VMI Bd de Pérolles 90 CH-1700 Freiburg Tel. +41 (0)26 300 84 00
Internet:	www.vmi.ch, info@vmi.ch
Jahrgang:	48. Jahrgang
ISBN:	978-3-909437-63-4
ISSN:	1424-9189

Digitaler Wandel in NPO als umfassender Change-Prozess

Nathalie C. Maring, Philipp Erpf und Karin Stuhlmann

Digitale Transformation ist längst kein Buzzword mehr. Die Forschungsliteratur wie auch die Anzahl Praxisleitfäden zum digitalen Wandel in primär gewinnorientierten Unternehmen wächst. Für den Nonprofit-Bereich hingegen ist die Literaturlage fragmentierter. Im Rahmen eines Buchprojekts haben wir deshalb, auf der Basis bestehender Ansätze aus beiden Bereichen, einen digitalen Transformationsprozess für NPO entwickelt. Der nachfolgende Beitrag ist eine gekürzte Version dieses Buchkapitels¹, welcher den Transformationsprozess mit Praxiserfahrung anreicht und weiterentwickelt.

Eine zentrale Aufgabe des dritten Sektors in den nächsten Jahren stellt fraglos die digitale Transformation dar. Denn die Digitalisierung mit ihren neuen Technologien hält in allen Lebensbereichen Einzug und verändert somit ebenfalls das Umfeld, in dem Nonprofit-Organisationen wirken.² Wie in unserem VM-Beitrag «Digitalisierung als Chance für Nonprofit-Organisationen»³ gezeigt, hält sie für NPO grosse Chancen bereit. Um langfristig wettbewerbs- oder gar überlebensfähig zu bleiben, müssen sie sich jedoch dem Wandel annehmen und sich laufend weiterentwickeln.⁴

Wir verstehen unter der digitalen Transformation «den strategischen, fortwährenden und umfassenden Veränderungsprozess eines Verbands [und anderer NPO] durch den kombi-

nierten, abgestimmten Einsatz von Informations-, Kommunikations-, Rechner- sowie Vernetzungstechnologien mit dem Ziel, die Erreichung des Sachziels insgesamt zu verbessern und das langfristige Fortbestehen des Verbands zu sichern».⁵ Zentral ist dabei ihre Durchgängigkeit (vgl. Abbildung und Tabelle): Die angestossenen Veränderungen ziehen sich durch die organisatorische Ausrichtung, die Strukturen und Kultur bis hin zur Kommunikation.⁶ Hierin liegt auch ein wesentlicher Unterschied zur Digitalisierung, die – breit gefasst – eine Überführung von Geschäftsprozessen aus einem analogen in den digitalen Modus beschreibt.⁷ Die nachfolgenden zwei Beispiele aus der Praxis veranschaulichen diesen Unterschied:

1. Digitalisierung: Online-Formular zur Anmeldung an Fortbildungskursen eines Berufsverbands mit automatisierter Auslösung einer Rechnung.
2. Digitale Transformation: Crossiety – der digitale Dorfplatz. Hier werden zahlreiche Funktionen für ein aktives Zusammenleben geschaffen. Das Angebot automatisiert nicht nur bestehende Angebote wie beispielsweise Mitteilungen der eigenen Gemeinde, sondern schafft neue Möglichkeiten für und zwischen Privatpersonen (Nachbarn), Behörden (Gemeindeverwaltung oder Schule), Zivilgesellschaft (z. B. Feuerwehr oder Theatergruppe) und Gewerbe (z. B. lokale Bankfiliale oder Apotheke).

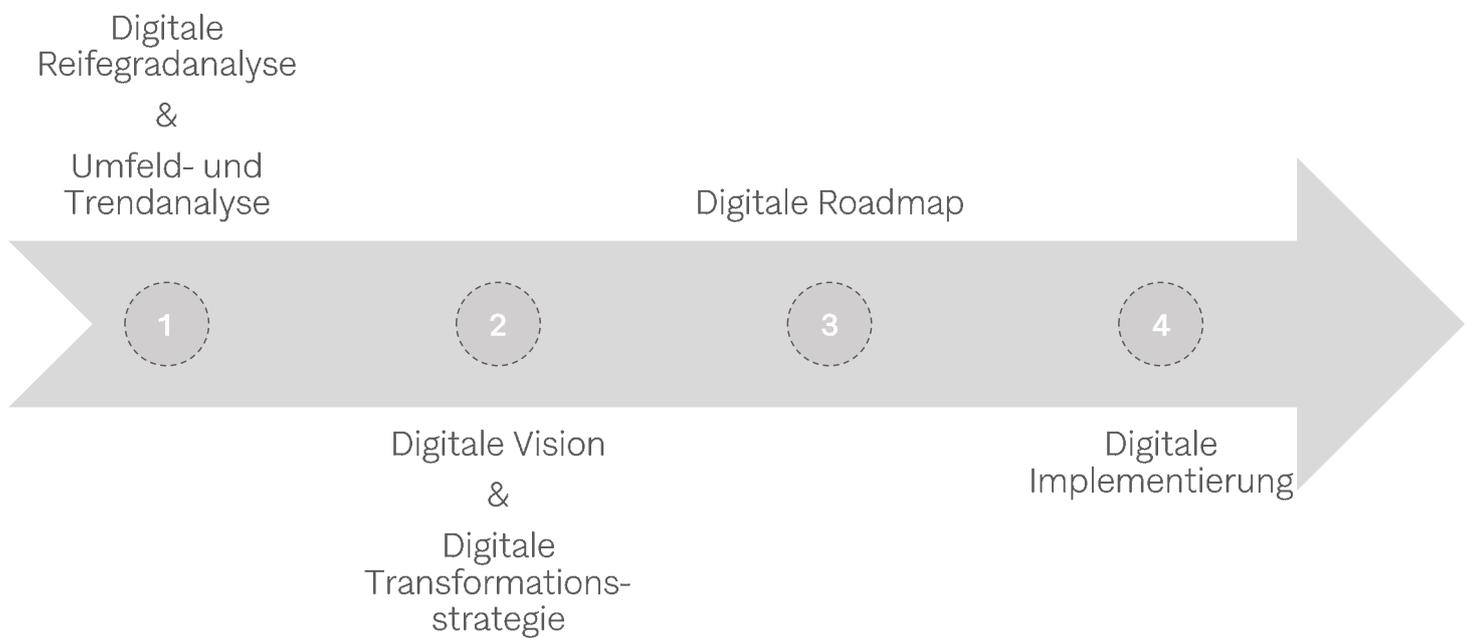


Abbildung: Die vier Phasen der digitalen Transformation in NPO (Quelle: Maring & Erpf 2022).

Um diese Transformation anzugehen, sollte sich eine NPO auf Methoden des Change-Managements stützen. Zur aktiven Bearbeitung des Prozesses bedarf es deshalb eines Projektkonzepts, das die Ziele, Ressourcen und das Controlling definiert sowie ein Transformationsteam einsetzt. Diese Sekundärorganisation sollte sich idealerweise am Promotorenmodell gemäss Freiburger Management-Modell (FMM) für NPO orientieren und nebst den Sachpromotoren auch Macht- sowie Sozialpromotoren einbeziehen. Auf diese Weise lässt sich eine breite interne und externe Abstützung bei den Mitarbeitenden, den Mitgliedern und den betroffenen Anspruchsgruppen erreichen.⁸

Digitaler Wandel in vier Phasen

Der nachfolgend dargestellte, idealtypische Transformationsprozess umfasst vier übergeordnete Phasen (siehe Abbildung). Er stützt sich auf dem «relatio-Prozess der digitalen Transformation»⁹ ab und bezieht Elemente des FMM sowie des Change-Prozesses nach Lewin (1947) und Kotter (2011) mit ein. Denn der digitale Wandel in einer Organisation ist einerseits ein Change-Prozess, wobei das Credo der

Agilität resp. der stetigen Weiterentwicklung das Re-Freezing (Verfestigung) der erneuerten Struktur ablöst, um auf die stetigen Umweltveränderungen zeitnah reagieren zu können.¹⁰

Phase 1: Organisations- und Umfeldanalysen durchführen

Analyseinstrumente (siehe hierzu die Reihe der Managementinstrumente im VM-Magazin) dienen einerseits dazu, die Stärken und Schwächen der eigenen NPO zu reflektieren; andererseits helfen sie dabei, die verschiedenen Umfeldler zu verstehen und die generellen Entwicklungen nachzuvollziehen. Die zentralen Erkenntnisse aus den internen und externen Analysen werden schliesslich in der SWOT-Matrix zusammengeführt, um zu Verstehen und zu Lernen.¹¹

Digitale Reifegradanalyse

Im Zentrum der Organisationsanalyse steht die Erfassung des digitalen Reifegrads. Er zeigt auf, wie weit die digitale Transformation in einer Organisation vorangeschritten ist.¹² Ein spezifisch auf mitgliedschaftliche NPO ausgerichtetes Reifegradmodell stammt von Schlegel und Lichtsteiner (2020). Es umfasst acht Dimensionen,

u.a. die Leistungsadressatinnen resp. -adressaten, die Strategie und IT sowie das Transformationsmanagement. Jede Dimension lässt sich anhand verschiedener Indikatoren auf einer fünfstufigen Skala bewerten. Der digitale Reifegrad kann so als Prozentwert der digitalen Entwicklung der eigenen NPO ausgedrückt werden.¹³ In der Praxis wird hier auch der Begriff der inneren «Gelingensfaktoren» verwendet. Um eine digitale Transformation angehen zu können, muss die NPO interne Gelingensvoraussetzungen als Ressourcen mitbringen oder aufbauen. Damit ist erstens die eigene Aufbauorganisation gemeint: Wie agil bzw. selbstorganisiert ist sie? Dies ist eine Voraussetzung, um digitale Ideen und Visionen hervorzubringen, welche auf die Bedürfnisse der Leistungsadressatinnen und -adressaten ausgerichtet sind (customer centricity). Der zweite Gelingensfaktor ist die Ablauforganisation: Wie stark sind interne Abläufe bereits technologisch unterstützt bzw. automatisiert/digitalisiert? Und der dritte Punkt betrifft Kultur und Leadership: Digitale Transformation benötigt Kompetenz zur Organisationsentwicklung und eine Kultur des Befähigens, Lernens und Experimentierens. Gute Rahmenbedingungen dafür werden durch Ansätze von New Work geschaffen. Die Analyse des Reifegrads bildet somit den IST-Zustand der internen Gelingensfaktoren ab.

Umfeld- und Trendanalysen

Anschliessend rückt das Organisationsumfeld in den Fokus der Analyse. Um die sich verändernden Bedürfnisse der Stakeholderinnen und Stakeholder besser zu verstehen, kann eine NPO beispielsweise den Design-Thinking-Ansatz heranziehen. Das Kreativteam durchläuft von der Erhebungsphase

bei den Zielgruppen bis zur Realisierung neuer Angebote insgesamt fünf Schritte. Auf der Grundlage des Problemverständnisses und definierter Personas entwickelt das Kreativteam hierbei Lösungsideen, die mittels Prototypen getestet und – falls sie überzeugen und bedürfnisgerecht sind – realisiert werden.¹⁴ Durch interorganisationale Vergleiche, sog. Benchmarking, können NPO zudem ihre Sensibilität für den Wettbewerb sowie den Entwicklungsstand ihrer Konkurrenz schärfen und sich bez. digitaler Transformation in dieser Gemengelage verorten.¹⁵ Sie vergleichen dazu für einen spezifischen Bereich die Ansätze ihrer Konkurrenz und orientieren sich an der Best- bzw. Good-Practice-Lösung.¹⁶ Als Instrument zur Betrachtung der Makro-Umwelt dient beispielsweise die PESTEL-Analyse. Das Akronym steht für die verschiedenen Umweltfaktoren, die potentiell einen Einfluss auf den Verband resp. seine digitale Strategie haben (political, economic, social, technological, environmental und legal). Dabei ist nicht nur von Interesse, die aktuellen und zukünftigen Entwicklungen in diesen fünf Dimensionen zu identifizieren, sondern auch deren potentiellen Einfluss auf den Verband einzuschätzen.¹⁷ Insbesondere in einem digitalen Transformationsprozess empfiehlt es sich, erst die technologischen Einflussfaktoren zu analysieren und dann deren Konsequenzen auf die weiteren Faktoren zu reflektieren. Beim Entscheid, wann eine NPO in welche Technologie investieren sollte, hilft der Gartner® Hype Cycle. Er basiert auf der Annahme, dass neue Technologien jeweils einem ähnlichen Hype-Verlauf folgen. Aus ihm lässt sich ablesen, welchen Reifegrad eine Technologie aktuell aufweist und wann sie schätzungsweise die Mainstream-Nutzung

erreicht. Die Wahl einer Technologie sollte sich an deren Reifegrad, ihrem Nutzen für die Organisation sowie der Risikofreude letzterer orientieren.¹⁸ Der STREET-Prozess von Gartner® unterstützt Organisationen dabei, neue Technologien zielgerichtet und dokumentiert auszuwählen und zu implementieren. Er gliedert sich in sechs Schritte (STREET: scope, track, rank, evaluate, evangelize und transfer), die jedoch nicht strikt linear verlaufen müssen und sich durch Rückkopplungsschleifen zwischen einzelnen Phasen auszeichnen.¹⁹

Durch diese Analysen werden einerseits die Bedürfnisse der Stakeholderinnen und Stakeholder, andererseits die in der Praxis als äussere Gelingensvoraussetzungen bezeichneten Chancen eruiert. Ziel ist es, sogenannte «windows-of-opportunity» zu finden, d.h. Zielgruppen-Bedürfnisse, die sich durch neue Technologien decken lassen.

Die SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse bildet eine Zusammenfassung der zentralen Erkenntnisse aus den vorangegangenen Untersuchungen. Strengths und Weaknesses leiten sich u.a. aus der digitalen Reifegradanalyse ab; Opportunities und Threats werden dank der Umfeld- und Trendanalysen sichtbar. Die Faktoren sind zudem nach der Relevanz hinsichtlich der digitalen Transformation zu gewichten. Diese Gegenüberstellung bildet letztlich die Grundlage zur Strategieentwicklung.²⁰

Phase 2: Digitale Vision und Transformationsstrategie entwickeln

In einer zweiten Phase entwickelt das Transformationsteam die digitale Transformationsstrategie. Sie «beinhaltet die Ziele, Leitlinien sowie das Controlling des digitalen Transforma-

tionsprozesses und fungiert als Grundlage, um die vielfältigen Digitalisierungsaktivitäten zu koordinieren. Sie formuliert eine digitale Vision des Verbands [resp. einer NPO] und legt die Ziele sowie Schwerpunkte der Geschäftsstrategie in Digitalisierungsvorhaben fest.»²¹ Sie beschäftigt sich folglich mit den organisationalen Veränderungen (der Entwicklung der inneren Gelingensfaktoren) aufgrund neuer Technologien und geht somit weit über eine reine IT-Strategie hinaus.²²

Um strukturiert zu dieser Strategie zu gelangen, durchläuft das Transformationsteam mehrere Schritte entlang eines Prozessmodells. Auf Basis der Analyseergebnisse aus der ersten Phase erstellt es idealerweise zunächst eine leitbildartige Vision der geglückten digitalen Transformation.²³ Bei der Definition dieser digitalen Vision ist es ratsam, vom grossen Ganzen auszugehen, statt sich auf die einzelnen Handlungsfelder zu konzentrieren. Auf diese Weise gewinnt man eine globale Perspektive zum Technologieeinsatz, wodurch die Gefahr von Systeminseln oder Datensilos sinkt.²⁴ In der Praxis haben sich Leitfragen bewährt wie beispielsweise: Wie können wir unsere Mitglieder zur aktiven Teilnahme an der Meinungsbildung im Verband animieren? Wie können wir bei unseren Angeboten und Dienstleistungen den Nutzen für unsere Mitglieder durch den Einsatz digitaler Möglichkeiten erhöhen? Welche Ziele verfolgen wir mit unserer digitalen Kommunikation und wen wollen wir erreichen? Wie können wir unser Ehrenamt effektiv unterstützen und die ehrenamtliche Arbeit attraktiver gestalten? Aus der vorangehenden Analysephase und der digitalen Vision werden strategische Optionen für die NPO im digitalen Kontext abgeleitet,

zwischen denen in einem weiteren Schritt ausgewählt wird. Dies führt zur Formulierung der digitalen Transformationsstrategie. Die strategische Kontrolle stellt dabei sicher, dass der Erarbeitungsprozess zielgerichtet verläuft, die Grundannahmen zur Strategie im Blick behalten und neue Entwicklungen berücksichtigt werden.²⁵ Ist die Transformationsstrategie definiert, sollte sie organisationsintern und gegenüber ausgewählten Stakeholderinnen und Stakeholder offen und transparent kommuniziert werden. Dies schafft eine gemeinsame Basis und das Transformationsteam kann die Direktbetroffenen bereits zu einem frühen Zeitpunkt ins Boot holen – aus Betroffenen werden Beteiligte.²⁶ Bezüglich digitaler Transformationsstrategie ist wie bereits erwähnt festzuhalten, dass sie nicht nur die digitale Vision sowie die Ziele und Pläne zur Erreichung der eigentlichen Endprodukte und Dienstleistungen umfasst, sondern auch die Weiterentwicklung der inneren Gelingensfaktoren, sprich: die Transformation auf kultureller und organisationaler Ebene zwecks Aufbau des notwendigen inneren Reifegrads. Das in der Tabelle dargestellte Framework verknüpft deshalb als Zusammenfassung die verschiedenen Ebenen der digitalen Transformation (Vision, Ziele, Gelingensfaktoren) mit dem Phasenmodell aus der Abbildung. Die Leitfragen machen das Framework zum praxisnahen Arbeitsinstrument, denn die Antworten führen zur individuellen digitalen Transformationsstrategie einer NPO.

Phase 3: Digitale Roadmap definieren

Die digitale Transformation beansprucht Zeit und bindet Ressourcen, weshalb sie oft in mehreren Teilschritten umgesetzt wird. Damit dies mög-

lichst erfolgreich passieren kann, bedarf es einer sorgfältigen Planung.²⁷ Aus diesem Grund wird in der dritten Phase die digitale Transformationsstrategie in einen konkreten Umsetzungsplan, die sog. digitale Roadmap, transferiert. Sie dokumentiert die verschiedenen Teilprojekte mit ihren spezifischen Aufgaben, Zuständigkeiten, Terminen und Ressourcen.²⁸ Die Roadmap visualisiert dabei den Zeitrahmen des Transformationsprozesses (horizontale Achse) sowie die Funktionsbereiche (vertikale Achse). Als Zeithorizont bis zur Erreichung der übergeordneten digitalen Vision empfehlen sich fünf bis acht Jahre, die in drei bis vier Zeitabschnitte untergliedert sind. Die Funktionsbereiche bilden die verschiedenen zu transformierenden Organisationsbereiche sowie die benötigten Ressourcen (und allenfalls die Markttrends) ab. Dadurch entsteht ein visueller Überblick über das Gesamtsystem.²⁹ Dies macht die Roadmap zu einem Steuerungsinstrument und dient dem Controlling sowie der Abstimmung von Massnahmen.³⁰ Eine solche Roadmap entsteht in mehreren Iterationen und Teilschritten. In der ersten Phase (Ideenfindung) erhält sie ihre Struktur und Breite; die Tiefe der enthaltenen Informationen wird festgelegt. Zu diesem Zeitpunkt arbeitet das Transformationsteam auch bereits definierte Massnahmen ein. In der Divergenzphase werden weitere Ideen, u.a. mittels Brainstorming, generiert, die in einer anschließenden Konvergenzphase selektioniert und verdichtet werden. Das Transformationsteam trägt die Ergebnisse schliesslich zusammen und überträgt sie in die Roadmap. Dabei ist eine Balance zwischen Klarheit und Flexibilität / Agilität anzustreben, um Lernprozessen genügend Raum zu lassen.³¹ Für die Entwicklung der Roadmap

Ebenen der digitalen Transformation		Phase 1: Analyse → Verstehen & Lernen	Phase 2: Vision & Strategie → Kreieren & Priorisieren	Phasen 3 und 4: Roadmap & Implementierung → Transformieren & Reüssieren
Vision	Leistungsadressatinnen und -adressaten: Mitglieder und Klientinnen/Klienten	<ul style="list-style-type: none"> • Kennen wir die künftigen Bedürfnisse? • Nutzen wir Daten strategisch? 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie können wir Bedürfnisse noch besser decken? 	Wie planen wir die schrittweise Umsetzung und bleiben gleichzeitig flexibel/agil, um mit unseren Dienstleistungen auf veränderte Bedürfnisse zu reagieren?
	Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • (Digitale) Dienstleistungen • Worin bestehen unsere USP? • Wo sind wir besonders versiert? 	<ul style="list-style-type: none"> • Welches sind unsere Kernkompetenzen? • Wie bleiben wir marktfähig? 	
Äussere Gelingensfaktoren	Neue Technologien	<ul style="list-style-type: none"> • Kennen wir die Technologie-Trends? 	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Technologie-Strategie hilft uns? • Wie können wir IT-Sicherheit gewährleisten? 	Wie können wir unseren Plan umsetzen und gleichzeitig technologische Entwicklungen aufnehmen?
	Organisation & Netzwerk	<ul style="list-style-type: none"> • Wie steht es um unseren eigenen (digitalen) Reifegrad? 	<ul style="list-style-type: none"> • Sind wir ausreichend agil und selbstorganisiert aufgestellt, um wechselnde Stakeholder_innenbedürfnisse kreativ aufzunehmen? • Welche Kooperationen mit (Technologie-)Partner_innen sind lohnenswert? 	
Innere Gelingensfaktoren	Digitalisierte Prozesse		<ul style="list-style-type: none"> • Welche Automatisierungen sollten wir einrichten? 	Wie transformieren wir uns als NPO zu einem höheren Reifegrad?
	Kultur & Führung, Transformations- & Organisationsentwicklungskompetenz		<ul style="list-style-type: none"> • Bieten wir eine Arbeitskultur, die das Potential der Mitarbeitenden entfaltet (z. B. New Work)? • Wie können wir «Digital Skills» und «Change-Kompetenz» aufbauen? 	

