

Verbands-Management (VM)



Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management

VM 2/24

Romeo Musio und Markus Gmür

Strategische Planung und Zielerreichung in Organisationen der Arbeitswelt (OdA)

Verbands-Management, 50. Jahrgang, Ausgabe 2 (2024), S. 48-56.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)
Universität Freiburg/CH (www.vmi.ch)

Redaktion: Rea Pirani

Layout: Rea Pirani / media f imprimerie SA

Titelbild: Thema «Klimastreik»: [istockphoto.com](https://www.istockphoto.com)

Fotomaterial: [istockphoto.com](https://www.istockphoto.com)

ISBN: 978-3-909437-70-2

ISSN: 1424-9189

Kontakt: info@vmi.ch

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

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



Strategische Planung und Zielerreichung in Organisationen der Arbeitswelt (OdA)¹

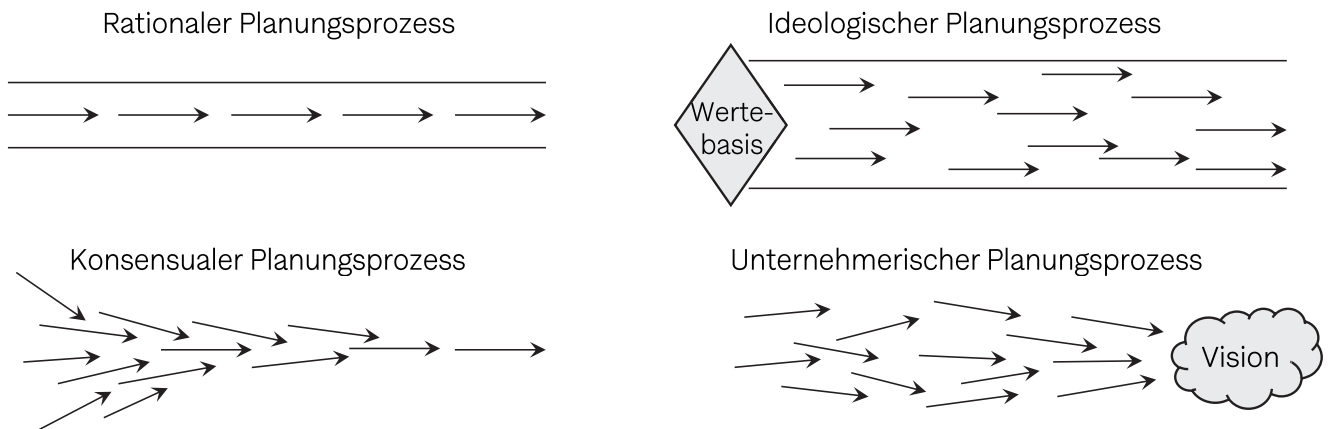
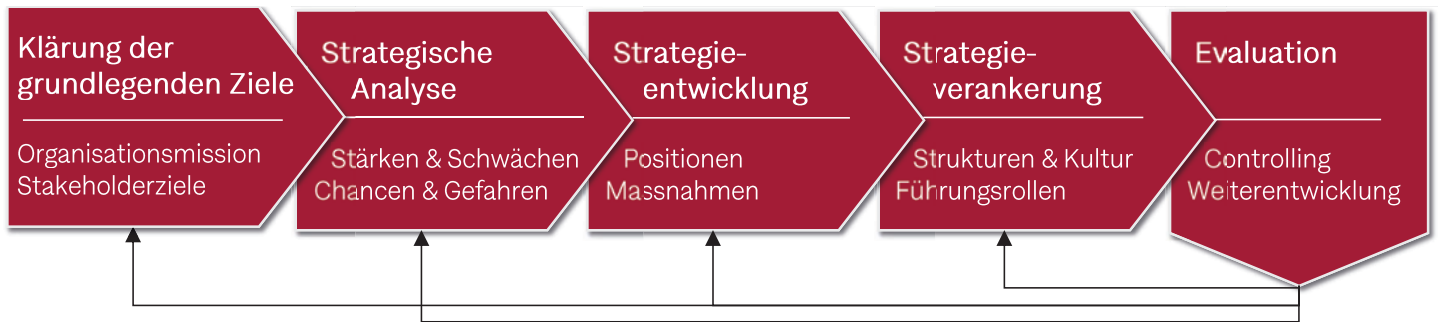
Romeo Musio und Markus Gmür

