



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

Professionalisierung von Nonprofit-Dienstleistern

Ein Leitfaden zur Organisationsentwicklung

QS ^{Nr.} 32

**Materialien zur
Qualitätssicherung
in der Kinder- und Jugendhilfe**



Qualität
hat Zukunft

Professionalisierung von Nonprofit-Dienstleistern

Ein Leitfaden
zur Organisationsentwicklung

Professor Dr. Burkhard von Velsen-Zerweck

im Auftrag der
Deutschen Sportjugend

unter Mitarbeit von
Wolfram Ochs
und
Peter Lautenbach

A large, bold, green 'Qs' logo is centered on a background of horizontal green stripes of varying shades. The 'Q' and 's' are stylized and connected.

**Materialien zur
Qualitätssicherung
in der Kinder-
und Jugendhilfe**

Liebe Leserin, lieber Leser,

die Deutsche Sportjugend, die dsj, ist die größte deutsche Jugendorganisation und wohl auch eine der ältesten.

Diesen Satz wird mancher sicher mit Stolz aussprechen. Doch sagt er wenig aus über die Qualität der Arbeit, über das, was die dsj aus der Sicht der Beteiligten und Betroffenen letztlich leistet und bewirkt.

Die Definition des Kinder- und Jugendhilfegesetzes

„In Jugendverbänden und Jugendgruppen wird Jugendarbeit von jungen Menschen selbst organisiert, gemeinschaftlich gestaltet und mitverantwortet.“ (§ 12, Abs. 2 SGB VIII)

wird man in den zahlreichen örtlichen Sportgruppen sicher wiederfinden. Das ehrenamtliche Engagement der vielen jungen Menschen prägt das bunte sportliche Leben in Städten und Gemeinden.

Doch ein Blick auf die Anforderungen an die Landes- und erst recht an die Bundesebene zeigt, dass dort professionelles Handeln im Vordergrund stehen muss. Im Laufe der Jahre sind daher die Landesverbände, die Fachverbände und die Bundesebene der dsj zu Dienstleistungsanbietern geworden. Sie haben längst erkannt, dass ihr Management nicht nur sozial, sondern auch effizient und effektiv gestaltet sein muss.

Wie andere Jugendverbände auch lebt die dsj mit und durch eine bunte Vielfalt, die sich den zum Teil unterschiedlichen und auch kontroversen Anforderungen stellen muss. Die Spitzenverbände, die Landessportbünde, die Verbände mit besonderen Aufgabenstellungen und die jeweiligen Erwachsenenorganisationen tragen die dsj. Da ist es normal, dass auch in den zahlreichen Gremien der dsj ein ständiger Kommunikations- und Managementbedarf entsteht.

Ich freue mich, dass sich die dsj in die Qualitätsdiskussion eingeschaltet und sich für Gedanken und Wege einer modernen Organisationsentwicklung geöffnet hat. Das war und ist nicht nur ein mühsamer Weg, sondern auch ein Wagnis, zu dem ich allen Beteiligten gratuliere.

Herr Professor Dr. von Velsen-Zerweck legt nun mit diesem Qs-Heft einen Leitfaden vor, der auf den Erfahrungen dieses dsj-Projektes aufbaut. Mit seinen Praxis-Hinweisen zeigt er dass und wie eine solche Organisationsentwicklung auch bei Dienstleistern möglich ist, die nicht auf Gewinn ausgerichtet sind.



Dr. Sven-Olaf Obst

Referatsleiter

im Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

Vorwort	4
Zunehmender Veränderungsdruck als Chance für kontinuierliches Lernen	6
Zehn Erfolgsfaktoren zur Professionalisierung von Nonprofit-Organisationen	9
Vorbereitungsphase	13
1. Teams bilden	13
2. Informieren und kommunizieren	21
Konzeptphase	28
3. Anspruchsgruppen befragen	28
4. Leitbild entwickeln	37
5. Führungskonzept erarbeiten	47
6. Strukturkonzept planen	59
7. Leistungskonzept entwickeln	65
8. Qualitätskonzept erarbeiten	74
Realisationsphase	82
9. Demokratische Legitimation sicherstellen	82
10. Beschlossenes umsetzen und anpassen	91
Fazit	96
Organisationsentwicklung aus der Sicht des ehrenamtlichen Vorstands	96
Organisationsentwicklung aus der Sicht des hauptamtlichen Geschäftsführers	97
Organisationsentwicklung aus der Sicht des wissenschaftlichen Beraters	98
Buchbesprechung: Balanced Scorecard	99

Zunehmender Veränderungsdruck als Chance für kontinuierliches Lernen

„Unübersehbar: Unsere Gesellschaft ist in einem starken Wandel begriffen, was die Anpassung aller Lebensbereiche und gesellschaftlichen Institutionen verlangt. Hier darf sich auch die Sportorganisation nicht ausklammern. In diesem Sinne ist es mehr als an der Zeit, das „Gesamtgefüge dsj“ zu beleuchten und weiterzuentwickeln.“

Dies Zitat stammt aus dem Berichtsheft für den Jugendhauptausschuss der Deutschen Sportjugend im Mai 1992 in Heusenstamm und nicht aus der Vorlage für die Vollversammlung 2000. Schon ein knappes Jahrzehnt ist es also her, dass der Vorstand der Deutschen Sportjugend zu einer Reorganisation des größten Jugendverbands im Lande aufgerufen hat, ohne dass das wirklich Grundlegende geschehen wäre.

Im Rückblick auf die seitdem vergangenen acht Jahre ist dreierlei festzustellen:

- Die Deutsche Sportjugend, ein System aus nahezu 80 Mitgliedsverbänden, hatte es seinerzeit über ein Jahrzehnt versäumt, sich als Gesamtorganisation weiterzuentwickeln. Ergebnis war, dass der Jugendverband mehr und mehr in seine Einzelteile zerfiel. Waren es zunächst nur die drei Säulen – die Jugendorganisationen der Spitzenverbände, der Landessportbünde und Verbände mit besonderer Aufgabenstellung –, die immer schwerer zu Konsenslösungen kamen, ging der Bruch am Ende sogar teilweise durch die einzelnen Säulen hindurch. Selbst das handwerkliche Rüstzeug der Jugendverbandsarbeit im Sport, ebenso wie Begründung, Bedeutung und Sicherung der Eigenständigkeit, waren namentlich bei den jüngeren und nachgewachsenen Funktionsträgern und Funktionsträgerinnen nicht mehr durchweg präsent. Die sich hieraus ergebenden Diskussionen, wozu die Eigenständigkeit in Gesamte.Vs. überhaupt taugte und ob es nicht effizienter sei, Jugendreferate innerhalb der Arbeitsschwerpunkte der Mitgliedsorganisationen einzurichten und die Sportjugend ganz aufzulösen, begannen naturgemäß und reichen bis in die Gegenwart hinein.

Ein Bedarf, die Deutsche Sportjugend als Gesamtsystem zu reorganisieren, wurde von den Entscheidungsträgern damals erst gar nicht gesehen und empfunden.

- Die Deutsche Sportjugend zählt zu den Nonprofit-Organisationen im Land und damit zu jenem heterogenen Konglomerat, das so schwer unter einen Hut zu bringen ist, gleich von welcher Seite eine Interpretation versucht wird. Eines aber haben diese NPOs miteinander gemeinsam: die fatale Neigung, Probleme und Aufgaben zu personalisieren. Dies trifft in schwierigen Situationen und im Umfeld von Krisen besonders hart. Denn eine versachlichende Diskussion unter Berücksichtigung der

gesellschaftlichen Entwicklungen und aktuellen Rahmenbedingungen mit der Zielsetzung, über Aufbau- und Ablaufstrukturen zu diskutieren, endete fast immer mit derselben ultima ratio: Über Strukturen müsse man nicht sprechen, die seien über Jahrzehnte in Ordnung gewesen und genügten auch heute noch den Ansprüchen. Was geändert werden müsse, seien die Personen an der Spitze. Eine grundsätzliche und zukunftsorientierte Diskussion war damit in der Regel am Ende, bevor sie begonnen hatte.

- Im Berichtsheft für den zitierten Jugendhauptausschuss in Heusenstamm 1992 waren nicht nur der Änderungsbedarf und neue Strukturmodelle breit dargestellt, sondern auch der Wandel der Werte und Thesen zur zukünftigen Entwicklung des Sports waren dokumentiert. All das damals Gesagte bewirkte auch nicht die geringste Betroffenheit. Dabei half auch nicht das beschwörende Zitieren der Tatsache, der Sport entspreche schon heute (1992) mit seinen traditionellen Formen dem neuen Sportverständnis und veränderten Freizeitgewohnheiten nur noch in Ansätzen. Niemand empfand das seinerzeit im eigenen Bereich so. Der Zustrom junger Menschen war nicht abgerissen. Die Älteren fühlten sich nach wie vor wohl. Was die Zukunftsforscher und Wissenschaftler so schrieben, konnte doch nur als theoretischer Ansatz und weit abseits liegender Schuss vor den Bug verstanden werden.

Veränderungen müssen augenscheinlich erst spürbar werden und einen Leidensdruck erzeugen, bevor sie grundsätzliches Nachdenken bewirken und die einzelnen Teile eines Gesamtsystems wieder zusammenrücken lassen.

Dass die Deutsche Sportjugend anlässlich ihrer Vollversammlung am 14.10.2000 mit hoher Wahrscheinlichkeit nunmehr ein Gesamtkonzept der Organisationsentwicklung nicht nur diskutieren, sondern auch verabschieden und umsetzen wird, liegt wohl letztlich auch daran, dass – wie die folgenden Thesen aufzeigen – die Existenz der Jugendarbeit im Sport und damit das Gesamtsystem der Deutschen Sportjugend zunehmend bedroht ist und dies auch in der Alltagsarbeit immer spürbarer wird.

Die Reihe der Trends ließe sich fortsetzen, beispielsweise um die Aspekte Krisenanfälligkeit und Konkurrenzbeziehungen. Wichtig am Genannten ist jedoch, dass ein gemeinsamer Leidensdruck entstanden ist und noch mehr entstehen wird, der eine Rückbesinnung auf gemeinsame Werte ebenso mit sich bringt wie die Bereitschaft, gemeinsame Probleme mit einer gemeinsamen Anstrengung zu lösen.

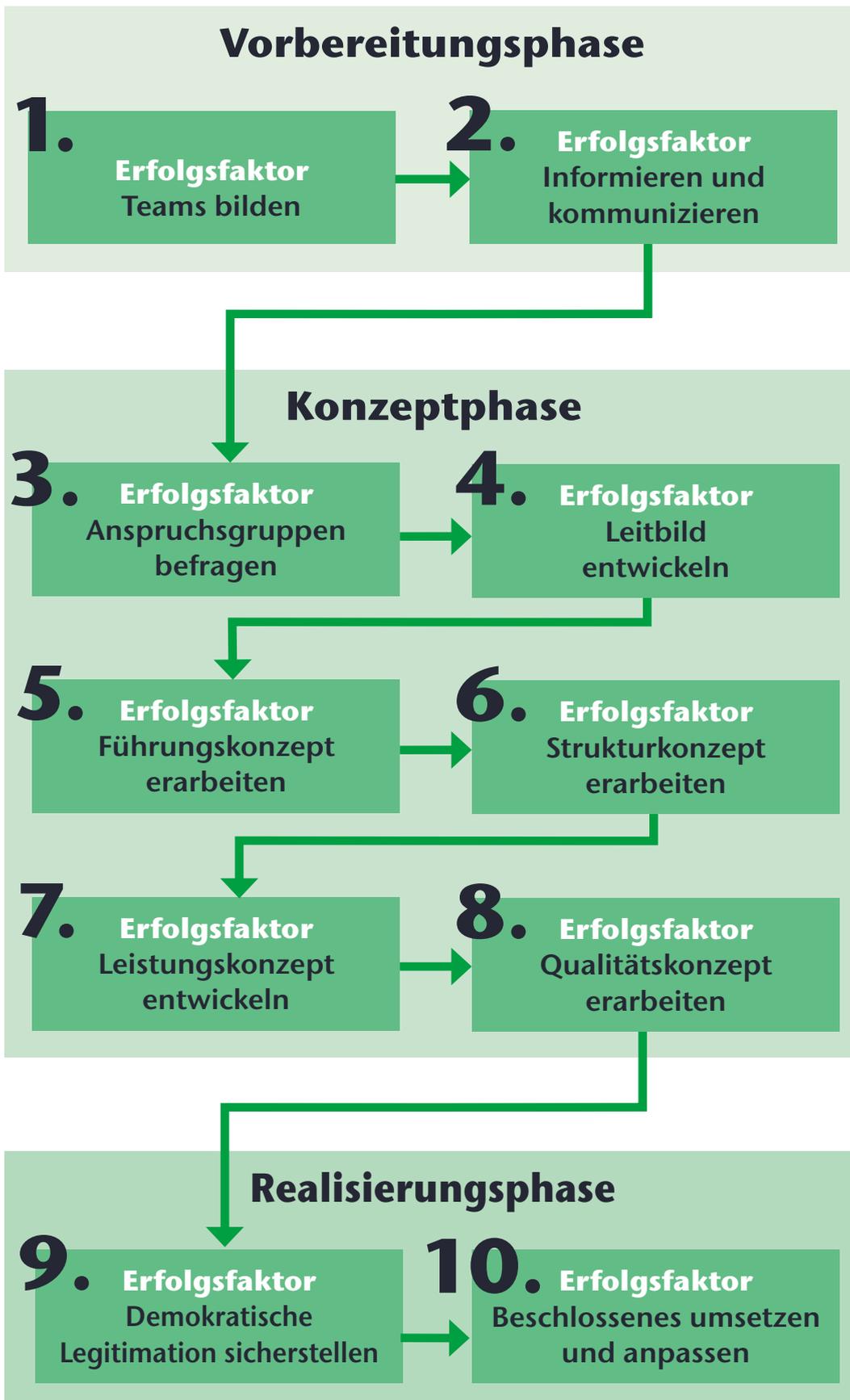
Die sechs Haupttrends, die die Deutsche Sportjugend strukturell herausfordern

1. **Zunehmender Rechtfertigungsdruck:** Nonprofit-Organisationen (NPO) benötigen zur Ressourcenbildung die Unterstützung des Staats, der Wirtschaft oder von Stiftungen. Diese Unterstützer wollen aber in steigendem Maße intensiver darüber informiert werden, was mit ihren Mitteln bewirkt wird.
2. **Wachsender Zeitdruck:** Moderne Kommunikationsmittel ermöglichen raschere Informationen, bringen aber auch höheren Zeitdruck bei Entscheidungen im effektiven und im effizienten Bereich mit sich.
3. **Knappere Mittel, Rückzug der öffentlichen Hand, Veränderung der Finanzierungsstruktur:** Der total verschuldete Staat zieht sich mehr und mehr aus der Mitfinanzierung der NPO heraus, erhebt aber andererseits die Forderung, eine zunehmende Aufgabenvielfalt abzudecken. Dabei stehen Contracting Out und Leistungsverträge im Raum – der Staat will sich mit seiner Mittelzuwendung auf das reduzieren, was in seinem Eigeninteresse liegt. Die Eigenständigkeit der Jugendverbände bei der inhaltlichen Gestaltung ihrer Arbeit droht auf der Strecke zu bleiben.
4. **Rasche technologische Entwicklungen:** Das Zeitalter der Informationstechnologie hat auch für Nonprofit-Organisationen – namentlich vor der Perspektive, sich zu modernen Dienstleistungsunternehmen zu entwickeln – enorme Bedeutung. Professioneller Umgang mit den neuen Kommunikationsmedien und das Schritthalten mit der rasanten Entwicklung auf diesem Markt sind zu Bestandsvoraussetzungen geworden.
5. **Wertewandel:** Werte und Traditionen verlieren zunehmend an Einfluss. Davon sind vor allem soziale, karitative und mit hohem Ehrenamtsengagement arbeitende Nonprofit-Organisationen betroffen. Dies hat nicht nur Bezug auf den Sport, sondern betrifft alle NPO.
6. **Kritischere Anspruchsgruppen:** Den Nonprofit-Organisationen fällt es auch zunehmend schwerer, die Beziehungen zu ihren Stakeholdern zufrieden stellend zu regeln. Eine reine Kunden-Mentalität greift dort mehr und mehr Raum und lässt die Verpflichtungen der internen Anspruchsgruppen, gemeinsam für gemeinsame Werte einzutreten, im Hintergrund verschwinden.

Die Organisationsentwicklung der Deutschen Sportjugend trägt ebenso verbandsindividuelle wie übergreifende und für alle Nonprofit-Organisationen geltende Züge. Die Deutsche Sportjugend hat bis zu ihrer Vollversammlung 2000 in ihrem Organisationsentwicklungsprojekt, das vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend mit namhaften Mitteln mitfinanziert wurde, (schon oder erst) einen ersten Schritt in die richtige Richtung getan.

Norbert Petry,
1. Vorsitzender der Deutschen Sportjugend

Zehn Erfolgsfaktoren zur Professionalisierung von Nonprofit-Organisationen



Tafel 1: Zehn Erfolgsfaktoren zur Professionalisierung von Nonprofit-Organisationen

Zum Grundverständnis der Organisationsentwicklung in NPO

*Der Anfang ist die Hälfte vom Ganzen.
Aristoteles*

Nonprofit-Organisationen stehen seit einigen Jahren unter zunehmenden Veränderungs- und Professionalisierungsdruck. Dieser Druck wirkt zum einen von außen auf die eigene Organisation insbesondere durch Medien, die öffentlichen Zuschussgeber, nationale wie auch verstärkt internationale Regierungen sowie anderen wirtschaftlichen bzw. gesellschaftlichen Gruppen. Der Zwang zur Veränderung und Professionalisierung entsteht zum anderen aber auch aus dem Inneren der eigenen Organisation: Mitglieder, Ehrenamtliche sowie hauptamtliche Mitarbeiter und Führungskräfte erkennen zunehmend, dass sich in der eigenen Organisation etwas ändern muss, um auf aktuelle und zukünftige Herausforderungen qualitativ, kosten- und zeitgerecht reagieren zu können.

Mein Tipp für die Praxis:

Veränderungen und Anpassungen sind normale Erscheinungen in einer NPO und Kennzeichen für die Lebendigkeit des Organismus und keine „Krankheitssymptome“ – denn Stillstand bedeutet Rückschritt.

Jede Nonprofit-Organisation, so auch die dsj, ist ein lebendiger Organismus, eingebettet in eine ständig sich verändernde, dynamische Umwelt. So entwickelt sich sowohl eine NPO in ihren einzelnen Entwicklungsstufen als auch die sie umgebende Umwelt; dabei kommt es zu positiven wie negativen Rückkoppelungen. Veränderungen und Anpassungen sind demnach normale, alltägliche Erscheinungen in einer NPO und Kennzeichen für die Lebendigkeit des Organismus. Im NPO-Alltag werden jedoch oft Veränderungen als „Krankheitssymptome“ interpretiert anstatt Stagnation als gefährliches Krisenmerkmal zu erkennen.

Grundsätzlich gibt es fünf verschiedene Wege, wie mit Veränderungen in einer NPO umgegangen werden kann:

Fünf Strategien im Umgang mit Veränderungen in einer NPO

1. **Zufallsstrategie:**
Die NPO überlässt die Entwicklung dem Zufall.
2. **Verhinderungsstrategie:**
Die NPO versucht, die Entwicklung zu verhindern.
3. **Schematisierungsstrategie:**
Die NPO versucht, die Entwicklung in ein vorgefertigtes Schema zu pressen.
4. **Strategie des Ignorierens:**
Die NPO tut so, als gäbe es keine Entwicklung.
5. **Strategie des geplanten Wandels:**
Die NPO nutzt die vorhandenen Kräfte und lenkt sie in die gewünschte Richtung.

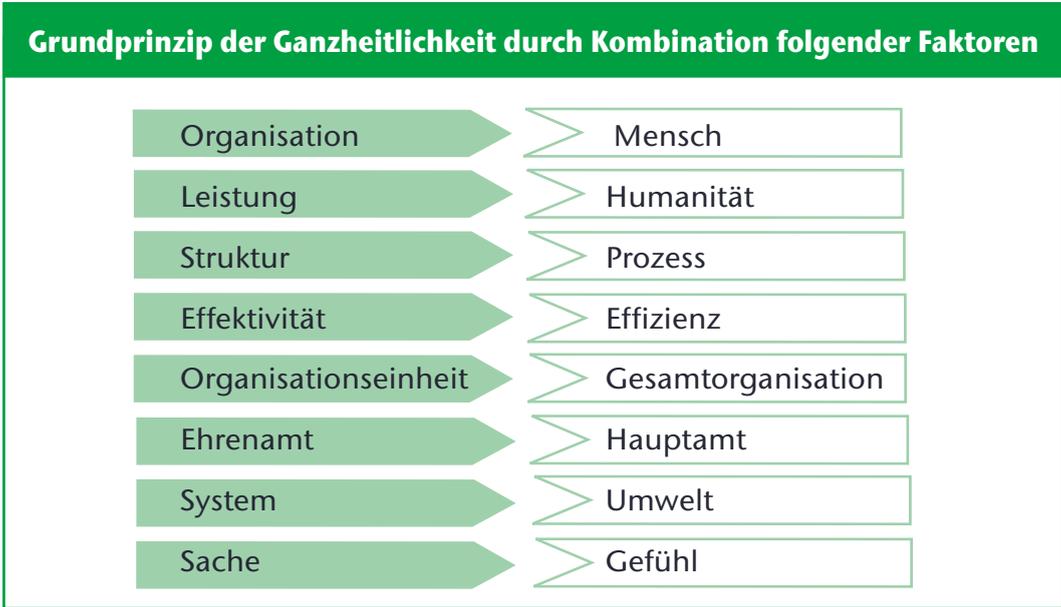
Die zuletzt genannte fünfte Strategie des geplanten Wandels beschreibt die Wirkungsweise von Organisationsentwicklung. Damit kann Organisationsentwicklung (OE) definiert werden als ein längerfristig angelegter, umfassender Entwicklungs- und Veränderungsprozess einer Organisation und der in ihr tätigen Menschen. Der Prozess beruht auf dem Lernen aller Betroffenen durch direkte Mitwirkung und praktische Erfahrung. Dabei kommt neben dem individuellen Lernen insbesondere dem organisationalen Lernen und damit dem Wissensmanagement eine besondere Bedeutung zu, da Nonprofit-Organisationen und speziell Verbände wissensbasierte, kommunikative Dienstleister sind.

Mein Tipp für die Praxis:

Verstehen Sie Organisationsentwicklung als proaktive Strategie des geplanten Wandels in Ihrer NPO.

Das Ziel der Organisationsentwicklung in der NPO besteht in einer gleichzeitigen Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation und der Qualität des Arbeits- und Gemeinschaftslebens. Mit anderen Worten: Die sinnvolle Kombination organisationaler Effektivität und Effizienz steht im Zentrum von OE-Prozessen. Zur Vertiefung in diese komplexe Thematik der Organisationsentwicklung und der Entwicklungsphasen speziell von Verbänden wird hier auf das Buch „Dynamisches Verbandsmanagement“* verwiesen.

Veränderungen von Strukturen und Abläufen sowie Durchführung von Befragungen sind grundsätzlich mit der zwischenmenschlichen Ebene verknüpft. Widerstände gegen Entwicklungsprozesse finden ihre Ursache deshalb in der Regel in sozialen und persönlichen Aspekten. Deshalb stellt die ganzheitliche, lösungsorientierte Betrachtungs- und Vorgehensweise ein wesentliches Grundprinzip der Organisationsentwicklung dar. Dieses ganzheitliche Grundverständnis zeigt sich in der Kombination und Gleichbehandlung folgender Faktoren:



*Prof. Dr. von Velsen-Zerweck, Gabler Verlag, Wiesbaden 1998.

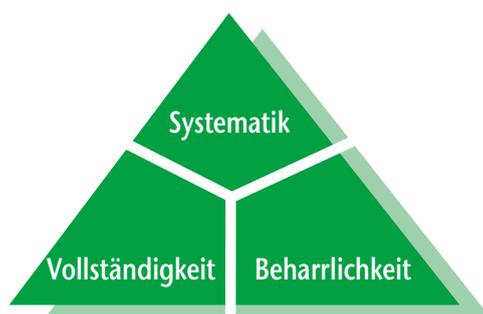
Es gilt, durch Beachtung der gegenseitigen Abhängigkeit dieser Faktoren die eigene NPO zu einer Handlungsfähigkeit zu führen, die den ständig wechselnden Anforderungen gerecht wird. Damit dieser umfassende Prozess der Organisationsentwicklung erfolgreich durchgeführt werden kann, muss eine Reihe von Voraussetzungen in der eigenen Nonprofit-Organisation erfüllt sein:

Voraussetzungen für den Erfolg der Organisationsentwicklung in der NPO

- ✓ Bereitschaft der ehren- und hauptamtlichen Führung zu umfassenden Veränderungen
- ✓ Volles Vertrauen der Führung in die eigenen Mitarbeiter
- ✓ Von Beginn an offene, umfassende und selbstkritische Informationspolitik
- ✓ Einbezug wichtiger interner Meinungsführer während des Entwicklungsprozesses
- ✓ Systematischer inhaltlicher und zeitlicher Plan sowie dessen konsequente Einhaltung
- ✓ Unterstützung durch externen, neutralen, auf NPO spezialisierten Projektbegleiter
- ✓ Übereinkunft, dass Organisationsentwicklung die Gestaltung der Zukunft bedeutet und nicht die Bewältigung einer Existenzkrise

Zusammenfassend kann ein Organisationsentwicklungsprozess beschrieben werden als tiefgreifender Veränderungsprozess, der die gesamte Nonprofit-Organisation erfasst und dadurch die NPO-Kultur als die Gesamtheit von Werten, Normen und Verhalten der Beteiligten und damit auch das Erscheinungsbild der Organisation nachhaltig beeinflusst.

Damit dieser tiefgreifende Veränderungsprozess der Organisationsentwicklung erfolgreich abläuft, sind drei Anforderungen bei der Anwendung der im Folgenden beschriebenen zehn Erfolgsfaktoren der OE in Nonprofit-Organisationen relevant:



Die vorgeschlagene Systematik hat sich in der Organisationspraxis bewährt. Eine umfassende Organisationsentwicklung umfasst sämtliche zehn Erfolgsfaktoren, die vollständig erfüllt werden müssen, um zum Ziel zu führen. Schließlich spielt die Beharrlichkeit bei der Anwendung und Umsetzung der Erfolgsfaktoren eine entscheidende Rolle: Viel zu oft werden OE-Projekte in NPO mitten drin abgebrochen, weil sich der Erfolg nicht wie erhofft im nächsten Atemzug eingestellt hat. Gerade hier ist eine objektive, OE-erfahrene und externe Unterstützung hilfreich und wichtig.

☐ **Vorbereitungsphase**

Ein erfolgreiches Organisationsentwicklungsprojekt beginnt mit einer systematischen Planung. Die Vorbereitungsphase besteht aus zwei wichtigen Erfolgsfaktoren: erstens der Teambildung und zweitens der Information und Kommunikation.

1. Erfolgsfaktor: Teams bilden

Teams bilden: Worum geht es?

Es gibt nichts Dauerhaftes außer der Veränderung.

Heraklit

Ein zentrale Leitidee der Organisationsentwicklung lautet, Betroffene zu Beteiligten zu machen. Organisationsentwicklungsprozesse sind komplexe, anspruchsvolle Projekte, in denen umfassender Sachverstand notwendig ist. Nonprofit-Organisationen können als institutionelle Wissensansammlungen verstanden werden. Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, dass möglichst viele Wissensträger von Beginn an und kontinuierlich an dem OE-Prozess beteiligt werden. Nur so können sie als Betroffene auch ihr Erfahrungs- und Expertenwissen konstruktiv und wertschöpfend einbringen.

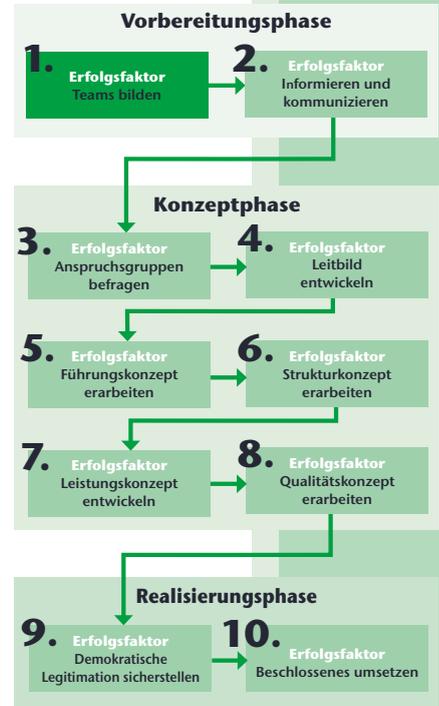
Mein Tipp für die Praxis:

Machen Sie Betroffene zu Beteiligten in Ihrer Nonprofit-Organisation.

Ein Team ist eine kleine, funktionsgegliederte Arbeitsgruppe, mit spezifischer Zielsetzung, mit relativ intensiven, wechselseitigen Beziehungen und einer spezifischen Arbeitsform (Teamwork). Weitere Kennzeichen sind ein ausgeprägter Gemeinschaftsgeist (Teamspirit) und eine relativ starke Gruppenkohäsion (Staehele: Management, 1991, S. 246). Die Organisationsentwicklung wird in der Regel in NPO als Projekt durchgeführt. Folgende Elemente kennzeichnen ein OE-Projekt:

Kennzeichen eines OE-Projektes in NPO

- Neuartiges Thema
- Komplexe Themenstellung
- Zeitliche Befristung
- Differenz zur Primärorganisation
- Eigene interne Struktur



Teams bilden: Was bringt das?

Neue Ideen sind Kinder alter Gedanken.

Robert Muthmann

Die Vorbereitung und Durchführung der eigenen Organisationsentwicklung in einem Projektteam ermöglicht den Projektmitgliedern, unbehelligt von eingefahrenen Strukturen und Hierarchien neue, innovative Denkansätze zu entwickeln. Darüber hinaus entstehen zusätzliche, ungewöhnliche Perspektiven, die unabdingbar bei der eigenen Zukunftsgestaltung sind. Außerdem erreicht man so eine frühzeitige, breite Akzeptanz bei den Betroffenen und hat zudem auch die Chance, ein Wir-Gefühl in der eigenen Nonprofit-Organisation aufzubauen bzw. wiederzubeleben.

Neue, innovative Denkipulse durch

- kleine, funktionsgegliederte Arbeitsgruppen
- mit spezifischer Zielsetzung
- mit relativ intensiven, wechselseitigen Beziehungen
- eine spezifische Arbeitsform ohne tiefe Hierarchisierung
- eine relativ starke Gruppenkohäsion

Zusätzliche, ungewöhnliche Perspektiven durch

- heterogen zusammengesetzte Teams
- mehrere Arbeitsteams
- freiwilliges Austauschen einiger Mitglieder im Zeitablauf
- externen, neutralen Sachverstand

Frühzeitige, breite Akzeptanz durch

- Ansatz, Betroffene zu Beteiligten zu machen
- offenen Einbezug von Kritikern und Skeptikern
- Multiplikatorfunktion der Teammitglieder in den Mitgliedsorganisationen

Aufbau eines Wir-Gefühls durch

- Teamwork
- Entwicklung eines Gemeinschaftsgeistes (Teamspirit)
- Bedeutung und Tragweite der entwickelten Konzepte

Teams bilden: Wie gehe ich vor?

Es geschieht nur, was wir tun.

Johann Wolfgang von Goethe

Teams werden sinnvollerweise als Stabsprojekte organisatorisch verankert. Dabei verbleiben die Projektmitglieder in der NPO-Hierarchie und werden nur zeitweise für das OE-Projekt abgestellt bzw. arbeiten nebenbei im Projekt mit. Der größte Vorteil liegt im hohen Flexibilitätspotenzial; dies Vorgehen ist damit besonders geeignet für OE-Projekte.

Aufgrund der Komplexität des OE-Projektes ist es sinnvoll, ein Arbeitsteam und ein Steuerteam zu installieren. Gerade in Nonprofit-Organisationen mit der ehren- und hauptamtlichen Doppelstruktur erweist sich diese Differenzierung als vorteilhaft: Das Arbeitsteam erarbeitet auf operativer Ebene Entscheidungsgrundlagen. Um zu praktikablen Ergebnissen zu kommen, hat es sich in NPO als praktikabel erwiesen, durchschnittlich alle drei Wochen zu einem Teamtreffen zusammenzukommen. Die Teammitglieder sind vor allem hauptamtliche Führungskräfte, um den notwendigen Zeitaufwand aufbringen zu können. Die Teamgröße sollte ungefähr sechs bis acht Personen nicht überschreiten, damit greifbare Resultate erzielt werden können und jeder mitarbeiten kann und muss.

Mein Tipp für die Praxis:

Bilden Sie ein Steuer- und ein Arbeitsteam, die die Organisationsentwicklung in Ihrer NPO verantworten und vorantreiben.

