

Verbände und ihre Umwelten verändern sich ununterbrochen. Change-Management ist in den letzten Jahren sowohl für die Geschäftsführung als auch für Vorstände eine zentrale Managementaufgabe und -kompetenz geworden. Der folgende Artikel beleuchtet einige wesentliche Erfolgsfaktoren für die Gestaltung komplexer Veränderungsprozesse und gibt Gestaltungsempfehlungen für deren Planung und Durchführung.

Change-Management

Das Gestalten von komplexen Veränderungsprozessen als Managementaufgabe

AUTOREN > DR. CHARLES GIROUD UND CLAUD PHILIPPI

MERKMALE KOMPLEXER VERÄNDERUNGSPROZESSE

Komplexe Veränderungsprozesse zeichnen sich im Verbandsalltag häufig dadurch aus, dass sie unzureichend strukturiert sind, dass sie die Beteiligung sehr vieler Personen/Gruppierungen erfordern und dass sie eine gewisse Zeit (bis zu mehreren Monaten oder sogar Jahren) dauern, ehe sie beendet sind. Ihr Risiko besteht darin, dass sie trotz hohem finanziellem und personellem Aufwand im Laufe der Monate im Alltagsgeschäft versanden oder nur mit unbefriedigenden Teillösungen abgeschlossen werden (siehe Abbildung 1 auf Seite 7).

Veränderungsprozesse stellen den Verband/die Organisation vor die Herausforderung, sich an Umfeldveränderungen anzupassen und daraus resultierende Innovationen in das bestehende System zu integrieren. Auch die Mitarbeiter und die Mitglieder haben sich diesem Veränderungsprozess aktiv zu stellen und sich auf das Neue einzulassen.

Als Beispiele seien hierfür die strategische und strukturelle Neuausrichtung eines Verbandes durch die Erarbeitung eines Leitbildes und eine anschließende Neustrukturierung, der Fusionsprozess zweier Verbände oder die Einführung eines QM-Systems bis hin zur Zertifizierung genannt.

Die große empirische Studie unserer Beraterfirma zum Entwicklungsstand von Verbänden und Non-Profit-Organisationen aus dem Jahr 2008 (siehe *Verbändereport* Ausgabe 06/2008, Seite 6ff.) hat gezeigt, dass sich eine Vielzahl von Verbänden mit ihrer systematischen Weiterentwicklung beschäftigen und solche komplexen Veränderungsprozesse schon fast zum Alltag gehören.

ERFOLGSFAKTOREN

Bevor wir uns mit den Erfolgsfaktoren beschäftigen, die bei der Projektabwicklung selbst zu beachten sind, ist auf zwei wichtige organisationale Voraussetzungen aufmerksam zu machen, die die Erfolgswahrscheinlichkeit deutlich beeinflussen und die als Teil der Analysephase zu Beginn sorgfältig erhoben und für die Projektgestaltung berücksichtigt werden müssen.

Diese sind:

– **Die Problemlösungsfähigkeit und die Innovationsfähigkeit des Verbandes.** Je früher Probleme erkannt werden, desto mehr Zeit steht für die Lösung zur Verfügung und je mehr „Know-how“ im Verband zur Bewältigung dieser Probleme vorhanden ist, desto leichter sind die Veränderungsprozesse zu organisieren.

– **Die organisationale Energie, die im Verband wirkt.** Forschungsergebnisse zeigen, dass eine wesentliche Ursache für die Unterschiede in der erfolgreichen Bewältigung von Veränderungsprozessen im Ausmaß an vorhandener organisationaler Energie liegt. Die Abbildung 2 auf Seite 7 zeigt die vier verschiedenen Zustände, die die organisationale Energie annehmen kann.

