Zeitschrift: Sonos / Schweizerischer Verband für Gehörlosen- und Hörgeschädigten-Organisationen

Herausgeber: Sonos Schweizerischer Verband für Gehörlosen- und Hörgeschädigten-Organisationen

Band: 101 (2007)

Heft: 10

Rubrik: Strategisches Management in Nonprofit-Organisationen : Luxus oder Notwendigkeit?

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 15.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Ilir Selmanaj präsentiert stolz das Umbauprojekt

Fototermin beim Spatenstich

enthalts- und Speiseräume gefragt. Für das Personal fehlen entsprechende Garderoben und Stationsräume.
Der Stiftungsrat hat im Februar 2007 dem Kostenvoranschlag von 4 Mio. Fr. für den Um- und Erweiterungsbau zugestimmt. Sechs zusätzliche geräumige Zimmer, ein neuer attraktiver Speisesaal, ein zusätzlicher Lift, WC-Anlagen, Personal-Garderoben, ein neues Therapiebad und eine vergrösserte Eingangspartie sollen mit dem Um- und Neubau realisiert werden.

Der lang ersehnte Spatenstich

Am Dienstag, 11. September 2007, war es endlich soweit. Jetzt wird endlich gebaut! Mit einem kleinen feierlichen Akt wurde mit dem lang ersehnten Spatenstich die Plaungs- und Bewilligungsphase abgeschlossen und der Um- und Neubau in die Baudurchführungsphase überführt. Gemäss Bauprogramm soll der Neubau im Oktober 2008 bezugsbereit und im Juli 2009 soll dann das ganze Bauprojekt definitiv fertig abgeschlossen sein.

[rr]

Strategisches Management in Nonprofit-Organisationen: Luxus oder Notwendigkeit?

Unter dem Titel „Strategisches Management in Nonprofit-Organisationen: Luxus oder Notwendigkeit" organisierte das IBR, Institut für Betriebs- und Regionalökonomie, und die Hochschule für Wirtschaft HSW Luzern in diesem Sommer eine informative Vorabendveranstaltung.

Aus einer praxisorientierten und einer theoretischen Sichtweise wird aufgezeigt, wieso strategisches Management auch für Nonprofit-Organisationen (NPO) eine zentrale, komplexe und verantwortungsvolle Aufgabe ist. Wie können Strategien für NPO entwickelt werden? Gibt es strategische Führungsinstrumente, welche sich für NPO besonders gut eignen?

Die beiden Referenten, Stephan Bachmann, Direktor Stiftung für Schwerbehinderte Luzern SSBL, und Enrico Meuli, Leiter Solothurnisches Zentrum Oberwald in Biberist, geben anhand ihrer gemachten Praxiserfahrungen konkrete Einblicke in das strategische Management der von ihnen geleiteten Behindertenorganisationen. Zusätzlich stellt Christoph Buerkli, Dozent und Projektleiter IBR / HSW Luzern, die aktuellsten Forschungserkenntnisse zum Strategischen Management in NPO vor und gibt eine Reflexion aus wissenschaftlicher Perspektive.

In seiner Begrüssung meint Oliver Kessler, lic. rer. publ. HSG, Leiter Public and Nonprofit Management, IBR / HSW Luzern, einleitend, aus seiner Sicht ist „Strategisches Management", gerade - auch vor dem Hintergrund der Annahme der 5. IVG-Revision, des Neuen Finanzausgleichs NFA oder der sich laufend verändernden Rahmenbedingungen - in Nonprofit-Organisationen unbedingt notwendig. Die immer grösser werdende Anzahl von NPO in der Schweiz widerspiegeln die Wichtigkeit, die Bedeutung und den Stellenwert dieser Organisationen in unserem Staat und den damit verbundenen Verantwortungen der Führungs-Crew auf der normativen und strategischen Ebene.

