

**Forrer
Lombriser
& Partner**

Organisationen anpassen

Fachtagung vom 21. September 2021

**Anders denken.
Anders sein.**

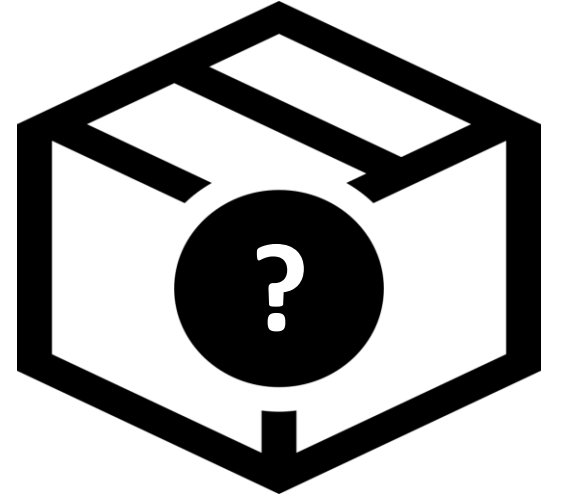
Programm

- Begrüssung
- Aktuelle Herausforderungen und Lösungsansätze
- Kaffeepause/Austauschmöglichkeit
- Organisationsprozess in der Stiftung förderraum
- Schlusswort

Einstieg

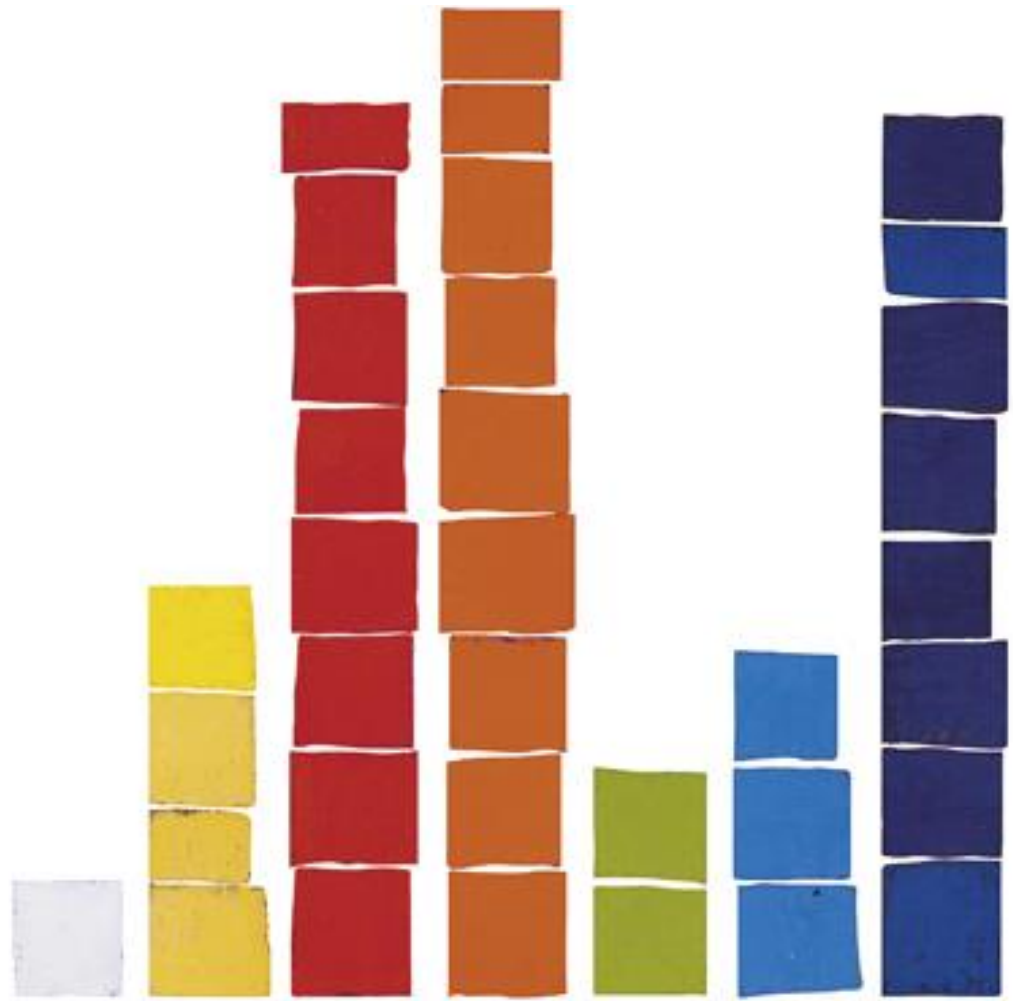
Frage

Welche Anzeichen zeigen, dass die Organisation nicht mehr optimal passt?





Paul Ernst Klee (1879 bis 1940) - Farbtafel

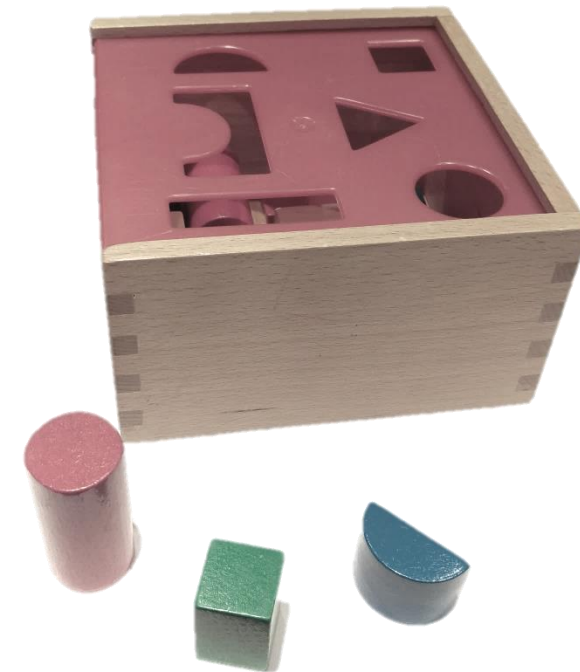


Organisation einer NPO

Was es nicht ist!