Es ist leicht nachvollziehbar, dass in einer Organisation, in der resignative Trägheit oder korrosive Energie vorherrschen, die ersten Prozessschritte darin bestehen müssen, die Ursachen dieser Energiezustände zu verstehen und sie positiv zu beeinflussen. Ein Beispiel für resignative Trägheit im Rahmen eines Start-Analyseworkshops war folgende Äußerung: „Diese Analysen haben wir in den letzten Jahren schon dreimal gemacht. Wir kennen jeden Aspekt des Problems, haben es aber noch nie geschafft, es wirklich zu bearbeiten und Lösungen umzusetzen. Wir haben längst resigniert und glauben nicht, dass dieser Prozess Erfolg haben kann.“

Durch extrem ausgeprägte korrosive Energie war in den letzten Monaten die Auseinandersetzung in einem Berufsverband geprägt, der nach 10-jährigem Bestehen seine Satzung überarbeiten musste. Der Verband wurde im Konflikt zwischen

sich basisdemokratisch verstehenden Ortsgruppen und den Anforderungen stärkerer Zentralisierung auf Bundesebene beinahe zerrieben.

ZEHN GESTALTUNGSEMPFEHLUNGEN

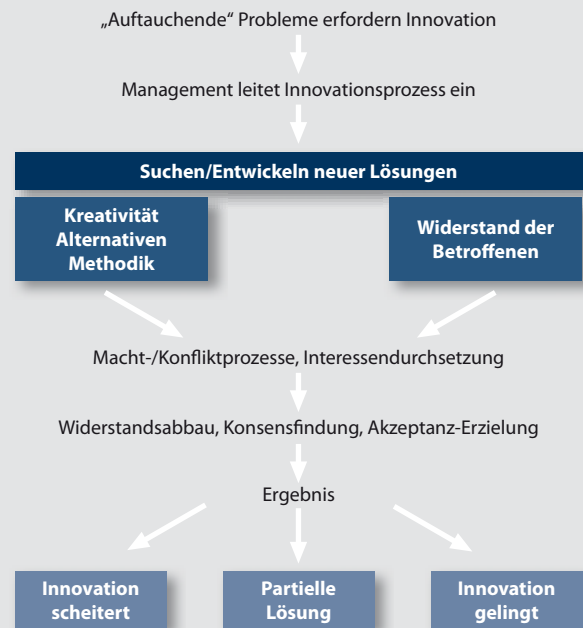
Die folgenden zehn Gestaltungsempfehlungen sind ein Ergebnis unserer langjährigen Beratungserfahrung in unterschiedlichsten Verbänden, Stiftungen und Non-Profit-Organisationen. Sie ließen sich sicher an vielen Stellen erweitern und vertiefen, können Ihnen aber auch in dieser Kompaktheit – im Sinne einer Checkliste – Anregungen für eine erfolgreiche Projektgestaltung bieten.

1. Investieren Sie Zeit in eine umfassende Diagnose

Der Hinweis auf eine umfassende Analyse zu Beginn des Prozesses scheint eine triviale Selbstverständlichkeit zu sein, wird aber in der Praxis immer wieder vernachlässigt. Dabei kann zwischen mindestens zwei analytischen Zugängen differenziert werden, die sich fundamental unterscheiden und ergänzen:

1. Eine realistische Stärken-Schwächen-Analyse des Verbandes mit den verschiedenen Facetten: Strukturen, Prozesse, Mitglieder, Marketing, Ressourcen sowie der Kultur, der Ausprägung der organisationalen Energie und der Innovationsbereitschaft. Eine Umfeldanalyse bezogen auf die nächsten fünf Jahre (Chancen und Gefahren). Die Fragestellung hier lautet: Welches sind die wichtigsten Trends im Umfeld der Mitglieder des Verbandes, mit denen diese sich in den nächsten Jahren werden auseinandersetzen müssen? Welche Herausforderungen kommen durch diese Trends auf die Mitglieder zu und welche Konsequenzen soll der Verband daraus ableiten?
2. Beide Analyserichtungen können mit einem sehr unterschiedlichen Set an Methodiken bearbeitet und um andere Perspektiven erweitert werden. Besonders die Umfeldanalyse wird erfahrungsgemäß eher vernachlässigt,

ABBILDUNG 1
Episoden in Innovations-Prozessen/-Projekten



Quelle: Schwarz, Peter 2001: Management-Brevier für Nonprofit-Organisationen, 2. Aufl. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt-Verlag, S. 66
Grafik: Verbändereport®

