



Passende Strukturen in turbulenten Zeiten - NPO unter Zugzwang

Organisation: Welche Organisationsform ist passend? Und wie gehen Sie vor?

Fachtagung vom 19. Januar 2017

Marcel Schöni, Betriebsökonom FH

Nonprofit-Organisationen (NPO) in der Schweiz sind unter Druck. Es herrscht ein dauernder Kampf um knapper werdende finanzielle Mittel. Gleichzeitig ändern sich die Bedürfnisse der Anspruchsgruppen. Die Verantwortlichen der NPO müssen Antworten finden, um die Institutionen so auszurichten, dass sie fit für die Zukunft sind. Dazu muss die Strategie unter die Lupe genommen werden. Ein wesentlicher Hebel, um strategische Massnahmen umzusetzen und operative Verbesserungen zu erreichen, liegt oft in der Aufbauorganisation.

„Das Zeichnen von Organigrammen ist nicht organisieren. Auch trägt das Vergeben von Titeln nichts Entscheidendes zum Funktionieren der Organisation bei.“

Dieser Artikel gibt Ihnen – nach einer Übersicht der aktuellen Herausforderungen von NPO – Anregungen und Hinweise, die Sie bei der Lösungsfindung unterstützen.

AKTUELLE LAGE

Das Organigramm einer Institution ist – gerade in NPO – ein zweischneidiges Schwert. Es wird gehasst dafür, dass es Hierarchien zementiert, die Beweglichkeit einengt, Spielräume begrenzt und formalisiert. Trotzdem ist es für die Mitarbeitenden ein wichtiger Bezugspunkt, in welchem man sich an der richtigen Stelle wiederfinden möchte und welcher Orientierung schafft. Die Folge dieser Ambivalenz ist, dass die Strukturen in vielen Institutionen um Personen herum gestaltet werden und nach vielen Optimierungsschritten so komplex sind, dass unweigerlich Reibungsverluste entstehen. Gleichzeitig birgt die Innensicht die grosse Gefahr, den Blick für die Anforderungen von aussen zu vernachlässigen. Die Aufbauorganisation vieler NPO ist heute nicht geeignet, die notwendigen strategischen Korrekturen umzusetzen.

Externe Herausforderungen für NPO

Um die aktuellen organisatorischen Herausforderungen der NPO besser zu verstehen, betrachten wir zunächst die externen Herausforderungen (vgl. Abbildung 1).

