

Robert Bachert/Dietmar Vahs

Change Management in Nonprofit-Organisationen

2007

Schaeffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

Vorwort von Wolfgang Teske.	V
Einführung der Autoren.	VII
Autorenverzeichnis.	XIX

Teil I: Innovation und Wandel aus Expertensicht

1 Innovation und Wandel in der Behindertenhilfe	3
1.1 Ausgangslage und Trends.	3
1.2 Fachliche Perspektiven.	4
1.3 Sozialpolitische Perspektiven.	5
1.4 Fachliche Antworten.	6
2 Innovation und Wandel in der Altenhilfe.	9
2.1 Die Lebenslage »Alter« - eine gesellschaftliche Aufgabe.	9
2.1.1 Verlängerung der späten Lebenszeit.	9
2.1.2 Demenz als Herausforderung an unser Verständnis vom Person-sein.	9
2.1.3 Alter ist auch Abschied und Abhängigkeit.	10
2.2 Handlungsimpulse und Antworten - Teilhabe ermöglichen und Sinn für ein langes Leben stiften.	11
2.2.1 Unterstützung der Eigenständigkeit und Selbstbestimmung in der eigenen Wohnung.	11
2.2.2 Familiäre Netzwerke bedürfen der professionellen Unterstützung.	12
2.2.3 Nachfrageorientierung statt Angebotsorientierung.	12
2.2.4 Ergebnisqualität in den Mittelpunkt stellen.	12
2.2.5 Agentur für Altersfragen und Personalentwicklung Älterer.	13
2.2.6 Vernetzung von Angeboten.	13
2.2.7 Veränderung der Arbeitsweise in den stationären Einrichtungen.	13
2.2.8 Konsequenzen für das Management.	14
3 Innovation und Wandel in der Jugendhilfe.	15
3.1 Jugendhilfe im Umbruch.	15
3.2 Von sozialstaatlicher Verantwortung zu regionalen Märkten.	16
3.3 Professionalisierung und lokale Netzwerkarbeit.	17
4 Literatur.	19