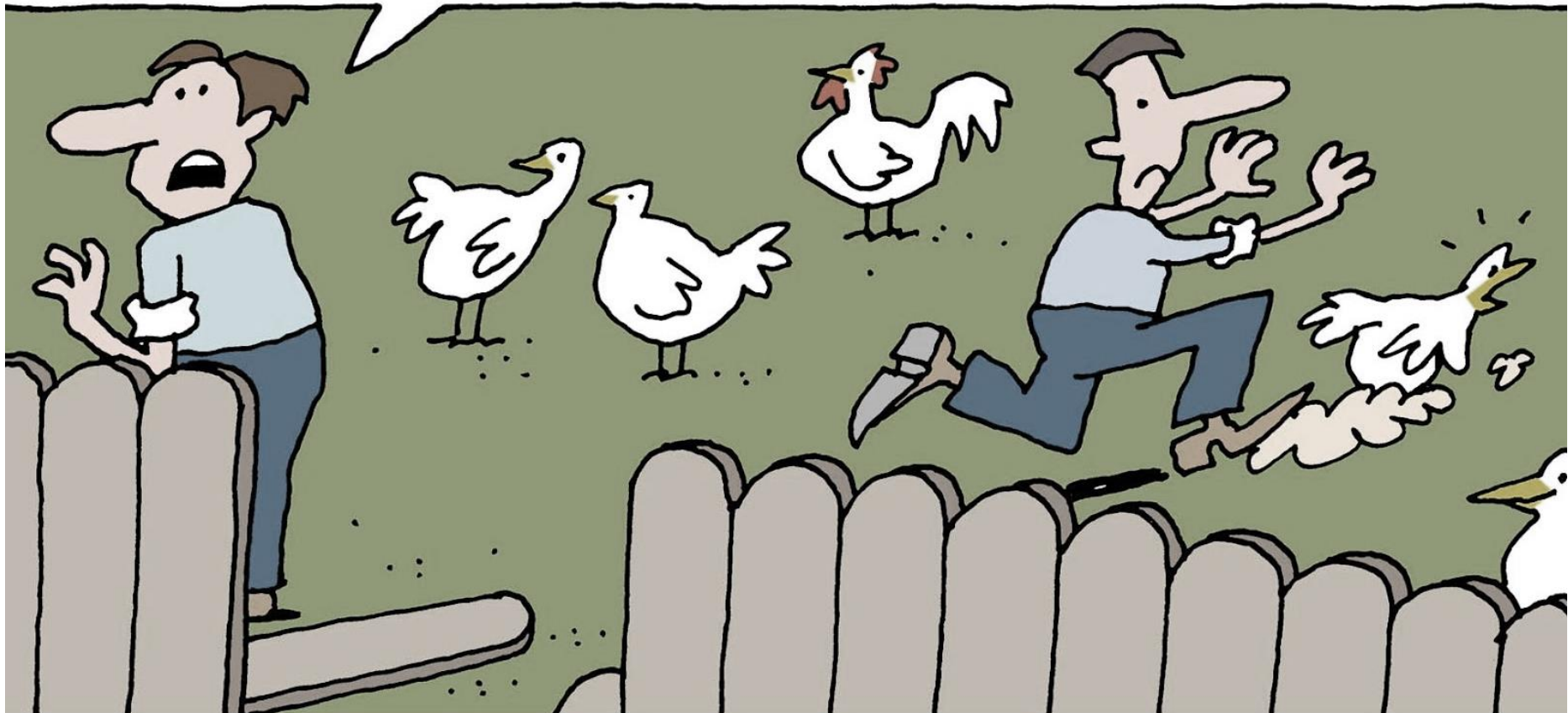
Das Zeichnen von Organigrammen ist nicht organisieren. Auch trägt das Vergeben von Titeln nichts Entscheidendes zum Funktionieren der Organisation bei.“

Was es ist!



Grundproblem

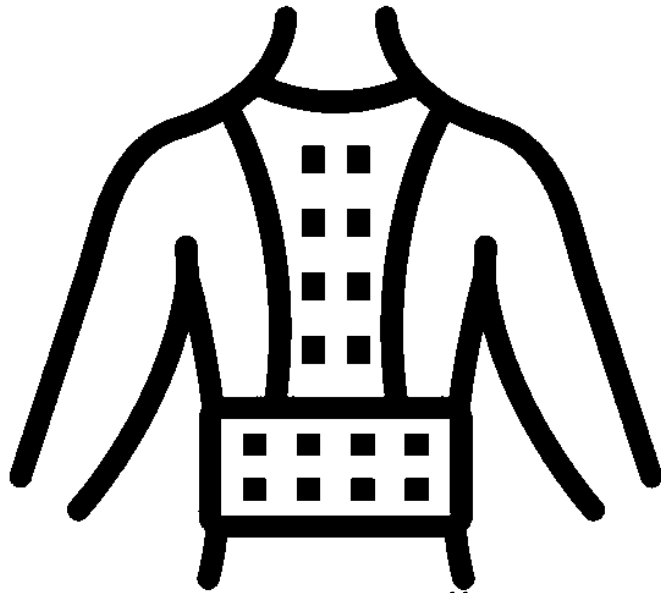
Wir haben keine Zeit, den Zaun zu reparieren, weil wir zuerst die Hühner einfangen müssen.



Aktuelle Herausforderungen

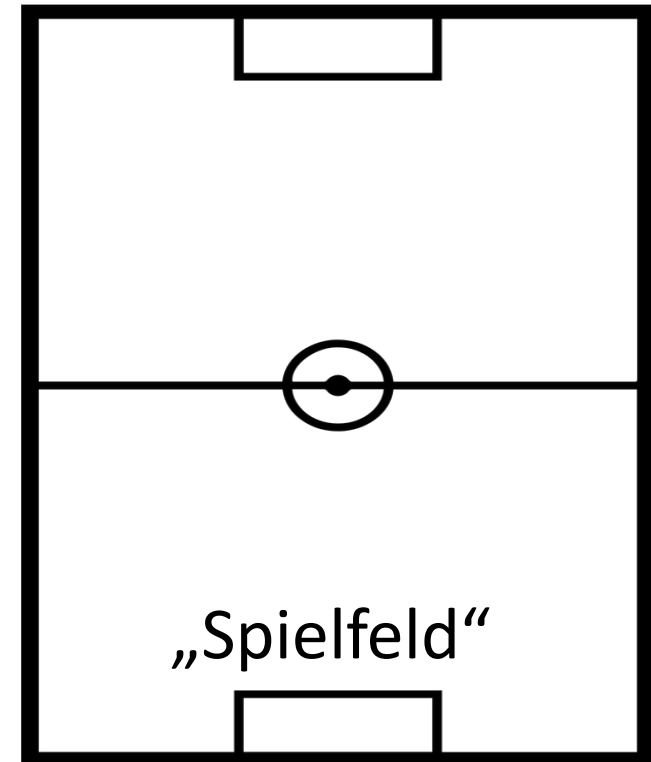
Erfahrungen aus der Beratungspraxis

Was ist Organisation für die „Operative“?



„Korsett“

oder



„Spielfeld“

Organisation – eine Frage der Perspektive?



Wie eine Schule aussieht.



Wie Schülerinnen und Schüler sie sehen.