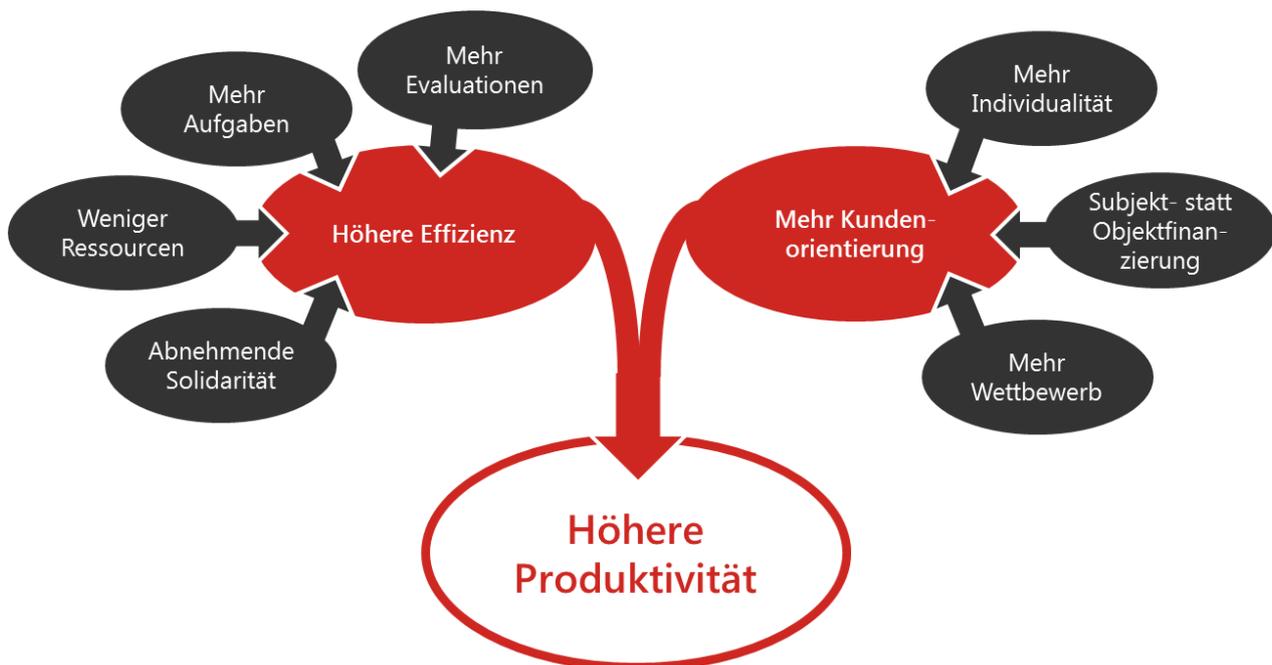


Abbildung 1: Externe Herausforderungen (in Anlehnung an Stöger, R. & Salcher, M., 2006)

Wir beobachten sieben wesentliche Trends:

1. Es stehen **weniger Ressourcen** zur Verfügung. Die Öffentliche Hand spart. Spendengelder nehmen nicht zu, unterliegen ausgeprägten Schwankungen und sind zudem immer härter umkämpft.
2. Die Nachfrage nach den Leistungen der NPO vor allem im Sozial-, Bildungs- und Gesundheitsbereich nehmen unvermindert zu. Das führt zu **mehr Aufgaben**.
3. Sowohl öffentliche als auch private Financier erwarten verstärkt den Nachweis, dass die zur Verfügung gestellten Mittel die gewünschte Wirkung entfalten. Dazu verlangen oder erwarten sie **vermehrt Evaluationen**.
4. Ein gesellschaftlicher Trend ist die **abnehmende Solidarität**. NPO spüren dies in der gesunkenen Bereitschaft für Freiwilligenarbeit und bei der Rekrutierung von geeigneten Personen für Vorstände oder andere strategische Gremien.
5. Ein prägender Aspekt des Wertewandels ist der Wunsch nach **mehr Individualität**. Nutzerinnen und Nutzer erwarten speziell auf die eigenen Bedürfnisse zugeschnittene Leistungen. In Politik und Gesellschaft wird der Emanzipation verstärkt Nachdruck verliehen.
6. Die Öffentliche Hand stellt die bisherige Objektfinanzierung auf **subjektorientierte Finanzierung** um.
7. Finanziell attraktive Leistungssegmente sind **vermehrtem Wettbewerb** ausgesetzt, und zwar auch durch profitorientierte Anbieter.

Die ersten vier genannten Herausforderungen verlangen von den NPO eine **höhere Effizienz**. Die letztgenannten drei Trends verlangen **mehr Kundenorientierung**. Gefordert ist, zusammengefasst, **Professionalität im betriebswirtschaftlichen Sinn**, nicht mehr nur in der Erfüllung des Zwecks der Institution.

Folgen für die Organisation

Sowohl für eine **höhere Effizienz** als auch für die **Kundenorientierung** bietet die Gestaltung der Aufbauorganisation wirksame Ansätze. Beispiele dazu finden sich im abschliessenden Kapitel. Trotzdem gibt es keine Patentrezepte, die man einfach kopieren könnte.

