

## Gemeinsam stark!

- ▶ Was wir alleine nicht schaffen – NPO in der Kollaboration
- ▶ Sinnvolle Kooperation dank Dachstiftungen
- ▶ Kooperative Werbung gegen Einkaufstourismus
- ▶ Lokale Engagementstrukturen in der Freiwilligenarbeit

### Weitere Themen:

- ▶ Stolpersteine auf dem Weg zu Management Excellence
- ▶ Bildungsfinanzierung zwischen Staat und Markt
- ▶ Wie man sich bettet, so liegt man – Member-Value bei Wohnbaugenossenschaften
- ▶ Freiwilligenleistungen in Schweizer Hilfswerken



# Drum prüfe, wer sich bindet.

**Kooperationen sind eine interessante Ressource zur Effektivitäts- und Effizienzsteigerung, sofern sie auf einer strategischen Zielsetzung und einer sorgfältigen Analyse basieren.**

**Wir unterstützen Sie dabei als unabhängige Externe mit unserem Wissen und unserer Erfahrung.**

[www.bvmberatung.net](http://www.bvmberatung.net)

**BVM**  
gut beraten

## Praxisbeitrag

# Stolpersteine auf dem Weg zu Management Excellence

Thomas Zurkinden

In der Beratung begleiten wir unsere Kunden oft bei der Weiterentwicklung ihrer Management-Systeme. Dies kann bedeuten, dass wir bei der Entwicklung von strategischen Planungsinstrumenten, Controllingkonzepten oder dem Erfassen von zentralen Abläufen in Prozessmanagement-Systemen unterstützend mitwirken. Wenn ein Kunde ein weit fortgeschrittenes Management-System hat, taucht oft die Frage auf, welche Schritte und Arbeiten noch notwendig wären, um sich diesen Entwicklungsstand auch von aussen bestätigen respektive zertifizieren zu lassen. Basierend auf dieser Beratungspraxis sollen die folgenden Anregungen einen Input für den Alltag in NPO geben.

## Stolperstein: «Kein Wille der obersten Leitung»

Spricht man von Management Excellence so geht es im Wesentlichen auch darum, dass die oberste Leitung einer Organisation willens und fähig ist, den Regelkreislauf von Plan-Do-Check-Act zu schliessen. Dies klingt als Anforderung trivial, bringt aber im gelebten Alltag verschiedene Herausforderungen mit sich. Es bedeutet, dass man über geeignete strategische und operative Planungs- und Analyseinstrumente verfügt, welche es ermöglichen, auch einzelne Mitarbeiterziele zu rechtfertigen (Plan). Die entsprechenden Leistungen der Organisation müssen auf diesen Planungssystemen basieren und entsprechend umgesetzt werden (Do). Ein geeignetes Controllingkonzept stellt sicher, dass Informationen zur Umsetzung und Zielerreichung stufengerecht zur Verfügung stehen (Check). Und schliesslich muss sichergestellt sein, dass entsprechende Abweichungen von erwünschten Resultaten zu sinnvollen Anpassungen führen (Act). Für eine NPO bedeutet dieser Umstand, dass sie nachweisen muss, dass Entscheide in der Organisation auf entsprechenden Informationen und Nachweisen basieren. Erfolg oder Misserfolg müssen erklär- und nach-

weisbar sein. Damit wird sichergestellt, dass man die Funktionsweise der eigenen Organisation einerseits verstanden und andererseits dokumentiert hat.

Um den Ansprüchen von Management Excellence zu genügen, wird verlangt, dass die relevanten Abläufe innerhalb der Organisation dokumentiert sind. Meist erfolgt dies durch die Erfassung von Prozessabläufen in einer Kombination von grafischen Symbolen und Textergänzungen (z. B. klassische Workflowdarstellung). Dokumentiert man die Funktionsweise der eigenen Organisation in einem so hohen Detaillierungsgrad, treten praktisch zwangsläufig Fragen zu allen ungeklärten Punkten im Ablauf auf. Weiter zeigt die Erfahrung, dass bei der Erfassung von Abläufen zahlreiche Verbesserungspotenziale genannt werden, die dann zwar «auf dem Papier» dokumentiert, aber in der Realität natürlich (noch) nicht umgesetzt sind.