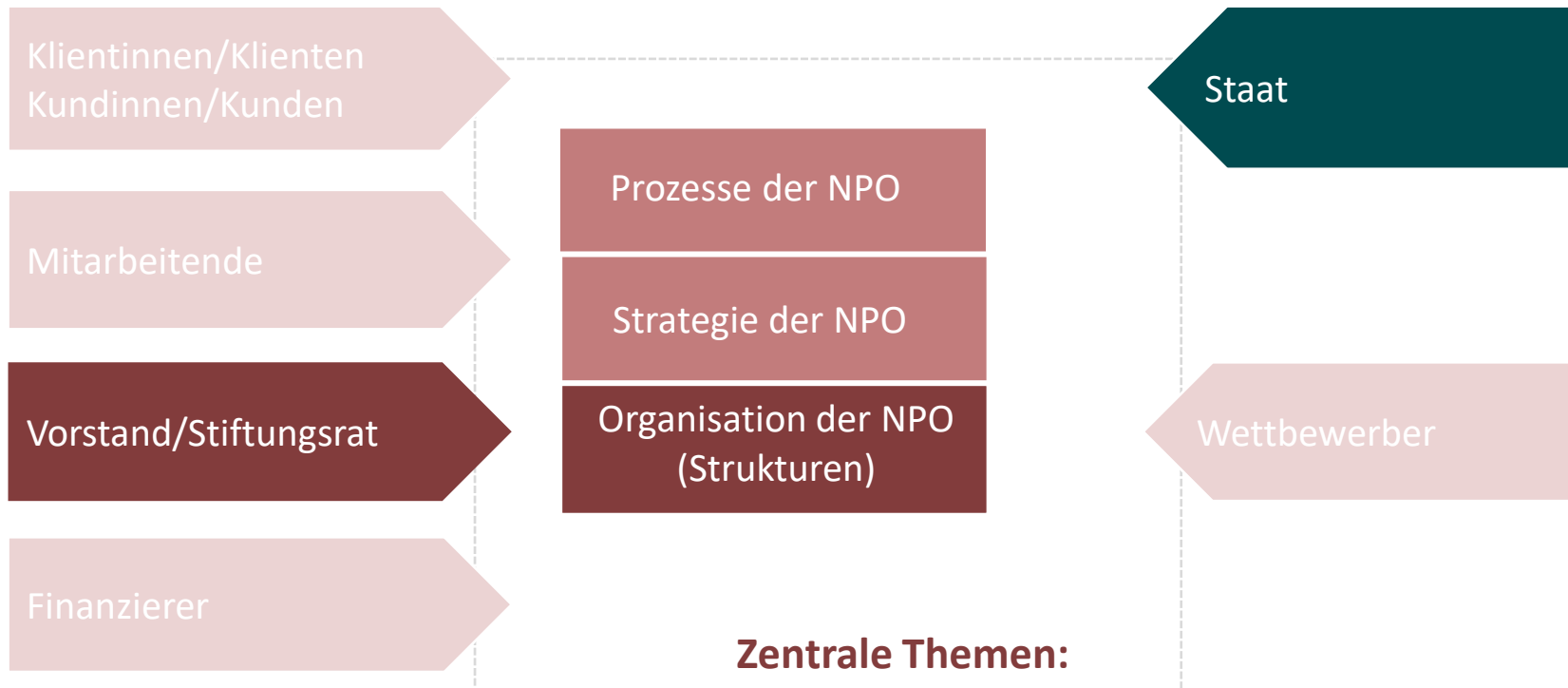


Wie Eltern sie sehen.



Wie Lehrerinnen und Lehrer sie sehen.

Herausforderungen aus Sicht Praxis



- ⇒ Organisatorische Probleme in der Institution
- ⇒ Schwierige Zusammenarbeit mit strategischem Organ

Interne Herausforderungen

Führungsgremien

- Stiftungsrat/Vorstand weniger nach professionellen Kriterien besetzt
- Soziale Mission dominiert unternehmerische Ambitionen

Führungssysteme

- Lückenhaftes strategisches Management, wenige valide Daten, wenige Informationen über Markt und Trends
- Schwach ausgeprägte Personalentwicklung
- Kaum aussagekräftige Kennzahlen für die operative Steuerung, fehlende Rentabilitätsaussagen zu steuerungsrelevanten Grössen (Angebote, Klientel, Aufträge etc.)

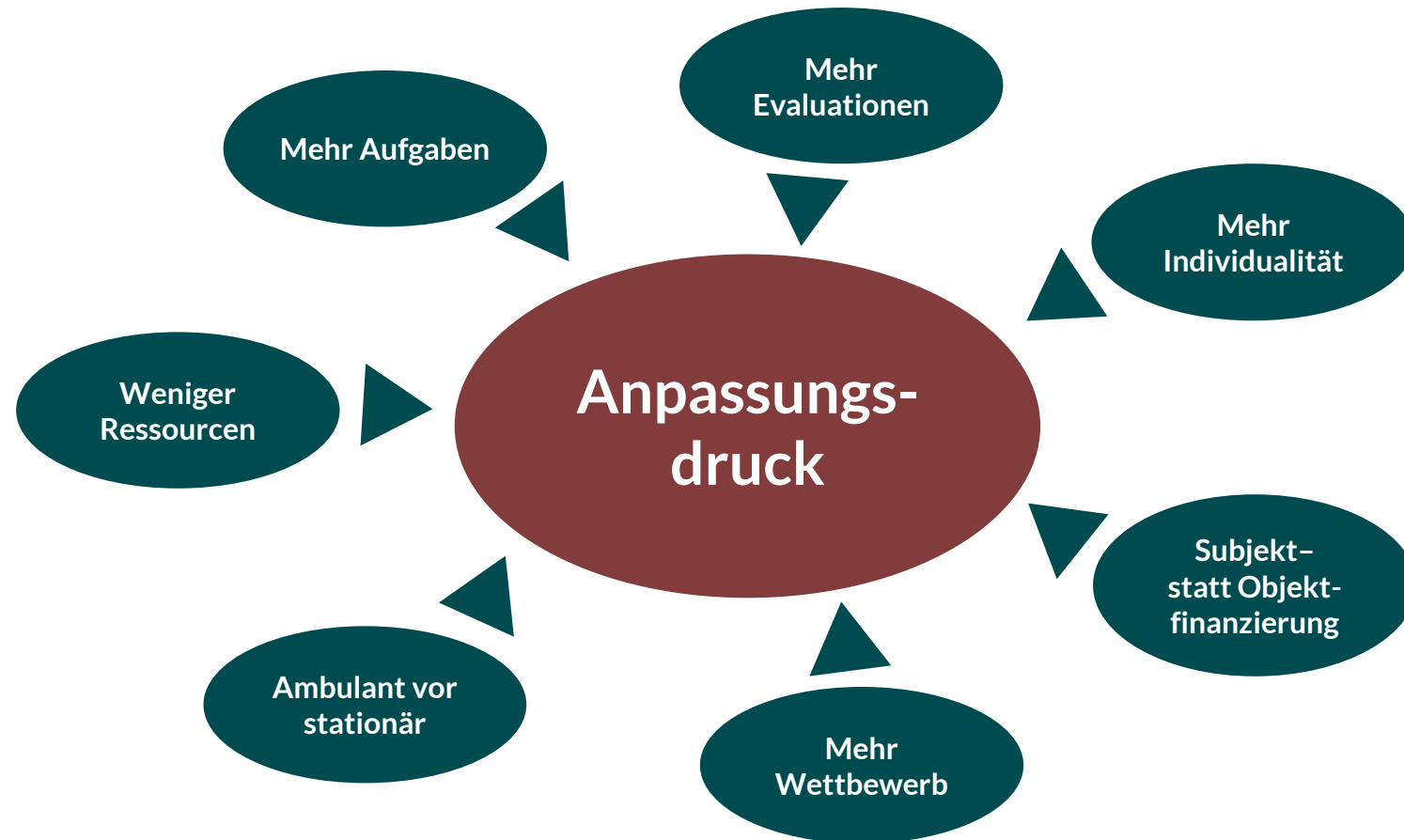
Organisation

- Funktionale Aufbauorganisation, alle Verantwortung bei Geschäftsführer/-in, keine autonomen Bereiche mit Ergebnisverantwortung
- Kein echtes Geschäftsleitungsgremium mit eigenen Aufgaben und Kompetenzen
- Unterdotierter Führungssupport