Das Steuerteam setzt sich mehrheitlich aus ehrenamtlichen Führungskräften zusammen und diskutiert die Arbeitsgrundlagen des Arbeitsteams. Das Steuerteam sollte mindestens alle drei Monate zusammenkommen, sodass die Ergebnisse von vier Sitzungen des Arbeitsteams hier erörtert werden. Wichtig ist dabei zu beachten, dass das Steuerteam nicht die Ergebnisse des Arbeitsteams „abnickt“, sondern im Sinne einer konstruktiven Arbeitsteilung darauf aufbauend die Vorschläge des Arbeitsteams systematisch weiterentwickelt. Die Größe des Steuerteams hängt von der Größe der Nonprofit-Organisation ab, ungefähr acht bis zwölf Personen ist aber eine praxismgerechte Zahl.

Die Zusammensetzung der beiden Teams sollte vor allem durch Fachlichkeit und Engagement und weniger von Proporz geleitet sein. Zugleich ist es empfehlenswert, unterschiedliche Ansichten in die Teams zu integrieren, denn gerade durch Spannungen zwischen diesen Perspektiven kann es – bei professionellem Coaching durch den externen Berater – zu innovativen und konstruktiven Lösungen kommen.

**Beispiel:
So soll es
auch in
Zukunft sein**

Zehn Möglichkeiten, unterschiedliche Perspektiven in die Teams zu integrieren

1. Jüngere und Ältere
2. relativ Neue (zum Beispiel Berufswechsler) und Erfahrene
3. Frauen und Männer
4. Wissenschaftler und Praktiker
5. Ökonomen, Juristen, Ingenieure und Sozialwissenschaftler
6. Ehrenamtliche und Hauptamtliche
7. Konservative und Progressive
8. Befürworter und Kritiker des OE-Projektes
9. Mitglieder aus der Basisorganisation und aus der Zentrale
10. interne und externe Teilnehmer

Mein Tipp für die Praxis:

Integrieren Sie viele unterschiedliche Perspektiven in die Teams und profitieren Sie von deren Erfahrungen.

Eine zentrale Stellung im gesamten OE-Prozess nimmt der externe Berater als Coach ein, da er eine „Scharnierfunktion“ zwischen sämtlichen Beteiligten ausübt. Er muss über drei Kompetenzfelder verfügen: erstens wissenschaftliches, insbesondere betriebswirtschaftliches Fachwissen, um den OE-Prozess fundiert und systematisch steuern zu können, zweitens NPO-spezifische Erfahrungen, um die vielfachen, gravierenden Besonderheiten des NPO-Managements qualifiziert berücksichtigen zu können, und drittens Sozialkompetenz. Soziale Kompetenz bedeutet in diesem Zusammenhang die Fähigkeit, Kommunikation zwischen den unterschiedlichen Beteiligten herzustellen. Kommunikation wiederum heißt im OE-Prozess, Gemeinsamkeiten zu finden, auch da, wo Andersartigkeiten existieren. Der externe Berater muss deshalb in der Lage sein, eine Brücke zwischen allen Beteiligten zu schlagen. Folgende Eigenschaften charakterisieren einen sozial kompetenten Berater:

Eigenschaften eines sozial kompetenten Beraters

- Aktiv zuhören
- Sich in die einzelnen Rollen der Teammitglieder versetzen
- Andere Meinungen gelten lassen und fördern
- Sich mit anderen Meinungen systematisch auseinandersetzen
- Zwischen gegensätzlichen Ansichten vermitteln
- Kreatives Arbeitsklima in den Teams schaffen
- Die einzelnen Teammitglieder individuell in die Gruppe integrieren
- Stärken der Teammitglieder zu einer konstruktiven Lösung bündeln

Mein Tipp für die Praxis:

Nicht der scheinbar kostengünstigste Berater ist der beste, sondern derjenige, der über ein hohes Maß an wissenschaftlicher Fachkompetenz, NPO-spezifischen Erfahrungen und über Sozialkompetenz verfügt.

Ablauf der Teambildung

1. Steuerteam bilden

- Sprecher: Mitglied des Vorstands
- Stellvertretender Sprecher: Mitglied der Geschäftsführung
- Teammitglieder:
 - acht bis zwölf Personen
 - vor allem ehrenamtliche Führungskräfte
 - externer Berater als Coach

2. Externen Berater als Coach berufen

- Wissenschaftliches Fachwissen
- NPO-spezifische Erfahrungen
- Sozialkompetenz

3. Arbeitsteam zusammenstellen

- Sprecher: Mitglied der Geschäftsführung
- Stellvertretender Sprecher: Referent der Zentrale
- Teammitglieder
 - sechs bis acht Personen
 - vor allem hauptamtliche Mitarbeiter
 - externer Berater als Coach

Mein Tipp für die Praxis:

Die Auswahl der Teammitglieder entscheidet maßgeblich über die Qualität der erzielten Ergebnisse.

Teams bilden: Welche Ergebnisse erzielt die dsj?

Bekenntnis zur Zukunft ist Bekenntnis zum Wandel.

Norbert Stoffel

Die Aufgabenstrukturen im Organisationsentwicklungsprojekt der Deutschen Sportjugend bestehen aus fünf beteiligten Gruppen mit eindeutiger Funktionsfestlegung:



Tafel 2: Aufgabenstrukturen im OE-Projekt der dsj

Die zwei wesentlichen Hauptakteure sind auch hier der Arbeitskreis (Arbeits-team) und das Forum (Steuerteam) mit dem wissenschaftlichen Projektberater als Coach. Diese fünf beteiligten Gruppen besitzen im Rahmen des OE-Prozesses insbesondere folgende Funktionen:

Aufgaben des Vorstands der Deutschen Sportjugend

- Bestimmen der Rahmenvorgaben für das Projekt
- Kontrollieren der Umsetzung der Rahmenvorgaben
- Vertreten der Projektergebnisse gegenüber den Mitgliedsorganisationen

Aufgabe des Projektteams

- Kontrolle des Projekts im Auftrag des Vorstands
- Abwickeln der operativen Arbeiten des Projekts
- Koordinieren der Arbeit der unterschiedlichen Arbeitsstrukturen des Projekts

Arbeitskreis Organisationsentwicklung

- Sicherstellen des Transfers verbandsfachlichen Wissens in die Projektarbeiten
- Überprüfen der wissenschaftlichen Ausarbeitungen des Projektberaters auf Umsetzung in die Verbandspraxis
- Vorbereitung der Sitzungen des Forums durch Erarbeitung fachlich abgesicherter Vorlagen
- Wirken als Multiplikator des OE-Prozesses und seiner Inhalte in die Mitgliedsorganisationen

Forum Organisationsentwicklung

- Sicherstellen des Transfers verbandspolitischen Wissens in die Projektarbeiten
- Überprüfen der wissenschaftlichen Ausarbeitungen des Projektberaters auf Umsetzung in die Verbandspraxis
- Wirken als Multiplikator des OE-Prozesses und seiner Inhalte in die Mitgliedsorganisationen

Projektberater

- Bereitstellen hochwertigen Fachwissens zum Arbeitsthema und seinem Umfeld im Sinne einer projektbezogenen Kooperation
- Einbringen der wissenschaftlich-technischen Möglichkeiten der Hochschule in die Projektarbeit
- Fungieren als unabhängige und damit glaubwürdige Wissensquelle für sämtliche Arbeitsstrukturen des Projekts

Teams bilden: Wo liegen Stolpersteine?

TEAM heißt nicht: „Toll Ein Anderer Macht's ...“

Unbekannt

Der Begriff des Teams wird zunehmend auch in Nonprofit-Organisationen populär – und damit verkommt er häufig zu einem inhaltsleeren Schlagwort. Jede gruppenähnliche Zusammenkunft wird mit dem modern klingenden Begriff Team etikettiert, ohne dass sich die Verantwortlichen wie auch die Teammitglieder bewusst werden, ob die Merkmale für ein Team überhaupt erfüllt werden. Gerade die beiden Aspekte des Teamworks und des Teamspirits sind zwei wichtige Voraussetzungen zum Gelingen eines komplexen OE-Prozesses.

Da die Organisationsentwicklung als Stabsprojekt durchgeführt wird und somit die Projektmitglieder in der NPO-Hierarchie verbleiben, werden die Beteiligten nur zeitweise für das OE-Projekt abgestellt bzw. arbeiten nebenbei im Projekt mit. Dadurch entsteht eine Doppelbelastung der Teammitglieder, die zu zeitlichen Engpässen oder auch zu Aufgabenüberlastungen führen kann.

Mein Tipp für die Praxis:

Achten Sie auf die Problematik der Doppelbelastung der OE-Teammitglieder – Qualität statt Quantität.

Wo liegen nun in der NPO-Praxis häufig Stolpersteine und Blockaden auf dem Weg zu effektiven und effizienten Teams? Folgende Checkliste differenziert nach formalen und inhaltlichen Stolpersteinen:

Zehn formale Stolpersteine auf dem Weg zu effektiven und effizienten Teams in NPO

1. Zu viele bestehende Gremien, Ausschüsse und Sitzungen
2. Wenig Raum für kreatives, unkonventionelles Denken
3. Enges Festhalten an Regularien und Instanzenwegen
4. Mangelnde Zielorientierung
5. Ungünstig gelegener bzw. langweiliger Sitzungsort
6. Fehlende bzw. unvollständige Arbeitsunterlagen
7. Unprofessionelle bzw. fehlende Sitzungsleitung
8. Ständige Kritik und Zweifel durch Dritte
9. Mangelnde Anerkennung neuer, innovativer Ideen
10. Unausgesprochene Tabus, Traditionen und „heilige Kühe“

Zehn inhaltliche Stolpersteine auf dem Weg zu effektiven und effizienten Teams in NPO

1. Unendliche Suche nach der 100-prozentigen Lösung statt 80-prozentige Lösung gleich zu akzeptieren
2. Zu schnelle Meinungsbildung
3. Hemmungen, sich zu äußern
4. Zu frühe Resignation
5. Endlose Diskussionen ohne inhaltliche Meilensteine
6. Zu große Neigung, anderen nachzugeben, bzw. fehlende Kompromissbereitschaft
7. Mangelhafte inhaltliche Sitzungsvor- und -nachbereitung der Teammitglieder
8. Unzureichende Ergebnisse durch destruktive Rivalitäten
9. Zu wenig Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten
10. Zufriedenheit mit dem ersten (Zwischen-)Ergebnis

Mein Tipp für die Praxis:

Der externe Berater hat als Coach die Aufgabe, die Teams formal und inhaltlich zu steuern.

2. Erfolgsfaktor: Informieren und kommunizieren

Informieren und kommunizieren: Worum geht es?

Der zweite zentrale Erfolgsfaktor in der Vorbereitungsphase eines OE-Projektes in NPO besteht in der Information und Kommunikation.

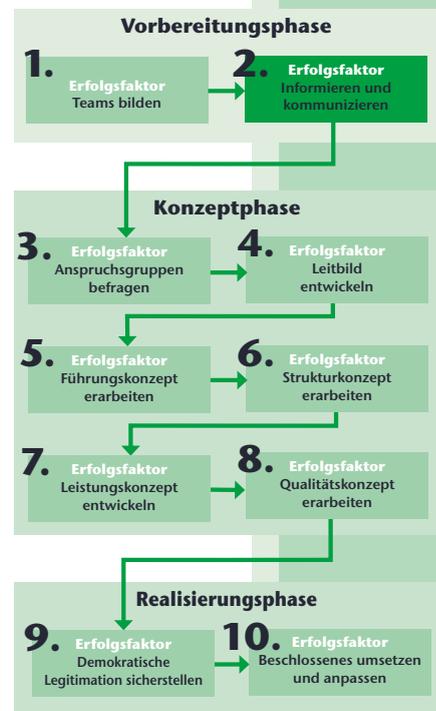
Zuhören können ist der halbe Erfolg.
Calvin Coolidge

Nonprofit-Organisationen und Verbände sind in erster Linie Informations- und Kommunikations-Dienstleister. Obwohl wir über mehr technische Apparate und Systeme verfügen als jemals zuvor, wird es immer schwieriger, sinnvoll zu kommunizieren. Zwischen Verband und Mitglied beklagen sich die Menschen, sie hätten zu wenig Kontakt, die Ziele würden ihnen nicht genügend erklärt und sie bekämen nicht ausreichend Gelegenheit, um sich an der Entscheidungsfindung zu beteiligen. Weil Nonprofit-Organisationen immer komplexer werden und der Druck auf den Einzelnen von allen Seiten zunimmt, haben immer mehr Mitglieder und ehren- und hauptamtliche Mitarbeiter das Bedürfnis persönlich mitzubestimmen. Ob das gelingt, hängt weitgehend von wirksamer Kommunikation ab. Diese jedoch beruht auf der Bereitschaft, andere zu informieren, auf die Meinung der anderen einzugehen und auf einige Privilegien und Freiheiten zu verzichten.

Die meisten Nonprofit-Organisationen und Verbände sind äußerst schlechte Kommunikatoren, obwohl ihnen ein Public-Relations-Apparat zur Verfügung steht. Es mangelt nicht nur an Kommunikation gegenüber wichtigen Gruppierungen der Gesellschaft, sondern auch innerhalb zusammengesetzter Organisationen. Hier fehlt es an Informationsaustausch zwischen den Abteilungen und Referaten oder zwischen einzelnen Mitgliedsorganisationen einer NPO. In der NPO-Landschaft muss noch viel getan werden, um die Fähigkeit zu entwickeln, auf die Wünsche und Bedürfnisse der externen und insbesondere internen Anspruchsgruppen einzugehen und so Verantwortungsbewusstsein zu dokumentieren.

Wer mit mir redet, veranlasst mich zu handeln. Oder etwas wissenschaftlicher: Information schafft Kommunikation, die zur Motivation führt. Trotzdem ist es nicht gleichgültig, wann und unter welchen Umständen die Information zu wichtigen Themen wie die eigene OE erfolgt. Dieselbe Information kann kommunikativ und motivierend wirken, langweilig und uninteressant sein oder gar Widerwillen und Demotivation auslösen. Die Vermutung, dass dies vom mitgeteilten Inhalt abhängt, stimmt nur zum geringsten Teil. Es kommt auf die Form, vor allem aber auf den Zeitpunkt an.

Die moderne Nonprofit-Organisation beruht in den meisten Situationen auf einem sorgfältig ausgewogenen Gleichgewicht. Ob es befriedigend funktioniert, hängt von vielen hochkomplizierten Beziehungen und Wechselwirkungen innerhalb eines breiten Interessenspektrums ab. Nützliche und helfende Beziehungen und Wechselwirkungen für die beteiligten Anspruchsgruppen können jedoch nur aufgebaut werden, wenn eine sinnvolle Kommunikation dies vorbereitet. Und sinnvoll heißt ehrlich, offen und integer informieren.



Informieren und kommunizieren: Was bringt es?

Die Diskussion ist das Sieb der Wahrheit.

Stefano Guazzo

Aufgrund der herausragenden Stellung der Information und Kommunikation in Nonprofit-Organisationen stellt dieser Aspekt einen wichtigen Erfolgsfaktor schon in der Vorbereitungsphase eines OE-Projektes dar. Nur wenn alle Beteiligten von Anfang an schnell, objektiv und umfassend über die Hintergründe und Bedingungen des geplanten OE-Projektes informiert werden und auch die Chance haben, sich frühzeitig aktiv im Sinne eines konstruktiven Dialogs in den laufenden Prozess einzubringen, kann ein solch komplexes Projekt gelingen.

NPO-interne Kommunikation ist heute eine zwingende Notwendigkeit. So wird das Organisationsklima auf jeden Fall leiden, wenn Mitglieder und Mitarbeiter wichtige Nachrichten erst durch Dritte erfahren. Gerade in Zeiten der Veränderung müssen alle Beteiligten so früh wie möglich informiert werden, weil sie ein Recht haben, über ihre Zukunft exklusiv informiert zu werden.

Gerade im Vorfeld und zu Beginn eines OE-Projektes entstehen Befindlichkeiten und Ängste aus einer gefährlichen Mixtur aus Unwissenheit, Gerüchten, Mutmaßungen und bewusst gestreuten Desinformationen. Folgende wesentliche Vorteile ergeben sich aus einer systematischen Kommunikationspolitik in OE-Prozessen:

Zehn Vorteile einer systematischen Kommunikationspolitik in OE-Prozessen

1. Betroffene zu Beteiligten machen
2. Ausräumen von Missverständnissen
3. Chance, Zweifler vom Nutzen des OE-Projektes zu überzeugen
4. Möglichkeit, auf kritische Argumente zu antworten
5. Rolle des Informations- und Kommunikations-Dienstleisters im Sinne einer schnellen, ehrlichen und umfassenden Bringschuld gerecht werden
6. Kommunikative Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung des OE-Projektes schaffen
7. Umfassenden NPO-internen Diskussionsprozess in Gang setzen
8. OE-spezifisches Know-how vermitteln
9. Implementierung der OE-Philosophie an möglichst vielen Stellen in der NPO
10. Aus den Anregungen der Beteiligten lernen

Informieren und kommunizieren: Wie gehe ich vor?

Die Sprache ist die Kleidung der Gedanken.

Samuel Johnson

Über die Form der Information und Kommunikation zu Beginn und im Verlauf des OE-Prozesses lässt sich eine einfache Faustregel aufstellen: Informiere so, wie du selbst informiert werden willst. Höflich, aber ohne unnötige Umschweife, klar und deutlich, begründet, ohne Hinterhalt, Herablassung und Geheimniskrämerei und mit den nötigen Handlungsanweisungen. Die Beherrschung einer angemessenen und richtigen Sprache als Transportmittel ist Voraussetzung.

Noch wichtiger als die Form ist der Zeitpunkt. Gerade die Weitergabe aktueller Informationen geschieht oft unter Zeitdruck und gerät dadurch in Konflikt mit dem Verantwortungsbewusstsein der NPO-Führung, die genau, umfassend und konsequent informieren und daher überlegen und beraten will. Doch während sie das tut, sickert die Information bereits durch andere Kanäle und Gerüchte breiten sich aus. So kann es geschehen, dass die OE-Teams noch abwägen und formulieren, während draußen die Nachricht schon zirkuliert.

Folgende Informations- und Kommunikationsinstrumente können in einem OE-Prozess sinnvoll eingesetzt werden:

Fünf mündliche und telefonische Kommunikationsinstrumente

1. Persönliche Gespräche (anhand schriftlicher Basisinformationen)
2. Spezielle OE-Informationsveranstaltungen
3. OE-Informationen im Rahmen anderer Veranstaltungen (zum Beispiel in Gremien, Tagungen, Fortbildungen)
4. OE-Arbeits- und Steuerteam als zentrale Kommunikationsplattform
5. Telefon-Konferenzschaltungen für Multiplikatoren

Zehn schriftliche und elektronische Kommunikationsinstrumente

1. Info-Briefe an Multiplikatoren
2. Spezieller OE-Newsletter
3. Einzelartikel bzw. Artikelserie insbesondere in NPO-eigenen Medien (Verbandszeitschrift, Mitarbeiterzeitschrift, Rundschreiben)
4. Eigenes Kapitel im Geschäftsbericht
5. Spezieller OE-Button auf der eigenen Internet-Startseite mit allgemeinen Basis- und Zusatzinformationen
6. Spezieller OE-Button auf der eigenen Intranet-Startseite mit spezifischen Basis- und Zusatzinformationen
7. Plakate mit Basisinformationen
8. Info-Wände mit Zusatzinformationen
9. Info-Flyer mit Basisinformationen im Überblick
10. OE-Abschlussheft

Informieren und kommunizieren: Welche Ergebnisse erzielt die dsj?

Wer redet, sät. Wer hört, erntet.

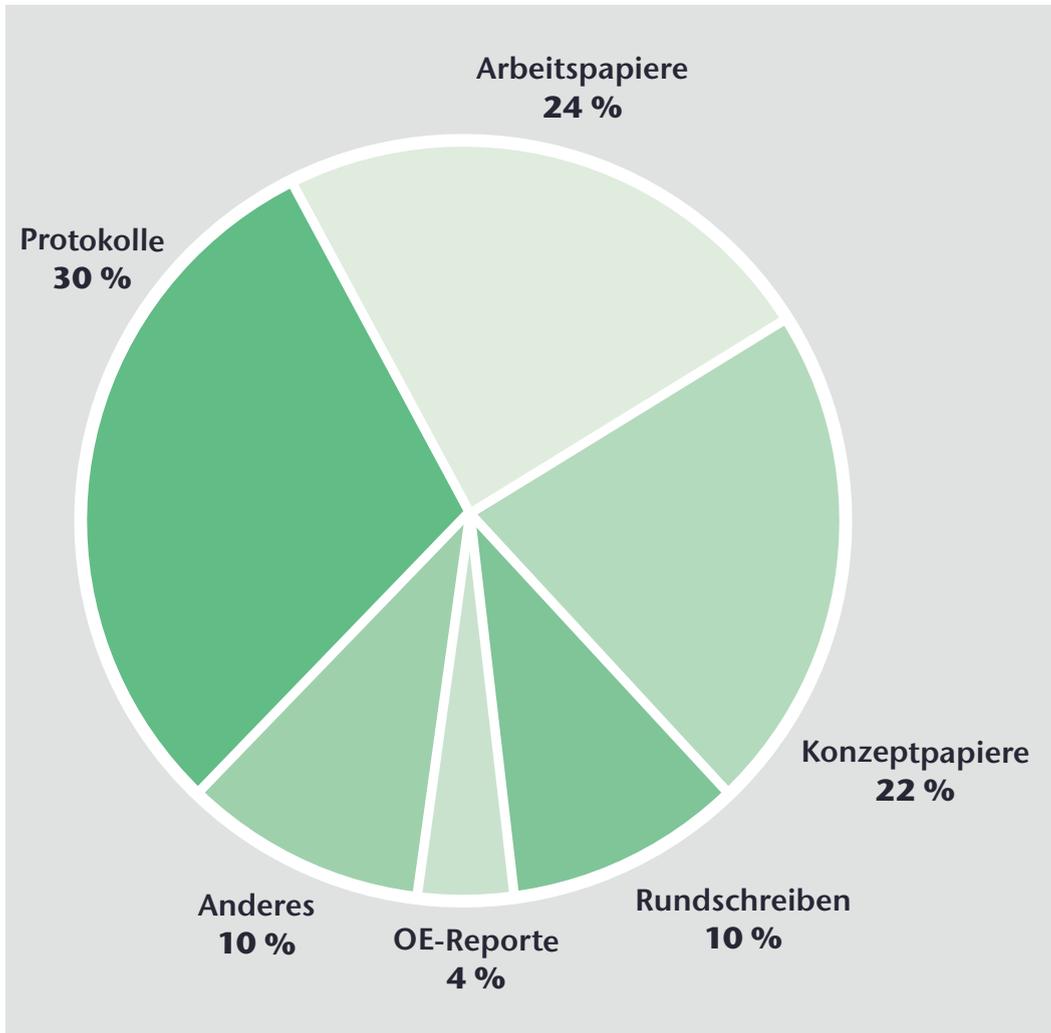
Sprichwort aus Argentinien

Zunächst einige zentrale Ergebnisse aus der schriftlichen Führungskräftebefragung und der telefonischen Meinungsführerbefragung zu dem zum Projektstart wahrgenommenen Stand der Information und Kommunikation in der dsj:

Informations- und Kommunikationsstrukturen in der dsj vor dem OE-Projekt:

- Die Information und Kommunikation mit der Geschäftsstelle in Frankfurt läuft bisher eher eingleisig ab: Die Hälfte der Befragten nimmt von sich aus „fast nie“ Kontakt zur Geschäftsstelle auf. Diese kontaktiert die Verbände aber nach Aussage der Hälfte der Befragten mindestens einmal im Monat.
- Zu den externen Meinungsführern scheint der Kontakt intensiver als nach innen zu sein.
- Zum Vorstand hat die große Mehrheit der Befragten „fast nie“ persönlichen Kontakt.
- Neue Informations- und Kommunikationsmedien wie Internet und E-Mail helfen bereits vor allem den Ehrenamtlichen, bisherige Tätigkeiten leichter zu erledigen. Hauptamtliche stehen den Möglichkeiten der „Telearbeit“ relativ skeptisch gegenüber. Nur die Hälfte von ihnen bestätigt, dass hauptamtliche Tätigkeiten dadurch zunehmend von zu Hause aus erledigt werden.

Da die dsj Organisationsentwicklung als Strategie des geplanten Wandels versteht, reagiert sie auf diese – für NPO typischen – Umfrageergebnisse mit dem Anspruch, Informationen über die OE des Verbands, deren Verlauf sowie erste Zwischenergebnisse schnell, ehrlich und umfassend zu vermitteln. Insgesamt wurden in dem rund 1,5 Jahre andauernden OE-Projekt allein rund 50 OE-spezifische Dokumente an alle Beteiligte vor allem elektronisch, aber auch per Post versandt. Darüber hinaus wurden auf zahlreichen Versammlungen und in vielen Sitzungen mündlich detaillierte Informationen zum OE-Prozess gegeben.



Tafel 3: Methoden der Informationsweitergabe und Befragung

An erster Stelle stehen hier die Teamprotokolle, dicht gefolgt von Arbeits- und Konzeptpapieren. Im Verlauf des Projektes verfasste die dsj neben fünf Rundschreiben zusätzlich zwei OE-Reports, in denen detaillierte Basis- und Zusatzinformationen rund um die eigene Organisationsentwicklung veröffentlicht wurden.

Mein Tipp für die Praxis:

Information und Kommunikation sind der Kitt einer jeden Nonprofit-Organisation.

Informieren und kommunizieren: Wo liegen Stolpersteine?

Rascher als alles andere entsteht Angst.

Leonardo da Vinci

Wer will wirklich die Veränderung? Die Mehrheit will sie, nur jeder will sie anders. Es ist wie in der indischen Fabel mit den drei Blinden. Sie stehen um einen Elefanten herum und streiten sich über sein Aussehen. Der eine Blinde meint, er ist lang, hart und spitz zulaufend. Für den anderen ist er mit riesigen Muskelpaketen bepackt. Der dritte meint, er hätte Ähnlichkeit mit einer rauh geschuppten Schlange mit einem Haarbüschel am Ende. Die Schwierigkeit ist notorisch: Beschreibt man eine Zukunft, die man nicht „sieht“ und nicht kennt, – und in jeder Organisationsentwicklung geht es um die aktive Gestaltung der eigenen Organisationszukunft –, so hat man zunächst nur die Perspektive des eigenen Standpunktes. Gäbe es keine Sprache, so könnten sich die Blinden nie über das Aussehen des Elefanten verständigen. Reden sie aber miteinander, so müssen sie die passenden Worte finden. Hier liegt der **erste Stolperstein: Gut gemeint ist nicht gut gemacht**, weil Kommunikation ein vielschichtiges Phänomen ist und in komplexen NPO mit ihren unterschiedlichen internen und externen Anspruchsgruppen werden „unterschiedliche Sprachen gesprochen“.

Mein Tipp für die Praxis:

Einigen Sie sich auf gemeinsame, eindeutige Definitionen von wichtigen Begriffen im OE-Prozess und kommunizieren Sie diese mehrmals und in verschiedenen Kommunikationsmedien.

Konflikt zwischen Aktualität und Vollständigkeit: Wie können Arbeits- und Steuerteam zurechtkommen, wenn es in der drängenden Zeit nicht möglich ist, als erster eine profunde Information zu geben? Als Antwort hierauf sollte zunächst die Gegenfrage erlaubt sein, ob denn überhaupt die erste Information vollständig und tiefgründig sein muss? Es kann auch genügen, den Beteiligten kurz mitzuteilen, dass zum Beispiel beabsichtigt ist, im geplanten neuen Führungskonzept die Zahl der Vorstandsmitglieder im Sinne einer Effektivitäts- und Effizienzsteigerung zu verringern. Dies geschieht mit dem Hinweis, dass die Einzelheiten noch nicht endgültig verhandelt sind und weitere Informationen folgen werden. Wichtig ist: Das OE-Arbeits- und Steuerteam bieten die Erstinformation und kommen allen anderen Informationswegen zuvor. Dann ist Zeit für weitere und spätere Mitteilungen gewonnen, die auf Details eingehen. Eine gründliche Zusammenfassung des Informationspakets kann zum Beispiel schließlich in der Verbandszeitschrift erfolgen.

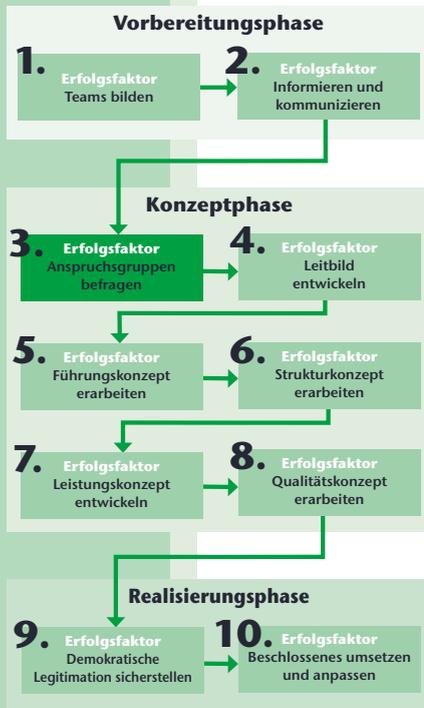
Mein Tipp für die Praxis:

Aktualität geht vor Vollständigkeit der Informationen in Nonprofit-Organisationen.

Mag sein, dass eine solche Salamtaktik des Informierens nicht nach dem Geschmack eines gestandenen NPO-Managers ist. Aber sie entspricht den Anforderungen einer Gesellschaft, die ihren Vertrauensvorschuss nach der Priorität der Information vergibt. Die Politik hat das mit ihren Zwischen- und Schlusskommunikés längst erkannt. Auch die Medien bieten oft diese stufenweise Information, um nicht in Verzug zu geraten und trotzdem Zeit zu gewinnen. Dieser pragmatischen Vorgehensweise sollten sich NPO nicht verschließen.

Mein Tipp für die Praxis:

Informieren und Kommunizieren sind nicht nur eine Bringschuld seitens der OE-Teams, sondern auch eine Holschuld aller Beteiligten.



□ Konzeptphase

3. Erfolgsfaktor: Anspruchsgruppen befragen

Nachdem in der Vorbereitungsphase die Arbeits- und Steuerteams gebildet und Voraussetzungen für eine schnelle, ehrliche und umfassende Information und Kommunikation an alle relevanten Beteiligten geschaffen wurden, geht es nun in der Konzeptphase darum, auf der Basis von Befragungen der Anspruchsgruppen zunächst das organisationspezifische Leitbild zu entwerfen, um darauf aufbauend das Struktur-, Leistungs- und Qualitätskonzept zu erarbeiten. Die Konzeptphase stellt das Herzstück des Organisationsentwicklungsprozesses dar, werden doch hier die Weichen für die eigene Organisationszukunft gelegt.

Anspruchsgruppen befragen: Worum geht es?

Die Befragung ist **das** klassische Instrument der Marktforschung als Teilgebiet des Marketings, bei der durch die Auskunft der Interviewten Primärinformationen gewonnen werden, zum Beispiel zum Bekanntheitsgrad der eigenen NPO in der Bevölkerung. Im Rahmen der Organisationsentwicklung einer NPO bildet die Befragung wichtiger interner und externer Anspruchsgruppen eine zentrale Argumentationsbasis für die darauf aufbauenden Konzepte. Wenn sich ein Verband oder eine Nonprofit-Organisation als Dienstleister versteht – und nach mehreren Untersuchungen von uns im Verbandsbereich ist dies heute mehrheitlich der Fall –, dann gehört die kontinuierliche Durchführung von Befragungen zum Standard-Werkzeug einer NPO. Denn nur, wer seine Anspruchsgruppen auch nach ihren wirklichen Erwartungen und Wünschen befragt, kann auch tatsächlich dienstleistungsorientierte Angebote erstellen.

Mein Tipp für die Praxis:

Nur wer seine Anspruchsgruppen nach deren Erwartungen und Erfahrungen befragt, kann auch dienstleistungsorientiert handeln.

Grundsätzlich können drei grundlegende Befragungsarten in NPO angewendet werden:

Drei grundlegende Befragungsarten in NPO

1. Schriftliche Befragung
2. Mündliche Befragung
3. Telefonische Befragung

Schriftliche Befragung

Erforderlich ist die detaillierte inhaltliche und äußerliche Ausarbeitung eines Fragebogens.

Vorteile:

- Es ist keine umfangreiche Feldorganisation vor Ort notwendig, sondern die Befragung ist eher mit bescheidenen Mitteln möglich.
- Es entfallen die Kosten für Interviewer, somit ist die schriftliche Befragung zunächst relativ kostengünstig.
- Die Entfernung zum Interviewten ist unerheblich.
- Die Anonymität der Befragten ist gewährleistet, dadurch sind eher realistische Antworten und höhere Offenheit zu erreichen.
- Bestimmte Berufsgruppen sind leichter schriftlich zu erreichen (wie Berufstätige, Reisende).

Nachteile:

- Die häufig geringe Rücklaufquote gefährdet die Repräsentativität; der Fragebogen ist gezwungenermaßen beschränkt.
- Die Befragungstaktik ist eingeschränkt, da kaum mit Vorlagen, Mustern etc. gearbeitet werden kann.
- Die Befragungssituation ist unkontrolliert; ein Erfassen spontaner Antworten ist nicht möglich, deshalb besteht die Gefahr der Fehlinterpretation von Fragen.
- Es gibt keine Kontrolle, wer den Fragebogen tatsächlich ausfüllte; Rückfragen sind oft nicht möglich.
- Der längere Rücklauf erfordert einen größeren Zeitraum.

