Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management

VM 2/11

Gmür, Markus

Strategisches HRM in Nonprofit-Organisationen

Verbands-Management, 37. Jahrgang, Ausgabe 2 (2011), S. 6-17.

Herausgeber:	Verbandsmanagement Institut (VMI) www.vmi.ch, Universität Freiburg/CH
Redaktion:	Jens Jacobi
Layout:	Jens Jacobi / Paulusdruckerei, Freiburg/CH
Fotomaterial:	Sandra Mumprecht, Murten
ISBN:	3-909437-30-3
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.

Human Resource Management (HRM)

Strategisches HRM in Nonprofit-Organisationen

Markus Gmür

Organisationen bündeln das Engagement von Menschen für ein gemeinsames Ziel. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass der Erfolg einer Organisation ganz wesentlich von der Fähigkeit und der Bereitschaft der Mitarbeitenden – gleich ob erwerbstätig oder freiwillig, führend oder ausführend – abhängt, zur Zielerreichung beizutragen. Human Resource Management (HRM) umfasst alle bewusst eingesetzten Systeme, Massnahmen und Instrumente, mit denen die Fähigkeiten und Bereitschaft aller Mitarbeitenden in der Organisation aufgebaut, gefördert und erhalten werden. In dem Masse, wie das Human Resource Management auf die mittel- und langfristigen Ziele der Organisation ausgerichtet wird, bekommt es einen strategischen Charakter. Der folgende Beitrag zeigt im ersten Teil, auf welchen Grundlagen ein strategisches Human Resource Management in Nonprofit-Organisationen beruht. Anschliessend wird die Methodik zur Entwicklung eines strategischen HRM-Konzepts erläutert.

Human Resources

Obwohl sich der Begriff der Human Resources in den letzten Jahren auch im deutsch-sprachigen Raum rasch verbreitet hat, scheint noch Unklarheit darüber zu bestehen, was er genau bezeichnet. Den Menschen in der Organisation mit Humankapital gleichzusetzen, hat dazu geführt, dass dieses Wort von der Gesellschaft der deutschen Sprache zum ‹Unwort› des Jahres 2004 erklärt wurde. Der Mensch werde damit zur nur noch ökonomisch interessanten Grösse degradiert.[1] Sinnvoller erscheint wohl, den Begriff auf das zu beziehen, wozu Menschen in Organisationen bereit und in der Lage sind: Nicht der Mensch selbst ist Ressource der Organisation; aber seine Bereitschaft und Befähigung zu einer Arbeitsleistung sind Ressourcen, wenn sie zur Erreichung der Organisationsziele beitragen. Dazu muss ausserdem eine Arbeitssituation gegeben sein, die das auch ermöglicht. Daraus ergeben sich die folgenden beiden Ressourcenformeln und die Formel zum Berechnen des Beitrags des HRM zum Erfolg der Organisation:

1) Humanressourcen einer Organisation =
$\sum^2$ (Motivationen × Qualifikationen)
2) Leistungen einer Organisation =
$\sum$ (Humanressourcen × Situationen)
3) HRM-Erfolgsbeitrag einer Organisation =
$\sum$ (Strategiegerechte Leistungen)

Diese Formeln, die eher illustrierend als streng mathematisch zu verstehen sind, beruhen auf einer Reihe von Elementen und Grundannahmen:[3]

- **Motivation** steht für die Bereitschaft einer Person, gleichgültig ob sie angestellt oder freiwillig tätig ist, ihre Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Erfüllung von Aufgaben und zur Erreichung von Organisationszielen einzusetzen. Die Motivation hat viele Facetten und vereinigt ebenso viele Begrifflichkeiten: Leistungsmotivation, Commitment, Loyalität, Identifikation, Vertrauen, Interesse, Neugier im positiven Sinne; Angst, Frustration oder Abneigung im negativen Sinne.
- Der Begriff der **Qualifikation** wird in diesem Zusammenhang ebenfalls weit gefasst. Er umfasst alle Arten der Befähigung zur Aufgabenerfüllung. Sie kann auf generellen Fähigkeiten wie der kognitiven und emotionalen Intelligenz beruhen, aber auch auf aufgabenspezifischen Wissensbausteinen, Erfahrungen, Fähigkeiten und Fertigkeiten beruhen. Diese können sich wiederum auf das generelle Problemlösen, spezielle Aufgaben, aber auch soziale Netzwerke beziehen.

Wenn es entweder an der Motivation oder an der Qualifikation völlig fehlt, ist auch der Ressourcenwert = 0. Es handelt sich in diesen Fällen beispielsweise um hoch qualifizierte Mitarbeitende, die aufgrund von Erfahrungen in der Vergangenheit frustriert sind oder um Freiwillige, die bei allem guten Willen in ihrem Engagement mehr Schaden als Nutzen verursachen, weil sie nicht über das notwendige Grundlagenwissen oder das Verständnis für wichtige Zusammenhänge verfügen. Beide Fälle stellen Herausforderungen für das Human Resource Management in einer NPO dar.

Selbst wenn eine Organisation über viele qualifizierte und hoch motivierte Beschäftigte und/oder Freiwillige verfügt, kann man gelegentlich feststellen, dass sie nicht entsprechend leistungsfähig ist. Die Ursache ist dann nicht in fehlender Motivation oder Qualifizierung zu suchen, sondern in ungünstigen Rahmenbedingungen für den persönlichen Einsatz. Relevante Faktoren der **Situation** sind die Arbeitsorganisation (z. B. die Aufgabenverteilung oder formale Vorgaben für die Aufgabenerfüllung), der Führungsstil des Management (z. B. autoritär, partizipativ oder delegierend), die Beziehung zu Kollegen oder externen Kooperationspartnern (z. B. unterstützend, konkurrierend oder isoliert). Über das engere Umfeld hinaus kann die Leistungsentfaltung aber auch durch die weiteren Verbandsstrukturen befördert oder behindert werden. Gerade die föderativen Strukturen von Verbänden erzeugen oft kleinteilige organisatorische Einheiten. Unter dem Gesichtspunkt der Effizienz machen sie eine arbeitsteilige Zusammenarbeit unumgänglich, aber ebenso schwierig aufgrund von Konkurrenzdenken und organisationskultureller Grenzen.[4] Man kann davon ausgehen, dass dezentrale Strukturen vor allem dann günstig sind, wenn die Vielfalt an Motivationen und Qualifikationen gering ist und kaum Bedarf für eine funktionale Arbeitsteilung besteht. Wenn die Vielfalt hingegen hoch ist und der Erfolg der Organisation davon abhängt, dass die unterschiedlichen Mitarbeiter abgestimmt miteinander zusammenarbeiten, gelingt das eher mit zentraler Steuerung.