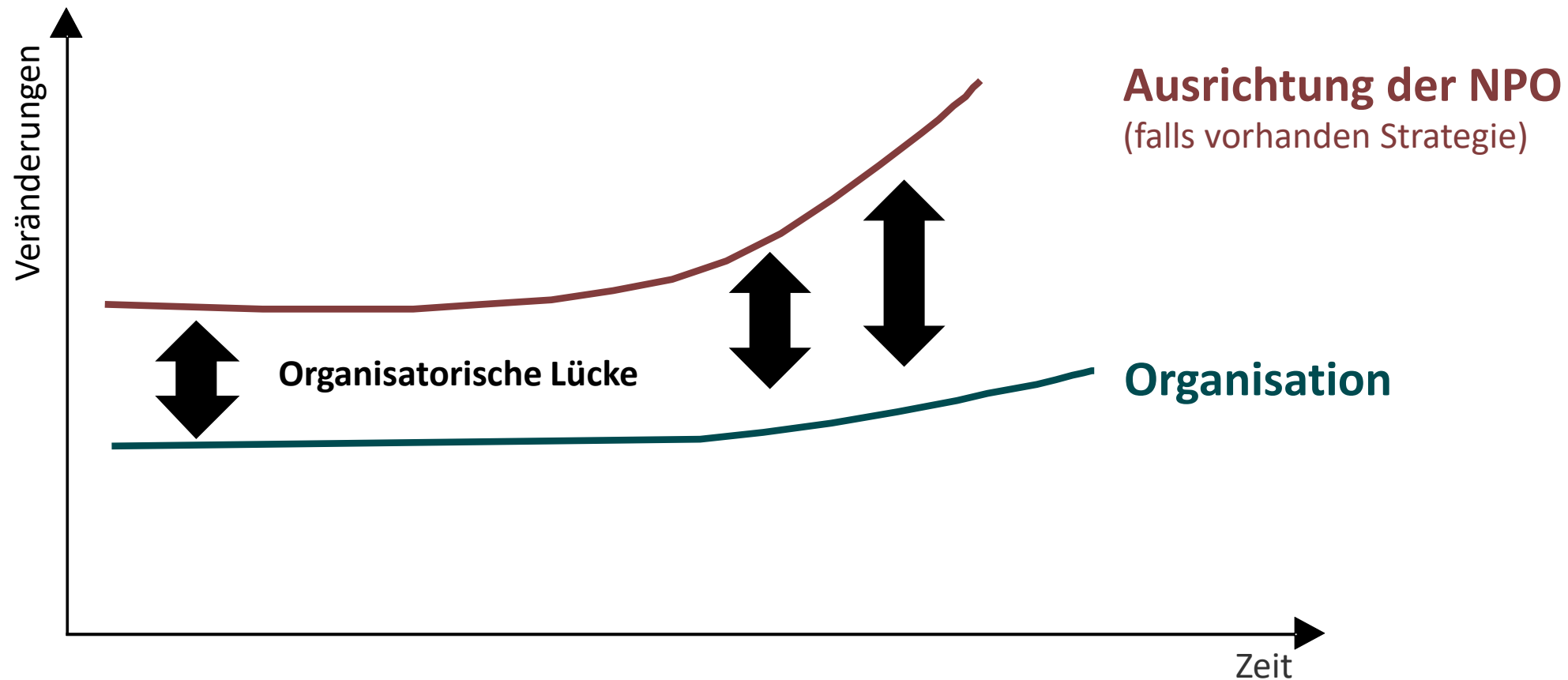
Marketing

- Marketing unterbesetzt oder gar nicht verortet
- Wenig Ressourcen für Zuweiser- und Beziehungsmanagement (nur Geschäftsführer/-in)

Externe Herausforderungen



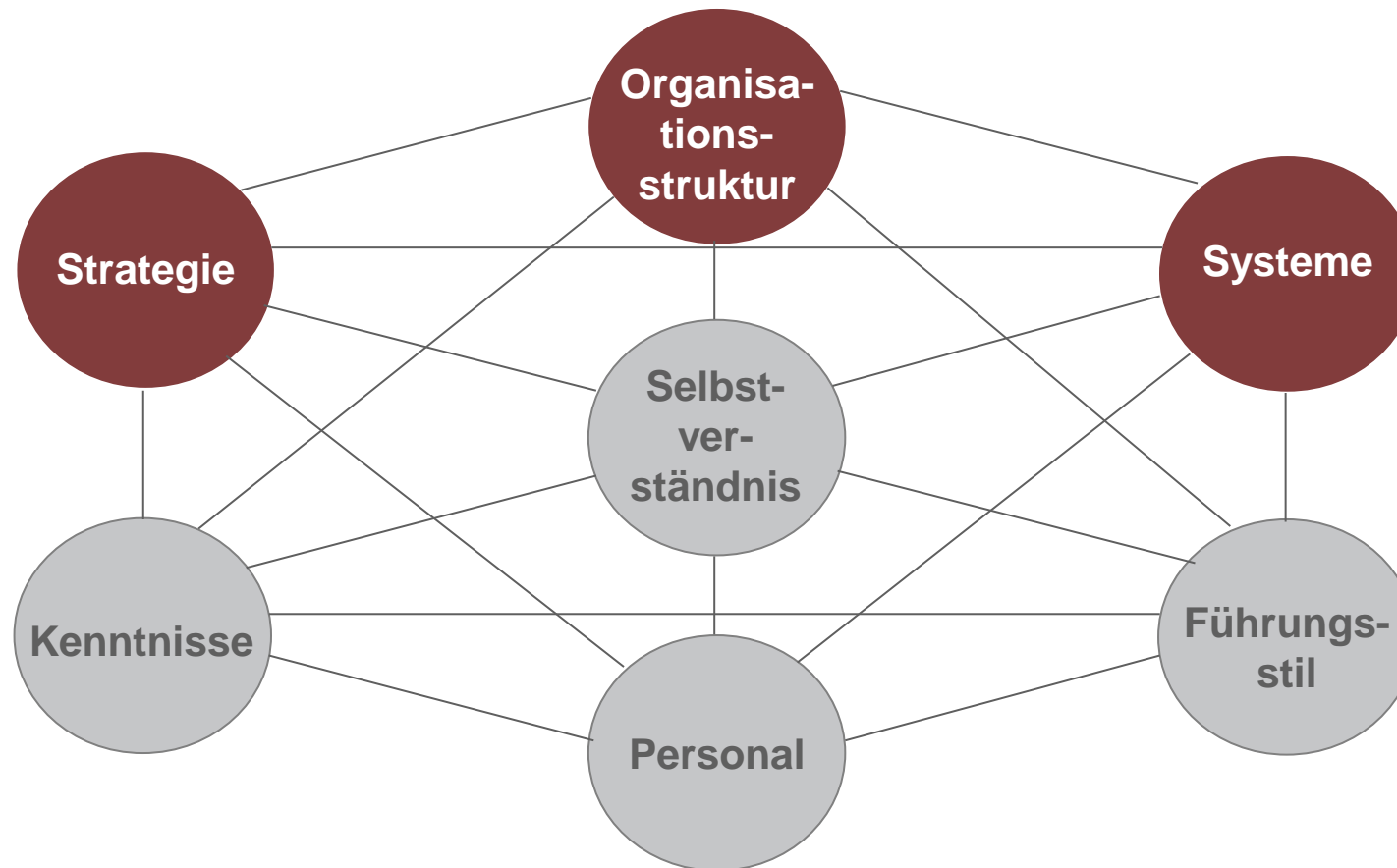
Gap zwischen Ausrichtung und Organisation



