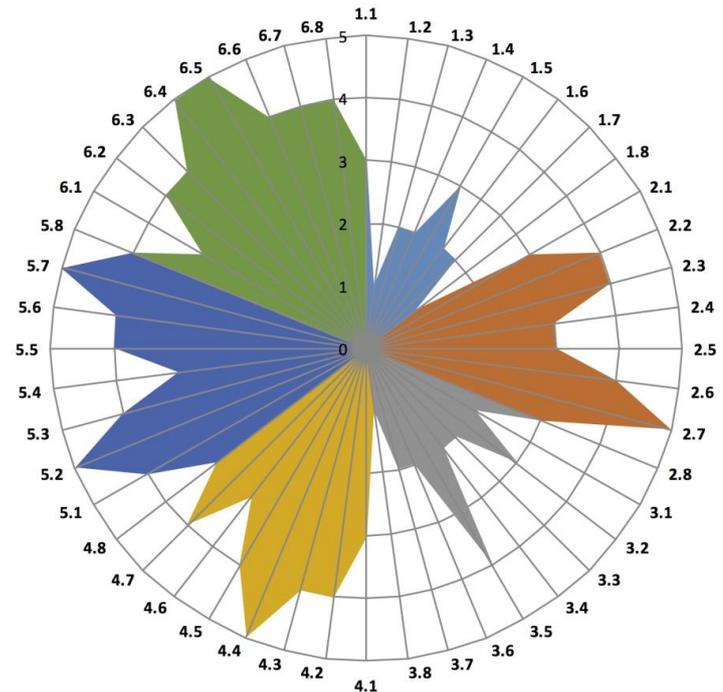


CEPS Philanthropie-Tools

## Einführung ins NPO-Kapitalmodell



### INHALTSVERZEICHNIS

<b>1. Grundzüge des Kapitalmodells für NPO</b>	2
<b>2. Verortung des Modells</b>	2
2.1 Preis-unabhängiger Aufwand	2
2.2 Irrationale Mittelbeschaffung	3
2.3 Abhängigkeit von wechselnder gesellschaftlicher Realität	3
2.4 Multistakeholder-Arbeit	3
<b>3. NPO Drei-Markt-Modell</b>	3
<b>4. Definition der Kapital-Dimensionen</b>	4
4.1 Agenda-Kapital	5
4.2 Prozess-Kapital	5
4.3 Ressourcen-Kapital	5
4.4 Netzwerk-Kapital	5
4.5 Kompetenz-Kapital	6
4.6 Team-Kapital	6
<b>5. Managementkultur</b>	6
5.1 Grobeinteilung nach Theorie X und Y	6
5.2 Menschenbild und NPO Kapitalmodell	7
<b>6. Handlungsempfehlungen als Wunsch</b>	8
<b>7. Kritische Bewertung des Modells</b>	8
ANHANG: Fragebogen 2017	10

## 1. Grundzüge des Kapitalmodells für NPO

---

Das NPO-Kapitalmodell ist eine strategische Segmentierung, die es Nonprofit-Organisationen (NPO) ermöglichen soll, die eigene Organisation strukturiert zu analysieren und eine dem vielschichtigen Umfeld von NPO entsprechende Strategie zu entwickeln. Das Modell wählt eine vernetzungsorientiertere Einteilung als marktwirtschaftliche Analyse- und Kontrollsysteme wie das 7-S-Modell von McKinsey (Peter & Waterman 1982) oder die Balanced Scorecard der Harvard Business School (Kaplan & Norton 1992), um die für den Dritten Sektor charakteristischen Aspekt der Einbettung in ein Multistakeholder-Umfeld<sup>1</sup> zu würdigen.

Das Analyse- und Planungsmodell umfasst heute die Dimensionen Agenda-, Prozess-, Ressourcen-, Netzwerk-, Kompetenz- und Team-Kapital.

## 2. Verortung des Modells

---

Das NPO-Kapitalmodell des Center for Philanthropy Studies (CEPS) wurde gemeinsam mit Nonprofit-Organisationen entwickelt, die im Rahmen ihres Strategieprozesses eine Strukturierung der strategischen Arbeitsfelder brauchten. Eine rein nach innen gerichtete Organisationsanalyse, die nur auf Verwaltung, Personal und Ausführungsqualität fokussierte, griff für eine ambitionierte strategische Planung zu kurz. Die von Wirtschaftsmodellen vorgeschlagene Erweiterung auf Markt, Kunden und Zulieferer ist für den Nonprofit-Bereich nur mühsam und ungenau übersetzbar. Vor allem das wichtige Element der eigenen Positionierung in einem Umfeld, das von einer Vielzahl von Einflussgruppen, gesellschaftlichen Trends und politischen Entwicklungen geprägt ist, musste durch neue Dimensionen abgedeckt werden.

Um diese vom Profitbereich stark abweichenden Regeln des Dritten Sektors noch etwas genauer zu beschreiben, sind hier vier relevante Aspekte beschrieben, die in den Modellen der Profitwelt nur sehr ungenügend berücksichtigt werden können.