Eine systematische strategische Planung trägt zur Zielerreichung im Verband bei. Das zeigt eine Befragung von 119 Schweizer Berufsbildungsverbänden (OdA) im Sommer 2022. Organisationen, die ihre wesentlichen Grundlagendokumente formalisiert haben, ihre Analysen systematisch und mit Rückgriff auf bewährte Instrumente (z. B. SWOT- oder Pestel-Analyse) durchführen sowie sich öfter als nur einmal pro Jahr und mit einem breiten Beteiligungsgrad mit der Strategieentwicklung und -überprüfung befassen, erreichen ihre Ziele besser als diejenigen, die sich mit ihren Strategien eher informell, intuitiv, gelegentlich und im kleineren Kreis befassen.

Sich durch Planung und Strategiearbeit über die mittel- und langfristigen Ziele und Prioritäten klar zu werden und diese konsequent zu verfolgen, gehört zu den vorrangigen Aufgaben im Management. Damit soll der langfristige Bestand der Organisation durch einen effektiven und effizienten Ressourceneinsatz für eine maximale Wirksamkeit im Dienst der Organisationsziele und der dahinterstehenden Stakeholder gesichert werden.² Die strategische Planung erfüllt dabei je nach Ausgestaltung eine ganze Reihe von Funktionen, die gerade für Verbände und andere NPO mit ihrem komplexen Zielsystem von grosser Bedeutung sind:³

- **Positionierungsfunktion:** Es werden Entscheidungen herbeigeführt, mit denen sich die Organisation auf bestimmte Leistungsversprechen, Aktivitäten und Arbeitsweisen festlegt und damit Alternativen ausschliesst oder zumindest als nachrangig bestimmt.
- **Koordinationsfunktion:** Die Vielfalt der Aktivitäten und Beiträge werden auf einige wenige Ziele hin ausgerichtet, um eine Verzettelung der Anstrengungen zu vermeiden, die Ressourcen effizient einzusetzen und gute Chancen auf die Erreichung der vorrangigen Ziele zu haben.
- **Reflexionsfunktion:** Die systematische Planungstätigkeit hilft, sich von alltäglichen Routinen und Erfordernissen zu lösen und aus einer Helikopterperspektive gegeneinander abzuwägen. Stärken und Schwächen, Irrtümer, Prozessfehler oder vergebliche Bemühungen können aufgearbeitet werden, um daraus für die Zukunft lernen zu können.
- **Integrationsfunktion:** Die Anstrengungen zur Zielerreichung von Mitgliedern, Mitarbeitenden oder externen Kooperationspartner_innen mit ihren diversen Motiven und Interessen werden in Abgleich zueinander gebracht und gebündelt. Es wird ein gemeinsamer Strick gelegt, damit alle daran ziehen können.
- **Mobilisierungsfunktion:** Mit einer strategischen Neuorientierung können brachliegende Ressourcen aktiviert und Innovationen in Gang

Abbildung 1: Typologie der Strategischen Planung
(in Anlehnung an Mintzberg & Waters 1985)



gebracht werden. Ein schwaches Engagement von Beteiligten lässt sich wiederbeleben und ggf. in eine neue Richtung lenken.

Die Gestaltung des Planungsprozesses kann verschiedene Formen annehmen, je nachdem, welche Prioritäten verfolgt werden. In Anlehnung an die grundsätzlichen Überlegungen von Mintzberg & Waters (1985) lassen sich eine Reihe von Prozesstypen⁴ unterscheiden, wie sie in Abbildung 1 schematisch dargestellt sind: Ein rationaler Planungsprozess ist durch eine konsequente Befolgung des Strategieentwicklungsprozesses in den vorgesehenen fünf Schritten gekennzeichnet, um ein möglichst rationales, also sachlich begründetes und vollständig durchdachtes, Analyseergebnis zu bekommen. Beim konsensualen Prozess steht die Verständigung zwischen diversen Interessen innerhalb oder im Umfeld der NPO im Mittelpunkt, und die Wirkung der Strategie beruht wesentlich auf der Akzeptanz und dem Commitment der

Beteiligten. Ein ideologischer Prozess kennzeichnet NPO mit einer von vorneherein festgelegten Mission und Wertebasis. Sie schränkt den Spielraum für strategische Alternativen stark ein und verzichtet darüber hinaus auf eine strategische Fokussierung, solange sich die verschiedenen Aktivitäten in der Organisation innerhalb des ideologischen Rahmens bewegen. Schliesslich sind unternehmerische Prozesse durch eine Vielzahl von Initiativen nach dem sogenannten Trial-Error-Prinzip (risikoreiche Experimente, die im Fall des Scheiterns von neuen Experimenten abgelöst werden) charakterisiert. Integrierend wirkt eine allenfalls vage umrissene Vision, die aber bewusst vielfältige Aktivitäten zulässt.

