

# Organisationen anpassen

Idealtypisches Vorgehen und praktischer Nutzen



**Fachtagung**

Dienstag, 21. September 2021

# Aktuelle Herausforderungen

Der Kostendruck in der Gesundheits- und Sozialbranche steigt aufgrund der demografischen Entwicklung und anderen Kostentreibern in den kommenden Jahren weiter an. Gleichzeitig ist damit zu rechnen, dass die finanziellen und personellen Ressourcen in den Institutionen nicht mit diesem Trend mithalten. Die Sozialinstitutionen in der Schweiz sind deshalb unter Druck. Es herrscht ein stetiger Kampf um knapper werdende finanzielle Mittel. Gleichzeitig ändern sich die Bedürfnisse der Anspruchsgruppen. Zudem sind wichtige Fragen zur Finanzierung durch die öffentliche Hand offen. Viele Institutionen sind noch nicht bereit für die künftigen Herausforderungen.

Dieser Artikel gibt Ihnen, nach einer Übersicht zu den aktuellen Herausforderungen, Anregungen und zeigt konkrete Lösungsansätze auf, wie Sie Ihre Organisation entwickeln können.

## Interne Perspektive

Strukturen, Systeme und Kompetenzen stammen noch aus der «alten» Welt, in welcher der Wettbewerb durch den Kanton gesteuert und eingeschränkt war. Viele Anbieter sind daher noch nicht oder nur in Teilbereichen auf diese Veränderungen vorbereitet. In der Praxis zeigen sich folgende Problemfelder:

<b>Führungsgremien</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Stiftungsrat/Vorstand weniger nach professionellen Kriterien besetzt</li><li>▪ Soziale Mission dominiert unternehmerische Ambitionen</li></ul>
<b>Führungssysteme</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Lückenhaftes strategisches Management, wenige valide Daten, wenige Informationen über Markt und Trends</li><li>▪ Schwach ausgeprägte Personalentwicklung</li><li>▪ Kaum aussagekräftige Kennzahlen für die operative Steuerung, fehlende Rentabilitätsaussagen zu steuerungsrelevanten Grössen (Angebote, Klientel, Aufträge etc.)</li></ul>
<b>Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Funktionale Aufbauorganisation, alle Verantwortung bei Geschäftsführer/-in, keine autonomen Bereiche mit Ergebnisverantwortung</li><li>▪ Kein echtes Geschäftsleitungsgremium mit eigenen Aufgaben und Kompetenzen</li><li>▪ Unterdotierter Führungssupport</li></ul>
<b>Marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Marketing unterbesetzt oder gar nicht verortet</li><li>▪ Wenig Ressourcen für Zuweiser- und Beziehungsmanagement (nur Geschäftsführer/-in)</li></ul>

Abbildung 1: Interne Problemfelder (Quelle: eigene Darstellung)

Es besteht daher Handlungsbedarf, die Organisationsstruktur und/oder die Strategie zu überarbeiten oder anzupassen. Immerhin können Sie als Vorstands-, Stiftungsrats- oder Geschäftsleitungs-Mitglied insoweit etwas beruhigt sein, als die skizzierten Veränderungen nicht von heute auf morgen eintreten werden und somit Zeit zur Anpassung bleibt. Trotzdem sollten Sie die Dinge jetzt anpacken, denn die nötigen Umstellungen werden viel Zeit in Anspruch nehmen. Systeme und Strukturen gehören noch zu den schneller veränderbaren Parametern. Aber auch die Kultur in den Institutionen wird sich entwickeln müssen. Und kulturelle Prozesse nehmen erfahrungsgemäss mehr Zeit in Anspruch.