Lösungsansätze

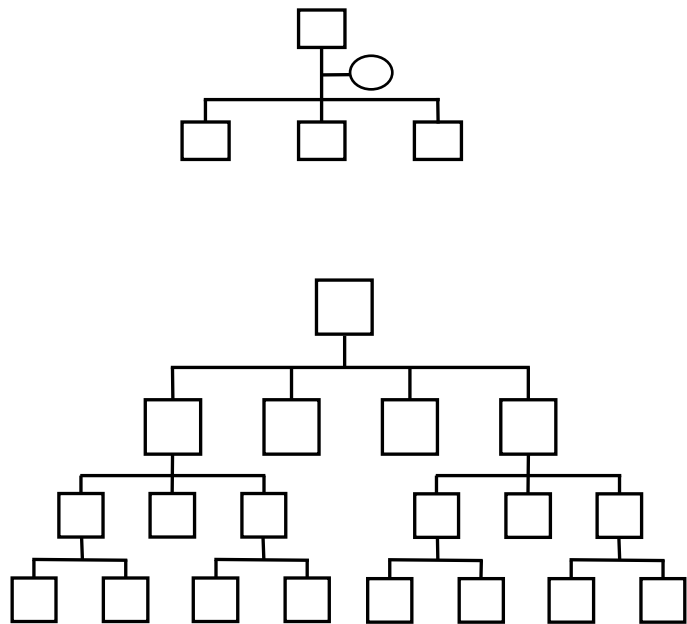
Erfahrungen aus der Beratungspraxis

Einbettung Organisation

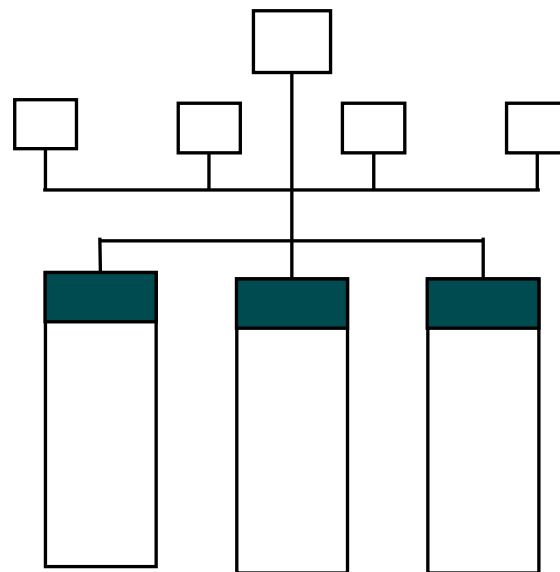


Aufbauorganisationsformen

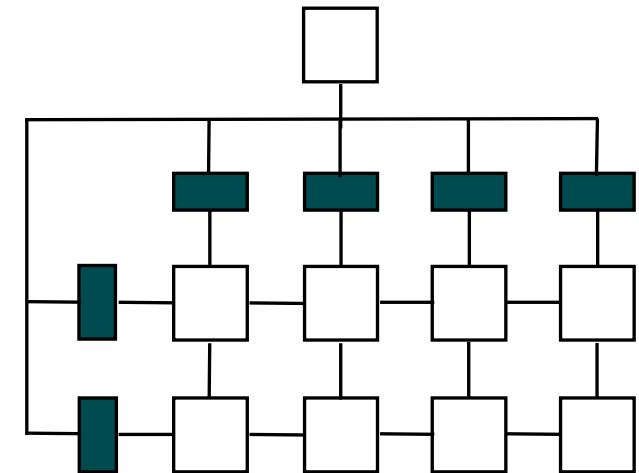
Liniensorganisationen



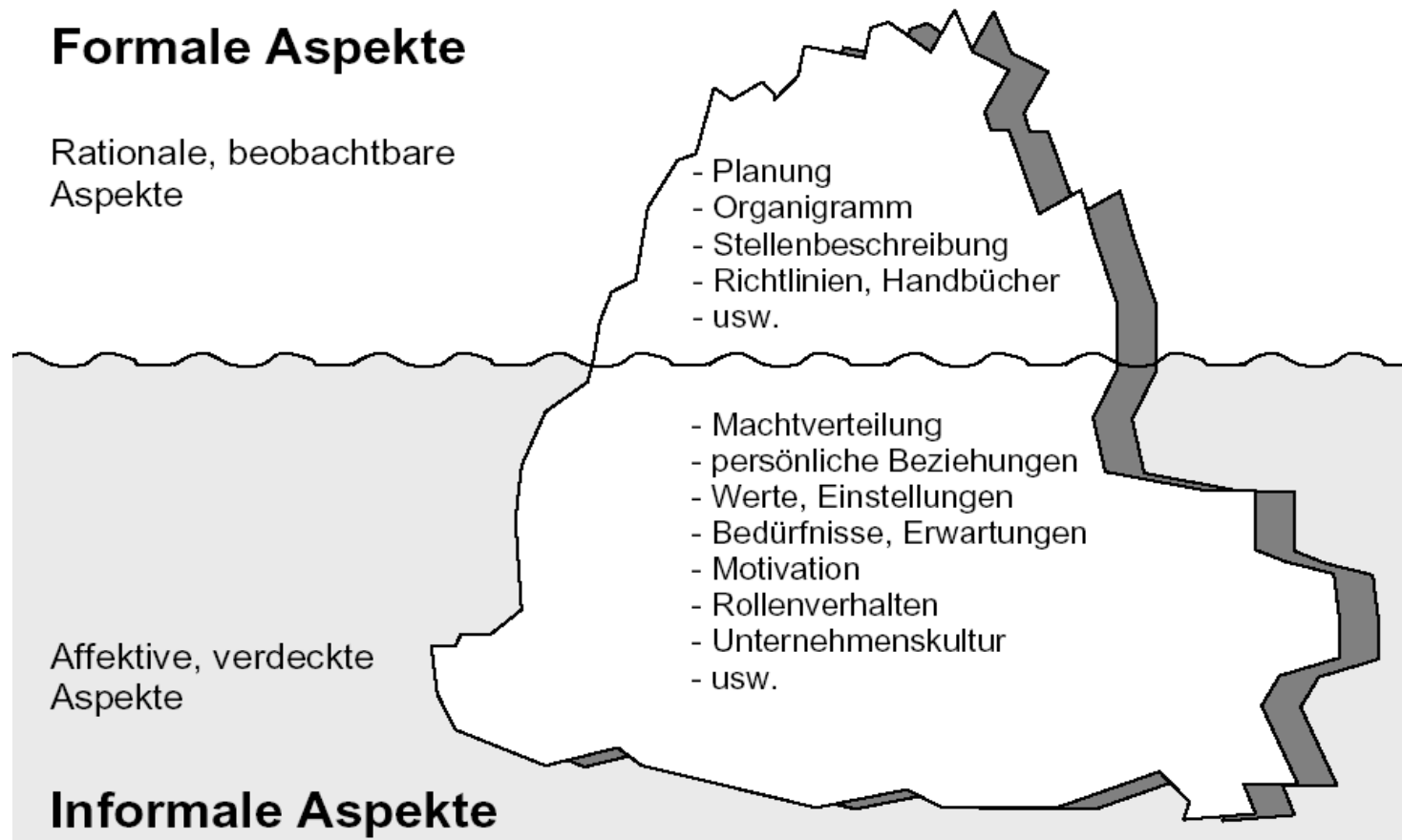
Divisionsorganisationen



Matrixorganisationen



Formale und informale Organisation



Neue Fragestellungen

Gestern

Welchen Lohn müssen wir zahlen, um Fachkräfte zu halten oder anzuziehen?

