

DBA thesis

**Strategisches Management zweckbasierter Organisationen:
Strategie und Umsetzung in öffentlichen und Nonprofit-
Organisationen neu fokussiert
Meyer, M.**

Full bibliographic citation: Meyer, M. 2023. Strategisches Management zweckbasierter Organisationen: Strategie und Umsetzung in öffentlichen und Nonprofit-Organisationen neu fokussiert. DBA thesis Middlesex University / KMU Akademie & Management AG

Year: 2023

Publisher: Middlesex University Research Repository

Available online: <https://repository.mdx.ac.uk/item/10507q>

Middlesex University Research Repository makes the University's research available electronically.

Copyright and moral rights to this work are retained by the author and/or other copyright owners unless otherwise stated. The work is supplied on the understanding that any use for commercial gain is strictly forbidden. A copy may be downloaded for personal, non-commercial, research or study without prior permission and without charge.

Works, including theses and research projects, may not be reproduced in any format or medium, or extensive quotations taken from them, or their content changed in any way, without first obtaining permission in writing from the copyright holder(s). They may not be sold or exploited commercially in any format or medium without the prior written permission of the copyright holder(s).

Full bibliographic details must be given when referring to, or quoting from full items including the author's name, the title of the work, publication details where relevant (place, publisher, date), pagination, and for theses or dissertations the awarding institution, the degree type awarded, and the date of the award.

If you believe that any material held in the repository infringes copyright law, please contact the Repository Team at Middlesex University via the following email address: repository@mdx.ac.uk

The item will be removed from the repository while any claim is being investigated.

See also repository copyright: re-use policy: <https://libguides.mdx.ac.uk/repository>

DISSERTATION

Strategisches Management zweckbasierter Organisationen:
Strategie und Umsetzung in öffentlichen und Nonprofit-Organisationen
neu fokussiert

NAME:	Matthias Meyer
MATRIKELNUMMER:	MUDR0239
STUDIUM:	Doctor of Business Administration
ADVISOR/IN:	Prof. Dr. Dr. Andrea Rögner
ANZAHL DER WÖRTER:	66097 Wörter
EINGEREICHT AM:	26. Februar 2023

EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Hiermit erkläre ich an Eides statt, dass die vorliegende, an diese Erklärung angefügte Dissertation selbstständig und ohne jede unerlaubte Hilfe angefertigt wurde, dass sie noch keiner anderen Stelle zur Prüfung vorgelegen hat und dass sie weder ganz noch im Auszug veröffentlicht worden ist. Die Stellen der Arbeit einschließlich Tabellen, Abbildungen etc., die anderen Werken und Quellen (auch Internetquellen) dem Wortlaut oder dem Sinn nach entnommen sind, **habe ich in jedem einzelnen Fall als Entlehnung mit exakter Quellenangabe kenntlich gemacht**. Hiermit erkläre ich, dass die übermittelte Datei ident mit der geprüften Datei und dem daraus resultierenden und übermittelten Plagiatsbericht ist und die Angabe der Wortanzahl diesem entspricht. **Mir ist bewusst, dass Plagiate gegen grundlegende Regeln des wissenschaftlichen Arbeitens verstoßen und nicht toleriert werden. Es ist mir bekannt, dass der Plagiatsbericht allein keine Garantie für die Eigenständigkeit der Arbeit darstellt und dass bei Vorliegen eines Plagiats Sanktionen verhängt werden**. Diese können neben einer Bearbeitungsgebühr je nach Schwere zur Exmatrikulation und zu Geldbußen durch die Middlesex University führen. Die Middlesex University führt das Plagiatsverfahren und entscheidet über die Sanktionen. **Dabei ist es unerheblich, ob ein Plagiat absichtlich oder unabsichtlich, wie beispielsweise durch mangelhaftes Zitieren, entstanden ist, es fällt in jedem Fall unter den Tatbestand der Täuschung**.

Menzingen, am 26. Februar 2023


Matthias Meyer

Inhaltsverzeichnis

I	EINLEITUNGSTEIL	1
1	AUSGANGSLAGE	1
2	PROBLEMSTELLUNG	2
3	ERKENNTNISINTERESSE UND RELEVANZ DER ARBEIT	9
4	ZIELSETZUNG DER DISSERTATION	11
5	INHALTLICHE ABGRENZUNG	11
5.1	Systematischer Literatur-Review und Analyse der vorliegenden theoretischen Erkenntnisse	18
5.2	Erkenntnisgewinn zum Schließen offener Punkte aus dem Literatur-Review mittels empirischer Forschung.....	18
5.3	Entwicklung und Überprüfung des Modells „Strategisches Management zweckbasierter Organisationen“ mit dazugehörigen Instrumenten	19
5.4	Resümee des gesamten Forschungs- und Entwicklungsprozesses	19
II	THEORETISCHER TEIL	20
1	STAND DER FORSCHUNG	20
1.1	Entwicklung des neuen Fachbegriffs „Zweckbasierte Organisationen“ und die daraus folgenden Konsequenzen auf den Strategieprozess	21
1.1.1	Rechtliche Grundlagen für staatliches Handeln – Unterschiede des kontinentalen Rechts zum Common- Law-Rechtssystem	21
1.1.2	Zwei unterschiedliche Konzepte von Recht und Rechtsstaat	21
1.2	Grundlagen der öffentlichen Verwaltungen und NPOs in der Schweiz (Civil Law als staatliche Rechtsbasis)	25
1.2.1	Legitimation des staatlichen Handelns.....	25
1.2.2	Merkmale einer öffentlichen Verwaltung im deutschsprachigen Raum	26
1.2.3	Handlungsgrundlagen öffentlicher Verwaltungen	28
1.2.4	Handlungsspielraum der öffentlichen Verwaltungen.....	29
1.2.5	Merkmale, Handlungsgrundlagen und Handlungsspielraum von NPOs.....	31
1.2.6	Diskussion und Fazit zu den Grundlagen der öffentlichen Verwaltungen und NPOs im deutschsprachigen Raum.....	33
1.3	Konklusion: Öffentliche Verwaltungen und NPOs im deutschsprachigen Raum sind zweckbasierte Organisationen.....	35
1.4	Konsequenzen für den Strategieprozess.....	36
1.4.1	Wirkungsorientierung als Basis allen Handelns	36
1.4.2	Vorgehensweise beim Strategischen Management zweckbasierter Organisationen	38
1.5	Fazit: Entwicklung des neuen Fachbegriffs „Zweckbasierte Organisationen“	41
1.6	Notwendige Analysen für die Entwicklung der Modelle und Werkzeuge des Strategischen Managements zweckbasierter Organisationen.....	42
1.6.1	Planung und Durchführung des systematischen Literatur-Reviews	42
1.6.2	Bewertung der gefundenen Strategischen Modelle und Instrumente.....	51
1.6.3	Ergebnis des systematischen Literatur-Reviews – Modelle.....	55
1.6.4	Ergebnis des systematischen Literatur-Reviews – Analyseinstrumente.....	72

1.6.5	Ergebnis des systematischen Literatur-Reviews – Strategische Planung	79
1.6.6	Ergebnis des systematischen Literatur-Reviews – Strategie umsetzen	86
1.6.7	Ergebnis des systematischen Literatur-Reviews – Strategie Evaluation.....	98
1.6.8	Ergebnis des systematischen Literatur-Reviews – Weitere Aspekte	103
1.6.9	Reflexion und Interpretation des systematischen Literatur-Reviews.....	109
1.7	Forschungslücke	109

III EMPIRISCHER TEIL 114

1 FORSCHUNGSDESIGN 114

1.1	Gewählte Forschungsmethode: Das qualitative Experteninterview.....	115
1.2	Der Untersuchungsgegenstand: Erkenntnisgewinn zum Strategischen Management in zweckbasierten Organisationen.....	120
1.3	Konzipierung der Datenerhebung (mündliche und schriftliche Experteninterviews)	121
1.3.1	Konzipierung der mündlichen Datenerhebung (Experteninterviews)	122
1.3.2	Konzipierung der schriftlichen Datenerhebung (Experteninterviews)	128
1.4	Umsetzung der Datenerhebung und -aufbereitung	134

2 AUSWERTUNG DER ERHOBENEN DATEN 136

2.1	Analyse- / Auswertungsmethode	136
2.2	Kategoriensystem.....	137
2.3	Erkenntnisse aus den Datenerhebungen	138
2.3.1	Expertenaussagen zur eigenen Person (Die Befragten)	139
2.3.2	Expertenaussagen zum Strategierahmen	146
2.3.3	Vorgehen im Strategieprozess.....	153
2.3.4	Ergebnis des Strategieprozesses.....	158
2.3.5	Strategieumsetzung.....	160

3 DISKUSSION AUSGEWÄHLTER ERGEBNISSE..... 161

3.1	Kritische Würdigung und Methodenevaluation	161
3.2	Limitationen	164
3.3	Diskussion und Interpretation der Ergebnisse	165
3.3.1	Diskussion und Interpretation der Ergebnisse – Zur eigenen Person (Die Befragten)	165
3.3.2	Diskussion und Interpretation der Ergebnisse – Zum Strategierahmen.....	166
3.3.3	Diskussion und Interpretation der Ergebnisse – Vorgehen im Strategieprozess.....	167
3.3.4	Diskussion und Interpretation der Ergebnisse – Ergebnis im Strategieprozess	167
3.3.5	Diskussion und Interpretation der Ergebnisse – Strategieumsetzung.....	167
3.3.6	Zusammenfassung und Konklusion	168

4 ÜBERPRÜFUNG DER OFFENEN FRAGEN NACH DEM SYSTEMATISCHEN LITERATUR-REVIEW..... 168

5 ANFORDERUNGEN AN DAS STRATEGISCHE MANAGEMENT UND DESSEN INSTRUMENTE FÜR ZWECKBASIERTER ORGANISATIONEN 171

IV GESTALTUNGSTEIL 175

1	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DIE WISSENSCHAFT	175
2	LÖSUNGEN FÜR DIE PRAXIS.....	176
2.1	Das Managementmodell zweckbasierter Organisationen.....	176
2.1.1	Welche Ziele verfolgen zweckbasierte Organisationen?	178
2.1.2	Wie sieht das gesellschaftliche Umfeld aus?	178
2.1.3	Welche Einflüsse übt unsere Branche aus?	179
2.1.4	Auf welche Abhängigkeiten müssen zweckbasierte Organisationen Rücksicht nehmen?	179
2.1.5	Welche primären Interaktionen finden statt?	182
2.1.6	Wie werden zweckbasierte Organisationen strukturiert?.....	183
2.1.7	Wie wird in zweckbasierten Organisationen gearbeitet?.....	185
2.2	Strategisches Management für zweckbasierte Organisationen: Werkzeuge für die Praxis	186
2.2.1	Analysewerkzeug: Business Modell Canvas für zweckbasierte Organisationen.....	187
2.2.2	Analysewerkzeug: Reifegradmodell für den digitalen Wandel.....	200
2.2.3	Analysewerkzeug: Reifegradmodell für das Prozessmanagement	203
2.2.4	Analysewerkzeug: Reifegradmodell für das Projektmanagement.....	208
2.2.5	Analysewerkzeug: Konkretisieren der Analysen mit der für zweckbasierte Organisationen adaptierten SWOT-Analyse	213
2.2.6	Zielformulierungswerkzeug: Wirkungsmodell	218
2.2.7	Zielformulierungswerkzeug: Darstellung und Kommunikation der Strategie mit visuell unterstützter Wirkungsstory.....	220
2.2.8	Umsetzungswerkzeug: die Balanced Score Card für zweckbasierte Organisationen	225
2.2.9	Evaluationswerkzeug: Die Zielüberprüfung bleibt eine Herausforderung	231
3	ZUSAMMENFASSUNG UND KONKLUSION.....	231

V SCHLUSSTEIL..... 234

1	ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT	234
2	ERGEBNISSE UND ERKENNTNISSE	235
2.1	Wichtige Ergebnisse und Erkenntnisse für die Forschung	235
2.2	Wichtige Ergebnisse und Erkenntnisse für die Praxis	236
3	AUSBLICK.....	239
3.1	Forschungsausblick.....	239
3.2	Praxisausblick.....	240
4	LITERATURVERZEICHNIS	242
4.1	Abbildungsverzeichnis.....	279
4.2	Tabellenverzeichnis	283
4.3	Abkürzungsverzeichnis	285
5	DANKSAGUNG UND PUBLIKATIONEN	287
5.1	Danksagung.....	287
5.2	Aufzählung der bisherigen Publikationen	288

1 Ausgangslage

Nach dem Wechsel aus der Praxis in eine Fachhochschule musste sich der Autor der vorliegenden Arbeit bald mit der Thematik „Verfassen einer Dissertation“ auseinandersetzen: In der Schweiz haben sich die Fachhochschulen auf den aus Sicht des Autors fatalen Weg der „Verwissenschaftlichung“ begeben und sie versuchen, mit Universitäten zu konkurrieren. Deshalb war eine Dissertation für die weitere berufliche Laufbahn des Autors dieser Arbeit unabdingbar. Durch die bewusste Entscheidung vor über 20 Jahren für ein weiteres Master- statt eines Doktoratsstudiums und somit für den praxisorientierten Berufsweg lag es nahe, ein DBA-Studium statt des auch möglichen PHD-Studiums zu wählen. Seit der Leitung eines Wissenschafts-Workshops zu Krebsfragen auf einer Fachtagung von PublicHealthSchweiz hat der Autor eine latente Aversion gegen die Inflation wissenschaftlicher Arbeiten ohne Praxisrelevanz: Die fünf Beiträge der PHD-Studierenden aus drei universitären Instituten für Präventivmedizin in der Schweiz zu Leukämieerkrankungen bei Jugendlichen basierten alle auf dem gleichen Datensatz mit rund 70 erkrankten Jugendlichen im Alter von 11 bis 16 Jahren und analysierten die gleiche Fragestellung aus unterschiedlichen Blickwinkeln (Alter, Geschlecht usw.). Der Mehrwert dieser Präsentationen war nicht erkennbar, aber die fast 20 beteiligten Studierenden hatten alle einen weiteren Eintrag in ihrer Publikationsliste. Deshalb stand für den Autor dieser Arbeit fest, die intensive Beschäftigung mit einem Thema im Rahmen des DBA-Projekts soll in konkreten Ergebnissen für die Praxis münden und eine Fragestellung behandeln, die ihn selbst schon länger beschäftigt.

Die gängige Lehr- und Fachliteratur im englischen und auch deutschen Sprachraum zum Strategischen Management in Nonprofit- und öffentlichen Organisationen geht davon aus, dass diese Organisationen genau wie Forprofit-Organisationen ihre Mission beziehungsweise ihren Zweck den inneren wie auch äußeren Begebenheiten (dem Markt) anpassen können beziehungsweise dies zur optimalen Dienstleistungserbringung auch müssen (Allison & Kaye, 2015, S. 11; Anheier, 2014, S. 336–339; Bea & Haas, 2015, S. 58–61; Bryson, 2011, S. 44–45; Drucker, 1990, S. 7; Gmür, 2010; Helmig & Boenigk, 2012, S. 71; Horak & Speckbacher, 2013, S. 166; Kunz, 2006, S. 77; Lombriser & Abplanalp, 2015, S. 50; Mintzberg, 2000, S. 37; Sander & Bauer, 2006, S. 19–21; Schneider, Minnig & Freiburghaus, 2007, S. 55). Die praktische Erfahrung des

Forschern (Matthias Meyer, 2005, 2006; Matthias Meyer & Koch, 2008; Matthias Meyer & Augstburger, 2011; Matthias Meyer, Egger & Lang, 2011; Matthias Meyer, Lang & Egger, 2012; Matthias Meyer, Zibell & Bowley, 2014) zeigt jedoch, dass dies im deutschsprachigen Raum nicht möglich ist. Weiterführende erste Abklärungen ergeben, dass im deutschsprachigen Raum öffentliche Organisationen sowie Vereine und Stiftungen ihre inhaltliche Ausrichtung im Rahmen eines Strategieprozesses aufgrund der gesetzlichen Rahmenbedingungen nicht frei wählen können. Aus diesem Grund muss für öffentliche Organisationen sowie für Vereine und Stiftungen ein eigenes – auf den Zweck der jeweiligen Organisation ausgerichtetes – Modell des Strategischen Managements mit den dazugehörigen praktischen Instrumenten entwickelt werden.

Damit die Organisationen, die mit einem solchen neuen Modell arbeiten werden, für die aktuellen Herausforderungen gewappnet sind, sollen die aktuellen Diskussionen der Organisationsentwicklungs- und Managementlehre bei der Modellentwicklung berücksichtigt werden. Der für den Strategieprozess ebenfalls wichtige digitale Wandel wurde vom Autor in dessen Buch „Die smarte Verwaltung aktiv gestalten“ (Matthias Meyer, 2020b) bereits untersucht, ein entsprechendes Modell entwickelt und konkrete Vorschläge für ein zweckmäßiges Vorgehen vorgestellt. Deshalb wird dieser Aspekt in der vorliegenden Arbeit nicht mehr aufgegriffen.

Im Rahmen seines Doktoratsstudiums hat der Autor in seiner zweiten Studienarbeit (Matthias Meyer, 2017a) und im Exposé (Matthias Meyer, 2017b) Themenbereiche dieser Arbeit bereits behandelt. Diese Texte sind in diese Arbeit mit eingeflossen und sie wurden durch den Autor in seiner persönlichen Literatursammlung im nicht-öffentlichen Teil seiner Website (www.matthiasmeyer.ch) gespeichert.

2 Problemstellung

In den letzten 30 Jahren war der Autor bei unterschiedlichen Nonprofit-Organisationen sowie staatlichen oder staatsnahen Organisationen als Leitungsmitglied in eine Strategieentwicklung involviert oder für diese verantwortlich (EGTYF, 1990; Gesundheitsdirektion des Kantons Zug, 2012; IGTYF, 1982, 1986; IOGT-International, 1990; Matthias Meyer, 2005, 2006; Matthias Meyer & Koch, 2008; Matthias Meyer & Augstburger, 2011; Matthias Meyer et al., 2011; Matthias Meyer et al., 2012; Matthias Meyer et al., 2014). Bei diesen Strategieentwicklungsprozessen war stets klar, dass sich die jeweilige Organisation nur in einem engen Rahmen

weiterentwickeln beziehungsweise „neu“ ausrichten kann: Dieser Rahmen wird bei Vereinen beziehungsweise Stiftungen vom Zweckartikel der Satzung und bei der kantonalen Verwaltung vom Gesetz vorgegeben. Man könnte deshalb auch von Organisationen sprechen, deren Existenzberechtigung auf einem Zweck basiert. Besonders deutlich wurden dem Autor diese Grenzen im Vergleich zum „freien“ Unternehmertum (das er aus rund 15 Jahren selbstständiger Tätigkeit kennt), als er Leiter des Gesundheitsamts im Kanton Zug war: Lehrpersonen aus öffentlichen Schulen baten dieses Amt, ein Programm für Gewaltprävention an Schulen zu entwickeln. Das Gesundheitsamt arbeitete bereits eng mit diesen Lehrpersonen im Bereich der Suchtprävention und Gesundheitsförderung zusammen. Für die Entwicklung und Durchführung der Gewaltpräventionsmaßnahmen an Schulen hatte der Autor dieser Arbeit allerdings aufgrund des entsprechenden Artikels im Gesundheitsgesetz des Kantons Zug (Regierungsrat des Kantons Zug, 2009, S. 17) keine Legitimation, so dass er die Lehrpersonen an außerkantonale, private Anbieter verweisen musste.

Diese Form der durch den definierten Zweck der Organisation vorgegebenen Begrenzung in den Strategischen Entscheidungen war für den Autor in seinen bisherigen beruflichen und ehrenamtlichen Tätigkeiten logisch und nachvollziehbar: Sowohl staatliche, staatsnahe als auch Nonprofit-Organisationen haben im deutschsprachigen Raum als Basis reglementarische Grundlagen (Gesetze, Verordnungen, Statuten), die den Zweck der jeweiligen Organisation klar umschreiben und dadurch auch begrenzen. Es ist offensichtlich, dass ein Sportverein nicht soziale Beratungen anbieten kann, ein Umweltschutzverein nicht Sportfeste organisiert, die Gemeinde keine Arztpraxen mit Schönheitsbehandlungen betreibt oder der Bund keine Ferienreisen anbietet – selbst wenn die jeweiligen Organisationen die Kompetenzen dafür hätten und der Markt es verlangen würde. Der jeweilige Zweck, auf den diese Organisationen ihr Handeln abstützen, lässt ein derartiges marktorientiertes, freies Handeln nicht zu.

In seiner späteren Tätigkeit als Dozent für Strategisches Management in Nonprofit- und Public-Management- (NPPM) Organisationen sowie als Studiengangleiter des Masterstudiengangs für Nonprofit- und Public Management der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) hat sich der Autor vertieft mit den unterschiedlichen Theorien des Strategischen Managements auseinandergesetzt und auch die unterschiedlichen auf dem Markt erhältlichen Strategieentwicklungsanleitungen geprüft. Dabei stellte er fest, dass die Autoren sowohl im deutsch- wie auch im englischsprachigen Raum bei einem Strategieprozess in öffentlichen Verwaltungen, aber auch bei NPOs jeweils das aus dem Profitbereich abgeleitete Vorgehen empfehlen: Innenanalyse – Außenanalyse – Zieldefinition der Strategie mit Zweck, Vision und

Mission der Organisation (vgl. *Abbildung 1*) (Allison & Kaye, 2015, S. 11; Anheier, 2014, S. 336–338; Bea & Haas, 2015, S. 58–64; Bryson, 2011, S. 44–45; Drucker, 1990, S. 7; Helmig & Boenigk, 2012, S. 71; Horak & Speckbacher, 2013, S. 166; Kunz, 2006, S. 77; Lombriser & Abplanalp, 2015, S. 50; Mintzberg, 2000, S. 37; Sander & Bauer, 2006, S. 19–25; Schneider et al., 2007, S. 55; Siegel, 2019).

Die bisherigen Modelle (Eschenbach, Eschenbach & Kunesch, 2008) zum Strategischen Management stammen primär von Autorinnen und Autoren aus Ländern mit „Common Law“-Rechtsverständnis. Der rechtliche Rahmen der Länder des deutschen Sprachraums basiert jedoch auf der „Civil Law“-Philosophie. In Ländern mit dem „Civil Law“-Rechtssystem erhalten der Staat und die Verwaltung als ausführendes Organ nicht nur den Auftrag, die Einhaltung der festgelegten Regeln zu gewährleisten, sie sollen zudem auch die Gesellschaft gestalten und weiterentwickeln (Fleiner, 2005, S. 5). Damit unterscheidet sich die Staatsphilosophie in „Civil Law“-Ländern (Hobbes, 1994) deutlich von jener der „Common Law“-Länder (Locke, 2010). In letzteren hat der Staat keine herausragenden Rechte oder gesellschaftsgestaltenden Pflichten. Vielmehr steht er mit den Bürgerinnen und Bürgern auf einer Stufe, er hat auch kein eigenes Rechtssystem wie die Staaten des „Civil Law“ mit ihrem Verwaltungsrecht (Fleiner, 2005, S. 6). Somit ist in den deutschsprachigen Ländern der rechtliche Rahmen auch eine zielgebende Handlungsgrundlage für die öffentliche Verwaltung und definiert den Zweck des Handelns öffentlicher Organisationen (Derlien, Böhme & Heindl, 2011; Fleiner, 2000; Fleiner, Basta Fleiner & Hänni, 2004; Fleiner, 2005; Franz, 2013; Häfelin, Müller & Uhlmann, 2016; Kriele, 2003; Schreckenberger, 2009; S. Steiner, 2006). Ein erster Schluss der vorläufigen Analyse ist, dass die bisherigen Strategiemodelle für Organisationen eines Rechtssystems entwickelt oder adaptiert wurden, dessen gesetzlicher Rahmen sich deutlich von jenem kontinentaleuropäischer Länder unterscheidet.

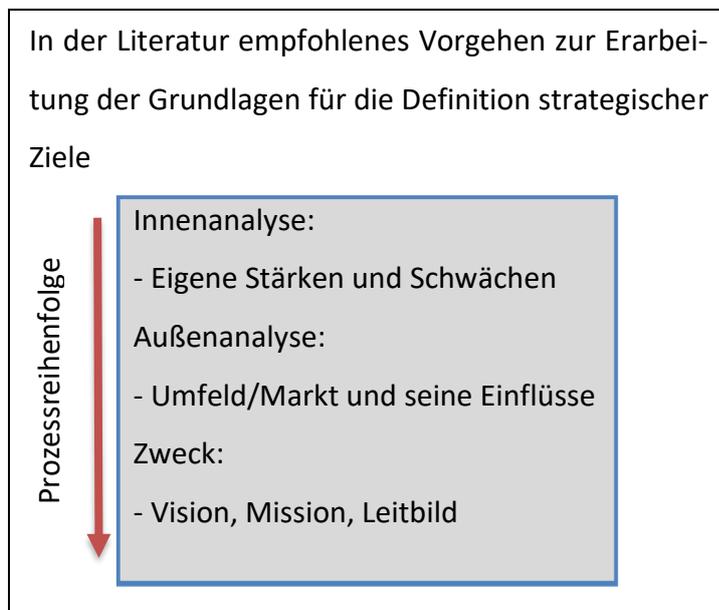


Abbildung 1: In der Literatur empfohlenes Vorgehen zur Erarbeitung der Grundlagen für die Definition strategischer Ziele (Quelle: Eigene Darstellung).

Somit postulieren die Autorinnen und Autoren eine Wandlungsfähigkeit der Nonprofit- und öffentlichen Organisationen, die nach der Erfahrung des Autors dieser Arbeit aufgrund der rechtlichen Rahmenbedingungen nicht gegeben ist. Wie später vertieft darzulegen sein wird, sind die Hürden für grundlegende inhaltliche Veränderungen bei diesen beiden Organisationstypen äußerst hoch. Ein Wandel, wie ihn zum Beispiel IBM in den letzten 30 Jahren vom Schreibmaschinen-Hersteller zum Computer-Fabrikanten (zuerst Groß-, dann auch Kleinrechner bis hin zum PDA), dann zum Software-Produzenten und aktuell vor allem im Dienstleistungs- und Beratungsgeschäft tätig (dpa, 2014), aufgrund der veränderten Marktbegebenheiten vollzogen hat, ist für eine öffentliche Verwaltung oder eine Nonprofit-Organisation (NPO) im kontinentalen Europa kaum denkbar. Aber auch ein kompletter Marktaustritt, wie ihn z. B. die Unternehmen Kodak oder Nokia vollziehen mussten, ist für eine öffentliche Verwaltung nicht und für eine NPO im deutschsprachigen Raum nur in Ausnahmefällen vorstellbar. Es scheint, dass öffentliche Verwaltungen und NPOs im angelsächsischen Raum einen größeren Handlungsspielraum haben. Wie in *Teil II* aufgezeigt wird, unterscheiden sich die rechtlichen Systeme der beiden Kulturkreise auch aus ihrem historischen Verständnis heraus grundlegend (diffen.com, 2017; S. Steiner, 2006).

Die Diskrepanz zwischen der praktischen Erfahrung des Autors und den in der Literatur beschriebenen Rahmenbedingungen soll in dieser Arbeit ergründet werden.

Nach Lombriser und Abplanalp (2015, S. 18) ist der „Hauptzweck des Strategischen Managements die Sicherstellung des langfristigen Unternehmenserfolgs. Dieser ist abhängig von bestimmten unternehmensinternen (z. B. Produkte/Dienstleistungen, Fähigkeiten) und unternehmensexternen (z. B. Nachfrage, Wettbewerbsstellung) Voraussetzungen, sogenannte Erfolgspotenzialen“. Die Autoren führen weiter aus, dass „wer sich einseitig auf die kurzfristige Erfolgsmaximierung beschränkt sowie die Pflege bisheriger und den Aufbau neuer Erfolgspotentiale vernachlässigt, über kurz oder lange keine Gewinne mehr realisieren kann“ (Lombriser & Abplanalp, 2015, S. 18). Wenn eine Organisation langfristig Erfolg haben will, muss sie sich laufend den Umweltveränderungen anpassen können. Dies gilt für Forprofit-Organisationen genauso wie für Nonprofit-Organisationen oder öffentliche Verwaltungen. Daraus schließt der Autor, dass Umweltveränderungen bei Forprofit-Organisationen den Gewinn und somit die Existenz bedrohen können (falls nicht darauf reagiert wird), Umweltveränderungen aber auch den Zweck einer NPO oder öffentlichen Verwaltung hinfällig werden lassen können und ihr somit die Existenzberechtigung entziehen. Aber Umweltveränderungen können bei NPOs und öffentlichen Verwaltungen auch dazu führen, dass bestehende Angebote nicht mehr die gewünschte Wirkung erzielen und deshalb mit neuen Angeboten die ursprüngliche Wirkung erzielt werden muss.

Deshalb benötigen Nonprofit-Organisationen und öffentliche Verwaltungen genauso wie Forprofit-Organisationen einen systematischen, wiederkehrenden Führungsprozess, der sie befähigt, Umweltveränderungen frühzeitig zu erkennen und die Organisationsstruktur wie auch die Aktivitäten der Organisation den aktuellen Begebenheiten anzupassen (Lombriser & Abplanalp, 2015, S. 19).

Um den roten Faden innerhalb dieser Forschungsarbeit darstellen zu können, werden die thematischen Aspekte dieser Arbeit jeweils dem Managementkreislauf im Strategischen Management zugeordnet (Schneider et al., 2007, S. 56). Dieser besteht aus einem Umfeld, welches die Rahmenbedingungen des Strategischen Managements beinhaltet und dem vierstufigen Kreislauf aus Analyse, Ziele, Umsetzung und Evaluation (vgl. *Abbildung 2*).



Abbildung 2: Kreislauf des Strategischen Management (Quelle: Eigene Darstellung).

Die Fragestellung dieser Arbeit (*Welche Elemente und Instrumente muss ein Modell des Strategischen Managements für zweckbasierte Organisationen enthalten, damit es für die Praxis verständlich ist und Praktikerinnen und Praktikern nützt?*) lässt sich wie folgt mit diesem Managementkreislauf verbinden:

Das gesuchte Modell des Strategischen Managements muss das Umfeld und die vier Stufen des Managementkreislaufs aufnehmen, die gesuchten Werkzeuge können den vier Stufen „Analyse“, „Ziele“, „Umsetzung“ und „Evaluation“ zugeordnet werden. Der Managementkreislauf wird im systematischen Literatur-Review, in der Befragung und auch in der Entwicklung des Modells und der Werkzeuge als Strukturierungshilfe aufgegriffen: Die jeweiligen Arbeitsschritte beziehungsweise -ergebnisse werden dem Umfeld und den vier Stufen zugeordnet.

Der deutschsprachige Raum muss viele unterschiedliche gesellschaftliche Herausforderungen (demografischer Wandel, Migration und Integration, Wegfall des Mittelstands, Ressourcenknappheit und Umweltverschmutzung (Soeffner, 2010, S. 17–19)) lösen. Der gesellschaftliche Wandel hat in einzelnen Bereichen dazu geführt, dass spezielle Instrumente (z. B. Gesundheitsfolgenabschätzung, Umweltverträglichkeitsprüfung) entwickelt wurden, um den Herausforderungen ganzheitlich zu begegnen (Bechmann & Jörissen, 1992, S. 140–142; Knaller & Haas, 2013, S. 3). Die öffentlichen Verwaltungen, aber auch NPOs sind noch weit davon entfernt, die unterschiedlichen gesellschaftlichen Herausforderungen ganzheitlich anzugehen, obwohl sie eine wichtige Rolle bei der Bewältigung dieser Herausforderungen spielen. Diese

sind jedoch derart umfangreich und komplex, dass deren Bewältigung nach einer ganzheitlichen, strategisch geplanten Herangehensweise verlangt. Deshalb benötigen Nonprofit- und öffentliche Organisationen ein Strategisches Management-Modell, das die beste Effektivität (zweck- und wirkungsorientiert) des effizienten Handelns in den Mittelpunkt stellt.

Bei der Bewältigung der gesellschaftlichen Herausforderungen wird der digitale Wandel (Bühl, 2000, S. 481–495; Hauser, 2017, S. 60–63; Klauß & Mierke, 2017, S. 14–22; Soeffner, 2010, S. 18–19; Wallmüller, 2017, S. 14–18) der Gesellschaft eine wichtige Rolle spielen. Einerseits verursacht er selbst viele gesellschaftliche Veränderungen, andererseits kann er aber die Bewältigung der vielfältigen öffentlichen Herausforderungen erst ermöglichen. Die öffentlichen Verwaltungen und NPOs sind vom digitalen Wandel massiv betroffen, da in der Gesellschaft neue Bedürfnisse beziehungsweise zunehmend alte Bedürfnisse geweckt werden, die der Markt nicht deckt. Insbesondere in der englischsprachigen Literatur gibt es verschiedene Konzepte (Smart Cities, eGovernment) und Umsetzungsanleitungen, die sich mit dem digitalen Wandel und seinen Folgen, insbesondere für öffentliche Organisationen, beschäftigen (Alde-mir, Habicht & Ramiqi, 2017; K. V. Andersen, 2004; D. Anderson, Wu, Cho & Schroeder, 2015; Anthopoulos, 2015; Anthopoulos, Reddick & Scholl, 2016; Ardielli, 2015; Arduini & Zanfei, 2014; Estensoro & Larrea, 2016; Helbig, Gil-Garcia & Ferro, 2009; Müller-Seitz, Seiter & Wenz, 2016; Schedler, Summermatter & Schmidt, 2003). Für Nonprofit-Organisationen gibt es kaum solche Konzepte. Als vielversprechend stuft der Autor dieser Arbeit (Breier, Meyer & Baumann, 2017, S. 170) den Ansatz von Gil-Garcia, Zhang und Puron-Cid (2016) ein, der Smart Government in 14 Dimensionen beschreibt. Der Autor dieser Arbeit hat diesen Ansatz zum Zuger Modell der smarten Verwaltung weiterentwickelt und mit Handlungsempfehlungen unterlegt (Matthias Meyer, S. 81–92).

Zudem werden in jüngster Zeit Instrumente entwickelt (sogenannte digitale Maturitäts-Checks), um zu erheben, wie sehr eine Organisation für den digitalen Wandel gewappnet ist (Berghaus & Back, 2016). Solche Maturitätsprüfungen gibt es bisher noch nicht für Nonprofit-Organisationen. Eine digitale Maturitätsprüfung für öffentliche Organisationen hat der Autor dieser Arbeit im letzten Jahr im Rahmen eines Weiterbildungsangebots für öffentliche Verwaltungen entwickelt (Matthias Meyer, 2020b, S. 178–183). Maturitätschecks sind eine Voraussetzung, um dem digitalen Wandel strategisch zu begegnen. Wie ein dementsprechendes strategisches Vorgehen für Nonprofit- und öffentliche Organisationen aussehen könnte, ist noch nicht klar. Für Klein- und Mittelgroße Unternehmen (KMU) gibt es bereits Vorschläge (Wagner & Früh, 2017).

In vielen Bereichen der Betriebswirtschaftslehre haben in den letzten Jahrzehnten Entwicklungen und Diskussionen stattgefunden, die bisher nicht oder kaum in ein strategisches Modell eingeflossen sind: Agile Organisationen, Dienstleistungsketten, Innovations- und Wissensmanagement, Veränderungsfähigkeit der Organisation, creating shared oder public value (Burkhardt, 2017; Häfele, 2007; Moore, 2000; Porter & Kramer, 2011; Scharmer & Senge, 2020; Schedler & Rüegg-Stürm, 2013; Schneider et al., 2007; Siebart, 2006; A. C. T. Smith, Sutherland & Gilbert, 2017; Thau, 2009; Trobisch, Kraft & Denisow, 2017; E. Weiß, Strubl & Goschy, 2015), um an dieser Stelle nur einige zu nennen. Bei der Entwicklung eines neuen Strategischen Modells wird die Herausforderung darin bestehen, die Verankerung dieser neuen Forschungsansätze zu prüfen.

Im Strategischen Management gibt es heute eine Vielzahl von Instrumenten und Planungshilfen (Balanced Score Card (Kaplan, 2001), Cockpit-Systeme (Reimer & Lux, 2006), visuelle Gestaltungshilfen (Bryson, Eden & Ackermann, 2014; Graves, 2010; Langen & Sanderse, 2014; Osterwalder & Pigneur, 2010; Osterwalder, Pigneur, Bernarda & Smith, 2015; Osterwalder & Blank, 2016; Wölflle, 2011), Wirkungssysteme (Stiftung Zewo, 2011) usw., die häufig auch für öffentliche und Nonprofit-Organisationen angepasst wurden. Aber auch das New Public Management beziehungsweise die „Wirkungsorientierte Verwaltungsführung“ (Heimgartner & Dietrich, 2008; Maeder, 2001; Schedler & Proeller, 2011) als schweizerische Variation wird bei bisherigen Modellen nicht oder ungenügend berücksichtigt. Bezüglich dieser Instrumente und Planungshilfen muss bei einer Modellneuentwicklung überprüft werden, inwieweit sie konsequent auf den Zweck der Organisation hin ausgerichtet werden können und in das Modell aufgenommen werden sollen.

Für die Überprüfung einer Strategie werden Messinstrumente benötigt, die den Erreichungsgrad der zweckorientierten Ziele kostengünstig und schnell erfassen können. Aktuell fehlt den Nonprofit- und öffentlichen Organisationen jedoch noch ein einfaches Messinstrument, wie es Forprofit-Organisationen mit den Finanzzahlen zur Verfügung steht (Kaplan, 2001, S. 354).

3 Erkenntnisinteresse und Relevanz der Arbeit

Die Problemstellung zeigt auf, dass ein Modell eines Strategischen Managements, welches die Bedürfnisse und Anforderungen (konsequente Ausrichtung auf den Zweck der Organisation, Einbindung gesellschaftlicher Entwicklungen und neuer betriebswirtschaftlicher Erkenntnisse, ressourcenschonende, wirkungsorientierte Umsetzung, Überprüfung der Zielerreichung) von

Nonprofit- und öffentlicher Organisationen in Civil-Law-Ländern abdeckt, fehlt. Dieses ist aber aufgrund der anstehenden gesellschaftlichen Herausforderungen aus Sicht des Autors dieser Arbeit dringend notwendig. Mit dieser Forschungsarbeit soll ein solches Modell entwickelt werden. Damit es einen Mehrwert zu den bereits vorliegenden Modellen darstellt, muss das zu entwickelnde Modell mit operativen Instrumenten begleitet werden, die konsequent auf die Zweckerreichung der Nonprofit- und öffentlichen Organisationen ausgerichtet sind und auch die aktuellen betriebswirtschaftlichen und Management-Diskussionen aufgreifen. Dazu sollen Erkenntnisse in den folgenden Themen theoretisch gewonnen und im Modell verarbeitet werden:

- Das Konzept der zweckbasierten Organisationen soll als Basis für ein neues Modell des Strategischen Managements begründet werden.
- Die Herausforderungen des digitalen und sonstigen gesellschaftlichen Wandels sollen aufgezeigt werden: Für die Erarbeitung von Lösungen dieser Herausforderungen muss das neue Modell des Strategischen Managements nutzbringend sein.
- Aktuelle Entwicklungen der Management- und Organisationslehre sollen berücksichtigt werden, insbesondere die Möglichkeiten moderner Organisationsformen und die Schnittstellen zu New Public Management müssen herausgearbeitet werden.
- Es ist festzulegen, welche Dimensionen in der Ist-Analyse überprüft werden müssen (z. B. digitale Maturität der Organisation, Dienstleistungserbringungsprozesse, Mitarbeitendenqualifikation, Stakeholder-Interessen, Bedürfnisse und Bedarf der Dienstleistungsempfangenden, Interessen und Erwartungen der Finanzgebenden usw.) und auf den Analyseergebnissen basierend geeignete Analyseinstrumente, die auf den Zweck ausgerichtet werden können, identifiziert, gegebenenfalls entwickelt werden müssen.
- Die strategische Planung muss dazu beitragen, die Ziele zu erreichen. Sowohl Projekte wie auch Prozesse müssen in der Planung aufgegriffen werden. Dabei soll der Fokus auf die wertschöpfenden, zur Zielerreichung beitragenden Prozesse gelegt werden. Dazu braucht es ein passendes Wirkungsmodell mit Maßnahmen, Zielen und Indikatoren.
- Die grafische Darstellung des Modells mit den verschiedenen Faktoren einer Strategie muss dazu beitragen, die Strategie und ihre Einflussfaktoren mit wenigen Blicken zu erfassen. Zudem soll die grafische Darstellung im Prozess der Strategieerstellung als unterstützendes Werkzeug genutzt werden können.

- Es werden Instrumente für die Umsetzung benötigt werden. Dazu gehören auch Werkzeuge zur laufenden Kontrolle des Tagesgeschäfts.
- Sinnvolle Instrumente zur Evaluation und Zielüberprüfung müssen identifiziert werden.
- Das zu entwickelnde Modell soll praxistauglich und anwendungsfreundlich sein: Nur wenn die Erkenntnisse aus der Forschung ihren Weg in die Praxis finden, macht Forschung nach Ansicht des Autors überhaupt Sinn. Deshalb muss das Endergebnis dieser Arbeit neben der theoretischen Basis auch die praktischen Werkzeuge und Handreichungen liefern.

4 Zielsetzung der Dissertation

Auf Basis der in der Problemstellung beschriebenen Herausforderungen wird für diese Arbeit folgende Forschungsfrage formuliert:

Welche Elemente und Instrumente muss ein Modell des Strategischen Managements für zweckbasierte Organisationen enthalten, damit es für die Praxis verständlich ist und Praktikerinnen und Praktikern nützt?

5 Inhaltliche Abgrenzung

Der Begriff Nonprofit-Organisation ist in der Literatur nicht eindeutig definiert (Anheier, 2014, S. 4–11; Frantz & Martens, 2006, S. 21–24; Helmig & Boenigk, 2012, S. 9–17; Michael Meyer & Simsa, 2013, S. 5–9; Schneider et al., 2007, S. 15–33; Schwarz, Purtschert & Giroud, 1996, S. 18–19). In diesem Kapitel findet eine Annäherung von zwei Seiten statt: Zum einen von der erbrachten Dienstleistung nichtmarktfähiger, gesellschaftlicher Bedürfnisse, zum anderen vom organisatorisch-rechtlichen Blickwinkel.

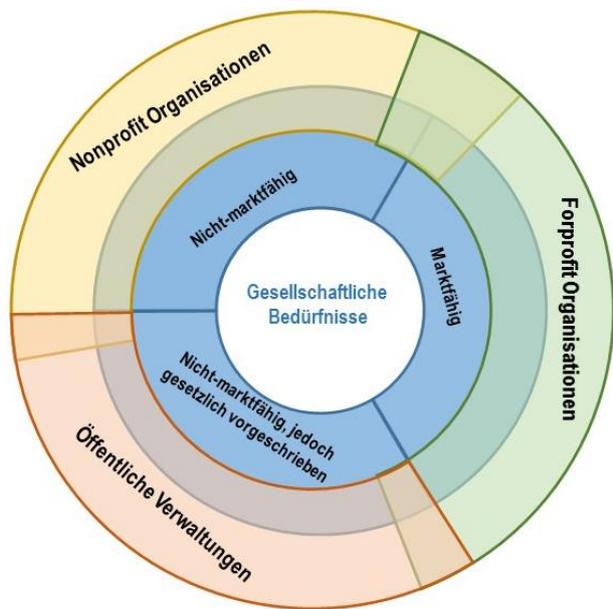


Abbildung 3: Modell „Dienstleistungserbringung von gesellschaftlichen Bedürfnissen“ (Quelle: Eigene Darstellung).

Wie in der Grafik „Dienstleistungserbringung von gesellschaftlichen Bedürfnissen“ in *Abbildung 3* dargestellt, können Produkte und Dienstleistungen in zwei Gruppen unterteilt werden: Die marktfähigen Produkte und Dienstleistungen, für die es einen Markt gibt und bei denen die Marktgesetze funktionieren und die nicht-marktfähigen Produkte und Dienstleistungen, für die zwar vonseiten (einzelner Gruppen) der Gesellschaft ein Bedürfnis besteht, die jedoch nicht zu Marktgesetzen hergestellt werden können (Bildung, Gesundheit, Kultur, Sport, Versorgungssicherheit, Infrastruktur, Sicherheit, aber auch Verbandsarbeit, Umweltschutz, (gesellschafts-)politische Aktivitäten usw.). Diese nicht-marktfähigen Produkte und Dienstleistungen können wiederum in zwei Gruppen unterteilt werden: Zum einen in solche, für welche die Gesellschaft im Rahmen der rechtsstaatlichen Prozesse (am Ende derer häufig Gesetze entstehen) beschlossen hat, dass sie trotz fehlender Marktfähigkeit benötigt werden (Bildung, Sicherheit, Krankenversorgung, soziale Sicherheit usw.) und solche, für die es keinen solchen gesetzlichen Auftrag gibt. Letztere werden klassischerweise von Nonprofit-Organisationen erbracht, sofern sich genügend Menschen finden, die sich für die Deckung dieser Bedürfnisse mit privaten Mitteln einsetzen. Wie im späteren Verlauf der Arbeit gezeigt wird, entspricht diese Sichtweise der staatlichen und nichtstaatlichen Dienstleistungserbringung der kontinental-europäischen Rechtstradition. Im Common-Law-Rechtsraum hat der Staat traditionellerweise keinen gesellschaftsgestaltenden Auftrag (Salamon & Anheier, 1997, S. 1).

Selbstverständlich gibt es an den Schnittstellen der einzelnen Elemente dieses Modells Unschärfen: Im Bereich der gesetzlich vorgeschriebenen Gesundheitsdienstleistungen

(Krankenhaus, Pflegeheime, Spitex) gibt es Dienstleistungen, die marktfähig sind und von For-profit-Organisationen parallel zu den Nonprofit-Organisationen angeboten werden. Zudem lagern öffentliche Verwaltungen im Zuge ihrer New-Public-Management-Bestrebungen die praktische Dienstleistungserbringung häufig in privatrechtliche Organisationen aus und nehmen ihre Steuerungspflicht bspw. über Verwaltungsratsmandate oder Leistungsaufträge wahr (Bergmann et al., 2016, S. 823; Schedler & Proeller, 2011, S. 217–219).

Für den hier vorliegenden Zusammenhang werden unter Nonprofit-Organisationen juristische Personen verstanden, die in ihren Statuten einen Zweck definiert haben, der darin besteht, Dienstleistungen zu erbringen, die nicht marktfähig sind (vgl. *Abbildung 3*) und die ihren „Eigentümern“ (Mitgliedern oder Stifterinnen und Stiftern) mit ihrer Tätigkeit keinen ökonomischen Mehrwert erbringen sollen. Diese organisatorisch-rechtliche Eingrenzung ist notwendig, da *Abbildung 3* deutlich zeigt, dass die erbrachte Dienstleistung nicht allein über die Zuordnung „NPO – ja oder nein“ entscheiden kann. Es gibt NPOs, die sowohl marktfähige Dienstleistungen anbieten (ambulante Pflege, Merchandising, Reisen, Versicherungen usw.) als auch staatliche Aufgaben übernehmen (im Sozial- oder Gesundheitsbereich, Pannenhilfe auf der Autobahn usw.), genauso wie Forprofit-Organisationen staatliche Aufgaben (Sozial- oder Asylwesen) oder auch Nonprofit-Dienstleistungen übernehmen (letztere Aufgaben vor allem aus Imagegründen, aber auch vor dem Hintergrund der Philosophie des Shared-Value-Ansatzes (Porter & Kramer, 2011, S. 65).

Da Genossenschaften einen wirtschaftlichen Vorteil für ihre Mitglieder erzielen sollen (Armbruster, 2010, S. 13), werden sie in dieser Arbeit nicht zu den NPOs gezählt. Somit werden in dieser Arbeit unter dem Begriff NPOs alle Organisationen subsumiert, die entweder unter das Vereins- oder das Stiftungsrecht fallen.

Gemäß Ladner, Steiner, Horber-Papazian, Fiechter, Jacot-Descombes und Kaiser gibt es, insbesondere zwischen den einzelnen Disziplinen, unterschiedliche Auffassungen darüber, was unter „Öffentlicher Verwaltung – dem Hauptträger staatlicher Aufgaben“ verstanden wird (2013b, S. 23). Deshalb wird hier auf eine allgemeingültige Definition verzichtet.

Die Abgrenzung der öffentlichen Verwaltungen zu den Nonprofit- und Forprofit-Organisationen besteht aus Sicht des Autors darin, dass der Gesetzgeber für gewisse nicht-marktfähige Dienstleistungen beschlossen hat, dass diese angeboten werden müssen, etwa in den Bereichen Bildung, Sicherheit, Gesundheit usw. und diesen Beschluss in Form von Gesetzen dokumentiert hat. Diese Dienstleistungen müssen von den öffentlichen Verwaltungen als ausführender Arm des Staats (oder von Organisationen, die von der öffentlichen Verwaltung

beauftragt wurden) erbracht werden. Dabei hat die Verwaltung nicht nur vollziehende, sondern auch normierende oder gestalterische Aufgaben (Ladner et al., 2013b, S. 23).

In dieser Arbeit wird der Begriff „öffentliche Verwaltung“ für alle Organisationen verwendet, die einen solchen gesetzlichen Auftrag erfüllen. Diese Unschärfe nimmt der Autor in Kauf, da es schlussendlich die öffentliche Verwaltung ist, welche die Erfüllung der öffentlichen Aufgabe verantwortet, auch wenn eine privatrechtliche Organisation die praktische Arbeit erledigt. Der Unterschied zwischen der Zuständigkeit gegenüber dem Gesetzgeber und der operativen Umsetzung ist für das vorliegende Thema irrelevant.

Unter Forprofit-Organisationen werden in dieser Arbeit alle Organisationen subsumiert, die nach Marktgesetzen zum ökonomischen Nutzen ihrer Eigentümer marktfähige Produkte oder Dienstleistungen (siehe *Abbildung 3*) erbringen – unabhängig von ihrer privatrechtlichen Organisationsform.

Die praktischen Erfahrungen des Autors dieser Arbeit beschränken sich auf Deutschland und die Schweiz. Eine entsprechende Gesetzesanalyse der drei DACH-Länder Deutschland, Österreich, Schweiz hat gezeigt (Matthias Meyer, 2017b), dass die gesetzlichen Grundlagen sowohl für das Handeln der öffentlichen Verwaltungen wie auch für Vereine und Stiftungen so ähnlich sind, dass diese Organisationen in den drei Ländern gemeinsam betrachtet werden könnten. Die drei Länder basieren auf dem „Civil Law“-Rechtssystem und haben einen deutlich anderen gesetzlichen Rahmen für die besagten Organisationen als die Länder mit einem „Common Law“-Rechtssystem (Fleiner, 2005, S. 6). Aus Gründen der Praktikabilität wird der Untersuchungsraum für diese Arbeit jedoch auf die Schweiz eingeschränkt.

Diese Arbeit richtet sich an die strategisch und operativ verantwortlichen Führungskräfte der öffentlichen und Nonprofit-Organisationen in den DACH-Ländern. Da der Feldzugang für den Autor dieser Arbeit nur in der Schweiz gegeben ist, beschränken sich das zu erstellende Modell und die dazugehörigen Instrumente in einem ersten Schritt auf die Schweiz, eine Validierung hinsichtlich der anderen deutschsprachigen Länder bzw. anderer Länder mit einem auf dem Civil Law basierenden Rechtssystem kann zu einem späteren Zeitpunkt vorgenommen werden.

Um für den Erkenntnistransfer aus dieser wissenschaftlichen Arbeit in die Praxis möglichst gute Voraussetzungen zu schaffen, wird diese Arbeit in Deutsch verfasst: Die Erfahrung des Autors als nationaler Delegationsleiter internationaler Fachkonferenzen und als Studiengangleiter MAS Nonprofit und Public Management, bei dem Englischkenntnisse vorausgesetzt werden, lässt den Schluss zu, dass in der Schweiz gute englische Sprachkenntnisse, insbesondere

bei älteren Führungskräften in Nonprofit- und öffentlichen Organisationen nicht sehr verbreitet sind. Deshalb wird englischsprachige Fachliteratur von dieser Zielgruppe kaum oder nicht wahrgenommen.

Der digitale Wandel (Cole, 2017) beeinflusst auch das Handeln der zweckbasierten Organisationen massiv und muss deshalb bei der Entwicklung einer Strategie berücksichtigt werden. Dafür bietet das Buch des Autors „Die smarte Verwaltung aktiv gestalten“ (Matthias Meyer, 2020b), welches parallel zu dieser Arbeit entstanden ist, eine gute Basis. Weiterführend werden in dieser Arbeit keine praktischen Lösungen oder Umsetzungsempfehlungen entwickelt und die vielen und unterschiedlichen gesellschaftlichen Themenbereiche, wie Big Data, Datenschutz, Social Media, Cloud-Computing usw., können nicht behandelt werden.

Im Strategischen Management gibt es viele verschiedene Ansätze. Welge et al. (2017, S. 27) zeigen auf, dass strategisches Management in vielen verschiedenen Disziplinen eine Herkunft hat. Mintzberg et al. (2007, S. 17) haben „ten schools of thought“ definiert. In dieser Arbeit konzentriert sich der Forscher auf Ansätze, die Mintzberg (1990) als die „Planing-School“ bezeichnet hat. Diese kommen aus dem englischen Sprachraum (vornehmlich USA) und legen Wert auf eine vertiefte, ausführliche Planung / Zielsetzung. Sie sind in Nonprofit- und öffentlichen Organisationen nach der Erfahrung des Forschers besonders weit verbreitet: Geldgeberinnen bzw. Geldgeber und Aufsichtsorgane verlangen nach messbaren Zielen und einem Überprüfen dieser Ziele, auch wenn dies schwierig bis unmöglich ist. Allerdings soll im Rahmen der Arbeit auch aufgezeigt werden, dass die Ansätze der „Planing-School“ enge Grenzen haben und wie auf diese reagiert werden kann (Gomez & Probst, 1999, S. 27; Mintzberg, 2000, S. 23).

Im Zusammenhang mit dem Strategischen Management ist der Aspekt der Zuständigkeit für die Strategieentwicklung ein häufig diskutiertes Thema (vgl. Prinzipal-Agent-Theorie (Dehling & Schubert, 2011, S. 137–139; Hochhold & Rudolph, 2011, S. 135–148; Mathissen, 2009)). In Anlehnung an Oehlrich (2016) sowie Mathissen (2009) geht der Autor dieser Arbeit davon aus, dass die strategische Verantwortung in öffentlichen Organisationen bei der Legislative und in Nonprofit-Organisationen beim Vorstand beziehungsweise Stiftungsrat liegt. Die praktischen Arbeiten der Strategieentwicklung und des Strategischen Managements (Durchführung von Analysen, Erarbeitung von Zielvorschlägen, Umsetzung und Evaluation) liegen dagegen in der Verantwortung der operativen Stellen.

In der Betriebswirtschaftslehre wurde in den letzten zwei Jahrzehnten sehr viel geforscht und entwickelt, um mit neuen Ansätzen oder Instrumenten den aktuellen Herausforderungen

(Stichwort VUCA-Welt (Hieronymi, 2016)) erfolgreich begegnen zu können (Kok & van den Heuvel, 2019; Mack, Khare, Krämer & Burgartz, 2016; Malik, 2008). So entstanden in Themen wie Wissensmanagement, neue Organisationsformen, agiles Projektmanagement, Innovationsmanagement eigenständige Forschungsstränge mit einer Vielzahl von Unterkategorien und Publikationen. Der Autor hat als Studiengangleiter des MAS Nonprofit- und Public Management auch eine Vielzahl von Masterarbeiten in diesen Themenbereichen begleitet oder persönlich betreut (Dörig, 2019; Fischer, 2019; Gallati, 2015; Geering, 2019; Lehmann Pollheimer, 2019; Notter, 2016; Rütli, 2017; Schärli, 2019; Scheuss, 2018; Schweizer, 2018). Es würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen, alle diese neuen Themen ausführlich zu behandeln.

Leitungspersonen haben bei der Erstellung, Umsetzung sowie Überprüfung einer Strategie wichtige Funktionen und Aufgaben. Bezüglich der Definition der notwendigen Aufgaben, Kompetenzen und Fähigkeiten der Leitungspersonen stützt sich der Forscher primär auf die Ausführungen von Malik (2013a, 2013b) und Drucker (1990; 2001; 2008). Beide haben die wirtschaftswissenschaftliche Fachwelt mit ihrer Managementforschung geprägt.

Aufbau der Dissertation

Nach Hug und Poscheschnik (2015, S. 66) verläuft Forschung nach einem vorgegebenen Plan. Das vorliegende Thema soll, wie in der folgenden Darstellung (*Abbildung 4*) aufgezeigt, bearbeitet werden:

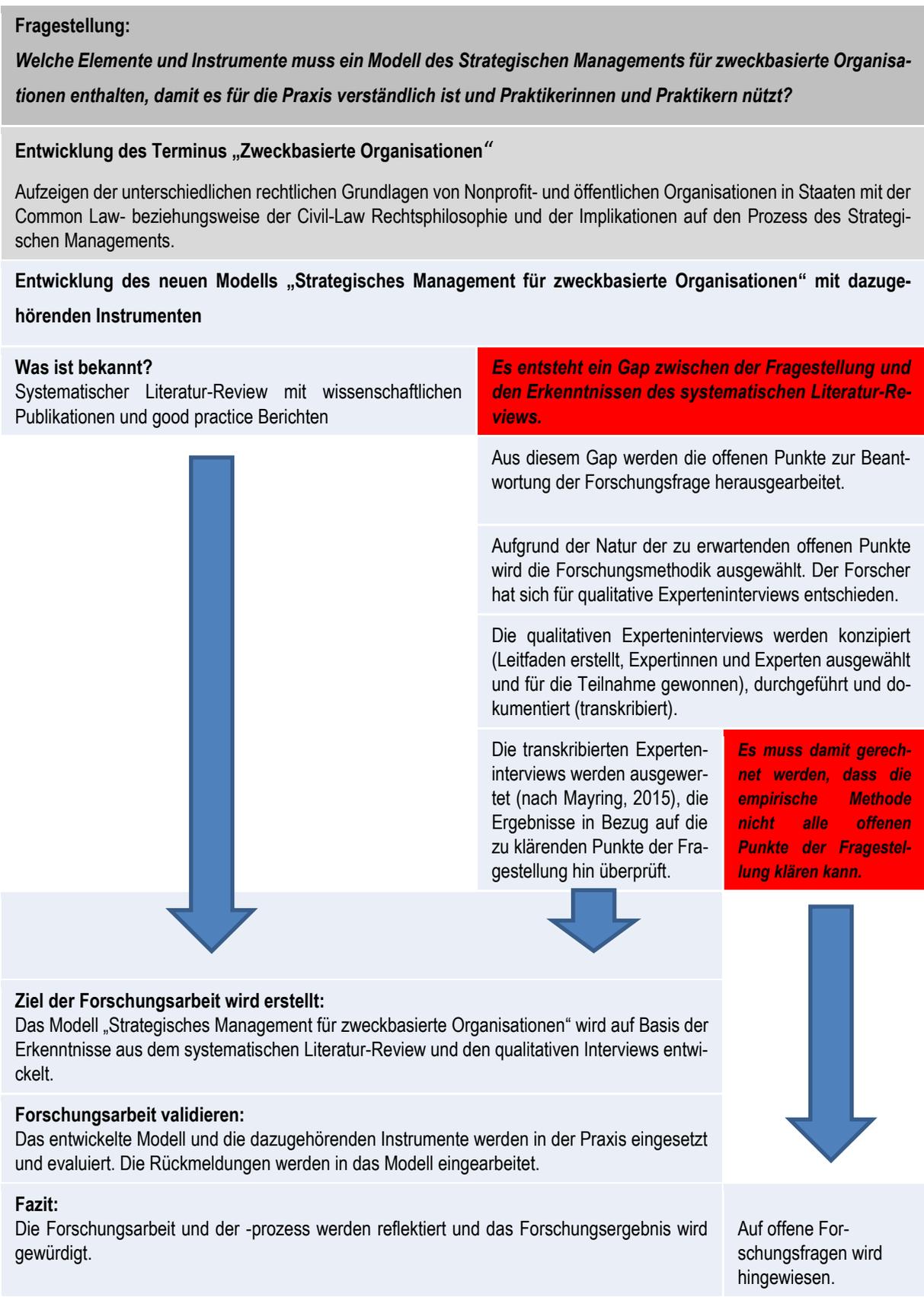


Abbildung 4: Ablauf der Forschungsmethodik (Quelle: Eigene Darstellung).

5.1 Systematischer Literatur-Review und Analyse der vorliegenden theoretischen Erkenntnisse

Der systematische Literatur-Review bildet die Grundlage für diese Arbeit. Im *Kapitel 1.6.1 und 1.6.2 (beide Teil II)* werden die theoretischen Rahmenbedingungen und das Vorgehen beim systematischen Literatur-Review in diesem Projekt beschrieben. Im *Kapitel 1.6.2* werden die gefundenen strategischen Modelle und Instrumente bewertet. In den *Kapiteln 1.6.3 bis 1.6.8 (Teil II)* werden die inhaltlichen Ergebnisse dokumentiert sowie erläutert. Die Ergebnisse des systematischen Literatur-Reviews werden anschließend reflektiert und interpretiert (*Kapitel 1.6.9, Teil II*). Aufgrund dieser Auslegeordnung der bekannten theoretischen und praktischen Erkenntnisse werden die offenen Punkte für den weiteren Prozess dieser Arbeit abgeleitet (*Kapitel 1.7, Teil II*).

5.2 Erkenntnisgewinn zum Schließen offener Punkte aus dem Literatur-Review mittels empirischer Forschung

Die empirische Forschung ist nach Bortz und Döring (1995, S. 5) eine Methode, um Erkenntnisse zu schaffen, indem systematisch Erfahrungen ausgewertet werden. Das systematische Vorgehen ist bei der empirischen Forschung wichtig (Hug & Poscheschnik, 2015, S. 66), deshalb wird ein linearer (Lüdders, 2017, S. 40) Forschungsablauf (Atteslander, 2010, S. 21; Haas-Unmüssig & Schmidt, 2010; Hug & Poscheschnik, 2015, S. 66–69; Mayring, 2010, S. 225–237) zur Schließung der offenen Punkte aus dem Literatur-Review wie folgt konzipiert:

1. Schritt: Auswahl der Methode
2. Schritt: Konzipierung der Datenerhebung
3. Schritt: Durchführung der Datenerhebung
4. Schritt: Durchführung der Datenaufbereitung
5. Schritt: Datenauswertung und Bilden des Kategoriensystems
6. Schritt: Analyse und Interpretation der Ergebnisse
7. Schritt: Resümee der Ergebnisse
8. Schritt: Reflexion des Forschungsschritts

Da sich der Autor dieser Arbeit stark mit dem Thema des digitalen Wandels beschäftigt (Breier et al., 2017; Matthias Meyer, 2018, 2020b), wird die empirische Erhebung dieses Projekts für einen zusätzlichen methodischen Versuch genutzt: Neben den klassischen Face-to-Face-

Interviews werden zusätzlich qualitative Daten über eine Befragung im Internet erhoben und anschließend die Ergebnisse hinsichtlich der Validität dieser Erhebungsmethode analysiert. Die Auswertung dieser Erhebungsmethode befindet sich in *VI Anlagen, 7*.

5.3 Entwicklung und Überprüfung des Modells „Strategisches Management zweckbasierter Organisationen“ mit dazugehörigen Instrumenten

Auf Basis der Ergebnisse des systematischen Literatur-Reviews und der empirischen Forschungsarbeit werden das eigenständige Modell „Strategisches Management für zweckbasierte Organisationen“ sowie verschiedene Strategiewerkzeuge für zweckbasierte Organisationen entwickelt. Diese Neuentwicklungen werden anschließend in der Beratungs- und Lehrpraxis getestet und aufgrund der Rückmeldungen der Kundensysteme angepasst (vgl. *Teil IV*).

5.4 Resümee des gesamten Forschungs- und Entwicklungsprozesses

Ein Resümee des gesamten Forschungs- und Entwicklungsprozesses fasst die inhaltlichen Erkenntnisse und Forschungsergebnisse nochmals zusammen. Zudem liefert eine Prozessreflexion ein „Lessons Learned“ aus dem Forschungs- und Entwicklungsprozess: Was war zielführend, was hätte besser anders geplant oder umgesetzt werden können? Dieser Abschluss der Arbeit ist in *Teil V* zu finden.

II THEORETISCHER TEIL

1 Stand der Forschung

Diese Arbeit basiert auf der Beobachtung, dass die Fachliteratur für Strategisches Management von öffentlichen und Nonprofit-Organisationen in der Schweiz in einigen Punkten nicht passend ist. Daraus wird die Vermutung abgeleitet, dass in Staatsformen, die auf dem Civil Law basieren, der rechtliche Rahmen für öffentliche und Nonprofit-Organisationen ein anderer ist als in Staatsformen, die auf dem Common Law aufbauen. In diesem zweiten Teil der Arbeit wird diese These auf Basis existierender Literatur zum Vergleich der beiden Staatsphilosophien „Civil Law“ und „Common Law“ überprüft.

Dazu werden die beiden Staatsphilosophien kurz vorgestellt und die wichtigsten Unterschiede herausgearbeitet. Auf Basis dieser Unterschiede können in der Folge die Konsequenzen für das staatliche Handeln und das Handeln der Nonprofit-Organisationen abgeleitet werden.

Anschließend wird der Handlungsrahmen öffentlicher und Nonprofit-Organisationen in Ländern mit der Civil-Law-Rechtsphilosophie umrissen. Dies bildet die Basis für die Begründung des neuen Begriffs der „Zweckbasierten Organisationen“, welche die Besonderheiten der öffentlichen und Nonprofit-Organisationen in Civil-Law-Rechtsstaaten gut charakterisiert.

Die letzte Entwicklungsleistung in diesem zweiten Teil dieser Arbeit stellt das Aufzeigen der Konsequenzen der vorangegangenen Analysen und Festlegungen für das Strategische Management dar. Es wird begründet, weshalb öffentliche und Nonprofit-Organisationen in Civil-Law-Staaten im Strategieprozess mit einer anderen Fokussierung vorgehen müssen als For-profit-Organisationen.

Als Abrundung und Überleitung von der bisher eher dokumentierenden und beschreibenden Vorgehensweise im zweiten Teil dieser Arbeit hin zur Entwicklung des neuen Modells des „Strategischen Managements zweckbasierter Organisationen“ schließt dieser Teil der Arbeit mit einer kurzen Zusammenfassung und einem Ausblick auf die folgenden *Teile III und IV*.

1.1 Entwicklung des neuen Fachbegriffs „Zweckbasierte Organisationen“ und die daraus folgenden Konsequenzen auf den Strategieprozess

1.1.1 Rechtliche Grundlagen für staatliches Handeln – Unterschiede des kontinentalen Rechts zum Common-Law-Rechtssystem

Nach Smith müssen Herrscher öffentliche Aufgaben oder Einrichtungen gewährleisten, „die, wenn sie auch für eine große Gesellschaft höchst vorteilhaft sind, doch niemals einen solchen Profit abwerfen, dass sie einem Einzelnen oder einer kleinen Zahl von Personen die Kosten ersetzen und deren Errichtung oder Unterhaltung daher von keinem Einzelnen oder keiner kleinen Anzahl von Personen erwartet werden kann“ (1923, S. 415).

Da in der Zeit, als Smith diese Aussage tätigte, noch keine demokratischen Staaten in der heutigen Form existierten, kann seine damals formulierte Verpflichtung an den Herrscher auf die heutigen demokratischen Staaten übertragen werden.

Die philosophischen, historischen Wurzeln der beiden in der westlichen Welt dominierenden Rechtssysteme, das Common Law und das Civil Law (Verfassungsstaat), liegen aber deutlich vor Smiths Aussage. In der Folge haben sich die beiden Systeme über mehrere Jahrhunderte parallel entwickelt, sich aber im Zuge der Globalisierung in den letzten 50 Jahren auch etwas angenähert und Elemente des jeweils anderen Systems übernommen (Zimmermann, 1995, S. 2).

1.1.2 Zwei unterschiedliche Konzepte von Recht und Rechtsstaat

In diesem Kapitel sollen die Unterschiede der beiden Rechtssysteme aufgezeigt und insbesondere die Folgen dieser Unterschiede auf das Handeln der öffentlichen Verwaltungen und der Nonprofit-Organisationen diskutiert werden.

Das Rechtsverständnis in Ländern des Common-Law-Systems

Auf die Grundlagen dieses Rechtsverständnisses ist der Autor im Rahmen seiner zweiten Studienprüfung (Matthias Meyer, 2017a) eingegangen. Aus Platzgründen wird an dieser Stelle auf diese Quelle (Matthias Meyer, 2017a, S. 26–28) verwiesen.

Das Rechtsverständnis kontinental-europäischer Verfassungsstaaten

Auf die Grundlagen des Rechtsverständnisses des Civil Law ist der Autor im Rahmen seiner zweiten Studienprüfung (Matthias Meyer, 2017a) eingegangen. Aus Platzgründen wird an dieser Stelle auf diese Quelle (Matthias Meyer, 2017a, S. 29–31) verwiesen.

Die wichtigsten Unterschiede der beiden Rechtssysteme

Die wichtigsten Unterschiede der beiden Rechtssysteme wurden in der bereits erwähnten zweiten Studienarbeit des Autors aufgezeigt (Matthias Meyer, 2017a, S. 31–34). Aus Platzgründen finden sich hier nachfolgend als *Tabelle 1* die wichtigsten Unterschiede der beiden Rechtssysteme im Vergleich.

	Common Law	Civil Law
Grundrechte	Von Gott gegeben (Gleichheit, Recht auf Leben, Freiheit und Streben nach Glück)	In der Verfassung festgelegt (vgl. Forderungen der französischen Revolution)
Staatsverständnis	Gesellschaft koordinierend, Grundrechte sichernd, nicht ins private Leben eingreifend	Gesellschaft entwickelnd, steuernd, Sicherheit gewährend
Rechtsentwicklung	Durch Gerichtsurteile (anhand praktischer, konkreter Fälle) – nachdem ein Streitfall entstanden ist.	Durch die Legislative möglichst pauschal – möglichst bevor ein Streitfall existiert.
Rechtsverständnis	Menschen richten über Menschen.	Gesetz / Staat richtet über Menschen.
Rolle der Richter	Recht aus dem Fall entwickeln	Recht nach dem Gesetz beurteilen
Gerechtigkeit	Gerechtigkeit aufgrund des Prozesses	Gerechtigkeit aufgrund der gleichen Anwendung des Rechts
Verwaltung	Keine privilegierte Stellung, auf einer Stufe mit den Bürgerinnen und Bürgern (gleiches Recht)	Eigene Rechtspersönlichkeit mit eigenem Recht, als Ausführungsorgan den Bürgerinnen und Bürgern übergeordnet

Tabelle 1: Vergleich Common Law mit Civil Law – die wichtigsten Aspekte (Quelle: Eigene Darstellung).

Konsequenzen der Unterschiede für das Handeln öffentlicher Verwaltungen

Auf die Konsequenzen der Unterschiede für das Handeln öffentlicher Verwaltungen ist der Autor im Rahmen seiner zweiten Studienprüfung (Matthias Meyer, 2017a) eingegangen. Aus Platzgründen wird an dieser Stelle auf diese Quelle (Matthias Meyer, 2017a, S. 34–36) verwiesen.

Konsequenzen der Unterschiede der beiden Rechtssysteme für NPOs

Auf die Konsequenzen der Unterschiede der beiden Rechtssysteme für NPOs ist der Autor im Rahmen seiner zweiten Studienprüfung (Matthias Meyer, 2017a) eingegangen. Aus Platzgründen wird an dieser Stelle auf diese Quelle (Matthias Meyer, 2017a, 36–37) verwiesen.

Diskussion und Fazit aus der Analyse der unterschiedlichen Rechtssysteme

Wie aufgezeigt werden kann, haben Länder (und damit ihre Bürgerinnen und Bürger) mit einem Common-Law-Rechtssystem ein von Kontinentaleuropa abweichendes Verständnis, wie das Verhältnis des Staats zu seinen Bürgerinnen und Bürgern sein soll und wie die für das Zusammenleben notwendigen Regeln entstehen sollen. Während die rechtlichen Rahmenbedingungen in Common-Law-Staaten kontinuierlich und anhand aktueller Gerichtsfälle – und somit unter Einbezug der direkt Betroffenen – weiterentwickelt werden, basieren die verfassungsgestützten Rechtssysteme im kontinentalen Europa auf demokratischen Prozessen mit einer klaren hierarchischen Note. Die demokratisch gewählte Legislative definiert in diesen Prozessen die Rahmenbedingungen des gesellschaftlichen Zusammenlebens. Natürlich haben beide Systeme ihre jeweiligen Grenzen:

- Im Common Law wird davon ausgegangen, dass jene Partei Recht erhält, die den Prozess gewinnt. Das muss nicht unbedingt heißen, dass die gewinnende Partei auch wirklich im Recht ist. Da beide Parteien ihren Fall vor Gericht darlegen, spielt es eine große Rolle, wer wie gut die eigene Sichtweise vertreten kann. Selbstverständlich wird dies von vielen Faktoren beeinflusst, nicht zuletzt auch von den zur Verfügung stehenden ökonomischen und fachlichen Ressourcen.
- Im Civil Law wird das Recht von der demokratisch gewählten Legislative definiert. Das bedeutet aber auch, dass die Wahlen frei und offen sein müssen. Zudem ist der Minderheitenschutz nicht unbedingt gewährt und das Recht der Mehrheit muss nicht unbedingt auch das Recht der Minderheit sein. Ein gutes Beispiel für diese Begrenztheit von demokratisch

definiertem Recht ist die „verzögerte“ Einführung des Frauenstimmrechts in der Schweiz (im Jahr 1971 und erst 1990 hat mit dem Kanton Appenzell der letzte Kanton auf Geheiß des Bundesgerichts das Frauenstimmrecht eingeführt) (Schweizerisches Bundesgericht, 1990). Während für die im Common-Law-Rechtssystem lebenden Menschen gelten kann, dass sie aufgrund der von Gott gegebenen Menschenrechte frei handeln können (sofern nicht Rechte Dritter beeinträchtigt werden) und der Staat erst eine Bedeutung erhält, wenn eigene oder fremde Freiheitsrechte gefährdet sind, so haben Menschen in Kontinentaleuropa den Staat, der ihnen ihre Rechte zuspricht und den konfliktfreien Handlungsrahmen vorgibt.

Ein maßgeblicher Unterschied, der auf Napoleon zurückgeht, ist die Absicht, die mit dem Civil-Law-Staat verbunden wurde und wird: Mit der Einführung des Civil Law wurden die monarchisch geprägten Staaten abgelöst. Der Staat und insbesondere die Verwaltung haben einen klaren Gestaltungsauftrag für die neuen Staaten (Gesellschaften) erhalten. Dieser Gestaltungsauftrag unterscheidet Staaten mit Civil Law stark von Staaten mit Common Law. In Letzteren soll der Staat in das Private so wenig wie möglich eingreifen. Und auch wenn sich in diesem Punkt die Staaten des Common-Law- und des Civil-Law-Systems immer stärker angleichen, ist es nicht überraschend, dass der Neokonservatismus, der einen „Nachtwächterstaat“ zum Ziel hat, mit Ronald Reagan und Margaret Thatcher zwei Staatsoberhäupter aus Common-Law-Rechtssystemen als Wegbereiter hat (Matthias Meyer, 2016).

Somit ist wohl davon auszugehen, dass sich Menschen in Ländern mit dem Common-Law-System nicht freier fühlen als Menschen in Kontinentaleuropa, wahrscheinlich ist aber, dass sich ihr Verständnis vom Staat (und von der Verwaltung) sehr unterscheiden: In Common-Law-Ländern sind die staatlichen Hilfen eher geringfügig, während in Civil-Law-Ländern der Staat auch für das individuelle Wohlergehen (Sozialversicherungen, Ausbildung, aber auch Kultur oder Tourismus usw.) verantwortlich ist.

Da öffentliche Verwaltungen in Civil-Law-Ländern die Gesellschaft und den Staat gestalten und für das sozialökonomische Wohlergehen sorgen müssen, lässt sich ableiten, dass das Strategische Management für öffentliche Verwaltung im Civil Law eine sehr viel stärkere Bedeutung haben sollte wie im Common Law: Wenn die Verwaltung die Gesellschaft aktiv gestalten soll, dann braucht sie Ziele (in Form von Gesetzen) und Pläne, wie sie diese Ziele erreichen kann. Dass dies nur innerhalb klarer Grenzen erfolgen kann, soll das nächste Kapitel aufzeigen.

1.2 Grundlagen der öffentlichen Verwaltungen und NPOs in der Schweiz (Civil Law als staatliche Rechtsbasis)

In diesem Kapitel wird aufgezeigt, dass im deutschsprachigen Raum Aktivitäten der öffentlichen Verwaltungen durch entsprechende gesetzliche Grundlagen beschrieben werden und auf einen bestimmten Zweck hinzielen (Gestaltung der Gesellschaft und Schutz der Bürgerin und des Bürgers vor dem Staat). Bei NPOs im deutschsprachigen Raum werden die Handlungsfelder und Ziele durch den Zweckartikel in ihren Statuten bestimmt. Da sowohl öffentliche Verwaltungen als auch NPOs in ihrer gesetzlichen Existenzgrundlage eine klare Zweckorientierung aufweisen, wird am Ende des Kapitels der Begriff der zweckbasierten Organisationen eingeführt. Unter dieser neuen Organisationskategorie sind sowohl öffentliche Verwaltungen als auch NPOs im deutschsprachigen Raum subsumiert.

1.2.1 Legitimation des staatlichen Handelns

Dem „Lockschen“ Prinzip, wonach die Elemente

- die Naturrechte (Leben, Freiheit, Selbstbestimmung und Eigentum) müssen gewährleistet sein (Locke, 2010, S. 5)
 - die Untertanen müssen die Staatsform und Regierung befürworten (Locke, 2010, S. 95)
- erfüllt sein müssen, damit eine Staatsführung und die ihr zugeordnete Verwaltung legitim sind (Locke, 2010, S. 96), wird auch von den deutschsprachigen Ländern Rechnung getragen. Ihre Gesetze sind vom jeweiligen Staat erlassene „Rechtsnormen“, die sowohl Bürgerinnen und Bürger wie auch der Staat selbst befolgen müssen (Heyer, 2016, S. 7).

Die deutschsprachigen Länder haben zudem in ihren Verfassungen die öffentliche Verwaltung als ausführendes Organ des Staats definiert. Basierend auf Jellineks Drei-Elementen-Lehre (von einem Staat kann gesprochen werden, wenn ein Staatsvolk, ein Staatsgebiet und eine Staatsgewalt vorhanden sind) (Jellinek, 1914, S. 394–434) kann die Verwaltung als Teil der Staatsgewalt verstanden werden. Sie hat vollziehende Aufgaben und wird deshalb auch als „Exekutive“ bezeichnet (neben den Staatsgewalten „Legislative“ und „Judikative“) (Doehring, 2004, S. 159). Die zu vollziehenden Aufgaben bei den staatlichen Kernaufgaben sind relativ einfach zu identifizieren (Polizeigewalt, militärische Verteidigung, Steuerwesen usw.), es gibt aber immer mehr Mischformen, in denen Private (Profit- und Nonprofit-Organisationen) staatliche Aufgaben übernehmen (Gesundheitsvorsorge, Sozialwesen, Bauwesen usw.) (Franz, 2013, S. 19). Die öffentlichen Verwaltungen sollen gemäß Auftrag der staatsbildenden

demokratischen Instanz (= Parlament) das Gemeinwohl fördern (Franz, 2013, S. 16). Dabei legt das Parlament in den Gesetzen fest, welche Aufgaben die öffentliche Verwaltung konkret hat. Diesen gesetzlichen Auftrag benötigt die jeweilige öffentliche Verwaltung, um aktiv werden zu dürfen. Das Gesetz schreibt den Verwaltungsmitarbeitenden zudem vor, nach welchen Normen sie ihre Geschäftsfälle zu entscheiden beziehungsweise zu regeln haben (Schreckenberger, 2009, S. 2).

1.2.2 Merkmale einer öffentlichen Verwaltung im deutschsprachigen Raum

Der Begriff „Verwaltung“ bedeutet – abgeleitet aus der mittelhochdeutschen Sprache – sowohl „in Gewalt haben“ wie auch „für etwas sorgen“ (Pfeiffer, 1993). Diese beiden Funktionen laufen einander entgegen und sind die Ursache für ein zwiespältiges Gefühl bei den „Empfängern“ staatlicher Dienstleistungen: Zum einen tritt der Staat als Aufsichts- und Zwangseinrichtung (Polizei, Steuer usw.) auf, zum anderen übernimmt er Fürsorge und Existenzsicherung (Rente, Bildung usw.) (Bichsel, 1994, S. 71).

Ohne Zweifel kann Max Weber als Vordenker und Wegbereiter für die wissenschaftliche Disziplin der Verwaltungswissenschaften bezeichnet werden. Seine Ausführungen über die Politik und die Bürokratie / das Verwaltungshandeln beeinflussen noch heute das Denken vieler Akteurinnen und Akteure in diesen Arbeitsgebieten. Dabei muss das Werk von Weber in seinem historischen Kontext bewertet werden: Weber wurde Anfang des 20. Jahrhunderts geprägt von der Ablösung der monarchischen Monopolherrschaften und der Entstehung demokratisch gebildeter Herrschaftsstrukturen (Bogumil & Jann, 2009, S. 137).

Gemäß Weber (1972, S. 126–127) wird eine bürokratische (öffentliche) Verwaltung durch Beamte gebildet, die zehn Merkmale kennzeichnen:

1. Sie sind frei, gehorchen nur den sachlichen Amtspflichten.
2. Sie sind in die Amtshierarchie eingebunden.
3. Sie haben klare Amtskompetenzen.
4. Sie wurden frei ausgewählt und angestellt.
5. Ihre Anstellung erfolgte aufgrund ihrer Fachqualifikation (Diplome).
6. Sie werden fest mit Geld vergütet. Die Vergütung richtet sich primär nach dem hierarchischen Rang und danach nach der Fachlichkeit.
7. Ihr Amt ist die Haupteinkunftsquelle.

8. Sie haben Aufstiegsmöglichkeiten (Laufbahn), die sich nach dem Amtsalter und der erbrachten Leistungen richten.
9. Sie können nicht von den Verwaltungsmitteln profitieren.
10. Sie unterliegen einer strengen, einheitlichen Amtsdiziplin und Kontrolle.

Dabei sah Weber diese Merkmale durchaus auch in anderen Organisationen als nur in der öffentlichen Verwaltung: „Diese Ordnung ist im Prinzip in erwerbswirtschaftlichen oder karitativen oder beliebigen anderen privaten ideellen oder materiellen Zwecken verfolgenden Betrieben und in politischen oder hierokratischen Verbänden gleich anwendbar und auch historisch (in mehr oder minder starker Annäherung an den reinen Typus) nachweisbar“ (1972, S. 127).

Die bürokratische Verwaltung ist nach Weber die effizienteste Form einer exekutiven Verwaltung, die Alternative wäre eine dilettantische Verwaltung. Die Bürokratiemerkmale von Weber sind – wenn auch mit anderen Ausprägungen – auch heute noch für die Verwaltungen im deutschen Sprachraum gültig (Franz, 2013, S. 25–26). Dabei war sich Weber durchaus im Klaren, dass die Bürokratie eine große Macht im Staat ist: „Eine einmal voll durchgeführte Bürokratie gehört zu den am schwersten zu zertrümmernden sozialen Gebilden. [...] Stets ist die Machtstellung der vollentwickelten Bürokratie eine sehr große, unter normalen Verhältnissen eine überragende“ (Weber, 1972, S. 572).

In einem demokratischen Rechtsstaat ist die primäre Aufgabe einer Verwaltung und ihrer angestellten Mitarbeitenden, die vom Parlament (meistens in Form von Gesetzen) formulierten Aufträge zu vollziehen. Parlamentarische Aufträge können jedoch in den wenigsten Fällen den Anspruch haben, ein Bündel von Lösungen für alle Einzelfälle darzustellen. Deshalb lassen Gesetze und andere Aufträge des Parlaments den Umsetzenden (Verwaltung) häufig einen Gestaltungsspielraum, damit diese eine optimale Lösung für die unterschiedlichen Einzelfälle finden können (Schreckenberger, 2009, S. 30). Dadurch entwickelt die öffentliche Verwaltung im Rahmen ihrer praktischen Arbeit das Gesetz permanent weiter (Schreckenberger, 2009, S. 26). Aber auch diese Gestaltungsfunktion der Verwaltung wird durch klare Prozesse und Regeln geleitet, damit keine willkürlichen Ergebnisse entstehen können.

Ein weiterer Gestaltungsspielraum eröffnet sich der Verwaltung, wenn sie im Gesetzgebungsprozess aktiv mitwirken und ein Gesetz für das Parlament vorformulieren kann. Damit schlägt sie die Themen und den Rahmen vor – ein solcher Vorschlag wird nach der Erfahrung des Autors vom Parlament nur in Ausnahmefällen radikal verändert (oder in der Schweiz vom Volk in

einer Abstimmung verworfen). Zudem hat die Verwaltung mit der Rechtsetzungsfunktion einen weiteren großen Spielraum: Jedes vom Parlament beschlossene Gesetz hat eine oder mehrere Verordnungen (von der Exekutive beschlossen), die die konkrete Umsetzung eines Gesetzes beschreiben. Zudem können gesellschaftspolitische Maßnahmen im Rahmen des vom Parlament genehmigten Budgets durchgeführt (Präventionskampagnen, Gutachten, Veranstaltungen usw.) und so die öffentliche Meinung beeinflusst werden (Franz, 2013, S. 28).

1.2.3 Handlungsgrundlagen öffentlicher Verwaltungen

In allen drei Ländern des deutschen Sprachraums wird die öffentliche Verwaltung als ausführendes Organ des Staates in der jeweiligen Verfassung definiert. Die von der öffentlichen Verwaltung zu erledigenden Aufgaben werden durch die demokratisch legitimierte Instanz in nachgeordneten themenspezifischen Gesetzen festgelegt. Deshalb resultieren die Aufgaben der Verwaltung nicht aus der „Natur der Sache“ oder dem Eigeninteresse der Mitarbeitenden, sondern sie sind das Ergebnis des jeweiligen politischen Prozesses. Damit wird auch klar, dass Verwaltungsaufgaben einem Wandel unterworfen sein können, dass sogar ein kontinuierlicher kritischer Blick auf die Verwaltungsaufgaben sinnvoll ist (Franz, 2013, S. 17).

Es ist offensichtlich, dass die Aufgaben der Verwaltung aufgrund ihres Entstehungsprozesses nicht unbedingt auf fachlich-sachlichen Argumenten, der Nachfrage des Markts oder gar dem Eigeninteresse der Mitarbeitenden basieren – sie sind das Ergebnis des jeweiligen politischen Prozesses. Diese politischen Prozesse werden dann in Form von Gesetzen oder Verordnungen schriftlich dokumentiert (Franz, 2013, S. 17).

Die korrekte Umsetzung dieser politischen Entscheide stellt die Hauptaufgabe der öffentlichen Verwaltung dar. Dabei hängt ihr Handlungsspielraum stark vom Konkretisierungsgrad der politischen Vorgaben ab (Bichsel, 1994, S. 80). Diese sind allerdings selten so konkret, dass sie als strategische Ziele gelten können. Wie unterschiedlichste Strategiepapiere der öffentlichen Verwaltung zeigen, kann der politische Diskurs den Strategieprozess der Verwaltung nicht ersetzen (Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten [EDA], 2016; Gemeinderat Köniz, 2009; Regierungsrat des Kantons Zürich, 2013; Stadtrat von Zürich, 2015).

Zudem werden die Exekutiven auch von gewählten Politikern geleitet. Dadurch wird einerseits die demokratische Kontrolle über die Exekutive gewährleistet, andererseits erhält die politische Dimension großen Einfluss auf die von der öffentlichen Verwaltung auszuführenden Sachgeschäfte.

Bei ihrem Handeln müssen öffentliche Verwaltungen zwei Axiome berücksichtigen: die Aufgabenangemessenheit und die Verhältnismäßigkeit. Diese Axiome zielen nicht auf den Inhalt, sondern auf das „Wie“ der Aufgabenerfüllung durch die öffentliche Verwaltung ab. Die eingesetzten Mittel und Methoden sollen sowohl bezüglich Umfang und Qualität angemessen, aber auch in ihrer Wirkung verhältnismäßig sein. Mit den unterschiedlichen New-Public-Management-Ansätzen bekam die effiziente Aufgabenerfüllung in den letzten 15 Jahren ein noch stärkeres Gewicht und mit dem Begriff Gewährleistungsstaat wird eine neue Verantwortungsteilung zwischen den Bürgerinnen und Bürgern sowie dem Staat diskutiert (Matthias Meyer, 2016, S. 12). In dieser soll privates Engagement für das Gemeinwohl nutzbar gemacht werden. Damit einher geht die Ansicht, dass öffentliche Aufgaben nicht automatisch Staatsaufgaben sind (Franzius, 2003, S. 493).

Bei allen Reformansätzen gilt jedoch weiterhin, dass im deutschsprachigen Raum eine öffentliche Verwaltung nur dann tätig werden darf, wenn sie dafür einen gesetzlichen Auftrag hat. Die Art und Weise, wie eine Aufgabe zu erledigen ist, wird häufig in Reglementen oder Weisungen festgehalten. Indem die Verwaltung in klaren Prozessen, die immer gleich abgearbeitet werden, handelt, wird der Vorgabe, alle Bürgerinnen und Bürger gleich zu behandeln, Rechnung getragen (Franz, 2013, S. 5).

Zum Schutz der Bürgerinnen und Bürger und gegen möglichen Machtmissbrauch der Verwaltung sehen alle drei deutschsprachigen Länder die Möglichkeit des Widerspruchs beziehungsweise Einspruchs gegen Verwaltungsmaßnahmen beziehungsweise Verwaltungsentscheidungen vor. Diese werden von unabhängigen Instanzen beziehungsweise Gerichten behandelt und entschieden (Fleiner, 2005, S. 24).

1.2.4 Handlungsspielraum der öffentlichen Verwaltungen

Im Rahmen dieser Arbeit interessiert besonders der Handlungsspielraum der Verwaltung. Denn innerhalb der Begrenzungen dieses Handlungsspielraums können Verwaltungen im deutschsprachigen Raum eigenständige Strategien formulieren. Dabei sei an dieser Stelle – um dem falschen Eindruck vorzubeugen, Verwaltungen könnten eigenmächtig handeln – nochmals darauf hingewiesen, dass auch die Exekutiven von demokratisch gewählten Politikerinnen und Politikern geleitet werden und somit öffentliche Verwaltungen auch in ihren Strategien eine politische Legitimation haben. Bewusst wird jedoch an dieser Stelle nicht auf die Problematik der unterschiedlichen Fachkompetenz der Verwaltung und ihrer politischen Leitungspersonen (Franz, 2013, S. 30) sowie der unterschiedlichen Verantwortlichkeiten

eingegangen: Ein Exkurs in die Agency-Theory-Problematik (Eisenhardt, 1989) würde an dieser Stelle zu weit führen.

Eine Verwaltung kann nach ihrem Grad der Gesetzesgebundenheit (hoch bis niedrig) oder nach dem Grad der Gestaltungsfreiheit (keine bis hohe) typologisiert werden (Franz, 2013, S. 35). Dies lässt den Schluss zu, dass auch gesetzgebundene Verwaltungen einen Gestaltungsfreiraum haben. Dieser unterschiedliche Gestaltungsfreiraum durch die Behörde lässt sich an zwei praktischen Beispielen gut erläutern:

- Im Kanton Zug steht im Gesundheitsgesetz (2009) in § 46 Suchtprävention und Suchtberatung Absatz 1 „Der Kanton stellt die Suchtprävention und Suchtberatung sicher mit dem Ziel, Suchtmittelmissbrauch und Suchtentwicklungen vorzubeugen und für eine adäquate Beratung und Behandlung betroffener Menschen zu sorgen.“ Der Gesetzgeber überlässt es also der öffentlichen Verwaltung, festzulegen, wie und in welchem Umfang durch wen Suchtmittelmissbrauch und Suchtentwicklung vorzubeugen und wie für eine adäquate Beratung und Behandlung betroffener Menschen zu sorgen ist. Dabei ist im Gesetz selbst nicht definiert, was adäquate Beratung und Behandlung betroffener Menschen sind. Strategisch hat die Verwaltung in diesem Bereich einen sehr großen Handlungsspielraum, den sie auch mit der Unterstützung der damaligen politischen, direkt gewählten Führungsperson (Regierungsrat und Gesundheitsdirektor Joachim Eder von 2001 bis 2012) mit zwei mehrjährigen Tabakpräventionsstrategien (Matthias Meyer, 2005; Matthias Meyer et al., 2011) und zwei mehrjährigen kantonalen Alkohol-Aktionsplänen (Matthias Meyer, 2006; Matthias Meyer et al., 2012) genutzt hat. Aufgrund von zwei Wechseln der direkt gewählten politischen Führungspersonen der Gesundheitsdirektion (zuerst Regierungsrat und Gesundheitsdirektor Urs Hürlimann von 2012 bis 2016, seit 2016 Regierungsrat und Gesundheitsdirektor Martin Pfister) wurden diese Themen politisch nicht mehr unterstützt und die entsprechenden Strategien aufgehoben.
9. Im gleichen Gesetz (Regierungsrat des Kantons Zug, 2009) wird in § 37 die Schweigepflicht von Personen, die einen medizinischen Beruf ausüben, geregelt. Diese Schweigepflicht gilt (sofern von der behandelten Person nichts anderes verfügt wurde) nicht für einen in § 38 abschließend aufgeführten engen Kreis von Personen:

§ 38 Berechtigte Personen

1 Berechtigte Personen im Sinne von § 37 Abs. 3 Bst. a sind

a) die in einer Patientenverfügung zur Vertretung bei medizinischen Maßnahmen bezeichneten Personen;

- b) die gesetzliche Vertreterin oder der gesetzliche Vertreter;
- c) die Ehegattin oder der Ehegatte, die Partnerin oder der Partner bei einer eingetragenen Partnerschaft beziehungsweise die Lebenspartnerin oder der Lebenspartner;
- d) die Nachkommen;
- e) die Eltern;
- f) die Geschwister, sofern berechnigte Personen im Sinne von § 38 Bst. a bis e fehlen.

In der Frage der Schweigepflicht hat die öffentliche Verwaltung keinen Spielraum und kann z. B. keine medizinischen Auskünfte über Personen für eigene Interessen von behandelnden Medizinalpersonen verlangen (z. B. über das Arztzeugnis hinausgehende Auskünfte zur Erkrankung eines Mitarbeitenden).

Je spezialisierter eine Behörde ist, desto wahrscheinlicher ist es, dass die einzelnen Bereiche unterschiedliche, eventuell sogar gegensätzliche Ziele verfolgen oder gar Wirkungen erzielen müssen (Bogumil & Jann, 2009, S. 141). Eine Wirtschaftsförderung muss für die Gesellschaft eine andere Wirkung erzielen als die Suchtprävention. Wenn es z. B. um die Frage der Altersgrenze des Alkoholverkaufs geht, haben beide Bereiche aufgrund ihrer fachlichen Kompetenz und Autorität unterschiedliche Vorstellungen: Die Wirtschaftsförderung wird im Sinne des Gewerbes eher für eine niedrige Altersgrenze sein, die Suchtprävention aufgrund der ausgezeichneten präventiven Wirkung für eine hohe Altersgrenze. Deshalb ist eine strategische Auseinandersetzung der obersten politischen Verwaltungsleitung unabdingbar, um möglichst klare Prioritäten für die gesamte Organisationseinheit (z. B. Verwaltung eines Bundeslandes, Gemeindeverwaltung) zu erhalten.

1.2.5 Merkmale, Handlungsgrundlagen und Handlungsspielraum von NPOs

Wie bereits ausgeführt, hat die Wissenschaft bis heute keine allumfassende, allgemeingültige Definition für NPOs entwickelt (Anheier, 2014, S. 4–6; Schneider et al., 2007, S. 16). In den Definitionsversuchen sind als Abgrenzungselemente häufig zu finden, dass NPOs (oder NGOs) privatrechtliche Organisationen (Vereine, Institutionen, Stiftungen, Gruppen usw.) sind, die nicht gegründet werden, um Gewinn zu erzielen, der Privatpersonen zugutekommt. Über die Frage, ob religiöse Organisationen zu den NPOs / NGOs gehören, besteht Uneinigkeit. Ein weiterer Diskussionspunkt ist, ob Organisationen, die vom Staat oder der Verwaltung gegründet werden und im Besitz des Staates sind, als NPOs bezeichnet werden können (Butler, 2008,

S. 561). Wie bereits ausgeführt, werden in dieser Arbeit unter NPOs sämtliche Organisationen zusammengefasst, die auf einer der nachfolgenden gesetzlichen Grundlagen basieren.

Die grundlegendsten Handlungsgrundlagen der NPOs im deutschen Sprachraum bilden die gesetzlichen Grundlagen der jeweiligen Länder. Es sind dies für:

Deutschland (DE): Bürgerliches Gesetzbuch (BGB), §§ 21 bis 79 (Vereine), §§ 80 bis 88 (Stiftungen) (Bundesministerium der Justiz der Bundesrepublik Deutschland, 2016)

Österreich (AT): Bundesgesetz über Vereine 2002 (VerG) (Bundesrat Österreich, 2014); Bundesgesetz über Privatstiftungen und Änderungen des Firmenbuchgesetzes, des Rechtspflegergesetzes, des Gerichtsgebührengesetzes, des Einkommensteuergesetzes, des Körperschaftsteuergesetzes, des Erbschafts- und Schenkungssteuergesetzes und der Bundesabgabenordnung (Privatstiftungsgesetz – PSG) (Bundesrat Österreich, 2015)

Schweiz (CH): Schweizerisches Zivilgesetzbuch (ZGB), Artikel 60 – 79 (Vereine), Artikel 80 – 89a (Stiftungen) (Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft, 1907)

Die Formulierung eines Zwecks für die NPO wird in allen Staaten als Grundvoraussetzung für die Gründung einer solchen gesehen (DE: BGB § 57 und § 81 (Bundesministerium der Justiz der Bundesrepublik Deutschland, 2016); AT: VerG § 1 (Bundesrat Österreich, 2014); CH: ZGB Art. 60A, 2 (Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft, 1907)). Dem Zweck einer NPO wird in allen Ländern eine hohe Bedeutung zugemessen: Sei es durch hohe Hürden einer Änderung des Zwecks (DE: BGB §§ 33 und § 87 (Bundesministerium der Justiz der Bundesrepublik Deutschland, 2016), CH: ZGB Art. 74 (Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft, 1907)), sei es, dass ein Verein geschlossen werden kann, wenn er nicht im Rahmen des Zwecks handelt (AU: VerG § 29 (Bundesrat Österreich, 2014)).