### Externe Perspektive

Verschiedene Entwicklungen bringen Sozialinstitutionen, welche sich massgeblich durch die öffentliche Hand finanzieren, in eine grundlegend veränderte Ausgangslage. Zu beobachten sind unter anderem folgende Trends:

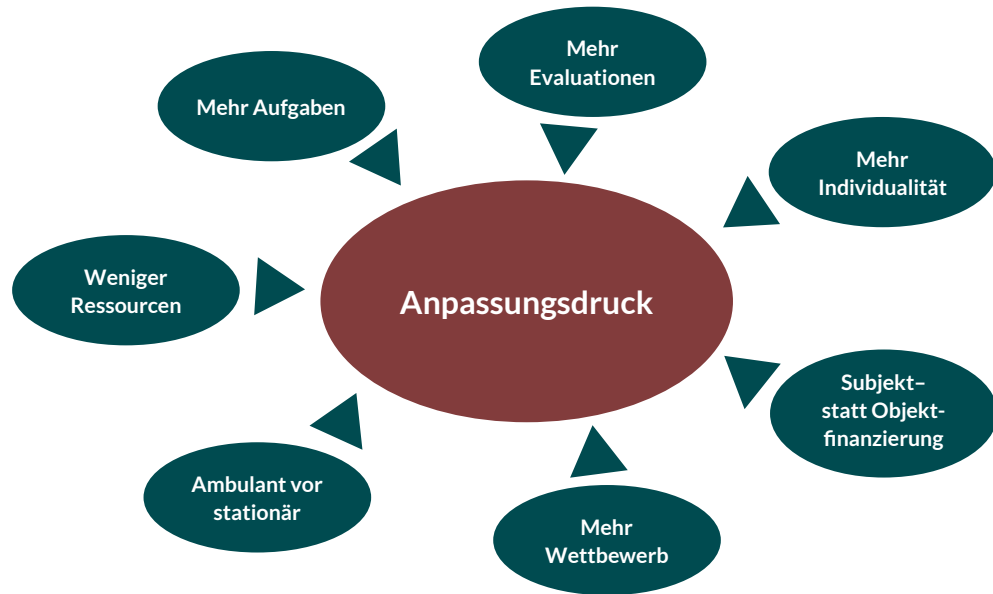


Abbildung 2: Externe Herausforderungen (in Anlehnung an Stöger, R. & Salcher, M., 2006)

1. Es stehen weniger Ressourcen zur Verfügung. Die Öffentliche Hand spart. Spendengelder nehmen nicht zu, unterliegen ausgeprägten Schwankungen und sind zudem immer härter umkämpft.
2. Die Nachfrage nach den Leistungen der NPO vor allem im Sozial-, Bildungs- und Gesundheitsbereich nehmen unvermindert zu. Das führt zu mehr Aufgaben. Auch die zugenommenen Hygiene- und Abstandsregeln aufgrund der pandemischen Bestimmungen erschweren die Leistungserbringung. Dabei stellt das ethische Dilemma zwischen Schutz und Würde neue Herausforderungen im Institutionsalltag.
3. Sowohl öffentliche als auch private Finanzierer erwarten verstärkt den Nachweis, dass die zur Verfügung gestellten Mittel die gewünschte Wirkung entfalten. Dazu verlangen sie vermehrt Evaluationen.
4. Ein prägender Aspekt des Wertewandels ist der Wunsch nach mehr Individualität. Das Klientel und Bewohnende erwarten speziell auf die eigenen Bedürfnisse zugeschnittene Leistungen. In Politik und Gesellschaft wird der Emanzipation verstärkt Nachdruck verliehen.
5. Die Öffentliche Hand stellt die bisherige Objektfinanzierung auf subjektorientierte Finanzierung um.
6. Finanziell attraktive Leistungssegmente sind vermehrtem Wettbewerb ausgesetzt, und zwar auch durch profitorientierte Anbieter.
7. Bei kantonalen Gesundheits- und Sozialdirektionen gilt heute vermehrt der Grundsatz «ambulant vor stationär».