### 2.1 Preis-unabhängiger Aufwand

NPO sind Dienstleistungsorganisationen, bei denen der «Käufer» der Leistung nicht mit deren Nutzer übereinstimmt. Der Aufwand, der für einen Dienstleistung betrieben wird, ist nur sehr indirekt an den Nutzeranspruch gekoppelt. Er wird vielmehr vom Experten- und Mittelbeschaffungsumfeld bestimmt. Die NPO tritt hier als Intermediär auf, da zwischen Käufer und Nutzer kaum eine bis keine direkte Verbindung besteht.



Abb. 1: Leistungermöglicher / Leistungserbringer / Leistungsbezieher

Ein ganz besonderer Faktor stellt hier die theoretisch mögliche Erbringung jeder Leistung durch freiwillige Arbeit dar. Jede NPO kann theoretisch kostenlos agieren. Das Mass des finanziellen Aufwands für Personal ist das Ergebnis aus Qualitätsanspruch der NPO und der Geldgeber, der angestrebten Stabilität und der Bereitschaft zur Delegation von Verantwortung.

Weder Qualität, Stabilität noch Verantwortung können in Freiwilligensystemen vorausgesetzt oder eingefordert werden, was zur Professionalisierung des Dritten Sektors in den vergangenen 30 Jahren geführt hat. Gleichzeitig bleibt Freiwilligenarbeit ein zentraler Faktor bezüglich der erreichbaren Wirkung und auch der öffentlichen Akzeptanz.

---

<sup>1</sup> Als «Stakeholder» werden alle Anspruchs- und Einflussgruppen und -personen bezeichnet, die im Umfeld einer NPO deren Arbeit mitgestalten, einschränken oder befördern.

## 2.2 «Irrationale» Mittelbeschaffung

Dem in einer NPO gut plan- und skalierbaren Aufwand steht betriebswirtschaftlich eine Ertragsseite gegenüber, deren Erträge nicht kausal mit Dienstleistung verknüpft sind. So können z.B. NPO, die auf einem stabilen Kleinspenderstamm basieren, auch ohne entsprechende Leistung mit Mittelzufluss rechnen. Umgekehrt ist eine hohe Dienstleistungsqualität kein verlässlicher Indikator für einen kostendeckenden Mittelzufluss von öffentlicher oder privater Seite. Dies wird von anderen Rahmenbedingungen bestimmt, die teilweise vollkommen «irrational» sind – zum Beispiel von einem kommenden Wahltermin, der persönlichen Betroffenheit eines Spenders oder aber auch terminlich verfügbaren Mitteln, die in einer Zeitperiode genutzt werden müssen.

Dies ist für die Strategieentwicklung jeder NPO von zentraler Bedeutung. Es gibt keine Dienstleistungsprodukte, die in Abhängigkeit zu einem Preis gestaltet werden. NPO werden nicht an ihrer optimierten Wertschöpfungskette gemessen, sondern an der Glaubwürdigkeit ihres Versprechens, gesellschaftlich eine Veränderung zu erzielen.

Diese Logik des Dritten Sektors ist mit Modellen des Profitmarktes nicht erklärbar und deshalb auch in diesen strategischen Modellen nicht vorgesehen.

## 2.3 Auflösung als Existenzgrund

Das «Produkt» der Arbeit einer NPO ist immer eine Ableitung aus dem aktuellen gesellschaftlichen Umfeld. Fragestellungen können heute von grösster Bedeutung sein und in 10 Jahren absolut irrelevant. NPO sind tief darin eingebettet. Disruptive Veränderungen, wie sie meist nur im Zusammenhang mit technischen Innovationen erwähnt werden, sind auch für den Dritten Sektor bedeutend, mit der Besonderheit, dass diese disruptive Veränderung für viele NPO ihrem Existenzgrund entsprechen.

War die Digitalfotografie für Kodak eine Katastrophe, so war die Entwicklung von Aids-Medikamenten ein zentrales Ziel der Aids-Sterbe-Hospize, denn Vision musste hier sein, dass es keine Sterbehospize für Aids-krankte mehr gibt. Kernaufgabe von NPO ist es, sich selbst überflüssig zu machen.

NPO sind gefordert, gesellschaftliche Entwicklungen zu erkennen und mitzusteuern. Die ständige Anpassung an das Umfeld ist Teil der Entwicklungsperspektive der NPO und setzt eine Strategie der Anpassungsfähigkeit voraus – oder die konsequente Auflösung der NPO bei Erreichen der Ziele.

## 2.4 Multistakeholder-Arbeit

Die Wirkung der eigenen Arbeit ist im Dritten Sektor nur zu einem kleineren Teil organisations-intern beherrschbar. Viele Hauptaspekte wie Zielgruppenreichung, Stabilität der Angebotserbringung oder die Bewertung der eigenen Wirkung sind von Akteuren ausserhalb der Organisation abhängig, die das Multistakeholder-Umfeld jeder NPO ausmachen. Auch wenn die Wirtschaft vermehrt mit Stakeholder-Ansätzen arbeitet, so sind diese strategischen Planungsmodelle mit der Relevanz des NPO-Stakeholder-Umfelds nicht vergleichbar.

Dieses breite Bezugsgruppenumfeld führt dazu, dass die Grenzen der Rechtsperson der Organisation nicht ihre Strategiegrenzen darstellen. Kooperative, partnerschaftliche Themenarbeit und strategische Allianzen sind von zentraler Bedeutung für das Erreichen des Sachziels einer NPO und müssen deshalb Teil jedes strategischen Modells sein, bis hin zur Abgleichung der Strategien mehrerer NPO.