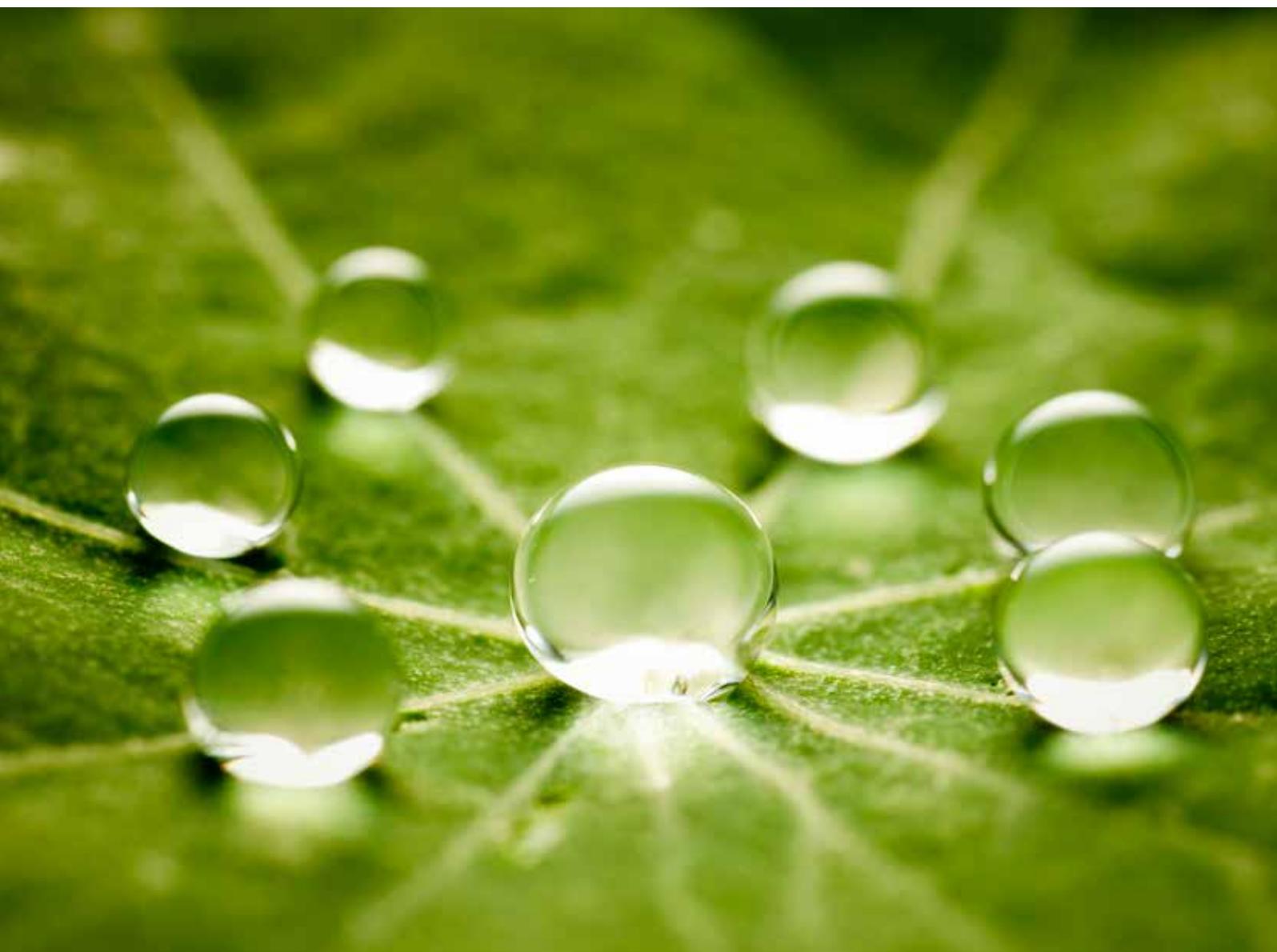
sollten Vertreterinnen resp. Vertreter der verschiedenen Organisationsbereiche miteinbezogen werden. Sie bringen nicht nur das nötige Fachwissen mit, sondern gewährleisten auch die bereichsübergreifende Abstimmung der geplanten Massnahmen.³²

Phase 4: Umsetzung der definierten Massnahmen

Nun beginnt die Realisierung der definierten Massnahmen, stets mit der digitalen Vision vor Augen. Dabei implementiert die NPO als erstes die nötigen Grundlagen, etwa in Form neuer IT-Systeme sowie veränderter

Strukturen, und sie befähigt ihre Mitarbeitenden. Dafür sind oftmals Personalentwicklungsmassnahmen und Weiterbildungsangebote notwendig. Es gilt zu reflektieren, welche Fähigkeiten, Verhaltensweisen sowie insbesondere auch Einstellungen jeweils benötigt werden, um die neuen Anforderungen zu meistern. Daraus lässt sich ableiten, welche Art von Trainings zu welchem Zeitpunkt und in welchem Ausmass angebracht sind. Da ein solch umfassender digitaler Wandel viel Zeit braucht, sind Quick-Wins ein probates Mittel, um die Motivation und Unterstützung der Beteiligten zu sichern und das Dringlichkeitsgefühl zu bewahren. Ausserdem liefern sie ein Feedback zum eingeschlagenen Weg und ermöglichen damit eine Feinjustierung der Massnahmen. Je nach Grösse der Organisation sollten sich solche «schnellen»

Erfolge nach sechs bis 18 Monaten einstellen. Dahinter steht eine gezielte Planung, ohne dass dabei die langfristige Perspektive in den Hintergrund tritt. Darauf bauen grössere und langfristige Transformationsprojekte auf, die parallel zueinander verlaufen. Die Aufbau- und Ablauforganisation der NPO wird nun entsprechend der digitalen Vision umgebaut.³³ Begleitet werden die Projekte vom Umsetzungscontrolling, das mit seinen Feedbackschleifen einen kontinuierlichen Lernprozess ermöglicht.³⁴ Bereits während, aber v.a. gegen Ende der digitalen Transformation wandelt sich die Organisationskultur. Einstellungen und Verhalten verändern sich zwar bereits früher im Prozess. Gefestigt wird das neue Mindset aber erst dann, wenn die Betroffenen die positiven Auswirkungen der Veränderung sehen und diese mit letzteren in Verbindung bringen.³⁵



Fazit

Die digitale Transformation ist in den letzten Jahren zu einem zentralen Wettbewerbsfaktor geworden. Um diesen für sich zu nutzen, sollten NPO den Change-Prozess umfassend angehen. Hierzu liefert der vorliegende Beitrag ein Prozessmodell mit vier übergeordneten Phasen, welches auf den Dritten Sektor und Besonderheiten von Nonprofit-Organisationen abgestimmt ist. Die Analysephase bildet dabei die Grundlage zur Entwicklung einer digitalen Vision und Transformationsstrategie, welche in der digitalen Roadmap mit konkreten, aufeinander abgestimmten Massnahmen ausgestattet und letztlich umgesetzt wird. Es handelt sich hierbei um ein idealtypisches Modell, das je nach Organisation angepasst werden kann. Wichtig ist ferner, sich neben den klaren Vorgaben auch genügend Spielraum für Lernprozesse zu lassen. Mit dem klaren Ziel vor Augen, einem strukturierten Vorgehen und Freude an neuen Technologien und deren Möglichkeiten können NPO ihre digitale Transformation erfolgreich beschreiten.

Fussnoten

- 1 Maring & Erpf 2022.
- 2 Vgl. Horak & Baumüller 2018.
- 3 Erpf & Maring 2018.
- 4 Vgl. Disselkamp & Heinemann 2018.
- 5 Maring & Erpf 2022. (im Erscheinen)
- 6 Vgl. Dufft, et al. 2017.
- 7 Vgl. Harwardt 2019.
- 8 Vgl. Lichtsteiner, et al. 2020.
- 9 Stumpf 2020.
- 10 Vgl. Kraft & Peter 2017.
- 11 Vgl. Lichtsteiner, et al. 2020.
- 12 Vgl. Chanas & Hess 2016.
- 13 Vgl. Schlegel & Lichtsteiner 2020.
- 14 Vgl. Meinel & von Thienen 2016.
- 15 Vgl. von Leipzig, et al. 2017.
- 16 Vgl. Lichtsteiner, et al. 2020.
- 17 Vgl. Oxford College of Marketing o.J; Schomaker & Sitter 2020.
- 18 Vgl. Gartner® 2021.
- 19 Vgl. Gartner® 2010.
- 20 Vgl. Kotler, et al. 2019; Peter, et al. 2017; Schwarz 2006.
- 21 Maring & Erpf 2022 (im Erscheinen); in enger Anlehnung an Fraunhofer IAO 2019.
- 22 Vgl. Matt, et al. 2015.
- 23 Vgl. Schallmo & Lohse 2020; Schwarz 2006.
- 24 Vgl. Albukhitan 2020.
- 25 Vgl. Schallmo & Lohse 2020; Schwarz 2006.
- 26 Vgl. Hess & Barthel 2017; Kotter 2011.
- 27 Vgl. Albukhitan 2020.
- 28 Vgl. Peter, et al. 2017.
- 29 Vgl. Phaal & Muller 2009.
- 30 Vgl. Gudergan & Stich 2020.
- 31 Vgl. Phaal & Muller 2009.
- 32 Vgl. Gudergan & Stich 2020.
- 33 Vgl. Kotter 2011.
- 34 Vgl. Schlegel & Lichtsteiner 2020.
- 35 Vgl. Kotter 2011.

- Albukhitan, S. (2020). Developing Digital Transformation Strategy for Manufacturing. *Procedia Computer Science*, 170, 664-671.
- Chanias, S. & Hess, T. (2016). How digital are we? Maturity models for the assessment of a company's status in the digital transformation. Management Report / Institute for Information Systems and New Media, Munich School of Management, 2016(2), 1-14.
- Disselkamp, M. & Heinemann, S. (2018). *Digital-Transformation-Management. Den digitalen Wandel erfolgreich umsetzen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Dufft, N., Kreutter, P., Peters, S. & Olfe, F. (2017). *Digitalisierung in Non-Profit-Organisationen. Strategie, Kultur und Kompetenzen im digitalen Wandel*. Retrieved 09.02.2021 from https://www.haniel-stiftung.de/sites/haniel-stiftung/piipe.de/files/171207_Studie-Digitalisierung-in-Non-Profit-Organisationen.pdf
- Erpf, P. & Maring, N. C. (2018). Digitalisierung als Chance für Nonprofit-Organisationen. *Verbands-Management*, 44(2), 6-13.
- Fraunhofer IAO, M.-T.-I. (2019). *Digital Roadmapping. Entwicklung einer Digitalen Unternehmensvision und einer Digitalstrategie*. Retrieved 19.03.2021 from https://www.hci.iao.fraunhofer.de/de/leistungsangebot/Digitalisierung/Digitalisierungsberatung/Digital_Roadmapping.html
- Gartner®. (2010). *Driving the STREET Process for Emerging Technology and Innovation Adoption*. J. Fenn.
- Gartner®. (2021). *Understanding Gartner's Hype Cycles*. P. Dawson, A. Linden, K. Guttridge, K. Thielemann, N. Jones & J. Fenn.
- Gudergan, G. & Stich, V. (2020). Business Transformation – Ein Handlungsrahmen für das Management von Unternehmenstransformationen. In W. Frenz (Ed.), *Handbuch Industrie 4.0: Recht, Technik, Gesellschaft* (pp. 1171-1185). Berlin/Heidelberg: Springer.
- Harwardt, M. (2019). *Management der digitalen Transformation. Eine praxisorientierte Einführung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hess, T. & Barthel, P. (2017). Wieviel digitale Transformation steckt im Informationsmanagement? Zum Zusammenspiel eines etablierten und eines neuen Managementkonzepts. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 54(3), 313-323.
- Horak, C. & Baumüller, J. (2018). Digitalisierung in grossen NPO – Befunde aus der Praxis. *Verbands-Management*, 44(2), 14-19.
- Kotler, P., Keller, K., Manceau, D. & Hemonnet, A. (2019). *Marketing management* (16 ed.). Montreuil: Pearson.
- Kotter, J. P. (2011). *Leading Change. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern* (W. Seidenschwarz, Trans.). München: Franz Vahlen.
- Kraft, C. & Peter, M. K. (2017). Die Digitale Transformation: Eine Begriffserklärung. In M. K. Peter (Ed.), *KMU-Transformation. Als KMU die Digitale Transformation erfolgreich umsetzen. Forschungsergebnisse und Praxisleitfaden*. (pp. 9-17). FHNW Hochschule für Wirtschaft.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics. Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, 1(1), 5-41.
- Lichtsteiner, H., Gmür, M., Giroud, C. & Schauer, R. (2020). *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen* (9. ed.). Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt.
- Maring, N. C. & Erpf, P. (2022). *Digitale Transformation – strategischer Prozess des digitalen Wandels in Verbänden*. In M. Stumpf (Ed.), *Verbandsmanagement* (pp. im Erscheinen). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Matt, C., Hess, T. & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339-343.
- Meinel, C. & von Thienen, J. (2016). *Design Thinking. Informatik-Spektrum*, 39(4), 310-314.
- Oxford College of Marketing, O. (o.J.). *What is a PESTEL analysis?* Retrieved 05.03.2021 from <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/06/30/pestel-analysis/>
- Peter, M. K., Kraft, C. & Schwaferts, D. (2017). Praxisleitfaden: Handlungsfelder und Vorgehensmodell der Digitalen Transformation. In M. K. Peter (Ed.), *KMU-Transformation. Als KMU die Digitale Transformation erfolgreich umsetzen* (pp. 57-131). FHNW Hochschule für Wirtschaft.
- Phaal, R. & Muller, G. (2009). An architectural framework for roadmapping: Towards visual strategy. *Technological Forecasting and Social Change*, 76(1), 39-49.
- Schallmo, D., & Lohse, J. (2020). Digitalstrategie: Grundlagen, bestehende Ansätze und Vorgehensmodell der Digitalen Transformation. In O. D. Doleski (Ed.), *Realisierung Utility 4.0 - Band 1. Praxis der digitalen Energiewirtschaft von den Grundlagen bis zur Verteilung im Smart Grid* (pp. 79-95). Wiesbaden: Springer Vieweg.
- Schlegel, C. & Lichtsteiner, H. (2020). Digitale Transformation – Ein Modell zur Standortbestimmung für NPO. *Verbands-Management*, 46(3), 42-53.
- Schomaker, R. M. & Sitter, A. (2020). Die PESTEL-Analyse – Status quo und innovative Anpassungen. *Der Betriebswirt*, 61(1), 9-27.
- Schwarz, P. (2006). *Management-Prozesse und -Systeme in Nonprofit-Organisationen*. Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt.
- Stumpf, M. (2020). *Digitale Transformation von Verbänden – Entwicklung einer passenden Digitalisierungsstrategie*. Vortrag anlässlich des 17. Deutschen Verbändekongresses der Deutschen Gesellschaft für Verbandsmanagement (DGVM), 01. September 2020. Berlin.
- von Leipzig, T., Gamp, M., Manz, D., Schöttle, K., Ohlhausen, P., Oosthuizen, G., Palm, D. & von Leipzig, K. (2017). Initialising Customer-orientated Digital Transformation in Enterprises. *Procedia Manufacturing*, 8, 517-524.

Die Autorinnen und der Autor



Nathalie C. Maring / nathalie.maring@vmi.ch

Nathalie C. Maring ist Doktorandin und Projektmitarbeiterin am VMI und widmet sich in ihrer Dissertation dem Thema Verbandskommunikation und Digitalisierung. Sie ist Co-Leiterin des Lehrgangs Digitale Transformation in NPO. 2017 schloss sie ihr Studium zum Master of Arts in Business Communication an der Universität Freiburg/CH ab. Nach einem Praktikum im Bereich Redaktion/Marketing arbeitete sie parallel zum Studium als Redakteurin bei Kommunikationsagenturen in Zürich und Bern.



Philipp Erpf / philipp.erpf@vmi.ch

Dr. Philipp Erpf ist Ko-Direktor des VMI. In seiner Geschäftsführungsfunktion ist er auch für den Weiterbildungsbereich des Instituts verantwortlich. In diesem Zusammenhang konzipierte er den Intensiv-Lehrgang Digitale Transformation in NPO, der 2022 bereits das vierte Mal durchgeführt wird. In seiner Forschungstätigkeit untersucht er digitale Transformationsprozesse in NPO, Social Entrepreneurship im internationalen Kontext sowie unternehmerische Kultur und Führung in Nonprofit-Organisationen.



Karin Stuhlmann / karin.stuhlmann@bvmberatung.net

Dr. Karin Stuhlmann ist Beraterin und geschäftsführende Partnerin bei der internationalen Beratungsgruppe für Verbands-Management (B'VM). Sie promovierte in pädagogischer Psychologie an der Universität Zürich und ist Absolventin des Diplom-Lehrgangs Verbands-/NPO-Management am Institut für Verbandsmanagement (VMI). Sie führt nebst der NPO-Beratungstätigkeit Verbände im Mandat und ist aktuell verantwortlich für die Geschäftsführung des Schweizerischen Verbands der Berufsorganisationen im Gesundheitswesen (SVBG).

Controlling – ein unverzichtbares Instrument für die erfolgsorientierte Steuerung

René Andeßner

Controlling verknüpft – im Dienste der Steuerung von Erfolg, aber auch Liquidität – Planung und Kontrolle sozusagen zu «siamesischen Zwillingen». Dieser Beitrag thematisiert vorerst die Grundgedanken, Ausprägungen und Instrumente des Controllings sowie dessen Besonderheiten in NPO. Des Weiteren widmet er sich dem Trend der zunehmenden Wirkungsorientierung, beschäftigt sich mit dem Controlling im institutionellen Sinn und schliesst mit einem kurzen Ausblick. Im Hinblick auf unterschiedliche Controlling-Konzeptionen in Theorie und Praxis spiegelt er auch den im Freiburger Management-Modell für NPO vertretenen Ansatz wider.

Kontrolle ist ohne Planung de facto nicht möglich. Planung ist zwar ohne Kontrolle denkbar, sie bietet sogar eine gewisse Orientierung, fehlt die Kontrolle jedoch, bleiben wichtige Chancen der Verbesserung künftigen Handelns ungenutzt. Um Letzteres zu verhindern, verbindet das Controlling die Bereiche Planung, Kontrolle und Informationsversorgung in einer systematischen Weise. Somit ist es «mehr» als Kontrolle und stellt ein unverzichtbares Mittel für die Steuerung in NPO dar.

Controlling trägt dazu bei, dass (weitgehend operationale und realitätsnahe) Ziele gesetzt und (konkrete) Massnahmen zur Zielerreichung geplant werden. Es begleitet darüber hinaus den Umsetzungsprozess, erhebt

Ist-Daten und stellt diese den korrespondierenden Plan-Daten gegenüber. Dieser Soll- und Ist-Vergleich ist die Basis für die Einschätzung des jeweiligen Zielerreichungsgrades und die Feststellung von Abweichungen. Deren Analyse geben dem Management schliesslich ein Feedback und machen es ihm möglich, auf der Grundlage der für die Abweichungen identifizierten Ursachen konkrete Führungs- und Steuerungshandlungen, aber auch Ziel- und Planrevisionen vorzunehmen (vgl. dazu auch Abbildung 1).¹ In diesem Zusammenhang werden auch Prozesse des organisationalen Lernens ausgelöst, die geeignet sind, die Wirksamkeit der Aktivitäten (Leistungen) sowie die Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung zu optimieren.² In seinem Kern widmet sich Controlling also – über die verschiedenen Ebenen des Managementhandelns hinweg – den Aufgaben der Informationsbeschaffung, der Koordination, Moderation und Begleitung der Planungs- und Kontrollprozesse sowie der Gestaltung der dazu erforderlichen Informationssysteme. Damit soll auch eine ausreichende Rationalität in den Entscheidungen gewährleistet werden.³

Finanz- und Erfolgscontrolling

Controlling ist Teil des System-Managements, seine Aktivitäten sind sowohl auf die finanzielle als auch die leistungswirtschaftliche Dimension im Handeln einer NPO gerichtet.⁴

Feedback für Ziel- und Planrevisionen

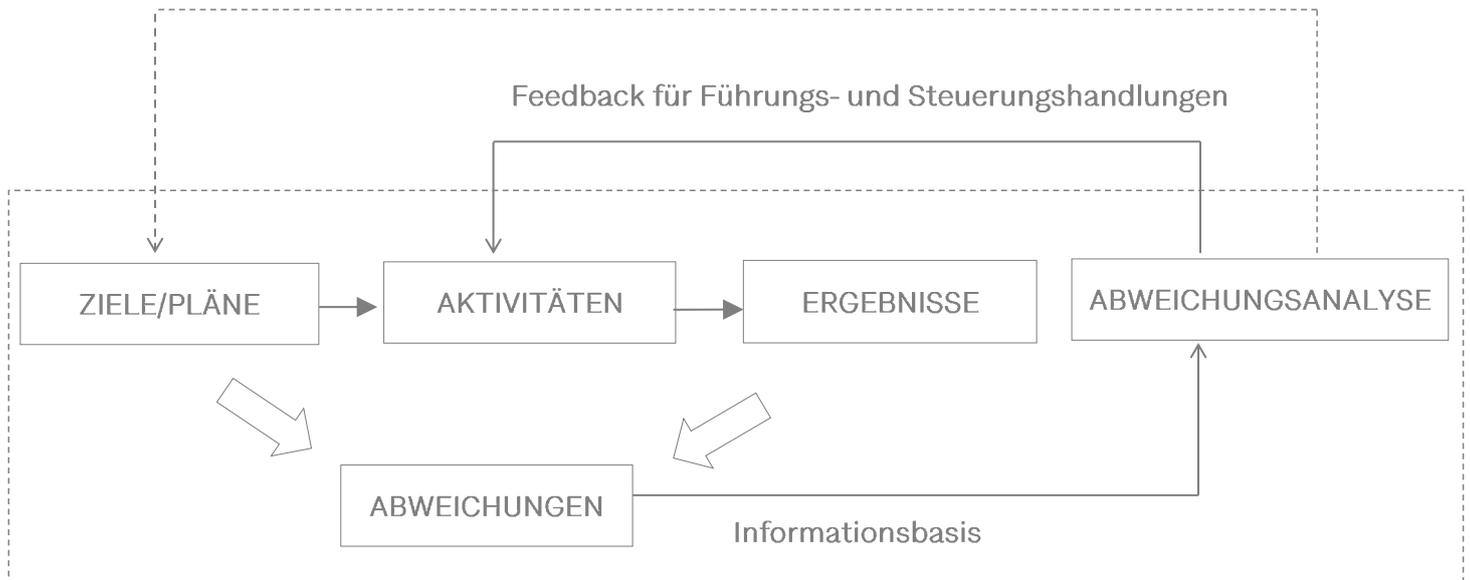


Abbildung 1: Controlling-Kreislauf

Auch in NPO steht das Finanzcontrolling im Dienste der Sicherung der jederzeitigen Liquidität. Mit Hilfe der systematischen Gegenüberstellung von erwarteten Einzahlungen und Auszahlungen, sollen mögliche Bedrohungen der Zahlungsfähigkeit frühzeitig erkannt werden, sodass noch Massnahmen zu deren Abwendung ergriffen werden können. Vom Muster her besteht in diesem Bereich kein Unterschied zu den Vorgehensweisen profitorientierter Unternehmen. Controlling im Dienste der Erfolgssteuerung dient der Lenkung und Sicherung der Effektivität, Effizienz und damit verbunden auch der Qualität. Es fokussiert sowohl auf den Bereich der Leistungsadressaten (vgl. dazu z. B. die Evaluation von Mitglieder- und Klient_innen-Zufriedenheit) wie auch auf interne Felder (vor allem im Hinblick auf die Effizienz arbeitsteiliger Prozesse im Generellen und der Planungs- und Kontrollprozesse im Besonderen). Dadurch wird es aber in der Praxis oft schwierig, die Zuständigkeiten von Controlling- und Qualitätsmanagement-Stellen sauber zu trennen und Redundanzen zu vermeiden. Im Bereich der Erfolgssteuerung ergeben sich klare Unterschiede zum

gewinnorientierten Unternehmen. Letztere verfolgen mit der Optimierung des Unternehmenswertes bzw. der Erzielung eines (dem Risiko des Kapitaleinsatzes angemessenen) Gewinns ein Oberziel, welches in einer monetären (bzw. finanziellen) Grösse festgelegt ist und in der Folge auch (vergleichsweise) eindeutig gemessen werden kann. Die konkreten Sachziele, die Art sowie die Menge der erstellten Leistungen, aber auch der Ort der Leistungsproduktion sind den Gewinnzielen logisch untergeordnet, das konkrete Ausmass der erwirtschafteten Renditen macht es möglich, Unternehmen (z. B. auf dem Kapitalmarkt) direkt miteinander zu vergleichen. Anders stellt sich die Situation in NPO dar, da sie über eine solche allumfassende Erfolgsgrösse nicht verfügen. Nicht eine angestrebte Rendite, sondern eine Mission bildet die Spitze der Zielpyramide. Diese Mission wiederum setzt sich aus einem Ensemble von (in der Allgemeinheit oder bei spezifischen Stakeholdern) angestrebten Wirkungen zusammen.⁵ Ihre Erfüllung ist der zentrale Erfolgsmassstab. Da die angestrebten Wirkungen⁶ in der Regel auf der Basis individueller Verhältnisse gemessen werden müssen,

ist ein unmittelbarer zwischenbetrieblicher Vergleich oft schwierig. Erfolg ist in NPO also gleichzusetzen mit der effektiven und effizienten Erfüllung der Mission und der von ihr abgeleiteten Sachziele auf der Ebene der Wirkungen, Leistungen, Aktivitäten und Ressourcen. Dies bewirkt auch, dass sich das Controlling (ebenso wie die Planung) dieser individualisierten, komplexeren und – verglichen mit erwerbswirtschaftlichen Einrichtungen auch «unübersichtlicheren» – Welt

der unmittelbaren Sachzielerfüllung widmen und die eingesetzten Instrumente dieser anpassen muss. Zugegebenermassen stellt sich die Welt nicht (mehr) ganz so «schwarzweiss» dar, wie soeben angedeutet. Denn einerseits hat sich auch in den gewinnorientierten Unternehmen längst die Einsicht durchgesetzt, dass deren Rendite ebenfalls von Erfolgsfaktoren und Grössen «getrieben» wird, die nicht-finanzieller Natur sind. Andererseits weisen NPO in ihrer