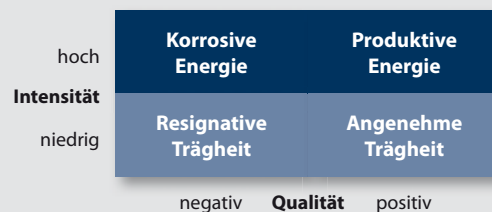
ABBILDUNG 2

Korrosive Energie

- Hohes Maß an Aktivität, Wachheit und emotionaler Involviertheit
- Intensive Energie ist negativ ausgerichtet (kommt destruktiv zum Einsatz)
- Ein Großteil der Anstrengungen ist in internen Kämpfen, Spekulationen und mikropolitischen Aktivitäten gebunden
- Symptomatisch ist die gegenseitige Schwächung von Organisationseinheiten

Produktive Energie

- Hohes Aktivitätsniveau, hohe Aufmerksamkeit und Begeisterung bei gleichzeitig starker Anstrengung
- Grenzen der eigenen Kompetenzen und Belastbarkeit können in Hochenergiephasen erreicht und „gedehnt“ werden
- Positive Energien äußern sich zum Beispiel in Begeisterung und Stolz
- Herausforderungen werden schnell und außergewöhnlich effektiv bewältigt



Resignative Trägheit

- Das Potenzial der NPO ist nur teilweise mobilisiert
- Geringes Aktivitätsniveau, reduzierte Interaktions- und Kommunikationsintensität
- NPO ist mit negativen Emotionen wie Enttäuschung, Frustration oder Indifferenz gekennzeichnet
- Signale sind z. B. innere Abkehr, Desinteresse oder lethargisches Verhalten

Angenehme Trägheit

- Zufriedenheit mit dem Status quo
- Geringes Aktivitätsniveau, geringe Wachsamkeit und schwache emotionale Spannung
- Signale aus der Umwelt werden von der NPO spät wahrgenommen
- Veränderungen und Prozesse laufen eher gemächlich und schleppend ab

Quelle: Bruch, Heike/Vogel, Bernd 2005: Organisationale Energie – Wie Sie das Potenzial Ihres Unternehmens ausschöpfen. Wiesbaden: Gabler-Verlag, S. 42
Grafik: Verbändereport®

ABBILDUNG 3
Episodenmodell

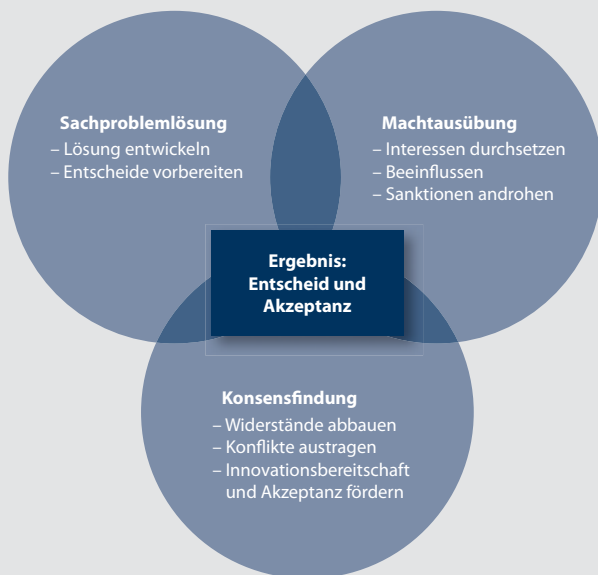
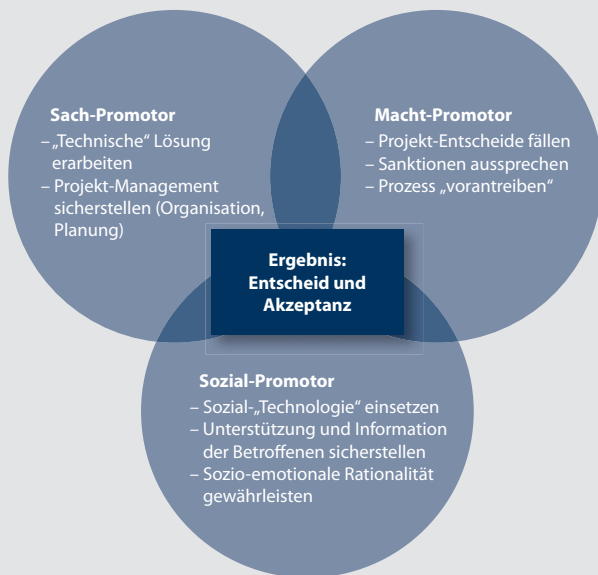