## 3. NPO Drei-Markt-Modell

---

Diese besonderen Rahmenbedingungen des Dritten Sektors haben im Verlaufe unserer Beratungs- und Coaching-Tätigkeit in einem ersten Schritt zu einem dreigeteilten Marktmodell geführt, Markt hier im NPO-Sinn von Aktivitätsfeld.

### Arbeitsumfeld 1: **Interventionsmarkt**

Der Interventionsmarkt ist das zentrale Aktivitätsfeld jeder NPO, denn hier wird konkret in die gesellschaftliche Realität eingegriffen und Wirkung entfaltet. Intern arbeiten hier die thematischen Fachleute, die Konzeptentwicklung und die Wirkungsevaluation. Extern sind es die öffentlichen und privaten Umsetzungspartner, freiwillige und temporäre Mitarbeitende, sowie Multiplikatoren.

### Arbeitsumfeld 2: **Legitimationsmarkt**

Im Arbeitsfeld des Legitimationsmarkts entscheidet sich, ob die geleistete Arbeit als relevant und für die Gesellschaft bedeutend eingestuft wird. Diese Akzeptanz bildet langfristig die Basis für das Entwicklungspotenzial, das eine NPO hat. In der Organisation betreut die Kommunikation diesen Bereich und steuert ebenso die Positionierung der Marke wie auch die Wahrnehmung als fachkompetenter Akteur. Ausserhalb der Organisation agieren Experten, Botschafter, Fürsprecher und Allianzpartner.

### Arbeitsfeld 3: **Ressourcen-Markt**

Das Arbeitsfeld des Ressourcenmarkts hat die Erschliessung dreier Ressourcen zum Ziel: finanzielle Mittel und Sachspenden, privilegierter Zugang sowie die Anwerbung von Freiwilligen. Gleichzeitig geht es jedoch auch darum, ein Auffangnetz aufzubauen, das im Falle einer Ressourcen-Krise einspringen würde. Organisations-intern finden wir hier natürlich den Fundraisingbereich und die Freiwilligensuche, aber auch die Projektrealisatoren und die Finanzabteilung spielen eine wichtige Rolle.

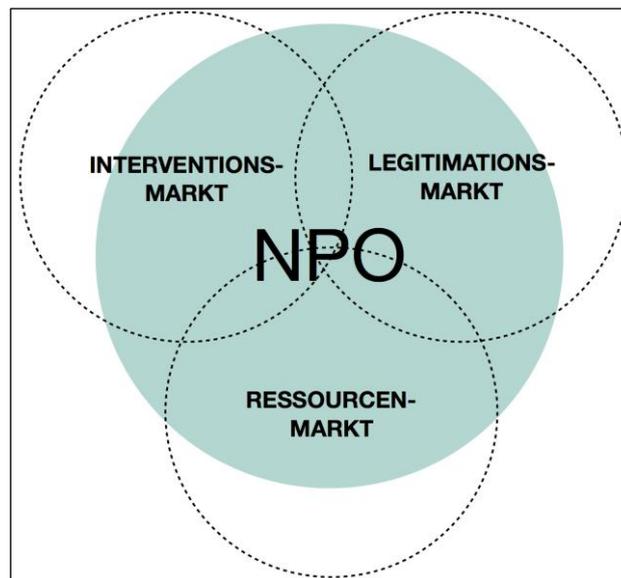


Abb. 2: Drei-Markt-Modell für NPO (CEPS 2017)

Das Modell postuliert, dass eine NPO parallel in drei getrennt zu betrachtenden Arbeitsfeldern (Märkten) strategisch arbeiten muss, wenn sie ihr Entwicklungspotenzial ausnutzen will. Es gibt Interdependenzen zwischen den Märkten, die von der NPO mit gezielter Kommunikations- und Transferarbeit bedient werden müssen. Hier liegt eine der Kernaufgaben und gleichzeitig grössten Chancen einer NPO.

## 4. Definition der Kapital-Dimensionen

Bezugnehmend auf die strategische Positionierung einer NPO in diesen drei Arbeitsfeldern, wurde das Kapitalmodell entwickelt. Es basiert auf der Vorstellung, dass eine NPO in allen drei Märkten als wichtig, kompetent und verlässlich wahrgenommen werden muss. Gelingt dies, hat sie grosse Chancen, ihre Arbeit langfristig zu sichern und immer wieder auch neue Angebote entwickeln zu können.

Von zentraler Bedeutung für die Kapitalüberlegungen ist die Anerkennung der «Irrationalität» des Mittelbeschaffungsmarktes (Ausführung 2.2). Die fehlende Kausalität zwischen Leistungserbringung und deren Sicherung durch ein direktes Entgelt oder durch freiwillige Arbeit bedeutet für das NPO-Management, dass im Zentrum jeder Strategie die Optimierung aller Faktoren steht. Man kann sich nur grösstmögliche Chancen erarbeiten, damit eine Sicherung der Arbeit gelingt - mehr geht nicht. In einem Multistakeholder-Umfeld, in dem sehr viele Akteure und Akteurguppen dies mitbeeinflussen, muss dies zwangsläufig auf eine mehrschichtige Planung herauslaufen.