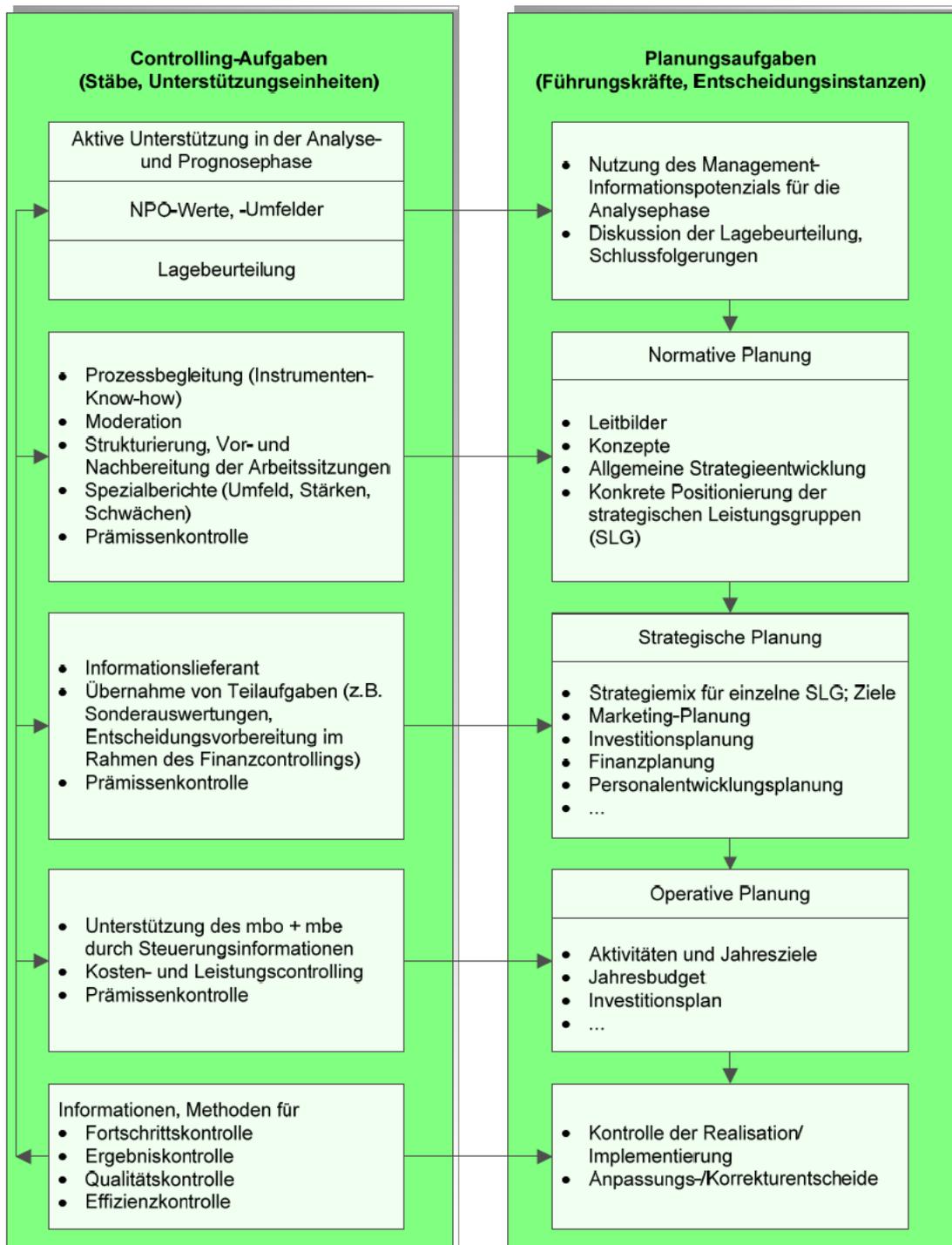


Abbildung 2: Systematische Unterstützungsaufgaben des Controllings. Quelle: FMM, S. 125.

Leistungs- und Finanzierungsstruktur ein steigendes Mass an Hybridität auf und erstellen bestimmte Leistungen auch nach kommerziellen Logiken. In diesen (organisatorisch abgegrenzten) Leistungsbereichen kann (mit gewissen Einschränkungen) das für gewinnorientierte Unternehmen entwickelte Instrumentarium direkter eingesetzt werden als dies in den ideellen Kernbereichen der NPO der Fall ist.

Ebenen und Instrumente des Controllings

Analog zur Planung unterscheidet man auch im Controlling eine normative, eine strategische und eine operative Ebene. Die Instrumente der Planung dienen als Ausgangspunkt für das Controlling. Letzteres nimmt Aufgaben wahr, welche die Planung ergänzen und unterstützen (vgl. dazu Abbildung 2)⁷.

Das normative Controlling weist einen sehr geringen Formalisierungsgrad auf. Es beschränkt sich weitgehend auf die Vorgabe eines Methoden-Rahmens, der von Fall zu Fall unterschiedlich ausgeschöpft wird. Die eingesetzten Methoden und Instrumente zielen überwiegend auf eine qualitative Bewertung von Sachverhalten ab. Materiell geht es dabei um die Zukunftsorientierung der NPO sowie die Überprüfung von Wertesystemen, des Leitbilds und des Selbstverständnisses.

Auf der strategischen Ebene treten zwei Funktionen in den Vordergrund. Auf der einen Seite bedingt die Handhabung der Instrumente der strategischen Planung die Bereitstellung einer Reihe (Vielzahl) von Informationen. Auf der anderen Seite unterstützt das Controlling (im institutionellen Sinn) die Planung und die Kontrolle, indem es eine Reihe von koordinierenden, moderierenden und prozessbegleitenden

Funktionen wahrnimmt. Bei der Umsetzung der strategischen Planungsprojekte in operative Planungsvorhaben leistet das Controlling Hilfeleistung bei der Festlegung von Etappenzielen (Meilensteinen) zur Planrealisierung.

Das operative Controlling ergänzt und unterstützt (methodisch und informativ) die operative Planung und schliesst den (kurzfristigen) Steuerungskreis im Rahmen weitgehend feststehender Aufgabenbereiche, Ziele und Handlungsfelder.

In der Erfüllung seiner Aufgaben baut das Controlling auf einem leistungsfähigen Rechnungswesen auf. Dieses ist in einer Vielzahl von Rechenverfahren organisiert, die in Summe der systematischen Erfassung und Auswertung aller quantifizierbaren (also in Zahlen fassbaren) Sachverhalte für die Zwecke der Planung, Steuerung und Kontrolle des betrieblichen Geschehens dienen. Es erfüllt gleichlaufend und nebeneinander Dokumentations-, Dispositions- und Kontrollfunktionen.⁸ Neben «harten» quantitativen Grössen sind aber regelmässig auch qualitative, geldwertmässig nicht direkt abbildbare (so genannte nicht-finanzielle) und teilweise auch von subjektiven Einschätzungen geprägte Grössen zu erfassen, wie z. B. die Mitgliederzufriedenheit oder der Motivationsgrad von Spender_innen. Dazu gehört ebenso die Überprüfung der Einhaltung von Qualitätsstandards in allen Prozessen sowie – als Nahtstelle zur Personalführung – eine im Rahmen von mbo + mbe (vgl. dazu auch das Prinzip der Führung durch Zielvereinbarungen und nach dem Ausnahmeprinzip)⁹ abgewickelte Leistungs- und Verhaltensbeurteilung der einzelnen Mitarbeiter_innen.

Sowohl auf der strategischen als auch auf der operativen Ebene spielen

Kennzahlen und Indikatoren eine bedeutende Rolle. Kennzahlen sollen in konzentrierter Form quantifizierbare Sachverhalte einer Organisation anschaulich zum Ausdruck bringen. Sie stellen zum Teil rein mengenmässige Daten (z. B. bearbeitete Fälle pro Mitarbeiter_in) bzw. zum Teil rein wertmässige (monetäre) Daten (z. B. Spendenaufwand zu Spenderertrag) einander gegenüber oder verknüpfen auch mengenmässige und wertmässige Daten (z. B. Subventionsvolumen pro Betreuungsplatz).

Dort, wo Wirkungen nicht direkt (bzw. nicht unmittelbar) messbar sind, kommen Indikatoren zum Einsatz. Man versucht dabei mit Hilfe einiger beobachtbarer Sachverhalte eine angestrebte Wirkung, die sich wegen ihrer Komplexität einer umfassenden und exakten Messung entzieht, ausschnittsweise bzw. stellvertretend abzubilden. Der als Indikator verwendete Sachverhalt hat dabei oft den Vorteil, dass er über eine Kennzahl gemessen werden kann. So wird z. B. in der Praxis oft die Fluktuation im Personalstamm als Indikator für die Mitarbeiter_innen-Zufriedenheit verwendet und über die Kennzahl «Fluktuationsquote» konkret abgebildet. Bei der Definition von Kennzahlen und Indikatoren stellen sich stets Fragen der Gültigkeit und Verlässlichkeit sowie des konkreten Informationsnutzens.

Letzterem zufolge sollen nur Kennzahlen definiert und Werte erhoben werden, deren Kenntnis dem Adressaten einen tatsächlichen Informationsvorteil bringen. Der (zusätzliche) Informationsnutzen muss also den Aufwand für die Datenerhebung rechtfertigen. In diesem Sinne sind «Datenfriedhöfe» nicht nur unsinnig und unwirtschaftlich, sondern gegebenenfalls sogar kontraproduktiv, falls

eine Vielzahl an verzichtbaren Daten die eigentlich steuerungsrelevanten Informationen verdeckt.¹⁰

Wirkungsorientierung und Performance Management

«Klassische» Vorgangsweisen im Controlling knüpfen oft an Daten des traditionellen Rechnungswesens und damit an Input- (Ressourcen) und Output- (Leistungs-) Grössen an. Demgegenüber stellen das wirkungsorientierte Controlling und das Performance Management explizit die Wirkungsdimension der Aktivitäten in das Zentrum ihrer Betrachtungen. Beide Ansätze betonen damit die für NPO konstitutive Tatsache, dass ihr Existenzgrund darin besteht, bei den zentralen Anspruchsgruppen (Stakeholdern) oder in der allgemeinen gesellschaftlichen Öffentlichkeit bestimmte angestrebte Wirkungen auszulösen.

Wie bereits erwähnt, werden von diesen (in der Mission verankerten) obersten Wirkungszielen regelmässig weitere Wirkungs-, Leistungs-, Prozess- und Ressourcenziele abgeleitet. Um diese in der Folge konkret messen und abbilden zu können, gilt es, (auf den unterschiedlichen Ebenen) entsprechende Kenngrössen (insbesondere auch Indikatoren und Kennzahlen) zu definieren, die eine solche Messung ermöglichen (Aspekt des Performance Measurements).¹¹

Folgendes Beispiel (vgl. dazu auch Abbildung 3) möge die eben geschilderte Vorgangsweise illustrieren: Eine NPO widmet sich in einem bestimmten Aktionsfeld dem Wirkungsziel, durch präventive Massnahmen Neuinfektionen (bei bestimmten Krankheiten) deutlich zu verringern. Von dieser zentralen Zielsetzung können wiederum die Wirkungsziele, abgeleitet werden, das Risikoverhalten

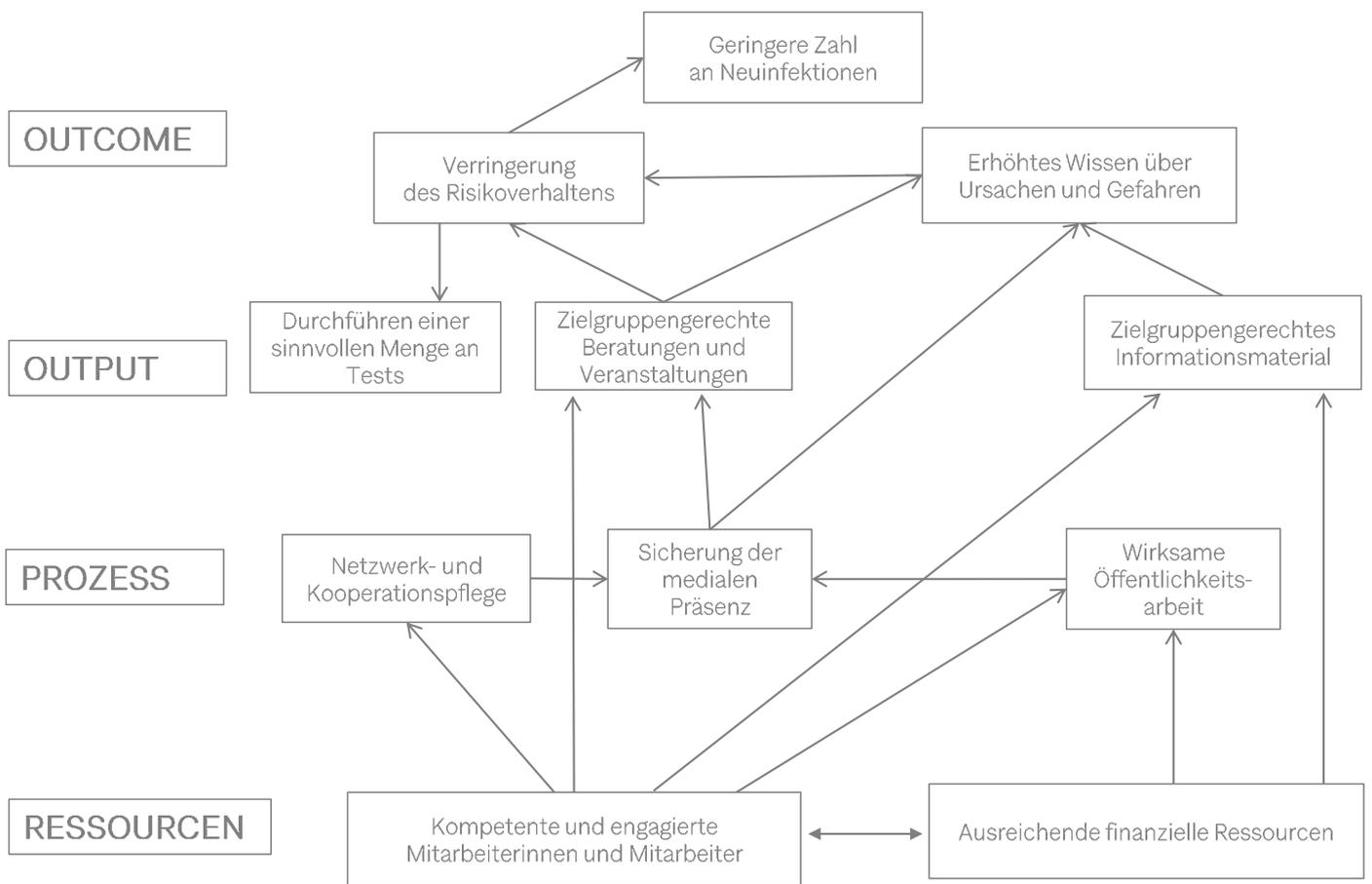


Abbildung 3: Wirkungspfade im Performance Management

bei den Menschen zu vermindern sowie das Wissen um die Gefahren der Krankheit und die Möglichkeiten der Infektion zu erhöhen. Diese Wirkungsziele stehen in einem logischen Zusammenhang: Ein erhöhtes Wissen (Wirkungsziel 1) leistet einen Beitrag dazu, das Risikoverhalten zu verringern (Wirkungsziel 2), dieses ist wiederum eine Voraussetzung dafür, das Ziel einer Verringerung der Neuinfektionen (Wirkungsziel 3) tatsächlich erfüllen zu können.

Leistungsziele (wie z. B. die Durchführung einer ausreichenden Zahl an Impfungen, die Bereitstellung von zielgruppengerechtem Informationsmaterial und die Konzeption und Durchführung von zielgruppengerechten Beratungen), Prozess- und Aktivitätsziele (wie z. B. die Sicherung einer adäquaten Öffentlichkeitsarbeit in traditionellen wie auch in Social Media-Kanälen, das Knüpfen von Netzwerken und das Eingehen von Koope-

rationen) sowie Ressourcenziele (wie das Sicherstellen einer ausreichenden finanziellen Basis oder die Rekrutierung, Entwicklung und Bindung einer ausreichenden Zahl an kompetenten und engagierten Mitarbeiter_innen) haben einen instrumentellen Charakter für die Verwirklichung der (obersten) Wirkungsziele.

Das Performance Management fokussiert auf jene Faktoren, die für die Erfüllung der obersten Wirkungsziele von zentraler Bedeutung sind (so genannte Erfolgsfaktoren bzw. Performance-Treiber). Diese können – wie soeben angesprochen – auf allen Ebenen der wirkungsorientierten Leistungsproduktion identifiziert werden, im Leistungsprogramm ebenso wie in den Prozessen der Leistungserstellung, zudem in der Kompetenz und Qualifikation der Mitarbeiter_innen, in der Finanzierungsstruktur, aber auch im Führungsstil, in einer innovativen strategischen Positionierung, um

nur einige Beispiele zu nennen. Die auf den verschiedenen Ebenen definierten Erfolgsfaktoren sind in der Folge zu Wirkungspfaden bzw. Wirkungsketten zu verknüpfen, welche den logischen (inneren) Aufbau der (optimalen) wirkungsorientierten Leistungsproduktion widerspiegeln. In diesem Prozess sollten auch wechselseitige Einflüsse und Abhängigkeiten sowie einander verstärkende und dämpfende Effekte deutlich und sichtbar gemacht werden.

Sind die Erfolgsfaktoren identifiziert und in einen systematischen Zusammenhang gebracht, gilt es Massnahmen festzulegen und umzusetzen (Leistungen zu erstellen, Aktivitäten zu setzen etc.). Die oben schon angesprochene Definition von Kenngrössen ermöglicht in der Folge eine Vorgabe konkreter Zielwerte und ist ihrerseits die Voraussetzung für einen Soll-Ist-Vergleich sowie die Feststellung bzw. Analyse von Abweichungen. Damit überlappen sich Controlling-Gedanke und Performance Management. Letztlich verfolgen sowohl das wirkungsorientierte Controlling als auch das Performance Management das Ziel, Systemerfolg und somit eine effektive und effiziente Leistungsproduktion bei gleichzeitiger Wahrung von

Systemstabilität sicherzustellen. Sie leisten einen Beitrag dazu, alle (bzw. die zentralen) Handlungen über die verschiedenen Ebenen der Leistungserstellung hinweg an den zentralen Wirkungszielen der Mission auszurichten. Die Umsetzung dieser Vorgangsweise und die damit verbundene Steuerung setzen voraus, dass Planung, Kontrolle und damit Controlling bzw. Steuerung «Hand in Hand» gehen. Gleichzeitig können bestimmte Erfolgsmasse des Performance Measurements auch dazu eingesetzt werden, den Systemerfolg einer NPO im Sinne eines Stakeholder-Performance-Reportings¹² nach aussen hin (d.h. vor allem den relevanten Stakeholdern gegenüber) zu verdeutlichen.

Controlling als Stelle innerhalb der NPO

Controlling (im funktionellen Sinn) ist nicht allein die Aufgabe einer spezifischen Stelle innerhalb der NPO. Vielmehr nehmen die einzelnen in den Linieninstanzen, Teams und Gruppen tätigen Führungskräfte einer NPO eine Reihe von Controlling-Aufgaben regelmässig selbst wahr und in der Folge auch selbständig Anpassungen bei Zielabweichungen vor. Dieses «Selbstcontrolling» geht – z. B. in agilen Set-



media f

Wir haben alles,
um **Ihre Botschaft**
ins Licht zu rücken

Fribourg | Bulle | Payerne | Montreux

tings – hinunter bis auf die Ebene der einzelnen Mitarbeiter_innen.

Dennoch stellt sich aus mehreren Gründen auch die Frage der organisatorischen Verankerung des Controlling in einer NPO und damit die Frage, welche Aufgaben im gesamten Controlling-Prozess von einer (oder mehreren) speziellen Stelle(n) wahrgenommen werden sollen (so genanntes Controlling im institutionellen Sinn). Dazu folgende Anmerkungen:¹³

Das Planungs- und Kontrollsystem mit Instrumenten und Prozessen bedarf einer zentralen Gestaltungs- und Koordinationsinstanz mit spezialisiertem Know-how. Diese Instanz ist der Prozessmotor für den gesamten Controlling-Prozess und legt insbesondere auch fest, welche Informationen vom wem, wann und in welcher Qualität zu liefern sind, stimmt diese ab und integriert sie in ein grösseres Ganzes. Diese Funktion wird z. B. im Zuge der (alle Bereiche der NPO umfassenden) Prozesse der Budgetierung und Budgetkontrolle besonders deutlich.

Eng damit verbunden ist die Rolle der Controlling-Stelle als Spezialist für die konkrete Ausgestaltung des Informations- und (internen) Berichtswesens. Im Zuge der Analyse von Abweichungen und der Konzeption von eventuellen Gegensteuerungsmassnahmen übernimmt das Controlling, im Sinne einer internen Beratung, eine moderierende Funktion und stellt Expertenwissen zur Verfügung. Es bleibt jedoch eine Unterstützungsinstanz, welche die Entscheidungsbefugten berät, Innovationen anregt und für den formalen Rahmen zuständig ist, ohne selbst die entsprechenden Entscheidungen zu fällen.

Im Sinne der Sicherung von Rationalität nimmt das Controlling auch die Funktion des «ökonomischen Gewissens» wahr und macht transparent, welche ökonomischen Folgen mit einer bestimmten Entscheidung verbunden sind.