Somit ergibt sich die Leistungsfähigkeit einer Organisation aus dem Zusammenspiel von ‹Wollen› (Motivation), ‹Können› (Qualifikation) und ‹Dürfen› (Situation) bei ihren bezahlt oder freiwillig Mitarbeitenden. Diese Elemente bezeichnen die wesentlichen Ansatzpunkte und Herausforderungen für das Human Resource Management. Damit entsprechende Massnahmen aber auch die Zielerreichung der NPO unterstützen, müssen sie strategiegerecht sein.

NPO-Strategien

Die Entscheidung einer Organisation für die Verfolgung ausgewählter strategischer Ziele und die Ausrichtung aller wesentlichen Aktivitäten auf diese Strategien sind wichtige Erfolgsvoraussetzungen. Das lässt sich nicht nur im Einzelfall beobachten, sondern bestätigt sich auch in empirischen Untersuchungen zum Zusammenhang zwischen Strategiewahl und Organisationserfolg.[5] Allerdings ist die Zahl einschlägiger Studien im Vergleich zu Märkten gewinnorientierter Unternehmen noch verschwindend gering, um verlässliche, d. h. verallgemeinerungsfähige Zusammenhänge herzustellen.

In Wirtschaftsunternehmen dient Strategisches Management in erster Linie dazu, mittel- und langfristige Marktchancen gewinnbringend zu nutzen und sich dabei gegenüber den Wettbewerbern nachhaltig durchzusetzen. Eine einmal gefällte strategische Entscheidung wird sodann im Unternehmen verankert, und dem Human Resource Management kommt die Aufgabe zu, dafür zu sorgen, dass alle Mitarbeitenden fähig, bereit und in der Lage sind, ihren persönlichen Beitrag zur Realisierung der Strategie zu leisten. Dabei unterscheiden sich die Konzepte und Massnahmen je nachdem, welche Strategie verfolgt wird: Beispielsweise sollten Unternehmen mit einer Innovationsführerstrategie einen besonderen Schwerpunkt auf bereichsübergreifende Zusammenarbeit und Weiterentwicklung legen, während eine Kostenführerstrategie eher durch eine hohe Spezialisierung und eine defizitorientierte Qualifizierung unterstützt wird.[6]

In vielen Nonprofit-Organisationen unterscheidet sich die Ausgangslage für das Strategische Management deutlich von der in den meisten Wirtschaftsunternehmen: Vereine, Verbände oder Stiftungen agieren häufig in einem Bereich ohne direkte Wettbewerber, an denen sie ihre eigenen Strategien ausrichten. In anderen Fällen gibt es zwar weitere Leistungsanbieter, aber die Nachfrage nach

den Leistungen übersteigt das Angebot, so dass keine Konkurrenzsituation entsteht. Auf der anderen Seite müssen Nonprofit-Organisationen einer Vielzahl von Interessengruppen gerecht werden und können sich nicht einfach an den Bedürfnissen ihrer Mitglieder, gegenwärtiger bzw. zukünftiger Klienten oder Sponsoren ausrichten, ohne nicht auch den wirksamen Ansprüchen der jeweils anderen Interessengruppen gerecht zu werden.[7] Zwar können sich heute auch Unternehmen nicht ausschliesslich auf Shareholder Value und Kundenbedürfnisse konzentrieren, aber die Spannungsfelder divergierender Interessen wirken sich in Nonprofit-Organisationen so stark aus, dass die Anwendbarkeit gängiger Konzepte des Strategischen Management erheblich beschränkt ist.[8]

Zwei Grundfragen sind für die strategische Positionierung von Nonprofit-Organisationen und die darauf aufbauende strategische Planung entscheidend:[9]

1. Gehen wir als Organisation in unseren strategischen Entscheidungen von bewährten Grundsätzen aus (= interne Ausrichtung), oder orientieren wir uns vor allem am Markt und den Bedürfnissen von Klienten, Sponsoren oder potenziellen Mitgliedern (= externe Ausrichtung)?
2. Bleiben wir im Kern bei den Zielen und Aktivitäten, die wir schon verfolgen (= Streben nach Zuverlässigkeit und Stabilität), oder passen wir uns an, entwickeln uns gezielt weiter und erarbeiten uns neue Ziele und Leistungsangebote (= Streben nach Flexibilität und Innovation)?

Aus der Kombination der beiden grundlegenden Entscheidungen lassen sich vier idealtypische strategische Ausrichtungen für Nonprofit-Organisationen ableiten (vgl. Abbildung 1):

- **Missionsorientierte Strategien** sind dadurch gekennzeichnet, dass sich die NPO in ihren Richtungsentscheidungen immer wieder auf ihre Wurzeln besinnt. Auch in einem dynamischen Umfeld richten sich die Leistungen an den ursprünglichen Zielen aus.
- **Marktorientierte Strategien** sind durch eine hohe Flexibilität in den Strukturen und Prozessen

Abbildung 1: Typologie von NPO-Strategien (vgl. Gmür 2010)

gekennzeichnet. Der Impuls für Veränderungen kommt aber aus dem Umfeld der Organisation. Demgegenüber bilden die ursprünglichen Ziele und Grundsätze einen äusseren Rahmen für Entscheidungen, werden aber, soweit vom Markt und ggf. von der Wettbewerbssituation her erforderlich, auch einmal vorübergehend zurückgestellt.