Die vorliegende empirische Studie geht davon aus, dass die Orientierung an einem rationalen Planungsprozess besonders förderliche Effekte für kleinere Verbände hat, die vielfältigen Erwartungen in einem dynamischen Umfeld genügen müssen.

Strategische Planung und ihre Erfolgswirkungen in Verbänden und anderen NPO

Es gibt nur wenige wissenschaftliche Studien darüber, wie private NPO ihre Planungsprozesse gestalten und welche Auswirkungen das jeweils auf die organisationale Zielerreichung hat. Odom & Boxx (1988) haben mit ihrer Untersuchung nordamerikanischer Kirchen wahrscheinlich als Erste die Erklärungsfaktoren und den Effekt einer formalen strategischen Planung im NPO-Sektor untersucht. Sie finden in der Kirchengrösse einen signifikanten Erklärungsfaktor für den Aufwand, der in der strategischen Planung betrieben wird, und sie ermitteln eine ebenfalls positive Tendenz, was die Wachstumseffekte eines solchen Planungsaufwands betrifft. Zu einem ähnlichen Befund kommt die Studie von Crittenden et al. (1988), ebenfalls im kirchlichen Bereich, die einen

Zusammenhang zwischen der Formalisierung und dem Erfolg im Fundraising findet. Die Befragungen von Siciliano (1997) bei 240 lokalen Sektionen des nordamerikanischen YMCA und von Ferreira & Proença (2015) bei einer gemischten Stichprobe portugiesischer NPO ergeben einen positiven Zusammenhang zwischen dem Formalisierungsgrad der strategischen Planung einerseits und der finanziellen und sozialen Zielerreichung andererseits. Wiederum korrelierten Organisationsgrösse und Formalisierungsgrad. Dass eine wichtige Funktion der strategischen Planung darin besteht, im Entscheidungsgremium eine Klarheit über die organisationale Mission zu schaffen und Zielkonflikte zwischen den Mitgliedern zu adressieren und kanalisieren, lässt sich aus der jüngsten Studie von Tabesh & Jolly (2022) ableiten.



Zeides & Gmür (2012) haben in ihrer Untersuchung bei süddeutschen sozialen Einrichtungen herausgefunden, dass neben anderen Elementen eines professionellen NPO-Managements auch die Systematik der strategischen Planung positiv mit der wirtschaftlichen Zielerreichung korreliert, auch wenn dieses Element etwas schwächere Zusammenhänge aufweist als etwa eine ausgeprägte Dienstleistungskultur oder ein leistungsabhängiges Vergütungssystem. Gmür & Neumann (2016) konzentrieren sich in ihrer Studie über norddeutsche soziale Einrichtungen auf die kennzeichnenden Merkmale in der Strategieentwicklung. Die Systematik der Planung korreliert hier positiv mit der wahrgenommenen Qualität des Entwicklungsprozesses. Auf demselben Konzept aufbauend zeigt die Studie von Christen & Gmür (2021) bei Schweizer Sportverbänden, dass eine solche Systematisierung als besonders erfolversprechend für eine Optimierung der Strategieentwicklung angesehen wird.

Die methodisch aufwändigste Studie hat Nutt (2000) durchgeführt, in dem er strategische Entscheidungsmuster in privatwirtschaftlichen, öffentlich-rechtlichen und privaten Nonprofit-Organisationen verglichen hat. In einer umfangreichen Stichprobe nordamerikanischer Organisationen aller drei Sektoren findet er, dass NPO ihre Strategien überdurchschnittlich häufig in Abstimmung mit einer Vielzahl von Interessengruppen entwickeln und die Ergebnisse auch umso positiver beurteilen, je grösser der Kreis der einbezogenen Gruppen ist. Noch erfolgreicher beurteilen sie aber diejenigen Planungsprozesse, in denen Benchmarks mit vergleichbaren Organisationen ermittelt wurden. Demgegenüber war der wahrgenommene Strategieerfolg in Wirtschaftsunternehmen eher damit verknüpft, dass die Organi-

sation für ihre Zielgruppen aus eigener Kraft innovative Lösungen bereitstellen konnte.