Strategieentwicklung im Solothurnischen Zentrum Oberwald (SZO) in Biberist

Solothurnisches Zentrum Oberwald

Für Menschen mit schweren Beeinträchtigungen

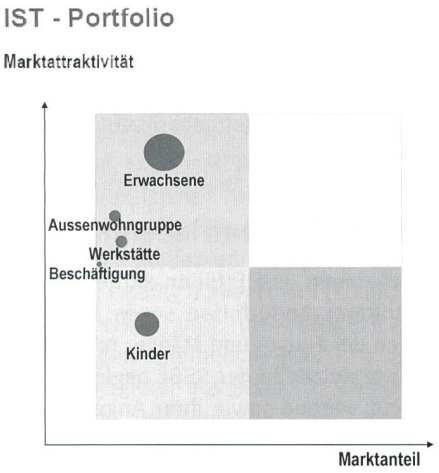
Enrico Meuli, Leiter des Zentrums für Menschen mit schweren Beeinträchtigungen, stellt anhand wichtiger Kennzahlen die Ausgangssituation seiner Institution vor und bezeichnet einerseits die wichtigsten Herausforderungen sowie andererseits die am meisten brennenden Probleme.

Anhand der durchgeführten Problemanalyse war aus Sicht von Enrico Meuli klar, dass für die längerfristige Positionierung und der nachhaltigen erfolgreichen Weiterführung seiner Institution dringender Handlungsbedarf bestand.

Herausforderungen für das strategische Management des SZO

- Stark regulierter Markt
- Langfristige Vorgaben, klarer Leistungsauftrag
- Kantonsgrenzen
- Veränderte Rahmenbedingungen und Gesetze (IV-Revision, NFA-Umsetzung)
- Eigenartige Finanzierung
- Trends zu gesteigerter Professionalität und Bildung von Kompetenzzentren
- Kostendruck
- Ansprüche der Betroffenen

Aus den zusammengefassten Problemstellungen konnte ein „IST-Portfolio" erstellt und daraus abgeleitet erste konkrete strategische Fragen formuliert werden.



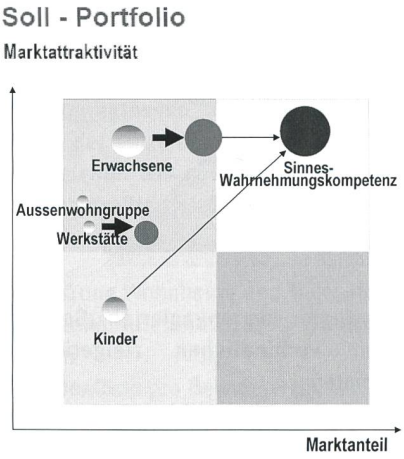
Die wichtigsten Probleme des Solothurnischen Zentrums Oberwald

- Zu geringe Auslastung bei den Kindern, der Aussenwohngruppe und den Werkstätten
- Finanzieller Druck
- Geringer Bekanntheitsgrad
- Kein Beschrieb der Produkte
- Unklare Trennung zwischen Beschäftigung und den Werkstätten
- Aufwändiger Overhead

Strategische Fragen

- Wie können wir unsere Auslastung steigern?
- Auf welche Bewohner sollen wir uns konzentrieren?
- Wie werden wir günstiger?
- Was ist eigentlich unser Produkt?
- Wie werden wir bekannter?
- Sollen wir eigenständig bleiben?

Damit der durch die Heimleitung initialisierte Veränderungsprozess weitergeführt werden konnte, musste der Stiftungsrat von der Notwendigkeit der strategischen Überarbeitung der Gesamtstrukturen der Institution überzeugt und ein entsprechender Beschluss mit einem Kostendach für die notwendigen Mittel erwirkt werden. Der Stiftungsrat beschloss im Weiteren, dass unter Einbezug von Mitarbeitenden eine paritätisch zusammengesetzte Arbeitsgruppe (5 : 5) die Aufgaben wahrnehmen soll. Die eingesetzte Arbeitsgruppe soll zudem durch eine externe Moderation unterstützt werden. Zusätzlich wurde vereinbart, dass bei der nun beschlossenen Durchführung klar definierte Ziele erkennbar gemacht und die eigenen Grenzen aufgezeigt werden müssen. Alle Betriebsbereiche sind Gegenstand der strategischen Überarbeitung, damit auch wirklich sämtliche kritische Themen eruiert werden können. Von grosser Wichtigkeit war zudem, die professionelle und vertrauensbildende Zusammenarbeit zwischen der strategischen und der operativen Ebene.