- **Reputationsorientierte Strategien** sind auch auf das Umfeld und die einflussreichen Austauschpartner der Organisation gerichtet. Dabei werden aber Veränderungen nicht dazu genutzt, neue Leistungen zu generieren, sondern dahingehend überprüft, ob dadurch die derzeitige Position gefährdet werden könnte. Mögliche Gefahren werden durch Nutzung bestehender Netzwerke und intensive Lobbyarbeit abgewehrt.
- **Strukturorientierte Strategien** zielen darauf ab, bewährte und in der Organisation fest verankerte Strukturen und Prozesse zu erhalten. Die Legitimierung erfolgt zwar wie in der missionsorientierten Strategie über das Leitbild der Organisation. Dazu kommt hier aber eine Basis, die Beständigkeit und Kontinuität im Organisationshandeln unterstützt.

In der Realität wird man nur selten Organisationen finden, die eine der Strategien in Reinform verfolgt. In der Regel zeigen sich Kombinationen, wobei eine Organisation strategisch profiliert ist, wenn eine Ausrichtung gegenüber den drei anderen überwiegt. Eine solche Profilierung sollte durch das Human Resource Management unterstützt werden. Wie das geschehen kann, wird in den folgenden Kapiteln gezeigt.

Haupt- und Ehrenamt übernehmen bei der strategischen Ausrichtung von Verbänden und anderen NPO häufig ergänzende Leitungsaufgaben. Missions- und Reputationsorientierung werden eher durch das Ehrenamt abgedeckt, während die Markt- und Strukturorientierung eher eine Aufgabe des Hauptamts sind – soweit es ein ergänzendes Nebeneinander der beiden Leitungen gibt.

Abbildung 2 zeigt illustrierend zwei Organisationen mit unterschiedlicher strategischer Ausrichtung. Im Beispiel 1 handelt es sich um eine etablierte Hilfsorganisation mit einer grösseren Zahl von Beschäftigten, welche die Effizienz und Qualität der Leistungen sicherstellen. Die Geschäftsführung wird

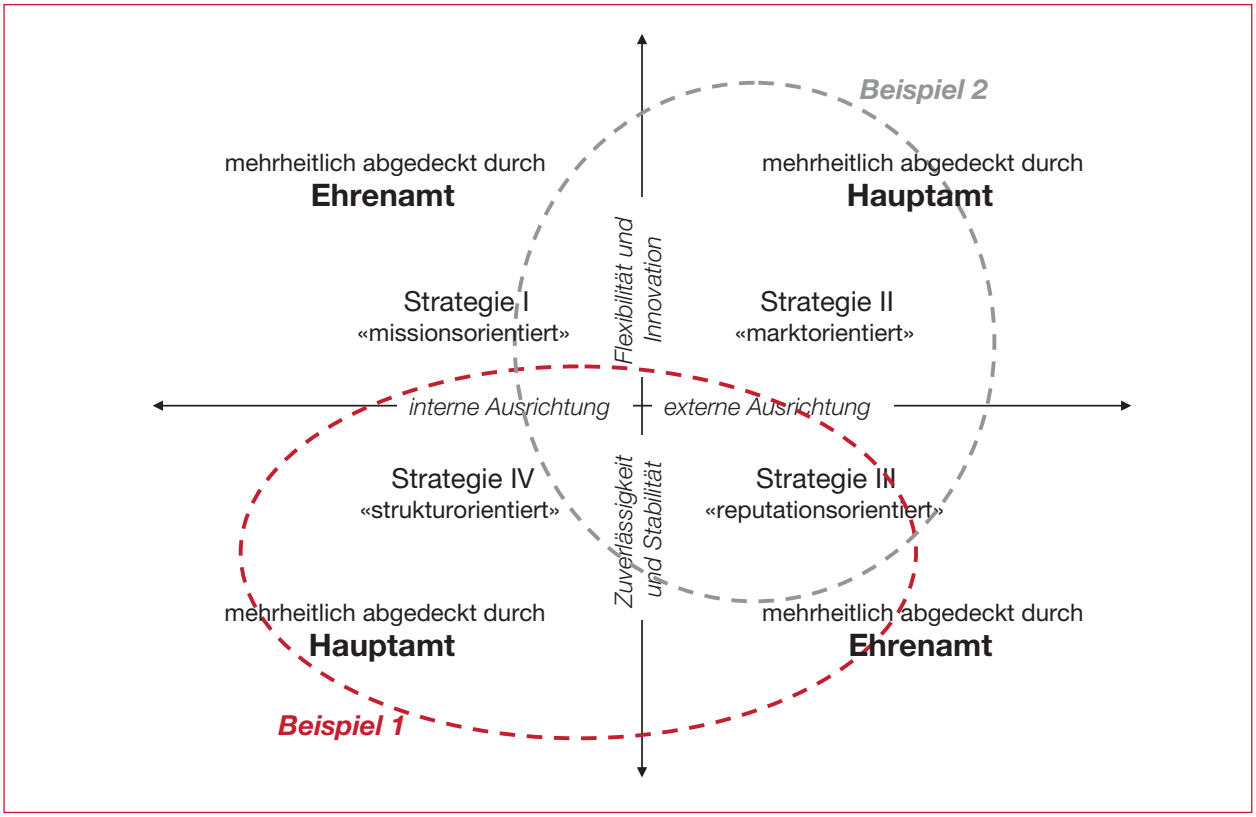

Abbildung 2: NPO-Strategien und Leitungsrollen

durch einen ehrenamtlichen Vorstand unterstützt, der es als seine vorrangige Aufgabe ansieht, die bestehenden Beziehungen zu öffentlichen und privaten Geldgebern zu pflegen und auszubauen. Das Beispiel 2 zeigt eine Organisation, die zwar noch stark von den Gründern geprägt ist, welche darauf achten, dass die bisherige Legitimierung erhalten bleibt, aber eine neue Geschäftsführung mit dem Auftrag eingesetzt hat, die Organisation bereit für zukünftige Herausforderungen zu machen.