ABBILDUNG 4
Promotorenmodell, abgeleitet aus Episodenmodell



Grafik: Verbändereport®
Quelle: Schwarz, Peter/Purtschert, Robert/Giroud, Charles/Schauer, Reinbert 2005: Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen. 5. Auflage. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt-Verlag. S. 111

obwohl sie als Grundlage für alle zukunftsorientierten Planungen unabdingbar ist.

2. Wecken Sie die Veränderungsbereitschaft von Mitgliedern sowie von Mitarbeitern

Um die Veränderungsbereitschaft von Betroffenen zu wecken und sie von „Beobachtern“ der Veränderung zu deren aktiven Mitgestaltern werden zu lassen, haben Vorstand und Geschäftsführung zu Beginn des Prozesses noch eine weitere wichtige Aufgabe. Ihre Kommuni-

kation der Analyseergebnisse und die Vorstellung des Projektplans müssen den Mitgliedern sowie Mitarbeitern eindeutig klarmachen, dass Veränderungen wirklich nötig sind. Sie müssen verdeutlichen, dass alle etwas zu dieser Veränderung beitragen müssen, welches erstrebenswerte Ziel damit erreicht werden soll und wie der Weg dahin aussieht. Abbildung 3 zeigt die typischen emotionalen Phasen, die einen Veränderungsprozess begleiten und die immer wieder aufs Neue eine Ausrichtung des Prozesses auf seine Ziele notwendig machen.

Die maximale Transparenz über den Projektablauf, die Möglichkeiten der Beteiligung, die Zusammensetzung von Projektgruppen und die Abfolge notwendiger Entscheidungsschritte sind dann die Grundlage, um sich auf diesen Weg einlassen zu können.

3. Orientieren Sie sich bei der Ablaufgestaltung am Episodenmodell

Je tiefergreifender der durch einen Veränderungsprozess angestrebte Wandel in einem Verband ist, desto mehr hat sich bewährt, die Ablaufgestaltung am Episodenmodell zu orientieren (siehe Abbildung 3). Es ist sehr sinnvoll, der Verflechtung von sach-, macht- und konsensorientierten Phasen im Prozessablauf Rechnung zu tragen.

Diese Gliederung ist auch eine gute Orientierung bei der Frage, welche Personen/Funktionsträger in den Prozess, zum Beispiel in eine Steuerungs- oder Projektgruppe, unmittelbar einbezogen werden sollten. Am besten ist es, wenn die Steuerungsgruppe mit Personen besetzt ist, die als sogenannte Promotoren maximal zur Bewältigung der einzelnen Prozessphasen beitragen können (siehe Abbildung 4). Im Rahmen eines komplexen Veränderungsprozesses müssen alle drei Funktionen wahrgenommen und eingeplant werden. Natürlich können sie in kleinen Verbänden und Organisationen auch in einer Person zusammenfallen, sollten dann aber umso bewusster wahrgenommen werden.

4. Nehmen Sie Interessengegensätze ernst

Unsere Erfahrung in der Begleitung von komplexen Veränderungsprozessen ist, dass es zu Beginn oft sehr einfach erscheint, eine angemessene Sachlösung zu finden. Diese liegt aus Sicht des Vorstandes/der Geschäftsführung oftmals direkt auf der Hand und benötigt nur noch die Zustimmung der anderen Gruppierungen im Verband, zum Beispiel der

Zustimmung der Fachgruppen oder der Landesverbände oder der Mitarbeiter in den regionalen Außenstellen. Diese Untergruppen bringen dann selbstverständlich ihre eigenen Teilinteressen in den Verhandlungsprozess mit ein und nicht selten prallen die verschiedenen Perspektiven recht unvermittelt aufeinander. Der Lösungsansatz ergibt sich hier aus zwei gemeinsam zu vereinbarenden Leitsätzen für den Diskussionsprozess:

Erstens: Interessengegensätze müssen erlaubt sein, denn jeder der Beteiligten hat aus seinem Hintergrund seine eigenen guten Gründe für seine jeweilige Position. Es kommt also Differenzierung vor Konsens.