Mündliche oder persönliche Befragung

Vorteile:

- Der hohe Rücklauf und die direkte Eingabemöglichkeit in Computermasken sind vorteilhaft (Zeit- und Kostenersparnis).
- Die Abfrage umfangreicherer, komplexerer Fragestellungen ist eher möglich.
- Befragungstaktiken sind beliebig einsetzbar (Vorlagen, Muster, Proben, Listen).
- Auf den Befragten kann individuell eingegangen werden (Verständnisfragen sind sofort beantwortbar, Beispiele können ergänzt werden).
- Es liegt eine kontrollierte Befragungssituation vor, da der Interviewer ergänzende Beobachtungen mit aufzeichnen kann.

Nachteile:

- Nachteilig sind die hohen Kosten, vor allem Personalkosten für Schulung und Fahrtkosten.
- Der Aufbau eines Interviewerstabes ist notwendig.
- Die Interviewer-Bias muss berücksichtigt werden, das heißt der Einfluss des Interviewers auf den Interviewten (äußeres Erscheinungsbild, Umgangsformen, Fragestil).

Telefonische Befragung

Vorteile:

- Der geringe Erhebungsaufwand und die schnelle Durchführung und Auswertung sind vorteilhaft.
- Antworten können direkt eingegeben werden.
- Mehrfaches Nachhaken ist relativ einfach und kostengünstig möglich.
- Die Interviewer-Bias ist relativ gering.
- Ein individuelles Eingehen auf den Befragten ist möglich (Verständnisfragen sind sofort beantwortbar, Beispiele können ergänzt werden).

Nachteile:

- Der beschränkte Fragenumfang.
- Oft besteht das Problem, an Entscheider, zum Beispiel Manager oder Politiker, direkt heranzukommen („Sekretärinnen-Mauer“).
- Die beschränkte Fragethematik.
- Die Repräsentativität ist häufig problematisch.

Mein Tipp für die Praxis:

Kombinieren Sie eine große schriftliche Befragung mit einer zusätzlichen kleinen telefonischen Umfrage – so profitieren Sie von den Vorteilen dieser beiden Befragungsarten, minimieren ihre Nachteile und eröffnen sich die Möglichkeit für interessante Vergleiche.

Mein Tipp für die Praxis:

Treffen Sie notwendige Vorkehrungen für eine hohe Rücklaufquote, da diese ein zentrales Erfolgskriterium für aussagekräftige Umfrageergebnisse sind.

Anspruchsgruppen befragen: Was bringt das?

Eigene Praxiserfahrungen belegen, dass Befragungen nicht nur von großen Nonprofit-Organisationen erfolgversprechend angewandt werden können, sondern auch von kleineren Einrichtungen und Verbänden. Wir führen das vor allem darauf zurück, dass Befragungen als partizipatives Medium dazu beitragen, dass sich Mitglieder und Mitarbeiter sowie andere wichtige Anspruchsgruppen ernst genommen fühlen. Dies setzt voraus, dass ihre Ergebnisse realisiert und nicht etwa lediglich abgelegt werden. Als Basisbedingung gilt ferner, dass die Befragungen tatsächlich anonym vonstatten gehen, weil dies eine Frage der Glaubwürdigkeit ist. Die Rückläufe gelangen gar nicht mehr in die NPO, sondern landen direkt im auswertenden, externen Institut. Folgende Vorteile ergeben sich aus einer professionell geplanten und durchgeführten Befragung:

Zehn Vorteile einer professionellen Befragung in NPO

1. Frühzeitiger, umfassender Einbezug relevanter Anspruchsgruppen
2. Valide, empirisch untermauerte Ergebnisse anstelle von Einzelaussagen („Episoden“)
3. Ungeschöntes Abbild der Wirklichkeit: umfassende Ist-Analyse
4. Hochaktuelle Daten
5. Primärinformationen: direkt vom Mitglied einer Anspruchsgruppe geäußert, statt aus Sekundärquelle (zum Beispiel Zeitung) übernommen
6. Relativ kostengünstig und einfach
7. Basis für interne und externe Vergleichsmöglichkeiten (Benchmarking)
8. Entscheidungsgrundlage für prioritäre Handlungsfelder
9. Konkrete Grundlage für Zielvereinbarungsgespräche (Management by Objectives, MbO)
10. Erkennbares Zeichen für die ernst gemeinte Dienstleistungsorientierung einer NPO

Mein Tipp für die Praxis:

Ein systematisch aufgebauter Fragebogen und eine professionelle Durchführung der Umfrage sind die Grundlage für eine erfolgreiche Organisationsentwicklung in Ihrer Nonprofit-Organisation.

Anspruchsgruppen befragen: Wie gehe ich vor?

Viel Vorbereitungs-, Informations- und Überzeugungsarbeit ist im Vorfeld einer systematischen Befragung notwendig. Gerade in der Phase der Fragebogenkonzeption ist deshalb externer Sachverstand sehr hilfreich. Informations- und Diskussionsveranstaltungen müssen durchgeführt werden, um eine umfassende, auf die NPO zugeschnittene Themen- und Fragenpalette zusammenzustellen.

Mein Tipp für die Praxis:

Gliedern Sie Ihren Fragebogen in abgeschlossene Einheiten. Dadurch wird er übersichtlicher, einfacher und schneller zu beantworten, und Sie können leichter interessante Verknüpfungen und Vergleiche ziehen.

Um nicht nur ein allgemeines Stimmungsbild zu erhalten, sondern darüber hinaus auch spezifische Defizite erkennen und einen möglichst konkreten und effizienten Maßnahmenkatalog entwickeln zu können, sollte die Befragung geteilt werden. Ein Teil beschäftigt sich dabei mit Themen, die sich auf die Gesamtorganisation beziehen; ein zweiter mit konkreteren Frage- und Antwortmöglichkeiten sollte „einheitsbezogen“ ausgewertet werden. Eine Einheit können zum Beispiel Mitgliedsorganisationen oder auch Referate sein. Gerade bei dieser „einheitsbezogenen“ Befragung und Auswertung gilt es besonders, auf die Grundvoraussetzung einer jeden Befragung zu achten: Anonymität.

Mein Tipp für die Praxis:

Die professionellste Umfrage und die besten Ergebnisse nutzen nichts, wenn sie nach der statistischen Auswertung in den Archiven der NPO verstauben. Die Diskussion und Vereinbarung von konkreten Maßnahmen, die konsequente Realisierung der gewonnenen Erkenntnisse und die systematische Umsetzung der Ergebnisse sind entscheidend.

Folgende Vorgehensweise bietet sich bei Befragungen im Rahmen eines OE-Projektes in Nonprofit-Organisationen an:

Zehn Schritte bei Befragungen im Rahmen eines OE-Projektes

1. **Grobe Definition der Ziele, die mit der Befragung erreicht werden sollen, zum Beispiel**
 - allgemeines, globales Stimmungsbild und Imageanalyse erkennen
 - konkrete Verbesserungspotenziale im Leistungsprogramm ableiten können
2. **Erstes Festlegen der Untersuchungsbereiche, zum Beispiel**
 - Bekanntheitsgrad/Image
 - Leistungsangebot
3. **Festlegen der Untersuchungssubjekte**
 - intern, zum Beispiel
 - Mitglieder
 - Ehrenamtliche
 - Hauptamtliche
 - extern, zum Beispiel
 - Journalisten
 - Politiker
 - Mitarbeiter von konkurrierenden NPO
4. **Bestimmen der Stichprobengröße**
 - Gesamterhebung
 - Teilerhebung
5. **Bestimmen der Erhebungsmethode und Festlegen des Untersuchungszeitraums**
 - schriftlich
 - mündlich
 - telefonisch
6. **Fragebogen (schriftliche Befragung) bzw. Gesprächsleitfaden (mündlich/telefonisch) entwickeln**
 - Zeitrestriktion des Interviewten berücksichtigen
 - Ausbildungsstand des Interviewten berücksichtigen
 - Interesse des Interviewten an der Befragung berücksichtigen
7. **Anspruchsgruppen über bevorstehende Befragung und deren Ziele informieren und zur Mitarbeit motivieren**
 - interne Medien nutzen, zum Beispiel
 - Verbandszeitschrift und Rundschreiben
 - Internet
 - persönlichen Brief
 - externe Medien nutzen, zum Beispiel
 - regionale Zeitungen
 - Fachzeitschriften
 - Internet
8. **Voruntersuchung zur Überprüfung des Fragebogens/Gesprächsleitfadens durchführen (Pretest) und Anschreiben entwerfen**
 - etwa 10 bis 15 Fragebögen versenden bzw. circa 10 bis 15 Telefonate durchführen
 - Verbesserungsvorschläge einfordern, eventuell nachhaken
 - Fragebogen/Gesprächsleitfaden überarbeiten
 - Fragebogen für spätere EDV-Eingabe kodieren
9. **Fragebogen verschicken bzw. Telefonumfrage durchführen**
 - Datum für letzte Rückantwort angeben (schriftliche Befragung) bzw.
 - Termin für Telefonbefragung vereinbaren
 - zusätzliche Anreize für Mitarbeit bieten (zum Beispiel ein kleines Präsent)
10. **Fragebogen eingeben und auswerten**
 - Daten verdichten
 - Daten auswerten
 - Ergebnisse präsentieren

Anspruchsgruppen befragen: Welche Ergebnisse erzielt die dsj?

Die Deutsche Sportjugend führt zwei Befragungen durch: Eine große interne Führungskräftebefragung, die schriftlich erfolgt, sowie eine kleine externe Meinungsführerbefragung per Telefon.

Das Untersuchungsdesign der schriftlichen Befragung:

- **Zeitraum:** Versand am 7. 6. 1999, Rücklauf bis Ende August 1999
- **Befragte:** Im Rücklauf 317 Führungskräfte der Deutschen Sportjugend
- **Umfang:** Rund 800 Führungskräfte wurden durch die Geschäftsführung der Deutschen Sportjugend ausgewählt und angeschrieben.
- **Angeschrieben wurden:** 769 (Nettoanzahl)
- **Rücklaufquote:** 41%
- **Methode:** Versand eines standardisierten, mit dem „Forum Organisationsentwicklung“ der Deutschen Sportjugend abgestimmten sowie im Pretest überprüften und optimierten 4-seitigen Fragebogens mit frankiertem Rückumschlag an Prof. Dr. von Velsen, Hochschule Magdeburg-Stendal, und Beilage eines Teilnahme Scheins am Preisausschreiben. Versand eines Erinnerungsschreibens nach zwei Wochen.
- **Versand:** Geschäftsstelle der Deutschen Sportjugend in Frankfurt am Main
- **Fragebogen/Auswertung:** Prof. Dr. B. von Velsen, Hochschule Magdeburg-Stendal

Das Untersuchungsdesign der telefonischen Befragung:

- **Zeitraum:** 31. 5. bis 16. 6. 1999
- **Befragte:** 36 Meinungsführer aus Politik, Wissenschaft und Medien
- **Umfang:** Von 50 Meinungsführern konnten 36 Personen interviewt werden.
- **Gelieferte Telefonnummern:** 50
 - ungültige Telefonnummer: 1; im Urlaub: 1
- **Mögliche Interviews:** 48
 - mehrmals nicht erreicht: 10; keine Zeit/nicht zuständig: 2
- **Vollständige Interviews:** 75 % (Nettoquote)
- **Methode:** Telefonische Interviews anhand eines standardisierten, mit dem „Forum Organisationsentwicklung“ der Deutschen Sportjugend abgestimmten sowie im Pretest überprüften und optimierten Fragebogens
- **Dauer:** mindestens 10, maximal 20 Minuten pro Interview
- **Durchführung:** Prof. Dr. B. von Velsen, Hochschule Magdeburg-Stendal

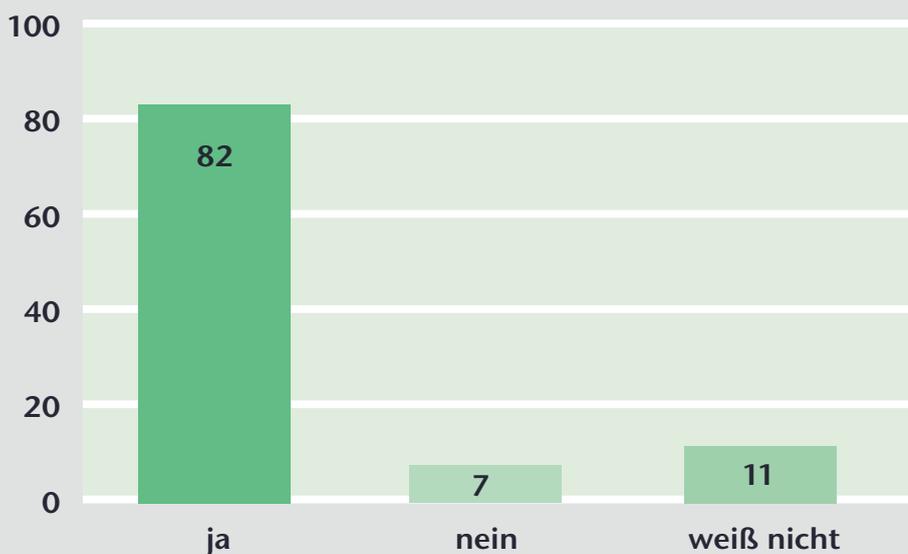
Mein Tipp für die Praxis:

Professionelle und systematische Umfragen kosten Geld – dilettantische oder gar keine Umfragen können aber die Existenz der NPO kosten.

Die außergewöhnlich hohen Rücklaufquoten sowohl bei der telefonischen Umfrage von 75 % als auch insbesondere die Rücklaufquote von über 40 % bei der schriftlichen, 4-seitigen (!) Befragung sind der Lohn für eine systematische Konzeption und professionelle Durchführung durch einen externen, neutralen und erfahrenen Spezialisten. Dies wird auch in der folgenden Abbildung deutlich, in der bewusst die Akzeptanz der Befragten zu diesem – in der dsj erstmalig so umfassend genutzten – Managementinstrument abgefragt wurde: Mehr als vier Fünftel der Befragten in der Deutschen Sportjugend halten eine schriftliche Befragung für sinnvoll.

Folgende Ziele formuliert die dsj für die beiden Befragungen:

- Möglichst viele Betroffene zu Beteiligten machen
- Fachwissen, Erfahrungen und persönliche Meinungen erhalten
- Ist-Zustand empirisch ermitteln
- Intra- und interverbandliche Vergleichsmöglichkeiten schaffen
- Ausgangspunkt für einzelne OE-Konzepte bestimmen
- Grundlage für Evaluation festlegen
- Basis für weitere, spezifische Befragungsprojekte legen

Halten Sie persönlich eine schriftliche Befragung ... für sinnvoll?

Frage: „Halten Sie persönlich eine schriftliche Befragung von rund 800 Führungskräften der Deutschen Sportjugend in diesem Zusammenhang für ein sinnvolles Instrument?“

Tafel 5: Ergebnisse der internen Führungskräftebefragung der dsj.
Wissenschaftlicher Projektberater: Prof. Dr. von Velsen.

Anspruchsgruppen befragen: Wo liegen Stolpersteine?

Viel Vorbereitungs-, Informations- und Überzeugungsarbeit ist im Vorfeld einer systematischen Befragung notwendig. Aber auch in der Phase der eigentlichen Durchführung sowie der Auswertung und Interpretation liegen einige Fallstricke auf dem Weg zu professionellen und aussagekräftigen Umfrageergebnissen.

Ein besonders folgenschweres Problem stellt die häufig in Nonprofit-Organisationen zu beobachtende niedrige Rücklaufquote dar, hängen doch die Glaubwürdigkeit sowie Validität von einer zufriedenstellenden Rücklaufquote ab. Außerdem werden Sie Ihre Anspruchsgruppen auch nur dann zu einer erneuten Umfrage motivieren können, wenn die vorherige Umfrage erfolgreich war. Folgende Checkliste gibt wichtige Anhaltspunkte, worauf Sie bei einer Befragung im Rahmen der Organisationsentwicklung Ihrer NPO achten müssen:

Checkliste: Stolpersteine auf dem Weg zu einer aussagekräftigen Umfrage in NPO:

Nr.	Zu beachtendes Kriterium	Ja	Nein	Bemerkung
1	Sind die Fragen verständlich formuliert?			
2	Sind die Antwortmöglichkeiten umfassend?			
3	Ist der Fragebogen übersichtlich?			
4	Ist die Schrift im Fragebogen nicht zu klein?			
5	Ist die Anonymität der Interviewten gewahrt?			
6	Führt die Auswertung ein externes Institut durch?			
7	Ist das Institut seriös und professionell?			
8	Geben Sie im Fragebogen auch die Möglichkeit für Rückfragen?			
9	Bauen Sie den Fragebogen systematisch und logisch auf?			
10	Sind die Adressen und Funktionen der Ansprechpartner aktuell?			
11	Schreiben Sie die Namen der Interviewten richtig?			
12	Ist der Fragebogen auch nicht zu lang?			
13	Berichten Sie im Vorfeld kontinuierlich und umfassend über die Umfrageaktion in verschiedenen internen und externen Medien?			
14	Motivieren Sie im Anschreiben zum Fragebogen auch zur Teilnahme?			
15	Bieten Sie kleine Präsente für schnelles Antworten?			
16	Kombinieren Sie die Umfrage mit einem Preisausschreiben?			
17	Achten Sie in der Planung auf Problemzeiten, wie Urlaub oder NPO-spezifische Stoßzeiten?			
18	Stellen Sie keine Suggestivfragen?			
19	Haken Sie nach einer vorher festgelegten Frist noch einmal zur Erinnerung nach?			
20	Führen Sie einen Pretest durch?			

4. Erfolgsfaktor: Leitbild entwickeln

Leitbild entwickeln: Worum geht es?

Nachdem die telefonische und schriftliche Befragung abgeschlossen und ausgewertet sind, kann nun das Leitbild als Grundlage für die weiteren Konzepte vom Arbeits- und Steuerteam erarbeitet werden.

Unternehmensleitbilder werden zunehmend als wichtiges und aktuelles Führungsinstrument wahrgenommen.

Leitbilder sind Ausdruck organisationaler Eigenverantwortung. Sie entwerfen ein „realistisches Idealbild“, das für die Strategie und die Politik einer NPO Orientierung schafft. Es dient also als Ausgangsbasis für die Ableitung konkreter Strategien, Richtlinien und Umsetzungsmaßnahmen. Leitbilder lösten in den letzten Jahren ein wachsendes Interesse in der NPO-Praxis aus. Die steigende interne und externe Komplexität im Umfeld von Nonprofit-Organisationen und die Schnelligkeit von gesellschaftlichen und sozialen, technologischen und wirtschaftlichen Veränderungen erschweren es den Mitgliedern und den ehren- und hauptamtlichen Mitarbeitern, den Kurs und die Ziele der eigenen NPO zu erkennen.



Leitbilder ...

- werden häufig als das Grundgesetz, die Verfassung oder die „Zehn Gebote“ einer Organisation bezeichnet
- stellen die „Visitenkarte“ einer Organisation dar
- bieten Orientierung für die Weiterentwicklung einer Organisation
- reflektieren die gemeinsame Wertebasis einer Organisation
- formulieren die grundlegenden Überzeugungen und Ziele, die für die NPO gültig sein sollen
- definieren die Verantwortung gegenüber den verschiedenen Anspruchsgruppen (Stakeholdern) einer NPO

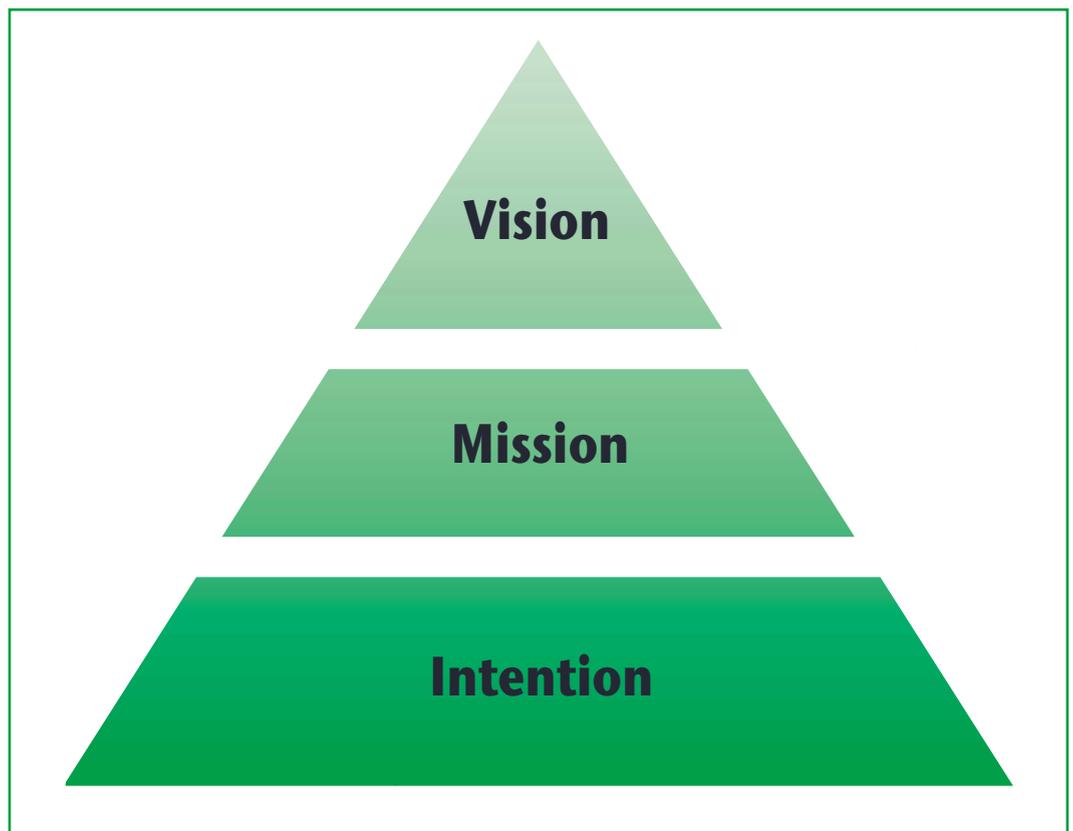
Gleichzeitig dokumentieren Nonprofit-Organisationen mit ihren spezifischen Leitbildern ihre Verantwortung. Sie reagieren damit auf das gestiegene öffentliche Interesse an einem verantwortlichen Handeln der Verbände und NPO. Leitbilder von NPO stellen deshalb in Zukunft einen wichtigen Bestandteil des organisationalen Erfolgs dar.

Folgende Grundsatzfragen helfen bei der Formulierung des Leitbildes einer NPO:

Zehn Grundsatzfragen zur Formulierung des Leitbildes einer NPO

1. Wer sind wir?
2. Welche langfristigen Ziele haben wir?
3. Was macht uns so unverwechselbar?
4. Worin bestehen unsere Kernkompetenzen?
5. Wie lauten unsere Kernleistungen?
6. Wer sind unsere internen und externen Anspruchsgruppen (Stakeholder)?
7. Wie wollen wir miteinander umgehen?
8. Wie wollen wir nach innen und außen kommunizieren?
9. Wie lauten unsere gemeinsamen Normen und Werte?
10. Wie wollen wir uns gegenüber unseren internen und externen Anspruchsgruppen verhalten?

Die grundsätzliche Struktur des Leitbildes verdeutlicht die folgende, pyramidenartige Abbildung.

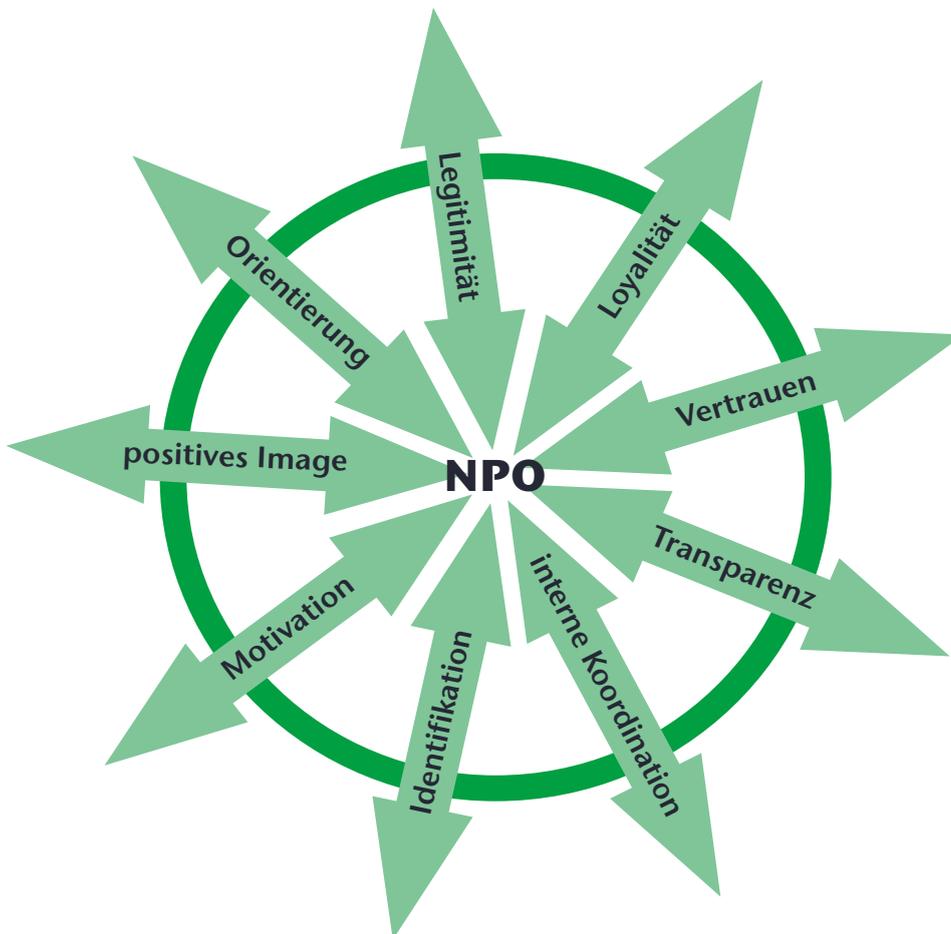


Tafel 6: Vision – Mission – Intention

Leitbild entwickeln: Was bringt es?

Ein Leitbild kann nur dann positive Auswirkungen auf die Unternehmensentwicklung haben, wenn es von allen Mitgliedern und Mitarbeitern verstanden und getragen wird. Es muss also „gelebt“ werden. Leitbilder vermitteln eine klare Vision gemeinsamer Werte und geben Handlungsaufforderungen. Durch die Orientierungsfunktion erhöht sich die Motivation der Mitarbeiter und durch die Selbstverpflichtung verbessert sich die externe Reputation der NPO.

Darüber hinaus leistet ein Leitbild einen Beitrag zur Sinnfindung einer NPO, ist ein geeignetes Instrument des Change-Management und erleichtert die kulturelle Transformation der NPO. Leitbilder tragen zur Steigerung des NPO-Erfolges bei. Durch ein Leitbild entstehen in einer NPO und in einem Verband Identität und Transparenz. Dies fördert die Identifikation und die Motivation der Mitglieder sowie der ehren- und hauptamtlichen Mitarbeiter – heute auch in Nonprofit-Organisationen entscheidende Faktoren für den langfristigen Organisationserfolg.

Ein professionelles, NPO-spezifisches Leitbild schafft und fördert ...**... nach innen und außen!**

Tafel 7: Wirkungen der Leitbildentwicklung

Leitbild entwickeln: Wie gehe ich vor?

Die Erstellungsphase eines Leitbildes ist für die Akzeptanz und somit für die Umsetzung durch die Mitarbeiter die entscheidende Phase des Leitbild-Prozesses. Vorteilhaft ist die Partizipation möglichst vieler Mitarbeiter, um eine ausreichende Realitätsnähe des Leitbildes zu erreichen und gleichzeitig die Identifikation der Mitarbeiter zu fördern. Eine aktuelle Untersuchung der Unternehmensberatung KPMG aus dem Jahre 1999 ergab bei deutschen Unternehmen, dass in dieser Hinsicht noch eine Lücke zwischen der theoretischen Forderung und der Unternehmenspraxis besteht: Lediglich 29 % der Unternehmen beteiligen am Entwicklungsprozess Mitarbeiter, die nicht in oberen Führungspositionen sind. Neben der Beteiligung der Mitarbeiter ist das kontinuierliche Engagement des Top-Managements von entscheidender Bedeutung. Ein klares Signal „von oben“ ist notwendig, um das Projekt „Unternehmensleitbild“ nachhaltig und effektiv im Unternehmen zu positionieren.

Die Vorgehensweise der Leitbilderstellung sollte möglichst durch einen „Bottom-up“-Prozess gekennzeichnet sein, um der Partizipation aller Beteiligten gerecht zu werden. Eine praktische Umsetzung dieser Forderung ist mithilfe des Arbeits- und Steuerteams zu erreichen, die Vertreter aller beteiligten Gruppen und Hierarchieebenen einbeziehen. Nach der KPMG-Untersuchung haben allerdings nur 13 % der erwerbswirtschaftlichen Unternehmen ihr Leitbild durch Einsatz von Arbeitsgruppen, Workshops oder Projektteams erstellt. 84 % der Unternehmen nannten die Geschäftsführung als alleinige Instanz bei der Leitbilderstellung, sodass bei Profit-Organisationen von einem „Top-Down“-Vorgehen bei der Entwicklung ausgegangen werden kann. Unseres Erachtens liegt hier eine wichtige Erklärung, warum in vielen erwerbswirtschaftlichen Unternehmen Leitbilder nur entwickelt, nicht aber gelebt werden.

Mein Tipp für die Praxis:

Beziehen Sie möglichst frühzeitig viele Beteiligte Ihrer NPO in den Entwicklungsprozess mit ein. Solch ein partizipativer Bottom-up-Prozess ist eine Erfolg versprechende Voraussetzung dafür, dass Ihr Leitbild später auch akzeptiert und gelebt wird.

Leitbilder fallen nicht vom Himmel; sie müssen systematisch entwickelt, kommuniziert und umgesetzt werden. Folgender achtstufiger Ablauf bei der Entwicklung eines Leitbildes in einer NPO hat sich bewährt:

Ablauf eines Leitbild-Entwicklungsprozesses

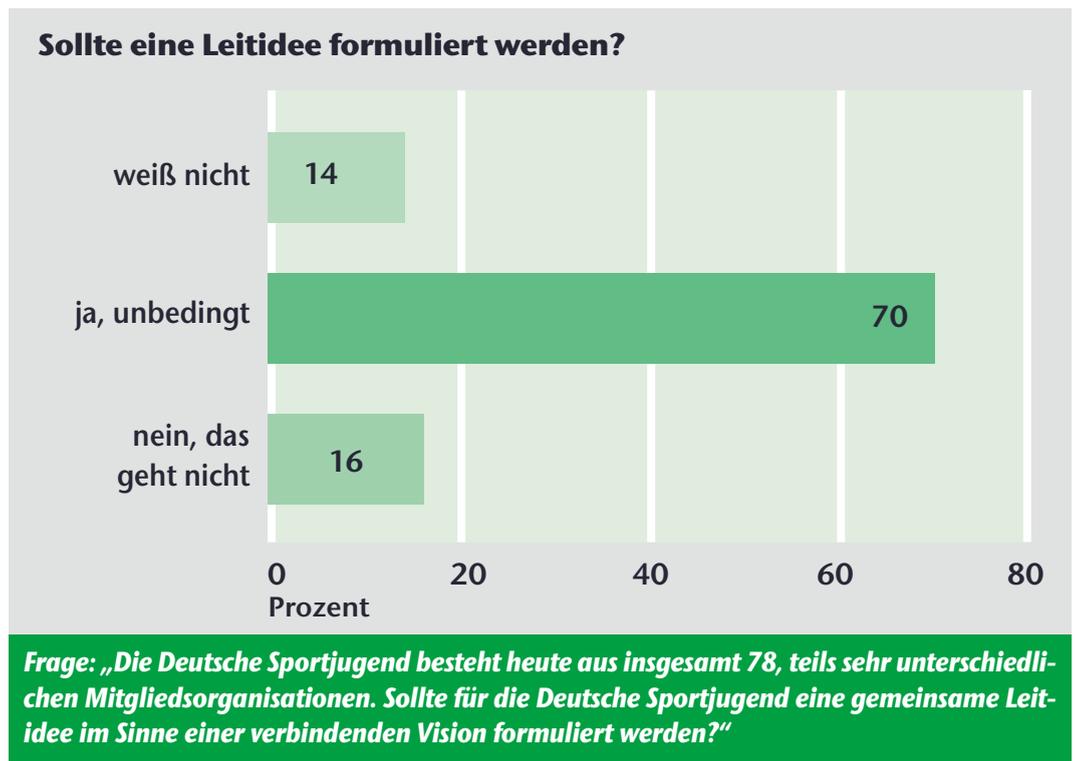
1. NPO-interne Bereitschaft und Akzeptanz sicherstellen
2. Analysephase (Befragungsergebnisse, Trends, Stärken/Schwächen)
3. Erstentwurf des Leitbilds durch eine Projektgruppe
 - a) Vision erarbeiten
 - b) Mission ableiten
 - c) Zentrale Normen und Werte festhalten
 - d) Führungs- und Verhaltensgrundsätze festlegen
 - e) Strategische Organisationsziele ableiten
4. Verteilung des Entwurfs innerhalb der Organisation durch Multiplikatoren
5. Sammlung von Anregungen und Beiträgen durch Multiplikatoren
6. Einarbeitung in den Entwurf im Rahmen einer „Klausur“
7. Endversion des Leitbilds
8. Kommunikationskonzept und aktive Umsetzung des Leitbilds nach innen und außen

Mein Tipp für die Praxis:

Nutzen Sie die Instrumente der Kreativitätstechniken, wie zum Beispiel „Brainstorming“, und brechen Sie den kreativen Such- und Diskussionsprozess nicht zu früh ab. Wichtig ist hierbei eine professionelle, zielführende Moderation.