Wir haben uns deshalb für die Nutzung des Kapitalbegriffs entschieden, weil er aus unserer Sicht diese Denkhaltung und strategische Ausrichtung auf Akkumulation von Chancen am besten ausdrückt, besser als der ebenso mögliche Begriff des Potenzials. Wir nutzen den Begriff «Kapital» in Anlehnung an die soziologischen Theorien von N. Luhmann, P. Bourdieu und R. Putnam.

Folgende sechs Dimensionen des NPO-Kapitalmodells wurden definiert:

#### 4.1 Agenda-Kapital

Im Agenda-Kapital wird im Wesentlichen die Frage beantwortet, ob das, was wir tun, von der Gesellschaft als relevant angesehen wird, und dies auf verschiedenen Ebenen der Gesellschaft. Steht die Problemstellung, unser Organisationszweck, oben auf der politischen oder gesellschaftlichen Agenda? Ist dies nicht der Fall, so können wir qualitativ hervorragende Arbeit leisten, und doch hat die Arbeit keine Zukunft.

Agendakapital ist für den Legitimationsmarkt bedeutend, wird von Erfahrungen aus dem Interventionsmarkt beeinflusst und wirkt von diesem aus auf den Ressourcensmarkt. Umgekehrt hat ein hohes Agendakapital nur wenig direkten Einfluss auf den Interventionsmarkt.

#### 4.2 Prozess-Kapital

Die Vorstellung des Prozess-Kapitals beruht auf der Vorgabe, dass ein System mit einer Vielzahl von Akteuren (Stakeholdern) über ausgereifte Entscheidungs-, Entwicklungs- und Kommunikationsmodelle verfügen muss, bzw. über gesicherte Prozesse. Ein besonderes Augenmerk liegt auf partizipativen Prozessen, die die verschiedenen Akteure möglichst optimal einbinden und an Umsetzung und Erfolg beteiligen. Ebenfalls basiert das Wirkungspotenzial von Kooperationen und Allianzen und die Anpassungs- und Entwicklungsfähigkeit innerhalb der Organisation auf organisationsübergreifenden Prozessen.

Bei dieser Prozessvorstellung geht es also nicht um die Festlegung bürokratischer Abläufe in der Verwaltung, sondern um die Fähigkeit, koordiniert mit vielen Stakeholdern zusammenzuarbeiten.

#### 4.3 Ressourcen-Kapital

Das Ressourcen-Kapital bezieht sich im Kern auf den Ressourcenmarkt, wie er oben beschrieben wurde. Doch in der Kapitalbewertung geht es nicht nur um die direkt erhaltenen Finanzmittel und Ressourcen, sondern um die Chancen, die man in diesem Markt hat. Werden wir auch morgen noch an Freiwillige herankommen? Gibt es weitere potenzielle Mittelgeber? Brauchen wir offizielle Anerkennungen (Bsp. Zewo), um unser Kapital hier zu erhöhen? Nutzen wir alle Zugänge, die uns als NPO speziell offenstehen?

#### 4.4 Netzwerk-Kapital

Fachliche, politische und gesellschaftliche Vernetzung ist Herzstück jeder breit abgestützten und koordinierten gesellschaftlichen Arbeit. Vom ersten Tag des Bestehens einer NPO gilt es, diese Netzwerke gezielt und sorgsam aufzubauen, und dabei auch darauf zu achten, dass diese Organisationsnetzwerke nicht auf Einzelpersonen gemünzt sind und wegbrechen, falls diese Person die NPO verlässt. Es gilt, Wege zu finden, um Netzwerke und Kontakte möglichst zu institutionalisieren.

## 4.5 Kompetenz-Kapital

Als Dienstleistungsorganisationen ist die wichtigste Ressource jeder NPO ihre fachliche Kompetenz. Fach- und Erfahrungswissen verbinden sich zu dem, was die NPO handlungsfähig macht und bildet auch die Basis für die Akzeptanz im Legitimations- und Mittelbeschaffungsmarkt. Kompetenz muss gewonnen, gesichert und weitergegeben werden und benötigt in der Organisation Zeit, Motivation und organisatorische Lösungen. Der inzwischen inflationär in Leitbildern genutzte Ausdruck der «lernenden Organisation»<sup>2</sup> beschreibt diese Aufgabe und ist wesentlich an eine entsprechende Firmenkultur geknüpft.

## 4.6 Team-Kapital

Der Begriff des Team-Kapitals ist wenig erklärungsbedürftig. Er fokussiert auf all jene Elemente, die es ermöglichen, dass Teams motiviert und effizient zusammenarbeiten können und beinhaltet kulturelle, strukturelle und technische Elemente. Speziell für NPO ist zu betonen, dass Teams in gut vernetzten NPO nicht an der Organisationsgrenze enden und dass auch die Freiwilligen als Teamteile betrachtet werden müssen.

## 5. Nutzung des Modells

Das NPO-Kapitalmodell hat sich in der Beratung als strukturierendes, strategisches Denkmodell gut bewährt. In jeder strategischen Entwicklungsarbeit steht irgendwann die Frage nach dem zugrundeliegenden Managementverständnis bzw. nach dem dahinterstehenden Menschenbild im Raum. In unserer Erfahrung sollte man diese Diskussion in keiner strategischen Planung ausklammern, denn sie beeinflusst die strategischen Möglichkeiten in einzelnen Kapitalen markant. Streng hierarchische Modelle lassen zum Beispiel den Fach-austausch über die Organisationsgrenzen hinaus nicht zu.