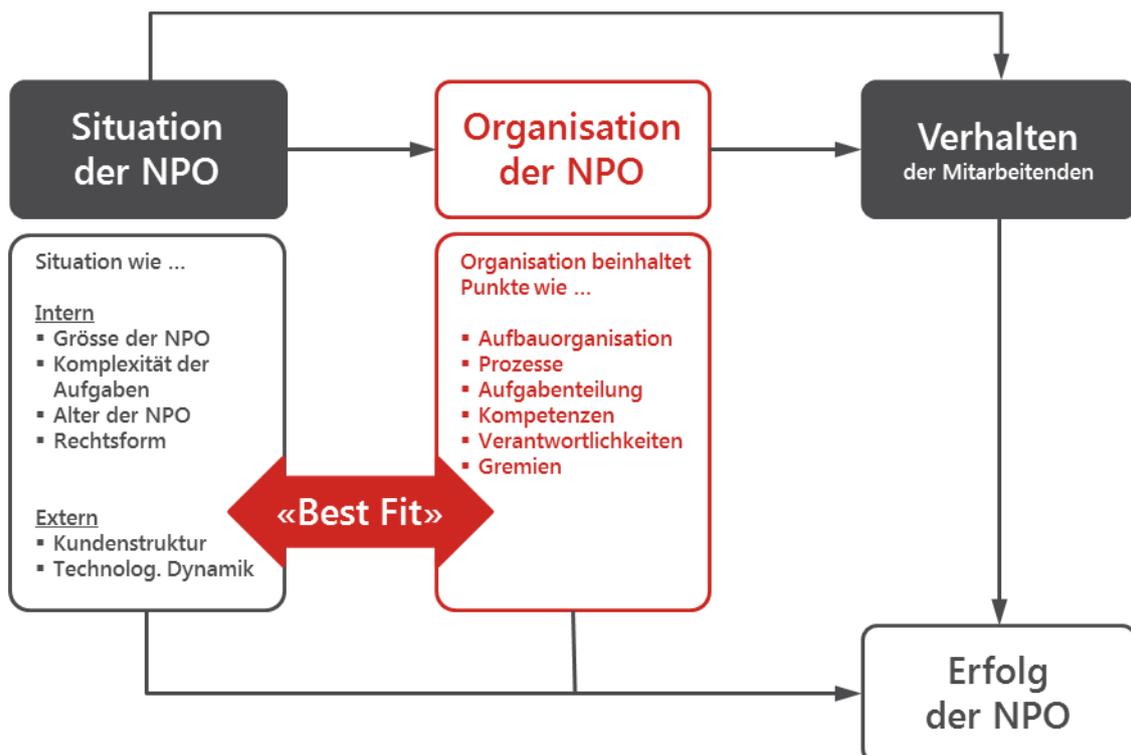


Abbildung 2: Best Fit-Ansatz (Quelle: Vahs, D., 2015)

Die Organisation ist kein Selbstzweck. Sie ist als Instrument anzusehen, mit dem die geplanten Ziele der NPO erreicht werden sollen. Folglich ist die künftige strategische Ausrichtung der Ausgangspunkt für eine Anpassung der Organisation. Und diese strategische Ausrichtung ist individuell oder sollte es zumindest sein. Die passende Organisation („Best Fit“) hängt also von der individuellen aktuellen Situation der Institution ab (vgl. Abbildung 2). Die richtige Organisation setzt Impulse für das Verhalten der Mitarbeitenden in der gewünschten Richtung.

Weil dieser „Best Fit“ nicht einfach aus dem Lehrbuch übernommen werden kann, muss er individuell von innen heraus entwickelt werden.

VORGEHEN

Wie findet nun eine NPO die für sie passende Organisationsform? Das nachstehend skizzierte Vorgehen zeigt einen bewährten Zugang (vgl. Abbildung 3). Auch wenn die NPO in der Schweiz in sehr unterschiedlichen Bereichen wie bspw. Soziale Dienste, Gesundheitswesen, Bildung, Sport oder Kultur tätig sind, ist der prozedurale Lösungszugang für alle anwendbar.

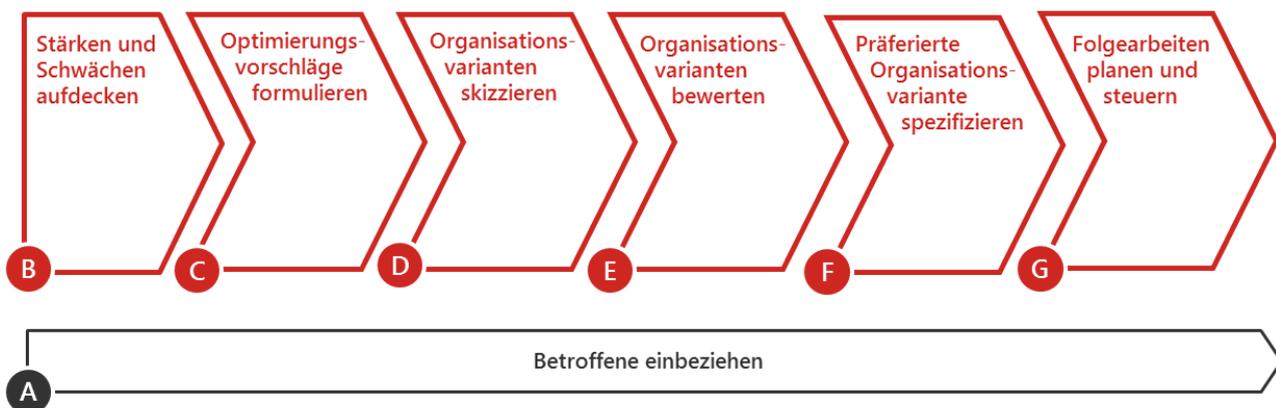


Abbildung 3: Vorgehen zur Entwicklung einer passenden Organisationsform (Quelle: eigene Darstellung)