In allen drei Staaten übernimmt die Satzung die Funktion der Verfassung der NPO und führt so die hierarchische Logik der nationalen Gesetzgebung weiter. Im relevanten Gesetz in Deutschland (Bürgerliches Gesetzbuch) lautet die Überschrift zur Vereinssatzung gar „Verfassung“. Damit drückt das Verständnis des Gesetzgebers (nicht nur in Deutschland, sondern auch in Österreich und der Schweiz herrscht dieses Verständnis vor) aus, dass die Vereinssatzung wie die Verfassung des Vereins zu sehen ist (Bundesministerium der Justiz der Bundesrepublik Deutschland, 2016, S. 25).

Dass eine NPO als „Staat im Kleinen“ angesehen werden kann, wird auch dadurch deutlich, dass NPOs eine eigene Gerichtsbarkeit beziehungsweise Regeln für den Konfliktfall zwischen Mitgliedern haben können (Bayrische Architektenkammer, o. J.).

Die Satzungen der juristischen Personen des öffentlichen Rechts werden auch als „Gesetze im materiellen Sinne“ bezeichnet. In diesen wird der Handlungsspielraum der jeweiligen Organisation klar festgehalten (Heyer, 2016, S. 8).

Die Rahmenbedingungen, innerhalb derer sich NGOs im deutschsprachigen Raum entwickeln können, werden, wie oben ausgeführt, von den gesetzlichen Bestimmungen des jeweiligen Landes definiert. Dabei stellt der von den Gründungsmitgliedern frei gewählte Zweck eine zusätzliche inhaltliche Beschränkung dar. Die Zustimmung zur Satzung und insbesondere die aktive Unterstützung des Zweckartikels ist das alle Mitglieder verbindende Element einer NPO. Deshalb werden in allen drei Ländern große Hürden vor eine Änderung des Zweckartikels gesetzt. Aufgrund des demokratischen, verfassungsgleichen Aufbaus einer NPO können die stimmberechtigten Personen in der Satzung die Aktivitäten einer NPO frei bestimmen.

Wenn NGOs stark von staatlichen Geldern abhängig sind, werden sie ihr Handeln eher an den Wünschen der staatlichen Geldgeber ausrichten, als wenn sie unabhängig wären und über Spenden oder selber erwirtschaftete Einkünfte verfügen (Anheier, Proeller, Seibel & Zimmer, 1997, S. 194).

Stiftungen sind eine besondere Form von NPOs. Sie werden vom Staat separat gesetzlich definiert. Ihr Zweck wird häufig mit einem Stiftungskapital verbunden. Die Regelungen zur Änderung eines Stiftungszwecks sind noch enger gefasst als bei Vereinen und in den meisten Fällen nicht möglich (Schnurbein von, 2013, S. 40).

1.2.6 Diskussion und Fazit zu den Grundlagen der öffentlichen Verwaltungen und NPOs im deutschsprachigen Raum

Öffentliche Verwaltungen und NPOs im deutschsprachigen Raum haben als Handlungsgrundlage einen im Gesetz oder der Satzung festgelegten Zweck. Dabei gibt die gesetzliche Handlungsgrundlage der öffentlichen Verwaltung im weitesten Sinne eine gesellschaftsgestaltende Stoßrichtung vor. Die im Zweckartikel einer NPO festgelegte Zielsetzung kann im weitesten Sinn auch als gesellschaftsgestaltend definiert werden und verfolgt häufig einen gemeinnützigen Zweck. Somit kann festgehalten werden, dass im deutschsprachigen Raum sowohl öffentliche Verwaltungen als auch NPOs Organisationen sind, die ihre Aktivitäten auf einen bestimmten Zweck hin ausrichten müssen. Daraus kann abgeleitet werden, dass der Erfolg einer öffentlichen Verwaltung oder einer NPO daran gemessen werden kann, ob und wie effizient und effektiv sie den Zweck erreichen konnte.

Dabei ist der Zweck sowohl bei der öffentlichen Verwaltung wie auch bei den NPOs eine mit demokratischen Mitteln definierte Handlungsgrundlage, für deren Veränderung je nach Vorgabe unterschiedlich große Mehrheiten der demokratischen Entscheidungsgremien notwendig sind. Je nachdem um welche Gesetzesstufe es sich beim Zweck der Verwaltung handelt, wird dieser kaum oder nie verändert. Bei Nonprofit-Organisationen, die auf dem Vereinsrecht eines der deutschsprachigen Länder basieren, sind die Hürden für eine Zweckänderung in den Statuten dermaßen hoch, dass davon ausgegangen werden kann, dass diese nur in den seltensten Fällen vorkommt.

Insbesondere fällt die Zweckänderung und somit die Anpassung der Handlungsgrundlage nicht in die Zuständigkeit der operativ Verantwortlichen (öffentliche Verwaltung / Geschäftsführung bei einer NPO), sondern in die Zuständigkeit der demokratischen Gremien (Parlament / Mitgliederversammlung). Somit ist kaum davon auszugehen, dass in einem Strategieprozess der Zweck grundlegend verändert wird, wie z. B., dass aus einem Sportverein ein Umweltschutzverein entsteht. In diesem Punkt unterscheiden sich die öffentliche Verwaltung und NPOs im deutschen Sprachraum deutlich von Profit-Unternehmen: Aus einem Malergeschäft kann eine Schreinerwerkstatt und anschließend ein Bestatter werden, wenn der Markt danach verlangt, die Kompetenzen dafür vorhanden sind und die Rendite schlussendlich stimmt.

Die öffentlichen Verwaltungen sollen gemäß Auftrag der staatsbildenden demokratischen Instanz (= Parlament) das Gemeinwohl fördern (Franz, 2013, S. 16). Dabei legt das Parlament in den Gesetzen fest, welche Aufgaben die öffentliche Verwaltung konkret hat. Diesen gesetzlichen Auftrag benötigt die jeweilige öffentliche Verwaltung, um aktiv werden zu dürfen. Das Gesetz schreibt den Verwaltungsmitarbeitenden zudem vor, nach welchen Normen sie ihre Geschäftsfälle zu entscheiden beziehungsweise zu regeln haben (Schreckenberger, 2009, S. 2). Der Zweck von NPOs und öffentlichen Verwaltungen unterscheidet sich von der Mission einer Forprofit-Organisation darin, dass er nicht marktabhängig ist, sondern seinen Ursprung in einem gesellschaftlichen Bedürfnis hat. Solange dieses Bedürfnis vorhanden ist, hat der Zweck von NPOs und öffentlichen Verwaltungen Bestand. Natürlich braucht es immer auch Menschen, die bereit sind, mit ihrem privaten Engagement für die Erfüllung dieses Zwecks einzustehen und entweder durch entsprechende gesetzliche Grundlagen oder durch ihr Engagement in einem Verein mit notwendigen Aktivitäten für die Befriedigung des gesellschaftlichen Bedürfnisses sorgen.

Dagegen ist der Zweck, die Mission oder Vision einer Forprofit-Organisation klar marktabhängig. Sobald kein Markt für den Zweck mehr vorhanden ist, d. h., es lässt sich kein Profit mehr

mit dem Zweck erzielen, muss die Forprofit-Organisation entweder den Zweck so verändern, dass sie wieder Profit erzielen kann (diese Veränderung hat Nokia vom Mobiltelefon- zum Gesundheits-Accessoires-Hersteller gerade vollzogen) oder sie verschwindet vom Markt.

1.3 Konklusion: Öffentliche Verwaltungen und NPOs im deutschsprachigen Raum sind zweckbasierte Organisationen

Wie im vorherigen Kapitel ausgeführt, dürfen Nonprofit- und Public-Management-Organisationen aufgrund der gesetzlichen Bestimmungen nur mit einem entsprechenden „Auftrag“ in Form des Zweckartikels bei Vereinen beziehungsweise des entsprechenden Gesetzes bei der öffentlichen Verwaltung tätig werden. Dabei soll sowohl durch die Vereinstätigkeiten wie auch bei der öffentlichen Verwaltung eine bestimmte, vom entsprechenden demokratischen Gremium (Mitgliederversammlung, Parlament oder Regierung) festgelegte gesellschaftliche Wirkung erzielt werden. Diese Wirkungsorientierung kann in Anlehnung an *Abbildung 3* mit dem Gewinnstreben der Forprofit-Organisationen bei den marktfähigen, gesellschaftlichen Bedürfnissen verglichen werden: Forprofit-Organisationen müssen für ihre Existenzsicherung Gewinn erwirtschaften, öffentliche Verwaltungen und Vereine für ihre Existenzberechtigung eine gesellschaftliche Wirkung erzielen.

Zumindest für den deutschsprachigen Raum (für die anderen Länder mit dem Civil-Law-Rechtssystem wurde dies nicht untersucht) kann deshalb die Unterscheidung getroffen werden, dass für marktfähige gesellschaftliche Bedürfnisse die Profit-Orientierung die Grundlage der Bedürfnisbefriedigung darstellt, für nicht marktfähige gesellschaftliche Bedürfnisse dagegen die Zweckorientierung die Basis aller Handlungen ist. Somit orientieren sich auch die Organisationen, die in den jeweiligen Bedürfnissegmenten (marktfähig und nicht-marktfähig) aktiv sind, entweder an einer Profit- oder einer Zweckerzielung.

Obwohl auch Organisationen, die auf dem Vereinsrecht basieren, marktfähige Dienstleistungen anbieten und Forprofit-Organisationen auch staatliche Aufgaben (im Auftrag des Staats) übernehmen – die Grenze zwischen marktfähigen und nicht-marktfähigen Bedürfnissen in der Gesellschaft ist nicht genau deckungsgleich mit der Grenze zwischen Nonprofit- sowie Public-Management-Organisationen einerseits und den Forprofit-Organisationen andererseits – kann bei Nonprofit- und Public-Management-Organisationen von zweckbasierten Organisationen gesprochen werden.

Folgende Merkmale zeichnen diese aus:

- Zweckbasierte Organisationen haben als Handlungsgrundlage einen gesellschaftlichen Zweck, den sie erfüllen sollen.
- Bei zweckbasierten Organisationen wird dieser gesellschaftliche Zweck demokratisch festgelegt, wobei die Marktgesetze – wenn überhaupt – eine untergeordnete Rolle spielen.
- Eine Änderung dieses Zwecks findet bei zweckbasierten Organisationen in definierten (gesetzlich geregelten) Prozessen statt, für eine Zweckänderung braucht es klare demokratische Mehrheiten beziehungsweise Einstimmigkeit. Stiftungen als besondere Form der Nonprofit-Organisationen können ihren Zweck, wenn überhaupt, nur mit staatlicher Genehmigung verändern. Aufgrund der demokratischen Prozesse dauert eine Zweckänderung häufig mehrere Jahre, wenn nicht Jahrzehnte.
- Bei zweckbasierten Organisationen wird der Erfolg nicht am finanziellen Ergebnis gemessen (effiziente und effektive Dienstleistungserbringung wird im Sinne von Druckers „Doing the things right“ vorausgesetzt (Eschenbach et al., 2008, S. 91)), sondern an der gewünschten, erzielten gesellschaftlichen Wirkung.

1.4 Konsequenzen für den Strategieprozess

1.4.1 Wirkungsorientierung als Basis allen Handelns

Wie aufgezeigt werden konnte, haben öffentliche Verwaltungen und NPOs im deutschen Sprachraum eine auf eine gesellschaftliche Wirkung ausgerichtete gesetzliche Basis. Deshalb muss der Erfolg einer solchen Organisation am Grad der Wirkungserreichung gemessen werden. Die in den gesetzlichen Grundlagen (Gesetze oder Satzungen) festgelegten Wirkungsziele sind häufig allgemein beziehungsweise pauschal gehalten, wie folgende Beispiele zeigen:

Gesundheitsgesetz des Kantons Zug, § 45 Zweck und Grundsätze

1 Der Kanton setzt sich für gute Bedingungen ein, die der Förderung der Gesundheit dienen. Er baut auf der Eigenverantwortung des Menschen in der Gesellschaft auf.

2 Die Gesundheitsdirektion unterstützt und koordiniert Massnahmen und Projekte zur Gesundheitsförderung und Prävention. Sie kann eigene Massnahmen treffen oder Beiträge an die Kosten der Massnahmen Dritter leisten. Sie kann mit öffentlichen oder privaten Organisationen zusammenarbeiten (Regierungsrat des Kantons Zug, 2009).

Satzung des WWF Österreich, § 2. Zweck

Der Verein, dessen Tätigkeit nicht auf Gewinn gerichtet ist, hat den Zweck, im Interesse des Naturschutzes die Bestrebungen der Stiftung „WORLD WIDE FUND FOR NATURE“ (vormals: „WORLD WILDLIFE FUND“) in Österreich und international,

- die weltweite Erhaltung der Natur und ihrer verschiedenen Erscheinungsformen
- das Bewusstsein der Allgemeinheit für die Anliegen des Natur- und Umweltschutzes
- und die ökologische, soziale und ökonomisch nachhaltige Entwicklung

zu fördern.

Durch die Erhaltung der Natur als Lebensgrundlage der Menschen und durch die Bewahrung der Umwelt vor schädlichen Auswirkungen trägt der Verein Umweltverband WWF Österreich (WORLD WIDE FUND FOR NATURE) zum Schutz der Bevölkerung bei.

Er unterstützt damit auch die von den Vereinten Nationen verkündete Verantwortlichkeit aller Völker für diese wirtschaftliche und kulturelle Aufgabe.

Der Verein verfolgt ausschließlich und unmittelbar gemeinnützige Zwecke im Sinne des § 4a Abs 2 Z 3 lit d EStG. (Umweltverband WWF Österreich, 2014)

Vereinsatzung „Aktion Demenz – Gemeinsam für ein besseres Leben mit Demenz“, § 2 Zweck des Vereines

1 Der Verein verfolgt ausschließlich und unmittelbar gemeinnützige Zwecke im Sinne des Dritten Abschnittes der Abgabenordnung „steuerbegünstigte Zwecke“.

2. Zweck des Vereines ist die Förderung der freien Wohlfahrtspflege, der Altenhilfe, der Wissenschaft und Forschung sowie des öffentlichen Gesundheitswesens nach § 52 Abs. 2 Nr. 1 und 2 Abgabenordnung. Der Satzungszweck wird insbesondere verwirklicht durch:

- Förderung eines disziplin-, berufsgruppen- und sektorenübergreifenden Diskurs
- Initiierung von und Beteiligung an Aktionen zur Verbesserung der sozialen Teilhabe und des Wohlbefindens von Menschen mit Demenz
- Entwicklung und Kommunikation von Leitbildern für „Leben mit Demenz“
- Vermitteln eines aufgeklärten Bildes der Demenz
- Vorschläge und deren Umsetzung für mehr gesellschaftliche Teilhabe für Demenzkranke
- Vorschläge und deren Umsetzung für mehr Lebensqualität für Menschen mit Demenz
- Information der Öffentlichkeit
- Aktive Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen und Initiativen, die ähnliche Ziele verfolgen

Der Verein ist selbstlos tätig; er verfolgt nicht in erster Linie eigenwirtschaftliche Zwecke.

3. Mittel des Vereins dürfen nur für satzungsmäßige Zwecke verwendet werden. Die Mitglieder erhalten keine Zuwendungen aus Mitteln des Vereins.

4. Es darf keine Person durch Ausgaben, die dem Zweck des Vereins fremd sind, oder durch unverhältnismäßig hohe Vergütungen begünstigt werden. (Aktion Demenz – Gemeinsam für ein besseres Leben mit Demenz, 2006)

Der Zweck einer Organisation, welcher in den rechtlichen Grundlagen festgehalten ist, gibt nicht nur die Inhalte des Handelns der Organisation vor, er beschreibt auch die inhaltliche Identität der Organisation und somit das Selbstverständnis der Mitglieder beziehungsweise Mitarbeitenden: Mitglieder von WWF sind bewusst beim WWF Mitglied geworden und nicht beim FC Bayern München (auch wenn es durchaus Mitglieder geben mag, die bei beiden Organisationen Mitglied sind). Somit definiert der Zweck zu einem guten Stück die Identität der Organisation, wie sie bei einer Forprofit-Organisation nach der Analysephase definiert wird. Gleichzeitig schränkt der Zweck auch das Analysefeld thematisch ein. Deshalb muss, wie im

nächsten Kapitel erläutert, ein Modell des Strategischen Managements bei zweckbasierten Organisationen anders aufgebaut werden als bei Forprofit-Organisationen.

1.4.2 Vorgehensweise beim Strategischen Management zweckbasierter Organisationen

	Forprofit Organisationen	Zweckbasierte Organisationen	
		Verwaltung	NPOs
Identität der Organisation	Innenanalyse (offen) Eigene Stärken und Schwächen Außenanalyse (offen) Umfeld/Markt und seine Einflüsse		
	Zweck Vision, Mission, Leitbild	Zweck Vision und Mission (Verfassung und Gesetze)	Zweck Vision und Mission (Zweckartikel in den Statuten)

Abbildung 5: Bestimmung des Zwecks in Forprofit-Organisationen und zweckbasierten Organisationen (Quelle: Eigene Darstellung).

Bei zweckbasierten Organisationen ist der operative Handlungsrahmen durch die Zweckdefinition sehr viel stärker eingeschränkt als bei Forprofit-Organisationen. Dieser rechtliche Rahmen lässt sich auch viel schwerer verändern (wenn überhaupt) als die Ausrichtung einer Forprofit-Organisation. Dieser fixe operative Handlungsrahmen wird nicht durch die im klassischen Strategischen Management-Ablauf vorgesehene Innen- und Außenanalyse (Was können wir gut? Was will der Markt?) definiert, sondern im demokratischen Prozess aufgrund gesellschaftlicher, nicht-marktfähiger Bedürfnisse. Somit haben zweckbasierte Organisationen einen anderen Ausgangspunkt für ihre Strategieerstellung als Forprofit-Organisationen: Diese bestimmen ihre Mission beziehungsweise ihr Handlungsfeld aufgrund der Innen- und Außenanalyse, zweckbasierte Organisationen definieren dies in einem demokratischen Prozess. Schematisch wird dies in *Abbildung 5* dargestellt.

Strategisches Management in Forprofit und zweckbasierten Organisationen

	Forprofit Organisationen	Zweckbasierte Organisationen	
		Verwaltung	NPOs
Ausgangslage der Organisation ist definiert	Innenanalyse (offen) Eigene Stärken und Schwächen Außenanalyse (offen) Umfeld/Markt und seine Einflüsse Zweck Vision, Mission, Leitbild	Zweck Vision und Mission (Verfassung und Gesetze)	Zweck Vision und Mission (Zweckartikel in den Statuten)
		Innenanalyse (Zweck-orientiert) Eigene Stärken und Schwächen, Leitbild Außenanalyse (Zweck-orientiert) Umfeld/Markt und seine Einflüsse	

Abbildung 6: Ausgangslage für die strategische Planung in Forprofit-Organisationen und zweckbasierten Organisationen (Quelle: Eigene Darstellung).

Aber auch öffentliche Verwaltungen und NPOs müssen in ihrem Strategieprozess eine Innen- sowie Außenanalyse durchführen. Nur muss sich diese auf den Zweck ausrichten: Welche Kompetenzen benötigt die Organisation, um den Zweck erreichen zu können? Wie sieht das aktuelle Umfeld aus? Welche Faktoren erleichtern die Zweckerreichung, welche Faktoren erschweren sie? Wie bei den Forprofit-Organisationen ergibt sich aus der Innen- und Außenanalyse der zweckbasierten Organisationen die Ausgangslage für die strategische Planung (vgl. *Abbildung 6*). In dieser werden sowohl bei Forprofit-Organisationen als auch bei zweckbasierten Organisationen Ziele und Maßnahmen definiert. Allerdings werden für erstere monetäre Ziele und für zweitere wirkungsorientierte Ziele formuliert. Da eine Wirkung nie eindimensional zu erzielen ist, sollten die Ziele von wirkungsorientierten Organisationen auf Wirkungsmodellen (Stiftung Zewo, 2011) basieren. Da es häufig nicht sehr einfach ist, wirkungsorientierte Ziele gesellschaftlicher, nicht marktfähiger Bedürfnisse zu überprüfen, sollte bereits bei der

Zieldefinition geklärt werden, wie die Zielüberprüfung in weiterer Folge stattfinden kann (Hennessey & Mangold, 2012, S. 31).

Strategisches Management in Forprofit und zweckbasierten Organisationen

	Forprofit Organisationen	Zweckbasierte Organisationen	
		Verwaltung	NPOs
Identität der Organisation	Innenanalyse (offen) Eigene Stärken und Schwächen Außenanalyse (offen) Umfeld/Markt und seine Einflüsse Zweck Vision, Mission, Leitbild	Zweck Vision und Mission (Verfassung und Gesetze)	Zweck Vision und Mission (Zweckartikel in den Statuten)
Ausgangslage der Organisation ist definiert		Innenanalyse (Zweck-orientiert) Eigene Stärken und Schwächen, Leitbild Außenanalyse (Zweck-orientiert) Umfeld/Markt und seine Einflüsse	
Strategische Planung	Strategieentwicklung Ziele und Maßnahmen, die auf Umsatz oder/und Gewinn (Wachstum) ausgerichtet sind	Strategieentwicklung Ziele und Maßnahmen, die auf Wirkung ausgerichtet sind	
Operatives Geschäft	Umsetzung / Controlling		
	Ökonomischer Erfolg Mithilfe von Zahlen (Umsatz, Gewinn, Anzahl Kunden usw.)	Erreichung des Zwecks Mithilfe von Zahlen (Anzahl Kunden), aber auch Wirkung bei den Kunden (Lebensqualität, Fähigkeiten usw.)	

Abbildung 7: Strategisches Management in Forprofit-Organisationen und zweckbasierten Organisationen (Quelle: Eigene Darstellung).

Bei der Strategie-Umsetzung (vgl. *Abbildung 7*) ist bei den Forprofit-Organisationen wiederum der Gewinn und die damit verbundenen Faktoren (Marktanteile, Umsatz usw.) und bei den zweckbasierten Organisationen die Zweckerreichung im Fokus. Dies gilt insbesondere, wenn emergente Strategien (Mintzberg, 2000, S. 24) zur geplanten Strategie hinzukommen. Bei der Umsetzung können in beiden Bereichen ähnliche Instrumente zum Einsatz kommen, wenn diese für die jeweilige Ausrichtung der Organisation angepasst worden sind.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die großen Unterschiede des Strategischen Managements zwischen Forprofit-Organisationen und zweckbasierten Organisationen in der Ausgangslage zu finden sind und sich aufgrund deren Unterschiedlichkeit (Zweck aufgrund von Innen- und Außenanalyse bei Forprofit-Organisationen vs. Definition im Rahmen eines demokratischen Prozesses bei zweckbasierten Organisationen) auch die verschiedenartige Ausrichtung des Strategischen Managements (Profitorientierung vs. Zweckerfüllung) ableitet.

1.5 **Fazit: Entwicklung des neuen Fachbegriffs „Zweckbasierte Organisationen“**

Wer im deutschen Sprachraum für die strategische Ausrichtung einer Nonprofit- oder Public-Management-Organisation verantwortlich ist, stellt relativ leicht fest, dass in der entsprechenden Literatur davon ausgegangen wird, dass Nonprofit- oder Public-Management-Organisationen ihre Ausrichtung wie Forprofit-Organisationen den Erwartungen des Markts anpassen können. Allerdings basiert die gängige Literatur zum Strategischen Management auf dem Rechts- und Staatsverständnis des Common Law und berücksichtigt nicht ausreichend die abweichenden Rahmenbedingungen in den deutschsprachigen Ländern, die das Civil Law als Rechtssystem haben. Hier basieren sowohl Nonprofit- als auch Public-Management-Organisationen auf gesetzlichen Grundlagen, die einen Zweck vorgeben beziehungsweise voraussetzen. Dieser Zweck kann, wenn überhaupt, nur in einem demokratischen Prozess von den entsprechenden stimmberechtigten (politischen) Gremien verändert werden und unterliegt nicht den Marktgesetzen. Deshalb können NPOs und öffentliche Verwaltungen als zweckbasierte Organisationen bezeichnet werden.

Da sich die Ausrichtung der zweckbasierten Organisationen von jener der Forprofit-Organisationen unterscheidet, muss im Strategieprozess der zweckbasierten Organisationen auch anders vorgegangen und auf die Zweckerzielung hin analysiert, geplant und umgesetzt werden. Somit unterscheidet sich der Ablauf – wie aufgezeigt (vgl. *Abbildung 7*) – des Strategischen Managements einer zweckbasierten Organisation von dem einer Forprofit Organisation.

Aber nicht nur der Ablauf des Strategischen Managements unterscheidet sich, auch dessen Werkzeuge und Instrumente müssen konsequent auf die Zweckerfüllung ausgerichtet werden, damit sie für zweckbasierte Organisationen den optimalen Nutzen bringen können. Diese Adaption der Werkzeuge und Instrumente des Strategischen Managements auf die Bedürfnisse der zweckbasierten Organisationen soll im *Teil III* (Analyse des Bekannten) und *Teil IV* (Entwicklung des Neuen) geleistet werden.

1.6 Notwendige Analysen für die Entwicklung der Modelle und Werkzeuge des Strategischen Managements zweckbasierter Organisationen

Nachdem die Besonderheiten der zu untersuchenden Organisationen herausgearbeitet werden konnten, wird in den folgenden Kapiteln analysiert, welche Kenntnisse aus Wissenschaft und Praxis in Bezug auf die Fragestellung bereits vorliegen, welche Erfahrungen und Erwartungen die Praxis an das Strategische Management hat und welche Modelle sowie Instrumente für ein Strategisches Management zweckbasierter Organisationen noch entwickelt werden müssen. Somit wird das inhaltliche Fundament dieser Forschungsarbeit gebildet. Begonnen wird mit einem klassischen systematischen Literatur-Review (vgl. *Kapitel 1.6.1, Teil II*), der zuerst quantitativ ausgewertet wird, um einen Überblick und Eindruck des Forschungsfelds zu erhalten und anschließend anhand der gefundenen Inhalte aufgezeigt wird, welche Kenntnisse der Wissenschaft und Praxis bereits vorliegen und welche noch entwickelt werden müssen.

1.6.1 Planung und Durchführung des systematischen Literatur-Reviews

In diesem Kapitel wird aufgezeigt, auf welcher wissenschaftlichen Basis der systematische Literatur-Review konzipiert und anschließend durchgeführt wird. Es folgen quantitative Auswertungen des durchgeführten systematischen Literatur-Reviews und danach die Präsentation der inhaltlichen Ergebnisse. In diesen finden sich nicht nur Theorien, Modelle und Instrumente rund um das Strategische Management, auch die Kritik an der Planing-School des Strategischen Managements (Mintzberg, 2000, S. 23–26) und die aktuellen Herausforderungen zweckbasierter Organisationen (die mit dem Strategischen Management bewältigt werden sollen) sind Inhalt dieses Abschnitts. Das Fazit des systematischen Literatur-Reviews und dessen Analyse schließen den *Teil II – Theoretischer Teil* ab und es leitet zum *Teil III – Empirischer*

Teil mit der empirischen Untersuchung über. Mit dieser werden die offenen Fragen und Aspekte des *Teils II – Theoretischer Teil* vertieft untersucht und beantwortet.

Erwartungen an einen wissenschaftlichen Literatur-Review

Eine wissenschaftliche Arbeit soll einen inhaltlichen Mehrwert, einen Erkenntnisgewinn für den jeweiligen Fachbereich bringen (McKercher, Law, Weber, Song & Hsu, 2007, S. 465). Mit dem wissenschaftlichen Literatur-Review dokumentiert die forschende Person erstens, dass sie vertiefte Kenntnisse über das zu bearbeitende Thema hat und zweitens, dass eine Forschungslücke besteht, die mit der Arbeit zu schließen ist (Boote & Beile, 2005, S. 7; Carnwell & Daly, 2001, S. 58–59; Hapke, 2015; Hart, 1999, S. 27; Kwan, 2006, S. 32–51; Läger, Sonntag, Drazek, Jaeschke Richard-Ismael & Hogueve, 2010, S. 10–11; Maier, 2013; Pautasso, 2014; Rowley & Slack, 2004; Tranfield, Denyer & Smart, 2003, S. 214–218; Vom Brocke et al., 2009, S. 9–11).

Um diese beiden Ziele zu erreichen, werden an den wissenschaftlichen Literatur-Review klare Anforderungen gestellt (McKercher et al., 2007, S. 463; Vom Brocke et al., 2009, S. 5–7):

- Er muss systematisch geplant und durchgeführt werden.
- Die einzelnen Schritte müssen nachvollziehbar dokumentiert werden.

Wenn der Prozess des Literatur-Reviews gut geplant, durchgeführt und dokumentiert wird, dann sollte das Ergebnis des Prozesses immer das gleiche sein, unabhängig von der Person, die den Prozess durchführt. Somit erhöht das systematische Vorgehen die Objektivität und reduziert die Zufälligkeit der Ergebnisse (Hapke, 2015).

In verschiedenen wissenschaftlichen Beiträgen (McManus et al., 1998) wird empfohlen, sich bei der Konzipierung des Literatur-Reviews auch auf Empfehlungen von Kolleginnen und Kollegen, welche den Themenbereich sehr gut kennen, abzustützen. Die Liste der kontaktierten Kolleginnen und Kollegen des Forschers der vorliegenden Arbeit befindet sich in *VI Anlagen, 1*. Als Erläuterung des Forschungsvorhabens erhielten diese die Kapitel 1 bis 3 des Exposés dieser Forschungsarbeit (Matthias Meyer, 2017b) sowie die PowerPoint-Präsentation „Purpose based organizations: The consequences of the differences between common law and civil law for Nonprofit and Public Management Organizations in the German speaking world“ (Matthias Meyer, 2017c).

Literatur-Review-Strategie für diese Arbeit

Aufgrund der Empfehlungen verschiedener Autorinnen und Autoren (Boote & Beile, 2005, S. 7; Carnwell & Daly, 2001, S. 58–59; Hapke, 2015; Hart, 1999, S. 27; Kwan, 2006, S. 32–51; Läger et al., 2010, S. 10–11; Maier, 2013; Pautasso, 2014; Rowley & Slack, 2004; Tranfield et al., 2003, S. 214–218; Vom Brocke et al., 2009, S. 9–11) hat der Forscher sich für den folgenden Ablauf seines Literatur-Reviews entschieden:

1. Definition des zu bearbeitenden Fachbereichs

Vom gewählten Fachbereich hängen alle weiteren zu definierenden Prozesse und Rahmenbedingungen ab: Die meisten Fachbereiche haben spezialisierte Literatur-Datenbanken, Review- und Abstracts-Journals, zum Teil eigene Thesauren usw. Dabei gibt es bei vielen Themen Überschneidungen zwischen einzelnen Fachbereichen.

Da das Management von NPOs und öffentlichen Verwaltungen sowohl von den Wirtschaftswissenschaften als auch von den Sozialwissenschaften bearbeitet wird, wählt der Forscher als Fachbereiche für den Literatur-Review die Sozial- und Wirtschaftswissenschaften. Da die öffentliche Verwaltung als Forschungsgegenstand auch in den Politikwissenschaften bearbeitet wird, nimmt der Forscher auch diese hinzu.

2. Definition der zu bearbeitenden Sprachen und Weltregionen

Die gängige Wissenschaftssprache ist Englisch, zudem wurzelt das Strategische Management als Fachdisziplin im englischen Sprachraum. Der Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit beschränkt sich dagegen auf den deutschen Sprachraum.

Deshalb wird englischsprachige und deutschsprachige Fachliteratur in diesem Literatur-Review berücksichtigt. Für die deutschsprachige Fachliteratur nimmt der Forscher keine zusätzliche regionale Eingrenzung vor (die Sprache grenzt die Region automatisch ein), bei der englischsprachigen Fachliteratur beschränkt sich der Forscher auf regionsunspezifische Publikationen sowie auf Publikationen mit Praxisbezug auf die deutschsprachigen Länder.

3. Definition des zu untersuchenden Zeitraums

Der zu untersuchende Zeitraum wurde auf die letzten 15 Jahre festgelegt (2006 bis 2021). Diese Zeitspanne deckt einerseits einen genügend großen Entwicklungs- und Diskussionszeitraum der wissenschaftlichen Gemeinschaft ab und die Literaturmenge wird bearbeitbar

bleiben. Die erste Suche wurde am 4. 10. 2017 durchgeführt. Die zweite für den Zeitraum 2017 bis 2021 am 31. 8. 2021.

4. Definition der Form der zu suchenden wissenschaftlichen Beiträge

Die wissenschaftliche Fachwelt publiziert in großem Maße Artikel und andere Beiträge. Erren et al. (2009, S. 278–279) sprechen dabei von einem „Tsunami“, der es verunmöglicht, dass ein Wissenschaftler alle publizierten Beiträge seines Fachbereichs kennen kann. Deshalb muss bei einem Literatur-Review eine Auswahl der zu überprüfenden Publikationen beziehungsweise eine Reihenfolge, in der mit der Analyse vorgegangen wird, getroffen werden. In Anlehnung an Rowley und Slack (2004, S. 32–33), die sich vom Gedanken der Meta-Analysen und der Peer-Kontrolle leiten ließen, hat sich der Forscher für folgende „Hierarchie“ entschieden:

1. Fachartikel in peer-reviewed Journals
2. Fachbücher
3. Konferenzbeiträge
4. Sogenannte graue Literatur und Internet-Publikationen

Dabei verwendet der Forscher die Häufigkeit des Zitierens einer Quelle als Indikator für deren Relevanz im wissenschaftlichen Diskurs.

5. Definition der zu untersuchenden Datenbanken

Für die unter Punkt 1 genannten drei Fachbereiche bieten sich die folgenden drei Literaturquellen an (EBSCO, o. J.; Herther, 2017; Lasda Bergman, 2012; Levine-Clark & Gil, 2008; Mayr, 2009):

- google scholar (scholar.google.com -> scholar.google.ch)
- web of Science (www.webofknowledge.com)
- EBSCO – Business Source Premier (www.ebsco.com)

6. Definition der zu verwendenden Schlüsselwörter und deren Verknüpfung

Die Auswahl der zu verwendenden Schlüsselwörter ist für das Ergebnis eines guten Literatur-Reviews ausschlaggebend (Baker, 2000, S. 222). Verschiedene Strategien werden in der Literatur vorgeschlagen, um zu treffenden Schlüsselwörtern zu kommen (Denyer & Tranfield, 2009; Hapke, 2015; Rowley & Slack, 2004). Der Forscher entscheidet sich für folgendes Vorgehen:

- a. Der Beginn der Literatursuche erfolgt mit den Schlüsselwörtern der Fragestellung dieser Arbeit:

Verwaltung und strategisches Management

Nonprofit Organisation und strategisches Management

sowie mit den englischsprachigen Äquivalenten:

public administration and strategic management

nonprofit organisations and strategic management

- b. Die im ersten Schritt gefundenen und ausgewählten Quellen werden nach deren Schwerpunktsetzung in Analysephase, Strategieentwicklung sowie Umsetzung / Controlling verortet. Anschließend werden die Ergebnisse analysiert und die gefundenen Instrumente für die weitere Bearbeitung festgehalten. Aus diesen werden die Schlagwörter für die zweite Suche gebildet:

Verwaltung und (Balanced Score Card or SWOT-Analyse or Reifegradmodell or Wirkungsmodell or Business Modell CANVAS or Evaluation or New Public Management)

Nonprofit Organisation und (Balanced Score Card or SWOT-Analyse or Reifegradmodell or Wirkungsmodell or Business Modell CANVAS or Evaluation)

Sowie die englischsprachigen Äquivalente:

public administration and (balanced score card or SWOT-Analyse or maturity model or Theorie of Change or Business Modell CANVAS or Evaluation or New Public Management)

Nonprofit Organisation and (balanced Score Card or SWOT-Analyse or maturity model or Theorie of Change or Business Modell CANVAS or Evaluation)

- c. Zudem wird gezielt nach den nachstehenden Schweiz-spezifischen Ansätzen beziehungsweise Instrumenten gesucht:

HRM 2 (Rechnungslegungssystem der öffentlichen Verwaltung in der Schweiz)

GAP Fer 21 (Kontenrahmensystem für NGOs in der Schweiz)

Wirkungsorientierte Verwaltungsführung (New Public Management Ansatz in der Schweiz)

7. Definition der zu verwendenden Suchstrategie (Ausschluss, nur spezifische Literatur verwenden usw.)

Aufgrund der Empfehlungen von Randolph (2009, S. 6) definiert der Autor dieser Arbeit folgende Einschluss- und Ausschlusskriterien (vgl. auch *Pkt. 2*, verwendete Sprachen und *Pkt. 3*, Zeitraum):

Verwendete Treffer: Auf Deutsch alle

Auf Englisch nur jene, die selbst mindestens zehnmal zitiert werden. Da jüngere Publikationen weniger häufig zitiert werden können, verwendet der Forscher alle Publikationen der Jahre 2017 bis 2021. Es werden nur Treffer verwendet, bei denen der Volltext und die Referenzen verfügbar sind. Durch seinen Arbeitgeber (FHNW und später ZHAW) hat der Forscher Zugang zu verschiedensten Volltextdatenbanken und Verlagspublikationen.

8. Definition weiterer Suchstrategien für weitere mögliche Quellen (insbesondere für die sogenannte graue Literatur)
 - a. Graue Literatur: Gezielte Internetsuche auf den Projekt- und Publikations-Seiten der Fachpersonen, Institutionen, Fachverbände sowie Internet-Blogs, zudem werden die Newsletter relevanter Organisationen abonniert.
Die verwendete Auswahl findet sich in *VI Anlagen, 2*.
 - b. Bestehende Literatursammlung des Forschers: Da der Forscher seit rund acht Jahren in diesem Themenkreis lehrt und forscht, besitzt er bereits eine breite Literatursammlung, insbesondere auch wissenschaftliche Grundlagenwerke. Die bestehende Literatursammlung wird auf Relevanz für das vorliegende Thema überprüft und wenn passend in die Literatursammlung dieser Forschungsarbeit eingefügt.
9. Auswahl der geeigneten Fundstellen nach folgenden Kriterien (in absteigender Reihenfolge, wenn kein Kriterium gegeben ist, dann wird eine Fundstelle nicht verwendet):
 - a. Verknüpfung zum Organisationszweck vorhanden
 - b. Die zu erzielende gesellschaftliche Wirkung wird thematisiert.
 - c. Anwendungsbeispiele in / Relevanz für Nonprofit- oder öffentlichen Organisationen vorhanden
 - d. Leicht verständliches Modell / anwendbares Instrument

Nachfolgend findet sich die komprimierte Prozessbeschreibung des Literatur-Reviews der vorliegenden Arbeit (*Abbildung 8*).



Abbildung 8: Prozess des systematischen Literatur-Reviews für das DBA-Projekt (Quelle: Eigene Darstellung).

Die mit der Suchstrategie gefundenen und ausgewählten Publikationen werden in die Wissensverwaltungs-Software CITAVI übertragen, dort katalogisiert und verschlagwortet. Anschließend werden die gesammelten Publikationen in CITAVI inhaltlich weiterverarbeitet.

Durchführung des systematischen Literatur-Reviews

Die erste Suche wurde am 4. 10. 2017 durchgeführt. Diese Suche ist in der Folge richtungsweisend für diese Arbeit. Am 31. 8. 2021 wurde die exakt gleiche Suche mit der zeitlichen Einschränkung ab 2017 wiederholt, um die in der Zwischenzeit veröffentlichten Publikationen (und somit Erkenntnisse) in die Arbeit einschließen zu können.

Aus Platzgründen wird hier beispielhaft das Vorgehen beim systematischen Literatur-Review mit den deutschsprachigen Suchbegriffen „Verwaltung und Strategisches Management“ aufgezeigt (vgl. *Tabelle 2*). Die detaillierte Übersicht der Suchergebnisse aller Suchbegriffe in Deutsch und Englisch für den gesamten Zeitraum findet sich in *VI Anlagen, 3*.

Web of Science	Die erste Suche am 4. 10. 2017 brachte 0 Treffer, von denen 0 nach Citavi übertragen wurden. Die zweite Suche am 31. 8. 2021 brachte 0 Treffer, von denen 0 nach Citavi übertragen wurden.
Google Scholar	Die erste Suche am 4. 10. 2017 brachte ungefähr 6890 Ergebnisse (0,04 Sek). Die ersten 800 Treffern wurden manuell auf die Ausschlusskriterien überprüft, 120 Treffer wurden für die weitere Verarbeitung nach Citavi übertragen. Die zweite Suche am 31. 8. 2021 brachte ungefähr 16 900 Ergebnisse (0,08 Sek). Die ersten 150 Treffer wurden manuell auf die Ausschlusskriterien überprüft, 11 Treffer wurden für die weitere Verarbeitung nach Citavi übertragen
EBSCO – Business Source Premier	Die erste Suche am 4. 10. 2017 brachte 3 Treffer. Keiner wurde nach Citavi übertragen. Die zweite Suche am 31. 8. 2021 brachte 3 Treffer, keiner wurde für die weitere Verarbeitung nach Citavi übertragen.

Tabelle 2: Quantitatives Ergebnis des systematischen Literatur-Reviews im Themenbereich „Verwaltung und Strategisches Management“ (Quelle: Eigene Darstellung).

Weiterverarbeitung der gefundenen Literatur

Zur weiteren Selektion wird von allen Fundstellen der Titel und ggf. das Abstract gelesen. Artikel, deren Titel oder Abstract auf eine thematische Übereinstimmung zu einem der in *Kapitel 1.6.1, Teil II* formulierten Forschungsbereiche schließen lassen, werden zur Detailanalyse in ein eigenständiges Projekt der Wissensmanagement- und Literaturverwaltungs-Software Citavi übernommen und u. a. verschlagwortet (vgl. *VI Anlagen, 4*).

Da der Forscher seit über acht Jahren die Themenbereiche „Strategisches Management“ und „Digitalisierung“ in Nonprofit-Organisationen und öffentlichen Verwaltungen als Arbeits- und Forschungsschwerpunkt hat, konnte er bereits eine umfangreiche Literatursammlung in Citavi aufbauen. Die für diese Forschungsarbeit möglicherweise relevanten Quellen der bestehenden Literatursammlung werden in das CITAVI-Projekt des vorliegenden Projekts übernommen.

Im Rahmen dieser Forschungsarbeit werden alle gesammelten Quellen vertieft analysiert und auf deren Nutzen für den Erkenntnisgewinn hin überprüft.

Ende Oktober 2022 umfasst das CITAVI-Projekt dieser Forschungsarbeit insgesamt 1841 Titel. Davon werden 289 für konkrete Quellenhinweise verwendet.

Inhaltsbezogenes, quantitatives Ergebnis des systematischen Literatur-Reviews

Generell ist auffallend, dass im Ergebnis der systematischen Literaturrecherche die englischsprachigen Publikationen mit einem Verhältnis von rund acht zu eins stark überwiegen. Der Forscher schließt aus, dass dieses Ergebnis durch die spezifische Auswahl der Literaturdatenbanken entstanden ist. Sowohl Google Scholar als auch die EBSCO-Datenbank haben einen guten Anteil deutschsprachiger Literatur. Vielmehr zeigt dieses Verhältnis vermutlich die unterschiedliche Produktionskraft an Forschungsliteratur des englischen Sprachraums zum deutschen Sprachraum.

Durch dieses Übergewicht englischsprachiger Quellen besteht die Gefahr, dass die Ergebnisse des Literatur-Reviews primär den englisch-internationalen Sprachraum beschreiben. Somit muss die gefundene Literatur jeweils systematisch bezüglich ihrer Aussagekraft auf den deutschen Sprachraum hin überprüft werden.

Die mit dem systematischen Literatur-Review gefundenen Publikationen wurden in Citavi mit Schlagwörtern versehen. Beim Auszählen fällt auf, dass von den rund 1850 Fundstellen rund 385 Publikationen die öffentliche Verwaltung betreffen und 314 Nonprofit-Organisationen. Insgesamt wurden 306 Publikationen zum Thema „Strategie“ gefunden. Auffallend ist, dass mit Mehrfachnennungen über 350 Publikationen dem Thema „effiziente und effektive Dienstleistungserbringung von Nonprofit- und öffentlichen Organisationen“ (Schlagwörter Evaluation, Innovation, Maturitätsmodell, Projekt- und Prozessmanagement, Qualität, Wirkung, Zweck) zugeordnet werden können.

Trotzdem kann keine Publikation gefunden werden, die folgende Themen in den Fokus stellt:

- Die Zweckorientierung im Strategischen Management von öffentlichen und Nonprofit-Organisationen.
- die Umsetzung der Wirkungsüberprüfung des Strategischen Managements in zweckbasierten Organisationen.

Die gesamte Übersicht der Verschlagwortung findet sich in *VI Anlagen, 4* sowie auf der CD-ROM (vgl. *VI Anlagen, 7*) im Verzeichnis *Systematischer Literatur-Review*.

In den Datenbanken gibt es bei der ersten Suche 2017 auffällig wenig Publikationen, die entweder auf Deutsch geschrieben wurden oder den deutschsprachigen Raum adressieren. Bei

der zweiten Suche fällt auf, dass in den letzten fünf Jahren doch mehrere Bücher – vor allem im Springer Verlag – zu Strategischem Management und Verwaltung publiziert wurden (Barthel, 2020; Deckert, 2020; Piesold, 2021; Ritz & Thom, 2019; Schmid, 2019; Tabatt-Hirschfeldt, 2018; S. Veit, Reichard & Wewer, 2019) (vgl. IV Anlagen, 3).

1.6.2 Bewertung der gefundenen Strategischen Modelle und Instrumente

In der nachstehenden *Tabelle 3* werden alle im systematischen Literatur-Review gefundenen Strategischen Modelle und Instrumente aufgeführt und bewertet. Die Bewertung erfolgt anhand der auf *Seite 47* unter *Punkt 9* aufgeführten Kriterien und ist nach dem Kreislauf des Strategischen Managements (vgl. *Abbildung 2*) strukturiert. Das Ergebnis dieser Bewertung entscheidet, ob ein gefundenes Modell beziehungsweise Instrument in dieser Arbeit weiterverwendet und nachfolgend ausführlich vorgestellt wird.

Strategische Modelle (Umfeld)			
Autor	Name	Bewertung	Ergebnis
Igor Ansoff (Ansoff, 1975)	Veränderungen des Umfelds beachten	Aufgrund der Bedeutung des Umfelds für zweckbasierte Organisationen mit aufnehmen.	+
Peter Drucker (Drucker, 1995)	Strategisches Management als Führungsaufgabe	Drucker hat mit den fünf Hauptfragen für das Strategische Management ein einfaches Führungsinstrument geschaffen, das angepasst auch in zweckbasierten Organisationen zur Anwendung kommen kann.	+
Michael Porter (Porter, 1996)	Branchenanalyse	Zweckbasierte Organisationen agieren auch in Branchen und müssen das entsprechende Umfeld analysieren können.	+
Michael Porter (Porter, 1998)	Wertschöpfungskette	Das Verständnis der eigenen Wertschöpfungskette ist für zweckbasierte Organisationen wichtig. Das Konzept wurde auch für Dienstleistungsorganisationen angepasst.	+
Mintzberg (Mintzberg, 1987)	5 Ps einer Strategie	Die Verknüpfung einer Strategie mit der Unternehmenskultur ist auch für zweckbasierte Organisationen relevant.	+
McKinsey (Peters; Waterman, 2015)	7-S-Modell	Das 7-S-Modell betrachtet eine Organisation ganzheitlich und wird auch bei Nonprofit- und öffentlichen Organisationen eingesetzt (wenn McKinsey Beratungsfirma ist).	+
Boston Consulting Group (Henderson, 2003)	Portfolio Matrix	Die Fokussierung auf hochwirksame, ressourcenschonende Angebote ist für zweckbasierte Organisationen hochrelevant.	+
Gomez, Probst	Ganzheitliche Problemlösung	Zweckbasierte Organisationen bewegen sich in komplexen gesellschaftlichen Zusammenhängen. Deshalb ist das	+

(Gomez; Probst, 1999)		Verständnis eines Modells, welches die Komplexität strategischer Ziele betont, für Führungskräfte dieser Organisationen hochrelevant.	
Rüegg-Stürm (Rüegg-Stürm, 2005)	Das neue St. Galler Management Modell	Die systemische Vernetzung zwischen Organisation und Umwelt in diesem Modell ist für zweckbasierte Organisationen besonders wertvoll.	+
Rüegg-Stürm und Grand (Rüegg-Stürm & Grand, 2015)	Das St. Galler Management-Modell	Die Weiterentwicklung des neuen St. Galler Management Modells zeigt eine neue Perspektive für das Zusammenspiel von Umwelt, Organisation und Management, wie die Autoren selbst sagen, ist dieser Perspektivenwechsel eine Zumutung. Sie bitten die Leserschaft um Geduld, wenn sich diese auf ihr Werk einlassen (Rüegg-Stürm & Grand, 2015, S. 10). Mit Blick auf die Primärwertschöpfung unterscheiden Rüegg-Stürm und Grand unterschiedliche Organisationstypen. Dabei stützen sie sich auf Apelt und Tacke (2012), sie haben den Unterschied zwischen Forprofit- und Nonprofit- bzw. öffentliche Organisation nicht vertieft untersucht. Die in dieser Arbeit zugrunde gelegte Zweckbasierung wird von ihnen nicht thematisiert.	-
Verschiedene Autoren, z. B. (Simsa, Meyer & Badelt, 2013)	Strategisches Management als Teil des Managements zweckbasierter Organisationen	Viele verschiedene deutschsprachige Autoren haben Strategisches Management in Nonprofit- oder öffentlichen Organisationen beschrieben. Dabei lehnen sich diese sehr eng an Strategiekonzepte aus dem Common-Law-Raum an und berücksichtigen zu wenig die rechtlichen Rahmenbedingungen der Civil-Law-Gesetzgebung.	-
Analyseinstrumente			
Autor	Name	Bewertung	Ergebnis
Viele Autoren, z. B. (Thau, 2009)	SWOT-Analyse	Die SWOT-Analyse ist weit verbreitet und kann zu unterschiedlichsten Fragestellungen mit frei wählbarem Fokus eingesetzt werden. Sie hat einen hohen Bekanntheitsgrad und ist mit wenig Aufwand anwendbar.	+
Verschiedene Autoren, z. B. (Kerth, Stich & Asum, 2011)	Reifegradmodelle	Mit einem Reifegrad- (oder Maturitäts-) modell können spezifische Aspekte einer Organisation hinsichtlich ihres Entwicklungsstands analysiert werden. Wenn sie auf das spezifische Wesen einer Organisation ausgerichtet werden, sind sie ein leicht und schnell anwendbares Instrument.	+
Alexander Osterwalder (Osterwalder & Pigneur, 2010)	Business Model Canvas	Kommunikations- und Analyse-Werkzeug, das ohne viel Aufwand in einem partizipativen Prozess zum Einsatz kommen kann. Der Zweck einer zweckbasierten Organisation muss ins Zentrum des Canvas gestellt werden.	+

Strategische Planung (Ziele)			
Autor	Name	Bewertung	Ergebnis
Verschiedene Autoren (Ritz, Sinelli & Neumann, 2016)	NPM - WoV	Ansatz der Verwaltungsführung in der Schweiz mit Wirkungsfokussierung und im Leistungsauftrag der jeweiligen Behörde wird ein direkter Bezug zum gesetzlichen Auftrag hergestellt. Allerdings konnte der Nachweis, dass die Einführung wirklich Effizienz/Effektivität der Behörde steigert, bisher nicht geführt werden.	+
Stiftung Zewo (Stiftung Zewo, 2011)	Zielformulierung mit Wirkungsmodell	In der Schweiz weit verbreitetes Modell zur Darstellung, wie eine Organisation gesellschaftliche Wirkung erzeugen will.	+
Verschiedene Autoren, z. B. (Thier, 2018)	Strategie kommunizieren	Es konnte kein Ansatz / Instrument gefunden werden, das die Strategie emotional packend und leicht verständlich kommuniziert. Hier besteht Entwicklungsbedarf.	-
Mintzberg (Mintzberg, 2000)	Kritik an der Strategischen Planung	Die Kritik an der Strategischen Planung ist gerade im VUCA-Zeitalter berechtigt und notwendig. Allerdings gibt der rechtliche Rahmen den zweckbasierten Organisationen vor, dass sie in mehrjährigen Perioden planen. Deshalb benötigen sie Instrumente, die diese Vorgaben ermöglichen. Allerdings ist es auch wichtig, die Begrenztheit der Strategischen Planung allen Beteiligten ins Bewusstsein zu bringen.	+
Strategie umsetzen			
Autor	Name	Bewertung	Ergebnis
Kaplan (Kaplan & Norton, 2009)	Balanced Score Card (BSC)	Eine BSC eignet sich – wie viele Beispiele für Nonprofit- oder öffentliche Organisationen zeigen, hervorragend, um die Umsetzung einer Strategie zu begleiten. Allerdings gibt es keine BSC, die den Zweck einer Organisation in den Mittelpunkt stellt.	+
Nationale Arbeitsgruppe (der Schweiz) (Sutter, 2010)	HRM 2	Die Harmonisierte Rechnungslegung der öffentlichen Hand wurde u. a. entwickelt, damit die schweizerischen Gemeinden ihre Haushalte miteinander vergleichen können. Auch wenn hier noch viel Entwicklungsbedarf besteht, ist dies ein gutes Instrument, um die finanziellen Aspekte einer Strategieumsetzung zu verfolgen.	+
Stiftung FER (Stiftung FER, 2020)	GAAP FER 21	Die Rechnungslegungsstandards für Nonprofit-Organisationen in der Schweiz werden von der Stiftung FER im GAAP FER 21 festgelegt. Die Anwendung dieser Standards wird von der Stiftung Zewo für die von ihr zertifizierten Nonprofit-Organisationen vorgeschrieben. Die Verbindung zwischen	+

		Strategie, Zweck und Rechnungslegung ist im GAAP FER 21 festgehalten.	
Strategie Evaluation			
Autor	Name	Bewertung	Ergebnis
Hennessey & Mangold (Hennessey & Mangold, 2009)	Konzept Lebensqualität	Interessantes Konzept, das jedoch nicht weiterentwickelt wurde und kaum Anwendung findet. Deshalb keine Erfahrungswerte.	-
Kolip und Schaefer (Kolip & Schaefer, 2013)	Goal Attainment Scaling	Vielversprechender Ansatz, allerdings keine praktische Anwendung ersichtlich. Deshalb keine konkreten Erfahrungen erkennbar.	-
(Centre for Public Impact, 2017a)	Assessing Public Impact	Wird vom Centre for Public Impact (Teil der BCG) bei deren Beratungen angewendet. Wirkt wie ein Benchmark-Vergleich. Keine weiterführenden Erkenntnisse verfügbar.	-
Weitere Aspekte			
Autor / Quelle	Name	Bewertung	Ergebnis
Porter, Kramer (Porter & Kramer, 2011)	Creating shared value	Dieser Ansatz aus dem Common-Law-Raum ist explizit für Forprofit-Organisationen und soll den durch den Kapitalismus verursachten gesellschaftlichen, Umwelt- und ökonomischen Problemen entgegenwirken. Hat kaum Einfluss auf zweckbasierte Organisationen im deutschen Sprachraum.	-
Verschiedene Autoren, z. B. (Robertson, 2016)	Neue Organisationsformen	Die Organisationform neu zu denken, stellt für viele zweckbasierte Organisationen eine große Chance dar. Erste Erfahrungen wurden mit neuen Organisationsansätzen bereits gemacht. Dies ist jedoch kein eigentliches Instrument oder Modell des Strategischen Managements, sondern eher eine operative Herausforderung nach einer Strategischen Entscheidung.	-
Verschiedene Autoren, z. B. (A. C. T. Smith et al., 2017)	Innovationsformen	Auch für zweckbasierte Organisationen wird die Innovationsfähigkeit in der VUCA-Welt an Bedeutung deutlich zunehmen. Allerdings ist dies ein sehr neues Themenfeld und deshalb würde die vertiefte Auseinandersetzung mit diesem Thema diese Arbeit sprengen.	-
Verschiedene Autoren, z. B. (Lenk, Meyerholt & Wengelowski, 2014)	Wissensmanagement	Wissen ist auch für zweckbasierte Organisationen eine wichtige Ressource und das Managen von Wissen eine wichtige Aufgabe in zweckbasierten Organisationen. Allerdings ist dies ein sehr neues Themenfeld und deshalb würde die vertiefte Auseinandersetzung mit diesem Thema diese Arbeit sprengen.	-

Tabelle 3: Bewertung der gefundenen Modelle beziehungsweise Instrumente (Quelle: eigene Darstellung)

1.6.3 Ergebnis des systematischen Literatur-Reviews – Modelle

Die ersten strategischen Handlungsgrundlagen sowie strategischen Konzepte und in der Folge auch die wissenschaftliche Disziplin „Strategisches Management“ wurden ab der frühen zweiten Hälfte des letzten Jahrhunderts primär an US-amerikanischen Universitäten entwickelt (Bea & Haas, 2015, S. 12–16; Mintzberg, 2000, S. 35; Schneider et al., 2007, S. 36). Autorinnen und Autoren wie Ansoff, Drucker, Mintzberg, Porter, aber auch Beratungsunternehmen, wie die Boston Consulting Group oder McKinsey, erklärten, wie und weshalb Firmen erfolgreich sein können und trugen so zur Entwicklung des Fachgebiets bei (Ansoff, 2007; Drucker, 2001; Henderson, 2003; Mintzberg, 1978, 1985; Peters & Waterman, 2015; Porter, 1985, 1998; Waterman, Peters & Phillips, 1980). Aus Sicht des Autors prägen die Überlegungen dieser Autorinnen und Autoren die Literatur des Strategischen Managements noch heute. Was aber die bereits erwähnten Grenzen für den deutschsprachigen Raum aufzeigt (Siegel, 2020, S. 199–227).

In der englischsprachigen Welt, wo das Strategische Management seinen Ursprung hat, haben sich insbesondere Drucker und später Bryson auch mit dem Strategischen Management von öffentlichen Verwaltungen und NPOs beschäftigt (Bryson, 2011; Drucker, 1990).

Gemäß Welge et al. (2017, S. 27–150) bestehen unterschiedliche Perspektiven, aus denen das Strategische Management betrachtet werden kann. Die Autorinnen und Autoren wählen damit bewusst eine andere, auf die unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen basierende Klassifizierung (Welge et al., 2017, S. 30), als Mintzberg mit seinen „Ten schools of thought“ (Mintzberg, 1990):

- Die rational-entscheidungsorientierte Perspektive, zu dieser gehören u. a. auch die bereits genannten Autorinnen und Autoren.
- Die ökonomischen Perspektiven, zu dieser Kategorie zählen z. B. die Ansätze der Neuen Institutionenökonomik, die Ansätze der Spieltheorie und der Industrieökonomik sowie der Evolutorischen Ökonomik.
- Die organisationsökologischen Ansätze gehen einerseits auf Arbeiten von Hannan und Freeman (1977) sowie auf Carroll (1984) zurück (Welge et al., 2017, S. 109), umfassen aber auch die Populationsebene (Welge et al., 2017, S. 116) sowie die intra-, die interorganisationale und die Community-Ebene (Welge et al., 2017, S. 124–126).
- Die ressourcen- und wissensbasierten Ansätze

- sowie evolutionäre und interpretative Ansätze, zu dieser Kategorie zählen z. B. der „Münchner Ansatz“ von Kirsch und Mitarbeitenden (Welge et al., 2017, S. 132) oder die unter dem Begriff „strategy as practice“ zusammengefassten Ansätze, welche versuchen, die real ablaufenden Strategieprozesse beziehungsweise das strategische Handeln in Organisationen zu beschreiben (Welge et al., 2017, S. 143).

In der Folge werden die relevanten Modelle vorgestellt:

Igor Ansoff – Die Veränderungen des Umfelds beachten

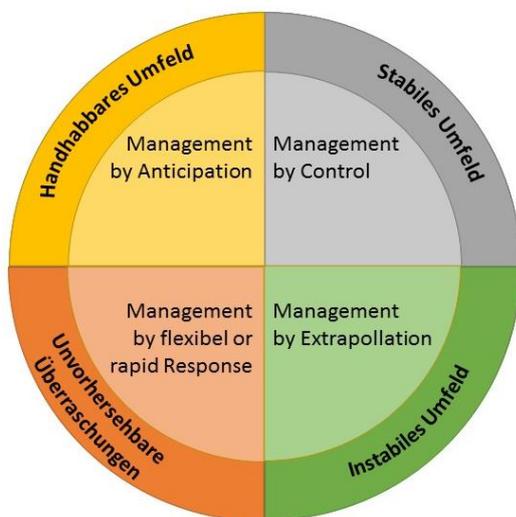


Abbildung 9: Managementansätze aufgrund des Umfeld-Zustands (Quelle: Eigene Darstellung nach Ansoff; MacDonnell, 1990, S. 12–16).

Ansoff hat die Entwicklungen von Unternehmungen beschrieben, die diese aufgrund der Umfeldveränderungen vollzogen haben. Durch Untersuchungen stellte er fest, dass es kein Erfolgsrezept gibt, das für alle Unternehmen bei allen Umfeldbedingungen funktioniert. Es sind immer individuelle Erfolgsfaktoren, die die jeweiligen Unternehmen erfolgreich machen: Die heute komplexen Umfeldfaktoren führen dazu, dass jede Branche von den Kräften ihres Umfelds getrieben wird. Auf dieser Grundlage bestimmte Ansoff vier unterschiedliche Umfeldzustände und entwickelte daraus für jede dieser Umfeldausprägungen einen Managementansatz (vgl. *Abbildung 9*) (Ansoff & MacDonnell, 1990).

Ansoff wies dadurch schon früh darauf hin, dass eine ausführliche Planung nicht ausreicht, um langfristig erfolgreich zu sein: Bei einem stabilen Umfeld kann Geplantes auch mittelfristig

Gültigkeit haben, bei unvorhersehbaren Ereignissen wird aber die beste Planung hinfällig und es muss schnell und flexibel reagiert werden. Um langfristig strategisch planen zu können, braucht es gemäß Ansoff neben dem stabilen Umfeld auch inhaltlich konkrete Daten, die zum Zeitpunkt der Planung auch zur Verfügung stehen (Ansoff, 1975, S. 22).

Nonprofit- und Public-Management-Organisationen sind aufgrund ihres gesellschaftlichen Auftrags in hohem Maße von ihrem Umfeld abhängig. Die Konsequenzen aus Umfeldveränderungen und die unterschiedlichen Managementansätze für unterschiedliche Zustände des Umfelds sind deshalb für Leitungspersonen in Nonprofit- und Public-Management-Organisationen sehr relevant: So hat das Umfeld für eine Schulraumplanung einer Gemeinde eine andere Stabilität als etwa das Umfeld der Planung von Flüchtlingsunterkünften. Und deshalb müssen die jeweiligen Planungen eine unterschiedliche Flexibilität aufweisen.

Peter Drucker – Strategisches Management aus Leitungssicht

<p>What is our mission?</p> <ul style="list-style-type: none">• Was versuchen wir zu erreichen?• Welche spezifischen Ergebnisse streben wir an?• Was sind unsere Stärken und Schwächen?• Muss die Mission überarbeitet werden? <p>Who is our customer?</p> <ul style="list-style-type: none">• Welches sind unsere Hauptkunden?• Welches sind unsere B- und C-Kunden?• Haben sich die Kunden verändert?• Sollten zusätzliche Kunden gefunden oder Kunden abgebaut werden? <p>What does the customer consider value?</p> <ul style="list-style-type: none">• Was stellt für unsere Hauptkunden Wert dar?• Was stellt für unsere B- und C-Kunden Wert dar?• Wie gut stellen wir das her, was für unsere Kunden Wert stiftet?• Wie können wir das, was Wert stiftet, effizienter herstellen?• Welche Zusatzinformationen benötigen wir? <p>What have been our results?</p> <ul style="list-style-type: none">• Wie definieren wir Erfolg in unserer Organisation?• In welchem Ausmass haben wir unsere Ziele erreicht?• Wie gut nutzen wir unsere Ressourcen? <p>What is our plan?</p> <ul style="list-style-type: none">• Was haben wir gelernt?• Worauf sollen wir unsere Anstrengungen konzentrieren?• Was sollten wir anders machen?• Welche Schritte unternehme ich, um die Ziele meines Verantwortungsbereichs zu erreichen?• Welche Schritte unternehme ich, um die Ziele der Organisation zu erreichen?

Abbildung 10: Self-Assessment-Tool für NPOs nach Peter Drucker (Quelle: Eigene Übersetzung und Adaption nach Stern, 1999).

Peter Drucker (1995) definiert das Strategische Management als praktische Führungsaufgabe und hat zur Unterstützung des Managements sehr viele Hilfsmittel entwickelt. Dabei bildet

bei ihm die Frage nach dem Kundenproblem und dessen Lösung den roten Faden für die strategische Planung (vgl. *Abbildung 10*). Sein Self-Assessment-Tool beantwortet fünf Hauptfragen für das Strategische Management (Stern, 1999). Er geht beim Strategischen Management von den Aufgaben der Leitung aus (operativer Sicht) vor. Doing the right thing vs. Doing the things right ist eine seiner bekanntesten Aussagen (Eschenbach et al., 2008, S. 91). In seiner späteren Schaffensphase hat sich Drucker explizit dem NPO- und Public-Management-Bereich zugewandt (Drucker, 1990). Bei seinen Überlegungen bezüglich der Nonprofit- und Public-Management-Organisationen bildet die Mission die Basis für jegliches strategische Handeln (Eschenbach et al., 2008, S. 78).

Aus NPO- und Public-Management-Sicht ist Drucker deshalb relevant, weil er sich direkt an die strategisch verantwortlichen Führungspersonen richtet und ihnen einerseits die Aufgabe zuschreibt, strategisch arbeiten zu müssen, ihnen andererseits aber auch viele Hilfsmittel dafür zur Verfügung stellt. Letztere basieren vor allem auf Fragen. Das Management hat nach Drucker die Aufgabe, die richtigen Fragen zu stellen (und nicht auf standardisierten Antworten aufzubauen), wie bspw. „Würden wir heute noch in dieses Tätigkeitsfeld einsteigen, wenn wir nicht drin wären?“ oder „Weshalb werden heutige Nicht-Kunden nicht zu Kunden?“

Michel Porter: Branchenanalyse

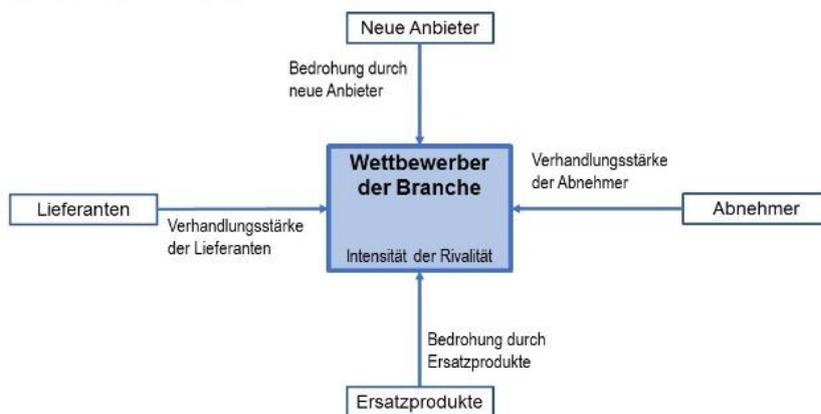


Abbildung 11: Elemente der Branchenstruktur (Quelle: Eigene Darstellung nach Porter, 1996, S. 26).

In seinem ersten großen Strategiebuch „Competitive Strategy“ zeigte Porter (1985) auf, wie Branchen und die Konkurrenz analysiert werden können (vgl. *Abbildung 11*) (Porter, 1996, S. 22–30).

Der Ansatz der Branchenanalyse von Porter ist für Nonprofit- und Public-Management-Organisationen wichtig, weil in der Vergangenheit diese Organisationen häufig kaum darauf geachtet haben, was in ihren Branchen an Dienstleistungen sonst noch angeboten wird. Doppelspurigkeiten sind und waren die Folge. Eine bewusste Branchenanalyse und -beobachtung könnte (wohlgemerkt bei nicht-marktfähigen Angeboten) eine bewusste Fokussierung auf die Angebotslücken zur Folge haben: Es würde ein nationales Krebsregister ausreichen, die offiziellen Informationen für Schwangere und junge Eltern könnten zentral hergestellt werden, es bräuchte keine unterschiedlichen, kantonal individuell hergestellten Lehrmittel für öffentliche Schulen usw.

Michael Porter: Wertschöpfungskette

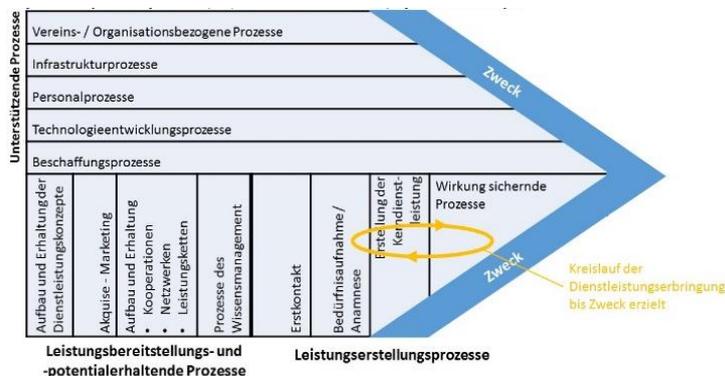


Abbildung 12: Wertschöpfungskette zweckorientierter Dienstleistungen (Quelle: Eigene Darstellung nach Kürble, 2006, S. 22–25).

In seinem zweiten Strategiebuch basieren Porters (1998) Ausführungen auf der Annahme, dass die Preisgestaltung der Produkte für eine Organisation zentral ist. Deshalb muss u. a. auch die Herstellung der Produkte / Dienstleistungen analysiert werden, um die Kosten und das Einsparungspotenzial sichtbar zu machen. Dazu entwickelte Porter die Wert(schöpfungs)kette (Value Chain), die später auch von anderen Autorinnen und Autoren (Bruhn & Hadwich, 2015b; Kürble, 2006) um eine Wertkette für Dienstleistungen erweitert wurde (vgl. *Abbildung 12*). In seiner Wertkette unterscheidet Porter Prozesse, welche die Wertschöpfung der Organisation ausmachen (Herstellungs- und Vertriebsprozess) und Prozesse, die die Wertschöpfungsprozesse unterstützen. Porter zeichnet beide gleich groß, obwohl natürlich deren Umfang von Organisation zu Organisation verschieden ist (Porter, 1985).

Für NPOs und öffentliche Verwaltungen ist dieses Modell von Interesse, weil es zum einen deutlich macht, dass es Aktivitäten gibt, die direkt zur Erreichung der Zielsetzung der

Organisation beitragen und solche, welche die Zielsetzungserreichung „nur“ unterstützen (Bruhn & Stauss, 2007a; Kürble, 2006). Zudem ist für NPOs und öffentliche Verwaltungen von Bedeutung, dass die Interaktion mit den Menschen, für welche die Dienstleistung angeboten wird, ein spezielles Verhältnis ist: Der Zweck der Dienstleistung kann nur erzielt werden, wenn die Kunden aktiv mitwirken (Bruhn & Hadwich, 2015a, S. 5). Eine weitere Besonderheit der Dienstleistungen von NPOs und öffentlichen Verwaltungen ist, dass innerhalb der Dienstleistungserstellungsprozesse eine mehrfache Wiederholung der Kernprozesse notwendig ist, damit der Zweck erreicht werden kann. Zudem sind die Leistungsbereitstellungsprozesse und Leistungspotenzial-erhaltenden Prozesse ebenfalls kontinuierlich bei den Kernprozessen mitzudenken.

Die fünf Dimensionen einer Strategie nach Mintzberg

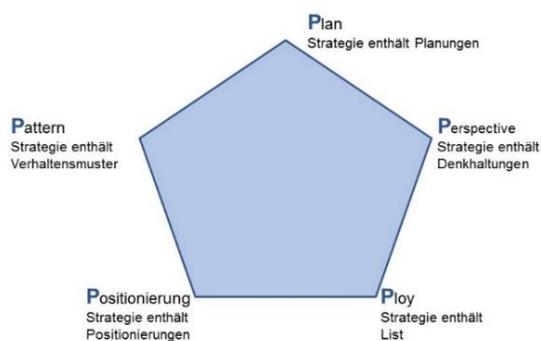


Abbildung 13: Die fünf Ps einer Strategie nach Mintzberg (Quelle: Eigene Darstellung nach Mintzberg, 1987, S. 11–24).

Für Mintzberg kann jede Strategie aus fünf unterschiedlichen Blickwinkeln gedeutet werden (vgl. *Abbildung 13*). So zeigt eine Strategie einen Plan, eine Positionierung, ein Verhaltensmuster, eine List und eine Denkhaltung (Mintzberg, 1987, S. 11–24). Zudem weist Mintzberg mit seinen fünf Ps darauf hin, dass eine Strategie sehr stark von der Unternehmenskultur geprägt wird und darauf abzielt, besser als Mitbewerbende zu sein.

Dieses kämpferische Element mag bei nicht-marktfähigen Angeboten im NPPM-Bereich wenig angebracht sein, es kann aber auch energiefreisetzend und motivierend wirken.

Das 7-S-Modell von McKinsey

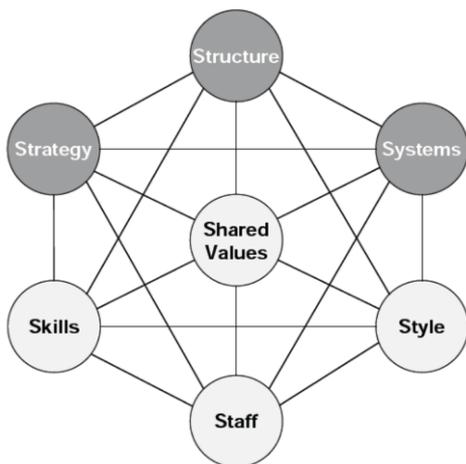


Abbildung 14: Faktoren des 7-S-Modells (Quelle: Kerth et al., 2011, S. 65).

Peters und Waterman untersuchten große US-amerikanische Firmen (Kodak, HP, IBM, Procter & Gamble, 3M und andere) und stellten ihre Ergebnisse 1982 in „In Search of Excellence“ vor (Peters & Waterman, 2015).

Während viele Analyseinstrumente anderer Autorinnen und Autoren nur einzelne Aspekte in der Organisation beleuchten (z. B. Unternehmenskultur, Produktionsprozess, Außenbeziehungen), versucht das 7-S-Modell verschiedene Perspektiven und deren Zusammenhänge mit drei harten Faktoren (in *Abbildung 14* dunkel gezeichnet) und vier weichen Faktoren (in *Abbildung 14* hell gezeichnet) darzustellen. So soll nach der Analyse eine Strategie entwickelt werden können, die auf den Fakten der unterschiedlichen Aspekte aufbaut (Kerth et al., 2011, S. 64–70).

Insbesondere für große Nonprofit- oder Public-Management-Organisationen kann der ganzheitliche Ansatz des 7-S-Modells interessant sein. Auch wenn McKinsey vielfach für dessen Anwendung (und die daraus resultierenden Folgen wie Umstrukturierungen und Entlassungen) kritisiert wurde. Und aus einem anderen Grund ist dieser Ansatz für den NPPM-Bereich relevant: Insbesondere bei großen Firmen ist das 7-S-Modell weit verbreitet. Deshalb ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass eine strategisch verantwortliche Führungsperson im NPPM-Bereich (z. B. Vorstandsmitglied, Stiftungsrat, Parlamentsmitglied), welche hauptberuflich in einem großen Unternehmen beschäftigt ist, dieses Modell kennt und auch für die Organisation einsetzen möchte, bei der diese Führungsperson (ehrenamtlich) eine strategische

Verantwortung innehat. Deshalb sollten sich die operativ Verantwortlichen im NPPM-Bereich mit diesem Modell auseinandersetzen.

Boston Consulting Group – Portfolio Matrix

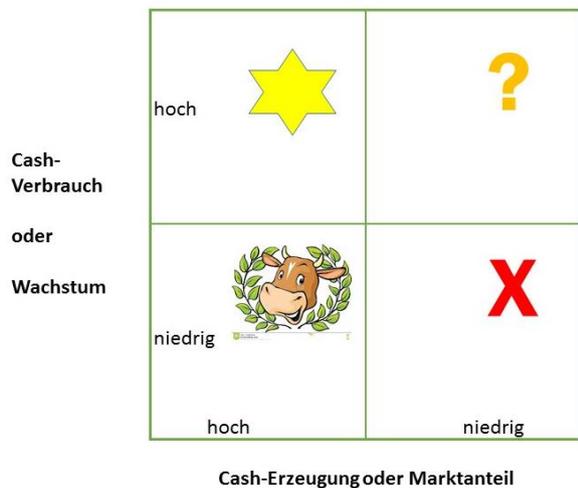


Abbildung 15: Das BCG-Portfolio (Quelle: Eigene Darstellung nach Henderson, 2003, S. 347).

Bruce D. Henderson klassifizierte 1972 die Produkte und Dienstleistungen einer Unternehmung in einer Vier-Felder-Matrix. Dabei untersuchte er die Produkte und Dienstleistungen hinsichtlich ihres Einflusses auf den Cash beziehungsweise ihren Beitrag zum Wachstum des Umsatzes (vgl. *Abbildung 15*). Produkte mit einem hohen Cash-Verbrauch und einem hohen Wachstum bezeichnete er als die Stars, die sich jedoch bewähren müssen. Das Fundament einer Unternehmung bilden Produkte, welche viel zum Cash beitragen, aber selbst wenig verbrauchen und gleichzeitig ein niedriges Wachstum (Beständigkeit) haben. Angebote in den beiden anderen Kategorien müssen kritisch hinterfragt werden. Unten rechts befinden sich solche, die besser aufgegeben werden sollten, oben rechts befinden sich Angebote, die sich möglicherweise noch zum Besseren entwickeln können, genauso gut aber auch in die untere Kategorie abrutschen könnten (Henderson, 2003).

Das Modell der Cash-Cow ist für den NPPM-Bereich nicht eins-zu-eins übertragbar. Wenn aber Cash-Erzeugung mit Wirkungs-Erzeugung gleichgesetzt wird, wird es hochrelevant. Gerade wenn die Ressourcen knapper werden, ist eine Fokussierung auf hochwirksame Maßnahmen im NPPM-Bereich unabdingbar.

Gomez und Probst – die ganzheitliche Problemlösung

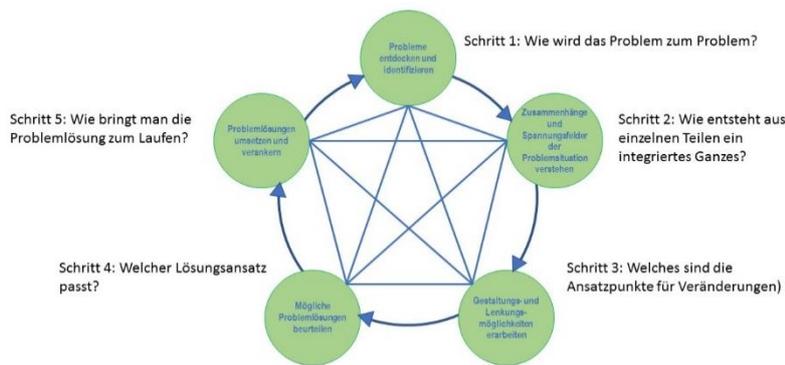


Abbildung 16: Problemlösung als ganzheitlicher Prozess (Gomez & Probst, 1999, S. 27).

Gomez und Probst kritisieren am traditionellen Management, dass der Glaube vorherrscht, dass Probleme lediglich objektiv erkannt und klar formuliert werden müssen, um anschließend gelöst werden zu können (vgl. *Abbildung 16*). Dabei kennt das traditionelle Managementdenken nach Beobachtung der beiden Autoren nur einen kausalen Zusammenhang: Jedes Problem hat eine Ursache und eine direkte Konsequenz.

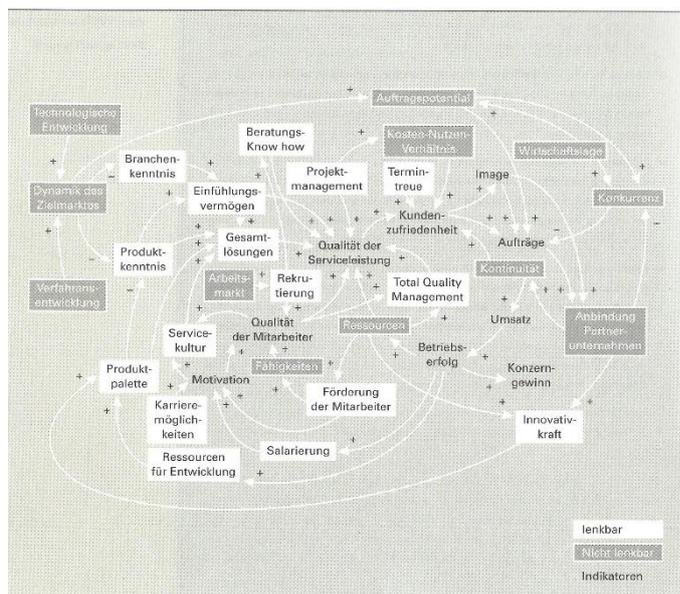


Abbildung 17: Lenkbarkeiten im Netzwerk „Informatik-Gesamtlösungen“ der IBM (Gomez & Probst, 1999, S. 160).

Wenn die verantwortliche Führungsperson den Ist-Zustand kennt, kann jede Macherin und jeder Macher die Problemlösung in der Praxis umsetzen, es ist nur eine Frage des Aufwands. Wenn eine Lösung eingeführt wurde, kann das Problem ad acta gelegt werden. Die beiden

Autoren zeigen auf, dass die unternehmerische Welt nicht so einfach ist, sondern dass Probleme sich meist sehr vielschichtig und komplex darstellen (vgl. *Abbildung 17*). Zudem gibt es Indikatoren, die lenkbar sind, also Indikatoren, deren Ausprägung mit Maßnahmen verändert werden können, aber genauso gibt es Indikatoren, die nicht lenkbar – sprich nicht veränderbar sind. Deshalb kann es nach Gomez und Probst (1999, S. 19) auch keine linearen Lösungen geben. Die Überlegungen von Gomez und Probst sind aus Sicht des Autors dieser Arbeit für den Nonprofit- und Public-Management-Bereich hochrelevant: Gesellschaftliche Veränderungen oder individuelle Anpassungsleistungen geschehen nicht aufgrund von eindimensionalen Erklärungsmodellen. Die Einflüsse auf individuelles Verhalten oder gesellschaftlichen Wandel sind multidimensional und unterliegen vielschichtigen Abhängigkeiten. Gerade deshalb ist auch die Evaluation oder Erfolgsmessung von vielen Nonprofit- und Public-Management-Aktivitäten eine große Herausforderung.

Das neue St. Galler Management Modell der Hochschule St. Gallen

Die Hochschule St. Gallen versteht Unternehmen als komplexe Systeme, die als Organisation eine Einheit bilden und somit von der Umwelt unterscheidbar sind. Gleichzeitig haben Organisationen mit der Umwelt vielfältige Beziehungen (z. B. Kommunikation, Abhängigkeiten, Prinzipien, aber auch organisationsübergreifende Prozesse), die in ihrer Gesamtheit wiederum als System zu begreifen sind (Rüegg-Stürm, 2005, S. 65–66). Die große Beziehungsvielfalt führt zu komplexen Systemen, die nie komplett analysiert und deshalb nicht bis ins letzte Detail verstanden werden können (Rüegg-Stürm, 2005, S. 67).

Das System „Organisation“ wiederum ist gekennzeichnet durch die ökonomisch ausgerichteten Aufgaben eines Unternehmens, die sich in Prozessen, Ordnungsmomenten und Entwicklungsmodi wiederfinden (Rüegg-Stürm, 2005, S. 70).

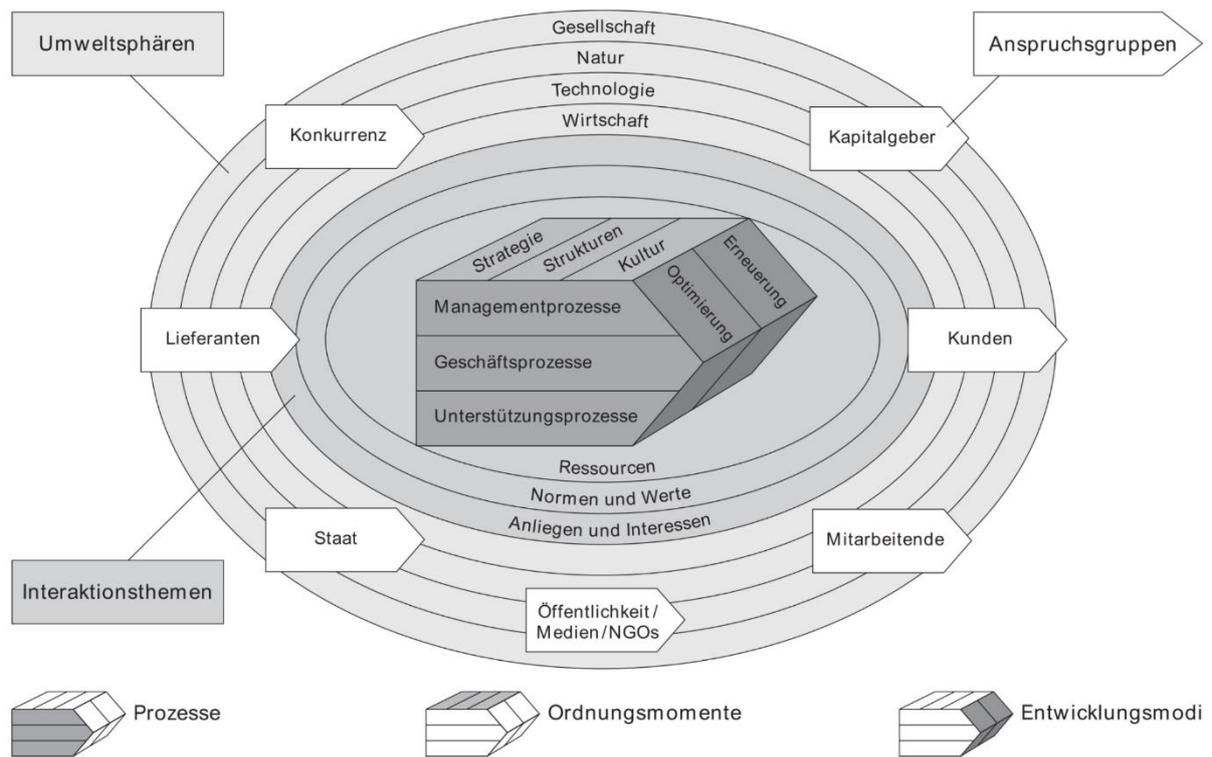


Abbildung 18: Das neue St. Galler Management-Modell (Rüegg-Stürm, 2005, S. 70).

Für zweckbasierte Organisationen ist dieses Modell besonders hilfreich, weil es die starke systemische Vernetzung einer Organisation mit seiner Umwelt hervorhebt. Diese Abhängigkeit von der Umwelt (Umweltsphären, Anspruchsgruppen und Interaktionsthemen) (vgl. *Abbildung 18*) ist gerade für zweckbasierte Organisationen von höchster Relevanz.

Zusammenfassung der deutschsprachigen Publikationen, bei denen Strategisches Management als Teil des Managements von Nonprofit- und Public-Management-Organisationen gesehen wird

Abgeleitet von den englischsprachigen Vorbildern wird auch in der deutschsprachigen Literatur die Strategieentwicklung klassischerweise als rationaler Planungsprozess dargestellt, in dem nach einer ausgiebigen Analysephase ein logischer strategischer Entscheid gefällt wird. So ist – objektiv gesehen – die Strategie die beste Entwicklungslösung für die jeweilige Organisation (Schneider et al., 2007, S. 49).

Lombriser und Abplanalp stellen die Strategieerstellung als dreiphasigen Prozess dar: zuerst wird die Informationsanalyse, dann die Strategieentwicklung und in der Phase drei die

Strategieumsetzung vorgenommen. Dabei erfolgt die Formulierung des Zwecks mit Vision und Leitbild in der Phase zwei nach der Informationsanalyse (2015, S. 50–51). Schneider et al. (2007, S. 58) übernehmen diese Darstellung für Organisationen aus dem Profitbereich auch für NPOs.

Bea und Haas (2015, S. 58) weisen in ihrem in der siebten Auflage erschienen Werk „Strategisches Management“ auf die unterschiedliche Reihenfolge der einzelnen Phasen des Strategischen Managements in verschiedenen Publikationen zu dieser Thematik hin. Gemäß diesen Autoren gibt es in der Literatur unterschiedliche Gliederungsformen des Strategieprozesses, z. T. wird die Zielformulierung vor der Analyse, z. T. nach der Analyse vorgenommen. Für Bea und Haas spielt dies nicht so eine große Rolle, weil „solche Ablaufmodelle idealtypischen Charakter“ (2015, S. 58) haben. Die Wirklichkeit ist nach den Autoren jedoch hoch interdependent und die einzelnen Schritte stark miteinander verknüpft. Die beiden Autoren lassen deshalb die Frage offen, ob es zuerst Ziele braucht, um Probleme analysieren zu können oder ob die Ziele erst aufgrund der Analyse gebildet werden können (Bea & Haas, 2015, S. 58). Hinsichtlich der Zielformulierung für NPOs führen die Autoren aus: „[...] während gewinnorientierte Unternehmen weitgehend frei bei der Wahl ihrer Ziele sind, unterliegen NPOs einer Reihe von Bedingungen, die ihren Spielraum einengen“ (Bea & Haas, 2015, S. 92). Dabei nennen sie weder den Vereinszweck noch den gesetzlichen Auftrag explizit als Basis für diese Organisationen. Dagegen formulieren sie in ihren Beispielen Ziele (z. B. für den öffentlichen Nahverkehr: Schaffung eines sicheren und bedarfsgerechten Verkehrsnetzes), die das Ergebnis eines politischen Prozesses oder Bestandteil eines Vereinszwecks sein könnten (Bea & Haas, 2015, S. 92) (und somit von den für das operative Geschäft Verantwortlichen nicht frei wählbar sind).

Der österreichische Beitrag zur deutschsprachigen NPO-Forschung wird seit über 15 Jahren im Handbuch der Nonprofit-Organisationen publiziert (aktuell 5. Auflage) (Simsa et al., 2013). Der Beitrag zum Strategischen Management in diesem Sammelwerk geht von drei Dimensionen des Planungssystems aus: dem Normativen Management, dem Strategischen Management und dem Operativen Management. Im Rahmen des Normativen Managements sind gemäß den Autorinnen und Autoren vorerst verschiedene Analysen zu tätigen (Horak & Speckbacher, 2013, S. 166–169), bevor in einem zweiten Schritt die Mission und das strategische Leitbild festzulegen sind (Horak & Speckbacher, 2013, S. 170–171).

Das Freiburger Management Modell als Schweizer Beitrag zur deutschsprachigen NPO-Management Diskussion wurde 1996 erstmals publiziert (Schwarz et al., 1996) und basiert auf

den klassischen Managementmodellen des Forprofit-Sektors, die um bestimmte Erweiterungen und Adaptionen für den Nonprofit-Sektor und öffentliche Verwaltungen ergänzt wurden.

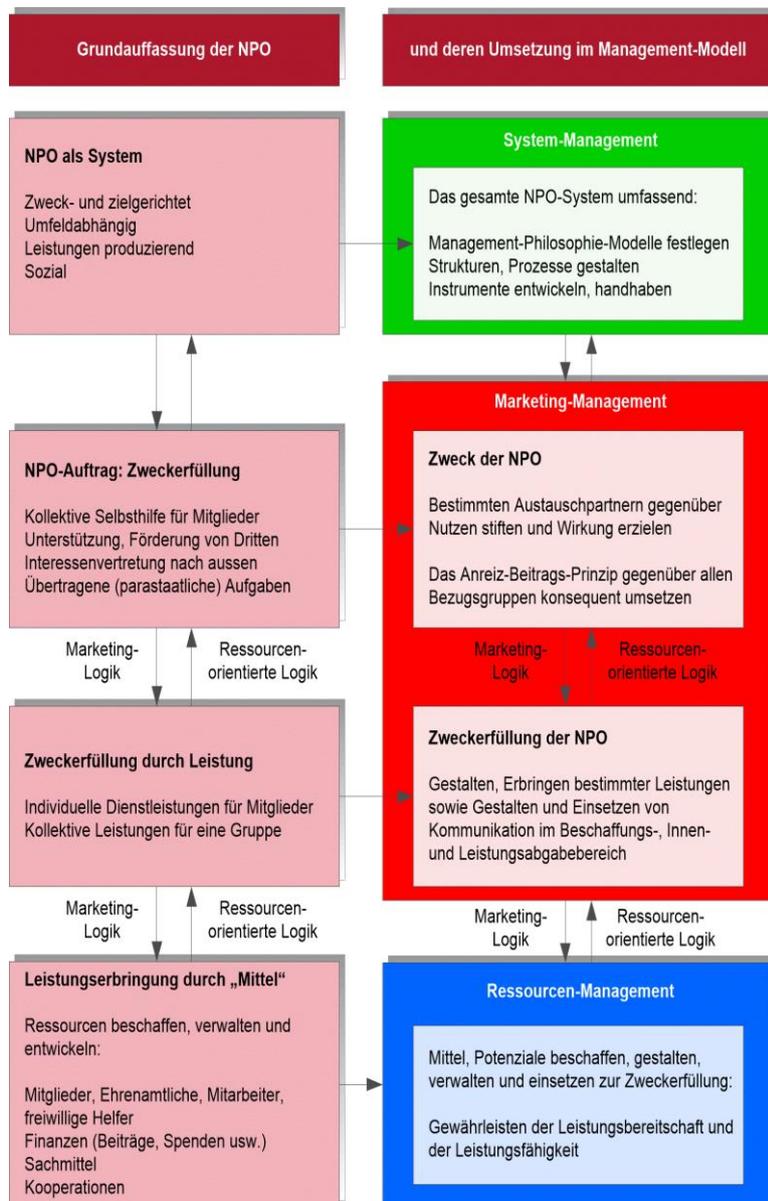


Abbildung 19: Grundauffassung NPO und Umsetzung im Freiburger Management-Modell für NPO (Quelle: Lichtsteiner, 2015).

Bei der Grundauffassung der NPO spielt die Zweck- und Zielausrichtung der Aktivitäten eine wichtige Basis – auch für das gesamte Modell. Das Modell richtet sich am NPO-Auftrag der Zweckerfüllung aus (vgl. *Abbildung 19*).

Die Autorinnen und Autoren gehen davon aus, dass weite Teile der klassischen Managementinstrumente übernommen werden können, dass diese Instrumente jedoch auf die Zweckerfüllung hin ausgerichtet werden müssen (Schwarz et al., 1996). In diesem Modell fehlt nach Ansicht des Autors jedoch die Auseinandersetzung mit der fast vollständigen

Unveränderbarkeit des Zwecks, es wird nicht diskutiert, ob der Zweck ein Ergebnis des Strategieprozesses oder als gegeben vorausgesetzt wird. Nach Erkenntnis des Autors basiert dieses Modell (Lichtsteiner, 2015) sehr stark auf den Strategiekonzepten aus dem Common-Law-Raum und berücksichtigt zu wenig die rechtlichen Rahmenbedingungen der Civil-Law-Gesetzgebung.

Strategieentwicklung und -umsetzung als Managementaufgabe

Seit den späten 1950er-Jahren gibt es in den USA Ansätze, das Strategische Management zu definieren: Selznick (1957) formulierte die Notwendigkeit, eine Organisation müsse für ihre Entwicklungsplanung ihren internen Entwicklungsstand und die externen Erwartungen kennen, für Mintzberg (2000, S. 43) stellt das 1965 erschienene Buch „Corporate Strategy“ von Ansoff (1965) einen Meilenstein für die weitere Entwicklung von Ansätzen eines Strategischen Managements dar. Andrews definierte 1971 Strategie als ausgewogene Richtungsentscheidungen und Aktivitäten basierend auf den internen Möglichkeiten und dem Umfeld (1987). Als Weihrich 1982 die SWOT-Analyse entwickelte, lag auch ein erstes Instrument für die Zusammenfassung der Ergebnisse der internen und externen Analysen vor (1982). Dieser Entwicklung folgten alle späteren Autorinnen und Autoren, die, wie es Mintzberg (1995, S. 50) ausdrückte, der „Planing-School“ angehören.

Strategisches Management kann aber auch als Führungsaufgabe verstanden werden (Drucker, 1990; Malik, 2013b), als ein Bündel von Managemententscheidungen und -maßnahmen, welches die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation erhöht und ihre Existenz langfristig sichert (Hunger & Wheelen, 2014; Powell, 2001).

Drucker und Malik haben sich der Thematik „Strategisches Management“ vor allem aus Sicht der Unternehmens-Führungsaufgabe (Welche Entscheidungen muss die Leitungsperson treffen, damit die anvertraute Organisation ihre Herausforderungen erfolgreich meistert?) genähert. Dazu hat Drucker unterschiedliche Fragenkataloge entwickelt, welche die Leitungsperson einer Organisation beantworten soll (Drucker, 2001). Malik hat sich mehr mit dem Management-Handwerkszeug beschäftigt (z. B. den Merkmalen des Berufs des Managers) (Malik, 2005, 2013b).

Damit strategische Managemententscheidungen und -maßnahmen auf fundierten Annahmen basieren, gibt es verschiedene, aufeinander aufbauende Schritte, die zum Erfolg führen sollen: Analyse der Organisation und des Umfelds, Ziele formulieren, Maßnahmen umsetzen und die Umsetzung auf die Zielerreichung hin überprüfen. Heute gehen die meisten Autorinnen und

Autoren im hier behandelten Themenbereich (Ansoff, 1965, S. 202–203; Eschenbach et al., 2008, S. 60; Lombriser & Abplanalp, 2015, S. 50; Mintzberg, 1990, S. 174, 2000, S. 35–90; G. A. Steiner, 1969, S. 33) von einem Modell des Strategischen Managements aus, das, grob dargestellt, die folgenden Prozessschritte enthält (vgl. *Abbildung 20*):



Abbildung 20: Modell Strategisches Management für Forprofit-Organisationen (Quelle: Eigene Darstellung).