Zweitens: Konsens kann dann allerdings nur aus einer übergreifenden Gesamtperspektive herausgefunden werden. Sowohl die Vorschläge einer zuarbeitenden Projektgruppe als auch die Entscheidungen des Vorstandes beziehungsweise der Geschäftsführung müssen diese Gesamtperspektive repräsentieren. Am besten unter weitestgehender Berücksichtigung der guten Gründe der verschiedenen Teilinteressen. Paradebeispiele dafür sind Fu-

sionen oder Strukturveränderungen im Zusammenspiel zwischen verschiedenen Organisationseinheiten.

5. Erzeugen Sie Akzeptanz durch Beteiligung

Akzeptanz erzielen lässt sich unserer Meinung nach nur dadurch, dass die Betroffenen so intensiv wie möglich zu Beteiligten gemacht werden. Wichtig ist dabei zweierlei.

Zum einen ist die Form der Beteiligung eindeutig zu klären und die Schnittstellen der Primärorganisation (mit ihren Organen und Gremiensitzungen) mit der Projektorganisation und ihren Steuerungs- und Projektgruppen sauber zu definieren.

Zum anderen ist entscheidend, dass die Beteiligungsmaßnahmen nicht erst in der Implementierungsphase nach der Sachentscheidung erfolgen, sondern bereits vorher im Rahmen der Willensbildung und der Entscheidungserarbeitung. Holzschnittartig lassen sich zwei Strategien unterscheiden: die Strategie des Bombenwurfes, bei dem die innovative Sachlösung im kleinen Kreis einer oligarchischen Kerngruppe erarbeitet und

dann als unveränderbare Entscheidung den Betroffenen mitgeteilt wird. Und die Partizipationsstrategie, bei der der Einbezug der Betroffenen von Anfang an praktiziert und so deren Interessen, aber auch deren „Know-how“ zur Geltung gebracht werden.

Bei der Strategie des Bombenwurfes treten die Widerstände und Konflikte erst in der Umsetzungsphase in Erscheinung und entwickeln dort häufig eine starke Bremswirkung. Beim partizipativen Vorgehen besteht per Saldo die echte Chance auf einen Partizipationsgewinn (siehe Abbildung 5).

Selbstverständlich darf die Erarbeitungsphase nicht „endlos“ dauern, dürfen Themen nicht über Monate zerredet werden. Das erfolgversprechende Vorgehen besteht in der Gestaltung eines klar strukturierten Prozessablaufes, der die verschiedenen Phasen von Erarbeitung, Anhörung, Diskussion und Feedback, Überarbeitung und Entscheidung für alle Beteiligten klar strukturiert und in diesem Rahmen ausreichend Zeit für Partizipationsschleifen lässt.

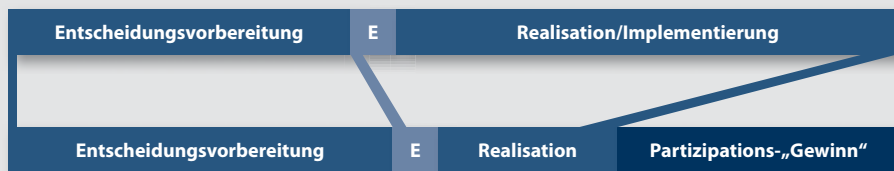
6. Nutzen Sie die vielfältigen methodischen Möglichkeiten der Prozessgestaltung (Projektmanagement)

Aus dem bisher Beschriebenen ist schon deutlich geworden, dass komplexe Veränderungsprozesse in jedem Fall mittels Projektmanagement abgewickelt werden sollten. In diesem Rahmen sind folgende Aspekte zu klären: Projektinhalt und Projektziel, Projektorganisation (Gremien und Zuständigkeiten), Projektplanung (Grobablauf, Prozessarchitektur), Projektbudget sowie Projektcontrolling.