Zusammengefasst ist nicht mehr «nur» die Erfüllung des Zwecks der Institution gefordert, sondern es werden relevante Anpassungen notwendig, welche eine gewisse Professionalität im betriebswirtschaftlichen Sinn erfordern. Dadurch kann es gelingen, die Anforderungen bezüglich Agogik, Qualität und Kosten in Einklang zu bringen. Dazu soll auch der vorhandene Spielraum in Bezug auf Strategie, Struktur und Kultur genutzt werden.



Abbildung 3: Betriebswirtschaftliche Professionalität (Quelle: eigene Darstellung)

## Lösungsansätze

Viele Institutionen sind nicht ausreichend auf die aktuellen und künftigen Herausforderungen vorbereitet. Daher können die Chancen der Veränderung zu wenig genutzt werden. Sie können dies ändern, indem Sie die Strategie Ihrer Institution prüfen und die Organisation Ihrer Institution optimieren.

### Strategische Planung anpassen

Wenn Sie Ihre Institution auf die Zukunft ausrichten, werden Sie überlegen, auf welche Kernfragen Sie mit Ihrer Strategie eine Antwort geben müssen. Welche Fragen Sie stellen, ist wichtig. Denn die Fragen spüren die Antworten vor. Die skizzierten neuen Herausforderungen bringen es mit sich, dass Sie andere Fragen stellen sollten, als dass es bisher der Fall war (vgl. Abbildung 4).

Gestern	Morgen
Welchen Lohn müssen wir zahlen, um Fachkräfte zu halten oder anzuziehen?	Wie entwickeln wir unsere Fachkräfte, welche Perspektiven bieten wir?
Wie erhalten wir die exzellente Qualität?	Welches Qualitätsniveau erwartet unsere Zielgruppe? Was ist unser Klientel bereit, dafür zu bezahlen?
Welche zusätzlichen Leistungen oder Geschäftsfelder können wir erschliessen?	Auf welche Geschäftsfelder/Kunden/Aufträge konzentrieren wir uns?
Wie bekommen wir mehr Geld vom Bund/Kanton oder aus Fundraising?	Wie können wir durch Innovation den wirtschaftlichen Erfolg sicherstellen?
Wie können wir Kosten in der Verwaltung einsparen?	Welche Leistungen oder Prozesse können wir günstiger auslagern?
Wie lasten wir die Kapazität aus?	Welche Kapazität brauchen wir?

Abbildung 4: Beispiele neuer strategischer Fragen

Tendenziell werden sich die Fragen darum drehen, wie Sie Ihre begrenzten Ressourcen zielgerichtet einsetzen, damit die Leistungen finanzierbar bleiben. Und es wird darum gehen, wie Sie sich profilieren, von anderen Anbietern abheben und wie Sie Ihr Klientel oder Ihre Bewohnenden halten und gewinnen. Sie mögen gedanklich einwenden, dass Sie bisher Top-Qualität geliefert haben und man in der Privatwirtschaft von einer Auslastung gegen 100%, wie Sie sie haben, nur träumen kann. Das ist jedoch gerade das Problem: Wenn Ihr Klientel oder Ihre Bewohnenden in Zukunft eine Kostengutsprache erhalten und ihre Leistungen modular einkaufen und zwischen verschiedenen Anbietern wechseln, werden die hohen Auslastungszahlen kaum noch zu halten sein. Sie wissen, dass nur schon geringe Auslastungsschwankungen grosse finanzielle Auswirkungen haben. Und dann werden Sie sich Gedanken machen müssen, welche Qualität finanzierbar ist und welche nachgefragt wird. Das ist ein Paradigmen-Wechsel, der Sie fordern wird.

### Organisationsform anpassen

Dank geeigneter Anpassung der Organisation an die internen und externen Entwicklungen kann der Unternehmenszweck besser erfüllt bzw. die Dienstleistungsqualität erhöht werden.