Wie erhalten wir die exzellente Qualität?

Welche zusätzlichen Leistungen oder Geschäftsfelder können wir erschliessen?

Wie bekommen wir mehr Geld vom Bund/Kanton oder aus Fundraising?

Wie können wir Kosten in der Verwaltung einsparen?

Wie lasten wir die Kapazität aus?

Morgen

Wie entwickeln wir unsere Fachkräfte, welche Perspektiven bieten wir?

Welches Qualitätsniveau erwartet unsere Zielgruppe? Was ist unser Klientel bereit, dafür zu bezahlen?

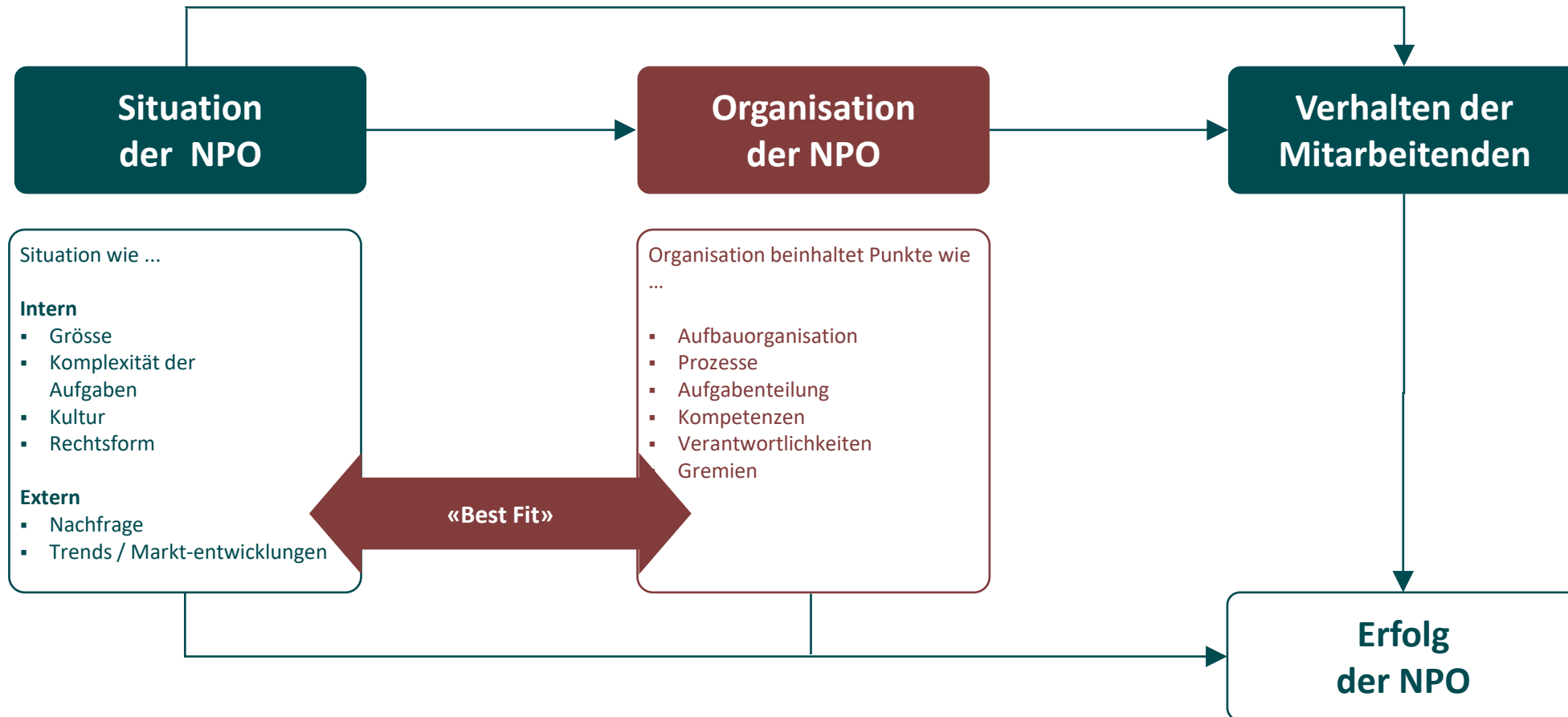
Auf welche Geschäftsfelder/Kunden/Aufträge konzentrieren wir uns?

Wie können wir durch Innovation den wirtschaftlichen Erfolg sicherstellen?

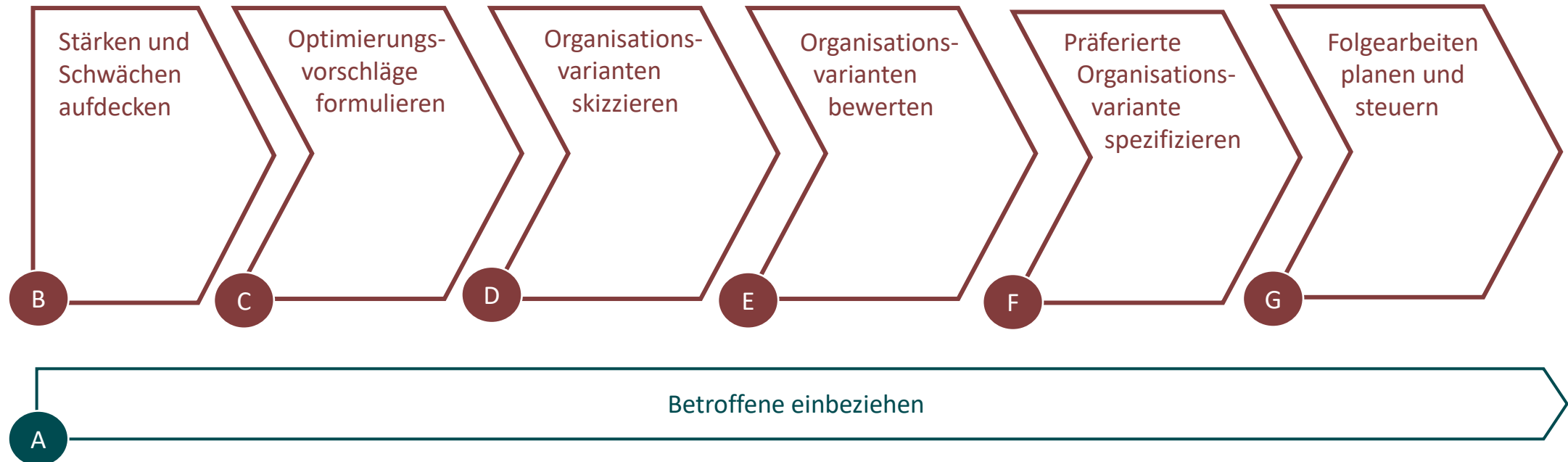
Welche Leistungen oder Prozesse können wir günstiger auslagern?

Welche Kapazität brauchen wir?