Human Resource Management und NPO-Strategie

Jeder der vier Strategietypen stellt unterschiedliche Anforderungen an die Führung der Organisation (z. B. die Zusammensetzung und Aufgabenverteilung im Vorstand) sowie an das Marketing- und Ressourcenmanagement. Letzten Endes baut jede Strategie auf einer besonderen Kombination von Motivationen und Qualifikationen auf und verlangt nach Rahmenbedingungen, welche diese auch zur Entfaltung bringen. In Tabelle 1 sind für jeden Strategietyp die erfolgskritischen Human Resources sowie ebenso kennzeichnende Defizite oder Risiken dargestellt. Strategische Motivationen und Qualifikationen sind solche, die bei Nonprofit-Organisationen mit einem entsprechenden strategischen Profil häufig anzutreffen sind bzw. diejenigen, welche eine Organisation in erster Linie fördern sollte, wenn sie mit der betreffenden strategischen Ausrichtung erfolgreich sein will. Die Defizite und Risiken sind gewissermassen die Schattenseiten der jeweiligen Ressourcenausstattung: Organisationen mit einer ausgeprägten Missionsorientierung bauen im Kern auf der Begeisterungsfähigkeit ihrer Träger und Mitglieder für die Umsetzung des Organisationszwecks auf. Das ist die Quelle für eine ausgeprägte Opferbereitschaft und unternehmerische Einstellungen. Fehlendes Organisationswissen wird dadurch kompensiert, dass jeder seine Ideen und persönlichen Erfahrungen einbringt und man gemeinsam nach neuen Lösungen sucht. Diese Stärken in den Human Resources einer missionsorientierten Organisationen haben auf der anderen Seite typische Schwächen zur Folge, die sich je nach Umweltentwicklungen oder Wettbewerbsbedingungen mehr oder weniger nachteilig auswirken. Organisationen dieser Ausrichtung sind oft nicht in der Lage, Lernerfahrungen aus vergangenen Diskussionsprozessen adäquat für nachfolgende Problemstellungen oder Entwicklungsschritte zu nutzen; der zusätzliche Energieaufwand endet langfristig in einem sich schleichend ausbreitenden Gefühl der kollektiven Selbstausbeutung. Ist die Identifikation mit der Mission stärker, wird damit zwar das Gefühl der Selbstausbeutung unterdrückt, aber die Organisation büsst Teile ihrer kreativen Kraft durch eine fortschreitende ideologische Erstarrung ein. In den Kategorien der anfangs eingeführten Formel bedeutet dies, dass die innerorganisationale Situation die Entfaltung der Motivationen und Qualifikationen

	Strategietyp I **missionsorientiert**	Strategietyp II **marktorientiert**	Strategietyp III **reputationsorientiert**	Strategietyp IV **strukturorientiert**
Strategische Motivationen	✓ Unternehmertum ✓ Opferbereitschaft ✓ Teamgeist ✓ Identifikation mit Zielen und Zukunftsvisionen	✓ Flexibilitätsbereitschaft ✓ Erfolgsstreben ✓ Kundenorientierung	✓ Loyalität zur Organisation und ihren Werten ✓ Statusbewusstsein ✓ Sicherheitsstreben	✓ Disziplin ✓ Zuverlässigkeit ✓ Konservativismus
Strategische Qualifikationen	✓ Kreativität ✓ Zusammenwirken individueller Erfahrungen und Sichtweisen	✓ Offenheit ✓ Markt- und Kundenwissen	✓ Nutzung sozialer Netzwerke	✓ Effizienz bei Routineaufgaben ✓ Bürokratische Professionalität
Typische Defizite und Risiken	o Ideologisierung o Selbstausbeutung o kaum Realisierung von Lernkurveneffekten	o Verzettelung in Projektvielfalt o Mangelnde Bindung an die Wertebasis o Individuelle Optimierung zulasten der Gesamtorganisation	o Blindheit gegenüber Frühwarnindikatoren o Immunisierung gegenüber Kritik von aussen o Hierarchiedenken o Arroganz gegenüber Neueinsteigern	o Fixierung auf Routinen o Fehlende Anpassungsbereitschaft