Deshalb hier beim Thema «Nutzung des Modells» noch kurz die zwei wesentlichen Pole des Managementverständnisses:

### 5.1 Grobeinteilung nach Theorie X und Y

Die grundlegende Beschreibung der zwei sich entgegenstehenden Managementpositionen bzw. Menschenbildern für den westlichen Wirtschaftsraum beschrieb 1960 der amerikanische Wirtschaftswissenschaftler Douglas M. McGregor<sup>2</sup> (1906 - 1964). Er nannte die Modelle der beiden Menschenbilder Theory X und Theory Y, und beschrieb sie als zwei sich jeweils selbst bestätigende Annahmen menschlicher Arbeitsmotivation.

#### Theory X

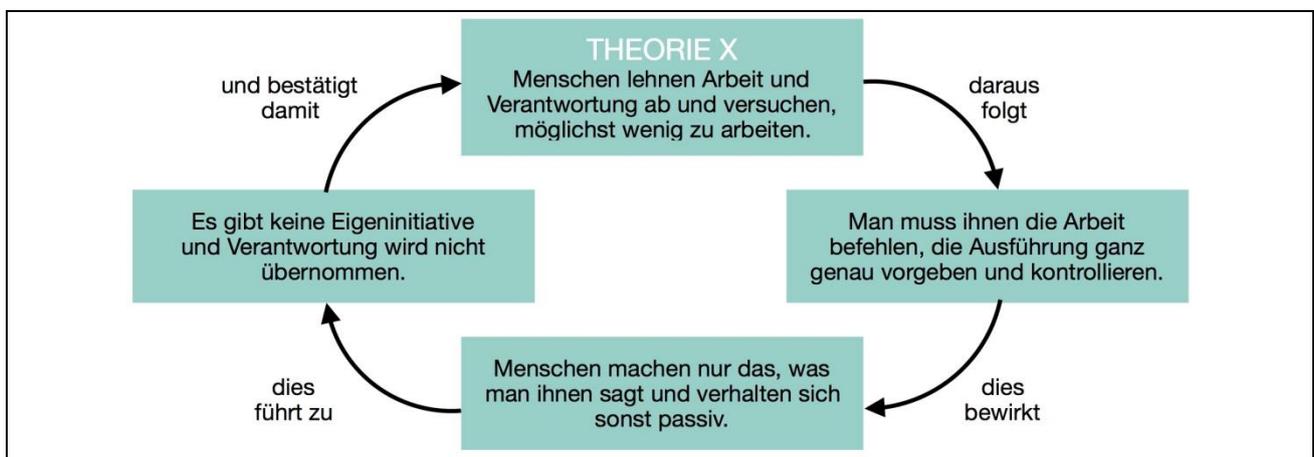


Abb 3: Regelkreis Theorie X, CEPS-Formulierung nach D. McGregor 1960

<sup>2</sup> McGregor, Douglas: *The Human Side of Enterprise*, 1960. 25th Anniversary Printing. Boston: 1985, McGraw-Hill

Theorie X beschreibt ein Menschenbild, das davon ausgeht, dass Menschen nicht gerne arbeiten. Sie müssen zur Arbeit angetrieben werden und ihre Leistungen sind ständig zu kontrollieren, da sie sonst Schlupflöcher finden. Die Grundannahme führt zu rigoroser Arbeitszuteilung mit detaillierter Zielvorgabe und wenig Handlungsspielraum, in der Folge zu Mitarbeitenden mit wenig Eigenmotivation, die sich scheuen, Verantwortung zu übernehmen. Die wiederum bestätigt dem Management die Grundannahme, dass Menschen grundsätzlich unmotiviert sind zu arbeiten.

Theorie X ist die Grundlage von hierarchisch aufgebauten Organisationen nach Ford und Taylor<sup>3</sup>. Der Vorgesetzte hat die Aufgabe, dem Untergebenen möglichst präzise vorzugeben, was zu machen und welche Form und Qualität zu erreichen ist und danach zu kontrollieren, ob die geforderte Qualität effizient erreicht wurde. Gute Leistungen werden belohnt, schlechte Leistungen sanktioniert.