Anhand der formulierten Problemfelder konnte zwecks Standortbestimmung eine SWOT-Analyse erarbeitet werden und daraus abgeleitet, die wichtigsten strategischen Ziele für das Solothurnische Zentrum Oberwald definiert werden. Enrico Meuli weist darauf hin, dass für diesen wichtigen Prozess genügend Zeit zur Verfügung gestellt werden muss. Für den Strategieentwicklungsprozess inkl. der gemeinsamen Workshops wurden 35 Arbeitstage investiert. Zusätzlich zu diesen Arbeitstagen kommt noch der nicht zu unterschätzende Aufwand für die gesamte schriftliche Auf- und Verarbeitung des Prozesses.

Die strategischen Ziele

Menschen mit schwersten geistigen und mehrfachen Beeinträchtigungen

- Mit dem Produkt „Sinnes-/Wahrnehmungskompetenz" werden Kinder und Erwachsene gleichermassen angesprochen. Die Klientel wird auf Menschen mit neurologischen Beeinträchtigungen erweitert. Die Belegung beträgt mind. 95% (=11442 Betreuungstage)
- Die Nettotageskosten werden um 10% / 20% / 25% gesenkt (Ausbau des Erwachsenenbereichs, Prozessoptimierungen)
- Kommunikation gegenüber den Ämtern

Menschen mit leichteren geistigen / neurologischen Beeinträchtigungen

- Die Werkstätte erarbeitet eine ausgeglichene Bilanz (Produktoptimierung, Stellenbesetzungen, Marktauftritt)
- Es werden dazu weitere Dienstleistungen erarbeitet (Notruf, Pintli, Kinderhort) mit hoher Attraktivität für die Bevölkerung wie auch das SZO

Ausbau des Marketings

- Die Spendersumme steigert sich jährlich um 10%
- Es existiert eine Warteliste von interessierten Bewohnern
- Das Produkt „Sinnes-/Wahrnehmungskompetenz" wird definiert und kommuniziert
- Der Auftritt (Internet) wird professionalisiert

Prozessoptimierung

- Die Mehrleistungen werden ohne zusätzliche Ressourcen erbracht
- Überarbeitung des QM
- Optimierung des Raumkonzeptes

Die Umsetzung

Enrico Meuli weist in seinem Referat darauf hin, dass es für die erfolgreiche Umsetzung der formulierten strategischen Ziele innerhalb eines klar definierten Zeitplanes ein Projektmanagement braucht. Der Umsetzungsprozess muss zudem laufend überwacht und überprüft werden. Ganz wichtig sei im laufenden Prozess das regelmässige Reporting gegenüber dem Stiftungsrat von sämtlichen Projekten.

Die Erkenntnisse

Enrico Meuli schliesst seinen Vortrag mit der Zusammenfassung über die gemachten positiven wie aber auch die negativen gemachten Erkenntnisse aus dem laufenden Strategieentwicklungsprozess ab.

→ Förderung des Vertrauens und der einheitlichen Kommunikation zwischen Heimleitung und Stiftungsrat
→ Interne Kraft, hohe Motivation, gute Verankerung, vielseitiges Wissen durch engen Einbezug von internen Wissensträgern

→ Gute Kommunikationsbasis gegen intern und extern
→ Externe Moderation

➠ Hoher zeitlicher Aufwand
➠ Durchmischung mit dem operativen Geschäft, Verzettelung
➠ Zeitliche Grenzen des Stiftungsrates (Milizsystem)
➠ Hohe gesetzliche und politische Hürden
➠ Persönliche Betroffenheit
➠ Speziell: Gefahr der Überforderung bei zu vielen Projekten und somit eingeschränkte Umsetzungsfähigkeit

☺ Wir waren stark gefordert, aber zu keinem Zeitpunkt überfordert

Enrico Meuli betont, für seine Institution war die Strategieentwicklung kein Luxus, sondern eine existentielle unabdingbare Massnahme von grosser Bedeutung für das erfolgreiche Weiterbestehen des Solothurnischen Zentrums Oberwald.