A) Einbezug der Betroffenen: Wenn die Organisation gelebt werden und nicht nur auf dem Papier existieren soll, müssen sich die Menschen mit ihr identifizieren können. Das geht nur, wenn die Betroffenen in die Problemlösung einbezogen und so zu Beteiligten gemacht werden. Wenn Sie die Weiterentwicklung Ihrer Organisation in Form eines Projekts an die Hand nehmen, was die Regel sein wird, stellen Sie das Projektteam breit auf und sehen Sie für alle Betroffenen Instrumente für die Verankerung vor.

B) Stärken und Schwächen der bestehenden Organisation aufdecken: Lassen Sie die aktuelle Organisation von den Mitgliedern des Projektteams beurteilen. Als erster Schritt sind die Stärken und Schwächen der aktuellen Organisationform aufzulisten, danach zu priorisieren.

C) Optimierungsvorschläge formulieren: Das Projektteam formuliert für die als grosse Schwächen bewerteten Problemfelder Optimierungsvorschläge.

D) Organisationsvarianten skizzieren: Entwickeln Sie auf Basis der Optimierungsvorschläge verschiedene Organisationsvarianten. Spannen Sie den Fächer auf: Lassen Sie auch radikale Möglichkeiten zu. In der Praxis hat es sich als zweckmässig erwiesen, die Zahl der Varianten auf fünf bis sieben zu beschränken, da ansonsten die Bewertung und Abgrenzung kaum mehr möglich ist.

E) Organisationsvarianten bewerten: Lassen Sie die Mitglieder des Projektteams die Varianten einzeln anhand gemeinsam festgelegter Kriterien bewerten. In unseren Beratungsprojekten stossen wir häufig auf die auf die folgenden acht Kriterien (vgl. Abbildung 4).

Nr.	Bewertungskriterien	Die Organisationsvariante ...
1	Schnittstellen	...reduziert Reibungsverluste an Schnittstellen und ...erleichtert die klare Zuteilung von Aufgaben und Verantwortungen.
2	Wirtschaftlichkeit	...fördert eine effiziente Abwicklung des Tagesgeschäfts.
3	Akzeptanz bei Mitarbeitenden	...passt zur Unternehmenskultur der NPO und ...erleichtert eine zweckmässige Zusammensetzung der Institutionsleitung.
4	Umsetzungsaufwand	...ist mit geringem zeitlichen und finanziellen Aufwand umsetzbar.
5	Anforderungen an das Personal	...kann mit bestehendem Personal umgesetzt werden und/oder ...erleichtert die Stellenbesetzung durch gut erfüllbare Anforderungsprofile.
6	Hierarchie	...erleichtert das konsequente und rasche Umsetzen von (Führungs-) Entscheiden und ...fördert die Eigeninitiative.
7	Wirkung nach aussen	...erleichtert Aussenstehenden den Überblick über die Organisation, Zuständigkeiten und Ansprechpartnerinnen und -partner.
8	Anpassungsfähigkeit	...erleichtert die Anpassung an Wachstum oder andere Veränderungen.

Abbildung 4: Bewertungskriterien für Organisationsvarianten (Quelle: eigene Darstellung)

F) Präferierte Organisationsvariante spezifizieren: Die gewählte Variante ist durch das Beschreiben der Hauptaufgaben der Bereiche, Stellen und Gremien und der Auswirkungen auf den Stellenplan weiter zu spezifizieren. Halten Sie zudem die Überlegungen, welche zu der neuen Organisationsstruktur geführt haben, wie auch die Risiken der Umsetzung fest.

G) Folgearbeiten planen und steuern: Planen Sie die Folgearbeiten möglichst präzise. Als Gedankenstütze finden Sie nachstehend eine exemplarische Auflistung. Stellen Sie zudem sicher, dass der Stand der Umsetzungsmassnahmen regelmässig überprüft wird.

- Genehmigen durch übergeordnete Instanzen
- Information der Mitarbeitenden
- Anpassen von Geschäftsordnung oder Organisationsreglement
- Anpassen der Stellenbeschriebe
- Personelle Massnahmen

Was wirklich zählt, ist das Festlegen von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten.