In zwei Meta-Analysen ziehen Kürschner & Günther (2012) bzw. George et al. (2019) Bilanz zur empirischen Forschung über den generellen Zusammenhang zwischen strategischer Planung und Organisationserfolg aus rund 80 Studien seit den frühen 1970er Jahren. Diese wurden zwar fast alle bei profitorientierten Organisationen durchgeführt; der statistische Zusammenhang zwischen formalisierter Planung und Unternehmenserfolg ist aber wie bei den Studien aus dem Nonprofit-Sektor insgesamt schwach, aber statistisch signifikant.⁵

OdA – Organisationen der Arbeitswelt

Organisationen der Arbeitswelt (im Weiteren OdA) sind in der Schweiz Verbände der Berufsbildung und können sowohl die Arbeitgeber- als auch die Arbeitnehmerseite repräsentieren. Der Begriff wurde im Jahr 2002 mit dem Bundesgesetz über die Berufsbildung (Berufsbildungsgesetz, BBG) eingeführt. Im ersten Artikel des BBG wird die Berufsbildung als eine gemeinsame Aufgabe von Bund, Kantonen und OdA bezeichnet. Dieses Zusammenwirken wird als Verbundpartnerschaft bezeichnet. Als OdA werden in diesem Artikel 'Sozialpartner', 'Berufsverbände', 'andere zuständige Organisationen' und 'andere Anbieter der Berufsbildung' genannt. Rein schulisch ausgerichtete Institutionen werden dabei ausgeklammert. Die Aufgaben der OdA bestehen in der Definition von Bildungsinhalten und Qualifikationsverfahren, der Durchführung von Berufs- und höheren Fachprüfungen, der Bereitstellung von Ausbildungsplätzen, der Organisation überbetrieblicher Kurse und dem Führen von Berufsbildungsfonds.⁶ Bund und Kantone unterstützen die OdA in ihrer Arbeit inhaltlich und finanziell.

Innerhalb dieses Sektors lassen sich Branchenverbände und Berufsbildungsverbände unterscheiden, wobei erstere neben der Berufsbildung auch andere Themen wie die Sozialpartnerschaft, Arbeitsmarktfragen, Branchenstandards oder rechtliche Fragen behandeln. Im Weiteren finden sich unter den OdA Trägerschaften und Dachorganisationen: Trägerschaften übernehmen in der Berufsentwicklung die Verantwortung für Bildungsverordnungen, Prüfungsordnungen oder Rahmenlehrpläne höherer Fachschulen. Sie vertreten die Ausbildungsbetriebe und fungieren als Ansprechpartner für den Bund und die Kantone. Dachorganisationen sind mitgliederschaftliche Verbände auf der Arbeitgeber- oder Arbeitnehmerseite und nehmen vor allem interessenspolitische Funktionen wahr.