Das Controlling (im institutionellen Sinn) sollte also als (proaktiver) Partner und interner Serviceleister für das Management angesehen werden. Für die Wahrnehmung der geschilderten Aufgaben bietet sich eine breite Skala von Möglichkeiten der Integration in die Organisationsstruktur an. Sie reicht von der vollständigen Zuweisung der Aufgaben auf schon bestehende Organisationseinheiten bis zum Aufbau einer mehrstufig gegliederten Controller-Organisation. Von Controller_innen als Personen wird eine Reihe von Fähigkeiten und Kompetenzen gefordert. Sie benötigen «analytische Fähigkeiten», sollen das «Bewertungs- und Steuerungsinstrumentarium beherrschen», «angemessen kommunizieren können», (in den unterschiedlichen Fachbereichen tätige) «Führungskräfte (Manager) einschätzen» können und «Standhaftigkeit» bewahren.¹⁴ Es stellt sich die Frage, ob eine einzelne Person überhaupt alle diese Fähigkeiten in sich vereinen kann. Die Anforderung «das Geschäft kennen» erweist sich im Hinblick auf die ausgeprägte Sachzielorientierung von NPO, die oft voraussetzt, dass Expert_innen ein fachliches Spezialwissen in ihr jeweiliges Leistungsfeld einbringen, als besondere Herausforderung. Zudem zeigt die Erfahrung, dass Controller_innen gerade in NPO oft auch mit (durchaus auf fachliche Argumente gestützten) Widerständen zu rechnen haben, manchmal «den Reibebaum» abgeben. Dies erfordert auch ein ausreichendes Mass an Frustrationstoleranz.

Etwas überspitzt formuliert, erscheint das Controlling in den Institutionen des Dritten Sektors gar nicht so selten als «die graue Maus». Ist der Handlungsspielraum in NPO gering, ist es vielfach ja auch vorwiegend abrechnungsorientiert ausgestaltet und liefert primär die von den Finanzgeber_innen geforderten Daten.

Je mehr eine Nonprofit-Organisation aber ihre Ziele autonom setzen kann und je variabler sich in der Folge das Leistungs- und Finanzierungsspektrum darstellt, umso bedeutsamer wird eine zukunftsorientierte Ausgestaltung des Controllings. Das gilt umso mehr, je mehr die Struktur von NPO auf (weitgehend) selbständig agierende Einheiten umgestellt wird, die sich selbst organisieren und durch gemeinsame Ziele (purposes) und Werte miteinander verbunden sind. Controlling trägt in einem solchen Fall nicht nur dazu bei, ein ausreichendes Mass an Koordination und Integration aufrecht zu erhalten, ausgeprägten Bereichsegoismen entgegenzuwirken und den Blick auf das gemeinsame Ganze nicht aus den Augen zu verlieren. Es liefert auch die Informationen, welche die dezentralen Einheiten für ihre Selbststeuerung benötigen.

Der Trend, dass für Führungs- und Steuerungszwecke – ausgelöst durch immer umfangreichere Möglichkeiten der Datenerfassung und -verarbeitung – eine immer weniger überschaubare Menge an Daten zur Verfügung steht, wird auch an NPO nicht spurlos vorübergehen.

Was viele Bereiche der modernen Welt prägt, gilt wohl auch für das Controlling. Der Wandel wird immer schneller. Gut möglich also, dass in (gut) einem Jahrzehnt in NPO auch in diesem Bereich neue Strukturen und Instrumente implementiert sein werden, die heutzutage erst angedacht oder in einer ersten Diskussion sind, und dass Controlling sich «in einem neuen Kleid» präsentieren wird. Theorie und Praxis gehen also spannenden Zeiten entgegen.

- 1 Vgl. dazu z. B. Gänßlen et al. 2016, S. 71 ff.
- 2 Vgl. Schäffer 2001, S. 259 ff.
- 3 Vgl. dazu auch Horváth & David 2016, S. 45 ff.
- 4 Im Hinblick auf die folgenden Ausführungen vgl. auch Schauer, Andeßner & Greiling 2015, S. 209 ff. bzw. Lichtsteiner et al. 2015, S. 123 ff.; Baumüller, Djukić & Siller 2015, S. 104 ff.
- 5 Vgl. dazu auch Anheier 2014, S. 297 ff.
- 6 Zur Vielfalt der Wirkungen bei unterschiedlichen Wirkungsobjekten vgl. vor allem auch Rechberger 2013 (insbesondere S. 174-195).
- 7 Lichtsteiner et al. 2020, S. 125.
- 8 Lichtsteiner et al. 2020, S. 124 ff.; vgl. dazu auch Horak & Baumüller 2013, S. 313 bzw. 329.
- 9 Vgl. dazu die Ausführungen bei Lichtsteiner et al. 2020, S. 93 ff.
- 10 Schauer, Andeßner & Greiling 2015, S. 125 bzw. 175 ff. bzw. Saliterer 2019, S. 350 f.
- 11 Allgemein zur wirkungsorientierten Vorgangsweise vgl. auch Rauscher & Schober 2015; Anheier 2014, S. 309 ff. bzw. zum Performance Management Greiling 2009; Poister, Aristigueta & Hall 2015 (insbesondere S. 53-87); Saliterer 2019.
- 12 Allgemein zum Stakeholder-Performance-Reporting von Nonprofit-Organisationen vgl. z. B. Stötzer 2009.
- 13 Vgl. zu den folgenden Ausführungen auch Lichtsteiner et al. 2020, S. 137 f.; Gänßlen et al. 2016, S. 75 f.
- 14 Vgl. dazu auch Gänßlen et al. 2016, S. 77.

- Anheier, H. (2014). *Nonprofit-Organizations. Theory, Management, Policy (2nd edition)*. Oxon/New York: Routledge.
- Baumüller, J., Djukić, B. & Siller, H. (2015). Controlling und Rechnungswesen. In: Eschenbach, R., Horak, C., Meyer, M. & Schober, C. (Hrsg.), *Management der Nonprofit-Organisation. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz (3. Auflage)* (S. 104-140). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Becker, W. & Ulrich, P. (Hrsg.) (2016). *Handbuch Controlling*. Wiesbaden: Springer.
- Eschenbach, R., Horak, C., Meyer, M. & Schober, C. (Hrsg.) (2015). *Management der Nonprofit-Organisation. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz (3. Auflage)*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Gänblen, S., Losbichler, H., Niedermayr, R., Rieder, L., Schäffer, U. & Weber, J. (2016). Controlling-Philosophie: Leitbild für die Unternehmenspraxis. In: Becker, W. & Ulrich, P. (Hrsg.), *Handbuch Controlling (S. 71-78)*. Wiesbaden: Springer.
- Greiling, D. (2009). *Performance Management in Nonprofit-Organisationen*. Wiesbaden: Gabler.
- Horak, C. & Baumüller, J. (2013). Controlling und Rechnungswesen in NPO. In: Simsa, R., Meyer, M. & Badelt, C. (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management (5. Auflage)* (S. 313-334). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Horváth, P. & David, U. (2016). Koordinationskonzeption des Controllings in der Praxis. In: Becker, W. & Ulrich, P. (Hrsg.), *Handbuch Controlling (S. 45-70)*. Wiesbaden: Springer.
- Lichtsteiner, H., Gmür, M., Giroud, C. & Schauer, R. (2020). *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (9. Auflage)*. Bern: Haupt.
- Poister, T., Aristigueta, M. & Hall, J. (2015). *Managing and Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations. An Integrated Approach*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rauscher, O. & Schober, C. (2015). Wirkungsanalyse. In: Eschenbach R., Horak, C., Meyer, M. & Schober, C. (Hrsg.), *Management der Nonprofit-Organisation. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz (3. Auflage)* (S. 69-103). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rechberger, M. (2013). *Wirkungsorientiertes Kontraktmanagement*, Wiesbaden: Gabler.
- Saliterer, I. (2019). Performance Management. In: Veit, S., Reichard C. & Wewer, G. (Hrsg.): *Handbuch zur Verwaltungsreform (5. Auflage)* (S. 345-358). Wiesbaden: Springer VS.
- Schäffer, U. (2001). Zum Spannungsfeld unterschiedlicher Anpassungsebenen der Kontrolle. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 30(5), S. 259-264.
- Schauer, R., Andeßner, R. & Greiling, D. (2015). *Rechnungswesen und Controlling für Nonprofit-Organisationen*. Bern: Haupt.
- Simsa, R., Meyer M. & Badelt, C. (Hrsg.) (2013). *Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management (5. Auflage)*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Stötzer, S. (2009). *Stakeholder Performance Reporting von Nonprofit-Organisationen*. Wiesbaden: Gabler.
- Veit, S., Reichard C. & Wewer, G. (Hrsg.) (2019). *Handbuch zur Verwaltungsreform (5. Auflage)*. Wiesbaden: Springer VS.

Der Autor



René Andeßner / rene.andessner@jku.at

Prof. Dr. René Andeßner, hat unmittelbar nach seinem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der JKU Linz, ein Auslandsjahr am VMI absolviert. Seit 1998 forscht und lehrt er am Institut für Public und Nonprofit Management der Johannes Kepler Universität Linz und ist dort auch stellvertretender Institutsvorstand. Zuvor war er im Kreditmanagement einer Regionalbank und am Institut für Rechnungswesen der JKU tätig. Er ist zudem ehrenamtliches Mitglied in den Leitungsorganen verschiedener NPO.

In seiner universitären wie auch praxisorientierten Tätigkeit nehmen Fragen des Rechnungswesens, des Controllings, der Finanzierung und des Ressourcenmanagements in NPO eine zentrale Stellung ein. Am VMI ist René Andeßner derzeit Mitglied des Institutsrats und unterrichtet in verschiedenen Weiterbildungsprogrammen. Unter anderem leitet er auch den Lehrgang «Rechnungswesen und Controlling in Nonprofit-Organisationen».

Richtig agil? – Impulse für Führungskräfte

Christine Lanner und Hans Lichtsteiner

Ursprünglich aus dem Projektmanagement für Softwareentwicklung entstanden, haben agile Methoden inzwischen auf vielfältige Weise Einzug in den Organisationskontext gehalten. Agile Arbeitsweisen – richtig ein- und umgesetzt – können ein ungeahntes Potenzial an Motivation und Kreativität in einer Organisation freisetzen. «Den» Königsweg zu mehr Agilität gibt es allerdings nicht. Wo die Stärken agiler Ansätze liegen, welche Fehlinterpretationen es zu vermeiden gilt und was es braucht, damit sie in der Praxis ihre Wirkung entfalten können, wird im vorliegenden Beitrag beleuchtet.

Agilität leitet sich aus dem Lateinischen *agilitas* ab und bedeutet Beweglichkeit oder Wendigkeit. Wer agil ist, kann entsprechend flexibel und rasch mit neuen Anforderungen umgehen. Agile Methoden haben ihren Ursprung in der Softwareentwicklung. Die klassische Wasserfallmethode, deren Name sich aus der linearen Abfolge vordefinierter Projektphasen – analog einem Wasserfall – ableitet, erwies sich vor allem für wenig überschaubare Vorhaben als zu schwerfällig. Agile Methoden – wie z. B. Scrum – basieren dagegen auf einem Vorgehen in kurzen, iterativen Bearbeitungszyklen (sog. Sprints) und damit einer schrittweisen Annäherung an die Produktvision. Durch das strukturierte Ausprobieren und Lernen wird der Weg zu einer nutzerorientierten Entwicklung von neuen Produkten und Lösungen

geeignet. Die damit einhergehende Fähigkeit, rasch auf Änderungen reagieren zu können, erklärt den Siegeszug agiler Ansätze weit über den IT-Bereich hinaus. Entwicklungen rund um die Frage, wie Organisationen unter volatilen Bedingungen innovativer, flexibler, attraktiver und insgesamt zukunftsfähig(er) werden, finden sich in der aktuellen Literatur u.a. auch unter Begriffen wie «agile Transformation», «New Work» oder «New Organizing».¹

Im Organisationskontext wird heute unter «Agilität» vielerlei subsummiert: Von Projektmanagement-Ansätzen (wie bspw. Scrum), über agile Methoden (bspw. Design Thinking² als Kreativitätsmethode), Prinzipien (bspw. stete Überprüfung und Anpassung), Praktiken (bspw. regelmässige Retrospektiven³ am Ende eines Sprints) und Tools (wie bspw. Kanban Board zur Visualisierung des Status von Aktivitäten) bis hin zu umfassenden Organisationsmodellen (wie bspw. Holokratie, Spotify-Modell). Anders als bei klassischen Führungs- und Organisations-theorien lässt sich in Bezug auf Agilität keine ganzheitliche Schule ausmachen.

Fehlinterpretationen, die es zu vermeiden gilt

In der NPO-Beratungstätigkeit lassen sich drei häufig auftretende Fehlinterpretationen von Agilität beobachten:

- 1. Agilität ist per se kein Qualitätsmerkmal:** «Agilität» als Ausmass, in dem agile Methoden und Werkzeu-



ge eingesetzt werden, sagt noch nichts über die Qualität der von der Organisation erbrachten Leistungen aus. Auch wenn sich im alltäglichen Sprachgebrauch eine implizite Qualifikation zwischen «agil = zeitgemäss, veränderungsoffen» und «nicht agil = überholt, veränderungsresistent» ausmachen lässt, besitzt diese Unterscheidung bedingt Aussagekraft. Relevant ist primär die Frage, inwieweit durch die Anwendung agiler Arbeitsweisen die Zufriedenheit der Stakeholder nachhaltig gesteigert werden kann.

- 2. Agilität bedeutet nicht Anarchie:** Agilität ist entgegen einer weit verbreiteten Annahme das genaue

Gegenteil von «Ich mache, was ich will». Sie basiert auf klaren Grundregeln und Arbeitsprinzipien, auf verlässlichen Absprachen, regelmässiger Koordination und kontinuierlichem Feedback. Diese neuen Praktiken müssen definiert, erlernt, verbessert, eingeübt und verinnerlicht werden. Es braucht entsprechend Zeit, um das bisher gepflegte Verständnis von Hierarchien, Strukturen, Prozessen – und damit die Organisations- und Führungskultur – nachhaltig zu verändern. Berücksichtigt man dies nicht, riskiert man Chaos und Demotivation. Der Weg heisst hier Organisationsentwicklung!

3. **Agilität ist nicht Selbstzweck.**

«Agiler werden» ist nur ein bedingt sinnvolles Organisationsziel. Zunächst gilt es zu klären, was man erreichen will und ob bzw. wie Agilität dabei helfen kann. Letztlich dient der Einsatz agiler wie auch die Anwendung «klassischer» Methoden der bestmöglichen Zielerreichung der Organisation. Die Kunst eines erfolgreichen Managements besteht darin, anstehende Problemstellungen mit der «richtigen» Kombination aus Menschen und Methoden anzugehen. Es ist weder nötig noch zweckmässig, alle Aufgaben in einer Organisation «agil» auszugestalten. Erfahrungsgemäss ist Projektarbeit in Teams ab einer bestimmten Grösse und Komplexität für den Einsatz agiler Methoden besser geeignet als für standardisierte Abläufe. Ein «one size fits all» Werkzeugkasten existiert nicht. Und auch nicht jede/r Mitarbeitende fühlt sich im agilen Arbeitsumfeld gleichermassen wohl.

Die individuelle Einpassung der verfügbaren – agilen wie klassischen – Methoden und Tools in den konkreten Organisations-Kontext ist und bleibt somit die Königsdisziplin der betriebswirtschaftlichen Problemlösung in der Praxis.

Was Agilität auszeichnet – und was sie mit klassischen Prinzipien verbindet

Auch wenn die realen Erfahrungen oftmals nicht an die Heilsversprechen der populärwissenschaftlichen Literatur anknüpfen können, liegt in der Grundidee agiler Ansätze – konsequent und richtig umgesetzt – ein grosses Potenzial für die Organisationsentwicklung. Interessant ist, dass

sich diese Ideen bei genauerem Hinsehen oftmals als Weiterentwicklung bewährter Prinzipien entpuppen. Vor diesem Hintergrund sollen vier Aspekte beleuchtet werden:

1. Delegation von Verantwortung⁴ – auf interdisziplinäre Teams

Das bewährte Prinzip der Delegation von Verantwortung ist ein konstituierendes Element der agilen Praxis. Es wird auf Teams angewandt, welche die ihnen übertragenen Problemstellungen selbstorganisiert, kollaborativ und eigenverantwortlich lösen. Delegieren von Verantwortung geht mit dem Teilen von Wissen und Informationen einher, wodurch die Zusammenarbeit verbessert und eine Vertrauenskultur gefördert wird. Die Fähigkeiten der Mitarbeitenden werden besser genutzt, was sich positiv auf die Arbeitsmotivation auswirkt. Im agilen Zusammenhang speziell betont wird die Wichtigkeit der interdisziplinären Teamzusammensetzung. Damit soll einerseits sichergestellt werden, dass die nötigen Kompetenzen und Fähigkeiten vorhanden sind, um auch komplexe und wenig überschaubare Themen erfolgreich und selbständig bearbeiten zu können. Andererseits wird auch der frühzeitige Einbezug potenzieller Nutzer oder Betroffener des Arbeitsergebnisses gefordert, um möglichst effizient zu einer bedürfnisgerechten Lösung zu gelangen. Gezielte Techniken zur Nutzung der «Schwarmintelligenz» sowie intensiver Austausch befeuern Kreativität und Innovationsgeschwindigkeit. Wird das Prinzip der selbstorganisierten Teams zum dominierenden Organisationsmodell, verflachen sich Hierarchien zunehmend.

2. Prinzip der ständigen Verbesserung⁵ – in kurzen Bearbeitungs- und Reflektionszyklen

Dieses der Philosophie des Total Quality Management (TQM) entspringende Prinzip findet in agilen Ansätzen insbesondere durch die Betonung kurzer Bearbeitungs- und strukturierter Reflektions-schleifen Eingang. Agile Zyklen verlaufen iterativ und zielen darauf ab, für eine konkrete Problemstellung schrittweise Lösungen zu finden. Fehlermachen und Scheitern als «natürliches Nebenprodukt»⁶ des Ausprobierens und Experimentierens werden produktiv genutzt, um die gemachten Erfahrungen systematisch mit anderen zu teilen, gemeinsam zu reflektieren, rasch daraus zu lernen, Verbesserungen zu implementieren und sich so als Individuum, als Team und als Organisation kontinuierlich weiterzuentwickeln.

3. Führung nach Zielen⁷ – Teamleistung im Fokus der Performance-steuerung

Das bewährte Prinzip der Führung nach Zielen (Management by Objectives) gewinnt entgegen einer allgemeinen Auffassung im agilen Kontext signifikant an Bedeutung. Je mehr Verantwortung geteilt wird, umso wichtiger ist es, ein gemeinsames Verständnis dessen, was man als Organisation erreichen möchte, zu entwickeln. Verteilte Verantwortung setzt eine breit abgestützte Partizipation am Zielfindungs- und Planungsprozess voraus. Dies erhöht nicht nur die Akzeptanz und damit die Umsetzungswahrscheinlichkeit, sondern stellt unter Berücksichtigung der Interdisziplinarität auch sicher, dass möglichst alle relevanten Perspektiven und Entwicklungen

angemessen Berücksichtigung finden. Im agilen Kontext ergibt sich eine Herausforderung daraus, dass Mitarbeitende typischerweise gleichzeitig in verschiedenen Rollen⁸ und Teams arbeiten und sich der individuelle Beitrag zur Zielerreichung nur unzureichend messen lässt. Stattdessen rückt der Beitrag von Teams in den Fokus der Performancesteuerung. Damit einher gehen intensive Kommunikation sowie hohe Transparenz über Ziele und Zielerreichung.

4. Formalisierung von Hierarchien – Definition von Rollen

Die Arbeit innerhalb und zwischen agilen Einheiten erfolgt typischerweise sehr strukturiert, nach klaren Zielen, strikten Regeln, fix definierten Rollen und je nach gewähltem Ansatz unter Verwendung einer charakteristischen Terminologie.⁹ Dass die Einführung agiler Modelle mit einem hohen Formalisierungsgrad einhergeht, mag auf den ersten Blick paradox erscheinen.¹⁰ Spielregeln, Rollen, Prozesse etc. müssen analog dem klassischen auch im agilen Kontext festgelegt werden, um das reibungslose Funktionieren der Organisation sicher zu stellen. Unterschiede bestehen vor allem darin, was formalisiert wird. Klassische Hierarchien werden bspw. durch Rollen ersetzt.¹¹ Mitarbeitende können gleichzeitig verschiedene Rollen in verschiedenen agilen Einheiten bzw. Teams einnehmen. Die Formalisierung von Rollen ist deshalb von zentraler Bedeutung, weil erfahrungsgemäss diesbezügliche Unklarheiten sehr rasch zu Unsicherheit, Chaos und Demotivation führen. Aber auch Entscheidungsprozesse und -regeln sind zu definie-

ren, will man verhindern, dass Meinungsverschiedenheiten in selbstorganisierten Teams zu endlosen Diskussionen führen. Weiter sind v.a. die Zusammenarbeit und die Kommunikation zu regeln.¹²

Empfehlungen für die Praxis

Das Einüben und Verinnerlichen agiler Arbeitsweisen unterstützt Organisationen dabei, ein «agiles Mindset»¹³ zu entwickeln. Umgekehrt begünstigen bspw. eine ausgeprägte Delegations- oder eine positive Fehlerkultur eine veränderungsoffene Haltung und damit die Fähigkeit, rasch auf neue Anforderungen reagieren zu können – dies ganz im Sinne des bewährten Streben nach Management Excellence.¹⁴ Es lohnt sich also, agile Ansätze auszuprobieren. Folgende 10 Impulse unterstützen Sie als Führungskraft

dabei, «richtig agil» zu werden (vgl. Abbildung):

1. (Er-)klären Sie, welche Ziele erreicht werden sollen!