LÖSUNGSANSÄTZE

Kommen wir zurück auf die eingangs genannten Herausforderungen. Sie verlangen einerseits eine **höhere Effizienz**, andererseits **mehr Kundenorientierung**. Für beides bietet die Organisationslehre Handlungsansätze. Im Folgenden sind einige davon beispielhaft erläutert.

Lösungsansätze für mehr Effizienz

Das grösste Potenzial für Effizienzverbesserungen steckt in der Regel in der Optimierung von Abläufen. Trotzdem bietet auch die Aufbauorganisation Ansatzpunkte für Effizienzsteigerungen, und zwar insbesondere dann, wenn es aufgrund von Zuständigkeitsüberschneidungen und unklaren Verantwortlichkeiten zu Doppelspurigkeiten und Reibungsverlusten kommt.

In der Praxis haben sich folgende Lösungsansätze (vgl. Abbildung 5) als zielführend erwiesen.

Problemfeld	Lösungsansatz
Zu viele Entscheidungsebenen	Viele Entscheidungsebenen führen zu längeren Entscheidungswegen. Versuchen Sie Entscheidungsebenen zu streichen.
Zu grosse Führungsspanne	Vergewissern Sie sich, dass die Führungskräfte in Ihrer NPO in der Lage sind, ihre Führungsaufgaben wie bspw. Mitarbeitendengespräche umfassend wahrzunehmen. Eine gut führbare Spanne von direkt unterstellten Mitarbeitenden auf Stufe Institutions- oder Bereichsleitung umfasst fünf bis sieben Personen.
Doppelunterstellungen	Vermeiden Sie Doppelunterstellungen. Selbst in sehr „reifen“ und grossen Institutionen erweisen sich Matrix-Organisationen als äusserst anspruchsvoll.
Unklare Zielvereinbarungen	Leiten Sie entlang der Aufbauorganisation individuelle Jahresziele aus den Gesamtzielen der NPO ab. Vereinbaren Sie diese Jahresziele mit den Mitarbeitenden und prüfen Sie die Zielerreichung im Rahmen von einem oder zwei jährlichen Mitarbeitendengespräch(en).
Unklare Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten	Erarbeiten Sie in einem ersten Schritt ein Funktionendiagramm für Ihre NPO. In einem zweiten Schritt erstellen oder aktualisieren Sie die Stellenbeschreibungen der betroffenen Funktionen.

Abbildung 5: Organisatorische Problemfelder und Lösungsansätze (Quelle: eigene Darstellung)

Lösungsansätze für mehr Kundenorientierung

In unserer Beratungspraxis arbeiten wir häufig mit Institutionen für Menschen mit Behinderungen zusammen. In diesem Bereich ist eine Organisation nach den Leistungsangeboten üblich: Schule, Wohnen und Beschäftigung, Arbeiten (vgl. Abbildung 6).

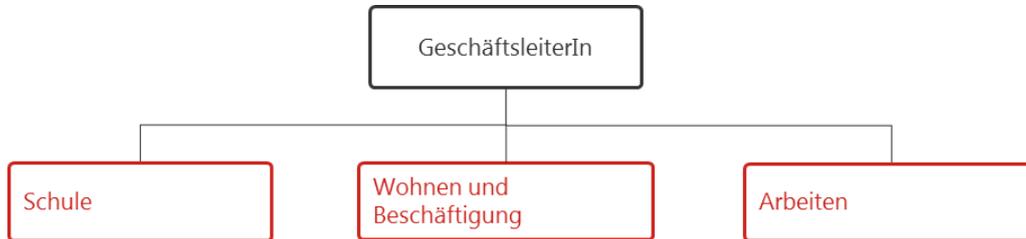


Abbildung 6: Organisation nach Leistungsbereichen (Quelle: eigene Darstellung)

Diese Organisationsform ist kundenorientiert, weil sie die Leistungen abbildet, welche die Kunden beziehen können. Die Kundenorientierung lässt sich allerdings noch steigern. Ein Beispiel dafür ist die Einrichtung eines eigenen Bereichs für die Netzwerkbetreuung, wie es die GEWA Stiftung für berufliche Integration aus dem Kanton Bern gemacht hat (vgl. Abbildung 7). Damit wird auch dem Umstand Rechnung getragen, dass die Institution neben den Nutzerinnen und Nutzern selbst auch die Verbindung zu anderen Anspruchsgruppen pflegen muss, bspw. Abnehmer von produzierten Waren oder Dienstleistungen oder Kooperationspartner.