Identität der Organisation definieren

Der erste Prozessschritt hat zum Ziel, aufgrund der eigenen Kompetenzen (Innenanalyse) und der sich daraus bietenden Marktchancen (Außenanalyse) den Zweck der Organisation für die nächste Strategieperiode zu definieren (Mintzberg, 1990, S. 173–175). Häufig wird sich an der Identität einer Organisation nicht viel ändern, aber die Beispiele von IBM oder NOKIA zeigen, dass auch Großkonzerne beziehungsweise internationale Marken ihre Identität grundlegend ändern müssen, wenn die Organisation aufgrund von Veränderungen im Umfeld (Außenanalyse) oder aufgrund des Stagnierens der eigenen Kompetenzen (Innenanalyse) mit der alten Identität nicht mehr marktfähig ist (Asche, 2014; dpa, 2014).

Strategische Planung

Nachdem definiert wurde, mit welchem Profil und welchen Kompetenzen das Unternehmen arbeiten soll, wird eine Strategie mit Zielen entwickelt, die den ökonomischen Erfolg des Unternehmens sicherstellen sollen. Typische Ziele bilden Wachstums-, Gewinn- oder

Umsatzerwartungen ab. In der Strategischen Planung wird zudem aufgezeigt, mit welchen konkreten Maßnahmen diese Erwartungen erreicht werden sollen (Lombriser & Abplanalp, 2015, S. 267–313).

Operatives Geschäft

Im operativen Geschäft wird schließlich die Umsetzung der Maßnahmen gesteuert sowie kontrolliert und am Ende der Strategieperiode die Zielerreichung insgesamt überprüft. Dabei bilden Kennzahlen bezüglich Umsatz, Gewinn, Wachstum, Marktanteil usw. die relevanten Indikatoren, welche Aussagen darüber machen können, ob eine Organisation im laufenden Jahr beziehungsweise in der Strategieperiode erfolgreich war oder nicht (Lombriser & Abplanalp, 2015, S. 436–444).

Fazit und Ausblick der Modelle und Theorien des Strategischen Managements

Das Themenfeld des Strategischen Managements ist breit gefächert. Es gibt viele verschiedene Ansätze und Schulen (Mintzberg et al., 2007, S. 17; Welge et al., 2017, S. 27–30). Entsprechend sind auch viele unterschiedliche Strategiebücher vorhanden (Eschenbach et al., 2008; Gomez & Probst, 1999; Hinterhuber, 2011; Kreikebaum, Gilbert & Behnam, 2011; Lombriser & Abplanalp, 2015; Mintzberg, 1990; Mintzberg et al., 2007; Porter, 1996, 1998).

Es gibt Autorinnen und Autoren (Allison & Kaye, 2015; Bryson, 2011; Haldemann, Heike & Bachmann, 2016; Helmig & Boenigk, 2012, S. 83–90; Horak & Speckbacher, 2013; Schneider et al., 2007; Schwarz et al., 1996), die explizit das Strategische Management für Nonprofit- und/oder öffentliche Organisationen beschreiben, dabei aber auf die Überlegungen der wichtigsten Strategie-Autoren (Eschenbach et al., 2008) des letzten Jahrtausends zurückgreifen. Niemand dieser Autorinnen und Autoren setzt den Zweck einer Organisation als Ausgangspunkt für einen Strategieprozess und greift somit die unterschiedlichen Rahmenbedingungen von „Civil Law“-Ländern im Vergleich zu den „Common Law“-Ländern auf. Eine Diskussion bezüglich der Auswirkungen dieser Unterschiede auf das Strategische Management von deutschsprachigen Ländern konnte in der Literatur der letzten 15 Jahre nicht gefunden werden. Da auch universitäre Lehrmittel und andere Fachbücher aus dem deutschen Sprachraum (Anheier, 2014; Helmig & Boenigk, 2012; Simsa et al., 2013) nicht auf diesen Rahmen eingehen, muss davon ausgegangen werden, dass dieses Thema bisher nicht erforscht wurde. Und so auch kein entsprechendes Modell für ein Strategisches Management in zweckbasierten Organisationen existiert.

Als weitere Herausforderung muss genannt werden, dass die Trennlinie zwischen Strategischem Management und Management im Sinne von „Leiten einer Organisation“, somit auch zwischen den Modellen der beiden Sichtweisen nicht eindeutig ist: Sowohl Drucker (1990, 2001) wie auch Malik (2013b), beide Experten des Managements im Sinne von „Leiten einer Organisation“, geben Empfehlungen und Hinweise für die Strategieentwicklung als Managementaufgabe. Und so finden sich auch in vielen anderen spezifisch für Nonprofit- und/oder öffentliche Organisationen geschriebene Management-Publikationen Hinweise auf Strategie, Strategieentwicklung oder Umsetzung (Anheier, 2014; Bergmann et al., 2016; Helmig & Boenigk, 2012; Simsa et al., 2013). Aber auch in diesen Publikationen wird nicht auf den Zweck als Ausgangspunkt des Handelns öffentlicher Verwaltungen beziehungsweise Nonprofit-Organisationen im deutschsprachigen Raum eingegangen. Somit muss geschlossen werden, dass auch bezüglich des Managements (im Sinne der Strategie-Umsetzung) die Bedeutung der Zweckbasierung der Nonprofit- und öffentlichen Organisationen nicht erforscht ist.

Klassischerweise sind die hier besprochenen Strategischen Modelle der „Planing-School“ nach Mintzberg zuzuordnen. Über die Grenzen der Planing-School (Mintzberg, 1995, S. 50) hat Mintzberg ein eigenes Buch (2000) geschrieben und auch andere Autorinnen und Autoren haben Alternativen entwickelt (Gomez & Probst, 1999; Osterwalder & Blank, 2016; Welge et al., 2017, S. 27–30).

Da bisher kein Modell des Strategischen Managements für zweckbasierte Organisationen existiert, muss dieses neu entwickelt werden. Dabei macht es Sinn, sich auf bestehende und weit verbreitete Denkmodelle zu stützen: So fällt der gedankliche Transfer für die Zielgruppe leichter. Aufgrund der verschiedenen Strukturen der vorgestellten Modelle schließt der Autor, dass sowohl die Außenbeziehungen als auch die Innenstruktur der zweckbasierten Organisation im Modell abgebildet werden sollten.

Somit bietet sich für die Neuentwicklung eines Modells des Strategischen Managements für die Darstellung der Außenbeziehung das St. Galler Management Modell (Rüegg-Stürm, 2005) mit seinem systemischen Ansatz als hilfreiche Vorlage an. Für eine simplifiziertere Darstellung des internen Systems kann die Wertkette von Porter (1998) als Vorlage dienen.

Eine Herausforderung bei der Entwicklung eines neuen Strategischen Modells wird sein, einerseits genügend Planungselemente einfließen zu lassen, um Geldgeberinnen und Geldgebern ausreichend Sicherheit hinsichtlich der Verwendung der eingesetzten Mittel geben zu können und andererseits aber auch ausreichend Raum für Unplanbares zu lassen (vgl. Mintzbergs (1995, S. 50) Kritik an der Planing-School).

1.6.4 Ergebnis des systematischen Literatur-Reviews – Analyseinstrumente

Es existieren sehr viele unterschiedliche Analyseansätze und -instrumente, die im Rahmen einer Strategieerstellung eingesetzt werden können (Kerth et al., 2011; Notter, 2016, S. 19–26; Penna, Institute & Navigator, 2011; Stern, 1999; Thau, 2009). Der Forscher konnte bisher jedoch keine Publikation finden, in der die Analyseinstrumente in einen direkten Zusammenhang mit dem Organisationszweck gesetzt werden.

SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse ist ein weit verbreitetes Instrument, das in vielen unterschiedlichen Themenbereichen (Strategie, Marketing, HRM, aber auch Forschung, Sozialwissenschaften usw.) eingesetzt werden kann (Andreasen & Kotler, 2008; Dahm & Thode, 2019; Gürel, 2017; Kerth et al., 2011, S. 168; Niederberger & Wassermann, 2015; Pershing, 2006). Allerdings konnte der Autor im systematischen Literatur-Review keine Vorlage einer SWOT-Analyse finden, bei der der Zweck einer zweckbasierten Organisation im Fokus der Analyse steht.

Der Name dieses Instruments wird von den Anfangsbuchstaben der vier Analysefelder Strength (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken) abgeleitet (Kerth et al., 2011, S. 168). Dabei beziehen sich die beiden ersten Felder (Strength und Weaknesses) auf interne und die beiden anderen Felder (Opportunities und Threats) auf externe Faktoren.

	Stärken - <i>Intaktes Vereinsleben</i> - <i>traditioneller (religiöser) Bildungsstandort</i>	Schwächen - <i>Kaum Gewerbe</i> - <i>Grosses Defizit</i> - <i>Gefühl weit weg von Zug</i>
Chancen - <i>Schöne Natur</i> - <i>Religiöse Zentren</i>	Wie die Stärke gebrauchen, um die Chancen zu nutzen? • Natur als Naherholungszentrum für Zug nutzen, Angebote von Vereinen betreiben • Religiöser Bildungscluster gründen	Wie mit den Schwächen umgehen, um die Chance zu nutzen? • Freizeit- / Sportangebote für Zuger Bevölkerung bewusst als Ausgleich zum ZFA positionieren • Nähe / Anbindung zum Tal thematisieren
Gefahren - <i>Kaum Bauland</i> - <i>Spannung zwischen Tradition und Internationalität</i>	Wie die Stärken einsetzen, um die Gefahren zu bewältigen? • Gezielt Integration über die Vereine betreiben. • Bestehende Räumlichkeiten für neue Bildungsangebote nutzen.	Wie mit den Schwächen umgehen, um die Gefahren zu bewältigen? • Bewusst Alternativen suchen, um «Resignative Passivität» überwinden • Bewusst die Stärken aller Einwohner nutzen

Institut für Nonprofit- und Public-Management (NPPM), Matthias Meyer 19.03.2014 8

Abbildung 21: Folie aus dem Kurs „Strategisches Management“ des MAS NPMM (Quelle: Eigene Darstellung).

So werden in marktwirtschaftlich ausgerichteten Organisationen die internen Wettbewerbsstärken beziehungsweise -schwächen mit den externen Faktoren verknüpft und im besten Fall auf einem Blatt dargestellt. Auch in Nonprofit- und öffentlichen Organisationen ist die SWOT-Analyse nach Einschätzung des Autors ein weit verbreitetes Instrument (vgl. *Abbildung 21*).

Mit gezielten Fragen können die vier Felder gefüllt werden (Kuster et al., 2008, S. 348):

Stärken: Wofür werden wir von anderen bewundert? Worauf sind wir stolz? Was sind unsere Wurzeln? Was hebt uns von anderen ab? Was muss unbedingt beibehalten werden? usw.

Schwächen: Was können wir nicht gut? Welche Elemente / Kompetenzen / Kontakte usw. fehlen uns? Was behindert uns? Was stört uns? usw.

Chancen: Was nutzen wir zu wenig? Was können wir verstärken? Wo sehen wir Potenzial? usw.

Gefahren: Welche Risiken zeichnen sich ab? Was könnte gefährlich / nicht beherrschbar werden?

Mit den Erkenntnissen dieser Analyse, die sowohl als Individuum wie auch in der Gruppe gemacht werden kann, werden nun im zweiten Schritt die vier mittleren Maßnahmen- oder Strategiefelder gefüllt. Dabei geht es darum, Stärken und Chancen zu nutzen beziehungsweise zu verstärken und Schwächen oder Risiken zu umgehen beziehungsweise mit möglichst wenig Aufwand zu bewältigen. Mit dem Ergebnis dieses zweiten Schritts entsteht bereits eine erste rudimentäre Strategie (Kerth et al., 2011, S. 206–208).

Reifegradmodelle

3	Dienstleistungen im eigenen Bereich	Trifft zu	Trifft teilweise zu	Trifft eher nicht zu	Trifft gar nicht zu
3.1	Wir haben bereits digitale Lösungen für unsere Dienstleistungen.				
3.2	Wir haben alle unsere Dienstleistungen hinsichtlich einer möglichen Digitalisierung bzw. Automatisierung überprüft.				
3.3	Wir konzentrieren uns darauf, in den nächsten Jahren einen Großteil unserer Dienstleistungen zu digitalisieren.				
3.4	Digitale Lösungen werden kundenzentriert entwickelt – mit vollem Fokus auf das Kernanliegen unserer Zielgruppe.				
Punktzahl pro Spalte					
Gesamtpunktzahl Abschnitt „Dienstleistungen“					
Durchschnittliche Punktzahl Abschnitt „Dienstleistungen“ (Gesamtpunktzahl/4)					

Abbildung 22: Selbstcheck für Leitungspersonen in öffentlichen Verwaltungen zum digitalen Wandel (Quelle: Meyer, 2020b, S. 181).

Mit einem Reifegradmodell (auch Maturitätsmodell genannt) können eine ganze Organisation oder auch nur deren Teile hinsichtlich eines bestimmten Gegenstands untersucht werden (Kerth et al., 2011, S. 58–64). Dabei wird ein Referenzrahmen im Sinne von Good- oder sogar Best-practice definiert und danach analysiert, wie die untersuchte Organisation bezüglich dieses Referenzrahmens abschneidet. So kann relativ einfach das Verbesserungspotenzial für diese Organisation definiert werden. Das Konzept der Reifegradmodelle beinhaltet zudem, dass es eine stufenweise Entwicklung einer Reifegradebene zur nächsthöheren geben kann. So kann sich die Reife einer Organisation mit der Zeit entwickeln, indem sich diese Wissen, Kompetenz und bessere Fähigkeiten zum untersuchten Gegenstand aneignet (E. S. Andersen & Jessen, 2003, S. 459). Im systematischen Literatur-Review konnte kein Reifegradmodell gefunden werden, das systematisch den Zweck einer zweckbasierten Organisation ins Zentrum der Analyse stellt.

In allen Organisationen gibt es zwei unterschiedliche Formen des Arbeitens. Wiederkehrende Tätigkeiten werden in Prozessen beschrieben, für einmalige Aufgaben wird die Projektform gewählt (Kuster et al., 2008, S. 5). Deshalb hat sich der Autor entschieden, für die Analyse der Ausgestaltung dieser beiden Arbeitsformen das Werkzeug der Reifegradmodelle zu nutzen. Für Prozesse gibt es sehr unterschiedliche Reifegradmodelle (Palamoottil, 2019, S. 9–43; Schmidt & Schor, 1987), auch für das Projektmanagement gibt es unterschiedliche Ansätze von Reifegradmodellen (E. S. Andersen & Jessen, 2003; Crawford, 2006; Demir & Kocabaş, 2010; Ibbs & Kwak, 2000; Kerzner, 2019).

Der digitale Wandel bringt einschneidende Veränderungen auch für die zweckbasierten Organisationen mit sich. Es wird für viele dieser Organisationen entscheidend sein, wie sie diese Herausforderung bewältigen können. Für diesen Bewältigungsprozess gibt es verschiedene Empfehlungen und auch Maturitätsmodelle (Berghaus & Back, 2016; Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität St. Gallen & Crosswalk, 2017; Jaekel, 2015; Peter, 2017), die für Forprofit-Organisationen entwickelt wurden. Aufgrund der Bedeutung des digitalen Wandels und der Herausforderungen der kommenden Veränderungen hat sich der Autor entschieden, die Veränderungsfähigkeit in Bezug auf den digitalen Wandel der zweckbasierten Organisationen auch mit einem Reifegradmodell zu messen.

Reifegradmodell für den digitalen Wandel

Basierend auf dem Reifegradmodell für Forprofit-Organisationen der Leaders Academy (Leaders Academy, o. J.) hat der Autor im Rahmen seines Buchprojektes ein Reifegradmodell für den digitalen Wandel für Führungskräfte der öffentlichen Verwaltung entwickelt (vgl.

Abbildung 22) und in verschiedensten Schulungen mit über 200 Teilnehmenden geprüft (Matthias Meyer, 2020b, S. 97–98). Dieses Modell wird die Basis für die entsprechende Adaption für zweckbasierte Organisationen / Nonprofit-Organisationen sein.

Reifegradmodell für das Prozessmanagement

Die ProzessManagementAkademie (PMA) hat als Dachverband von Organisationen und Personen, welche an der Weiterentwicklung des Prozessmanagements interessiert sind, festgestellt, dass die bestehenden Prozessmanagement-Reifegradmodelle viel zu schwer und aufwendig zu handhaben sind. Deshalb ist die PMA auf den Autor dieser Arbeit zugekommen und hat die Entwicklung eines schlanken Instruments zur Bestimmung des Reifegrads des Prozessmanagements einer Organisation in Auftrag gegeben (Matthias Meyer & Palamoottil, 2020). Das von Palamoottil (2019) im Rahmen seiner Bachelorarbeit entwickelte schlanke und einfach zu handhabende Reifegradmodell für Forprofit-Organisationen nimmt der Autor in der Folge als Basis, um daraus ein Reifegradmodell für das Prozessmanagement für zweckbasierte Organisationen zu entwickeln.

Reifegradmodell für das Projektmanagement

Level 5				
Continuous Improvement	Level 4			
	Benchmarking	Level 3		
Process Improvement		Singular Methodology	Level 2	
	Process Control		Common Processes	Level 1
		Process Definition		Common Language
			Basic Knowledge	

Abbildung 23: Die fünf Stufen des Project Management Maturity Models (Quelle: Demir & Kocabaş, 2010, S. 1643).

Leider gibt es für das Projektmanagement keine geeignete Basis, die als einfache Adaption im Hinblick auf den Rahmen der zweckbasierten Organisationen verwendet werden kann. Deshalb bedient sich der Autor für seine Eigenentwicklung an der Grundidee des Reifegradmodells für den digitalen Wandel, welches er im Rahmen dieser Forschungsarbeit entwickelt und umfassend testet. Bei der Adaption, welche der Themenwechsel vom digitalen Wandel hin zum Projektmanagement mit sich bringt, berücksichtigt der Autor das Stufenmodell des „Project Management Maturity Models“ (vgl. *Abbildung 23*) (E. S. Andersen & Jessen, 2003; Demir & Kocabaş, 2010, S. 1641–1645; Ibbs & Kwak, 2000; Kerzner, 2019) sowie die Empfehlungen

für erfolgreiches Projektmanagement verschiedener Autorinnen und Autoren (Addor, 2011; Heintel & Krainz, 2015; Knapp, Zeratsky & Kowitz, 2017; Knechtli & Tanner, 2013; Kuster et al., 2008; Kuster et al., 2019; Madauss, 2017; Sutherland & Haas, 2015). Bei der Auswahl der verwendeten Literatur hat der Autor bewusst Grundlagenpublikationen zum klassischen Projektmanagement wie beispielsweise (Kuster et al., 2008; Madauss, 2017), aber auch Publikationen zu neueren Projektmanagementansätzen, wie Scrum, agiles Projektmanagement oder Sprintmethoden gewählt (Addor, 2011; Knapp et al., 2017; Kuster et al., 2019; Scherber & Coldewey, 2015; Sutherland & Haas, 2015). Zudem profitiert er bei der Entwicklung dieses Maturitätsmodells von seinen Erfahrungen aus der Entwicklung einer eigenen Projektmanagement-Software, die für zweckbasierte Organisationen konzipiert wurde und auf dem Wirkungsmodell basiert (Matthias Meyer, 2013).

Besondere Hinweise für den Erfolg des Projektmanagements in zweckbasierten Organisationen hat der Autor bei Kerzner (2019, S. 32–35) und Madauss (2017, S. 62–78) gefunden.

Business Model Canvas – den Geschäftszweck auf einen Blick vermitteln

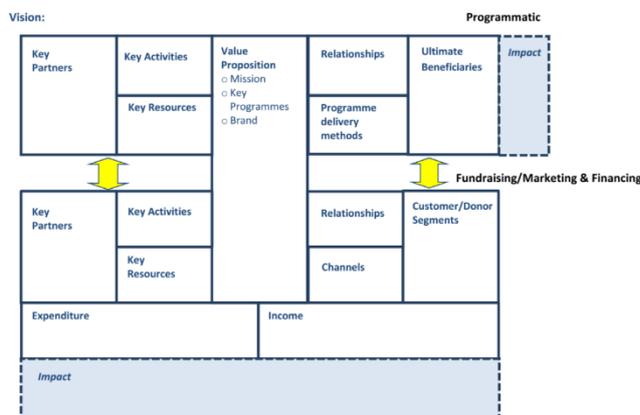


Abbildung 24: Business model canvas for INGOs (Quelle: Sanderse, 2014, S. 5).

Der Erfolg des Business-Canvas-Modells (Osterwalder & Pigneur, 2010) zeigt, wie wichtig einfache und übersichtliche Instrumente sind. Zudem hat der Autor aufgrund seiner Beratungspraxis den Eindruck gewonnen, dass Business-Canvas-Modelle nicht nur aufgrund ihrer Übersichtlichkeit eine hohe Beliebtheit erfahren, sondern auch als Instrument der Geschäftsanalyse in der Phase der Ist-Aufnahme gerade in Gruppenprozessen häufig zum Einsatz kommen. Dabei hilft es, schnell und kommunikationsfördernd ein für alle Beteiligten verständliches Ergebnis zu erhalten. Diese Analyse greift Stärken und Schwächen der Organisation auf, weist über die veränderten Kunden- oder Stakeholderinteressen auf gesellschaftliche Entwicklungen (digitaler und sonstiger gesellschaftlicher Wandel) hin. Es

können auch Interessen der Finanzgebenden oder der Mitarbeitenden in diese Analyse einfließen. So stellt ein Business-Modell-Canvas die Grundlage für eine umfassende Analyse im Strategieprozess dar. Deshalb ist es ein wichtiges Werkzeug des Strategischen Managements auch – oder besser gerade – für zweckbasierte Organisationen (vgl. *Abbildung 24*).

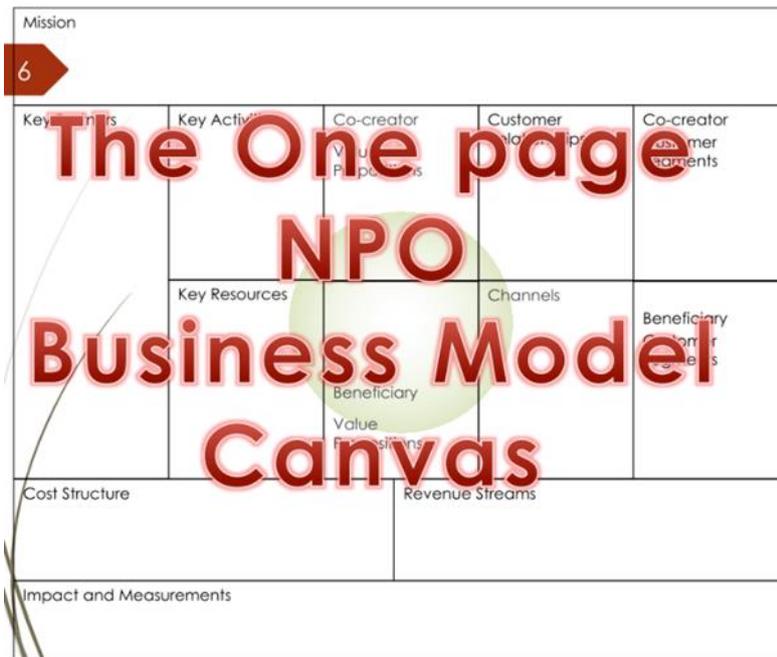


Abbildung 25: The One page NPO Business Model Canvas (Quelle: Leinonen, 2017, S. 6).

Im systematischen Literatur-Review wurde kein Business-Modell-Canvas für öffentliche Verwaltungen gefunden. Es gibt jedoch bereits verschiedene Ansätze, das ursprüngliche Business Canvas für Forprofit-Organisationen auf die Bedürfnisse der Nonprofit-Organisationen anzupassen (Graves, 2010; Leinonen, 2017; Osterwalder & Blank, 2016; Sanderse, 2014; skylance.org, o. J.).

Den hier exemplarisch vorgestellten Modellen aus dem systematischen Literatur-Review ist gemein, dass sie für den englischen Sprachraum entwickelt wurden und somit den gesetzlichen Rahmenbedingungen der NPOs im deutschen Sprachraum nicht Rechnung tragen: Sie gehen alle davon aus, dass die Value Proposition frei gewählt werden kann. Leinonen (2017, S. 6) weist in seinem Modell zwar explizit auf den zu erzielenden Impact hin (vgl. *Abbildung 25*), sieht diesen jedoch als Basis und nicht im Zentrum des Modells.

Dort findet sich bei den anderen Modellen die Value Proposition, welche das Ergebnis des Strategieprozesses sein soll. Die wichtigsten Aktivitäten, Beziehungen, Finanzinformationen,

Schlüsselpartner und -ressourcen sind Aspekte, die bei allen hier exemplarisch vorgestellten Modellen aufgeführt werden.

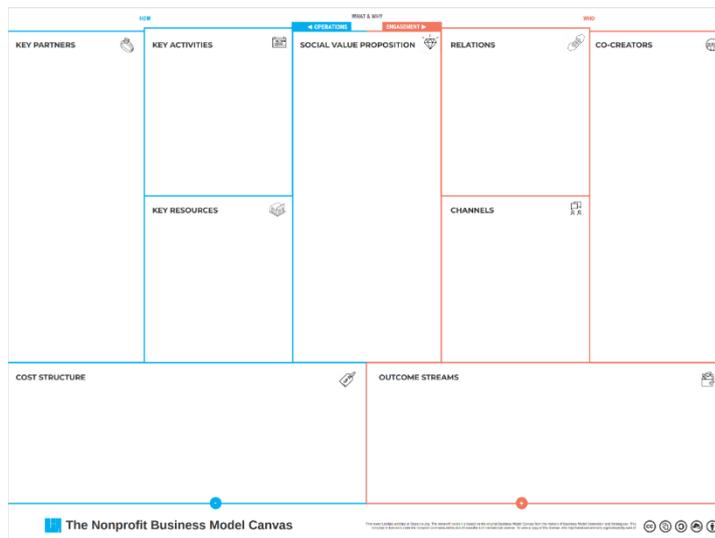


Abbildung 26: Nonprofit Business Model Canvas. (Quelle: Skylance.org, o. J.).

Das Modell von Sanderse betont die Mittelbeschaffung (vgl. *Abbildung 24*), indem es die Fundraising- / Marketing- /Finanzierungs-Beziehung zu den anderen Aspekten besonders hervorhebt. Dieses Modell ist für NGOs, die primär durch Fundraising finanziert werden, besonders hilfreich.

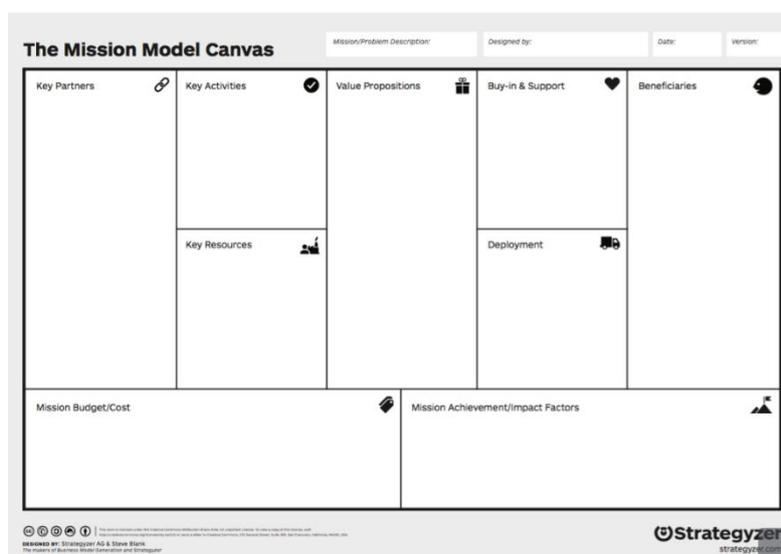


Abbildung 27: The Mission Model Canvas (Quelle: Osterwalder & Blank, 2016).

Skylance.org hat ein weiteres amerikanisches Business-Model-Canvas für Nonprofit-Organisationen entwickelt (vgl. *Abbildung 26*). Es besticht durch seine Simplifizierung mit wenigen Feldern. Nur neun Aspekte reichen aus, um die wichtigsten Dimensionen einer NPO zu beschreiben. Auch Osterwalder kommt mit neun Felder aus (vgl. *Abbildung 27*). Allerdings scheinen dem Autor die Felder Buy-in & Support sowie Deployment für zweckbasierte Organisationen nicht zielführend genug. Deshalb entscheidet er sich, sein Business-Canvas-Modell für zweckbasierte Organisationen auf Basis des Nonprofit-Business-Model-Canvas von skylance.org zu entwickeln.

1.6.5 Ergebnis des systematischen Literatur-Reviews – Strategische Planung

Es gibt verschiedene Ansätze (Bergmann et al., 2016; Centre for Public Impact, 2017a; Heimgartner & Dietrich, 2008; Kurz & Kubek, 2013; Schedler & Proeller, 2011; Stiftung Zewo, 2011; Thom & Ritz, 2017), die in Bezug auf die strategische Planung eine Wirkungsorientierung ins Zentrum stellen. Die strategische Planung zeichnet sich dadurch aus, dass sie konkrete strategische Ziele definiert sowie im besten Fall die dafür notwendigen Mittel benennt und die für die Zielerreichung notwendigen Aktivitäten beschreibt (Kunz, 2006, S. 86). Allerdings zielen diese wirkungsorientierten Ansätze auf die jeweils festgelegten strategischen Ziele und nicht auf den Zweck der Organisation. Die explizite Verknüpfung zwischen Organisationszweck und den Zielen einer Strategie wird nicht vorgenommen.

Starke Veränderungen für öffentliche Organisationen, aber auch für Nonprofit-Organisationen mit entsprechenden staatlichen Aufträgen hatten in den letzten Jahren die verbreitete Einführung der „Wirkungsorientierten Verwaltungsführung – der schweizerischen Variante des New Public Managements“ – zur Folge (Matthias Meyer, 2020a). Bei dieser wird der gesetzliche Auftrag (Organisationszweck) mit der konkreten Planung (Leistungsaufträgen im Rahmen des Budgetprozesses) verbunden.

New Public Management – Wirkungsorientierte Verwaltungsführung

Auch in der Schweiz starteten um die Jahrtausendwende die ersten New-Public-Management-Projekte. Das Pionierprojekt des Kantons Aargau, das den Namen „Wirkungsorientierte Verwaltungsführung (WoV)“ hatte, wurde zum Namensgeber weiterer Reformprojekte. Dieser Begriff steht heute in der Schweiz für New Public Management (NPM). Im Gegensatz zu den

Ansätzen in vielen anderen Ländern bezieht WoV mit ihren Reformansätzen neben der Verwaltung auch die gesetzgebenden Gremien (Parlamente) mit ein (Ritz et al., 2016, S. 87).

Während früher die Verwaltung primär über das Budget und somit ausgabenorientiert gesteuert wurde, soll heute die Arbeit der Verwaltung auf Basis einer Leistungsvereinbarung mit Wirkungszielen und einem Globalbudget erfolgen. Dies hätte zur Folge, dass nicht mehr primär über die Maßnahmen und deren Kosten Bericht erstattet werden müsste, sondern über die erzielte Wirkung und welchen Aufwand diese Wirkungserzielung verursacht hat (Schedler & Proeller, 2011, S. 166–174). Dies ist jedoch eine große Herausforderung sowohl für das Parlament als auch für die Verwaltung, die entsprechende Indikatoren und Wirkungsgrößen liefern müsste (Ritz et al., 2016, S. 80).

Neben dieser für diese Arbeit wichtigsten Veränderung durch die WoV strebt New Public Management auch eine klarere Trennung zwischen strategischer und operativer Verantwortung an. Die Legislative soll neu vor allem strategisch tätig sein, die Umsetzung der strategischen Ziele liegt dann in der operativen Verantwortung der Verwaltung (Schedler & Proeller, 2011, S. 67–70).

Die dritte große Neuerung der WoV führte zu einem veränderten Führungsverständnis. Flachere Hierarchien und mehr Entscheidungskompetenzen für die operativ aktiven Stellen sollten moderne Führungsphilosophien nach dem Vorbild der Privatwirtschaft auch in die öffentlichen Verwaltungen bringen (Schedler & Proeller, 2011, S. 97–101). Der Leistungsauftrag beschreibt dabei die zu erbringende Leistung (im besten Fall Wirkung), das Globalbudget steckt den dafür vorgegebenen finanziellen Rahmen ab. In der Theorie bleibt es den Umsetzungsverantwortlichen überlassen, ob sie für die Wirkungserzielung eigenes Personal einsetzen oder eine externe Firma beauftragen.

Diese drei Stoßrichtungen des New Public Managements finden sich in zahlreichen Reformprogrammen in der Schweiz auf allen drei Ebenen des föderalen Systems (Eidgenössische Finanzverwaltung - EFD, 2006; Gysin, 2011; Ladner, 2005).

Zahlreiche Evaluationen (Haering, 2002; Heimgartner & Dietrich, 2008; Kaufmann & Haering, 2009; Kriso Arbeitsgruppe New Public Management, 2012; Lienhard, 2005; Maeder, 2001; J. Weiß & Schubert, 2021) haben gezeigt, dass die umgesetzten WoV-Projekte nicht nur Vorteile, sondern durchaus auch neue Herausforderungen geschaffen haben:

1. Die angestrebte strikte Trennung zwischen strategischer und operativer Führung ist kaum umsetzbar.
2. Wenn die Verwaltung reformiert wird, hat dies auch Auswirkungen auf die anderen Akteurinnen und Akteure (Regierung, Parlament und Stimmbevölkerung) im Gesamtsystem.
3. Die gewählte Exekutive (Bundesrat, Kantonsregierung, Gemeinderat) steht zwischen dem klar strategisch ausgerichteten Parlament und der klar operativ ausgerichteten Verwaltung – hier eine klare Linie zu finden, ist nicht einfach. Zudem bildet der Gesamtregierungsrat als Gremium eine Einheit gegenüber dem Parlament, die einzelnen Mitglieder führen jedoch als Individuen mehr oder weniger operativ einzelne Verwaltungseinheiten.
4. Die Wirkung der Verwaltungsaktivitäten ist nur schwer und teilweise mit sehr hohen Kosten messbar.
5. Die Einführung von WoV ist grundsätzlich möglich, allerdings führt die Reform zu einem höheren administrativen Aufwand für die Planung und Berichterstattung. Der Nachweis, dass die Verwaltung mit WoV effizienter oder gar kostengünstiger arbeitet, konnte bisher nicht erbracht werden.

Zielformulierung mit Wirkungsmodell

Wie aufgezeigt, haben öffentliche Verwaltungen und NPOs im deutschen Sprachraum eine gesetzliche Basis, die auf eine gesellschaftliche Wirkung ausgerichtet ist. Deshalb muss der Erfolg einer solchen Organisation am Grad der Wirkungserreichung gemessen werden.

Damit jedoch gesellschaftliche Veränderungen erzielt werden können, müssen deren bestimmende Faktoren und ihre Wirkungszusammenhänge bekannt sein. Es gilt, zu erkennen, welche Wirkungen durch gezielte Interventionen unter gegebenen Rahmenbedingungen zu erreichen sind, damit darauf aufbauend effektive Maßnahmen, Programme, Strategien und Policies entworfen und umgesetzt werden können (Stockmann & Meyer, 2010, S. 15).

Da die in den gesetzlichen Grundlagen (Gesetze oder Satzungen) festgelegten Wirkungsziele häufig allgemein beziehungsweise pauschal gehalten sind, braucht es theoretische Konstrukte, die aufzeigen, mit welchen Maßnahmen und Zwischenzielen, die in den gesetzlichen Grundlagen festgelegten Zwecke erreicht werden sollen.

Basierend auf dem „Theory of Change“-Ansatz des Aspen Institute Roundtable on Community Change, New York, und ActKnowledge, New York (A. A. Anderson, 2005) haben die Deza und ZEWO in der Schweiz ein mögliches Modell dafür entwickelt (für Entwicklungs-

zusammenarbeitsorganisationen) (Stiftung Zewo, 2011). Das Modell unterscheidet in folgende Maßnahmen und Ziele (vgl. *Abbildung 28*):



Abbildung 28: Eindimensionale vereinfachte Wirkungskette (Stiftung Zewo, 2011).

Selbstverständlich können auch mehrere Maßnahmen zu einem Outcome- oder Impact-Ziel hinführen (vgl. *Abbildung 29*).

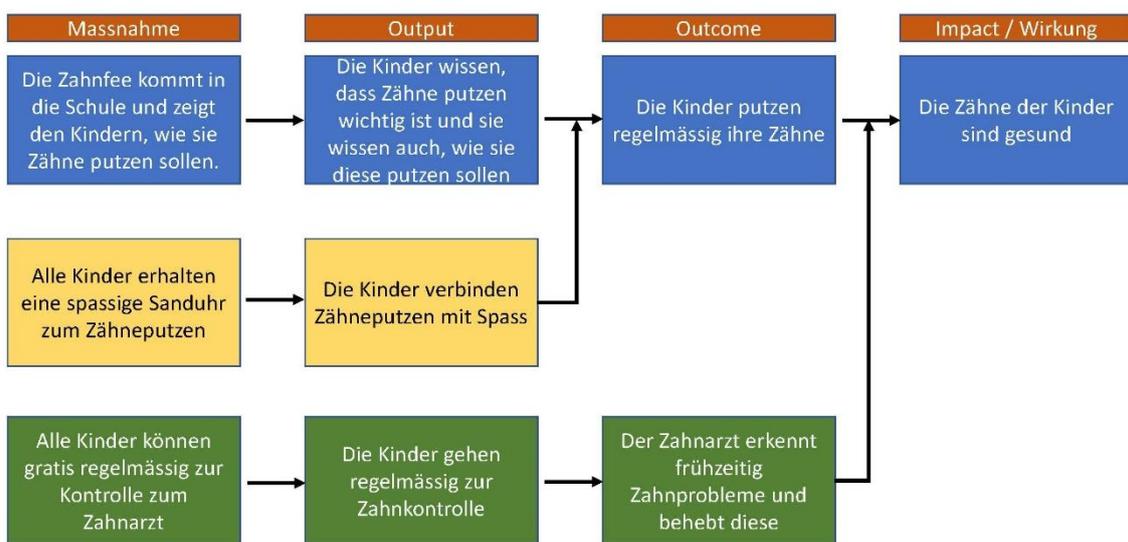


Abbildung 29: Mehrdimensionale vereinfachte Wirkungskette (Stiftung Zewo, 2011).

Mit solchen Modellen können in einer Strategie sowohl die konkreten Maßnahmen, deren direkte Folgen sowie ihr Beitrag zur vorgegebenen Wirkung abgebildet werden. Die Strategien zur Gesundheitsförderung und Prävention des Kantons Zug bilden diese Logik ab (Matthias Meyer et al., 2011; Matthias Meyer et al., 2014).

Um den Erfolg einer solchen Wirkungskette überprüfen zu können, braucht es für jedes Element Indikatoren und Zielvorgaben. Dabei sind die Indikatoren der Massnahmen und des Outputs relativ einfach zu erheben (direkte Mengenindikatoren, wie z. B. Anzahl durchgeführter Massnahmen, Anzahl erreichter Personen). Allerdings sagen diese nur wenig darüber aus, ob die Zielgruppe ihr Verhalten verändern wird beziehungsweise eine gesellschaftliche Wirkung erzielt werden konnte. Indikatoren des Outcomes beziehungsweise des Impacts sind sehr viel aufwendiger zu erheben und messen das Verhalten der Zielgruppe (Outcomes) beziehungsweise die Folgen davon. Es gilt deshalb, im Einzelfall eine Kosten-Nutzen-Analyse

durchzuführen, ob das theoretische Konstrukt mit Messwerten zu den konkreten Maßnahmen ausreicht oder ob die gesellschaftlichen Auswirkungen tatsächlich gemessen werden sollen.

Die Strategie kommunizieren

Damit eine Strategie Wirkung erzielen kann, muss sie allen Stakeholdern kommuniziert werden (Hinterhuber, 2011, S. 252). Klassischerweise geschieht dies über die herkömmlichen Kommunikationskanäle: Veranstaltungen für Mitarbeitende, Medienmitteilungen, nicht selten wird die Strategie als Publikation auch einem breiten Publikum zugänglich gemacht (Matthias Meyer, 2006; Regierungsrat des Kantons Basel-Stadt, 2013; Regierungsrat des Kantons Zürich, 2013).

In dieser Arbeit sollen in der Folge zwei weitere Methoden vorgestellt werden, die zwar nicht sehr verbreitet sind, aber für den Autor sehr innovative Ansätze darstellen: das Storytelling und visualisierte Strategien.

Storytelling

Storytelling wird schon seit geraumer Zeit als eine Methode des Marketings eingesetzt (Fog, Budtz, Munch & Blanchette, 2010, S. 15–24). Durch die erzählte Geschichte werden Organisationen und Produkte unterscheidbar und identifizierbar (E. Veit, 2017, S. 5). Jede erzählte Geschichte sollte vier Elemente enthalten: die Botschaft, einen Konflikt, die Beteiligten und die Story (Fog et al., 2010, S. 31–46). Durch das Storytelling werden Emotionen geweckt, die in der Geschichte auftretenden Protagonisten erscheinen sympathisch und so entsteht eine Bindung zwischen diesen und der Zielgruppe (Gálvez, 2012, S. 9–24). Heute wird Storytelling in vielen Bereichen der Unternehmenskommunikation eingesetzt (Fog et al., 2010, S. 50–58). Die Wirksamkeit von Storytelling wurde breit evaluiert (Herbst, 2014, S. 25–70; Thier, 2018, S. 41–46).

Storytelling scheint für den Autor eine ideale Methode für zweckbasierte Organisationen zu sein: Diese haben mit ihrem gesellschaftlichen Zweck immer eine Geschichte zu erzählen, die in sehr vielen Fällen bewegt und Emotionen zu schüren vermag. Allerdings ist dies eine sehr aufwendige und auch kostenintensive Methode. Es muss deshalb bezweifelt werden, dass sie sich für viele zweckbasierte Organisationen eignet.

Visualisierte Strategien

Bilder spielen in der Kommunikation eine wichtige Rolle. Visuell dargestellt, lassen sich Inhalte viel leichter und einprägsamer vermitteln wie mit sprachlicher, textbasierter Kommunikation. Nach Hüppauf und Weingart (2009, S. 21) sind Visualisierungen ein integrales Element, wenn Wissen produziert beziehungsweise vermittelt wird. Dies nutzen Firmen mit Strategiebildern auch vermehrt (Die Zeichner, 2022; Fraunhofer FIT, 2022; Grigoleit, o. J.) für die Kommunikation ihrer strategischen Ziele. Allerdings ist dieser Bereich wissenschaftlich noch wenig erforscht. Die Suchbegriffe „visualisierte Strategie“, „Strategie visualisieren“, „Strategiebild“ oder „Bild der Strategie“ führen auf Google Scholar zu keinen verwendbaren Resultaten.

Kritik an der strategischen Planung

Viele NPOs und auch viele öffentliche Verwaltungen planen zukünftige Aktivitäten aufgrund ihrer Erfahrung und Tradition. Dies zeigt sich insbesondere darin, dass Budgets und Jahresziele des Vorjahres mehr oder weniger übernommen werden. Solange die Umwelt und die Herausforderungen für diese Organisationen relativ stabil sind und nur geringfügige Veränderungen aufweisen, ist diese Vorgehensweise adäquat. Die zumeist langjährigen Mitarbeitenden können aus ihrer Erfahrung heraus für das neue Jahr beziehungsweise die neue mehrjährige Planungsperiode Voraussagen treffen. Die schnellen Veränderungen der Umwelt, die technologische Entwicklung sowie auch die neuen sozialen Herausforderungen führen jedoch dazu, dass eine solche rückwärtsgerichtete Vorgehensweise nicht mehr ausreicht. Erfahrungswissen hat für die strategische Planung sehr stark an Bedeutung verloren, neue Lösungsansätze sind gefragt (Lombriser & Abplanalp, 2015, S. 20).

Mintzberg beschäftigte sich vor allem aus empirischer Sicht mit dem Strategischen Management und kritisierte vielfach den Gap zwischen Theorie (wissenschaftliche Fachliteratur) und Praxis (gelebtes Management in den Unternehmen). Zudem fand Mintzberg mit seinen Untersuchungen heraus, dass Strategien kaum jemals wirklich eins zu eins, so wie geplant, in die Praxis umgesetzt wurden (2000, S. 23–29).

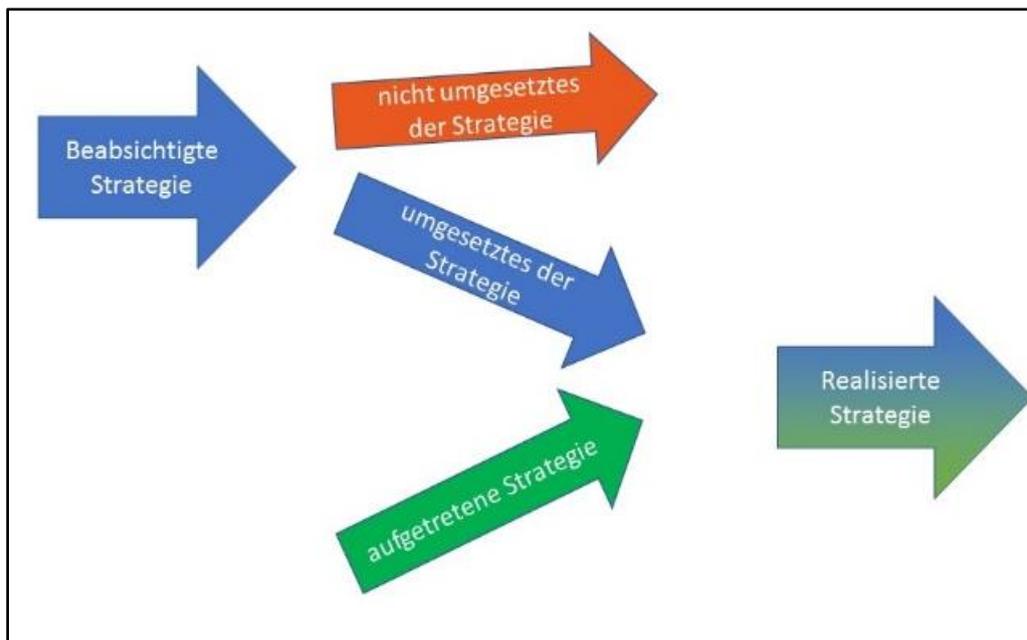


Abbildung 30: Emerging Strategies nach Mintzberg (Quelle: Eigene Darstellung nach Mintzberg, 2000, S. 24).

Viele Entwicklungen, die ein Unternehmen prägen, entstanden nicht durch bewusste Planung, sondern traten mehr oder weniger unerwartet auf. Aufgrund dieses Phänomens entwickelte Mintzberg (2000, S. 23–27) die Theorie der „Emerging Strategies“ (vgl. *Abbildung 30*).

Die Arbeiten von Mintzberg (2000, S. 23–27) weisen Leitungspersonen zweckbasierter Organisationen darauf hin, dass eine verschriftlichte Strategie und Planung in der Umsetzung nie so realisiert werden wird, wie es ursprünglich beabsichtigt war. Strategisch verantwortliche Gremien müssen sich deshalb immer bewusst sein, dass ihre Vorgaben Anpassungen erfahren werden und neue, andere Ziele oder Maßnahmen die Strategie ergänzen und deren Stoßrichtung verändern werden. Im Forprofit-Bereich stellt dies kein Problem dar, sofern das ökonomische Ergebnis stimmt. Bei Organisationen mit einer Zweckbasierung muss in der Evaluation genau überprüft werden, ob die Intention der Strategie trotzdem erreicht wurde (z. B.: Konnten die richtigen Zielgruppen mit den Maßnahmen erreicht werden?).

Trotz Mintzbergs Erkenntnissen und den bekannten Herausforderungen der VUCA-Welt (Hieronymi, 2016; Kok & van den Heuvel, 2019; Mack et al., 2016) arbeiten vor allem öffentliche Verwaltungen immer noch mit mehrjährigen Finanzplanungen, Bauvorhaben sind häufig Projekte, die durch einen jahrzehntelangen politischen Prozess vor dem Baustart gekennzeichnet sind und Legislaturplanungen haben einen mehrjährigen Horizont. Selbstverständlich muss der Staat und somit die öffentliche Verwaltung die langfristige Perspektive im Blick haben, gleichzeitig muss aber auch so agil geplant und gehandelt werden können, dass auf aktuelle Veränderungen eingegangen werden kann. Sonst passiert es, dass die gesetzliche

Grundlage und somit der politische Auftrag von den aktuellen Ereignissen überholt wird und völlig veraltet. Dies ist in der Schweiz mit dem Datenschutzgesetz geschehen, welches ursprünglich aus dem Jahr 1992 stammt (Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft, 2014), als das Internet gerade am Entstehen war und noch niemand von Social Media sprach.

1.6.6 Ergebnis des systematischen Literatur-Reviews – Strategie umsetzen

Die Strategieumsetzung und Kontrolle im laufenden Betrieb ist in der Literatur gut dokumentiert (Adelt, 2014; Gadatsch, 2012; Haberfellner, 1999; Kuster et al., 2008; Osterloh & Frost, 2000; Schedler & Rüegg-Stürm, 2013; Siebart, 2006; Sutter, Hunziker & Grab, 2011). Deshalb wird es im Bereich der Strategieumsetzung darum gehen, einige Instrumente konsequent auf die Zweckausrichtung hin zu überprüfen und eine für die Praxis schlüssige Auswahl zu treffen. Die Balanced Score Card ist sowohl für Nonprofit-Organisationen (Haddad, 1998; Ronchetti, 2006) als auch für öffentliche Verwaltungen gut dokumentiert (Düren, 2009; Haldemann, Heike & Bachmann, 2011). Wenn sie auf den Zweck ausgerichtet wird, eignet sich die Balanced Score Card auch für zweckbasierte Organisationen. Die standardisierte Rechnungslegung ist ein wichtiges Werkzeug zur kontinuierlichen Überwachung der Strategieumsetzung. In der Schweiz liegen mit dem Harmonisierten Rechnungslegungsmodell 2 (Sutter, 2010) für öffentliche Organisationen und mit dem GAAP Fer 21 (Stiftung FER, 2020) für Nonprofit-Organisationen zwei Standardvorgaben vor. Beide Rechnungslegungsmodelle wurden auch konzipiert, um einfachere Benchmarks zwischen Organisationen zu ermöglichen.

Balanced Score Card

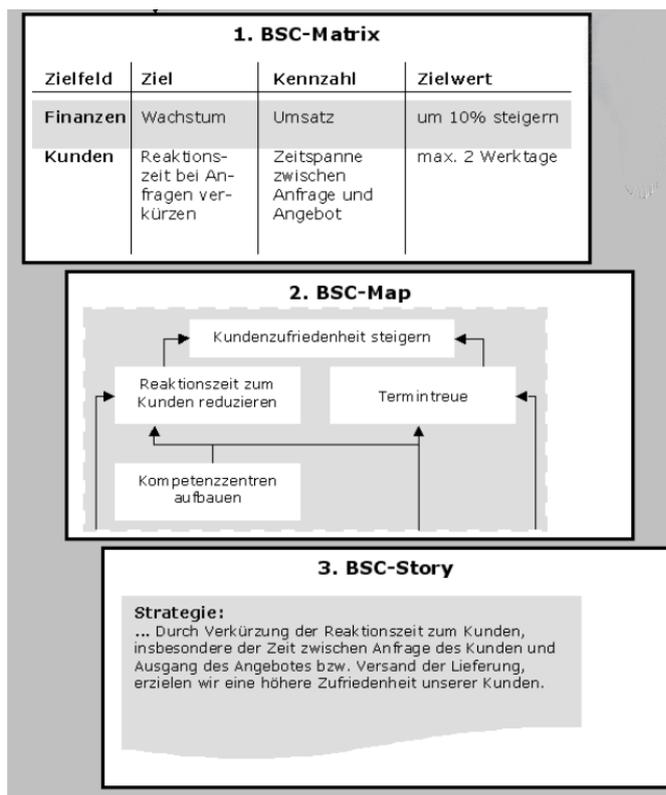


Abbildung 31: Die drei BSC Dokumente (Quelle: Guttman, 2010, S. 8).

Die Balanced Score Card (BSC) (Kaplan & Norton, 2009) ist ein Instrument, welches der Performance-Measuring-Bewegung zuzuordnen ist. Diese begann Ende der 1980er-Jahre, Wege zu suchen, wie die Strategieumsetzung bei hoher Transparenz besser verfolgt werden kann. Dieses Ziel verfolgt auch die BSC, die als strukturierte, ausgewogene Sammlung monetärer und nicht-monetärer Kennzahlen die Strategien der Organisationen operationalisieren will, damit die Strategziele laufend besser überprüft werden können (Bähr, 2002, S. 288). Die Balanced Score Card besteht aus drei Dokumenten, die vorzugsweise partizipativ erarbeitet werden: die BSC-Matrix, die BSC-Map und die BSC-Story (Guttman, 2010, S. 8) (vgl. *Abbildung 31*).

Für die Anwendung der Balanced Score Card in öffentlichen Verwaltungen und NPOs gibt es mittlerweile eine große Anzahl an Beispielen und Publikationen (Bähr, 2002; Frei, Leimbacher & Liebe, 2001; Kaplan, 2001; Scherer & Alt, 2002; Stoll, 2013). Dabei wurden die ursprünglichen Begriffe der BSC für Forprofit-Organisationen leicht angepasst, damit dieses Instrument auch für öffentliche oder Nonprofit-Organisationen anschlussfähig wird (vgl. *Abbildung 32*). Bereits 1998 hat Haddad (1998, S. 60) festgehalten, dass bei Nonprofit-

Organisationen nicht die Finanzen die wichtigste Dimension sind, sondern die Leistungswirkung. Und Kaplan (2001, S. 354) sagte bezüglich der Wirkungsüberprüfung, dass NPOs ein einfaches Messinstrument, wie es Forprofit-Organisationen mit dem finanziellen Ergebnis haben, immer noch fehlt.

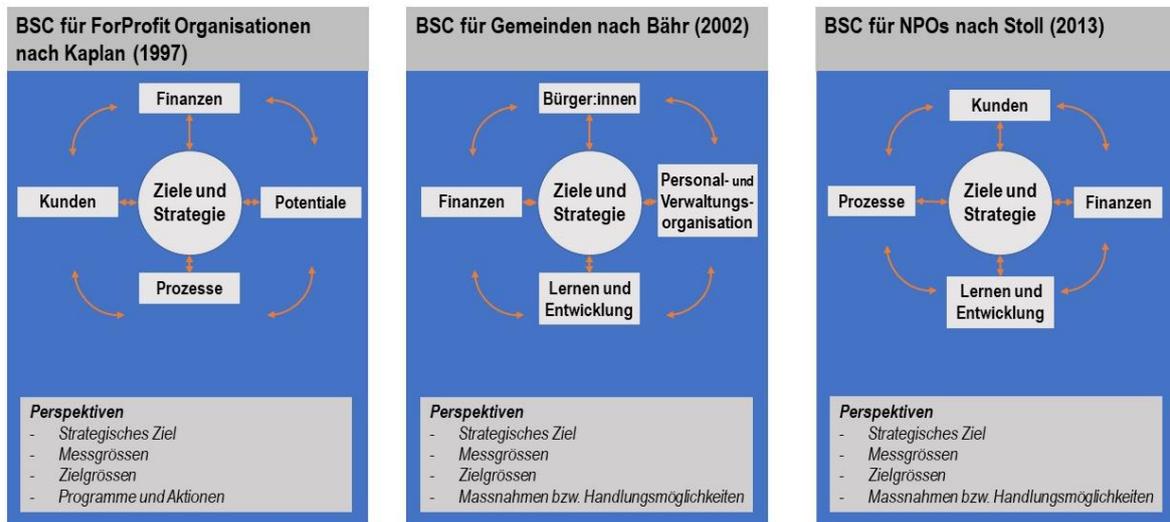


Abbildung 32: Vergleich BSC für Forprofit-, öffentliche und Nonprofit-Organisationen (Quelle: Eigene Darstellung).

Die Ziele und Indikatoren der BSC-Matrix sollten regelmäßig überprüft werden (Guttman, 2010, S. 9). Dieser Prozess hat strategischen Charakter und für jede BSC-Perspektive sollte ein strategisches Vorgehen festgelegt werden (Haldemann et al., 2011, S. 24). Daraus entsteht die eigentliche Strategy Map der Balanced Score Card, welche die Wirkungen und Abhängigkeiten der jeweiligen Aktivitäten darstellt. In der BSC-Story wird danach für jede Maßnahme festgehalten, welchen Anteil diese an der Gesamtstrategie hat. Während die BSC-Matrix vor allem für das Controlling der Strategie hilfreich ist, helfen die Strategy Map und die Story bei der internen und externen Kommunikation.

Das Konzept der BSC enthält viele Ansätze, die für das Strategische Management zweckbasierter Organisationen hilfreich sind:

- Die konsequente Ausrichtung auf vordefinierte strategische Ziele
- Die Definition von Indikatoren, welche das Controlling der Zielerreichung erleichtert und permanent ermöglicht.
- Der vernetzte Ansatz der Strategy Map, welche deutlich macht, dass Maßnahmen unterschiedlich zur Strategieerreichung beitragen können.
- Ein Controlling-System, das permanent Rückmeldung gibt, ob die Organisation auf Kurs ist.

Im Rahmen dieser Arbeit muss noch die Verknüpfung der BSC-Dokumente mit den anderen Werkzeugen des Strategischen Managements für zweckbasierte Organisationen erarbeitet werden.

Harmonisierte Rechnungslegung der öffentlichen Hand: HRM 2

Die Unterschiede zwischen der Finanzbuchhaltung in einer zweckbasierten Organisation und einer Forprofit-Organisation liegen vor allem in den rechtlichen Rahmenbedingungen begründet. Es gibt für diese beiden unterschiedlichen Organisationsformen in der Schweiz unterschiedliche rechtliche Grundlagen, aber auch unterschiedliche Normen der Rechnungslegung (Sutter, 2010, S. 13–23)

Mit dem International Financial Reporting Standards (IFRS/IAS) und den US-amerikanischen Generally Accepted Accounting Principles (US-GAAP) gibt es zwei international anerkannte und umfassende Regelwerke für das Rechnungswesen. Basierend auf dem IFRS/IAS wurde ein internationales Regelwerk für das Rechnungswesen in öffentlichen Verwaltungen entwickelt, der International Public Sector Accounting Standard.

OR Art.958c, Abs.1

1. Sie muss klar und verständlich sein.
2. Sie muss vollständig sein.
3. Sie muss verlässlich sein.
4. Sie muss das Wesentliche enthalten.
5. Sie muss vorsichtig sein.
6. Es sind bei der Darstellung und der Bewertung stets die gleichen Massstäbe zu verwenden
7. Aktiven und Passiven sowie Aufwand und Ertrag dürfen nicht miteinander verrechnet werden.

In Kraft seit 1. Januar 2013

Abbildung 33: Grundsätze der ordnungsgemäßen Rechnungslegung (Quelle: Eigene Darstellung auf Basis OR, 2021, 958a Abs. 1).

Dieses Regelwerk wurde von der Schweizerischen Finanzdirektorenkonferenz (FDK) geprüft, ging der Mehrheit der kantonalen Finanzdirektoren dieses Gremiums jedoch zu weit. Deshalb wurde beschlossen, für die Schweiz ein neues „Harmonisiertes Rechnungslegungsmodell“ zu entwickeln. Dieses lehnt sich an das „Harmonisierte Rechnungslegungsmodell 1“ aus dem Jahr 1981 an und wurde die verbindliche Rechnungslegungsgrundlage für die Verwaltungen von Bund, Kantonen und Gemeinden (Sutter, 2010, S. 20).

Die ordnungsgemäße Rechnungslegung der Verwaltungen der öffentlichen Hand ist (wie für alle juristischen Personen in der Schweiz) im Schweizerischen Obligationenrecht in Art. 958c geregelt (Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft, 2021). *Abbildung 33* stellt die Grundsätze der Rechnungslegung für öffentliche Organisationen auf Basis des Obligationenrechts und der Vorgaben der FDK für die Entwicklung von HRM 2 dar (Sutter, 2010, S. 21).

Der Wechsel vom Harmonisierten Rechnungslegungsmodell 1 (HRM 1) zum Harmonisierten Rechnungslegungsmodell 2 (HRM 2) war umfassend. In folgenden sieben Bereichen gab es Anpassungen (Sutter, 2010, S. 52):

Kontenrahmen: Der Kontenrahmen wurde für alle drei föderalen Ebenen (Bund, Kanton, Gemeinde) vereinheitlicht. Dabei wurde der Kontenrahmen des Bundes als Basis genommen. Dies führte gegenüber HRM 1 zu starken Anpassungen der Bezeichnungen und Nummerierung der Konten der Aktiven und Passiven, des Aufwands und Ertrags sowie der Investitionsrechnung (Sutter, 2010, S. 54–59). Durch diese Vereinheitlichung des Kontenrahmens sind die Finanzzahlen der Kantone und Gemeinden besser untereinander vergleichbar (Benchmark), die Anpassungen führten zudem zu einer besseren Transparenz und Finanzfachkräfte finden sich bei einem Stellenwechsel an der neuen Stelle schneller zurecht.

Erfolgsausweis: Der Erfolgsausweis wird neu gestuft: Aus dem betrieblichen Aufwand und dem betrieblichen Ertrag resultiert das *Ergebnis aus betrieblicher Tätigkeit*. Dieses wird um den Finanzaufwand sowie Finanzertrag ergänzt zum *operativen Ergebnis*. Der Außerordentliche Aufwand sowie der Außerordentliche Ertrag werden am Schluss berücksichtigt. Das Ergebnis wird in HRM 2 als *Gesamtergebnis Erfolgsrechnung* bezeichnet.

Konsolidierung: In der Konsolidierung werden Organisationen einbezogen, die von der jeweiligen staatlichen Behörde zumindest teilweise beherrscht werden. Diese Konzernrechnung beziehungsweise Konsolidierung stellt die Zusammenfassung der einzelnen Abschlüsse jener juristischen Personen dar, auf die die Verwaltung maßgeblichen Einfluss nehmen kann (vgl. *Abbildung 34*).

Im Anhang zur Jahresrechnung muss zudem eine Auflistung der Beteiligungen beigefügt werden.



Abbildung 34: Konsolidierung öffentlicher Haushalte (Quelle: Eigene Darstellung nach Sutter, 2010, S. 61–62).

Geldflussrechnung: Mit der Geldflussrechnung soll die Herkunft und Verwendung der finanziellen Mittel dokumentiert werden. Die wichtigste Erkenntnis daraus stellt der Liquiditätsplan dar, der Auskunft über den Cashflow gibt. Die Veränderung der flüssigen Mittel ist das Ergebnis des Cashflows aus der betrieblichen Tätigkeit, nach Investitionstätigkeit sowie aus Finanzierungstätigkeit. Durch die Harmonisierung der Geldflussrechnung konnte eine höhere Transparenz bezüglich der Liquidität öffentlicher Verwaltungen erzielt werden (Sutter, 2010, S. 63–68).

Anlagebuchhaltung: Die Anlagebuchhaltung stellt die Grundlage für die Abschreibungen der Investitionen dar. Auch hier führte die Vereinheitlichung durch die Einführung von HRM 2 zu einer höheren Transparenz der entsprechenden Finanzinformationen (Sutter, 2010, S. 69–72).

Anhang zur Jahresrechnung: Neu wurden verschiedene zusätzliche Informationen festgelegt, die im HRM 2 im Anhang verpflichtend beigefügt werden müssen. Neben Informationen zum Rahmen der entsprechenden Rechnung (Regelwerk, Grundsätze der Bewertung, Angaben zu Verpflichtungen und Risiken) zählen insbesondere verschiedene Übersichten dazu (Anlage, Beteiligungen, Rückstellungen, Eigenkapitalnachweis und die bereits dargelegte Geldflussrechnung). Auch hier wird das starke Bemühen der HRM 2-Einführung zu mehr Transparenz und Nachvollziehbarkeit bezüglich der Finanzen einer Behörde spürbar (Sutter, 2010, S. 73).

Finanzkennzahlen: HRM 2 schreibt das Nachführen von drei Finanzkennzahlen vor: Der Selbstfinanzierungsgrad (Anteil in Prozent der Eigenmittel bei einer neuen Investition), die Nettoverschuldungsquote (Anteil in Prozent des Fremdkapitals und des Finanzvermögens zum Fiskalertrag) sowie der Zinsbelastungsanteil (Anteil des Netto-Zinsaufwands beziehungsweise Zinsertrags im Verhältnis zum laufenden Ertrag). HRM 2 gibt Empfehlungen für die anzustrebende Höhe dieser Finanzkennzahlen vor:

Selbstfinanzierungsgrad:	100 %
Nettoverschuldungsquote:	unter 100 %
Zinsbelastungsanteil:	kleiner 4 %

Weitere Finanzkennzahlen, wie die Nettoschuld pro Einwohner, der Eigenkapitaldeckungsgrad usw. können zudem publiziert werden (Sutter, 2010, S. 74–76). Sie alle dienen der Transparenz und guten Vergleichbarkeit der finanziellen Situation eines Kantons oder einer Gemeinde.

Durch die Umstellung auf HRM 2 sollten die Finanzzahlen der öffentlichen Hand transparenter und übersichtlicher werden. Seit 1. 1. 2016 müssen alle öffentlichen Verwaltungen auf HRM 2

umgestellt sein. Diese Umstellung verursachte einen erheblichen Mehraufwand (Bähler, 2017, S. 24). Gemäß einer Umfrage unter Finanzverwalterinnen und Finanzverwaltern sowie Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten Berner Gemeinden konnte das gewünschte Ziel jedoch nur bedingt erreicht werden (Bähler, 2017, S. 26–27). Mit der Angleichung von HRM 2 auf die Rechnungslegung von Forprofit-Organisationen (Bähler, 2017, S. 28; Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft, 2021) haben Themen wie Liquidität, Nettoverschuldungsquote, Kennzahlen rund um das Eigenkapital stark an Bedeutung gewonnen. Für öffentliche Haushalte gelten jedoch andere Rahmenbedingungen wie für Forprofit-Organisationen (die z. B. in Konkurs gehen und in der Folge aufgelöst werden können). Deshalb ist es fraglich, ob die gesetzten Schwerpunkte bei der HRM 2-Einführung richtig waren und ob nicht der Schwerpunkt stärker auf den Zweck der jeweiligen öffentlichen Verwaltung hätte gelegt werden müssen (z. B.: Was kostet uns Bildung? Was kostet uns Gesundheit? Was kostet uns Sicherheit?) und die jeweiligen Aufgabengebiete mit entsprechenden Zielen versehen aus der Rechnungslegung mit den Kosten (beziehungsweise auch Einnahmen) dokumentiert werden.

Rechnungslegung privatrechtlicher Organisationen: Swiss GAAP FER

Die Rechnungslegung einer Organisation stellt eine wichtige Basis für die Kommunikation nach innen und außen dar. Zur Weiterentwicklung der Rechnungslegungsstandards in der Schweiz wurde Mitte der 1980er-Jahre die Gründung einer unabhängigen Stiftung mit dem Ziel vorangetrieben, die Vergleichbarkeit der Jahresrechnungen unterschiedlicher Organisationen zu fördern und den Informationsgehalt sowie das Konzept der Rechnungslegung internationalen Standards anzugleichen. Aus diesen Aktivitäten ist die Stiftung für Fachempfehlungen zur Rechnungslegung (FER) entstanden. Die von ihr entwickelten Rechnungslegungsstandards (Swiss Generally Accepted Accounting Principles) – Swiss GAAP FER haben als oberstes Prinzip, dass die Rechnungslegung ein reales Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Organisation vermittelt (Stiftung FER, 2020, S. 5). So sollen die unterschiedlichen Stakeholder einer Organisation einen transparenten Einblick in die finanzielle Situation der Organisation erhalten.

Nach der Entwicklung der Grundlagen des Regelwerks wurde aufgrund der besonderen Bedeutung der gemeinnützigen Nonprofit-Organisationen in und für die Schweiz bereits 1997 eine Arbeitsgruppe mit dem Auftrag betraut, Fachempfehlungen für die Rechnungslegung dieser Organisationen zu entwickeln (Swiss GAAP FER 21). Seither sind diese zu einem breit

anerkannten Rahmen geworden und verschiedene Aufsichtsinstitutionen schreiben eine Rechnungslegung nach Swiss GAAP FER 21 vor (Eberle & Schmitz, 2017, S. 7). So vergibt die Stiftung ZEWO das Gütesiegel für gemeinnützige Nonprofit-Organisationen, die Spenden einwerben. Sie setzt in ihrem Standard 13 die Rechnungslegung nach dem Standard von Swiss GAAP FER 21 für die Erteilung der ZEWO-Zertifikation als Prüfkriterium voraus (Stiftung Zewo, 2016).

Nach einer Überarbeitung gelten aktuell die am 1. 1. 2016 in Kraft gesetzten Richtlinien (Stiftung FER, 2020, S. 109).

Wie bei den Forprofit-Organisationen wird auch bei den Nonprofit-Organisationen zwischen großen und kleinen Organisationen unterschieden. Folgende drei Merkmale, von denen zwei in zwei aufeinanderfolgenden Jahren zutreffen müssen, bilden die Grenzen zwischen den unterschiedlichen Organisationsgrößen (Stiftung FER, 2020, S. 110) (vgl. *Tabelle 4*):

	Kleine NPO	Mittlere NPO	Große NPO
Mitarbeiteranzahl im Durchschnitt des Jahres	max. 10	max. 50	mehr als 50
Einnahmen bzw. Jahresumsatz	Einnahmen max. 1 Mio. Franken	Jahresumsatz max. 20 Mio. Franken	Jahresumsatz über 20 Mio. Franken
Bilanzsumme	max. 2 Mio. Franken	max. 10 Mio. Franken	über 10 Mio. Franken

Tabelle 4: Größenklassifizierung von NPOs im Swiss GAAP FER 21 (Quelle: Eigene Darstellung nach Stiftung FER, 2020, S. 110).

Je nach Organisationsgröße müssen nun mehr oder weniger Richtlinien des Swiss GAAP FER eingehalten werden (vgl. *Tabelle 5* und *Tabelle 6*).

Rahmenkonzept					
Grundlagen Swiss GAAP- FER 1	Bewertung Swiss GAAP- FER 2	Darstellung und Gliede- rung Swiss GAAP FER 3	Geldfluss- rechnung Swiss GAAP FER 4	Außer- bilanz- geschäfte Swiss GAAP FER 5	Anhang Swiss GAAP FER 6
Rechnungslegung für gemeinnützige Nonprofit-Organisationen Swiss GAAP FER 21					

Tabelle 5: Übersicht der anzuwendenden Richtlinien bei mittleren NPO (Quelle: Eigene Darstellung nach SWISS GAAP FER, 2020, S. 110).

Das Rahmenkonzept und die Richtlinien Swiss GAAP FER 1 bis 6 müssen alle Organisation (For-profit und gemeinnützige Nonprofit) erfüllen, die Swiss GAAP FER 21 zusätzlich alle gemeinnützigen Nonprofit-Organisationen (Stiftung FER, 2020, S. 109).

Kleine Nonprofit-Organisationen müssen die Richtlinien der mittelgroßen Organisationen erfüllen, können jedoch den GAAP FER 4 (Mittelflussrechnung) weglassen (Stiftung FER, 2020, S. 112).

Rahmenkonzept					
Grundlagen Swiss GAAP- FER 1	Bewertung Swiss GAAP- FER 2	Darstellung und Gliede- rung Swiss GAAP FER 3	Geldfluss- rechnung Swiss GAAP FER 4	Außer- bilanz- geschäfte Swiss GAAP FER 5	Anhang Swiss GAAP FER 6
Rechnungslegung für gemeinnützige Nonprofit-Organisationen Swiss GAAP FER 21			Richtlinien für große Organisationen Swiss GAAP FER 10 bis 20 sowie 22 bis 27		

Tabelle 6: Übersicht der anzuwendenden Richtlinien bei großer NPO (Quelle: Eigene Darstellung nach SWISS GAAP FER, 2020, S. 110).

Wenn eine gemeinnützige Nonprofit-Organisation andere Organisationen entweder durch vertragliche beziehungsweise statuarische Bestimmungen oder Einflussnahme im obersten Leitungsgremium beherrscht, muss der Geldfluss dieser Beziehung nach den Richtlinien GAAP

FER 30 – Konzernrechnung dokumentiert werden (Eberle & Schmitz, 2017, S. 109). In einem solchen Fall müssen die nachfolgenden Richtlinien (vgl. *Tabelle 7*) angewendet werden.

Rahmenkonzept					
Grundlagen Swiss GAAP- FER 1	Bewertung Swiss GAAP- FER 2	Darstellung und Gliede- rung Swiss GAAP FER 3	Geldfluss- rechnung Swiss GAAP FER 4	Außer- bilanz- geschäfte Swiss GAAP FER 5	Anhang Swiss GAAP FER 6
Rechnungslegung für gemeinnützige Non- profit-Organisationen Swiss GAAP FER 21			Konzernrechnung Swiss GAAP FER 30		

Tabelle 7: Übersicht der anzuwendenden Richtlinien bei NPO, die andere Organisationen beherrscht (Quelle: Eigene Darstellung nach SWISS GAAP FER, 2020, S. 110).

Das Rahmenkonzept und die jeweiligen Richtlinien umfassen nur wenige Seiten, sind also sehr schlank gehalten. Sie gliedern sich jeweils in die konkreten Empfehlungen sowie deren Erläuterungen. Die Empfehlungen der jeweiligen Richtlinie sind durchnummeriert. Nachfolgend werden die für die gemeinnützigen Nonprofit-Organisationen relevanten Richtlinien kurz dargestellt.

Rahmenkonzept

Das Rahmenkonzept gibt einerseits eine kurze Einführung in den Swiss GAAP FER und verweist dabei vor allem auf den Zweck der Rechnungslegung. Somit werden im Rahmenkonzept die wichtigsten Grundlagen erläutert, welche die Rechnungslegung zu erfüllen hat. Andererseits wird im Rahmenkonzept auch festgelegt, wie der Swiss GAAP FER angewendet werden soll, damit niemand eine Transparenz für sich behaupten kann, die er nicht schafft (Stiftung FER, 2020, S. 15).

Mit einer Jahresrechnung nach Swiss GAAP FER sollen Informationen über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage einer Organisation strukturiert präsentiert werden. Durch die Vereinheitlichung der Informationsvermittlung soll Stakeholdern erleichtert werden, die präsentierten Sachverhalte zu erfassen und schnell zu verarbeiten. Dazu werden die Begriffe „Aktiven“, „Passiven“, „Erträge“, „Aufwendungen“ sowie „Erfolg“ definiert und Bewertungskonzepte für die jeweiligen Posten gegeben. Neben diesen quantitativen gibt es auch qualitative

Anforderungen an die Jahresrechnung. Als oberstes Prinzip gilt dabei, dass die präsentierten Informationen den Tatsachen entsprechen (True & Fair View). Dies betrifft auch den Geschäftsbericht, der für das bessere Verständnis einheitlich gegliedert werden soll (Stiftung FER, 2020, S. 15–24).

Grundlagen – Swiss GAAP FER 1

In den Grundlagen (Swiss GAAP FER 1) wird festgehalten, welchen Zweck das gesamte Regelwerk hat: Es soll dazu beitragen, dass die Transparenz der Rechnungslegung in der finanzstrategischen Kommunikation erhöht wird und die verschiedenen Publikationen als Grundlage für betriebswirtschaftliche Entscheidungen dienen können. Zudem soll es zu einem günstigen Kosten-Nutzen-Verhältnis der Rechnungslegung führen und Vertrauen bei den Stakeholdern schaffen. Die Anwendung des Regelwerks soll zudem das professionelle Verständnis für die Rechnungslegung steigern (Stiftung FER, 2020, S. 25–28).

Bewertung – Swiss GAAP FER 2

Die einheitlichen Bewertungskriterien im Swiss GAAP FER 2 sollen sicherstellen, dass einzelne Posten in der Rechnungslegung zueinander konsistent sind, dass systematisch die gleichen Bewertungskriterien angewendet werden und die Bewertungen insgesamt dem tatsächlichen Wert entsprechen (Stiftung FER, 2020, S. 29–34).

Darstellung und Gliederung – Swiss GAAP FER 3

Swiss GAAP FER 3 regelt die minimalen Gliederungsstandards für die Bilanz, Erfolgsrechnung sowie den Eigenkapitalnachweis. Die einheitliche Gliederung und das gemeinsame Verständnis der einzelnen Positionen soll die Kommunikation erleichtern und die Transparenz erhöhen (Stiftung FER, 2020, S. 35–40).

Geldflussrechnung – Swiss GAAP FER 4

Die im Swiss GAAP FER 4 beschriebene Geldflussrechnung dokumentiert die Veränderung der Liquidität (flüssigen Mittel) der Organisation. Dabei werden das eigentliche Geschäft der Organisation, die Investitionen und die Finanzierungen berücksichtigt. Damit stellt die Geldflussrechnung eine weitere Informationsquelle für die Stakeholder dar (Stiftung FER, 2020, S. 41–44).

Außerbilanzgeschäfte – Swiss GAAP FER 5

Zu den Außerbilanzgeschäften nach Swiss GAAP FER 5 zählen vor allem Verpflichtungen, die nicht in der Bilanz abzubilden sind, die sich aber in der Zukunft auf die Finanzlage der Organisation auswirken können und somit ein gewisses finanzielles Risiko darstellen. Dies können langfristige Mietverträge (Verpflichtung), aber auch Bürgschaften oder Kreditzusagen sein (Stiftung FER, 2020, S. 45–46).

Anhang – Swiss GAAP FER 6

Der Anhang stellt nach Swiss GAAP FER 6 eine Ergänzung zur Jahresrechnung dar und soll diese vertieft erläutern. Insbesondere sollen die verschiedenen angewendeten Grundsätze erklärt, Risiken und besondere Ereignisse nach dem Bilanzstichtag beschrieben sowie weitere, für die Stakeholder nützliche beziehungsweise notwendige Informationen zur optimalen Bewertung der Finanzsituation enthalten sein (Stiftung FER, 2020, S. 47–48).

Rechnungslegung für gemeinnützige Nonprofit-Organisationen – Swiss GAAP FER 21

Der Swiss GAAP FER 21 bezieht sich ausdrücklich auf gemeinnützige Nonprofit-Organisationen und meint damit zum einen Organisationen, die gemeinnützige, soziale Leistungen im Interesse der Allgemeinheit erbringen, zum anderen Organisationen, deren Aktivitäten über Spenden oder von der öffentlichen Hand finanziert werden. Damit weist der Swiss GAAP FER 21 auf ein wichtiges Merkmal gemeinnütziger Nonprofit-Organisationen hin: Die Dienstleistungsempfangenden sind in den meisten Fällen nicht die gleichen Personen, die die Dienstleistungserbringung auch finanzieren. Dies ist, wie in *Kapitel 1.2.5, Teil II* beschrieben, ein wichtiges Merkmal der Nonprofit-Organisationen. Dieser besonderen Situation der nicht-marktfähigen Angebote wird im Swiss GAAP FER 21 Rechnung getragen, indem ein Leistungsbericht als fester begleitender Bestandteil zur allgemeinen Rechnungslegung hinzugefügt wird.

Viele gemeinnützige Nonprofit-Organisationen sind deutlich kleiner als die im Swiss GAP FER 1 definierten kleinen Organisationen. Deshalb führt der Swiss GAAP FER 21 als eine weitere Kategorie die kleinen gemeinnützigen Nonprofit-Organisationen ein (vgl. *Tabelle 4*). Diese kleinen gemeinnützigen Nonprofit-Organisationen müssen keine Geldflussrechnung nach Swiss GAAP FER 4 erstellen.

Des Weiteren werden im Swiss GAAP FER 21 die Bestandteile und Gliederung der Jahresrechnung (Bilanz und Betriebsrechnung) detailliert beschrieben. Als einzige Fachempfehlung führt der Swiss GAAP FER 21 ein konkretes Beispiel für die Gestaltung der Jahresrechnung im Anhang an (Stiftung FER, 2020, S. 111–121).

Konzernrechnung – Swiss GAAP FER 30

Wenn eine Organisation eine andere beherrscht, spricht der Swiss GAAP FER von einem Konzern und somit von der Konzernrechnung. Diese hat grundsätzlich die gleichen Ansprüche an Transparenz und inhaltliche Korrektheit zu erfüllen wie die Rechnungslegung unabhängiger Organisationen (Swiss GAAP FER 1 bis 6).

Die Konzernrechnung enthält dabei die Jahresabschlüsse der Mutter- wie auch aller Töchterorganisationen. Dabei wird dem Finanzfluss innerhalb des Konzerns eine besondere Beachtung geschenkt. Er darf die Transparenz nicht reduzieren (Stiftung FER, 2020, S. 175–183).

Verknüpfung Swiss GAAP FER 21 mit dem Organisationszweck beziehungsweise der Strategie

In den Fachempfehlungen der Swiss GAAP FER 21 wird kein direkter Bezug zur Strategie oder dem Organisationszweck hergestellt (Eberle & Schmitz, 2017; Stiftung FER, 2020; Zöbeli & Schmitz, 2017). Dennoch wird auf die Notwendigkeit der Wirkungsmessung und Berichterstattung über die Wirkungserzielung hingewiesen: Dies findet im Leistungsbericht statt, dieser ist deshalb ein zentrales Element der NPO-Rechnungslegung (Eberle & Schmitz, 2017, S. 105). So heißt es in der Empfehlung 26 des Swiss GAAP FER 21: „Der Leistungsbericht beschreibt den Zweck, die Ziele und erläutert die in der Berichtsperiode erbrachten Leistungen der Organisation“ (Stiftung FER, 2020, S. 113).

Allerdings gibt es für diese Berichterstattung kein vorgeschriebenes Raster. Die Stiftung FER verlangt jedoch Aussagen in quantitativer wie auch qualitativer Form. Für diesen Teil der Berichterstattung empfehlen Eberle und Schmitz (2017, S. 107) auf ein Wirkungsmodell zurückzugreifen (vgl. 1.6.5, Teil II).

Aufgrund der im Vergleich zu den anderen Fachempfehlungen im GAAP FER großen Spielräume bei der Leistungsberichterstattung können gemeinnützige Nonprofit-Organisationen bei der Beschreibung ihres Zwecks und der erzielten Wirkung individuell vorgehen und sich so optimal präsentieren (Zöbeli & Schmitz, 2017, S. 169).

1.6.7 Ergebnis des systematischen Literatur-Reviews – Strategie Evaluation

Evaluation bezeichnet immer eine Form der Bewertung. So beschreibt z. B. die Politikevaluation die Bewertung öffentlicher Politik. Entsprechend gibt es sehr viele verschiedene Evaluationsansätze (Mitarbeitendenzufriedenheit, Dienstleistungsqualität, Innovationskraft usw.) (Sager & Hinterleitner, 2014, S. 437). In dieser Arbeit wird der Begriff „Evaluation“ im Kontext zur Wirksamkeitsüberprüfung der Aktivitäten zweckbasierter Organisationen ver-

wendet. Der Begriff Wirkungsnachweis bewegt sich in einem Spannungsfeld zwischen den „Bericht-Empfängenden“ (z. B. Geldgebenden), der Wissenschaft (Methoden und Modelle) und der Praxis (die evaluiert wird). Dabei wird bei der Evaluation definiert, wie der Nachweis der Wirkung erfolgen soll. Es gilt, einen Ausgleich zwischen Simplifizierung und hoher Komplexität zu finden, der Wichtiges nicht weglässt, gleichzeitig aber noch zu bewältigen ist. Dadurch wird allerdings die Wirkungsdefinition und auch das Ergebnis beeinflusst (Ackermann, 2016, S. 227–232).

Die Basis für die Evaluation bildet das theoretische Modell, das aufzeigt, wie die gesellschaftliche Wirkung erzielt werden soll. Es werden aber auch Instrumente benötigt, mit denen die erzielte Wirkung anschließend gemessen werden kann. Nun gibt es sehr wenige Indikatoren, die innert Jahresfrist eine Aussage über die Wirkung einer Maßnahme treffen lassen. Gesellschaftliche Wirkung wird zudem häufig erst viele Jahre, nachdem eine Maßnahme durchgeführt wurde, sichtbar (z. B. berufliche Umschulung).

Deshalb wird nach Indikatoren gesucht, mithilfe derer eine Aussage getroffen werden kann, ob der Auftrag der Zweckbestimmung erfüllt werden konnte. Im Leistungsauftrag des Gesundheitsamts des Kantons Zug sind dies z. B. die Anzahl der Präventionseinheiten, welche in Schulklassen gehalten werden (Kanton Zug, 2016, S. 281), obwohl die Anzahl dieser Klasseneinsätze nichts über die Entwicklung des Suchtmittelkonsums der Schülerinnen und Schüler dieser Klasse aussagen kann. In der Planung der Gemeinde Reinach, Kanton Basel Landschaft ist dies z. B. der Anteil beruflich integrierter alleinerziehender Personen (Gemeinderat der Gemeinde Reinach, 2013, S. 11). Dieser Wert gibt einen eindeutigen Hinweis, ob das Ziel „Sozialhilfebezügerinnen und Sozialhilfebezüger sind in den primären Arbeitsmarkt integriert“ erreicht werden konnte (unter der Prämisse, dass Sozialhilfebezügerinnen und -bezüger vor allem alleinerziehend sind).

Die Evaluation der eigenen Tätigkeit hinsichtlich der Erreichung der angestrebten Ziele kann unterschiedlichen Zwecken dienen:

- Zum einen trägt die Erreichung der gesteckten Ziele zur Steigerung der Motivation und des Engagements aller Beteiligten bei: Es ist wichtig, nachvollziehbar und deshalb glaubwürdig aufzeigen zu können, dass sich die zeitlichen und finanziellen Investitionen gelohnt haben und die Beteiligten einen wichtigen Beitrag zur Zielerreichung leisten konnten. Mit diesem Wissen können die Involvierten bei den nächsten Aufgaben davon ausgehen, dass sich ihr

Engagement lohnt, was eine wichtige Grundlage für deren Motivation ist (Mukherjee, 2016, S. 263).

- Die Ergebnisse einer Evaluation werden auch zur Berichterstattung (und Rechtfertigung) zu Händen der Geldgeberinnen und Geldgeber (Parlament, Bevölkerung, Spendende) benötigt. Diese brauchen die Gewähr, dass die zur Verfügung gestellten Mittel dem Zweck gemäß und optimal (effektiv und effizient) eingesetzt werden. Nur dann werden sie bereit sein, zukünftige Aktivitäten finanziell und ideell zu unterstützen (Ackermann, 2016, S. 15).
- Und schlussendlich dienen die Ergebnisse einer Evaluation auch als Startpunkt für die nächste Strategieperiode (Stockmann & Meyer, 2010, S. 16). Als Teil der Ist-Analyse können sie im Strategieentwicklungsprozess verwendet werden. Gerade quantitative Ergebnisse einer Evaluation eignen sich besonders gut für diese Verknüpfung einer alten und einer neuen Strategie. So wurde beim kantonalen Alkoholaktionsplan des Kantons Zug (Matthias Meyer, 2006; Matthias Meyer et al., 2012) der Anteil Alkohol missbrauchender Jugendlicher als permanente Messgröße genommen, um das gesellschaftliche Wirkungsziel der Strategien, den Anteil Alkohol missbrauchender Jugendlicher laufend zu senken, kontinuierlich zu überprüfen. Eine solche langfristige Wirkungsbeobachtung ist dann möglich, wenn entsprechende Langzeitdaten vorliegen. Im Kanton Zug waren dies die Schweizerische Gesundheitsbefragung (Schweizerische Eidgenossenschaft, Bundesamt für Statistik BFS, o. J.) (Daten alle fünf Jahre) und die Gesundheitsbefragung von Schülerinnen und Schülern (HBSC) (HBSC International Coordinating Centre, o. J.), welche alle vier Jahre durchgeführt wird.

Es gibt einige Ansätze zur Wirkungsüberprüfung von Maßnahmen der öffentlichen Hand beziehungsweise von Nonprofit-Organisationen (Burdge, 2003; Centre for Public Impact, 2017b; Hennessey & Mangold, 2012; Kolip & Schaefer, 2013; Kurz & Kubek, 2013; Stiftung Zewo, 2011; Uebelhart, 2013). Da Impact-Ziele nur sehr aufwendig zu evaluieren sind, werden in der Planung der Praxis häufig Output- oder eventuell Outcome-Ziele und nicht Impact-Ziele (Stiftung Zewo, 2011) als Mess-Indikatoren genommen (Gemeinderat der Gemeinde Reinach, 2013; Regierungsrat des Kantons Zug, 2016). Im Rahmen der Modellentwicklung wird es deshalb auch darum gehen, Empfehlungen für die Strategie-Ziel- beziehungsweise Wirkungsüberprüfung zu entwickeln.

Um eine Wirkung zu messen, die nicht klassisch in Zahlen ausgedrückt werden kann, werden besondere Instrumente benötigt. In der Folge werden drei dieser Instrumente kurz vorgestellt, um die großen Herausforderungen, die in der Messproblematik liegen, zu verdeutlichen.

Konzept Lebensqualität

Das Konzept Lebensqualität (vgl. *Abbildung 35*) hat seinen Ursprung in der Herausforderung, die Qualität der Betreuungsarbeit in Altersheimen im Rahmen von Qualitätsmanagementsystem-Zertifizierungen zu messen (Hennessey & Mangold, 2006). Aus dem Indikator Lebensqualität der Bewohnerinnen und Bewohner der Altersheime wurde ein Rückschluss auf die Betreuungsarbeit gezogen: eine hohe Lebensqualität der Bewohnerinnen und Bewohner ist gleichbedeutend mit einer hohen Qualität der Betreuungsarbeit.



Abbildung 35: Das Konzept Lebensqualität (Quelle: Hennessey & Mangold, 2009, S. 13).

Basierend auf klassischen Lebensqualitätsmessungen konnten sie einige wenige Indikatoren (Autonomie, Kompetenz, Partizipation (soziale Eingebundenheit) und Sinn) herausfiltern, mit denen sie die Lebensqualität der Bewohnenden in Altersheimen messen können. Später wurde dieser Ansatz dann zum „Konzept Lebensqualität“ weiterentwickelt, um auch in anderen Bereichen die Wirkung von Interventionen beziehungsweise Betreuungsarbeit zu messen (Hennessey & Mangold, 2009, 2012; Marjorie-Wiki.de, 2015).

Goal Attainment Scaling

Das Goal Attainment Scaling (Kiresuk & Sherman, 1968) ist ein Instrument, das zuerst in der Physiotherapie zum Einsatz kam. Damit wurde der körperliche Entwicklungsfortschritt der Patientinnen und Patienten dokumentiert. Kolip und Schaefer (2013) übernahmen diesen Ansatz und adaptierten ihn für die Gesundheitsförderung und Prävention. So können nun die

gesellschaftlichen Veränderungen (die Wirkung) durch gesundheitsfördernde Maßnahmen dargestellt werden.

Dabei werden bereits bei der Planung für jedes Ziel Indikatoren festgelegt, mit denen die Zielerreichung überprüft werden soll. Danach werden auf einer Fünfer-Skala mögliche Ausprägungen der zu erwartenden Wirkung beschrieben, wobei in der Mitte (3er-Wert) das erwartete Ergebnis steht. Von diesem erwarteten Ergebnis werden nun nach oben (mehr als erwartet: 4; viel mehr als erwartet: 5) und nach unten (weniger als erwartet: 2; viel weniger als erwartet: 1) je zwei weitere mögliche Ergebnisse beschrieben. Dabei wird die Beschreibung der möglichen Ergebnisse möglichst zusammen mit den Beteiligten (Ausführende und Zielgruppe) in einem partizipativen Prozess entwickelt (Kolip, 2011, S. 3). Kolip (2011, S. 12) hat dieses Vorgehen am Beispiel eines Ziels der Gesundheitsförderung dargestellt (Abbildung 36).

Beispiel einer Goal Attainment Scale (nach Kolip, 2011)				
Ziel: Sicherung der Nachhaltigkeit von Bewegungsangeboten in der Gemeinde				
Indikator: Gewinnung von Ehrenamtlichen für die Durchführung der Bewegungsangeboten				
-2 Viel weniger als erwartet	-1 Weniger als erwartet	0 erwartet	+1 mehr als erwartet	+2 Viel mehr als erwartet
Bis Ende des Jahres haben noch keine Ehrenamtlichen zugesagt, die Kursleitung für die beiden neu eingerichteten Bewegungsangebote zu übernehmen.	Bis Ende des Jahres hat eine Ehrenamtliche zugesagt, die Kursleitung für eines der beiden neuen Bewegungsangebote zu übernehmen.	Bis Ende des Jahres haben zwei Ehrenamtliche zugesagt, die Kursleitung für die beiden neuen Bewegungsangebote dauerhaft zu übernehmen.	Bis Ende des Jahres haben zwei Ehrenamtliche zugesagt, die Kursleitung für die beiden neuen Bewegungsangebote dauerhaft zu übernehmen. Eine der beiden Ehrenamtlichen hat eine entsprechende Qualifikationsmaßnahme begonnen.	Bis Ende des Jahres haben zwei Ehrenamtliche zugesagt, die Kursleitung für die beiden neuen Bewegungsangebote dauerhaft zu übernehmen. Beide Ehrenamtliche haben eine entsprechende Qualifikationsmaßnahme begonnen.

Abbildung 36: Beispiel einer Goal Attainment Scale (Quelle: Eigene Darstellung nach Kolip, 2011, S. 12).

Die Überprüfung der Zielerreichung erfolgt in der Folge möglichst partizipativ, so dass alle Beteiligten Rückmeldung zu den gemeinsam festgelegten Zielen und den durchgeführten Aktivitäten erhalten. Wenn die Indikatoren leicht messbar sind, ist die Bewertung relativ einfach, wenn die Indikatoren jedoch zu unspezifisch (z. B.: die Bevölkerung findet die Bewegungsangebote gut) beschrieben wurden, kann die Bewertung der Zielerreichung nur

durch die gemeinsame Einschätzung oder entsprechende Instrumente (z. B. Bevölkerungsbefragung) erfolgen (Kolip, 2011, S. 14).

Damit die zu erreichenden Ziele während des Umsetzungsprozesses der Maßnahmen im Blickfeld bleiben und so der Fokus der Aktivitäten auf den gewählten Zielen bleibt, empfiehlt Kolip, die Skalen in Besprechungen regelmäßig zu thematisieren und auch sonst sichtbar zu machen sowie ggf. Etappenziele für kürzere zeitliche Abstände zu definieren (Kolip, 2011, S. 14). Aus Sicht des Autors dieser Arbeit bietet sich eine Verknüpfung dieser Zielindikatoren mit einer Balance Score Card geradezu an.

Assessing Public Impact

Während die beiden vorangegangenen Ansätze die zu untersuchende Organisation individuell betrachten, verfolgt das Centre for Public Impact der Boston Consulting Group in Genf den Weg des Organisationsvergleichs im Sinne eines Benchmarkings (Centre for Public Impact, 2017a). Dazu wurde ein Messinstrument entwickelt, welches mit den drei Dimensionen Legitimität, Politik und Aktion die Wirkung von öffentlichen Verwaltungen erhebt. Insgesamt neun Messgrößen (vgl. *Abbildung 37*) werden dazu mit schwach bis stark bewertet (Centre for Public Impact, 2017b).



Abbildung 37: Die drei Dimensionen mit ihren Messgrößen zur Impact Messung öffentlicher Verwaltungen (Centre for Public Impact, 2017b, S. 2).

Dieses Instrument findet nach Einschätzung des Autors vor allem bei den Beratungsaktivitäten des Centres of Public Impact seine Anwendung.

1.6.8 Ergebnis des systematischen Literatur-Reviews – Weitere Aspekte

Im systematischen Literatur-Review konnten weitere Themenfelder identifiziert werden, die zwar nicht direkt auf die Forschungsfrage abzielen, jedoch Einfluss auf das Strategische Management zweckbasierter Organisationen haben. Die aktuelle Diskussion der Organisations-

und Managementlehre ist breit und vielfältig dokumentiert (Arundel, Lorenz, Lundvall & Valeyre, 2007; Bloch & Bugge, 2013; Kok & van den Heuvel, 2019; Laloux, 2017; Mintzberg, 2000; Nandram, 2015; Robertson, 2016; A. C. T. Smith et al., 2017; Vilain, 2020). Allerdings kann keine Quelle gefunden werden, die einen direkten Bezug zum Strategischen Management zweckbasierter Organisationen herstellt. Deshalb wird versucht, bei der Entwicklung der konkreten Instrumente für das Strategische Management zweckbasierter Organisationen, diese Entwicklungen zu berücksichtigen und bewusst mit einzubeziehen. Als besonders relevant aufgrund der Rückmeldungen aus der Praxis (Managementweiterbildungen und Beratungsmandate) taxiert der Autor die grundsätzliche Kritik von Mintzberg (2000) an der Planing-School des Strategischen Managements und die drei folgenden Themenbereiche:

- Neue Organisationsformen (Laloux, 2015; Minnig, 2020; Robertson, 2016)
- Gezieltes Innovationsmanagement (Bloch & Bugge, 2013; Nandram, 2015; A. C. T. Smith et al., 2017)
- Wissensmanagement (Edeling, 2004; Lenk et al., 2014; Thier, 2018; Thom, 2005)

Aufgrund der besonderen Bedeutung gerade für Nonprofit- und öffentliche Organisationen werden in dieser Arbeit die neuen Organisationsformen vertieft vorgestellt. Die ebenfalls sehr wichtigen Themen Innovationsmanagement und Wissensmanagement können aus Platzgründen nicht im Rahmen dieser Arbeit behandelt werden und werden in einer späteren Arbeit thematisiert.

Neue Organisationsformen

Im deutschsprachigen Raum sind Organisationen klassischerweise in Hierarchiestufen strukturiert (Schreyögg & Geiger, 2016, S. 42–54). Mit der Hierarchiehöhe wächst auch die Entscheidungskompetenz – auch hinsichtlich der finanziellen sowie strategischen Implikationen (Schreyögg & Geiger, 2016, S. 68–75). Dies führt dazu, dass Entscheidungen nicht an den Stellen getroffen werden, an denen die Kompetenzen vorhanden sind, sondern viele Hierarchiestufen darüber, häufig von Managerinnen und Managern. Malik (2005) hat Management als Beruf definiert, dessen wichtigste Werkzeuge die Sitzung und das Protokoll sind. In der Vergangenheit konnte immer wieder erlebt werden, dass Managerinnen und Manager, die wenig Sachverstand in der Kernaufgabe der Organisation hatten, wichtige Führungsrollen

übernommen haben (Mehdorn & Müller-Vogg, 2007).¹ Dabei waren und sind diese Managerinnen und Manager ein Sinnbild für die klassische Führungsphilosophie, dass Management vor allem zu entscheiden und Rahmen vorzugeben hätte, die Sachverständigen der operativen Ebene oder Stäbe diese Entscheidungen vorzubereiten hätten (Schreyögg & Geiger, 2016, S. 62–65). Dass ein solches Vorgehen sehr umständlich ist und einen hohen Kommunikationsbedarf von der Fach- zur Managementebene erfordert, ist einleuchtend. So ist nicht erstaunlich, dass sich die Produktivität pro Mitarbeitenden und die Innovationskraft der Organisationen im gleichen Maße verringern, wie diese wachsen und größer werden (und somit mehr Hierarchiestufen erhalten) (Robertson, 2016, S. 15). Deshalb besteht ein organisationaler Trend, wie der Autor beobachten konnte, verstärkt Entscheidungskompetenz in der Hierarchie nach unten und zu den Stellen zu delegieren, bei denen auch die operative Verantwortung liegt.