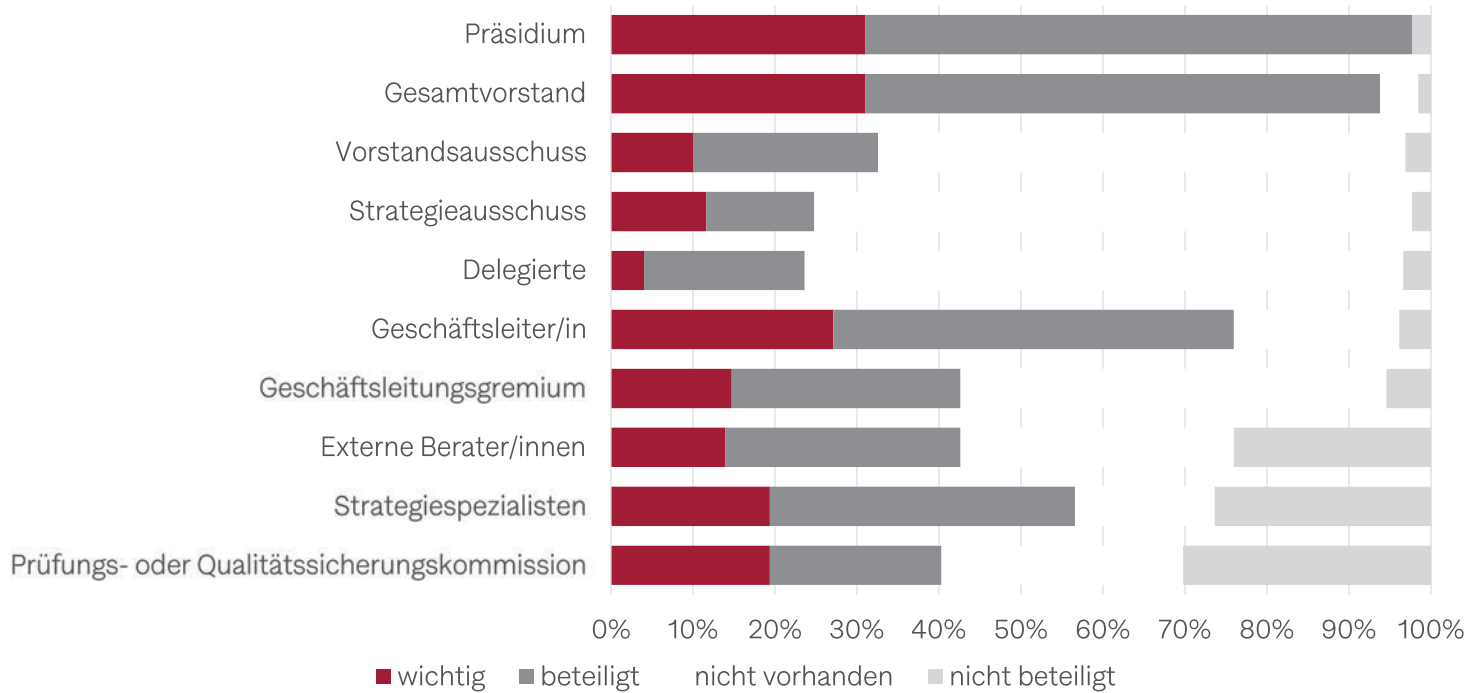
Die wichtige wirtschaftliche und gesellschaftliche Rolle der OdA ergibt sich daraus, dass rund zwei Drittel der Jugendlichen in der Schweiz eine berufliche Grundbildung durchlaufen. OdA sind auf nationaler, kantonaler und regionaler Ebene angesiedelt und können branchenspezifisch oder -übergreifend organisiert sein. Auf nationaler Ebene fungieren sie als Dachverband sowie auch als Trägerschaft. In der Trägerschaftsrolle vertreten sie einerseits die Interessen der Ausbildungsbetriebe und sind andererseits die Anlaufstellen für Bund und Kantone. Im Jahr 2020 führt das Staatssekretariat für Forschung, Bildung und Innovation (SFBI) insgesamt rund 480 OdA auf, wobei eine eingehende Betrachtung Abgrenzungsprobleme und Doppelnennungen zeigt, so dass eher von einer Gesamtzahl von rund 360 OdA auszugehen ist. Diese vergeben zusammen 245 Abschlüsse der beruflichen Grundbildung und 475 Abschlüsse der höheren Berufsbildung.

Strategische Herausforderungen der OdA

OdA entwickeln und revidieren Berufsabschlüsse, implementieren diese und sind vielfach für deren Vollzug verantwortlich. Die Verbundpartner (Bund und Kantone) unterstützen die OdA in ihrer Arbeit finanziell oder inhaltlich, kontrollieren diese aber auch in der Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und setzen diese gegebenenfalls auch durch. Die gesetzlichen Grundlagen und weitere normensetzenden Eingriffe sind eine normative Grundlage für die Strategieentwicklung in den OdA, und sie werden auch als erhebliche Einschränkung für die Gestaltungsfreiheit wahrgenommen. Die strategischen Gremien sehen sich in einem schwierigen Spannungsfeld zwischen den durch Wirtschaft und Wettbewerb getriebenen Erwartungen der Mitglieder und den öffentlich-rechtlichen Schranken. Dies betrifft nicht nur die inhaltliche Ausgestaltung, sondern auch die Implementierung, den Vollzug und die Verwendung der finanziellen Mittel, die von der öffentlichen Hand zur Verfügung gestellt werden. Die strategische Planung übernimmt dabei die wichtige Funktion, die verbleibenden Gestaltungsspielräume zu identifizieren und mit einer längerfristigen Perspektive für die eigenen Ziele und Interessen zu nutzen.