Leitbild entwickeln: Welche Ergebnisse erzielt die dsj?

Zunächst herrschte bei einigen Beteiligten große Skepsis, ob eine so komplexe Dachorganisation wie die Deutsche Sportjugend mit annähernd 80 Mitgliedsverbänden überhaupt eine gemeinsame Leitidee im Sinne einer verbindenden Vision finden und formulieren kann. Wie jedoch die interne Befragung der Führungskräfte des dsj eindeutig ergibt, spricht sich die absolute Mehrheit für die Formulierung einer gemeinsamen Leitidee aus.



Tafel 8: Ergebnisse der internen Führungskräftebefragung der dsj.
Wissenschaftlicher Projektberater: Prof. Dr. von Velsen.

Der Deutschen Sportjugend ist es sehr wichtig, nicht eine detaillierte Leitbildbroschüre zu erstellen, die dann doch nicht gelesen geschweige denn verinnerlicht und gelebt wird. Stattdessen sind sich Arbeits- und Steuerteam einig, ein knapp gehaltenes, aber prägnantes und dsj-spezifisches Leitbild zu entwickeln. Die Zielvorgabe, nicht mehr als eine DIN-A4-Seite zu benötigen, ist dabei erfolgreich eingehalten worden.

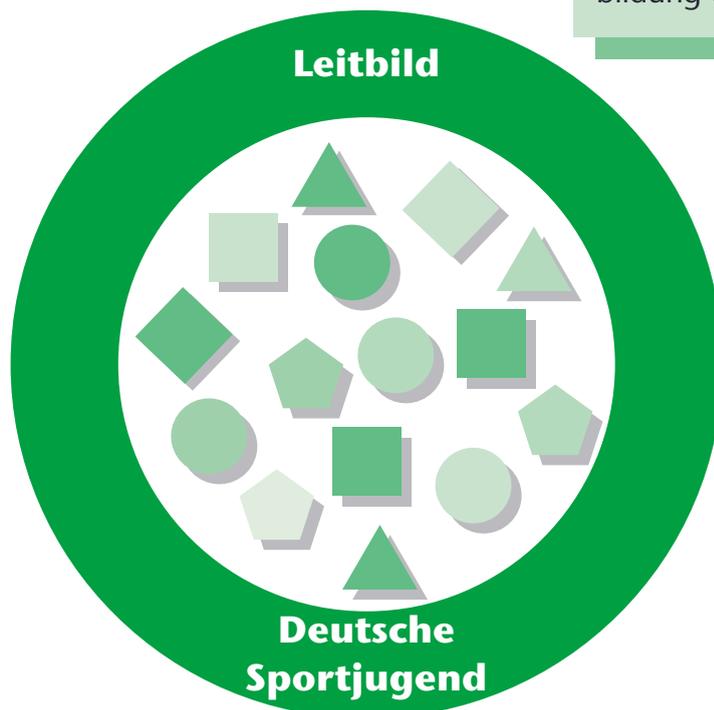
Mein Tipp für die Praxis:

Bei entsprechend professionellen internen und externen Befragungen können zahlreiche wertvolle Informationen und Anregungen schon aus den Umfrageergebnissen abgeleitet werden. Dadurch verkürzt sich – wie auch bei der dsj – der Entwicklungsprozess des Leitbildes erheblich.

Grundsatzfragen bei der Erarbeitung des Leitbildes im Arbeits- und SteuerTEAM der Deutschen Sportjugend:

1. *Worin unterscheiden wir uns zu anderen Organisationen – was macht uns unverwechselbar?*
 - Größter Jugendverband (Vertreter von über neun Millionen Kindern und Jugendlichen)
 - Ganzheitliche Jugendarbeit im Sport
 - Flächendeckendes Angebot der freien Jugendhilfe
2. *Wo liegt das Gemeinsame, Verbindende in unserer Gesamtorganisation?*
 - Ehrenamtlich und gemeinnützig (nicht kommerziell)
 - Spaß miteinander (Spaß an Bewegung, an Leistung)
 - Werteorientierung (Erziehung zu Fairness)
 - Partizipation von Kindern und Jugendlichen
3. *Was wollen wir eigentlich erreichen, wo liegt unser Hauptziel – welche Vision leitet unser Tun, was ist die zentrale Triebfeder unseres Handelns?*
 - Schaffung von attraktiven und zeitgemäßen Sportangeboten für alle jungen Menschen
 - Schaffung von jugendgemäßen Bewegungsräumen
 - Freude am lebenslangen Sport
 - Positiver Beitrag zur ganzheitlichen Persönlichkeitsentwicklung („Kinder und Jugendliche stark machen“)

Das Leitbild der dsj bildet lediglich den Rahmen für die formenreichen und bunten Mitgliedsorganisationen, wie die Abbildung verdeutlicht.



Wichtig für eine Dachorganisation wie die Deutsche Sportjugend ist der Anspruch, nicht reglementierend auf das Erscheinungsbild und die Organisationskultur der Mitgliedsverbände einzuwirken. Selbstverständlich können und sollen auch die Mitgliedsorganisationen ihr eigenes Leitbild erarbeiten.

Mission

Charakter

Die Deutsche Sportjugend entwickelt unter aktiver Mitbestimmung junger Menschen innovative Rahmenbedingungen im Jugendsport und leistet damit ergebnisorientiert Jugendhilfe.

Die Deutsche Sportjugend ist der größte Jugendverband in Europa und führt das jugendpolitische Mandat des DSB. Dabei agiert sie parteipolitisch, religiös und weltanschaulich neutral.

Stärken

Die Deutsche Sportjugend gestaltet ein flächendeckendes Angebot der freien Jugendhilfe, das ganzheitliche Jugendarbeit im Sport leistet und flexibel auf die Bedürfnisse junger Menschen reagiert. Die Informations-, Kommunikations- und Serviceleistungen sind sachkompetent und zielgruppenorientiert.

Beziehungen

Die Deutsche Sportjugend setzt als förderal organisiertes System die Inhalte des Kinder- und Jugendhilfegesetzes auf Bundes- und Landesebene im und durch Sport zielorientiert um. Die Entscheidungen erfolgen kooperativ und für alle transparent. Die Deutsche Sportjugend ist ein freundlicher, aufgeschlossener und gesprächsbereiter Partner.

Botschaft

Die Deutsche Sportjugend tritt für einen jugendorientierten und gesunden Sport sowie den verantwortungsbewussten Umgang miteinander ein. Dabei orientiert sie sich auch an den in der Agenda 21 formulierten Grundsätzen und Handlungszielen einer umweltverträglichen und nachhaltigen Entwicklung. Die Prinzipien der Fairness, Vielfalt, Freiwilligkeit und Demokratie sind dabei Maßstäbe, das Ehrenamt ist die starke Basis.

Vision

In die Zukunft der Jugend investieren.

Durch Sport.

Deutsche Sportjugend

Anspruchsgruppen

Die dsj kommuniziert und diskutiert aktiv im Auftrag ihrer Mitglieder aus Spitzenverbänden, Landessportbünden und Verbänden mit besonderer Aufgabenstellung sachkompetent mit Partnerinnen und Partnern aus Politik, Wirtschaft, Medien und Sport.

Intention

Jugendhilfe

Die Deutsche Sportjugend unterstützt die Persönlichkeitsentwicklung junger Menschen und fördert eigenverantwortliches Handeln, gesellschaftliche Mitverantwortung, soziales Engagement, Integrationsfähigkeit und das interkulturelle Lernen.

Sport

Die Deutsche Sportjugend prägt das Leistungs-, Freizeit-Gesundheits- und Gemeinschaftsverhalten junger Menschen im Sport. Die Freude bei der Ausübung steht dabei über allem.

Ressourcen

Die Deutsche Sportjugend entwickelt über einen kontinuierlichen Professionalisierungs-Prozess langfristig das Ehrenamt und qualifiziert ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Im Zeichen von Europäisierung, Kommerzialisierung, Mediatisierung und Vernetzung konstruiert sie fortschrittliche Informationssysteme. Öffentliche Mittel, Sponsorengelder, Eigenmittel und Fördergelder werden gesichert.

Leitbild entwickeln: Wo liegen Stolpersteine?

Insgesamt treten aus unserer Erfahrung vor allem fünf Stolpersteine im Prozess der Leitbildentwicklung in Nonprofit-Organisationen auf: die fehlende Vorbildfunktion der NPO-Führung, das Problem des Spagats zwischen neuer und alter Organisationskultur, der häufig anzutreffende Fehler, dass nur kopiert statt kapiert wird, darüber hinaus die NPO-typische Neigung zu nivellieren statt zu pointieren und schließlich die Gefahr, breitzutreten statt tief voranzuschreiten. Was meinen wir nun konkret mit diesen bewusst krass gezeichneten Stolpersteinen im Prozess der Leitbildentwicklung in NPO?

❑ Fehlende Vorbildfunktion der NPO-Führung

Interner und externer Veränderungsdruck sowie ein neues Leitbild reichen in der NPO-Praxis in der Regel nicht aus, um eine Kulturveränderung erfolgreich durchzuführen. Hinzukommen muss eine NPO-Führung, die die neue Vision glaubhaft vertritt und das Leitbild auch vorlebt. Gemessen wird das NPO-Management nicht an ihren Worten, sondern an ihren Taten – und gerade NPO und Verbände als wertorientierte Gemeinschaften und Interessenorganisationen leben von der Glaubwürdigkeit des eigenen Handelns.

❑ Spagat zwischen neuer und alter Organisationskultur

Die Forderung nach der Vorbild-Funktion der NPO-Führung entpuppt sich jedoch als eine Aufgabe, die sowohl den ehren- als auch den hauptamtlichen Führungskräften in Nonprofit-Organisationen geradezu einen Spagat abverlangt. Einerseits muss das neue Leitbild mit seinen veränderten Normen und Werten in den Organisationsalltag integriert werden. Andererseits bestehen das bisher gültige – explizit oder lediglich implizit vorhandene – Leitbild und die mit ihm verknüpfte Kultur zunächst weiterhin in der NPO. Spannungen sind hier vorprogrammiert, zumal ein altes NPO-Leitbild nicht einfach durch Vollversammlungsbeschluss „ausgek nipst“ und das neue Leitbild nicht „angeknipst“ werden kann.

❑ Kopieren statt kapiern

Der Beschluss, sich ein Leitbild zu geben, mündet in der NPO-Praxis oft darin, aus drei bis vier bestehenden Leitbildern anderer Organisationen einige wohl klingende Passagen zu übernehmen. Die Aussage „Wir verstehen uns als Dienstleister“ ist selbst in Nonprofit-Organisationen zum Allgemeinplatz verkommen – obwohl dieser Satz völlig richtig ist und mit konkreten Maßnahmen und Aktionen sehr wohl in ein Leitbild gehört. Wenn jedoch eigene Ansprüche nicht operationalisiert werden, lohnt sich der Aufwand für ein Leitbild nicht, weil dadurch nur Erwartungen aufgebaut werden, die nicht erfüllt werden.

- ❑ **Nivellieren statt pointieren**

Gerade in demokratisch strukturierten und organisierten NPO verlieren pointierte Formulierungen im Verlauf des Leitbildentwicklungsprozesses durch nivellierende Formulierungen ihre Aussagekraft. Viele NPO – und gerade in Verbänden oft zu beobachten – scheuen sich, „Farbe zu bekennen“: Statt sich eindeutig zu positionieren, versteckt man sich lieber hinter Plattitüden und Worthülsen. Hier bewahrheitet sich ein alter NPO-Spruch, der nach wie vor insbesondere Dach- und Spitzenorganisationen charakterisiert: „Pleasing everyone – doing nothing!“
- ❑ **Breittreten statt tief voranschreiten**

Viele Leitbilder von Nonprofit-Organisationen versuchen, jeden irgendwie und irgendwo vielleicht zu beachtenden Aspekt zu integrieren. Die Folge: Die Leitbilder sind viel zu detailliert und deshalb entschieden zu lang. Wer glaubt, dass ein Leitbild von ungefähr zehn Seiten gelesen, geschweige denn verinnerlicht und somit gelebt wird, der verkennt die NPO-Realität.

Mein Tipp für die Praxis:

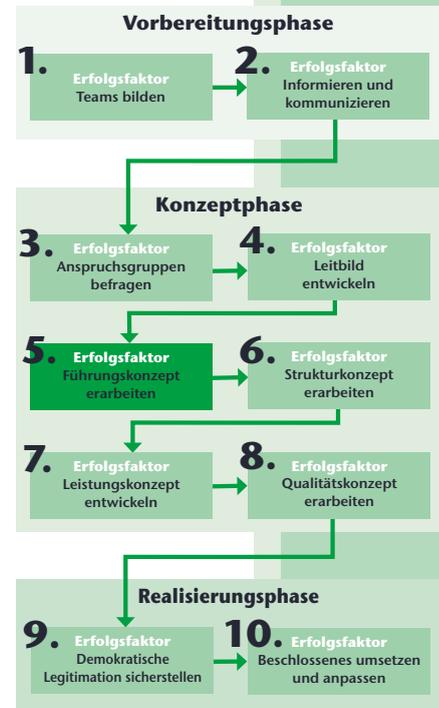
Weniger ist mehr! Trauen Sie sich, Ihr Leitbild auf eine DIN-A4-Seite prägnant, systematisch und vor allem individuell zu formulieren – nur dann wird dies Leitbild auch gelesen, verinnerlicht und vor allem auch gelebt.

5. Erfolgsfaktor: Führungskonzept erarbeiten

Führungskonzept erarbeiten: Worum geht es?

Auf der Basis des Leitbildes geht es im nächsten Schritt darum, ein Führungskonzept zu entwickeln, das sowohl den Besonderheiten von Nonprofit-Organisationen gerecht wird als auch den Anforderungen an ein professionelles Management genügt.

Die Führungssituation in Nonprofit-Organisationen unterscheidet sich in wesentlichen Punkten von denen erwerbswirtschaftlicher Unternehmen:

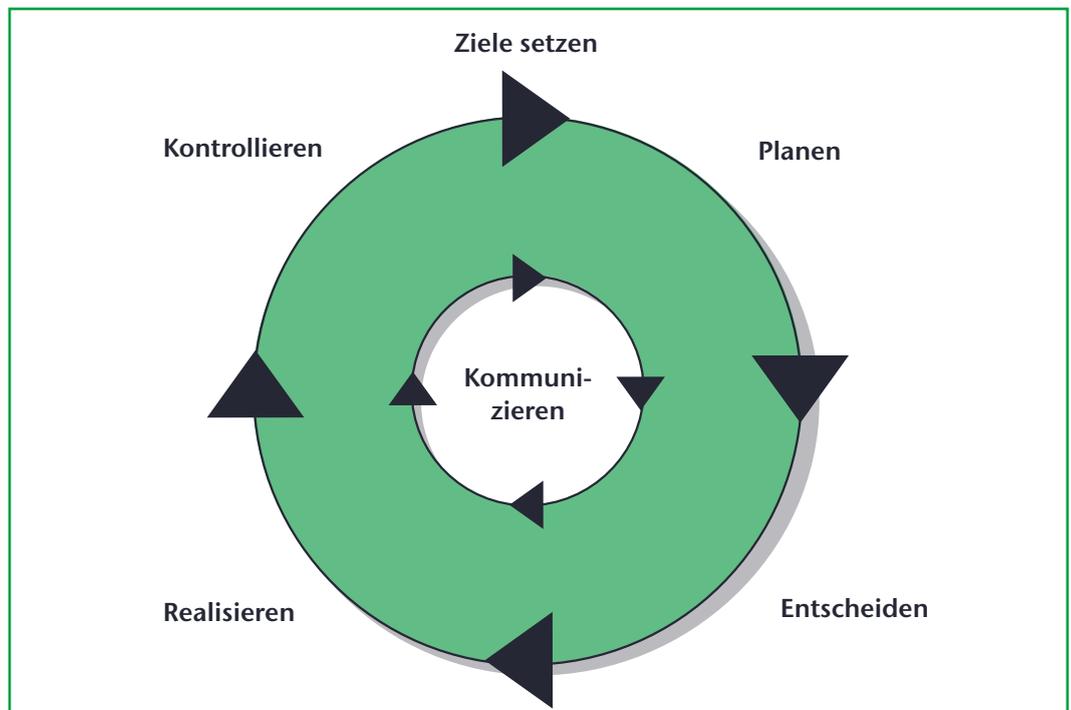


Zehn zentrale Führungsunterschiede zwischen Profit- und Nonprofit-Organisationen:

Nr.	Merkmal	Profit-Organisation	Nonprofit-Organisation
1	Mitarbeiter	• Ausschließlich hauptamtlich	• Meist ehrenamtlich • Auch hauptamtlich
2	Management	• Ausschließlich hauptamtlich	• Ehrenamtliche Führungsspitze • Hauptamtliche Geschäftsführung
3	Ausbildung der Führung	• Management-spezifisch	• Nicht management-spezifisch
4	Formalziel	• Vorhanden: Gewinn	• Nicht vorhanden; stattdessen Sachziele
5	Organisationsstruktur	• Hierarchisch	• Bei Verbänden: demokratisch
6	Leistungsüberprüfung	• Leicht möglich • Regelmäßig	• Schwer durchzuführen • Eher die Ausnahme
7	Stellenbeschreibung von Führungskräften	• Vorhanden	• Oft nicht vorhanden
8	Personalentwicklung	• Meist vorhanden	• Oft nicht vorhanden
9	Leistungsgerechte Vergütung	• In der Regel vorhanden	• Oft nicht möglich (BAT)
10	Zielvereinbarungen	• Meist vorhanden	• Oft nicht vorhanden

Einige in der Tabelle aufgezählten Führungsmerkmale beschreiben Sachverhalte, wie sie typischerweise heute in beiden Organisationstypen vorherrschen. Dies bedeutet nicht, dass zum Beispiel eine systematische Personalentwicklung in NPO unmöglich ist, sondern nur, dass Personalentwicklung oder auch leistungsgerechte Vergütung aufgrund von historischen und NPO-spezifischen bzw. aus organisationsrechtlichen Gründen – bisher! – unüblich sind. Aus diesen heute in NPO vorzufindenden Führungsbesonderheiten ergeben sich zahlreiche Managementprobleme, für die die klassische Betriebswirtschaftslehre oft auch nur unzureichende Lösungen anzubieten hat.

In folgender Abbildung sind die grundlegenden Führungsaufgaben des NPO-Managements als Kreislauf dargestellt, um den Prozesscharakter und die repetitive Eigenschaft des Führungshandelns zu verdeutlichen. Im Mittelpunkt des Managements von Nonprofit-Organisationen steht dabei die Kommunikation mit den internen und externen Anspruchsgruppen. Die Kommunikationsfunktion steht damit an erster Stelle der Führungsaufgaben in NPO.



Tafel 9: Führungsaufgaben des Managements

In NPO und speziell in Verbänden sind nach unseren Erfahrungen folgende vier Vorstandsmodelle typisch. Die Charakteristik ist bewusst pointiert gewählt, um so Merkmale und Unterschiede noch deutlicher herausstreichen zu können. In der NPO-Praxis sind auch diverse Mischformen oder abgeschwächte Konstellationen vorzufinden.

Mein Tipp für die Praxis:

Die Führung von Nonprofit-Organisationen ist anders – deshalb ist aber professionelles NPO-Management nicht unmöglich! Trauen Sie sich, innovative Wege in Ihrer NPO zu gehen.

Mächtiger Vorstand

- Hohe Befugnisse
- Starke Persönlichkeiten
- Kaum/schwaches Hauptamt
- Kleine, relativ junge Verbände

Bequemer Vorstand

- Wenig Befugnisse
- Schwache Persönlichkeiten
- Differenziertes/starkes Hauptamt
- Große, relativ alte Verbände

Unechter Vorstand

- Sehr hohe Befugnisse
- Vor allem Manager
- Mix aus Haupt- und Ehrenamt
- Starkes Hauptamt
- Verbände in Krisen

Zweistufiger Vorstand

- Relativ hohe Befugnisse
- Mix Manager und Persönlichkeiten
- Starkes Ehrenamt im Vorstand
- Starkes Hauptamt in Geschäftsführung
- Reorganisierte Verbände

Abschließend werden zehn Thesen zur professionellen Führung von Nonprofit-Organisationen auf Basis unserer wissenschaftlichen Erkenntnisse sowie unserer praktischen NPO-Beratungserfahrungen aufgestellt:

Zehn Thesen zur professionellen Führung von Nonprofit-Organisationen

1. NPO-Führung findet auf normativer, strategischer und operativer Ebene statt.
2. NPO müssen effektiv, aber auch effizient geführt werden.
3. NPO-Erfolg wird vor allem an der Erfüllung von Sachzielen gemessen; diese Messung ist schwierig, aber nicht unmöglich.
4. Ehrenamtliche Führung trägt die Gesamtverantwortung für die effektive und effiziente Erfüllung des NPO-Zweckes.
5. Professionelles NPO-Management basiert auf kooperativer und klar abgegrenzter Aufgabenteilung zwischen ehren- und hauptamtlicher Führung.
6. Auf der Basis normativer Zielvorgaben liegt der Schwerpunkt ehrenamtlicher Führung auf strategischen, effektivitätsbezogenen Managementaspekten.
7. Auf der Basis normativer und strategischer Zielvorgaben liegt der Schwerpunkt hauptamtlicher Führung auf operativen, effizienzbezogenen Managementaspekten.
8. Ehrenamtliche Führungskräfte müssen ihre Kapazitätsgrenzen akzeptieren.
9. Hauptamtliche Führungskräfte müssen das Ehrenamt entlasten.
10. Ehren- und Hauptamt sind Dienstleister für die Mitglieder sowie für andere interne und externe Anspruchsgruppen.

Führungskonzept erarbeiten: Was bringt das?

Mit der Entwicklung eines Führungskonzeptes werden in der NPO-Praxis mehrere Ziele verfolgt: Zum einen soll erreicht werden, dass auch unter veränderten Rahmenbedingungen neben einem hauptamtlichen Management weiterhin eine ehrenamtliche Führung möglich und sinnvoll ist. Mit anderen Worten soll den Besonderheiten des NPO-Managements durch angemessene *Führungsumgestaltung* entsprochen werden und nicht durch *Aufgabe* bestimmter NPO-Spezifika. Zum anderen besteht ein weiteres zentrales Ziel innerhalb des Führungskonzeptes darin, Entscheidungsprozesse zu verschlanken, um so die Führungsprozesse zu verkürzen.

Darüber hinaus möchte man mit dem veränderten Führungskonzept innerhalb der Organisationsentwicklung erreichen, dass sich gerade die hochqualifizierten und engagierten ehren- und hauptamtlichen Mitarbeiter und vor allem Führungskräfte für eine Mitarbeit bzw. eine Weiterarbeit in der NPO interessieren. In diesem Zusammenhang müssen auch in NPO die heikle Frage leistungsgerechter Vergütung erörtert und Grundlagen für ein NPO-Controlling geschaffen werden.

Zehn wesentliche Ziele und Vorteile eines innovativen Führungskonzeptes

1. Verschlinkung der Entscheidungsprozesse
2. Verkürzung der Führungsprozesse
3. Zeitnahe Entscheidungsfindung und Problemlösung
4. Leistbare Gestaltung des Haupt- und Ehrenamtes durch konkrete Stellenbeschreibungen
5. Basis eines NPO-Controllings
6. Elemente teamorientierter NPO-Führung in Vorstand und Geschäftsführung
7. Motivation engagierter Mitarbeiter und Führungskräfte
8. Kontinuierliche Personalentwicklung durch NPO-spezifische Fort- und Weiterbildung
9. Konstruktive Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Geschäftsführung
10. Grundlage für eine leistungsorientierte Vergütung

Gerade die Professionalisierung des Ehrenamtes ist ein „Dauerbrenner“ bei der Entwicklung innovativer Managementstrukturen in NPO. Die folgende Checkliste enthält konkrete Elemente professioneller ehrenamtlicher Führung in NPO. Sie können die Checkliste als Überprüfungsinstrument im Sinne eines Check-Ups nutzen, indem Sie ankreuzen, welche Aspekte Sie heute schon erfüllen und wo Sie noch Verbesserungsbedarf haben. Wenn Sie mehr „Nein“ bzw. „Weiß nicht“ ankreuzen, besteht akuter Handlungsbedarf im aktuellen Führungskonzept Ihrer NPO.

Darüber hinaus können Sie die Checkliste auch als Ideen-Pool zur Optimierung Ihres Führungskonzeptes nutzen.

Mein Tipp für die Praxis:

Nutzen Sie die vielfältigen Möglichkeiten zur Professionalisierung des Haupt- und Ehrenamtes in Ihrer NPO – beziehen Sie aber schon frühzeitig die Beteiligten in den Entwicklungsprozess ein.

Checkliste: 30 Elemente professioneller ehrenamtlicher Führung in NPO:

Nr.	Element	Ja	Nein	Bemerkung
1	Anspruchsvolle (projektbezogene) Aufgaben			
2	Entscheidungskompetenzen			
3	Interessante Vorstandsmitglieder			
4	Anforderungsprofile			
5	Stellenbeschreibungen			
6	Beschränkung von Ämterkumulation			
7	Amtszeitbeschränkung			
8	Altersbeschränkung			
9	Vorstands-Mix (int./ext.) und -Größe			
10	Rotationsprinzip			
11	Systematische Kandidatensuche und ordentlicher Wahlprozess			
12	Vorstandskultur/Selbstverständnis			
13	Sitzungskultur und -management			
14	Geplante Einarbeitung von Vorständen			
15	Vorstands-Handbuch			
16	Führung durch Zielvereinbarung: Management by Objectives (MbO)			
17	Kontinuierliche Feedback-Gespräche zwischen Vorstand und Geschäftsführung			
18	Angemessene Aufwandspauschale			
19	Zweistufiger Vorstand			
20	Definiertes Verhältnis zwischen Vorstand und Geschäftsführung			
21	Schriftliches Leitbild			
22	Zweckdienliche Strukturen			
23	Aufgaben-/Leistungsprogramm			
24	Förderung junger Talente (Personalentwicklung, PE)			
25	Kontinuierliche Schulung in NPO-Management			
26	Vorstands-Controlling			
27	Geschäftsführungs-Controlling			
28	Angemessene Länge der Wahlperiode (zum Beispiel vier Jahre)			
29	Voraussetzungen teamorientierter Vorstandsführung (zum Beispiel vier gleichberechtigte Stellvertreter)			
30	Umfassende IT-Ausstattung der ehrenamtlichen Führung für Telearbeit			

Tafel 10: Checkliste zur ehrenamtlichen Führung

Führungskonzept erarbeiten: Wie gehe ich vor?

Drei Ebenen des NPO-Managements

begründet

langfristig

Normatives NPO-Management

- Konstitutiv für alle Handlungen des NPO-Managements
 - Prinzipien
 - Normen
 - Spielregeln
- Bezieht sich auf die Nutzenstiftung für die Anspruchsgruppen (Vermittlung von Sinn und Identität)
- ➔ Ziel: Lebens- und Entwicklungsfähigkeit der Organisation sicherstellen

gestaltet

mittelfristig

Strategisches NPO-Management

- Strukturen
- Systeme
- Strategien/Aufgabengebiete
- Auf- und Ausbau von Erfolgspotenzialen und Erfahrungsstrategien
- ➔ Ziel: Sicherstellen der Effektivität des Handelns der NPO

vollzieht

kurzfristig

Operatives NPO-Management

- Leistungsbezogene Prozesse
- Finanzbezogene Prozesse
- Informationsbezogene Prozesse
- Umsetzung der auf dem normativen Management basierenden Strategien
- ➔ Ziel: Sicherstellen der Effizienz des Handelns der NPO

**Verbands-
entwicklung**

Tafel 11: Drei Ebenen des NPO-Managements

Zur Systematisierung und damit als erster wichtiger Schritt zur Professionalisierung des NPO-Managements ist die gedankliche Unterteilung der Führung in folgende drei Ebenen sinnvoll:

Ebenen des NPO-Managements:

1. Normatives, begründendes NPO-Management, welches langfristig ausgerichtet ist.
2. Strategisches, gestaltendes NPO-Management. Dies ist mittelfristig ausgerichtet.
3. Operatives, vollziehendes NPO-Management mit kurzfristiger Ausrichtung.

Die Verbesserung der Zusammensetzung des Vorstandes ist ein NPO-spezifisches Optimierungsproblem, das anhand von definierten Richtlinien und Auswahlkriterien zu lösen ist. Wichtige Kriterien sind in diesem Zusammenhang zum Beispiel die Verhinderung von Ämterkumulation sowie die Festlegung von Anforderungsprofilen und Qualifikationen. Der letztgenannten Anforderung kann sehr gut über Stellenbeschreibungen und Verpflichtung zur kontinuierlichen Weiterbildung in Managementthemen entsprochen werden.

Grundlegende Lösungsansätze zur Verbesserung der Zusammensetzung des Vorstandes

Kriterium

- Vorstandsgröße festlegen
- Ämterkumulation verhindern
- Rotationsprinzip festlegen
- Lebensalter bestimmen
- Dauer einer Wahlperiode festlegen
- Wiederwahlmöglichkeiten festlegen
- Anforderungsprofil und Qualifikationen festlegen
- Sachkompetenz und Engagement vor Proporz

Beschreibung

zum Beispiel maximal neun Personen

Ziel: Machtkreise und Machtballung verhindern

Ziel: Kontinuität und Wandel

Mindest- und Höchstgrenze

zum Beispiel vier Jahre

zum Beispiel einmalige Wiederwahl

Stellenbeschreibungen und Verpflichtung zur kontinuierlichen Weiterbildung in Managementthemen

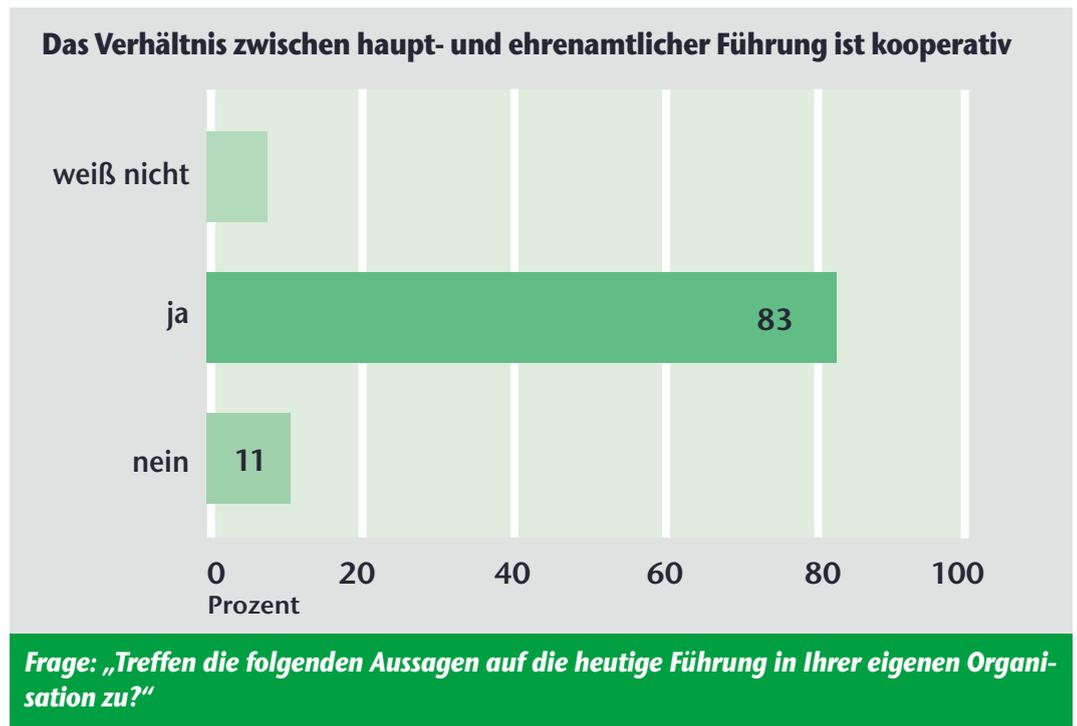
Stellenbeschreibungen für alle Führungspositionen definieren

Mein Tipp für die Praxis:

Nutzen Sie die vielfältigen Möglichkeiten zur Professionalisierung des Haupt- und Ehrenamtes in Ihrer NPO – beziehen Sie aber schon frühzeitig die Beteiligten in den Entwicklungsprozess ein.

Führungskonzept erarbeiten: Welche Ergebnisse erzielt die dsj?