Strategisches Management - strategische Führung in der Stiftung für Schwerbehinderte Luzern SSBL

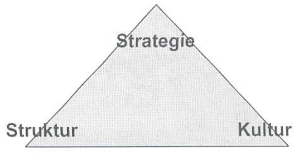
Stephan Bachmann, dipl. Betriebsökonom FH / Executive MBA, Direktor der Stiftung für Schwerbehinderte Luzern SSBL, informiert einleitend über die im Jahr 2001 angetroffene Ausgangslage der SSBL sowie über die Aufgabenstellung.

Die SSBL begleitet und betreut im Kanton Luzern seit 1971 Menschen mit einer geistigen und mehrfachen Behinderung. 400 erwachsene Frauen und Männer mit Behinderung leben und arbeiten in 44 verschiedenen Gruppen. Zudem werden im Kinderheim Weidmatt in Wolhusen Kleinkinder aus der Deutschschweiz betreut. Die angebotenen Dienstleistungen umfassen die Lebensbereiche Wohnen, Arbeit und Beschäftigung sowie Freizeit, welche von 730 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (440 Vollzeitstellen) in Wohngruppen und Tagesgruppen erbracht werden. Der jährliche Betriebsaufwand beträgt Fr. 55 Mio.

Anhand einer stichwortartigen Aufzählung verdeutlicht Stephan Bachmann die schwierige Ausgangssituation im Jahr 2001.

- Leitbild aus dem Jahre 1995 (viel zu viel Text)
- Keine Ziele und Strategien formuliert
- Keine Vision(en) formuliert
- Veraltete Struktur SSBL / Wohnheime
- Stiftungsrat: Budget, Jahresrechnung, Bauprojekte
- Ungenügende dokumentierte Prozesse, kein (elektronisches) QM
- Keine IT (keine E-Mails, lokale Datenablage, keine Vernetzung)
- Keine interne monatliche Info an alle Mitarbeitenden
- Wenig PR (keine Homepage, mangelhafte Druckerzeugnisse)
- Keine elektronische Bewirtschaftung der Immobilien und Mobilien
- 5-köpfige Geschäftsleitung (Direktor, 3 BereichsleiterInnen, 1 Verwaltungsleiterin)
- Die Verwaltung: 4.5 Stellen (Löhne, Finanzbuchhaltung, Sekretariat)

Stephan Bachmann stellt fest, dass zwischen den Jahren 2001 - 2007 vieles erreicht und ein nachhaltiger Veränderungsprozess in Gang bzw. umgesetzt werden konnte. Der initiierte Changeprozess beinhaltete die gleichzeitige und konsistente Orientierung, Gestaltung und konkrete Lenkung der drei Kernbereiche: Strategie / Struktur / Kultur.



- **Strategie:** vom engagierten „Schaffen“ zum **verbindlichen** zielgerichteten Arbeiten
- **Struktur**: von den historisch entstandenen zu **transparenten** klaren Strukturen
- **Kultur**: von der fürsorglichen zur leistungsorientierten Unternehmenskultur

Was wurde konkret erreicht?

- Das Leitbild wurde überarbeitet
- Ziele und Strategien erarbeitet
- Vision erarbeitet
- Qualitätsmanagement (QM) SSBL eingeführt
- EFQM-Modell eingeführt
- Professionalisierung des Stiftungsrates (Coperate Governance)
- Vernetzte Informatiklösung mit über 200 Accounts (PEP, CIS, PDM)
- Monatlich erscheinende Personalzeitschrift an alle Mitarbeitenden
- PR: Film, Homepage, flächendeckende Druckerzeugnisse mit CI
- Personelle Aufstockung der Geschäftsleitung von 5 auf 7 Mitarbeitende
- Der Verwaltungsbereich wurde auf insgesamt 16 Stellen ausgebaut
- 5 Stellen Personalmanagement / Personalentwicklung
- 5,5 Stellen Finanzmanagement / Administration
- 4.5 Stellen IT
- 1 Stelle für das QM
- Zusätzlich wurden 5 Stellen geschaffen für den Fachbereich Begleitung und Betreuung