Nicht selten stehen die OdA im Aus- und Weiterbildungsmarkt in Konkurrenz untereinander, und das unter der Bedingung eines schrumpfenden Bildungsmarkts: Der allgemein beklagte Fachkräftemangel zeigt sich auch in rückläufigen Zahlen bei den Auszubildenden und Weiterbildungsteilnehmer_innen. Die strategische Planung kann in einer solchen schwierigen Marktlage dazu beitragen, die bestehenden Chancen und Gefahren analytisch herauszuarbeiten und wiederum mit einer langfristigen Perspektive in

Abbildung 2: Die Beteiligung von Personen oder Gremien an der Strategiearbeit



strategische Prioritäten und Massnahmen zu überführen.

Auf Grund dieser Überlegungen lag der vorliegenden Untersuchung die Annahme zugrunde, dass der Entwicklungsgrad der strategischen Planung positiv mit dem Verbandserfolg verknüpft ist.

Methode

Im Sommer 2022 wurden alle OdA kontaktiert und zur Teilnahme an einer Online-Befragung eingeladen. Das Befragungsinstrument umfasste 21 Fragen zur Einschätzung des Planungsprozesses (beteiligte Akteure, Grundlegendokumente, Vorgehensweisen, Analyseinstrumente), fünf Fragen zur Einschätzung des Strategieerfolgs und weitere Fragen zur Charakterisierung der Organisation (Typus, Grösse, Marktentwicklung). Die Erfolgsbeurteilung wurde nur bei denjenigen OdA abgefragt, die in einer Filterfrage angaben, dass sie in irgendeiner Form eine «systematische Strategiearbeit» betrieben. Somit beantwortet die Untersuchung nicht die Frage, ob eine strategische Planung überhaupt als erfolgsförderlich angesehen wird;

sondern es geht darum herauszuarbeiten, bei welcher Ausprägung sich positive Effekte einstellen.

119 Organisationen nahmen mit vollständig, weitere fünf mit teilweise ausgefüllten Fragebögen teil, was je nach Definition der Grundgesamtheit einer Rücklaufquote von 25-35 % entspricht. Von den antwortenden OdA ordneten sich 2/3 als mitgliedschaftlicher Berufsverband, die Übrigen als Dachverband (i.d.R. mit mehreren Trägerschaften) ein, wobei die Übergänge gemäss Selbstbeschreibung gleitend sind. Knapp 60 % der befragten OdA bezeichnen sich als Trägerinnen der beruflichen Grundbildung und drei Viertel für die höhere Berufsbildung (Weiterbildung); beide Trägerschaften vereinigen etwas mehr als die Hälfte der Befragten.

Analyseergebnisse

Die strategische Verantwortung liegt in den Organisationen zu 65 % bei der ehrenamtlichen Leitung, während sie bei den anderen eher als hauptamtliche Aufgabe betrachtet wird oder nicht klar zugeordnet ist.

Der Formalisierungsgrad der Strategiearbeit wurde daran gemessen, ob die Organisation Dokumente über die Vision, die Mission, das Leitbild und über die Mehrjahresplanung vollständig ausgearbeitet oder zumindest in Ansätzen vorliegen hat. Die Hälfte der Befragten gab an, dass alles (nahezu) vollständig vorliege; bei einem Viertel liegt fast gar nichts vor, und das übrige Viertel ordnet sich dazwischen ein.

Dabei besteht ein starker Zusammenhang zur Organisationsgrösse (gemessen an der Anzahl der Aus- und Weiterbildungsteilnehmenden). Der Grad der Systematik in der Analyse- und Workshop-Arbeit wurde mit zwei Einschätzungsfragen gemessen; deren Beantwortung korreliert stark (Spearman Rho = +.55) mit der Formalisierung, hängt aber nicht von der Organisationsgrösse ab.

Der Aktivitätsgrad der Strategiearbeit wurde über die Zahl der Strategiesitzungen pro Jahr erfasst. 5 % der Befragten gaben an, dass sie mehr als fünf Sitzungen abhielten, bei 24 % waren es drei bis fünf Sitzungen, bei 28 % zwei Sitzungen und bei den verbleibenden 43 % eine Sitzung. Die Häufigkeiten der Sitzungen korrelieren mit einem höheren Formalisierungs- und Systematisierungsgrad (+.44 bzw. +.33), hängen aber wiederum nicht von der Grösse der Organisation ab.

Schliesslich wurde auch noch erfragt, welche Akteure an der Strategiearbeit beteiligt sind und welche Rolle die entsprechenden Personen oder Gremien dabei spielen.