Best-Fit-Ansatz



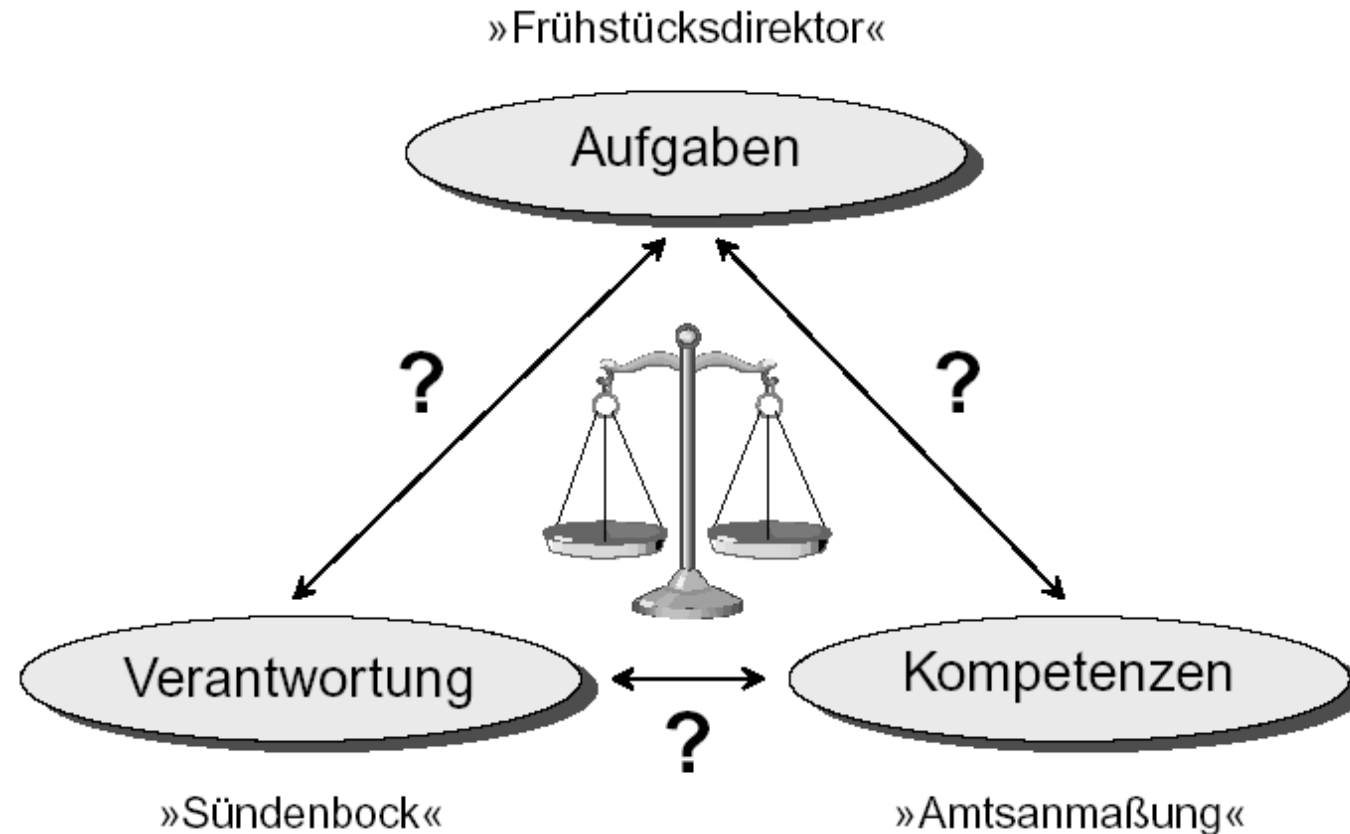
Wie findet eine NPO die passende Organisation?



Org. Problemfelder und Lösungsansätze

Problemfeld	Lösungsansatz
Zu viele Entscheidungsebenen	Problem: längere Entscheidungswege ⇒ Entscheidungsebenen streichen
Zu grosse Führungsspanne	Problem: Wahrnehmung der Führungsaufgaben ⇒ Optimale Führungsspanne fünf bis sieben Personen
Doppelunterstellungen	Problem: Komplexität Matrix-Organisation ⇒ Doppelunterstellungen vermeiden
Unklare Zielvereinbarungen	Problem: Unklare Vorstellung der Institution ⇒ Jahresziele vereinbaren und überprüfen
Unklare Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten	Problem: Unklare Aufgabenteilung, Doppelspurigkeiten etc. ⇒ Funktionendiagramm und Stellenbeschriebe erarbeiten/aktualisieren

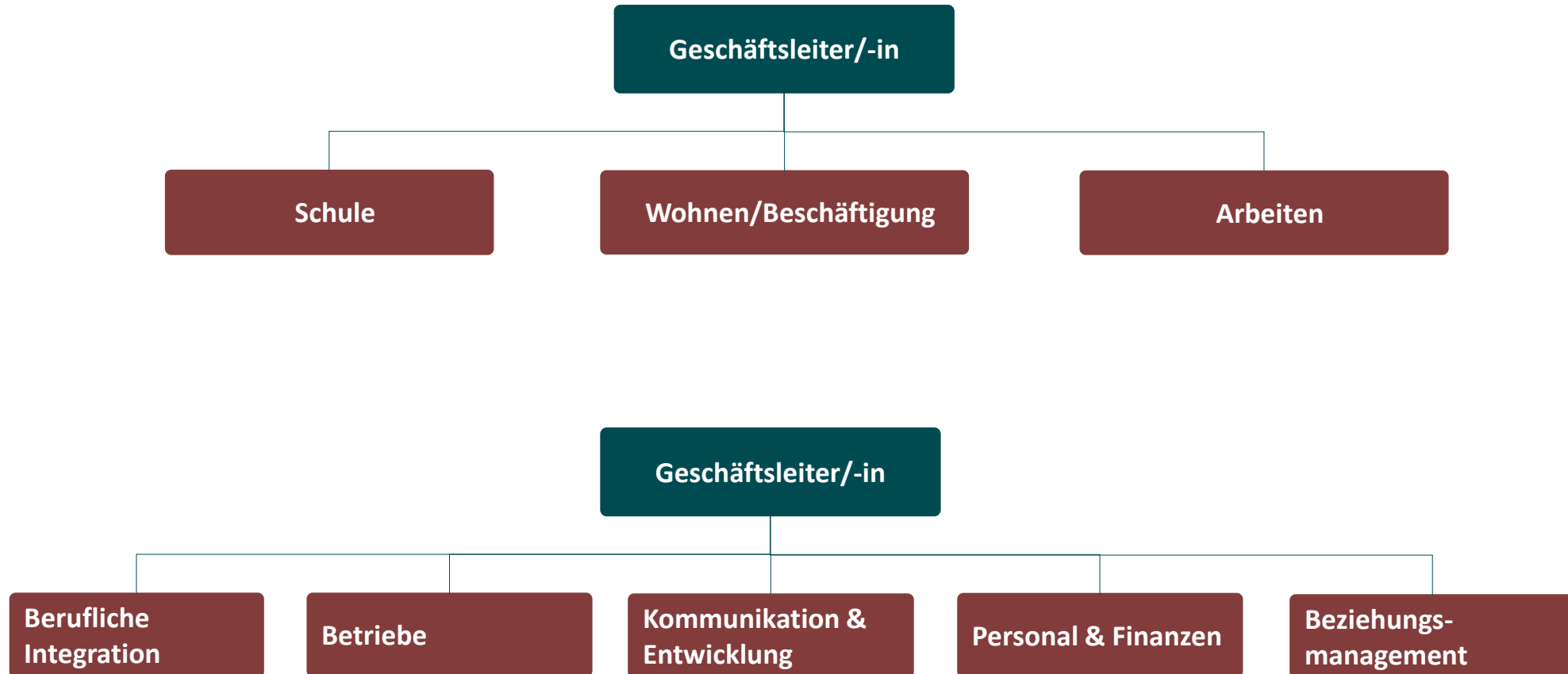
Aufgaben delegieren (Kongurenzprinzip)