Ein positives Ergebnis der internen Führungskräftebefragung der Deutschen Sportjugend ist das insgesamt als sehr kooperativ eingestufte Verhältnis zwischen haupt- und ehrenamtlicher Führung.



Tafel 12: Ergebnisse der internen Führungskräftebefragung der dsj.
Wissenschaftlicher Projektberater: Prof. Dr. von Velsen.

Auf Grundlage dieses Befragungsergebnisses und des Management-by-Objektives-Konzeptes (MbO) als klassisches Führungskonzept durch Zielvereinbarung zwischen Mitgliedern, Mitarbeitern und Führungskräften, entwickeln das Arbeits- und Steuerteam ein neues, zweistufiges Führungsmodell für die Deutsche Sportjugend.

Zehn Voraussetzungen für ein MbO-Konzept in NPO:

1. Umbrechen der Organisationsziele in Sollwerte
2. Festlegen der Aufgabenbereiche und Verantwortlichkeiten
3. Delegation der Aufgaben an die Mitarbeiter
4. Delegation der Kompetenz an die Mitarbeiter
5. Delegation der Handlungsverantwortung an die Mitarbeiter
6. Zielorientierte Organisation
7. Gut organisiertes Planungs-, Informations- und Kontrollsystem
8. Offenlegen der Beurteilungsmaßstäbe
9. Fortbildung der Mitarbeiter
10. Kontinuierliche Ergebnisüberprüfung

Als wesentliche Vorteile des MbO-Konzeptes erarbeiten die OE-Teams der dsj, dass die Eigeninitiative, Leistungsmotivation und Verantwortungsbereitschaft der Mitglieder und Mitarbeiter gefördert werden, dass ferner ehren- und hauptamtliche Mitarbeiter über Kompetenz und Handlungsverantwortung verfügen und dass die Effizienz der Planung und Organisation gesteigert wird. Darüber hinaus werden alle Subziele und Sollwerte auf die im Leitbild festgeschriebenen Oberziele ausgerichtet (Zielkonvergenz). Der Vorstand wird dadurch weitgehend entlastet und eine Identifikation mit Organisationszielen wird durch diesen Ansatz verbessert. Kritisch wird allerdings die schwierige operationale Formulierung von Zielen für sämtliche Führungsebenen sowie der zeitaufwendige, mehrzentrige Planungs- und Zielbildungsprozess angesehen.

Grundmodell des neuen Führungskonzeptes der dsj

Es bleibt bei der bisherigen Zweistufigkeit Vorstand und Geschäftsstelle mit den folgenden Charakteristika:

- Relativ hohe Befugnisse der Zentralorganisation
- Starkes Ehrenamt im Vorstand
- Starkes Hauptamt in der Geschäftsstelle

Folgende Zielsetzungen des neuen Führungskonzeptes der dsj werden verfolgt:

- Ehrenamtliche Arbeit in der dsj attraktiv gestalten
- Ehren- und hauptamtliche Arbeit leistbar gestalten
- Professionalisierung der ehren- und hauptamtlichen Arbeit
- Professionalisierung des Miteinanders von Ehren- und Hauptamt
- Schnelle und sachkompetente Entscheidungsfindung

Zentrale Prinzipien des neuen Führungskonzeptes der dsj lauten:

- Festhalten am Prinzip der Ehrenamtlichkeit als Basis des Gesamtverbands
- Stärkere Einbeziehung der Bedürfnisse der Anspruchsgruppen
- Weitere Professionalisierung der Arbeit

Als wesentliche strukturelle Änderungen im Ehrenamt wurden erarbeitet:

- Reduzierung des Vorstands auf fünf gewählte Mitglieder (und den Geschäftsführer/die Geschäftsführerin mit beratender Stimme)
- Wahl von vier gleichberechtigten Stellvertretern/Stellvertreterinnen des/der Vorsitzenden
- Konkrete Qualifikationsprofile für die ehrenamtlichen Vorstandsmitglieder
- Ausrichtung des Arbeitsaufwands für den/die Vorsitzenden/Vorsitzende auf 1,5 Tage pro Woche, für die Stellvertretenden auf 1 Tag
- Starke Positionierung des Vorstands im normativen Management
- Verlängerung der Wahlperiode auf vier Jahre

Problematisch war in diesem Zusammenhang die Festlegung auf konkrete Zahlen, wie zum Beispiel die Beschränkung des Arbeitsaufwandes des ersten Vorsitzenden auf durchschnittlich 1,5 Tage in der Woche.

Schließlich einigen sich Arbeits- und Steuerteam in teilweise kontroversen Diskussionen auf folgende zusätzliche Aufgaben- und Kompetenzbereiche der ehren- und hauptamtlichen Führung:

Vorstand

- Repräsentation des Gesamtverbandes nach innen und außen
- Zielorientiertes und systematisches politisches Lobbying
- Entwickeln und Fortschreiben zeitgemäßer Konzepte zu Führung, Struktur und Unternehmenskultur
- Vorantreiben prioritärer strategischer Verbandsziele
- Rückkoppelung von Entscheidungen an die Basis sowie an weitere wichtige gesellschaftliche Anspruchsgruppen
- Erfolgskontrolle der Geschäftsstelle

Geschäftsstelle

- Entwickeln strategischer Verbandskonzepte und strategischer Kooperation
- Umsetzen einer zielorientierten Unternehmenskultur
- Betreiben des Marketings der dsj
- Etablierung und Fortentwicklung von Wissensmanagement
- Einrichtung und Fortentwicklung von operativem Controlling
- Einrichten und Umsetzen von Qualitätsmanagement
- Anpassen der Geschäftsstellenstruktur und der Mitarbeiter/-innen-Qualifikation an die sich wandelnden Anforderungen
- Allgemeine operative Dienstleistungen

Mein Tipp für die Praxis:

Die Entwicklung eines Führungskonzeptes ist typischerweise in Nonprofit-Organisationen mit viel Emotionen verbunden. Wichtig sind deshalb in dieser Phase eine besonnene und systematische Vorgehensweise sowie ein externer Moderator, der das Gesamtprojekt der Organisationsentwicklung nicht aus den Augen verliert.

Führungskonzept erarbeiten: Wo liegen Stolpersteine?

Die Entwicklung eines neuen, innovativen Führungskonzeptes ist in der NPO-Praxis mit zahlreichen Schwierigkeiten behaftet. Oft stellen sich nämlich nicht die – vermeintlichen – primären Sachprobleme als Stolpersteine heraus, sondern hinter diesen liegen sekundäre Beziehungsprobleme. Das heißt, nicht die direkt sichtbaren Symptome sind problematisch, sondern die unsichtbaren Ursachen sind erfolgskritisch. Folgende drei wichtige Stolpersteine werden kurz erläutert:

- Verknüpfen von fachlichen und persönlichen Interessen
- Gleichsetzen von Professionalisierung und (Verbesserung der) Bezahlung
- Isolierte Betrachtung der Professionalisierung des NPO-Managements

□ Verknüpfen von fachlichen und persönlichen Interessen

In Diskussionen über ein neues Führungskonzept werden in Non-profit-Organisationen häufig fachliche Fragestellungen und Anforderungen vorgeschoben, um persönliche Interessen und Pläne oder auch eigene Vorlieben zu verschleiern. Bei der Frage der wöchentlichen Arbeitsbelastung des ehrenamtlichen Vorstands wird diese Problematik besonders deutlich: Da gibt es Aspiranten für eine Mitgliedschaft im Vorstand, die zum Beispiel in diesem Plan eine Möglichkeit sehen, dadurch einen weiteren Karriereschritt zu erreichen. Sie plädieren für eine notwendigerweise hohe Arbeitsbelastung, die dann auch entsprechend finanziell – im Sinne einer hauptamtlichen und damit bezahlten Vorstandstätigkeit – vergütet werden soll.

□ Gleichsetzen von Professionalisierung und (Verbesserung der) Bezahlung

Gerade bei der Frage der Professionalisierung des ehrenamtlichen Vorstands wird Bezahlung oft als „Zaubermittel“ angesehen: Man muss dem Vorsitzenden nur ein angemessenes Gehalt anbieten, und schon wird aus dem amateurhaften Vorstand ein hocheffizientes Management. Die Ursachen liegen aber grundsätzlich in zu hoher Arbeitsbelastung, bedingt durch unzulängliche Organisationsstrukturen und falsche Aufgaben- und Kompetenzzuweisungen. Außerdem wird durch solch ein Schritt das Ehrenamt geschwächt, weil aus dem ehrenamtlichen Vorsitzenden ein Hauptamtlicher wird. Ähnlich brisant stellt sich die Problematik auf Seiten des Hauptamts dar: Höhere Gehälter allein führen nicht automatisch zu besseren Arbeitsergebnissen.

□ **Isolierte Betrachtung der Professionalisierung des NPO-Managements**

Schnell einige – durchaus weitreichende – Änderungen in der Führungsstruktur, und schon wird sich das Management nachhaltig verbessern. In der NPO-Praxis erfüllt sich diese Wunschvorstellung aber leider nicht so einfach, dafür ist eine Nonprofit-Organisation zu komplex. So haben zum Beispiel die Aufbau- und Ablaufstrukturen und das föderale Netzwerk erhebliche Auswirkungen auf die Professionalität des NPO-Managements. Außerdem wird im Rahmen einer Änderung des Führungskonzeptes häufig die systematische Personalentwicklung vernachlässigt, ohne die eine nachhaltige Steigerung der Effektivität und Effizienz des Führungshandelns nicht möglich ist.

Mein Tipp für die Praxis:

Vergessen Sie nicht, dass Sie bei der Entwicklung des Führungskonzeptes erst mitten im OE-Prozess stecken – viele weitere wichtige Erfolgsfaktoren folgen noch im Projektverlauf. Lassen Sie sich deshalb nicht von Killer-Phrasen wie „das geht bei uns nicht ...“ demotivieren und geben Sie nicht zu früh auf.

6. Erfolgsfaktor: Strukturkonzept planen

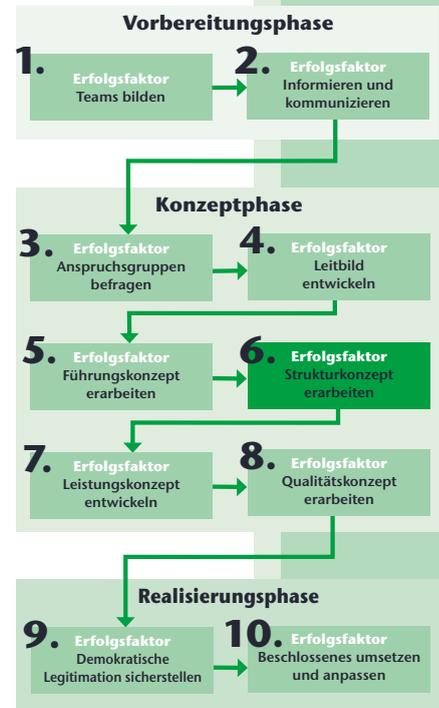
Ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor der Organisationsentwicklung von Nonprofit-Organisationen bildet ein systematisch geplantes Strukturkonzept, das die Besonderheiten von NPO berücksichtigt und dabei versucht, aus den NPO-Spezifika Strukturvorteile abzuleiten.

Strukturkonzept planen: Worum geht es?

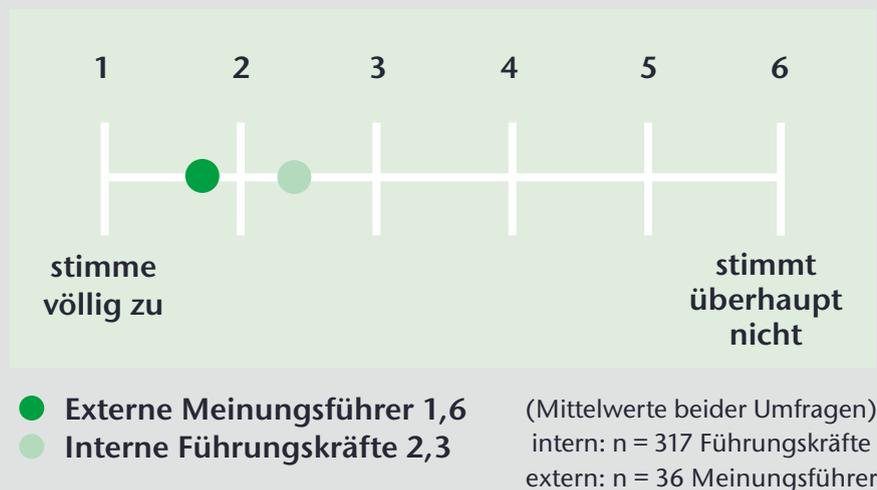
Gerade in föderal strukturierten Nonprofit-Organisationen dominieren häufig genau festgelegte Aufbaustrukturen, die ihre Berechtigung haben, jedoch nicht immer dem Grundsatz „Structure follows strategy“ entsprechen. So bestimmen zum Beispiel Landesgrenzen als Hauptstrukturmerkmal von Verbänden die primäre Aufbauorganisation. Nach Aufgabenstellungen und nach Leistungsprozessen werden NPO typischerweise nicht organisiert. Die Folge solcher Primärorganisationen sind in der NPO-Praxis Mehrfacharbeiten, Schnittstellenprobleme und Kommunikationsdefizite.

Das Kooperationspotenzial ist jedoch in Nonprofit-Organisationen durchaus vorhanden – und dies erkennen nicht nur organisationsextern Meinungsführer, sondern auch zunehmend intern Führungskräfte, wie die Umfrageergebnisse der Meinungsführer- und der Führungskräftebefragungen eindeutig belegen.

Hier setzt das Konzept der Kompetenz-Center (KC) in Nonprofit-Organisationen an: Nicht anstelle, sondern zusätzlich zur Primärstruktur der Aufbauorganisation werden als Sekundärstruktur prozessorientierte Ablaufstrukturen etabliert, die themenorientiert und nicht aufgrund von formalen Satzungsgründen oder historischen oder föderalen Gesichtspunkten gebildet werden.



Jede Mitgliedsorganisation muss nicht alles selbst machen ...



Frage: Wie stehen Sie persönlich zu folgender Aussage: „Jede Mitgliedsorganisation muss nicht alles selbst machen. Ich halte Kooperation und Arbeitsteilung zwischen den einzelnen Organisationsebenen für sinnvoll!“

Tafel 13: Ergebnisse der internen Führungskräftebefragung der dsj.
Wissenschaftlicher Projektberater: Prof. Dr. von Velsen.

Mein Tipp für die Praxis:

Effektives und effizientes Management von Nonprofit-Organisationen muss heute zwangsweise zu einer systematischen, kooperativen Arbeitsteilung zwischen allen Beteiligten der NPO führen.

Folgende Anforderungen an KC-Mitglieder werden gestellt, die eine ziel- und ergebnisorientierte sowie eine Spezialistentätigkeit von sehr hoher Qualität gewährleisten sollen:

Anforderungen an Mitglieder von Kompetenz-Centern (KC):

- hochkarätige Fachkenntnis
- weitreichende verbandliche Erfahrungen
- hohes persönliches Engagement
- Teamfähigkeit, soziale Kompetenz
- weitreichende Beziehungen in gesellschaftliche Strukturen hinein
- kontinuierlich verfügbare Arbeitskapazität (etwa 1 Tag/Woche)
- Akzeptanz einer Mindest-Mitgliedschaft im KC von einem Jahr

Mein Tipp für die Praxis:

- Nicht Proporz, sondern Fachkenntnis und Erfahrungen zählen für eine Mitgliedschaft in einem Kompetenz-Center.
- Bei dem Konzept der Kompetenz-Center geht es um kooperatives, nicht um konfrontatives NPO-Management.
- Als wichtiger Grundsatz gilt bei der Auswahl der Themenfelder für ein Kompetenz-Center: Qualität statt Quantität.

Mögliche Themenfelder für ein Kompetenz-Center:

- Lobbying
- Öffentlichkeitsarbeit/PR
- Europa
- NPO-Management

Strukturkonzept planen: Was bringt das?

In Nonprofit-Organisationen, insbesondere in föderal und demokratisch strukturierten Verbänden, dominiert typischerweise die primäre Aufbauorganisation. So ist zum Beispiel ein Bundesverband grundsätzlich in 16 Landesverbände strukturiert; ein Dachverband besteht darüber hinaus noch aus Spitzenverbänden.

Zehn Gefahren einer ausschließlich primären Aufbauorganisation

1. Mehrfacharbeiten
2. Ineffizienz
3. Dilettantismus
4. Regionaldenken
5. Fachdenken
6. Schnittstellenproblematik
7. Dominanz der Aufbauorganisation
8. Informationen als Machtinstrument
9. Verunsicherung bei Externen
10. Fehlendes Wir-Gefühl

Diese Strukturnachteile versucht das Konzept der Kompetenz-Center, wenn auch nicht zu beseitigen, so doch erheblich zu verringern. Grundsätzlich können zehn zentrale Vorteile der Sekundärorganisation Kompetenz-Center aus unserer Erfahrung in Nonprofit-Organisationen ausgemacht werden:

Zehn Vorteile der Sekundärorganisation „Kompetenz-Center“

1. Ausnutzen von Synergie-Effekten
2. Optimieren des Mitteleinsatzes (effektivere fachliche, personelle Ressourcenallokation)
3. Steigern der Flexibilität durch prozessuale Ablauforganisation
4. Kürzere Entscheidungswege, selbstorganisierend
5. Aufbau von gemeinsamen Wissen
 - Erfahrungsaustausch
 - Wissensmanagement
 - Lernende Nonprofit-Organisation
6. Realisation verbandsübergreifender Aufgabenstellungen
7. Informations- und kommunikationsfördernd
8. Konzentration auf Wesentliches
 - Kernkompetenz-Management
 - Aufbau eines kompetenzorientierten Dienstleistungsangebotes
9. Integration des Stakeholder-Ansatzes durch Möglichkeit der Einbindung von
 - befristeten Mitarbeitern
 - verbandsexternen Spezialisten
 - anderen Verbandsmanagern
10. Stärken des Wir-Gefühls durch integrative, hierarchieübergreifende und demokratiefördernde Strukturen

Strukturkonzept planen: Wie gehe ich vor?

Zur Einführung des KC-Konzeptes ist eine zweiphasige Vorgehensweise sinnvoll.

1. Einführungsphase

- Vorstand als Initiator
- Geschäftsstelle als Realisator
- Nur verbandsinterne Mitarbeiter
- Projektmanagement
- Testbetrieb

2. Etablierungsphase

- Vorstand als Gesamtverantwortlicher
- Geschäftsstelle als Koordinator
- Auch verbandsexterne Mitarbeiter
- Stabsstellenmanagement
- Regelbetrieb

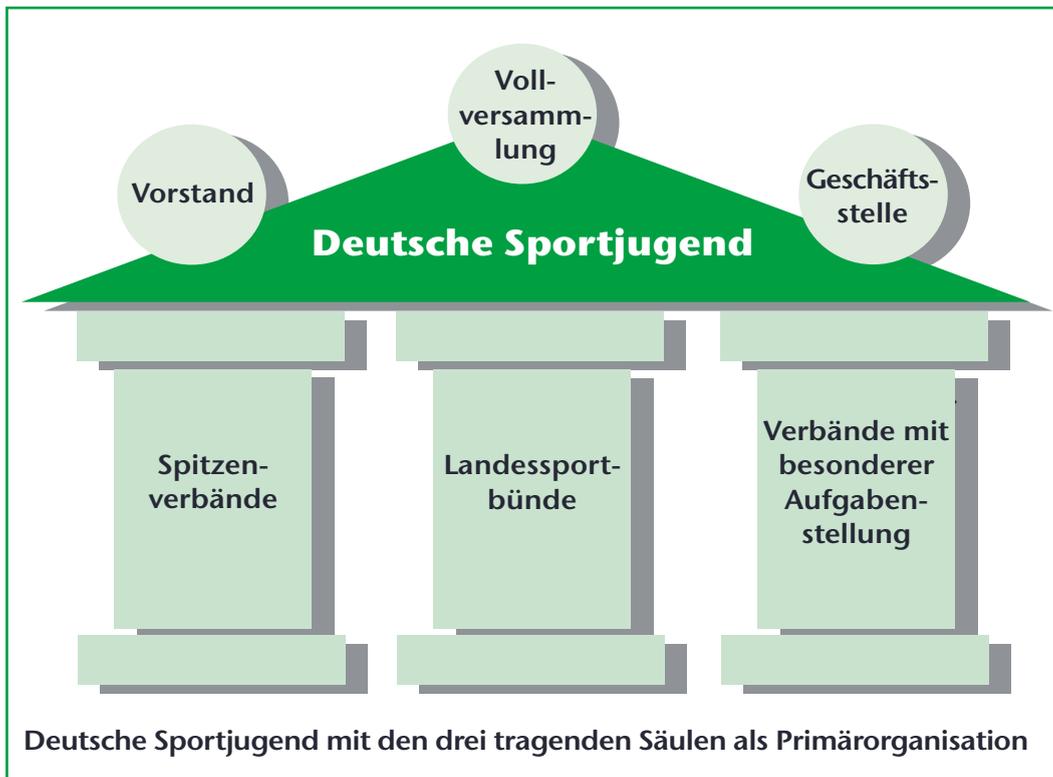
Mein Tipp für die Praxis:

Angestrebt werden sollte eine möglichst kurze Einführungsphase, um zügig in den Regelbetrieb der Etablierungsphase zu gelangen.

Strukturkonzept planen: Welche Ergebnisse erzielt die dsj?

Bei der Diskussion um ein neues Strukturkonzept geht es sowohl um Aufbau- als auch um Ablaufstrukturen. Ein neues Strukturkonzept wird – vermutlich stärker als das neue Führungskonzept – sämtliche Mitgliedsorganisationen der dsj betreffen; das Miteinander zwischen Zentrale und Mitgliedsorganisationen wird hierdurch auf eine neue Basis gestellt. Die Primärorganisation der Deutschen Sportjugend ist durch ihre drei tragenden Säulen definiert: Spitzenverbände, Landessportbünde, Verbände mit besonderer Aufgabenstellung.

Die zentralen Problemfelder der herkömmlichen Struktur – die in ihrer großen Reichweite, dem Vorhandensein eines flächendeckenden Systems und einer großen Angebots- und Meinungsvielfalt bestehen – sollen durch das neue Strukturkonzept nicht geschwächt werden. Als wesentliche Problemfelder der derzeitigen Struktur werden allerdings die zu geringen Kontakte von Ehren- und Hauptamt, die Schwierigkeit der Kanalisierung der Meinungsvielfalt und die damit verbundenen hohen Kommunikationsanforderungen identifiziert. Die Anforderungen an ein mögliches Strukturszenario sollten deshalb die Kombination aus fachlicher und föderaler Kompetenz sicherstellen.



Tafel 13: Struktur der Deutschen Sportjugend

In einer breiten Diskussion wird deutlich, dass sich an der gegenwärtigen Aufbaustruktur also der Säulenstruktur aus Landessportbünden, Spitzenverbänden und Verbänden mit besonderer Aufgabenstellung, kaum etwas ändern lassen wird. Was sich aber ändern kann, ist die Struktur der Kooperation zwischen diesen Säulen, deren Mitgliedern und der Zentrale dsj. Deshalb stellt das innovative Konzept der Kompetenz-Center für die Deutsche Sportjugend einen idealen Strukturansatz dar, weil diese Struktur der Kooperation am ehesten einer Vorstellung von einem „lernenden Verband“ entspricht.

Eine wichtige Erkenntnis der Diskussionen im Verlauf der Entwicklung des Strukturkonzeptes besteht darin, dass ein Kompetenz-Center nicht die einzige Kompetenzstelle für ein bestimmtes Themengebiet ist, weil die Kompetenz immer auch verbandsspezifisch und vor Ort vorhanden sein wird und muss. Stattdessen bündelt es die Kompetenz aller Ebenen in der Deutschen Sportjugend. Ein Kompetenz-Center ist außerdem keine isolierte Einrichtung, sondern lebt von und rekrutiert sich aus ehren- und hauptamtlichen Mitarbeitern sämtlicher Ebenen der Deutschen Sportjugend, die sich kompetent und aktiv in das Themenfeld einbringen wollen. Ein Kompetenz-Center ist schließlich auch kein Arbeitsgremium der Geschäftsstelle, sondern arbeitet dem Vorstand in strategischen Verbandsthemen direkt und eigenverantwortlich zu. Mit anderen Worten: Es geht bei dem geplanten Strukturkonzept nicht um das Ersetzen, sondern Ergänzen bestehender Strukturen.

Mitglieder eines Kompetenz-Centers rekrutieren sich sowohl verbandsintern aus den drei Säulen und aus der Geschäftsstelle als auch extern aus anderen Organisationen. Nicht die Repräsentation oder die „Herkunft“, sondern die Themen- und Fachkompetenz sind für eine Mitgliedschaft ausschlaggebend.

Strukturkonzept planen: Wo liegen Stolpersteine?**Was ein Kompetenz-Center nicht sein soll:**

- **Fachausschuss:** Ein Kompetenz-Center ist keine neue Form des Fachausschusses. Mitglieder werden ausschließlich nach Gesichtspunkten des Expertenwissens von der Leitung des KC berufen.
- **Projektgruppe:** Ein Kompetenz-Center ist keine neue Arbeitsgruppe, Projektgruppe oder eine andere dem NPO-Vorstand jetzt schon fachlich zuarbeitende Form eines Beratungsgremiums. Im Unterschied zu diesen Gremien arbeitet das Kompetenz-Center langfristiger, grundsätzlicher und erzeugt umfassendes und für die Arbeit der Nonprofit-Organisation und ihrer Mitgliedsorganisationen nutzbares Wissen auf höchstem Niveau.
- **Schattenvorstand:** Ein Kompetenz-Center ist kein „Schattenvorstand“, trifft also keine strategischen Entscheidungen, sondern bereitet Wissen auf und stellt dieses für die Entscheidungsebene zur Verfügung.

Was ein Kompetenz-Center nicht leisten soll:

- **Alleinstellung:** Ein Kompetenz-Center ist nicht die einzige Kompetenzstelle für ein bestimmtes Themengebiet, weil die Kompetenz immer auch NPO-spezifisch und vor Ort vorhanden sein wird und muss! Stattdessen bündelt es die Kompetenz sämtlicher Ebenen in der Nonprofit-Organisation in einem Kernthema.
- **Isolation:** Ein Kompetenz-Center ist keine isolierte Einrichtung, sondern lebt von und rekrutiert sich aus ehren- und hauptamtlichen Mitarbeitern aller Ebenen der Nonprofit-Organisation sowie Externen, die sich kompetent und aktiv in das Themenfeld einbringen wollen.
- **Verlängerter Arm der Geschäftsführung:** Ein Kompetenz-Center ist nicht ein Arbeitsgremium der Geschäftsführung, sondern arbeitet dem Vorstand in strategischen NPO-Themen direkt zu.

Mein Tipp für die Praxis:

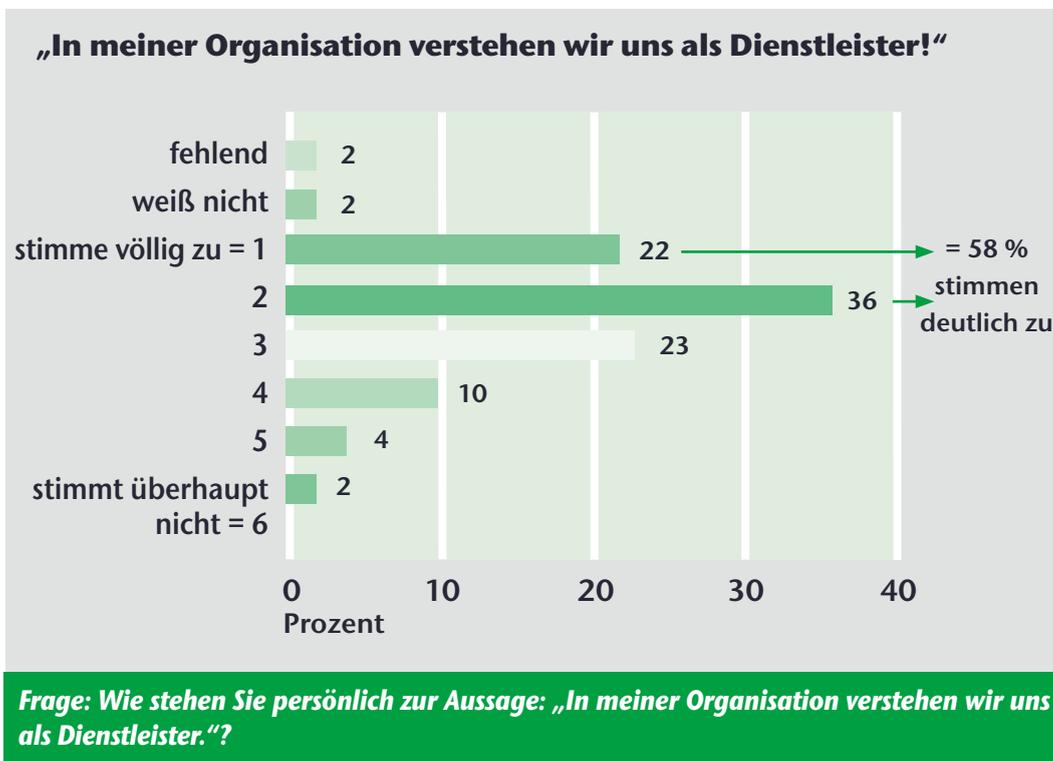
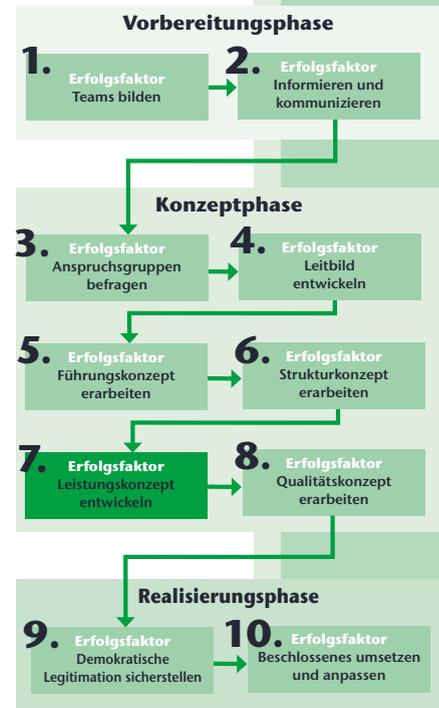
Bei dem Konzept der Kompetenz-Center geht es nicht um das *Ersetzen*, sondern um das *Ergänzen* bestehender Strukturen.

7. Erfolgsfaktor: Leistungskonzept entwickeln

Nachdem – basierend auf den grundsätzlichen, normativen Aussagen des Leitbildes – das Führungs- und das Strukturkonzept entwickelt wurden, geht es im folgenden Schritt darum, für die internen und externen Anspruchsgruppen dienstleistungsorientierte Leistungen anzubieten.

Leistungskonzept entwickeln: Worum geht es?

Nonprofit-Organisationen und Verbände sind aus betriebswirtschaftlicher Perspektive eindeutig dem Dienstleistungssektor zuzurechnen. Es stellt sich jedoch die Frage: *Verstehen* sich diese Organisationen von ihrem Selbstverständnis her als Dienstleister? Die Antwort, bezogen auf die rund 80 Mitgliedsorganisationen der Deutschen Sportjugend, fällt sehr verhalten aus: Nur gut jeder zweite Verband versteht sich selbst eindeutig als Dienstleister – aus externer, wissenschaftlicher Sicht ein unbefriedigendes Ergebnis.



Tafel 14: Ergebnisse der internen Führungskräftebefragung der dsj.
Wissenschaftlicher Projektberater: Prof. Dr. von Velsen.

Bevor eine Nonprofit-Organisation einen Dienstleistungskatalog aufstellt, sollte sie sich fragen, worin ihre Kernkompetenzen liegen. Auf diesen aufbauend, können dann dienstleistungsorientierte Leistungen für die Anspruchsgruppen entwickelt werden, die einen echten Mehrwert für die „Kunden“ generieren.

Definition von Kernkompetenzen:

Kernkompetenzen als Wurzel der Organisation sind besondere Fähigkeiten, die die Organisation im Wettbewerb von Mitbewerbern unterscheiden und die von diesen nicht kurzfristig imitiert werden können.

Mein Tipp für die Praxis:

Nur wer seine Kernkompetenzen kennt und kommuniziert, kann echten Mehrwert für die Anspruchsgruppen generieren.