Für die oberste Leitung bedeutet dies somit auch, dass sie bereit ist, «Unklares» zu regeln. Damit wird bis zu einem gewissen Grad eine gewünschte Standardisierung erreicht und dadurch wird «Qualität reproduzierbar». Darin liegt auch verborgenes Konfliktpotenzial, beispielsweise bei Verbesserungspotenzialen von Abläufen, die von Mitarbeitenden mit kürzerer Dienstzeit eingebracht werden und schlecht von langjährigen Mitarbeitenden akzeptiert werden können. Die Lösung solcher Situationen sollte man in der Regel nicht nur den Mitarbeitenden selbst überlassen, da dies rasch zu einer Überforderung führen kann. Oft braucht es einen Entscheid der Vorgesetzten, damit eine Klärung herbeigeführt werden kann.

Vor diesem Hintergrund wird auch oft unterschätzt, welcher zeitliche Aufwand damit verbunden ist, die eigenen Arbeitsabläufe zu dokumentieren. Und dies möglichst in einer Form, die von Dritten auch noch verstanden wird. Das Problem ist weniger die Erfassung des Ablaufes an sich, sondern (wie zuvor erwähnt) die Einigung darauf, wie genau ein Ablauf zu erfolgen hat, damit er möglichst optimal von-

stattgeht und den gewünschten Output bringt. Nimmt man dann noch dazu, dass für all diese Prozesse auch Ziele und geeignete Messgrößen definiert (oder schon bestehende Messgrößen zugewiesen) werden müssen, wird klar, welcher Aufwand mit der Definition und Erfassung verbunden ist.

Die Planung und Koordination der Erfassung aller relevanten Prozesse und Dokumente sowie die Organisation derer Bereitstellung in einem informatikgestützten System bedarf genügend zeitlicher Ressourcen und einer verantwortlichen Person. De facto handelt es sich um eine Projektleitung, die mit genügend Mitteln ausgestattet sein muss, um so ein Projekt zu stemmen, und sie ist dabei zentral auf die Mitarbeit der jeweiligen Prozesskennner angewiesen, die ihrerseits Zeit haben müssen, ihr Know-how in die Dokumentation des Management-Systems einzubringen. Diese Aufgaben lassen sich im Alltag selten «nebenbei» erledigen.

Weiter ist es wichtig, als Führungskraft mit «gutem Beispiel voranzugehen». Insbesondere bei der Dokumentation von Prozessen zeigt sich oft, dass die Leistungserbringungsprozesse und die Supportprozesse dokumentiert sind. Hingegen fehlen häufig die Führungsprozesse der Organisation. Wie eine strategische Planung entsteht oder wie ein Jahresbudget, abgestimmt auf die Jahresplanung, zustande kommt und welche Funktionen dabei welche Verantwortung tragen, ist nicht dokumentiert. Es ist nachvollziehbar, dass belastete Führungskräfte einer Organisation möglichst wenig Zeit auf die Erfassung der eigenen Abläufe verwenden möchten. Aber da sie dies auch

von ihren Mitarbeitenden verlangen, entsteht ansonsten schlimmstenfalls ein Legitimationsproblem.

Und schliesslich ist zu erwähnen, dass das Ehrenamt die Bereitschaft haben muss, seine Arbeit ebenfalls gemäss der selbst definierten Standards durchzuführen und dies auch zu belegen. Dies gilt insbesondere für die strategischen Führungsprozesse der Organisation. In der Realität treffen wir gelegentlich die Situation an, dass der Vorstand der Geschäftsstelle zwar den Auftrag gibt, ein Qualitätslabel oder eine Qualitätsnorm zu erreichen, sich selbst aber nicht als Teil des zu überprüfenden Systems versteht. Dieser Umstand führt dann spätestens beim entsprechenden externen Audit/Assessment zu Problemen.

### **Stolperstein: «Ein Parallelsystem entwickeln»**

Es bietet sich an, die bestehenden Elemente des eigenen Management-Systems erst einmal zu erfassen und in eine geeignete Struktur zu bringen. Hierzu eignet sich natürlich das System des Freiburger Management Modells für NPO (oder eigene Darstellungen). Kommt man dann zum Schluss, dass das Funktionieren der eigenen Organisation mit den bestehenden Instrumenten nicht genügend gut oder umfangreich beschrieben ist, kann man das System weiter entwickeln. Dies kann zum Beispiel der Fall sein, wenn ein Personalentwicklungskonzept fehlt oder etwa ein Spesenreglement oder -formular.