Abbildung 2 gibt einen Überblick dazu, in wieviel Prozent der befragten OdA die angegebenen Gremien bzw. Perso-

nen wichtig für die Strategiearbeit (rot), beteiligt an der Strategiearbeit (dunkelgrau) oder nicht daran beteiligt (hellgrau) sind. Die weisse Restfläche steht dabei für den Anteil Organisationen, in welchen das jeweilige Gremium nicht vorhanden ist.

Eine grosse Vielfalt beteiligter Akteure korreliert mit dem Formalisierungsgrad (+.25) und der Häufigkeit der Strategiesitzungen (+.45).

In einem zweiten Schritt wurde untersucht, wie die Gestaltung der Strategiearbeit mit der Zielerreichung zusammenhängt. Dazu wurde ein Index aus fünf likert-skalierten Einschätzungen gebildet: Konnten die Planungen in den vergangenen Jahren umgesetzt werden? Wird die Organisation in den letzten Jahren zunehmend als verlässlich und gut aufgestellt angesehen? Hat sich die finanzielle Situation erfreulich entwickelt? Hat sich die Mitarbeitendenzufriedenheit in den letzten Jahren positiv entwickelt oder ist sie anhaltend hoch? Sind Wirkung und Erfolg der derzeit verfolgten Strategie hoch? Bei den 68 OdA, die ihre Strategiearbeit als systematisch einschätzen und die Fragen beantwortet haben, ergibt sich auf einer Skala zwischen 1 und 5 ein Mittelwert von 3,6 (Durchschnitt und Median), wobei sich die Range zwischen 1,6 und 5,0 bewegt. Zwischen den vier Merkmalen der Strategiearbeit (Formalisierung, Systematisierung, Aktivität, Akteure) und der Zielerreichung findet man mittelstarke positive Zusammenhänge (mit Korrelationskoeffizienten von +.20 und +.29) und dies erneut unabhängig von der Organisationsgrösse.

Schlussfolgerungen

Die vorliegenden Befunde bestätigen für die Organisationen in der Arbeitswelt den Erkenntnisstand in der internationalen Strategieforschung: Organisationen, die ihre wesentlichen Grundlagendokumente formalisiert haben, ihre Analysen systematisch und mit Rückgriff auf bewährte Instrumente (z. B. SWOT- oder Pestel-Analyse) durchführen, sich öfter als nur einmal pro Jahr und mit einem breiten Beteiligungsgrad mit der Strategieentwicklung und -überprüfung befassen, erreichen ihre Ziele besser als diejenigen, die sich mit ihren Strategien eher informell, intuitiv, gelegentlich und im kleineren Kreis befassen. Das zeigt

sich bei den Organisationen der Arbeitswelt gleichermaßen für sehr kleine wie etwas grössere Verbände und Träger-schaften. Die ermittelten Zusammenhänge geben keine Hinweise darauf, ob in vielen Organisationen nicht auch ein unternehmerisch, ideologisch oder stark auf Konsens ausgerichteter Prozess zum Ziel führen könnte – dies wurde in dieser Untersuchung nicht eigens geprüft. Es lässt sich jedoch zuverlässig ableiten, dass sich in Settings, die stark durch ehrenamtliches Engagement getragen werden, wie es für die OdA kennzeichnend ist, das Bemühen um eine systematische Strategiewerkarbeit nützlich ist.

Die Autoren



Romeo Musio / romeo.musio@grafundpartnerag.ch

Romeo Musio ist Co-Geschäftsleiter und Mitinhaber der Graf und Partner AG, die seit über dreissig Jahren im NPO-Management tätig ist. Seit 2007 leitet er Mandate und Projekte mit Bezug zur Berufsbildung. In seiner Funktion berät er die Kunden der Graf und Partner AG in Fragen der Verbands- und Berufsentwicklung. Romeo Musio ist Kaufmann, verfügt über einen Master of Arts (Französisch und Italienisch) und über einen Master of Advanced Studies (MAS) in NPO-Management, den er im Jahr 2023 an der Universität Freiburg CH erfolgreich abgeschlossen hat.



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.