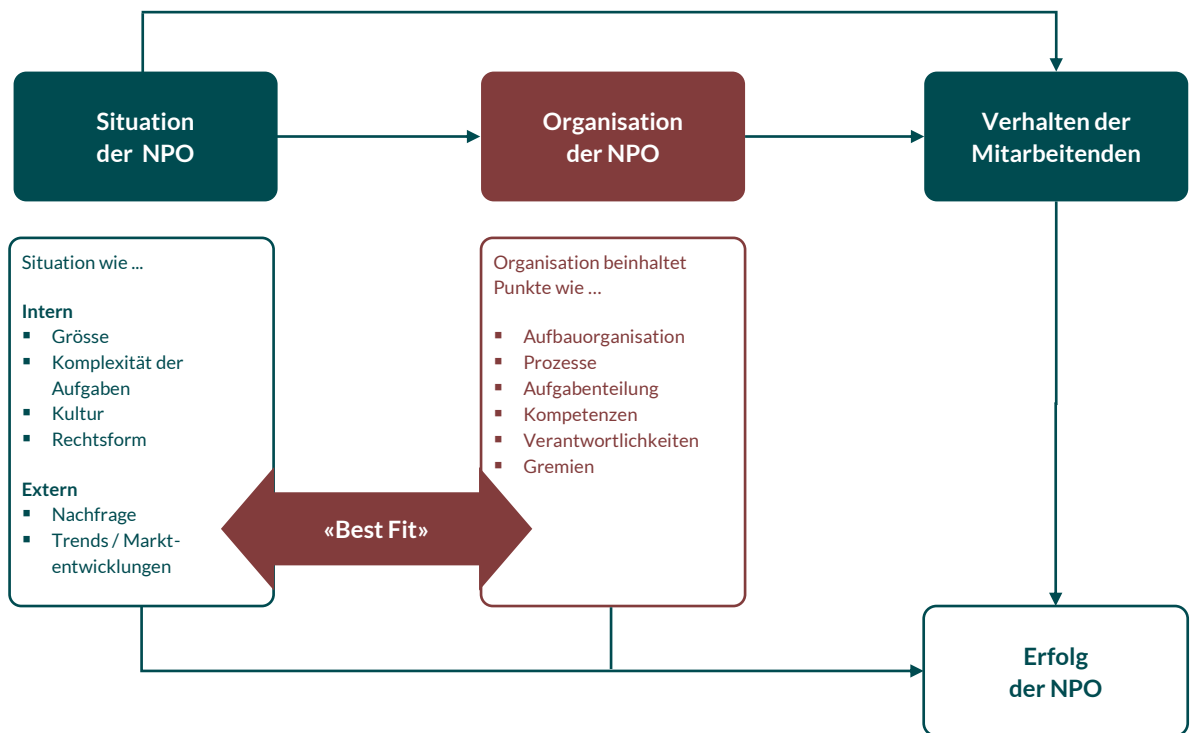


Abbildung 5: Best Fit-Ansatz (Quelle: Vahs, D., 2015)

Die Organisation ist kein Selbstzweck. Sie ist als Instrument anzusehen, mit dem die geplanten Ziele der NPO erreicht werden sollen. Die passende Organisation («Best Fit») hängt von der individuellen und aktuellen Situation der Institution ab (vgl. Abbildung 5). Die richtige Organisation setzt Impulse für das Verhalten der Mitarbeitenden. Weil dieser «Best Fit» nicht einfach aus dem Lehrbuch übernommen werden kann, muss er individuell von innen heraus entwickelt werden.

### Beispiel – Bessere Effizienz dank neuer Aufbauorganisation

Sowohl für den zielgerichteten Umgang mit den Ressourcen als auch für eine verstärkte «Kundenorientierung» bietet die Gestaltung der Aufbauorganisation wirksame Ansätze. Eine Aufbauorganisation hat zum Ziel, die Arbeit sinnvoll aufzuteilen, die Komplexität zu reduzieren sowie die Nutzung von Synergieeffekten zu ermöglichen.