Unabhängig davon, vor welchen konkreten Herausforderungen Sie stehen: (er-)klären Sie zunächst, welche Ziele erreicht werden sollen. Zielorientierung ist gerade unter geänderten Vorzeichen von zentraler Bedeutung. Erst wenn ein gemeinsames Verständnis davon, in welche Richtung sich die Organisation entwickeln soll, erarbeitet ist, kann festgelegt werden, wie auf die anstehenden Anforderungen geantwortet werden soll. Entsprechend geht der Frage, wo welche – agilen oder klassischen – Methoden eingesetzt werden sollen, zwingend immer die Zielklärung voraus. Prägnante Strategien mit klaren Schwerpunkten, die in

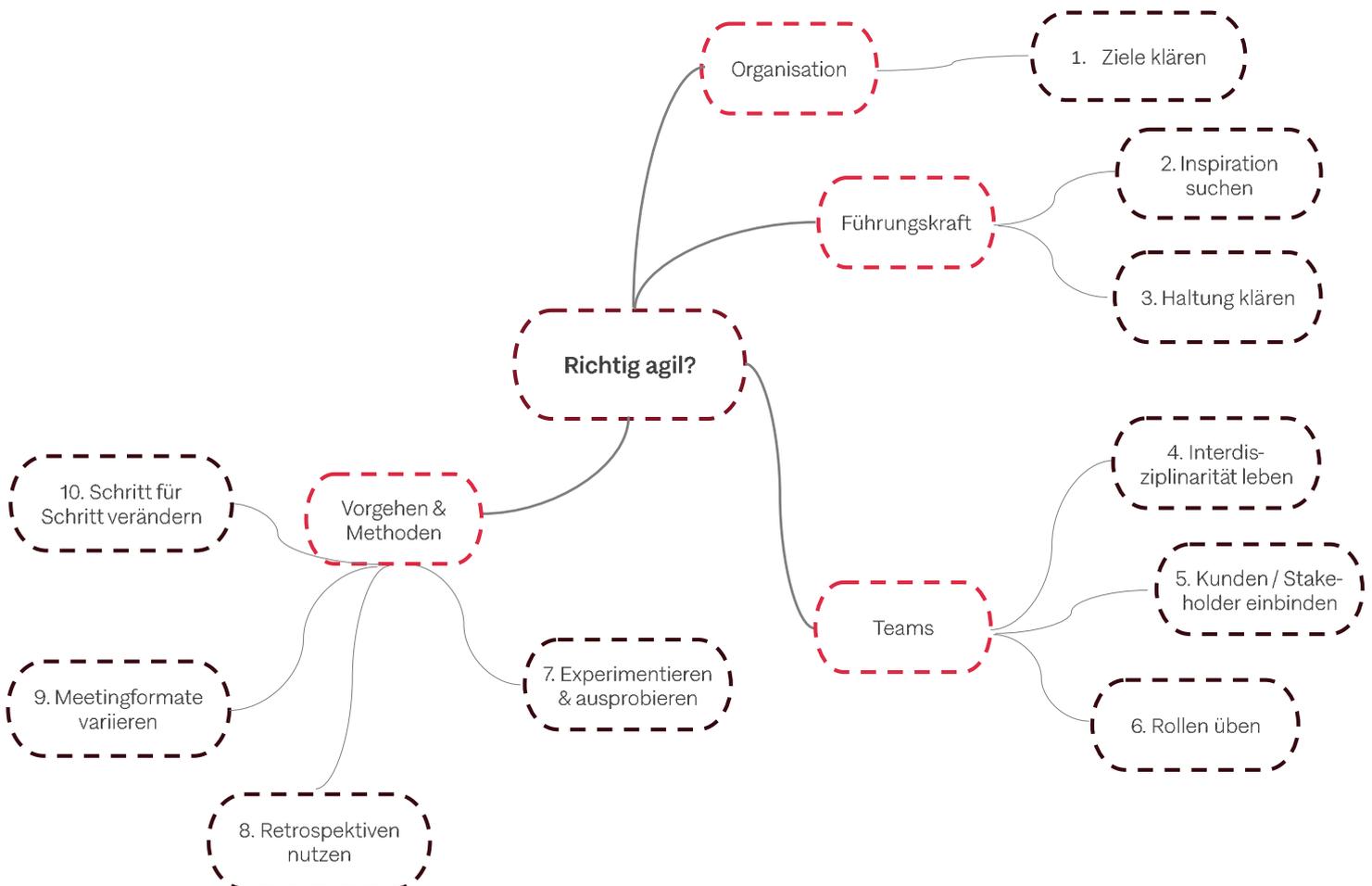


Abbildung: Richtig agil? Impulse für Führungskräfte (Eigene Darstellung).

einem partizipativen Prozess erarbeitet und regelmässig überprüft werden, bilden hierfür eine zentrale Grundlage.

2. Lassen Sie sich inspirieren!

Für langjährige Führungskräfte stellt sich oft die Frage nach dem «richtigen» Einstieg in die agile Welt. Suchen Sie nicht zu weit! Oftmals finden sich in der eigenen Organisation oder im näheren Umfeld «Jungtalente» mit entsprechendem Wissen und Erfahrungen. Nutzen Sie dieses Potenzial! Tauschen Sie sich mit Ihren Mitarbeitenden und Kolleg_innen aus und suchen Sie bewusst auch nach Erfahrungen aus anderen Branchen – aus Analogien lassen sich oftmals erstaunliche Erkenntnisse für die eigene Situation ableiten. Möglicherweise gibt es bereits entsprechende «bottom-up» Bewegungen von Mitarbeiter_innen mit den nötigen Kenntnissen, an denen angesetzt werden kann.

3. Klären Sie Ihre Haltung!

So selbstverständlich diese Empfehlung klingen mag, sie ist (auch) für die erfolgreiche Realisierung agiler Arbeitsweisen entscheidend: Sie als Führungskraft müssen vom Mehrwert der zentralen Elemente wie Delegation von Verantwortung, Sicherstellung von Interdisziplinarität, kurze Bearbeitungs- und regelmässige Reflektionszyklen überzeugt sein, weil Sie speziell gefordert sein werden, diese sowohl zu ermöglichen als auch einzufordern.¹⁵ Zur Klärung der eigenen Haltung sind Selbstreflexion und Ehrlichkeit gefragt: Bin ich bereit, (noch mehr) Verantwortung abzugeben ohne «über die Linie» zu intervenieren? Habe ich das Vertrauen, dass Mitarbeitende in selbstorganisierten Teams effekti-

ver arbeiten? Wie gehe ich mit der eigenen Unsicherheit in Bezug auf «neues Arbeiten» um? Wie wichtig ist mir meine «Positionsmacht»? Kann bzw. will ich mein Führungsverhalten (noch) mehr in Richtung «Coach» und «Sparringpartner» entwickeln?

4. Leben Sie Interdisziplinarität!

Sie sind zur Überzeugung gelangt, dass agile Ansätze die Zielerreichung ihrer Organisation optimal unterstützen können. Unter der Annahme, dass nicht von vornherein die «Agilisierung» der Gesamtorganisation, sondern zunächst ein schrittweises «Sich-vertraut-machen» mit neuen Arbeitsweisen anvisiert wird, stellt sich die Frage, in welchen Bereichen begonnen werden soll. Von hohem Nutzen erweisen sich in der Praxis Initiativen¹⁶ im Bereich Innovation bzw. zur Ideen- und Lösungsfindung für nicht-triviale Fragestellung, deren Bearbeitung die Kompetenzen und Fähigkeiten von Mitarbeitenden aus verschiedenen organisatorischen Einheiten und Fachbereichen erfordern.¹⁷ Durch die bewusst interdisziplinäre Teamzusammensetzung können die oftmals vorhandenen «Silos» aufgebrochen und die bereichs- und teamübergreifende Zusammenarbeit verbessert werden. Vorschläge für Initiativen können auch bottom-up eingebracht und in einem strukturierten Vorgehen ausgewählt werden. Das Initiativenteam organisiert sich selbst, wenn immer möglich unter Begleitung/ Moderation einer mit agilen Arbeitsweise vertrauten (vorzugsweise internen) Person. Als Rahmensezung werden lediglich das Ziel (Problemlösung), die Bearbeitungsdauer (typischerweise ein Rahmen

von max. 8 – 12 Wochen), das pro Teammitglied freigegebene Zeitbudget und allenfalls noch ein Sachkostenbudget definiert. Am Ende der Initiative präsentiert das Team vor einem möglichst breiten Publikum die Resultate und berichtet über seine Lernerfahrungen sowie Schlussfolgerungen daraus. Bewusst gelebte Interdisziplinarität fördert somit in vielerlei Hinsicht die Entwicklung einer agile(re)n Organisationskultur.

5. Integrieren Sie Ihre Kunden/Stakeholder in Innovations-Initiativen!

In der Praxis ist oftmals das Phänomen zu beobachten, dass die Einführung agiler Methoden zur «Selbstbeschäftigung» von Organisationen führt. Was auf den ersten Blick paradox erscheint, lässt sich einerseits darin begründen, dass neue Arbeitsweisen Zeit für (interne) Klärungen und Verinnerlichung brauchen. Andererseits geht dies oft auch mit der Fehlinterpretation einher, agile Arbeitsweisen dienen allein dem Zweck der Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit. Um der Fokussierung auf «Binnenfragen» entgegenzuwirken, empfiehlt es sich, a) mit agilen Innovations-Initiativen zu starten, die ein konkretes

Kunden-/Stakeholderproblem lösen und b) von Beginn weg Kunden-/Stakeholder-Vertreter_innen ins Team einzubeziehen. Dadurch wird der Blick auf den Mehrwert für die Leistungsempfänger gerichtet. Deren aktive Mitwirkung erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass rasch bedürfnisgerechte Lösungen gefunden werden und schärft das Verständnis des Teams für die Anliegen der Kunden und Stakeholder. Stellen Sie also sicher, dass Agilität möglichst auf den Nutzen für die Leistungsempfänger Ihrer Organisation ausgerichtet ist!

6. Üben Sie in wechselnden Rollen!

Agilität hat neben der Fähigkeit zur (Selbst-)Reflektion auch sehr viel mit der Fähigkeit zum Perspektivenwechsel zu tun. In diesem Sinne ist es auch für bewährte Führungskräfte sehr lehrreich, sich in wechselnden Rollen zu üben und in den Kontext agiler Teams einzufügen, ohne dabei Rückgriff auf die angestammte Positionsmacht als Linienmanager_in zu nehmen. Sie werden dadurch nicht nur ihre Vorbildrolle in Bezug auf den organisatorischen Wandel stärken, sondern auch lehrreiche Einblicke in die eigenen Verhaltensmuster gewinnen.



Dieter Brecheis

Christine Lanner

Hans Lichtsteiner

„Gerne begleiten wir Sie bei Ihrem nächsten Projekt. Persönlich, erfahren und mit jeder Menge Sachverstand.“

verbandsberatung.ch

Haben Sie noch Fragen?

Mail: info@verbandsberatung.ch

Tel.: +41 (0) 41 525 11 24

7. Experimentieren Sie - probieren geht über studieren!

Im Rahmen der ersten «Annäherungen» an agiles Arbeiten stellt sich zudem die Frage, welche Methode(n) zur Anwendung kommen sollen. Machen Sie sich zunächst bewusst, dass es kein Patentrezept zu mehr Agilität gibt, und jede Organisation ihren ganz eigenen Weg finden muss. Ob Sie bspw. Projekte mit Scrum bearbeiten oder nur einzelne Methoden oder Prinzipien daraus nutzen möchten: Wichtig ist, zunächst «einfach einmal anzufangen». Experimentieren Sie bewusst und konsequent mit verschiedenen Ansätzen und finden Sie heraus, was für ihre Organisation passend und nützlich ist und wo es Anpassungen braucht.

8. Nutzen Sie die Kraft von Retrospektiven!

Ziel von Retrospektiven ist es, die Arbeit im Team wie den individuellen Beitrag der Teammitglieder rückblickend auf strukturierte Weise gemeinsam zu reflektieren, um herauszufinden, was in einem Projekt oder einer Initiative gut lief und wo es noch Verbesserungspotenzial gibt. Retrospektiven stärken den Zusammenhalt im Team, verbessern Zusammenarbeit und Arbeitsqualität, können das Entstehen von Konflikten vermeiden, fördern die Kommunikation und die im agilen Kontext sehr wichtige Feedbackkultur. Systematisch und regelmässig eingesetzt sind Retrospektiven ein äusserst wirkungsvolles und niederschwelliges Instrument für individuelles und organisationelles Lernen. Nutzen Sie konsequent die Chance, gemeinsam Rückschau zu halten und das eigene Handeln zu reflektieren!

9. Probieren Sie agile Meetingformate!

Grosses Potenzial für Zeit- und Effizienzgewinne bieten agile Meetingformate, die sich ungeachtet vom übrigen Organisationskontext rasch umsetzen lassen. Sie zeichnen sich typischerweise durch klare Ziele, straffe Moderation, im Voraus definierte, systematisch zu beantwortenden Fragen, eine beschränkte Redezeit pro Teammitglied («Timeboxing») und Fokussierung auf Sachthemen aus. Verbreitet ist bspw. das aus Scrum stammende Format des daily Stand-up-Meeting (kurz «daily»), eines am Morgen stattfindenden kurzen Stehtreffens zur Status- und Zielbesprechung für den Tag. Bewährt haben sich auch Praktiken wie «Check-in» und «Check-out» für ein bewusstes Ankommen der Teilnehmer zu Beginn sowie eine kurze, gemeinsame Rückschau am Ende eines Meetings. Herausforderung ist wie so oft «nur» die Disziplin bei der konsequenten Umsetzung der Formate.

10. Gehen Sie einen Schritt nach dem andern, auch wenn Sie es eilig haben!

Die Forderungen der «New Organizing & Co» Ansätze sind radikal, was ihre Popularität zumindest teilweise erklären dürfte. Ungeachtet davon, wie gross der Entwicklungsbedarf einer Organisation ist und mit welchen Ansätzen er angegangen werden soll: Ein Wandel erfordert immer, dass Menschen ihr Verhalten ändern, und das braucht Zeit. Neues muss akzeptiert, erlernt und verinnerlicht werden. Wichtig ist, das Ziel dessen, was erreicht werden soll, systematisch und konsequent zu verfolgen. Bleiben Sie also dran!

Fussnoten

- 1 Vgl. z. B. Laloux 2017; Groth, Krejci, Günther 2021; Bachmann 2022.
- 2 Vgl. Lewrick, Link, Leifer 2020.
- 3 Retrospektiven sind fixe Bestandteile agiler Methoden wie bspw. Scrum. Dabei handelt es sich um ein strukturiertes Vorgehen, mit Hilfe dessen nach jedem Bearbeitungszyklus (bzw. Sprint) die Zusammenarbeit im Team rückblickend systematisch und unter Zuhilfenahme diverser Methoden beurteilt wird: Was lief gut? Wo müssen wir uns verbessern? Was heisst das für den nächsten Zyklus? Vgl. z. B. Farnschläder o.J. In der Praxis existieren verschiedene Vorgehensmethoden. Alle verfolgen dasselbe Ziel: kontinuierliches Lernen fördern und Chancen zur Verbesserung frühzeitig erkennen. Erfolgsentscheidend für alle Kommunikation ist, dass sie in einer angstfreien, psychologisch sicheren Atmosphäre stattfindet. Vgl. dazu die Ausführungen von Edmondson (2021).
- 4 Vgl. Lichtsteiner, Gmür, Giroud, Schauer 2020, S. 75, S. 93ff., S. 170, S. 180.
- 5 Vgl. Lichtsteiner, Gmür, Giroud, Schauer 2020, S. 78, S. 146.
- 6 Edmondson 2021, S. 153.
- 7 Vgl. Lichtsteiner, Gmür, Giroud, Schauer 2020, S. 92ff., S. 138.
- 8 Je nach Ansatz und individueller Anpassung durch die Organisation können die Bezeichnungen von Teams und Rollen variieren. Rollen können bspw. als product owner, process moderator oder project communicator benannt werden. Vgl. Bachmann, Kurzmann, Castrellon Gutierrez, Neyer 2020, S. 126.
- 9 So verwendet bspw. das ursprünglich beim schwedischen Musik- und Video-Streamingdienst Spotify aus verschiedenen agilen Methoden entstandene, gleichnamige agile Organisationsmodell Bezeichnungen wie Squad, Tribe, Chapter oder Guild, um agile Einheiten mit unterschiedlichen Rollen, Kompetenzen und Fähigkeiten zu unterscheiden. Van der Wardt o.J.
- 10 Vgl. dazu die Studie von Bachmann, Kurzmann, Castrellon Gutierrez, Neyer 2020. Sie zeigt anhand von vier Fallbeispielen, dass zwar ein Abbau von Formalisierung in einzelnen Bereichen, gleichzeitig aber eine Zunahme in anderen Bereichen beobachtet wurde. Es wird zudem zwischen «Agilität fördernde» und «Agilität einschränkende» Formalisierung unterschieden (ebd. S. 122).
- 11 Mit Hilfe von Rollen wird im Gegensatz zu Positionen in einem klassischen Organigramm die Arbeit und nicht die Menschen organisiert. Vgl. Schmidt 2018.
- 12 Vgl. Bachmann, Kurzmann, Castrellon Gutierrez, Neyer 2020, S. 126ff. Die Kritik am Formalisierungsgrad im Kontext von «New Organizing» geht teilweise so weit, dass von einer «Formalisierung von Emotionen» (Müller, Sely, von Vogel 2021, S. 245) gesprochen wird. In der Praxis ist festzustellen, dass «klassische» Organisations Elemente aus agilen Konzepten integrieren und so eine Vielfalt an hybriden Organisationsformen entstehen. Vgl. auch Bachmann, Kurzmann, Castrellon Gutierrez, Neyer 2020, S. 124.
- 13 Eilers, Simmert, Peters, Leimeister 2021 definieren «agile Denkweise» als Haltung, welche die vier Dimensionen Lernbereitschaft, kollaborativer Austausch, befähigte Selbststeuerung und iterative Wertschöpfung umfasst.
- 14 Vgl. Lichtsteiner, Gmür, Giroud, Schauer 2020, S. 139. In diesem Zusammenhang wird in der Literatur oftmals von der Entwicklung von «Doing Agile» - verstanden als mechanistische Anwendung agiler Methoden und Prinzipien - hin zu «Being Agile», der Verinnerlichung von agilen Werten und Prinzipien, als prägendes Element der Organisationskultur gesprochen. Vgl. Krieg 2019, S. 253f.
- 15 Dies wurde bspw. auch in einer Publikation zur Analyse verschiedener Fallstudien, in denen die Einführung von «New Organizing» Ansätzen verfolgt wird, erörtert. Darin wird festgestellt, dass «eine Bewegung, die von der Führung nicht aufgenommen wird, ... keine lange Lebensdauer» hat. Weidling 2021, S. 299.
- 16 In der Praxis oftmals auch als «Strategische Initiativen», «Impact Initiativen» etc. bezeichnet. Neue Bearbeitungsformate sollten auch neu benannt werden, um sie z. B. von der klassischen Projektarbeit zu unterscheiden.
- 17 Das kann bspw. die Optimierung eines Prozesses, einer Dienstleistung oder eines Produkts sein oder aber das Finden neuer Produktideen etc.



Bachmann, M., Kurzmann, A., Castellon Gutierrez, B. & Neyer, A.-K. (2020). The Paradox of Agility: Reduce Formalization? Introduce Formalization! *Die Unternehmung, Jahrgang 74* (2020), Heft 2, S. 122 – 135.

Bachmann, T. (2022). New Organizing: Ein Gespräch über New Work und Agilität. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, S. 1 - 8.

Edmondson, A. C. (2020). *Die angstfreie Organisation*. München: Verlag Franz Vahlen GmbH.

Eilers, K.; Simmert, B.; Peters, Ch. & Leimeister, J. M. (2021). *Why the Agile Mindset Matters*. Paper presented at the Academy of Management Annual Meeting (AOM). Besucht am 26.02.2022 auf <https://www.alexandria.unisg.ch/263080/>

Farnschläder, L. (o.J.). *Retrospektiven Methoden. Ideen für eine erfolgreiche Sprint Retro*. Besucht am 26.01.2022 auf <https://nativdigital.com/retro-methoden/>

Groth, T., Krejci, G. P., Günther, St. (2021). *New Organizing. Wie Grossorganisationen Agilität, Holacracy & Co. einführen – und was man daraus lernen kann*. (1. Auflage). Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

Krieg, A. (2019). Agile Organisationsentwicklung und agiles Change-Management. In: Linssen, O., Mikusz, M., Volland, A., et al. (Hrsg.), *Projektmanagement und Vorgehensmodelle 2019. Neue Vorgehensmodelle in Projekten – Führung, Kulturen und Infrastrukturen im Wandel*. Vol. P-298. S. 253 - 261.

Lewrick, M., Link, P., Leifer, L. (2020). *The Design Thinking Toolbox. A Guide to Mastering the Most Popular and Valuable Innovation Methods* (1. Auflage). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Laloux, F. (2017). *Reinventing Organizations*. München: Verlag Franz Vahlen GmbH.

Lichtsteiner, H., Gmür, M., Giroud, Ch., Schauer, R. (2020). *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen* (9. Auflage). Bern/Stuttgart/Wien: Haupt Verlag.

Müller, K., Sely, D., von Vogel A. (2021). Fremdbestimmte Selbststeuerung – Mit Holokratie die Wette auf die Zukunftsfähigkeit in der Finanzwelt gewinnen. In: Groth, T., Krejci, G. P., Günther, St. (Hrsg.), *New Organizing. Wie Grossorganisationen Agilität, Holacracy & Co. einführen – und was man daraus lernen kann* (S. 229 – 249). (1. Auflage). Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

Schmidt, S. (2018). *Schwarmorganisation. Agile Rollen bestmöglich besetzen*. Besucht am 31.01.2022 auf <https://www.schwarmorganisation.de/2018/12/07/agile-rollen-bestmoeglich-besetzen/>

Van der Wardt, R. (o.J.). *Das Spotify Modell: Agile und Scrum für grosse Organisationen*. Besucht am 26.01.2022 auf <https://agilescrumgroup.de/spotify-modell/>

Weidling, A. (2021). Dark side of the moon – Über Unternehmen, die hier nicht porträtiert werden. (K)eine Fallstudie. In: Groth, T., Krejci, G. P., Günther, St. (Hrsg.), (S. 290 - 304). (1. Auflage). Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

Die Autorin und der Autor



Christine Lanner / christine.lanner@verbandsberatung.ch

Dr. Christine Lanner ist Partnerin und Mitgründerin der Beratungsfirma verbandsberatung.ch ag. Sie studierte Betriebswirtschaftslehre an den Universitäten Linz (A) und Freiburg (CH) und promovierte zum Thema Strategieimplementierung. Neben langjährigen Führungsfunktionen in internationalen und nationalen Unternehmen war sie über 8 Jahre stellvertretende Direktorin der Stiftung SWITCH, der ICT-Dienstleisterin des Schweizer Bildungs- und Forschungssektors. In dieser Funktion war sie verantwortlich für die Themen Strategie- und Geschäftsentwicklung, Innovationsmanagement, Organisations- und Personalentwicklung, Marketing, Finance & Controlling sowie Risikomanagement.



Hans Lichtsteiner / hans.lichtsteiner@verbandsberatung.ch

Prof. tit. Dr. Hans Lichtsteiner ist Geschäftsführender Partner der Beratungsfirma verbandsberatung.ch ag. Er hat an der Universität Freiburg/CH studiert und promoviert und ist seit 2011 Titularprofessor der Universität. Von 1996 bis 2001 war er Geschäftsleitungsmitglied des Schweizerischen Spenglermeister- und Installateur-Verbands, von 2001 bis 2006 Geschäftsführer des Schweizerischen Verbands der Strassen- und Verkehrsfachleute. Von 2006 bis Sommer 2018 leitete er den Weiterbildungsbereich des VMI als Direktor.

Management by Objectives – Steuerung durch einfache Rahmenanordnungen

Oliver Berger

Das Wichtigste in Kürze

Bei Management- und Planungsprozessen geht es im Kern immer darum, ein Ziel zu erreichen. Vom Führen durch Zielvorgabe, dem sogenannten Management by Objectives mit seinen notwendigen Bedingungen und Ursprüngen sowie dessen Vorteilen, handelt der nachfolgende Artikel. Das Konzept des Management by Objectives (MbO) wurde 1954 von Peter Drucker erforscht und entwickelt.¹ Die Zielsetzungstheorie besagt, dass sich Menschen durch erreichbare Ziele motivieren lassen und dass Ziele Regulatoren des Handelns sind. Die Ziele sollen dabei präzise und herausfordernd und mit einer regelmässigen Feedbackschleife gekoppelt sein.² Kernidee ist dabei das die übergeordnete Instanz das Ziel (WAS) festlegt oder vereinbart und der Weg in das Ziel (WIE) an die nachgelagerte Instanz delegiert und somit dezentralisiert wird. Die übergeordnete Instanz wird nur über (Zwischen-)Ergebnisse informiert.

Dahinter steht insbesondere die Erkenntnis, dass übergeordnete oder zentrale Stellen nie alle Informationen zeitgerecht verarbeiten können und ihnen teilweise auch die Nähe, die Detailkenntnisse der örtlichen Verhältnisse oder Umsetzungskompetenz fehlt, um ein Ziel erfolgreich zu erreichen.