Für die Prozessarchitektur steht wieder eine Vielzahl von höchst effektiven, kreativen Methoden zur Verfügung. Als Beispiele dafür seien nur die Zukunftswerkstatt, die Zukunftskonferenz, Open Space oder World Cafe als Großgruppen-Konferenzmethoden genannt. Wer eine

ABBILDUNG 5
Innovations-(Problemlösungs-)Strategien und ihre Wirkung

1. Autoritär-technokratische Strategie
Machtstrategie, „Bombenwurf“



2. Partizipativ-akzeptanzorientierte Strategie

- 3. Resultat**
Je intensiver der Einbezug, die Partizipation der Betroffenen/Realisatoren, desto
- a) länger die Entscheidungsvorbereitung
 - b) kürzer die Realisation/Implementierung
 - c) kürzer der Problemlösungs-Prozess insgesamt

dieser Konferenzmethoden schon erlebt hat, wird bestätigen, dass sie – an der richtigen Stelle des Prozesses eingesetzt und professionell vorbereitet – eine erstaunliche positive Energie, Dynamik und Offenheit für neue Lösungen entwickeln.

Auch die beste Projektplanung zu Beginn muss im Laufe der Zeit überprüft und angepasst werden. Es ist daher besonders wichtig, dass immer wieder Reflexions-/ Auswertungs- und Nachsteuerungsphasen in den Prozess mit eingeplant werden. Nur so können Sie feststellen, ob einzelne Prozessschritte ihr Ziel erreicht haben, ob der Zeitplan noch stimmt, ob und, wenn ja, wo sich Widerstand zeigt oder ob neue fachliche Erkenntnisse berücksichtigt werden müssen.

7. Betreiben Sie aktive Informationspolitik

Ein regelmäßiger interaktiver Informationsaustausch ist während des ganzen Prozesses unabdingbar. Komplexe Veränderungsprozesse zeichnen sich häufig dadurch aus, dass sie sich über viele Monate, zum Teil auch über mehrere Jahre hinziehen, sodass bei mangelnder Information und Transparenz zum Stand des Prozesses bei den Nichtbeteiligten der Eindruck entsteht kann, das Projekt sei versandet oder längst gescheitert. Eine zentrale Aufgabe im Rahmen des Projektmanagements ist es daher, die geeigneten Medien zu finden, in denen kontinuierlich über das Projekt und seinen Fortschritt kommuniziert werden kann, beziehungsweise Formen der direkten Kommunikation in den Prozess einzubauen. Für die Informationspolitik gilt:

- zeitnah, das heißt so früh wie möglich
- auf breiter Ebene, das heißt, alle sind – stufengerecht – eingeschlossen
- offen und fair, auch bei schlechten Nachrichten
- klar und verständlich für alle Zielgruppen
- lebendig und so weit möglich im direkten Gespräch

8. Schätzen Sie Widerstand als wichtige Rückmeldung aus dem System

Wir sprechen immer dann von Widerstand, wenn vorgesehene Entscheidungen oder Maßnahmen, die auch bei sorgfältiger Prüfung als sinnvoll und notwendig erscheinen, aus zunächst

Veränderungsprozesse stellen den Verband vor die Herausforderung, sich an Umfeldveränderungen anzupassen und daraus resultierende Innovationen in das bestehende System zu integrieren.

nicht ersichtlichen Gründen auf diffuse Ablehnung stoßen, nicht nachvollziehbare Bedenken erzeugen oder durch passives Verhalten unterlaufen werden. Um diesem allseits bekannten Phänomen nicht hilflos ausgeliefert zu sein und die jeweils angemessene Form des Umgangs damit zu finden, ist es hilfreich, drei verschiedene Ursachen von Widerstand zu unterscheiden:

Ursache A: Die Betroffenen sind im Widerstand, denn sie haben die Ziele, Hintergründe und Motive einer Maßnahme nicht verstanden. Ursache B: Die Betroffenen haben zwar verstanden, worum es geht, sie glauben aber nicht, was man ihnen sagt. Ursache C: Die Betroffenen haben verstanden und glauben auch, was man ihnen sagt, aber sie können oder wollen nicht mitgehen, weil sie vor allem negative Auswirkungen antizipieren, entweder bezüglich der Organisation oder der eigenen Zukunft.