Tabelle 1: Herausforderungen für das HRM nach Strategietypen

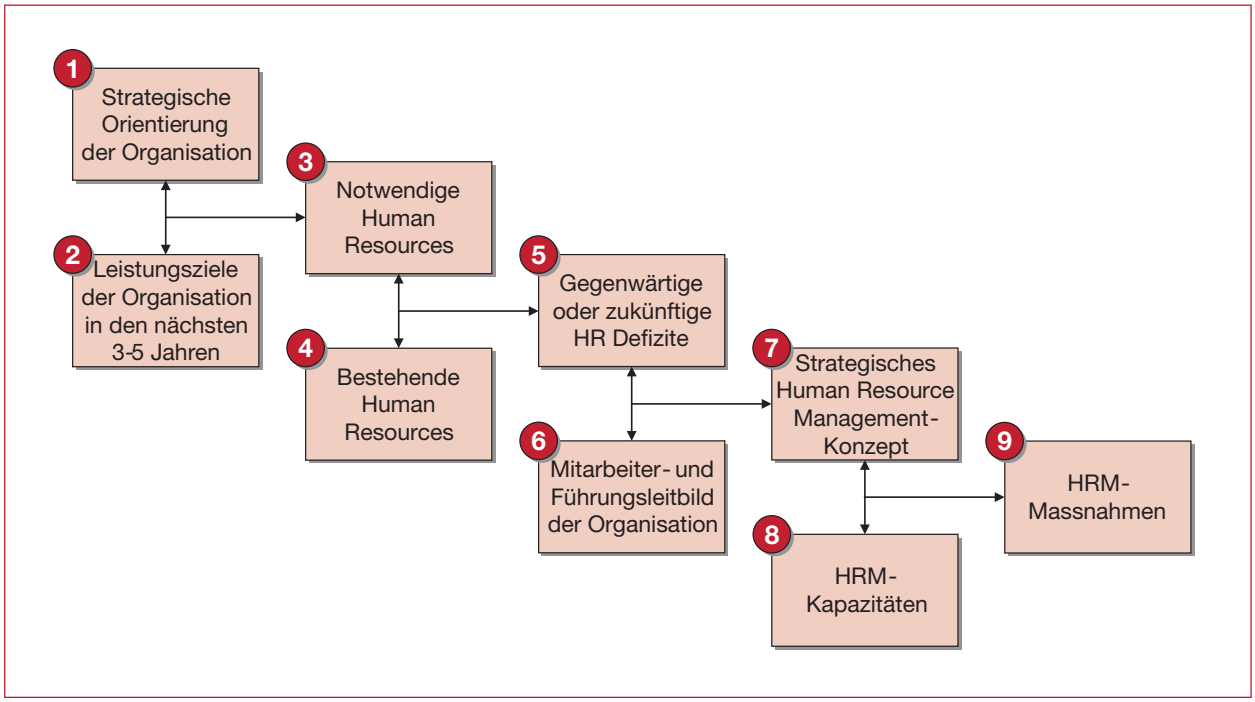

Abbildung 3: Die Entwicklung eines strategischen HRM-Konzepts

restriktiv behindert. Entsprechende Spannungsfelder lassen sich aus der Übersicht in Tabelle 1 auch für die übrigen Strategietypen ableiten.

Für ein strategisches Human Resource Management sind die aufzubauenden oder zu sichernden Humanressourcen ebenso wie die typischen Defizite und Risiken zusammen mit den konkreten Zielen und Anforderungen der Organisation die wichtigsten Ausgangspunkte. Die Vorgehensweise von der konkreten Ausgangslage bis zu einem strategiegerechten HRM-Konzept wird nun nachfolgend in neun Schritten erläutert (vgl. Abbildung 3).

Die Entwicklung eines strategischen HRM-Konzepts

1 Ausgangspunkt bildet die Festlegung der strategischen Orientierung in der Organisation. Dazu sind die Erwartungen der wesentlichen internen und externen Bezugsgruppen zu klären und gegebenenfalls gegeneinander abzuwägen. Dazu kann eine NPO auf die in diesem Beitrag erläuterte Typologie zurückgreifen oder einen anderen Ansatz dafür nutzen.[10] Der Nutzen einer solchen Herangehensweise liegt weniger in der Umsetzung einer der vorgeschlagenen Strategietypen – erfahrungsgemäss steht am Ende in den meisten Fällen eine Mischung mehrerer strategischer Elemente – sondern in dem Impuls zur Reflexion über die eigenen Arbeitsgrundlagen und mögliche Entwicklungspfade, über die man ein Einverständnis herstellen kann.

2 Konkrete mittel- und langfristige Leistungsziele der Organisation können sich aus der strategischen Orientierung ergeben, können aber aus anderen Quellen stammen, beispielsweise aus einem unveränderlichen Leistungsauftrag aus den Statuten oder einer Vereinbarung mit einer öffentlichen Stelle. Am Ende sollte ein Katalog von Zielsetzungen für die kommenden 3-5 Jahre entstehen, aus dem sich klare Anforderungen für den Ressourcenbedarf und damit auch die notwendigen Anforderungen an die angestellten und/oder freiwilligen Mitarbeitenden ableiten lässt.

3 Der schwierigste Entwicklungsschritt ist die Ableitung der benötigten Motivationen und Qualifikationen aus den strategischen Zielen: Auf welchen individuellen Fähigkeiten beruht die Forschungs- und Publikationsleistung eines Instituts? Welche Motivationsstrukturen begünstigen den Publikumserfolg eines Heimatmuseums? Welche Erfahrungen muss ein Team für

eine erfolgreiche Lobbyarbeit eines Wirtschaftsverbands in sich vereinigen? Welche Einstellungen im Trainerstab sind für eine nachhaltige Nachwuchsarbeit in einem Sportverband vorteilhaft? Wichtig ist, dass es gelingt, die Frage nach den benötigten Human Resources auch unabhängig von den einzelnen gegenwärtigen Mitarbeitenden zu stellen. Human Resources benötigt eine Organisation, um ihre Ziele erreichen zu können; welche der Mitarbeitenden dazu heute einen Beitrag leisten oder dahin entwickelt werden können, dass sie es zukünftig tun, stellt sich erst anschliessend. Hilfreich kann es sein, die Ressourcenfrage entlang der Beispiele in der folgenden Aufzählung und dort jeweils in Alternativen zu stellen:

1) Qualifikationen:

- Welches **Wissen** wird in welchem Umfang benötigt, um die strategischen Ziele zu erreichen: Ist es eher fach- oder eher betriebsspezifisch, im Erfahrungsschatz unserer Organisation bereits vorhanden oder von ausserhalb zu beschaffen?
- Welche **formalen Qualifikationen** (anerkannte Bildungsabschlüsse) sind bei unseren Mitarbeitenden erforderlich, und in welchem Umfang können sie durch **generelle Fähigkeiten** (z. B. allgemeine Intelligenz, Sozialkompetenz) oder **praktische Erfahrungen** substituiert werden?
- Sind besondere **Fertigkeiten** bei der Aufgabenerfüllung gefragt: Sind sie eher handwerklicher oder eher abstrakt problemlösender Art?
- Welche **sozialen Netzwerkkontakte** benötigen die Mitarbeitenden, um zu den Zielen der Organisation beitragen zu können? Welche Stakeholder-Beziehungen sind dabei vorrangig wichtig: die Fach-Community, Kooperationspartner im selben oder in anderen Sektoren, potenzielle Geldgeber, öffentliche Stellen usw.

2) Motivationen:

- Welche **Motivationsstruktur** ist für eine erfolgreiche Aufgabenerfüllung besonders günstig: Erfolgssuche oder Misserfolgsvermeidung, Sicherheits- oder Wachstumsbedürfnisse, soziale oder individuelle Statusbedürfnisse, Bereitschaft zur Einordnung in ein Team oder der Anspruch zu Führung und Macht?
- Welches **Bindungsmuster** entspricht unserer Organisation und ihren Zielsetzungen am besten: affektives Commitment (z. B. als Begeisterung, Identifikation oder Stolz), normatives Commitment (z. B. als unbedingte Loyalität oder bewusstes Zurückstellen eigener Interessen gegenüber dem Gesamtinteresse von Team und Organisation) oder kalkulatives Commitment (im Sinne einer bewussten Entscheidung nach Abwägung von persönlichen Vor- und Nachteilen?