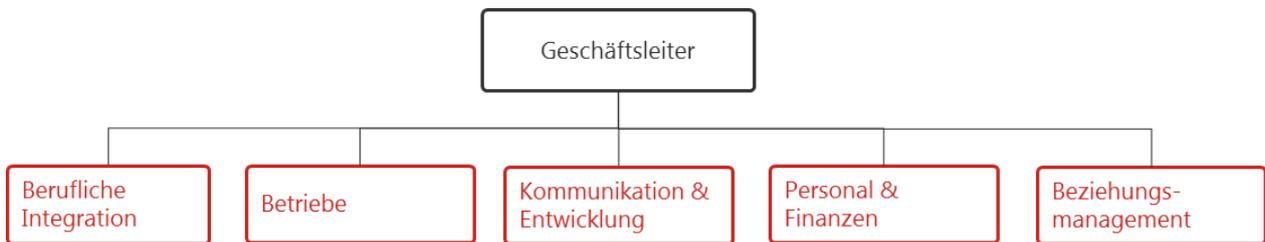


Abbildung 7: Organisation mit Bereich „Beziehungsmanagement“ (Quelle: GEWA, ohne Datum)

Eine noch weitergehende Kundenorientierung wäre eine Organisation nach Kundengruppen. Für den Bereich der Institutionen für Menschen mit Behinderungen ist nachstehend ein solches Modell skizziert (vgl. Abbildung 8). Dies ist allerdings nur als Denkanregung zu verstehen. Tatsächlich würde eine solche Organisation – wenn überhaupt – nur in sehr grossen Institutionen Sinn machen. Sonst würden die Nachteile aufgrund unvermeidbarer Doppelspurigkeiten überwiegen.

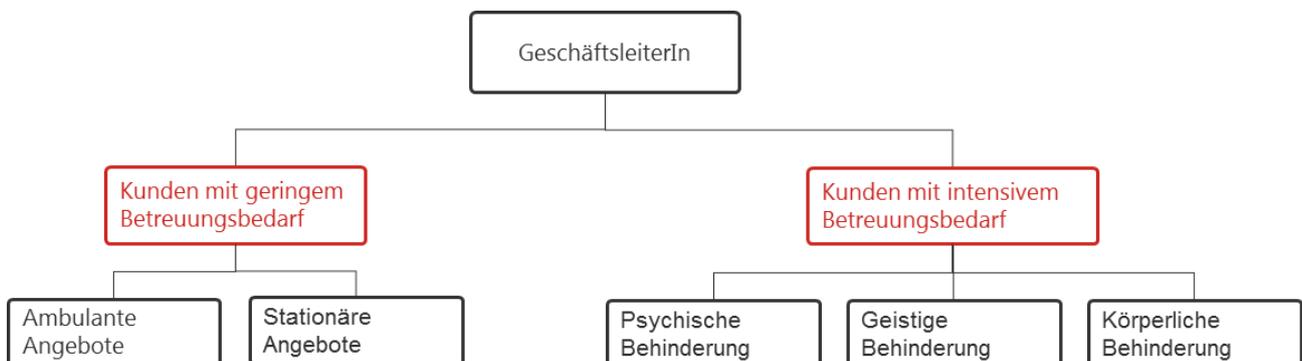


Abbildung 8: Organisation nach Kundengruppen (Quelle: eigene Darstellung)

Literatur

Forrer, F. & Schöni, M. (2011). Projektmanagement. Mit knappen Ressourcen Projekte sicher steuern. Zürich: Versus Verlag.

Forrer, F., Schepers, C. & Schöni, M. (2016). Dienstleistungsqualität. Mit knappen Ressourcen Dienstleistungsqualität sicher steuern. Zürich: Versus Verlag.

GEWA Stiftung für berufliche Integration. (ohne Datum). Organisation. Gefunden unter:
<http://www.gewa.ch/ueber-uns/unternehmen/organisation/> (abgerufen am 13.12.2016).

Lombriser, R. Abplanalp, P.A. & Wernigk, K. (2011). Strategien für KMU. Entwicklung und Umsetzung mit dem KMU*STAR-Navigator. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage. Zürich: Versus Verlag.

Simsa, R. & Steyrer, J. (2013). Führung in NPOs. In: Simsa, R., Meyer, M. & Badelt, C. (Hrsg.), Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management (5., überarb. Auflage, S. 359-381). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Stöger, R. & Salcher, M. (2006). NPOs erfolgreich führen. Handbuch für Nonprofit-Organisationen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Vahs, D. (2015). Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch. (9., überarbeitete und erweiterte Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.