Wenn das Ziel die Erlangung eines Zertifikats (z. B. ISO 9001) oder eines Labels (z. B. NPO-Label für



## **NonproCons**

Neue Wege für Nonprofit-Organisationen

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

Eine Förderstiftung aus dem Gesundheits- und Sozialbereich hat erkannt, dass ihr Kapital und der daraus erzielte Ertrag zu gering sind, um damit auch in Zukunft einer wirkungsvollen Fördertätigkeit nachzugehen. Für einen strategischen Grundsatzentscheid wurde ein breiter Optionenfaner geprüft: vom Aufbau eines intensiven Fundraisings zur Erweiterung des finanziellen Spielraums bis hin zum Vermögensverzehr und Liquidation der Stiftung. Umgesetzt wird nun die Vermögensübertragung mit anschliessender Liquidation.



**Fundraising & Sponsoring  
Management Consulting**

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

www.nonprocons.ch  

Management Excellence) ist, liegt es dann nahe, das eigene Management-System anhand der verfügbaren Normforderungen in Checklisten zu überprüfen. Hier besteht die Problematik vor allem darin, dass man «Übersetzungsarbeit» leisten muss. Die Forderungen einer Norm sind allgemein formuliert und müssen mit der Realität in der eigenen Organisation abgeglichen werden. Spricht die Norm beispielsweise von einer «Strategie», besitzt die Organisation möglicherweise ein Dokument, das sich «Mehrjahresplanung» oder «Legislaturprogramm» nennt und die strategischen Ziele umfasst.

Bevor man also das eigene Management-System gegen die Forderungen einer Norm abgleicht, sollte man zumindest für das Funktionieren der eigenen Organisation ein umfassendes systemisches Verständnis entwickelt haben. Weiter ist es von grossem Vorteil, ein Verständnis für die zu erreichende Norm zu entwickeln. Dies kann durch entsprechende Schulungen und/oder interne Workshops erreicht werden, an welchen die Führungskräfte einer Organisation die Interpretation der Normforderungen für die eigene Organisation vornehmen. In der Praxis bietet es sich an, zu einem geeigneten Zeitpunkt eine Vorprüfung/ein Vorassessment mit einem Auditor durchzuführen, um zu klären, welche Normforderungen beim aktuellen Entwicklungsstand des Management-Systems tatsächlich nicht erfüllt sind.

Nach erfolgtem Abgleich sind die fehlenden Elemente im Management-System zu ergänzen. Hier zeigt sich oft, dass dann allzu gern auf «pfannenfertige» Standardprodukte zurückgegriffen wird, die verwandte Organisationen anwenden, die von Beratern «noch rasch» entwickelt oder die gar vom Auditor empfohlen werden. Meist passen sich diese Instrumente dann nicht nahtlos in die bestehenden ein, was zu Doppelspurigkeiten oder schlimmstenfalls «Papiertigern» führen kann. Ein Beispiel: in den vergangenen Jahren wurde die Durchführung und die Dokumentation eines Risikomanagements praktisch zwingend. Verschiedenste Organisationen haben hierzu Management-Instrumente entwickelt, was einerseits sinnvoll und nachvollziehbar ist. Andererseits führten verschiedenste dieser Organisationen regelmässig Stärken/Schwächen-Chancen/Gefahren-Analysen (kurz SWOT) durch. Auch hier treten (zumindest bei den Schwächen und Gefahren) zahlreiche