Ursprünge in der Auftragstaktik

Das Konzept der Führung durch Zielvorgabe ist dagegen nicht neu, es geht unter anderem auf die Überlegungen der Auftragstaktik im deutschen Militär des 19. und 20. Jahrhunderts zurück.³ Die Auftrags-taktik definiert zwar das (übergeordnete) Ziel, delegiert und dezentralisiert die Art und Weise wie dieses Ziel zu erreichen ist aber auf die nachgelagerten Stufen.⁴ Das Gegenstück dazu bildet die Befehls-taktik, welche in der französischen Armee verbreitet ist und jeden Schritt zur Zielerreichung bis in das letzte Detail festlegt.

Der deutsche Stratege Carl von Clausewitz (1780-1831) sprach von «Nebel», «Friktionen», kleinen Feh-

lern, kleinen unvorhersehbaren Abweichungen und Unsicherheiten, die irgendwann bei militärischen Operationen dazwischenkommen und in Summe jeden noch so guten Plan stören bis zerstören.⁵ Damit ist nicht etwa gemeint nicht zu planen, sondern sich bei der Planung auf das übergeordnete Ziel und die wesentlichen Handlungsrichtlinien zu beschränken, damit die Personen vor Ort situativ ihre Massnahmen und Verhaltensweisen anpassen können, um das Ziel flexibel zu erreichen. Diese Überzeugung wurde anschliessend in diversen Reglementen konkretisiert und im Felde angewendet.

Bedingungen für ein Gelingen im NPO-Umfeld

NPO besitzen sehr oft komplexe Führungsstrukturen mit einem herausfordernden Zusammenspiel von ehrenamtlichem strategischem Leitorgan, hauptamtlicher Geschäftsstelle mit Angestellten und freiwilligen Helfern. Der Vorstand oder der Stiftungsrat sind somit eigentlich per Definition für die strategische Ausrichtung der NPO zuständig, die Geschäftsstelle für die operative Umsetzung und Ausführung der geplanten Vorhaben. Management by Objectives scheint damit geradezu prädestiniert zu sein für NPO.

Damit MbO gelingt sind aus Sicht des Autors folgende Aspekte zu beachten:

- Miteinbezug bei der Zielvereinbarung. Gemeint ist, dass Mitarbeitende bei der Zielvereinbarung und Festlegung des SOLL-Werts von ihren Vorgesetzten miteinbezogen werden; dies ist jedoch nicht zu verwechseln mit einer Basisdemokratie.
- Die Personen, welche das Ziel umsetzen, müssen über die entsprechende Fachkompetenz verfügen und auch über eine entsprechende Integrität und Loyalität zum Organisationszweck. Sie müssen bereit und in der Lage sein, etwaige Freiräume wirkungsvoll zu Gunsten der Organisation und dessen Zweck einzusetzen. Der gewährte Hand-



lungsspielraum darf also nicht im Sinne der Mikropolitik zum Selbstweck für Eigeninteressen und für den persönlichen Machtausbau missbraucht werden.⁶

- Die NPO benötigt einen übergeordneten Orientierungsrahmen im Sinne eines Leitbildes oder einer Strategie, damit bei Unklarheit oder Unsicherheit dieser Kontext indirekt mitsteuern kann (Kontextführung).⁷
- Intrinsische Motiv-Struktur bei den Mitarbeitenden und hinreichende Kongruenz mit den Organisationswerten. Aus der Forschung ist bekannt, dass Ziele nur wirken, wenn sie übernommen werden und die Werte-Struktur der Organisation der Motiv-Struktur der Person nicht widersprechen.
- Eine gelingende Führung durch MbO benötigt eine angemessene Fehlerkultur und Mut der Mitarbeitenden, den Handlungsspielraum zu Gunsten der Organisation nutzen zu wollen. Es bedingt Vertrauen der Vorgesetzten in die Fähigkeiten der Mitarbeitenden sowie das gegenseitige Komplettieren und nicht Rivalisieren.
- Ein wirkungsvolles Ziel sollte einerseits ambitioniert sowie erstrebenswert sein und andererseits auch mit den bestehenden Fähigkeiten und Ressourcen erreichbar sein (siehe nachfolgender Abschnitt).
- Es braucht klare Abmachungen zwischen Vorge-

setzten und Mitarbeitenden, wie die Berichterstattung erfolgen soll. Zudem ist es wichtig festzulegen, unter welchen Bedingungen und Ausnahmefällen eine Rücksprache oder etwaige Rückdelegation des Ziels erfolgen soll.⁸

SMARTe Zielvereinbarungen

Aufbauend auf die vorherigen Ausführungen und Gedanken von Locke & Latham⁹ sowie dem Ökonomen Peter Drucker¹⁰ wird für die Definition von hinreichend präzisen und motivierenden Zielen die SMART-Regel empfohlen. Das Akronym SMART steht dabei für folgende Eigenschaften eines Ziels (siehe Tabelle). Die Anwendung der SMART-Regel kann dabei als Konkretisierung des Job-Characteristics-Modell (JCM) von Hackmann und Oldham¹¹ betrachtet werden. Verkürzt dargestellt, drückt das JCM aus, dass das Motivationspotential einer Arbeit das Produkt von erlebter Sinnhaftigkeit x Autonomie x Feedback ist. In verschiedenen Studien wurde das Motivationspotential einer Arbeit untersucht: Es zeigten sich Zusammenhänge zwischen Motivation und Zufriedenheit, aber auch zu Absentismus und Fluktuation sowie in etwas geringerem Masse zur Leistung.¹²

Vorteile von MbO

Die Vorteile des Management by Objectives-Ansatzes können somit wie folgt charakterisiert werden:

Tabelle: SMARTe Zielvereinbarungen

S	Specific	Ziele sollen eindeutig und so präzise wie möglich formuliert sein.
M	Measurable	Ziele sollen messbar sein.
A	Achievable	Ziele sollen ambitioniert und erreichbar sein.
R	Reasonable	Ziele sollen erstrebenswert (gemäss Valenz-Theorie etwas Wertvolles) sein.
T	Time-bound	Ziele sollen mit einem klaren Zeithorizont verknüpft sein.

- Das Konzept erlaubt eine ganzheitliche Steuerung der Organisation im Sinne einer deduktiven Kette. Es besteht Klarheit über das konkret zu erreichende Endresultat im Kontext des Organisationsrahmens.
- Die originäre Handlungsfreiheit pro Führungsstufe wird gewahrt. Durch die Nähe zum Geschehen, kann die Person an «der Front» auch flexibel auf örtliche oder spezifische Begebenheiten reagieren. Vor Ort können die Chancen besser genutzt und die Risiken nochmals reduziert werden.
- Die Mitarbeitenden erhalten ein höheres intrinsisches Motivationspotential durch eine weitestgehende Autonomie und Selbstorganisation.
- Die übergeordneten Instanzen werden entlastet, da sich jede Stufe auf das Wesentliche konzentrieren kann. Dies spricht für eine hohe Ehrenamts- und NPO-tauglichkeit.

Kritische Würdigung

Management by Objectives funktioniert und wirkt – richtig angewendet – auch in NPO. Durch dieses einfache Prinzip werden die Kräfte gebündelt und unter Wahrung der Handlungsfreiheit auf der eigenen Stufe kohärent auf das übergeordnete Ziel ausgerichtet. Die durch die Kontextführung gewährte Autonomie und die Freiheitsgrade auf den nachgelagerten Stufen, die intrinsische Arbeitsmotivation und schlussendlich die Arbeitsleistung jedes einzelnen. Es braucht solide organisatorische Grundlagen und einen gewissen Initialaufwand, der sich aber längerfristig für die Organisation lohnt. Management by Objectives bildet somit auch eine wichtige Voraussetzung für das strategische Management und somit für die Gesamtsteuerung und -leistung einer NPO.

Fussnoten

- 1 Drucker, P. (2012). *The practice of management*. Routledge.
- 2 Locke, E. A. & Latham, G. P. (1994). Goal setting theory. In: O'Neil, H. F. & Drillings, M. (Hrsg.): *Motivation: Theory and research*, S. 13 -29.
- 3 Bühlmann, C., & Braun, P. (2010). Auftragstaktik in Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. *MILITARY POWER REVUE* der Schweizer Armee 1, S. 50-63.
- 4 Reglement 50.040 d (2018): *Führung und Stabsorganisation der Armee 17*.
- 5 Bühlmann, C., & Braun, P. (2010). Auftragstaktik in Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. *MILITARY POWER REVUE* der Schweizer Armee 1, S. 50-63.
- 6 Neuberger, O. (2006). *Mikropolitik und Moral in Organisationen*. Stuttgart: Lucius & Lucius/UTB.
- 7 Giese, D. (2013). *Militärische Führung im Internetzeitalter: Die Bedeutung von Strategischer Kommunikation und Social Media für Entscheidungsprozesse, Organisationsstrukturen und Führerausbildung in der Bundeswehr* (Vol. 1). BoD-Books on Demand.
- 8 Schwarz, P. (1992). *Management in Nonprofit-Organisationen: eine Führungs-, Organisations- und Planungslehre für Verbände, Sozialwerke, Vereine, Kirchen, Parteien usw.* (1. Auflage). Haupt.
- 9 Locke, E. A. & Latham, G. P. (1994). Goal setting theory. In: O'Neil, H. F. & Drillings, M. (Hrsg.): *Motivation: Theory and research*, S. 13 -29.
- 10 Drucker, P. (2012). *The practice of management*. Routledge.
- 11 Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), S. 250-279.
- 12 Semmer, N. & Udris, I. (2007). Bedeutung und Wirkung von Arbeit. In: Schuler, H. et al. (Hrsg.). *Lehrbuch Organisationspsychologie*, 4. Auflage. Bern: Huber. S. 157-195

Der Autor



Oliver Berger / oliver.berger@bdo.ch

Der gebürtige Berner ist studierter Betriebswirt mit Schwerpunkten in den Bereichen Strategie, Marketing sowie Arbeits- und Organisationspsychologie. Daneben besitzt er einen Masterabschluss als Filmmacher. Berufserfahrung hat er sowohl in der Privatwirtschaft als auch im Non-Profit-Sektor gesammelt. Er war viele Jahre operativer Leiter von Verbänden und Stiftungen. Als Vizedirektor verantwortet er seit vier Jahren den Bereich NPO bei der Beratungsgesellschaft BDO Mittelland und leitet dort komplexe Unterstützungsprojekte inklusive Interimseinsätzen als (de facto) Geschäftsführer von NPO in schwierigen Situationen. Nebenberuflich ist er als freier Film- und TV-Macher tätig. Er blickt auf über zwei Jahrzehnte ehrenamtliche Tätigkeit in der verbandlichen Jugendarbeit zurück. Heute engagiert er sich in verschiedenen Vereinen aus den Bereichen Mobilität, Kultur und Geschichte als Vorstandsmitglied. In der Schweizer Armee bekleidet er den Rang eines Oberstleutnants. Er vertritt die FDP in der Berner Lokalpolitik.



Sécurité informatique des NPO et principe de Pareto

Michaël Gonin

Plusieurs acteurs du monde des NPO ou des institutions publiques ont récemment fait la une des médias suite à un piratage plus ou moins grave de leurs données. Cela mérite, avant tout, un bon 'coup de gueule' contre ces pirates qui s'en prennent 'aux bons'. Cela suscite ensuite, et sans excuser en rien ces attaques, une réflexion sur le management général de nos organisations.

Tout d'abord et avant tout, c'est un coup de gueule que je désire partager. Aucune organisation ne mérite une attaque – mais le CICR, la Fondation des Oliviers et les NPO en général peut-être encore moins que d'autres. Elles devraient pouvoir se concentrer sur leurs tâches premières, à savoir répondre aux nombreux et divers besoins de la société. On aimerait les voir au front, et pas trop dans leurs bureaux administratifs à résoudre des problèmes informatiques. Et les donateurs, bien sûr, aimeraient que leur argent serve à sauver des vies, accompagner des bénéficiaires, aider les démunis etc. – et pas forcément à colmater des failles informatiques. Donc quand un pirate débarque pour bloquer le travail minutieux et précieux de ces acteurs, cela ne peut que nous révolter. Tout comme, d'ailleurs, quand un trésorier indélicat vide la caisse de l'association pour assouvir ses passions privées, quand des écoliers qui ont passé la journée à cirer des chaussures aux passants dans la rue se font voler leur maigre cagnotte,

quand des jeunes déboussolés saccaquent le local à disposition de leur quartier, quand un groupe armé anéantit le dispensaire construit par une équipe de bénévoles – c'est frustrant, énervant et décourageant.

Informatique et management du système

Cette première réaction face au piratage informatique est probablement la plus pertinente. Il y a des coupables et j'espère qu'ils seront un jour démasqués. Mais au-delà, ces incidents soulèvent souvent une double question : Sont-ils le signe d'une mauvaise gestion ? Aurait-il fallu investir davantage dans la sécurité numérique ? La question n'est pas nouvelle : Elle se pose chaque fois que la porte du vestiaire du club de foot est forcée, que la cagnotte de la cantine est volée ou qu'un collaborateur indélicat a nui, d'une manière ou d'une autre, aux intérêts de la NPO. Faut-il des cadenas plus résistants ? Une meilleure sélection des bénévoles ? Une autre gestion des clés ? Faut-il systématiser les doubles signatures ou professionnaliser les réviseurs des comptes ? Faut-il ... ?

Et faut-il engager un spécialiste de la sécurité numérique ? Changer les directives pour le personnel ? Limiter l'accès des collaborateurs ou des bénévoles ?



Du difficile équilibre du système

Ce numéro de la revue VM est dédié au pilier 'management du système' du Modèle Fribourgeois de Management des NPO¹. L'enjeu de ce pilier est justement de savoir quelle énergie mettre dans la supervision générale : développement de stratégie, contrôle qualité, etc.

La sécurité informatique fait pleinement partie de cette gestion. Mais les exemples cités précédemment nous rappellent qu'elle n'est pas la seule. Certes, elle est nouvelle et vient s'ajouter aux autres – et à nouveau, elle prend une énergie que nous préférierions mettre ailleurs. Mais sa mise en perspective avec d'autres questions similaires permet d'une part d'en voir l'importance et d'autre part de dégager deux principes pour avancer.

Au niveau de son importance, la sécurité informatique doit être considérée comme une tâche secondaire mais fondamentale. Quand une fondation ouvre un compte bancaire, elle réfléchit aux droits de signature ; lorsqu'une association construit un nouveau cabanon au bord du terrain, elle décide de la taille du cadenas à y mettre – ou pas. Le cadenas ne forme pas le cœur du projet 'cabanon' – il est simplement un élément du processus. De même, la sécurité informatique ne forme pas le cœur des NPO, mais elle doit trouver sa place dans les processus de configuration informatique. Ni plus, ni moins.

D'ailleurs, c'est l'ensemble du management du système qui doit sans cesse s'interroger sur sa place et sa taille : il en faut suffisamment pour bien fonctionner, anticiper, corriger, et diriger

l'équipe – mais le moins possible par rapport aux activités qui contribuent directement au but premier de la NPO. Cela s'applique à la gestion des signatures ou des clés autant qu'à la gestion des accès informatiques.

Donc, aux deux questions posées précédemment (Un piratage informatique implique-t-il une défaillance du management du système ? Faut-il investir davantage dans la sécurité informatique ?), la réponse n'est pas automatique – tout comme pour le cabanon cambriolé. On peut avoir décidé, pour diverses bonnes raisons, de ne pas transformer le cabanon en bunker, et donc de prendre le risque d'un cambriolage. Ce qui est important, c'est que la question de la sécurité ait été traitée : que les risques encourus aient été évalués et que les décisions correspondent à l'évaluation de ces risques.

Deux principes

Un survol d'un petit livre d'introduction² à la question me pousse à formuler deux principes de base pour démarrer une réflexion dans ce domaine sans forcément devenir un bunker informatique – principes qui s'appliquent d'ailleurs également à la sécurité du cabanon.

Risque = probabilité x conséquence

Premièrement, il s'agit d'évaluer le risque, qui dépend de deux facteurs : la probabilité qu'une chose arrive et la taille des conséquences si cela arrive. Si je range du matériel précieux ou difficilement remplaçable dans mon cabanon, j'y mets un gros cadenas même si la probabilité d'un cambriolage est très faible, car le coût en cas de vol est grand.

Pour le piratage informatique, la probabilité est souvent faible (sauf si quelqu'un nous veut spécifiquement

du mal, par exemple un collaborateur ou bénéficiaire frustré). Par contre, les conséquences en cas d'attaque peuvent être plus complexes. Par conséquent, toute NPO se doit d'estimer non seulement la probabilité qu'un événement arrive, mais également les conséquences qu'un tel scénario pourrait impliquer s'il arrivait. Par exemple, que se passe-t-il si les données financières de donateurs sont récupérées par des pirates informatiques ? Quelles sont les données essentielles et/ou difficilement récupérables si un disque dur ou un serveur est crypté contre rançon ? Quels dégâts peut faire une personne qui déroberait les données de login depuis l'ordinateur ou le smartphone d'un collaborateur ... ? Il s'agit ici de s'assurer que les serveurs indispensables à notre fonctionnement ainsi que les données sensibles soient protégés, même si la probabilité est faible.

Mesures de bases

Un deuxième principe est de ne pas négliger les mesures de base qui permettent de fortement diminuer la probabilité de la réussite d'une attaque. Quand je prête la clé du cabanon à un bénévole, je lui rappelle qu'il ne doit pas la laisser traîner et qu'il doit refermer le cabanon à la fin de l'utilisation. De plus, si j'ai de nombreux locaux, je vais probablement créer différentes clés qui ouvrent différentes zones – et minimiser le nombre de personnes possédant un 'pass' ouvrant le tout.

Au niveau informatique, les mêmes principes s'appliquent. D'une part, il s'agit de sensibiliser aux risques de base toutes les personnes ayant accès aux ressources informatiques. Plusieurs études semblent confirmer que la plupart des attaques informatiques ont lieu au travers d'un comportement

inadapté d'un collaborateur ou bénévole – qui aurait pu facilement être évité par une brève formation sur la thématique.

D'autre part, comme pour la gestion des clés du cabanon, certaines mesures de base doivent être exigées des collaborateurs et bénévoles : mots de passe longs, complexes et différents des mots de passe personnels, limitation des accès administrateur aux personnes qui en ont besoin et selon des procédures strictes etc. Ces mesures de base ne me semblent pas plus complexes que la gestion des clés physiques de nos locaux : fermer à clé en quittant le local = me déconnecter de mes accès informatiques après utilisation.

Les mesures de base ont l'avantage de limiter fortement les risques tout en ne demandant que très peu d'effort. Peut-être peuvent-elles être encouragées en suivant la logique bien connue du principe de Pareto.

Le principe de Pareto

J'emets ici la proposition que, pour la sécurité informatique comme pour l'ensemble du management du système, le célèbre principe de Pareto devrait s'appliquer : On atteint très souvent 80 % des résultats avec 20 % des efforts – pour autant que l'on prenne les 'bons' 20 %. Une telle logique permet de donner au management du système la place nécessaire pour assurer un fonctionnement optimal de l'organisation – tout en

minimisant l'énergie investie dans les fonctions de support et de contrôle. Deux implications pratiques en découlent :

1. Il s'agit non pas de multiplier les normes, procédures, contrôles et stratégies, mais d'identifier, à l'aide d'experts au besoin, ces 20 % qui permettent d'atteindre 80 % des objectifs visés.
2. En complément, il s'agit d'identifier les domaines où 80 % n'est pas suffisant et, pour ces domaines, investir davantage que les 20 % minimaux (p.ex. l'accès à la plateforme en ligne du compte bancaire). Parallèlement, il s'agit d'oser « désinvestir » des domaines où nous aurions trop de normes, procédures, contrôles par rapport aux résultats recherchés.

Dans cette optique, la sécurité informatique ne représente pas une contrainte ou une charge supplémentaire, mais fait partie des outils qui permettent de poursuivre au mieux les intérêts et objectifs de la NPO. Et comme pour la gestion des clés ou la mise en place d'un système de controlling, il peut être utile de faire appel à un expert externe ponctuel pour acquérir les connaissances de base, identifier les principaux risques ainsi que leurs conséquences potentielles, et prioriser les actions à entreprendre. Les organisations hackées, comme celles victimes de vol dans leur cabanon, l'ont souvent découvert trop tard.

Das Wichtigste in Kürze

In letzter Zeit haben Cyberangriffe in der Westschweiz auch NPO getroffen. Selbstverständlich dürfen solche Angriffe gegen gemeinnützige Organisationen nicht toleriert werden. Dennoch wird dadurch das Augenmerk auf die Frage der IT-Sicherheit in NPO geworfen. IT-Sicherheit ist, wie alle System-Management-Elemente (inkl. z. B. wer kriegt welchen Schlüssel), letztendlich Teil eines modernen System-Controllings der Organisation. System-Management stellt nicht den Selbstzweck der Organisation dar, sondern ein unverzichtbares Mittel, das Sachziel oder die Mission besser zu erreichen. Daraus ergeben sich zwei Prinzipien:

1. Risiko = Wahrscheinlichkeit x Konsequenzen. Das heisst, falls die Wahrscheinlichkeit, dass ein Angriff erfolgt, klein ist, aber die Konsequenzen, falls er erfolgt, gross sind – dann ist das Risiko hoch! Die Server und Daten, die unbedingt geschützt werden müssen, müssen unbedingt identifiziert werden (sowie diejenigen, die vielleicht weniger problematisch sind).
2. Basis-Massnahmen. Es gibt Basis-Massnahmen, die nicht viel kosten, aber den Grossteil der Angriffe verhindern: Sensibilisierung der Mitarbeiter, Passwort-Regeln und Kontrolle, welche Geräte auf welche Daten Zugriff haben. Diese Massnahmen müssen systematisch durchgeführt werden.

Kurz gesagt kann für IT-Sicherheit, wie für die meisten System-Management-Aufgaben, das Pareto-Prinzip angewandt werden: Die Organisation muss sicherstellen, dass die notwendigen 20 % Bemühung dort stattfinden, wo 80 % der Resultate erreicht werden können. Um diese 20 % zu identifizieren, braucht es ein Minimum an (Zeit-)Investition sowie die (einmalige) Hilfe eines Spezialisten. Aber dadurch können auch, insbesondere dort, wo 80 % der Resultate genügen, viele unnötige Prozeduren oder Massnahmen erspart werden.

Ausserdem geht es darum, die Bereiche zu identifizieren, in denen 80 % nicht ausreichen, und für diese Bereiche mehr als die Mindestanforderungen von 20 % zu investieren (z. B. e-Banking-Zugriff). Gleichzeitig geht es darum, es zu wagen, übermässig gesicherte Standards und Kontrollmechanismen in Bezug auf die angestrebten Ziele aufzugeben.

Aus dieser Perspektive stellt die IT-Sicherheit keine Einschränkung oder zusätzliche Belastung dar, sondern gehört zu den Instrumenten, mit denen die Interessen und Ziele der NPO bestmöglich verfolgt werden können. Und wie bei der Schlüsselverwaltung oder dem Aufbau eines Controlling-Systems kann es sinnvoll sein, einen externen Experten ad hoc hinzuzuziehen, um grundlegendes Wissen zu erwerben, die Hauptrisiken sowie ihre möglichen Folgen zu identifizieren und die zu ergreifenden Massnahmen zu priorisieren. Organisationen, die gehackt wurden, wie diejenigen, die aus ihrem Schuppen ausgeraubt wurden, haben es oft zu spät entdeckt.