- Welche **Werte** tragen die Organisation und die darin tätigen Mitarbeitenden am besten: Traditionsliebe oder Zukunftsbegeisterung, Individualismus oder eine Verpflichtung auf die Gruppe, Wettbewerbsorientierung oder Kooperations- und Kompromisssuche?

4 Wenn eine Klarheit über die benötigten Human Resources erzielt wurde, besteht der folgende Schritt in der Bestandsaufnahme. Dabei wird geprüft, in welchen Bereichen in der Organisation und bei welchen Mitarbeitenden die benötigten Qualifikationen und Motivationen bereits vorhanden sind oder an welchen Stellen die bestehenden Qualifikationen und Motivationen den benötigten entgegenstehen. Beispielsweise kann ein Ergebnis einer strategischen Analyse in einem Wirtschaftsverband sein, dass dieser sich vermehrt mit Entwicklungen auf europäischer Ebene auseinandersetzen muss und dazu bei einem Grossteil seiner Fachkräfte vielfältige Sprachkenntnisse und eine Offenheit für Fragestellung jenseits der Landesgrenzen benötigt. Dem würde ein Mitarbeiterstamm entgegenstehen, in dem es kaum Auslandserfahrungen, aber dafür ein dichtes Kontaktnetzwerk in europakritische politische Kreise gibt.

5 Defizite in den Human Resources sind die wichtigste Grundlage für die Beurteilung und Weiterentwicklung des HRM in einer Organisation. Sie betreffen aber nicht nur die gegenwärtige Situation. Aus dem Zukunftscharakter von Strategien ergibt sich die Notwendigkeit, sich auch über die Entwicklungen in den kommenden Jahren klar zu werden: Welche Mitarbeitenden werden uns mittelfristig verlassen, und wie gut können sie intern ersetzt werden? Welche Umweltveränderungen führen dazu, dass wir bestimmte Qualifikationen oder Motivationen vermehrt, seltener oder überhaupt nicht mehr benötigen werden?

Wenn es nicht befriedigend gelingt, Antworten auf diese Fragen auf Basis eines Vergleichs benötigter und vorhandener Motivationen und Qualifikationen herauszuarbeiten, können auch Fragen nach kritischen Ereignissen hilfreich sein: Welche Fehler sind bei der Erbringung der strategisch wichtigen Leistungen in der Vergangenheit wiederholt aufgetreten, und auf welche motivationalen oder qualifikatorischen Defizite sind sie zurückzuführen? Schliesslich ist bei der Defizitanalyse auch zu klären, ob es situative Bedingungen gibt, die verhindern, dass die bestehenden Human Resources auch in entsprechende Leistungen münden.

6 Personalentscheidungen lassen sich in Organisationen selten nur mit Blick auf die strategischen Leistungsziele treffen. Der Umgang mit Defiziten in den Human Resources sollte in Einklang mit

Anzeige

Strategie- und Organisationsberatung
Coaching, Leitungsmandate
Qualitätsmanagement
Forschung und Evaluation
Schulung und Lehre

«Was wäre, wenn Zeit Ihr Freund wäre?»

socialdesign ag ist eine inhabergeführte Beratungsfirma mit Sitz in der Schweiz. Mit massgeschneiderten Dienstleistungen beraten wir Politik und Verwaltung, Nonprofit-Organisationen und Unternehmen.

- **Ihre Leistungsverträge optimieren**
- **Die internen Abläufe klären**
- **Die Strategie definieren**
- **Ein Projekt evaluieren**
- **Ihr Qualitätsmanagement entwickeln**

socialdesign ag · Kornhausplatz 12 · 3011 Bern · T +41 31 310 24 80
www.socialdesign.ch · info@socialdesign.ch

socialdesign
sozial. kompetent.

dem expliziten oder impliziten Personalleitbild stehen. Dieses umfasst Antworten auf Fragen wie die folgenden:[11]

- Welche Grundsätze gelten in der Organisation für die Führung und Zusammenarbeit?
- Welcher Raum wird in der Organisation der Persönlichkeitsentwicklung der Mitarbeitenden eingeräumt, und wie gehen wir damit um, wenn betriebliche Interessen den Wünschen und Erwartungen einzelner oder sämtlicher Mitarbeitenden entgegenstehen?
- Wie werden die Mitarbeitenden bei Entscheidungen über die Personalpolitik der Organisation einbezogen?

7 Im strategischen HRM-Konzept werden aus den Defiziten ressourcenbezogene Zielsetzungen abgeleitet und ihnen Massnahmen zugeordnet (vgl. das Beispiel in Tabelle 2). Dabei ist wichtig, dass die Zielsetzungen messbar gemacht werden. So lässt sich feststellen, wann die Massnahmen auch zu greifbaren Ergebnissen geführt haben. Messkriterien sind geeignet, wenn sie objektiv oder zumindest konsensfähig sind und wenn diese die Human Resource Ziele auch valide und zuverlässig repräsentieren. Die zugeordneten Massnahmen sollten ihrerseits effizient und effektiv sein: Effizient sind sie, wenn die angestrebten Ziele mit dem geringst möglichen Aufwand erreicht werden können; effektiv sind sie in dem Umfang, wie sie geeignet sind, die strategiekritischen Defizite auch zu beheben.

8 Eine Restriktion für die Realisierung des HRM-Konzepts sind die personellen, instrumentellen und zeitlichen Ressourcen, die zu seiner Umsetzung notwendig sind. In Organisationen ohne einen eigenen Personalfachbereich hängt die Umsetzung vor allem von der Einsicht und Bereitschaft der Führungskräfte ab, diese als Teil ihrer Führungsverantwortung zu begreifen. Dazu sind gegebenenfalls entsprechende Anreize notwendig, insbesondere aber die Fähigkeit der Projektleitung, den Führungskräften die Vorteile einer aktiven Beteiligung für ihre zukünftige Führungsaufgabe aufzuzeigen. Die Infrastruktur umfasst aber auch das Vorhandensein von Personalinstrumenten (z. B. Stellenbeschreibungen, Leitfäden für die Personalsuche und -auswahl, Beurteilungsbögen, ein Personalentwicklungskonzept oder ein systematisches Gehaltssystem), die sich an geänderte strategische Prioritäten anpassen lassen.