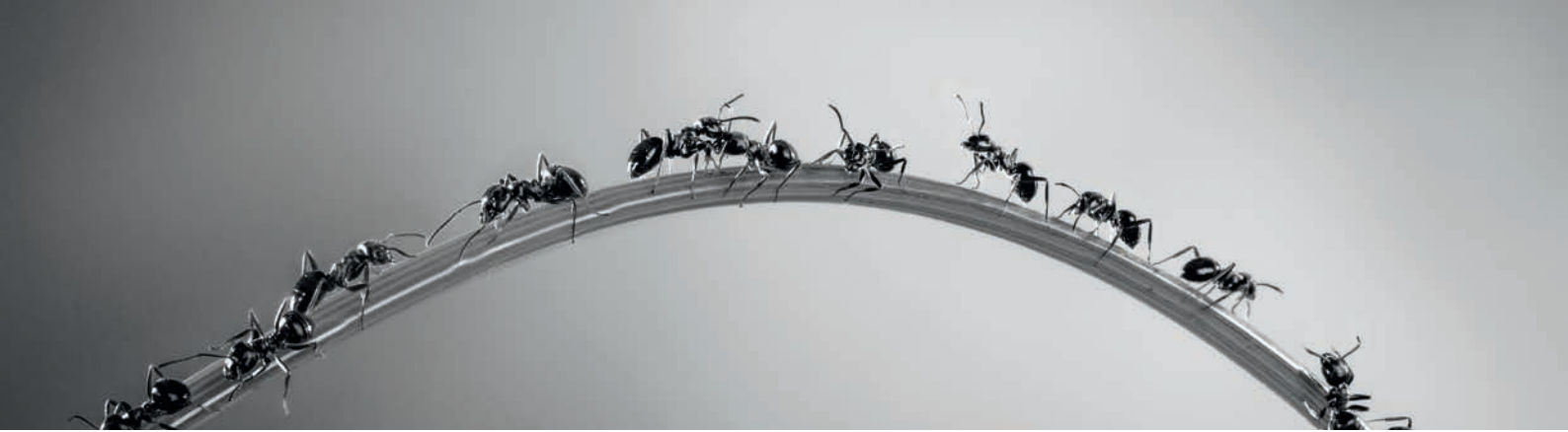
Risiken zutage, die zu bewerten sind. Durch eine geeignete Strukturierung und Ergänzung der SWOT kann man das Element des Risikomanagements relativ schlank in die bestehenden Instrumente einpassen und muss nicht zwingend ein separates Dokument führen oder kann zumindest auf schon vorhandene Erkenntnisse zurückgreifen.

### **Stolperstein «Betroffene nicht beteiligen»**

Wenn ein dokumentiertes Management-System sinnvolle Inhalte umfasst und im Alltag Nutzen stiften soll, ist es unabdingbar, die Mitarbeitenden bei der Erfassung miteinzubeziehen. Für diese ist es zu Projektbeginn primär interessant, zu erfahren, welche Vorteile eine solche Dokumentation mit sich bringt. Diese können auch ganz einfacher Natur sein: Es wird künftig eine gut strukturierte Ablage für Vorgabedokumente existieren (Briefvorlagen, Spesenformulare, Formulare für Mitarbeitergespräche etc.). In einem Heim für Menschen mit Behinderung konnten wir den Küchenchef «an Bord holen», als ihm klar wurde, dass er in Zukunft endlich über ein einziges standardisiertes Formular für Essensbestellungen der Wohngruppen verfügen wird (und nicht zwölf verschiedene). Oft freuen sich Mitarbeitende auch zu hören, dass es kein «Durcheinander» mit den Versionen und Gültigkeiten der Dokumente mehr geben wird. Oft wird die Gelegenheit auch dazu genutzt, sich von Altlasten bei den Dokumenten zu befreien und es findet eine eigentliche Bereinigung statt.

Davon losgelöst erkennen die Betroffenen meist auch die Chance, welche sich im Rahmen der Wissenssicherung ergibt: so werden z. B. Stellvertretungen im Krankheitsfall oder die Einarbeitung bei Neueinstellungen stark erleichtert. Oft wird den Mitarbeitenden dann auch bewusst, welche Tätigkeiten bereichsübergreifend miteinander verknüpft sind und welchen Einfluss ihre Arbeitsleistung auf den Gesamterfolg der Organisation hat. Weiter schätzen es die Betroffenen sehr, das Verbesserungspotenzial in ihren Arbeitsabläufen zu nennen, es in künftigen Standards zu definieren und dann auch zu realisieren. Die Realität zeigt oft, dass Standards (eine gesunde Routine) im Alltag geradezu gesucht werden, um möglichst effizient arbeiten zu können.