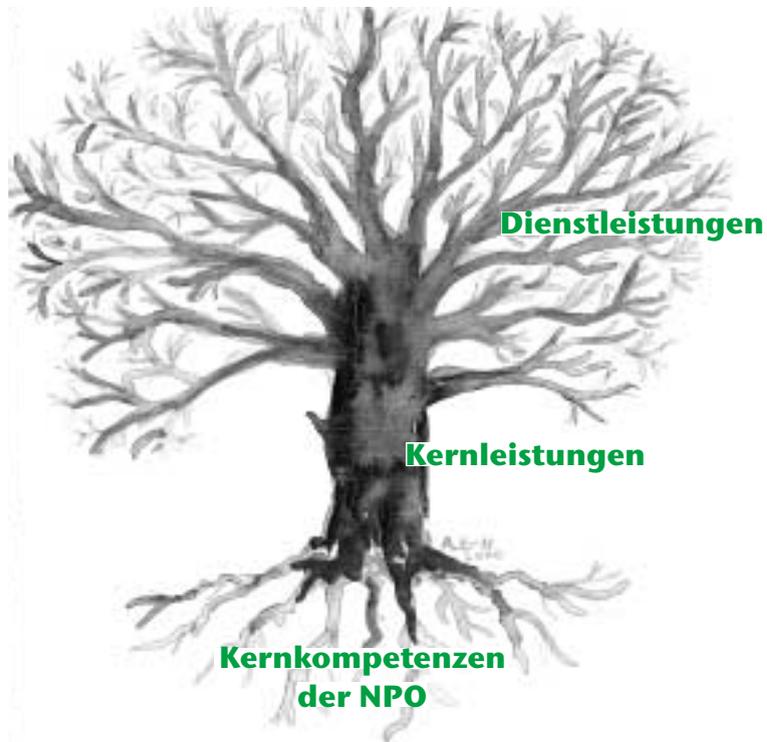
Merkmale von Kernkompetenzen:

- Erheblicher Beitrag zum Kundennutzen
- Schwer imitierbar
- Zugang zu einem weiten Spektrum verschiedener Märkte

Vorteile von Kernkompetenzen:

- Steigerung der eigenen Flexibilität
- Erhöhte Produktivität
- Steigerung der Prozess- und Ergebnisqualität

Metapher des Baumes



Kernkompetenzen können mit den Wurzeln eines Baumes verglichen werden, aus denen ein großer Stamm mit starken Ästen als Kernleistungen wächst; an diesen starken Ästen bilden sich kleine Zweige, Blätter und Blüten – die einzelnen Dienstleistungen der Organisation.

Wichtig ist die prozessuale Perspektive:

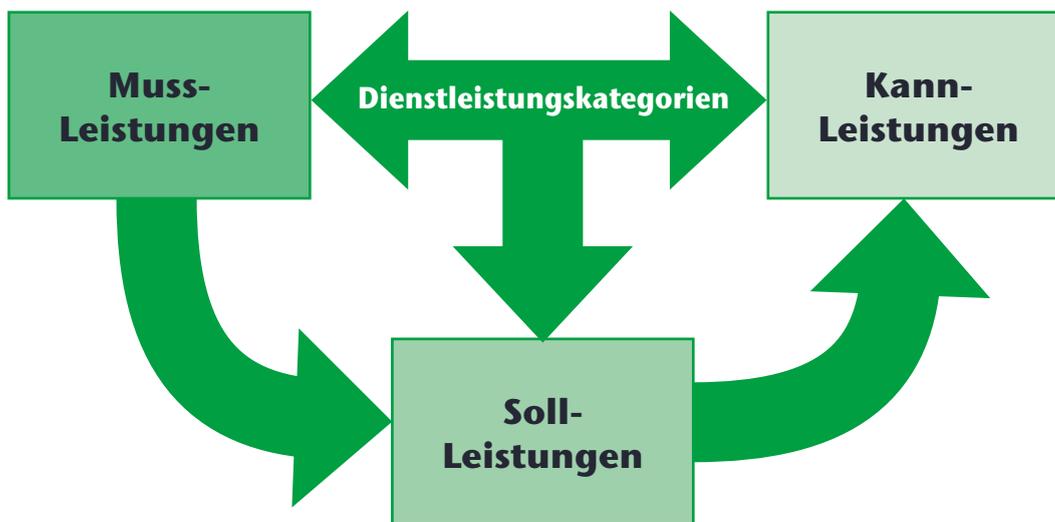


So kann es nicht dazu kommen, dass eine Nonprofit-Organisation Serviceleistungen entwickelt und anbietet, die nicht direkt den Kerndienstleistungen und den Kernkompetenzen zuzuordnen sind!

Auf dem Konzept der Kernkompetenzen aufbauend, werden nun die Leistungen der Nonprofit-Organisation differenziert in Muss-, Soll- und Kann-Dienstleistungen. Muss-Leistungen sind dabei solche Dienstleistungen, die aus Sicht der Anspruchsgruppen zwingend notwendig angeboten werden müssen, um Zufriedenheit zu schaffen. Sie werden vom Kunden vorausgesetzt. Damit können Muss-Dienstleistungen keine zusätzlich angebotenen Serviceleistungen sein (Value-Added Services). In der Regel werden sie kostenfrei angeboten.

Soll-Leistungen werden von der Mehrheit der Anspruchsgruppen nicht zwingend vorausgesetzt. Allerdings werden sie vom Großteil anderer Organisationen angeboten, sodass eine entsprechende Erwartungshaltung auf Seiten der Anspruchsgruppen besteht. Sie können gegen eine finanzielle Beteiligung (Gebühr) angeboten werden.

Kann-Leistungen werden von der Mehrzahl der Anspruchsgruppen nicht erwartet. Sie werden auch von anderen Organisationen bisher kaum beziehungsweise gar nicht angeboten. Zur positiven Imagebildung und Profilierung sowie zur Abgrenzung gegenüber anderen Organisationen sind Kann-Dienstleistungen als „Nice-to-have“ besonders geeignet. Hierfür können – kostendeckende oder sogar gewinnbringende – Preise erhoben werden.



Mein Tipp für die Praxis:

Durch steigende Erwartungen der Anspruchsgruppen sowie Erfahrungen in anderen Dienstleistungsbereichen (zum Beispiel 24-Stunden telefonische Verfügbarkeit bei Direktbanken) können sich Kann-Dienstleistungen in Soll-Dienstleistungen und Soll-Dienstleistungen in Muss-Dienstleistungen wandeln. Eine periodische Überprüfung des Dienstleistungskataloges der eigenen NPO ist deshalb wichtig.

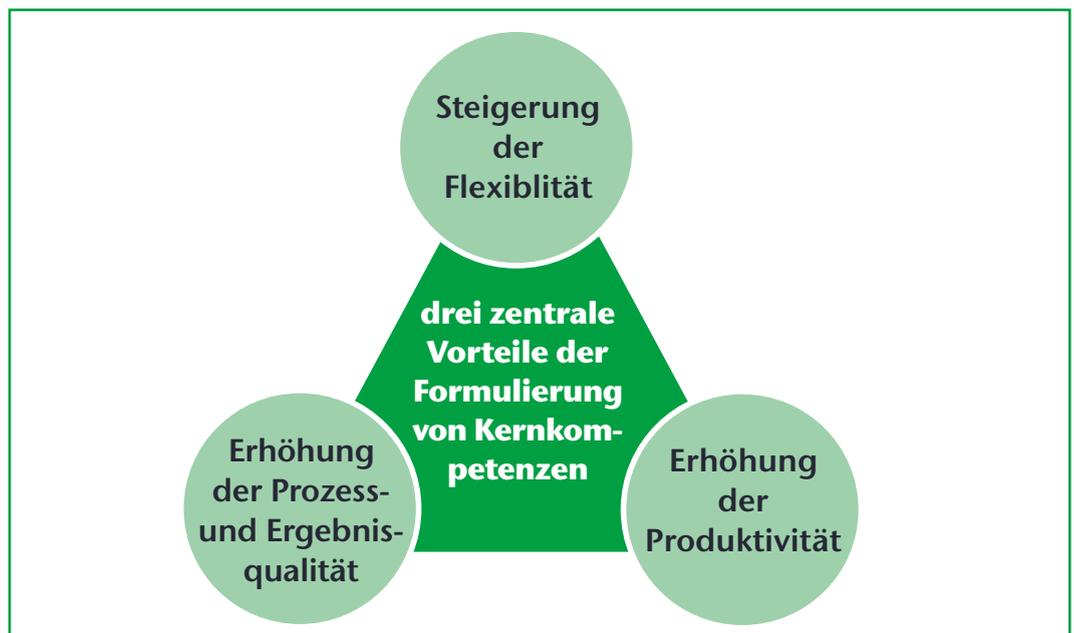
Leistungskonzept entwickeln: Was bringt das?

Der globale Verdrängungswettbewerb zwingt die Unternehmen, alle Kräfte auf das zu konzentrieren, was sie besonders gut beherrschen.

Prahalad/Hamel

Aus der Entwicklung von Kernkompetenzen ergeben sich drei zentrale Vorteile:

- die Möglichkeit zur Steigerung der eigenen Flexibilität,
- die Erhöhung der Produktivität sowie
- die Erhöhung der Prozess- und Ergebnisqualität in der Organisation.



Tafel 15: Kernkompetenzen

Ziele der Konzentration auf Kernkompetenzen:

- Generelles, entscheidendes Ziel: höhere Kundenzufriedenheit, als sie von anderen Organisationen geboten werden könnte.
- Schneller und kostengünstiger als andere Organisationen jene spezifischen Stärken auf- und auszubauen, aus denen innovative Leistungen und dadurch nachhaltige Wettbewerbsvorteile resultieren.

Erst dadurch können die Organisationseinheiten Stärken entwickeln, mit deren Hilfe sie rasch auf sich bietende Chancen reagieren können. Das Leistungsspektrum kann darauf aufbauend in Muss-, Soll-, Kann-Dienstleistungen differenziert werden. Dies ist sinnvoll, um eine systematische und differenzierte Dienstleistungskompetenz auf- und auszubauen sowie Ressourcen effektiver und effizienter einzusetzen. Schließlich kann auch eine Nonprofit-Organisation für bestimmte Dienstleistungsgruppen Gebühren (Soll-Dienstleistungen) oder sogar kostendeckende bzw. gewinnbringende Preise (Kann-Dienstleistungen) begründet erheben.

Leistungskonzept entwickeln: Wie gehe ich vor?

Die Entwicklung eines systematischen, auf den eigenen Kernkompetenzen basierenden Leistungskataloges erfolgt in einem Prozess aus fünf Schritten.

Ablaufschema zur systematischen Entwicklung eines spezifischen Leistungskataloges für NPO:

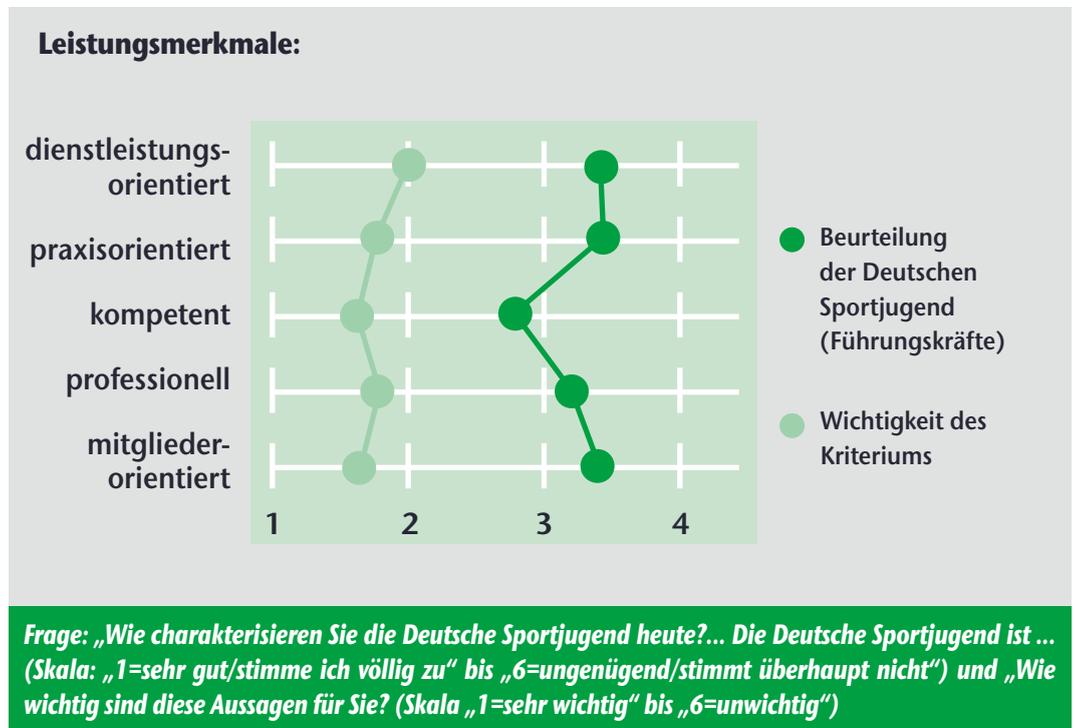


Tafel 16: Entwicklung eines Leistungskataloges

Leistungskonzept entwickeln: Welche Ergebnisse erzielt die dsj?

Ausgangslage: Die interne Einstellung „Wir sind Dienstleister“ ist zu Beginn des Organisationsentwicklungsprojektes noch stark ausbaufähig. Für die externen Meinungsführer ist es dagegen selbstverständlich, dass sich die Deutsche Sportjugend als Dienstleister verstehen sollte. Obwohl die Leistungen der Geschäftsstelle nur von einem Drittel der Befragten als sehr hilfreich angesehen werden (die der Bundes- und Landesverbände etwas mehr), spricht sich nur die Hälfte deutlich für die Formulierung von Leistungskatalogen aus.

Das aktuelle Leistungsangebot der Deutschen Sportjugend wird insgesamt intern wie extern mit Schulnoten um die „drei“ beurteilt. Hieraus spricht keine Begeisterung der Nutzer. Da zwischen der subjektiv empfundenen Wichtigkeit und der aktuellen Beurteilung der Leistungsmerkmale eine Unterdeckung im Sinne einer Leistungslücke von mindestens einer Note liegt, besteht hier eindeutig Handlungsbedarf.

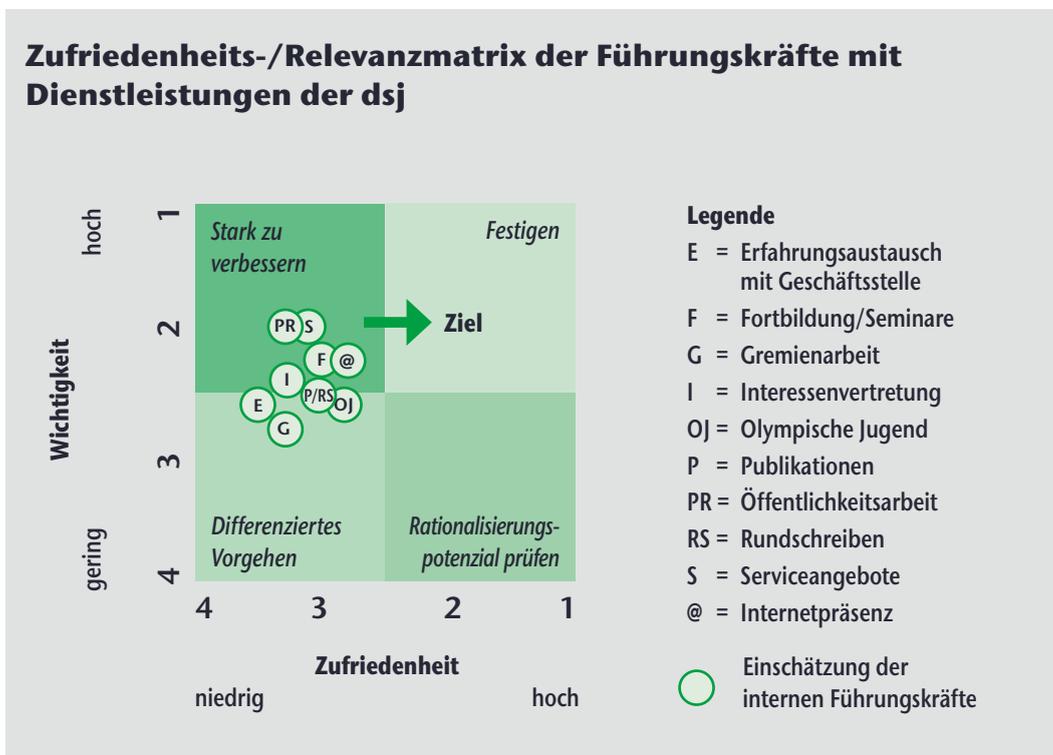


Tafel 17: Ergebnisse der internen Führungskräftebefragung der dsj.
Wissenschaftlicher Projektberater: Prof. Dr. von Velsen.

Beurteilung der Leistungen der Geschäftsstelle: Nur wenige der Leistungen, die die Geschäftsstelle erbringt, werden besser als mit der Note 3 bewertet. Die meisten stellen die Nutzer also noch nicht einmal zufrieden. Viele Befragte scheinen die Dienstleistungen der Geschäftsstelle gar nicht zu kennen – sie können sie zumindest nicht beurteilen. Umso wichtiger erscheint es, das Angebot (auch mittels Leistungskatalogen) transparent und bekannter zu machen. Der bisher geringen Transparenz entsprechend kann auch der Umfang des Leistungsangebots der Geschäftsstelle von den Befragten nur mit hoher Unsicherheit bewertet werden. Ein Fünftel sagt, es ist vom Umfang her „genau richtig“, ein Viertel findet es „eher klein“. Für die internen Nutzer deutlich am wichtigsten sind die fünf Leistungsangebote Öffentlichkeits-

arbeit, Serviceangebote, Internetpräsenz, Fortbildung und Interessenvertretung. Hier besteht aber teilweise geringe Zufriedenheit und daher prioritärer Handlungsbedarf. Für die externen Meinungsführer sind die drei Leistungspakete Öffentlichkeitsarbeit, Interessenvertretung und Service am wichtigsten. Da in diesen Kernleistungen aber längst keine erstklassigen Leistungen erbracht werden, muss das Leistungsangebot auch hier unbedingt zielgruppenspezifisch optimiert werden.

Um auch die – aus der Sicht der Leistungsnutzer – wirklich wichtigen Dienstleistungen zu optimieren, müssen jene Kernleistungen überhaupt erst einmal identifiziert werden.



Tafel 18: Ergebnisse der internen Führungskräftebefragung der dsj.
Wissenschaftlicher Projektberater: Prof. Dr. von Velsen.

In der dsj haben wir dies durch die Entwicklung einer Zufriedenheits-/Relevanzmatrix erreicht, in der – beruhend auf den Ergebnissen der telefonischen und schriftlichen Befragungen – deutlich wird, dass in wichtigen Bereichen, wie PR und Service, großer Handlungsbedarf in der Deutschen Sportjugend besteht.

Aufbauend auf diesen – für viele NPO typischen und damit fast „normalen“ – Ergebnissen und Erkenntnissen, entwickeln das Arbeits- und Steuerteam des OE-Projektes die vier grundlegenden Kernkompetenzen der Deutschen Sportjugend als Gesamtsystem.

Kernkompetenzen der Deutschen Sportjugend:

- Neun Millionen junge Menschen als Mitglieder in mehr als 86.000 Sportvereinen
- 800.000 Multiplikatoren und Multiplikatorinnen
- Flächendeckendes System der Jugendarbeit im Sport
- Umfassendes Wissen zur Kombination Jugend, Sport und Verband

Auf Basis dieser vier eigenen Kernkompetenzen entwickelte die Deutsche Sportjugend folgenden Leistungskatalog für seine Muss-Dienstleistungen der Geschäftsstelle in Frankfurt:

Muss-Leistungen der dsj-Geschäftsstelle

- Öffentlichkeitsarbeit/PR, zum Beispiel Profilierung der Jugendverbandsarbeit im Sport als Bestandteil der Jugendhilfe, zentraler Ansprechpartner für die Medien, Steigerung des Bekanntheitsgrades der Deutschen Sportjugend, Positionierung bei relevanten übergreifenden Veranstaltungen wie DJHT, EXPO (verantwortliche Planung, Organisation und Auswertung unter Beteiligung von Mitgliedsorganisationen)
- Lobbying international und auf Bundesebene
- Mitwirkung bei der Erschließung und Sicherung von Ressourcen für die Jugendverbandsarbeit (Personal, Finanzen, Equipment, Wissen)
- Kommunizierung aktueller, relevanter Entwicklungen sowie grundlegende Beratung und Schulung der Mitgliedsorganisationen in den Fragen: Jugendverbandsarbeit, Jugendpolitik, internationale Jugendarbeit, Europa, Partizipation, Integration, Jugendkultur sowie Verbandsmanagement wie beispielsweise Verbandsmarketing, Organisationsentwicklung, Controlling, Qualitätsmanagement, PR
- Koordination gemeinsamer Themen der Jugendverbandsarbeit im Sport: zum Beispiel Europa, Sport und Jugendkulturen, Gesundheitsförderung, Qualitätssicherung
- Koordination bei übergreifenden jugendsportlichen Maßnahmen, wie Bundesjugendtreffen, Bundesjugendspiele
- Mitwirkung bei der Sicherung von Partizipationsstrukturen
- Vorbereitung und Umsetzung der Beschlüsse vorgesetzter ehrenamtlicher Gremien

Leistungskonzept entwickeln: Wo liegen Stolpersteine?

In der NPO-Praxis ergeben sich aus unseren Erfahrungen vor allem zwei wesentliche Stolpersteine im Prozess der Entwicklung eines Leistungskonzeptes: erstens ein zu weiter Zeithorizont und zweitens ein zu detaillierter Leistungskatalog. Was meinen wir nun damit konkret?

Zu weiter Zeithorizont:

Während die Kernkompetenzen strategische Bedeutung besitzen mit entsprechend langfristigem Zeithorizont, sollte allen Beteiligten klar sein, dass das erstmalige Aufstellen eines schriftlichen Leistungskatalogs nach einem – rund zwölfmonatigen Probelauf – geprüft werden muss.

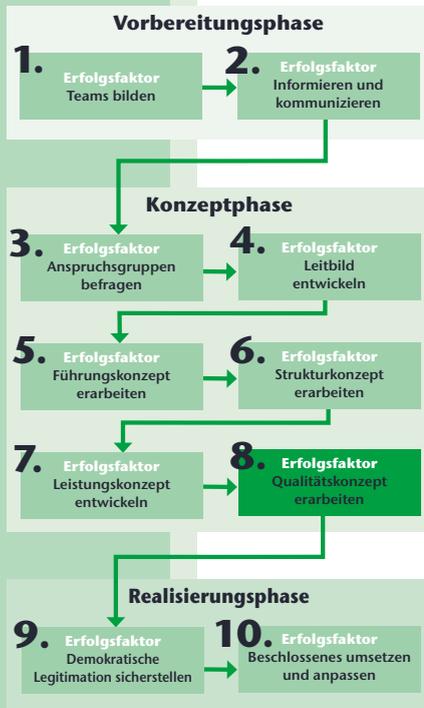
Zu detaillierter Leistungskatalog:

Gerade für den ersten schriftlichen Leistungskatalog sollte der Detaillierungsgrad und damit der Umfang nicht zu groß gewählt werden. Dies macht vor allem aus drei Gründen Sinn:

- **Zu zeitaufwendig:**
Die Entwicklung eines detaillierten Leistungskatalogs kostet erheblich Zeit; viele Detailspekte müssen aber sowieso nach einiger Zeit überprüft und angepasst werden.
- **Zu unübersichtlich:**
Der erste schriftliche Leistungskatalog ist für die Beteiligten und Leistungsnutzer etwas Neues. Wenn er gleich im ersten Anlauf sehr umfangreich ausfällt, wird er erfahrungsgemäß allein aus diesem Grund kaum genutzt.
- **Zu anspruchsvoll:**
Wenn der erste schriftliche Leistungskatalog sehr detailliert ist, werden unnötig hohe Erwartungen bei den Leistungsnutzern geweckt, die häufig nicht in befriedigendem Ausmaß erfüllt werden können. Enttäuschungen und Unzufriedenheit sind dadurch vorprogrammiert.

Mein Tipp für die Praxis:

Weniger ist mehr! Beschränken Sie sich zum Beispiel in einer ersten Versuchsphase auf die grundsätzliche Definition der Muss-Leistungen – denn diese sind zunächst die wichtigsten.

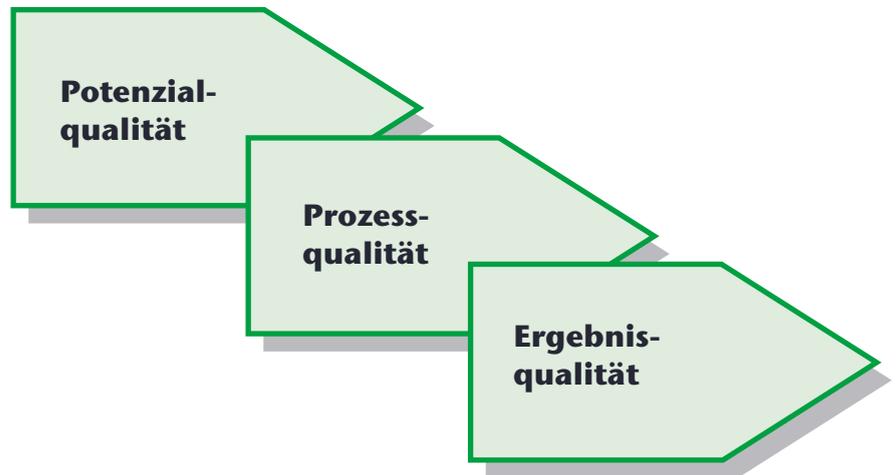


8. Erfolgsfaktor: Qualitätskonzept erarbeiten

Qualitätskonzept erarbeiten: Worum geht es?

Bei dem – innerhalb der Konzeptphase – letzten Erfolgsfaktor geht es einerseits um die Entwicklung von Qualitätsstandards und andererseits um den Aufbau eines zentralen Vorschlags- und Beschwerdemanagements.

Das komplexe Phänomen der Dienstleistungsqualität kann operationalisiert werden in die drei Qualitätsbestandteile Potenzial-, Prozess- und Ergebnisqualität.

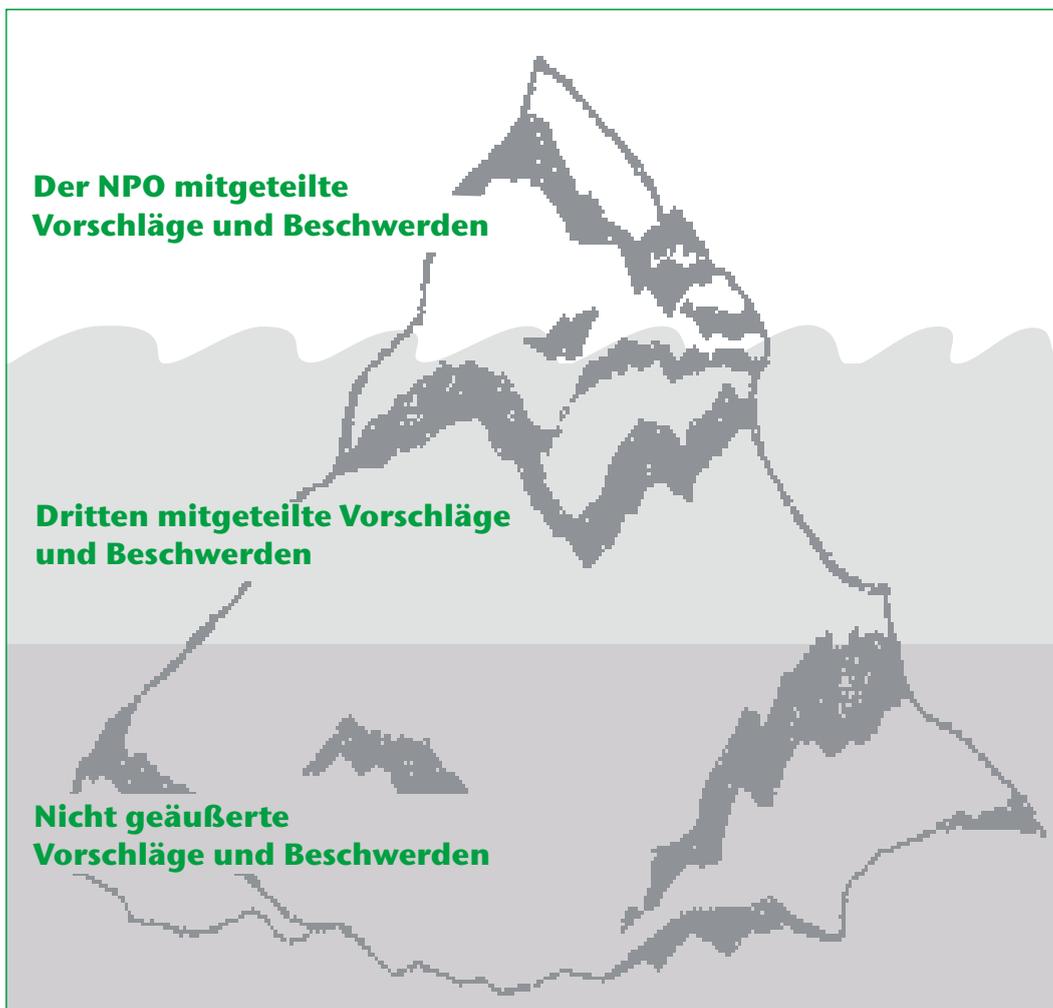


Mit der Potenzialqualität werden die Voraussetzungen und die Leistungsbereitschaft zum Erbringen einer Dienstleistung beurteilt (**Input-Perspektive**); so ist zum Beispiel die Fachkompetenz der Mitarbeiter in NPO ein außerordentlich wichtigstes Qualitätsmerkmal. Die Potenzialqualität ist für Dienstleister besonders relevant, da Mitarbeiter die wichtigste Ressource – und damit in der Regel auch der größte Kostenfaktor – zur Erstellung der Leistungen sind.

Wenn Mitglieder der Anspruchsgruppen und Mitarbeiter bei der Erstellung von Leistungen in direkten Kontakt (so genannte „Momente der Wahrheit“) treten, können diese Prozesse im Rahmen der Prozessqualität beurteilt werden. Im Gegensatz zur Qualität von Produkten spielt die Qualität von Prozessabläufen bei Dienstleistern eine zentrale Rolle, da die Kunden in den Erstellungsprozess der Leistung integriert sind und weil die Mitarbeiter im Erstellungsprozess eine bedeutende Rolle einnehmen. Dienstleistungen werden hier somit als dienstleistende Tätigkeit verstanden (**Throughput-Perspektive**); wie zum Beispiel Freundlichkeit der Mitarbeiter als wichtiges Qualitätsmerkmal.

Die dritte Dimension der Ergebnisqualität ist die klassische Qualitätsperspektive, die vor allem bei Dienstleistungen als alleinige Perspektive zu kurz greift. Dienstleistungen sind als immaterielle Güter Ergebnis des Dienstleistungsprozesses (**Output-Perspektive**); zum Beispiel Aktualität sowie Relevanz von NPO-Informationen.

Das Vorschlags- und Beschwerdemanagement ist als zweite Komponente des Qualitätskonzeptes zu gestalten. Obwohl Vorschläge und Beschwerden von Anspruchsgruppen für die NPO eigentlich ideale, da ungefilterte Primärinformationen darstellen, die der Organisation die Chance einräumen, schon frühzeitig auf Probleme zu reagieren, gehen viele NPO völlig unsystematisch mit diesen Informationen um und fordern diese auch nicht aktiv ein. Stattdessen herrscht häufig noch immer die Meinung vor, je weniger Beschwerden eingehen, umso zufriedener seien die Mitglieder, Kunden oder sonstigen Stakeholder. Dass dies nicht der Fall ist, verdeutlicht der so genannte Vorschlags- und Beschwerde-Eisberg in der folgenden Abbildung. Generell werden nur die wenigsten Vorschläge und Beschwerden gegenüber der NPO überhaupt geäußert. Dagegen wird Unmut eher anderen, organisationsexternen – besonders folgenreich für die NPO: Journalisten – mitgeteilt oder nicht geäußert.



Tafel 19: Beschwerde-Eisberg

Bei einem Vorschlags- und Beschwerdemanagement geht es darum, vorhandene Beschwerden zu kanalisieren und zusätzliche zu stimulieren, um daraus zu lernen und so die Qualität der NPO-Dienstleistungen kontinuierlich zu erhöhen. Damit läßt sich ein aktiver Beitrag zur Steigerung der Zufriedenheit der Beteiligten leisten.

Qualitätskonzept erarbeiten: Was bringt das?

Die Festlegung grundlegender Qualitätsstandards wird auch für Nonprofit-Organisationen immer wichtiger, auch wenn dies aufgrund der häufig immateriellen Leistungen zum Teil sehr schwierig ist. Eine Systematisierung der Dienstleistungen in die drei Qualitätsbestandteile Potenzial-, Prozess- und Ergebnisqualität hat eine erhebliche Komplexitätsreduktion zur Folge, so dass Operationalisierung von Nonprofit-Dienstleistungen wenigstens partiell möglich wird.

Folgende Vorteile von Vorschlägen und Beschwerden können, bezogen auf ihre Merkmale und Wirkungen, festgehalten werden:

Vorteile von Vorschlägen und Beschwerden für die NPO	
↓	↓
<p>Vorschlag/Beschwerde ist:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Primärinformation • Ventil für Interessenkonflikte • Indikator für Partizipation • Kontrollfunktion für Beteiligte • Kontrollfunktion für das Management • Indikator für Engagement • Aktuell und kostengünstig 	<p>Vorschlag/Beschwerde bewirkt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schadensbegrenzung • Erhöhte Zufriedenheit • Engere Bindung an die NPO • Lern- und Änderungskultur • Aktuelles Organisationsprofil • Positives Image der NPO • Effizientes NPO-Management

Qualitätskonzept erarbeiten: Wie gehe ich vor?