Für die zunehmenden Anforderungen der VUCA-World (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) (Hieronymi, 2016; Kok & van den Heuvel, 2019; Mack et al., 2016) sind statische Organisationsstrukturen häufig nicht geeignet. Deshalb beschäftigen sich in den letzten Jahren viele Autorinnen und Autoren mit Fragen zu alternativen Organisationsstrukturen (Mack et al., 2016; Minnig, 2020; Nandram, 2015).

Holacracy: Robertson (2016) geht davon aus, dass in Organisationen viele unterschiedliche Aufgaben zu erledigen sind. Bisher wurden diese Aufgaben häufig in Stellenbeschreibungen Funktionen oder Personen zugewiesen.

¹ Schillerndes Beispiel für einen Manager „alter Schule“ ist Hartmut Mehdorn, der als Leichtbauingenieur lange Zeit erfolgreich bei Airbus (Flugzeughersteller) arbeitete, danach Vorstandsvorsitzender der Heidelberger Druckmaschinen AG wurde, es folgten Vorstandsämter bei der RWE AG (Energieunternehmen), SAP AG (Software-Hersteller) und Lufthansa Technik (Airline). Anschließend wurde er Chef der Deutschen Bahn AG, danach von Air Berlin und schlussendlich des neuen Berliner Flughafens (Mehdorn & Müller-Vogg, 2007).

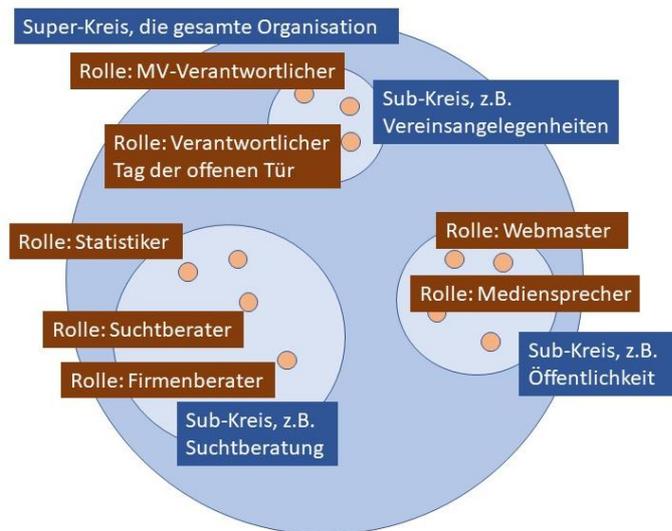


Abbildung 38: Holacratisches Modell am Beispiel eines Vereins, der eine Suchtberatung führt (Quelle: Eigene Darstellung).

In Holacracy werden neue Rollen definiert, die ein bestimmtes, auf die Strategie der Organisation ausgerichtetes Ziel zu erreichen haben (Zweck der Rolle). Dies verändert nicht nur den Blickwinkel auf die jeweilige Aufgabe. Es ist etwas anderes, ob man für das Protokoll einer Sitzung verantwortlich ist oder ob die Entscheidungen und die dazugehörigen Argumente einer Sitzung dokumentiert werden müssen. Bei der Zielformulierung des Dokumentierens ist der Weg offen (Braucht es ein traditionelles schriftliches Protokoll, wird ein Video, ein Mind-Map oder gar eine Zeichnung erstellt?) und so entsteht plötzlich Raum für Innovation und das Beschreiten neuer Wege (Robertson, 2016, S. 39–43). Die beschriebenen Rollen werden Mitarbeitenden zugewiesen, wobei eine Person mehrere Rollen innehaben kann. Mit der Übernahme einer Rolle erhält das jeweilige Teammitglied auch die mit den Rollen festgelegten Verantwortlichkeiten und Kompetenzen (Finanzen, Entscheidungsbefugnis). So kann ein Teammitglied für die Rolle „Personalentwickler“ wie auch für die Rolle „Social-Media-Produzent“ die Verantwortung haben. Dies neben dessen Haupttätigkeit des Führens der Finanzbuchhaltung (Rolle „Finanzbuchhalter“). Die Ziele der Rollen werden regelmäßig überprüft und gegebenenfalls angepasst. Die Rolle kann aber auch gestrichen werden, wenn sie nicht mehr gebraucht wird (Robertson, 2016, S. 39–43).

Rollen, die thematisch zusammengehören, werden in einem Kreis zusammengefasst (vgl. *Abbildung 38*). Kreise sind so weit wie möglich selbstorganisiert, sie bestimmen ihre Struktur und ihre Formen der Zusammenarbeit selbst: Sie können neue Rollen definieren, diese abändern oder auch aufheben (Robertson, 2016, S. 43–46).

Die Verbindungen zwischen einem Super-Kreis und einem Sub-Kreis werden mit zwei speziellen Standard-Rollen, dem Lead-Link und dem Rep-Link, gewährleistet. Der Lead-Link eines Sub-Kreises wird vom Super-Kreis bestimmt. Dieser Link soll die Anliegen des Super-Kreises im Sub-Kreis vertreten. Der Rep-Link repräsentiert den Sub-Kreis im Super-Kreis und wird von den Mitgliedern des Sub-Kreises bestimmt. So entsteht eine Zwei-Wege-Vertretung für jeden Sub-Kreis (Top-down und Bottom-up) (Robertson, 2016, S. 46–52).

Im Holacracy-System gibt es zwei unterschiedliche Sitzungsarten. Diese unterscheiden sich bezüglich der besprochenen Themen. In den Governance-Meetings werden die Rollen des jeweiligen Kreises angepasst (neu geschaffen, verändert oder aufgelöst), die Regeln des Kreises definiert, Kreismitglieder bestimmt und Subkreise geschaffen, verändert oder aufgelöst. Dabei muss in Governance-Meetings nach klaren Regeln und Vorgehensweisen gehandelt werden, damit die große Machtentfaltung dieser Meetings nicht missbraucht werden kann. Diese Meetings finden je nach Bedarf alle ein bis drei Monate statt (Robertson, 2016, S. 61–80). Vorgehensweise und Entscheidungsfindung, aber auch die spezifischen Rollen für die Governance-Meetings finden sich in der Holacracy Muster-Verfassung (Holacracy.org, 2015). Diese gibt ein Musterregelwerk vor, das eine Basis für jede Organisation darstellen kann, die Holacracy einführen möchte. Selbstverständlich können die Mitglieder der jeweiligen Organisation dieses Regelwerk anpassen. So erhält jede Organisation, die holacratisch organisiert ist, seine eigene „Verfassung“.

Die operativen (oder tactical) Sitzungen werden zweigeteilt geführt. Der erste Teil dient der Stuserhebung und Berichterstattung. In diesem Teil dürfen Verständnisfragen gestellt werden, es wird aber nicht diskutiert – dafür ist der zweite Teil der Sitzung reserviert. Im ersten Teil der Sitzung wird zunächst überprüft, ob die einzelnen Rollen die regelmäßigen Aufgaben erledigt haben. Dazu gibt es eine Checkliste dieser Aufgaben und die Verantwortlichen antworten einfach mit „erledigt“ oder „nicht erledigt“. Wenn ein Punkt nicht erledigt wurde, muss dies begründet und aufgezeigt werden, wie eine Lösung für das Problem zustande kommt (die Rollen-Inhabenden haben die Verantwortung, eine Lösung für Probleme ihres Verantwortungsbereichs zu entwickeln). Ähnlich wird mit relevanten Systemzahlen verfahren. Rollen, die wichtige Zahlen im Blick haben, (Umsatz, neue Klientinnen und Klienten, Webbesucherinnen und Webbesucher usw.) müssen rapportieren und kurz die Entwicklung erläutern. Für alle Projekte eines Kreises wird ebenso abgefragt, ob es wichtige Neuigkeiten gibt. Nachdem alle Mitglieder eines Kreises auf dem gleichen Wissensstand sind, wird eine Agenda mit zu diskutierenden Themen erstellt. In dieser können nun auch Themen aufgenommen

werden, die in der vorherigen Berichterstattungsrunde zu unterschiedlichen Haltungen oder Konflikten geführt haben. Anschließend werden die Themen der Agenda innerhalb der festgelegten Zeit nach einem klaren Raster abgearbeitet. Auch hier ist die Themengeberin oder der Themengeber in der Verantwortung, dass die von ihr oder ihm gewünschte Klärung, ein Entscheid oder auch eine benötigte Hilfestellung erfolgen kann. Dafür gibt es wiederum Handlungsempfehlungen.

Die operativen Meetings werden durch ein Warm-up (Blitzlichtrunde) begonnen und mit einer Schlussrunde samt Reflexion über die Sitzung beendet. So wird einerseits das Zwischenmenschliche gefördert und andererseits können Lernerfahrungen ausgetauscht und gesammelt werden (Robertson, 2016, S. 88–98).

Holacracy führt zu einem tiefgreifenden Systemwandel in einer Organisation. Eine solche große Veränderung ist selbstverständlich mit vielen Unsicherheiten verbunden. Da es kein „Holacracy light“ gibt, müssen sich bei einer Einführung dieses Systems alle Mitglieder einer Organisation(-seinheit) gemeinsam auf den Weg machen (Robertson, 2016, S. 137). Dies stellt eine große Hürde dar, umso mehr, da es schwierig ist, jemanden zu der neuen Struktur zu zwingen. Holacracy ist ein agiles System und wird sich Veränderungen kontinuierlich anpassen. Deshalb muss man Holacracy nicht gleich in Vollendung einführen. Wenn die grundlegenden Strukturen, Rollen und Kreise festgelegt sind, kann das Team mit der Arbeit beginnen. Anschließend werden in der täglichen Anwendung die verschiedenen Definitionen laufend verfeinert und weiterentwickelt (Robertson, 2016, S. 138).

Gerade in größeren Organisationen bietet es sich an, in einer Organisationseinheit mit der Einführung des Holacracy-Systems zu beginnen und mit den Erfahrungen und dem Vorbild der Pilot-Organisationseinheit in einem zweiten Schritt das System auf die gesamte Organisation auszurollen (Robertson, 2016, S. 139). Dieses Vorgehen kann der Autor dieser Arbeit gerade bei seinem Arbeitgeber, der Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften (ZHAW), beobachten. In mehreren Instituten wird Holacracy bereits gelebt oder eingeführt, die Departemente und die Hochschulleitung funktionieren jedoch weiterhin streng hierarchisch.

Um eine Organisation, die Holacracy eingeführt hat, zu unterstützen, gibt es verschiedene Software-Produkte auf dem Markt (HolacracyOne, 2020; Holaspirit, 2020). Diese ermöglichen das strukturierte Zurverfügungstellen der Grundlagendokumente, das einfache Definieren der Kreise, das Protokollieren der Sitzungen usw. Es lohnt sich, bei einer Einführung von Holacracy sich auch mit diesen digitalen Unterstützungsangeboten zu beschäftigen.

1.6.9 Reflexion und Interpretation des systematischen Literatur-Reviews

Generell ist auffallend, dass im Ergebnis des systematischen Literatur-Reviews die englischsprachigen Publikationen mit einem Verhältnis von rund acht zu eins stark überwiegen. Der Forscher schließt aus, dass dieses Ergebnis durch die spezifische Auswahl der Literaturlieferanten entstanden ist. Sowohl Google Scholar als auch die EBSCO-Datenbank haben einen guten Anteil deutschsprachiger Literatur. Vielmehr zeigt dieses Verhältnis vermutlich die unterschiedliche Produktionskraft an Forschungsliteratur des englischen Sprachraums zum deutschen Sprachraum.

Durch dieses Übergewicht englischsprachiger Quellen besteht die Gefahr, dass die Ergebnisse des Literatur-Reviews primär den englisch-internationalen Sprachraum beschreiben. Somit muss die gefundene Literatur jeweils systematisch bezüglich ihrer Aussagekraft auf den deutschen Sprachraum hin überprüft werden.

Trotz der vielen zur Weiterverarbeitung ausgewählten Quellen muss festgehalten werden, dass keine Literatur zum Kern dieser Arbeit (das Strategische Management von Nonprofit- und öffentlichen Organisationen mit Fokus auf die Zweckorientierung dieser Organisationen) gefunden werden konnte. Dieses Ergebnis interpretiert der Forscher dahingehend, dass seine Fragestellung von der Fachwelt noch nicht wahrgenommen wurde.

Deshalb wurde jene Literatur zur Weiterverwendung ausgewählt, die so mit dem Thema verwandt ist, dass aus ihr Aussagen übernommen oder Erkenntnisse abgeleitet werden können.

1.7 Forschungslücke

Sowohl Forprofit- wie auch Nonprofit- beziehungsweise Public-Management-Organisationen benötigen für ihre langfristige Existenzsicherung ein Strategisches Management, das die zeitnahe und zielgerichtete Reaktion auf innere und äußere Veränderungen ermöglicht (Lombri-ser & Abplanalp, 2015, S. 19). Dabei verfolgen die Publikationen zum Strategischen Management grob dargestellt zwei unterschiedliche Ansätze: Der klassische Ansatz (Mintzberg, 1990, S. 173–176) geht von einem aufeinander aufbauenden Prozess aus, der aus

- einer umfassenden Analyse, die zum Zweck und zur Identität der Forprofit-Organisation führt
- einer guten Planung mit überprüfbaren Zielen und
- einer konsequenten Umsetzung der geplanten Maßnahmen

besteht. Dieser Ansatz sieht Organisationen als mehr oder weniger hierarchisch organisiert und gesteuert, bei denen Führungspersonen Management- beziehungsweise Leitungsaufgaben haben und für die Linie der operativen Aufgaben verantwortlich zeichnen. Mintzberg (1995, S. 50) bezeichnet diesen Ansatz auch als „Planing-School“.

Der gegensätzliche Ansatz (Gomez & Probst, 1999; Mintzberg, 2000) bestreitet, dass die Zukunft genau planbar ist und hebt die unterschiedlichen Einflussfaktoren heraus. Aus Sicht der Autorinnen und Autoren dieses Ansatzes sollten Organisationen ihren Mitarbeitenden bei der Planung genügend Freiheiten einräumen, damit diese eigenverantwortlich Chancen und Möglichkeiten ergreifen können, um zum übergeordneten strategischen Ziel der Organisation einen Beitrag zu leisten. Dieser Ansatz findet sich z. B. in der Strategie der Hochschule für Wirtschaft der FHNW (Management Board der Hochschule für Wirtschaft FHNW, 2017).

Im klassischen Ansatz des Strategischen Managements gibt es wiederum zwei große Gruppen von Konzepten beziehungsweise Autorinnen und Autoren. Die eine Gruppe analysiert eher das gesamte System der Organisation (z. B. Bryson, Henderson, Kerth et al., Porter oder Schwarz), die andere Gruppe beschäftigt sich eher mit den Aufgaben und Instrumenten der Managerin und des Managers als Leitungsperson, die ihre Organisation erfolgreich führen muss. Zu dieser Gruppe gehören insbesondere Drucker und Malik. In der Folge beschäftigt sich der Autor im Rahmen dieser Arbeit vorrangig mit der Sichtweise der ersten Gruppe, die umsetzungsorientierten Ansätze von Drucker und Malik kommen insbesondere bei der konkreten Planung und Umsetzung zur Geltung.

Aufgrund der vorliegenden Literatur muss geschlossen werden, dass unter den englischsprachigen, insbesondere auch unter den deutschsprachigen Autorinnen und Autoren einhellig die Überzeugung vorherrscht, dass NPOs und öffentliche Verwaltungen im Rahmen des klassischen Strategischen Planungsprozesses ihre Mission und Ziele genauso frei wählen können wie Forprofit-Organisationen. Bisher konnte keine Autorin und kein Autor gefunden werden, die oder der bei Nonprofit- oder Public-Management-Organisationen eine Einschränkung im Strategieprozess aufgrund der gesetzlichen Grundlage diskutiert hat. Deshalb wird auch keine Notwendigkeit gesehen, den Ablauf des Strategischen Managementprozesses im Vergleich zu den Forprofit-Organisationen zu diskutieren oder einen anderen Ablauf vorzuschlagen.

Dies ist für die deutschsprachigen Autorinnen und Autoren sehr erstaunlich, da die gesetzlichen Vorgaben sowohl für die öffentlichen Verwaltungen (politischer Auftrag) wie auch für die mit dem Vereinsrecht legitimierten Organisationen eine klare Einschränkung bei der Zielformulierung darstellen (Haldemann et al., 2016, S. 135).

Dass dieser den gesetzlichen Rahmenbedingungen geschuldeten Einschränkung in der freien Ausrichtung der Nonprofit- und Public-Management-Organisationen von den deutschsprachigen Autorinnen und Autoren bisher keine Beachtung geschenkt wurde, ist ein Versäumnis, das aus Sicht des Autors dieser Arbeit auf der nachfolgend beschriebenen Fehleinschätzung beruht: Da der Fachbereich Strategisches Management ursprünglich in der englischen Sprache und in einem englischsprachigen Rechtssystem entwickelt wurde, unterscheiden sich die rechtlichen Rahmenbedingungen der von den „Vätern“ des Strategischen Managements untersuchten Organisationen deutlich von den Rahmenbedingungen, die im deutschsprachigen Raum vorherrschen. Nun ist anzunehmen, dass bei der Adaption der ursprünglichen, für den englischen Sprach- und Rechtsraum entwickelten Theorien und Konzepte auf den deutschsprachigen Sprach- und Rechtsraum der kulturellen und rechtlichen Anpassung nicht die notwendige Beachtung geschenkt wurde.

Mit dem systematischen Literatur-Review konnten etliche Grundlagen und auch Aspekte der Forschungsfrage geklärt werden. Es bleiben jedoch auch offenen Aspekte, welche für die Modell- und Instrumentenentwicklung noch geklärt werden müssen. Die geklärten und offenen Aspekte werden in der nachfolgenden Übersicht (vgl. *Tabelle 8*), die nach dem Kreislauf des Strategischen Managements (vgl. *Abbildung 2*) strukturiert wurde, dargelegt:

Themenblock: Allgemein, zum Thema hinführend (Umfeld)	
geklärte Aspekte	noch zu klärende Aspekte
<p>Es gibt umfangreiche Literatur zum Strategischen Management, auch in Bezug auf öffentliche Verwaltungen und NPOs. Allerdings basiert kein Modell auf der Tatsache, dass Nonprofit- und öffentliche Organisationen einen fixen Zweck als Basis haben.</p> <p>Der bei zweckbasierten Organisationen weit verbreitete Ansatz der Planing-School (Mintzberg, 1995, S. 50) weist Schwächen auf, die gerade in der VUCA-Welt zu großen Problemen führen können.</p>	<p>Welche Bedeutung hat das Strategische Management in der Praxis?</p> <p>Mit welchem Aufwand wird es in der Praxis betrieben?</p> <p>Welche Modelle werden von der Praxis vor allem verwendet?</p> <p>Wie wird in der Praxis der Zweck der Organisation mit dem Strategischen Management verbunden?</p>
Themenblock: Analyse	
geklärte Aspekte Innenanalysen	noch zu klärende Aspekte Innenanalysen
<p>Es gibt sehr viele unterschiedliche Werkzeuge für die Innenanalysen. Viele können für Forprofit- und zweckbasierte Organisationen ohne inhaltliche Anpassungen verwendet werden.</p>	<p>Welche Erfahrungen bestehen in der Praxis mit Innenanalysen?</p> <p>Gibt es eine Verbindung zwischen dem Zweck und den Innenanalysen?</p>

<p>Es gibt einige wenige Werkzeuge für die Innenanalyse, welche den Zweck der Organisation als Ausgangspunkt definieren und die Analyse auf diesen hin ausrichten. Bestehende Werkzeuge müssen für zweckbasierte Organisationen angepasst werden.</p>	<p>Erhebt die Organisation den eigenen Entwicklungsstand hinsichtlich des digitalen Wandels (Maturitätsprüfung)? Wäre dies wünschenswert?</p> <p>Erhebt die Organisation den eigenen Entwicklungsstand hinsichtlich neuer gesellschaftlicher Herausforderungen (bezogen auf den eigenen Zweck)?</p> <p>Erhebt die Organisation den eigenen Entwicklungsstand hinsichtlich neuester Erkenntnisse aus der Wissenschaft (Wissensmanagement, moderne Führungs- / Organisationsmodelle usw.)? Wäre dies wünschenswert?</p>
<p>geklärte Aspekte Außenanalysen</p>	<p>noch zu klärende Aspekte Außenanalysen</p>
<p>Es gibt viele Instrumente für die Außenanalyse. Viele können für Forprofit- und zweckbasierte Organisationen ohne inhaltliche Anpassungen verwendet werden. Andere müssen für zweckbasierte Organisationen angepasst werden.</p>	<p>Welche Erfahrungen bestehen mit Außenanalysen?</p> <p>Werden bei der Außenanalyse Kooperationen geprüft?</p> <p>Werden die Bedürfnisse überprüft? / Wird der Bedarf der Dienstleistungsempfangenden überprüft?</p> <p>Werden die Bedürfnisse der Stakeholder erhoben?</p> <p>Gibt es eine Verbindung zwischen dem Zweck und den Außenanalysen?</p> <p>Wird geprüft, ob gesellschaftliche Herausforderungen einen Bezug zum Zweck der Organisation haben?</p> <p>Wird die Leistungserbringung in einen Vergleich mit anderen Organisationen gesetzt? Welche Methode wird dabei eingesetzt (z. B. Benchmark)?</p> <p>Wird ein gestalterisches Instrument (Canvas oder ähnliches) eingesetzt?</p>
<p>Themenblock: Strategische Planung (Ziele)</p>	
<p>geklärte Aspekte</p>	<p>noch zu klärende Aspekte</p>
<p>Die strategische Planung wird sowohl von der Perspektive „Strategisches Management“ wie auch von der Perspektive „Management“ (im Sinne von Organisation leiten) thematisiert. Dazu existiert umfangreiche Literatur. Allerdings wird der Organisationszweck in den meisten Modellen nicht explizit adressiert.</p> <p>Mit dem Wirkungsmodell der ZEWO gibt es für den deutschsprachigen Raum ein Modell zur Ableitung von Maßnahmen der gesellschaftlichen Ziele. Es ist allerdings nicht deutlich, wie verbreitet die Anwendung dieses Modells ist.</p> <p>Die Diskussionen rund um das New-Public-Management haben zumindest im Bereich der öffentlichen Organisationen zu starken Veränderungen geführt und die</p>	<p>Wird ein solches als hilfreich eingestuft?</p> <p>Werden die Ziele SMART formuliert und mit dem Zweck verbunden (Output, Outcome oder Impact-Ziele)?</p> <p>Wie wird mit der Kritik von Mintzberg an der Planing-School umgegangen?</p>

Zweckorientierung des Verwaltungshandelns zumindest in der Theorie vorangebracht. Allerdings birgt die praktische Umsetzung noch viele Herausforderungen.	
Themenblock: Umsetzung	
geklärte Aspekte	noch zu klärende Aspekte
Es gibt viele etablierte Werkzeuge, die zweckbasierte Organisationen bei der Umsetzung unterstützen. Bei deren Einsatz muss die Verknüpfung zum Organisationszweck ggf. noch explizit hergestellt werden.	Welche Werkzeuge kommen bei der Umsetzung zum Einsatz?
Themenblock: Evaluation	
geklärte Aspekte	noch zu klärende Aspekte
Die Evaluation der erzielten gesellschaftlichen Wirkung bleibt eine große Herausforderung der zweckbasierten Organisationen. Es gibt einige interessante Ansätze zur Wirkungsevaluation, allerdings hat sich in der Praxis noch keiner so durchgesetzt, dass er als (ein) Standard gelten könnte.	Wird die Strategie auf deren Wirkung hin überprüft beziehungsweise welche Form der Evaluation der Strategie findet statt?

Tabelle 8: Übersicht der geklärten und noch zu klärenden Aspekte nach dem systematischen Literatur-Review (Quelle: Eigene Darstellung).

Im nun folgenden empirischen Teil dieser Arbeit wird versucht, für die noch zu klärenden Aspekte Antworten zu finden.

1 Forschungsdesign

In diesem Kapitel wird das Forschungsdesign erläutert, mit welchem die in *Kapitel 1.7, Teil II* beschriebene Forschungslücke aus der systematischen Literaturanalyse mithilfe eines qualitativen Vorgehens geschlossen werden soll: Es werden klassische Experteninterviews mit Führungskräften mit Erfahrung in der strategischen und operativen Leitung von zweckbasierten Organisationen geführt.

Nach sechs mündlichen Interviews mit Expertinnen und Experten zeichnete sich ab, dass sich die interviewten Führungskräfte, welche nicht an einer Hochschule arbeiten, kaum mit Theorien oder Modellen des Strategischen Managements auskannten. Deshalb entschied sich der Autor, neben einer mündlich durchgeführten Datenerhebung auch schriftliche qualitative Experteninterviews durchzuführen (Schiek, 2014). Diese Erhebungsmethode ist noch wenig erforscht (Schiek & Ullrich, 2017, S. 589). Aus diesem Grund beschloss der Autor, die Ergebnisse der schriftlichen und der mündlichen Erhebung im Rahmen dieser Arbeit separat auszuwerten und mit weiteren, auch qualitativen Auswertungen die Validität der Ergebnisse der schriftlichen Datenerhebung zu überprüfen. Diese Überprüfung findet sich in *IV Anlagen, 7*. Für die schriftliche Datenerhebung konnten 15 Absolventinnen und Absolventen des MAS Nonprofit und Public Management gewonnen werden, die beim Autor den Kurs „Strategisches Management“ besucht hatten.

Da sich der Autor für ein qualitatives Vorgehen entschieden hat, wird zunächst aufgezeigt, was qualitative Experteninterviews aus methodischer Sicht auszeichnet, wie deren Erkenntnisgewinn „funktioniert“ und wie die erhobenen Informationen ausgewertet werden können. Bei dieser theoretischen Erörterung wird mit Sicht auf die schriftliche, qualitative Datenerhebung im Internet ein besonderes Gewicht auf jene Aspekte gelegt, die durch die besondere Situation einer internetgestützten schriftlichen, qualitativen Datenerhebung tangiert sind.

Da im vorliegenden Kontext wirtschaftswissenschaftliche Fragestellungen behandelt werden, wird zudem der Stellenwert der qualitativen Forschung in der Wirtschaftswissenschaft beleuchtet: In dieser geht es vielfach nicht um das Entwickeln von Theorien des Sozialverhaltens, sondern um anwendungsorientierte Praxiserkenntnisse (Berger-Grabner, 2016, S. 1–15).

Die mündlich und schriftlich erhobenen Daten werden mittels *qualitativer Inhaltsanalyse* nach Mayring (2015) ausgewertet.

Die empirische Forschung ist nach Bortz und Döring (1995, S. 5) eine Methode, um Erkenntnisse zu schaffen, indem systematisch Erfahrungen ausgewertet werden. Das systematische Vorgehen ist bei der empirischen Forschung wichtig (Hug & Poscheschnik, 2015, S. 66), deshalb sollte auf einen linearen (Lüdders, 2017, S. 40) Forschungsablauf (Atteslander, 2010, S. 21; Haas-Unmüssig & Schmidt, 2010; Hug & Poscheschnik, 2015, S. 66–69; Mayring, 2010, S. 225–237) geachtet werden.

Aus diesem Grund hat sich der Autor für den folgenden Forschungsablauf entschieden (vgl. *Abbildung 39*):



Abbildung 39: Forschungsdesign grafisch dargestellt (Quelle: Eigene Darstellung)

1.1 Gewählte Forschungsmethode: Das qualitative Experteninterview

Ein qualitativer Forschungsansatz (Bortz & Döring, 1995, S. 271–282; Helfferich, 2011, S. 21–25; Lüdders, 2017, S. 13–37), wie er in diesem Kapitel im Zentrum steht, versucht, die Wirklichkeit und Sinnzusammenhänge zu verstehen sowie die einzelnen Akteurinnen und Akteure (und deren Motivation, Verhalten, Ansichten usw.) in diesen zu beschreiben. Dabei immer wissend, dass die qualitativ erhobene Wirklichkeit eine subjektive Wirklichkeit ist.

Dieses Vorgehen wird auch als hermeneutischer Ansatz bezeichnet (Flick, Kardorff & Steinke, 2017a, S. 14; G. Pickel & Pickel, 2009, S. 442).

Mayring (2016, S. 24–39) hat 13 „Säulen“ des qualitativen Denkens definiert (vgl. *Abbildung 40*) und diese in die fünf nachfolgenden Grundsätze eingeteilt:

Orientierung am Subjekt: Im Zentrum der qualitativen Forschung soll immer der einzelne Mensch, das Individuum beziehungsweise Subjekt mit seinen Handlungen stehen.

Forschung in möglichst großer Alltagsnähe durchführen: Dies ist damit begründet, dass sich Menschen in Laborsituationen nicht natürlich verhalten.

Genau Beschreibung des Forschungsgegenstands: Dies muss am Anfang jeglicher Analyse stehen. Nur auf die möglichst genaue, umfassende Beschreibung aufbauend kann versucht werden, den Forschungsgegenstand zu erklären.

Interpretation ist notwendig: Da menschliche Handlungen das Zentrum der Forschung sind, kann der Untersuchungsgegenstand nie völlig offen dargelegt werden. Es braucht ein Erschließen durch Interpretationen zur vollständigen Erklärung des Forschungsgegenstands.

Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse: Dies muss nachvollziehbar begründet werden, Situationen und Zeiten, in denen die Ergebnisse gelten sollen, müssen argumentativ hergeleitet werden.

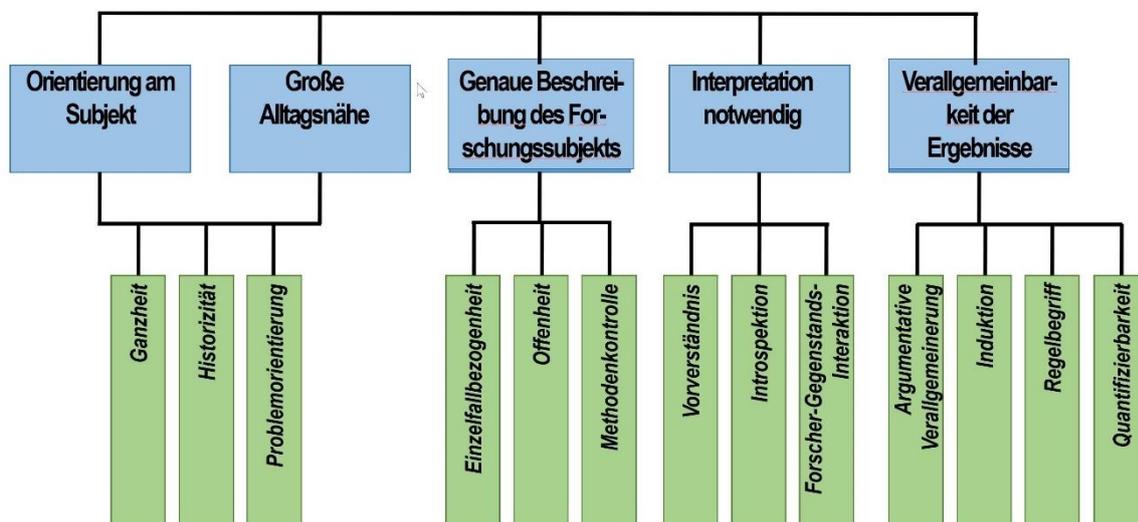


Abbildung 40: Qualitatives Denken nach Mayring (Quelle: Eigene Darstellung nach Mayring, 2016, S. 20).

Bei der qualitativen Forschung begibt sich die forschende Person direkt in die Interaktion mit dem zu erforschenden Gegenstand beziehungsweise den Menschen, die etwas zu diesem Gegenstand vermitteln können (Mayring, 2016, S. 26). So soll bei der qualitativen Forschung ein

wechselseitiger Austausch entstehen. In diesem ist nicht die „objektive“ Betrachtung, sondern die Partizipation im kommunikativen Austausch eine zentrale Vorgehensweise des qualitativen Forschungsansatzes (A. Meyer & Raffelt, 2011, S. 321–322).

Da der qualitative Forschungsprozess sehr von der individuellen Aktion und der subjektiven Wahrnehmung der forschenden Person geprägt wird, ist ein wichtiges Qualitätsmerkmal qualitativer Forschung die Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse: Ergebnisse der qualitativen Forschung können normalerweise nicht wiederholt werden, deshalb muss die forschende Person detailliert und nachvollziehbar aufzeigen, wie und mit welchen Begründungen sie zu welchen Ergebnissen gekommen ist (Helfferich, 2011, S. 155).

Zusammenfassend hat Mayring (2016, S. 25–39) zu seinen 13 Säulen des qualitativen Denkens die folgenden Standards qualitativer Forschung formuliert:

Ganzheit: Analytische Trennungen in menschliche Funktions- bzw. Lebensbereiche müssen immer wieder zusammengeführt und in einer ganzheitlichen Betrachtung interpretiert und korrigiert werden.

Historizität: Die Gegenstandsauffassung im qualitativen Denken muss immer primär historisch sein, da humanwissenschaftliche Gegenstände immer eine Geschichte haben, sich immer verändern können.

Problemorientierung: Der Ansatzpunkt humanwissenschaftlicher Untersuchungen sollen primär konkrete, praktische Problemstellungen im Gegenstandsbereich sein, auf die auch die Untersuchungsergebnisse bezogen werden können.

Einzelfallbezogenheit: Im Forschungsprozess müssen immer auch Einzelfälle miterhoben und analysiert werden, an denen die Adäquatheit von Verfahrensweisen und Ergebnisinterpretationen laufend überprüft werden kann.

Offenheit: Der Forschungsprozess muss so offen dem Gegenstand gegenüber gehalten werden, dass Neufassungen, Ergänzungen und Revisionen sowohl der theoretischen Strukturierungen und Hypothesen als auch der Methoden möglich sind, wenn der Gegenstand dies erfordert.

Methodenkontrolle: Der Forschungsprozess muss trotz seiner Offenheit methodisch kontrolliert ablaufen, die einzelnen Verfahrensschritte müssen expliziert, dokumentiert werden und nach begründeten Regeln ablaufen.

Vorverständnis: Die Analyse sozialwissenschaftlicher Gegenstände ist immer vom Vorverständnis des Analytikers geprägt. Dieses muss deshalb offengelegt und schrittweise am Gegenstand weiterentwickelt werden.

Introspektion: Bei der Analyse werden auch introspektive Daten als Informationsquelle zugelassen. Sie müssen jedoch als solche ausgewiesen, begründet und überprüft werden.

Forscher-Gegenstands-Interaktion: Forschung wird als Interaktionsprozess aufgefasst, in dem sich Forscher und Gegenstand verändern.

Argumentative Verallgemeinerung: Bei der Verallgemeinerung der Ergebnisse humanwissenschaftlicher Forschung muss explizit, argumentativ abgesichert begründet werden, welche Ergebnisse auf welche Situationen, Bereiche, Zeiten hin generalisiert werden können.

Induktion: In sozialwissenschaftlichen Untersuchungen spielen induktive Verfahren zur Stützung und Verallgemeinerung der Ergebnisse eine zentrale Rolle, sie müssen jedoch kontrolliert werden.

Regelbegriff: Im humanwissenschaftlichen Gegenstandsbereich werden Gleichförmigkeiten nicht mit allgemein gültigen Gesetzen, sondern besser mit kontextgebundenen Regeln abgebildet.

Quantifizierbarkeit: Auch in qualitativ orientierten humanwissenschaftlichen Untersuchungen können – mittels qualitativer Analyse – die Voraussetzungen für sinnvolle Quantifizierungen zur Absicherung und Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse geschaffen werden.

Innerhalb des qualitativen Forschungsansatzes gibt es viele unterschiedliche Methoden der Datenerhebung (Bortz & Döring, 1995, 282–302; Flick et al., 2017a; Kruse, 2015; Lüdders, 2017). In diesem Forschungsprojekt werden das mündliche und das schriftliche, internetbasierte Experteninterview als Erhebungsinstrumente verwendet und später vertieft vorgestellt. Die Wirtschaftslehre (auch Ökonomie genannt) entwickelt eher die Basis für praxisorientierte Entscheidungen, als dass sie theoretische Grundlagenforschung betreibt. Die Ausrichtung der Ökonomie auf Ergebnisse und die diese beschreibenden Wirtschaftsdaten vergleicht der Nobelpreisträger für Wirtschaft Robert J. Shiller mit der Ergebnisorientierung des Ingenieurwesens: Die Entwicklung von praktisch-orientierten Instrumenten steht im Vordergrund und nicht die theoretischen Phänomene der Wirtschaft (Shiller, 2013). Die Betriebswirtschaftslehre als Teil der Ökonomie hat deshalb als Wissenschaft einen deutlich höheren Praxisbezug als andere, insbesondere die Geisteswissenschaften (in denen qualitative Forschung weit verbreitet ist). So sind Forschungsergebnisse in der Betriebswirtschaftslehre in hohem Maße für praktische Aufgaben anwendbar. Die wissenschaftliche Theorienbildung oder theoretische Modellbildung stehen weniger im Zentrum der betriebswirtschaftlichen Forschung (Brockhoff,

2017, S. 3–16). Vielleicht spielen deshalb in den Wirtschaftswissenschaften qualitative Methoden nur eine untergeordnete Rolle, quantitative Methoden werden viel häufiger eingesetzt (z. B. in Mitarbeitenden- oder Kundenbefragungen). Dies zeigt sich auch in wissenschaftlichen Publikationen, in denen kaum 10 Prozent der Beiträge auf qualitativen Erhebungen basieren (A. Meyer & Raffelt, 2011, S. 317). Auch in diesem Forschungsprojekt sollen praktische Erkenntnisse zur Entwicklung von gezielten Werkzeugen des Strategischen Managements gewonnen werden. Die Datenerhebung und spätere -auswertung zielt deshalb nicht auf eine nachfolgende wissenschaftliche Theorienbildung, sondern auf die praktische Anwendung des Strategischen Managements im Berufsalltag der Expertinnen und Experten.

In der qualitativen Forschung bilden die qualitativen Interviews einen weit verbreiteten Erhebungsansatz (Berger-Grabner, 2016, S. 132; Bortz & Döring, 1995, S. 282–304; Flick, Kardorff & Steinke, 2017b, S. 332–334; Hug & Poscheschnik, 2015, S. 100–109; Kaiser, 2014; Lüdders, 2017, S. 73–77). Diese Interviews werden meist mündlich durchgeführt, aber auch eine schriftliche Durchführung ist möglich (Bortz & Döring, 1995, S. 290; Schiek, 2014)

Im vorliegenden Projekt wird das Instrument der leitfadengestützten Experteninterviews (Hug & Poscheschnik, 2015, S. 104; Mayer, 2013, S. 37–38; Strübing, 2013, S. 95–97) für die Datenerhebung gewählt: Das Experteninterview zeichnet sich durch eine besondere – hinsichtlich der Forschungsfrage spezifischen – Expertise der zu interviewenden Personen aus. Dieses besondere Wissen der Expertinnen und Experten soll mit den Interviews transparent gemacht werden. Das Interesse der forschenden Person richtet sich ausschließlich auf die Expertise der interviewten Person und nicht auf die Person selbst. Um als Expertin oder Experte in diesem Kontext zu gelten, braucht es keine besondere Aus- oder Weiterbildung: Die Kenntnisse, welche die Expertinnen und Experten aufweisen, können auch im Alltagsleben erworben worden sein: Kinder können Expertinnen und Experten hinsichtlich der Anwendung von Spiele-Apps sein, Heimwerkende können Expertinnen und Experten hinsichtlich der Gestaltung von Baumärkten sein, Managerinnen und Manager können Expertinnen und Experten hinsichtlich der Führung von Organisationen sein. In der Folge werden die Interviewpartnerinnen und -partner nicht als Individuen befragt, sondern sie repräsentieren die Gruppe jener Menschen, die die gleiche Expertise beziehungsweise Rolle haben. Auf eine weitere Herausforderung des Experteninterviews weisen Gläser und Laudel (2010, S. 12) hin: „Um sein Interviewziel zu erreichen, muss der Interviewer deshalb sein Erkenntnisinteresse in Fragen übersetzen, die dem kulturellen Kontext des Gesprächspartners angemessen sind.“ Die Auswahl der Expertenpersonen erfolgt begründet auf Basis nachvollziehbarer Kriterien.

Experteninterviews unterscheiden sich von klassischen qualitativen Leitfadeninterviews durch das zu erreichende Ziel: Experteninterviews sollen Informationen liefern. Deshalb ist die Auswertungsmethode nicht interpretativ oder rekonstruktiv (Strübing, 2013, S. 97).

In dem hier beschriebenen Projekt wurde sowohl ein Erhebungszyklus face-to-face und einer digital-schriftlich durchgeführt.

1.2 Der Untersuchungsgegenstand: Erkenntnisgewinn zum Strategischen Management in zweckbasierten Organisationen

Im Rahmen des vorliegenden Forschungsprojekts wird die Anwendung der verschiedenen Instrumente des Strategischen Managements in zweckbasierten Organisationen untersucht. Dabei soll versucht werden, die in *Kapitel 1.7 Teil I* beschriebene Forschungslücke zu füllen, deshalb wird der Fokus auf folgende Themenbereiche gelegt:

- Welche Bedeutung hat das Instrument „Strategisches Management“ für die Experten?
In diesem Fragenkomplex soll eine grundsätzliche Annäherung an das Instrument „Strategisches Management“ erfolgen und folgende Aspekte untersucht werden:
 - Welche Grundhaltung haben die Expertinnen und Experten zum Instrument „Strategisches Management“?
 - Wie gut kennen sie das Instrument?
 - Setzen sie andere Instrumente als das „Strategische Management“ (oder gar keines) ein?
- Welche Erfahrungen haben die Expertinnen und Experten mit dem Instrument „Strategisches Management“ gemacht?
Beim Fragenkomplex nach den Erfahrungen sollen zum einen ganz konkret die in der Anwendung des Instruments „Strategisches Management“ entstandenen Emotionen, aber auch Herausforderungen und Unwegsamkeiten bei der Anwendung in Erfahrung werden.
- Welche Aspekte wurden bei der Analyse der Ausgangslage als besonders wichtig bewertet?
Neben den klassischen Aspekten, wie Klienten- und Stakeholder-Bedürfnisse (Außenanalyse) oder die Dienstleistungserbringung beziehungsweise Mitarbeitendensituation (Innenanalyse) sollen in der Befragung die folgenden drei Bereiche angesprochen und deren Relevanz für die Analyse der Ausgangslage erhoben werden:
 - Gesellschaftliche Veränderungen
 - Technologische Entwicklung

- Neue Ansätze aus der Betriebswirtschaft
- Wie wird die Zielerreichung der Strategischen Ziele überprüft?

Die Überprüfung der Zielerreichung stellt für zweckbasierte Organisationen eine besondere Herausforderung dar (Kaplan, 2001). Deshalb verfolgt dieser Fragenkomplex zwei unterschiedliche Zielsetzungen: Zum einen soll in Erfahrung gebracht werden, mit welchen unterschiedlichen Ansätzen zur Zielüberprüfung haben die Expertinnen und Experten Erfahrungen machen können und zum anderen, wie sehen diese Erfahrungen aus.

Basierend auf diesen Themenbereichen wird die Datenerhebung konzipiert.

1.3 Konzipierung der Datenerhebung (mündliche und schriftliche Experteninterviews)

Bei der Datenerhebung musste der Autor eine besondere Herausforderung lösen: Nach sechs mündlichen Interviews mit Expertinnen und Experten zeichnete sich ab, dass sich die interviewten Führungskräfte, welche beruflich nicht an einer Hochschule tätig waren, kaum mit Theorien oder Modellen des Strategischen Managements auskannten. Sie konnten kaum vertieft auf die verschiedenen Aspekte des Leitfadens eingehen. Ein inhaltlicher Erkenntnisgewinn zu einzelnen Instrumenten oder Theorien war deshalb nicht möglich. Zu diesem Zeitpunkt schälte sich als wichtigste Erkenntnis der Befragung heraus, dass der Gap zwischen Theorie und Praxis enorm ist. Der Autor stufte die Wahrscheinlichkeit im Einklang mit der Literatur als sehr hoch ein, dass bei den weiteren Interviews mit dieser Sampleauswahlmethode kein anderes Bild entstehen würde: In der Forschungsliteratur kann beobachtet werden, dass die Empfehlungen bezüglich der Anzahl der Interviews zwischen 5 und 50 bis 60 Interviews variieren. Dabei spielen unterschiedliche Faktoren eine Rolle, z. B. der Forschungsansatz und das Forschungsdesign (Mason, 2010). Andere Forscherinnen und Forscher stellten fest, dass die meisten ihrer Kategoriencodes bereits mit sechs von den insgesamt 60 durchgeführten Interviews bedient worden sind (Guest, Bunce & Johnson, 2006, S. 66). Auch mit kleinen Stichproben können also die wesentlichen Themen einer Fragestellung beschrieben werden (Akremi, 2019, S. 327).

Deshalb entschied sich der Autor, neben der mündlich durchgeführten Datenerhebung noch zusätzlich schriftliche qualitative Experteninterviews durchzuführen (Schiek, 2014). Aufgrund seiner Tätigkeit als Studiengangleiter des Masterstudiengangs „Nonprofit und Public Management (NPPM)“ hatte er Kontakte zu Führungspersonen in zweckbasierten Organisationen. Alle Teilnehmenden dieses Studiengangs hatten zudem beim Autor einen fünftägigen Kurs zum

Strategischen Management besucht und teilweise auch ihre Masterarbeit (begleitet durch den Autor) in diesem Themenumfeld geschrieben. Durch diese „Vorbelastung“ erhoffte sich der Autor, vertiefte Erkenntnisse zu seiner Fragestellung zu erhalten. 15 Absolventinnen und Absolventen des MAS Nonprofit und Public Management konnten zur Mitwirkung gewonnen werden.

Schriftliche Experteninterviews sind als Erhebungsmethode noch wenig erforscht (Schiek & Ullrich, 2017, S. 589). Aus diesem Grund beschloss der Autor, die Ergebnisse der schriftlichen und der mündlichen Erhebung im Rahmen dieser Arbeit separat auszuwerten und mit weiteren, auch quantitativen Auswertungen die Validität der Ergebnisse der schriftlichen Datenerhebung zu überprüfen. Diese Überprüfung hat keinen direkten Zusammenhang zur Forschungsfrage dieser Arbeit und befindet sich deshalb in *VI Anlagen, 7*.

1.3.1 Konzipierung der mündlichen Datenerhebung (Experteninterviews)

Das mündliche Experteninterview lässt sich methodisch als Leitfadeninterview einordnen: Expertinnen und Experten werden zu einem spezifischen Thema (in dem sie Expertenwissen haben) mithilfe eines das Interview strukturierenden Leitfadens befragt. Dieser basiert auf dem theoretischen und praktischen Vorwissen der Forschungsperson und soll einerseits die Vergleichbarkeit der Interviews erleichtern (allen befragten Personen werden gleiche Fragen beziehungsweise Themenschwerpunkte gestellt), andererseits aber genügend Spielraum für freie, individuelle Äußerungen lassen. Somit bildet der Leitfaden den beabsichtigten roten Faden des Interviews ab: Er gibt die Richtung vor, erlaubt aber Themenabweichungen, wenn eine interviewte Person einen etwas themafremden Aspekt für wichtig erachtet. Der Leitfaden hilft in solchen Situationen, wieder zurück zum Kernthema zu gelangen. Zur Gestaltung des Leitfadens und der darauf basierenden Fragen gibt es einige Aspekte, die berücksichtigt werden müssen (Berger-Grabner, 2016, S. 141–143; Bortz & Döring, 1995, S. 289; Helfferich, 2011, S. 180–189; Kruse, 2015, S. 209–236):

- Fragen klar verständlich und offen formulieren
- Nur ein Aspekt je Frage
- Nicht zu viele Fragen (Interviewlänge), auch um den freien Redefluss der interviewten Person nicht zu unterbrechen
- Aufeinander aufbauende Fragen (roter Faden innerhalb des Interviews)
- Sprache den Befragten anpassen (Fachterminologie)

- Keine Beeinflussung durch die Fragen (suggestive, wertende, empathische, deutende Äußerungen vermeiden)
- Fragen möglichst nicht ausformulieren, um zu verhindern, dass sie abgelesen werden (freier Redefluss im Interview)
- Tabuthemen erst ansprechen, wenn Vertrauen aufgebaut werden konnte

Strübing (2013, S. 94) relativiert die Bedeutung des Leitfadens, indem er sagt: „Die Qualität eines Leitfadeninterviews hängt also weniger von der Güte des Leitfadens als von seiner kompetenten Handhabung ab.“. Somit stellt der Leitfaden mehr eine Erinnerungshilfe (Würde kein Aspekt vergessen?) für das Gespräch und nicht einen thematisch-abgrenzenden, abzuarbeitenden Fragenkatalog dar.

Hug und Poscheschnik (2015, S. 105–106) formulieren in ihrem Lehrbuch „*Sieben goldene Regeln der Interviewtechnik*“. Diese gelten für sämtliche mündliche Interviewformen der qualitativen Sozialforschung:

- Verständlichkeit beachten:** Die interviewende Person muss sich so ausdrücken, dass sie vom Gegenüber verstanden wird.
- Technik beherrschen:** Die technischen Geräte müssen funktionieren und bedient werden können.
- Ungestörtheit schaffen:** Das Interview soll in einer möglichst ungestörten, entspannten Situation durchgeführt werden.
- Vertrauen aufbauen:** Eine vertrauensvolle Atmosphäre bildet die Basis, dass auch Persönliches berichtet wird.
- Gespräch steuern:** Die interviewende Person muss das Gespräch unaufdringlich, aber bewusst in die Bereiche lenken, die für die Forschungsfrage von Interesse sind.
- Geduld haben:** Die interviewende Person muss sich der Geschwindigkeit und dem Gedankenfluss der interviewten Person anpassen.
- Flexibel bleiben:** Der Leitfaden darf nicht als starres Instrument verstanden werden, sondern soll bei interessanten Aspekten auch verlassen werden können.

Strübing (2013, S. 88) beschreibt eine aus Sicht des Autors besondere Herausforderung der Interviews: Da die Interviewpersonen von sich und ihrer „Expertise“ erzählen sollen, fühlen sie sich in eine Prüfungssituation versetzt. Instinktiv versuchen sie „richtig“ zu antworten und deshalb auch herauszufinden, welche Antworten die interviewende Person erwartet. Aus diesem Grund ist es im Vorfeld eines Interviews wichtig, herauszustreichen, dass das Interview

ein zwangloses Gespräch über das gewählte Thema darstellt und der Wert der Antworten in der spontanen, nichtreflektierten Reaktion liegt.

Gemäß Bogner et al. (2014, S. 52) wird in der Literatur bei Experteninterviews empfohlen, dass sich die interviewende Person in die Rolle eines „Co-Experten“ begibt, so dass im Rahmen des Interviews ein Austausch unter Partnerinnen und Partnern beziehungsweise Kolleginnen und Kollegen stattfinden kann. Dabei wird im Gesprächsfluss auf Inhalte gezielt, die noch nicht von beiden Beteiligten geteilt werden. Im Gegensatz zu den Leitfadeninterviews sind die Antworten beziehungsweise Aussagen der interviewten Personen eher kurz. Diese Konzentration der Kommunikation auf „neue“ Inhalte führt jedoch dazu, dass viele Aspekte und Facetten des Gesprächsgegenstands nicht angesprochen werden, weil sie unausgesprochen von den beiden „Experten“ als gemeinsames Wissen beziehungsweise gemeinsame Erfahrung vorausgesetzt werden.

Die Dokumentation der Experteninterviews erfolgt üblicherweise in Form einer Transkription. Diese schriftliche Wiedergabe des Gesprächs enthält die Fragen und Antworten, aber auch die Rahmenbedingungen (Ort, Zeit, störende Einflüsse usw.) des Interviews. Dabei wird versucht, ein möglichst detailliertes Abbild der Interviewsituation darzustellen (Berger-Grabner, 2016, 134).

Da ein permanentes Mitschreiben die Natürlichkeit des Gesprächs beeinträchtigen würde, werden die technischen Möglichkeiten des Aufzeichnens genutzt. Je nach Notwendigkeit kann das Gespräch mittels Audio- oder die gesamte Situation mittels Videoaufnahme gespeichert und später transkribiert werden. Die so entstandene verschriftlichte Vorlage bildet die Basis für die anschließende Auswertung (Mayring, 2015, S. 54–57).

Das Experteninterview soll leitfadengestützt durchgeführt werden. Dabei übernimmt der Leitfaden während des Interviews die Aufgabe, die gegensätzlichen Anforderungen (genügend Strukturen für eine Vergleichbarkeit der erhobenen Daten bei gleichzeitiger Offenheit für unerwartete Betrachtungsfelder) an ein qualitatives Interview zu gewährleisten (Hopf, 2017, S. 357–360; Strübing, 2013, S. 92). Der Leitfaden wird nach dem SPSS-Prinzip (Sammeln, Prüfen, Sortieren und Subsumieren) auf Basis der in *Kapitel 1.2, Teil III* beschriebenen Themenbereiche erstellt (Helfferich, 2011, S. 182–189).

Expertensample: Da das Modell der zweckbasierten Organisationen für Nonprofit-Organisationen und öffentliche Organisationen der drei Ebenen des föderalen Systems der Schweiz

(Gemeinde, Kantone und Bund) anwendbar ist, werden Interviewpartnerinnen und Interviewpartner ausgesucht, die Erfahrungen in möglichst vielen dieser Bereiche haben. Zudem sollte sich diese Erfahrung möglichst auf die Legislative beziehungsweise Vorstands-/Stiftungsratsebene wie auch auf die exekutive Geschäftsleitungstätigkeit beziehen. Die Expertinnen und Experten werden so ausgewählt, dass alle aufgezeigten acht Tätigkeitsfelder (NPO – Vorstand / Exekutive; Bund / Kanton / Gemeinde – Legislative / Exekutive) von mindestens zwei Expertinnen und Experten abgedeckt werden. Da es Expertinnen und Experten gibt, die mehrere Felder abdecken, muss die maximale Anzahl von 16 Interviews nicht ausgeschöpft werden. Eine schriftliche Einverständniserklärung zur Nutzung der erhobenen Informationen wird den zu interviewenden Personen zur Unterschrift vorgelegt (vgl. *Tabelle 9*).

Alle angefragten Personen stimmen zu, im Rahmen der Forschungsarbeit interviewt und später auch in der Publikation genannt zu werden.

Folgende Personen mit entsprechender Expertise werden interviewt:

	Bund	Kanton	Gemeinde	NPO
Legislative / Vorstand	Joachim Eder Bruno Pezzatti	Joachim Eder Bruno Pezzatti Markus Pfister	Joachim Eder	Joachim Eder Theres Arnet Carlo Knöpfel
Exekutive		Joachim Eder Markus Pfister	Theres Arnet Claude Wagner	Bruno Pezzatti Markus Pfister Carlo Knöpfel

Tabelle 9: Im Rahmen der Experteninterviews mündlich interviewte Personen (Quelle: Eigene Darstellung).

Interviewleitfaden: In Anlehnung an Misoch (2015, S. 66) wird der Leitfaden im vorliegenden Projekt in die vier Blöcke „Einleitung und Information“, „Aufwärm- und Einstiegsphase“, „Hauptphase“ sowie „Ausklang- und Abschlussphase“ gegliedert:

- In der **Einleitung und Information** werden das Forschungsvorhaben und dessen Ziele kurz vorgestellt. Zudem wird erläutert, wie das Interview aufgezeichnet und später ausgewertet (Transkription, Anonymisierung) wird.
- Die **Aufwärm- und Einstiegsphase** wird genutzt, um allgemeine persönliche Angaben und konkrete Erfahrungen rund um das Strategische Management zu erfassen.
- Die **Hauptphase** steht im Zentrum des Interviews und beschäftigt sich inhaltlich mit den einzelnen Themenblöcken, die sich aus dem Gap zwischen der Literaturanalyse und dem

Forschungsziel ergeben haben. Für jeden dieser Themenblöcke wurden eine Hauptfrage und verschiedene Unterfragen mit Stichwörtern formuliert. Letztere kommen vor allem dann zum Zug, wenn relevante Aspekte bei der Beantwortung der Hauptfrage nicht angesprochen wurden.

- In der **Ausklang- und Abschlussphase** erhalten die Interviewpartner noch Raum, um all-fällige Ergänzungen oder sonstige Rückmeldungen anzubringen. Der abschließende Dank wird auch zu diesem Zeitpunkt ausgesprochen.

In den beiden Datenerhebungen sollten Informationen nicht nur zur operativen Umsetzung des Strategischen Managements, sondern auch zum organisationalen Umfeld und den Befragten selbst erhoben werden. Deshalb wurde der Kreislauf des Strategischen Managements (vgl. *Abbildung 2*) im Leitfaden vordergründig nicht abgebildet. Alle Elemente des Kreislaufs sind jedoch vorhanden.

Nachstehend (*Tabelle 10*) der verwendete Leitfaden für die mündlichen Experteninterviews des Forschungsprojekts.

Themenblock	Kategorie	Fragen
Formales		<ul style="list-style-type: none"> - Aufklärung bezüglich des Umgangs mit den Interviewdaten - Aufklärung über Methodik der qualitativen Interviews - Anonymisierung bei der Transkription
Einleitung und Information		<ul style="list-style-type: none"> - Kannst Du mir Deine Erfahrungen im Bereich des Strategischen Managements in NPOs und/oder öffentlichen Verwaltungen schildern? <ul style="list-style-type: none"> o Erfahrung im NPO-Management o Erfahrung im Public Management o Erfahrungen in Legislative / Exekutive o Erfahrung im Strategischen Management <ul style="list-style-type: none"> ▪ Erstellung von Strategien ▪ Umsetzung von Strategien ▪ Evaluation von Strategien
Aufwärm- und Einstiegsphase	Theoretische Kenntnisse des Strategischen Managements	<ul style="list-style-type: none"> - Welche Theorien zum Strategischen Management kennst Du und findest Du sinnvoll? - Welche Autoren/Modelle im Bereich Strategisches Management sind bekannt? - Welche Methoden / Analyseinstrumente des Strategischen Managements sind sonst noch bekannt?
	Zweckorientierung	<ul style="list-style-type: none"> - Wie habt Ihr den Vereinszweck beziehungsweise die gesetzliche Grundlage bei der Strategieerstellung berücksichtigt? Welche Rolle bildete der Vereinszweck beziehungsweise die gesetzliche Grundlage bei der Strategieerstellung. Wurde im Rahmen dieser der Vereinszweck beziehungsweise die gesetzliche Grundlage in Frage gestellt oder gar verändert?
Hauptphase		Wie lief die Strategieerstellung ab?

Strategierahmen	Organisatorische Einbettung	<ul style="list-style-type: none"> - Wer hat die Verantwortung / den Auftrag gegeben? - Weshalb eine Strategie?
	Theorieorientierung	<ul style="list-style-type: none"> - Welche strategischen Modelle / Ansätze bildeten die Grundlage? - Emergente Strategie oder geplante Strategie / Umgang mit Planung ist veraltet, wenn sie erstellt worden ist?
	Gesellschaftliche Entwicklungen	<ul style="list-style-type: none"> - Wie werden neue Entwicklungen (gesellschaftlich, technisch usw.) verfolgt und in die Strategieentwicklung mit einbezogen (bewusst, geplant oder eher zufällig und im Rahmen der eingesetzten Analyseinstrumente) <ul style="list-style-type: none"> o Gesellschaftlich (demografischer Wandel, Fachkräftemangel, Migration/Integration, Polarisierung in der Politik, Globalisierung usw.) o Technisch (Digitaler Wandel, Smartphones, Internet, Internet 4.0 usw.) o Fachlich/methodisch (Canvas, Wissensmanagement, agile Organisationsformen, Selbstorganisation / flache Hierarchien)
	Fachliche Entwicklungen	<ul style="list-style-type: none"> - Welche neuen Entwicklungen wurden bewusst verfolgt und in die Strategieentwicklung mit einbezogen?
Strategie-Prozess	Vorgehen	<ul style="list-style-type: none"> - Vorgehen (Top-down, Bottom-up, Arbeitsgruppe, Stab usw.) - Welche Arbeitsweisen/Vorgehen wurden verwendet? - Arbeitsgruppen / Einzelarbeit - Vorschlag mit Vernehmlassung
	Innen-/Außenanalyse	<ul style="list-style-type: none"> - Welche Elemente (Innen-/Außenanalyse) wurden wie umgesetzt? - Welche Methoden / Analyseinstrumente des Strategischen Managements wurden eingesetzt?
	Ergebnis des Strategieprozesses	<ul style="list-style-type: none"> - Welche Dokumente wurden erarbeitet? <ul style="list-style-type: none"> o Vision o Mission o Strategische Planung, wurden Ressourcen geplant für die Umsetzung? o Businessplan o Canvas o Landkarte/Bild - Wie wurden Ziele formuliert und abgeleitet? <ul style="list-style-type: none"> o SMART o Wirkungsmodell / auf Wirkung oder Output/Outcome bezogen - Wie wurde die Strategie nach innen und außen kommuniziert?
Strategieumsetzung	Zielüberprüfung	<ul style="list-style-type: none"> - Wie wurde die Zielerreichung überprüft? <ul style="list-style-type: none"> o Im operativen Geschäft o Am Ende der Strategieperiode
Ausklang- und Abschlussphase	Sinnhaftigkeit	<ul style="list-style-type: none"> - Wie stehst Du generell zum Strategischen Management, ist es sinnvoll?
	Emotionen	<ul style="list-style-type: none"> - Emotionales Verhältnis zum Strategischen Management; bringt es was?
		<ul style="list-style-type: none"> - Noch etwas zum Schluss sagen, was wurde nicht beleuchtet?

Tabelle 10: Leitfaden des mündlichen Experteninterviews (Quelle: Eigene Darstellung).

1.3.2 Konzipierung der schriftlichen Datenerhebung (Experteninterviews)

Schiek (2014, S. 380) definiert das schriftliche qualitative Interview als „eine vom Forscher stimulierte schriftliche Textproduktion, die der Interviewpartner unter Abwesenheit des Interviewers und in einer deutlichen verzögerten Kommunikation vollzieht“. Dabei soll darauf geachtet werden, dass die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner nicht stichwortartig oder in Tabellenform antworten, sondern genügend Informationen geben, damit später inhaltliche, sinnverbindende Aussagen entwickelt werden können (Schiek, 2014, S. 380).

Die schriftliche Kommunikation unterscheidet sich in relevanten Elementen von der mündlichen: So findet sie immer asynchron statt und es ist nicht möglich, die nonverbale Kommunikation des Gegenübers wahrzunehmen (Dürscheid, 2018, S. 93). Diese Unterschiede sind auch für die schriftliche Datenerhebung in Experteninterviews relevant, wobei sich hier weitere wesentliche Unterschiede zur mündlichen Datenerhebung zeigen: zum einen die Schriftlichkeit selber (es liegt bereits ein Text vor, die Aussagen müssen nicht mehr transkribiert werden) und zum anderen die zeitliche und räumliche Asynchronität der Datenerhebung (Schiek, 2014, S. 383). Angelehnt an das Modell „Kommunikationsprozess geschriebener Sprache“ nach Günther (1988, S. 11) können diese Unterschiede wie folgt (vgl. *Abbildung 41*) dargestellt werden:

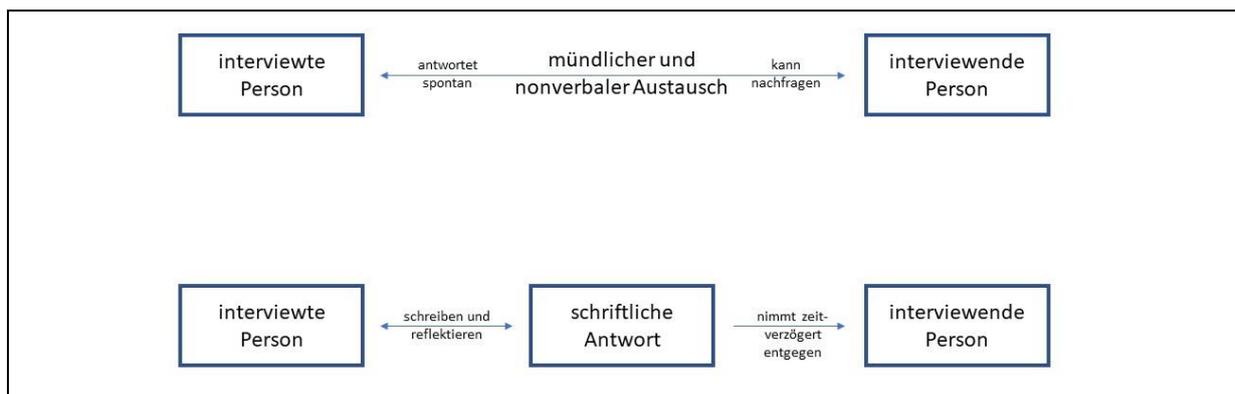


Abbildung 41: Unterschiede zwischen mündlicher und schriftlicher qualitativer Datenerhebung (Quelle: Eigene Darstellung nach Günther, 1988, S. 11).

Der schriftliche Ausdruck unterscheidet sich klar von der mündlichen Kommunikation: Ein schriftlicher Text ist langlebig(er), etwas schriftlich zu verfassen, regt stärker die Reflexion eigener Erfahrungen an und ist gleichzeitig verpflichtender (Schiek, 2014, S. 383). Dies wird auch in therapeutischen Settings bewusst genutzt, neben vielen therapeutischen Methoden, die

sich des mündlichen Ausdrucks bedienen, hat die schriftliche Form der Reflexion einen großen Stellenwert (Richter & Schindler, 2018, S. 49–54).

Der weitere bedeutsame Unterschied zwischen schriftlichen und mündlichen Interviews zur Datenerhebung ist die räumliche und vor allem zeitliche Ungebundenheit der beiden beteiligten Parteien. Während bei mündlichen Interviews beide Personen zeitgleich und möglichst face-to-face zusammenkommen müssen, erfolgt bei schriftlichen Interviews der zeitliche Einsatz versetzt: Die interviewende Person erstellt zuerst die Befragungsumgebung (Entwicklung der Fragen analog eines Leitfadens, Programmierung eines digitalen Fragebogens, Erstellung der Adressatenlisten usw.), anschließend bearbeitet die interviewte Person die Fragen (Schiek & Ullrich, 2017, S. 589–597). Dabei stehen ihr nicht nur ein geschützterer Raum (in der Situation des Antwortens sitzt keine Person gegenüber, die Aussagen wertet) zur Verfügung, sie kann für kritische Antworten auch länger Zeit in Anspruch nehmen (und ggf. sogar noch etwas nachschauen oder „eine Nacht über die Antwort schlafen“). Da die interviewende Person bei der schriftlichen Datenerhebung fast den gleichen Aufwand hat, ob sie nun eine oder hundert Personen befragt, ist die Versuchung natürlich groß, bei möglichst vielen Personen Daten zu erheben.

Allerdings kann in den meisten Fällen der schriftlichen Datenerhebung der Entstehungsprozess der endgültigen Version des Textes nicht mitverfolgt werden – im mündlichen Interview werden korrigierte Widersprüche, Anpassungen der Aussage und andere Formen von Korrekturen aufgezeichnet und stellen für sich selber einen qualitativen Wert mit Aussagekraft dar (Schiek, 2014, S. 391).

Menschen mit höherer Bildung sind im Allgemeinen eher gewohnt, sich schriftlich auszudrücken. Es ist deshalb anzunehmen, dass sie eine geringere Hemmschwelle haben, an einer schriftlichen Befragung teilzunehmen als Menschen, die weniger geübt im schriftlichen Ausdruck sind. Allerdings wird heute davon ausgegangen, dass eine Erhebung mittels schriftlichem Fragebogen keine Benachteiligung oder Ausschluss einzelner Bevölkerungsgruppen zur Folge hätte (Schiek, 2014, S. 391).

In der direkten Interaktion kann die interviewende Person auf vielerlei Ereignisse während des Interviews eingehen: Wird das Thema für die interviewte Person unangenehm? Hat sie den Fragenkomplex tatsächlich verstanden? Will die interviewte Person das Gespräch abbrechen? Sind die Antworten der interviewten Person verständlich? usw. Diese „Störungen“ des Interviews sind in einer asynchronen Interviewbeziehung nicht zeitnah wahrnehmbar und die

interviewende Person hat deshalb keine Möglichkeiten, direkt auf die Situation einzuwirken (Schiek, 2014, S. 385).

Die Medienpsychologie hat als Wissenschaft das Internet und die darauf aufbauenden digitalen Medien als Kommunikationsmedien breit erforscht (Döring, 2005, S. 771–777). Dabei stellt die computervermittelte Kommunikation und die Interaktion zwischen Mensch und Computer einen Fokus des wissenschaftlichen Interesses dar (Trepte, 2004, S. 14). Die Entwicklung von Empfehlungen für die Computer-gestützte qualitative Datenerhebung fällt in den Forschungszweig der Mensch-Computer-Interaktion. Bei dieser geht es primär darum, das Geschehen zwischen dem Menschen und einem Computer zu erklären. Dabei wird zuerst die Unterscheidung gemacht, ob

1.) der Computer ein Medium ist, mit dessen Hilfe zwei Menschen (z. B. in einer Beratung) kommunizieren, dies nennen Sundar und Nass (2000, S. 699) *computer-mediated communication* oder ob

2.) der Computer als Informationsquelle dient, sozusagen als Kommunikationspartner am anderen Ende der Leitung fungiert (z. B. bei gezielten Informationsrecherchen). Dies wird dann *human-computer interaction* genannt (Sundar & Nass, 2000, S. 699).

Diese Unterscheidung ist für die Computerkommunikation bedeutsam, da die Grenzen zwischen Medium und eigenständiger Kommunikationsquelle beim Computer im Gegensatz zu anderen Medien (z. B. Fernsehen) verschwimmen. Das Fernsehen ist für die Menschen ausschließlich ein Kommunikationsmedium; es transportiert die Informationen lediglich. Der Computer dagegen hat einerseits auch diese Rolle, andererseits wird er auch als Sender und somit als Kommunikationspartner von den Benutzerinnen und Benutzern wahrgenommen (Krämer, 2005, S. 643–672). Wenn nun, wie in diesem Projekt, qualitative Interviews mittels Computerkommunikation erhoben werden, dann ist dies eine *human computer interaction*.

Werden in dieser human computer interaction Daten erhoben, muss zum einen die Schnittstelle zwischen dem Menschen und dem Computer (meistens die entsprechende Website) beachtet, zum anderen aber auch der Umgang mit den erhobenen Daten genauer betrachtet werden.

Bei der Schnittstelle zwischen dem Menschen und dem Computer gibt es heute viele Erkenntnisse über benutzerfreundliche Eingabemaskengestaltung. Diese sind in zwei DIN-Normen (DIN ISO/IEC 12119 und DIN 66272) festgehalten (Leimeister, 2015, S. 254). Der Umgang mit den erhobenen Daten wird einerseits gesetzlich geregelt (z. B. im Datenschutzgesetz des

entsprechenden Landes), andererseits muss genau wie beim mündlichen Interview gegenüber den interviewten Personen kommuniziert werden, was mit den erhobenen Daten geschieht (Wolff, 2017, S. 344–345).

Aufgrund der oben angeführten Merkmale und Unterschiede mündlicher oder schriftlich online durchgeführter qualitativer Datenerhebungen lassen sich die folgenden besonderen Herausforderungen für die schriftliche qualitative Datenerhebung im Internet ableiten:

Hinsichtlich der Leitfadengestaltung (Fragebogengestaltung): Da im Gegensatz zu einer mündlichen Befragung keine Möglichkeit des Nachfragens oder der spontanen Themenausweitung besteht, muss der Fragebogen so offen gestaltet sein, dass die Befragten in ihrer Antwort möglichst viele Aspekte aufnehmen. Zudem muss den Teilnehmenden kommuniziert werden, dass sie ihre Beiträge möglichst selbsterklärend ausführen, damit ein Nachfragen nach der Befragung nicht erforderlich wird.

Hinsichtlich des Befragungsverlaufs: Wenn die Befragten mit dem Antworten begonnen haben, besteht kaum eine Möglichkeit mehr, sie individuell anzusprechen oder individuelle Befindlichkeiten wahrzunehmen. Deshalb muss der Fragenaufbau und der Ablauf einen guten Spannungsbogen haben (damit die Teilnehmenden dabeibleiben) und der Übergang von einer Frage zur nächsten muss so gestaltet sein, dass die Teilnehmenden motiviert bei der Sache bleiben.

Hinsichtlich der Informationen rund um die Datenerhebung: Die qualitative Datenerhebung im Internet stellt höhere Anforderungen an den Datenschutz und die Datenverarbeitung. Speziell wenn mit *besonders schützenswerten Personendaten* (Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft, 2014, Art. 3c) gearbeitet wird. Aber auch die schriftlichen Erläuterungen (z. B. zum Ziel und Zweck der Datenerhebung) müssen einen hohen Standard haben, da sie selbsterklärend sein müssen und die Teilnehmenden zum Mitmachen motivieren sollten.

Hinsichtlich der technischen Umsetzung: Der Fragebogen muss so programmiert sein, dass er einerseits selbsterklärend (Inhalt) und einfach zu bedienen ist (Anwendung) und andererseits die Antwortenden motiviert (gewissen Spielfaktor beziehungsweise Unterhaltungswert bieten), die Fragen bis zum Ende zu beantworten.

Damit das Untersuchungsergebnis nicht durch Eindrücke der jeweils anderen Befragung verfälscht wird, wurde bewusst darauf verzichtet, die Online-Befragung zirkulär aufzubauen. Deshalb wurde folgender Ablauf für die Versuchsanlage festgelegt:

1. Definition des Leitfadens für die Face-to-Face-Interviews
2. Face-to-Face-Interviews zirkulär führen
3. Definition der Fragen für die Online-Befragung
4. Online-Stellen des Fragebogens und Expertinnen sowie Experten zur Beantwortung einladen
5. Antworten der Online-Befragung weiterbearbeiten
6. Antworten der Face-to-Face-Interviews weiterbearbeiten

Expertensample: Als Expertinnen und Experten für die Online-Befragung wurden die Teilnehmenden am MAS Nonprofit und Public Management der FHNW-Hochschule für Wirtschaft der letzten vier Jahre zur Mitwirkung angefragt. Diese haben im Rahmen ihres Studiums den Themenbereich „Strategisches Management“ umfangreich behandelt und eine leitende Position in einer zweckbasierten Organisation (Zugangsvoraussetzung für den MAS NPPM). 15 Teilnehmende haben zugesagt, an den schriftlichen Interviews mitzuwirken.

Fragebogen der Online-Befragung (vgl. *Tabelle 11*): Bei der Entwicklung des Online-Fragebogens wurde darauf geachtet, dass die Fragen möglichst offen formuliert wurden. Gleichzeitig musste versucht werden, sicherzustellen, dass die interviewten Personen die gewünschten Informationen geben. Eine weitere Herausforderung in der Formulierung war, ohne aufdringlich oder lehrmeisterhaft zu wirken, auf bestimmte Aspekte hinzusteuern. Gelöst wurden diese Herausforderungen mit einer zweigeteilten Fragenstruktur: Die Frage wurde möglichst offen gestellt und anschließend mit einer Erläuterung präzisiert.

Auch beim Fragebogen der Online-Befragung wurde die Struktur des Kreislaufs des Strategischen Managements (vgl. *Abbildung 2*) nicht in den Vordergrund gerückt. Die Zuordnung der einzelnen Antworten zu den entsprechenden Elementen geschah dann wie bei der mündlichen Datenerhebung bei der Auswertung.

Nr.	Frage	Präzisierung
1.	Kannst Du mir Deine Erfahrungen im Bereich des Strategischen Managements in NPOs und/oder öffentlichen Verwaltungen schildern?	Bitte beschreibe kurz die Organisation und Deine Funktion und welche Erfahrungen Du mit strategischem Management gemacht hast.
2.	Falls Du es noch nicht getan hast, kannst Du mir Deine Leitungserfahrungen in NPOs und/oder öffentlichen Verwaltungen schildern?	Bitte beschreibe kurz die Organisation und Deine Funktion und welche Leitungserfahrungen Du in diesen Organisationen hast.
3.	Falls Du es noch nicht getan hast, Kannst Du mir Deine Erfahrungen in NPOs und/oder öffentlichen Verwaltungen mit Strategien (erstellen, umsetzen, evaluieren) schildern?	Bitte beschreibe wie in den Organisationen, in denen Du gearbeitet hast, mit Strategien umgegangen wird/wurde.
4.	Welche Theorien zum Strategischen Management kennst Du und wie sinnvoll findest Du diese?	Bitte nenne Autoren, Konzepte, Analyseansätze, Methoden usw.. Einfach alles, was im Rahmen von Strategieprozessen zum Einsatz kommt. Und schildere bitte Deine Erfahrungen mit diesen Instrumenten.
5.	Welche Rolle spielte der gesetzlich festgelegte Zweck beim Strategischen Management?	
6.	Falls Du es noch nicht beschrieben hast, Wurde auf den gesetzlichen Zweck (gesetzliche Grundlage, Zweckartikel bei einer NPO) bei der Strategieentwicklung Bezug genommen?	
7.	Falls Du es noch nicht beschrieben hast, Wurde im Rahmen der Strategieentwicklung erwogen, die gesetzliche Basis (Zweckartikel, gesetzlicher Auftrag) anzupassen?	Bitte schildere die Hintergründe, die Erwägungen und das Vorgehen.
8.	Falls Du es noch nicht beschrieben hast, Wurde der Zweck bewusst als Rahmen für die Strategieentwicklung wahrgenommen?	
9.	Falls Du es noch nicht beschrieben hast, Wie lief die Strategieerstellung ab?	
10.	Falls Du es noch nicht beschrieben hast, Weshalb wurde eine Strategie erstellt?	
11.	Falls Du es noch nicht beschrieben hast, Wer hatte für die Strategieerstellung die Verantwortung? Wer gab den Auftrag?	Bitte unterscheide bei dieser Frage auch zwischen der Verantwortung für die Strategie und der Verantwortung für die operative Strategieerstellung.
12.	Falls Du es noch nicht beschrieben hast, Bildete ein bestimmtes Modell oder ein bestimmter strategischer Ansatz die Grundlage für den Strategieerstellungsprozess?	Beschreibe bitte die Modelle beziehungsweise Ansätze, welche bei der Strategieerstellung herangezogen wurden.
13.	Falls Du es noch nicht beschrieben hast, Wurde bei der Strategieerstellung diskutiert, ob es eine emergente oder eine Planungs-Strategie sein soll?	Mintzberg hat die Planing-School stark kritisiert und das Modell der emergenten Strategie eingeführt (alles was wir tun hat strategische Wirkung, die Strategie einer Organisation entsteht auch aus ihrem Tun). Wurde bei der Strategieerstellung diskutiert, ob es in der schnelllebigen Zeit von heute realistisch ist, Ziel für die nächsten fünf Jahre zu definieren?
14.	Falls Du es noch nicht beschrieben hast, Wie wurden neue Entwicklungen verfolgt und in die Strategieerstellung einbezogen?	eher bewusst oder unbewusst, geplant, nach einem klaren Prozess usw.
15.	Falls Du es noch nicht beschrieben hast, Wie wurden gesellschaftliche Entwicklungen in den Prozess einbezogen?	z. B. demografischer Wandel, Fachkräftemangel, Migration/Integration, Polarisierung in der Politik, Globalisierung ...
16.	Falls Du es noch nicht beschrieben hast, Wie wurden die technischen Entwicklungen mit einbezogen?	z. B. digitaler Wandel, Nutzung von Smartphones, Internet, Internet 4.0

17.	Falls Du es noch nicht beschrieben hast, Wie wurden fachliche / methodische Entwicklungen mit einbezogen?	z. B. Canvas, Wissensmanagement, agile Organisationsformen, Best Practice, ambulant vor stationär, Einbezug von Ehrenamtlichen
18.	Falls Du es noch nicht beschrieben hast, Wie wurde bei der Strategieerstellung vorgegangen?	Top Down / Bottom up, Arbeitsgruppe, Stab, Vorschlag einer Arbeitsgruppe mit Vernehmlassung ...
19.	Falls Du es noch nicht beschrieben hast, Welche Analyseinstrumente wurden bei der Strategieerstellung eingesetzt?	Innen-/Außenanalyse
20.	Falls Du es noch nicht beschrieben hast, Wie wurden die Ziele formuliert beziehungsweise abgeleitet?	SMART, Wirkungsmodell (Impact, Outcome, Output)
21.	Falls Du es noch nicht beschrieben hast, Welche Dokumente wurden im Rahmen der Strategieerstellung erarbeitet?	z. B. Vision, Mission, strategische Planung (mit Ressourcen für die Umsetzung?), Businessplan, Canvas, Landkarte/Bild
22.	Falls Du es noch nicht beschrieben hast, Wie wurde die Strategie kommuniziert?	intern / extern
23.	Falls Du es noch nicht beschrieben hast, Wie wurde die Erreichung der Ziele der Strategie überprüft?	im laufenden Prozess (zum Beispiel mittels Balanced Score Card) oder am Ende (wie)
24.	Und nun zum Schluss nochmals allgemeiner: Wie stehst Du generell zum Strategischen Management?	Ist es sinnvoll, lohnt sich der Aufwand, was braucht es, damit es ein sinnvolles Instrument sein kann usw.
25.	Und als letzte Frage der Befragung zum Strategischen Management: Wurde bisher etwas nicht angesprochen, muss noch etwas zum Strategischen Management gesagt werden?	
26.	Vielen Dank, dass Du Dich bis zum Schluss durchgearbeitet hast. Damit hast Du mir sehr geholfen. Und nun die allerletzte Frage: Welche Rückmeldungen kannst Du mir zu dieser Form der Datenerhebung für eine qualitative Auswertung geben?	Sinnvoll, zu aufwändig, geht gar nicht, Fragen nicht verständlich, besser als Worddatei und nicht im Internet usw. Wie lange hat das Ausfüllen gedauert?

Tabelle 11: Fragebogen der schriftlichen Experteninterviews im Internet (Quelle: Eigene Darstellung).

1.4 Umsetzung der Datenerhebung und -aufbereitung

Bei den mündlichen Experteninterviews ist der Autor wie folgt vorgegangen:

Datenerhebung: Die Interviewpartnerinnen und -partner erhalten zwei Wochen vor dem Interviewtermin die Kapitel 1 bis 3 des Exposé dieser Forschungsarbeit (Matthias Meyer, 2017b) sowie die PowerPoint-Präsentation „Purpose based organizations: The consequences of the differences between common law and civil law for Nonprofit and Public Management Organizations in the German speaking world“ (Matthias Meyer, 2017c), um sich auf das Thema und die „Flughöhe“ des Themas einzustimmen. Das Interview wird mithilfe des Leitfadens durch den Forscher bei physischer Präsenz beider Personen durchgeführt und mit

Einverständnis der Interviewpartnerinnen und -partner elektronisch aufgezeichnet. Die Interviewsprache ist bei allen Interviews Schweizerdeutsch. Der Forscher hat deshalb den Leitfaden in Mundart übersetzt. Zudem notiert der Forscher während des Interviews zusätzliche Wahrnehmungen (Schwierigkeiten bei der Antwort, Unterbrechungen, Nervosität usw.) mit Zeitangabe schriftlich.

Datenaufbereitung: Die elektronisch aufgezeichneten Interviews werden als MP3-File einem kommerziellen Anbieter (transkripto.de) zur Transkription gegeben. Diese erstellen einen Rohtext, der nicht nur Gesprochenes, sondern auch Pausen oder Geräusche wiedergibt. Bei der Auswahl der Transkriptionsfirma wird darauf geachtet, dass die Ergebnisse den Transkriptions-Anforderungen von wissenschaftlichen Arbeiten genügen (Kowal & O'Connel, 2017, S. 437–447; Strübing, 2013, S. 105–106).

Bei den schriftlichen Experteninterviews im Internet ist der Autor wie folgt vorgegangen:

Datenerhebung: Der Fragebogen wurde auf der Plattform „Questback“ aufgesetzt und die potenziellen Interviewpartnerinnen sowie -partner erhielten ein persönliches Mail mit einem individuellen Zugangscode zum Fragebogen. Alle 15 ehemaligen Studierenden füllten den Fragebogen komplett aus. Diese haben alle eine Leitungsposition in NPOs beziehungsweise öffentlichen Organisationen. Die Verteilung stellt sich wie folgt dar:

Öffentliche Organisationen

- Öffentliche Verwaltung: 2
- Bildungseinrichtung: 2
- Pflegeeinrichtung: 4

Nonprofit-Organisationen

- Verband: 2
- Stiftung: 1
- Gewerkschaft: 1
- Gesundheitsorganisation: 1
- Hilfswerk: 1
- Kirche: 1

Datenaufbereitung: Die Antworten der Teilnehmenden konnten in einem CSV-File aus „Questback“ heraus exportiert werden und wurden anschließend in ein Word-File

gespeichert. Diese Textdateien werden danach analog den Transkripten der mündlichen Datenerhebung in die Auswertungs-Software ATLAS TI importiert.

2 Auswertung der erhobenen Daten

In den folgenden Kapiteln wird dargelegt, wie die erhobenen Daten ausgewertet und so die Ergebnisse gebildet werden konnten. Dabei werden sowohl der Erkenntnisgewinn bezüglich der Fragestellung dieser Arbeit wie auch die Folgerungen für die schriftliche Datenerhebungsmethode erläutert und diskutiert.

2.1 Analyse- / Auswertungsmethode

Die mündlich und schriftlich erhobenen Daten wurden nach der Methodik der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet (Hug & Poscheschnik, 2015, S. 152–163; Mayring, 2015, 2017, S. 468–469). Dabei wurde Computer-gestützt gearbeitet (Kelle, 2017, S. 485–490) und die Software ATLAS TI eingesetzt. Die qualitative Inhaltsanalyse gibt klare Verfahrensregeln vor, so dass das gesamte Datenmaterial gleich behandelt wird (Gläser & Laudel, 2010, S. 204). Dazu wird das Material in Einheiten zerlegt, die später einem Kategoriensystem zugeordnet werden können. Das Kategoriensystem wird gebildet, indem zum einen die Antworten den bereits aufgrund der Theorie gebildeten Kategorien zugeordnet werden (deduktives Vorgehen), aber auch neue Kategorien aufgrund der Antworten aufgenommen werden können (induktives Vorgehen). So kann das Wechselspiel zwischen Theorie und Praxiswissen während der Datenanalyse gewährleistet werden (Gläser & Laudel, 2010, S. 205; Mayring, 2015, S. 69–90).

Für die konkrete Auswertung wird ein Kodierleitfaden erstellt, der den Kategorienbaum und die Beschreibung der einzelnen Kategorien enthält (befindet sich beispielhaft in *VI Anlagen, 5* und vollständig im bereitgestellten Verzeichnis auf MS Onedrive in der Datei CD-ROM.zip (vgl. *VI Anlagen, 8*) in der Excel-Datei „*Erläuterungen zu den Kategorien und quantitative Analysen*“ mit den ausführlichen Beschreibungen der Unterkategorien im Reiter „*Kategorienbeschreibungen*“).

2.2 Kategoriensystem

Das Kategoriensystem unterteilt sich in folgende sechs Hauptkategorien. Diese wurden von den Themenblöcken und Kategorien des Leitfadens der mündlichen Interviews (vgl. Tabelle 10) abgeleitet:

Die Befragten: In dieser Hauptkategorie sollen Aussagen zusammengefasst werden, die die Befragten „beschreiben“. Zum einen gehören dazu Aussagen zu ihren Erfahrungen (strategisch und operativ) in zweckbasierten Organisationen, zum anderen werden auch Aussagen zu dieser Hauptkategorie zugeordnet, welche die persönliche Haltung zum Strategischen Management im weitesten Sinne beschreiben.

Strategierahmen: In der Hauptkategorie „Strategierahmen“ werden alle Aussagen zusammengefasst, die den Rahmen beschreiben, in dem Strategien entwickelt wurden. Dazu gehören externe Faktoren, wie gesellschaftliche Veränderungen, genauso wie die Organisationsstruktur und die Zuständigkeiten in der Organisation.

Vorgehen im Strategieprozess: Diese Hauptkategorie fasst Aussagen zum konkreten Vorgehen zusammen: „Was wurde wie gemacht?“ ist hier die entscheidende Frage. Auch zählen Aussagen zu den im Strategieprozess gemachten Erfahrungen ebenfalls zu dieser Hauptkategorie.

Ergebnis des Strategieprozesses: Diese Hauptkategorie fasst Aussagen zur Zielformulierung innerhalb der Strategie, die erstellten Dokumente sowie die Kommunikation der neuen Strategie zusammen.

Strategieumsetzung: In der Hauptkategorie „Strategieumsetzung“ werden Aussagen zur Strategieumsetzung und zur Zielüberprüfung zusammengefasst.

Unterschied mündlich vs. schriftlich: Die letzte Hauptkategorie bezieht sich nicht auf den inhaltlichen Untersuchungsgegenstand, sondern auf mögliche Unterschiede der beiden verschiedenen Erhebungsmethoden des Datenmaterials. Somit werden dieser Hauptkategorie Aussagen zugeordnet, welche einen Erkenntnisgewinn zur gewählten Methodik ermöglichen.

Während der Zuordnung der unterschiedlichen Aussagen werden im Sinne des Erkenntnisgewinns in der Hauptkategorie „Vorgehen im Strategieprozess“ zwei neue Unterkategorien hinzugefügt: „Schwierigkeiten bei der Strategieentwicklung“ und „Verwendete Methoden genannt“. Auch werden in der Hauptkategorie „Unterschied mündlich vs. schriftlich“ die

Unterkategorien „Nachfragen erforderlich“ und „Sprachlich kompliziert“ hinzugefügt. Diese im Analyseprozess definierten Unterkategorien sind im Kategorienbaum kursiv dargestellt. (vgl. *Abbildung 42*).

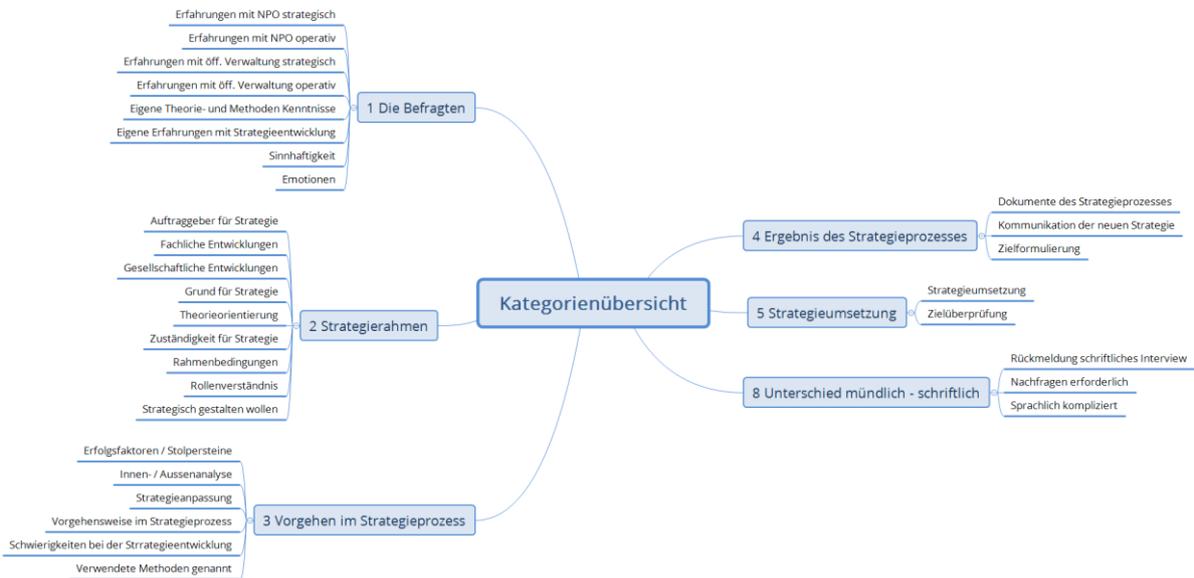


Abbildung 42: Kategorienbaum mit Haupt- und Unterkategorien (Quelle: Eigene Darstellung).

2.3 Erkenntnisse aus den Datenerhebungen

Die nachfolgenden Ergebnisse werden nach den sechs Hauptkategorien des Kategorienbaums gruppiert. Dabei werden immer drei unterschiedliche Dimensionen mit jeweils einem Ankerbeispiel beschrieben: Zum einen wird die Kernaussage der Face-to-Face-Interviews separat, dann die Kernaussage der schriftlichen Internetbefragung separat und zum Schluss die Kernaussagen aller Interviews zusammen dargestellt.

2.3.1 Expertenaussagen zur eigenen Person (Die Befragten)

Die Ergebnisse der Aussagen zur eigenen Person sind von *Tabelle 12* bis *Tabelle 19* aufgeführt.

Erfahrungen mit NPO operativ

Kernaussage Face-to-Face-Interviews mit Ankerbeispiel	Kernaussage schriftliche Internetbefragung mit Ankerbeispiel	Kernaussage aller Interviews mit Ankerbeispiel
<p>Vier der sechs interviewten Personen haben sehr unterschiedliche operative NPO-Erfahrung. Durch ihre Aufgaben und Stellung hatten sie jeweils auch stark mit strategischen Fragestellungen zu tun.</p> <p><i>Aber im NPO-Bereich habe ich sicher mal 19 Jahre Caritas Erfahrung. Davon 16 Jahre in der Geschäftsleitung. Mit 3 Strategie-Prozessen in führender Position (M5, 1207-1363).</i></p>	<p>Elf der 16 interviewten Personen haben operative NPO-Erfahrung auf sehr unterschiedlichen Stufen. Sieben der interviewten Personen sogar in mehreren Organisationen. Dabei hatten sie sehr unterschiedliche Aufgaben bezüglich Strategisches Management (Strategie entwerfen, bis Strategie umsetzen).</p> <p><i>Gewerkschaft: Leitung Rechtsdienst und Abteilung Gleichstellung, Geschäftsleitungsmitglied und Vizepräsidentin. In diesen Funktionen theoretisch für die operative Führung verschiedener Abteilungen und den Gesamtverband verantwortlich, personelle, politische und betriebswirtschaftliche Führungsfunktionen. Praktisch auch für strategische Fragen verantwortlich (die vereinsrechtlich aber bei den ehrenamtlichen Gremien angesiedelt waren) (S2, 3539-3978).</i></p>	<p>Je höher in der Hierarchie einer NPO jemand Verantwortung hat, desto mehr Gestaltungsfreiraum erhält die Person auch bezüglich Mitgestaltung der Strategie. Für die Umsetzung der Strategie sind alle operativen Hierarchieebenen gleichermaßen verantwortlich.</p> <p><i>Die gemeinnützige Organisation ist für die berufliche Bildung und Integration Jugendlicher und junger Erwachsener in das Berufsleben zuständig. Meine Funktion war Stabsmitarbeiterin. Meine Erfahrung war sehr positiv, da die Mitarbeitende (Querschnitt) von Anfang an mit einbezogen wurden. Es handelte sich um die Einführung und Integration der Balanced Score Card in die Organisation (S4, 2780-3163).</i></p>

Tabelle 12: Kernaussage bei „Erfahrungen mit NPO operativ“ (Quelle: Eigene Darstellung).

Erfahrungen mit NPO strategisch

Kernaussage Face-to-Face-Interviews mit Ankerbeispiel	Kernaussage schriftliche Internetbefragung mit Ankerbeispiel	Kernaussage aller Interviews mit Ankerbeispiel
<p>Die interviewten Personen schildern, welche Aufgaben sie in NGOs wahrgenommen haben. Dabei beziehen sie sich mehrheitlich nicht primär auf ihre Position, sondern aufgrund der Aktivitäten wird deutlich, dass sie im Vorstand beziehungsweise Stiftungsrat tätig sind.</p> <p><i>Wenn ich meine Stiftung in Steinhausen anschau, da haben wir jedes Jahr eine Strategiesitzung mit einem Externen, wo wir eigentlich schauen, ob das unserem Auftrag entspricht oder unserem Leitbild oder wo wir dastehen (M4, 736 - 955).</i></p>	<p>Die interviewten Personen nennen explizit die Position in der entsprechenden Organisation.</p> <p><i>Ich bin die Gründerin und Co-Präsidentin von einem Verein (S9, 2760 - 2818).</i></p>	<p>Fünf interviewte Personen (drei face-to-face und zwei schriftlich) beschreiben ihre Position in einem Strategischen Gremium einer NGO. Eine Person (Face-to-Face-Interview) ließ sich bewusst nie in ein solches Gremium wählen.</p> <p><i>Zum Beispiel das Präsidium von Surprise, wo wir auch einen Strategie-Prozess durchgeführt haben (M5, 1570 - 1666).</i></p>

Tabelle 13: Kernaussage bei „Erfahrungen mit NPO strategisch“ (Quelle: Eigene Darstellung).

Erfahrungen mit öffentlicher Verwaltung strategisch

Kernaussage Face-to-Face-Interviews mit Ankerbeispiel	Kernaussage schriftliche Internetbefragung mit Ankerbeispiel	Kernaussage aller Interviews mit Ankerbeispiel
<p>Die interviewten Personen schildern, in welchen Parlamenten beziehungsweise politischen Kommissionen sie strategische Verantwortung wahrgenommen haben.</p> <p><i>So gesehen ist es natürlich, ich glaube es ist nicht in erster Linie die Strategie, die im Kantonsrat auf Ebene Kanton oder im Ständerat auf Ebene Bund, entscheidend ist. (M3, 7621 - 7789).</i></p>	<p>Keine Person der schriftlichen Interviews hat eine Erfahrung in einem Parlament beziehungsweise in einer politischen Kommission.</p> <p><i>Kein Ankerbeispiel</i></p>	<p>Vier face-to-face interviewte Personen schildern, in welchen Parlamenten beziehungsweise politischen Kommissionen sie strategische Verantwortung wahrgenommen haben.</p> <p><i>So gesehen ist es natürlich, ich glaube es ist nicht in erster Linie die Strategie, die im Kantonsrat auf Ebene Kanton oder im Ständerat auf Ebene Bund, entscheidend ist. (M3, 7621 - 7789).</i></p>

Tabelle 14: Kernaussage bei „Erfahrungen mit öffentlicher Verwaltung strategisch“ (Quelle: Eigene Darstellung).