- 1 Dieser Text baut in weiten Teilen auf der Master-Thesis «Professionalität im strategischen Management in Organisationen der Arbeitswelt (OdA)» auf, die vom Erstautor im Rahmen seines Studiums zum Executive MAS in NPO-Management verfasst und vom Zweitautor betreut wurde.
- 2 Vgl. Gmür et al. 2023.
- 3 Vgl. Gmür 2010; Gmür & Neumann 2016.
- 4 Diese Prozesstypen sind idealtypisch zu verstehen: Es sind Reinformen, die in der Realität aber nur annähernd oder als Mischungen verschiedener Idealtypen anzutreffen sind.
- 5 Diese Grundannahme liegt in der Regel auch den Lehrbüchern und Leitfäden zum strategischen Management zugrunde: Bryson (2018, erstmals veröffentlicht 1988), Nutt & Backoff (1992), Schwarz (2006), Schneider et al. (2007) oder Sander & Bauer (2011).
- 6 Bundesgesetz über die Berufsbildung vom 13. Dezember 2002.
- 7 Mit einer fünfstufigen Skala von «1=trifft nicht zu» bis «5=trifft immer zu».

- Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievements*. Hoboken N.J.: John Wiley & Sons.
- Christen, R. & Gmür, M. (2021). Erfolgsfaktoren der Strategieentwicklung in Schweizer Sportverbänden. *Verbands-Management* 47(2), S. 60-68.
- Crittenden, W. F., Crittenden, V. L. & Hunt, T. G. (1988). Planning and Stakeholder Satisfaction in Religious Organizations. *Journal of Voluntary Action Research* 17(1), S. 60-73.
- Ferreira, M. R. & Proença, J. F. (2015). Strategic Planning and Organizational Effectiveness in Social Service Organizations in Portugal. *Management - Journal of Contemporary Management Issues* 20(2), S. 1-21.
- George, B., Walker, R. M. & Monster, J. (2019). Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis. *Public Administration Review* 79(6), S. 810-819.
- Gmür, M. (2000). Strategisches Management für Non Profit Organisationen. In: Nährlich, S. & Zimmer, A. (Hrsg.). *Management in Nonprofit-Organisationen*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 177-200.
- Gmür, M., Lichtsteiner, H., Stuhlmann, K., Erpf, P. & Andebner, R. (2023). *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen*. 10. Auflage. Bern: Haupt-Verlag.
- Gmür, M. & Neumann, F. (2016). Strategische Planung und Steuerung in Nonprofit-Organisationen. *Verbands-Management* 42(1), S. 41-49.
- Kürschner, S. & Günther, T. (2012). Design Parameters of the Strategic Planning Process and Organizational Performance: A Quantitative Analysis of Empirical Research. *Journal für Betriebswirtschaft* 62(1), S. 5-44.
- Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal* 6(3), S. 257-272.
- Musio, R. (2023). *Professionalität im strategischen Management in Organisationen der Arbeitswelt (OdAs)*. Master-Thesis im Executive MAS für NPO-Management an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Freiburg/CH.
- Nutt, P. C. (2000). Decision-Making Success in Public, Private and Third Sector Organizations: Finding Sector Dependent Best Practices. *Journal of Management Studies* 37(1), S. 77-108.
- Nutt, P. C. & Backoff, R. W. (1992). *Strategic Management of Public and Third Sector Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Odom, R. Y. & Boxx, W. R. (1988). Environment, Planning Processes, and Organizational Performance of Churches. *Strategic Management Journal* 9(2), S. 197-205.
- Sander, G. & Bauer, E. (2011). *Strategieentwicklung kurz und klar. Das Handbuch für Non-Profit-Organisationen*. Bern: Haupt-Verlag.
- SBFI Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (2019). Organisationen der Arbeitswelt. Abgerufen am 13.06.2023 von https://www.sbfi.admin.ch/dam/sbfi/de/dokumente/2019/02/definition-oda.pdf.download.pdf/Definition_OdA_final_D.pdf.
- Schneider, J., Minnig, C. & Freiburghaus, M. (2007). *Strategische Führung von Nonprofit-Organisationen*. Bern: Haupt-Verlag UTB.
- Schwarz, R. (2006). *Management-Prozesse und-Systeme in Nonprofit-Organisationen*. Bern: Haupt-Verlag.
- Siciliano, J. (1997). The Relationship Between Formal Planning and Performance in Non-profit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership* 7(4), S. 387-403.
- Tabesh, P. & Jolly, P. M. (2022). A Look Inside the Nonprofit Boardroom: Influences on Decision Comprehensiveness and Decision Quality. *Nonprofit Management & Leadership* 32(3), S. 365-386.
- Zeides, R. & Gmür, M. (2012). Management Excellence in Pflegeeinrichtungen. *Verbands-Management* 38(1), S. 6-15.