**Teil II: Innovation und Wandel in Nonprofit-Organisationen -
Ergebnisse einer empirischen Studie**

1 Innovation und Wandel als Herausforderung23

**2 Die Studie »Innovation und Wandel in Nonprofit-
Organisationen«25**

2.1 Untersuchungsdesign und Grunddaten der Studie. 25

2.2 Die Situation von Nonprofit-Organisationen. 26

2.3 Perspektiven von Nonprofit-Organisationen. 28

2.4 Veränderungsbedarf in Nonprofit-Organisationen. 29

**3 Schlussfolgerungen für ein zielgerichtetes Management des Wandels
in Nonprofit-Organisationen.32**

4 Literatur.34

Teil III: Handlungsfelder eines zielgerichteten Change Managements

1 Entwicklung von Unternehmenszielen und -Strategien37

1.1 Grundlagen der Ziel- und Strategieentwicklung 38

1.1.1 Ziele in der Nonprofit-Organisation. 38

1.1.2 Definition des Strategiebegriffs. 41

1.1.3 Arten von Strategien. 41

1.1.4 Zusammenhang zwischen Vision, Leitbild und Strategie. 43

1.2 Ziel- und Strategieentwicklung - Praxis und Tools. 44

1.2.1 Diagnose der Ausgangssituation. 45

1.2.2 Entwicklung von Strategieoptionen. 52

1.2.3 Auswahl geeigneter Strategieoptionen. 52

1.2.4 Geschäftsfeldstrategien. 52

1.2.5 Leitbild. 53

1.2.6 Umbau von Strukturen und Prozessen. 56

1.2.7 Steuern und prüfen (Steuerungs- und Controllingssysteme). 57

1.3 Praxisbeispiele Diasporahaus Bietenhausen e.V. und Deutsches
Rotes Kreuz (Kreisverband Bremen). 58

1.3.1 Entwicklung eines Zielsystems im Diasporahaus
Bietenhausen e.V.. 58

1.3.1.1 Unternehmensdaten und Darstellung des Unternehmens. 58

1.3.1.2 Ausgangslage. 59

1.3.1.3 Zielsetzungen des Veränderungsprozesses. 60

1.3.1.4 Organisation und Vorgehensweise des Veränderungsprozesses.... 62

1.3.1.5 Ergebnisse des Veränderungsprozesses. 64

1.3.1.6 Lessons learned.	65
1.3.2 Strategieentwicklung im Kreisverband Bremen e.V. des Deutschen Roten Kreuzes.	66
1.3.2.1 Unternehmensdaten und Darstellung des Unternehmens.	66
1.3.2.2 Ausgangslage.	67
1.3.2.3 Zielsetzungen des Veränderungsprozesses.	67
1.3.2.4 Organisation und Vorgehensweise des Veränderungsprozesses....	68
1.3.2.5 Ergebnisse des Veränderungsprozesses.	68
1.3.2.6 Lessons learned.	69
14 Literatur.	70
Anpassung von Prozessen und Strukturen.	72
2.1 Organisation als Führungsinstrument.	72
2.2 Grundlagen der Anpassung von Unternehmensprozessen und -Strukturen.	74
2.3 Organisationsoptimierung - Praxis und Tools.	79
2.3.1 Vorgehensweise zur Anpassung der Unternehmensprozesse und -Strukturen.	81
2.3.1.1 Analyse des Ist-Zustandes der Prozesse und Strukturen.	82
2.3.1.2 Identifikation organisatorischer Problembereiche.	90
2.3.1.3 Entwicklung und Bewertung von Organisationsalternativen.	92
2.3.1.4 Umsetzung der organisatorischen Veränderungen.	96
2.3.1.5 Weiterentwicklung der Organisation.	98
2.3.2 Verbindung der Struktur- und der Prozessperspektive im Rahmen eines ganzheitlichen Change Managements.	100
2.4 Praxisbeispiele zur Anpassung von Prozessen und Strukturen.	103
2.4.1 Praxisbeispiel BruderhausDiakonie Reutlingen.	103
2.4.1.1 Unternehmensdaten und Darstellung des Unternehmens.	103
2.4.1.2 Ausgangslage.	105
2.4.1.3 Zielsetzungen des Veränderungsprozesses.	106
2.4.1.4 Organisation und Vorgehensweise des Veränderungsprozesses....	106
2.4.1.5 Ergebnisse des Veränderungsprozesses.	107
2.4.1.6 Lessons learned.	111
2.4.2 Praxisbeispiel SAH Leipzig gGmbH.	112
2.4.2.1 Unternehmensdaten und Darstellung des Unternehmens.	112
2.4.2.2 Ausgangslage.	113
2.4.2.3 Zielsetzung des Veränderungsprozesses.	114
2.4.2.4 Organisation und Vorgehensweise des Veränderungsprozesses....	114
2.4.2.5 Ergebnisse des Veränderungsprozesses.	115
2.4.2.6 Lessons learned.	115
2.4.3 Praxisbeispiel Diakonie Stetten.	116
2.4.3.1 Unternehmensdaten und Darstellung des Unternehmens.	116
2.4.3.2 Ausgangslage.	116

2.4.3.3 Zielsetzungen des Veränderungsprozesses.	117
2.4.3.4 Organisation und Vorgehensweise des Veränderungsprozesses....	118
2.4.3.5 Ergebnisse des Veränderungsprozesses.	119
2.4.3.6 Lessons learned.	121
2.5 Literatur.	122
3 Weiterentwicklung der Organisationskultur.	123
3.1 Grundlagen der Weiterentwicklung der Organisationskultur.	123
3.2 Vorgehensweise zur Weiterentwicklung der Organisationskultur - Praxis und Tools.	128
3.2.1 Analyse und Diagnose des Ist-Zustands.	130
3.2.2 Festlegung des Soll-Zustands.	135
3.2.3 Umsetzung der Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Organisationskultur.	139
3.3 Praxisbeispiel: Leitbildentwicklung der Fachhochschule Esslingen - Hochschule für Sozialwesen.	142
3.3.1 Unternehmensdaten und Darstellung des Unternehmens.	142
3.3.2 Ausgangslage.	143
3.3.3 Zielsetzungen des Veränderungsprozesses.	143
3.3.4 Organisation und Vorgehensweise des Veränderungsprozesses ...	144
3.3.5 Ergebnisse des Veränderungsprozesses.	144
3.3.6 Lessons learned.	145
3.4 Literatur.	145
4 Optimierung der Systeme Controlling und Informationsversorgung	146
4.1 Einführung	146
4.1.1 Controlling.	146
4.1.2 Aufgaben des Controlling	148
4.1.3 Das Informationsmanagement als Kernaufgabe des Controlling.	149
4.1.4 Controlling-Definition und -Instrumente in der Praxis.	150
4.2 Optimierung des Berichtswesens.	152
4.2.1 Grundsätze des Berichtswesens.	152
4.2.2 Eigenschaften und Arten von Kennzahlen.	154
4.2.3 Schritte zur Optimierung bzw. zum Aufbau eines Berichtswesens - Praxis und Tools.	156
4.2.3.1 Definition des Empfängerkreises.	157
4.2.3.2 Feststellung des Informationsbedarfs.	157
4.2.3.3 Festlegung der Inhalte des Berichtswesens.	159
4.2.3.4 Organisation und Institutionalisierung des Berichtswesens.	159
4.3 Optimierung des Einsatzes der EDV.	160
4.3.1 Fünf Grundregeln für den Einsatz der EDV.	160
4.3.2 Die Schritte von der Analyse bis zur Ausschreibung der EDV.	165