Erfahrungen mit öffentlicher Verwaltung operativ

Kernaussage Face-to-Face-Interviews mit Ankerbeispiel	Kernaussage schriftliche Internetbefragung mit Ankerbeispiel	Kernaussage aller Interviews mit Ankerbeispiel
<p>Vier der sechs interviewten Personen schildern, wie sie ihr gewähltes Exekutivamt wahrgenommen haben. Insbesondere nennen sie den Spagat zwischen strategisch und operativ tätig. Zu berücksichtigen ist dabei, dass diese Interviewpersonen konkret aufgrund ihrer Erfahrung in einem Exekutivamt ausgewählt wurden.</p> <p><i>Als Gemeinderätin ist mir das sehr viel passiert, als ich am Anfang keinen Sozialdienst hatte. Da war ich operativ tätig und musste noch meine Geschäfte im Gemeinderat vertreten (M4, 12243 - 12420).</i></p>	<p>Elf der 16 interviewten Personen haben operative NPO-Erfahrung auf sehr unterschiedlicher Stufe. Sieben der interviewten Personen sogar in mehreren Organisationen. Dabei hatten sie sehr unterschiedliche Aufgaben bezüglich Strategisches Management (Strategie entwerfen, bis Strategie umsetzen).</p> <p><i>Qualitätsleiter der Stadtverwaltung. Damit verbunden tiefe Einsicht in den Strategieprozess, Riskmanagement, TQM, ISO, Mitarbeit Entwicklungsplan, Budgetierung, Entwicklung Digitalisierungsstrategie (S14, 2774 - 2972).</i></p>	<p>In leitender Position einer öffentlichen Verwaltung pendelt man zwischen operativen und strategischen Aufgaben.</p> <p><i>Alters- und Pflegeheime Binningen: Leitung Hotellerie von 2 Pflegeheimen (4 Teams und ca. 80 MA) und Mitglied Geschäftsleitung --> Mitarbeit bei Strategieentwicklung in der neu zusammengesetzten Geschäftsleitung (S6, 4166 - 4376).</i></p>

Tabelle 15: Kernaussage bei „Erfahrungen mit öffentlicher Verwaltung operativ“ (Quelle: Eigene Darstellung).

Eigene Theorie- und Methoden-Kenntnisse

Kernaussage Face-to-Face-Interviews mit Ankerbeispiel	Kernaussage schriftliche Internetbefragung mit Ankerbeispiel	Kernaussage aller Interviews mit Ankerbeispiel
<p>Nur eine Person der Face-to-Face-Interviews nannte eine konkrete Methode (SWOT), schilderte aber auch gleich die Schwierigkeiten, die sich aus der Anwendung ergeben haben. Die anderen Befragten haben keine theoretischen beziehungsweise Methodenkenntnisse.</p> <p><i>Damit kenne ich mich mit Theorien nicht gut aus. Ich habe keine theoretische Ausbildung im Strategischen Management. (M6, 9654 - 9769).</i></p>	<p>Die Theorie- und Methodenkenntnisse der Teilnehmenden der schriftlichen Befragung sind sehr unterschiedlich. Einige konnten sehr viele Modelle und Instrumente nennen, andere eines oder auch keine.</p> <p><i>St. Gallerer Managementmodell 7 S von McKinsey SWOT Analyse Balanced Score Card nach Norton und Kaplan Canvas Businessmodell Strategisches Controlling (S4, 4256 - 4409).</i></p>	<p>Die interviewten Personen berichten sehr unterschiedlich von ihren Theorie- und Methodenkenntnissen. Einige weisen auf die externe Beratung hin, die diese Kenntnisse in den Prozess einbrachten.</p> <p><i>Unser Berater für die Strategieerarbeitung 18-21 arbeitet bei der B'VM vor allem mit dem Freiburger Management Modell, daher haben wir uns bei diesem Prozess in weiten Teilen auch daran angelehnt. Zudem kommen diverse weitere Teilansätze zum Tragen, sei es eine SWOT- oder eine Kulturanalyse, allenfalls auch eine Prüfung der verschiedenen Geschäftsfelder. Mich persönlich begleiten bei diesen Prozessen vor allem gewisse Grundaussagen wie die von Peter Drucker The essence of strategy ist choosing what not to do - was für unseren Verein zurzeit wirklich den Nagel auf den Kopf trifft. Die von Glasl definierten Prozesse helfen mir bei meiner Arbeit aktuell auch weiter. Weitere Theorien haben mich vor allem während meiner Weiterbildung an der FHNW geprägt, ohne dass ich sie nach Name oder Autor gleich identifizieren könnte (S7, 5424 - 6257).</i></p>

Tabelle 16: Kernaussage bei „Eigene Theorie- und Methoden-Kenntnisse“ (Quelle: Eigene Darstellung).

Eigene Erfahrungen mit Strategieentwicklung

Kernaussage Face-to-Face-Interviews mit Ankerbeispiel	Kernaussage schriftliche Internetbefragung mit Ankerbeispiel	Kernaussage aller Interviews mit Ankerbeispiel
<p>Alle sechs interviewten Personen habe konkrete Strategieprojekte begleitet. Zu berücksichtigen ist dabei, dass diese Interviewpersonen konkret aufgrund ihrer Erfahrung in einem Exekutivamt ausgewählt wurden.</p> <p><i>Wenn ich meine Stiftung in Steinhausen anschau, da haben wir jedes Jahr eine Strategiesitzung mit einem Externen, wo wir eigentlich schauen, ob das unserem Auftrag entspricht oder unserem Leitbild oder wo wir da stehen. (M4, 736-955).</i></p>	<p>Auch bei den schriftlich Befragten haben auch alle Personen konkrete Strategieprozesse begleitet.</p> <p><i>Damit tiefe Einsicht in den Strategieprozess (S14, 2811-2864).</i></p>	<p>Alle Befragten haben Strategieprozesse geleitet oder waren in solche involviert.</p> <p><i>2016 haben wir die Strategiephase 18-21 geplant. Ich konnte dies gleich als Masterarbeit für den MAS NPPM nutzen. Die Strategietagung mit unseren Mitgliedern führten wir in Begleitung der B'VM Beratung in Bern durch. Das strategische Management bildet für mich als Geschäftsführerin die Basis meiner Arbeit. Die Strategie 18-21 gilt es jetzt operativ umzusetzen. (S7, 2986-3350).</i></p>

Tabelle 17: Kernaussage bei „Eigene Erfahrungen mit Strategieentwicklung“ (Quelle: Eigene Darstellung).

Sinnhaftigkeit

Kernaussage Face-to-Face-Interviews mit Ankerbeispiel	Kernaussage schriftliche Internetbefragung mit Ankerbeispiel	Kernaussage aller Interviews mit Ankerbeispiel
<p>Alle sechs Befragten der Face-to-Face-Interviews finden Strategisches Management wichtig, allerdings hatten sie unterschiedliche Gründe dafür: Um die Gelder (Steuereinnahmen beziehungsweise Mitgliedsbeiträge) richtig einzusetzen und gegenüber den Geldgebenden kommunizieren zu können. Als Einschränkungen wurden genannt, dass die Theorie nicht eins zu eins umzusetzen sei und an der Strategie nicht stur festgehalten werden kann. Zudem kommt es sehr auf den Bereich an, ob lang- beziehungsweise mittelfristig geplant werden kann oder ad hoc auf Notlagen reagiert werden muss.</p> <p><i>Also ich finde das ganz wichtig, weil gerade bei einem Verband geht es um viel Geld. Wir haben die Mitgliederbeiträge, das sind recht hohe Beträge, und die Mitglieder erwarten vom Verband, dass er die Mittel sinnvoll einsetzt und wirkungsvoll einsetzt. Und das erfordert auch, dass man eine mittellangfristige Planung hat, die dann die Strategie definiert wie wir das Ziel, das innerhalb der Vision definiert worden ist, wie man das Ziel nachher in der Strategie konkretisiert. Und wie man das Ziel umsetzen will (M1, 23758 - 24858).</i></p>	<p>Alle 14 Teilnehmenden der schriftlichen Befragung sind überzeugt, dass Strategisches Management sinnvoll und hilfreich ist. Besonders hervorgehoben wurde von ihnen, dass damit alle Mitglieder einer Organisation ein gemeinsames Ziel verfolgen können und deshalb die Kommunikation eine wichtige Rolle spielt, dass jedoch das Strategische Management auf die Organisation angepasst werden muss. Von mehreren Befragten wurde hervorgehoben, dass in der heutigen schnelllebigen Zeit das Strategische Management agil bleiben muss.</p> <p><i>Positiv! Es hilft mir auch im Tagesgeschäft. Für die Strategieplanung muss sich die Wahl der Instrumente nach den Kompetenzen und Kapazitäten innerhalb des Vereins ausrichten (S7, 12673 - 12848).</i></p>	<p>Alle Befragten sind überzeugt, dass eine Organisation ein Strategisches Management haben muss. Dieses sollte jedoch an die Bedürfnisse der Organisation angepasst sein und auch flexibel auf Veränderungen reagieren können. Zudem ist es eine wichtige Grundlage für die Kommunikation.</p> <p><i>Strategisches Management finde ich absolut sinnvoll. Der Aufwand sollte sich jedoch entlang der Ressourcen der Organisation bewegen. (S9, 14329 – 14460).</i></p>

Tabelle 18: Kernaussage „Sinnhaftigkeit“ (Quelle: Eigene Darstellung).

Emotionen

Kernaussage Face-to-Face-Interviews mit Ankerbeispiel	Kernaussage schriftliche Internetbefragung mit Ankerbeispiel	Kernaussage aller Interviews mit Ankerbeispiel
<p>Die Aussagen der Face-to-Face-Interviews fokussieren zum einen auf den Gestaltungsfreiraum, den man beim Erstellen einer Strategie hat (Lustfaktor), zum anderen auch auf die Herausforderung, das strategische vom operativen Geschäft zu trennen. Ein dritter Punkt betrifft den Einbezug der Beteiligten und die Glaubwürdigkeit der Strategie.</p> <p><i>Und dann kannst du eigentlich selber auch eine Grundlage, an die du dich dann halten musst, kannst du selber mitgestalten. Man muss jeden Geschäftsführer ohrfeigen, der das nicht macht, weißt du, der sagt: „Strategie ist Sache des Präsidenten und Vorstands, ich will von dem nichts wissen. Gebt ihr mir die Strategie, ich setze das dann um“ (M1, 27084 – 27424).</i></p>	<p>Die Aussagen der schriftlichen Interviews beziehen sich alle auf „negative“ Emotionen und betreffen im großen Rahmen die Glaubwürdigkeit des Handelns im Zusammenhang mit Strategien.</p> <p><i>Allgemein denke ich, dass Fragen des SM auf die GL-Ebene durchaus gehörten. Dass dem bei uns nicht so war, dürfte mit den stark autoritativen Führungsstrukturen im Gesundheits- und Sozialdepartement und der besonders engen Beziehung zwischen Regierungsrat und der Person der Dienststellenleiterin zusammenhängen (S1, 3693 - 4008).</i></p>	<p>Werden die beiden Interviewformen zusammengefasst, rückt die Glaubwürdigkeit des Strategieprozesses und der Strategieumsetzung sowie die Herausforderung bezüglich der Trennung von operativem und strategischem Geschäft in den Vordergrund. Beide Aspekte werden wichtig, weil die interviewten Personen negative Erfahrungen gemacht haben. Dadurch erlangen auch die Aussagen nach mehr Professionalität mehr Gewicht.</p> <p><i>Ich glaube, in Vereinen, in NPOs ist heute Professionalität auch gefordert (M4, 15751 - 15826).</i></p>

Tabelle 19: Kernaussage „Emotionen“ (Quelle: Eigene Darstellung).

Erkenntnisse zu den Aussagen zur eigenen Person (die Befragten)

Die Befragten bringen in ihrer Gesamtheit eine große Breite an praktischer und strategischer Erfahrung wie auch Verantwortung in NGOs und öffentlichen Verwaltungen mit. Bei den schriftlich Befragten ist bemerkenswert, dass die überwiegende Mehrheit kaum mehr theoretische Modelle oder Ansätze kennt, obwohl dies ein bedeutender Anteil der Weiterbildung war. Bei den mündlich Befragten kann nur eine Person explizit auf theoretische Grundlagen verweisen, diese ist jedoch auch als Dozent für Strategisches Management in der besagten Weiterbildung im Einsatz. Der Hinweis auf externe Beratungspersonen, die eigene Modelle und Instrumente in den Strategieprozess einbrachten, verstärkt den Eindruck, dass in NGOs und öffentlichen Verwaltungen die Verantwortlichen für die Strategie den theoretischen Grundlagen und Überlegungen wenig Bedeutung zumessen. Trotzdem ist Strategisches Management für alle Befragten wichtig und auch Ausdruck professionellen Handelns.

2.3.2 Expertenaussagen zum Strategierahmen

Die Ergebnisse der Aussagen zum Strategierahmen sind von *Tabelle 20* bis *Tabelle 28* aufgeführt.

Auftraggeberin bzw. Auftraggeber für die Strategie

Kernaussage Face-to-Face-Interviews mit Ankerbeispiel	Kernaussage schriftliche Internetbefragung mit Ankerbeispiel	Kernaussage aller Interviews mit Ankerbeispiel
<p>Es gibt unterschiedliche Auslöser für einen Strategieprozess: In den Statuten vorgeschrieben, der Vorstand, der eine Strategie anstößt, aber auch die Geschäftsleitung, die dem Vorstand sagt, es wird eine Strategie benötigt.</p> <p><i>Dann ist es die Geschäftsleitung, die auf den Stiftungsrat zugeht und sagt: „Wir müssten einmal über die Strategie überprüfen.“ (M4, 4492 - 4632).</i></p>	<p>Der Strategieprozess wird sehr unterschiedlich ausgelöst: Gesetzlich vorgeschrieben oder vom Geldgeber verlangt, top-down vom Vorstand beziehungsweise der Mitgliederversammlung oder auch von der operativen Geschäftsleitung.</p> <p><i>Ich habe den Auftrag gegeben und die Strategie mit der GL erstellt (S10, 6994 - 7060).</i></p>	<p>Es gibt unterschiedliche Auslöser für einen Strategieprozess: In den Statuten, vom Gesetz oder Geldgeber vorgeschrieben, der Vorstand, der eine Strategie anstößt, aber auch die Geschäftsleitung, die dem Vorstand sagt, es wird eine Strategie benötigt.</p> <p><i>Der Auftrag kam von der Geschäftsleitung, die Verantwortung lag bei der Projektgruppe (S4, 6332 - 6418).</i></p>

Tabelle 20: Kernaussage bei „Auftraggeberin bzw. Auftraggeber für die Strategie“ (Quelle: Eigene Darstellung).

Einbezug fachliche Entwicklungen

Kernaussage Face-to-Face-Interviews mit Ankerbeispiel	Kernaussage schriftliche Internetbefragung mit Ankerbeispiel	Kernaussage aller Interviews mit Ankerbeispiel
<p>Mit Ausnahme eines Interviewpartners, dessen Organisation stark an der fachlichen Entwicklung beteiligt ist und diese vorantreibt, geschieht bei den anderen Befragten das Aufgreifen fachlicher Entwicklungen für den Strategieprozess eher zufällig und über Dritte (Weiterbildungen, Organisationsanalyse, Meldungen von Mitgliedern usw.)</p> <p><i>Sehr wenig, gerade der Teil Chancen von der SWOT Analyse ist oft sehr rudimentär, und vor allem auf Finanzen ausgerichtet. Es ist wirklich darum gegangen Ausgleichszahlungen zwischen den Gemeinden und so weiter anzuschauen, allenfalls noch die Informatik und die Bildung hat man vielleicht noch angeschaut, was kommt da in der Informatik, was wird in Zukunft verlangt. Aber im Endeffekt ist es immer ums Sparen gegangen (M2, 8536 - 9081).</i></p>	<p>Die schriftlich Befragten berichten von sehr wenig systematischer Analyse bezüglich der fachlichen Entwicklung, obwohl diese bewusst sehr breit beschrieben worden ist. Am ehesten wird noch die Digitalisierung genannt, die Einzug in die Kommunikation findet.</p> <p><i>Wie wurden die technischen Entwicklungen mit einbezogen? z. B. digitaler Wandel, Nutzung von Smartphones, Internet, Internet 4.0.</i></p> <p><i>Nur grob im Zusammenhang mit der Kommunikation (S7, 10138 - 10317).</i></p>	<p>Die fachliche Entwicklung (Digitalisierung, Arbeitsmethodik oder auch Spezialthemen, wie der Einsatz von Ehrenamtlichen) wird in den meisten Organisationen der Befragten nicht systematisch beobachtet oder in den Strategieprozess miteinbezogen.</p> <p><i>Wurden rudimentär einbezogen – d.h. das darin vermutete positive Potential wurde bei weitem nicht ausgeschöpft (aus verschiedenen Gründen: Wissenschaftskritische Haltung (mein Vorgesetzter), sehr wenig Zeit (hatte auch ich, war v.a. beschäftigt das Tagesgeschäft zu bewältigen, den Betrieb auf dem Laufen zu halten mit den verschiedenen Programm-Teilen (Weihnachts-Anlass; sommerlicher Sport-Anlass usw.) Basics, wie ambulante vor stationär war klar und praktiziert (S11, 14772 - 15240).</i></p>

Tabelle 21: Kernaussage bei „Einbezug fachliche Entwicklungen“ (Quelle: Eigene Darstellung).

Einbezug gesellschaftlicher Entwicklungen

Kernaussage Face-to-Face-Interviews mit Ankerbeispiel	Kernaussage schriftliche Internetbefragung mit Ankerbeispiel	Kernaussage aller Interviews mit Ankerbeispiel
<p>Gesellschaftliche Entwicklungen als Rahmen für den Strategieprozess wurden bei den mündlich Befragten nicht systematisch beobachtet / erhoben. Die Impulse kamen eher spontan und aus den Eindrücken der am Prozess Beteiligten.</p> <p><i>Meistens ist es so gelaufen: er kam zu mir und nahm bei mir die Temperatur, oder er ist direkt gekommen und sagte: „Hör mal zu, ich bin im Südtirol gewesen, und habe gesehen wie die, die Probleme lösen. Und ich denke, wir müssen jetzt zum Beispiel im Bereich der Aus- und Weiterbildung, müssen wir jetzt etwas Neues noch aufbauen, was man da im Südtirol gut gelöst hat, und wir bei uns vielleicht auch so lösen sollten (M1, 10696 - 11114).</i></p>	<p>In den schriftlichen Interviews wird eher häufiger von bewussten Umfeldanalysen, bei denen die gesellschaftlichen Entwicklungen auch eine Rolle spielen, berichtet. Aber rund die Hälfte sagt auch, dass die Erkenntnisse bezüglich der Veränderung des Umfelds eher unsystematisch und zufällig einfließen.</p> <p><i>Insbesondere die Teilschritte Umfeldanalyse (dazu gehören das lokale, das nationale aber auch das internationale Umfeld sowie die Berücksichtigung von globalen Mega-Trends) und Konkurrenzanalyse verhalfen dazu, auch neue Entwicklungen miteinzubeziehen (S3, 11281 - 11533).</i></p>	<p>Bei einigen Befragten werden die gesellschaftlichen Entwicklungen systematisch in den Strategieprozess einbezogen, bei den anderen geschieht dies eher zufällig und aufgrund von individuellen Eindrücken. Ob dies mit dem Bezug eines externen Moderators zusammenhängt, lässt sich hier nicht beantworten.</p> <p><i>In der medizinischen Fachgesellschaft ist das Bewusstsein für gesellschaftliche Themen erschreckend gering. Zudem wird die Politik einfach als störender Faktor wahrgenommen aber nicht als etwas, mit dem man sich echt auseinandersetzt (S2, 8489 - 8725).</i></p>

Tabelle 22: Kernaussage bei „Einbezug gesellschaftliche Entwicklungen“ (Quelle: Eigene Darstellung).

Grund für die Strategie

Kernaussage Face-to-Face-Interviews mit Ankerbeispiel	Kernaussage schriftliche Internetbefragung mit Ankerbeispiel	Kernaussage aller Interviews mit Ankerbeispiel
<p>In den Face-to-Face-Interviews wurden unterschiedliche Gründe für eine Strategie genannt: Um die Richtung der Entwicklung zu kommunizieren, um sich veränderten Rahmenbedingungen anzupassen oder sich im Markt zu behaupten, als Zeichen der eigenen Professionalisierung, aber auch, weil es in den Statuten so vorgeschrieben ist.</p> <p><i>Ich glaube, wenn Vereine und Organisationen keine Professionalität an den Tag legen, dann haben sie eher Mühe, Schwierigkeiten - ob das ein Leistungsauftrag ist oder ob das Spender sind – an Geld zu kommen (M4, 14305 - 14511).</i></p>	<p>In den schriftlichen Interviews wurden sowohl ökonomische (im Markt behaupten, Geldgeber verlangen dies, gesetzlich vorgeschrieben) wie auch interne, strukturelle (nach Konflikt, zur Teambildung usw.) Gründe für eine Strategie genannt.</p> <p><i>Um die gegenwärtige Situation klärend, transparenter zu gestalten, daneben sollte mehr Effizienz und Effektivität hineingebracht werden (S11, 9691 - 9866).</i></p>	<p>Es gibt interne und externe Gründe für eine Strategie. Ein ökonomischer Vorteil durch die Strategie wird häufig angestrebt, aber auch als Kommunikationsmittel nach innen und außen wird es gerne benutzt.</p> <p><i>Und beim Verband ist natürlich relativ hart. Dort kommt es darauf an, die Mitgliederzahl zu halten oder zu verbessern, damit man als Verband finanziell überlebt, dass die Mitglieder den Gewinn sehen und vielleicht auch die Umsätze spüren. Das ist hart. Dort ist man fast unter dem größten Druck (M6, 14666 - 14962).</i></p>

Tabelle 23: Kernaussage bei „Grund für die Strategie“ (Quelle: Eigene Darstellung).

Theorieorientierung

Kernaussage Face-to-Face-Interviews mit Ankerbeispiel	Kernaussage schriftliche Internetbefragung mit Ankerbeispiel	Kernaussage aller Interviews mit Ankerbeispiel
<p>Die Befragten konnten sich nicht an eine konkrete Strategie-Theorie erinnern, die wirklich konsequent verwendet wurde. Am ehesten wurden noch bekannte Werkzeuge (SWOT-Analyse) benutzt. Wenn ein Moderator beigezogen wurde, hat dieser die Methodik bestimmt. Die Strategie wurde sehr praxisorientiert entwickelt.</p> <p><i>Gar nicht. Es ist eben ein Problem der direkten Demokratie, es ist wirklich so, dass der der im Turnverein am bekanntesten ist gewählt wird. Also die Heterogenität ist enorm hoch. Und auch der Moderator, ich bin auch nicht sicher wie viel Management Background der Moderator mitgebracht hat. Der kannte die klassische Literatur und hat die durchgeführt, aber es war sehr praxisorientiert in dieser Hinsicht (M2, 8013 - 8419).</i></p>	<p>Großmehrheitlich wurden keine spezifischen theoretischen Modelle dem Strategieprozess zugrunde gelegt. Wenn ein Moderator beigezogen wurde, hat dieser die Instrumente „mitgebracht“. Es wurde keine Diskussion über die Strategie-Art (Kritik von Mintzberg an der Planing-School) geführt.</p> <p><i>Beim aktuellen Erarbeitungsprozess werden wir begleitet von einer externen Beratungsfirma. Diese legt ein soweit ich weiß eigenes Modell zugrunde, welches als Kern ausgehend von Vision und Mission die Grundlagenanalyse mit Standortanalyse, Umfeldanalyse, Konkurrenzanalyse und Potenzialanalyse und eine daran anschließende SWOT-Analyse umfasst. Daran schließt die Setzung strategischer Ziele sowie die Festlegung der Ressourcen an, worauf wiederum eine Umsetzungsplanung erfolgt (S3, 9848 - 10329).</i></p>	<p>Die Strategieentwicklungsprozesse werden nicht theoriegeleitet durchgeführt. Instrumente mit hoher Praxisnähe kommen vor allem bei Beizug von Moderatoren zum Einsatz. Großmehrheitlich werden Strategien der klassischen Planing-School entwickelt.</p> <p><i>Aufgrund meiner nur kurzen Erfahrung gewann ich den Eindruck, dass Fragen der Strategiebildung und Evaluation viel zu wenig systematisch behandelt werden. Als habe man dafür keine Zeit. Die Improvisation und Über-Nacht-Entscheide direkt von der Politik dominierten (S1, 4767 - 5035).</i></p>

Tabelle 24: Kernaussage bei „Theorieorientierung“ (Quelle: Eigene Darstellung).

Zuständigkeit für die Strategieentwicklung

Kernaussage Face-to-Face-Interviews mit Ankerbeispiel	Kernaussage schriftliche Internetbefragung mit Ankerbeispiel	Kernaussage aller Interviews mit Ankerbeispiel
<p>Für die Strategie ist der Vorstand / das gewählte Gremium zuständig, allerdings hat die oberste operative Ebene einen starken Einfluss (z. B. durch das Ausarbeiten der Strategie). Diese Aufteilung ist so auch statuarisch / gesetzlich festgeschrieben.</p> <p><i>Und vor allem auch gestützt auf Statuten, die statutenge-regelten Aufgaben vom Vorstand, im Strategischen Bereich, die einfach Jahr für Jahr, die Aufgaben vom Verband, von der Geschäftsstelle erfüllen zu lassen. Und das war, sagen wir, als Geschäftsführer direkt von dem Verband, meine Hauptaufgabe im Strategischen Bereich (M1, 1514 - 1837).</i></p>	<p>Für die Strategie ist der Vorstand / Stiftungsrat oder das entsprechende politische Gremium verantwortlich. Häufig erhält aber die oberste operative Ebene den Auftrag, die Strategie unter Einbezug von Gremien zu erarbeiten.</p> <p><i>Stiftungsrat hat Auftrag an Geschäftsführung erteilt, Verantwortung zur Umsetzung bei GF (S12, 6968 – 7056).</i></p>	<p>Die strategische Verantwortung liegt klar beim Vorstand, dem Stiftungsrat, dem entsprechenden politischen Gremium. Die oberste operative Ebene und weitere Gremien werden bei der Erstellung stark einbezogen.</p> <p><i>Der Auftrag für die Strategie kam von top down, aber für die Erarbeitung wurde versucht, die Positionen der Mitglieder wirklich einzubringen. Nur haben sich nicht so viele Mitglieder in die Diskussion eingebracht (S7, 11009 - 11224).</i></p>

Tabelle 25: Kernaussage bei „Zuständigkeit für die Strategieentwicklung“ (Quelle: Eigene Darstellung).

Rahmenbedingungen der Strategieentwicklung

Kernaussage Face-to-Face-Interviews mit Ankerbeispiel	Kernaussage schriftliche Internetbefragung mit Ankerbeispiel	Kernaussage aller Interviews mit Ankerbeispiel
<p>In den Face-to-Face-Interviews wurde der rechtliche Rahmen / Vereinsstatuten als Grenze für die Gestaltungsfreiheit im Strategieprozess erlebt.</p> <p><i>Es ist ein großer Unterschied zwischen dem Einsatz in Stiftungen oder NGOs und der Politik. Die Politik hat einen Rahmen, wo es schon gewisse Freiheiten gibt (M3, 27763 - 27921).</i></p>	<p>Die Interviewpartner erlebten vor allem die ökonomischen Rahmenbedingungen und die fehlenden internen Ressourcen als schwieriger Rahmen, der die Gestaltungsfreiheit im Strategieprozess begrenzte.</p> <p><i>Als große Herausforderung habe ich bei der Ausarbeitung der Strategie die fehlende wirtschaftliche Freiheit (Abhängigkeit von Leistungsermöglicher) erlebt (S12, 3531 - 3687).</i></p>	<p>Der rechtliche Rahmen, die ökonomischen Abhängigkeiten und die fehlenden eigenen Ressourcen bilden in Strategieprozessen die Grenzen.</p> <p><i>In NPOs kommt das strategische Management oft zu kurz, weil viele Ressourcen im Tagesgeschäft gebunden sind und die für die Organisation angestellten Personen einerseits häufig überlastet und andererseits teilweise auch keine entsprechenden Kenntnisse haben (S2, 2787 - 3044).</i></p>

Tabelle 26: Kernaussage bei „Rahmenbedingungen der Strategieentwicklung“ (Quelle: Eigene Darstellung).

Rollenverständnis der Beteiligten

Kernaussage Face-to-Face-Interviews mit Ankerbeispiel	Kernaussage schriftliche Internetbefragung mit Ankerbeispiel	Kernaussage aller Interviews mit Ankerbeispiel
<p>Bei den mündlichen Interviews wurde deutlich, dass die strukturelle Trennung zwischen strategischem und operativem Gremium zwar bewusst ist, in der Praxis aber häufig nicht in Reinkultur umsetzbar war. Die operative Ebene wurde (aus Sicht des Parlaments / Vorstands) sehr stark in die Strategieerstellung einbezogen.</p> <p><i>Also gut. Grundsätzlich ist es so, dass an und für sich die Regierung strategisch wirken sollte und die Verwaltung operativ. Aber das ist ein Grundsatz. Das ist bei einem kleinen Kanton nicht so einfach möglich (M3, 13435 - 13645).</i></p>	<p>Auch bei den schriftlichen Interviews wurde beschrieben, dass die operative Ebene in den Strategieprozess stark einbezogen wurde. Diesmal jedoch aus Sicht der Geschäftsleitenden, also operativ Verantwortlichen.</p> <p><i>Nach der Strategietagung mit den Mitgliedern unter Begleitung der B'VM Beratung habe ich die Strategischen Ziele ausformuliert und Vorstand und Mitgliedern zur Konsultation vorgelegt. Der Vorstand hat die Strategie schlussendlich genehmigt (S7, 7401 - 7665).</i></p>	<p>Die rechtlich klare Trennung zwischen strategischem und operativem Organ lässt sich so in der Praxis nicht umsetzen. Unterschiedliche Gründe führen dazu, dass zumindest die oberste operative Führungsebene stark in den Strategieprozess einbezogen wird. Die formale Genehmigung der strategischen Ausrichtung obliegt jedoch dem Strategie-Organ.</p> <p><i>Aber letztlich übernehmen wir als Regierungsrat, als Gremium aber auch wir als Direktionsvorsteher, die auch in unterschiedliche Rollen sind, auch ganz wichtige strategische Funktionen. Weil wir im Haus das Know-how versammelt haben und weil es letztlich auch nicht anders geht. Würde man die strategische Bedeutung seiner Tätigkeit nicht sehen, würde man sich auch nicht weiterentwickeln. Weil es Know-how braucht, aber es braucht auch Perspektiven und Hartnäckigkeit und letztlich auch professionelle Strukturen (M6, 1886 - 2398).</i></p>

Tabelle 27: Kernaussage bei „Rollenverständnis der Beteiligten“ (Quelle: Eigene Darstellung).

Strategisch gestalten wollen

Kernaussage Face-to-Face-Interviews mit Ankerbeispiel	Kernaussage schriftliche Internetbefragung mit Ankerbeispiel	Kernaussage aller Interviews mit Ankerbeispiel
<p>Die Befragten hoben klar den Wunsch hervor, strategisch, richtungsweisend wirken zu wollen. Teilweise konnten sie dies stärker (im Parlament), teilweise weniger stark (Gemeinde oder Stiftung mit Leistungsvereinbarung).</p> <p><i>In anderen Bereichen, vielleicht im Bereich Infrastruktur, hat man noch mehr Gestaltungsfreiraum genutzt. Das man noch probiert hat Aufwertungen zu machen, wo man konnte. Aber, es ist im Rahmen geblieben (M2, 4874 - 5089).</i></p>	<p>Nicht auswertbar</p> <p><i>Wir verfolgen eher eine grobe und flexible Strategieausrichtung (S9, 8490 - 8553).</i></p>	<p>Über die Finanzinstrumente konnte am wirkungsvollsten strategisch gelenkt werden.</p> <p><i>Ich sage mal, dass wir uns immer bemüht haben, so zu entscheiden bzw. die Richtung vorzugeben. Stark in finanzpolitischer Sicht, dort hat man die größten Hebel, wo es darum geht, Prioritäten zu setzen oder versuchen, langfristig vorauszudenken, was für den Kanton wichtig ist, wo man investiert. Das ist die strategischste Schraube, an der man drehen kann (M6, 6460 - 6820).</i></p>

Tabelle 28: Kernaussage bei „Strategisch gestalten wollen“ (Quelle: Eigene Darstellung).

Erkenntnisse zum Strategierahmen

Das auslösende Moment für eine Strategieentwicklung ist sehr individuell und von der jeweiligen Organisation abhängig. Dabei gibt es interne und externe Gründe für eine Strategie. Auch der Rahmen ist in den Organisationen der befragten Personen nicht einheitlich. Meistens wird jedoch die in der Literatur empfohlene Aufgabenteilung zwischen operativ und strategisch verantwortlich beachtet, auch wenn dies herausfordernd ist. In keiner der Organisationen der Befragten wurde bewusst eine Theorie oder ein Modell als Rahmen für den Strategieprozess gewählt. Dagegen brachten externe Beratende eigene Modelle ein. Auffällig ist zudem, dass in den seltensten Fällen die Ausgangslage (interne/externe Analysen) systematisch dokumentiert wurde. Insbesondere bei den politisch tätigen Befragten ist der Wunsch nach Gestaltung im Strategieprozess erkennbar.

2.3.3 Vorgehen im Strategieprozess

Die Ergebnisse der Aussagen zum Vorgehen im Strategieprozess sind von *Tabelle 29* bis *Tabelle 34* aufgeführt.

Erfolgsfaktoren und Stolpersteine

Kernaussage Face-to-Face-Interviews mit Ankerbeispiel	Kernaussage schriftliche Internetbefragung mit Ankerbeispiel	Kernaussage aller Interviews mit Ankerbeispiel
<p>Das persönliche Gespräch, um zu überzeugen und „Mitsreitende“ zu gewinnen, wurde hervorgehoben. Als Stolperstein wurden die Chancen und Risiken der SWOT-Analyse bezeichnet, da diese Begriffe nicht wirklich greifbar für die Beteiligten sind.</p> <p><i>Du kannst nicht am Schreibtisch etwas entwickeln, das zwar gut ist, aber nicht umsetzbar ist, weil die Leute nicht mitmachen. Der persönliche Kontakt ist entscheidend bei all diesen Fragen. Der Bestandteil auch einer Strategie, die Leute zu gewinnen- die Leute für ein Anliegen zu sensibilisieren (M3, 6416 - 6715).</i></p>	<p>Als häufiges Merkmal der schriftlichen Interviews wurde die Herausforderung genannt, von politischen Strukturen (Leistungsauftrag) abhängig zu sein.</p> <p><i>Das SRK betreibt ein aktives strategisches Management. Unser Fachbereich mit seiner Vollzugsaufgabe (Leistungsauftrag des Bundes) ist von den Strategischen Zielen des SRK meist nur am Rande betroffen (S15, 6057 – 6255).</i></p>	<p>Das kontinuierliche Verfolgen von neuen Entwicklungen ist für viele Organisationen eine große Herausforderung.</p> <p><i>neue Entwicklungen wurden nicht genügend verfolgt (S12, 8028 - 8230).</i></p>

Tabelle 29: Kernaussage bei „Erfolgsfaktoren und Stolpersteine“ (Quelle: Eigene Darstellung).

Innen- und Außenanalysen durchgeführt

Kernaussage Face-to-Face-Interviews mit Ankerbeispiel	Kernaussage schriftliche Internetbefragung mit Ankerbeispiel	Kernaussage aller Interviews mit Ankerbeispiel
<p>Bei den mündlichen Interviews wurde nur von einer Organisation berichtet, die explizit eine Innen- und Außenanalyse durchgeführt hat. Die anderen Organisationen haben Prozesse und Werkzeuge (z. B. professionelle interne Revision), die auch einen gewissen Erkenntnisstand vermitteln.</p> <p><i>Wir sind sehr pragmatisch vorgegangen. Wir haben uns zweimal von professionellen Beratern vom Verbandsmanagement, haben wir uns einfach eine Analyse-, wir haben einfach den Verband durchleuchten lassen, und gaben ihm den Auftrag unsere Strukturen zu überprüfen. Und einfach uns auch Schwächen aufzeigen und Handlungsbedarf aus seiner Sicht in Bezug auf die Struktur von unserem Verband, von der Zuständigkeit (M1, 12060 - 12897).</i></p>	<p>Bei mehreren Organisationen der schriftlichen Interviews wird die Umfeldanalyse explizit durchgeführt, die interne Analyse dagegen weniger.</p> <p><i>Die Umfeldanalyse (auf der Basis von aktuellen Studien und Erkenntnissen) und interne Analyse wurden fundiert erstellt und auf dieser Basis die Strategie entwickelt (S7, 9336 - 9653).</i></p>	<p>In den Organisationen wird zum größten Teil versucht, mit verschiedensten Instrumenten und Ansätzen zu Erkenntnissen hinsichtlich des Umfelds und der internen Abläufe zu kommen.</p> <p><i>Mit dem Verband haben wir das schon gemacht, also die Mitglieder wurden stark einbezogen. Was für die Verbände immer wichtig ist, sind die anderen Verbände, also Partnerverbände. Die gaben rückblickend fast die wichtigsten Inputs. Ich muss zugeben, es gab relativ wenig systematisch (M6, 9995 - 10277).</i></p>

Tabelle 30: Kernaussage bei „Innen- und Außenanalyse durchgeführt“ (Quelle: Eigene Darstellung).

Strategieanpassung

Kernaussage Face-to-Face-Interviews mit Ankerbeispiel	Kernaussage schriftliche Internetbefragung mit Ankerbeispiel	Kernaussage aller Interviews mit Ankerbeispiel
<p>Bei Bedarf wird die Strategie angepasst.</p> <p><i>Wenn ich das jetzt im Verband anschau, dann denke ich einfach auch, dass es die Aufgabe von wahrscheinlich jedem CEO, jedem Geschäftsführer ist, dass er auch ein Auge darauf wirft, dass die Strategie periodisch angeschaut wird, angepasst wird (M1, 26561 - 26805).</i></p>	<p>keine Aussage</p> <p><i>kein Ankerbeispiel.</i></p>	<p>Bei Bedarf wird die Strategie angepasst.</p> <p><i>Wenn ich das jetzt im Verband anschau, dann denke ich einfach auch, dass es die Aufgabe von wahrscheinlich jedem CEO, jedem Geschäftsführer ist, dass er auch ein Auge darauf wirft, dass die Strategie periodisch angeschaut wird, angepasst wird (M1, 26561 - 26805).</i></p>

Tabelle 31: Kernaussage bei „Strategieanpassung“ (Quelle: Eigene Darstellung).

Vorgehensweise im Strategieprozess

Kernaussage Face-to-Face-Interviews mit Ankerbeispiel	Kernaussage schriftliche Internetbefragung mit Ankerbeispiel	Kernaussage aller Interviews mit Ankerbeispiel
<p>Die Strategie, so wird von allen mündlich Befragten berichtet, wird in Gruppen erarbeitet. Teilweise nur von der Geschäftsleitung, häufig aber auch unter Einbezug aller Mitarbeitenden. Externe Experten werden zudem beigezogen.</p> <p><i>Wir haben am Anfang von der Legislaturperiode einen Strategie Workshop gemacht. Das sind ein bzw. zweitätige Klausuren gewesen wo alle Gemeinderäte und der Gemeindevorstand und der Gemeindevizepräsident sich zurückgezogen haben und eben Strategien für die freie Legislaturperiode entwickelt haben. Was sie persönlich rückblickend als nicht nur besonders gut empfunden haben (M2, 1137 - 1518).</i></p>	<p>Bei der schriftlichen Befragung empfinden viele Befragten die Vorgehensweise stark top-down, wobei meistens die operativen Kräfte einerseits, die Mitglieder andererseits in den Prozess einbezogen werden.</p> <p><i>Zur Zeit läuft die Erarbeitung der neuen Strategie. Diese soll längerfristig als nur auf drei Jahre angelegt sein. Der Prozess ist viel breiter und umfangreicher angelegt als beim vorherigen Mal. Es sind wohl ca. 80 Personen involviert, neben internen auch deutlich mehr Externe. Dazu gehören neben den Rektoraten, Schulleitungen und dem Volksschulamt auch der Gewerbeverband, die Wirtschaftskammer, einzelne einflussreiche Persönlichkeiten des Kantons oder der Leiter des Amtes für Kultur. Einen offiziellen Part haben auch die Mitarbeitendenorganisation der PH sowie die Studierenden (S3, 6081 - 6667).</i></p>	<p>Bei allen Befragten überwiegt die partizipative Vorgehensweise bei der Strategieerstellung. Häufig werden externe Beratungspersonen beigezogen.</p> <p><i>Top Down mit externer Unterstützung, Arbeitsgruppe aus GL-Mitgliedern (S14, 11532 - 11602).</i></p>

Tabelle 32: Kernaussage bei „Vorgehensweise im Strategieprozess“ (Quelle: Eigene Darstellung).

Schwierigkeiten bei der Strategieentwicklung

Kernaussage Face-to-Face-Interviews mit Ankerbeispiel	Kernaussage schriftliche Internetbefragung mit Ankerbeispiel	Kernaussage aller Interviews mit Ankerbeispiel
zu unterschiedliche Aussagen <i>keines.</i>	zu unterschiedliche Aussagen <i>keines.</i>	Die fehlende Kompetenz der Beteiligten wurde von einigen Befragten als besondere Schwierigkeit im Prozess erlebt. <i>Es ist aber auch so, dass der Background der Leute sehr unterschiedlich ist. Du hast in den Gemeinderäten zum Teil Leute, die überhaupt keine Ahnung haben, was Strategien überhaupt bedeuten. Das macht alles viel schwieriger. Wir gehen die kleinen Baustellen, die man wirklich langfristig angehen muss, die werden nicht angegangen eben wegen dieser Fluktuationen (M2, 1904 - 2265).</i>

Tabelle 33: Kernaussage bei „Schwierigkeiten bei der Strategieentwicklung (Quelle: Eigene Darstellung).

Verwendete Methoden genannt

Kernaussage Face-to-Face-Interviews mit Ankerbeispiel	Kernaussage schriftliche Internetbefragung mit Ankerbeispiel	Kernaussage aller Interviews mit Ankerbeispiel
In den mündlichen Befragungen wird am häufigsten die SWOT-Analyse als verwendete Methode genannt. Bei einer Organisation werden sehr viele unterschiedliche Analyseinstrumente eingesetzt. Eine Organisation hat eine Mitgliederbefragung verwendet. <i>In der gemeinnützigen Gesellschaft machten wir immer SWOT Analysen (M4, 3174 – 3243).</i>	In den schriftlichen Befragungen wurde am häufigsten die SWOT-Analyse genannt. Weitere häufig genannte Methoden sind das CANVAS, Umfeld-Analyse und Mitgliederbefragungen. Auch die Balanced Score Card wurde häufig genannt, obwohl diese kein Analyseinstrument ist. <i>Grundlagenanalysen (Standort-, Umfeld-, Potenzial- und Konkurrenzanalyse) und SWOT (S3, 13972 – 14053).</i>	Die SWOT-Analyse ist weit verbreitet. <i>SWOT Analyse = Praxiserfahrung (S15, 7236 - 7265).</i>

Tabelle 34: Kernaussage bei „Verwendete Methoden genannt“ (Quelle: Eigene Darstellung).

Erkenntnisse zum Vorgehen im Strategieprozess

Der Strategieerstellungsprozess ist in den meisten Organisationen der befragten Personen ein partizipativer Prozess, wobei die einbezogenen Gremien beziehungsweise Personen sich z. T. deutlich unterscheiden. Häufig kommt dabei die SWOT-Analyse als Instrument zum Einsatz.

Auch das Umfeld wird in einigen Organisationen analysiert. Die Schwierigkeiten bei der Erstellung einer Strategie sind sehr unterschiedlich und individuell, einige Male wird jedoch die mangelnde Kompetenz im Strategischen Management und in der Anwendung der verschiedenen Instrumente (z. B. SWOT-Analyse) genannt. Der gesetzliche Auftrag oder der Vereinszweck wurde im Rahmen des Strategieprozesses jedoch in keiner der Organisationen angepasst.

2.3.4 Ergebnis des Strategieprozesses

Die Ergebnisse der Aussagen zur eigenen Person sind von *Tabelle 35* bis *Tabelle 37* aufgeführt.

Dokumente des Strategieprozesses

Kernaussage Face-to-Face-Interviews mit Ankerbeispiel	Kernaussage schriftliche Internetbefragung mit Ankerbeispiel	Kernaussage aller Interviews mit Ankerbeispiel
<p>In den Organisationen der Face-to-Face-Befragten wird das sehr unterschiedlich gehandhabt: Von den klassischen Dokumenten Vision, Mission, Leitbild und Strategie bis hin zu Arbeitsergebnissen auf Flipcharts oder Power.</p> <p><i>Meistens arbeiteten wir hier mit PowerPoint-Präsentationen. Ich habe immer gesagt, dass ich meinen Mitarbeitern innerhalb 20 Minuten sagen kann, was unsere Strategie ist und ich muss in einem Vortrag- wenn ich vom Rotary Club eingeladen werde oder von einer Partei eingeladen werde, muss ich auch in 20 Minuten sagen können, was uns eigentlich wichtig ist (M6, 24984 - 25340).</i></p>	<p>In den Organisationen der schriftlich Befragten findet sich auch eine große Vielfalt, allerdings überwiegen die klassischen Dokumente (Vision, Mission, Leitbild und Strategie). Vereinzelt gibt es Landkarten und Bilder als Strategiedokumente.</p> <p><i>Mission, Ziele, Stoßrichtungen, Strategie-Landkarte, Strategische Planung, Umsetzungsplanung inkl. Finanzierungsbedarf (S15, 13380 - 13500).</i></p>	<p>Es gibt eine große Vielfalt an möglichen Dokumenten am Ende eines Strategieprozesses. Am häufigsten sind Vision, Mission, Leitbild und die strategische Planung. Aber auch Bilder oder PowerPoint-Präsentationen sind mögliche Ergebnisse eines Strategieprozesses.</p> <p><i>Im aktuell laufenden Strategieerarbeitungsprozess haben sich tatsächlich, mehr als Nebenprodukte eine Vision und ein Leitbild ergeben. Ebenfalls ist eine strategische Planung im Entstehen, welche die Ziele auf einer Zeitachse abbildet (S3, 14732 - 14970).</i></p>

Tabelle 35: Kernaussage bei „Dokumente des Strategieprozesses“ (Quelle: Eigene Darstellung).

Kommunikation der neuen Strategie

Kernaussage Face-to-Face-Interviews mit Ankerbeispiel	Kernaussage schriftliche Internetbefragung mit Ankerbeispiel	Kernaussage aller Interviews mit Ankerbeispiel
<p>Die strategischen Ziele müssen vor allem im politischen Umfeld gut kommuniziert werden.</p> <p><i>Alles, das man politisch macht, muss man öffentlich begründen können (M6, 5526 - 5594).</i></p>	<p>Die Strategie wurde mehrheitlich intern kommuniziert, etwa die Hälfte der Befragten berichtete, dass diese auch nach extern – z. T. in verkürzter Form – kommuniziert wurde. Es gibt aber auch einige Organisationen, bei denen die Strategie weder nach innen noch nach außen kommuniziert wird.</p> <p><i>Zur Strategie 2015-18 wurden die Vision sowie eine Art strategischer Leitsätze auf der Homepage öffentlich publiziert.</i></p> <p><i>Institutionsintern wurden eine Stufe detaillierter auch die Strategischen Ziele bekannt gemacht (S3, 15076 – 15193, 15195 - 15291).</i></p>	<p>Die Strategie sollte nach innen und außen kommuniziert werden. Viele Organisationen tun dies auch. Es gibt jedoch auch einige, die nur nach innen oder auch gar nicht kommunizieren.</p> <p><i>intern: gegenüber Vorstand und dann gegenüber GruppenleiterInnen, etwas extern: Bericht was angestrebt wird (habe ich nicht mehr miterlebt) (S11, 16489 - 16629).</i></p>

Tabelle 36: Kernaussage bei „Kommunikation der neuen Strategie“ (Quelle: Eigene Darstellung).

Zielformulierung

Kernaussage Face-to-Face-Interviews mit Ankerbeispiel	Kernaussage schriftliche Internetbefragung mit Ankerbeispiel	Kernaussage aller Interviews mit Ankerbeispiel
<p>Die Befragten der Face-to-Face-Interviews sind sich bewusst, dass strategische Ziele messbar (SMART) sein sollten, jedoch haben nur zwei Organisationen ihre Ziele so formuliert, dass die Wirkung ihres Handelns messbar geworden ist.</p> <p><i>Dort haben wir uns in einer ersten Phase überlegt, woran können wir messen, ob wir gut sind, was diese Parameter sind. Da brachte jeder aus seinem Bereich seine Daten ein. Man kann zum Beispiel sagen die Lebenserwartung, wie ist diese in den Kantonen. Zug hat diesbezüglich sehr gute Daten (M6, 11692 - 11982).</i></p>	<p>Die Befragten der schriftlichen Interviews berichten großmehrheitlich, dass in ihrer Strategie „SMART“-Ziele formuliert worden sind. Vereinzelt kam zusätzlich ein Wirkungsmodell zur Anwendung.</p> <p><i>SMART abgeleitet Wirkungsmodell wird teilweise angewendet (S5, 7872 - 8028).</i></p>	<p>Dass Zielformulierungen möglichst SMART formuliert werden sollten, ist bei den Befragten gut bekannt. Viele Organisationen formulieren ihre Strategischen Ziele bereits so. Der Einsatz eines Wirkungsmodells ist dagegen weniger verbreitet; ein solches kommt eher selten zum Einsatz.</p> <p><i>Ziele wurden mit SMART Modell beschrieben, wobei die Messbarkeit nicht sehr ernst genommen wurde (S2, 10440 - 10537).</i></p>

Tabelle 37: Kernaussage bei „Zielformulierung“ (Quelle: Eigene Darstellung).

Erkenntnisse zum Ergebnis des Strategieprozesses

Die Anforderungen an die Kommunizierbarkeit der Ergebnisse ist bei den Befragten unterschiedlich und hängt stark von den individuellen Aufgaben ab: Die Strategie wird jedoch vor allem für die Außenkommunikation verwendet. Dementsprechend sind die entwickelten Unterlagen auch von Organisation zu Organisation unterschiedlich. Die Ziele in der Strategie wurden zudem häufig nicht SMART formuliert.

2.3.5 Strategieumsetzung

Die Ergebnisse der Aussagen zur Strategieumsetzung sind in *Tabelle 38* und *Tabelle 39* aufgeführt.

Allgemeines zur Strategieumsetzung

Kernaussage Face-to-Face-Interviews mit Ankerbeispiel	Kernaussage schriftliche Internetbefragung mit Ankerbeispiel	Kernaussage aller Interviews mit Ankerbeispiel
<p>Bei der Umsetzung muss man immer wieder die Strategie im Blick haben und sich vergewissern, dass man auf dem richtigen Weg ist.</p> <p><i>Und das ist einfach-, das steht und fällt mit dem Denken des Präsidenten und Geschäftsführer. Der Geschäftsführer, wenn der das Strategiepapier nie mehr in die Hand nimmt, dann nützt das nicht viel (M1, 24649 - 24845).</i></p>	<p>Die Umsetzung der Strategie ist genauso aufwendig wie das Erstellen der Strategie.</p> <p><i>Oft fehlt das Verständnis der Mitarbeitenden für Veränderungen, da es oft mit Mehrarbeit verbunden ist. Letztendlich ist nicht nur die Implementierung ein Kraftakt, sondern auch ein gutes und akzeptiertes Controlling, welches bei Abweichungen wieder einen Handlungsbedarf aufzeigt (S4, 4656 - 4939).</i></p>	<p>Bei der Umsetzung muss man regelmäßig ein Controlling durchführen, um sicher zu sein, dass man auf dem richtigen Weg ist.</p> <p><i>Aber doch, auf die Strategie hatte ich immer ein Auge darauf, ob wir mit unserer operativen Tätigkeit uns so verhielten wie wir es in der Strategie definiert hatten (M1, 24483 - 24647).</i></p>

Tabelle 38: Kernaussage bei „Allgemeines zur Strategieumsetzung“ (Quelle: Eigene Darstellung).

Zielüberprüfung

Kernaussage Face-to-Face-Interviews mit Ankerbeispiel	Kernaussage schriftliche Internetbefragung mit Ankerbeispiel	Kernaussage aller Interviews mit Ankerbeispiel
<p>In den Organisationen der sechs mündlichen Interviewpartnerinnen und -partner hat die Zielevaluation im Prinzip einen hohen Stellenwert. Häufig kann diese jedoch aus Ressourcen-gründen nicht im notwendigen Umfang ausgeführt werden.</p> <p><i>Am Schluss des Jahres überprüfen wir das nicht. Wir arbeiten auf Milizbasis, wir haben jedes Jahr viele Sitzungen (M3, 25462 - 25811).</i></p>	<p>Auch in den Organisationen der schriftlichen Interviewpartnerinnen und -partner hat die Zielevaluation einen hohen Stellenwert. Allerdings wird es unterschiedlich gehandhabt. Auch bei diesen Organisationen ist es sehr aufwendig, Impact-Ziele zu evaluieren.</p> <p><i>Jährlicher Bericht zu den Jahreszielen (S3, 15766 - 15804).</i></p>	<p>Die Evaluation der Strategieziele wird von allen Befragten als wichtig angesehen. Allerdings wird diese eher selten systematisch betrieben. Der Aufwand dafür ist zu groß.</p> <p><i>wir sind noch nicht so weit, ich musste den CEO quasi dazu nötigen fürs Jahr 2019 endlich in der GL gesamtbetriebliche Ziele zu erarbeiten --> wir haben diese Ziele nun definiert und auch einen vierteljährlichen Überprüfungs- turnus definiert --> gehe davon aus, dass mit dem notwendigen Druck durch mich wir die Ziele dann regelmäßig überprüfen werden (S6, 12092 - 12444).</i></p>

Tabelle 39: Kernaussage bei „Zielüberprüfung“ (Quelle: Eigene Darstellung).

Erkenntnisse zur Strategieumsetzung

Die Umsetzung der Strategie muss ein bewusster Prozess sein, der geplant und kontrolliert wird. Ebenso muss die Überprüfung der Zielerreichung von Beginn weg mitgedacht werden. Dabei sollte die Zielüberprüfung nicht nur am Ende der Strategieperiode erfolgen, sondern kontinuierlich im Umsetzungsprozess mitverfolgt werden.

3 Diskussion ausgewählter Ergebnisse

3.1 Kritische Würdigung und Methodenevaluation

Bei dieser Arbeit hat sich der Autor an den 13 Standards qualitativer Forschung nach Mayring (Mayring, 2016, S. 25–39) (vgl. Kapitel 1.1) orientiert. Diese bilden nun die Basis für die folgende kritische Würdigung und Methodenevaluation dieser Arbeit.

Ganzheit: Bei der vorliegenden Befragung wurde mit dem Strategischen Management ein Ausschnitt des Erfahrungs- und Kompetenzbereichs der beruflichen Lebenswelt der Expertinnen und Experten analysiert. Das Strategische Management wurde mit dem

Kreislauf des Strategischen Managements bewusst systematisch und ganzheitlich betrachtet, so dass die Ergebnisse Aussagen zu allen Schritten des Kreislaufs des Strategischen Managements treffen können.

Historizität: Die Erkenntnisse dieser Forschungsarbeit basieren auf den in der Vergangenheit gemachten Erfahrungen und gewonnenen Kompetenzen der befragten Personen. Auf diesen aufbauend konnten Erkenntnisse für Veränderungen (das neue Modell und die neuen Instrumente) gewonnen werden, die hoffentlich in der Zukunft einen Gewinn für zweckbasierte Organisationen darstellen. Eine Gewissheit darüber kann jedoch nicht entwickelt werden.

Problemorientierung: Die vorliegende Arbeit greift eine aktuelle Herausforderung zweckbasierter Organisationen auf, die bisher weder von der Wissenschaft thematisiert noch von der Praxis identifiziert wurde. Die Untersuchungsergebnisse beantworten die konkreten Fragestellungen und münden in praxisorientierten Werkzeugen für diese Problemstellungen.

Einzelfallbezogenheit: Durch die beiden unterschiedlichen Datenerhebungsmethoden konnten nicht nur Quervergleiche zwischen den beiden Gruppen gezogen und so eine Validierung der Methode erzielt werden, sondern auch die Abweichung einzelner Aussagen zu allen Aussagen dokumentiert werden.

Offenheit: Obwohl der Forschungsprozess im Vorfeld klar strukturiert und definiert worden ist, bestand genügend Flexibilität, um bei der Datenerhebung auf die Herausforderung der geringen Expertise der befragten Personen zu reagieren und diesen ersten Eindruck durch eine weitere, methodisch angepasste Datenerhebung zu verifizieren (und bestätigt zu erhalten).

Methodenkontrolle: Der gesamte Forschungsprozess wurde sorgfältig geplant und die Entscheidungen für diese Planung transparent dargelegt. Anschließend wurde diese Planung kontrolliert umgesetzt, sämtliche Abweichungen zur Planung wurden dokumentiert und begründet dargelegt. Die einzelnen Verfahrensschritte wurden klar definiert, dokumentiert und regelkonform durchgeführt.

Vorverständnis: Das Vorverständnis des Forschers wie auch dessen Einstellung zum Forschungsgegenstand wurde in der Einleitung dieser Arbeit dargelegt. Im Zuge des Voranschreitens des Forschungsprozesses gewann der Forscher Erkenntnisse und Einsichten, die insbesondere bei der Entwicklung und Überprüfung des Modells und den dazugehörigen Instrumenten eingeflossen sind.

Introspektion: Sowohl bei der mündlichen Datenerhebung wie auch bei der Evaluation der Instrumente wurden Beobachtungen systematisch aufgenommen und für die Beurteilung der Fragestellung genutzt. So konnte bei der Evaluation der Instrumente gut beobachtet werden, wie schnell die unterschiedlichen Gruppen nach den Erläuterungen zum Instrument ins Handeln kommen konnten. Dies ließ eine Einschätzung zu, ob das Instrument und die Erläuterungen dazu verständlich sind oder noch an der Verständlichkeit gearbeitet werden musste.

Forscher-Gegenstands-Interaktion: In diesem Forschungsprojekt lässt sich die Forscher-Gegenstands-Interaktion gut am Beispiel des zutage getretenen Gaps zwischen Forschung und Praxis darstellen. Da das Strategische Management als Thema sehr weit verbreitet ist und die meisten zweckbasierten Organisationen von sich sagen, sie hätten eine Strategie, war der Forscher überrascht, als er feststellen musste, dass die theoretischen Grundlagen zu diesem Themenbereich nicht in der Praxis verankert sind. Auf den zutage getretenen Gap zwischen Forschung und Praxis hat er sowohl bei der Datenerhebung (Durchführung einer zweiten, schriftlichen Datenerhebung mit einem besonderen Sample) wie auch bei der Ausrichtung der entwickelten Instrumente (möglichst einfach und selbsterklärend) reagiert.

Argumentative Verallgemeinerung: Verallgemeinernde Aussagen zu den Ergebnissen wurden argumentativ abgesichert, transparent in einem mehrstufigen Verfahren aufgebaut und begründet dargelegt.

Induktion: Die gezogenen Schlüsse aus der Expertenbefragung konnten im Rahmen der Überprüfung des neuen Modells und der entwickelten Instrumente mit den involvierten Personen aus der Praxis verifiziert werden. Da das Modell und die entwickelten Instrumente die ersten Tests in der Praxis bestanden haben, geht der Forscher davon aus, dass die Grundlagen zu diesen Neuentwicklungen, welche aus der Expertenbefragung gewonnen wurden, ein hohes Maß an Gültigkeit aufweisen.

Regelbegriff: Bei der Formulierung der Ergebnisse der Expertenbefragung wurde bewusst darauf geachtet, dass sie keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit vermitteln. Vielmehr wurde versucht, der Begrenztheit der Ergebnisse in Form von Regeln Ausdruck zu geben.

Quantifizierbarkeit: Einerseits wurde erfasst, wie häufig bei dem Sample von 21 Teilnehmenden einzelne Aussagen kamen, andererseits wurden bei der Überprüfung der Aussagekraft der schriftlichen Erhebung auch Quantifizierungen zur Absicherung und Verallgemeinerung der Ergebnisse verwendet.

Aufgrund dieser Würdigung kommt der Forscher zum Schluss, dass das gewählte Vorgehen mittels Experteninterviews mit einer schriftlichen und einer mündlichen Datenerhebung gut geeignet war, um Erkenntnisse über das Strategische Management in zweckbasierten Organisationen zu gewinnen. Die Bedürfnisse, das Wissen und dessen Anwendung durch die verantwortlichen Personen in zweckbasierten Organisationen in Bezug auf das Strategische Management konnten aufgedeckt werden.

3.2 Limitationen

Die Ergebnisse dieser Forschungsarbeit weisen einige Limitationen auf. Diese liegen in der begrenzten Vergleichbarkeit der Ergebnisse mit den Ergebnissen anderer Untersuchungen, der verwendeten Forschungsmethode, der verwendeten Samples und der bisher limitierten Einsatzzeit des neuentwickelten Modells und der dazugehörigen Instrumente begründet.

Der Forscher stand bei dieser Arbeit vor der Herausforderung, dass die von ihm aufgrund der gesetzlichen Rahmenbedingungen gewählte Fokussierung des Strategischen Managements auf den Zweck einer Organisation so bisher in der Literatur nicht aufgegriffen wurde. Er hat diesen Ansatz zwar an verschiedenen Konferenzen und wissenschaftlichen Austauschtreffen präsentiert, ein eingehender wissenschaftlicher Diskurs über diesen Ansatz hat jedoch noch nicht stattgefunden.

Mangels entsprechender Literatur konnten die erarbeiteten Erkenntnisse nicht mit anderen Forschungsergebnissen verglichen werden. Es wurde keine Literatur zur Umsetzung des Strategischen Managements in deutschsprachigen öffentlichen und Nonprofit-Organisationen gefunden, ebenso keine vergleichbare Studie, mit der die Ergebnisse hätten verglichen werden können.

In der Studie wurden ausschließlich Personen befragt, die zum erweiterten Bekanntenkreis des Forschers zählen. Dies erleichterte die Rekrutierung in einer schwierigen gesellschaftlichen Zeit. Eine Auswahl nach dem Zufallsprinzip hätte möglicherweise eine größere regionale Verteilung und auch eine breitere berufliche Basis der Befragten zur Folge gehabt. Möglicherweise hätte ein Sample mit mehr Teilnehmenden, die eine betriebswirtschaftliche Grundausbildung genossen haben, nicht so ein homogenes Bild ergeben.

Viele mündliche Interviews waren von der Spannung geprägt, dass durch den Interviewer Aspekte angesprochen wurden, welche die Expertinnen und Experten nicht beantworten konnten. Inwieweit diese Spannung das Antwortverhalten der Befragten beeinflusst hat, lässt sich nicht abschließend klären. Den beiden Experten des Strategischen Managements

(Hochschuldozenten) hingegen war der Gap zwischen Forschung und Praxis sehr bewusst und sie fühlten sich diesbezüglich zum Teil auch ohnmächtig. Ob und in welchem Umfang diese Erfahrung beziehungsweise die daraus entstandene Haltung das Antwortverhalten beeinflusst hat, lässt sich nicht beurteilen.

Der Gap zwischen Forschung und Praxis ist für das Strategische Management so in der Literatur nicht beschrieben, jedoch für andere Bereiche dokumentiert (Banasiewicz, 2022; Möller, 2017; Rimpl, 2019).

Die Rolle der externen Beratungspersonen in einem Strategieprozess konnte nicht abschließend geklärt werden. So bleibt es offen, ob viele Nonprofit- und öffentliche Organisationen für die Entwicklung einer Strategie externe Unterstützung einkaufen, die dann auch das entsprechende Fach-Know-how mitbringt.

Das neuentwickelte Modell und die verschiedenen Instrumente konnten bisher nur punktuell und unter Mitwirkung des Autors zum Einsatz gelangen. Ob und mit welchem Erfolg diese von den strategisch Verantwortlichen ohne weitere Unterstützung genutzt werden, wenn sie für eine breite Fachwelt zugänglich sind und entsprechend beworben werden, wird die Zukunft zeigen. Die rege Nutzung des Analysetools zum digitalen Wandel, das kostenpflichtig auf der Springer Website verfügbar ist, stimmt auf jeden Fall zuversichtlich: Bisher wurde es mehrere tausend-mal heruntergeladen.

3.3 Diskussion und Interpretation der Ergebnisse

In den folgenden Unterkapiteln diskutiert und interpretiert der Autor die Ergebnisse seiner Forschung. Dabei verwendet er die Struktur des Kategorienbaums und greift exemplarisch auf ausgewählte Theoriebezüge aus *Teil II* zurück. Diese verknüpft er mit Ankerbeispielen seiner Erhebung.

3.3.1 Diskussion und Interpretation der Ergebnisse – Zur eigenen Person (Die Befragten)

Die Befragten bringen in ihrer Gesamtheit eine große Breite an praktischer und strategischer Erfahrung wie auch Verantwortung in NGOs und öffentlichen Verwaltungen mit. Bei den schriftlich Befragten ist bemerkenswert, dass die überwiegende Mehrheit kaum mehr theoretische Modelle oder Ansätze kennt, obwohl dies ein bedeutender Anteil der Weiterbildung war. Bei den mündlich Befragten kann nur eine Person explizit auf theoretische Grundlagen verweisen, diese ist jedoch auch als Dozent für Strategisches Management in der besagten

Weiterbildung im Einsatz. Der Hinweis auf externe Beratungspersonen, die eigene Modelle und Instrumente in den Strategieprozess einbrachten, verstärkt den Eindruck, dass in NGOs und öffentlichen Verwaltungen die Verantwortlichen für die Strategie den theoretischen Grundlagen und Überlegungen wenig Bedeutung zumessen. Trotzdem ist Strategisches Management für alle Befragten wichtig und auch Ausdruck professionellen Handelns.

Der zutage getretene und so vom Autor nicht erwartete Gap zwischen Theorie und Praxis ist bisher in Bezug auf Strategisches Management und zweckbasierte Organisationen nicht beschrieben worden. Für das strategische Management allgemein und andere Managementbereiche gibt es neuere Publikationen, die einen erheblichen Gap zwischen Forschung und Praxis beschreiben (Brodie, Nenonen, Peters & Storbacka, 2017; Möller, 2017; Rimpl, 2019; strategy& - Part of the PwC network, 2019) und den Umgang mit diesem diskutieren (Möller, 2017). In der Befragung wird dieser Gap deutlich durch die hohe Sinnhaftigkeit, die dem Strategischen Management einerseits zugeschrieben wird („Strategisches Management finde ich absolut sinnvoll. Der Aufwand sollte sich jedoch entlang der Ressourcen der Organisationen bewegen“, S9, 14329–14460) und dem fehlenden theoretischen Wissen („Damit kenne ich mich mit Theorien nicht gut aus. Ich habe keine theoretische Ausbildung im Strategischen Management“, M6, 9654–9769) andererseits.

3.3.2 Diskussion und Interpretation der Ergebnisse – Zum Strategierahmen

Das auslösende Moment für eine Strategieentwicklung ist sehr individuell und von der jeweiligen Organisation abhängig. Dabei gibt es interne und externe Gründe für eine Strategie. Auch der Rahmen ist in den Organisationen der befragten Personen nicht einheitlich. Meistens wird jedoch die in der Literatur empfohlene Aufgabenteilung zwischen operativ und strategisch als verantwortlich erachtet, auch wenn dies herausfordernd ist. In keiner der Organisationen der Befragten wurde bewusst eine Theorie oder ein Modell als Rahmen für den Strategieprozess gewählt. Dagegen brachten externe Beratende eigene Modelle ein. Auffällig ist zudem, dass in den seltensten Fällen die Ausgangslage (interne/externe Analysen) systematisch dokumentiert wurde. Insbesondere bei den politisch tätigen Befragten ist der Wunsch nach Gestaltung des eigenen Verantwortungsbereichs im Strategieprozess erkennbar.

3.3.3 Diskussion und Interpretation der Ergebnisse – Vorgehen im Strategieprozess

Der Strategieerstellungsprozess ist in den meisten Organisationen der befragten Personen ein partizipativer Prozess, wobei die einbezogenen Gremien beziehungsweise Personen sich z. T. deutlich unterscheiden. Häufig kommt dabei die SWOT-Analyse als Instrument zum Einsatz. Auch das Umfeld wird in einigen Organisationen analysiert. Die Schwierigkeiten bei der Erstellung einer Strategie sind sehr unterschiedlich und individuell, einige Male wird jedoch die mangelnde Kompetenz im Strategischen Management und in der Anwendung der verschiedenen Instrumente (z. B. SWOT-Analyse) genannt. Der gesetzliche Auftrag oder der Vereinszweck wurde im Rahmen des Strategieprozesses jedoch in keiner der Organisationen angepasst.

Die gewonnenen Erkenntnisse bezüglich des Vorgehens bei einer Strategieerstellung decken sich mit Empfehlungen aus der Literatur (Kerth et al., 2011; Lombriser & Abplanalp, 2015; Malik, 2013b). Die SWOT-Analyse als weit verbreitetes Instrument („In der gemeinnützigen Gesellschaft machten wir immer SWOT-Analysen“, M4, 3174–3243) ist in der Literatur auch gut dokumentiert. (Kerth et al., 2011; Wollny & Paul, 2015) Dass keine Organisation im Rahmen ihres Strategieprozesses den Organisationszweck angepasst hat, bestätigt den unterschiedlichen gesetzlichen Rahmen zum englischsprachigen Raum, deren Autoren explizit eine Prüfung zur Änderung des Organisationszwecks vornehmen (Anheier, 2014; Ansoff, 2007).

3.3.4 Diskussion und Interpretation der Ergebnisse – Ergebnis im Strategieprozess

Die Anforderungen an die Kommunizierbarkeit der Ergebnisse ist bei den Befragten unterschiedlich und hängt stark von den individuellen Aufgaben ab: Die Strategie wird jedoch vor allem für die Außenkommunikation verwendet. Dementsprechend sind die entwickelten Unterlagen auch von Organisation zu Organisation unterschiedlich. Die Ziele in der Strategie wurden zudem häufig nicht SMART formuliert.

3.3.5 Diskussion und Interpretation der Ergebnisse – Strategieumsetzung

Die Umsetzung der Strategie muss ein bewusster Prozess sein, der geplant und kontrolliert wird. Ebenso muss die Überprüfung der Zielerreichung von Beginn weg mitgedacht werden. Dabei sollte die Zielüberprüfung nicht nur am Ende der Strategieperiode erfolgen, sondern kontinuierlich im Umsetzungsprozess mitverfolgt werden.

Diese Erkenntnisse decken sich in weiten Teilen mit den Empfehlungen aus der Literatur (Haldemann et al., 2016). In der Befragung wurde die bewusste Umsetzung und das dazugehörige Controlling hervorgehoben („Aber doch, auf die Strategie hatte ich immer ein Auge darauf, ob wir mit unserer operativen Tätigkeit uns so verhielten, wie wir es in der Strategie definiert hatten“, M1, 24483–24647).

3.3.6 Zusammenfassung und Konklusion

Der Umgang mit dem Strategischen Management in öffentlichen Verwaltungen und NPOs ist sehr individuell und personenabhängig. Dabei basiert in der Praxis das Strategische Management nicht primär auf den wissenschaftlichen Theorien oder Modellen, sondern eher auf den – den involvierten Personen – bekannten Werkzeugen. Durch den Beizug externer Beratung wird die Bandbreite der eingesetzten Methoden und Werkzeuge vergrößert.

Die Erstellung einer Strategie erfolgt in den häufigsten Fällen partizipativ, wobei je nach Organisation unterschiedlich viele Hierarchiestufen miteinbezogen werden. Die Trennung zwischen operativ und strategisch verantwortlich verläuft in vielen Organisationen fließend. Insbesondere die operative Geschäftsleitung hat hohen Einfluss auf die strategischen Ziele der jeweiligen Organisation.

Der Zweck der Organisation (statuarischer Zweck beziehungsweise Gesetzesgrundlage) wird im Rahmen eines Strategieprozesses kaum verändert, vielmehr stellt dieser die Basis für den Strategieprozess dar.

Die Ziele werden häufig nicht SMART formuliert und deren Überprüfung wird nur in wenigen Organisationen systematisch und konsequent durchgeführt.

4 Überprüfung der offenen Fragen nach dem systematischen Literatur-Review

In *Kapitel 1.7, Teil II* wurden die offenen Punkte formuliert, die mit der qualitativen Expertenbefragung beantwortet werden sollten. In diesem Kapitel wird die im *Kapitel 1.7, Teil II* erstellte Tabelle (vgl. *Tabelle 8*) um eine Reflexionskolonne erweitert (vgl. *Tabelle 40*). Generell kann für alle Aspekte festgehalten werden, dass der Detailierungsgrad der noch zu klärenden Aspekte viel zu hoch ist und bei den Befragungen keine Antworten mit diesem Detailierungsgrad erzielt werden können.

Themenblock: Allgemein, zum Thema hinführend (Umfeld)		
geklärte Aspekte	noch zu klärende Aspekte	Erkenntnisse aus der qualitativen Befragung
<p>Es gibt viel Literatur zum Strategischen Management, auch in Bezug auf öffentliche Verwaltungen und NPOs. Allerdings basiert kein Modell auf der Tatsache, dass Nonprofit- und öffentliche Organisationen einen fixen Zweck als Basis haben.</p> <p>Der bei zweckbasierten Organisationen weit verbreitete Ansatz der Planning-School (Mintzberg, 1995, S. 50) weist Schwächen auf, die gerade in der VUCA-Welt zu großen Problemen führen können.</p>	<p>Welche Bedeutung hat das Strategische Management in der Praxis?</p> <p>Mit welchem Aufwand wird es in der Praxis betrieben?</p> <p>Welche Modelle werden von der Praxis vor allem verwendet?</p> <p>Wie wird in der Praxis der Zweck der Organisation mit dem Strategischen Management verbunden?</p>	<p>Das Strategische Management ist für die Verantwortlichen zweckbasierter Organisationen wichtig. Sie investieren Zeit und Geld für die Entwicklung einer Strategie.</p> <p>In der Praxis werden weniger Modelle als Instrumente angewendet. Die SWOT-Analyse scheint am bekanntesten zu sein.</p> <p>Der Zweck der Organisation bildet in den meisten Fällen die Basis, auf welcher der Strategieprozess aufbaut.</p>
Themenblock: Analyse		
geklärte Aspekte: Innenanalysen	noch zu klärende Aspekte: Innenanalysen	Erkenntnisse aus der qualitativen Befragung
<p>Es gibt sehr viele unterschiedliche Werkzeuge für die Innenanalysen. Viele können für Forprofit- und zweckbasierte Organisationen ohne inhaltliche Anpassungen verwendet werden.</p> <p>Es gibt einige wenige Werkzeuge für die Innenanalyse, welche den Zweck der Organisation als Ausgangspunkt definieren und die Analyse auf diesen hin ausrichten. Bestehende Werkzeuge müssen für zweckbasierte Organisationen angepasst werden.</p>	<p>Welche Erfahrungen bestehen in der Praxis mit Innenanalysen?</p> <p>Gibt es eine Verbindung zwischen dem Zweck und den Innenanalysen?</p> <p>Erhebt die Organisation den eigenen Entwicklungsstand hinsichtlich des digitalen Wandels (Maturitätsprüfung)? Wäre dies wünschenswert?</p> <p>Erhebt die Organisation den eigenen Entwicklungsstand hinsichtlich neuer gesellschaftlicher Herausforderungen (bezogen auf den eigenen Zweck)?</p> <p>Erhebt die Organisation den eigenen Entwicklungsstand hinsichtlich neuester Erkenntnisse aus der Wissenschaft (Wissensmanagement, moderne Führungs- / Organisationsmodelle usw.)? Wäre dies wünschenswert?</p>	<p>Die im Rahmen des Strategieprozesses getätigten Analysen sind häufig nicht sehr umfangreich und tiefgründig. Maturitätsprüfungen werden nicht vorgenommen.</p>
geklärte Aspekte: Außenanalysen	noch zu klärende Aspekte: Außenanalysen	Erkenntnisse aus der qualitativen Befragung
<p>Es gibt viele Instrumente für die Außenanalysen. Viele können für Forprofit- und zweckbasierte Organisationen ohne inhaltliche Anpassungen verwendet werden. Andere müssen für zweckbasierte Organisationen angepasst werden.</p>	<p>Welche Erfahrungen bestehen mit Außenanalysen?</p> <p>Werden bei Außenanalysen Kooperationen geprüft?</p> <p>Werden die Bedürfnisse / wird der Bedarf der Dienstleistungsempfänger überprüft?</p>	<p>Genau wie bei den Innenanalysen finden auch nur in einem geringen Umfang Außenanalysen statt. Vereinzelt werden im Rahmen des Strategieprozesses einzelne Stakeholdergruppen analysiert.</p> <p>Eine Überprüfung, ob der gesellschaftliche Zweck noch sinnvoll</p>

	<p>Werden die Bedürfnisse der Stakeholder erhoben?</p> <p>Gibt es eine Verbindung zwischen dem Zweck und den Außenanalysen?</p> <p>Wird geprüft, ob gesellschaftliche Herausforderungen einen Bezug zum Zweck der Organisation haben?</p> <p>Wird die Leistungserbringung in einen Vergleich mit anderen Organisationen gesetzt? Welche Methode wird dabei eingesetzt (z. B. Benchmark)?</p> <p>Wird ein gestalterisches Instrument (Canvas oder ähnliches) eingesetzt?</p>	<p>beziehungsweise notwendig ist, findet nicht statt: im Strategieprozess wird die Existenz der Organisation nicht in Frage gestellt.</p>
Themenblock: Strategische Planung (Ziele)		
geklärte Aspekte	noch zu klärende Aspekte	Erkenntnisse aus der qualitativen Befragung
<p>Die strategische Planung wird sowohl von der Perspektive „Strategisches Management“ wie auch von der Perspektive „Management“ (im Sinne von Organisation leiten) thematisiert. Es gibt sehr viel Literatur dazu. Allerdings wird der Organisationszweck in den meisten Modellen nicht explizit adressiert.</p> <p>Mit dem Wirkungsmodell der ZEWO gibt es für den deutschsprachigen Raum ein Modell zur Ableitung von Maßnahmen von gesellschaftlichen Zielen. Es ist allerdings nicht deutlich, wie verbreitet die Anwendung dieses Modells ist.</p> <p>Die Diskussionen rund um das New Public Management haben zumindest im Bereich der öffentlichen Organisationen zu starken Veränderungen geführt und die Zweckorientierung des Verwaltungshandelns zumindest in der Theorie vorangebracht. Allerdings birgt die praktische Umsetzung noch viele Herausforderungen.</p>	<p>Wird ein solches als hilfreich eingestuft?</p> <p>Werden die Ziele SMART formuliert und mit dem Zweck verbunden (Output, Outcome oder Impact-Ziele)?</p> <p>Wie wird mit der Kritik von Mintzberg an der Planing-School umgegangen?</p>	<p>Wenn eine externe Beratung entsprechende Instrumente einsetzt, kommen diese zum Einsatz.</p> <p>Mit der Formulierung SMARTER Ziele tun sich die Organisationen der befragten Personen eher schwer.</p> <p>Ein Wirkungsmodell kommt nicht zum Einsatz.</p> <p>Eine Diskussion über die Reichweite beziehungsweise Dauer der Strategie findet nicht statt.</p>
Themenblock: Umsetzung		
geklärte Aspekte	noch zu klärende Aspekte	Erkenntnisse aus der qualitativen Befragung
<p>Es gibt viele etablierte Werkzeuge, die zweckbasierte Organisationen bei der Umsetzung unterstützen. Bei deren Einsatz muss die Verknüpfung zum</p>	<p>Welche Werkzeuge kommen bei der Umsetzung zum Einsatz?</p>	<p>Am häufigsten wurde die Balanced Score Card als Instrument genannt.</p>

Organisationszweck ggf. noch explizit hergestellt werden.		
Themenblock: Evaluation		
geklärte Aspekte	noch zu klärende Aspekte	Erkenntnisse aus der qualitativen Befragung
Die Evaluation der erzielten gesellschaftlichen Wirkung bleibt eine große Herausforderung zweckbasierter Organisationen. Es gibt einige interessante Ansätze zur Wirkungsevaluation, allerdings hat sich in der Praxis noch keiner so durchgesetzt, dass er als (ein) Standard gelten könnte.	Wird die Strategie auf deren Wirkung hin überprüft beziehungsweise welche Form der Evaluation der Strategie findet statt?	In NPOs findet nur in seltenen Fällen eine systematische Überprüfung der strategischen Ziele statt. In öffentlichen Verwaltungen mit entsprechenden Leistungsvereinbarungen werden die entsprechenden quantitativen Ziele überprüft.

Tabelle 40: Aspekte der Klärung und Erkenntnisse aus der qualitativen Befragung (Quelle: Eigene Darstellung).

5 Anforderungen an das Strategische Management und dessen Instrumente für zweckbasierte Organisationen

Aufgrund der theoretischen und empirischen Erkenntnisse müssen die Instrumente des Strategischen Managements für zweckbasierte Organisationen folgende Attribute erfüllen, damit sie einen klaren Mehrwert bieten:

- Die theoretische Grundlage beziehungsweise das verwendete Modell muss im Hintergrund bleiben. Wichtig für Praktikerinnen und Praktiker sind einfach anzuwendende Instrumente.
- Die Instrumente müssen so aufeinander abgestimmt sein, dass ein größtmöglicher Nutzen erzielt werden kann. Die Ergebnisse der jeweiligen Instrumente müssen aufeinander aufbauen und die verschiedenen Prozesse unterstützen.
- Die Instrumente müssen so konstruiert werden, dass theoretische und methodische Vorgaben (z. B. Außen- und Innenanalyse durchführen, Wirkungsziele, Ziele SMART formulieren) ohne besonderes Zutun der sich im Strategieprozess befindenden Personen erfüllt werden.
- Die Empfehlungen müssen so offen sein, dass unterschiedliche Entwicklungs- und Umsetzungsformen möglich sind: Die Organisationen müssen ihr individuelles Strategisches Management aufbauen können.

- Strategisches Management muss als Prozess verstanden werden, der nicht mit der Kommunikation der neuen Ziele aufhört, sondern mit der Umsetzung und späteren Zielüberprüfung weitergeht bis zur Formulierung der nächsten strategischen Ziele.
- Die Zielüberprüfung muss bei der Zielformulierung bereits mitgedacht werden und sollte bereits während des Umsetzungsprozesses beginnen.
- Die Kritik von Mintzberg an der „Planing-School“ (Mintzberg, 2000, S. 23–26) und die Grenzen einer über mehrere Jahre geplanten Strategie müssen den Strategieverantwortlichen bekannt und bewusst sein.

Somit kann die Forschungsfrage

Welche Elemente und Instrumente muss ein Modell des Strategischen Managements für zweckbasierte Organisationen enthalten, damit es für die Praxis verständlich ist und Praktikerrinnen und Praktikern nützt?

wie folgt beantwortet werden:

Ein Modell des Strategischen Managements für zweckbasierte Organisationen muss

- das Umfeld, in dem sich die Organisation bewegt, sowie die Interaktionen mit diesem Umfeld beschreiben
- die Arbeitsweise der Organisation sichtbar machen
- die Struktur, Kultur und die Mitarbeitenden benennen
- sowie die Stoßrichtung auf den Zweck herausheben.

Die Instrumente eines Modells des Strategischen Managements müssen

- dem Kreislauf des Strategischen Managements zuordenbar sein
- eine umfassende Analyse der Ausgangssituation ermöglichen
- die Wirkung von Maßnahmen auf das strategische Ziel sichtbar und die Strategie leicht kommunizierbar machen
- die Umsetzung sowohl inhaltlich als auch aus finanztechnischer Sicht kontinuierlich kontrollieren
- die Evaluation der Strategie kostengünstig und schnell ermöglichen
- und trotz aller Fixierung auf Analyse und Planung die Offenheit für emergente Strategieentwicklungen (Mintzberg, 2000, S. 23–26) behalten.

Die aus dieser Befragung gewonnenen Erkenntnisse bezüglich Empfehlungen für das Strategische Management zweckbasierter Organisationen bilden die Basis für das in *Teil 4* zu entwickelnde Modell und die zu entwickelnden Instrumente beziehungsweise Werkzeuge des Strategischen Managements zweckbasierter Organisationen.

Aufgrund dieser Erkenntnis fokussiert sich der Autor im *Kapitel 2, Teil IV* auf die Entwicklungen von einfach handhabbaren Werkzeugen des Strategischen Managements für zweckbasierte Organisationen und legt diesen ein simples Modell zugrunde.

Bei der Entwicklung eines Modells des Strategischen Managements für zweckbasierte Organisationen ist es dem Forscher wichtig, nicht ein kompliziertes, komplexes Gebilde zu gestalten (das der komplizierten und komplexen Wirklichkeit nahe kommt), sondern ein simples Modell für die Praktikerinnen und Praktiker in den verantwortlichen Positionen zweckbasierter Organisationen zu schaffen, das einerseits die Wirkungsweise einer zweckbasierten Organisation deutlich macht und andererseits die wichtigsten Elemente im Strategieprozess bereits aufgreift. Um bei den Praktikerinnen und Praktikern einen hohen Wiedererkennungseffekt zu erzielen, beschließt der Forscher, als Basis für sein Modell zwei in der Schweiz gut bekannte Modelle zu wählen. In den Grundausbildungen der Betriebsökonominen und -ökonomen werden sowohl das neue St. Galler Management Modell (vgl. *Seite 64*) als auch die Wertkette von Porter (vgl. *Seite 59*) vertieft behandelt. Zudem bilden beide Modelle Elemente ab, die für zweckbasierte Organisationen besonders wichtig sind, auf diese wird im neuen Modell fokussiert.

Das St. Galler Management Modell stellt eine Organisation in ihrem Umfeld dar. Dieses ist komplex und gerade für zweckbasierte Organisationen ein wichtiger Bezugsrahmen: der gesellschaftliche Zweck richtet sich immer auf dieses Umfeld.

Die Wertkette von Porter stellt ein Grundmodell des Prozessmanagements dar. Ein gutes Prozessmanagement ist die Grundlage für effizientes und wirksames Arbeiten in einer Organisation und gleichzeitig die Basis für weitere Systeme, wie das in öffentlichen Organisationen weit verbreitete „Interne Kontrollsystem“ (IKS) oder auch „Qualitätsmanagementsysteme“ (QMS). Als weitere Konsequenz aus dieser grundlegenden Feststellung, dass die Praxis die theoretischen Ausführungen nur bedingt zur Kenntnis nimmt und anwendet, ist für den Autor dieser Arbeit klar, dass auch seine für die Praxis entwickelten Instrumente nur dann von dieser auch angewendet werden, wenn dies einfach und mit wenig Aufwand möglich ist. Deshalb wird das oberste Leitmotiv für die zu entwickelnden Instrumente lauten: einfach, einfach, einfach.

Dabei wird eine Herausforderung sein, alle Etappen des Strategischen Managements (vgl. *Abbildung 7*) mit Werkzeugen zu alimentieren, die sich einerseits ergänzen und aufeinander aufbauen, andererseits aber auch voneinander unabhängig eingesetzt werden können: So wie es die jeweilige Praxisanwendung bedarf, einmal als ganzheitlicher Prozess, ein anderes Mal als punktuelle Analyse und Evaluation.

Somit soll ein Werkzeugkoffer entstehen, aus dem die jeweiligen Verantwortlichen das für sie passende Instrument entnehmen und dieses gegebenenfalls sogar für sich anpassen können. Es geht hier somit nicht darum, eine alleingültige Methode für das Ego des Autors zu entwickeln, sondern der Praxis Hilfsmittel für die strategische Ausrichtung der zweckbasierten Organisationen zur Hand zu geben, die wirklich gebraucht und auch bewusst sowie gerne eingesetzt werden. Das klassische Rezeptbuch für die Zubereitung von Speisen ist für diesen Entwicklungsprozess ein gutes Vorbild.

1 Handlungsempfehlungen für die Wissenschaft

Die Ergebnisse der Analysen des *Teils III* lassen vermuten, dass ein erheblicher Gap zwischen der theoretischen Vielfalt und der Tiefe der Definitionen strategischer Modelle und Instrumente einerseits und der praktischen Anwendung in zweckbasierten Organisationen andererseits besteht: Die Expertenbefragung lässt den Schluss zu, dass in der Praxis einige wenige Instrumente (z. B. SWOT-Analyse oder Balanced Score Card) zum Einsatz kommen und die unterschiedlichen Modelle des Strategischen Managements kaum eine Rolle spielen. Dieser GAP wird auch in der Literatur formuliert (Mintzberg, 2000, S. 23–29; Möller, 2017; Rimpl, 2019; strategy& - Part of the PwC network, 2019). Hier besteht aus Sicht des Autors erheblicher Handlungsbedarf für die Wissenschaft: Wenn Forschung ihre gesellschaftliche Legitimation behalten möchte, muss sie auch dafür sorgen, dass die durch die Forschungstätigkeiten gewonnenen Erkenntnisse zeitnah von der Praxis wahrgenommen und auch umgesetzt werden (können). Vielleicht wäre ein erster möglicher Forschungsschritt zuerst einmal zu begreifen, welche Hürden vonseiten der Praxis bestehen, welche aktuelle Forschungsergebnisse in der täglichen Arbeit berücksichtigen.

Einen ebenso großen Handlungsbedarf ortet der Autor bei der Evaluation von gesellschaftlichen Wirkungszielen. Hier konnte kein Ansatz gefunden werden, der annähernd das Stadium von wissenschaftlich geprüft, geschweige denn von Praxistauglichkeit aufgewiesen hätte. Gerade für zweckbasierte Organisationen wäre es jedoch von hoher Wichtigkeit, wenn sie ohne großen Aufwand nachweisen könnten, dass sie ihre gesteckten Ziele auch tatsächlich erreichen. Dies auch vor dem Hintergrund, dass diese Organisationen in hohem Maße öffentliche Mittel oder Spendengelder für diese Zielerreichung einsetzen.

Auch wenn mit dieser Arbeit ein Modell mit passenden Werkzeugen entwickelt wird, besteht in diesem Bereich weiterer Forschungs- und Entwicklungsbedarf. Zweckbasierte Organisationen müssen möglichst effizient und wirkungsvoll arbeiten, dafür benötigen sie optimale Werkzeuge.

Nonprofit- und insbesondere öffentliche Organisationen arbeiten noch sehr stark in vorgegebenen Zeithorizonten. Strategie und nachfolgende mittel- und kurzfristige Finanzplanung sind z. T. gesetzlich definiert. Dies ist in der heutigen VUCA-Welt nur bedingt zielführend. Deshalb

braucht die Praxis von der Wissenschaft andere Ansätze und Instrumente, um einerseits Rechtsstaatlichkeit und demokratische Entscheidungen zu gewährleisten, andererseits aber auch kurzfristig reagieren zu können. Gerade die letzten Jahre haben gezeigt, dass zweckbasierte Organisationen nur bedingt auf „Krisen“ vorbereitet sind.

2 Lösungen für die Praxis

Im folgenden Kapitel wird zuerst das neue Modell „Strategisches Management in zweckbasierten Organisationen“ entwickelt, begründet und dessen Anwendung vorgestellt (*Kapitel 2.1, Teil IV*). Das Modell beschreibt, wie zweckbasierte Organisationen „funktionieren“: Welche Abhängigkeiten bestehen, welche Kommunikation mit der Umwelt geführt wird, welche internen Aspekte eine Rolle spielen und wie die Dienstleistungen erbracht werden.

Neben dem Modell, welches die Funktionsweise der zweckbasierten Organisationen theoretisch beschreibt, werden anschließend in diesem Kapitel auch Instrumente und Werkzeuge für die konkrete Anwendung des Modells entwickelt beziehungsweise auf Basis bestehender Werkzeuge für die Anwendung in zweckbasierten Organisationen adaptiert. Dabei wird mit den Analyseinstrumenten begonnen, anschließend die Zielformulierung mit dem Wirkungsmodell aufgezeigt, die Möglichkeit der visuellen Darstellung einer Strategie sowie Instrumente zum kontinuierlichen Controlling der Strategieumsetzung vorgestellt und abschließend werden Maßnahmen zur Evaluation empfohlen. Dabei folgt die Struktur dieses Kapitels wiederum dem Kreislauf des Strategischen Managements (vgl. *Abbildung 2*).

Empfehlungen für die praktische Anwendung runden diesen Teil der Arbeit ab.

2.1 Das Managementmodell zweckbasierter Organisationen

Gemäß Definition bildet ein Modell die Wirklichkeit im Kleinen nach. So ist ein Globus ein Modell der Erde. In den Wirtschaftswissenschaften beschreiben Modelle reale Objekte, Instrumente oder Vorgänge (Thommen & Horn, 2017).

Ein organisationsspezifisches Managementmodell hat demzufolge die Aufgabe, das Management beziehungsweise die Funktionsweise der entsprechenden Organisationsform modellhaft zu beschreiben. Dabei wird häufig auf eine kommentierte grafische Darstellung zurückgegriffen (Schmidt & Schor, 1987, S. 9–14). Somit will das Managementmodell zweckbasierter Organisationen deren Funktionsweise erklären. Die Basis für das Strategische Management in zweckbasierten Organisationen bildet deren Rolle bei der Befriedigung gesellschaftlicher

Bedürfnisse (vgl. *Abbildung 3*). Für die Erläuterung der Funktionsweise greift der Autor die Grundlagenarbeiten von Porter (1985) sowie Rüegg-Stürm (2005) auf und integriert die für zweckbasierte Organisationen sinnvollen Aspekte aus dem Modell der Wertkette von Porter sowie dem neuen St. Galler Management Modell von Rüegg-Stürm.

Das Modell ist der Planing-School nach Mintzberg (1995, S. 50) zuzuordnen. Der Herausforderung, dass langfristige strategische Planungen nur bedingt auf die Herausforderungen der VUCA-Welt reagieren können, wird mit einer konsequenten Ausrichtung der Strategie auf die zu erzielende gesellschaftliche Wirkung begegnet: Solange die gewünschte (und von den Geldgeberinnen und Geldgebern abgesegnete) gesellschaftliche Wirkung effizient und effektiv (oder noch besser eine höhere Effizienz oder Effektivität) erzielt werden kann, sind Abweichungen von der geplanten Strategie legitim. Wird jedoch die strategische Ausrichtung grundsätzlich in Frage gestellt (z. B. durch abrupte gesellschaftliche Veränderungen, wie ein starker Einbruch der Zahlen der Asylsuchenden), muss die Strategie auch vor Ablauf der geplanten Zeit neu gedacht werden.

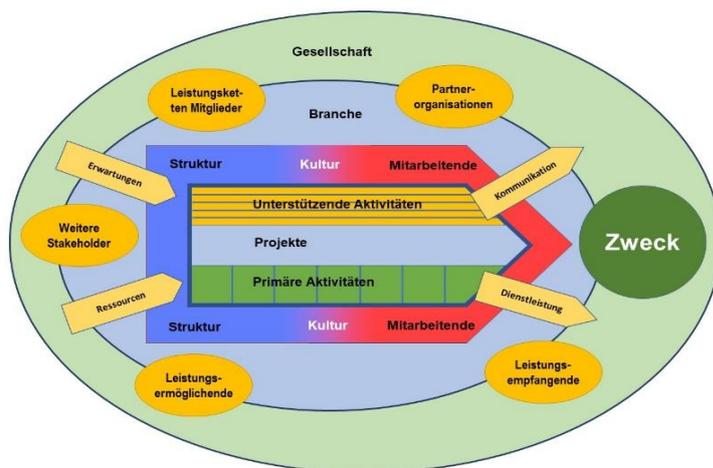


Abbildung 43: Das Managementmodell zweckbasierter Organisationen (Quelle: Eigene Darstellung).

Der Mehrwert des neuentwickelten und hier vorgestellten Managementmodells (vgl. *Abbildung 43*) entsteht durch die konsequente Betrachtungsweise beziehungsweise Analyse der Funktionsweise zweckbasierter Organisationen auf deren Zweckbestimmung. Dabei sollen durch das Modell die in den folgenden Kapiteln aufgeworfenen Fragen beantwortet werden.

2.1.1 Welche Ziele verfolgen zweckbasierte Organisationen?

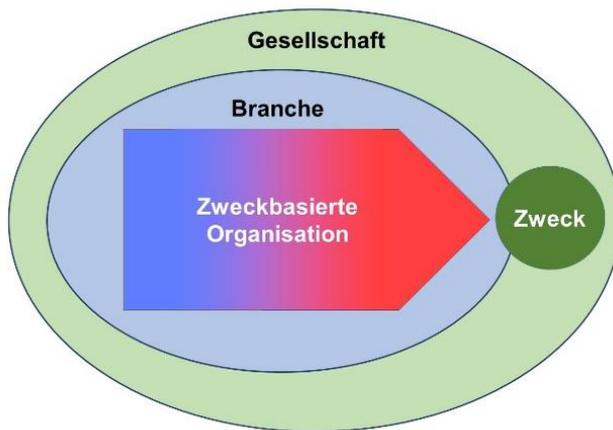


Abbildung 44: Zweck, Gesellschaft und Branchen-Ausrichtung des neuen Modells (Quelle: Eigene Darstellung).

Zweckbasierte Organisationen müssen den gesellschaftlichen Zweck erfüllen, der ihre gesetzliche Grundlage bildet (vgl. *Kapitel 1.4.1, Teil II*). Dieser gesellschaftliche Zweck ist entweder in Gesetzen oder in der Satzung (Zweckbestimmung) definiert. Da solche Zwecke im weitesten Sinne gesellschaftsgestaltenden Charakter haben, befindet sich der dunkelgrüne Zweck-Kreis im Bereich der Gesellschaft und enger gefasst, in der Branche der zweckbasierten Organisation.

Im Modell (vgl. *Abbildung 44*) wird die klare Ausrichtung der zweckbasierten Organisationen auf die Zweckerfüllung durch eine pfeilförmige Organisation dargestellt, die auf den dunkelgrünen Zweck-Kreis zielt. Dieser befindet sich sowohl in der Gesellschaft wie auch innerhalb einer Branche.

Die Organisation wird sowohl von der jeweiligen Branche wie auch von der Gesellschaft umgeben.

2.1.2 Wie sieht das gesellschaftliche Umfeld aus?

Die Gesellschaft wirkt mit Veränderungen, Wertvorstellungen und gesetzlichen Rahmenbedingungen auf die Organisation ein. Im St. Galler Management Modell (Rüegg-Stürm, 2005), das die Idee für die Umfeldbezeichnungen dieses Modells lieferte, wird dieser äußerste Kreis (Umweltsphären) mit den Dimensionen Gesellschaft, Natur, Technologie und Wirtschaft gebildet. Diese zusätzliche grafische Differenzierung erscheint aber für ein Modell der zweckbasierten Organisationen zu detailliert (vgl. *Abbildung 44*), zumal bei diesen eine klare Fokussierung auf gesellschaftliche Herausforderungen vorherrscht. Dennoch müssen Aspekte wie der

technologischer Wandel, das Wirtschaftssystem oder Rahmenbedingungen aus der Natur im Management einer zweckbasierten Organisation ebenso berücksichtigt werden wie gesellschaftliche Herausforderungen (z. B. Migration, Demografie oder Infrastrukturlage).