Stephan Bachmann weist darauf hin, dass es nebst den strukturellen Veränderungen wichtig war, dass zusätzlich für die SSBL neue visionäre Ziele formuliert wurden. Damit der Auftrag erfüllt und die Vision erreicht werden konnte, setzte sich die Institution sechs Ziele:

Vision der SSBL

- Unser Angebot für Menschen mit einer geistigen und mehrfachen Behinderung soll zu den Besten in der Schweiz gehören.
- Wir wollen eine der bestgeführten sozialen Institutionen der Schweiz sein.
- Die SSBL will in der Zentralschweiz eine der attraktivsten Arbeitgeberinnen im Sozialwesen sein.

Hohe Kundenzufriedenheit

Wahrnehmen und Erfüllen aktueller und zukünftiger Bedürfnisse sowie Anforderungen der Frauen und Männer mit Behinderung, welche in der SSBL begleitet und betreut werden sowie ihrer Angehörigen und gesetzlichen Vertretungen.

Hohe Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen

Schaffen optimaler Bedingungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um kundenorientierte Leistungen und eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit zu erzielen.

Wirtschaftliche Führung

Betriebswirtschaftliche Führung der SSBL, Sicherstellen der Ressourcen und nachhaltiger Umgang damit.

Transparente Kommunikation und gutes Image in der Öffentlichkeit

Steigerung des Bekanntheitsgrades und Pflege des Images der SSBL durch regelmässige Kommunikation mit den externen Anspruchsgruppen sowie gezieltem Lobbying bei politischen Entscheidungsträgern und Behörden.

Gezielte Partnerschaften

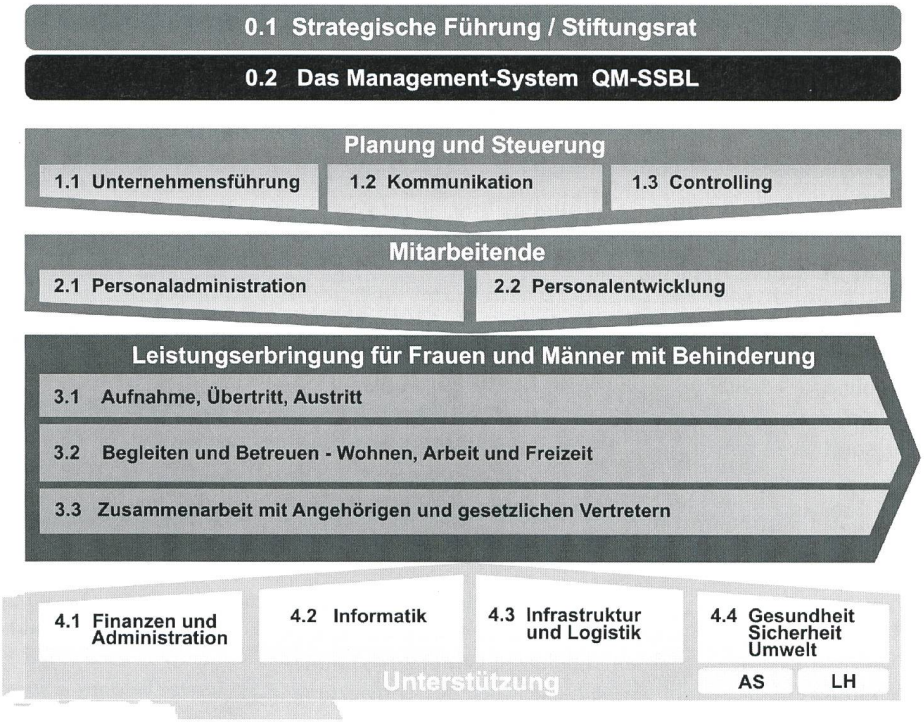
Aufbau und Pflege von Partnerschaften, um vermehrt Synergien und Wissen zu nutzen und eine breitere Vernetzung zu erzielen.