Man kann die Organisation nach verschiedenen Kriterien gliedern, z.B. nach Tätigkeiten, nach «Kundengruppen» oder nach Regionen. Ebenfalls zu berücksichtigen ist die Leitungsspanne (Anzahl Mitarbeitende, die hierarchisch einer Führungskraft zugeordnet sind) und die Leitungstiefe (Anzahl der hierarchischen Leitungsebenen) in der Organisation.

Wenn es aufgrund von Zuständigkeitsüberschneidungen und unklaren Verantwortlichkeiten zu Doppelspurigkeiten und Reibungsverlusten kommt, gibt es Lösungsansätze, die sich in der Praxis bewährt haben, unabhängig von der Individualität der Organisationen:

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

Abbildung 6: Organisatorische Problemfelder und Lösungsansätze (Quelle: eigene Darstellung)

### Veränderungsmanagement

Wenn eine strategische Neuausrichtung oder eine Anpassung der Organisationsform erfolgt, sind die Betroffenen angemessen in die Lösungsentwicklung beizuziehen. Zudem ist genügend Zeit einzuplanen, damit die Veränderung «verdaut» werden kann.

Partizipation ist daher der Schlüssel für die erfolgreiche Umsetzung von Projekten, sei es bei der Strategiearbeit, Strukturoptimierung oder der Einführung neuer Führungsinstrumente. Betroffene erleben, abhängig vom Ausmass und der Geschwindigkeit der Veränderung, ein Wechselbad der Gefühle.

Der Mensch als «Gewohnheitstier» steht in der Regel Veränderungen skeptisch gegenüber. Veränderungen sind mit Unsicherheit über die Zukunft verbunden und können als Gefahren und Risiken wahrgenommen werden. Bei ungenügendem Einbezug kann dies zu Ablehnung und grossem emotionalem Stress bei Mitarbeitenden führen. Dies gefährdet die Leistungserbringung, da Mitarbeitende nicht mehr gleich produktiv sind, auf ihre Partikularinteressen fokussieren oder kaum Bereitschaft zeigen, beim Umsetzungsprozess mitzuwirken. Solche Widerstände aus der Belegschaft können Projekte zum Scheitern bringen.

Liegt jedoch ein optimaler Einbezug aller Betroffenen vor, führt dies zu Sensibilisierung für den Veränderungsbedarf. Der Sinn und die Notwendigkeit einer Veränderung wird den Betroffenen bewusst. Zudem liegt eine höhere Akzeptanz und Identifikation mit der neuen Strategie bzw. Struktur vor und es besteht auch eine hohe Motivation für die Lösungsumsetzung.

Emotionaler Stress	
Fokus auf Eigeninteresse	
Sensibilisierung für Veränderungsbedarf	
Identifikation mit Lösung	
Umsetzungsbereitschaft	
Zeit- und Arbeitsaufwand	
Nivellierung der Arbeitsergebnisse	

Abbildung 7: Auswirkung des verstärkten Einbezugs (Quelle: eigene Darstellung)

Der starke Einbezug ist jedoch eine Gratwanderung, denn nebst den positiven Auswirkungen kann er auch negative Folgen haben. Denn erstens erfordert der hohe Einbezug mehr Zeit und ist arbeitsaufwändig. Zweitens – gravierender – hat er oft eine Nivellierung der Arbeitsergebnisse zur Folge, jedenfalls dann, wenn die Interessen oder Meinungen sehr heterogen sind. Der grösste gemeinsame Nenner ist meist nicht der grosse Wurf.

Nichtsdestotrotz ist der Einbezug von Entscheidungstragenden und Umsetzungsverantwortlichen erfolgskritisch. Die Forderung, Betroffene einzubeziehen, darf keine formale Alibiübung sein. Sie muss inhaltlich ernst genommen werden. Das ist nicht nur eine ethische Forderung, sondern eine Bedingung für den Umsetzungserfolg.