Damit wird auch klar, dass es bei der Definition von Prozessen und Vorgabedokumenten nicht um mehr Kontrolle geht. Nein, das Gegenteil ist der Fall. Es geht



primär um die Klärung und (vor allem) Übertragung von Verantwortung im Sinne von mbo (management by objectives) und mbe (management by exception).

### **Stolperstein «Keine Vorgaben und Schulung für die Dokumentation»**

Zu einem möglichst frühen Zeitpunkt, wenn klar ist, wie man das Management-System beschreiben will, muss eine geeignete Software zu dessen Erfassung und Darstellung gewählt werden. Meist erfolgt die Darstellung in einer Kombination von Prozessen (also Arbeitsabläufen) und Dokumenten (Reglemente, Konzepte, Vorlagen, Formulare, Checklisten, Arbeitsanweisungen etc.). Hierfür gibt es am Markt eine Vielzahl geeigneter Produkte. Eine Evaluation nach geeigneten Kriterien tut also not. Dieser Fakt wird oft unterschätzt. Soll die Dokumentation des Management-Systems im Alltag auch genutzt werden und dessen Inhalte zur Anwendung gelangen, müssen die Mitarbeitenden die entsprechende Software möglichst einfach bedienen können und rasch (wenn nicht sofort) finden, was sie darin suchen. Ansonsten beginnen sie relativ rasch, sich mit eigenen Ablagesystemen zu behelfen (womit die Eindeutigkeit von Dokumenten sofort infrage gestellt ist).

Heute besteht zudem die Möglichkeit, Software zu beschaffen, die vollständig webbasiert ist. Damit können auch alle dezentralen Einheiten der Organisation sowie das Ehrenamt und die Freiwilligen auf die für sie relevanten Informationen zugreifen. Und dies ohne die Installation entsprechender Software, sondern nur per Zugriff über Browser und Website.

Zu Beginn der Dokumentationsphase muss auch klar sein, was wie erfasst wird. Namensgebungen, Darstellungsformen, Prozess- und Dokumentenkategorien und deren Ordnungssystem muss klar sein. Ansonsten besteht die Gefahr von zeitintensiven und mühsamen Nachbesserungen im gesamten System.

Dazu gehört auch, dass die Mitarbeitenden ausführlich in der Nutzung der Software geschult werden. Dies ist bei der Einführung von solchen Systemen

meist allen Beteiligten völlig klar. Im Verlauf der folgenden Monate und Jahre wird aber oft vergessen, auch neue Mitarbeitende zu schulen und in die Systematik einzuführen. Eine laufende Unterstützung der Mitarbeitenden durch eine systemverantwortliche Person ist daher unabdingbar.

Weiter ist es von grösster Bedeutung, dass die Software nicht ein gelegentliches Nachschlagewerk ist, sondern täglich Nutzen stiftet und angewendet werden muss. Um diesen Umstand zu fördern, bietet es sich wie erwähnt an, die alltagsrelevanten Dokumente auch zu hinterlegen und gleichzeitig einen gewissen «Zwang» zur Nutzung zu erzeugen. Dazu gehört auch, alte Ablagesysteme für Vorgabedokumente zu deaktivieren und den Mitarbeitenden den Zugriff auf die alten Strukturen zu verunmöglichen. Auch wenn das Beispiel ein trauriges der Menschheitsgeschichte ist: Cortez liess seine Schiffe, in der «neuen Welt» angekommen, nicht vergebens verbrennen.

### **Stolperstein «Kein geplanter Übergang von der Projektphase in den Alltag»**

In aller Regel führen unsere Kunden die Dokumentation ihres Management-Systems als Projekt durch. Insbesondere dann, wenn am Schluss eine Zertifizierung oder die Erreichung einer Norm steht. Dies wird auch den Mitarbeitenden so vermittelt: Es gibt zwar für eine begrenzte Zeit Mehraufwand durch Projektarbeit, aber diese wird durch den Nutzen im Alltag aufgewogen. Damit wird unbewusst aber auch suggeriert, dass danach nicht mehr viel Aufwand für den Unterhalt des Systems notwendig ist. Dies stimmt natürlich nur bedingt. Denn der Regelkreislauf von Plan-Do-Check-Act muss permanent geschlossen werden, und daher beginnt nun ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess.