2.1.3 Welche Einflüsse übt unsere Branche aus?

Nach der Gesellschaft bildet die Branche oder der Themenbereich, in denen eine Organisation einen Zweck zu erfüllen hat, den nächstengeren Rahmen. Eine Branche beeinflusst die Organisation durch das erforderliche spezifische Fachwissen und die besonderen Gepflogenheiten der entsprechenden Berufsgruppen. Aber auch ethische oder standesrechtliche Grenzen können in unterschiedlichen Branchen verschieden sein. Deshalb bildet die Branche den engeren, die zweckbasierte Organisation umschließenden Kreis des Modells (vgl. *Abbildung 44*).

2.1.4 Auf welche Abhängigkeiten müssen zweckbasierte Organisationen Rücksicht nehmen?



Abbildung 45: Stakeholder im neuen Modell (Quelle: Eigene Darstellung).

Zweckbasierte Organisationen bewegen sich in der Gesellschaft (die sie aufgrund ihres Zweckauftrags häufig zu gestalten versuchen) (grüner äußerer Ring) und noch enger gesehen, in einer spezifischen Branche (hellblaue Ellipse). Sowohl in der Gesellschaft wie auch in der Branche gibt es sogenannte Stakeholder. Zu diesen besteht vonseiten der zweckbasierten Organisation in irgendeiner Form ein Abhängigkeitsverhältnis. Die Stakeholder sind im Modell mit gelben Ellipsen gekennzeichnet und um die Organisation angeordnet (vgl. *Abbildung 45*).

Partnerorganisationen

Viele zweckbasierte Organisationen verfolgen Ziele in Themenbereichen, die auch von anderen Organisationen, z. T. profitorientierten Unternehmen, angestrebt werden (z. B. Umweltverbände und Lebensmittelkonzerne oder umweltfreundliche Energieproduzenten). Ein gemeinsames Vorgehen in Allianzen kann unter Umständen sinnvoll sein (vgl. Public Health Schweiz), es können aber auch Konkurrenzsituationen (z. B. WWF und Greenpeace im Bereich der Spendengelder) entstehen.

Mitglieder der Leistungs- beziehungsweise Versorgungskette

Von einer Leistungs- oder Versorgungskette wird gesprochen, wenn mehrere Organisationen nacheinander an der gleichen Person (Patientin und Patient, Klientin und Klient) Dienstleistungen erbringen (Kirchhofer, 2013; Lungen, Stock & Lauterbach, 2008; Zäch & Koch, 2005). Bei einem medizinischen Notfall entsteht klassischerweise eine solche Leistungskette: Erstversorgung – Ambulanz – Notfallstation Spital – Fachabteilung Spital – Rehabilitation – Hausarzt. Die Herausforderungen der einzelnen beteiligten Organisationen einer Versorgungskette sind vielfältig:

- Der eigene Leistungserfolg hängt sehr stark von der Qualität der Handlungen der vorgelagerten Akteurinnen und Akteure in der Leistungskette ab: Je nachdem, wie gut die Erstversorgung und die Ambulanz bei einem Notfall arbeiten (konnten), desto besser sind die Heilungschancen später im Spital. Eine erfolgreiche Rehabilitation hängt stark von den im Spital erzielten Ergebnissen ab.
- Die Schnittstellen zwischen den einzelnen Akteurinnen und Akteuren müssen klar definiert sein und relevante Informationen aus den eigenen Aktivitäten an die nachgelagerten Organisationen weitergegeben werden.
- Sind unterschiedliche Berufsgruppen in eine Versorgungskette eingebunden, fließen verschiedene fachliche Ansätze und unterschiedliche Kulturen beziehungsweise Ethiken in die Dienstleistungserbringung ein. Dies kann zu Spannungen und Missverständnissen führen.

Viele zweckbasierte Organisationen sind Teil einer oder auch mehrerer Leistungskette(n) und von deren anderen Mitgliedern abhängig.

Leistungsempfangende

Da zweckbasierte Organisationen in Bereichen tätig sind, in denen der Markt nicht oder nur eingeschränkt funktioniert, spricht der Autor in Bezug auf die Abnehmenden der Dienstleistung der zweckbasierten Organisationen von Leistungsempfangenden und nicht von Kundinnen und Kunden. Damit soll auch dem Umstand Rechnung getragen werden, dass eine zweckbasierte Organisation auch eine Dienstleistung erbringen kann, die nicht freudig entgegengenommen wird (Gefängnis, Polizei, Steuerverwaltung usw.).

Trotzdem haben die Leistungsempfangenden Erwartungen und Ansprüche, sind möglicherweise gut politisch vernetzt oder weisen besondere Vulnerabilitäten auf. Zudem ist eine erfolgreiche Dienstleistungserbringung immer auf die Mitwirkung der Leistungsempfangenden angewiesen, wobei durchaus unterschiedliche Auffassungen vorliegen können, wie „Erfolg“ in der jeweiligen Leistungserbringung definiert wird: So möchte in der Suchtberatung bspw. die Klientin und der Klient „lernen, kontrolliert Alkohol zu konsumieren“, die Fachexpertise besagt jedoch, dass bei schweren Fällen zumindest eine gewisse Zeit eine vollständige Alkoholabstinenz für den Gesundungsprozess notwendig ist (Mann, 2010, S. 180).

Deshalb sind die Leistungsempfangenden wichtige Stakeholder einer zweckbasierten Organisation, die zudem viele verschiedene Facetten aufweisen.

Leistungsermöglichende

Die Leistungsermöglichenden oder auch Leistungsträgerinnen und Leistungsträger sind jene Personen oder Organisationen, die die Aktivitäten der zweckbasierten Organisation beauftragen und finanzieren. Dies können Steuerzahlende, Spendende, Vereinsmitglieder oder auch der Staat sein. Zusammen mit der jeweiligen zweckbasierten Organisation und den Leistungsempfangenden bilden die Leistungsermöglichenden das sogenannte sozialwirtschaftliche Leistungsdreieck (Lambers, 2015, S. 104), das dadurch gekennzeichnet ist, dass nicht die Leistungsempfangenden für die Dienstleistung, die sie erhalten, bezahlen, sondern eine dritte Instanz.

Diese Leistungsermöglichenden haben Interessen und Vorstellungen, wie die von ihnen eingesetzten Mittel verwendet werden sollen, wie die Berichterstattung über die Mittelverwendung zu erfolgen hat und welche Ziele erreicht werden sollen. Sie sind neben den Leistungsempfangenden die wichtigsten Stakeholder einer zweckbasierten Organisation.

Weitere Stakeholder

Ein solches Modell kann nie alle Aspekte für sämtliche unterschiedlichen Situationen darstellen, deshalb gibt es im Sinne eines Hinweises eine gelbe Ellipse mit der Bezeichnung „Weitere Stakeholder“. Je nach Organisation können dies die Mitarbeitenden, die Mitglieder, Anwohnerinnen und Anwohner oder bei einer öffentlichen Behörde die wahlberechtigten Bürgerinnen und Bürger oder deren politische Vertretung im Parlament sein. Bei einer Stakeholder-Analyse sollte die Anzahl der untersuchten Stakeholder jedoch auf die wichtigsten begrenzt werden. In der Praxis hat sich ein Maximum von acht Stakeholder-Gruppen bewährt.

2.1.5 Welche primären Interaktionen finden statt?

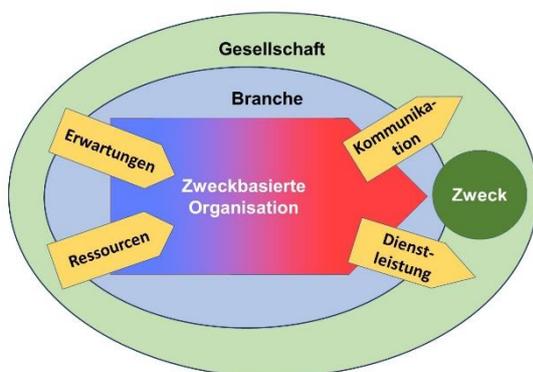


Abbildung 46: Primäre Interaktionen im neuen Modell (Quelle: Eigene Darstellung).

Basierend auf der Feststellung, dass nicht nicht kommuniziert werden kann (Watzlawick, Beavin & Jackson, 2017, S. 53) werden die Interaktionsebenen in diesem Modell bewusst auf zwei eingehende und zwei ausgehende Kommunikationsbereiche begrenzt (vgl. *Abbildung 46*). Damit soll die Komplexität des Modells niedrig gehalten werden. Diese Kommunikationsbereiche sind als gelbe Pfeile, die zur Organisation hin- beziehungsweise wegführen gekennzeichnet.

Ressourcen

Die Organisation erhält von außen Ressourcen, damit sie ihren Zweck erfüllen kann. Diese Ressourcen können unterschiedlichster Art sein: ehrenamtliches Engagement, Spenden, Beiträge, Erlöse, Beiträge der öffentlichen Hand oder anderer NPOs usw.

Erwartungen

Neben den Menschen und Institutionen, die Ressourcen zur Verfügung stellen, können ganz unterschiedliche Bevölkerungsgruppen oder Organisationen Erwartungen an die Organisation haben. Die wichtigsten Erwartungsträgerinnen und Erwartungsträger sind in den Stakeholdern zusammengefasst.

Dienstleistungen

Um den festgelegten gesellschaftlichen Zweck zu erzielen, wird die Organisation in irgendeiner Form eine Dienstleistung zugunsten einzelner Personen oder der gesamten Gesellschaft erbringen. Diese Dienstleistungen sind die Produkte, welche die Organisation mit ihren internen Prozessen erstellt.

Kommunikation

Die Organisation wird auf unterschiedlichen Kanälen und in unterschiedlicher Form mit verschiedensten Zielgruppen in der Branche beziehungsweise in der Gesellschaft kommunizieren.

2.1.6 Wie werden zweckbasierte Organisationen strukturiert?

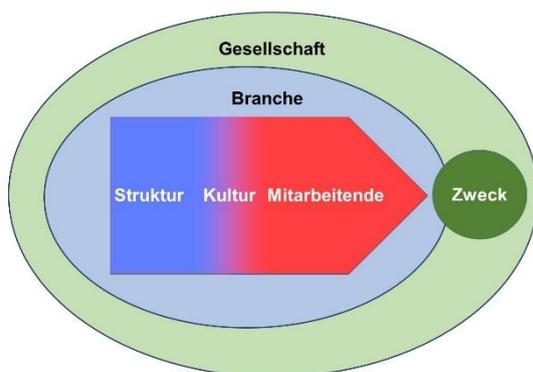


Abbildung 47: Operativer Rahmen des Modells (Quelle: Eigene Darstellung).

Basierend auf den Überlegungen von Rüegg-Stürm (2005), Schein und Schein (2018) und Bruhn und Hadwich (2015a) bildet das Managementmodell zweckbasierter Organisationen den operativen Rahmen einer Organisation mit den Elementen der Struktur, der Kultur und den Mitarbeitenden als wichtigstes Element der interaktiven Wertschöpfung bei Dienstleistungen. Bewusst wird auf einen größeren Detaillierungsgrad, wie er z. B. im St. Galler

Management-Modell gewählt wurde, zugunsten einer besseren Übersicht und Anwendbarkeit verzichtet (vgl. *Abbildung 47*).

Struktur

Moderne Organisationen funktionieren mit einer klaren Aufgabenteilung, die mithilfe der Struktur koordiniert und organisiert wird. Dabei wird die Struktur sowohl durch den Organisationsaufbau (im Organigramm beschrieben) wie auch durch die Beschreibung der Aufgabenerledigung (im Prozessplan dokumentiert) definiert. Diese expliziten Strukturen können vom Management leicht geändert werden, da sie formal festgelegt und zugänglich dokumentiert sind.

Neue Organisationsformen verlassen die klassischen „Struktur-Pfade“. (vgl. *Kapitel 1.6.8, Teil II*). Generell soll sich die Struktur der Organisation dem Zweck („Structure follows Strategy“) unterordnen.

Kultur

Neben den formalen, festgelegten Strukturen gibt es in jeder Organisation auch Regeln, Kodex und ungeschriebene Gesetze, die der Organisation implizite Strukturen geben (Sackmann, 2017, S. 42–56; Schein & Schein, 2018, S. 2–5). Diese Strukturen werden als Organisationskultur bezeichnet und können vom Management nur mit großen Anstrengungen verändert werden. Die Organisationskultur zu verändern, bedarf einer Verhaltensänderung der beteiligten Menschen und kann nur bedingt top-down beschlossen beziehungsweise verordnet werden (Sackmann, 2017, S. 245–248).

Mitarbeitende

In Organisationen, die Dienstleistungen erbringen, stellen die Mitarbeitenden das wichtigste Produktionsmittel dar (Berry & Parasuraman, 1999, S. 71). Formale Qualifikation und Erfahrung, aber auch Motivation und Teamfähigkeit sind neben anderen wichtige Eigenschaften der Mitarbeitenden wesentlich für eine qualitativ hochwertige Dienstleistungserbringung (Berry & Parasuraman, 1999, S. 72–92). Da zweckbasierte Organisationen vornehmlich Dienstleistungen erbringen, sind die Mitarbeitenden ihre tragenden Elemente.

2.1.7 Wie wird in zweckbasierten Organisationen gearbeitet?

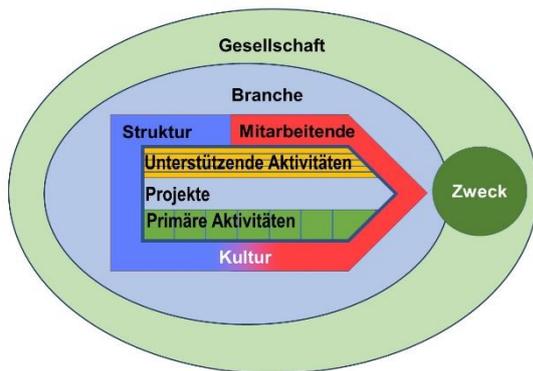


Abbildung 48: Arbeitsweise in zweckbasierten Organisationen (Quelle: Eigene Darstellung).

Wie in allen anderen Organisationen auch finden die praktischen Tätigkeiten in zweckbasierten Organisationen entweder in Form von wiederkehrenden Tätigkeiten (in Prozessen) oder als Projekte statt. Das Modell unterscheidet in Anlehnung an Porter (1985) bezüglich der Prozesse nur zwischen jenen Prozessen, in denen die Wertschöpfung stattfindet und jenen Prozessen, die zum Gelingen dieser Prozesse (der Wertschöpfung) beitragen. Entgegen der allgemeinen Prozessmanagementlehre wird zur Reduktion der Komplexität des Modells bei Letzteren nicht zwischen Steuerungsprozessen und Unterstützungsprozessen unterschieden (Gadatsch, 2017, S. 10). Da die unterstützenden Aktivitäten in diesem Modell sowohl die Kernprozesse (primäre Aktivitäten) als auch die Projekte ermöglichen, sind sie in diesem Modell über diesen beiden Elementen angeordnet (vgl. *Abbildung 48*).

Unterstützende Aktivitäten

In diesem Modell werden unter den unterstützenden Aktivitäten sämtliche wiederkehrenden Tätigkeiten beziehungsweise Prozesse zusammengefasst, die zum Erfolg der Projekte und des Kerngeschäfts (primäre Aktivitäten) beitragen. In der Prozessmanagementlehre werden diese zusätzlich in Steuerungsprozesse (Strategieentwicklung, Controlling, Personalsteuerung usw.) und Unterstützungsprozesse (Finanzwesen, Personaladministration, Marketing usw.) unterteilt (Gadatsch, 2017, S. 10). In der Logik dieses Modells steuern und unterstützen die „Unterstützenden Aktivitäten“ sowohl die „Projekte“ als auch die „Primären Aktivitäten“.

Projekte

In Organisationen können operative Tätigkeiten in ein- beziehungsweise erstmalige und in wiederkehrende Aufgaben unterschieden werden. Die ein- und erstmaligen Aufgaben werden klassischerweise in Projektform durchgeführt. Dabei haben Projekte einen klaren Start und ein definiertes Ende, deren Zeitpunkte und Situation definiert sind, der Weg dazwischen soll mit dem Projekt bewältigt werden. Projekte haben eine gewisse Komplexität, deshalb sind vielfach eigene Organisationsstrukturen (Team, Budget, Kompetenzen und Pflichten) sowie ein systematisches, geplantes Vorgehen notwendig. Ein Projekt ist einmalig, die Zielerreichung ist nicht gesichert. Deshalb birgt ein Projekt immer auch ein unternehmerisches Risiko. Der Projektansatz wird immer dann eingesetzt, wenn etwas Neues, Erstmaliges für die Organisation umgesetzt werden soll. Aus einem Projekt können später wiederkehrende Aktivitäten entstehen (Knechtli & Tanner, 2013, S. 4; Kuster et al., 2019, S. 3).

Primäre Aktivitäten

Unter die „Primären Aktivitäten“ fallen in Anlehnung an die Wertkette von Porter (1985) sämtliche Aktivitäten, die direkt zur Erstellung der Produkte der Organisation beitragen. Während Porter seine Wertkette ursprünglich für Produktionsbetriebe entwickelt hat, sind von verschiedenen Autoren Wertketten-Modelle für Dienstleistungsbetriebe entstanden (Benkenstein, Steiner & Spiegel, 2007, S. 51–70; Stauss & Bruhn, 2007, S. 3–28; Volck, 1997, S. 33). Welches dieser Modelle für die jeweilige zweckbasierte Organisation am ehesten passt, muss im Einzelfall entschieden werden. Im Modell wird die Wertkette mit den senkrechten Strichen im grünen Feld symbolisiert: Die dadurch entstehenden Kästchen stellen die jeweiligen Prozessschritte zur Zielerreichung dar.

2.2 Strategisches Management für zweckbasierte Organisationen: Werkzeuge für die Praxis

Die Werkzeuge, mit denen das Strategische Management in zweckbasierten Organisationen gelebt werden kann, werden in den folgenden Kapiteln entwickelt und erläutert. Dabei erfolgt die Präsentation der einzelnen Instrumente in der Reihenfolge des in dieser Arbeit bereits mehrfach aufgezeigten Strategieprozesses (vgl. *Abbildung 7*): Analyse, Zielformulierung, Umsetzung und Zielüberprüfung.

Die neuentwickelten Werkzeuge werden immer gleich beschrieben: zuerst wird der Entwicklungsprozess dokumentiert, anschließend das neue Werkzeug beschrieben und als dritter Schritt die Anwendung des Werkzeugs erläutert.

2.2.1 Analysewerkzeug: Business Modell Canvas für zweckbasierte Organisationen

Das Business Modell Canvas kann hervorragend für die Analyse und Beschreibung der eigenen Organisation eingesetzt werden. Dadurch entsteht bei den Beteiligten ein gemeinsames Verständnis über das Geschäftsmodell der untersuchten Organisation (Osterwalder & Pigneur, 2010, S. 19). Aufgrund der Ergebnisse der Analyse des systematischen Literatur-Reviews (vgl. *Kapitel 1.6.4, Teil II*) hat der Autor dieser Arbeit entschieden, das Business Modell Canvas für zweckbasierte Organisationen auf dem Nonprofit Business Model Canvas von skylance.org (o. J.) aufzubauen (vgl. *Abbildung 49*).

Der Entwicklungsprozess des Werkzeugs „Business Modell Canvas für zweckbasierte Organisationen“

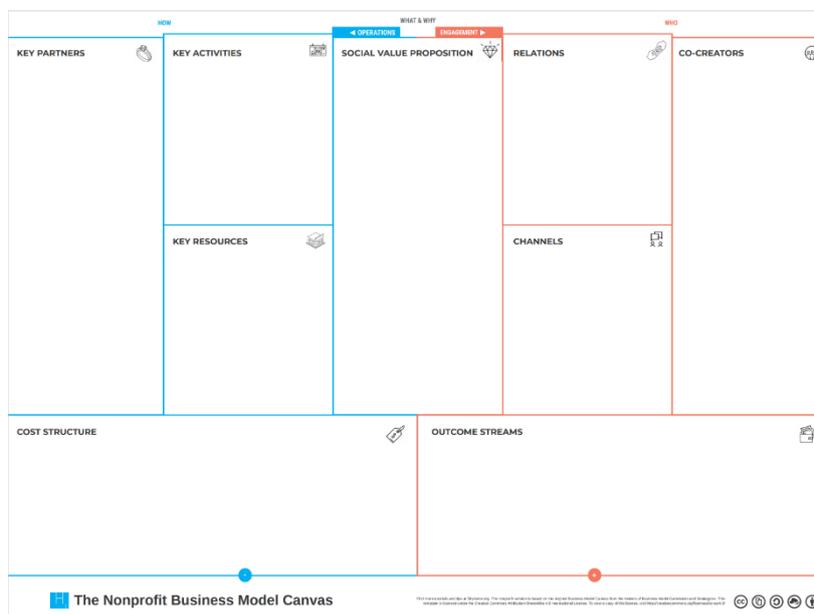


Abbildung 49: Ursprüngliches Nonprofit Business Model Canvas (Quelle: Skylance.org, o. J.).

Der Autor nahm im Jahr 2017 Kontakt zum Entwickler dieses Modells auf und bot ihm an, sein Modell (vgl. *Abbildung 49*) in die deutsche Sprache zu übersetzen. Nach mehreren Begriffsklärungen und Korrekturen lag das deutschsprachige Nonprofit Business Model Canvas (vgl. *Abbildung 50*) vor (skylance.org & Meyer, 2017).

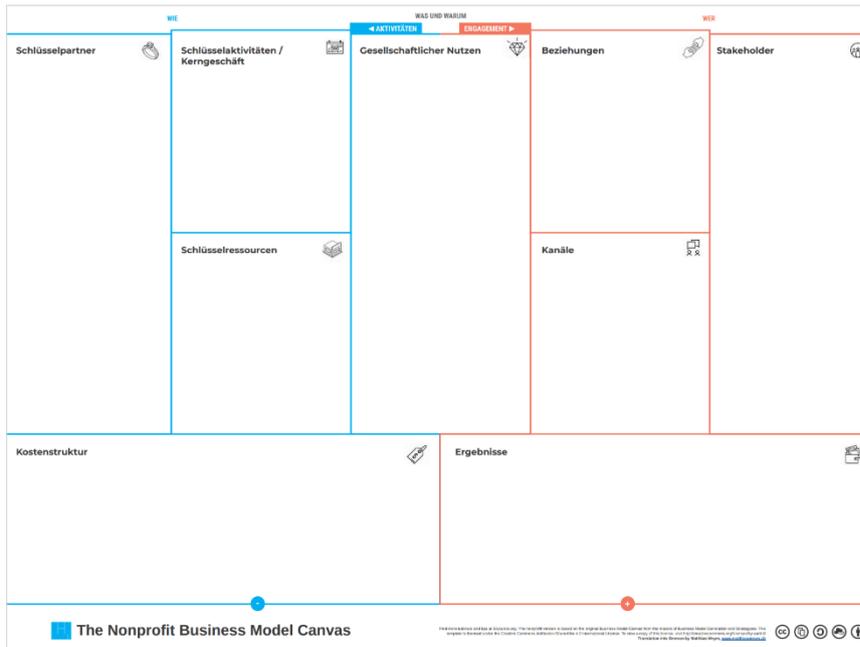


Abbildung 50: Durch den Autor übersetztes und angepasstes Canvas Modell (Quelle: Eigene Darstellung).

Dieses Modell wurde in verschiedenen Schulungen und Beratungsmandaten (vgl. *Abbildung 51*) sowohl bei Nonprofit- wie auch bei öffentlichen Organisationen eingesetzt und die Eindrücke der Beteiligten systematisch abgeholt.



Abbildung 51: Strategie-Workshop der Pestalozzi Bibliothek, Reflexion der Stärken und Schwächen je Element des NPO Business Model Canvas (Quelle: Eigene Aufnahme).

Folgende Kritikpunkte konnten so gesammelt werden:

- Die Struktur des Nonprofit Business Model Canvas ist nicht selbsterklärend.
- Es gibt keine Möglichkeit, die für die Zielerreichung notwendigen Kompetenzen einzutragen.
- Die Verknüpfung zur Wirkungskette mit Input, Output, Outcome- und Impact-Zielen ist nicht gegeben.
- Die Stakeholder sollten näher am gesellschaftlichen Nutzen sein. Die Beziehungen und Kanäle sind eher Werkzeuge, wenn die Stakeholder bekannt sind.
- Die Kostenstruktur sollte in Einnahmen und Ausgaben unterteilt werden.

Aufgrund der Rückmeldungen nahm der Autor maßgebliche Anpassungen vor und entwickelte ein eigenes Business Modell Canvas. Da dieses auf Basis der Praxisrückmeldungen aus Nonprofit- wie auch aus öffentlichen Organisationen entwickelt wurde, nannte er es aufgrund seines Wohnorts das Zuger Businessmodell für zweckbasierte Organisationen (vgl. *Abbildung 52*).

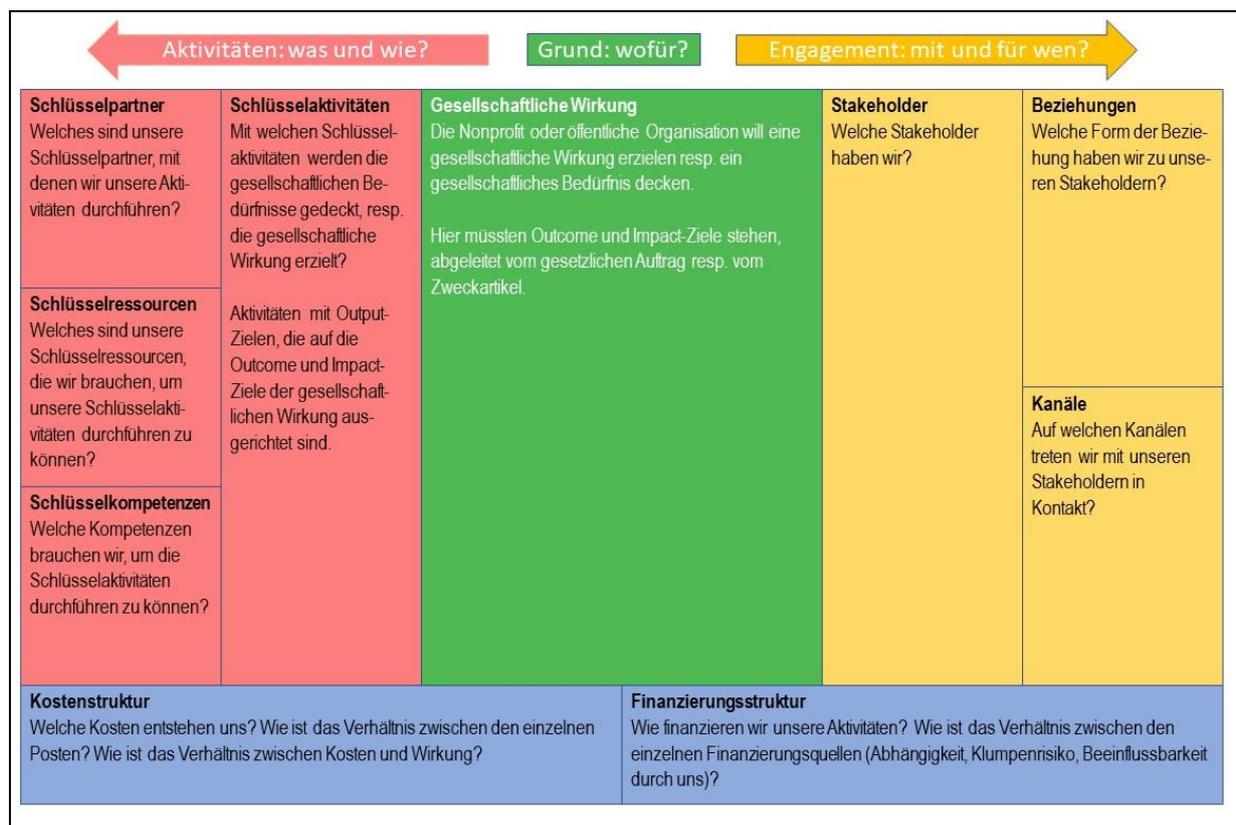


Abbildung 52: Zuger Businessmodell für zweckbasierte Organisationen. (Quelle: Matthias Meyer, 2019).

Folgende Änderungen wurden gegenüber der übersetzten ersten Version vorgenommen:

- Durch eine ausgeprägtere grafische und farbliche Gestaltung wurden die vier Bereiche des Modells stärker voneinander unterschieden.
- Die drei Bereiche Aktivitäten (rot), Grund (grün) und Engagement (gelb) wurden mit Fragewörtern versehen, die dabei unterstützen sollen, die entsprechenden Inhalte dieser Bereiche leichter zu identifizieren.
- Die gesellschaftliche Wirkung in der Mitte wurde stärker bezüglich Outcome- und Wirkungs-Zielen erläutert.
- Neben der gesellschaftlichen Wirkung wurden auf der linken Aktivitätsseite (rot) nun neu die Schlüsselaktivitäten angeordnet. Diese leiten sich direkt aus dem Wirkungsmodell (Ziele) ab und stehen deshalb in direkter Verbindung mit der gesellschaftlichen Wirkung.
- Auf der rechten Engagement-Seite (gelb) wurden nun neu die unterschiedlichen Stakeholder angeordnet. Diese stehen auch in direkter Beziehung zur gesellschaftlichen Wirkung (positive oder negative Auswirkungen der zu erzielenden gesellschaftlichen Wirkung auf sie).
- Auf der linken Seite wurden zusätzlich die Schlüsselkompetenzen hinzugefügt. Diese bilden zusammen mit den Schlüsselpartnerinnen und Schlüsselpartnern sowie den Schlüsselressourcen die Basis für die erfolgreiche Umsetzung der Schlüsselaktivitäten. Kompetenzen können zwar auch als Ressource verstanden werden, nach dem Verständnis des Autors (und aufgrund der Rückmeldungen vieler Benutzerinnen und Benutzer des ursprünglichen Modells) ist die eigenständige und abgegrenzte Auflistung der Kompetenzen gerade im Dienstleistungs-geprägten Sektor der zweckbasierten Organisationen wichtig für das bessere Verständnis des Wesens und der Voraussetzungen für eine gute Leistungserbringung einer Organisation.
- Auf der rechten Seite wurden außen die Beziehungen und Kontaktkanäle zu den Stakeholdern angeführt.
- Unten wurde die Finanzierung – aufgeteilt in Kosten- und Finanzierungsstruktur – in einer eigenen Farbe (blau) angeordnet.
- Dafür wurde das ursprüngliche Feld „Ergebnisse“ gelöscht. Dieses ist durch die zu erreichenden Ziele des grünen „Gesellschaftliche Wirkung“-Feld bereits abgedeckt.

Gegenüber der übersetzten Version hat das Zuger Businessmodell für zweckbasierte Organisationen nun zehn Felder (+ 1). Trotzdem ist es schlank und weiterhin sehr übersichtlich. Die Feldanordnung ist nun verständlicher. Diese Einschätzung wurde sowohl bei der praktischen

Anwendung wie auch am 5th Swiss Philanthropy Studies Workshop bestätigt. An diesem hat der Autor das Modell vorgestellt und seine Fachkolleginnen und -kollegen um eine strukturierte Einschätzung bezüglich Verständlichkeit und Anwendbarkeit gebeten (Matthias Meyer, 2019).

Die Beschreibung des Werkzeugs „Zuger Businessmodell Canvas für zweckbasierte Organisationen“

Ein Business Model Canvas soll eine gemeinsame Sprache und ein gemeinsam entwickeltes Verständnis zur Beschreibung, Visualisierung, Bewertung und Veränderung von Geschäftsmodellen ermöglichen. Wie die meisten Instrumente des Strategischen Managements kommt auch der Ansatz des Business Model Canvas aus dem marktorientierten Forprofit-Sektor. In diesem beschreibt ein Geschäftsmodell die Art und Weise, wie eine Organisation Gewinn erzielt. In diesem Sinne verstehen Osterwalder und Pigneur (2010, S. 16–18) ein Geschäftsmodell als Grundprinzip, wie eine Organisation Werte schafft, vermittelt und erfasst. Wird dieses Grundprinzip für zweckbasierte Organisationen adaptiert, stellt das Geschäftsmodell dar, wie eine zweckbasierte Organisation gesellschaftliche Wirkung erzielt.

Mit dem Ansatz des Business Model Canvas ist es Osterwalder und Pigneur (2010) gelungen, ein Konzept zu entwickeln, das es ermöglicht, selbst komplexe Zusammenhänge leicht verständlich und treffend auf äußerst begrenztem Raum darzustellen. Dabei hat das Konzept primär eine beschreibende Aufgabe, es stellt den Ist-Zustand der eigenen oder einer konkurrierenden Organisation dar. Auf Basis dieser Beschreibung können in einem nächsten Schritt Strategien entwickelt, Veränderungen geplant oder neue Wege gegangen werden.

Das Geschäftsmodell-Canvas einer zweckbasierten Organisation soll den gleichen Nutzen bringen, wie die Vorlagen für den Forprofit-Sektor. Das Geschäftsmodell einer zweckbasierten Organisation kann in vier Bereiche unterteilt und mit zehn Bausteinen beschrieben werden (vgl. *Abbildung 53*). In der Folge werden die einzelnen Bausteine erläutert:



Abbildung 53: Die vier Bereiche und zehn Bausteine des Business Modell Canvas für zweckbasierte Organisationen (Quelle: Eigene Darstellung).

Grund

Alle Aktivitäten und das inhaltliche Engagement einer zweckbasierten Organisation sind darauf ausgerichtet, dem Existenzgrund Rechnung zu tragen. Dieser lässt sich am einfachsten aufspüren, wenn Fragen mit dem Wort „Wofür“ (z. B. Wofür gibt es uns?) gestellt werden.

Aktivitäten

Unter den Aktivitäten sind die Bausteine zusammengefasst, welche die Leistungserbringung beschreiben. Mit welchen Aktivitäten wird die Existenz der Organisation gerechtfertigt? Mit welchen Partnern können wir diese Aktivitäten durchführen? Welche Ressourcen und Kompetenzen benötigen wir dafür? Die Bausteine des Bereichs „Aktivitäten“ lassen sich am besten durch Fragen mit den Fragewörtern „Was“ und „Wie“ (Was machen wir und wie machen wir es?) füllen.

Engagement

Zweckbasierte Organisationen sind immer eingebunden in unterschiedliche Netze, Dienstleistungsketten oder -verbünde (Schneider et al., 2007, S. 182–183). Aber auch die Nutznießenden der Dienstleistungen haben eine Beziehung zur zweckbasierten Organisation, genauso die Finanzierenden, die politischen Akteurinnen und Akteure, Lieferantinnen und Lieferanten, Anwohnende usw. Diese Beziehungen müssen deklariert werden, damit sie bewusst und aktiv bewirtschaftet werden können. So kann sich eine zweckbasierte Organi-

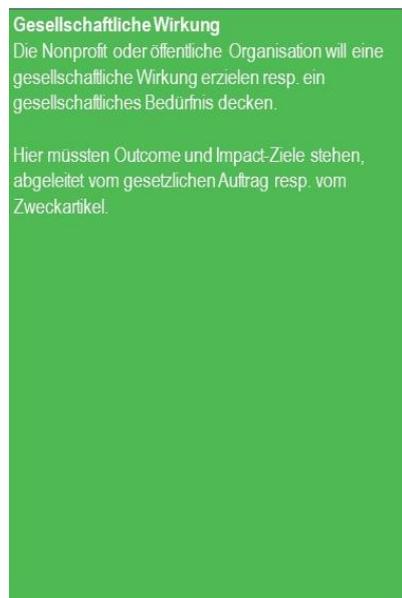
sation für und mit diesen Stakeholdern engagieren. Dabei verwendet sie unterschiedliche Kanäle und Methoden. Die Fragen, mit denen die Bausteine des Engagements definiert werden können, beginnen mit „Mit wem“ sowie „Für wen“ und „Wie“.

Finanzen

Auch bei zweckbasierten Organisationen bilden die Finanzen die Basis für jegliche Aktivitäten. Sowohl die Kostenstruktur der Ausgabenseite als auch die Einnahmequellen der Finanzierung müssen bekannt sein.

Die vier Bereiche mit den zehn Bausteinen werden so angeordnet, dass der Existenzgrund einer Organisation, also der formale Zweck, in der Mitte des Canvas steht und die Aktivitäten sowie das Engagement links beziehungsweise rechts davon aufgeführt werden. Die Finanzen bilden die Basis für die drei anderen Bereiche (vgl. *Abbildung 53*):

GW – Gesellschaftliche Wirkung



Gesellschaftliche Wirkung
Die Nonprofit oder öffentliche Organisation will eine gesellschaftliche Wirkung erzielen resp. ein gesellschaftliches Bedürfnis decken.

Hier müssten Outcome und Impact-Ziele stehen, abgeleitet vom gesetzlichen Auftrag resp. vom Zweckartikel.

Zweckbasierte Organisationen müssen eine gesellschaftliche Wirkung erzielen oder ein gesellschaftliches Bedürfnis decken. Normalerweise sind jedoch die entsprechenden Zweckartikel in Satzungen oder die der Tätigkeit einer öffentlichen Organisation zugrunde liegenden Gesetzesstellen nicht so konkret, dass sie ein überprüfbares, messbares Ziel darstellen. Deshalb müssen von diesem Basisauftrag der Satzung oder des Gesetzes operative Ziele abgeleitet werden. Wie in *Kapitel Zielformulierung mit Wirkungsmodell* (vgl. Seite 87) beschrieben, empfiehlt der Autor, Ziele mithilfe einer Wirkungskette zu definieren. In dieser weisen sowohl die Outcome- als auch die Impact-Ziele auf eine gesellschaftliche Wirkung hin. Zur Überprüfung der Ziele sollen diese SMART (**S**pezifisch, **M**essbar, **A**mbitiös, **R**ealistisch, **Z**eitgebunden) formuliert

SA – Schlüsselaktivitäten

Schlüsselaktivitäten
Mit welchen Schlüsselaktivitäten werden die gesellschaftlichen Bedürfnisse gedeckt, resp. die gesellschaftliche Wirkung erzielt?

Aktivitäten mit Output-Zielen, die auf die Outcome und Impact-Ziele der gesellschaftlichen Wirkung ausgerichtet sind.

Die Schlüsselaktivitäten werden am sinnvollsten mit der Wirkungskette definiert. In dieser wird das Wirkungsmodell formuliert und festgelegt, mit welchen Aktivitäten welche Wirkung bei den Zielgruppen und somit welche gesellschaftliche Wirkung erzielt werden soll (vgl. Kapitel *Zielformulierung mit Wirkungsmodell*, vgl. Seite 87). Schlüsselaktivitäten sollten auch auf ihr jeweiliges Kosten-Nutzen-Verhältnis hin überprüft werden. Nur so wird sichergestellt, dass mit optimalem Mitteleinsatz die größtmögliche Wirkung erzielt wird.

Um die Erfolgsmessung der Schlüsselaktivitäten müssen messbare Output-Ziele definiert werden. Dies können die Menge einer Dienstleistung, erreichte Zielpersonen oder auch die Qualität der Aktivität sein.

SA – Schlüsselpartner

Schlüsselpartner
Welches sind unsere Schlüsselpartner, mit denen wir unsere Aktivitäten durchführen?

In vielen Fällen kann eine zweckbasierte Organisation die gewünschte gesellschaftliche Wirkung nicht allein erzielen und braucht die Partnerinnen und Partner des Netzwerks oder der Dienstleistungskette für die optimale Wirkungserzielung. Dann ist es unabdingbar, diese Schlüsselpartnerinnen und Schlüsselpartner mit ihren Bedürfnissen gut zu kennen und die Kontakte sowie Schnittstellen zu diesen zu pflegen (Schneider et al., 2007, S. 187–188).

Schlüsselpartnerinnen und Schlüsselpartner können aber auch Unterstützungsvereine (in Deutschland und Österreich haben viele Schulen einen Schulunterstützungsverein (Gymnasium Anna-Sophianeum, o. J.; HLW Krieglach, o. J.)), Medien, Firmen, die als Sponsorinnen und Sponsoren auftreten, Politikerinnen und Politiker oder andere öffentlich bekannte Personen usw. sein.

SR – Schlüsselressourcen

Schlüsselressourcen
Welches sind unsere Schlüsselressourcen, die wir brauchen, um unsere Schlüsselaktivitäten durchführen zu können?

Die Schlüsselressourcen können in physische, menschliche und finanzielle Ressourcen unterteilt werden (Osterwalder & Pigneur, 2010, S. 39). Ein guter Standort einer Beratungsstelle ist genauso eine Schlüsselressource wie besondere klinische Geräte in einem Spital oder eine spezielle Software einer öffentlichen Verwaltung. Vielfach erbringen zweckbasierte Organisationen sehr spezifische Dienstleistungen, für die es auch Mitarbeitende mit besonderen Qualifikationen (wie z. B. Lehr- oder Polizeipersonen) benötigt. Je spezifischer die Qualifikationen der Mitarbeitenden

sein müssen, desto wichtiger ist das Personal im Sinne einer Schlüsselressource. Wenn eine zweckbasierte Organisation einen hohen Kapitalbedarf hat (z. B. aufgrund von Investitionen), dann ist der Zugang zu günstigem Kapital auch eine wichtige Schlüsselressource.

SK – Schlüsselkompetenzen

Schlüsselkompetenzen
Welche Kompetenzen brauchen wir, um die Schlüsselaktivitäten durchführen zu können?

Vielfach haben zweckbasierte Organisationen eine regionale Monopolstellung in ihrer Kernaufgabe: Nur in großen Ortschaften gibt es mehrere Fußballvereine, Museen haben in großen regionalen Räumen keine Konkurrenz mit der gleichen Sammlung und im Zuständigkeitsgebiet einer öffentlichen Verwaltung gibt es keine zweite, die ein konkurrierendes Angebot hat.

Diese Monopolstellung bedingt aber auch, dass zweckbasierte Organisationen und im Besonderen solche mit einem öffentlichen Auftrag, die gesetzlich vorgeschriebenen Aufgaben kompetent und effizient erbringen müssen. Diese Schlüsselkompetenzen im Bereich der Kernaufgabe aufzubauen und weiterzuentwickeln, zählt aus Sicht des Autors zu den Kernaufgaben des Strategischen Managements zweckbasierter Organisationen.

SH – Stakeholder

Stakeholder
Welche Stakeholder haben wir?

Stakeholder sind Beziehungs- oder Anspruchsgruppen und stehen in irgendeiner Beziehung zur zweckbasierten Organisation. Sie sind immer Personen (-gruppen), die Ansprüche, Interessen oder Erwartungen an die zweckbasierte Organisation haben. Gleichzeitig kann diese auch solche an die Stakeholder haben (z. B. haben öffentliche Verwaltungen klare Erwartungen an die Bewohnenden einer Stadt). Dabei beeinflussen Stakeholder mit ihren Erwartungen das Handeln der zweckbasierten Organisation, gleichzeitig werden die Stakeholder durch die Aktivitäten der zweckbasierten Organisation auch beeinflusst. Diese Wechselwirkung der gegenseitigen Erwartungen, Interessen und Ansprüche ist für die Beziehung zwischen Stakeholder und zweckbasierter Organisation kennzeichnend.

In Anlehnung an das Finanzierungsmodell (Schneider et al., 2007, S. 216) vieler zweckbasierter Organisationen unterteilt der Autor die Stakeholder in folgende vier Gruppen:

- Die Leistungermöglichenden (stellen primär Ressourcen zur Verfügung)
- Die Leistungsempfangenden (Nutznießende der Aktivitäten der zweckbasierten Organisation)
- Die Leistungserbringenden (Mitarbeitende, Mitglieder, Vorstand, Parlament usw.)
- Das Umfeld der Organisation (Gesellschaft, Anwohnende usw.)

Je nachdem, wie viele unterschiedliche Rollen eine Person in Bezug auf die zweckbasierte Organisation innehat, kann sie gleichzeitig auch in unterschiedlichen Stakeholder-Gruppen sein und verschiedene Erwartungen, Bedürfnisse oder Interessen haben:

- Für eine städtische Verwaltung ist eine Mutter, die ihr Kind von einer städtischen KiTa (Kindertagesstätte) betreuen lässt Leistungsempfangende gleichzeitig auch Steuerzahlende (Leistungermöglichende). Wenn sie nun noch im Stadtparlament Einsitz nimmt, zählt sie auch zu den Leistungserbringenden. Als Bewohnerin der Zufahrtsstraße zum Werkhof wiederum gehört sie zum Umfeld dieser städtischen Verwaltung.
- Wenn bei einer Beratungsstelle ein Klient (Leistungsempfänger) gleichzeitig Spender ist (Leistungermöglichender) und sich als Mitglied betätigt (Leistungserbringender), dann hat auch diese Person sehr unterschiedliche Anliegen und Bedürfnisse an die zweckbasierte Organisation.

BZ – Beziehungen

Beziehungen
Welche Form der Beziehung haben wir zu unseren Stakeholdern?

Eine zweckbasierte Organisation hat viele verschiedene Beziehungen zu ihren Stakeholdern. Diese können sich auch innerhalb einer Stakeholder-Gruppe unterscheiden. Wie im vorherigen Abschnitt ausgeführt, können Personen zudem unterschiedliche Rollen und somit auch Beziehungen zu einer zweckbasierten Organisation haben. Solche Mehrfachrollen können für die betroffenen Personen und auch für die zweckbasierte Organisation aus der Erfahrung des Autors eine besondere Herausforderung darstellen (z. B. wenn die Leistungsempfangenden als Mitglieder einer staatlich finanzierten Organisation den Leistungsumfang definieren wollen).

KA – Kanäle

Kanäle
Auf welchen Kanälen
treten wir mit unseren
Stakeholdern in
Kontakt?

Über die Kanäle tritt eine zweckbasierte Organisation mit ihrer Außenwelt, insbesondere mit den Stakeholdern, in Kontakt. Dabei können sich die Kanäle je nach Botschaft und deren Zweck unterscheiden: Eine Unwetterwarnung eines meteorologischen Instituts wird anders verbreitet werden müssen als der Spendenaufruf für die Dachrenovierung einer denkmalgeschützten Kirche.

Das Aufkommen der Social Media stellt viele zweckbasierte Organisationen vor große Herausforderungen: Vor allem die jüngere Bevölkerung ist kaum mehr mit analogen Kanälen erreichbar. Deshalb muss in vielen zweckbasierten Organisationen die Kompetenz aufgebaut werden, um die Kommunikation mit analogen und digitalen Kanälen zu beherrschen.

Osterwalder und Pigneur (2010, S. 31) haben für den Austausch in den Kommunikationskanälen fünf Phasen definiert. Adaptiert auf zweckbasierte Organisationen sind es folgende:

Phase 1: Aufmerksamkeit	Wie lenken wir die Aufmerksamkeit der Zielgruppe auf unser Anliegen beziehungsweise Angebot?
Phase 2: Bewertung	Wie unterstützen wir die Zielgruppe, unser Anliegen beziehungsweise Angebot positiv zu beurteilen?
Phase 3: Unterstützungsentscheid	Wie ermöglichen wir es der Zielgruppe, ihren Unterstützungsentscheid hinsichtlich unseres Anliegens beziehungsweise Angebots einfach und mit einem guten Erlebnis umzusetzen?
Phase 4: Übermittlung	Wie erhält die Person, die uns unterstützt beziehungsweise unser Angebot annimmt, den entsprechenden Gegenwert (Dienstleistung, Spendenbescheinigung usw.)
Phase 5: Nach der Unterstützung	Wie wertschätzen und unterstützen wir die Person auch nach der erfolgten Unterstützung?

Dabei kann der Kontakt in den einzelnen Phasen zu den jeweiligen Stakeholdern auf unterschiedlichen Kanälen erfolgen:

- Eine Spendenbescheinigung kann per Mail wie auch per Brief verschickt werden – optimal auf das Bedürfnis der unterstützenden Person ausgerichtet.

- Ein Rauchstopp-Angebot kann mit Plakaten beworben, mit einer Publireportage vertieft ausgeführt werden. Die Terminvereinbarung kann anschließend über die Website erfolgen und das Beratungsgespräch in der Fachstelle geführt werden. Danach könnten die Rauchstopp-Willigen mit mehreren WhatsApp-Nachrichten in ihrem Rauchstopp-Entscheid bestärkt werden.

K\$ – Kostenstruktur

Kostenstruktur

Welche Kosten entstehen uns? Wie ist das Verhältnis zwischen den einzelnen Posten? Wie ist das Verhältnis zwischen Kosten und Wirkung?

Im Gegensatz zu Forprofit-Organisationen steht bei zweckbasierten Organisationen die geforderte Wirkung beziehungsweise das zu erzielende Ergebnis im Vordergrund. Nur wenn die Zielerreichung sichergestellt ist, kann analysiert werden, ob Kosteneinsparungen oder Effizienzsteigerungen bei fortwährender Zielerreichung möglich sind: Ein Gefängnis ist aus volkswirtschaftlicher Sicht eine große Ressourcenverschwendung (der Betrieb mit den hohen Sicherheitsvorkehrungen ist teuer und die Insassinnen und Insassen verschwenden häufig ihre Arbeitskraft).

Also müssen zweckbasierte Organisationen die geforderte gesellschaftliche Wirkung möglichst kosteneffizient erzielen. Dazu müssen sie nicht nur die Kostenstruktur der einzelnen Aktivitäten kennen, auch das Verhältnis der Kosten zur erzielten Wirkung ist eine wichtige Größe: In der Suchtberatung kennt die Fachwelt Gruppen- und Einzelberatungsangebote. Die Einzelberatungsangebote sind sehr viel teurer (1-zu-1-Betreuung). Dem Autor ist in über 30 Jahren ehrenamtlicher und beruflicher Tätigkeit in der operativen und strategischen Leitung von Suchtberatungsangeboten keine Studie bekannt geworden, die den Nachweis erbracht hätte, dass der Mehraufwand des Einzelsettings durch eine deutlich höhere Wirksamkeit gerechtfertigt ist.

F\$ – Finanzierungsstruktur

Finanzierungsstruktur

Wie finanzieren wir unsere Aktivitäten? Wie ist das Verhältnis zwischen den einzelnen Finanzierungsquellen (Abhängigkeit, Klumpenrisiko, Beeinflussbarkeit durch uns)?

Zweckbasierte Organisationen haben sehr unterschiedliche Finanzierungsmodelle. Während öffentliche Organisationen primär über unterschiedliche Steuereinnahmen finanziert werden, können Nonprofit-Organisationen unterschiedliche Finanzierungsquellen haben. Um langfristig die Finanzierung planen zu können, müssen die Einnahmen genau analysiert werden: Wovon hängt deren Höhe ab? Was passiert, wenn eine Finanzierungsquelle versiegt? Können neue Finanzierungsquellen erschlossen werden?

Die praktische Anwendung des Werkzeugs „Zuger Business Modell Canvas für zweckbasierte Organisationen“

Ein Business Model Canvas bietet sich an, um gemeinsam im Team das Geschäftsmodell einer Organisation zu beschreiben (Osterwalder & Pigneur, 2010, S. 46–55) und so die Grundlage für unterschiedliche, weiterführende Prozesse zu haben: Realitätstest, Prozessmanagement einführen, Teammitglieder ihre Rolle in der Gesamtheit aufzeigen und eine Strategie formulieren. Die Basis bildet dabei immer das gemeinsame Verständnis für die einzelnen Bereiche. Die Anwendung des Business Model Canvas (vgl. *Tabelle 41*) ist einfach:

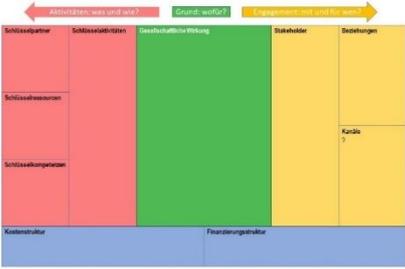
	<p>Hängen Sie das leere Canvas an eine Wand.</p>
	<p>Verteilen Sie in der Gruppe Post-its und Stifte.</p>
	<p>Lassen Sie die Beteiligten während eines definierten Zeitraums (z. B. 30 Minuten) passende Begriffe auf die Post-its schreiben und in die zugehörigen Bereiche kleben.</p>
	<p>Diskutieren Sie anschließend das Ergebnis und lassen Sie es verfeinern (Post-its entfernen, neue Begriffe hinzufügen usw.).</p>

Tabelle 41: Anwendung des Zuger Business Modell Canvas für zweckbasierte Organisationen (Quelle: Eigene Darstellung).

Zudem lassen sich mit dem Business Modell Canvas für zweckbasierte Organisationen neben dem eigentlichen Beschreiben der Organisation auch weitere Analysen durchführen: So können für jeden Bereich Stärke-Schwächen- (Kerth et al., 2011, S. 110–116) oder SWOT-Analysen (Kerth et al., 2011, S. 168–172) durchgeführt werden. Dazu werden einfach die Fragestellungen, auf denen der Auftrag für das Ausfüllen der Post-its basiert, entsprechend angepasst.

2.2.2 Analysewerkzeug: Reifegradmodell für den digitalen Wandel

Der digitale Wandel fordert öffentliche Verwaltungen wie auch Nonprofit-Organisationen sehr stark. Im deutschsprachigen Raum gibt es von staatlicher Seite verschiedene Initiativen, um diesen Wandel voranzutreiben (Schweiz: Strategie digitale Schweiz (Schweizerische Eidgenossenschaft [Hg.], 2018), Deutschland: Onlinezugangsgesetz (BMI - Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat, 2018), Österreich: Plattform digitales Österreich (Bundeskanzleramt Österreich, Plattform Digitales Österreich, 2017).

Deshalb benötigen zweckbasierte Organisationen im Strategieprozess ein Werkzeug, das ihnen einen Hinweis geben kann, in welchen Themenfeldern des internen digitalen Wandels investiert werden muss. Da ein solches bisher nicht existiert, wird im Rahmen dieser Arbeit basierend auf einem Reifegradmodell des Forprofit-Sektors (Leaders Academy, o. J.) ein Modell geschaffen.

Der Entwicklungsprozess des Werkzeugs „Reifegradmodell für den digitalen Wandel zweckbasierter Organisationen“

Die Vorlage des Forprofit-Sektors wird bezüglich der Themen und Inhalte großmehrheitlich übernommen. Anpassungen sind vor allem in Bezug auf die einführenden Erläuterungen, die anderen Leitungsstrukturen (Vorstand, politische Leitung vs. Geschäftsführung) und die Wortwahl (z. B. Verwaltung / Organisation vs. Unternehmen) notwendig. Vereinzelt Themen werden neu aufgenommen (z. B. aufgrund der starken Überalterung öffentlicher Verwaltungen in der Schweiz der Aspekt: „Junge Menschen finden unsere Verwaltung als potenziellen Arbeitgeber attraktiv“).

Das Endprodukt wird in einer Excel-Datei programmiert. Sechs thematische Fragenblöcke mit insgesamt 34 Fragen führen zu einer Punktezahl, die im achten Reiter der Excel-Datei in der Auswertung (vgl. *Abbildung 54*) kommentiert wird. Ein Spinnennetzdiagramm veranschaulicht

das Ergebnis optisch und macht sichtbar, in welchen Themen besonderer Handlungsbedarf besteht.

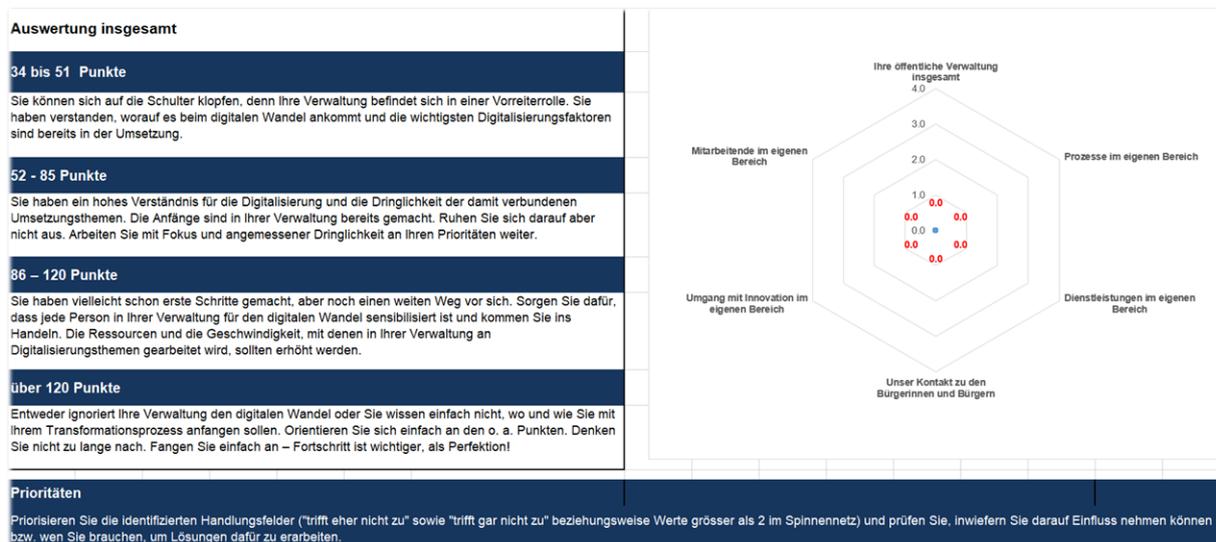


Abbildung 54: Auswertungsreiter des digitalen Reifegradmodells für zweckbasierte Organisationen (Quelle: Eigene Darstellung).

Das Reifegradmodell wird aus Akzeptanzgründen einmal auf öffentliche Verwaltungen und einmal auf Nonprofit-Organisationen hin ausgerichtet. Inhaltlich unterscheiden sich die beiden Excel-Dateien nicht. Einzig die Formulierungen werden für die jeweilige Organisationsform angepasst (z. B. Vorstand beziehungsweise Stiftungsrat vs. Politische Leitung).

Die beiden Reifegradmodelle wurden zwischen 2018 und 2020 in über 30 Schulungen mit insgesamt mehr als 500 Führungskräften aus der öffentlichen Verwaltung und aus dem Nonprofit-Sektor eingesetzt (Matthias Meyer, 2020b, S. 97–98). Die Rückmeldungen führten zu einer Anpassung im Frühsommer 2019, so dass aktuell die Version 2.0 im Einsatz steht. Angepasst wurden:

- Im Fragenblock 2 – Prozesse kam die Aussage „Die wichtigsten Führungsdaten und Kennzahlen sind unabhängig von Ort, Zeit und Endgerät abrufbar“ neu hinzu.
- Im Frageblock 4 – Kontakt zu Bürgerinnen und Bürgern kam die Aussage „Wir werten unsere Online-Aktivitäten systematisch aus“ neu hinzu.

Das Reifegradmodell für die öffentlichen Verwaltungen wurde bereits im Buch „Die smarte Verwaltung aktiv gestalten“ (Matthias Meyer, 2020b) publiziert. Es wurde seither mehr als

15'000 Mal von der Website „Springerlink“ geladen (Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2020).

Die beiden Excel-Dateien befinden sich auf der CD-ROM (vgl. VI Anlagen, 8) im Verzeichnis „Reifegradmodell Digitaler Wandel“.

Die Beschreibung des Werkzeugs „Reifegradmodell für den digitalen Wandel zweckbasierter Organisationen“

Das Werkzeug „Reifegradmodell für den digitalen Wandel zweckbasierter Organisationen“ besteht aus zwei annähernd identen Excel-Dateien – eine für öffentliche Verwaltungen, eine für Nonprofit-Organisationen. Diese unterscheiden sich lediglich in der geeigneteren, branchenspezifischen Wortverwendung. So haben beide Excel-Dateien acht Reiter: eine Einleitung, sechs Fragenblöcke und einen Auswertungsreiter (vgl. *Abbildung 55*).

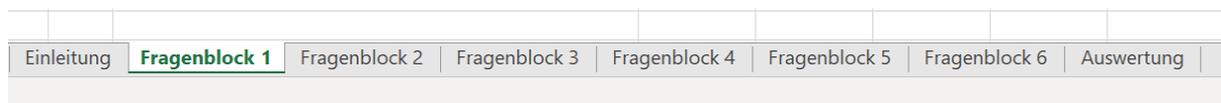


Abbildung 55: Acht Reiter des Reifegradmodells für den digitalen Wandel (Quelle: Eigene Darstellung).

Die Fragenblöcke bestehen aus Aussagen, die mit einer absteigenden Vierer-Skala („trifft zu“ bis „trifft gar nicht zu“) bewertet werden müssen (vgl. *Abbildung 56*). Je nach Antwort werden eins bis vier Punkte je Aussage vergeben. Für jeden Fragenblock wird eine Summe aus den Antworten und ein Durchschnittswert je Antwort berechnet. Die Summe fließt anschließend für die Auswertung in die Gesamtpunktezahl ein, der Durchschnittswert wird verwendet, um die Ergebnisse der einzelnen Themenblöcke miteinander im Spinnendiagramm zu vergleichen.

Die praktische Anwendung des Werkzeugs „Reifegradmodell für den digitalen Wandel zweckbasierter Organisationen“

4 Unser Kontakt zu den Bürgerinnen und Bürgern		trifft zu	trifft teilweise zu	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu
4.1	Wir bieten unseren Kunden ein lückenloses, abgestimmtes Informations- und Service-Erlebnis über alle Kanäle hinweg.		x		
4.2	Wir arbeiten mit Modell-Personen, um unsere Zielgruppen zu verstehen und ihren Bedürfnissen gerecht zu werden.			x	
4.3	Wir haben definierte Standards und Ressourcen zur Nutzung sozialer Netzwerke für Information, Kundendialog und Service.	x			
4.4	Informationen und Beratung werden auf Basis verfügbarer Kundeninformationen individualisiert.			x	
4.5	Wir werten unsere Online-Aktivitäten systematisch aus.				x
Punktzahl pro Spalte		1	1	2	1
Gesamtpunktzahl Abschnitt „Kontakt zu Bürgerinnen und Bürger“		13			
Durchschnittliche Punktzahl Abschnitt „Dienstleistungen“ (Gesamtpunktzahl / 5)		2.60			

Abbildung 56: Themenblock 4 des Werkzeugs „Reifegradmodell für den digitalen Wandel zweckbasierter Organisationen“ (Quelle: Eigene Darstellung).

Die Anwendung des Instruments „Reifegradmodell für den digitalen Wandel zweckbasierter Organisationen“ ist einfach. Die für einen Organisationsbereich verantwortliche Person bewertet die Aussagen der sechs Themenblöcke mit „trifft zu“, „trifft teilweise zu“, „trifft eher nicht zu“ oder „trifft gar nicht zu“ (vgl. *Abbildung 56*). Eine Mehrfachauswahl lässt die Excel-Datei nicht zu. Aus allen Antworten berechnet Excel eine Gesamtsumme und zeichnet ein Spinnendiagramm der einzelnen Themenblöcke, die im Auswertungsreiter angezeigt werden (vgl. *Abbildung 54*). Mit der Gesamtsumme ihrer Antworten erhält die antwortende Person noch einen erläuternden Text zum Ergebnis.

Die Beurteilung der Aussagen der sechs Themenblöcke nimmt nicht mehr als 15 Minuten in Anspruch. Somit ist das Reifegradmodell für den digitalen Wandel zweckbasierter Organisationen ein äußerst schlankes Instrument.

2.2.3 Analysewerkzeug: Reifegradmodell für das Prozessmanagement

Der Entwicklungsprozess des Werkzeugs „Reifegradmodell für das Prozessmanagement zweckbasierter Organisationen“

Im Rahmen seiner Bachelorarbeit hat Palamootil (2019) den Aufbau unterschiedlicher Reifegradmodelle für das Prozessmanagement untersucht und analysiert. Dabei bestätigte sich die praktische Erfahrung der ProzessManagementAkademie, dass die bisherigen Reifegrad-

modelle sehr aufwendig anzuwenden und für Nicht-Experten des Prozessmanagements nur schwer verständlich sind. Auf dieser Erkenntnis basierte der Auftrag der ProzessManagementAkademie, ein schlankes Werkzeug für die Führungsebene von Unternehmen zu entwickeln. Das Ergebnis der Bachelorarbeit wurde in der Praxis von Mitgliedern der ProzessManagementAkademie eingesetzt. Dem neuen Reifegradmodell wurde in der Folge eine hohe Praxistauglichkeit bestätigt (Matthias Meyer & Palamoottil, 2020, S. 12–13).

Da dieses neue Reifegradmodell für gewinnorientierte Organisationen entwickelt wurde, hat der Forscher dieses Modell für zweckbasierte Organisationen angepasst und in Prozessmanagement-Schulungen eingesetzt. Die Rückmeldungen aus diesen Schulungen zielten größtenteils auf drei unterschiedliche Aspekte:

- Der Begriff „Zweckbasierte Organisation“ sagte den Teilnehmenden nichts. Sie bevorzugten eine Unterteilung in Nonprofit- und öffentliche Organisationen.
- Das Werkzeug als solches wurde als sehr hilfreich eingestuft. Es ermöglicht zum einen die angeleitete Reflexion über das Prozessmanagement der eigenen Organisation, zum anderen den Vergleich mit anderen Organisationen, was einen vertieften Austausch bezüglich Erfahrungen und konkreter Herausforderungen zwischen den Schulungsteilnehmenden ermöglichte.

Von 2019 bis 2021 haben rund 180 Schulungsteilnehmende dieses Werkzeug im Rahmen ihrer Weiterbildung zur Selbstevaluation der eigenen Organisation angewendet. Das Resultat einer Selbstevaluation wird in den Ampelfarben (grün = wenig Entwicklungsbedarf, orange = mittlerer Entwicklungsbedarf und rot = hoher Entwicklungsbedarf) dargestellt. Die Verteilung der Organisationen der Kursteilnehmenden ist je nach Klasse unterschiedlich, kann aber wie folgt zusammengefasst werden: rot: 15 bis 35 % der Organisationen, orange: 40 bis 70 % der Organisationen und grün: 10 bis 25 % der Organisationen. So zeigt sich der große Entwicklungsbedarf zweckbasierter Organisationen im Bereich des Prozessmanagements.

Die Beschreibung des Werkzeugs „Reifegradmodell für das Prozessmanagement zweckbasierter Organisationen“

Aufgrund der Rückmeldungen aus der Praxis wurden für Nonprofit- und öffentliche Organisationen unterschiedliche Versionen des Reifegradmodells entwickelt. Dabei unterscheiden sich diese vor allem durch die verwendeten Begrifflichkeiten und nicht inhaltlich hinsichtlich der

erhobenen Bereiche. Damit wurde eine bessere Akzeptanz dieser Werkzeuge bei der Zielgruppe erreicht, ohne die Werkzeuge inhaltlich zu verändern. Aus diesem Grund sind beide Reifegradmodelle gleich aufgebaut und beleuchten auch die gleichen Aspekte. Auch die unterschiedlichen Gewichtungen der einzelnen Fragen wurden beibehalten.

Das Werkzeug „Reifegradmodell für das Prozessmanagement zweckbasierter Organisationen (beziehungsweise öffentlicher Organisationen / Nonprofit-Organisationen)“ besteht aus drei thematischen Bereichen (Beschreibung und Akzeptanz (des Prozessmanagements), Messung und Innovation (des Prozessmanagements) sowie Strategie und Wirkung (des Prozessmanagements)) mit insgesamt 14 Fragen, die Aspekte des Prozessmanagements der untersuchten Organisationen beleuchten. Für jede Frage gibt es fünf Antwortkategorien, die den möglichen Zustand des jeweiligen Aspekts beschreiben. So kann die Person, welche das Werkzeug anwendet, die einzelnen Fragen schnell beantworten, indem sie jene Antwort auswählt, die auf den Zustand ihrer Organisation am ehesten zutrifft (vgl. *Abbildung 57*).

		Ihre Bewertung von 1 bis 5				
		5	4	3	2	1
III. Strategie und Wirkung						
11. Unterstützt in Ihrer Verwaltung die oberste Führung das Prozessmanagement?		Die oberste Führung unterstützt das Prozessmanagement und gestaltet die Prozesse auch aktiv mit.	Die oberste Führung unterstützt das Prozessmanagement. Diese wird auch als wichtige Führungsaufgabe verstanden.	Die oberste Führung unterstützt das Prozessmanagement, jedoch wird dies nicht als eine Hauptpriorität erachtet.	Die oberste Führung unterstützt das Prozessmanagement nur in Form von Lippenbekenntnissen (Bekennnis in Worten, Taten folgen jedoch kaum).	Die oberste Führung unterstützt das Prozessmanagement nicht.
12. Ist in Ihrer Verwaltung eine Verknüpfung zwischen der Strategieentwicklung und dem Prozessmanagement vorhanden?		Die Prozessmanagementstrategie ist ein fester Bestandteil der Verwaltungsstrategie. Bei der Strategieentwicklung wird stets Rücksicht auf die Prozessmanagementstrategie genommen.	Eine Verknüpfung zwischen der Strategieentwicklung und dem Prozessmanagement ist vorhanden. Prozesse, die bestimmt wurden, haben eine Verknüpfung zur Strategie.	Eine Verknüpfung zwischen der Strategieentwicklung und dem Prozessmanagement ist größtenteils vorhanden. Die meisten Prozesse sind auf die Verwaltungsstrategie ausgerichtet.	Eine Verknüpfung zwischen der Strategieentwicklung und dem Prozessmanagement ist nicht vorhanden. Prozesse wurden bestimmt, jedoch fehlt die Verknüpfung zur Strategie.	Eine Verknüpfung zwischen der Strategieentwicklung und dem Prozessmanagement ist nicht vorhanden. Die Prozesse werden vielmehr durch die Hierarchie bestimmt.
13. Wie wirkungsvoll ist das Prozessmanagement in Ihrer Verwaltung?		Das Prozessmanagement ist für unsere Verwaltung sehr wichtig, es führt dazu, dass wir effizient und wirkungsvoll zu Gunsten der Bürgerinnen und Bürger arbeiten.	Die beschriebenen Prozesse sind sehr wirkungsvoll. Eine Wirkungs- und Effizienzsteigerung ist deutlich spürbar.	Die beschriebenen Prozesse sind wirkungsvoll. Eine Wirkungs- und Effizienzsteigerung ist spürbar.	Die beschriebenen Prozesse sind nur teilweise wirkungsvoll. Eine deutliche Wirkungs- und Effizienzsteigerung ist nicht spürbar.	Die beschriebenen Prozesse sind wirkungslos.
14. Würden Prozesse in Ihrer Verwaltung in einen automatisierten, digitalen Workflow transformiert?		Die Prozesse wurden so weit wie möglich in einen automatisierten Workflow transformiert.	Die Prozesse wurden größtenteils in einen automatisierten Workflow transformiert. Das Automatisierungspotenzial ist nicht komplett ausgeschöpft.	Die Prozesse wurden teilweise in einen automatisierten Workflow transformiert. Es besteht jedoch noch viel Automatisierungspotenzial.	Die Prozesse wurden noch nicht in einen automatisierten Workflow transformiert. Jedoch soll dies angegangen werden.	Die Prozesse wurden nicht in einen automatisierten Workflow transformiert oder sonst wie automatisiert bzw. teilautomatisiert. Dies soll auch nicht getan werden.

Abbildung 57: Bereich Strategie und Wirkung des Prozessmanagement-Reifegradmodells für öffentliche Verwaltungen (Quelle: Eigene Darstellung).

Durch das Ausfüllen der Bewertungsspalte wird über alle Fragen hinweg eine gewichtete Summe gebildet. Diese Gewichtung wurde im Rahmen der Bachelorarbeit von Palamootil (2019) entwickelt. Diese Summe bietet eine Gesamteinschätzung für die jeweilige Organisation (vgl. *Abbildung 58*).

Einschätzung des Reifegrads Ihres Prozessmanagements:	bei	6 bis 15 Punkten	16 bis 25 Punkten	bei 26 bis 31 Punkten
Ihre Punktzahl:	16	Initialphase Das Prozessmanagement in Ihrer Verwaltung befindet sich noch in der Initialphase. Die Einführung eines Prozessmanagements in Ihrem Verantwortungsbereich ist mit vielen Vorteilen verbunden!	Wachstumsphase Das Prozessmanagement in Ihrer Verwaltung hat noch viel Potenzial und ist zum Teil noch sehr ineffizient.	Optimierungsphase Das Prozessmanagement in Ihrer Verwaltung entfaltet ihre Wirkung. Sie sind auf dem richtigen Weg. Glückwunsch!

Abbildung 58: Einschätzung des Reifegrads der untersuchten Organisation (Quelle: Eigene Darstellung).

Neben dieser globalen Einschätzung des Reifegrads der untersuchten Organisation erhalten die Personen, welche dieses Werkzeug anwenden, einen klaren Hinweis, in welchen Bereichen der größte Entwicklungsbedarf hinsichtlich des Prozessmanagements ihrer Organisation besteht. Die farbig unterlegten Felder ermöglichen, die wichtigsten Handlungsfelder auf einen Blick zu erkennen (vgl. *Abbildung 59*).

		Ihre Bewertung von 1 bis 5				
		5	4	3	2	1
Messung und Innovation						
7. Haben Ihre Prozesse Messgrößen?	3	Die Prozessmessgrößen sind standardisiert und werden regelmässig auf deren Relevanz überprüft, um Kennzahlenfriedhöfe zu vermeiden.	Die Prozessmessgrößen sind standardisiert.	Es wurden für alle Prozesse Messgrößen definiert.	Es wurden nur bei einigen Prozessen Messgrößen definiert.	Es wurden keine Messgrößen definiert.
8. Wie oft werden die Prozessmessgrößen gemessen?	2	Die Prozessmessgrößen werden systematisch gemessen.	Die Prozessmessgrößen werden regelmässig gemessen.	Die Prozessmessgrößen werden unregelmässig gemessen.	Die Prozessmessgrößen werden selten bis gar nie gemessen.	Die Prozessmessgrößen werden nicht gemessen.
9. Werden Massnahmen aus den Prozessmessgrößen abgeleitet?	4	Massnahmen werden aus den Messgrößen abgeleitet. Die Massnahmen werden immer umgesetzt.	Massnahmen werden aus den Messgrößen abgeleitet. Die Massnahmen werden häufig umgesetzt.	Massnahmen werden aus den Messgrößen abgeleitet, jedoch werden die Massnahmen nur selten umgesetzt.	Massnahmen werden aus den Messgrößen abgeleitet, jedoch werden die Massnahmen nicht umgesetzt.	Es werden keine Massnahmen aus den Messgrößen abgeleitet.
10. Trägt das Prozessmanagement zu Innovation in Ihrer Verwaltung bei?	1	Das Prozessmanagement generiert neue Ideen und Innovationen. Umsetzbare Innovationsmöglichkeiten werden auch effektiv umgesetzt.	Das Prozessmanagement generiert neue Ideen und Innovationen. Jedoch werden nur wenige Innovationsmöglichkeiten auch effektiv umgesetzt.	Das Prozessmanagement trägt zu Innovationen in meiner Verwaltung nur reaktiv bei.	Das Prozessmanagement trägt nur teilweise zu Innovationen in meiner Verwaltung bei.	Das Prozessmanagement trägt nicht zu Innovation in meinem Verwaltung bei.

Abbildung 59: Übersicht der ausgewählten Ausprägungen des Bereichs Messung und Innovation (Quelle: Eigene Darstellung).

Die entsprechenden Dateien befinden sich auf der CD-ROM (vgl. *VI Anlagen, 8*) im Verzeichnis „Reifegradmodell Prozessmanagement“.

Die praktische Anwendung des Werkzeugs „Reifegrad für das Prozessmanagement zweckbasierter Organisationen“

Einschätzung des Reifegrades Ihres Prozessmanagements:		bei	6 bis 15 Punkten	16 bis 25 Punkten	bei 26 bis 31 Punkten		
			Initialphase	Wachstumsphase	Optimierungsphase		
			<i>Das Prozessmanagement in Ihrer Organisation hat sich noch im Anfangsstadium der Reifephase. Die Einführung eines Prozessmanagements ist im Verantwortungsbereich der</i>	<i>Das Prozessmanagement in Ihrer Organisation hat sich im Wachstum befinden. Die Einführung eines Prozessmanagements ist im Verantwortungsbereich der</i>	<i>Das Prozessmanagement in Ihrer Organisation befindet sich im Reifegrad. Die Einführung eines Prozessmanagements ist im Verantwortungsbereich der</i>		
Ihre Punktzahl:	19						
Bewertungskriterium		Ihre Bewertung von 1 bis	5	4	3	2	1
Beschreibung und Akzeptanz							
1. Wie sieht die Aufgabenverteilung in Ihrer Organisation aus?	3	Alle Mitarbeitenden identifizieren sich mit ihren Rollen, Aufgabengebieten und Kompetenzen.	Alle Mitarbeitenden kennen ihre Rollen, Aufgabengebiete und Kompetenzen.	Allen Mitarbeitenden wurden Rollen, Aufgabengebiete und Kompetenzen schriftlich zugewiesen.	Nur wenigen Mitarbeitenden wurden Rollen, Aufgabengebiete und Kompetenzen schriftlich zugewiesen.	Die Rollen, Aufgabengebiete und Kompetenzen werden eher zufällig verteilt.	
2. Wie werden die Rollen und Aufgaben von den Mitarbeitenden wahrgenommen?	5	Die Rollen und Aufgaben werden in der Organisation aktiv gelebt und von den Mitarbeitenden weiterentwickelt.	Die Rollen und Aufgaben werden in der Organisation gewissenhaft befolgt.	Die Rollen und Aufgaben werden in der Organisation größtenteils befolgt.	Die Ausführung der Rollen und Aufgaben erfolgt nicht einheitlich.	Die Rollen- und Aufgabebeschreibungen haben bei der Aufgabenerfüllung keine Bedeutung resp. liegen nicht vor.	
3. Warden in Ihrer Organisation die Prozesse beschrieben?	3	Die Prozesse sind schriftlich festgehalten und einzelne Prozessschritte sind automatisiert worden.	Die Prozesse wurden schriftlich festgehalten und die Dokumentation in den praktischen Arbeitsalltag integriert.	Die Prozesse wurden schriftlich festgehalten.	Die Prozesse wurden nur mündlich besprochen, jedoch nicht schriftlich festgehalten.	Die Prozesse wurden nicht beschrieben.	
4. Wie oft werden die Prozesse in Ihrer Organisation konsultiert?	2	Die Mitarbeitenden haben einen starken Automatismus für die Prozesse entwickelt. Die Prozesse müssen daher nicht mehr konsultiert werden.	Die Prozesse werden immer konsultiert.	Die Prozesse werden häufig konsultiert.	Die Prozesse werden nur teilweise konsultiert bzw. befolgt.	Die Prozesse werden nicht konsultiert resp. wurden nicht beschrieben.	
5. Wie stehen die Mitarbeitenden in Ihrer Organisation zum Prozessmanagement?	2	Die Mitarbeitenden sind begeistert von Prozessmanagement und leben es aktiv.	Die Mitarbeitenden leben das Prozessmanagement.	Die Mitarbeitenden haben eine neutrale Haltung zum Prozessmanagement.	Die Mitarbeitenden haben eine negative Haltung zum Prozessmanagement, beschränkt es jedoch nicht aktiv.	Die Mitarbeitenden bekämpfen das Prozessmanagement und äußern Prozessmanagement-Gedanken.	
6. Hat Ihre Organisation ein Vorschlagswesen für die Mitarbeitenden?	4	Das Vorschlagswesen wird als wichtiges Führungsinstrument verstanden. Die Vorschläge werden von den Verantwortlichen aufgenommen und wenn möglich umgesetzt.	Ein formelles Vorschlagswesen ist vorhanden und wird von den Mitarbeitenden genutzt.	Ein formelles Vorschlagswesen ist vorhanden. Dieses wird jedoch nur teilweise genutzt.	Ein formelles Vorschlagswesen ist vorhanden, jedoch wird dieses nicht genutzt.	Ein formelles Vorschlagswesen ist in der Organisation nicht vorhanden.	
Messung und Innovation		Ihre Bewertung von 1 bis	5	4	3	2	1
7. Haben Ihre Prozesse Messgrößen?	3	Die Prozessmessgrößen sind standardisiert und werden regelmäßig auf deren Relevanz überprüft, um Kennzahlenindikatoren zu vermeiden.	Die Prozessmessgrößen sind standardisiert.	Es wurden für alle Prozesse Messgrößen definiert.	Es wurden nur bei einigen Prozessen Messgrößen definiert.	Es wurden keine Messgrößen definiert.	
8. Wie oft werden die Prozessmessgrößen gemessen?	2	Die Prozessmessgrößen werden systematisch gemessen.	Die Prozessmessgrößen werden regelmäßig gemessen.	Die Prozessmessgrößen werden unregelmäßig gemessen.	Die Prozessmessgrößen werden selten bis gar nie gemessen.	Die Prozessmessgrößen werden nicht gemessen.	
9. Werden Maßnahmen aus den Prozessmessgrößen abgeleitet?	4	Maßnahmen werden aus den Messgrößen abgeleitet. Die Maßnahmen werden immer umgesetzt.	Maßnahmen werden aus den Messgrößen abgeleitet. Die Maßnahmen werden häufig umgesetzt.	Maßnahmen werden aus den Messgrößen abgeleitet, jedoch werden die Maßnahmen nur selten umgesetzt.	Maßnahmen werden aus den Messgrößen abgeleitet, jedoch werden die Maßnahmen nicht umgesetzt.	Es werden keine Maßnahmen aus den Messgrößen abgeleitet.	
10. Trägt das Prozessmanagement zu Innovation in Ihrer Organisation bei?	1	Das Prozessmanagement generiert neue Ideen und Innovationen. Umsetzbare Innovationsmöglichkeiten werden auch effektiv umgesetzt.	Das Prozessmanagement generiert neue Ideen und Innovationen, jedoch werden nur wenige Innovationsmöglichkeiten auch effektiv umgesetzt.	Das Prozessmanagement trägt zu Innovationen in meiner Organisation nur reaktiv bei.	Das Prozessmanagement trägt nur teilweise zu Innovationen in meiner Organisation bei.	Das Prozessmanagement trägt nicht zu Innovation in meiner Organisation bei.	
III. Strategie und Wirkung							
11. Unterstützt in Ihrer Organisation die oberste Führung das Prozessmanagement?	3	Die oberste Führung unterstützt das Prozessmanagement und gestaltet die Prozesse auch aktiv mit.	Die oberste Führung unterstützt das Prozessmanagement. Dieses wird auch als wichtige Führungsaufgabe verstanden.	Die oberste Führung unterstützt das Prozessmanagement, jedoch wird dies nicht als eine Hauptpriorität erachtet.	Die oberste Führung unterstützt das Prozessmanagement nur in Form von Lippenbekenntnissen (Bekanntnis in Worten, Taten folgen jedoch kaum).	Die oberste Führung unterstützt das Prozessmanagement nicht.	
12. Ist in Ihrer Organisation eine Verknüpfung zwischen der Strategieentwicklung und dem Prozessmanagement vorhanden?	4	Die Prozessmanagementstrategie ist ein fester Bestandteil der Organisationsstrategie. Die Strategieentwicklung wird stets Rücksicht auf die Prozessmanagementstrategie genommen.	Eine Verknüpfung zwischen der Strategieentwicklung und dem Prozessmanagement ist vorhanden. Prozesse, die bestimmt wurden, haben eine Verknüpfung zur Strategie.	Eine Verknüpfung zwischen der Strategieentwicklung und dem Prozessmanagement ist größtenteils vorhanden. Die meisten Prozesse sind auf die Organisationsstrategie ausgerichtet.	Eine Verknüpfung zwischen der Strategieentwicklung und dem Prozessmanagement ist nicht vorhanden. Prozesse werden bestimmt, jedoch fehlt die Verknüpfung zur Strategie.	Eine Verknüpfung zwischen der Strategieentwicklung und dem Prozessmanagement ist nicht vorhanden. Die Prozesse werden vielmehr durch die Hierarchie bestimmt.	
13. Wie wirkungsvoll ist das Prozessmanagement in Ihrer Organisation?	3	Das Prozessmanagement ist für unsere Organisation sehr wichtig, es führt dazu, dass wir effizient und wirkungsvoll zu Gunsten unserer Stakeholder arbeiten.	Die beschriebenen Prozesse sind sehr wirkungsvoll. Eine Wirkungs- und Effizienzsteigerung ist deutlich spürbar.	Die beschriebenen Prozesse sind wirkungsvoll. Eine Wirkungs- und Effizienzsteigerung ist spürbar.	Die beschriebenen Prozesse sind nur teilweise wirkungsvoll. Eine deutliche Wirkungs- und Effizienzsteigerung ist nicht spürbar.	Die beschriebenen Prozesse sind wirkungslos.	
14. Wurden Prozesse in Ihrer Organisation in einen automatisierten, digitalen Workflow transformiert?	2	Die Prozesse wurden so weit wie möglich in einen automatisierten Workflow transformiert.	Die Prozesse wurden größtenteils in einen automatisierten Workflow transformiert. Das Automatisierungspotential ist nicht komplett ausgeschöpft.	Die Prozesse wurden teilweise in einen automatisierten Workflow transformiert. Es besteht jedoch noch viel Automatisierungspotential.	Die Prozesse wurden noch nicht in einen automatisierten Workflow transformiert. Jedoch soll dies angestrebt werden.	Die Prozesse wurden nicht in einen automatisierten Workflow transformiert oder erst vor kurzem automatisiert bzw. digitalisiert. Dies soll auch nicht getan werden.	

Abbildung 60: Ausgefüllter Reifegradtest Prozessmanagement in Nonprofit-Organisationen (Quelle: Eigene Darstellung).

Die praktische Anwendung des Werkzeugs „Reifegrad für das Prozessmanagement zweckbasierter Organisationen“ (vgl. *Abbildung 60*) ist einfach: Anhand der Fragen und Antwortmöglichkeiten wird das Prozessmanagement der untersuchten Organisation bewertet. Dabei stellen die Antworten eine Kaskade von Entwicklungsgraden dar. Je nach Entwicklungsgrad der jeweiligen Fragen muss die entsprechende Entwicklungsgradstufe (1 bis 5) in die gelbe Spalte eingetragen werden. Die einzelnen Entwicklungsgrade haben – für die benutzende Person nicht sichtbar – Werte und Gewichtungen hinterlegt, die zusammengezählt ein Gesamttotal

aller Entwicklungsgrad-Ausprägungen des Prozessmanagements der untersuchten Organisation ergeben. Dieses Gesamttotal leitet in Folge zur Einschätzung des Reifegrads des Prozessmanagements der untersuchten Organisation. Dabei wird neben der schriftlichen Erläuterung auch ein farbiges Ampelsystem (rot, gelb, grün) verwendet.

Zudem sind aufgrund der farbigen Darstellung der Antworten die größten Schwachstellen des Prozessmanagements der Organisation leicht erkennbar.

Das Ausfüllen des entsprechenden Excel-Sheets dauert im Normalfall weniger als 15 Minuten.

2.2.4 Analysewerkzeug: Reifegradmodell für das Projektmanagement

Der Entwicklungsprozess des Werkzeugs „Reifegradmodell für das Projektmanagement zweckbasierter Organisationen“

Auf Basis der bisherigen Literatur können für das Projektmanagement verschiedene Dimensionen identifiziert werden:

- Der Reifegrad oder die Qualität des Projektmanagements wird im Project Management Maturity Model (PMMM) in einer fünfstufigen Kaskade dargestellt (vgl. *Abbildung 23*) (Demir & Kocabaş, 2010; Ibbs & Kwak, 2000; Kerzner, 2019). Die Einteilung dieser fünf Entwicklungsstufen des Berkeley Project Management Maturity Models, das die Basis für das PMMM bildet, lautet wie folgt: Level 1 = ad hoc; Level 2 = Planned; Level 3 = Managed at project level; Level 4 = Managed at corporate Level; Level 5 = Learning) (Ibbs & Reginato, 2002, S. 8).
- Ein Projekt wird klassischerweise in unterschiedliche Phasen unterteilt. Diese haben unterschiedliche Aktivitäten und enden mit unterschiedlichen Dokumenten sowie Meilensteinen. Bei Kuster et al. (2008, S. 16–23) heißen diese Phasen Vorstudie, Konzept, Realisierung, Einführung sowie Nutzung. Kuster et al. haben bei ihrem Phasenmodell die Entwicklung einer Software im Fokus, die als entwickeltes Produkt am Ende von einem Kundensystem genutzt wird. In der Software des Autors werden analoge Phasen abgebildet, allerdings als Projektidee, Projektskizze, Projektantrag, Projektumsetzung und Evaluation bezeichnet. Die Software hat vor allem Projekte im Fokus, die zu einem Ergebnis führen, das anschließend kaum oder nicht mehr verändert wird (Veranstaltungen, Publikationen usw.) (Matthias Meyer, 2013).

- Neben den Phasen spielt auch die formale Einbettung des Projektmanagements in einer Organisation eine wichtige Rolle, ob dieses seine Wirkung gut oder nicht voll entfalten kann. Diese formale Einbettung geschieht im Normalfall über klar definierte Prozesse sowie strategische wie operationale Vorgaben zum Projektmanagement. In dieser formalen Einbettung wird auch deutlich, wie die operative und auch strategische Leitung der Organisation das Projektmanagement sieht und behandelt (Kuster et al., 2008, S. 96–100). Zudem kann in der formalen Einbettung auch die Innovationskraft einer Organisation in Bezug auf das Projektmanagement abgelesen werden: Wie werden neue Ansätze des Projektmanagements unterstützt? Gibt es klare Prozesse für eine Weiterentwicklung des Projektmanagements? usw.

Ein weiterer wichtiger Aspekt der betrieblichen Integration des Projektmanagements ist der Umgang mit dem Konflikt zwischen der vertikalen Linienorganisation und der horizontalen Projektorganisation (Madauss, 2017, S. 158–170).

- In der Literatur finden sich viele Beispiele und Empfehlungen (Heintel & Krainz, 2015; Knechtli & Tanner, 2013; Kuster et al., 2008; Kuster et al., 2019), wie die einzelnen Phasen möglichst gut ausgestaltet werden können. Diese Best-Practice-Hinweise können die zu analysierenden Aspekte der einzelnen Phasen darstellen und in ihrer Gesamtheit ein vollständiges Bild des Reifegrads des Projektmanagements einer Organisation geben.
- Kerzner (2019, S. 32–34) weist explizit in einem eigenen Kapitel darauf hin, dass Projektmanagement in Nonprofit- und öffentlichen Organisationen (Public Sector) besondere Herausforderungen zu bewältigen hat und nennt beispielsweise die deutlich höhere Stakeholder-Anzahl, die geringe Stabilität politischer Entscheidungen, die politische Agenda hinter Entscheidungen, aber auch, dass im öffentlichen Sektor neue Risiken und Unsicherheiten sehr viel schneller auftreten als in der Privatwirtschaft usw.

Aus diesen unterschiedlichen Dimensionen heraus wurde in der Folge das Reifegradmodell des Projektmanagements abgeleitet.

- **Beschreibung des Ergebnisses:** Da das Projektmanagement in den allermeisten Organisationen einen gewissen Standard entwickelt hat (es gibt nach Erfahrung des Autors keine Managementausbildung mehr, in der nicht Grundkenntnisse des Projektmanagements vermittelt oder vorausgesetzt werden), werden für das Projektmanagement Reifegradmodell für zweckbasierte Organisationen die beiden ersten Levels des PMMM zusammengefasst. Damit wird davon ausgegangen, dass Projektmanagement in jeder Organisation

immer in irgendeiner Form geplant und strukturiert vonstattengeht. Somit lauten die vier Levels, nach denen das Ergebnis beschrieben wird: Level 1 = geplant, Level 2 = klare Leitung auf Projektebene; Level 3 = klare Leitung auf Organisationsebene und Level 4 = lernende Organisation. Die Beschreibungen der jeweiligen Entwicklungslevels werden aufgrund der verschiedenen Best-Practice-Empfehlungen für die Projektphasen und die organisationale Einbindung formuliert.

- **Beschreibung der Phasen:** In der Literatur ist, wie bereits beschrieben, eine unterschiedliche Anzahl an Projektphasen vorgesehen. Knechtli und Tanner (2013, S. 23–26) sehen nur drei Phasen vor (Definitions-, Konzept- und Realisierungsphase), Kuster et al. (2008, S. 35–77) sehen fünf Phasen vor (Initialisierung, Vorstudie, Konzept, Realisierung und Einführung). Der Autor dieser Arbeit ist überzeugt, dass die Zeit der Projektdefinition (Initialisierung, Vorstudie, Konzept) die wichtigste Periode im Projekt ist und deshalb in mehrere Phasen unterteilt werden sollte (nach jeder Phase besteht die formale Möglichkeit des Projektabbruchs). Er übernimmt deshalb die fünf Phasen von Kuster et al. (2008, S. 35–77), allerdings bezeichnet er die letzte Phase nicht als Einführung, sondern als Evaluation. Damit trägt er zum einen dem Umstand Rechnung, dass in zweckbasierten Organisationen nur selten Produkte entwickelt werden, die dann auch eingeführt werden (selbstentwickelte Software ausgenommen), zum anderen betont er mit dieser Namensgebung der letzten Phase die Bedeutung der Projektevaluation für die lernende Organisation (viertes Level dieses Maturitätsmodells).

Auf der gleichen Ebene der Phasen soll im Sinne einer Phase 0 die organisationale Einbettung des Projektmanagements angesiedelt werden.

- **Evaluationskriterien der Phasen:** Die Evaluationskriterien der einzelnen Phasen werden aufgrund der Literatur ausgewählt und formuliert. In *VI Anlagen, 6* findet sich eine Tabelle mit den ausformulierten Kriterien und den dazugehörigen, weiterführenden Literaturangaben sowie allfällige Bemerkungen zur Entwicklung des entsprechenden Kriteriums.

Das entwickelte Reifegradmodell für Prozessmanagement wurde in verschiedenen Weiterbildungen getestet. Aufgrund der Rückmeldungen wurden minimale Anpassungen vorgenommen. Da der Begriff „zweckbasierte Organisation“ in der Praxis noch nicht geläufig ist, wurde für die Evaluation mit zwei Versionen des Erhebungsrasters gearbeitet: Eine verwendete die Begriffe der öffentlichen Organisationen, die andere jene der Nonprofit-Organisationen.

Die entsprechenden Dateien befinden sich auf der CD-ROM (*VI Anlagen, 8*) im Verzeichnis „Reifegradmodell Projektmanagement“.

Die Beschreibung des Werkzeugs „Reifegradmodell für das Projektmanagement zweckbasierter Organisationen“

Das Werkzeug „Reifegradmodell für das Projektmanagement zweckbasierter Organisationen“ (beziehungsweise öffentlicher Organisationen / Nonprofit-Organisationen) besteht aus sechs thematischen Bereichen (Organisationale Einbettung (des Projektmanagements) und die fünf Projektphasen Initialisierung, Vorstudie, Konzept, Realisation sowie Evaluation). Diese insgesamt sechs Bereiche sind in einer Excel-Datei in jeweils einem eigenen Sheet dargestellt. Das siebte Sheet dient der Darstellung des Ergebnisses.

Jeder dieser Bereiche hat zwischen vier und sieben Aussagen (vgl. *Abbildung 61*). Insgesamt hat das Reifegradmodell 37 Aussagen, die die unterschiedlichen Aspekte des Projektmanagements der untersuchten Organisationen beleuchten. Für jede Aussage gibt es vier Antwortkategorien, die den Zustimmungsgrad zur jeweiligen Aussage ausdrücken (trifft zu, trifft teilweise zu, trifft eher nicht zu, trifft gar nicht zu). So kann die Person, welche das Werkzeug anwendet, die einzelnen Aussagen schnell bewerten, indem sie jene Kategorie auswählt, welche auf den Zustand ihrer Organisation am ehesten zutrifft.

5	Evaluation (Produktübergabe)	trifft zu	trifft teilweise zu	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu
5.1	Das gesamte Projekt (Phasen 1 bis 5) wurde reflektiert und auf positive wie auch negative Erkenntnisse				
5.2	Die Dokumentation ist nachgeführt und komplett. Wichtige Lessons Learned wurden festgehalten.				
5.3	Eine Abschlussrechnung wurde erstellt und von den Projektauftraggebenden genehmigt.				
5.4	Ein Abschlussbericht wird erstellt und von den Projektauftraggebenden genehmigt.				
5.5	Die Projektleitung wurde von den Projektauftraggebenden aus ihrer Verantwortung				
5.6	Die Projektauftraggebenden danken allen Projektbeteiligten für ihre Mitwirkung.				
Punktzahl pro Spalte		0	0	0	0
Gesamtpunktzahl Abschnitt „ Evaluation“		0			
Durchschnittliche Punktzahl Abschnitt «Evaluation» (Gesamtpunktzahl / 6)		0.00			

Abbildung 61: Bereich Evaluation des Projektmanagement-Reifegrad-Modells (Quelle: Eigene Darstellung).

Durch das Bewerten der einzelnen Aussagen aller Bereiche wird eine Summe gebildet. Diese gibt eine Gesamteinschätzung für die jeweilige Organisation wieder. Die durchschnittlichen Punktzahlen der einzelnen Bereiche werden in einem Spinnennetzdiagramm dargestellt (vgl. *Abbildung 62*), so dass leicht ersichtlich wird, in welchen Bereichen erhöhter Handlungsbedarf besteht.

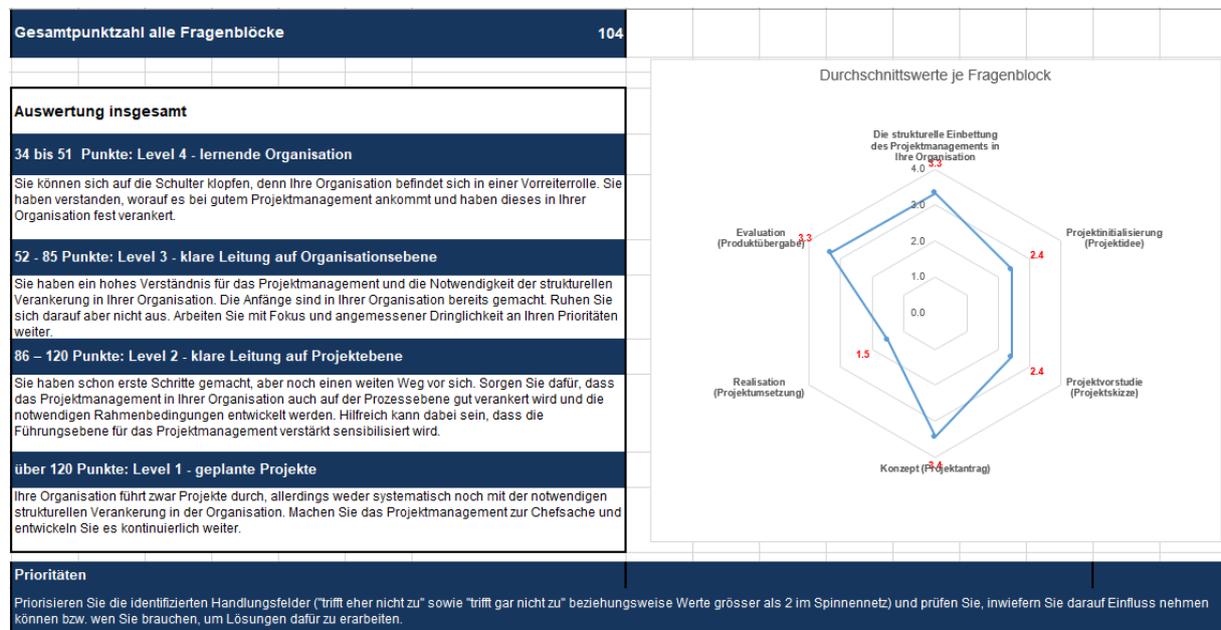


Abbildung 62: Einschätzung des Reifegrads der untersuchten Organisation (Quelle: Eigene Darstellung).