Ständige Optimierung

Regelmässige Überprüfung der Prozesse und kontinuierliche Verbesserungen der Arbeitsabläufe und Dienstleistungen. Aktive Gestaltung von Veränderungsprozessen (Vorreiterrolle).
Stephan Bachmann erklärt, dass diese sechs Ziele auf der Grundlage des neuen Leitbildes und umschriebenen strategischen Stossrichtungen erreicht werden konnten.

- Wir konzentrieren uns auf die Begleitung und Betreuung von Menschen mit einer geistigen und mehrfachen Behinderung.
- Wir gestalten unser Angebot auf der Basis von Abklärungen und aktuellen Erkenntnissen der Wissenschaft. Aufgrund von Kundenbedürfnissen passen wir unsere Dienstleistungen auch kurzfristig und flexibel an.
- Wir bieten unsere Dienstleistungen in allen Regionen des Kantons Luzern an und sind lokal verankert.
- Wir praktizieren eine ganzheitliche Unternehmungsführung, orientieren uns dabei am Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM) und vergleichen uns diesbezüglich mit führenden Unternehmungen.
- Wir engagieren uns gesamtschweizerisch für die Weiterentwicklung unserer Branche.
- Wir gestalten die Zusammenarbeit mit Behörden, insbesondere mit dem Gesundheits- und Sozialdepartement (GSD), dem kantonalen Sozialamt (KSA), dem Bundesamt für Sozialversicherungen (BSV) und den Luzerner Gemeinden vertrauensvoll und verbindlich.
- Wir bekennen uns zu einer partnerschaftlichen und leistungsorientierten Mitarbeiterführung.
- Wir betreiben gezieltes Personalmarketing und fortschrittliche Personal- und Führungsentwicklung.
- Wir wollen attraktive Arbeitsbedingungen und zeitgemässe Anstellungsbedingungen anbieten.

Damit dieser anspruchsvolle Change-Prozess realisiert werden konnte, wurde in der SSBL die strategischen Führungsaufgaben bzw. das Anforderungsprofil des Stiftungsrates komplett neu überarbeitet und mittels Geschäftsreglement sowie den einzelnen ressortbezogenen Pflichtenheften schriftlich verabschiedet. Im Weiteren wurde für die SSBL ein zeitgemässes, klar strukturiertes Management- bzw. Qualitätsmanagement-System eingeführt.



Von zentraler Bedeutung ist es, dass die Umsetzungsprozesse laufend überwacht und kontrolliert werden. Stephan Bachmann erklärt, dass mit den klar definierten Erfolgskenngrössen sowie Prozessmessgrössen der einzelnen Geschäftsprozesse das Erreichen der gesteckten Ziele sehr genau kontrolliert und gemessen werden kann.

- Auslastung Wohnheim- und Tagesplätze
- Verhältnis Aufenthaltstage / Stellenverbrauch
- Spendenfluss pro Bewohner/in
- Zielerreichung der Jahresplanung
- Mitarbeiterzufriedenheit
- Durchschnittliche Anzahl Fort- und Weiterbildungstage pro Mitarbeiter/in
- Mitarbeiterfluktuation
- Bewohnerzufriedenheit
- Arbeitszeit mit Bewohner/innen
- Zufriedenheit Angehörige und gesetzliche Vertreter/innen

Stephan Bachmann schliesst sein Referat mit dem chinesischen Sprichwort „Wenn der Wind der Veränderung bläst, ziehen einige Mauern hoch, andere bauen Windmühlen!“. Am Beispiel der SSBL wird deutlich, dass die anspruchsvollen und vielschichtigen Aufgabenfelder einer Nonprofit-Organisation eigentlich nur noch mit klaren Führungsstrukturen und einem strategisch handelnden Management erfolgreich bewältigt werden können.

NPO und Strategie: Reflexionen aus der wissenschaftlichen Perspektive

Christoph Buerkli, lic. rer. pol., mag. rer. pol., Dozent und Projektleiter am Institut für Betriebs- und Regionalökonomie IBR und der Hochschule für Wirtschaft HSW in Luzern, stellt einleitend zu seinem Referat fest, dass in der Forschung häufig aus einer übergeordneten Perspektive begründet wird, was NPO tun oder tun sollen. Es wird aber kaum gefragt, wie die Praxis in einer NPO funktioniert und wie diese zu gestalten ist, obwohl immer wieder die Professionalisierung der NPO postuliert wird.