9 Die Instrumentierung des strategischen HRM-Konzepts durch geeignete Massnahmen ist der letzte Entwicklungsschritt. Von Bedeutung ist dabei die Unterscheidung zwischen Massnahmen, die einen grundsätzlichen Fit zwischen Organisation und Person herstellen, von solchen Massnahmen, mit denen erreicht werden soll, dass die Mitarbeitenden sich besser an sich verändernde Anforderungen anpassen (vgl. Abbildung 4). Dort wo eine gute Übereinstimmung zwischen den Stellenanforderungen auf der einen Seite und den Interessen und Fähigkeiten der Beschäftigten oder Freiwilligen auf

Human Resource Defizite	Human Resource Ziele	Messkriterien	Massnahmen
Hauptamtlich Mitarbeitende fühlen sich nicht für den Einsatz der Freiwilligen verantwortlich und tragen nicht aktiv zur Fehlervermeidung bei.	Hauptamtliche betrachten die Qualität des Freiwilligeneinsatzes als Teil ihrer eigenen Aufgabe.	✓ Jede(r) Hauptamtliche kümmert sich um mind. 3 Freiwillige ✓ Betreuungszufriedenheit aller Freiwilligen ist mind. ‚gut'	➢ Einführung einer Eingangsschulung und monatlicher Qualitätszirkel zum Freiwilligeneinsatz ➢ Betreuungsaufgabe wird zusätzliches Element im Jahresfeedbackgespräch
Freiwillige Mitarbeitende kennen die Qualitätsstandards unserer Leistungen nicht oder nehmen sie zu wenig ernst.	Motivation und Qualifizierung zur Einhaltung der Qualitätsstandards	✓ Beschwerdequote von Kunden: < 1% ✓ Kundenzufriedenheit: 95% mindestens ‚gut'	➢ Ausbau des Einführungsprogramms für neue Freiwillige von 2 auf 3 Tage ➢ Einführung eines Mentorenmodells zur fortlaufenden Begleitung ➢ Explizit positives Feedback für besonders gute Leistungsqualität

Tabelle 2: Beispiel für ein HR-Konzept eines Sozialen Dienstleisters

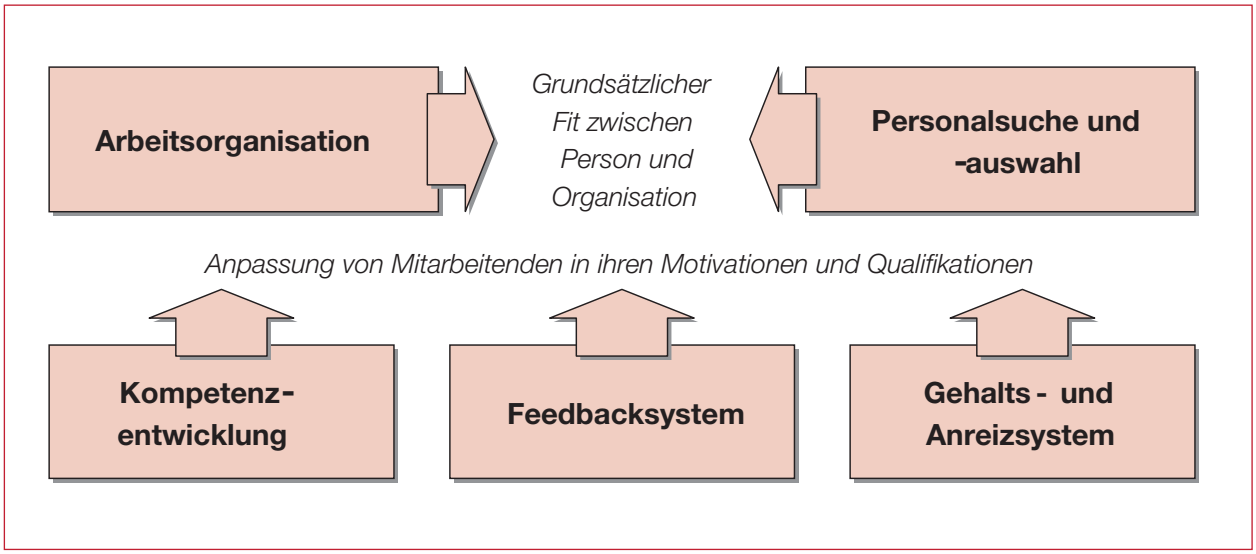

Abbildung 4: Hauptelemente des Human Resource Management

der anderen Seite erreicht wird, ist das Potenzial für ein hohes Mass an intrinsischer Motivation. Diese beruht vor allem darauf, dass die Person überzeugt ist, Kontrolle über ihre Aufgabe und die Art und Weise der Ausführung zu haben, und dass sie sich dabei als kompetent erlebt.[12] Aus einer Managementperspektive wird das zum einen dadurch erreicht, dass die Organisation ihre angestellten und freiwilligen Mitarbeitenden in ihren Qualifikationen und Motivation gezielt mit Blick auf die Anforderungen der Stellen sucht und rekrutiert. Zum anderen kann ein fehlender Fit auch durch Änderungen in der Aufgabenverteilung sowie in den Regelungen zur Aufgabenerfüllung erreicht werden. Letzteres entspricht der Situation in den eingangs eingeführten Formeln zum Human Resource Management.