Zur Festlegung von Qualitätsstandards werden in einem ersten Schritt zunächst zentrale Qualitätsmängel, die sich bereits in den Ergebnissen der telefonischen und schriftlichen Befragungen herauskristallisieren, analysiert. In einem zweiten Schritt müssen die wesentlichen NPO-spezifischen Merkmale der drei Qualitätsdimensionen erarbeitet werden, um dann in einem dritten Schritt konkrete Qualitätsstandards als Soll-Größen im Arbeits- und Steuerteam des OE-Projektes zu entwickeln.

Wie geht man mit einem aufgebrachten Beschwerdeführer im Alltag um? Im Folgenden sind die bisher häufig üblichen Reaktionen einer idealen Reaktion auf Vorschläge und Beschwerden gegenübergestellt.



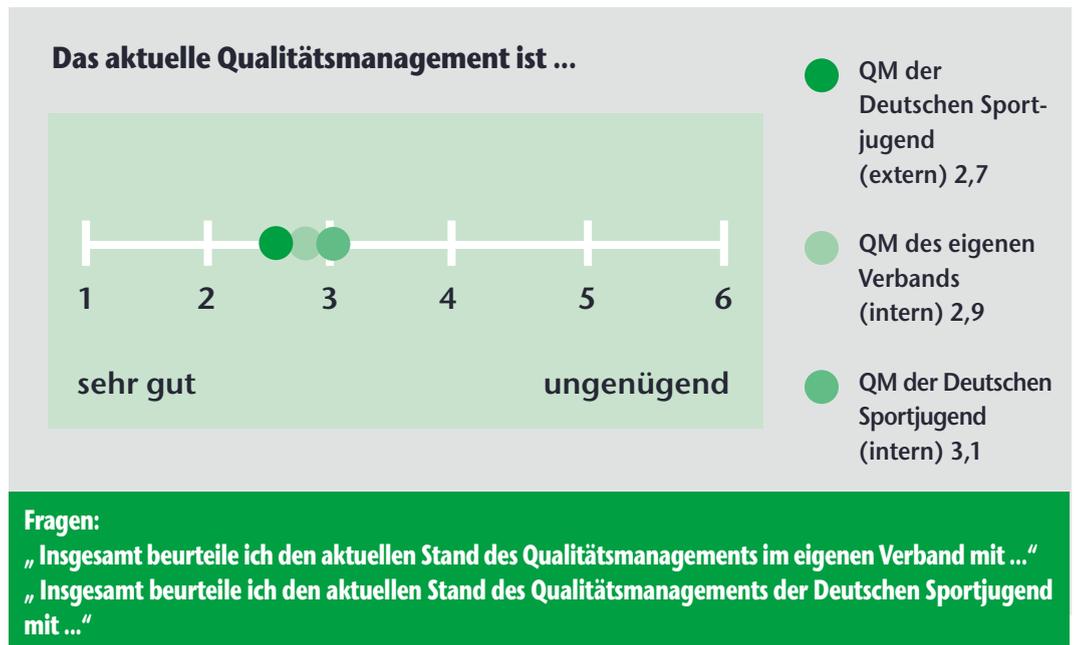
Tafel 20: Reaktionen auf Vorschläge und Beschwerden

Mein Tipp für die Praxis:

Auch wenn nicht jede Beschwerde berechtigt ist und es in jeder Organisation auch ewige Nörgler gibt – dies ist keine Entschuldigung für unfreundliche Reaktionen gegenüber dem Beschwerdeführer. Oft kann bereits dadurch, dass der Vorschlags- und Beschwerdemanager Verständnis zeigt und sich den Sachverhalt genau erklären lässt, ein erhebliches Maß an Unzufriedenheit abgebaut werden. Wenn dann noch erklärt wird, warum ein Sachverhalt tatsächlich nicht verändert werden kann, ist Zufriedenheit in der Regel schon wiederhergestellt.

Qualitätskonzept erarbeiten: Welche Ergebnisse erzielt die dsj?

Wie das in der folgenden Abbildung wiedergegebene Befragungsergebnis zeigt, wird der Stand des aktuellen Qualitätsmanagements der Deutschen Sportjugend sowohl von den internen Führungskräften als auch von den externen Meinungsführern im Durchschnitt mit „Drei plus“ bis „Drei minus“ bewertet. Diese Ergebnisse sind für Nonprofit-Organisationen, die sich bisher nicht systematisch mit Fragen des Qualitätsmanagements beschäftigt haben, noch relativ positiv.



Tafel 21: Ergebnisse der internen Führungskräftebefragung der dsj.
 Wissenschaftlicher Projektberater: Prof. Dr. von Velsen.

Basierend auf diesen und weiteren detaillierten Ergebnissen der telefonischen und schriftlichen Befragungen entwickeln das Arbeits- und Steuerteam folgende verbindliche potenzial- und prozessbezogene Qualitätsstandards für die dsj-Geschäftsstelle, beispielhaft für die beiden – aus der Befragung als besonders wichtig erachteten – Kriterien „Erreichbarkeit“ und „Antwortzeitraum“.

Potenzial- und prozessbezogene Qualitätsstandards für die Kriterien „Erreichbarkeit“ und „Antwortzeitraum“:

1. persönlich/telefonisch:

- Hotline werktags von 7 Uhr bis 19 Uhr
- Kommunizieren der persönlichen Erreichbarkeit (zum Beispiel Angabe persönlicher, fixer Sprechzeiten)
- Terminvereinbarungen
- Anrufweiserschaltung oder Aktivierung des persönlichen Anrufbeantworters
- Verlässliche Rückrufe
- Antwortzeitraum innerhalb von 24 Stunden

2. Anrufbeantworter:

- Immer außerhalb der persönlich erreichbaren Zeiten eingeschaltet, wenn keine Weiterschaltung
- Text gibt klare Auskunft
- Verlässliche Rückrufe
- Antwortzeitraum innerhalb von 24 Stunden

3. schriftlich (Post/E-Mail):

- E-Mail: Bei Anwesenheit automatische Empfangsbestätigung; Abwesenheitsnotiz sofort; persönliche Antwort (mindestens Zwischenbescheid) innerhalb von 24 Stunden
- Post: Antwort innerhalb von drei Arbeitstagen

Als Beispiele für verbindliche, ergebnisbezogene Qualitätsstandards für die Dienstleistung „dsj-Informationen“ werden hier einige Standards zu den Kriterien „Aktualität“ und „Verständlichkeit“ der Informationen dargestellt.

Ergebnisbezogene Qualitätsstandards zu „dsj-Informationen“ anhand der Kriterien „Aktualität“ und „Verständlichkeit“:

1. Aktualität

- Zeitnahe interne Informationsübermittlung: zehn Arbeitstage nach Informationsabschluss, zum Beispiel Protokolle
- Zeitnahe externe Informationsübermittlung: siehe „Antwortzeitraum“
- Kontinuierliche Pflege des Internetauftritts
- Mailingliste (14-tägig)
- Auf- und Ausbau eines Intranets

2. Verständlichkeit

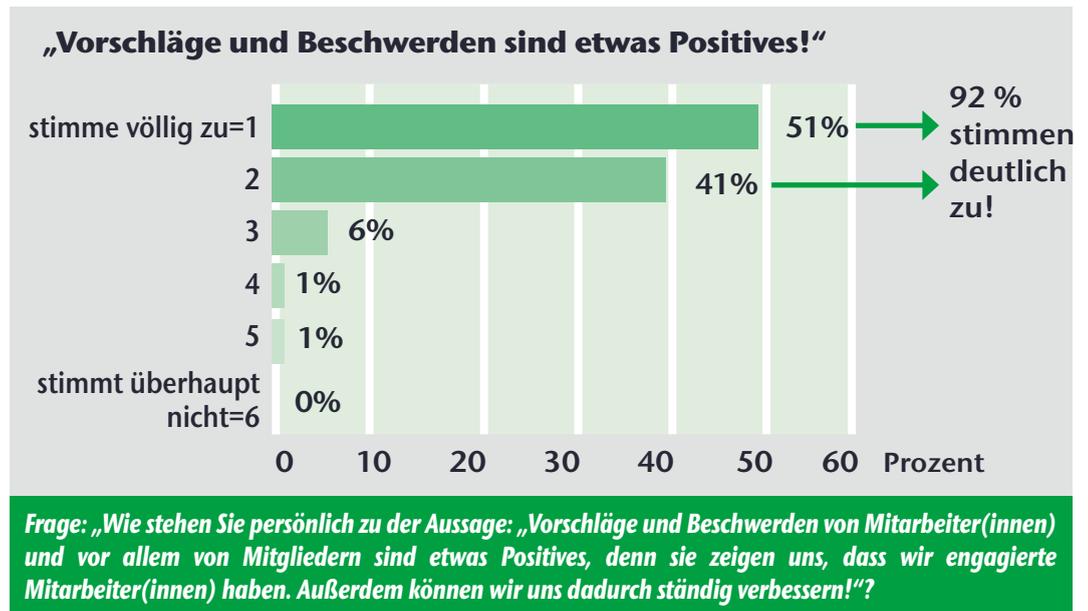
- Anspruchsgruppengerechte Formulierung
- Aktivierende Sprache
- Verwendung von anschaulichen Grafiken und Tabellen
- Kurze und prägnante Sprache, Zwischenüberschriften, Ergebnisprotokolle mit klaren Resultaten bzw. Arbeitsaufträgen

Als Beispiele für Maßnahmen der Qualitätssicherung im Bereich der Ergebnisqualität werden im Folgenden fünf Instrumente für die informationsbezogene Qualitätssicherung der Deutschen Sportjugend dargestellt.

Maßnahmen zur Qualitätssicherung der Ergebnisqualität (informationsbezogene Qualitätssicherung):

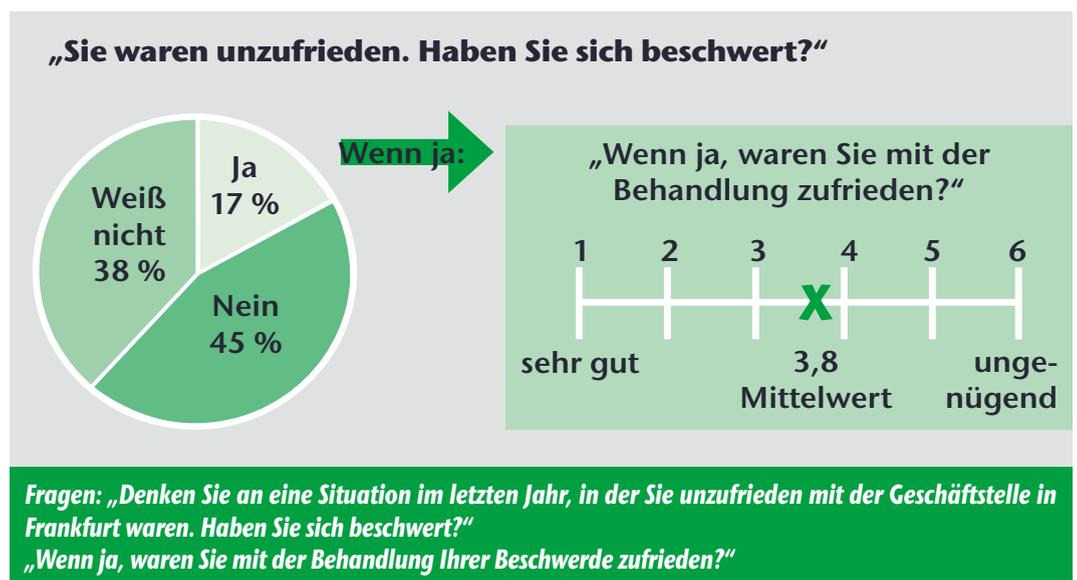
- neutrale Analyse interner und externer Verbandsinformationen, mindestens alle 24 Monate
- Befragung der Anspruchsgruppen, mindestens alle 24 Monate
- Analyse und Interpretation der Beschwerdestatistik
- Benchmarking
- Abweichungsanalyse der Soll-/Ist-Werte der Zielhierarchie im Führungskonzept (MbO)

Die Ausgangslage zur Einführung des Vorschlags- und Beschwerdemanagements stellt sich in der Deutschen Sportjugend als ausgesprochen vorteilhaft dar, sind doch beinahe alle Befragten der Meinung, dass Vorschläge und Beschwerden etwas Positives sind.



Tafel 22: Ergebnisse der internen Führungskräftebefragung der dsj.
Wissenschaftlicher Projektberater: Prof. Dr. von Velsen.

Allerdings: Die wenigsten werden aktiviert, sich überhaupt zu beschweren – und dann ist der Umgang mit Beschwerden unzureichend. Dies ist nicht ein dsj-spezifisches Ergebnis, sondern typisch für Nonprofit-Organisationen.



Tafel 23: Zufriedenheit mit der dsj-Geschäftsstelle
Wissenschaftlicher Projektberater: Prof. Dr. von Velsen.

Mein Tipp für die Praxis:

Wer nicht aktiv und systematisch Vorschläge und Beschwerden in der NPO managt, der wird keine Zufriedenheit bei Beschwerdeführern erreichen.

Qualitätskonzept erarbeiten: Wo liegen Stolpersteine?

Bei der Entwicklung von Qualitätsstandards erscheint es in der Praxis oft schwierig, den auf den ersten Blick theoretisch und kompliziert anmutenden Ansatz der Differenzierung der Dienstleistungsqualität in die drei Dimensionen Potenzial-, Prozess- und Ergebnisqualität stringent anzuwenden. Oft werden diese drei Dimensionen durchmischt, sodass in der Konsequenz die Operationalisierung und Systematisierung der Dienstleistungen nur unzureichend gelingen.

Mein Tipp für die Praxis:

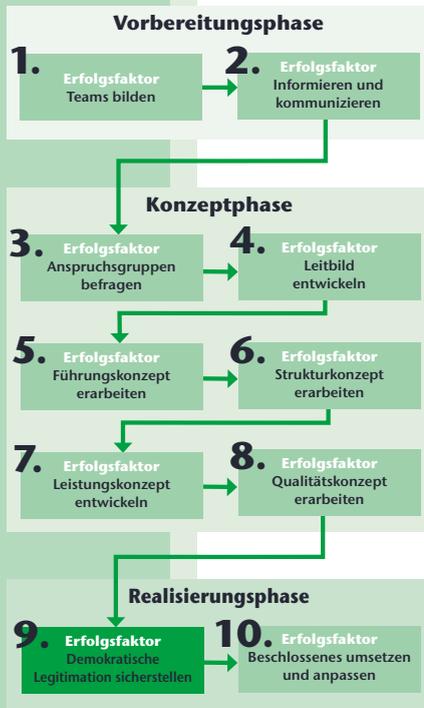
Hier ist die Unterstützung eines externen Moderators mit NPO-spezifischem Wissen zu empfehlen.

Ein weitere Schwierigkeit tritt dann auf, wenn die Fragenkataloge für die telefonische und schriftliche Befragung unprofessionell aufgebaut wurden: Häufig lassen sich als Resultat weder konkrete Problemfelder zur Qualität der eigenen Dienstleistungen erkennen noch praktikable Lösungsansätze ableiten.

Mein Tipp für die Praxis:

Achten Sie schon bei der Entwicklung des Fragebogens auf die Möglichkeit der späteren Differenzierung in die drei Qualitätsdimensionen.





Realisationsphase

9. Erfolgsfaktor: Demokratische Legitimation sicherstellen

Demokratische Legitimation sicherstellen: Worum geht es?

Wie ein roter Faden zieht sich durch das Gesamtprojekt die Einlösung des Anspruchs, die durch den OE-Prozess betroffenen ehren- und hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der dsj und ihren Mitgliedsorganisationen zu Beteiligten und letztlich zu Mitgestaltern an diesem Prozess zu machen.

Es geht darum, dieser Personengruppe zu verdeutlichen, dass mit einer formalen Verabschiedung der Arbeitsergebnisse der an diesem Projekt beteiligten Gremien (dsj-Vorstand, Forum OE, Arbeitskreis OE und Projektteam) der eigentliche OE-Prozess erst beginnt.

Zwar ist der Grad an direkten Auswirkungen auf die Arbeit in den Mitgliedsorganisationen je nach Teilbereich der OE-Ergebnisse unterschiedlich. Das Leitbild betrifft die gesamte Deutsche Sportjugend sehr direkt, das Führungskonzept bezieht sich eher auf den dsj-Vorstand und die dsj-Geschäftsstelle, die Vorschläge zur Struktur auf die gesamte Deutsche Sportjugend und das Miteinander zwischen Vorstand, Geschäftsstelle und Mitgliedsorganisationen, das Leistungskonzept auf dsj-Vorstand und dsj-Geschäftsstelle, während das Qualitätskonzept direkt nur die Arbeit der dsj-Geschäftsstelle betrifft.

Trotzdem soll durch die innerhalb des Projektes erzielten Ergebnisse und deren Umsetzung ein positives Signal in Richtung der Arbeit der Mitgliedsorganisationen gesetzt werden. Dies wird an der Selbstverpflichtung der dsj-Geschäftsstelle zur Festlegung und Einhaltung messbarer und nachvollziehbarer Qualitätsstandards deutlich. Wir gehen davon aus, dass durch ein konsequentes Qualitätsmanagement in der dsj-Geschäftsstelle und durch die damit zu erzielenden positiven Wirkungen die Mitgliedsorganisationen gar nicht vermeiden können, ähnliche, auf deren spezifische Situation zugeschnittene Standards zu entwickeln.

Die Überlegungen zur Organisationsentwicklung stellen nicht ein „von oben“ aufgesetztes System dar, sondern bis zuletzt sind Modifikationen an den unterbreiteten Vorschlägen nicht nur möglich, sondern ausdrücklich erwünscht.

Als eine entscheidende Voraussetzung für die Beteiligung erscheint die kompetente und kontinuierliche Information über den Fortgang der Arbeiten innerhalb des Projektes. Nur wer gut informiert ist, kann auch in die Mitgestaltung eines Prozesses sinnvoll eingebunden werden. Des Weiteren erscheint es notwendig, die Offenheit für die Berücksichtigung von Vorschlägen von außen zu signalisieren. In die gleiche Richtung geht die Kommunikation der Botschaft, dass die Überlegungen zur Organisationsentwicklung nicht ein „von oben“ aufgesetztes System darstellen, sondern bis zuletzt Modifikationen an den unterbreiteten Vorschlägen nicht nur möglich, sondern erwünscht sind. Dazu gehört auch die Darstellung des OE-Prozesses als transparentes Geschehen, in dem selbst Schwierigkeiten und Probleme offen und für alle Beteiligten auch nach außen sichtbar anzusprechen sind.

Schließlich ging es um die vorgeschriebene formale Verabschiedung der mit der Umsetzung des OE-Prozesses verbundenen Auswirkungen auf die Jugendordnung der dsj durch die dafür vorgesehenen Gremien.

Die wesentlichen Elemente für die innerhalb des engen Zeitrahmens bis zum Oktober 2000 vorgesehene Verabschiedung und Annahme der Ergebnisse des Projektes Organisationsentwicklung sind nach unserer Einschätzung die nachfolgend näher beschriebenen Werkzeuge der Regionalkonferenzen und eine entsprechend inszenierte Vollversammlung.

Die wesentlichen Elemente zur Sicherstellung der demokratischen Legitimation sind die Werkzeuge der Regionalkonferenzen und eine entsprechend inszenierte Vollversammlung.

Demokratische Legitimation sicherstellen: Was bringt das?

Der OE-Prozess ist kein Selbstzweck. Er dient der Zielsetzung, aus der dsj innerhalb der nächsten zwei bis vier Jahre ein zukunftsfähiges, den Prinzipien der Dienstleistungs- und Anspruchsgruppenorientierung verpflichtetes Unternehmen zu formen. Diesen Prozess gestaltet die dsj ganz bewusst unter Einlösung des Anspruchs, weiterhin sozialen Zielsetzungen verpflichtet zu sein. Allerdings sollen eben Erkenntnisse aus der Betriebswirtschaft für die Arbeit der dsj systematischer, konsequenter und kontinuierlicher genutzt werden, um die sozialen Ziele mit der Arbeit der dsj auch zu erreichen, und dies auf einem möglichst ressourcensparenden Weg.

Die Verantwortlichen in den Mitgliedsorganisationen der dsj müssen sich als aktiv Mitgestaltende an dem Gesamtvorhaben nicht nur wahrnehmen, sondern auch dementsprechend handeln.

Da die dsj als Dachorganisation letztlich nur so stark sein kann wie die unter ihrem Dach organisierten Mitgliedsorganisationen, kann das oben beschriebene Ziel auf Dauer nur erreicht werden, wenn sich – zumindest die Schlüsselmitgliedsorganisationen der dsj – den gleichen Überlegungen öffnen und diese in ihrer Arbeit in der Praxis umsetzen. Mit anderen Worten: Das Gesamtgefüge muss sich zu einem lebendigen System entwickeln.

Die Verantwortlichen in den Mitgliedsorganisationen der dsj müssen sich also als aktiv Mitgestaltende an dem Gesamtvorhaben nicht nur wahrnehmen, sondern auch dementsprechend handeln. Ihnen muss an vielen Stellen die Gelegenheit gegeben werden, sich aktiv in die Diskussionsprozesse einzubringen. Schließlich muss über die Klarheit der Struktur, der Darstellungen, der Ergebnisse und der Wege, die zu diesen Ergebnissen geführt haben, erreicht werden, dass die Betroffenen in den Mitgliedsorganisationen der dsj nicht nur die formale, sondern auch die tatsächliche Kompetenz erhalten, sich für alle gewinnbringend in die Gestaltung des OE-Prozesses einzubringen.

Die formale Verabschiedung einer Jugendordnungsänderung reicht zur Legitimation und zur Schaffung einer kreativen Aufbruchstimmung nicht aus.

Die formale Verabschiedung einer Jugendordnungsänderung reicht nicht aus, um die Legitimität herzustellen, die zur erfolgreichen Fortschreibung des

OE-Prozesses notwendig ist. Durch die Beteiligung an den Regionalkonferenzen und die nochmalige ausführliche Behandlung des Themas innerhalb der dsj-Vollversammlung soll eine Aufbruchstimmung erzeugt werden. Die Verantwortlichen innerhalb der Mitgliedsorganisationen der dsj sollen die Umsetzung der OE-Ergebnisse, deren Weiterentwicklung und Übersetzung auf die Rahmenbedingungen und Notwendigkeiten innerhalb der eigenen Organisation wahrnehmen und sich selbst zu Motoren eines Prozesses der systematischen Veränderung innerhalb des Gesamtgefüges Deutsche Sportjugend machen.

Schließlich soll den Verantwortlichen in den Mitgliedsorganisationen Mut gemacht werden, Veränderungsprozesse nicht nur als unausweichlich und von außen vorgegebene Notwendigkeiten zu empfinden, sondern als Chance, die Existenz der eigenen Organisation zu sichern und diese über eine effektivere und effizientere Arbeit nach außen attraktiver darzustellen.

Demokratische Legitimation sicherstellen: Wie gehe ich vor?

Neben der schon beschriebenen Einrichtung verschiedener Arbeitsgruppen und der kontinuierlichen Kommunikation des OE-Prozesse sind vor allem zwei Werkzeuge zu nennen, die der Herstellung von Legitimität dienen.

Regionalkonferenzen

Diese Veranstaltungen dienen dazu, innerhalb eines kurzen Zeitraumes (circa zwei Monate) die Arbeitsergebnisse innerhalb des Projektes Organisationsentwicklung einem möglichst breiten Personenkreis aus den Mitgliedsorganisationen nicht nur zugänglich zu machen, sondern mit diesem auch ausführlich zu diskutieren. Darüber hinaus soll die Darstellung der Ergebnisse auf ihre Verständlichkeit und Plausibilität überprüft werden. Dies alles soll innerhalb eines vertretbaren Aufwandes für die Adressaten in den Mitgliedsorganisationen der dsj geschehen.

Checkliste: Organisation von Regionalkonferenzen

Aufgabe	Inhalt	Bemerkung
<p>✓ Auftrag und Zielsetzung der Regionalkonferenzen definieren und verabschieden</p>	<p>Die Idee zur Durchführung der Regionalkonferenzen wurde im Forum Organisationsentwicklung geboren und inhaltlich und organisatorisch durch die Verantwortlichen in der dsj-Geschäftsstelle und den Projektberater umgesetzt. Festgelegt wurden vier eintägige, vom Inhalt her grundsätzlich gleiche Veranstaltungen mit den oben genannten Zielsetzungen. Grundsätzlich sollten über die Regionalkonferenzen diejenigen erreicht werden, die auch bei der im Oktober folgenden Vollversammlung die jeweilige Mitgliedsorganisation als Delegierte vertreten sollten.</p>	
<p>✓ Orte festlegen</p>	<p>Zielsetzung war, jeder interessierten Person innerhalb der Mitgliedsorganisationen der dsj die Möglichkeit zu geben, innerhalb eines Tages die Teilnahme an einer Regionalkonferenz zu ermöglichen. Die Wahl fiel in unserem Fall auf die Orte Duisburg (Westen), Erfurt (Osten), Schwerin (Norden) und Stuttgart (Süden).</p>	
<p>✓ Termine festlegen</p>	<p>Für die gewählten Orte ergaben sich Einzugsbereiche, aus denen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu erwarten waren. Wir haben die Termine so gelegt, dass im Einzugsbereich keine Schulferien waren.</p>	

Checkliste: Organisation von Regionalkonferenzen

Aufgabe	Inhalt	Bemerkung
✓ Wochentage festlegen	Da unsere Zielgruppe sowohl aus ehren- als auch aus hauptamtlich Tätigen besteht, haben wir für zwei Konferenzen einen Werktag innerhalb der Woche und für die beiden anderen Wochenendtermine angeboten.	
✓ Ablauf der Veranstaltungen festlegen	Der Zielsetzung entsprechend, nicht nur zu informieren, sondern auch in einen Dialog mit der Zielgruppe zu treten, wurde neben dem inhaltlichen Input auch die Arbeit in Form von Arbeitsgruppen angeboten. Das Angebot wurde aber so flexibel gehandhabt, dass mit der jeweiligen Gruppe (abhängig von Größe und Interessenlage) jeweils neu vereinbart wurde, ob ausschließlich im Plenum oder auch in Kleingruppen gearbeitet wurde.	
✓ Team zusammenstellen	Die Dialogform und Offenheit der Regionalkonferenzen hatten zur Folge, dass zwar der fachliche Input schwerpunktmäßig durch den Leiter des Projektes, den Fachberater und einen weiteren in den OE-Prozess involvierten Mitarbeiter der dsj-Geschäftsstelle gegeben wurde, aber die Leitung und Moderation der Veranstaltungen bei verschiedenen Mitgliedern aus dem Forum liegen sollten. Dies sollte das hohe Maß an Einbindung der Mitgliedsorganisationen in den OE-Prozess signalisieren, da diese Funktion von Forumsmitglieder außerhalb des dsj-Vorstands wahrgenommen wurde.	
✓ Veränderungsprozess durch die Regionalkonferenzen verdeutlichen	Die Veranstaltungen waren zeitlich so aufeinander abgestimmt, dass Erkenntnisse einer Konferenz sofort in die darauf folgende eingespeist werden konnten. Diese Veränderungen sowohl auf der inhaltlichen als auch auf der Ebene der Präsentation wurden in den Folgeveranstaltungen entsprechend verdeutlicht.	
✓ Regionalkonferenzen umfassend kommunizieren	Alle Medien der dsj (Internet, Mitgliederrundschreiben, Zeitschrift „Olympische Jugend“ und die DSB-Presse) wurden genutzt, um auf die Veranstaltungen hinzuweisen. Die letzte Fassung der Präsentation wurde dann im Internet bereits als Vorbereitung auf die dsj-Vollversammlung als Download eingestellt.	

Tafel 24: Checkliste zur Organisation von Regionalkonferenzen

dsj-Vollversammlung

Die Jugendordnung legt die Vollversammlung als das oberste Entscheidungsgremium der dsj fest. Damit hat dieses Gremium ganz formal über die Verabschiedung und Annahme der Ergebnisse des OE-Prozesses mit den entsprechenden Auswirkungen auf eine Änderung der Jugendordnung zu entscheiden.

Trotz der innerhalb von fast zwei Jahren Vorlauf übermittelten umfangreichen Informationen zum Projekt Organisationsentwicklung und deren Diskussion beim Jugendhauptausschuss 2000, in weiteren Gremien der dsj und den vier Regionalkonferenzen, wurde es als notwendig erachtet, auch den Delegierten der Vollversammlung noch einmal die Gelegenheit zur Diskussion der vorgelegten Ergebnisse zu geben. Folgende Schritte wurden unternommen:

□ Über das Berichtsheft zur Vollversammlung umfassend kommunizieren

1. Das Berichtsheft zur Vollversammlung geht den Delegierten im Vorfeld der Veranstaltung zu. Hier wurde ausführlich sowohl über die Rahmenbedingungen, die den OE-Prozess notwendig machen, als auch über die erzielten Ergebnisse informiert.
2. Ergänzt wurde dies durch die Einstellung der kompletten Materialien im Internet.

□ Das Programm der Vollversammlung als Plattform für den Dialog gestalten

Die Bearbeitung des Themenschwerpunktes Organisationsentwicklung während der Vollversammlung erfolgt in fünf Schritten:

1. Einführung in das Thema und Darstellung der Rahmenbedingungen, die zur Organisationsentwicklung als Projekt und Prozess geführt haben. Diese Einführung gibt der Leiter des Forums OE, der 1. Vorsitzende der dsj.
2. Diskussion der fünf Teilprojekte in fünf Arbeitskreisen, wo einerseits noch bestehende Informationslücken geschlossen, andererseits Probleme angesprochen, diskutiert und gelöst werden können. Die Arbeitskreise werden jeweils von Mitgliedern des Forums OE moderiert und inhaltlich durch die Mitglieder des Projektleitungsteams und den Fachberater begleitet.
3. Die verbleibenden nicht zu lösenden Fragen werden dem gesamten Plenum vorgestellt und abschließend eventuell über eine Modifikation der Beschlussvorlagen eingebracht.
4. In einer ersten Beschlussvorlage wird eine Zustimmung zu den inhaltlichen Ergebnissen des Projektes OE eingeholt.
5. In einer zweiten Beschlussvorlage werden die sich aus dem Projekt OE ergebenden Änderungen der Jugendordnung und Geschäftsordnung zur Zustimmung vorgelegt.

Demokratische Legitimation sicherstellen: Welche Ergebnisse erzielt die dsj?

Zum Zeitpunkt des Redaktionsschlusses dieses QS-Heftes steht die oben beschriebene dsj-Vollversammlung noch an. Daher kann über deren Ergebnisse abschließend noch nichts gesagt werden.

Die Regionalkonferenzen hatten eine äußerst positive Resonanz.

Zwar wurden die ursprünglich angedachten Teilnehmerzahlen von 30 Personen nicht erreicht. Dazu war das Medium auch zu neu und der Zeitraum – aus den Notwendigkeiten des Projektablaufs heraus – eher ungünstig gewählt. Auch wenn die Veranstaltungstermine selbst nicht in der Schulferienzeit lagen, fanden die Vorbereitung und Kommunizierung der Konferenzen in den Ferien bzw. in der Sommerpause statt.

Die relativ geringe Quantität wurde kompensiert durch die Teilnahme beinahe sämtlicher meinungsbildenden Personen in der Deutschen Sportjugend. Dies bezog sich sowohl auf den ehren- wie auch den hauptamtlichen Bereich. Hier waren fast alle diejenigen vertreten, die dann wieder als Multiplikatoren und Multiplikatorinnen der Ergebnisse des Projektes Organisationsentwicklung wirken können.

Auch die Veranstaltungsform der Regionalkonferenzen wurde ausdrücklich gelobt. Es wurde positiv gesehen, dass die Zentrale dsj auch einmal bereit ist, räumlich auf die Verantwortlichen in den Mitgliedsorganisationen der dsj zuzugehen. Dies ging soweit, auch Regionalkonferenzen zu anderen wichtigen, die gesamte Deutsche Sportjugend betreffenden Themen vorzusehen.

In dieser Hinsicht haben die Regionalkonferenzen zu einem Imagegewinn für die dsj beigetragen, die sich als innovativer, neuen Methoden gegenüber aufgeschlossener Dienstleister erwiesen hat.

Auch ein Beitrag zur Qualifizierung der Ergebnisse des OE-Projektes und deren Darstellung konnte aus den Regionalkonferenzen gezogen werden. Strittige und offensichtlich zu Problemen und Auseinandersetzungen führende Fragestellungen wie die Erteilung des Stimmrechts für den Geschäftsführer/die Geschäftsführerin im zukünftigen dsj-Vorstand wurden aus dem Führungskonzept als Teilergebnis des gesamten OE-Prozesses wieder herausgenommen. Ähnliches gilt auf der Ebene der Präsentation, wo auf Grund der Diskussionen während der Regionalkonferenzen Folien modifiziert bzw. ganz aus der Präsentation herausgenommen wurden.

Insgesamt ist es gelungen, über eine professionelle Darstellung der Ergebnisse des OE-Projektes und über die Kommunizierung der Offenheit für Anregungen eine Atmosphäre zu schaffen, die die Verantwortlichen in den Mitgliedsorganisationen der dsj nicht nur zu angeregten und konstruktiven Diskussionen während der Regionalkonferenzen gebracht hat, sondern uns auch – ohne den Ergebnissen der anstehenden Vollversammlung im Detail vorgreifen zu wollen – dem Ziel der Verantwortlichen in der dsj, die Betroffenen zu Beteiligten zu machen, ein gutes Stück näher gebracht hat.