Was ist eigentlich eine Nonprofit-Organisation? Aus der wissenschaftlichen Perspektive lassen sich in einer NPO zentrale Hauptcharakteristiken erkennen.

- NPO haben ein Mindestmass an formaler Organisation
- NPO sind private, d.h. nicht staatliche Organisationen
- NPO dürfen keine Gewinne ausschütten
- NPO besitzen ein Minimum an Selbstverwaltung
- NPO besitzen ein Mindestmass an Freiwilligkeit

Die Vielfalt von NPO bewirkt, dass keines der Kriterien absolut trennscharf ist und es daher immer institutionelle Mischformen geben wird. Zudem überschreiten NPO die definierten Grenzen zwischen dem staatlichen, dem wirtschaftlichen und dem zivilgesellschaftlichen Sektor relativ unbekümmert.

Strategisches Management in NPO: Aktuelle Entwicklungen

Christoph Buerkli verdeutlicht den klassischen Entwicklungsprozess der Strategieentwicklung von der Analyse zur Diagnose (Phase 1: Informationsanalyse) zu den Ziel-

Was ist „Strategisches Management“?

„Strategie ist ein Wort, das wir gerne auf eine bestimmte Weise definieren... jedoch auf eine andere Weise verwenden!“

Der Begriff „Strategie“ ist alt und es gibt nicht eine abschliessende Definition, vielmehr braucht es unterschiedliche Definitionsversuche.

Die Strategie...
... gibt eine Richtung vor
... bündelt Aktivitäten
... definiert die Organisation
... sorgt für Beschäftigung

„Strategisches Management verkörpert eine spezifische Denkweise, sich mit der Entwicklung von Unternehmen auseinander zu setzen.
Sie basiert auf der Vorstellung der geplanten Evolution, beschäftigt sich in diesem Kontext mit Theorien [...]
Vollzieht sich in Form eines kollektiven Lernprozesses und greift alle Themen auf, die es hinsichtlich der Entwicklung von Unternehmen als wichtig erachtet.“ Müller-Stewens / Lecher (2001)

DAS WILDE TIER DER STRATEGIE:

BEREICHE DER ÜBEREINSTIMMUNG

(adaptiert aus Chaffee, 1985:89–90)

- *Strategie betrifft sowohl die Organisation als auch ihre Umgebung.* „Eine grundlegende Prämisse im Strategiedenken ist die Untrennbarkeit einer Organisation von ihrer Umwelt ... Die Organisation setzt Strategie zur Auseinandersetzung mit sich laufend verändernden Umgebungen ein.“
- *Das Wesen der Strategie ist komplex.* „Da der laufende Wandel die Organisation mit einer stets neuen Kombination von Umständen konfrontiert, bleibt das Wesen der Strategie unstrukturiert, unprogrammiert, unregelmäßig und nicht repetitiv ...“
- *Strategie beeinflußt das allgemeine Wohlergehen der Organisation.* „Strategische Entscheidungen ... werden als so bedeutsam eingestuft, daß sie sich auf das allgemeine Wohlergehen der Organisation auswirken ...“
- *Strategie betrifft sowohl Fragen des Inhalts als auch Fragen des Prozesses.* „Das Studium der Strategie hat sich sowohl mit den ergriffenen Maßnahmen oder dem Inhalt der Strategie als auch mit den Prozessen zu befassen, mit deren Hilfe diese Maßnahmen beschlossen und implementiert werden.“
- *Strategien werden nicht vollkommen bewußt festgelegt.* „Die Theoretiker ... sind sich darüber einig, daß beabsichtigte, sich herausbildende und realisierte Strategien voneinander abweichen können.“
- *Strategien existieren auf verschiedenen Ebenen.* „Die Unternehmen haben ... eine Gesamtstrategie (‚In welchen Geschäftsfeldern sollen wir uns betätigen?‘) und eine Geschäftsstrategie (‚Wie sollen wir in den einzelnen Sparten konkurrieren?‘)
- *Strategie beinhaltet verschiedene Denkprozesse.* „Strategie beinhaltet sowohl konzeptive als auch analytische Elemente. Manche Autoren betonen die analytische Dimension stärker als andere, die meisten sind jedoch davon überzeugt, daß das Herz der Strategieentwicklung in der konzeptiven Arbeit derer liegt, welche die Organisation führen.“