Notes

- 1 Pour une présentation du Modèle Fribourgeois de Management, cf. Lichtsteiner, Hans et al., *Management des organisations à but non lucratif: le modèle fribourgeois*, Lausanne, Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, 2015. Les deux autres piliers, à savoir le management du marketing et le management des ressources, seront discutés dans les 2 prochains numéros de cette revue.
- 2 Conde, Toni, *Sensibilisation à la cybersécurité pour tous. Incluant la nouvelle réglementation européenne en matière de protection des données (RGPD) et lexicque des termes de cybersécurité*, Saint-Denis, Édilivre, 2019.

Der Autor



Michaël Gonin / michael@gonin.ch

Dr. Michaël Gonin ist Dozent für Social Entrepreneurship, Nonprofit- und wertorientierte(s) Management und Karriere – und dies aus betriebswissenschaftlicher, theologischer sowie empirischer Perspektive. Diese Themen hat er im Rahmen seiner empirischen Studie über Social Enterprises sowie eines Theologie-Masters mit Fokus auf Arbeit und Gesellschaft (Vancouver) vertieft. Er unterrichtet an der Universität Freiburg/CH und ist Dekan der Haute École de Théologie in St-Légier.



Krisen als Arbeitsgrundlage im Verbandsmanagement

Erkenntnisse vom 52. Internationalen Verbände-Forum in fünf Thesen

Markus Gmür

Die Corona-Pandemie hat Hilfswerke, Verbände und andere Organisationen des Dritten Sektors flächendeckend in einen Krisenmodus versetzt. Das 52. Internationale Verbände-Forum in Engelberg bot mit 15 Impulsreferaten und Diskussionsrunden einen Rahmen für die Teilnehmenden aus Deutschland, Südtirol und der Schweiz, sich über aktuelle Entwicklungen und Lernerfahrungen in Auseinandersetzung mit der Krise auszutauschen. Wichtige Erkenntnisse aus der Diskussion lassen sich in fünf Thesen zusammenfassen.

Man muss nicht immer die chinesische Schrift bemühen, um den doppelten Charakter von Krisenlagen zu erfassen: Das Schriftzeichen für Krise setzt sich, inzwischen weitläufig bekannt, aus zwei Elementen zusammen, von denen das eine die Gefahr repräsentiert, das andere aber die Chance oder Wendung zum Besseren. Auch die Organisationen des Dritten Sektors ziehen teils heterogene, teils ambivalente Schlüsse aus den letzten beiden Jahren, die wesentlich durch die Pandemie und die darauf folgenden Einschränkungen des öffentlichen und organisationalen Zusammenlebens gekennzeichnet waren. Wir wagen eine Zwischenbilanz in Form einer Abfolge von teils durchaus zugespitzten Thesen und beziehen uns dabei sowohl auf theoriegeleitete Zusammenhänge, als auch praktische Erfahrungen.

These 1: Krisenlagen waren immer schon Brutstätten des Dritten Sektors. Darauf sollten sich Verbände, Genossenschaften und Hilfswerke besinnen.

Im Gegensatz zu den Teilnehmern der Internationalen Verbände-Foren seit 1976 stellt die nachhaltige Existenz eines Dritten Sektors die orthodoxe Ökonomie vor ein Erklärungsproblem: Warum gibt es eigentlich Organisationen jenseits von Markt und Staat, die Individual- bzw. Kollektivgüter produzieren? Der Marktmechanismus sollte doch selbstorganisiert dafür sorgen, dass in einem prinzipiell zahlungsfähigen Gemeinwesen alle gewünschten Individualgüter effizient und in ausreichender Menge zur Verfügung gestellt werden; für die notwendigen Kollektivgüter sorgen dagegen staatliche Institutionen, und dies zuverlässig, solange es Steueraufkommen und Verschuldungstoleranz zulassen. Dazwischen sollte nach dieser Theorie kein freier Raum bleiben, was aber mit empirischer Beobachtung nicht in Einklang zu bringen war und theoretische Ergänzungen erforderte. Diese mündeten in gelungenen Erklärungen von Markt- bzw. Staatsversagen:

- Zu Marktversagen kommt es bei Vertrauensgütern, die durch sogenannte Informationsasymmetrie gekennzeichnet sind: Die Leistungserbringerin ist im Vorteil gegenüber der Klientin, weil Letztere die Qualität der Leistung erst dann wirklich beurteilen kann, wenn es für Umtausch oder Rückzug bereits zu spät



ist. Ein Beispiel dafür sind Hilfe oder Begleitung für vulnerable Gruppen. Diese bzw. ihre besorgten Angehörigen riskieren von gewinnstrebenden und opportunistischen Leistungserbringerinnen über den Tisch gezogen zu werden und suchen in ihrer Gefahrenlage nach Leistungserbringern, denen sie vertrauen dürfen: Das öffnet den Markt für Leistungsanbieter, die als nicht-gewinnstrebende und auf gemeinwohlorientierter Wertebasis tätige Akteure höheres Vertrauen genießen.¹ Die gesellschaftliche Krisenerfahrung von Vulnerabilität (z. B. wegen Arbeitslosigkeit oder Isolation, Krankheit oder Sucht, Sinnlosigkeit oder psychischer Überforderung, Kindheit oder Alter, technologische oder politische Gefährdungen) war ursprünglich einmal der Ausgangspunkt für zahlreiche Verbände oder Hilfswerke, im Wirtschaftssektor

selbst auch für Genossenschaften. Philanthropisches Engagement oder solidarische Selbsthilfe sind die Arbeitsgrundlage der dadurch entstandenen Organisation, und jede gesellschaftliche Veränderung hat neue Gefährdungslagen mit neuen Gründungschancen im Dritten Sektor ergeben.

- Von Staatsversagen wird mit Blick auf den Dritten Sektor gesprochen, wenn das Marktversagen bei der Versorgung mit Individualgütern nicht durch staatliche Ersatzhandlungen aufgefangen wird oder wenn Kollektivgüter (z. B. frische Luft, unverbaute Landschaften, freie Lebensgestaltung oder konfliktfreies Miteinander) nicht durch den Staat gewährleistet sind.² Auch das hat in der Geschichte Krisenerfahrungen erzeugt und in der Folge zur Gründung von Interessenverbänden oder anderen NPO geführt.

Krisen haben also die Entstehung von Organisationen jenseits von Staat und Markt gefördert und somit einen Entwicklungsschub im Dritten Sektor und in ähnlicher Weise in der Rechtsform der Genossenschaft ausgelöst.³ Dementsprechend liegen die Wurzeln der meisten Verbände und Hilfswerke in einer gesellschaftlichen Krise, die sowohl materieller als auch ideeller Natur sein kann.

Wenn sich eine Organisation nach ihrer Gründung und Verbreitung erst einmal etabliert hat, löst sie sich auch von ihrem Entstehungszusammenhang und wird Teil der neuen Ordnung, die sich nach der gesellschaftlichen Krisenbewältigung herausbildet und verfestigt. Kommt es im selben Feld zu einer neuerlichen Krise, dann trifft diese auch die etablierten Organisationen des Dritten Sektors.⁴ Sie stehen dann vor der Frage: Stemmen wir uns

gegen den Druck, dem wir in unserem Selbstverständnis und unserem Leistungsangebot ausgesetzt sind oder nehmen wir ihn zum Ausgangspunkt für einen erneuten, grundlegenden Entwicklungsschritt? Sind wir dann auch in der Lage, uns von unserem mittlerweile vertrauten Nährboden zu lösen und ein neues Wurzelwerk auszubilden? NPO in einem Feld, das durch häufige oder starke Veränderungen gekennzeichnet ist, sollten sich diese Option offenhalten.

These 2: Krisen wirken sich irritierend sowohl auf das Innenleben einer Organisation als auch auf ihren Ausenauftritt aus. Dabei entscheidet sich, wer bereits kompetent ist, wer noch lernen kann und wer letztlich am Anpassungs- und Veränderungsdruck scheitert.



Der richtige Kanal für die richtige Botschaft

MANAGEMENT | BERATUNG | TREUHAND | KOMMUNIKATION |

Wer erfolgreich kommunizieren will, muss sich laufend fragen, welche Informationen und Botschaften über welchen Kanal verbreitet werden sollen: gedruckt, auf der Website, mit einem elektronischen Newsletter, über Social Media? Print und Online sind heute eng miteinander verzahnt. Unsere Kommunikationsfachleute unterstützen Sie bei der Entwicklung und Umsetzung von zielgerichteten Kommunikationskonzepten.

Möchten Sie vermehrt online kommunizieren? Fragen Sie sich, ob Sie als Verband auf Social Media aktiv sein möchten? Dann nehmen Sie mit uns Kontakt auf. Wir unterstützen Sie gerne.

Alles aus einer Hand: Als schweizweit einziger Dienstleistungspartner für Nonprofit-Organisationen verfügt wamag über eine interne Kommunikationsabteilung, die gezielt auf Ihre Bedürfnisse eingeht.



Interessenverbände sind wie viele andere NPO gekennzeichnet durch ihren Gemeinschaftscharakter und ihren Auftrag, die Interessen und Ziele der Organisationsmitglieder nach aussen zu befördern. Auf dieser Basis erbringen sie Dienstleistungen, sie organisieren Veranstaltungen und erzeugen damit verschiedene Formen des sozialen Kapitals⁵, und als Lobbyistinnen engagieren sie sich dafür, ihre Interessen gegenüber Politik und Verwaltung geltend zu machen. Die Corona-Pandemie hat in vielen NPO den gemeinschaftlichen Austausch auf die Probe gestellt: Wie viel Austausch brauchen wir, um unsere Ziele und Prioritäten zu verhandeln und den Informations- und Erfahrungsfluss zu gewährleisten? Sind unsere bisherigen Formate und Mittel geeignet, den notwendigen Bedarf auch unter erschwerten Bedingungen zu decken? Sind wir bereit und in der Lage, Anpassungen vorzunehmen und

einen Entwicklungsschritt zu gehen? Viele Wirtschaftsverbände haben die letzten beiden Jahre als eine Phase erlebt, in der die Erwartungen ihrer Mitglieder sich wiederbelebt haben; die weit verbreitete routinierte Dienstleistungserbringung ist einem lebhaften und oftmals improvisierenden Austausch gewichen. Auch die Gespräche und Diskussionsbeiträge um das diesjährige Verbände-Forum haben das deutlich gemacht: *«Als Verbandsdirektor bin ich in den letzten beiden Jahren morgens früher aufgestanden und später ins Bett gekommen als die Jahre davor, aber ich habe auch wieder gespürt, dass unser Verband wirklich gebraucht wird!»* *«Ich habe in dieser Zeit so viel direkten Kontakt zu unserer Basis gehabt, wie schon lange nicht mehr!»* *«Bei uns im Verband ist man zusammengerückt, und das hat Kraft gegeben, obwohl die letzten Monate eine grosse Herausforderung dargestellt haben.»*⁶

Darüber waren viele Organisationen gefordert ihre Lobbying Aktivitäten zu verstärken und neue Wege zu finden, wie sie ihre Anliegen im politischen System platzieren konnten: «Wir mussten erst wieder lernen, wie Lobbying geht und wer die wichtigsten Ansprechpersonen für uns sind!» «Unser Verband und vor allem auch unser Ehrenamt waren während Corona beim Lobbyieren gefordert; andere Themen sind klar in den Hintergrund getreten und die Geschäftsstelle hat da selbstständig entschieden, als das in den Jahren davor der Fall war.» Nicht alle Organisationen konnten ein insgesamt positives und bestätigendes Resümee aus den Erfahrungen der letzten beiden Jahre ziehen. Wahrscheinlich lag das auch in den wenigsten Fällen an einem Rückgang bei den finanziellen Ressourcen. Der spezielle «Coronatest» für den Dritten Sektor bestand darin, festzustellen, ob die NPO genügend Kräfte aufweist, um auch unter erschwerten Bedingungen einen wertvollen Beitrag für Mitglieder oder andere Stakeholder zu leisten⁷ und ggf. notwendige Veränderungen nachzuvollziehen.

These 3: Der erfolgreiche Umgang mit einer Krise hängt wesentlich davon ab, was als ihre Hauptursache angesehen wird, und eine starke Leitung hat daran wesentlichen Anteil.

Krisen in Verbänden und anderen NPO können durch Umweltereignisse (z. B. eine Pandemie, ökonomische Schocks oder politische Unruhen) aber auch durch Entscheidungsfehler oder regelwidriges Verhalten in der haupt- oder ehrenamtlichen Leitung, von Angestellten oder freiwillig Engagierten, von Mitgliedern oder Klienten ausgelöst werden. Dabei können externe und interne Auslöser sich gegenseitig bedingen: Ein unerwarteter

Rückgang von Spendeneinnahmen liesse sich vielleicht vorübergehend auffangen, kann sich aber zur Krise auswachsen, wenn dadurch ein schon länger schwelender Verteilungskonflikt im Verband in einen offenen Streit mündet. Wird dieser Streit medial in die Öffentlichkeit getragen, kann das eine schwere Reputationskrise herbeiführen.

Die Deutung einer Krise und die Zuschreibung ihrer Ursachen kann ebenfalls beträchtlich variieren: Preisabsprachen unter Wettbewerbern, die eine Krise in einem Branchenverband auslösen, können entweder als regelwidriges Verhalten von Mitgliedern oder als eine lokal legitime, aber durch eine nationale Aufsichtsbehörde unangemessen streng beurteilte Alltagspraxis angesehen werden. Und auch negative Auswirkungen der Kontaktbeschränkungen während der Corona-Pandemie lassen sich verschieden deuten: Sie können als unerwartete Einschränkung für eine sonst einwandfrei funktionierende Geschäftstätigkeit interpretiert werden, aber auch als Prüfstein für möglicherweise schwache oder überkommene Strukturen und Prozesse in der Leistungserbringung.

Eine externe Zuschreibung in Verbindung mit einer positiven Selbstwahrnehmung in der Organisation stärkt die Abwehrhaltung und die Bemühungen innerhalb der Organisation und ihrer Leitungsgremien für eine Krisenbewältigung. Dazu wird auf vertraute Hilfsmittel zurückgegriffen. Werden die Ursachen einer Krise hingegen organisationsintern zugeschrieben, dann wird dadurch der Zusammenhalt in der Organisation geschwächt: Es treten Konflikte innerhalb der Leitung über das weitere Vorgehen auf, oder die Leitung gerät unter zunehmenden Legitimierungsdruck von Seiten der Basis.⁸ Ein solcher



Entwicklungspfad birgt sowohl kurzfristige Gefahren für den Erhalt der Organisation als auch Chancen für Erfahrungslernen und eine langfristig verbesserte Problemlösungsfähigkeit. Daran zeigt sich wiederum der doppelte Charakter einer Krise als Gefahr und Chance. Je stärker der Führungskredit der Organisationsleitung beim Eintritt in eine Krise ist, umso grösser sind auch ihre Möglichkeiten, auf die Deutung der Krisenursachen und den nachfolgenden Umgang mit den Auswirkungen der Krise einzuwirken. Darüber sollte sie sich bewusst sein, und entsprechend verantwortungsvoll agieren, d.h. die persönlichen Interessen am kurzfristigen Erhalt der eigenen Position und ihrer Legitimität nicht über die Interessen der Organisation und die langfristige Wirksamkeit ihres Auftrags stellen.

These 4: Von aussen hereinbrechende neue Krisen können Organisationen bei der Bewältigung von selbst verursachten, alten Krisen helfen. Das lässt sich allerdings nur beschränkt steuern.

Die Pandemie hat vielen NPO nicht nur die Chance eröffnet, bei ihren Mitgliedern oder Unterstützerinnen eine neue Relevanz zu erlangen. Sie hat auch dazu geführt, dass gewissermassen in einem Akt der inneren Reinigung bestehende Defizite oder Konflikte bedeutungslos wurden. Die Organisationsmitglieder besinnen sich auf den Kern der organisationalen Mission, und für die zuvor lodernden Auseinandersetzungen bleiben nun weniger Zeit und Raum.

Ein solche Entwicklung von einer zerstrittenen und geschwächten zu einer einigen und starken NPO ist eine Chance, die durch die Leitung ergriffen werden kann, aber sich kaum einmal gezielt herbeiführen lässt, wenn man es mit einer reifen und

reflektierten Basis zu tun hat. Der Versuch einer Vorspiegelung von erneuerter Einigkeit kann der Führung auch als missbräuchlich ausgelegt werden. Es erfordert ein Fingerspitzengefühl, eine solche Gelegenheit zum richtigen Zeitpunkt und mit dem richtigen Mass zu ergreifen.

These 5: Krisen erzeugen Verunsicherung durch fehlende, überbordende oder widersprüchliche Informationen. Verbände erbringen wichtige Informationsverarbeitungsleistungen.

In der Vergangenheit waren Krisen meist dadurch gekennzeichnet, dass es an Informationen fehlte, um sich in einer ungewohnten Situation zurecht zu finden. Das Informationszeitalter mit seiner wachsenden Vielfalt an digitalisierten Medien bringt zwar ein ähnliches Mass an Verunsicherung mit sich, das aber eher durch ein Zuviel an Informationsangeboten als durch ein Zuwenig. Während der Corona-Pandemie standen der Wissenschaft nach kurzer Zeit Unmengen an Daten zur Verfügung, die sie, kaum verarbeitet, an politische Akteure und ein breites Medienspektrum weiterreichten, die sie ihrerseits nach eigenem Gusto filterten oder variierten. Als Nebeneffekt eines Wettstreits untereinander hat die Informationsflut in der Gesell-

schaft und hier insbesondere in vulnerablen Gruppen zusätzliche Verunsicherung über die unmittelbaren gesundheitlichen Gefahren hinaus erzeugt.

Für Interessenverbände und gemeinnützige Organisationen eröffnete diese unerwartete Ausgangslage die Chance, eine neue Bedeutung als Informationsverarbeiter zu erlangen: Im Dienste ihrer Mitglieder oder Klientinnen und Klienten konnten sie Informationen übersetzen oder filtern und damit helfen, dass ihre Zielgruppen ihre Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit wiedererlangen konnten. Sie absorbierten Verunsicherung nach dem Wegfall alter Gewissheiten und boten neue Plattformen für Wiederverunsicherung.⁹ Allerdings bedeutet eine solche Leistungsfähigkeit nicht, dass sie im Einklang mit dem aktuellen Stand der Wissenschaft oder der bestehenden demokratischen Grundordnung stehen muss, wie etwa die sogenannten Querdenkerbewegungen zeigen: Die Informationsverarbeitungsleistung von Verbänden bietet ein Entfaltungspotenzial, aber sie legen ihnen auch die Verantwortung auf, ihre Mitgliederbasis nicht ohne Not in Konflikte und damit eine neuerliche Verunsicherung zu stürzen.

Schlusswort

Krisenzeiten sind eine Gelegenheit für das NPO-Management, neue Gestaltungsfelder zu erschliessen und überkommene Routinen auf den Prüfstand zu stellen. Sie lassen Organisationen mit vormals verkrusteten Strukturen gerade für nachfolgende Generationen attraktiver erscheinen. Das erfordert aber, dass die Leitungen in diesen Organisationen den

neuen Herausforderungen offen und zukunftsorientiert begegnen und ihre Ängste vor einem möglichen Bedeutungsverlust nicht in defensiven Reaktionen münden lassen. Gelegentlich hilft dann doch die Erinnerung an die doppelte Bedeutung des Zeichens für Krise in der chinesischen Schrift.



- 1 Vgl. Hansmann, 1980.
- 2 Vgl. Weisbrod, 1988.
- 3 Vgl. dazu die Studie von Evers und Nowotny (1987) zum gesellschaftlichen Umgang mit Unsicherheit am Beispiel der Armutsrisiken im 19. und den Technologierisiken im 20. Jahrhundert, sowie Gmür (2013) zu Genossenschaften in der Krise.
- 4 Als aktuelles Beispiel sei hier der Wandel in der Parteienlandschaft vieler westeuropäischer Staaten mit dem Aufkommen populistischer Bewegungen im linken und rechten Politikspektrum genannt. Ein weiteres Beispiel mit einem längeren Entwicklungsverlauf zeigen Umweltverbänden vom traditionell bürgerlichen Naturschutz, über die Grünen Parteien aus den Protestbewegungen der 1970er und 80er Jahre, aktivistische Kampagnenorganisationen wie Greenpeace, juristisch agierende Organisationen wie die Deutsche Umwelthilfe und in jüngerer Zeit die Organisationsformen der Klimajugend.
- 5 Der Begriff steht für das Ergebnis von gemeinschaftlichen Aktivitäten, durch die sich Menschen gleicher Lebenslagen oder Interessen zusammenfinden und sozial integrieren («bonding») oder wodurch sich Menschen unterschiedlicher Lebenslagen oder Interessen begegnen und miteinander austauschen («bridging»). Das Konzept des Sozialkapitals wurde stark durch die Arbeiten von Robert Putnam (2000) geprägt.
- 6 Bei diesen und den nachfolgenden Aussagen in wörtlicher Rede handelt es sich nicht um exakte Zitate, sondern um stellvertretende Paraphrasen aus Gesprächen, die der Autor während des Forums geführt oder moderiert hat.
- 7 Vgl. Zum Konzept des Member Value: Gmür, 2015.
- 8 Vgl. Staw et al., 1981, Gmür, 1996.
- 9 Die Begrifflichkeiten orientieren sich an den Untersuchungen von Evers/Nowotny, 1987.

- Evers, A. & Nowotny, H. (1987). *Über den Umgang mit Unsicherheit. Die Entdeckung der Gestaltbarkeit von Gesellschaft*. Frankfurt am Main, Suhrkamp.
- Gmür, M. (1996). *Normale Krisen – Unsicherheit als Managementproblem*. Bern/ Stuttgart/Wien, Haupt.
- Gmür, M. (2013). Die Krise als Chance – Genossenschaften aus der Perspektive des Freiburger Management-Modells für NPO. In: Brazda, J., Dellinger, M. & Rößl, D. (Hrsg.): *Genossenschaften im Fokus einer neuen Wirtschaftspolitik. Bericht der XVII. Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung (IGT) 2012 in Wien*. Münster: Lit-Verlag, S. 133-145.
- Gmür, M. (2015). Member Value Optimierung im Verband. *Verbands-Management* 41(1), S. 6-11.
- Hansmann, H. B. (1980). The Role of Nonprofit Enterprise. *Yale Law Journal* 89(5), S. 835-901.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community*. New York, Simon & Schuster.
- Staw, B. M.; Sandelands, L. E. & Dutton, E. (1981). Threat-Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis. *Administrative Science Quarterly* 26(4), S. 501-524.
- Weisbrod, B. A. (1988). *The Nonprofit Economy*. Cambridge MA, Harvard University Press.

Der Autor



Markus Gmür / markus.gmuer@vmi.ch

Prof. Dr. Markus Gmür ist seit Oktober 2008 Direktor Forschung des Instituts für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI), Inhaber des Lehrstuhls für NPO-Management sowie akademischer Leiter des Executive MAS für NPO-Management an der Universität Freiburg/CH. Von 2015 bis 2019 war er ausserdem Vize-Rektor der Universität Freiburg/CH für die Bereiche Weiterbildung, Alumni und Fundraising.

Warum Komplexes kompliziert machen?

Seit mehr als 30 Jahren programmieren wir Software für führende gemeinwirtschaftliche, wirtschaftliche, soziokulturelle, politische und soziale Non Profit Organisationen.

OM von Creativ Software – Das CRM für den dritten Sektor.

Digitalisierung der Schweizer Demokratie

Nathalie C. Maring



N . . .

Bieri, U., Weber, E., Braun, N., Salerno, S., Keller, T. & Kälin, M. (2021): Digitalisierung der Schweizer Demokratie. Technologische Revolution trifft auf traditionelles Meinungsbildungssystem. TA-SWISS Publikationsreihe (Hrsg.): TA 75/2021. Zürich: vdf, 236 Seiten.