Die praktische Anwendung des Werkzeugs „Reifegrad für das Projektmanagement zweckbasierter Organisationen“

2 Projektvorstudie (Projektskizze)	trifft zu	trifft teilweise zu	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu
2.1 In der Vorstudienphase wird immer eine klar definierte Umfeldanalyse (Stakeholder, Abhängigkeiten, gesetzlicher Rahmen usw.) durchgeführt.		x		
2.2 Die Ausgangslage wird klar beschrieben.			x	
2.3 Es werden unterschiedliche Lösungsansätze, deren Machbarkeit und Wirtschaftlichkeit geprüft.			x	
2.4 Die «Spielregeln» für das Projektteam werden festgelegt.		x		
2.5 Die wichtigsten Projektspekte (Zeitplan, Aufwandsabschätzung, Zielformulierung usw.) wurden aktualisiert.		x		
2.6 Die relevanten Stakeholder unterstützen das Projektvorhaben.	x			
2.7 Die Analysen und Abklärungen in der Vorstudie wurden mit der notwendigen Tiefe und Sorgfalt ausgeführt (Wenn ich wenig Zeit habe, nehme ich mir viel davon am Anfang; Ruth C. Cohn).				x
Punktzahl pro Spalte	1	3	2	1
Gesamtpunktzahl Abschnitt „Projektvorstudie“	17			
Durchschnittliche Punktzahl Abschnitt „Projektvorstudie“ (Gesamtpunktzahl / 7)	2.43			

Abbildung 63: Bereich Projektskizze des Projektmanagement-Reifegrad-Modells (Quelle: Eigene Darstellung).

Die praktische Anwendung des Werkzeugs „Reifegrad für das Projektmanagement zweckbasierter Organisationen“ ist einfach: Anhand der Aussagen und Antwortmöglichkeiten wird das Projektmanagement der untersuchten Organisation bewertet. Das Reifegradmodell kann auch für die Bewertung eines einzelnen Projekts verwendet werden (vgl. *Abbildung 63*). Dabei stellen die Antwortmöglichkeiten eine Kaskade von Entwicklungsgraden dar. Die einzelnen Bewertungsmöglichkeiten haben – für die benutzende Person nicht sichtbar – Werte von eins (trifft zu) bis vier (trifft gar nicht zu) hinterlegt, welche die Basis bilden, um einen Schnitt für den jeweiligen Bereich zu berechnen. Die Antwortmöglichkeiten sowie die Antwortkategorien sind nicht gewichtet. Das Gesamttotal aller Bereiche leitet zur Einschätzung des Reifegrads des Projektmanagements der untersuchten Organisation. Dabei wird neben der schriftlichen Erläuterung auch mit einer Spinnennetzgrafik die Ausprägung der jeweiligen Bereiche angezeigt (vgl. *Abbildung 62*). So können auf einfache Weise Bereiche mit besonderem Handlungsbedarf identifiziert werden.

Das Ausfüllen des entsprechenden Excel-Sheets dauert im Normalfall weniger als 15 Minuten.

2.2.5 Analysewerkzeug: Konkretisieren der Analysen mit der für zweckbasierte Organisationen adaptierten SWOT-Analyse

Der Entwicklungsprozess des Werkzeugs „SWOT-Analyse zweckbasierter Organisationen“

Die SWOT-Analyse hat – wie die Befragung der Expertinnen und Experten vermuten lässt – in zweckbasierten Organisationen einen hohen Bekanntheitsgrad. Sie eignet sich deshalb besonders als Analyseinstrument des Strategischen Managements zweckbasierter Organisationen: Die Akteurinnen und Akteure der Analyse benötigen weder eine umfangreiche Schulung noch ist viel Material notwendig.

In eine SWOT-Analyse können die Ergebnisse anderer Analysen (z. B. Branchenanalyse) einfließen, sie kann aber auch direkt auf der Basis des bei den Beteiligten vorhandenen Wissens und deren Erfahrung durchgeführt werden (Kerth et al., 2011, S. 209).

Ihren Ursprung hat die SWOT-Analyse in marktwirtschaftlich ausgerichteten Organisationen. Wie jedoch das Beispiel der SWOT-Analyse der Gemeinde Menzingen (vgl. *Abbildung 21*) zeigt, kann der gleiche Raster sehr gut auch für zweckbasierte Organisationen verwendet werden. Allerdings müssen die Fragen auf Faktoren ausgerichtet sein, die die heutige und zukünftige Zweckerfüllung beeinflussen (können). Nach Schneider et al. (2007, S. 155–156) beziehen sich

die Stärken und Schwächen auf Eigenschaften der Organisation, z. B. Prozesse, Dienstleistungen, Kompetenzen der Mitarbeitenden, aber auch ein verstaubtes Image, eine ungünstige Altersstruktur bei den Spenderinnen und Spendern oder fehlendes Know-how bezüglich der digitalen Transformation. Chancen und Risiken dagegen beziehen sich immer auf die Umwelt und speziell auf Auswirkungen auf die Beziehungen zu den unterschiedlichen Stakeholdern, z. B. Veränderungen im Spendenmarkt, das Ausscheiden von Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartnern bei Behörden, aber auch Gesetzesänderungen, die die Klientinnen und Klienten betreffen, die wachsende Bedeutung der eigenen Zielgruppe usw.

Somit könnten die zu stellenden Fragen folgendermaßen lauten:

Organisationale Faktoren

Stärken: Was sind unsere Stärken? Was schätzen unsere Geldgeberinnen und Geldgeber (Spendende, Parlament, Behörde, die den Leistungsauftrag vergibt usw.) besonders an uns? Was macht uns aus Sicht unserer Dienstleistungsempfängenden einzigartig? Wofür stehen wir in der Öffentlichkeit? usw.

Schwächen: Wofür werden wir von unseren Stakeholdern kritisiert? Was macht die Konkurrenz besser? Welche Schwächen haben die Reifegradanalysen aufgezeigt? usw.

Umweltfaktoren

Chancen: Welche Chancen bieten sich uns? Welche gesellschaftliche Entwicklung unterstützt uns bei der Zweckerfüllung? Welche neuen Finanzierungsmöglichkeiten / Partnerschaften bieten sich an? usw.

Risiken: Gibt es gesellschaftliche Entwicklungen, die unsere Zweckerfüllung zukünftig erschweren? Wird sich unsere Finanzierungsstruktur verändern? Finden wir geeignete Mitarbeitende? usw.

Bei den Fragen ist immer wichtig, dass nicht das monetäre Ergebnis (wie bei marktwirtschaftlichen Organisationen) deren Rahmen bildet, sondern die möglichst effiziente Erzielung des gesetzlichen Zwecks der Organisation.

Nach Vorstellung des Autors dieser Arbeit kann die SWOT-Analyse als abrundender Zusammenschluss vorgängiger Analysen (Canvas-Businessmodell, Reifegradmodelle) genutzt werden. In der Beratung hat der Autor die SWOT-Analyse jedoch auch bereits verwendet, um die Felder des Canvas-Businessmodells bewusst zu füllen. Schlussendlich ist es immer der für die jeweilige Anwendung gewählte Fokus, unter welchem die SWOT-Analyse durchgeführt wird, der bestimmt, welche Erkenntnisse gewonnen werden können. Diese Vielseitigkeit macht die

SWOT-Analyse aus Sicht des Autors zu einem universalen Werkzeug und trägt sicherlich zur großen Verbreitung bei.

Diese universelle Anwendbarkeit der SWOT-Analyse birgt jedoch auch die Gefahr, dass ihre Anwendung etwas beliebig wird. Wenn der Fokus und die Fragen nicht ganz genau geklärt sind, drohen beliebige Ergebnisse, die in unterschiedliche Richtungen zielen. Wird der Fokus einer SWOT-Analyse jedoch gut beschrieben und eingeführt, kann deren Ergebnis eine gute Basis für die Zielformulierung darstellen.

Die Beschreibung des Werkzeugs „SWOT-Analyse zweckbasierter Organisationen“

		Umweltfaktoren	
		Chancen • • • • •	Risiken • • • • •
Interne Faktoren	Stärken: • • • • • •	Mit welchen Stärken können wir die kommenden Chancen bewältigen?	Welche Stärken können wir bewusst einsetzen, um Risiken zu reduzieren?
	Schwächen: • • • • • •	Welche Chancen können wir dazu nutzen, bekannte Schwächen in eine Stärke umzuwandeln?	Welche Risiken werden durch bekannte Schwächen verstärkt?

Abbildung 64: SWOT-Analyse für zweckbasierte Organisationen (Quelle: Eigene Darstellung).

Die SWOT-Analyse für zweckbasierte Organisationen gründet einerseits auf den vier Aspekten Strength (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken) und auf der klaren Bezeichnung des zu untersuchenden Gegenstands (vgl. *Abbildung 64*). Auf letztere beziehen sich die zu sammelnden Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken. So kann die Beziehung zum Hauptgeldgebenden analysiert werden (Welche Stärken und Schwächen haben wir in dieser Beziehung?) und die äußeren Einflüsse auf diese Beziehungen nach Chancen und Risiken untersucht werden. Selbstverständlich ist das Ergebnis einer solcherart ausgerichteten SWOT-Analyse ein anderes, als wenn der zu untersuchende Gegenstand z. B. das Kursangebot einer Nonprofit-Organisation ist (Welches sind die Stärken und Schwächen des Kursangebots, welche Chancen und Risiken verändern zukünftig das Umfeld dieses Kursan-

gebots?). Es ist leicht ersichtlich, dass der sorgfältigen Auswahl und präzisen Beschreibung des zu untersuchenden Gegenstands eine wichtige Rolle zukommt. Selbstverständlich muss bei dessen Erarbeitung die Zweckbasierung der öffentlichen und Nonprofit-Organisationen im Fokus bleiben. Somit bietet es sich an, nicht zu fragen „Was beeinflusst unseren Erfolg?“, sondern „Was beeinflusst das Erfüllen unseres zweckbasierten Auftrags?“.

Nachdem die vier Aspekte der SWOT-Analyse gesammelt wurden, kann in einem nächsten Analyseschritt das Zusammenspiel der inneren und äußeren Faktoren beleuchtet werden.

Im **Feld Stärken/Chancen** stoßen die beiden positiven und energievollen Aspekte zusammen. Es besteht die große Möglichkeit, dass sich Stärken und Chancen potenzieren und sich die Organisation einen großen Schritt in Richtung zweckbasierten Auftrag katapultiert. Als mögliche Analysefrage bietet sich in diesem Feld „Mit welchen Stärken können wir die kommenden Chancen bewältigen?“ an.

Im **Feld Stärken/Risiken** treffen die innerorganisatorischen Stärken auf externe Risiken. Die sich hier zu bildenden Paare geben Auskunft darüber, in welchem Umfang die Organisation in der Lage sein wird, kommende Risiken zu bewältigen. Gleichzeitig wird eine Organisation kaum Stärken weiter ausbauen, bei denen sich Risiken entwickeln. Eine mögliche Frage in diesem Feld könnte lauten: „Welche Stärken können wir bewusst einsetzen, um kommende Risiken zu reduzieren?“

Im **Feld Schwächen/Chancen** können sich die größten innerorganisatorischen Entwicklungspotenziale verbergen. Wenn sich Chancen in Bereichen entwickeln, in denen die Organisation noch schwach ist, dann könnte sie diese Chancen bewusst nutzen, den Bereich der eigenen Schwächen weiterzuentwickeln und daraus eine Stärke werden zu lassen, z. B. durch eine innerbetriebliche Bildungsinitiative oder den Aufbau eines neuen Themen- / Angebotsfelds. Mit der Frage „Welche Chancen können wir dazu nutzen, bekannte Schwächen in eine Stärke umzuwandeln?“ könnten solche Potenziale identifiziert werden.

Im **Feld Schwächen/Risiken** kann aufgezeigt werden, welche Umfeldrisiken auf welche innerorganisationalen Schwächen treffen können. Dies gibt den Verantwortlichen die Möglichkeit, allfällige Gegenmaßnahmen frühzeitig zu planen, z. B. die Schließung eines unrentablen Bereichs (Schwäche), wenn der Spendenmarkt massiv einzubrechen droht (Risiko).

Die praktische Anwendung des Werkzeugs „SWOT-Analyse zweckbasierter Organisationen“

Mit der SWOT-Analyse für zweckbasierte Organisationen sollten konkrete Fragestellungen untersucht werden. Diese wird beziehungsweise werden in einem ersten Schritt definiert. Dabei sollte die Zweckorientierung des Handelns der Organisation deutlich werden, so dass die nachfolgenden Analysen auf dieser Grundlage ausgeführt werden können.

Anschließend werden die Stärken und Schwächen (Innensicht) beziehungsweise die Chancen und Risiken (Außensicht) der Organisation zusammengetragen. Es kann unterschiedlich vorgegangen werden:

- Die Inhalte der vier Aspekte der SWOT-Analyse basieren auf vorgängigen, spezifischen Analysen (z. B. einer Stakeholder-Analyse, einer Maturitätsprüfung in Bezug auf den digitalen Wandel, einer Konkurrenzanalyse usw.). Dieses Vorgehen ist auf der einen Seite sehr aufwendig, wenn es jedoch systematisch und zumindest teilweise von unabhängigen Stellen durchgeführt wird, resultieren präzise und fundierte Informationen zur aktuellen Situation der eigenen Organisation.
- Die Inhalte der vier Aspekte der SWOT-Analyse werden in einem oder mehreren Teamprozessen zusammengetragen. Dabei bieten sich kreative Methoden, wie z. B. ein Brainstorming oder eine Traumreise, an. Dies hat zum Vorteil, dass binnen relativer kurzer Zeit und mit wenig Aufwand das Wissen um die eigene Organisation für einen analytischen Prozess genutzt werden kann.
- Auch Mischformen dieser Vorgehensweisen sind möglich.

Als schlankes und einfach anzuwendendes Analyseinstrument erfährt die SWOT-Analyse eine breite Verwendung. Allerdings darf nicht über die Schwächen hinweggesehen werden, die dieses Werkzeug trotz aller Vorteile hat (Schneider et al., 2007, S. 157–158):

- Je stärker bei der SWOT-Analyse auf interne Ressourcen basiert wird, desto größer ist die Gefahr von blinden Flecken. Die fehlende Außensicht kann dazu führen, dass einerseits Risiken nicht wahrgenommen werden (wollen) und andererseits eine Selbstüberschätzung auftritt.

Wenn die Fragestellung nicht fokussiert genug formuliert wird, kann es passieren, dass die „strategische Flughöhe“ nicht erreicht wird. Dann wird stark die operative Umsetzung beleuchtet, die strategischen Fragen, wie z. B. „Bieten wir die richtigen Angebote?“, „Ist unser

Vorgehen noch zeitgemäß?“, „Wird die Erfüllung unseres Zwecks noch gebraucht oder sollten wir unsere Nonprofit-Organisation auflösen?“ können dann nicht beantwortet werden.

- Die SWOT-Analyse hat eine hohe Verbreitung in der Praxis. Deshalb haben viele Personen schon einmal eine SWOT-Analyse durchgeführt. Allerdings gibt es unterschiedliche Formen, wie eine SWOT-Analyse erstellt werden kann. Um sicherzustellen, dass alle Beteiligten die gleiche Vorstellung davon haben, was eine SWOT-Analyse ist und wie sie durchgeführt werden sollte, ist eine gründliche Einführung in das Werkzeug notwendig. Dabei sollte auch die Ausgangslage (Weshalb wird die SWOT-Analyse durchgeführt?) und das Ziel (Welche Fragen sollen beantwortet werden?) allen Beteiligten kommuniziert werden.

Deshalb ist es notwendig, sich genügend Zeit für die Vorbereitung einer SWOT-Analyse zu nehmen und diese dann auch bei den Beteiligten seriös einzuführen. Dann ist ein Ergebnis zu erzielen, das die Basis für die weiteren Strategischen Entscheidungen bietet.

2.2.6 Zielformulierungswerkzeug: Wirkungsmodell

Eine zweckbasierte Organisation muss immer eine gesellschaftliche Wirkung erzielen. Dies geht in den seltensten Fällen mit einer einzigen Maßnahme. Deshalb sollten die Ziele einer zweckbasierten Organisation auf einem Wirkungsmodell basieren. Im Kapitel *Zielformulierung mit Wirkungsmodell* (vgl. Seite 87) wurde das Wirkungsmodell der Zewo (2011) vorgestellt, welches auf dem Theory of Change Ansatz des Aspen Institute Roundtable on Community Change (A. A. Anderson, 2005) basiert.

Der Autor hat dieses Modell verschiedentlich sowohl in der Beratung als auch in Weiterbildungsprodukten erfolgreich und mit gutem Kunden-Feedback angewendet. Deshalb war bei diesem Werkzeug kein Entwicklungsaufwand zu betreiben.

Die praktische Anwendung des Werkzeugs „Wirkungsmodell“

Um ein Wirkungsmodell für die Erreichung eines gesellschaftlichen Ziels erstellen zu können, müssen umfassende theoretische und praktische Kompetenzen eines Handlungsfelds bestehen. Die Involvierten müssen wissen:

- Wie in ihrem Handlungsfeld bei der Zielpopulation Verhaltensveränderungen erzielt werden können. Allerdings ist das Initiieren und Beibehalten von Veränderungen lang eintrainierter Verhaltensweisen ein sehr komplexer, anspruchsvoller Prozess (Prochaska & DiClemente, 1986, S. 3–27).

- Welche Stakeholder die Zielerreichung unterstützen beziehungsweise bekämpfen werden.
- Welche sonstigen Einflussfaktoren auf das gesellschaftliche Ziel einwirken: So beeinflussen sogenannte Gesundheitsdeterminanten, wie Bildung, sozialer beziehungsweise ökonomischer Status, aber auch die Lebensform (als Single, Paar oder in Familie) die Gesundheit sehr viel stärker wie es klassische Präventions- oder Gesundheitsfördermaßnahmen könnten (Hurrelmann & Richter, 2018).

Die Wirkungskette aus Maßnahmen mit Output-, Outcome- und Impact-Zielen kann um einen Kasten Input erweitert werden (vgl. *Abbildung 65*). So kann auch gleich der notwendige finanzielle und personelle Bedarf visualisiert werden. Diese Information hilft bei der Entscheidung von zwei unterschiedlichen Wirkungssträngen, welche den gleichen Outcome haben, zu entscheiden, welche Variante das bessere Wirkungs-Kosten-Verhältnis hat.

Projekt Gesundheitskurs



Abbildung 65: Beispiel eines einfachen Logic Models (Quelle: Stiftung Zewo, 2011, S. 11).

Wenn das Logic Model beziehungsweise die Wirkungskette definiert wurden, müssen für jede Aktivität und jedes Output-, Outcome- sowie Impact-Ziel Indikatoren definiert werden. Diese dienen zum einen der Zielformulierung, zum anderen aber dann auch für die Evaluation. Selbstverständlich sollten diese Ziele „SMART“ definiert werden (Stiftung Zewo, 2011, S. 13). Diese Indikatoren sollten dann in weiteren Werkzeugen (z. B. einer Balanced Score Card (vgl. *Seite 87, Teil II*) oder der Evaluation (vgl. *Kapitel 1.6.7, Teil II*)) verwendet werden.

2.2.7 Zielformulierungswerkzeug: Darstellung und Kommunikation der Strategie mit visuell unterstützter Wirkungsstory

Wenn eine Strategie erstellt wurde, muss sie allen Beteiligten und dem weiteren Kreis der Stakeholder kommuniziert werden. Nur so können diese zu Unterstützenden werden und in ihrem eigenen Wirkungskreis dazu beitragen, dass die von der zweckbasierten Organisation gewünschte gesellschaftliche Wirkung auch erzielt werden kann.

Kommunikation ist dann besonders wirkungsvoll, wenn sie schriftlich (Storytelling) und visuell (Strategielandkarte) erfolgt. Deshalb enthält das Werkzeug „visuell unterstützte Wirkungsstory“ beide Elemente.

Der Entwicklungsprozess des Werkzeugs „visuell unterstützte Wirkungsstory für zweckbasierte Organisationen“

Die Elemente des Storytellings sind in der Literatur gut dokumentiert (Fog et al., 2010; Herbst, 2014; Sammer, 2014; Schach, 2017) und es gibt auch Leitfäden beziehungsweise Ratgeber für das Storytelling (Gálvez, 2012; Pyczak, 2020; Thier, 2018). Die Methode „Storytelling“ will z. B. eine Marke oder eine Organisation so präsentieren, dass die Zielgruppen der Kommunikation eine emotionale Bindung zum vorgestellten Gegenstand entwickeln können. Deshalb ist das Storytelling für die Kommunikation einer Strategie zweckbasierter Organisationen sehr gut geeignet: Der Zweck der Organisation kann mit dem Storytelling erläutert werden (gesellschaftliches Bedürfnis, welches gedeckt werden muss) und die zweckbasierte Organisation präsentiert sich mit der Strategie als diejenige, die die Lösung ganz konkret herbeiführt. Deshalb hat der Autor beschlossen, bezüglich des Storytellings keine Entwicklungsarbeit zu leisten und auf die vielfältigen Publikationen (siehe oben) zu verweisen.

Da viele zweckbasierte Organisationen sich gegen eine professionell visualisierte Strategielandkarte entscheiden (sonst würde es viel mehr davon geben), hat sich der Autor dieser Arbeit entschieden, eine visuelle Unterstützung anzubieten, die von den zweckbasierten Organisationen selbst als Raster genutzt werden kann. So entstehen keine zusätzlichen Kosten und die erzählte Geschichte wird visuell unterstützt.

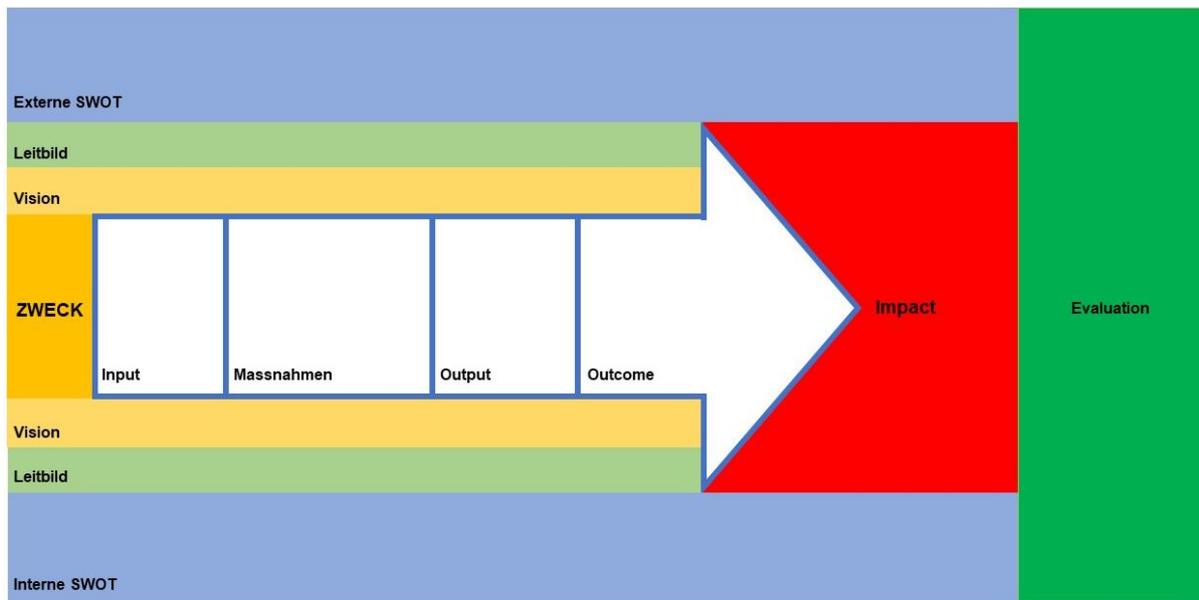
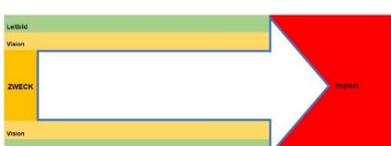
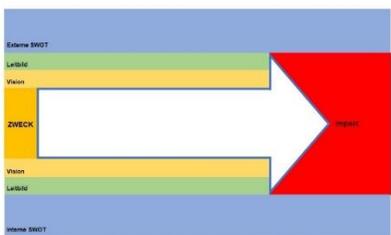


Abbildung 66: Das visualisierte Modell der Strategie einer zweckbasierten Organisation (Quelle: Eigene Darstellung).

Dieses visuelle Raster (vgl. *Abbildung 66*) soll nach Vorstellung des Autors alle Elemente des Strategieprozesses enthalten und so nicht nur den Prozess sichtbar machen, sondern auch die Erkenntnisse dieses Prozesses vermitteln. Dieses visualisierte Modell der Strategie einer zweckbasierten Organisation wurde in verschiedenen Schulungen und auch in der Beratung bereits eingesetzt und von den Testpersonen als nutzbringendes Werkzeug eingestuft.

Die Beschreibung des Werkzeugs „visuell unterstützte Wirkungsstory für zweckbasierte Organisationen“

Das Schema für das Werkzeug „visuell unterstützte Wirkungsstory für zweckbasierte Organisationen“ bildet folgende Elemente (vgl. *Abbildung 67* bis *Abbildung 75*) ab, die zu einer Dramaturgie in neun Schritten zusammengefügt werden können.

 <p>Abbildung 67: Schritt 1 – Zweck beziehungsweise gesellschaftlichen Impact darstellen (Quelle: Eigene Darstellung).</p>	<p>Einleitend muss der Zweck und der zu erzielende gesellschaftliche Impact erläutert und begründet werden. So werden die Zielgruppen der Kommunikation auf die Notwendigkeit gesellschaftlicher Veränderungen und die Existenzberechtigung der zweckbasierten Organisation aufmerksam.</p>
 <p>Abbildung 68: Schritt 2 – Vision erläutern (Quelle: Eigene Darstellung).</p>	<p>Im nächsten Schritt muss den Zielgruppen der Kommunikation überzeugend dargelegt werden, welche Vision die Verantwortlichen der zweckbasierten Organisation für die jetzige Situation haben: Unterstützung von Dritten wird die zweckbasierte Organisation nur erhalten, wenn die Vision für die Bewältigung der gesellschaftlichen Herausforderung geteilt wird.</p>
 <p>Abbildung 69: Schritt 3 – Leitbild vorstellen (Quelle: Eigene Darstellung).</p>	<p>Fast genauso wichtig wie die gemeinsame Vision ist eine Übereinstimmung hinsichtlich der Handlungsethik. Nur wenn die Werte bezüglich „wie die Vision umgesetzt werden soll“ von Dritten geteilt werden, wird die zweckbasierte Organisation bei ihrer Strategie von diesen auch unterstützt.</p>
 <p>Abbildung 70: Schritt 4 – Ergebnisse der SWOT-Analyse, aufgeteilt nach Innen- und</p>	<p>Die Ergebnisse der SWOT-Analyse werden nach Innen- und Außensicht getrennt dargelegt. So wird deutlich, auf welcher fachlichen Basis das Wirkungsmodell aufgebaut wird.</p>

Außensicht (Quelle: Eigene Darstellung).

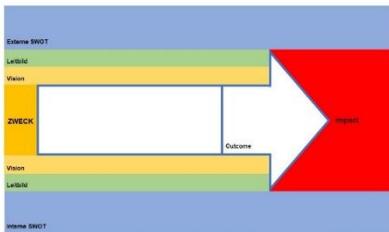


Abbildung 71: Schritt 5 – Outcome-Ziele erläutern (Quelle: Eigene Darstellung).

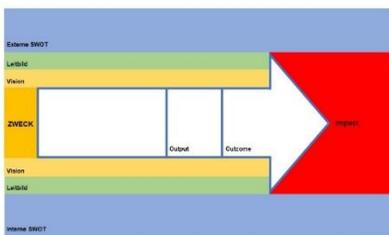


Abbildung 72: Schritt 6 – Output-Ziele erläutern (Quelle: Eigene Darstellung).

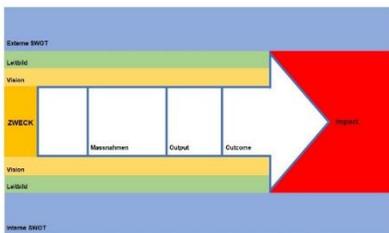
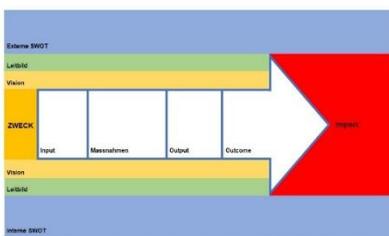


Abbildung 73: Schritt 7 – Maßnahmen erläutern (Quelle: Eigene Darstellung).



In den Schritten 5 bis 8 wird das Wirkungsmodell erläutert. Dabei können die einzelnen Wirkungsstränge dargestellt, besondere Zielgruppen erläutert, besondere Herausforderungen bei den Maßnahmen dargelegt werden usw. Vor allem, wenn für die Maßnahmen noch finanzielle Mittel durch Spenden oder öffentliche Gelder benötigt werden, muss die Kommunikation überzeugend und emotional ansprechend wirken.

Abbildung 74: Schritt 8 – Input erläutern (Quelle: Eigene Darstellung).

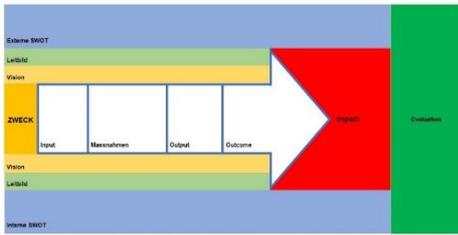


Abbildung 75: Schritt 9 – Evaluation erläutern. (Quelle: Eigene Darstellung).

Als letzter Schritt ist die Evaluation zu begründen und zu beschreiben. Der Punkt der Evaluation kann sehr viel zur Glaubwürdigkeit der zweckbasierten Organisation beitragen.

Die praktische Anwendung des Werkzeugs „visuell unterstützte Wirkungsstory für zweckbasierte Organisationen“

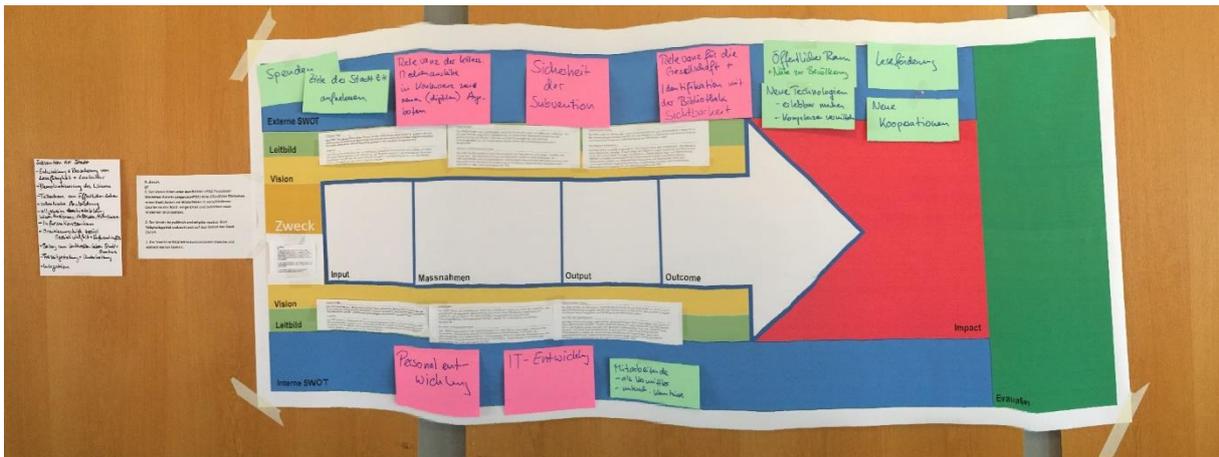


Abbildung 76: Tagesergebnis eines Strategie-Workshops (Quelle: Eigene Darstellung).

Das Schema für die visuelle Unterstützung der Kommunikation einer Strategie kann in vielen Situationen eingesetzt werden. So hat der Autor das Schema verwendet, um die Ergebnisse eines Strategie-Workshops am Ende des Tages zu visualisieren (vgl. *Abbildung 76*). Es hilft aber auch, den gesamten Strategieprozess grafisch abzubilden und nachvollziehbar zu kommunizieren – sowohl beim Start des Strategieprozesses („Diese Schritte möchten wir zusammen gehen“) als auch nach Abschluss des Strategieprozesses, wenn das Ergebnis kommuniziert werden soll.

2.2.8 Umsetzungswerkzeug: die Balanced Score Card für zweckbasierte Organisationen

Zur kontinuierlichen Dokumentation und Überprüfung des Fortschritts der Umsetzung wurde die Balanced Score Card gewählt. (vgl. Seite 87, Teil II). Diese ist einerseits gut dokumentiert sowohl für öffentliche als auch für Nonprofit-Organisationen, andererseits lassen die Ergebnisse der Befragung (vgl. Kapitel 2.3.3, Teil III) vermuten, dass die Balanced Score Card in der Praxis bekannt ist und deshalb auch als Werkzeug für zweckbasierte Organisationen eine hohe Anschlussfähigkeit aufweist.

Das neu zu entwickelnde Werkzeug Balanced Score Card für zweckbasierte Organisationen soll sowohl im Verbund mit den anderen Instrumenten für zweckbasierte Organisationen Wirkung entwickeln wie auch losgelöst von diesen funktionieren.

Der Entwicklungsprozess des Werkzeugs „Balanced Score Card für zweckbasierte Organisationen“

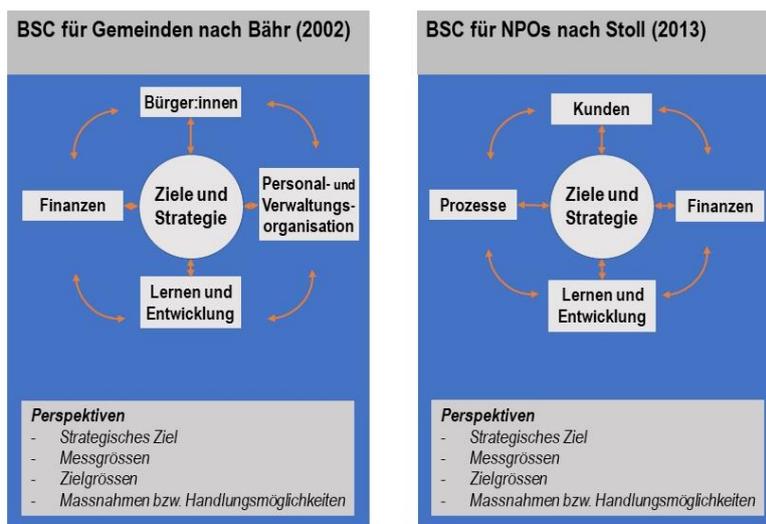


Abbildung 77: Grundlagen BSC für die Entwicklung einer BSC für zweckbasierte Organisationen (Quelle: Eigene Darstellung).

Als Basis wurden je eine Balanced Score Card für Nonprofit- und eine für öffentliche Organisationen ausgewählt (vgl. Abbildung 77), die aus einem Entwicklungsprozess entstanden sind, bei dem u. a. andere spezifische Balanced Score Cards für Nonprofit- beziehungsweise öffentliche Organisationen die Basis bildeten. Die von Stoll (2013) entwickelte BSC basiert auf Arbeiten von Gmür (2000), Berens, Karlowitsch und Mertes (2000) sowie Haddad (1998). Bähr (2002) basiert seine BSC auf den Ausführungen von Kaplan und Norton (2001) sowie Horváth

und Partner (2001). Gemeinsam ist diesen Entwicklungen, dass sie eine Dimension „Leistungsempfangende“ (Bürgerinnen und Bürger sowie Kundinnen und Kunden) haben. Die Balanced Score Card für Gemeinden nach Bähr (2002) fokussiert auf „Ziele und Strategie“ und hat als weitere Dimensionen die „Finanzen“, „Lernen und Entwicklung“ sowie „Personal- und Verwaltungsorganisation“. Die Balanced Score Card für NPOs nach Stoll (2013) fokussiert ebenfalls auf „Ziele und Strategie“ und hat als weitere Dimensionen die „Prozesse“, „Finanzen“ sowie „Lernen und Entwicklung“. Beide Modelle haben als Perspektiven für diese Dimensionen das strategische Ziel, Messgrößen, Zielgrößen sowie Maßnahmen bzw. Handlungsmöglichkeiten. Um zu einer Balanced Score Card für zweckbasierte Organisationen zu kommen, hat der Autor im ersten Schritt die Dimensionen beider Vorlagen abstrahiert und beschrieben. Daraus wurden eigene Dimensionen entwickelt und begründet (vgl. *Tabelle 42*).

Fokus	Abstrahierung	Balanced Score Card für zweckbasierte Organisationen
Ziele und Strategie Bähr (2002)	Was soll konkret erreicht werden?	Zweckbasierte Organisationen müssen einen gesellschaftlichen Impact erzielen. Deshalb sind die Impact-Ziele aus dem Wirkungsmodell der geeignete Fokus.
Ziele und Strategie Stoll (2013)	Was soll konkret erreicht werden?	
Dimension	Abstrahierung	
Bürgerinnen und Bürger Bähr (2002)	Nur die Bürgerinnen und Bürger -> keine juristischen Personen, keine anderen Stakeholder (föderale Strukturen, andere Gemeinden usw.)	Leistungsempfangende ; darunter werden alle Personen und Organisationen zusammengefasst, für die die zweckbasierte Organisation Leistungen erbringt.
Kundinnen und Kunden Stoll (2013)	Keine anderen Stakeholder, die auch von den Leistungen profitieren.	
Finanzen Bähr (2002)	Ein- und Ausgaben	Eine Finanzdimension benötigen auch zweckbasierte Organisationen. In dieser sollten die Ein- und Ausgaben wie auch die wichtigsten Einflussfaktoren erfasst werden. Hier bietet sich eine Verknüpfung zum Canvas für zweckbasierte Organisationen an.
Finanzen Stoll (2013)	Ein- und Ausgaben	
Personal- und Verwaltungsorganisation Bähr (2002)	Fokussierung auf die Organisation (Wie ist das Arbeiten organisiert?)	Die Leistungserbringung in zweckbasierten Organisationen erfolgt in Projekten und Prozessen
Prozesse Stoll (2013)	Prozesse als Abläufe der Dienstleistungserstellung	

Lernen und Entwicklung Bähr (2002)	Innovationsfähigkeit der Organisation steigern	Zweckbasierte Organisationen müssen viele Herausforderungen bewältigen, dies gelingt nur mit innovativen Mitarbeitenden .
Lernen und Entwicklung Stoll (2013)	Innovationsfähigkeit der Organisation steigern	

Tabelle 42: Abstrahierung der Dimensionen der Vorlagen Balanced Score Card (Quelle: Eigene Darstellung).



Abbildung 78: Balanced Score Card für zweckbasierte Organisationen (Quelle: Eigene Darstellung).

Aus dem Fokus auf die Impact-Ziele und den entwickelten vier Dimensionen wurde die Balanced Score Card für zweckbasierte Organisationen gebildet (vgl. *Abbildung 78*). Die vier Perspektiven konnten übernommen werden, wobei die Indikatoren und Ziele teilweise aus dem Wirkungsmodell übernommen werden können.

Kaplan und Norton (2009) haben neben der Darstellung mit den Zielen und den Dimensionen noch zwei weitere Instrumente für ihr Werkzeug der Balanced Score Card (BSC) entwickelt (vgl. *1.6.6, Teil II*): die BSC-Map und die BSC-Story. Der Autor der vorliegenden Arbeit hat sich entschieden, auf eine eigene BSC-Map zu verzichten, das Wirkungsmodell für zweckbasierte Organisationen und die BSC-Map von Kaplan und Norton weisen zu starke Ähnlichkeiten auf und erfüllen zudem den gleichen Zweck: aufzeigen, wie geplante Aktivitäten auf die Erreichung der gewünschten, definierten Ziele einwirken.

Auch auf das Entwickeln einer spezifischen BSC-Story für zweckbasierte Organisationen hat der Autor dieser Arbeit verzichtet. Das von ihm entwickelte Instrument „Wirkungsstory für zweckbasierte Organisationen“ wurde von der BSC-Story inspiriert, geht aber mit der grafischen Darstellung sehr viel weiter in Richtung einer ganzheitlichen Kommunikation (Text und grafische Darstellung) (vgl. *Kapitel 1.6.6, Teil II*)

Die Beschreibung des Werkzeugs „Balanced Score Card für zweckbasierte Organisationen“

Das Werkzeug „Balanced Score Card für zweckbasierte Organisationen“ besteht aus drei Elementen:

Ein Element ist die Übersicht mit den „Impact-Zielen“ und den vier Dimensionen „Leistungsempfangende“, „Finanzen“, „Projekte und Prozesse“ sowie „Innovative Mitarbeitende“ (vgl. *Abbildung 79*). Diese Übersicht wird erweitert um die Perspektiven (vgl. *Abbildung 79*). Mit dieser Vorlage können die relevanten Ziele, die Indikatoren sowie Sollwerte und die wichtigsten Maßnahmen für die Zielerreichung in der Strategieumsetzung auf einen Blick dargestellt werden. Diese Darstellung eignet sich sowohl für die interne Kommunikation (z. B. in einem Pausenraum) wie auch für die externe Kommunikation (z. B. mit Stakeholdern). Eine auf diese Weise visualisierte, derart starke Fokussierung auf wenige Ziele, Indikatoren und Maßnahmen hilft im Alltag, den roten Faden des eigenen Handelns nicht zu verlieren und Wichtiges von Unwichtigem zu trennen.

Ausformulierte BSC für zweckbasierte Organisationen, Eigene Darstellung



Abbildung 79: Ausformulierte Balanced Score Card für zweckbasierte Organisationen (Quelle: Eigene Darstellung).

Die vier Kästen der Dimensionen wurden gleich gestaltet:

Zur Identifikation dient der Titel der jeweiligen Dimension (z. B. Leistungsempfängende). Darunter steht eine Frage, die auf die strategische Wirkung dieser Dimension zielt (z. B. Mit welchen Massnahmen können wir die Lebenssituation unserer Leistungsempfängenden verbessern?). Diese Frage soll wie ein „Leitstern“ richtungsweisend für die Zielerreichung in dieser Dimension sein.

In Tabellenform werden anschließend die Ziele mit Indikatoren, Zielvorgaben und geplanten Massnahmen angeführt (vgl. *Abbildung 80*).

Struktur der einzelnen Dimensionen der ausformulierten BSC für zweckbasierte Organisationen. Eigene Darstellung.

Titel der Dimension (z.B. Leistungsempfangende)			
<p>Frage, die auf die strategische Wirkung dieser Dimension zielt (Mit welchen Massnahmen können wir die Lebenssituation unserer Leistungsempfangenden verbessern?)</p>			
Ziele	Indikator	Zielvorgabe	Massnahmen
Die Ziele sollten einen Beitrag zur Erreichung der strategischen Wirkung dieser Dimension leisten. Optimal wäre es, wenn sie aus dem Wirkungsmodell (Outcome-Ziele) übernommen werden könnten. (Z. B. ENSA-Kurs x 1. Hilfe Psychische Gesundheits den Angehörigen anbieten)	Der Indikator gibt an, mit welcher Messgrösse die Zielerreichung überprüft werden kann und soll. (Z. B. Anzahl Teilnehmende am ENSA-Kurs)	Mit der Zielvorgabe wird ein überprüfbarer Wert gesetzt, der am Ende der Messperiode (typischerweise Jahresende) Auskunft darüber gibt, ob das Ziel erreicht wurde oder nicht. (Z. B. Ein voller ENSA-Kurs mit 12 Tin wird durchgeführt)	In den Massnahmen werden die wichtigsten geplanten Aktivitäten aufgeführt, welche zur Zielerreichung führen sollen. Diese können im optimalen Fall wiederum aus dem Wirkungsmodell entnommen werden. (Z. B. Zusammen mit Pro Mente Sana einen Kurs aufgleisen.)

Abbildung 80: Struktur der einzelnen Dimensionen der ausformulierten Balanced Score Card für zweckbasierte Organisationen (Quelle: Eigene Darstellung).

Dabei ist weniger mehr: zwei bis drei Ziele für jede Dimension sind ausreichend, mehr Ziele wären aufgrund des schwierigeren Fokussierens kontraproduktiv.

Die praktische Anwendung des Werkzeugs „Balanced Score Card für zweckbasierte Organisationen“

Das Wirkungsmodell (vgl. *Kapitel 1.6.5, Teil II*) bildet im optimalen Fall die Grundlage für die Balanced Score Card für zweckbasierte Organisationen. Die im Wirkungsmodell festgelegten Impact- und Outcome-Ziele sowie deren Indikatoren und Massnahmen zur Zielerreichung können in der Balanced Score Card für zweckbasierte Organisationen Eingang finden und mit Zielvorgaben versehen werden. So wird das Wirkungsmodell operationalisiert.

Gleichzeitig stellt die „Balanced Score Card für zweckbasierte Organisationen“ eine gute Hilfe dar, um das Wirkungsmodell auch zu überprüfen. Wurden Ziele zur Art und Weise der Dienstleistungserbringung oder zur Entwicklung der Mitarbeitenden mitgedacht? Die Struktur der „Balanced Score Card für zweckbasierte Organisationen“ trägt durch diesen Kontrollmechanismus dazu bei, das Wirkungsmodell ganzheitlich zu denken.

Aber auch wenn für die zweckbasierte Organisation kein Wirkungsmodell entwickelt wurde, kann doch eine BSC für diese Organisation entwickelt werden. Für jede der vier vordefinierten Dimensionen wird zunächst eine strategische Leitfrage formuliert, die zu den Zielen und schlussendlich zu den Massnahmen führt. So erhält die zweckbasierte Organisation ein „Wirkungsmodell light“.

2.2.9 Evaluationswerkzeug: Die Zielüberprüfung bleibt eine Herausforderung

Wie in *Kapitel 3, Teil II* ausgeführt, hätte die Entwicklung einer valablen Methode zur Zielüberprüfung den Umfang dieser Arbeit gesprengt. Deshalb gibt der Autor an dieser Stelle nur eine Empfehlung für ein stimmiges Vorgehen bezüglich einer der im *Kapitel 1.6.7, Teil II* vorgestellten Vorgehensweisen ab: Aufgrund des hohen Mitwirkungsgrads aller Beteiligten erachtet der Autor den Ansatz von Kolip (2011) als besonders vielversprechend. Er empfiehlt der Praxis, diesen auszuprobieren und wünscht sich von der Forschung, dass diese die praktischen Anwendungen wissenschaftlich begleitet. Denn aus Sicht des Autors ist klar: Nur wenn zweckbasierte Organisationen mit relativ einfachen Mitteln die Wirkung ihrer Arbeit nachweisen können, werden sie dies auch tun. Und das Erbringen von Wirkungsnachweisen ist für die zukünftige gesellschaftliche Akzeptanz (und somit die Sicherstellung der notwendigen Mittel entweder als Steuer- oder Spendengelder) enorm wichtig.

3 Zusammenfassung und Konklusion

Mit der Definition der zweckbasierten Organisation und der Entwicklung eines Modells mit dazu passenden Instrumenten des Strategischen Managements konnte ein wichtiger Beitrag zum Verständnis, aber auch zur operativen Tätigkeit öffentlicher und Nonprofit-Organisationen geleistet werden. Leider bleibt die Frage offen, wie zweckbasierte Organisationen die Wirksamkeit ihrer Tätigkeit kostengünstig und einfach überprüfen können. Mit den entwickelten Instrumenten können diese Organisationen jedoch bereits auf eine hohe Prozessqualität und Effizienz bei der Leistungserbringung verweisen. Dabei wurde konsequent auf den Kreislauf des Strategischen Managements ausgerichtet gearbeitet, so dass nun in der Summe in der Praxis umsetzbare Werkzeuge vorliegen.

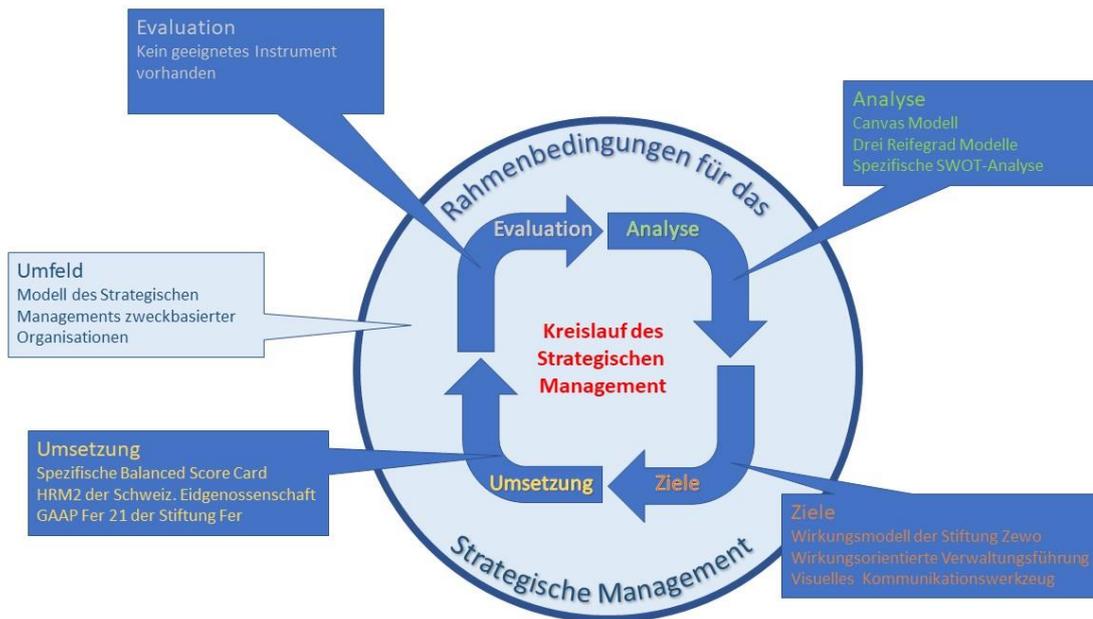


Abbildung 81: Kreislauf des Strategischen Managements mit dem entwickelten Modell und den dazugehörigen Werkzeugen (Quelle: Eigene Darstellung).

Umfeld: Das entwickelte Modell des Strategischen Managements zweckbasierter Organisationen stellt dar, wie öffentliche und Nonprofit-Organisationen funktionieren, welche Aspekte sie bei der Strategieerstellung berücksichtigen müssen und als wichtigster Punkt, dass sie einen gesellschaftlichen Zweck verfolgen müssen.

Analyse: Für die Analysephase des Strategischen Managements wurden fünf unterschiedliche Werkzeuge entwickelt beziehungsweise angepasst. Diese richten sich alle auf den Zweck der zweckbasierten Organisation aus. Mit dem Canvas Modell kann die Organisation insgesamt analysiert werden, mit den Reifegradmodellen erhalten Verantwortliche einen Eindruck über den Entwicklungsstand der Organisation in den wichtigen Bereichen des digitalen Wandels sowie des Prozess- und Projektmanagements. Die angepasste SWOT-Analyse vermag die Ergebnisse aller Analysen eines Strategieprozesses zusammenzufassen.

Ziele: Im Bereich der Ziele beziehungsweise der strategischen Planung konnte auf das Wirkungsmodell der Stiftung Zewo (Stiftung Zewo, 2011) sowie auf die Erkenntnisse der Wirkungsorientierten Verwaltungsführung (Kaufmann & Haering, 2009) zurückgegriffen werden. Für die Kommunikation einer Strategie wurde ein visuelles Format entwickelt, das einen guten Überblick über die wichtigsten Einflussfaktoren auf die Strategie sowie die strategischen Ziele gibt und trotzdem einfach anzuwenden ist.

Umsetzung: Für die Umsetzung wurde eine spezifische Balanced Score Card entwickelt, die für die Bedürfnisse zweckbasierter Organisationen optimiert ist. Zudem liegen mit dem

Harmonisierten Rechnungslegungsmodell 2 (Sutter, 2010) und dem GAAP Fer 21 (Stiftung FER, 2020) zwei Rechnungslegungsmodelle vor, welche für die finanztechnischen Aspekte der Umsetzung einen optimalen Rahmen geben.

Evaluation: Im Bereich der Evaluation konnte kein geeignetes Instrument gefunden werden. Es hätte den Rahmen dieser Arbeit gesprengt, ein solches zu entwickeln beziehungsweise zu validieren. Deshalb kann für die Evaluation der strategischen Ziele keine Empfehlung gegeben werden.

1 Zusammenfassung und Fazit

Die gängige Management-Literatur geht davon aus, dass auch Nonprofit- und öffentliche Organisationen ihre Handlungsfelder im Strategieprozess frei wählen können. Die Praxis zeigt jedoch, dass dies nicht der Fall ist. In dieser Arbeit wurde diese Differenz zwischen der wissenschaftlichen Literatur und der praktischen Erfahrung ergründet. Zudem wurde untersucht, welche Bedeutung das Strategische Management für Nonprofit- und öffentliche Organisationen in der Schweiz hat und wie die wissenschaftlich fundierten Modelle und Instrumente aussehen müssen, damit sie der Praxis einen hohen Nutzen bringen. Schlussendlich wurden ein solches Modell und diese Instrumente auch entwickelt.

Mittels Literaturanalyse konnte aufgezeigt werden, dass sich die rechtlichen Rahmenbedingungen für das Strategische Management von Nonprofit- und öffentlichen Organisationen in Ländern mit dem Common-Law-Rechtssystem von jenen Ländern mit einem Civil-Law-Rechtssystem deutlich unterscheiden. In Civil-Law-Ländern basieren Nonprofit- und öffentliche Organisationen auf einem Zweck, der im Strategieprozess kaum oder nicht verändert werden kann. Mit der Literaturanalyse konnte auch gezeigt werden, dass der unterschiedliche rechtliche Rahmen für Nonprofit- und öffentliche Organisationen in Civil-Law-Ländern gegenüber denen mit der Common-Law-Rechtsphilosophie in der deutschsprachigen Management-Literatur nicht thematisiert oder diskutiert worden ist. Aus dieser Erkenntnis wurde die neue Bezeichnung *Zweckbasierte Organisationen* für Nonprofit- und öffentliche Organisationen in Ländern mit Civil-Law-Rechtssystem entwickelt.

Um für zweckbasierte Organisationen ein optimales Strategisches Managementmodell mit dazugehörigen Instrumenten entwickeln zu können, wurden qualitative Interviews mit strategisch und operativ verantwortlichen Personen in zweckbasierten Organisationen geführt. So wurde zum einen der Stellenwert und die Anwendung des Strategischen Managements in diesen Organisationen ergründet und die Bedürfnisse in Bezug auf das Strategische Management erhoben.

Diese qualitative Erhebung wurde zudem genutzt, ein neues methodisches Vorgehen zu erproben: Neben den klassischen Face-to-Face-Interviews zur Datenerhebung werden über das

Internet auch schriftlich qualitative Daten zu den gleichen Themenaspekten erhoben. Der Vergleich zeigt (siehe VI Anlagen, 8), dass die schriftliche Datenerhebung zu gleich guten Ergebnissen führt wie die mündliche Datenerhebung. Diese Erhebungsform hat also großes Potenzial (nicht nur zu Zeiten des Social Distancings aufgrund einer Pandemie).

Die empirische Untersuchung zeigt auf, dass die Theorien und Instrumente der wissenschaftlichen Literatur in der Praxis kaum eine Rolle spielen, da sie als zu komplex und aufwendig wahrgenommen werden. Ein Modell für das Strategische Management zweckbasierter Organisationen muss deshalb einfach anzuwenden sein.

Ein solches Modell des Strategischen Managements mit dazugehörigen Instrumenten konnte in der Folge entwickelt werden.

Diese Arbeit kann nicht alle offenen Fragen klären: Was weiterhin einen großen Bedarf darstellt, ist ein Instrument zur einfachen Wirkungs- und somit Erfolgsüberprüfung der Arbeit zweckbasierter Organisationen. Hier haben es Forprofit-Organisationen mit ihren marktwirtschaftlichen Kennzahlen viel einfacher.

Zudem müssen das entwickelte Modell und die dazugehörigen Instrumente der Planing-School nach Mintzberg (1995, S. 50) zugeordnet werden. Wie ein möglicher rechtlicher Rahmen für zweckbasierte Organisationen aussehen könnte, um den Herausforderungen der VUCA-Welt agil begegnen zu können, konnte nicht geklärt werden.

2 Ergebnisse und Erkenntnisse

Mit dieser Forschungsarbeit konnten verschiedene Ergebnisse erzielt werden, die zu Erkenntnissen für die Forschung und die Praxis führen. Während sich die Erkenntnisse für die Forschung in methodische und inhaltliche Erkenntnisse aufteilen, sind die Erkenntnisse für die Praxis vor allem inhaltlicher Natur.

2.1 Wichtige Ergebnisse und Erkenntnisse für die Forschung

Mit der speziellen Versuchsanlage des empirischen Teils dieser Forschungsarbeit konnte aufgezeigt werden, dass die schriftliche Datenerhebung bei einer qualitativen Expertenbefragung zu gleichwertigen Forschungsergebnissen führt wie eine mündlich durchgeführte Datenerhebung mittels persönlicher Experteninterviews. Dabei wurden die relevanten, bei der schriftlichen Datenerhebung zu beachtenden Punkte herausgearbeitet und begründet abgeleitet.

Somit kann Forschenden der Wirtschaftswissenschaften die schriftliche Datenerhebung bei qualitativen Experteninterviews als Alternative zu den mündlichen Interviews dienen.

Inhaltlich konnte aufgezeigt werden, dass sich die bisherige Fachliteratur des Strategischen Managements für Nonprofit- und öffentliche Organisationen auf einen rechtsstaatlichen Rahmen abstützt, der in Civil-Law-Ländern nicht gegeben ist. Somit sollte die Forschung im Bereich des Strategischen Managements von Nonprofit- und / oder öffentlichen Organisationen zukünftig immer berücksichtigen, ob der staatliche Rahmen eine Auswirkung auf die jeweilige Fragestellung hat oder nicht.

Als weitere Erkenntnis aus dieser Forschungsarbeit darf der Gap zwischen der Theorie / den Instrumenten allgemein und der Umsetzung dieser Theorien / Anwendung dieser Instrumente durch die Verantwortlichen in den Nonprofit- und öffentlichen Organisationen in der Praxis gewertet werden. Es ist fraglich, ob noch komplexere Modelle (vgl. den Entwicklungsschritt vom neuen St. Galler Management Modell (Rüegg-Stürm, 2005) auf das St. Galler Management Modell (Rüegg-Stürm & Grand, 2015)) für die Praxis wirklich hilfreich sind oder ob vielmehr eine Vereinfachung der Komplexität – wie es Osterwalder und Pigneur (2010) mit ihrem Business Model Canvas gelungen ist – nicht die bessere Entwicklungsrichtung wäre. Der Autor ist überzeugt, dass Forschung und Entwicklungsarbeit nur dann einen Sinn machen, wenn die Erkenntnisse und Ergebnisse für die Praxis auch hilfreich sind und deshalb auch angewendet werden.

In diesem Sinne ist zu hoffen, dass das in dieser Arbeit entwickelte Modell des Strategischen Managements in zweckbasierten Organisationen sowie die dazugehörigen Instrumente in der Praxis gut aufgenommen werden und es zukünftig nicht mehr nur von externen Beratungspersonen abhängt, ob die strategisch Verantwortlichen einer zweckbasierten Organisation das Strategische Management strukturiert und reflektiert betreiben. Zudem wurden mit den beschriebenen Forschungslücken (vgl. Kapitel 3, Teil IV) wichtige Handlungsfelder für die Forschung identifiziert.

2.2 Wichtige Ergebnisse und Erkenntnisse für die Praxis

Wenn eine Organisation langfristig Erfolg haben will, muss sie sich laufend den Umweltveränderungen anpassen können. Dies gilt für Forprofit-Organisationen ebenso wie für Nonprofit-Organisationen: Während Umweltveränderungen bei Forprofit-Organisationen den Gewinn und somit die Existenz bedrohen können (falls nicht darauf reagiert wird), können

Umweltveränderungen den Zweck einer NPO oder einer staatlichen Organisation hinfällig werden lassen und somit der NPO die Existenzberechtigung oder der staatlichen Organisation die Handlungsgrundlage entziehen (Lombriser & Abplanalp, 2015, S. 19).

Eine der größten und weltweiten Herausforderungen in unserer Zeit stellt die Verbesserung der öffentlichen Dienstleistungserbringung dar. Öffentliche Dienstleistungen sind ein Schlüsselmerkmal für die Lebensqualität der betroffenen Bürgerinnen und Bürger (Besley & Ghatak, 2007, S. 127). Und auch NPOs müssen nachweisen können, dass sie effizient und effektiv im öffentlichen Interesse tätig sind (Kong, 2007, S. 290).

Deshalb benötigen NPOs und staatliche Organisationen genauso wie Forprofit-Organisationen einen systematischen, wiederkehrenden Führungsprozess, der sie befähigt, Umweltveränderungen frühzeitig zu erkennen und adäquat darauf zu reagieren (Lombriser & Abplanalp, 2015, S. 19). Dass dies in vielen Organisationen noch nicht umgesetzt wird, haben Schneider et al. festgestellt: „[...] sind NPO mit einer klaren strategischen Intention eher selten“ (2007, S. 166). Hier setzt diese Arbeit an und hat folgenden Beitrag für die Praxis geleistet (vgl. auch *Kapitel 1 – Einleitungsteil, Kapitel 3 – Erkenntnisinteresse und Relevanz der Arbeit*):

- Der Sammelbegriff der zweckbasierten Organisationen für öffentliche und Nonprofit-Organisationen in Ländern mit der Civil-Law-Rechtsphilosophie konnte begründet und für diese Organisationen ein Modell des Strategischen Managements entwickelt werden.
- Die entwickelten Werkzeuge zum Modell des Strategischen Managements greifen in der Analysephase die Herausforderungen des digitalen und sonstigen gesellschaftlichen Wandels auf und ermöglichen so den Verantwortlichen, mit geeigneten strategischen Zielen die eigene Organisation optimal aufzustellen.
- Bei der Entwicklung der Werkzeuge konnte der aktuelle Stand der Wissenschaft in der Management- und Organisationslehre berücksichtigt werden, es wurden bestehende, aber auch neue Werkzeuge zur Anwendung im Kreislauf des Strategischen Managements von zweckbasierten Organisationen aufgenommen.
- Mit dem spezifischen Business Modell Canvas konnte ein Analyseinstrument entwickelt werden, das durch die partizipative Anwendung den Umfang der Ist-Analyse auf den notwendigen Umfang und die relevanten Themen begrenzt: Die teilnehmenden internen und externen Fachexpertinnen und -experten werden in die Analyse ihre Kompetenzen und ihr Wissen einbringen und so die Analyse zu einem sehr guten Ergebnis führen. In einem

solchen partizipativen Prozess ist zudem gewährleistet, dass weiterer Analysebedarf erkannt wird und ggf. in Auftrag gegeben werden kann.

- Mit dem Wirkungsmodell der Stiftung Zewo konnte ein passendes Werkzeug gefunden werden, die gesellschaftliche Wirkung von Aktivitäten logisch darzustellen. So kann gewährleistet werden, dass nur solche Aktivitäten geplant werden, die einen effizienten Beitrag zur Wirkungserzielung leisten. Dabei spielt es keine Rolle, ob diese Aktivitäten in Form von Prozessen oder Projekten stattfinden. Beide Arbeitsformen sind sowohl im Modell wie auch in der Analyse beschrieben.
- Für die visuelle Darstellung der Strategie konnte eine Vorlage entwickelt werden, die sowohl die verständliche Kommunikation der Strategie ermöglicht wie auch ein Nutzen ohne spezielle grafische Fähigkeiten ermöglicht.
- Für den Bereich der Umsetzung konnte mit der angepassten Balanced Score Card ein Werkzeug entwickelt werden, das schwerpunktmäßig die laufende Umsetzung der inhaltlichen Aspekte der Strategieumsetzung überwacht. Die beiden bestehenden Rechnungslegungsmodelle für öffentliche und Nonprofit-Organisationen ermöglichen wiederum die laufende Kontrolle des wirkungsorientierten Einsatzes der Finanzmittel.
- Allerdings konnten keine Werkzeuge zur Evaluation gefunden oder entwickelt werden.
- Das entwickelte Modell und seine Werkzeuge wurden sowohl in Beratungsmandaten wie auch in diversen Hochschulweiterbildungen getestet und laufend weiterentwickelt. Den Endversionen der nun vorliegenden Werkzeuge wird von den Kundinnen und Kunden eine hohe Praxistauglichkeit attestiert.

Die Erkenntnisse aus dieser Arbeit sind deshalb für die Praxis in zweckbasierten Organisationen hochrelevant, weil sie die Zweckbasierung von öffentlichen Verwaltungen und NPOs als gesetzlicher Rahmen in das Zentrum des Strategischen Managements rücken. Damit kann ein für das Strategische Management wichtiger Unterschied zur Profitorientierung von Forprofit-Organisationen herausgearbeitet werden. Der Autor ist aufgrund seiner praktischen Erfahrung überzeugt, dass öffentliche Verwaltungen und NPOs in Zukunft nur durch eine konsequente Zweckorientierung erfolgreich sein können – auch wenn dafür zum Teil noch die Instrumente fehlen. Und wenn diese Arbeit dazu beitragen kann, dass in Zukunft die Zweckorientierung in öffentlichen Verwaltungen und NPOs bewusster gelebt wird, ist bereits viel erreicht.

Andererseits darf zu Recht die Frage gestellt werden, wie weit theoretische Modelle das praktische Handeln von Organisationen tatsächlich beeinflussen und im Alltag der hier aufgezeigte

Unterschied von Relevanz ist. Denn wie auch Bea und Haas (2015, S. 58) feststellen, werden Modelle des Strategischen Managements in kaum einer Organisation (zweckbasiert oder profitorientiert) in ihrer Reinkultur umgesetzt und der Gap zwischen den verschiedenen Modellen und wie diese in der Praxis tatsächlich angewendet werden, ist möglicherweise größer und deshalb bedeutsamer als der hier am theoretischen Modell aufgezeigte Unterschied in der Ausgangslage zwischen den Forprofit- und zweckbasierten Organisationen.

3 Ausblick

Aufgrund der zeitlichen und inhaltlichen Begrenzung dieser Arbeit bleiben einige Fragen bezüglich der praktischen Umsetzung und auch bezüglich der praktischen Relevanz der hier erarbeiteten Erkenntnisse offen.

3.1 Forschungsausblick

Die Reichweite der mit dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnisse bezüglich der schriftlichen Datenerhebung in der qualitativen Forschung muss noch überprüft werden. Es erscheint einleuchtend, dass Experteninterviews zu Sachthemen gut auf die in dieser Arbeit entwickelten Art und Weise erhoben werden können. Es bleibt zu überprüfen, ob diese Erhebungsart auch für persönliche Themen oder für Fragestellungen mit einer stärkeren Ausrichtung auf die Theoriebildung geeignet ist.

Als höchst forschungsrelevant stuft der Autor zudem den Gap zwischen ausgeklügelten, komplexen Modellen und deren Anwendung in der Praxis ein. Um eine bessere Wirkung der Forschungserkenntnisse in der Praxis zu erzielen, wäre es dringend erforderlich, ein vertiefteres Verständnis für den Forschungs-Praxis-Transfer zu erlangen. Aktuell traut sich der Autor die folgende These zu formulieren: *Die für eine Strategie verantwortlichen Personen nehmen aktuelle Forschungsergebnisse beziehungsweise Fachliteratur höchstens noch über Weiterbildungen wahr. Wenn die Forschung eine nachhaltige Veränderung in der Praxis bewirken möchte, muss sie sich gezielt Wege und Möglichkeiten suchen, diese zu erreichen.* Selbstverständlich wäre es im Interesse der Forschung, die Akzeptanz der eigenen Arbeit zu erhöhen, indem deren Arbeitsergebnisse von der Praxis als hilfreich und notwendig eingestuft werden. Seit Kaplan (2001, S. 354) festgestellt hat, dass NPOs ein einfaches Messinstrument, wie es Forprofit-Organisationen mit dem finanziellen Ergebnis haben, fehlt, sind über 20 Jahre

vergangen. Trotzdem haben zweckbasierte Organisationen auch heute noch kein entsprechendes Instrument, das einfach eingesetzt werden kann und deshalb weit verbreitet angewendet wird. Hier besteht Handlungsbedarf, denn zweckbasierte Organisationen finanzieren sich meistens aus Drittmitteln (Steuern, Spenden usw.) und haben deshalb einen erhöhten Druck, die Effizienz und Wirksamkeit der eigenen Arbeit nachweisen zu können.

Nonprofit- und insbesondere öffentliche Organisationen sind aufgrund der rechtlichen Rahmenbedingungen verpflichtet, mittel- und langfristig zu planen. In der heutigen VUCA-Welt ist dies nur bedingt zielführend. Deshalb braucht die Praxis von der Wissenschaft andere Ansätze und Instrumente, um einerseits Rechtsstaatlichkeit und demokratische Entscheidungen zu gewährleisten, gleichzeitig aber auch kurzfristig reagieren zu können. Gerade die letzten Jahre haben gezeigt, dass zweckbasierte Organisationen nur bedingt auf „Krisen“ vorbereitet sind. Hier ist die Forschung gefordert, für die Praxis Lösungsansätze und Instrumente zu entwickeln, die die Verantwortlichen in der Praxis befähigen, die kommenden Herausforderungen effizient und zielorientiert zu bewältigen.

3.2 Praxisausblick

Das vorgestellte Modell des Strategischen Managements basiert auf der Vorstellung, dass die Zukunft (zumindest zu einem gewissen Grad) planbar ist. Offen geblieben ist die Überprüfung, wie sich die Ansätze von Mintzberg (2000) sowie Gomez und Probst (1999), aber auch die evolutionären oder interpretativen Ansätze wie der „Münchener Ansatz“ (2017) für zweckbasierte Organisationen eignen und ob beziehungsweise wie sie sich in das Modell integrieren lassen.

In dieser Arbeit bleiben einige Aspekte der Dienstleistungserbringung von nicht-marktfähigen gesellschaftlichen Bedürfnissen unberücksichtigt: So wird weder untersucht, ob Aspekte der Prozesse rund um die Steuerbefreiung, die es auch im Common-Law-Rechtssystem gibt, das Strategische Management auch und wenn ja, wie stark beeinflussen, noch die Frage geklärt, ob die Organisationsform (wenn Spitex Organisationen als gemeinnützige GmbH oder als Verein organisiert sind) einen starken Einfluss auf das Strategische Management haben. So können die Aussagen in dieser Arbeit nicht für eine ganze Branche oder einen gesamten Dienstleistungsbereich Gültigkeit haben, sondern „nur“ für die NPOs, welche als Rechtsform die Stiftung oder den Verein gewählt haben. Selbstverständlich konnte mit dieser Arbeit auch nicht die Frage geklärt werden, welche Rechtsform für die Deckung von nicht-marktfähigen, gesellschaftlichen Bedürfnissen die geeignetste ist.

Die Kurzfristigkeit der heutigen Zeit muss den Verantwortlichen zweckbasierter Organisationen bewusst sein. Um auf die heutigen Herausforderungen der VUCA-Welt schnell und wirkungsvoll reagieren zu können, brauchen sie zuerst das Bewusstsein, dass Planungen sehr schnell hinfällig werden können. Für solche Situationen benötigen die Verantwortlichen in zweckbasierten Organisationen Prozesse und Instrumente, die schnell und ohne großen Aufwand finanzielle Mittel und sonstige Ressourcen zur Bewältigung der neuen, ungeplanten Situation zur Verfügung stellen. Diese Anpassungen an die VUCA-Welt werden insbesondere bei Prozessen herausfordernd, die demokratisch beziehungsweise politisch gesteuert und legitimiert werden müssen.

4 Literaturverzeichnis

- Abplanalp, P. A. & Lombriser, R. (2000). *Unternehmensstrategie als kreativer Prozeß*. München: Gerling-Akad.-Verlag.
- Ackermann, G. (2016). *Evaluation und Komplexität. Wirkungskonstruktion in der Evaluation von Gesundheitsförderung und Prävention*. Dissertation. Universität Basel, Basel. Zugriff am 14.06.2021. Verfügbar unter: <https://guenterackermann.ch/wp-content/uploads/2013/02/Ackermann-2016-Evaluation-und-Komplexit%C3%A4t.pdf>
- Addor, P. (2011). *Systemisch-evolutionäres Projektmanagement* (Anchor Management Consulting AG, Hrsg.). ohne Ort.
- Adelt, M. (2014). *Merkmale erfolgreicher Strategieumsetzung. Eine expertengestützte und anwendungsorientierte Untersuchung in privaten Krankenversicherungsunternehmen*. Hamburg: Kovač.
- Akremiti, L. (2019). Stichprobenziehung in der qualitativen Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 313–331). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_21
- Aktion Demenz – Gemeinsam für ein besseres Leben mit Demenz. (2006). *Satzung Aktion Demenz*. Zugriff am 25.06.21. Verfügbar unter: https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0ahUKE-wiTqM7o5Z7UAhVI2BoKHXY3DYwQFggsMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.bosch-stiftung.de%2Fcontent%2Flanguage1%2Fdownloads%2FVereinsatzung_Aktion_Demenz.pdf&usq=AFQjCNHwIZUmOG6FkKwLOeNFCg8AgMQ2wg&cad=rja
- Aldemir, M.-H., Habicht, D. & Ramiqi, S. (2017). *Smart City. Zukunftsvision für deutsche Städte oder konzerngesteuertes iTopia*. Bachelorarbeit. Ostfalia - Hochschule für angewandte Wissenschaften. Zugriff am 6.11.17. Verfügbar unter: https://opus.ostfalia.de/files/645/Aldemir_Habicht_Ramiqi_2016_Smart_City.pdf
- Allison, M. & Kaye, J. (2015). *Strategic planning for nonprofit organizations. A practical guide for dynamic times* (3. Auflage). Hoboken: Wiley.
- Andersen, E. S. & Jessen, S. A. (2003). Project maturity in organisations. *International Journal of Project Management*, 21(6), 457–461. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00088-1](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00088-1)
- Andersen, K. V. (2004). *E-government and public sector process rebuilding. Dilettantes, wheel barrows, and diamonds*. Boston: Kluwer Academic Publishers.

- Anderson, A. A. (2005). *The Community Builder's Approach to Theory of Change. A practical Guide to Theory Development*. New York: The Aspen Institute Roundtable on Community Change. Verfügbar unter: http://www.theoryofchange.org/pdf/TOC_fac_guide.pdf
- Anderson, D., Wu, R., Cho, J.-S. & Schroeder, K. (2015). *E-government strategy, ICT and innovation for citizen engagement*. New York, Heidelberg, Dordrecht, London: Springer.
- Andreasen, A. R. & Kotler, P. (2008). *Strategic marketing for nonprofit organizations* (7. Auflage). Harlow: Pearson New International Edition.
- Andrews, K. R. (1987). *Concept of corporate strategy*. Homewood: Richard D. Irwin.
- Anheier, H. K. (2014). *Nonprofit Organizations. Theory, Management, Policy* (2. Auflage). Hoboken: Taylor and Francis. Retrieved from <http://gbv.ebib.com/patron/FullRecord.aspx?p=1675977>
- Anheier, H. K., Proeller, E., Seibel, W. & Zimmer, A. [Anette]. (1997). *Der Dritte Sektor in Deutschland Organisationen zwischen Staat und Markt im gesellschaftlichen Wandel*. Berlin: Ed. Sigma.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw Hill.
- Ansoff, H. I. (1975). Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals. *California Management Review*, 18(2), 21–33.
- Ansoff, H. I. (2007). *Strategic Management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan Ltd. Retrieved from <http://gbv.ebib.com/patron/FullRecord.aspx?p=736069>
- Ansoff, H. I. & MacDonnell, E. J. (1990). *Implanting strategic management* (2. Auflage). Englewood Cliffs: Prentice Hall International.
- Anthopoulos, L. G. (2015). Understanding the smart city domain. A literature review. In M. P. Rodriguez-Bolivar (Hrsg.), *Transforming city governments for successful smart cities* (S. 9–21). Cham: Springer.
- Anthopoulos, L. G., Reddick, C. G. & Scholl, H. J. (2016). Understanding electronic government research and smart city. A framework and empirical evidence. *Information Polity*, 21(1), 99–117. <https://doi.org/10.3233/IP-150371>
- Apelt, M. & Tacke, V. (Hrsg.). (2012). *Handbuch Organisationstypen*. Wiesbaden: Springer VS.
- Ardielli, E. (2015). Evaluation of the state of e-government in European Union countries. In D. Martincik, J. Ircingova & P. Janecek (Hrsg.), *33RD INTERNATIONAL CONFERENCE MATHEMATICAL METHODS IN ECONOMICS (MME 2015)* (pp. 13–18). Accessed 06.11.2017.

- Arduini, D. & Zanfei, A. (2014). An overview of scholarly research on public e-services ? A meta-analysis of the literature. *Telecommunications Policy*, 38(5-6), 476–495.
<https://doi.org/10.1016/j.telpol.2013.10.007>
- Armbruster, P. (2010). Genossenschaften: weltweit erfolgreich. *netzwerk - magazin für Kooperation und Management*, (07), 12-13. Zugriff am 02.04.2017.
- Arundel, A., Lorenz, E., Lundvall, B.-A. & Valeyre, A. (2007). How Europe's economies learn. A comparison of work organization and innovation mode for the EU-15. *Industrial and Corporate Change*, 16(6), 1175–1210. <https://doi.org/10.1093/icc/dtm035>
- Asche, C. (2014, 29. April). Der Untergang des Handy-Riesen – darum ist Nokia gescheitert. *Huffington Post*. Zugriff am 26.06.2017. Verfügbar unter: http://www.huffingtonpost.de/2014/04/29/nokia-gescheitert_n_5230806.html
- Atteslander, P. (2010). *Methoden der empirischen Sozialforschung* (ESV basics, 13. neu bearbeitete und erweiterte Auflage). Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Bähler, D. (2017). *Vor- und Nachteile der HRM2-Einführung für eine Berner Gemeinde anhand des Beispiels "Zollikofen"*. Bachelorarbeit. Berner Fachhochschule, Bern.
- Bähr, U. (2002). Balanced Scorecard – Controlling-Instrument der Stunde. *Finanzwirtschaft*, (11), 288–292.
- Baker, M. J. (2000). Writing a Literature Review. *The Marketing Review*, 1(2), 219–247.
<https://doi.org/10.1362/1469347002529189>
- Banasiewicz, A. (2022). On Bridging of the Academic-Practitioner Divide in Business Education: New Opportunities in the New Era. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 20(1), pp27-35. <https://doi.org/10.34190/ejkm.20.1.2390>
- Barthel, C. (Hrsg.). (2020). *Managementmoden in der Verwaltung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26530-4>
- Bayrische Architektenkammer. (o. J.). *Das Schlichtungsverfahren bei der Bayerischen Architektenkammer*. München: Bayrische Architektenkammer. Zugriff am 21.07.17. Verfügbar unter: http://www.byak.de/media//Info_fuer_Mitglieder/Recht/Schlichtung/Schlichtungsverfahren.pdf
- Bea, F. X. & Haas, J. (2015). *Strategisches Management* (7. Auflage). Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft. Verfügbar unter: <http://www.utb-studi-e-book.de/9783838586458>
- Bechmann, G. & Jörissen, J. (1992). Technikfolgenabschätzung und Umweltverträglichkeitsprüfung: Konzepte und Entscheidungsbezug: Vergleich zweier Instrumente der Technik-

- und Umweltpolitik. *Kritische Vierteljahresschrift für Gesetzgebung und Rechtswissenschaft (KritV)*, 75(2), 140–171.
- Benkenstein, M., Steiner, S. [Stephanie] & Spiegel, T. (2007). Die Wertkette in Dienstleistungsunternehmen. In M. Bruhn & B. Stauss (Hrsg.), *Wertschöpfungsprozesse bei Dienstleistungen* (S. 51–70). Wiesbaden: Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9285-7_3
- Berens, W., Karlowitsch, M. & Mertes, M. (2000). Die Balanced Scorecard als Controllinginstrument in Non-Profit-Organisationen. *Controlling*, (1), 23–28.
- Berger-Grabner, D. (2016). *Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Hilfreiche Tipps und praktische Beispiele* (3. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Berghaus, S. & Back, A. (2016). Gestaltungsbereiche der Digitalen Transformation von Unternehmen. Entwicklung eines Reifegradmodells. *Die Unternehmung*, 70(2), 98–123. <https://doi.org/10.5771/0042-059X-2016-2-98>
- Bergmann, A., Giauque, D., Kettiger, D., Lienhard, A., Nagel, E., Ritz, A. et al. (Hrsg.). (2016). *Praxishandbuch Public Management*. Zürich: WEKA. Verfügbar unter: <http://api.vlb.de/api/v1/asset/mmo/file/d32b7c66-6d61-4b02-903c-73bbab8b28db;X:MVB>
- Berry, L. L. & Parasuraman, A. (1999). Dienstleistungsmarketing fängt beim Mitarbeiter an. In M. Bruhn (Hrsg.), *Internes Marketing* (S. 69–92). Wiesbaden: Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-663-05973-8_3
- Besley, T. & Ghatak, M. (2007). Reforming Public Service Delivery. *Journal of African Economies*, 16(Supplement 1), 127–156. <https://doi.org/10.1093/jae/ejm026>
- Bichsel, T. (1994). *Die strategische Führung der öffentlichen Verwaltung. Grundzüge eines Verfahrens zur Bestimmung und Einführung einer strategischen Führungskonzeption*. Inauguraldissertation (Verlag Rüegger AG, Hrsg.). Chur, Zürich: Universität Bern, Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät.
- Binswanger, M. (2010). *Sinnlose Wettbewerbe. Warum wir immer mehr Unsinn produzieren*. Freiburg im Breisgau: Herder. Verfügbar unter: <http://gbv.ebib.com/patron/FullRecord.aspx?p=2049873>
- Binswanger, M. (2019). *Die Tretmühlen des Glücks. Wir haben immer mehr und werden nicht glücklicher. Was können wir tun?* (2. Auflage). Freiburg, Basel, Wien: Herder.

- Bloch, C. & Bugge, M. M. (2013). Public sector innovation—From theory to measurement. *Structural Change and Economic Dynamics*, 27, 133–145.
<https://doi.org/10.1016/j.strueco.2013.06.008>
- BMI - Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat. (2018). Onlinezugangsgesetz. OZG. Zugriff am 04.07.2021. Verfügbar unter: <https://www.onlinezugangsgesetz.de/Webs/OZG/DE/startseite/startseite-node.html>
- Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (2014). *Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung* (Lehrbuch). Wiesbaden: Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-19416-5>
- Bogumil, J. & Jann, W. (2009). *Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland. Einführung in die Verwaltungswissenschaft* (Grundwissen Politik, Bd. 36, 2., völlig überarb. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Boote, D. N. & Beile, P. (2005). Scholars Before Researchers: On the Centrality of the Dissertation Literature Review in Research Preparation. *Educational Researcher*, 34(6), 3–15. Zugriff am 25.8.17. Verfügbar unter: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.3102/0013189X034006003>
- Bortz, J. & Döring, N. (1995). *Forschungsmethoden und Evaluation. [für Sozialwissenschaftler] ; mit 60 Tabellen* (Springer-Lehrbuch, 2., vollst. überarb. und aktualisierte Aufl.). Berlin: Springer.
- Breier, C., Meyer, M. [Matthias] & Baumann, M. (2017). Smart Government: Was macht eine smarte Verwaltung aus? *Jahrbuch der Schweizerischen Verwaltungswissenschaften*, 168–184. Zugriff am 22.7.19. Verfügbar unter: http://www.sgvw.ch/wp-content/uploads/2018/09/12_Smart-Government_Was-macht-eine-smarte-Verwaltung-aus.pdf
- Brockhoff, K. (2017). *Betriebswirtschaftslehre in Wissenschaft und Geschichte. Eine Skizze* (5., korrigierte und erweiterte Auflage).
- Brodie, R. J., Nenonen, S., Peters, L. D. & Storbacka, K. (2017). Theorizing with managers to bridge the theory-praxis gap. *European Journal of Marketing*, 51(7/8), 1173–1177.
<https://doi.org/10.1108/EJM-03-2017-0175>
- Bruhn, M. (2005). *Marketing für Nonprofit-Organisationen Grundlagen Konzepte Instrumente*. Stuttgart.
- Bruhn, M. (2013). *Qualitätsmanagement für Nonprofit-Organisationen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-00354-8>
- Bruhn, M. & Hadwich, K. (2015a). Interaktive Wertschöpfung durch Dienstleistungen - Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen. In M. Bruhn & K.

- Hadwich (Hrsg.), *Interaktive Wertschöpfung durch Dienstleistungen. Strategische Ausrichtung von Kundeninteraktionen, Geschäftsmodellen und sozialen Netzwerken* (Forum Dienstleistungsmanagement, S. 3–30).
- Bruhn, M. & Hadwich, K. (Hrsg.). (2015b). *Interaktive Wertschöpfung durch Dienstleistungen. Strategische Ausrichtung von Kundeninteraktionen, Geschäftsmodellen und sozialen Netzwerken* (Forum Dienstleistungsmanagement).
- Bruhn, M. & Lucco, A. (2007). Wie viel Markt braucht eine NPO? - ein Scheingefecht oder eine "never ending story"? *Die Unternehmung*, 61(1), 325–333.
- Bruhn, M. & Stauss, B. (2007a). *Wertschöpfungsprozesse bei Dienstleistungen* (1. Aufl.). s.l.: Gabler Verlag. Verfügbar unter: <http://gbv.ebib.com/patron/FullRecord.aspx?p=747997>
- Bruhn, M. & Stauss, B. (Hrsg.). (2007b). *Wertschöpfungsprozesse bei Dienstleistungen*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Bryson, J. M. (2011). *Strategic planning for public and nonprofit organizations. A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (Bryson on strategic planning, 4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bryson, J. M., Eden, C. & Ackermann, F. (2014). *Visual strategy. Strategy mapping for public and nonprofit organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=812775>
- Bühl, A. (2000). *Die virtuelle Gesellschaft des 21. Jahrhunderts. Sozialer Wandel im digitalen Zeitalter*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-89605-6>
- Bundeskanzleramt Österreich, Plattform Digitales Österreich. (2017). *Behörden im Netz. Das österreichische E-Government ABC*. Wien. Zugriff am 27.04.2020. Verfügbar unter: <https://www.digitales.oesterreich.gv.at/documents/22124/30428/E-Government-ABC.pdf/b552f453-7ae9-4d12-9608-30da166d710b>
- Bundesministerium der Justiz der Bundesrepublik Deutschland. (2016). Bürgerliches Gesetzbuch in der Fassung der Bekanntmachung vom 2. Januar 2002 (BGBl. I S. 42, 2909; 2003 I S. 738), das zuletzt durch Artikel 3 des Gesetzes vom 24. Mai 2016 (BGBl. I S. 1190) geändert worden ist. BGB. Zugriff am 26.02.2017. Verfügbar unter: <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/bgb/gesamt.pdf>

- Bundesrat Österreich. (2014). Bundesgesetz über Vereine (Vereinsgesetz 2002 - VerG). VerG. Zugriff am 02.04.2017. Verfügbar unter: <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20001917>
- Bundesrat Österreich. (2015). Bundesgesetz über Privatstiftungen und Änderungen des Firmenbuchgesetzes, des Rechtspflegergesetzes, des Gerichtsgebührengesetzes, des Einkommensteuergesetzes, des Körperschaftsteuergesetzes, des Erbschafts- und Schenkungsteuergesetzes und der Bundesabgabenordnung. PSG. Zugriff am 2.4.17. Verfügbar unter: <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10003154&ShowPrintPreview=True>
- Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft. (1907). Schweizerisches Zivilgesetzbuch. SR 210. Zugriff am 01.01.2017. Verfügbar unter: <https://www.admin.ch/ch/d/sr/2/210.de.pdf>
- Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft. (2014). Bundesgesetz über den Datenschutz. DSG (SR 235.1). Zugriff am 19.04.2019. Verfügbar unter: <https://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/19920153/201401010000/235.1.pdf>
- Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft. (2021). Bundesgesetz betreffend die Ergänzung des Schweizerischen Zivilgesetzbuches (Fünfter Teil: Obligationenrecht). OR. Zugriff am 29.05.2021. Verfügbar unter: https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/27/317_321_377/de
- Burdge, R. J. (2003). The practice of social impact assessment background. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 21(2), 84-88. <https://doi.org/10.3152/147154603781766356>
- Burkhardt, C. (2017). *Denkfehler Innovation. Warum Fehlentscheidungen oft der Grund für Fortschritt sind*. Wiesbaden: Springer Gabler. Verfügbar unter: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-11188-5>
- Butler, I. d. J. (2008). Non-governmental Organisation Participation in the EU Law-making Process. The Example of Social Non-governmental Organisations at the Commission, Parliament and Council. *European Law Journal*, 14(5), 558–582. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0386.2008.00430.x>
- Carnwell, R. & Daly, W. (2001). Strategies for the construction of a critical review of the literature. *Nurse Education in Practice*, 1(2), 57–63. <https://doi.org/10.1054/nepr.2001.0008>
- Carroll, G. R. (1984). The Specialist Strategy. *California Management Review*, 26(3), 126–137. <https://doi.org/10.2307/41165084>

- Centre for Public Impact. (2017a). *The Public Impact Gap. Focusing governments on outcomes and potential*. Geneva: Centre for Public Impact. Zugriff am 05.06.2017. Verfügbar unter: <https://publicimpact.blob.core.windows.net/production/2017/03/CPI-Public-Impact-Gap-Report.pdf>
- Centre for Public Impact. (2017b). *A Rubric for Assessing Public Impact*. Geneva: Centre for Public Impact. Zugriff am 23.07.2017. Verfügbar unter: <https://publicimpact.blob.core.windows.net/production/2017/03/5388-CPI-Rubric-For-Assessing-Public-Impact-v3.pdf>
- Cole, T. (2017). *Digitale Transformation. Warum die deutsche Wirtschaft gerade die digitale Zukunft verschläft und was jetzt getan werden muss!* (2. Auflage). München: Franz Vahlen. Verfügbar unter: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/gbv/detail.action?docID=4822799>
- Crawford, J. K. (2006). *Project Management Maturity Model* (2. Auflage). New York: Auerbach Publications. <https://doi.org/10.1201/9780849379468>
- Dahm, M. H. & Thode, S. (Hrsg.). (2019). *Strategie und Transformation im digitalen Zeitalter*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-22032-7>
- Deckert, R. (2020). *Digitalisierung, Politik und Verwaltung. Gesellschaftliche Herausforderungen und strategische Steuerung* (essentials). Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-30818-6>
- Dehling, J. & Schubert, K. (2011). *Ökonomische Theorien der Politik* (Elemente der Politik). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-92701-5>
- Demir, C. & Kocabaş, İ. (2010). Project Management Maturity Model (PMMM) in educational organizations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 9, 1641–1645. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.12.379>
- Denyer, D. & Tranfield, D. (2009). Producing a Systematic Review. In D. A. Buchanan & A. Bryman (Hrsg.), *The SAGE Handbook of Organizational Research Methods* (S. 671–689). Los Angeles: Sage. Zugriff am 1.9.17. Verfügbar unter: <https://www.cebma.org/wp-content/uploads/Denyer-Tranfield-Producing-a-Systematic-Review.pdf>
- Derlien, H.-U., Böhme, D. & Heindl, M. (2011). *Bürokratiethorie. Einführung in eine Theorie der Verwaltung* (Studienskripten zur Soziologie). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Diffen.com (diffen.com, Hrsg.). (2017). *Civil Law vs. Common Law*. Zugriff am 01.01.2017.
Verfügbar unter: http://www.diffen.com/difference/Civil_Law_vs_Common_Law
- Doehring, K. (2004). *Allgemeine Staatslehre. Eine systematische Darstellung* (Jurathek Studium, 3. Auflage). Heidelberg: Müller.
- Dörig, M. (2019). *Erfolgreiches Diversitätsmanagement für die Kindes- und Erwachsenen-schutzbehörden*. Masterarbeit. FHNW, Hochschule für Wirtschaft, Olten.
- Döring, N. (2005). Sozio-emotionale Dimensionen des Internet. In R. Mangold, P. Vorderer & G. Bente (Hrsg.), *Lehrbuch der Medienpsychologie* (S. 769–791). Göttingen: Hogrefe.
- Dpa (2014, 18. Juli). IBM profitiert von der Cloud. IT-Industrie im Wandel. *Neue Zürcher Zeitung*. Zugriff am 26.06.2017. Verfügbar unter: <https://www.nzz.ch/wirtschaft/ibm-profitiert-von-der-cloud-1.18346005>
- Drucker, P. F. (1990). *Managing the Non-Profit Organization*. New York, London, Toronto, Sydney: HarperBusiness.
- Drucker, P. F. (2001). *The essential Drucker. Selections from the management works of Peter F. Drucker*. New York: Harper Business. Retrieved from <http://www.loc.gov/catdir/description/hc042/2001273875.html>
- Düren, P. (2009). *Einfluss von Führungsverhalten und Unternehmungskultur auf die Steuerung öffentlicher Einrichtungen. Modellentwicklung, Empirie und Gestaltungsempfehlungen für eine Balanced Scorecard-Einführung*. München: Hampp. Verfügbar unter: http://e-books.ciando.com/book/index.cfm/bok_id/25689
- Dürscheid, C. (2018). Von der Mündlichkeit zur Schriftlichkeit. Normen in der Internetkommunikation. *informationen zur deutschdidaktik - Zeitschrift für den Deutschunterricht in Wissenschaft und Schule*, 42(4), 93–100.
- Eberle, R. & Schmitz, D. (2017). *Swiss GAAP FER 21. Rechnungslegung für gemeinnützige, soziale Nonprofit-Organisationen* (2., überarbeitete und ergänzte Auflage). Zürich: SKV.
- EBSCO. (o. J.). *Business Source Premier*. Zugriff am 04.10.2017. Verfügbar unter: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/search/selectdb?vid=0&sid=760918d4-ddeb-4a0c-b0f7-38b0b3d574b6%40sessionmgr120>
- Edeling, T. (Hrsg.). (2004). *Wissensmanagement in Politik und Verwaltung* (Interdisziplinäre Organisations- und Verwaltungsforschung, Bd. 9). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- EGTYF. (1990). *Workingplan 1990 to 1992* (EGTYF-Congress, Hrsg.). Copenhagen: EGTYF.

- Eidgenössische Finanzverwaltung - EFD. (2006). *Effektive und bürgernahe Verwaltung am Beispiel von FLAG* (Eidgenössisches Finanzdepartement EFD, Hrsg.). Bern. Zugriff am 12.12.2006. Verfügbar unter: <http://www.efd.admin.ch/dokumentation/zahlen/00579/00609/00651/>
- Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten. (2016). *Aussenpolitische Strategie 2016 bis 2019. Bericht des Bundesrates über die Schwerpunkte der Legislatur* (Schweizerische Eidgenossenschaft, Hrsg.). Bern. Zugriff am 21.07.2017. Verfügbar unter: https://www.eda.admin.ch/content/dam/eda/de/documents/publications/SchweizerischeAussenpolitik/Aussenpolitische-Strategie_DE.pdf
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57–74.
- Erren, T. C., Cullen, P. & Erren, M. (2009). How to surf today's information tsunami: on the craft of effective reading. *Medical Hypotheses*, 73(3), 278–279.
<https://doi.org/10.1016/j.mehy.2009.05.002>
- Eschenbach, R., Eschenbach, S. & Kunesch, H. (2008). *Strategische Konzepte. Ideen und Instrumente von Igor Ansoff bis Hans Ulrich* (5. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. Verfügbar unter: <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10556002>
- Estensoro, M. & Larrea, M. (2016). Overcoming policy making problems in smart specialization strategies. Engaging subregional governments. *European Planning Studies*, 24(7), 1319–1335. <https://doi.org/10.1080/09654313.2016.1174670>
- Fischer, T. (2019). *Wirkungsorientierter digitaler Wandel für die Stadt Liestal. Eine Untersuchung des digitalen Wandels für Verwaltungen aus Sicht der Wirkungsorientierung im Kanton Baselland*. Masterarbeit. FHNW, Hochschule für Wirtschaft, Olten.
- Fleiner, T. (2000). Rechtsvergleichende Überlegungen zum Staatsverständnis in Ländern mit anglo-amerikanischer und kontinentaleuropäischer Rechtsordnung. Rechts- und staatsphilosophische sowie kulturelle Aspekte. In P. Häberle & E. Brok (Hrsg.), *Staat und Verfassung in Europa* (Baden-Badener Gespräche, Bd. 1, S. 43–52). Baden-Baden: Nomos-Verlag.
- Fleiner, T. (2005). *Common Law and Continental Law: Two Legal Systems*. Institute of Federalism, Fribourg. Zugriff am 13.11.2017.
- Fleiner, T., Basta Fleiner, L. R. & Hänni, P. (2004). *Allgemeine Staatslehre. Über die konstitutionelle Demokratie in einer multikulturellen globalisierten Welt* (Enzyklopädie der Rechts- und Staatswissenschaft Abteilung Rechtswissenschaft, 3. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Berlin: Springer.