## Theory Y

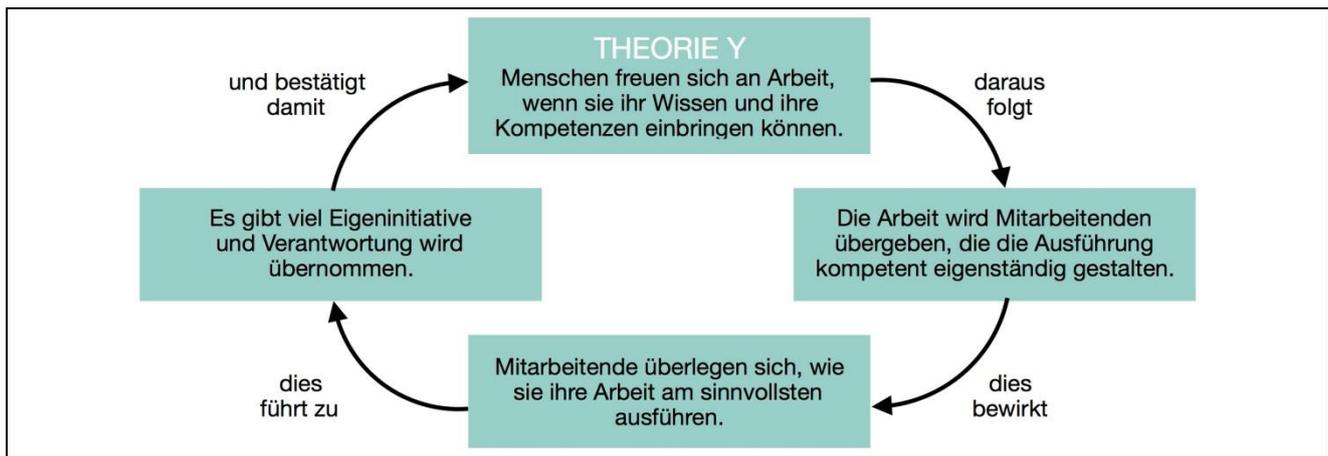


Abb 4: Regelkreis Theorie Y, CEPS-Formulierung nach D. McGregor 1960

Theorie Y geht demgegenüber von einem Mitarbeitenden aus, der Freude an seiner Arbeit hat und sich umso mehr mit ihr identifiziert, je mehr er diese Arbeit mitgestalten und mitverantworten kann. Mitarbeitende, die in einem hohen Mass ihre Arbeit mitbestimmen und mitgestalten können übernehmen auch Verantwortung. Sie bestätigen damit ebenfalls die Grundannahme dieses Führungsmodells. Dieses Menschenbild liegt Managementmodellen des New Work oder noch weitergehend, der Sozio- und Holocracy zu Grunde.

Beide Modelle bestätigen sich in ihrem eigenen Regelkreis selbst und sind dementsprechend „richtig“ bzw. es gibt keine richtige oder falsche Form. Führungsmodelle sind, möglichst bewusste, Entscheide einer Organisation. Tendenziell scheinen im Profitbereich, stark befruchtet durch die IT-Industrie, egalitäre Führungsmodelle des New Work im Aufwind. Im NPO-Bereich passiert aktuell eher das Gegenteil hin zum Ausbau von Kontrollen und Abbau eigenverantwortlichen Handelns.

## 5.2 Einstieg ins Kapitalmodell

Der Rahmen des Führungsmodells bestimmt auch, wie ein Kapitalmodell genutzt werden kann bzw. wie viele sich damit auseinandersetzen können oder sollen. Die vom CEPS angebotene Selbstevaluation ist als Ausgangspunkt der Analyse und der Diskussion der daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen gedacht.

In einem eher nach hierarchischer Führung tendierenden Modell (Theorie X) schlagen wir eine kurze Einführung und eine anschliessend anonymisierte Befragung vor. Wer befragt werden soll, bestimmt die Geschäftsleitung (GL). Die erhaltenen Ergebnisse werden von Vorstand/Stiftungsrat und Geschäftsleitung gemeinsam interpretiert und Handlungsschritte daraus abgeleitet. Wir raten davon ab, dass GL vorgängig schon ihre Interpretation bereitstellt, sondern dass die Resultate gemeinsam von Board und GL gewertet werden.

<sup>3</sup> dazu [Taylorismus](#) und [Fordismus](#)

Die Umsetzung bzw. Delegation der Handlungsschritte ist Sache der Geschäftsleitung, die auch die internen Kontrollmechanismen und Indikatoren für die Zielerreichung definiert. Eine halbjährliche Erhebung der Indikatoren sollte für die Entwicklungskontrolle reichen.

In einer NPO mit New-Work-Charakteristiken (Theorie Y) können die Fragebogen in kleinen und mittleren Teams eingeführt, beantwortet und dann offen verglichen werden. Dies bildet dann die Ausgangslage für einen Planungsworkshop zur Erarbeitung konkreter Schritte und Übergabe von Verantwortungen. Hier kann man gut mit Zielsystemen arbeiten, die richtig formuliert auch gleich die Indikatoren s.m.a.r.t. bestimmen. Die Entwicklungsüberprüfung ist in die Teams delegiert und wird in halbjährigen bis jährigen Workshops gemeinsam reflektiert und angepasst.

## 6. Erste Rückmeldungen: Wunsch nach Handlungsempfehlungen

---

Das Kapitalmodell wird seit 2017 als Selbstevaluations-Tool gratis allen Interessierten zur Verfügung gestellt. Die digitale Vorlage ist [auf der CEPS-Website](#) als kostenloser Download verfügbar.

Vielen Rückmeldungen an das CEPS zum Kapitalmodell ist gemeinsam, dass der Wunsch nach Handlungsempfehlungen geäußert wird. Was bedeutet z.B. ein niedriger Wert im Agenda-Kapital und vor allem, wie kann man darauf reagieren?

Für das Jahr 2018 haben wir uns deshalb zum Ziel gesetzt, mit einer Expertengruppe aus operativen Verantwortlichen von NPO das Kapitalmodell noch einmal kritisch zu analysieren und um erste Handlungsempfehlungen zu erweitern. Über die Jahre könnte so ein Erfahrungspool entstehen, der es NPO erleichtert, selbständig zu bereits bewährten Entwicklungsstrategien zu kommen.