Die Digitalisierung ist allgegenwärtig – auch in der Politik. Dabei ermöglichen etwa das Web und die sozialen Medien der breiten Bevölkerung einen niederschweligen Zugang zu Informationen und ein Forum für politische Meinungsäusserung. Andererseits können sich Fake News schneller verbreiten und die Gefahr von Echokammern lauert. Was bedeutet das nun für die Schweizer Demokratie? Und wirkt sich die Digitalisierung auf die Meinungsbildung der Stimmbürgerinnen und -bürger aus? Diesen Fragen geht das Buch «Digitalisierung der Schweizer Demokratie» nach. Das Werk – eine Studie mit dem Ziel einer Bestandsaufnahme – entstand als Teil eines interdisziplinären Projekts der Stiftung TA-SWISS. Die sechs Autorinnen und Autoren zeichnen ein differenziertes Bild der Thematik und fördern eine pragmatische Haltung der Bevölkerung gegenüber politischer Kommunikation in der digitalen Sphäre zu Tage.

Die Publikation gliedert sich in sieben Kapitel. Nach einem einleitenden Kapitel zur Ausgangslage und

den Eckpfeilern der Studie, werden vier zentrale fachliche Perspektiven auf das Untersuchungsobjekt skizziert. Aus politologischer Sicht geht Edward Weber zunächst auf die Theoriegrundlage zur politischen Meinungsbildung ein und erläutert, welchen Platz soziale Medien dabei einnehmen (können). Sébastien Salerno nimmt anschliessend die medienwissenschaftliche Perspektive ein und beschreibt, wie sich die politische Kommunikation durch die Digitalisierung gewandelt hat und mit ihr das Nutzungsverhalten der beteiligten Akteurinnen und Akteure. Das Kapitel schliesst mit einem Exkurs zur COVID-Pandemie ab. Tobias Keller und Urs Bieri werfen im vierten Kapitel einen vertieften Blick auf die technologischen Entwicklungen und Möglichkeiten des E-Collecting, E-Voting und Microtargeting während Wahl- und Abstimmungskampagnen. Das Buch liest sich insgesamt sehr angenehm, ist übersichtlich gegliedert und an den richtigen Stellen mit aussagekräftigen Grafiken und Diagrammen versehen. Es bietet einen fundierten Überblick über den aktuellen Forschungs- und Diskussionsstand zur Digitalisierung in der Politik sowie ein tieferes Verständnis zur Wahrnehmung in der Bevölkerung. Die abschliessenden Thesen und Empfehlungen regen ausserdem zum Nachdenken an. Die Lektüre ist dabei nicht nur für politische Akteurinnen und Akteure sowie politisch Interessierte relevant, sondern besonders auch für NPO.

Bewertung

V = Verbände

G = Genossenschaften

S = Stiftungen

N = NPO Allgemein

I = Spezielle Interessen

• • • • = ausgezeichnet

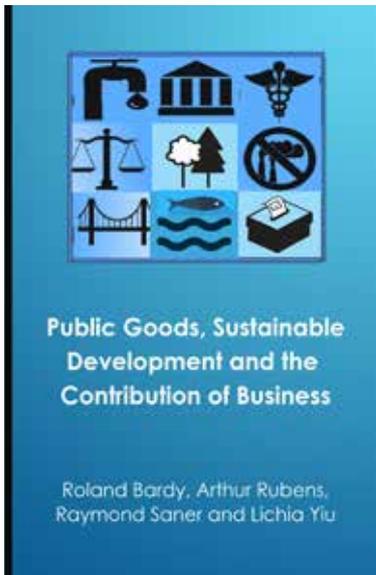
• • • = empfehlenswert

• • = lesenswert

• = nicht zu empfehlen

Kollektivgüter und ihre Herausforderungen besser verstehen

Markus Gmür



Bardy, R., Rubens, A., Saner, R. & Yiu, L. (2021). Public Goods, Sustainable Development and the Contribution of Business. München/Zürich: Cambridge Scholar Publishing, 316 Seiten.

Kollektivgüter sind unverzichtbare Elemente des gesellschaftlichen Zusammenwirkens, und viele dieser Güter spielen in der anhaltenden Diskussion um nachhaltige Entwicklung eine zentrale Rolle: saubere Luft, schadstofffreies Trinkwasser, barrierefreie Landschaften, öffentliche Sicherheit und viele andere. Ihre Bereitstellung und ihr Erhalt sind in erster Linie Staatsaufgabe, aber private Akteure wirken dabei *volens nolens* mit: Auf der einen Seite stehen gemeinwohlorientierte Interessenverbände und andere private Organisationen des Dritten Sektors, die den Staat in seinen Bemühungen unterstützen oder ergänzen, insbesondere da, wo dieser blind und taub oder in der Durchsetzung seines Auftrags zu schwach erscheint. Auf der anderen Seite stehen Privatpersonen oder Privatunternehmen, die Kollektivgüter zur Verwirklichung ihrer eigenen Ziele nutzen und dies in opportunistischer und nicht selten auch rücksichtsloser Weise tun, was Staat und gemeinnützig ausgerichtete Verbände ihrerseits einzuschränken versuchen.

In den letzten Jahren hat sich diese Sichtweise etwas verschoben, indem zunehmend erkannt wird, dass Privatunternehmen nicht nur als Kollektivgüterausbeuter, sondern auch als Partnerinnen für eine ressourcenschonende und nachhaltige Entwicklung auftreten können, und zu dieser Diskussion leistet das vorliegende Buch einen intellektuell anspruchsvollen, aber für eine reflektierte Praxis auch sehr wertvollen Beitrag. Seine Autoren sind Expertinnen und Experten mit einer langjährigen Forschungs- und Beratungstätigkeit in Fragen der nachhaltigen Entwicklung auf regionaler wie internationaler Ebene.

In Teil 1 wird das Wesen von Kollektivgütern eingehend und aus verschiedenen Perspektiven erklärt. Dabei wird deutlich, dass ihre Vielfalt beträchtlich ist, was weitreichende Konsequenzen für Politik und Interessenverbände hat, die sich für eine nachhaltige Entwicklung engagieren. Teil 2 ist den verfügbaren statistischen Daten über den Kollektivgüterbestand und den methodischen Problemen, die mit ihrer Ermittlung verbunden sind, gewidmet. Darauf folgt mit Teil 3 eine ausführliche Darstellung der Rolle, die Privatunternehmen bei der Erhaltung und Entwicklung von Kollektivgütern spielen können und gegebenenfalls auch wollen, wenn sie durch entsprechende institutionelle Rahmenbedingungen dazu angehalten oder gar motiviert werden. Der abschliessende Teil 4 widmet sich dann der Ausgestaltung von Partnerschaftsmodellen, um auf globaler wie auch lokaler Ebene zu einer nachhaltigen Verbindung von öffentlichen Interessen und privatwirtschaftlichem Handeln zu gelangen.

Wer sich fundiert mit der Kollektivgüterökonomie und den Chancen und Herausforderungen konzentrierter Bemühungen zur Erhaltung von lebenswichtigen Ressourcen sowie dem aktuellen Forschungsstand auseinandersetzen will, wird hier fündig und kann seine verfügbare Lektürezeit lohnend investieren.

Neuigkeiten aus dem VMI

Vorträge und Publikationen

Im Rahmen der Ausbildung in Führungskommunikation des Kommandos MIKA (Management-, Informations- und Kommunikationsausbildung der Armee) hat Bernhard Lang, zusammen mit vier weiteren Instrukto-ren die Unteroffiziere der Päpstlichen Schweizergarde im November 2021 vor Ort drei Tage lang in **Kommunikationskompetenz** weitergebildet. Die Gruppe setzte sich aus zwei Deutschschweizern, zwei Romands und einem Tessiner zusammen, was die Schulung zu einer anspruchsvollen, aber erfolgreich bewältigten Aufgabe machte.

Am 8. November 2021 hielt Markus Gmür vor 60 Vertretern Schweizer Hilfswerken mit ZEWO-Zertifizierung einen Vortrag über **Kennzahlen und Einflussfaktoren von Kostenstruktur und Reservenhöhe**.

Philipp Erpf führte am 31. März. und 1. April 2022 in Wien bei der GPA, der Gewerkschaft der Angestellten in der Privatwirtschaft, der Arbeitnehmenden im grafischen Gewerbe und in der papierverarbeitenden Industrie sowie der Journalistinnen und Journalisten in Österreich eine zweitägige Weiterbildung zum Thema **Unternehmerische Führung und Kultur** durch.

Erpf, P. & Witzthum, H. (2022). **Situative Führung als Erfolgsfaktor von Change-Projekten – Reflexion eines konzeptuellen Modells am Fallbeispiel einer Holacracy-Transformation**. In: Greiling, D., Andeßner, R. & Gmür, M. (Hrsg.) Kooperation und Konkurrenz von Nonprofit-Organisationen - Theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse und Anwendungsbeispiele (S. 129-138). Johannes Kepler Universität Linz 2022.

Gmür, M. & Thomi, E. (2021). **Den Röstigraben überbrücken. Wie Verbände die Herausforderung der Mehrsprachigkeit meistern**. UNIVERSITAS 1-2021/22, S. 43-44.

Gmür, M. & Löffel, U. (2022). **Unternehmerische Orientierung und Zielerreichung im Vergleich von öffentlichen und privaten Diensten der mobilen Krankenpflege**. In: Greiling, D., Andeßner, R. & Gmür, M. (Hrsg.) Kooperation und Konkurrenz von Nonprofit-Organisationen - Theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse und Anwendungsbeispiele (S. 43-50). Johannes Kepler Universität Linz 2022.

Gmür, M. (2022). **Diversifizierung oder Fokussierung? Die Entwicklung der Spendenabhängigkeit von Schweizer Hilfswerken**. In: Greiling, D., Andeßner, R. & Gmür, M. (Hrsg.) Kooperation und Konkurrenz von Nonprofit-Organisationen - Theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse und Anwendungsbeispiele (S. 162-169). Johannes Kepler Universität Linz 2022.

Gmür, M. (2022). **Nonprofit-Organisationen zwischen Ignoranz, Konkurrenz und Kooperation**. In: Greiling, D., Andeßner, R. & Gmür, M. (Hrsg.) Kooperation und Konkurrenz von Nonprofit-Organisationen - Theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse und Anwendungsbeispiele (S. 22-29). Johannes Kepler Universität Linz 2022.

Löffel, U. (2022). **Mehr bezahlbare Wohnungen, ökologisches Wohnen und glückliche Genossenschaftler? Unternehmerische Orientierung und Zielerreichung in Schweizer Wohnbaugenossenschaften**. In: Greiling, D., Andeßner, R. & Gmür, M. (Hrsg.) Kooperation und Konkurrenz von Nonprofit-Organisationen - Theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse und Anwendungsbeispiele (S. 229-237). Johannes Kepler Universität Linz 2022.

Maring, N. C. (2022). **Digitale Kommunikation von Hochschulen und das Social Media Engagement ihrer Studierenden**. In: Greiling, D., Andeßner, R. & Gmür, M. (Hrsg.) Kooperation und Konkurrenz von Nonprofit-Organisationen - Theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse und Anwendungsbeispiele (S. 191-196). Johannes Kepler Universität Linz 2022.

Stock, D. M. (2022). **Unternehmerische Orientierung in Eigenleistungsverbänden – Fallbeispiel «Betonverbände Baden-Württemberg»**. In: Greiling, D., Andeßner, R. & Gmür, M. (Hrsg.) Kooperation und Konkurrenz von Nonprofit-Organisationen - Theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse und Anwendungsbeispiele (S. 251-257). Johannes Kepler Universität Linz 2022.

Wagenhöfer, L. (2022). **Erfolgsfaktoren der Führungsnachfolge in Nonprofit-Organisationen – Eine Bestandsaufnahme**. In: Greiling, D., Andeßner, R. & Gmür, M. (Hrsg.) Kooperation und Konkurrenz von Nonprofit-Organisationen - Theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse und Anwendungsbeispiele (S. 139-145). Johannes Kepler Universität Linz 2022.

Aktuelles aus dem VMI-Netzwerk

Peter Marbert, Absolvent des vierten MBA Jahrgangs, leitet bei der Erziehungsdirektorenkonferenz (EDK) den Bereich Sek-II/Berufsbildung.



Franz Kehl, Absolvent des Diplomlehrgangs 2021, ist neu Director Products & Solutions bei swisscontact.org. Zuvor arbeitet er für KEK – CDC Consultants.



Prof. Dr. **Hans Lichtsteiner**, Lehrgangsführer des Intensiv-Lehrgangs Marketing und ehemaliger Direktor Weiterbildung des VMI, ist seit Dezember neu Mitglied des Stiftungsrats von Swiss Paralympic.



Dr. **Lester Salamon**, Gründer des John Hopkins Center for Civil Society Studies an der John Hopkins Universität in Baltimore, verstarb im Sommer 2021. Als Kooperationspartner



Dr. **Ivo Bonamico**, Direktor des Weissen Kreuz Südtirol ist vom Tagblatt «Dolomiten» zum Manager des Jahres gewählt worden. Zu dieser Auszeichnung gratulieren wir herzlich!



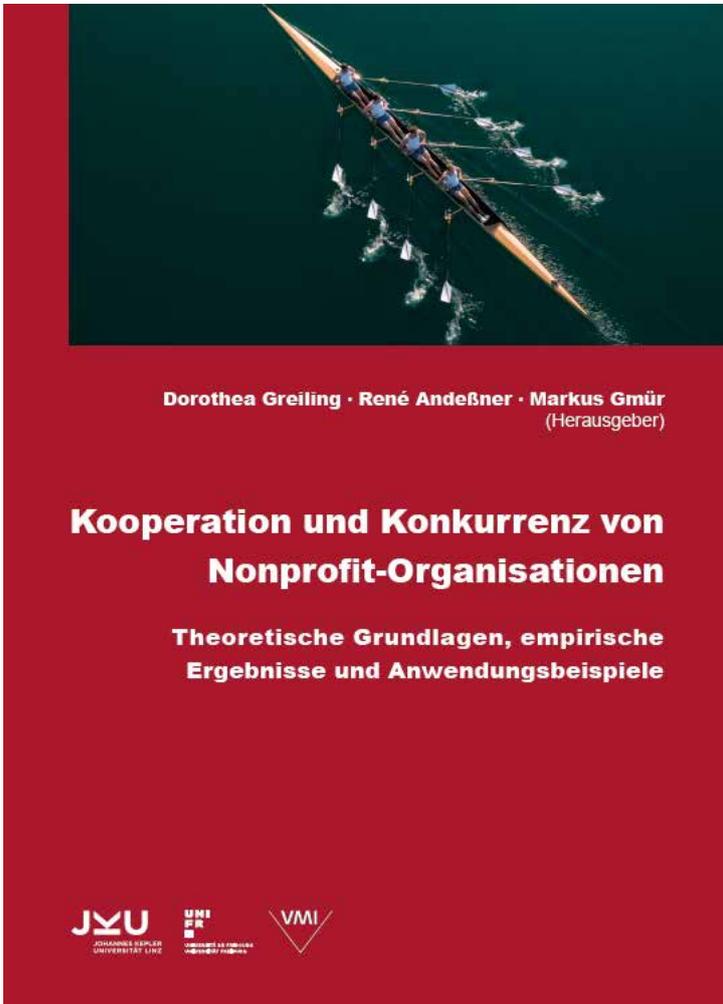
übernahm das VMI die Vermessung des Dritten Sektors in der Schweiz unter der damaligen Leitung von Prof. Dr. Bernd Helmig und Prof. Robert Purtschert. Die Ergebnisse wurden in der Studie «The Swiss Civil Society Sector in a Comparative Perspective (2011)» publiziert. Im Projekt über die statistische Erfassung des NPO-Sektors waren über 800 Forscher in fast 50 Ländern eingebunden.

Peter Lack, Absolvent des Diplomlehrgangs 2004, wurde zum neuen Geschäftsführer der Caritas Schweiz gewählt. Zuvor war er Geschäftsführer des Samariterbundes.



Kooperation und Konkurrenz von Nonprofit-Organisationen

Dorothea Greiling, René Andeßner & Markus Gmür (Hrsg.). **Kooperation und Konkurrenz von Nonprofit-Organisationen. Theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse und Anwendungsbeispiele.** Linz: JKU, 259 Seiten.



Das Erbringen gemeinwirtschaftlicher Leistungen ist gegenwärtig und wohl auch zukünftig vermehrt ein Multi-Governance-Unterfangen, bei dem Nonprofit-Anbieter als zivilgesellschaftliche Akteure gefragt sind. Viele NPO haben bereits umfangreiche Modernisierungs- und Professionalisierungsprozesse hinter sich, in deren Rahmen nicht nur betriebswirtschaftliche Instrumente ausgebaut wurden, sondern auch die Konkurrenzorientierung und der Fokus auf die eigene strategische Positionierung verstärkt wurden. Demgegenüber haben viele NPO ein kooperatives Miteinander quasi in ihrer «DNA». Sie sind häufig als Kooperation von Personen und Institutionen entstanden. Kooperative Strukturen tragen oft auch dazu bei, die Mission besser zu erfüllen oder die Effizienz der Leistungserstellung zu erhöhen.

Der Tagungsband fasst in 31 Einzelbeiträgen die wesentlichen Erkenntnisse des Colloquiums in sechs Abschnitten zusammen. Den Auftakt bilden drei Beiträge, die sich aus politikwissenschaftlicher, betriebswirtschaftlicher und sozialwissenschaftlicher Sicht mit der Rolle von Kooperation und Konkurrenz als Transformationstreiber im Dritten Sektor auseinandersetzen. Die Beiträge in Kapitel 2 behandeln sowohl aus der sektoralen Perspektive als auch jener in einzelnen institutionellen Handlungsfeldern gesellschaftliche Transformationsprozesse und Transformationsnotwendigkeiten. Kapitel 3 widmet sich Themen rund um die Covid-19-Pandemie und wird durch eine Studie eingeleitet, die empirische Einblicke in die gegenwärtigen Bewältigungsstrategien sozialer Organisationen gibt. In den Kapiteln 4 und 5 werden ausgewählte Fragestellungen der Führung und des Freiwilligenmanagements einerseits sowie der Spendenfinanzierung und neuerer Formen der Rechenschaftslegung von NPO andererseits behandelt. Die Beiträge des sechsten Kapitels legen einen institutionellen Fokus auf Genossenschaften und Verbände.

Die Rolle und Funktion des Nonprofit-Sektors und das Verhältnis der einzelnen Akteure untereinander unterliegen einem ständigen Wandel. Dies betrifft nicht nur die Beziehungen zwischen den staatlichen Institutionen und den Unternehmen des Sektors, sondern führt auch zu einer steigenden Diversität der Nonprofit-Anbieterlandschaft. Die kooperativen als auch die konkurrenzorientierten Beziehungen beeinflussen die Rolle von NPO in der Gesellschaft ebenso wie ihr konkretes Managementhandeln. Diese Ausgangslage war der Anlass dafür, dass als Leitthema des 14. Internationalen NPO-Colloquiums «Kooperation und Konkurrenz von Nonprofit-Organisationen» gewählt wurde. Pandemiebedingt fand die Tagung am 8. und 9. April 2021 virtuell statt.

**SQS****Schweizerische Vereinigung
für Qualitäts- und Management-
Systeme (SQS)**Bernstrasse 103
3052 Zollikofen
SchweizT +41 58 710 35 35
F +41 58 710 35 45
www.sqs.ch**NPO-Label**

Management Excellence für Non-Profit-Organisationen

Wissenschaftlich fundiertes Bewertungsverfahren auf der Basis
des Freiburger Management-Modells FMM

Das NPO-Label zeichnet diejenigen Non-Profit-Organisationen aus, die ihr Management nach dem State of the Art des heute verfügbaren Management-Wissens organisiert und implementiert haben.



Nutzen und Mehrwert einer Zertifizierung

- Beglaubigen eines dokumentierten Managementsystems auf der Grundlage des FMM – das im gesamten deutschsprachigen Raum am weitesten entwickelte Modell für NPO
- Benchmark mit Labelträgern aus deutschsprachigen Ländern und Regionen
- Vertrauen erhalten von Stakeholdern und der Öffentlichkeit
- Trumpf bei Verhandlungen mit Leistungsauftraggebern und in Vergabe- und Subventionsverfahren
- SQS-Zertifikate sind anerkannt und stehen für unabhängige, professionelle Zertifizierungsarbeit

Agenda

12. bis 17. Juni 2022	Intensiv-Lehrgang Freiburger Management-Modell für NPO Lehrgangsleitung: Dr. Charles Giroud
20. bis 24. Juni 2022	Modul Volkswirtschaftliche und zivilgesellschaftliche Rahmenbedingungen des NPO-Management; Lehrgangsleitung: Prof. Dr. Markus Gmür
4. bis 9. September 2022	Intensiv-Lehrgang Unternehmerische Führung und Mobilisierung in NPO Lehrgangsleitung: Prof. Dr. Markus Gmür und Dr. Philipp Erpf
16. bis 21. Oktober 2022	Intensiv-Lehrgang Strategische Führung in NPO Lehrgangsleitung: Prof. Dr. Markus Gmür
6. bis 11. November 2022	Intensiv-Lehrgang Organisation in NPO Lehrgangsleitung: Dr. Melchior Etlin
6. bis 11. November 2022	Diplom-Lehrgang Verbands-/NPO-Management (Modul 1) Lehrgangsleitung: Dr. Philipp Erpf
20. bis 25. November 2022	Intensiv-Lehrgang Digitale Transformation in NPO Lehrgangsleitung: Nathalie Maring, MA und Dr. Peter Kreutter

Steigen Sie ein in das professionelle NPO-Management!

Das Freiburger Management-Modell für NPO

- Verbandsspezifisches Wissen für Geschäftsführende von NPO
 - Überblick über das moderne NPO-Management und Verständnis einer NPO als Gesamtsystem
 - Vermittlung von Instrumenten und Techniken des modernen NPO-Managements
 - Optimale Vorbereitung für einen Besuch des Diplom-Lehrgangs Verbands-/NPO-Management
 - Grundbaustein für weitere NPO-Lehrgänge, wie Marketing oder Fundraising
 - Kompakte Modulwoche in einem modernen und ruhigen Seminarhotel in der Schweiz

Investieren Sie in Ihre Zukunft und besuchen Sie uns online www.vmi.ch oder rufen Sie uns noch heute unter +41 26 300 84 00 an.

Wir freuen uns auf Sie!
Ihr Verbandsmanagement Institut

VMI

Verbandsmanagement Institut
Weiterbildung in NPO-Management
Universität Freiburg Schweiz

Lernen Sie unsere Neuheit kennen!



INTENSIV-LEHRGANG

Unternehmerische Führung und Mobilisierung

Proaktiv agieren | Innovationspotenziale erkennen und realisieren | Risiken steuern | Ressourcen mobilisieren | Innovatorinnen und Innovatoren integrieren | Kooperationen zur Entwicklung nutzen | Das Neue FMM als Basis | In einer einzigen Woche eine umfassende Standortbestimmung vornehmen und die Weiterentwicklung in Gang bringen

Melden Sie sich noch heute an:
4. bis 9. September 2022 in Gstaad

TEL.: +41(0)26 300 84 00
INFO@VMI.CH | WWW.VMI.CH

Institut für Verbands-, Stiftungs- und
Genossenschaftsmanagement (VMI)
Bd de Pérolles 90
1700 Freiburg
Schweiz

Tel +41 26 300 84 00
www.vmi.ch