- Flick, U., Kardorff, E. v. & Steinke, I. (Hrsg.). (2017a). *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (Rororo Rowohlt's Enzyklopädie, Bd. 55628, 12. Auflage). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Flick, U., Kardorff, E. v. & Steinke, I. (2017b). Qualitative Methoden und Forschungspraxis - Einleitung. In U. Flick, E. v. Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (Rororo Rowohlt's Enzyklopädie, Bd. 55628, 12. Auflage, S. 332–334). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Fog, K., Budtz, C., Munch, P. & Blanchette, S. (2010). *Storytelling. Branding in Practice* (2. Auflage). Heidelberg: Springer-Verlag.
- Frantz, C. & Martens, K. (2006). *Nichtregierungsorganisationen (NGOs)*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-90461-0>
- Franz, T. (2013). *Einführung in die Verwaltungswissenschaft*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Verfügbar unter: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-531-19494-3>
- Franzius, C. (2003). Der "Gewährleistungsstaat". Ein neues Leitbild für den sich wandelnden Staat? *Der Staat*, 42(4), 493–517.
- Fraunhofer FIT. (2022). *Design Thinking Factory - innovativ, gebrauchstauglich, angewandt. Strategiebild*. Zugriff am 13.11.2022. Verfügbar unter: <https://www.design-thinking-factory.fit.fraunhofer.de/de/coachings/Strategiebild.html>
- Frei, J., Leimbacher, U. & Liebe, A. (2001). *Anwendung des Management-Konzepts „Balanced Scorecard“ im Rahmen des New Public Management*. Masterarbeit. Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften, St. Gallen.
- Gadatsch, A. (2012). *Grundkurs Geschäftsprozess-Management. Methoden und Werkzeuge für die IT-Praxis: Eine Einführung für Studenten und Praktiker* (7. aktualisierte Auflage). Wiesbaden: Vieweg+Teubner Verlag. Verfügbar unter: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-8348-2428-8>
- Gadatsch, A. (2017). *Grundkurs Geschäftsprozess-Management. Analyse, Modellierung, Optimierung und Controlling von Prozessen* (8. Auflage). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Gallati, S. (2015). *Führung von Nonprofit-Organisationen. Die Zusammenarbeit von Vorstand und Geschäftsführung*. Masterarbeit. FHNW, Hochschule für Wirtschaft, Olten.
- Gálvez, C. (2012). *Storytelling* (30 Minuten, 4. Auflage). Offenbach: Gabal-Verlag.
- Geering, A. (2019). *Der Moment des Umbruchs. Die Theorie U in Analogie zur klassischen Dramaturgie*. Masterarbeit. Fachhochschule Nordwestschweiz - Hochschule für Wirtschaft, Basel.

- Gemeinderat der Gemeinde Reinach. (2013). *Strategischer Sachplan 2014-2018 SSP 4 Soziales. Vorlage Nr. 1065/2013* (Gemeinde Reinach, Hrsg.). Reinach/BL. Zugriff am 27.07.2017.
- Gemeinderat Köniz. (2009). *Energiestrategie 2010-2035* (Gemeinde Köniz, Hrsg.). Köniz. Zugriff am 21.07.2017. Verfügbar unter: <https://www.koeniz.ch/public/upload/assets/3799/Energiestrategie.pdf>
- Gesundheitsdirektion des Kantons Zug. (2012). *Gesundheit bis 2020* (Gesundheitsdirektion des Kantons Zug, Hrsg.). Zug: Gesundheitsdirektion des Kantons Zug.
- Gil-Garcia, J. R. [J. Ramon], Zhang, J. & Puron-Cid, G. (2016). Conceptualizing smartness in government. An integrative and multi-dimensional view. *Government Information Quarterly*, 33(3), 524–534.
- Gläser, J. & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen* (Lehrbuch, 4. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag. Verfügbar unter: <http://d-nb.info/1002141753/04>
- Gmür, M. (2000). Strategisches Management für Nonprofit-Organisationen. In S. Nährlich & A. Zimmer (Hrsg.), *Management in Nonprofit-Organisationen. Eine praxisorientierte Einführung* (Bürgerschaftliches Engagement und Nonprofit-Sektor, Bd. 2, S. 177–200). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-663-10710-1_9
- Gmür, M. (2010). Strategien für NPO - eine Typologie. *Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management*, 36(1), 6–17.
- Gomez, P. & Probst, G. (1999). *Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens. Vernetzt denken, unternehmerisch handeln, persönlich überzeugen* (3. unveränderte Auflage). Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- Graves, T. (Tetradian Weblog, Hrsg.). (2010). *Business Model Canvas – a version for non-profits*. Zugriff am 29.10.17. Verfügbar unter: <http://weblog.tetradian.com/2010/09/11/business-model-canvas-for-nonprofits/>
- Grigoleit, M. (o. J.). *Strategische Visualisierung - Strategiebild*. Zugriff am 13.11.2022. Verfügbar unter: <https://www.martinagrigoleit.de/deutsch/strategische-visualisierung/>
- Guest, G., Bunce, A. & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough? *Field Methods*, 18(1), 59–82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- Günther, H. (1988). Kapitel 1: Mündliche und schriftliche Äußerungen. In H. Günther (Hrsg.), *Schriftliche Sprache* (S. 6–17). De Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110935851-002>

- Gürel, E. (2017). Swot Analysis: a theoretical Review. *Journal of International Social Research*, 10(51), 994–1006. <https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>
- Guttman, R. (2010). *Einführung in die Balanced Scorecard* (hyScore, Hrsg.) (BSC Bibliothek). hyperspace, Schortens.
- Gymnasium Anna-Sophianeum (Gymnasium Anna-Sophianeum, Hrsg.). (o. J.). *Ehemaligen- & Schulunterstützungsverein*. Zugriff am 2.4.21. Verfügbar unter: <https://www.anna-sophianeum.de/schule/ehemaligen-schulunterstuetzungsverein/>
- Gysin, M. (2011). Reinacher Reform. Konsequente Aussensicht in der politischen Steuerung. *Schweizer Gemeinde*, (10), 1–2.
- Haas-Unmüssig, P. & Schmidt, C. (2010). Der Diskurs zu den Gütekriterien der qualitativen Forschung. *Pflege* [The discourse of the criteria for quality in qualitative research], 23(2), 109–118. <https://doi.org/10.1024/1012-5302/a000023>
- Haberfellner, R. (1999). *Systems engineering. Methodik und Praxis* (10. durchgesehene Auflage). Zürich: Verlag Industrielle Organisation.
- Haddad, T. (1998). Balanced Scorecard. In R. Eschenbach (Hrsg.), *Führungsinstrumente für die Nonprofit Organisation. Bewährte Verfahren im praktischen Einsatz* (S. 58–64). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Haering, B. (2002). Erfahrungen mit und aus WOV-Evaluationen. *LeGes-Gesetzgebung & Evaluation*, (1), 9–21. Zugriff am 14.6.21. Verfügbar unter: https://leges.weblaw.ch/dam/publicationssystem_leges/2002/1/LeGes_2002_1_9-21.pdf
- Häfele, W. (Hrsg.). (2007). *OE-Prozesse initiieren und gestalten. Ein Handbuch für Führungskräfte, Berater/innen und Projektleiter/innen*. Bern: Haupt.
- Häfelin, U., Müller, G. & Uhlmann, F. (2016). *Allgemeines Verwaltungsrecht* (7. vollständig überarbeitete Auflage). Zürich, St. Gallen: Dike.
- Haldemann, T., Heike, M. & Bachmann, M. (2011). *Balanced Scorecard in öffentlichen Verwaltungen und Betrieben. Erfahrungen und Empfehlungen für das Strategische Public Management* (Public Management (PM)). Bern: Haupt.
- Haldemann, T., Heike, M. & Bachmann, M. (2016). Strategisches Public Management. In A. Bergmann, D. Giauque, D. Kettiger, A. Lienhard, E. Nagel, A. Ritz et al. (Hrsg.), *Praxishandbuch Public Management* (S. 135–146). Zürich: WEKA.
- Hannan, M. & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82, 929–964.

- Hapke, T. (2015). *Hapke-Weblog - Systematische Literatur-Reviews. About information literacy, history, philosophy, education and beyond*. Zugriff am 25.8.17. Verfügbar unter: <https://blog.hapke.de/information-literacy/systematische-literatur-reviews/>
- Hart, C. (1999). *Doing a Literature Review*. London: Sage. Verfügbar unter: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35996527/Doing_a_L_review.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1503681289&Signature=aaTT3NsESXALH0PxmzvsqNisbfW4%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DDoing_a_Literature_Review_Releasing_the.pdf
- Hauser, C. (2017). *Ordnung ohne Ort. Institutionen und Regionalökonomie im digitalen Zeitalter*. Zürich: NZZ Libro.
- HBSC International Coordinating Centre. (o. J.). *Health Behaviour in School-Aged Children. World Health Organization Collaborative Cross-National Survey*. Zugriff am 9.6.21. Verfügbar unter: <http://www.hbsc.org/>
- Heimgartner, M. & Dietrich, A. (2008). *Wirkungsorientierte Verwaltungsführung in den Schweizer Kantonen. Gegenwärtiger Stand* (Schweizerische Eidgenossenschaft, Hrsg.). Bern: Eidgenössische Finanzverwaltung - EFD. Zugriff am 06.11.2017. Verfügbar unter: http://www.flag.admin.ch/d/dokumentation/doc/2-3-3FLAG_Kurzbericht_Wirkungsorientierte_Steuerung_Kantone.pdf
- Heintel, P. & Krainz, E. E. (2015). *Projektmanagement. Hierarchiekrisse, Systemabwehr, Komplexitätsbewältigung* (6. Auflage). Wiesbaden: Gabler Verlag. Verfügbar unter: <http://gbv.ebilib.com/patron/FullRecord.aspx?p=3109252>
- Helbig, N., Gil-Garcia, J. R. [J. Ramón] & Ferro, E. (2009). Understanding the complexity of electronic government. Implications from the digital divide literature. *Government Information Quarterly*, 26(1), 89–97.
- Helfferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden.
- Helmig, B. & Boenigk, S. (2012). *Nonprofit Management*. München: Vahlen. Verfügbar unter: <http://lib.mylibrary.com/detail.asp?id=625384>
- Henderson, B. D. (2003). Das Portfolio. In B. v. Oetinger (Hrsg.), *Das Boston Consulting Group Strategie-Buch. Die wichtigsten Managementkonzepte für den Praktiker* (8. Aufl., S. 346–351). München: Ullstein Heyne List.

- Hennessey, R. & Mangold, R. (2006). Konzept Lebensqualität – Von der Wohlfahrt zur Lebensqualität älterer Menschen. Plädoyer für einen Paradigmenwechsel. *Soziale Sicherheit*, (11), 465–470.
- Hennessey, R. & Mangold, R. (2009). *Die Gesundheitsförderung wirksamer machen* (forum prävention, Hrsg.). ohne Ort.
- Hennessey, R. & Mangold, R. (2012). Das Konzept Lebensqualität. Der Arbeit mit Menschen mit Behinderung Leben geben. *Schweizerische Zeitschrift für Heilpädagogik*, 18(3), 27–33.
- Herbst, D. G. (2014). *Storytelling* (PR Praxis, Bd. 15, 3. Auflage). Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Herther, N. K. (2017). Google Scholar. Library Partner oder Database Competitor? *Online Searcher*, 41(5), 30–34. Zugriff am 04.10.2017. Verfügbar unter: <http://www.infoday.com/OnlineSearcher/Articles/Features/Google-Scholar-Library-Partner-or-Database-Competitor-120278.shtml>
- Heyer, C. (2016, 1. August). *Stichwort Gesetzgebung. Von der Idee zum Gesetz* (Deutscher Bundestag, R. Ö., Hrsg.). Berlin.
- Hieronymi, A. (2016). Das VUCA-Konzept – Vier Denkkategorien für Führung & Kommunikation in einer Welt des Wandels. In T. Fandel-Meyer & C. Meier (Hrsg.), *Führungskräfteentwicklung mit Zukunft* (scil Arbeitsbericht, Bd. 25, S. 5–21). St. Gallen.
- Hinterhuber, H. H. (2011). *Strategisches Denken. Vision, Ziele, Strategie* (8. Auflage). Berlin: Erich Schmidt.
- HLW Krieglach (HLW Krieglach, Hrsg.). (o. J.). *Elternverein*. Zugriff am 2.4.21. Verfügbar unter: <https://www.hlwkrieglach.at/elternverein/>
- Hobbes, T. (1994). *Leviathan. Oder Stoff, Form und Gewalt eines kirchlichen und bürgerlichen Staates* (Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft, Bd. 462, 6. Auflage). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Hochhold, S. & Rudolph, B. (2011). Principal-Agent-Theorie. In M. Schwaiger & A. Meyer (Hrsg.), *Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft. Handbuch für Wissenschaftler und Studierende* (S. 135–148). München: Franz Vahlen.
https://doi.org/10.15358/9783800644377_135
- Holacracy.org (Holacracy.org, Hrsg.). (2015). *Holacracy Constitution. Version 4.1*. Zugriff am 23.05.2021. Verfügbar unter: <https://www.holacracy.org/constitution>
- HolacracyOne. (2020). Glassfrog [Computer software]. Verfügbar unter: www.glassfrog.com
- Holaspirit. (2020). Holaspirit [Computer software]. Verfügbar unter: www.holaspirit.com

- Hopf, C. (2017). Qualitative Interviews – ein Überblick. In U. Flick, E. v. Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (Rororo Rowohlt's Enzyklopädie, Bd. 55628, 12. Auflage, S. 349–360). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Horak, C. & Speckbacher, G. (2013). Ziele und Strategien. In R. Simsa, M. Meyer & C. Badelt (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit-Organisation* (5. Auflage, S. 159–182). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Horváth & Partners (Hrsg.). (2001). *Balanced scorecard umsetzen* (2., überarb. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Hug, T. & Poscheschnik, G. (2015). *Empirisch forschen. Die Planung und Umsetzung von Projekten im Studium* (UTB, 2. Auflage). Wien: Verlag Huter & Roth KG.
- Hugentobler, W., Schaufelbühl, K. & Blattner, M. (2020). *Integrale Betriebswirtschaftslehre. Lehrbuch zur Webplattform www.bwl-online.ch*. Zürich: Orell Füssli Verlag. Zugriff am 30.05.2021. Verfügbar unter: www.bwl-online.ch
- Hunger, J. D. & Wheelen, T. L. (2014). *Essentials of strategic management* (5. Auflage). Essex: Pearson.
- Hüppauf, B. & Weingart, P. (2009). Wissenschaftsbilder - Bilder der Wissenschaft. In B. Hüppauf & P. Weingart (Hrsg.), *Frosch und Frankenstein. Bilder als Medium der Popularisierung von Wissenschaft* (Science Studies, 1. Aufl., digitale Originalausgabe, S. 11–44). Bielefeld: transcript Verlag.
- Hurrelmann, K. & Richter, M. (2018). Determinanten von Gesundheit. In Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (Hrsg.), *Leitbegriffe der Gesundheitsförderung*. Bonn: Bzga. Zugriff am 3.7.21. Verfügbar unter: <https://leitbegriffe.bzga.de/systematisches-verzeichnis/wissenschaftliche-perspektiven-bezugsdisziplinen-theorien-und-methoden/determinanten-von-gesundheit/>
- Ibbs, C. W. & Kwak, Y. H. (2000). Assessing Project Management Maturity. *Project Management Journal*, 31(1), 32–43. <https://doi.org/10.1177/875697280003100106>
- Ibbs, C. W. & Reginato, J. (2002). *Quantifying the value of project management. Best practices for improving project management processes, systems, and competencies*. Newtown Square, Pa: Project Management Institute.
- IGTYF. (1982). *Workingplan 1982 to 1986*. Reykjavík: IGTYF-Congress.
- IGTYF. (1986). *Workingplan 1986 to 1990*. Zürich: IGTYF-Congress.

- Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität St. Gallen & Crosswalk (Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität St. Gallen, Hrsg.). (2017). *Digital Maturity & Transformation Report 2017*.
- IOGT-International. (1990). *Workingplan 1990 to 1994*. Copenhagen: IOGT-Congress.
- Jaekel, M. (2015). Der Kompass für Smart Cities - das Reifegradmodell. In M. Jaekel (Hrsg.), *Smart City wird Realität. Wegweiser für neue Urbanitäten in der Digitalmoderne* (S. 151–220). Wiesbaden: Springer Vieweg.
- Jellinek, G. (1914). *Allgemeine Staatslehre* (3. Auflage). Berlin: Verlag von O. Häring. Verfügbar unter: https://ia802608.us.archive.org/23/items/allgemeinestaats00jelliala/allgemeinestaats00jelliala_bw.pdf
- Kaiser, R. (2014). *Qualitative Experteninterviews. Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung* (Elemente der Politik). Wiesbaden: Springer Fachmedien. Verfügbar unter: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-02479-6>
- Kanton Zug. (2016). *Budget und Finanzplanung 2017*. Zug: Regierungsrat des Kantons Zug. Zugriff am 27.07.2017. Verfügbar unter: https://www.zg.ch/behoerden/regierungsrat/finanzen-und-geschaeftsberichte/downloads/budget_2017_Bericht_und_Antrag.pdf/download
- Kaplan, R. S. (2001). Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 11(3), 353–370.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001). *Die strategiefokussierte Organisation. Führen mit der Balanced Scorecard*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2009). *The balanced scorecard. Translating strategy into action* [Nachdr.]. Boston, Mass.: Harvard Business School Press. Retrieved from <http://www.gbv.de/dms/faz-rez/F19980615INGEN--100.pdf>
- Kaufmann, Y. & Haering, B. (2009). Evaluation der Wirkungsorientierten Verwaltungsführung. WOV im Kanton Aargau. *Jahrbuch der Schweizerischen Verwaltungswissenschaften*, 145–157. Zugriff am 16.5.18. Verfügbar unter: http://www.sgvw.ch/wp-content/uploads/13_kaufmann_haering.pdf
- Kelle, U. (2017). Computergestützte Analyse qualitativer Daten. In U. Flick, E. v. Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (Rororo Rowohlt's Enzyklopädie, Bd. 55628, 12. Auflage, S. 485–502). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Kerth, K., Stich, V. & Asum, H. (2011). *Die besten Strategietools in der Praxis* (5. Auflage). München: Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG. <https://doi.org/10.3139/9783446428454>

- Kerzner, H. (2019). *Using the Project Management Maturity Model. Strategic planning for project management* (3. Auflage). Hoboken: John Wiley & Sons.
- Kirchhofer, R. (2013). Komplexlösungen, Versorgungsketten und Übergangsmanagement am Beispiel des Strafvollzugs. In B. Uebelhart & P. Zängl (Hrsg.), *Praxisbuch zum Social-Impact-Modell* (S. 203–218). Baden-Baden: Nomos-Verlags-Gesellschaft.
<https://doi.org/10.5771/9783845244112-203>
- Kiresuk, T. J. & Sherman, R. E. (1968). Goal attainment scaling: A general method for evaluating comprehensive community mental health programs. *Community Mental Health Journal*, 4(6), 443–453. <https://doi.org/10.1007/BF01530764>
- Klauß, T. H. & Mierke, A. (2017). *Szenarien einer digitalen Welt – heute und morgen. Wie die digitale Transformation unser Leben verändert*. München: Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG. <https://doi.org/10.3139/9783446452763>
- Knaller, C. & Haas, S. (2013). *Gesundheitsfolgenabschätzung - ein Instrument zur Umsetzung einer gesundheitsförderlichen Gesamtpolitik. Eine Einführung am Beispiel der Kindergesundheit*. 9. Zugriff am 09.11.2017. Verfügbar unter: <http://soziales-kapital.at/index.php/sozialeskapital/article/view/253/410.pdf>
- Knapp, J., Zeratsky, J. & Kowitz, B. (2017). *Sprint. Wie man in nur fünf Tagen Ideen testet und Probleme löst* (2. Auflage). München: Redline Verlag.
- Knechtli, H. & Tanner, C. (2013). *Projektmanagement Handbuch. Grundlagen für die erfolgreiche Projektarbeit*. Basel: Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Wirtschaft.
- Kok, J. & van den Heuvel, S. C. (Hrsg.). (2019). *Leading in a VUCA world. Integrating leadership, discernment and spirituality* (Contributions to Management Science). Cham, Switzerland: Springer Open.
- Kolip, P. (2011). *Leitfaden: Zielerreichungsskalen - Goal Attainment Scaling* (Universität Bremen, Hrsg.). Bremen.
- Kolip, P. & Schaefer, I. (2013). Goal attainment scaling as a tool to enhance quality in community-based health promotion. *International Journal of Public Health*, 58(4), 633–636. <https://doi.org/10.1007/s00038-013-0471-4>
- Kong, E. (2007). The development of strategic management in the non-profit context: Intellectual capital in social service non-profit organizations. *International Journal of Management Reviews*, 10(3), 281–299.
- Kowal, S. & O'Connell, D. C. (2017). Zur Transkription von Gesprächen. In U. Flick, E. v. Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (Rororo Rowohlt

- Enzyklopädie, Bd. 55628, 12. Auflage, S. 437–447). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Krämer, N. C. (2005). Mensch-Computer-Interaktion. In R. Mangold, P. Vorderer & G. Bente (Hrsg.), *Lehrbuch der Medienpsychologie* (S. 643–672). Göttingen: Hogrefe.
- Kreikebaum, H., Gilbert, D. U. & Behnam, M. (2011). *Strategisches Management* (7. Auflage). Stuttgart: Kohlhammer. Verfügbar unter: http://deposit.d-nb.de/cgi-bin/dokserv?id=3111580&prov=M&dok_var=1&dok_ext=htm
- Kriele, M. (2003). *Einführung in die Staatslehre. Die geschichtlichen Legitimitätsgrundlagen des demokratischen Verfassungsstaates* (Studienbücher : Rechtswissenschaften und Verwaltung, 6. Auflage). Stuttgart: Kohlhammer.
- Kriso Arbeitsgruppe New Public Management. (2012). *New Public Management in der Sozialen Arbeit. Eine Kritik* (Kriso Arbeitsgruppe New Public Management, Hrsg.). Zürich.
- Kruse, J. (2015). *Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz* (Grundlagentexte Methoden, 2. Auflage). Weinheim: Beltz Juventa.
- Kunz, J. (2006). *Strategiefindung von Non-Profit-Organisationen*. Dissertation. Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG), St. Gallen. Zugriff am 13.11.17. Verfügbar unter: [https://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifizier/3136/\\$FILE/dis3136.pdf](https://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifizier/3136/$FILE/dis3136.pdf)
- Kürble, P. (2006). *Die unternehmensinterne Wertschöpfungskette bei Dienstleistungen am Beispiel der TV-Programmveranstalter* (Fachhochschule für Oekonomie & Management, Hrsg.) (Arbeitspapiere der FOM 4). Essen. Zugriff am 25.06.2017. Verfügbar unter: https://www.fom.de/fileadmin/fom/downloads/Schriften/Arbeitspapier_04.pdf
- Kurz, B. & Kubek, D. (2013). *Kursbuch Wirkung. Das Praxishandbuch für alle die Gutes noch besser tun wollen : mit Schritt-für-Schritt-Anleitungen & Beispielen*. Berlin: PHINEO gAG. Verfügbar unter: <http://www.phineo.org/fuer-organisationen/kursbuch-wirkung>
- Kuster, J., Bachmann, C., Huber, E., Hubmann, M., Lippmann, R., Schneider, E. et al. (2019). *Handbuch Projektmanagement. Agil - klassisch - hybrid* (4. Auflage). Berlin: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-57878-0>
- Kuster, J., Huber, E., Lippmann, R., Schmid, A. [Alphons], Schneider, E., Witschi, U. et al. (2008). *Handbuch Projektmanagement* (2. Auflage). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Kwan, B. S. (2006). The schematic structure of literature reviews in doctoral theses of applied linguistics. *English for Specific Purposes*, 25(1), 30–55. <https://doi.org/10.1016/j.esp.2005.06.001>

- Ladner, A. (2005). NPM und die Gemeinden. In A. Lienhard (Hrsg.), *10 Jahre New Public Management in der Schweiz. Bilanz, Irrtümer und Erfolgsfaktoren* (Public Management, S. 81–92). Bern: Haupt. Zugriff am 16.05.2018. Verfügbar unter: http://www.andreasladner.ch/dokumente/aufsaeetze/Tagung_10%20Jahre%20NPM_Ladner.pdf
- Ladner, A., Steiner, R., Horber-Papazian, K., Fiechter, J., Jacot-Descombes, C. & Kaiser, C. (2013a). *Gemeindemonitoring 2009/2010. Bericht zur fünften gesamtschweizerischen Gemeindeschreiberbefragung* (KPM-Schriftenreihe, Nr. 48). Bern: KPM-Verl. Verfügbar unter: <https://digitalcollection.zhaw.ch/handle/11475/12943>
- Ladner, A., Steiner, R., Horber-Papazian, K., Fiechter, J., Jacot-Descombes, C. & Kaiser, C. (2013b). *Gemeindemonitoring 2009/2010. Bericht zur fünften gesamtschweizerischen Gemeindeschreiberbefragung* (KPM-Schriftenreihe, Nr. 48). Bern: KPM-Verlag.
- Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations*. München: Verlag Franz Vahlen.
<https://doi.org/10.15358/9783800649143>
- Laloux, F. (2017). *Reinventing Organizations visuell. Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München: Verlag Franz Vahlen. Verfügbar unter: <http://lib.mylibrary.com/detail.asp?id=984023>
- Lambers, H. (2015). *Theorien der Sozialen Arbeit. Ein Kompendium und Vergleich* (2. Auflage). Opladen: Verlag Barbara Budrich.
- Langen, F. de & Sanderse, J. (2014). *The business model of not-for-profit organizations*. Zugriff am 29.10.2017. Verfügbar unter: <https://frankounl.wordpress.com/2014/05/02/the-business-model-of-not-for-profit-organizations/>
- Lasda Bergman, E. M. (2012). Finding Citations to Social Work Literature. The Relative Benefits of Using Web of Science, Scopus, or Google Scholar. *The Journal of Academic Librarianship*, 38(6), 370–379. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2012.08.002>
- Läzer, K. L., Sonntag, M., Drazek, R., Jaeschke Richard-Ismael & Högrevé, C. (2010). *Einführung in die systematische Literaturrecherche mit den Datenbanken „PsycINFO“, „Pubmed“ und „PEP – Psychoanalytic Electronic Publishing“ sowie in das Literaturverwaltungsprogramm „Citavi“*. Ein Tutorial für Studierende der Fächer Psychologie, Pädagogik, Psychoanalyse und Medizin (Universität Kassel, Institut für Psychoanalyse, Hrsg.). Kassel: Universität Kassel. Zugriff am 30.10.2017. Verfügbar unter: https://www.uni-kassel.de/fb01/uploads/media/Tutorial_Literaturrecherche_30.4.2010_01.pdf
- Leaders Academy. (o. J.). *Selbstcheck Digitale Transformation*. Köln: Gedankentanken.

- Lehmann Pollheimer, D. (2019). *Selbstorganisation und öffentliche Verwaltung. Potential oder Widerspruch?* Masterarbeit. FHNW, Hochschule für Wirtschaft, Olten.
- Leimeister, J. M. (2015). *Einführung in die Wirtschaftsinformatik* (12. Auflage). Berlin: SpringerGabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-540-77847-9>
- Leinonen, J. (2017). *Business Model Canvas for the Non-Profit Organization*, GLCYD. Zugriff am 29.03.2021. Verfügbar unter: <https://www.glycd.org/wp-content/uploads/Business-ModelCanvas2017.pdf>
- Lenk, K., Meyerholt, U. & Wengelowski, P. (2014). *Wissen managen in Staat und Verwaltung* (E-Government und die Erneuerung des öffentlichen Sektors, Bd. 14). Berlin: Ed. Sigma.
- Levine-Clark, M. & Gil, E. L. (2008). A Comparative Citation Analysis of Web of Science, Scopus, and Google Scholar. *Journal of Business & Finance Librarianship*, 14(1), 32–46. <https://doi.org/10.1080/08963560802176348>
- Lichtsteiner, H. (SGVW, Hrsg.). (2015). *Erfolgreiches Führen von Non-Profit-Organisationen*, Schweizerische Gesellschaft für Verwaltungswissenschaften. Zugriff am 26.06.2017. Verfügbar unter: <http://www.sgvw.ch/2015/03/20/erfolgreiches-fuehren-von-non-profit-organisationen/>
- Lienhard, A. (Hrsg.). (2005). *10 Jahre New Public Management in der Schweiz. Bilanz, Irrtümer und Erfolgsfaktoren* (Public Management). Bern: Haupt.
- Locke, J. (2010). *Zwei Abhandlungen über die Regierung* (Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft, Bd. 213). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Lombriser, R. & Abplanalp, P. A. (2015). *Strategisches Management. Visionen entwickeln, Erfolgspotenziale aufbauen, Strategien umsetzen* (6. Auflage). Zürich: Versus.
- Lombriser, R., Abplanalp, P. A. & Wernigk, K. (2011). *Strategien für KMU. Entwicklung und Umsetzung mit dem KMU*STAR-Navigator* (2. Auflage). Zürich: Versus.
- Lüdders, L. (2017). *Qualitative Methoden und Methodenmix. Ein Handbuch für Studium und Berufspraxis* (Methodenbuch). Bremen: Apollon University Press.
- Lüngen, M., Stock, S. & Lauterbach, K. W. (2008). Die Stellung von Krankenhäusern in der Versorgungskette ambulant – stationär. In C. Kurscheid & F. Schulz-Nieswandt (Hrsg.), *Das Krankenhaus im Wandel der Versorgungslandschaft* (S. 51–64). Nomos. <https://doi.org/10.5771/9783845206509-51>
- Mack, O., Khare, A., Krämer, A. & Burgartz, T. (Hrsg.). (2016). *Managing in a VUCA world*. Cham: Springer.

- Madauss, B.-J. (2017). *Projektmanagement. Theorie und Praxis aus einer Hand* (7. Auflage). Berlin: SpringerVieweg. Verfügbar unter: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/gbv/detail.action?docID=5191315>
- Maeder, C. (2001). Der moralische Kreuzzug des „New Public Management“ in der Schweiz. *Sozialer Sinn*, 2(1). <https://doi.org/10.1515/sosi-2001-0108>
- Maier, H. R. (2013). What constitutes a good literature review and why does its quality matter? *Environmental Modelling & Software*, 43, 3–4. <https://doi.org/10.1016/j.envsoft.2013.02.004>
- Malik, F. F. (2005). *Führen Leisten Leben. Wirksames Management für eine neue Welt* (17. Auflage). Frankfurt: Campus Verlag.
- Malik, F. F. (2008). *Thesen für die neue Welt des 21. Jahrhunderts*. Zugriff am 12.03.2018. Verfügbar unter: https://www.malik-management.com/wp-content/uploads/2017/09/thesen_fuer_die_neue_welt.pdf
- Malik, F. F. (2013a). *Führen, leisten, leben. Wirksames Management für eine neue Zeit* (Limitierte Sonderausgabe). Frankfurt/Main: Campus-Verlag.
- Malik, F. F. (2013b). *Strategie. Navigieren in der Komplexität der Neuen Welt* (Management, Bd. 3, 2. Auflage). Frankfurt am Main: Campus Verlag. Verfügbar unter: http://www.content-select.com/index.php?id=bib_view&ean=9783593417738
- Management Board der Hochschule für Wirtschaft FHNW. (2017). *Strategie Hochschule für Wirtschaft FHNW 2025* (Hochschule für Wirtschaft, Hrsg.). Olten: Fachhochschule Nordwestschweiz.
- Mann, K. (2010). Kontrolliertes Trinken als legitimes Behandlungsziel bei alkoholbezogenen Störungen – Kontra. *Suchttherapie*, 11(04), 180. <https://doi.org/10.1055/s-0030-1267947>
- Marjorie-Wiki.de. (2015, 27. Juli). *Konzept Lebensqualität*. Zugriff am 14.06.2021. Verfügbar unter: https://marjorie-wiki.de/wiki/Konzept_Lebensqualit%C3%A4t#cite_note-5
- Mason, M. (2010). Sample Size and Saturation in PhD Studies Using Qualitative Interviews. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, Vol 11, No 3 (2010): Methods for Qualitative Management Research in the Context of Social Systems Thinking. <https://doi.org/10.17169/fqs-11.3.1428>
- Mathissen, M. (2009). *Die Principal-Agent-Theorie. Positive und normative Aspekte für die Praxis*. Hamburg: Igel Verlag.
- Mayer, H. O. (2013). *Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung, Durchführung und Auswertung* (6. Auflage). München: Oldenbourg.

- Mayr, P. (2009). Google Scholar als akademische Suchmaschine. *Mitteilungen der VÖB*, 62(2), 19–28. Zugriff am 04.10.2017. Verfügbar unter: <http://www.ib.hu-berlin.de/~mayr/arbeiten/mayr-voeb209.pdf>
- Mayring, P. (2010). Design. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 225–237). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (Beltz Pädagogik, 12. Auflage). Weinheim: Beltz.
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (Pädagogik, 6. Auflage). Weinheim: Beltz.
- Mayring, P. (2017). Qualitative Inhaltsanalyse. In U. Flick, E. v. Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (Rororo Rowohlt's Enzyklopädie, Bd. 55628, 12. Auflage, S. 468–475). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- McKercher, B., Law, R., Weber, K., Song, H. & Hsu, C. (2007). Why Referees Reject Manuscripts. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31(4), 455–470.
<https://doi.org/10.1177/1096348007302355>
- McManus, R. J., Wilson, S., Delaney, B. C., Fitzmaurice, C., Hyde, C. J., Tobias, R. S. et al. (1998). Review of the usefulness of contacting other experts when conducting a literature search for systematic reviews. *British Medical Journal*, 317, 1562–1563. Zugriff am 1.9.17. Verfügbar unter: <http://www.bmj.com/content/317/7172/1562>
- Meffert, H., Bruhn, M. & Hadwich, K. (2018). *Dienstleistungsmarketing. Grundlagen - Konzepte - Methoden* (Meffert Marketing Edition, 9., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Mehdorn, H. & Müller-Vogg, H. (2007). *"Diplomat wollte ich nie werden". Ein Gespräch mit Hugo Müller-Vogg*. Hamburg: Hoffmann und Campe.
- Meyer, A. & Raffelt, U. (2011). Qualitative Forschung: Zwischen Wissenschaft und Kunst. In M. Schwaiger & A. Meyer (Hrsg.), *Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft. Handbuch für Wissenschaftler und Studierende* (S. 317–338). München: Franz Vahlen.
- Meyer, M. [Matthias]. (2005). *Tabakpräventionsstrategie des Kantons Zug 2005 - 2012* (Gesundheitsdirektion des Kantons Zug, Hrsg.). Zug: Gesundheitsdirektion des Kantons Zug. Zugriff am 6.11.17. Verfügbar unter: www.matthiasmeyer.ch/files/Meyer-M--2005--Tabakpraeventionsstrategie-Zug.pdf
- Meyer, M. [Matthias]. (2006). *Kantonaler Alkohol Aktionsplan 2006 - 2012* (Gesundheitsdirektion des Kantons Zug, Hrsg.). Zug: Gesundheitsdirektion des Kantons Zug. Zugriff am

- 13.11.2017. Verfügbar unter: www.matthiasmeyer.ch/files/Meyer-M--2006--Kantonaler-Alkohol-Aktionsplan-Zug.pdf
- Meyer, M. [Matthias]. (2013). Projektmanagementtool (Version 5.0) [Computer software].
Menzingen: Meyer, Matthias. Verfügbar unter: www.matthiasmeyer.ch
- Meyer, M. [Matthias]. (2016). *Handout der Gemeindeschreiberausbildung Kanton Aargau "Strategisches Management"*. Brugg: Fachhochschule Nordwestschweiz.
- Meyer, M. [Matthias]. (2017a). *Strategisches Management in unterschiedlichen Rechtssystemen. Wie wirkt sich das in der Praxis auf deutschsprachige Nonprofit- und Public-Management-Organisationen aus*. Individuelle Studienprüfung. London: Middlesex University.
Verfügbar unter: www.matthiasmeyer.ch/files/Meyer-M--2017--Strategisches-Management-in-zweckbasierten-Organisationen.pdf
- Meyer, M. [Matthias]. (2017b). *Strategisches Management von zweckbasierten, smarten Organisationen*. Exposé. London: Middlesex University.
- Meyer, M. [Matthias] (2017c, 20. September). *Purpose based organisations: The consequences of the differences between common law and civil law for Nonprofit and Public Management Organziations in the German speaking world*. 3rd Swiss Philanthropy Studies Workshop, Basel. Zugriff am 06.11.2017. Verfügbar unter: www.matthiasmeyer.ch/files/Meyer-M--2017--Purpose-based-organisations.pdf
- Meyer, M. [Matthias]. (2018). Die Digitalisierung gibt jetzt Vollgas. *Kommunalmagazin.ch*, 35(6), 11–13. Zugriff am 26.04.2020. Verfügbar unter: <https://www.baublatt.ch/kommunal/die-digitalisierung-gibt-jetzt-vollgas>
- Meyer, M. [Matthias] (2019, 23. September). *The development of a business model canvas for NPOs in the German-speaking area*. 5th Swiss Philanthropy Studies Workshop, Basel.
- Meyer, M. [Matthias] (2020a). New Public Management. In J.-M. Bonvin, P. Maeder, Knöpfel, Carlo: Hugentobler, Valérie & U. Tecklenburg (Hrsg.), *Wörterbuch der Schweizer Sozialpolitik* (S. 333–335). Zürich: Seismo Verlag.
- Meyer, M. [Matthias]. (2020b). *Die smarte Verwaltung aktiv gestalten. Ein ganzheitliches Führungskonzept mit acht ausführlichen Best-Practice-Beispielen* (Edition Innovative Verwaltung). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Meyer, M. [Matthias] & Augstburger, B. (2011). *Krebsstrategie des Kantons Zug 2011 - 2017* (Gesundheitsdirektion des Kantons Zug, Hrsg.). Zug: Gesundheitsdirektion des Kantons Zug. Zugriff am 06.11.2017. Verfügbar unter: www.matthiasmeyer.ch/files/Meyer,-Augstburger-2011---Krebsstrategie-des-Kantons-Zug-2011.pdf

- Meyer, M. [Matthias], Egger, I. & Lang, M. (2011). *Tabakpräventionsstrategie Kanton Zug 2011 - 2017*. Zug: Gesundheitsdirektion des Kantons Zug.
- Meyer, M. [Matthias] & Koch, U. (2008). *Strategie Psychische Gesundheit im Kanton Zug 2008 - 2012* (Gesundheitsdirektion des Kantons Zug, Hrsg.). Zug: Gesundheitsdirektion des Kantons Zug. Zugriff am 06.11.2016. Verfügbar unter: www.matthiasmeyer.ch/files/Meyer,-Koch-2008---Strategie-Psychische-Gesundheit-im-Kanton.pdf
- Meyer, M. [Matthias], Lang, M. & Egger, I. (2012). *Kantonaler Alkohol Aktionsplan des Kantons Zug 2012-2018* (Gesundheitsdirektion des Kantons Zug, Hrsg.). Zug: Gesundheitsdirektion des Kantons Zug.
- Meyer, M. [Matthias] & Palamoottil, N. (2020). Der Reifegrad eines Prozessmanagements. *Organisator*, (4-5), 12–13.
- Meyer, M. [Matthias], Zibell, S. & Bowley, M. (2014). *Strategie Psychische Gesundheit im Kanton Zug 2013 - 2020*. Zug: Gesundheitsdirektion des Kantons Zug.
- Meyer, M. [Michael] & Simsa, R. (2013). NPOs: Abgrenzungen, Definitionen, Forschungszugänge. In R. Simsa, M. Meyer & C. Badelt (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit-Organisation* (5. Auflage, S. 3–14). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Minnig, C. (2020). Die digitale Führungskraft: Management zwischen Steuerung und Selbstorganisation? In M. Vilain (Hrsg.), *Wege in die digitale Zukunft: Was bedeuten Smart Living, Big Data, Robotik et Co für die Sozialwirtschaft? Tagungsband zum Social Talk 2017* (Zukunftsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft, Band 2, S. 113–124). Baden-Baden: Nomos. <https://doi.org/10.5771/9783748907008-113>
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, 24(9), 934–948.
- Mintzberg, H. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6, 257–272.
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept 1: Five Ps For Strategy. *California Management Review*, 30(1), 11–24. Zugriff am 14.08.2017. Verfügbar unter: <http://www3.uma.pt/filipejmsousa/ge/Mintzberg,%201987.pdf>
- Mintzberg, H. (1990). The design school. Reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, 11(3), 171–195. <https://doi.org/10.1002/smj.4250110302>
- Mintzberg, H. (1995). *Die strategische Planung. Aufstieg, Niedergang und Neubestimmung*. München, Wien: Hanser.
- Mintzberg, H. (2000). *The rise and fall of strategic planning* (Repr.). London: Prentice Hall.

- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2007). *Strategy Safari. Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements* (Manager-Magazin-Edition, Nachdruck). München: Redline Wirtschaft.
- Misoch, S. (2015). *Qualitative Interviews*. Berlin: De Gruyter.
- Möller, K. (2017). Questioning the theory-praxis gap in marketing – types and drivers of research implementation. *European Journal of Marketing*, 51(7/8), 1163–1172.
<https://doi.org/10.1108/EJM-03-2017-0174>
- Moore, M. H. (2000). *Creating public value. Strategic management in government*. Cambridge, Mass.: Harvard Univ. Press.
- Mukherjee, A. (2016). Führungskräftekommunikation und Mitarbeitermotivation. Anspruch und Wirklichkeit aus der Sicht des mittleren Managements. In R. Nowak & M. Roither (Hrsg.), *Interne Organisationskommunikation. Theoretische Fundierungen und praktische Anwendungsfelder* (Research, S. 253–265). Wiesbaden: Springer VS.
- Müller-Seitz, G., Seiter, M. & Wenz, P. (2016). *Was ist eine Smart City?* Wiesbaden: Springer Gabler.
- Nandram, S. S. (2015). *Organizational Innovation by Integrating Symplication. Learning from Buurtzorg Nederland*. Cham, Heidelberg, New York, Dordrecht, London: Springer.
- Niederberger, M. & Wassermann, S. (Hrsg.). (2015). *Methoden der Experten- und Stakeholdereinbindung in der sozialwissenschaftlichen Forschung*. Wiesbaden: Springer VS.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-01687-6>
- Notter, F. (2016). *Welche Analysen sollen es sein? Empfehlungen für den Erhebungs- und Analyseprozess für die Strategieentwicklung der Heilsarmee Flüchtlingshilfe (2019-2023)*. Masterarbeit MAS Nonprofit und Public Management. Fachhochschule Nordwestschweiz - Hochschule für Wirtschaft, Olten.
- Oehrich, M. (2016). *Organisation. Organisationsgestaltung, Principal-Agent-Theorie und Wandel von Organisationen* (Vahlens Kurzlehrbücher). München: Franz Vahlen. Verfügbar unter: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/gbv/detail.action?docID=4622770>
- Osterloh, M. & Frost, J. (2000). *Prozessmanagement als Kernkompetenz. Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können* (3. Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Osterwalder, A. & Blank, S. (Strategyzer, Hrsg.). (2016). *The Mission Model Canvas: An Adapted Business Modell Canvas for Mission-Driven Organizations*. Zugriff am 29.10.17. Verfügbar unter: <http://blog.strategyzer.com/posts/2016/2/24/the-mission-model-canvas-an-adapted-business-model-canvas-for-mission-driven-organizations>

- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation. A handbook for visionaries, game changers, and challengers* [Nachdr.]. Toronto: Flash Reproductions.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. & Smith, A. [Alan]. (2015). *Value Proposition Design. How to create products and services customers want. Get started with*. New Delhi: Wiley India.
- Palamoottil, N. (2019). *Beurteilung der Reife und Güte eines Prozessmanagements. Untersuchung bestehender Reifegradmodelle zur Entwicklung eines niederschweligen Assessments zur Bestimmung der Güte und Reife eines Prozessmanagements in einer Organisation*. Bachelorarbeit. FHNW, Hochschule für Wirtschaft, Olten.
- Pautasso, M. (2014). Dix règles simples pour rédiger une revue de littérature. *Kinésithérapie, la Revue*, 14(149), 30–34. <https://doi.org/10.1016/j.kine.2014.01.008>
- Penna, R. M., Institute, R. & Navigator, C. (2011). *The nonprofit outcomes toolbox. A complete guide to program effectiveness, performance measurement, and results* (Wiley nonprofit authority series). Hoboken: John Wiley & Sons. Verfügbar unter: <http://online-library.wiley.com/book/10.1002/9781118386835>
- Pershing, J. A. (Hrsg.). (2006). *Handbook of human performance technology. Principles, practices, and potential* (3. Auflage). San Francisco: Pfeiffer.
- Peter, M. K. (2017). *KMU-Transformation: Als KMU die Digitale Transformation erfolgreich umsetzen*. Olten: Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Wirtschaft. Zugriff am 08.05.2018. Verfügbar unter: <https://www.researchgate.net/publication/324596902>
- Peters, T. & Waterman, R. H. (2015). *In search of excellence. [lessons from America's best-run companies]*. London: Profile Books.
- Pfeiffer, W. (1993). *Etymologisches Wörterbuch des Deutschen*. digitalisierte und von Wolfgang Pfeifer überarbeitete Version im Digitalen Wörterbuch der deutschen Sprache. Zugriff am 25.06.21. Verfügbar unter: <https://www.dwds.de/wb/etymwb/Verwaltung>
- Pickel, G. & Pickel, S. (2009). Qualitative Interviews als Verfahren des Ländervergleichs. In S. Pickel, G. Pickel, H.-J. Lauth & D. Jahn (Hrsg.), *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft. Neue Entwicklungen und Anwendungen* (Lehrbuch, 1. Aufl., S. 441–464). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91826-6_22
- Piesold, R.-R. (Hrsg.). (2021). *Kommunales E-Government*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-63094-5>

- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1996). *Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten = (Competitive advantage) (4., durchges. Aufl.)*. Frankfurt/Main: Campus-Verl.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors; with a new introduction*. New York: Free Press. Retrieved from <http://www.loc.gov/catdir/description/simon033/98009580.html>
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. Redefining Capitalism and the Role of the Corporation in Society. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77. Verfügbar unter: <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
- Powell, T. C. (2001). Competitive advantage. Logical and philosophical considerations. *Strategic Management Journal*, 22(9), 875–888. <https://doi.org/10.1002/smj.173>
- Prochaska, J. O. & DiClemente, C. C. (1986). Toward a Comprehensive Model of Change. In W. R. Miller & N. Heather (Hrsg.), *Treating Addictive Behaviors* (S. 3–27). Boston, MA: Springer US. https://doi.org/10.1007/978-1-4613-2191-0_1
- Pyczak, T. (2020). *Tell me! Wie Sie mit Storytelling überzeugen. Inkl. Praxisbeispiele. Für alle, die erfolgreich sein wollen in Beruf, PR und Marketing (3. Auflage, erweiterte Ausgabe)*. Bonn: Rheinwerk; Rheinwerk Computing.
- Randolph, J. J. (2009). A Guide to Writing the Dissertation Literature Review. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 14(13), 1–13. Zugriff am 1.9.17. Verfügbar unter: <http://lemass.net/capstone/files/A%20Guide%20to%20Writing%20the%20Dissertation%20Literature%20Review.pdf>
- Regierungsrat des Kantons Basel-Stadt. (2013). *Legislaturplan 2013 - 2017* (Regierungsrat des Kantons Basel-Stadt, Hrsg.). Basel: Regierungsrat des Kantons Basel-Stadt.
- Regierungsrat des Kantons Zug. (2009). Gesetz über das Gesundheitswesen im Kanton Zug. Gesundheitsgesetz (GesG). Zugriff am 09.04.2017. Verfügbar unter: <https://bgs.zg.ch/frontend/versions/341>
- Regierungsrat des Kantons Zug. (2016). *Budget und Finanzplanung 2017* (Regierungsrat des Kantons Zug, Hrsg.). Zug: Regierungsrat des Kantons Zug. Zugriff am 29.09.2017. Verfügbar unter: https://www.zg.ch/behoerden/regierungsrat/finanzen-und-geschaeftsberichte/downloads/budget_2017_Bericht_und_Antrag.pdf/download
- Regierungsrat des Kantons Zürich. (2013). *E-Government-Strategie des Kantons Zürich 2013-2016* (Kanton Zürich, Hrsg.). Zürich: Regierungsrat des Kantons Zürich. Zugriff am 21.7.17.

Verfügbar unter: https://e-gov.zh.ch/dam/staatskanzlei/egov/strategieundprojekte/strategiedokumente/EGovStrategieZH2013_2016.pdf.spooler.download.1386148358159.pdf/EGovStrategieZH2013_2016.pdf

- Reimer, U. & Lux, W. (2006). *Controlling Cockpits für die St. Galler Management Scorecard. Eine Marktstudie zu IT-Werkzeugen für Controlling Cockpits*. St. Gallen: Universität St. Gallen. Zugriff am 1.11.17. Verfügbar unter: [https://www.fhsg.ch/fhs.nsf/files/ifu_FuC_ErgebnisberichtControllingCockpit/\\$FILE/IFU_Ergebnis_controlling-cockpit-IT-Studie-2006-09-13.pdf](https://www.fhsg.ch/fhs.nsf/files/ifu_FuC_ErgebnisberichtControllingCockpit/$FILE/IFU_Ergebnis_controlling-cockpit-IT-Studie-2006-09-13.pdf)
- Richter, S. D. & Schindler, W. (2018). „Schreiben befreit“ – Asynchrones textbasiertes Online-Coaching. In J. Heller, C. Triebel, B. Hauser & A. Koch (Hrsg.), *Digitale Medien im Coaching* (S. 49–60). Berlin: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-54269-9_5
- Rimpl, N. (2019). Die Lücke zwischen Forschung und Praxis. *HR Today*. Zugriff am 02.10.2022. Verfügbar unter: <https://hrtoday.ch/de/article/die-luecke-zwischen-forschung-und-praxis-im-hrm>
- Ritz, A., Sinelli, P. & Neumann, O. (2016). New Public Management in der Schweiz: Reform-Evaluation und Stand der Entwicklungen. In A. Bergmann, D. Giauque, D. Kettiger, A. Lienhard, E. Nagel, A. Ritz et al. (Hrsg.), *Praxishandbuch Public Management* (S. 80–105). Zürich: WEKA.
- Ritz, A. & Thom, N. (Hrsg.). (2019). *Public Management* (uniscope. Publikationen der SGO Stiftung). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-25875-7>
- Robertson, B. J. (2016). *Holacracy. Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt*. München: Verlag Franz Vahlen. Verfügbar unter: <http://gbv.eblib.com/patron/FullRecord.aspx?p=4454548>
- Ronchetti, J. L. (2006). An Integrated Balanced Scorecard Strategic Planning Model for Non-profit Organizations. *Journal of Practical Consulting*, 1(1), 25–35.
- Rowley, J. & Slack, F. (2004). Conducting a literature review. *Management Research News*, 27(6), 31–39. <https://doi.org/10.1108/01409170410784185>
- Rüegg-Stürm, J. (2005). *Das neue St Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre; der HSG-Ansatz* (8. Auflage). Bern: Haupt.
- Rüegg-Stürm, J. & Grand, S. (2015). *Das St. Galler Management-Modell* (2. Auflage). Bern: Haupt.

- Rüfli, N. (2017). *Ganzheitliches Wissensmanagement in der Hauptabteilung Mehrwertsteuer der Eidgenössischen Steuerverwaltung - eine Praxislösung*. Masterarbeit. FHNW, Hochschule für Wirtschaft, Olten.
- Sackmann, S. A. (2017). *Unternehmenskultur: Erkennen - Entwickeln - Verändern. Erfolgreich durch kulturbewusstes Management* (2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-18634-0>
- Sager, F. & Hinterleitner, M. (2014). Evaluation. In K. Schubert (Hrsg.), *Lehrbuch der Politikfeldanalyse* (Lehr- und Handbücher der Politikwissenschaft, 3. Auflage, S. 437–462). Berlin: De Gruyter.
- Salamon, L. M. & Anheier, H. K. (1997). *Defining the nonprofit sector. A cross-national analysis* (Johns Hopkins nonprofit sector series, vol. 4). Manchester: Manchester Univ. Press. Retrieved from <http://www.loc.gov/catdir/enhancements/fy0601/95039213-d.html>
- Sammer, P. (2014). *Storytelling. Die Zukunft von PR und Marketing*. Californien: O'Reilly Media.
- Sander, G. & Bauer, E. (2006). *Strategieentwicklung kurz und klar. Das Handbuch für Non-Profit-Organisationen*. Bern: Haupt. Verfügbar unter: <http://www.socialnet.de/rezensionen/isbn.php?isbn=978-3-258-07002-5>
- Sanderse, J. (2014). *The business model canvas of NGOs*. Master Thesis. Open Universiteit, Faculteit Managementwetenschappen. Zugriff am 19.08.2019. Verfügbar unter: https://www.academia.edu/6935967/The_business_model_canvas_of_NGOs_The_business_model_canvas_of_NGOs_door_Judith_Sanderse?fs=rwc
- Schach, A. (Hrsg.). (2017). *Storytelling. Geschichten in Text, Bild und Film*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schärli, U. (2019). *Shared Value als Ansatz für Unternehmen im Bereich der Arbeitsintegration*. Masterarbeit. FHNW, Hochschule für Wirtschaft, Olten.
- Scharmer, C. O. & Senge, P. M. (2020). *Theorie U - Von der Zukunft her führen. Presencing als soziale Technik* (M. Klostermann, Übers.) (Management, Fünfte Auflage). Heidelberg: Carl Auer Verlag.
- Schedler, K. & Proeller, I. (2011). *New public management* (UTB UTB-Public Management, Betriebswirtschaft, Bd. 2132, 5. Auflage). Bern: Haupt; UTB GmbH. Verfügbar unter: <http://www.utb-studi-e-book.de/9783838536385>

- Schedler, K. & Rüegg-Stürm, J. (Hrsg.). (2013). *Multirationales Management. Der erfolgreiche Umgang mit widersprüchlichen Anforderungen an die Organisation*. Bern: Haupt.
- Schedler, K., Summermatter, L. & Schmidt, B. (2003). *Electronic Government einführen und entwickeln. Von der Idee zur Praxis* (Arbeitspapiere zum Public Management). Bern: Haupt.
- Schein, E. H. & Schein, P. (2018). *Organisationskultur und Leadership* (A. Jell, Übers.) (5. Auflage). München: Franz Vahlen.
- Scherber, S. & Coldewey, J. (Hrsg.). (2015). *Agile Führung. Vom agilen Projekt zum agilen Unternehmen* (Agiles Management, 1. Aufl.). Düsseldorf: Symposion.
- Scherer, A. G. & Alt, M. J. (Hrsg.). (2002). *Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Scheuss, U. (2018). *Expertise aktivieren. Wissensmanagement unter Einbezug von Freiwilligen bei den Grünen Schweiz*. Masterarbeit. FHNW, Hochschule für Wirtschaft, Olten.
- Schiek, D. (2014). Das schriftliche Interview in der qualitativen Sozialforschung / The Written Interview in Qualitative Social Research. *Zeitschrift für Soziologie*, 43(5), 379–395.
<https://doi.org/10.1515/zfsoz-2014-0505>
- Schiek, D. & Ullrich, C. G. (2017). Using asynchronous written online communications for qualitative inquiries: a research note. *Qualitative Research*, 17(5), 589–597.
<https://doi.org/10.1177/1468794117690216>
- Schmid, A. [Andreas] (Hrsg.). (2019). *Verwaltung, eGovernment und Digitalisierung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-27029-2>
- Schmidt, R. H. & Schor, G. (1987). Modell und Erklärung in den Wirtschaftswissenschaften. In R. H. Schmidt & G. Schor (Hrsg.), *Modelle in der Betriebswirtschaftslehre* (S. 9–36). Wiesbaden: Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-322-91691-4_1
- Schneider, J., Minnig, C. & Freiburghaus, M. (2007). *Strategische Führung von Nonprofit-Organisationen* (UTB Wirtschaftswissenschaften, NPO-Management, Bd. 2969). Bern: Haupt.
- Schnurbein von, G. (2013). Der Nonprofit-Sektor in der Schweiz. In R. Simsa, M. Meyer & C. Badelt (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit-Organisation* (5. Auflage, S. 37–54). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Schreckenberger, W. (Hrsg.). (2009). *Allgemeine Grundlagen für Recht, Rechtspraxis und Verwaltung*. Speyer: Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer.

- Schreyögg, G. & Geiger, D. (2016). *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung : mit Fallstudien* (Gabler Lehrbuch, 6. Auflage). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Schwarz, P., Purtschert, R. & Giroud, C. (1996). *Das Freiburger Management-Modell für Non-profit-Organisationen (NPO)* (2. Auflage). Bern: Haupt.
- Schweizer, R. (2018). *Wissen sichern, Wissen weitergeben*. Masterarbeit. FHNW, Hochschule für Wirtschaft, Olten.
- Schweizerische Eidgenossenschaft. (2018). *Strategie digitale Schweiz*. Zugriff am 11.08.2019. Verfügbar unter: https://www.bakom.admin.ch/dam/bakom/de/bilder/bakom/digitale_schweiz_und_internet/strategie_digitale_schweiz/strategie/Strategie%20digitale%20Schweiz.pdf.download.pdf/Strategie_DS_Digital_2-DE.pdf
- Schweizerische Eidgenossenschaft, Bundesamt für Statistik BFS. (o. J.). *Schweizerische Gesundheitsbefragung*. Zugriff am 9.6.21. Verfügbar unter: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/gesundheit/erhebungen/sgb.html>
- Schweizerisches Bundesgericht. (1990, 27. November). *Frauenstimmrecht im Kanton Appenzell. 116 Ia 359*. Schweizerisches Bundesgericht. Zugriff am 05.07.2017. Verfügbar unter: http://relevancy.bger.ch/php/clir/http/index.php?lang=de&type=show_document&highlight_docid=atf://116-IA-359:de&print=yes
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration*. New York: Harper & Row, Publishers, Inc.
- Shiller, R. J. (2013, 27. November). Ist Ökonomie eine Wissenschaft? *Handelszeitung*. Zugriff am 7.9.18. Verfügbar unter: <https://www.handelszeitung.ch/konjunktur/ist-oekonomie-eine-wissenschaft-532691>
- Siebart, P. (2006). *Corporate Governance von Nonprofit-Organisationen. Ausgewählte Aspekte der Organisation und Führung* (Schriftenreihe des Instituts für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus, Bd. 16). Bern: Haupt. Verfügbar unter: <http://www.socialnet.de/rezensionen/isbn.php?isbn=978-3-258-07115-2>
- Siegel, J. P. (2019). Strategisches Management. In S. Veit, C. Reichard & G. Wewer (Hrsg.), *Handbuch zur Verwaltungsreform* (S. 333–344). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21563-7_30
- Siegel, J. P. (2020). Strategisches Management in Verwaltung und Polizei: Von der Planung zu Emergenz, Fähigkeiten und Kommunikation. In C. Barthel (Hrsg.), *Managementmoden in der Verwaltung* (S. 199–227). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-26530-4_9

- Simsa, R., Meyer, M. [Michael] & Badelt, C. (Hrsg.). (2013). *Handbuch der Nonprofit-Organisation* (5. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Skylance.org. (o. J.). *The One Page "Business Plan" for Nonprofits*. Zugriff am 29.10.2017.
Verfügbar unter: <https://www.skylance.org/nonprofit-business-model-canvas>
- Skylance.org & Meyer, M. [Matthias]. (2017). *The Nonprofit Business Model Canvas*. Zugriff am 12.12.21. Verfügbar unter: <https://www.skylance.org/nonprofit-business-model-canvas>
- Smith, A. C. T., Sutherland, F. & Gilbert, D. H. (2017). *Reinventing Innovation. Designing the Dual Organization*. Cham: Springer International Publishing; Imprint: Palgrave Macmillan.
Verfügbar unter: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-57213-0>
- Smith, A. [Adam]. (1923). *Eine Untersuchung über Natur und Wesen des Volkswohlstandes* (Sammlung sozialwissenschaftlicher Meister, Bd. 11-12). Jena: Verlag von Gustav Fischer.
- Soeffner, H.-G. (Hrsg.). (2010). *Unsichere Zeiten. Herausforderungen gesellschaftlicher Transformationen* (1. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. Zugriff am 06.11.2017. Verfügbar unter: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-531-92035-1.pdf>
- Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. (2020). *SpringerLink: Die smarte Verwaltung aktiv gestalten*. Zugriff am 12.11.2021. Verfügbar unter: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-30686-1>
- Stadtrat von Zürich. (2015). *Strategien Zürich 2035*. Zürich: Stadt Zürich. Zugriff am 21.7.17.
Verfügbar unter: https://www.stadt-zuerich.ch/portal/de/index/politik_u_recht/stadtrat/strategien2035/broschuere.html
- Stauss, B. & Bruhn, M. (2007). Wertschöpfungsprozesse bei Dienstleistungen – Eine Einführung in den Sammelband. In M. Bruhn & B. Stauss (Hrsg.), *Wertschöpfungsprozesse bei Dienstleistungen* (S. 3–28). Wiesbaden: Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9285-7_1
- Steiner, G. A. (1969). *Top Management Planing*. New York: Macmillan.
- Steiner, R. & Kaiser, C. (2013). Die Gemeindeverwaltungen. In A. Ladner, J.-L. Chappelet, Y. Emery, P. Knoepfel, L. Mader, N. Soguel et al. (Hrsg.), *Handbuch der öffentlichen Verwaltung in der Schweiz* (S. 149–166). Zürich: Verlag Neue Zürich Zeitung. Verfügbar unter: https://www.researchgate.net/profile/reto_steiner/publication/303461987_die_gemeindeverwaltungen/links/5744489808ae9f741b3bcdb4.pdf

- Steiner, R., Ladner, A., Kaiser, C., Haus, A., Amsellem, A. & Keuffer, N. (2020). *Zustand und Entwicklung der Schweizer Gemeinden. Ergebnisse des nationalen Gemeindemonitorings 2017*. Glarus: Somedia Buchverlag.
- Steiner, S. [Sara]. (2006). *Der Unterschied zwischen der angelsächsischen Rule of Law und dem deutschen Rechtsstaatsprinzip*. Probearbeit in allgemeiner Staatslehre. Universität Freiburg, Fribourg. Zugriff am 01.01.2017.
- Stern, G. J. (1999). *The Drucker Foundation Self-Assessment Tool* (2. Ausgabe). San Francisco: Jossey-Bass.
- Stiftung FER. (2020). *Fachempfehlungen zur Rechnungslegung. Stand: 1. Januar 2020*. St. Gallen: Stiftung für Fachempfehlung zur Rechnungslegung.
- Stiftung Zewo. (2011). *Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit. ZEW-Leitfaden für Projekte und Programme* (Stiftung Zewo, Hrsg.). Zürich: Zentrale Auskunftsstelle für Wohlfahrtsunternehmen. Zugriff am 02.06.2017. Verfügbar unter: https://zewo.ch/wp-content/uploads/2020/03/Brosch_Wirkungsmessung.pdf
- Stiftung Zewo. (2016). *21 ZEW Standards*. Zürich. Zugriff am 2.5.21. Verfügbar unter: <https://zewo.ch/wp-content/uploads/2019/08/21-Zewo-Standards.pdf>
- Stockmann, R. & Meyer, W. (2010). *Evaluation. Eine Einführung* (UTB, 8337 : Sozialwissenschaften). Opladen: Budrich. Verfügbar unter: <https://elibrary.utb.de/doi/epdf/10.36198/9783838583372-15-54>
- Stoll, B. (2013). *Balanced Scorecard für Soziale Organisationen. Qualität und Management durch strategische Steuerung; Arbeitshilfe mit Beispielen* (3. Aufl.). s.l.: Walhalla und Praetoria Verlag GmbH Co. KG. Verfügbar unter: <http://gbv.ebib.com/patron/FullRecord.aspx?p=4343060>
- Strategy& - Part of the PwC network. (2019). *The Strategy Crisis. Insights form the Strategy Profiler*, PwC. Zugriff am 02.10.2022. Verfügbar unter: <https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/unique-solutions/cds/the-strategy-crisis.pdf>
- Strübing, J. (2013). *Qualitative Sozialforschung. Eine komprimierte Einführung für Studierende* (Sozialwissenschaften 10-2012). München: Oldenbourg.
- Sundar, S. S. & Nass, C. (2000). Source Orientation in Human-Computer Interaction. *Communication Research*, 27(6), 683–703. <https://doi.org/10.1177/009365000027006001>
- Sutherland, J. & Haas, J. W. (2015). *Die Scrum-Revolution. Management mit der bahnbrechenden Methode der erfolgreichsten Unternehmen*. Frankfurt am Main: Campus-Verl. Verfügbar unter: <http://gbv.ebib.com/patron/FullRecord.aspx?p=4347050>

- Sutter, E. (2010). *Einführung in das Harmonisierte Rechnungslegungsmodell 2 (HRM2)* (2. Auflage). Basel: FHNW: Institut für Nonprofit und Public Management.
- Sutter, E., Hunziker, S. & Grab, H. (2011). *IKS- Leitfaden. Internes Kontrollsystem für staatlich finanzierte NPOs*. Bern: Haupt Verlag.
- Tabatt-Hirschfeldt, A. (Hrsg.). (2018). *Öffentliche Steuerung und Gestaltung der kommunalen Sozialverwaltung im Wandel*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-18011-9>
- Thau, A. (2009). *Benchmarking in öffentlichen Verwaltungen. Theoretische Fundierung und mögliche Weiterentwicklung eines Modernisierungsinstruments* (Schriften zur öffentlichen Verwaltung und öffentlichen Wirtschaft, Bd. 210). Berlin: BWV Berliner Wissenschafts-Verlag.
- Thier, K. (2018). *Storytelling in Organizations. A Narrative Approach to Change, Brand, Project and Knowledge Management* (Management for Professionals). Berlin: Springer.
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-56383-0>
- Thom, N. (Hrsg.). (2005). *Wissensmanagement im privaten und öffentlichen Sektor. Was können beide Sektoren voneinander lernen?* (2. Auflage). Zürich: vdf Hochschul-Verlag an der ETH.
- Thom, N. & Ritz, A. (2017). *Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor* (uniscope. Publikationen der SGO Stiftung, 5. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-16213-9>
- Thommen, J.-P. & Horn, G. A. (Springer Gabler Verlag, Hrsg.). (2017, 7. Dezember). *Gabler Wirtschaftslexikon. Stichwort Modell*. Zugriff am 09.08.2020. Verfügbar unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/495/modell-v12.html>
- Tranfield, D., Denyer, D. & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Trepte, S. (2004). Zur Geschichte der Medienpsychologie. In G. Bente, P. Vorderer & R. Mangold (Hrsg.), *Lehrbuch der Medienpsychologie* (S. 3–25). Hogrefe. Zugriff am 28.12.2020. Verfügbar unter: https://www.researchgate.net/publication/215640104_Zur_Geschichte_der_Medienpsychologie
- Trobisch, N., Kraft, D. & Denisow, K. (2017). *Das Heldenprinzip®: Kompass für Innovation und Wandel*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden; Imprint: Springer Gabler. Verfügbar unter: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-17952-6>

- Uebelhart, B. (Hrsg.). (2013). *Praxisbuch zum Social-Impact-Modell* (Edition Sozialwirtschaft, Bd. 36). Baden-Baden: Nomos-Verlags-Gesellschaft.
- Umweltverband WWF Österreich. (2014). *Satzung WWF Österreich*. Zugriff am 25.6.21. Verfügbar unter: http://www.wwf.at/de/view/files/download/forceDownload/?tool=12&feld=download&sprach_connect=2517
- Veit, E. (2017). Wenn Sie nicht anders sind, dann seien Sie besser billig. Wie sich Unternehmen mit einer guten Story in einer überkommunizierten Welt differenzieren. In A. Schach (Hrsg.), *Storytelling. Geschichten in Text, Bild und Film* (S. 3–11). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Veit, S., Reichard, C. & Wewer, G. (Hrsg.). (2019). *Handbuch zur Verwaltungsreform*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21563-7>
- Vilain, M. (Hrsg.). (2020). *Wege in die digitale Zukunft: Was bedeuten Smart Living, Big Data, Robotik et Co für die Sozialwirtschaft? Tagungsband zum Social Talk 2017* (Zukunftsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft, Band 2). Baden-Baden: Nomos. <https://doi.org/10.5771/9783748907008>
- Volck, S. (1997). *Die Wertkette im prozeßorientierten Controlling* (Gabler Edition Wissenschaft). Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Vom Brocke, J., Simons, A., Niehaves, B., Reimer, K., Plattfaut, R. & Anne Clevén. (2009). *Reconstructing the Giant: On the Importance of Rigour in Documenting the Literature Search Process. Paper presented at the 17th European Conference on Information Systems (ECIS 2009)*. Verona: Universität Liechtenstein. Zugriff am 8.9.17. Verfügbar unter: <http://aisel.aisnet.org/ecis2009/161/>
- Wagner, K. & Früh, S. (2017). Digitale Strategien entwickeln, umsetzen und messen. *KMU-Magazin*, (06-07), 112–114. Zugriff am 6.11.17. Verfügbar unter: <https://www.kmu-magazin.ch/forschung-entwicklung/digitale-strategien-entwickeln-umsetzen-und-messen>
- Wallmüller, E. (2017). *Praxiswissen Digitale Transformation. Den Wandel verstehen, Lösungen entwickeln, Wertschöpfung steigern*. München: Hanser.
- Waterman, R. H., Peters, T. J. & Phillips, J. R. (1980). Structure is not Organization. *Business Horizons*, 23(3), 14–26.
- Watzlawick, P., Beavin, J. & Jackson, D. (2017). *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien* (Klassiker der Psychologie, 13. Auflage). Bern: Hogrefe.
- Weber, M. (1972). *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie* (5. Auflage). Tübingen: Mohr.

- Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix—A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54–66. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(82\)90120-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0)
- Weiß, E., Strubl, C. & Goschy, W. (2015). *Lean Management. Grundlagen der Führung und Organisation lernender Unternehmen* (3. Auflage). Berlin: E. Schmidt.
- Weiß, J. & Schubert, D. (2021). War der Managerialismus ein Irrweg? *Verwaltung & Management*, 27(2), 97–102. <https://doi.org/10.5771/0947-9856-2021-2-97>
- Welge, M. K., Al-Laham, A. & Eulerich, M. (2017). *Strategisches Management. Grundlagen - Prozess - Implementierung* (Lehrbuch, 7. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wolff, S. (2017). Wege ins Feld und ihre Varianten. In U. Flick, E. v. Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (Rororo Rowohlt's Enzyklopädie, Bd. 55628, 12. Auflage, S. 334–348). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Wölfle, T. (2011). Strategy Maps in Nonprofit-Organisationen. Kommunikation und Implementierung einer Organisationsstrategie. In A. Heilmair, Y. Russ, H. Sturm & T. Zitzmann (Hrsg.), *Perspektiven des Verbandsmanagements. Festschrift für Dieter Witt zum 70. Geburtstag* (S. 125–135). Wiesbaden: Gabler.
- Wollny, V. & Paul, H. (2015). Die SWOT-Analyse: Herausforderungen der Nutzung in den Sozialwirtschaften. In M. Niederberger & S. Wassermann (Hrsg.), *Methoden der Experten- und Stakeholdereinbindung in der sozialwissenschaftlichen Forschung* (S. 189–213). Wiesbaden: Springer VS.
- Zäch, G. A. & Koch, H. G. (2005). Die Schweizer Paraplegiker-Stiftung und ihre Leistungskette. In G. A. Zäch & H. G. Koch (Hrsg.), *Paraplegie* (S. 509–512). Basel: KARGER. <https://doi.org/10.1159/000088785>
- Die Zeichner. (2022). *Strategiebilder*. Zugriff am 13.11.2022. Verfügbar unter: <https://www.die-zeichner.de/strategiebilder/>
- Zimmermann, R. (1995). „Common law“ und „civil law“, Amerika und Europa — Zu diesem Band. In R. Zimmermann (Hrsg.), *Amerikanische Rechtskultur und europäisches Privatrecht* (S. 1–10). Tübingen: Mohr.
- Zöbeli, D. & Schmitz, D. (2017). *Rechnungslegung für Nonprofit-Organisationen. Ein praktischer Kommentar zum neuen Swiss GAAP FER 21* (3. Auflage). Zürich: Orell Füssli Verlag.

4.1 **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1:	In der Literatur empfohlenes Vorgehen zur Erarbeitung der Grundlagen für die Definition strategischer Ziele.....	5
Abbildung 2:	Kreislauf des Strategischen Management	7
Abbildung 3:	Modell „Dienstleistungserbringung von gesellschaftlichen Bedürfnissen“	12
Abbildung 4:	Ablauf der Forschungsmethodik	17
Abbildung 5:	Bestimmung des Zwecks in Forprofit-Organisationen und zweckbasierten Organisationen	38
Abbildung 6:	Ausgangslage für die strategische Planung in Forprofit-Organisationen und zweckbasierten Organisationen	39
Abbildung 7:	Strategisches Management in Forprofit-Organisationen und zweckbasierten Organisationen	40
Abbildung 8:	Prozess des systematischen Literatur-Reviews für das DBA-Projekt	48
Abbildung 9:	Managementansätze aufgrund des Umfeld-Zustands	56
Abbildung 10:	Self-Assessment Tool für NPOs nach Peter Drucker.....	57
Abbildung 11:	Elemente der Branchenstruktur	58
Abbildung 12:	Wertschöpfungskette zweckorientierter Dienstleistungen	59
Abbildung 13:	Die fünf Ps einer Strategie nach Mintzberg.....	60
Abbildung 14:	Faktoren des 7-S-Modells	61
Abbildung 15:	Das BCG-Portfolio.	62
Abbildung 16:	Problemlösung als ganzheitlicher Prozess.....	63
Abbildung 17:	Lenkbarkeiten im Netzwerk „Informatik-Gesamtlösungen“ der IBM	63
Abbildung 18:	Das neue St. Galler Management-Modell	65
Abbildung 19:	Grundauffassung NPO und Umsetzung im Freiburger Management-Modell für NPO	67
Abbildung 20:	Modell Strategisches Management für Forprofit-Organisationen	69
Abbildung 21:	Folie aus dem Kurs „Strategisches Management“ des MAS NPMM	72
Abbildung 22:	Selbstcheck für Leitungspersonen in öffentlichen Verwaltungen zum digitalen Wandel	73
Abbildung 23:	Die fünf Stufen des Projekt Management Maturity Models	75
Abbildung 24:	Eindimensionale vereinfachte Wirkungskette.....	82

Abbildung 25:	Mehrdimensionale vereinfachte Wirkungskette.....	82
Abbildung 26:	Emerging Strategies nach Mintzberg.....	85
Abbildung 27:	Die drei BSC Dokumente.....	87
Abbildung 28:	Vergleich BSC für Forprofit-, öffentliche und Nonprofit- Organisationen	88
Abbildung 29:	Grundsätze der ordnungsgemäßen Rechnungslegung.....	89
Abbildung 30:	Konsolidierung öffentlicher Haushalte	91
Abbildung 31:	Das Konzept Lebensqualität	101
Abbildung 32:	Beispiel einer Goal Attainment Scale	102
Abbildung 33:	Die drei Dimensionen mit ihren Messgrößen zur Impact Messung öffentlicher Verwaltungen.....	103
Abbildung 34:	Holacratisches Modell am Beispiel eines Vereins, der eine Suchtberatung führt	106
Abbildung 35:	Forschungsdesign grafisch dargestellt.....	115
Abbildung 36:	Qualitatives Denken nach Mayring.....	116
Abbildung 37:	Unterschiede zwischen mündlicher und schriftlicher qualitativer Datenerhebung	128
Abbildung 38:	Kategorienbaum mit Haupt- und Unterkategorien	138
Abbildung 39:	Das Management-Modell zweckbasierter Organisationen.....	177
Abbildung 40:	Zweck, Gesellschaft und Branchen Ausrichtung des neuen Modells	178
Abbildung 41:	Stakeholder im neuen Modell	179
Abbildung 42:	Primäre Interaktionen im neuen Modell	182
Abbildung 43:	Operativer Rahmen des Modells	183
Abbildung 44:	Arbeitsweise in zweckbasierten Organisationen	185
Abbildung 45:	Ursprüngliches Nonprofit Business Model Canvas.....	187
Abbildung 46:	Durch den Autor übersetztes und angepasstes CANVAS Modell.....	188
Abbildung 47:	Strategie-Workshop der Pestalozzi Bibliothek, Reflexion der Stärken und Schwächen je Element des NPO Business Model Canvas	188
Abbildung 48:	Zuger Businessmodell für zweckbasierte Organisationen.....	189
Abbildung 49:	Die vier Bereiche und zehn Bausteine des Business Modell Canvas für zweckbasierte Organisationen	192

Abbildung 50:	Auswertungsreiter des digitalen Reifegradmodells für zweckbasierte Organisationen	201
Abbildung 51:	Acht Reiter des Reifegradmodells für den digitalen Wandel	202
Abbildung 52:	Themenblock 4 des Werkzeugs „Reifegradmodell für den digitalen Wandel zweckbasierter Organisationen“	203
Abbildung 53:	Bereich Strategie und Wirkung des Prozessmanagement- Reifegradmodells für öffentliche Verwaltungen	205
Abbildung 54:	Einschätzung des Reifegrads der untersuchten Organisation	205
Abbildung 55:	Übersicht der ausgewählten Ausprägungen des Bereichs Messung und Innovation	206
Abbildung 56:	Ausgefüllter Reifegradtest Prozessmanagement in Nonprofit- Organisationen	207
Abbildung 57:	Bereich Evaluation des Projektmanagement-Reifegrad-Modells	211
Abbildung 58:	Einschätzung des Reifegrads der untersuchten Organisation	212
Abbildung 59:	Bereich Projektskizze des Projektmanagement-Reifegrad-Modells	212
Abbildung 60:	SWOT-Analyse für zweckbasierte Organisationen	215
Abbildung 61:	Beispiel eines einfachen Logic Models	219
Abbildung 62:	Das visualisierte Modell der Strategie einer zweckbasierten Organisation	221
Abbildung 63:	Schritt 1 – Zweck beziehungsweise gesellschaftlichen Impact darstellen	222
Abbildung 64:	Schritt 2 – Vision erläutern	222
Abbildung 65:	Schritt 3 – Leitbild vorstellen	222
Abbildung 66:	Schritt 4 – Ergebnisse der SWOT-Analyse, aufgeteilt nach Innen- und Außensicht	222
Abbildung 67:	Schritt 5 – Outcome-Ziele erläutern	223
Abbildung 68:	Schritt 6 – Output-Ziele erläutern	223
Abbildung 69:	Schritt 7 – Maßnahmen erläutern	223
Abbildung 70:	Schritt 8 – Input erläutern	224
Abbildung 71:	Schritt 9 – Evaluation erläutern.	224
Abbildung 72:	Tagesergebnis eines Strategie-Workshops	224
Abbildung 73:	Grundlagen BSC für die Entwicklung einer BSC für zweckbasierte Organisationen	225

Abbildung 74:	Balanced Score Card für zweckbasierte Organisationen	227
Abbildung 75:	Ausformulierte Balanced Score Card für zweckbasierte Organisationen	229
Abbildung 76:	Struktur der einzelnen Dimensionen der ausformulierten Balanced Score Card für zweckbasierte Organisationen	230
Abbildung 77:	Kreislauf des Strategischen Managements mit dem entwickelten Modell und den dazugehörigen Werkzeugen	232

4.2 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Vergleich Common Law mit Civil Law – die wichtigsten Aspekte	22
Tabelle 2:	Quantitatives Ergebnis des systematischen Literatur-Reviews im Themenbereich „Verwaltung und Strategisches Management“	49
Tabelle 3:	Bewertung der gefundenen Modelle beziehungsweise Instrumente	54
Tabelle 4:	Größenklassifizierung von NPOs im Swiss GAAP FER 21.....	93
Tabelle 5:	Übersicht der anzuwendenden Richtlinien bei mittleren NPO.....	94
Tabelle 6:	Übersicht der anzuwendenden Richtlinien bei großer NPO	94
Tabelle 7:	Übersicht der anzuwendenden Richtlinien bei NPO, die andere Organisationen beherrscht	95
Tabelle 8:	Übersicht der geklärten und noch zu klärenden Aspekte nach dem systematischen Literatur-Review	113
Tabelle 9:	Im Rahmen der Experteninterviews mündlich interviewte Personen	125
Tabelle 10:	Leitfaden des mündlichen Experteninterviews	127
Tabelle 11:	Fragebogen der schriftlichen Experteninterviews im Internet	134
Tabelle 12:	Kernaussage bei „Erfahrungen mit NPO operativ“	139
Tabelle 13:	Kernaussage bei „Erfahrungen mit NPO strategisch“	140
Tabelle 14:	Kernaussage bei „Erfahrungen mit öffentlicher Verwaltung strategisch“	140
Tabelle 15:	Kernaussage bei „Erfahrungen mit öffentlicher Verwaltung operativ“	141
Tabelle 16:	Kernaussage bei „Eigene Theorie- und Methoden-Kenntnisse“	142
Tabelle 17:	Kernaussage bei „Eigene Erfahrungen mit Strategieentwicklung“	143
Tabelle 18:	Kernaussage „Sinnhaftigkeit“	144
Tabelle 19:	Kernaussage „Emotionen“	145
Tabelle 20:	Kernaussage bei „Auftraggeberin bzw. Auftraggeber für die Strategie“	146
Tabelle 21:	Kernaussage bei „Einbezug fachliche Entwicklungen“	147
Tabelle 22:	Kernaussage bei „Einbezug gesellschaftliche Entwicklungen“	148
Tabelle 23:	Kernaussage bei „Grund für die Strategie“	149
Tabelle 24:	Kernaussage bei „Theorieorientierung“	150
Tabelle 25:	Kernaussage bei „Zuständigkeit für die Strategieentwicklung“	151

Tabelle 26:	Kernaussage bei „Rahmenbedingungen der Strategieentwicklung“	151
Tabelle 27:	Kernaussage bei „Rollenverständnis der Beteiligten“	152
Tabelle 28:	Kernaussage bei „Strategisch gestalten wollen“	153
Tabelle 29:	Kernaussage bei „Erfolgsfaktoren und Stolpersteine“	154
Tabelle 30:	Kernaussage bei „Innen- und Außenanalyse durchgeführt“	155
Tabelle 31:	Kernaussage bei „Strategieanpassung“	155
Tabelle 32:	Kernaussage bei „Vorgehensweise im Strategieprozess“	156
Tabelle 33:	Kernaussage bei „Schwierigkeiten bei der Strategieentwicklung	157
Tabelle 34:	Kernaussage bei „Verwendete Methoden genannt“	157
Tabelle 35:	Kernaussage bei „Dokumente des Strategieprozesses“	158
Tabelle 36:	Kernaussage bei „Kommunikation der neuen Strategie“	159
Tabelle 37:	Kernaussage bei „Zielformulierung“	159
Tabelle 38:	Kernaussage bei „Allgemeines zur Strategieumsetzung“	160
Tabelle 39:	Kernaussage bei „Zielüberprüfung“	161
Tabelle 40:	Aspekte der Klärung und Erkenntnisse aus der qualitativen Befragung	171
Tabelle 41:	Anwendung des Zuger Business Modell Canvas für zweckbasierte Organisationen	199
Tabelle 42:	Abstrahierung der Dimensionen der Vorlagen Balanced Score Card.	227

4.3 **Abkürzungsverzeichnis**

AT	Österreich
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BSC	Balanced Score Card
Bst	Buchstabe
bzw.	beziehungsweise
CH	Schweiz
CSV	comma-separated-values
DACH	Deutschland, Österreich, Schweiz
DBA	Dissertation of Business Administration
DE	Deutschland
DEZA	Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit
EDA	Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten
EFD	Eidgenössische Finanzdirektion
EstG	Einkommensteuergesetz
et al.	et alii (und andere)
FC	Fußballclub
FDK	Finanzdirektorenkonferenz
FHNW	Fachhochschule Nordwestschweiz
ggf.	gegebenenfalls
HBSC	Health Behaviour in School-aged Children
HRM	harmonisierte Rechnungsmodell
HRM2	harmonisierte Rechnungsmodell 2
IFRS/IAS	International Financial Reporting Standards / International Accounting Standards
IKS	Internes Kontrollsystem
INGOs	International Nongovernmental Organisations
KMU	Klein- und Mittelgroße Unternehmen
lat.	lateinisch
lit	litera (Buchstabe)
MAS	Master of Advanced Studies
NGO	Nongovernmental Organisation
NPM	New Public Management

NPO	Nonprofit Organisation
NPPM	Nonprofit und Public Management
PDA	personal digital assistant
PMA	ProzessManagementAkademie
PSG	Privatstiftungsgesetz
QMS	Qualitätsmanagementsystem
S.	Seite
SPSS	Sammeln, Prüfen, Sortieren und Subsumieren
SWISS GAP FER	Swiss Generally Accepted Accounting Principles
u. a.	unter anderen
USA	United States of America
US-GAAP	United States Generally Accepted Accounting Principles
usw.	und so weiter
VerG	Vereinsgesetz
Vgl	vergleiche
vs	versus
VUCA	volatility, uncertainty, complexity, ambiguity
WoV	Wirkungsorientierte Verwaltungsführung
WWF	World Wildlife Fund
z. B.	zum Beispiel
z. T.	zum Teil
ZEWO	Zentrale Auskunftsstelle für Wohlfahrtsunternehmungen
ZGB	Schweizerisches Zivilgesetzbuch
ZHAW	Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften

5 Danksagung und Publikationen

5.1 Danksagung

Auch wenn eine Dissertation die Leistung einer einzelnen Person ist, wäre diese Arbeit ohne die außerordentliche Unterstützung vieler unterschiedlicher Menschen nicht möglich gewesen. An erster Stelle danke ich meiner Frau und meiner Tochter für ihre großartige Unterstützung und ihren Rückhalt bei diesem Großprojekt. Ihre Geduld und ihre motivierenden Worte haben mich all die Jahre getragen. Dann danke ich meinen Eltern, welche meine Ideen und Projekte schon mein ganzes Leben lang unterstützen und mit großer Anteilnahme begleiten.

Ich durfte beim Erarbeiten der unterschiedlichen Arbeitspakete dieses Projektes erfahren, dass die Thematik des Strategischen Managements in zweckbasierten Organisationen vielen Fachpersonen so wichtig ist, dass sie ihre Zeit und ihr Wissen gerne zur Verfügung stellen. Ihnen allen sei an dieser Stelle nochmals herzlich gedankt. Besonders möchte ich folgende Personengruppen erwähnen, die mit ihrer Expertise maßgeblich zum Ergebnis dieser Arbeit beigetragen haben:

In der Diskussion mit meinen Arbeitskolleginnen und -kollegen an der FHNW konnte ich mein Thema schärfen und auch argumentativ breit abstützen. Vielen Dank, dass sie sich überzeugen ließen, dass es für zweckbasierte Organisationen ein eigenständiges Strategisches Management braucht. Mein Dank gilt auch den Expertinnen und Experten der qualitativen Interviews, die unkompliziert und spontan bereit waren, mich mit ihrer Expertise aus der Praxis bei meinem Projekt zu unterstützen. Ein weiterer Dank geht an die Expertinnen und Experten, die bei der schriftlichen qualitativen Datenerhebung nicht nur ihre Praxiserfahrung beigesteuert, sondern auch eine neue Erhebungsmethode getestet haben.

Ein großer Dank gilt zudem meiner Betreuerin Prof. Dr. Dr. Andrea Rögner für ihr Interesse an meinem Thema und ihre permanente Unterstützung, insbesondere wenn es bei mir nicht rund lief oder ich mich in den Wirren der Formalien verirrt habe.

5.2 Aufzählung der bisherigen Publikationen

Publikationen und Vorträge im Rahmen der ZHAW, Institut Gesundheitswissenschaften	
13.2.2023	Die smarte Verwaltung aktiv gestalten. Online-Event: Zukunft Personalmanagement 2023, Behörden Spiegel
accepted	Bedeutung des Settingansatzes in der digitalen Transformation von Nonprofit Organisationen In: Digitale Transformation von Settings und Digitale Gesundheitsförderung und Prävention in Settings, Hogrefe
Nov. 2022	Gesundheitsförderung bei Jugendlichen, Grundlagenbericht im Auftrag von Gesundheitsförderung Schweiz, Bern
Nov. 2022	Gesundheitsförderung bei Kindern, Grundlagenbericht im Auftrag von Gesundheitsförderung Schweiz, Bern
Aug. 2022	The first undergraduate program in health promotion and prevention in Switzerland - Context, concept and challenges In: Akerman, M.; Germani, A.C. <i>International Handbook of Teaching and Learning Health Promotion - Practices and Reflections from Around the World</i> . Springer Nature, Cham
Dez. 2021	Digitale Transformation in Nonprofitorganisationen unter dem Aspekt der Gesundheitsförderung, Mandat des Verbandes der privaten Krankenkassen in Deutschland, Berlin
Sep. 2021	„Zweckbasierung“ of Nonprofit Organisations and Public Administrations, Seventh Swiss Philanthropy Studies Workshop, Center for Philanthropy Studies (CEPS), Basel
Publikationen und Vorträge im Rahmen der FHNW, Institut Nonprofit und Public Management	
Dez. 2020	Den digitalen Wandel mit der öffentlichen Verwaltung bewältigen, Fachbuch im Springer-Verlag.
Okt. 2020	New Public Management, Kapitel in „Wörterbuch der Schweizer Sozialpolitik“, Seismo-Verlag.
Okt. 2020	New Public Management, Chapitre dans „Dictionnaire de politique sociale suisse“, Seisom-Verlag.
Nov. 2019	Der digitale Wandel und dessen Auswirkungen auf öffentliche Verwaltungen: eine Einführung, Kapitel in „Digitalisierung und andere Innovationsformen im Management“, edition gesowip.
Dez. 2018	Die Digitalisierung gibt Vollgas, in Kommunalmagazin.ch
Nov. 2018	Der Online-Schalter ist nur ein Mosaikstein. FHNW Wissen. In bz Nordwestschweiz, 16.11.2018
Dez. 2017	Smart Government: Was macht eine smarte Verwaltung aus?, Jahrbuch der Schweizerischen Verwaltungswissenschaften 2017, Seiten 168-184
19.10.2017	Unternehmen vergeben elektronische Identitäten – gibt es statt Schweizer zukünftig Postler?, Gastkommentar in der Neuen Zürcher Zeitung
28. Sept 2017	NPPM-Input "Smarte Organisationen": Einführungsreferat zum Thema "Digitaler Wandel – Herausforderungen für Nonprofit und öffentliche Organisationen"
20. Sept 2017	Purpose based organizations: The differences between common law and civil law for Nonprofit and Public Organisations in the German speaking world, Third Swiss Philanthropy Studies Workshop, Center for Philanthropy Studies (CEPS), Basel
27. Sept 2016	„Zweckbasierung“ of Nonprofit Organisations and Public Administrations, Second Swiss Philanthropy Studies Workshop, Center for Philanthropy Studies (CEPS), Basel
6. Okt. 2015	Governmental Services: what's the NGO's Role: Ideas for future research, First Swiss Philanthropy Studies Workshop, Center for Philanthropy Studies (CEPS), Basel
1. Sept. 2015	Public Management in Switzerland, Challenges and Solutions, Internationale Konferenz für gemeindliche Dienstleistungserbringung, Basel
13. Sept. 2014	Management in Nonprofit-Organisationen und Verwaltungen: Herausforderungen und Lösungen, Tag der offenen Tür, Campus Brugg, Brugg
3. Sept. 2014	Strategische Unternehmensführung: Was können Profit- und Nonprofit-Organisationen voneinander lernen, Wirtschaftsforum FHNW, Olten
18. Juni 2014	Public Management in Switzerland, Challenges and Solutions, Annual Conference of the Academy of Economic Studies, Faculty of Administration and Public Management, University of Bucharest, Bukarest

Publikationen im Rahmen der Leitung des Gesundheitsamts des Kantons Zug	
Jan. 2014	Kantonale Strategie Psychische Gesundheit im Kanton Zug 2013 bis 2020
Okt. 2012	Kantonale Strategie Bewegung und Ernährung im Kanton Zug 2013 bis 2020 (nicht öffentlich)
Nov. 2011	Kantonaler Alkoholaktionsplan des Kantons Zug 2012 bis 2018
April 2011	Tabakpräventionsstrategie des Kantons Zug 2011 bis 2017
April 2010	Krebsstrategie des Kantons Zug 2010 bis 2015
April 2010	E-Beratung: Ergänzung oder Konkurrenz zur traditionellen Suchtberatung?, Rausch 1/2010, Neuland-Verlag, D-Geesthacht
Nov. 2008	Factsheets (Alkohol, Tabak, Gesundes Körpergewicht sowie Psychische Gesundheit) zum Gesundheitsverhalten der Zuger Bevölkerung; basierend auf der Zuger Gesundheitsbefragung 2007
Dez. 2007	Entgegnungen auf den Artikel von Dr. A. Uhl in SuchtMagazin 4/2007 „Menschenbilder in der Suchtprävention,; SuchtMagazin 6/2007
Nov. 2007	Factsheets (Alkohol, Tabak, Gesundes Körpergewicht sowie Psychische Gesundheit) zum Gesundheitsverhalten der Zuger Jugend; basierend auf der HBSC-Befragung 2006
April 2007	Konzept Psychische Gesundheit des Kantons Zug 2007 bis 2012
April 2006	Kantonaler Alkoholaktionsplan des Kantons Zug 2006 bis 2011
Nov. 2005	Tabakpräventionsstrategie des Kantons Zug 2005 bis 2010
Publikationen bis Stellenantritt Amtsleiter Gesundheitsamt des Kantons Zug	
Mai 2005	Assessment of the Second European Alcohol Action Plan (EAAP) (2000-2005), WHO Regional Office for Europe, Copenhagen
April 2005	Leitfaden für Internetangebote der Sucht-Selbsthilfe, DHS, Hamm
Jan. 2005	Jugendschutz und Jugendpartizipation – ein Vergleich der Schweiz mit 7 europäischen Ländern
Dez. 2004	Alkohol, Stand der Dinge in der Schweiz, SFA, Lausanne
Nov. 2004	Cannabis, Stand der Dinge in der Schweiz, SFA, Lausanne.
April 2004	Finanzierung von Forschungsprojekten durch die Alkoholindustrie denkbar? – Erfahrungen aus der Schweiz. In: Sucht, 49(4)
März 2004	Gesundheitskommunikation – Eine wissenschaftliche Disziplin mit grossem Potential in: Suchtmagazin 30/2, Basel
Jan. 2004	tschau.ch – Informationen und Antworten für Jugendliche, Suchtmagazin 30/1, Basel
Dez. 2003	Umfrage zur Cannabisprävention und Beratung in der Schweiz, SFA, Lausanne
Nov. 2003	Rauchen: Wissen und Einstellung der Schweizer Bevölkerung. in: H.J. Rumpf & R. Hüllinghorst (Hrsg.). Alkohol und Nikotin: Frühintervention, Akutbehandlung und politische Maßnahmen. Lambertus, Freiburg i.B..
Aug. 2003	CD-ROM „Zahlen und Fakten zu Alkohol und anderen Drogen 2003,“, SFA, Lausanne.
März 2003	Alkoholindustrie: Prävention als politische Taktik, Standpunkte 1/2003, SFA, Lausanne.
Juli 2002	CD-ROM „Zahlen und Fakten zu Alkohol und anderen Drogen 2002,“, SFA, Lausanne.
Dez. 2002	Alcopop-Boom – ein europäisches Phänomen, Standpunkte 6/2002, SFA, Lausanne
Feb. 2002	Abschreckung oder Ansteckung? – Wenn Kinder der Meinung sind, dass ihre Eltern zu viel rauchen oder trinken. in: Sucht-Magazin, 28. Jg. Nr. 1. S. 20-32.
Dez. 2001	Soziale Repräsentationen zum Tabakrauchen - eine Befragung der Schweizer Bevölkerung zu den Einstellungen zum Rauchen und zu tabakpolitischen Maßnahmen, SFA, Lausanne.
Dez. 2001	CD-ROM „Zahlen und Fakten zu Alkohol und anderen Drogen 2001,“, SFA, Lausanne.
Sept. 2001	Bedürfnisabklärung zur aktuellen Cannabisprävention - Internetbefragung bei 211 Präventionsstellen in der Schweiz, SFA, Lausanne.
August 2001	Dokumentation für den BSV-Bericht des Bundesamt für Gesundheit, SFA, Lausanne.
Juli 2001	editorial, in: Baustelle, die Zeitung für Strassenbauer, Themenheft Suchtmittelkonsum und Arbeit/Freizeit. Verband Schweizerischer Strassenbauunternehmer, Sursee. 7/2001.

März 2001	Bierbauch oder Schlafmittel – Konsum psychoaktiver Substanzen von Frauen und Männern. In: laut & leise 1/2001. S. 4-7. Stellen für Suchtprävention im Kanton Zürich: Zürich.
Nov. 2000	Auswirkungen von aktuellen Veränderungen der Cannabis-Gesetzgebung auf das Konsumverhalten - Eine Literaturanalyse am Beispiel von sieben Ländern, SFA, Lausanne.
Mai 2000	CD-ROM „Zahlen und Fakten zu Alkohol und anderen Drogen 2000,, SFA, Lausanne.
Sept. 1999	Mehr Jugendliche rauchen mehr. In: Thema – Jugend, Familien und Gesellschaft. 3/99. Zürich: Pro Juventute.
Juli 1999	Zahlen und Fakten zu Alkohol und anderen Drogen 1999, SFA, Lausanne, 76 Seiten
April 1998	La consommation de tabac en Suisse: chiffres et volutes. In: dépendances no 4., Lausanne. S. 4-7.
Dez. 1997	Einstellung und Wissen der Schweizer Bevölkerung zu aktuellen Alkoholfragen, SFA, Lausanne; im Auftrag der Eidgenössischen Alkoholverwaltung, Bern und des Bundesamtes für Gesundheit, Bern. 30 Seiten.
Dez. 1997	Marktentwicklung von Designerdrinks, Ergebnisse einer Umfrage bei den schweizerischen Produzenten und Importeuren, SFA, Lausanne; im Auftrag der Eidg. Kommission für Alkoholfragen, Bern. 9 Seiten.
Dez. 1997	Marktanalyse alkoholischer Mixgetränke, SFA, Lausanne; im Auftrag des Bundesamtes für Gesundheit, Bern.
Okt. 1997	Gebrauch von „Suchtmitteln“ im Wandel der Zeit. In: Revue der Schweizerischen Gemeinnützigen Gesellschaft – SGG- Revue 5/97, Zürich. S. 9-10.
Juni 1997	Mehrere Kapitel im und Gesamtedition des Berichtes „Alkohol, Tabak und illegale Drogen in der Schweiz 1993 - 1996,, SFA, Lausanne (nationaler Drogenbericht). 220 Seiten.
April 1997	Auswertung der Kantonsbefragung 1996. Bundesamt für Gesundheit, Bern. 96 Seiten.
Jan. 1996	Suchtprävention für arbeitslose Jugendliche. In: abhängigkeiten, Forschung und Praxis der Prävention und Behandlung, Lausanne. S. 31-35.
Mai 1995	Was die Zeche Ihrer Mitarbeiter Sie kostet. In: Hamburger Unternehmer, Hamburg, 1. Quartal 1995. S. 14-15.