## 7. Kritische Bewertung des NPO-Kapital-Modells

---

Das Kapitalmodell für Nonprofit-Organisationen ist wissenschaftlich noch nicht verortet, da es eine Entwicklung aus der praktischen Strategiearbeit ist. Die Bezüge zur soziologischen Theorie wurden oben genannt. Die Bezüge zur wirtschaftswissenschaftlichen Theorie müssen erst herausgearbeitet werden.

Wie ausgeführt ist das Kapitalmodell ein Denkansatz für die strategische Planung und für die Überprüfung des aktuellen Potenzials einer NPO. Wie jedes Modell ist es eine Simplifizierung der Realität, um Handlungsfähigkeit zu erreichen und erhofft sich, wie die Modelle von McKinsey oder der Boston Consulting Group, die Reduktion der Arbeit auf Zahlen und Ziffern zu vermeiden. Eine Tendenz, die gerade im Nonprofit-Bereich eigentlich unsinnig erscheint, aber schlicht Realität ist.

CEPS, Robert Schmuki  
© 2018

## Literaturverzeichnis

- Bourdieu, P.: Ökonomisches Kapital – Kulturelles Kapital – Soziales Kapital. In: Kreckel, R. (Hrsg.): Soziale Ungleichheiten. Göttingen 1983, S. 183–198
- Kaplan, R., Norton, D. P. (1992). "The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance". Harvard Business Review (January–February): 71–79.
- Kneer, G., Nassehi, A.: Niklas Luhmanns - Theorie sozialer Systeme: Eine Einführung Taschenbuch. UTB Verlag 2009
- Luhmann, N.: Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Suhrkamp, Frankfurt am Main 1984
- Lombriser R., Abplanalp, P.A.: Strategisches Management; Visionen entwickeln, Strategien umsetzen, Erfolgspotenziale aufbauen. 3. Auflage, Versus Verlag Zürich 2004
- Peters T., Waterman, R.H.; In Search of Excellence - Lessons from America's Best-Run Companies. HarperCollins; 1982/2012
- Putnam, R.D.: Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy. Princeton University Press, 1993
- Schreyögg, G., Geiger, D.: Organisation – Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien, 6. Auflage, Springer Gabler 2016
- Steiger Th., Lippmann E.: Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte, 3. Auflage, Springer Heidelberg 2008

## ANHANG: Fragebogen 2017

1. AGENDA - Kapital	persönliche Einschätzung				
	stimmt perfekt	stimmt	stimmt teil- weise	stimmt wenig	stimmt gar nicht
	5	4	3	2	1
1.1 <b>Kernthema:</b> Unser Kernthema/unsere Kernthemen ist/sind in der Öffentlichkeit wichtig und regelmässig in den Medien präsent?					
1.2 <b>Fürsprecher:</b> Es gibt prominente Fürsprecher für unsere Themen in Politik und Gesellschaft?					
1.3 <b>Forschung:</b> Wir kennen und beobachten die aktuelle nationale und internationale Forschung zu unseren Fachthemen.					
1.4 <b>Teil eines Ganzen:</b> Unsere Projekte sind in grösseren öffentlichen oder privaten Programmen verortet und eingebettet.					
1.5 <b>Entwicklung:</b> Interne und externe Erkenntnisse fliessen in unsere Projekte ein und wir entwickeln sie laufend weiter.					
1.6 <b>Ausrollen:</b> Es besteht von Partnerseite oder öffentlicher Hand ein Interesse, unsere Projekte auszurollen und weiteren Kreisen zugänglich zu machen.					
1.7 <b>Besuche:</b> Wir bekommen Besuche von anderen NPO, die unsere Arbeit kennenlernen wollen.					
1.8 <b>Antizipation:</b> Wir antizipieren gesellschaftliche Veränderungen und kennen die gesellschaftlichen Themen von morgen.					

2. PROZESS - Kapital	persönliche Einschätzung				
	stimmt perfekt	stimmt	stimmt teil- weise	stimmt wenig	stimmt gar nicht
	5	4	3	2	1
2.1 <b>Zuständigkeit:</b> Die Zuständigkeiten in unserer NPO sind klar geregelt und mit den notwendigen Entscheidungs-Kompetenzen versehen.					
2.2 <b>Schlanke Admin:</b> Wir haben eine schlanke Administration, die die wichtigen Betriebsabläufe effizient unterstützt.					
2.3 <b>Datenablage:</b> Unsere Datenablage ist gut strukturiert und Jeder findet schnell die Unterlage, die er braucht.					
2.4 <b>Wirkung:</b> Unsere eigenen Wirkungs-Daten stehen uns und dem Vorstand / Stiftungsrat für Auswertung, Weiterentwicklung und Kommunikation jederzeit zur Verfügung.					
2.5 <b>Betriebsdaten:</b> Wir sammeln und kontrollieren effizient die wichtigen Betriebs- und Finanzdaten. Diese sind gut zugänglich.					
2.6 <b>Budgetplanung:</b> Der Budgetprozess ist übersichtlich und transparent.					
2.7 <b>Finanzzahlen:</b> Jeder im Betrieb kennt die wichtigen Finanzzahlen und versteht, wie wir finanziert sind.					
2.8 <b>Archiv:</b> Die vergangene Arbeit ist gut dokumentiert und vergangene Entwicklungen und Erfahrungen können im Archiv nachgelesen werden.					