Demokratische Legitimation sicherstellen: Wo liegen Stolpersteine?**☐ Stolperstein „Offenheit für Anregungen“**

Auch bei dem Anspruch, möglichst alle Betroffenen in der Deutschen Sportjugend mit ihrer Meinung zur Organisationsentwicklung zu hören, müssen hier Grenzen gesetzt und auch nach außen verdeutlicht werden. Während in der Phase der Befragung der Mitgliedsorganisationen noch viele Entscheidungsträgerinnen und -träger in den Mitgliedsorganisationen die Möglichkeit hatten, sich einzubringen und mit ihren Anmerkungen auch berücksichtigt zu werden, wurde diese Möglichkeit der Berücksichtigung von Anregungen während des Projektverlaufs immer geringer. Wenn ein Konzept auf der Ebene verschiedener politischer und fachlicher Gremien behandelt und weiterentwickelt wurde, wird die Berücksichtigung von grundsätzlichen Einwendungen immer schwieriger, wenn damit nicht all diejenigen wieder vor den Kopf gestoßen werden sollen, die bis dahin an der Erstellung des Konzeptes mitgewirkt haben.

Darüber hinaus sind die Erwartungen, Änderungen seitens der Projektleitungen auch zu berücksichtigen, teilweise so hochgeschraubt, dass kleine – in sich aber auch schwerwiegende Modifikationen – gar nicht mehr wahrgenommen werden. Typisches Beispiel hierfür war die Arbeit am künftigen Leitbild der Deutschen Sportjugend. Obwohl das ursprüngliche Leitbild, das den Mitgliedsorganisationen der dsj mit der Bitte um Einbringung von Änderungswünschen zugestellt wurde, in mindestens zehn Punkten modifiziert worden war, wurden diese Veränderungen bei den Adressaten nicht registriert und uns unterstellt, wir würden weiterhin dasselbe Leitbild transportieren.

Eine Lösung liegt hier nur in einer realistischen Darstellung dessen, was in einer bestimmtem Projektphase noch an Veränderungen möglich ist, und in der argumentativen Auseinandersetzung mit allen eingebrachten Veränderungsvorschlägen.

☐ Stolperstein „Mangelnde Offenheit für andere Ansätze“

Es ist unvermeidbar, dass es innerhalb einer derart heterogen strukturierten Landschaft, wie der der Jugendverbandsarbeit im Sport, auch unterschiedliche Ansätze für die Lösung von Problemen innerhalb der Organisationsentwicklung vorhanden sind. Verlaufen diese Ansätze konträr oder zumindest abweichend von den Erkenntnissen in einem Projekt und werden sie mit entsprechender Konsequenz und Kontinuität seitens derjenigen, die mit einer vorgefassten Meinung in den Prozess gegangen sind, vertreten, so kann dies zu erheblichen zeitlichen Verzögerungen im Projektablauf führen.

Im Projekt Organisationsentwicklung waren das die Überlegungen einiger Mitglieder des Forums, das Ehrenamt in Zukunft über die Bezahlung des 1. Vorsitzenden attraktiver zu machen. Dadurch wurde nicht nur der vom wissenschaftlichen Berater vorgeschlagene Projektverlauf nicht eingehalten, sondern dies brachte auch erhebliche zeitliche Verzögerungen mit sich, bis hin zu Forderungen, das Projekt Organisationsentwicklung vorzeitig zu beenden.

Auch hier helfen nur die konsequente Auseinandersetzung mit den Gegenargumenten und eine kontinuierliche Kommunikation und Begründung der Projektergebnisse in allen Phasen des Projektablaufs.

□ Stolperstein „Mangelnde Innovation“

Die Einschätzung sämtlicher mit den Projektergebnissen verbundenen Erkenntnisse und Vorschläge für eine Veränderung von Strukturen und Abläufen bewegt sich zwischen den Polen: „Das ist nicht machbar und geht viel zu weit!“ einerseits und „Was ist an diesen Vorschlägen eigentlich Neues und hat sich dafür der ganze Aufwand gelohnt?“ andererseits.

Das fast allen großen und mit einer langen Tradition ausgestatteten Organisationen innewohnende Beharrungsvermögen und die Resistenz gegenüber Veränderungen machen die Akzeptanz und Umsetzung neuer Vorschläge schwer und lösen in der Regel eine gewisse Abwehrhaltung aus.

Allerdings hat ein nicht kleiner Kreis von Verantwortlichen innerhalb der Mitgliedsorganisationen der dsj den Anspruch, dass die Dachorganisation den Stein der Weisen findet und mit innovativen Vorschlägen möglichst alle bestehenden Probleme löst.

Ein Beispiel für diese Polarisierung bildet die Reaktion auf die Vorschläge zum Strukturkonzept. Einerseits ist breiter Konsens festzustellen, dass sich an der Primärorganisation der Deutschen Sportjugend nichts ändern darf und kann. Andererseits werden die Vorschläge zur Einrichtung eines Kompetenz-Centers heruntergeredet, als sei dies nichts Neues und nur die Wiederbelebung früherer Gremien unter einem anderen Namen.

Auch hier hilft letztlich nur die systematische und konsequente Darstellung dessen, was man mit den Neuerungen erreichen will, und der konstruktive Dialog mit denjenigen, die von diesen Veränderungen profitieren sollen.

10. Erfolgsfaktor: Beschlossenes umsetzen und anpassen

Beschlossenes umsetzen und anpassen: Worum geht es?

Zum Zeitpunkt der Erstellung der Texte für das vorliegende QS-Heft ist es noch rund eine Woche hin, bis die Vollversammlung der Deutschen Sportjugend die niedergelegten Konzepte des zweijährigen Organisationsentwicklungsprozesses und ihre Umsetzung in Satzungsrecht diskutieren wird. Nach den Ergebnissen der geschilderten Regionalkonferenzen und einer ausführlichen Beratung auf der Ebene der Geschäftsführungen der Mitgliedsorganisationen geht der Vorstand der Deutschen Sportjugend von einem weitgehenden Konsens der Mitgliedsorganisationen und damit von den notwendigen Mehrheiten im Abstimmungsverfahren aus.

Hiermit wäre dann jedoch erst der erste Schritt in die Zukunft getan.

Was im unmittelbaren Nachhinein zur Vollversammlung umgehend angegangen werden muss, ist die Umsetzung des Beschlossenen. Dies nicht durch einen einfachen mehrheitlichen Abstimmungsakt zu bewerkstelligen. Für den Vorstand und die Geschäftsstelle der Deutschen Sportjugend wird sich ein neues Miteinander ergeben müssen, das sowohl durch strukturelle Veränderungen als auch durch neue politische Aufgabenfelder gekennzeichnet sein wird. Vorstand und Geschäftsstelle werden nach der Konzeptverabschiedung eine gute Zeit brauchen, bis sie sich das ausreichende fachliche Rüstzeug erarbeitet haben werden und bis der notwendige Perspektivwechsel als Grundlage des Erfolgs vollzogen sein wird.

Aber auch hiermit wird es nicht getan sein. Denn es geht nicht nur um eine Reorganisation der Zentrale – Vorstand, Geschäftsstelle –, sondern um eine Neuorientierung des gesamten Systems Deutsche Sportjugend. Auch die Mitgliedsorganisationen werden durch die neuen Konzepte in den Bereichen Leitbild, Führung, Struktur, Leistung und Qualität betroffen sein. Was nützte es, um ein Beispiel zu geben, wenn die Geschäftsstelle der Deutschen Sportjugend eine hochqualifiziert arbeitende Dienstleistungsorganisation werden würde, die Geschäftsstellen der Mitgliedsorganisationen aber nicht nachzögen? Qualitätsstandards wie die Beantwortung von Normalbriefen innerhalb drei Tagen machen keinen Sinn, wenn die Zentrale sie umsetzt, die Mitgliedsorganisationen aber für die Beantwortung derartiger Schreiben Fristen von mehreren Wochen benötigen.

Auf Vorstand und Geschäftsstelle der Deutschen Sportjugend als dem Zentrum für die Organisationsentwicklung des Gesamtsystems kommen schon vom Zeitpunkt der Konzeptverabschiedung die folgenden wichtigen Grundaufgaben zu.



*Peter Lautenbach
Koordinierender Referent der Deutschen Sportjugend*

Beschlossenes umsetzen und anpassen: Was bringt das?

Die Beschlussfassung der Vollversammlung der Deutschen Sportjugend zu den in den beiden letzten Jahren erarbeiteten OE-Konzepten wird ohne Umsetzung in konkretes Handeln und Anpassen von Strukturen und Arbeitsinhalten nicht das Papier wert sein, auf dem sie dokumentiert werden wird.

Die Beratungen und Aufträge der Vollversammlung können jedoch bei konsequentem Handeln aller internen Stakeholder der Deutschen Sportjugend – Vorstand, Geschäftsstelle, Mitgliedsorganisationen – einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, dass die dsj von einem herkömmlichen Jugendverband zu einem zukunftsfähigen und marktorientierten Dienstleister in dem ständig wachsenden Markt der Jugendarbeit und der Jugendhilfe werden wird.

Eine Veränderung wird sich dabei auch im Bereich des Miteinanders zwischen Zentrale und Mitgliedsorganisationen ergeben müssen. Es geht hier um die notwendige Veränderung dessen, was man Unternehmenskultur nennt. Denn gerade in Zeiten eines Ansturms von Zerfallskräften wie Globalisierung, Europäisierung, Dezentralisierung, Ausdünnung oder Werteverfall wird Unternehmenskultur zum wirksamsten Instrument, um eine große Organisation zusammenzuhalten. Auf sie gründet sich die Identität eines Unternehmens als einheitliche Organisation. Ohne Unternehmenskultur fehlt es den Nonprofit-Organisationen an Werten, an Ausrichtung und an Zweck.

□ Soziabilität und Solidarität als zwei charakteristischen Formen menschlicher Beziehungen

Soziologen unterscheiden bei einer Gemeinschaft zwei charakteristische Formen menschlicher Beziehungen – die Soziabilität und die Solidarität. Soziabilität stellt dabei ein Maß für die Freundlichkeit zwischen den Mitgliedern einer Gemeinschaft dar. Gerade hier finden sich Nonprofit-Organisationen in besonderem Maße mit ihren Werten und Ritualen wieder. Solidarität steht dagegen als Maß für die Fähigkeit einer Gemeinschaft, gemeinsame Ziele unabhängig von persönlichen Bindungen rasch und effektiv zu verfolgen und umzusetzen.

Beide Bereiche sind für die Zukunftsfähigkeit von Nonprofit-Organisationen unabdingbar notwendig, dies in möglichst hoher Ausformung. Viele Nonprofit-Organisationen, auch die Deutsche Sportjugend, befinden sich jedoch in dem Dilemma, dass beide Positionen nur niedrig ausgeprägt sind und sie zu „zersplitterten Organisationen“ geworden sind.

□ Problem der organisationalen Zersplitterung in NPO

Da es nicht möglich ist, den freundschaftlichen Umgang und ein tiefgreifendes Vertrauen als Basis des Miteinanders quasi zu befehlen, scheint die Notwendigkeit gegeben, die Deutsche Sportjugend für die nächsten Jahre zu einer solidarischen und zielorientierten Unternehmenskultur zu führen. Management by Objectives in den Innenbereichen zwischen Vorstand und Geschäftsstellen sowie Zielvereinbarungen zwischen Zentrale und Mitgliedsorganisationen scheinen der richtige Weg zu sein und müssen schnell Realität werden.

Beschlossenes umsetzen und anpassen: Wie gehe ich vor?

Die als besonders wichtig erscheinenden Aufgabenfelder werden nachfolgend in Tabellenform dargestellt.

Aktuelle Umsetzungsarbeiten nach Verabschiedung der OE-Konzepte

- Einrichtung eines betriebswirtschaftlich orientierten Rechnungswesens**
- Einrichtung eines durchgängigen strategischen und operativen Controllings**
- Politische Darstellung des Haushalts 2001 schon bei der Vollversammlung**
 - Gliederung in die Funktionen Management, Service und Marketing
 - Binnenstrukturierung in die Teile Arbeitsfelder, Aufgabenbereiche und Einzelmaßnahmen (Kostenträger)
- Verabschiedung und Umsetzung eines Schulungskonzepts für die Zentrale (Ehrenamt, Hauptamt) und die Mitgliedsorganisationen**
 - circa 250 Stunden Ausbildung mit Klausuren und Abschlussprüfung (eigenes Diplom)
 - Schulungsbereiche: Führung, Kommunikation, Motivation; Arbeitsfelder der Betriebswirtschaft; Kooperationstraining Ehren- und Hauptamt
- Etablieren eines konsequenten Marketings**
- Leitbild**
 - Konsequente Ausrichtung der Planungen an der Vision
 - Füllen der in der Mission verankerten Unternehmenswerte durch praktisches Handeln
- Führungskonzept**
 - Beschließen bei der Vollversammlung, Inkraftsetzen aber erst zur Vollversammlung 2002
 - Erlernen der neuen Aufgabenfelder; Einüben des neuen Miteinanders zwischen Ehrenamt und Hauptamt
- Strukturkonzept**
 - Unternehmenskultur: Abschließen von Leistungsverträgen mit den Mitgliedsorganisationen
 - Einrichten eines konsequenten Wissensmanagements mit den Kompetenz-Centern als Spitzen
- Leistungskonzept**
 - Festlegen der Soll-, Kann- und Mussleistungen der Zentrale
 - Neuorientierung bei der Arbeitsverzahnung zwischen Zentrale und Mitgliedsorganisationen
- Qualitätskonzept**
 - Umsetzen der erarbeiteten Standards durch die dsj-Geschäftsstelle
 - Gewinnen der Mitgliedsorganisationen zur Einrichtung kompatibler Verfahren

Beschlossenes umsetzen und anpassen: Welche Ergebnisse erzielt die dsj?

Die Ergebnisse der beschriebenen Planungen und Umsetzungsarbeiten lassen sich nicht vorhersagen.

Erreichen möchte die Deutsche Sportjugend zwei Ziele:

- In zwei Jahren sind die Ergebnisse der Organisationsentwicklung umgesetzt. Dabei ist auch ein Großteil der Mitgliedsorganisationen „mitgenommen“ worden. Gemeinsame Schulungen und Kolloquien werden die Grundlage für diesen Prozess bilden.
- In der Zeit von 2002 bis 2004, also in den beiden nachfolgenden Jahren, professionalisiert die Deutsche Sportjugend ihre Arbeit dann so weit, dass sie mit Auslaufen der derzeit abgeschlossenen Fördervereinbarung mit dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, als moderner Dienstleister der Jugendhilfe im Sport marktfähig ist.

Zentrale Aufgaben nach Verabschiedung der neuen OE-Konzeptionen**Vorstand der Deutschen Sportjugend**

- Keine Zäsur eintreten lassen
- Umgehende Qualifizierung des Ehrenamts für die neuen Aufgaben
- Vorleben der Inhalte des neuen Leitbilds

Geschäftsführung der Deutschen Sportjugend

- Gewinnen der internen Mitarbeiter für die Mitgestaltung der anstehenden Veränderungen
- Entwicklung und Durchsetzen von Schulungskonzepten
- Einbeziehung auch des Hauptamts der Mitgliedsorganisationen in den weiteren Prozess

Beschlossenes umsetzen und anpassen: Wo liegen die Stolpersteine?

Wo die Stolpersteine zur Umsetzung der Neuorientierung letztlich liegen werden, lässt sich erst im Nachhinein detailliert sagen. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt vermutbare Schwierigkeiten sind in der folgenden Tabelle festgehalten.

Sieben mögliche Stolpersteine

1. Der bei der Vollversammlung der Deutschen Sportjugend 2000 gewählte neue Vorstand engagiert sich nicht in gleichem Maße für das Projekt wie sein Vorgänger.
2. Teile der Mitgliedsorganisationen gehen davon aus, dass das OE-Projekt mit der Verabschiedung der Arbeitsergebnisse bei der Vollversammlung 2000 sein Ende gefunden habe.
3. Viele Mitgliedsorganisationen machen bei der Umsetzung nur halbherzig mit, andere wiederum mit großer Konsequenz. Dies kann zu Rissen im System der Deutschen Sportjugend führen.
4. Die sich professionalisierende dsj läuft dem DSB insbesondere in der Hauptverwaltung „davons“. Sie wird zur Enklave innerhalb des Gesamtverbands mit den sich hieraus ergebenden Problemen.
5. Die Bereitschaft des Ehrenamts zur Fortbildung und Professionalisierung ist nicht im notwendigen Maße vorhanden.
6. Die unumgänglichen Umstrukturierungen in der Geschäftsstelle der Deutschen Sportjugend stoßen auf persönlichen oder formalen Widerstand.
7. Die Vorgaben zur Verwaltung öffentlicher Mittel (BMFSFJ) wirken hindernd auf die Entwicklung der Deutschen Sportjugend zu einem betriebswirtschaftlich orientierten marktfähigen Dienstleister der Jugendhilfe im Sport.

Realisationsphase:
Wolfram Ochs
Geschäftsführer der Deutschen Sportjugend

Fazit

Fazit: Organisationsentwicklung aus der Sicht des ehrenamtlichen Vorstands

Nonprofit-Organisationen sehen sich in steigendem Maße genötigt, drei wichtigen Anforderungen zur selben Zeit zu genügen:

- dem Aufarbeiten von Unterlassenem aus der Vergangenheit,
- der Bewältigung einer immer schwierigeren und schnelllebigeren Gegenwart zur Zufriedenheit aller Anspruchsgruppen,
- dem vorausseilenden Planen einer nicht übersichtlichen Zukunft, die immer rascher zur Gegenwart wird.

Blickt man beispielsweise zurück auf das Jahr 1985, so entwickelten sich seinerzeit eine Vielzahl von „Konzeptionen 2000“, diese allerdings im sicheren Bewusstsein, dass der anvisierte Zeitpunkt irgendwann einmal in grauer Zukunft Tagesgeschäft werden würde. 15 Jahre in die Zukunft zu planen, fällt heute sehr schwer oder ist gänzlich unmöglich. Während Leitbilder von Verbänden oder Unternehmen früher ein Menschenleben hielten, ist man heute gezwungen, in Abschnitten von wenigen Jahren Überprüfungen auf Realitätsnähe vorzunehmen.

**„Hast Du ein Problem, hast Du viele Probleme!“,
sagt ein chinesisches Sprichwort.**

Eben dieses Gefühl haben ehrenamtliche Vorstände heutzutage sehr oft, stehen sie doch in einer zentralen Verantwortung für Gesamtsysteme mit dem Anspruch, gesellschaftlich wichtige Aufgabenfelder rechtzeitig zu erkennen und sachgerecht zu bearbeiten. Von der Zentrale wird stets erwartet, dass diese nicht nur Vorreiter sind, sondern auch Zukunftsdeuter. Die richtigen Entscheidungen müssen her, und das möglichst sofort.

Auf der anderen Seite ist auch für einen großen Jugendverband wie die Deutsche Sportjugend unübersehbar, dass auch sie dem Trend unterliegt, unter dem alle großen Zentralorganisationen leiden – ihre Prägekraft tendiert oft gegen Null. Selbst wenn die richtigen Zukunftslösungen vorhanden wären, finden sich nur wenige, die an ihrer Entwicklung und Umsetzung mitarbeiten wollen. Das Gros findet sich irgendwo auf einer Skala zwischen Ablehnung und Desinteresse wieder.

So hat der bei der Vollversammlung 2000 zu einer Zwischenstation kommende Organisationsentwicklungsprozess einen fast zehnjährigen Anlauf hinter sich. Es bleibt zu hoffen, dass die Umsetzung des Erarbeiteten in den – vor dem Hintergrund der Fördervereinbarung mit dem BMFSFJ – zur Verfügung stehenden vier Jahren zügig und konsequent vorangetrieben werden kann. Voraus-sagen können wir allerdings schon heute, dass nur die Mitgliedsorganisationen eine nennenswerte Zukunft als Träger der Jugendhilfe im Sport haben werden, die jetzt den Anschluss nicht verpassen.

Wir werden alles dafür tun, dass möglichst alle an Bord kommen.

Norbert Petry

1. Vorsitzender der Deutschen Sportjugend

Fazit: Organisationsentwicklung aus der Sicht des hauptamtlichen Geschäftsführers

Geschäftsführer werden in der Regel an dem gemessen, was sie tun und was sie erreichen. Ihre Fähigkeiten als Visionäre sind dagegen weniger geschätzt. Denn Visionen bedeuten Veränderungen, und Veränderungen bringen Unruhe in „bewährte“ Denk- und Handlungsstrukturen. So etwas wirkt störend und ist oft mit vielen Unbequemlichkeiten und Hindernissen verbunden. Vorstände wollen von Visionen überzeugt werden. Betriebsräte verweisen zurecht auf Mitbestimmungsrechte. Kollegen aus der Geschäftsführung vermuten Unruhe in den eigenen Geschäftsbereichen bei einer gravierenden Veränderung in einem benachbarten Sektor desselben Hauses. Hauptamtliche Kolleginnen und Kollegen wollen von Anbeginn in die neuen Überlegungen einbezogen werden und mitgestalten.

Der Rückblick des Geschäftsführers der Deutschen Sportjugend auf die zurückliegenden beiden Jahre des Projekts „Organisationsentwicklung der Deutschen Sportjugend“ vermeldet das Kennenlernen vieler neuen Ideen und organisationaler Schwierigkeiten. Er signalisiert aber auch insbesondere einen Fehler, den niemand, der sich mit Aufgabenstellungen dieser Art befasst, wiederholen sollte.

OE-Prozesse werden wie Ehen im Himmel geschlossen, aber auf der Erde gelebt. Top-down-Strategien sind sicherlich nützlich, keineswegs aber erfolgssichernd. Wenn „oben“ etwas ausgedacht worden ist, gehört es sofort rückgekoppelt an die Basis. Bottom-up heißt die Devise. Gerade in einer Organisation, die außer spezifischem Wissen, serviceorientiert zu den Stakeholdern gebracht, genau genommen nichts anbieten kann, muss klar sein, dass die wichtigsten Stakeholder die internen Anspruchsgruppen, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, sind:

- Diese heißt es, rechtzeitig einzubinden und von kritischen Beobachtern zu engagierten Beteiligten zu machen.
- Ihre Sachkenntnis gerade des Alltagsgeschäfts ist unbedingt notwendig, wenn es darum geht, beispielsweise Strukturen des Qualitätsmanagements zu definieren und festzulegen.
- Sie müssen Teil eines umfassenden Wissensmanagements in der Organisation werden – als Kolleginnen und Kollegen, die kontinuierlich auf die Schulbank gehen und ihr Wissen aktualisieren müssen; als Träger impliziten und fast biographischen Wissens, das explizit gemacht werden muss, damit es vom Personen- zum Organisationswissen wird.

Geschäftsführer können nur so gut ihre Geschäfte führen, wie engagierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mitmachen. Und ein Vorstand kann nur so gut arbeiten, wie ihm seitens der Geschäftsstelle zugearbeitet wird.

Alle, die sich intensiv mit der Thematik der Jugendverbandsarbeit befassen, wissen, dass Professionalisierung angesagt ist. Aber bei diesem Begriff stutzen viele in den Mitgliedsorganisationen ebenso wie bei dem des „Kunden“. Hier muss umgedacht werden. Professionalisierung heißt nicht Hauptamt. Und Professionalisierung bezieht sich auch nicht nur auf einen ständigen Qualitätsprozess bezüglich der Leistungsfähigkeit des Hauptamts. Professionalisierung meint Ehrenamt und Hauptamt. Zu professionalisieren ist aber insbesondere das Verhältnis dieser beiden tragenden Säulen der Jugendverbandsarbeit. Der Weg dorthin dürfte nicht ganz einfach sein.

Wolfram Ochs
Geschäftsführer der Deutschen Sportjugend

Fazit: Organisationsentwicklung aus der Sicht des wissenschaftlichen Beraters

Reibungen erzeugen Energie

Physikalisches Grundgesetz

Jede Nonprofit-Organisation, so auch die Deutsche Sportjugend, ist ein lebendiger Organismus, eingebettet in eine ständig sich verändernde, dynamische Umwelt. So entwickelt sich sowohl eine NPO in ihren einzelnen Entwicklungsstufen als auch die sie umgebende Umwelt; dabei kommt es zu positiven wie negativen Rückkoppelungen. Veränderungen und Anpassungen sind demnach normale, alltägliche Erscheinungen in einer NPO und Kennzeichen für die Lebendigkeit des Organismus. Im Alltag einer NPO werden jedoch oft Veränderungen als „Krankheitssymptome“ interpretiert, statt Stagnation als gefährliches Krisenmerkmal zu werten.

Der Prozess der Organisationsentwicklung ist ein geplanter Veränderungsprozess, der die gesamte NPO erfasst und dadurch die NPO-Kultur als die Gesamtheit von Werten, Normen und Verhalten der Beteiligten und damit auch das Erscheinungsbild der Nonprofit-Organisation nachhaltig beeinflusst.

Als wissenschaftlicher, von außen kommender Berater besitzt man den Vorteil – und die wichtige Voraussetzung –, nicht in das Tagesgeschäft der NPO direkt eingebunden zu sein. Andererseits führt dieser Umstand aber in vielen Situationen günstigstenfalls dazu, zwischen allen Stühlen zu sitzen und im schlechtesten Fall sogar soweit, von allen als Buhmann und Theoretiker angesehen zu werden. Natürlich habe ich auch in diesem spannenden, teils turbulenten Projekt die Rollen des Anklägers, Elfenturbewohners oder auch „freundlichen Spinners“ innegehabt und bewusst durch Provokationen diese Rollen herausgefordert.

*Und das war gut so! Denn nur die NPO, die sich intensiv und aktiv mit den eigenen Wünschen und Fehlern auseinandersetzt, kann die eigene Zukunft planen. Und da hilft es zur Bildung eines **Teamspirits**, wenn man ein klar definiertes Gegenüber in Form eines Beraters hat. Um ein Organisationsprojekt in einer NPO aber auch erfolgreich umzusetzen, braucht es noch mehr als die kreative Unruhe. Denn es reicht nicht aus, dass alle Insassen eines Ruderbootes volle Kraft voraus rufen und dann mit größter Anstrengung lospaddeln – wenn das Boot nur im Kreis fährt oder alle in unterschiedliche Richtungen paddeln, kommt die Gruppe insgesamt nicht voran.*

Effektivität und Effizienz – Grundprinzipien professionellen NPO-Managements

Managementerkennntnis

So ist es auch in einer NPO, die frohen Mutes ein OE-Projekt startet und – wie im Fall der Organisationsentwicklung der dsj – innovative und schlüssige Konzepte entwickelt: Ein OE-Projekt ist kein Selbstzweck. Es reicht gerade in Nonprofit-Organisationen nicht aus, effizient zu arbeiten, also die Dinge richtig zu machen. Wichtiger ist es, die richtigen Dinge zu tun, also zu wissen, wo wollen wir gemeinsam hin, in welche Richtung rudern wir zusammen. Mit anderen Worten: Die Effektivität eines OE-Prozesses ist noch wichtiger als die Effizienz der Konzeptentwicklung, und wie effektiv die Organisationsentwicklung tatsächlich ist, wird sich erst in der Umsetzung der Konzepte zeigen.

Da sich die dsj aber an die zehn Erfolgsfaktoren einer Organisationsentwicklung gehalten hat, bin ich sehr zuversichtlich, dass die dsj nicht nur effizient, sondern auch effektiv ihre eigene Zukunft gestaltet. Ich kann nur jeder NPO empfehlen, diesem positiven Beispiel zu folgen – denn: Stillstand bedeutet Rückschritt!

Prof. Dr. Burkhard von Velsen-Zerweck
wissenschaftlicher Projektberater

Balanced Scorecard

In Qs 30 habe ich bereits auf das Buch „**Balanced Scorecard; mehr als ein Kennzahlensystem**“ hingewiesen. Jetzt legen die Autoren als Ergänzung ein Praxishandbuch zur Einführung der Balanced Scorecard vor: Die Beispiele sind zwar wieder aus dem kommerziellen Bereich; doch die Rastersysteme, Anregungen und Präsentationen (auf der CD-Rom) eignen sich durchaus auch für Non-Profit-Organisationen.

Wie ein roter Faden zieht sich die Aussage durch das Buch, daß es bei der Einführung und Umsetzung der BSC nicht so sehr auf die theoretische Reinheit ankommt. Vielmehr geht es um praktikable Lösungen, die den Menschen und seine Handlungen im Zentrum sehen und die Kennzahlen und Methoden ihrer Messung und Berechnung als davon abgeleitete Kategorien verstehen.

Sehr anschaulich wird beschrieben, wie in Workshops sogenannte Handlungsrahmen festgelegt werden, in denen die strategischen Wege (**Worauf richten wir die Aktivitäten aus?**) den Perspektiven der Balanced Scorecard (**Welche Aktivitäten wollen wir in den einzelnen Perspektivbereichen realisieren?**) gegenübergestellt werden.

Durch unterschiedliche Beispiele wird erklärt, wie von der „Vision“ ausgehend die „Mission“ und als Folge ein „Slogan“ erarbeitet wird. Danach folgen Strategien in den unterschiedlichen Feldern.

Im Unterschied zu anderen BSC-Anleitungen kommen jetzt nicht nur betriebswirtschaftliche Kennzahlen, sondern (wie wir es im Bereich der Jugendhilfe gewöhnt sind) entsprechende Aktionen und als Folge daraus die Projekte und wie sie den einzelnen Mitarbeitern und den Budgetstellen zugeordnet sind.

Die Beispiele bieten praktische Übungsfelder und verdeutlichen, wie die „BSC-Matrix“ in der Praxis beim Erarbeiten der BSC helfen kann. Das alles wird unterstützt durch eine CD-Rom mit gut vorbereiteten Powerpoint-Präsentationen und Excel-Dateien.

Die Autoren empfehlen die BSC als ein gutes Management- und Führungssystem, um systematisch und evaluierbar Strategien in Handlungen umzusetzen. Sie machen aber auch keine Illusionen über die Möglichkeiten und Grenzen der BSC. So kann die BSC keine Konflikte in einer Organisation lösen; sie kann aber helfen, diese frühzeitig offen zu legen.

Dieses von Praktikern geschriebene Buch zeigt eine BSC-Systematik auf, die auch für gemeinnützige Organisationen geeignet ist. Eine Schwäche ist sicher der oft sehr populärwissenschaftliche Stil, bei dem viele Informationen ohne Angabe der wissenschaftlichen Quellen eingeflochten werden. Das stört aber diejenigen nicht, die nur das System kennen lernen wollen; für sie ist diese Publikation sehr geeignet.

Viele vergleichbare Veröffentlichungen informieren über die BSC, während das hier besprochene Buch eine wirklich brauchbare Praxisunterstützung ist.

Wennemar Scherrer

My Balanced Scorecard

Das Praxisbuch für Ihre individuelle Lösung:
Fallstudien, Checklisten, Präsentationsvorlagen

Herwig R. Friedag, Dr. Walter Schmidt
Haufe Verlagsgruppe, Freiburg i.Br., 2000, 290 Seiten
Buch und CD-Rom, DM 78,00, ISBN 3-448-04317-6

Impressum

Herausgeber: Bundesministerium für
Familie, Senioren, Frauen und Jugend
– Referat 501 –
11018 Berlin

Schriftleitung: Wennemar Scherrer
Am Kämpken 24
48163 Münster-Albachten

Satz/Design: 4D Design-Agentur GmbH
51427 Bergisch Gladbach

Druck: Vereinigte Verlagsanstalten Düsseldorf
November 2000

Gedruckt auf chlorfrei wiederaufbereitetem 100 % Recycling-Papier.
Alle Rechte vorbehalten. Auch die fotomechanische Vervielfältigung
des Werkes (Fotokopie/Mikrofilm) oder von Teilen daraus bedarf der
vorherigen Zustimmung des Herausgebers.

Qs-Leserservice – Postfach 30 01 45 – 51411 Bergisch Gladbach
Postvertriebsstück – G 49161 – Gebühr bezahlt

ISSN 1430-8371

Hinweis für neue Leserinnen und Leser

Neue Interessenten/Interessentinnen können sich in die Verteilerliste für die künftigen Qs-Hefte eintragen lassen und auch bisherige Hefte bestellen, soweit diese noch verfügbar sind. Bitte berücksichtigen Sie bei Ihrer Bestellung, dass eine Lieferzeit von drei bis vier Wochen für die Bearbeitung nötig ist.

Kopiervorlage

An den
Qs-Leserservice
Postfach 30 01 45
51411 Bergisch Gladbach

Achtung:
Es können pro Bestellung
nicht mehr als 5 Ausgaben
angefordert werden.

**über Fax Nr.
(0 22 04) 2 28 28**

Betr. Qs – Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe

Bitte nehmen Sie mich/uns für die Lieferung der künftigen Qs-Hefte mit einem/ Ex. in den Verteiler auf.

Von den bisher erschienenen Heften bestelle/n ich/wir die Ausgaben

Nr.:

in den angegebenen Stückzahlen:

Lieferanschrift:

Herrn Frau

.....
Name

.....
Organisation

.....
Straße

.....
Datum

.....
Unterschrift

.....
PLZ Ort