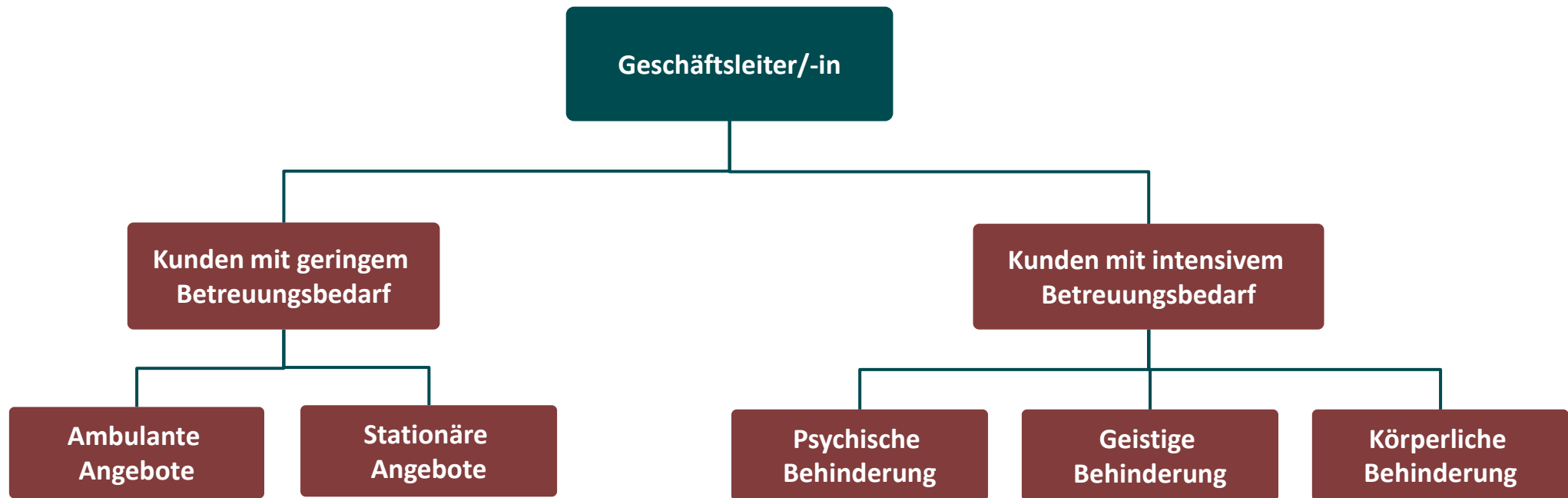
Bewertungskriterien

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

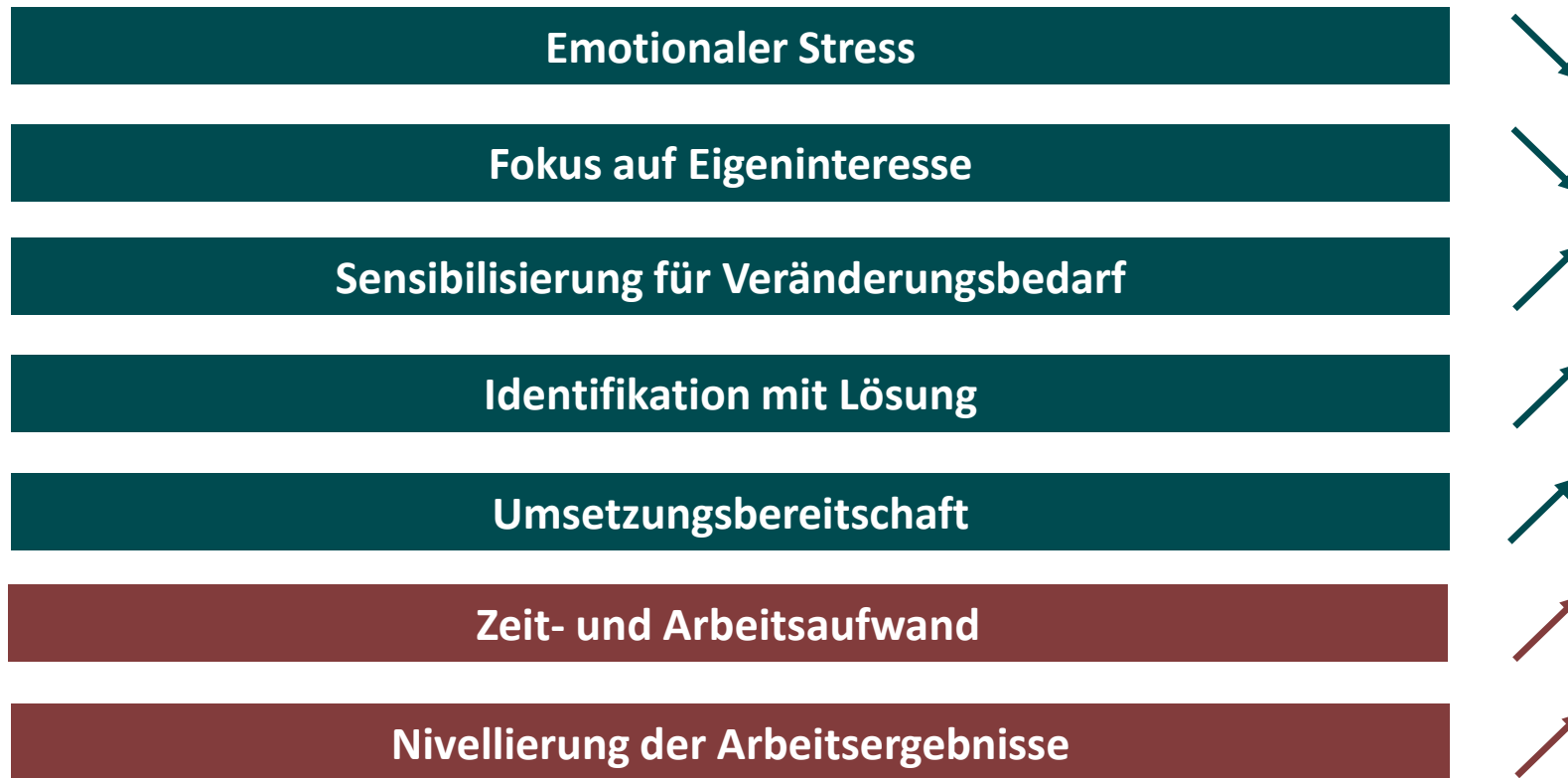
Ausrichtung auf Klientel



Ausrichtung auf Klientel



Auswirkung des verstärkten Einbezugs



Schlusswort

Zusammenfassung

Gleiche Richtung für alle



Die «Eierlegendewollmilchsauch»



Zu guter Letzt

- Es gibt keine Betty Bossi-Rezepte!
- Führen Sie eine saubere Analyse, spezifisch für Ihre Institution durch.
- Denken Sie in Varianten.
- Beziehen Sie Betroffene unbedingt ein.

Was wirklich zählt, ist das Festlegen von

- **Aufgaben,**
- **Kompetenzen und**
- **Verantwortlichkeiten.**

**Forrer
Lombriser
& Partner**

Rückfragen und Kontakt

Marcel Schöni
schoeni@forrer-lombriser.ch

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