Einerseits werden, wie erwähnt, in einem solchen Aufarbeiten der Management-Instrumente verschiedene Verbesserungspotenziale realisiert. Damit diese aber nicht nur «auf dem Papier» existieren, braucht es klare Anweisungen für deren Implementierung im Alltag. Jede neue Regelung ist obsolet, wenn deren In-

halte von den Betroffenen nicht verstanden oder ignoriert werden. Es gibt also auf jeden Fall Implementierungs- und Schulungsaufwand.

Andererseits muss und soll die Dokumentation ja die real ablaufenden Arbeiten in der Organisation unterstützen. Hierzu muss diese auch auf dem neusten Stand sein, sprich nachdokumentiert werden. Daher ist es in modernen Softwareanwendungen auch problemlos möglich, jedem Dokument und jedem Prozess eine Eignerin / einen Eigner zuzuweisen, die/der dafür zuständig ist, diese aktuell zu halten (und zwar in Eigeninitiative ohne Anweisung von Dritten).

Zudem muss «jemand» die Gesamtübersicht für das System inne haben. Bestenfalls ist dies eine Person in einer der oberen Hierarchiestufen, weil damit auch die entsprechenden Weisungsbefugnisse verbunden sind. In der Praxis haben sich aber auch Lösungen mit Stabsstellen bewährt, die sich um den Gesamtunterhalt des Systems kümmern. Egal ob Stab oder Linie, die «Kümmerner» müssen dafür sorgen, dass säumige

Prozess-/Dokumenteneigner in regelmässigen Abständen die geforderten «Updates» zu ihren Inhalten liefern. Zudem bietet es sich an, dass «Kümmerner» interne Audits zum Management-System durchführen, kritische Fragen zu Effizienz und Effektivität stellen, die Verbesserungsvorschläge von Mitarbeitenden entgegennehmen und entsprechend Bericht erstatten.

Nur wenn diese Anpassungsleistungen erfolgen, entwickelt ein solches System seinen vollen Nutzen. Die Mitarbeitenden wissen, welchen Handlungsspielraum sie sinnvoll nutzen können und welche Ziele sie erreichen müssen – implizites Wissen ist soweit als möglich gesichert und das System liefert die notwendigen Informationen, welche der Organisation zur Steuerung dienen.

Die Praxis zeigt, dass externe Audits durch Dritte (wie z. B. Zertifizierungsorganisationen) die Aufrechterhaltung des Verbesserungskreislaufs unterstützen: mit dem Anspruch zur Prüfung, mit Methodenwissen und mit dem Quervergleich zu anderen Organisationen.

### Das Wichtigste in Kürze

Was brauchen bereits fortgeschrittene Managementsysteme noch, um die letzten Meter zur Zertifizierung zu schaffen? Das strategische Führungsgremium muss sich zusammen mit der Geschäftsleitung das Ziel der Management Excellence auf die eigene Fahne schreiben und durch Vorbild führen. Zu erfüllende Normen müssen verstanden und interpretiert werden. Dazu muss man sein eigenes Management-System verstanden haben. Die Wissensträger in der Organisation müssen unabhängig von ihrer hierarchischen Position in die Entwicklung des Management-Systems einbezogen sein. Die Dokumentation des Systems muss alltagstauglich sein und von einer geeigneten Software zur Verfügung gestellt werden. Das Management-System muss gelebt und in festen Abständen auf seine Tauglichkeit geprüft werden.

### Der Autor



#### Thomas Zurkinden / [thomas.zurkinden@bvmberatung.net](mailto:thomas.zurkinden@bvmberatung.net)

Thomas Zurkinden (lic. rer. pol.) studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Freiburg/CH. Nach seinem Lizentiat arbeitete er von 2002 bis 2006 am Verbandsmanagement Institut (VMI). Seit 2007 ist er als Berater für die Beratergruppe für Verbands-Management (B'VM) in Bern tätig. In dieser Funktion war er im Mandat Geschäftsführer der Schweizerischen Gesellschaft für Cystische Fibrose (CFCH), einer Patientenorganisation mit rund 1500 Mitgliedern.