In der Praxis ist häufig festzustellen, dass die Anpassungsfähigkeit von Menschen in Organisationen generell überschätzt, im Einzelfall aber gleichzeitig als unzureichend angesehen wird. Aus diesem Grund versucht das Management Personalprobleme allzu häufig über Feedback-, Gehalts- und Anreizsysteme sowie über Weiterbildungsmassnahmen zu lösen; und dies obwohl deren Wirkungen im Einzelfall nicht den erwünschten Effekt zu erzielen scheinen. Die Bedeutung von organisatorischen Massnahmen oder einer Überprüfung der vorherrschenden Routinen und Leitfäden in der Suche und Auswahl neuer Mitarbeitender wird demgegenüber eher unterschätzt. Massnahmen der Kompetenzentwicklung können grundlegende Qualifikationsdefizite auf Seiten der Mitarbeitenden nur eingeschränkt korrigieren, wenn bereits bei der Auswahl erhebliche Lücken bestanden. Feedback-, Anreiz- und Gehaltsysteme können dementsprechend eine unzureichende Motivation zur Aufgabenerfüllung auch nur vorübergehend und eingeschränkt kompensieren, wenn eine Übereinstimmung zwischen der Arbeitsorganisation und den ursprünglichen motivationalen Voraussetzungen bei den darin tätigen Personen nicht annähernd gewährleistet werden kann.

Die abschliessende Empfehlung zur Instrumentierung eines strategischen HRM-Konzepts lautet demzufolge, dass bei erheblichen Defiziten in den Human Resources in einem ersten Schritt die Möglichkeiten einer veränderten Arbeitsorganisation oder Stellenbesetzung geprüft werden sollten, bevor eine Feinsteuerung durch Weiterbildungsmassnahmen oder Änderungen in den Feedback- und Anreizsystemen vorgenommen werden.

Schlussbemerkung

Der Leitfaden in neun Entwicklungsschritten beschreibt die Vorgehensweise für eine ganze Organisation. Grössere NPO sind aber häufig dadurch

gekennzeichnet, dass sie sich in verschiedene Funktionsbereiche, Geschäftsfelder oder Abteilungen gliedern, die unterschiedliche Ziele verfolgen und dementsprechend unterschiedlichen Anforderungen gerecht werden müssen. Dem muss auch das strategische HRM-Konzept entsprechen und Differenzierungen für die jeweiligen Bereiche enthalten, ohne dass es zu Widersprüchen und danach Konflikten bei der Umsetzung kommt. Je unterschiedlicher die verschiedenen Bereiche aus Sicht der Mitarbeitenden sind und je höher der Dezentralisierungsgrad in der NPO ganz generell ist, um so eher sind auch differenzierte HRM-Konzepte sinnvoll und akzeptiert.

Fussnoten

[1] Vgl. dazu http://www.gfds.de/aktionen/wort-des-jahres/unwoerter-des-jahres.

[2] ∑ bedeutet die Summe aller.

[3] Vgl. dazu auch Gmür/Thommen 2011.

[4] Das ist beispielsweise in der Schweiz unter dem Begriff ‹Kantönligeist› bekannt.

[5] Beispiele dafür sind die Untersuchungen von Brown/Iverson 2004 oder Mazzarol/Soutar 2008. Vgl. auch den Überblick bei Gmür 2010.

[6] Vgl. dazu konzeptionell Schuler/Jackson 1987, empirisch dazu Ackermann 1985, Youndt et al. 1996, Montemayor 1996.

[7] Ausführlicher dazu Gmür 2010.

[8] Vgl. Schwarz 2006.

[9] Gmür 2010, S. 10 f.

[10] Für Organisationen in einer Wettbewerbssituation bietet sich auch der in Gmür/Thommen 2011 dargestellte Ansatz an.

[11] Dass sich Organisationen gerade in Fragen des Personalleitbilds deutlich voneinander unterscheiden können, zeigt das Beispiel selbstverwalteter Betriebe im Vergleich zu konventionellen Unternehmen (Reiser/Gmür 2011).

[12] Vgl. Deci/Ryan 1985.

Anzeige

Literatur

Ackermann, K.-F., *Personalstrategien bei alternativen Unternehmensstrategien*, in: Bühler, W. et al. (Hrsg.), *Die ganzheitlich-verstehende Betrachtung der sozialen Leistungsordnung: Ein Beitrag zur Ganzheitsforschung und -lehre*, Wien/New York, 1985, S. 347-373.

Brown, W.A./Iverson, J.O., *Exploring Strategy and Board Structure in Nonprofit Organizations*, in: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* (33/2004), S. 377-400.

Deci, E.L./Ryan, R.M., *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, New York/London, 1985.

Gmür, M., *Strategien für NPO – eine Typologie*, in: *Verbands-Management* (1/2010), S. 6-17.

Gmür, M./Thommen, J.-P., *Human Resource Management: Strategien und Instrumente für Führungskräfte und das Personalmanagement*, Zürich, 2011.

Mazzarol, T.W./Soutar, G.N., *Strategy Matters: Strategic Positioning and Performance in the Education Services Sector*, in: *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* (13/2008), S. 141-151.

Montemayor, E.F., *Congruence Between Pay Policy and Competitive Strategy in High-Performing Firms*, in: *Journal of Management* (22/1996), S. 889-908.

Neuberger, O., *Der Mensch ist Mittelpunkt. Der Mensch ist Mittel. Punkt. 8 Thesen zum Personalwesen*, in: *Personalführung* (1/1990), S. 3-10.

Nutt, P.C., *Decision-Making Success in Public, Private, and Third Sector Organizations: Finding Sector Dependent Best Practices*, in: *Journal of Marketing Studies* (37/2000), S. 77-108.

Reiser, H./Gmür, M., *Selbstverwaltete Betriebe zwischen Tradition und Markt – eine Untersuchung in der Region Basel*, in: *Verbands-Management* (1/2011), S. 18-29.

Schuler, R.S./Jackson, S.E., *Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices*, in: *Academy of Management Executive* (1/1987), S. 207-219.

Schwarz, P., *Management-Prozesse und -Systeme in Nonprofit-Organisationen: Entscheidung, Steuerung, Planung, Kontrolle*, Bern/Stuttgart/Wien, 2006.

Youndt, M.A./Snell, S.A./Dean, J.W./Lepak, D.P., *Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance*, in: *Academy of Management Journal* (39/1996), S. 836-866.

Der Autor

Markus Gmür/markus.gmuer@vmi.ch

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