und Strategie-Formulierungen (Phase 2: Strategieentwicklung) bis hin zu den Massnahmen bzw. zur Kontrolle (Phase 3: Strategieumsetzung). Die Umsetzung der Strategieentwicklung wird in den NPO in massgeblicher Weise von den Wertevorstellungen der normativen Positionierung (welche Werte hinsichtlich des Umgangs mit gesellschaftlicher Verantwortung liegen vor?) sowie von den persönlichen Interessen und der Motivation der Organisationsführung beeinflusst.

Aus Sicht von Christoph Buerkli können vier allgemeine und fünf konkrete Thesen zum „Strategischen Management“ in NPO formuliert werden:

Allgemeine Thesen:

1. Strategisches Management muss auch in NPO eine Schlüsselrolle einnehmen. Es besteht allgemein ein grosses Verbesserungspotenzial (auch in PO!)
2. NPO sind durch eine wachsende Dynamik und zunehmende Diskontinuitäten im Umsystem gekennzeichnet. Die Ansprüche der Stakeholder sind steigend. Deshalb wird für NPO (auch) Strategisches Management zu einem sehr bedeutenden Erfolgsfaktor.
3. Anstelle der Frage, ob NPO von den PO lernen müssten, sollte gefragt werden, was PO und NPO voneinander lernen können.
4. Managementmodelle, -konzepte und -instrumente aus dem PO-Bereich müssen entsprechend adaptiert, weiterentwickelt und wo nötig neue geschaffen werden.

KonkreteThesen:

1. Strategische Planung heisst, dass eine Organisation nicht in erster Linie Stabilität suchen darf, sondern offen sein muss für die Entdeckung von neuem. Rütteln Sie an den Grundannahmen in Ihrer Organisation!
2. NPO können längerfristig nur dann erfolgreich sein, wenn sie begeisternde Visionen entwickeln, von denen Menschen sich angezogen fühlen.
3. Die Werte einer NPO müssen identitätsstiftend sein und in der Strategie abgebildet werden. Organisationen sind soziale Systeme und deshalb in erhöhtem Masse darauf angewiesen, sich ihres Sinns bewusst zu sein. Es muss den NPO gelingen ihr Selbstverständnis zu klären:
4. Wandel ist i.d.R. nicht das Problem - die Beteiligung ist es! Es ist deshalb wichtig, die Betroffenen zu Beteiligten zu machen.
5. Eine Vielfalt von Perspektiven ist sehr wertvoll. „Top-down“ und „bottom-up“ sind keine Alternativen, sondern müssen sich gegenseitig befruchten. [rr]

Die drei Referenten der sehr informativen IBR-Vorabendveranstaltung v.l.n.r.: Stephan Bachmann, Enrico Meuli und Christoph Buerkli

Strategieentwicklungsprozess bei sonos

Die zukünftigen kurz-, mittel- und langfristige Verbandsaktivitäten und Aufgabenfelder von sonos werden zurzeit eingehend überprüft und neu formuliert und zur Beschlussfassung zuhanden der kommenden Delegiertenversammlung im Frühsommer 2008 vorbereitet.

Basis für den eingeleiteten Strategieentwicklungsprozess bildet die im Spätherbst 2006 durchgeführte Mitgliederbefragung mit der erfreulich hohen Rücklaufquote von 43.13% und der daraus entstandenen SWOT-Analyse. Die mit der anspruchsvollen Aufgabe betraute 10-köpfige Strategiegruppe (Ernst Bastian, Michèle Mauron, Ruedi Leder, Benno Caramore, Walter Gamper, Patrick Dürig, Eric Herbertz, Lilly Bösch, Peter Schmitz-Hübsch, Léonie Kaiser) wird von einer externen Moderatorin unterstützt.