### Beispiel – Einbezug bei der Entwicklung einer neuen Aufbauorganisation

Die Form und das optimale Ausmass der Beteiligung kann je nach Organisation sehr unterschiedlich sein. Stimmen Sie daher den Einbezug auf die spezifischen Eigenheiten Ihrer Organisation ab. Organisationen welche durch einen Top-Down-Führungsstil geprägt sind und bei denen Führungspersonen relevante Entscheide oftmals im Alleingang fällen, werden nicht plötzlich erfolgreich sein, wenn alle Mitarbeitenden intensiv im Prozess involviert sind. Genauso sollte eine partizipativ geführte Organisation den bestehenden (Führungs-)Stil nicht aufgeben, wenn eine Strukturoptimierung notwendig wird.

Machen Sie sich Gedanken dazu, wie Sie mittels geeignetem Vorgehen sicherstellen können, dass die gefundene Lösung durch einen breiten Konsens bei allen Beteiligten abgestützt ist. Klären Sie zu Beginn, welche Personen Sie in welcher Phase und in welcher Form einbeziehen möchten. In vielen Fällen hat es sich bewährt, ein breit aufgestelltes Projektteam zu installieren, welches für die neue Aufbaustruktur mitverantwortlich ist. Mit diesem Team können Sie die Stärken und Schwächen der IST-Situation (Organigramm, Aufgabenverteilung, Schnittstellen) evaluieren und Handlungsfelder ableiten. Im nächsten Schritt entwickeln Sie gemeinsam Optimierungsvarianten je Handlungsfeld und beurteilen diese anhand geeigneter Kriterien.

Unabhängig von der Intensität des Einbezuges dürfen Sie während des gesamten Prozesses nie die Kommunikation gegenüber den betroffenen aber nicht in das Projekt involvierten Mitarbeitenden vernachlässigen. Hilfreich ist es, wenn auch diese mittels Umfrage, Soundboard oder Vernehmlassung zumindest sporadisch eingebunden werden.

Ihren Zweck erfüllen die Mitwirkungsvarianten nur, wenn die Voten dem Projektteam transparent und nachvollziehbar zugänglich gemacht werden und dieses Team sich ernsthaft mit ihnen befasst. Das kann aber nur gelingen, wenn den Betroffenen zurückgespielt wird, inwieweit die Inputs aufgenommen werden. Das heisst selbstverständlich nicht, dass alle Anliegen übernommen werden müssen. Aber wird die Rückmeldung vergessen, was nicht selten passiert, bleibt die Verankerung eine Illusion.

Damit sich die Betroffenen mit der Lösung identifizieren, stellt die regelmässige und transparente Kommunikation eine wichtige Voraussetzung dar. Kommunizieren Sie dabei bewusst auch Informationen die gleichbleiben (z.B. kein Stellenabbau, Angebote bleiben erhalten), das führt zu mehr Sicherheit. Selbstverständlich gehört es auch dazu, dass die Führungspersonen vollumfänglich hinter der gefundenen Lösung stehen und diese, auch bei schwierigen Momenten in der Umsetzung, mit Überzeugung gegen innen und aussen vertreten.

Quellen:

Curaviva Schweiz (2021). Das Coronavirus: Die Herausforderungen aus Sicht der Pflege- und sozialen Institutionen. Abgerufen von <https://www.curaviva.ch/Home/Das-Coronavirus-Rueck-und-Ausblick/PILYm/>

Curaviva Schweiz (2019). Wirtschaftlichkeit von Institutionen für Menschen mit Unterstützungsbedarf. Abgerufen von <https://www.curaviva.ch/Im-Fokus/Wirtschaftlichkeit/PMXK6/>

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

Vahs, D. (2012). Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch (8. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

## **Forrer Lombriser & Partner**

Strategie- und  
Organisationspartner

Forrer Lombriser & Partner AG  
Pestalozzistrasse 2  
Postfach 634  
9001 St.Gallen

T 071 272 65 65  
[info@forrer-lombriser.ch](mailto:info@forrer-lombriser.ch)

[forrer-lombriser.ch](http://forrer-lombriser.ch)