3. RESSOURCEN - Kapital	persönliche Einschätzung				
	stimmt perfekt	stimmt	stimmt teil- weise	stimmt wenig	stimmt gar nicht
	5	4	3	2	1
3.1 Arbeitsplatz: Unsere Arbeitsplätze sind ausgezeichnet ausgerüstet, liegen gut erreichbar und sind attraktiv.					
3.2 Digital: Unsere digitale Hard- und Software ist topmodern, stabil, abgesichert und zeitnah supportet.					
3.3 Konform: Alle unsere Ausgaben an Löhnen, Mieten, Spesen, Material etc. bewegen sich im Rahmen unseres NPO-Umfelds.					
3.4 Geldgeber: Wir sind bei unserer Finanzierung breit abgestützt und können auch den Ausfall eines wichtigen Geldgebers verkraften.					
3.5 Liquidität: Wir haben ein Organisationsvermögen, das uns die Liquidität für sechs Monate sichert.					
3.6 Fundraising: Unsere Gesuchs- und Mittelbeschaffungsarbeit ist schlank, geplant, klar strukturiert und langfristig gesichert.					
3.7 Geschichte: Wir kennen unsere Geschichte, unsere Ursprünge und interne "Mythen" und können sie erzählen.					
3.8 Freiwillige: Wir haben ein breites Umfeld von Unterstützerinnen und Unterstützern, unter denen wir freiwillige Hilfe erhalten.					

4. NETZWERK - Kapital	persönliche Einschätzung				
	stimmt perfekt	stimmt	stimmt teil- weise	stimmt wenig	stimmt gar nicht
	5	4	3	2	1
4.1 Ansehen: Wir sind in unserem Arbeitsbereich als fachlich kompetent angesehen.					
4.2 Einladung: Wir werden zu wichtigen Fachveranstaltungen eingeladen und unsere Mitarbeitenden werden als Experten regelmässig zitiert.					
4.3 Überblick: Wir haben ein nationales Netzwerk und kennen die fachliche und politische Entwicklung im Ausland.					
4.4 Medien: Wir kennen jene Journalisten, die an unseren Themen interessiert sind und pflegen den Kontakt.					
4.5 Fachnetz: Verschiedene MA unserer NPO sind in Fachnetzwerke eingebunden und partizipieren aktiv.					
4.6 Allianzen: Strategische Allianzen sind Teil unserer Arbeit und werden gepflegt und entwickelt.					
4.7 Anfragen: Wir werden von aussen als wünschenswerter Allianzpartner angesehen und erhalten Kooperationsanfragen.					
4.8 Institutionalisiert: Unsere wichtigen Beziehungen sind institutionalisiert und hängen nicht an einzelnen Personen.					

5. KOMPETENZ - Kapital	persönliche Einschätzung				
	stimmt perfekt	stimmt	stimmt teil- weise	stimmt wenig	stimmt gar nicht
	5	4	3	2	1
5.1 Mischung: Wir haben eine gute Mischung aus erfahrenen, langjährigen und neuen Mitarbeiter/-innen.					
5.2 Internes Wissen: Das interne Wissen wird systematisch erfasst und ist allen leicht zugänglich.					
5.3 Erfahrung: Neben dem Fachwissen nutzen wir auch das Erfahrungswissen unserer MA gezielt.					
5.4 Qualitätsanspruch: Wir haben eine gemeinsame Vorstellung, was Qualität ist und wie wir sie erreichen wollen.					
5.5 Austritt: Das Wissen austretender MA wird strukturiert festgehalten und kann weiter genutzt werden.					
5.6 Austausch: Der Wissensaustausch zwischen Teams findet statt, jeder im Betrieb weiss, woran die anderen arbeiten.					
5.7 Extern: Alle MA pflegen einen fachlichen Austausch über unsere Organisation hinausgehend.					
5.8 Board: Die Mitglieder des Stiftungsrat / Vorstands verfügen über hohe Fachkompetenz in unseren Kernthemen.					

6. TEAM - Kapital	persönliche Einschätzung				
	stimmt perfekt	stimmt	stimmt teil- weise	stimmt wenig	stimmt gar nicht
	5	4	3	2	1
6.1 Wir-Gefühl: Wir als Mitarbeitende fühlen uns als Teil von etwas Wichtigem, für das wir uns gemeinsam einsetzen.					
6.2 Stabilität: Viele Mitarbeitende arbeiten schon lange für unsere Organisation und sind zufrieden.					
6.3 Attraktiv für Nachwuchs: Junge Fachleute wollen bei uns arbeiten.					
6.4 Ankommen: Neue Mitarbeitende werden vom Team gut aufgenommen und fühlen sich wohl.					
6.5 Persönliches: Auch persönliche Themen haben in unseren Gesprächen Platz, wir interessieren uns für unsere Kollegen.					
6.6 Fehler: Falls ein Fehler passiert, suchen wir nicht nach Schuldigen, sondern wir nutzen die Lernchancen.					
6.7 Agil: Wir sind überzeugt, dass wir als Team bessere Ideen haben und agiler arbeiten als alleine.					
6.8 Freiwillige: Die Arbeit der Freiwilligen wird sehr geschätzt und als wertvoller Beitrag betrachtet.					