Der Schlüssel zum erfolgversprechenden Umgang mit Widerstand ist die Erkenntnis, dass die sich widerständig zeigenden Menschen nicht einfach nur

Querulanten sind, sondern eigene gute Gründe für ihre Verweigerungshaltung haben und mit Recht erwarten können, dass diese ernst genommen werden. Lässt sich bei Ursache A der Informationsmangel noch relativ leicht nachholen, ist Ursache B meistens schon Ergebnis einer längeren „Konfliktgeschichte“, bei der sich negative Erfahrungen zu einem allgemeinen Misstrauen ausgewachsen haben. Beispiel dafür war der Startworkshop zum Aufbau eines QM-Systems. Es wurde von den Mitarbeitenden massiv abgelehnt, mit dem Argument, das Projekt sei in Wirklichkeit nur dazu da, um Stellen abzubauen. Solche von Misstrauen geprägten Kulturen sind in der Regel nur sehr schwer wieder aufzulösen.

Die negativen Auswirkungen auf die eigene berufliche Zukunft in Ursache B beziehen sich auf Befürchtungen, dass der eigene Handlungsspielraum eingeschränkt werden könnte, dass persönliche Beziehungen verloren gehen, dass finanzielle Nachteile zu erwarten sind oder gar ein Verlust des Arbeitsplatzes droht. Hinzu kommt häufig die Angst vor Überforderung, wenn neue Aufgaben und/oder Funktionen übernommen werden müssen.

9. Nutzen Sie bei Bedarf die Unterstützung und Begleitung eines externen Beraters

Berater können in der Begleitung von Veränderungsprozessen vier wichtige Funktionen übernehmen. Erstens: Berater sind (gerade auch in potenziell konflikthaft verlaufenden Prozessen) als Einzige wirklich neutral, nur der Sache verpflichtet und damit ideal geeignet, um zu einem Ausgleich auch widersprüchlicher Interessen mit beizutragen. Zweitens: Berater können komplexe Prozesse planen und erweitern das im Verband vorhandene Wissen zu Methoden und Techniken einzelner Projektschritte. Drittens: Berater können selbst Experten für spezifische Fachfragen sein und sind

dadurch in der Lage, neue inhaltliche Lösungsansätze vorzuschlagen und deren Umsetzung zu begleiten. Und viertens: Berater haben den Blick von außen auf den Verband und können aus dieser Perspektive Sachverhalte, Gewohnheiten, Rituale oder Kulturmerkmale des Verbandes wahrnehmen und ihm zurückspiegeln. Dies kann im Status der Mitgliedschaft beziehungsweise des Mitarbeiters kaum wahrgenommen werden. Last but not least bewahren externe Berater durch ihre Anwesenheit und die gemeinsame Terminplanung Projekte immer wieder gegen das Versanden im Alltag.

Prüfen Sie genau, für welche Funktion Sie einen Berater brauchen, und lassen Sie sich genügend Zeit für die Auswahl und für die Auftragsgestaltung.

10. Seien Sie sich Ihrer eigenen Rolle bewusst

Seien Sie sich bei der Gestaltung komplexer Veränderungsprozesse bewusst, dass Sie als Entscheider nicht nur Impulsgeber für einen notwendigen Veränderungsprozess sind, sondern dass das Gelingen des ganzen Prozesses wesentlich auch von Ihrer eigenen Veränderungsbeurteilung und -fähigkeit abhängt.

Bei einer großen Untersuchung zu den Gründen für das Scheitern von Veränderungsprozessen in deutschen Groß-

unternehmen wurde vor einigen Jahren als wichtigster Grund das unzureichende Engagement der oberen Führungsebene (61 Prozent) genannt, gefolgt von unklaren Zielbildern und Visionen (56 Prozent) und von der fehlenden Erfahrung der Führungskräfte im Umgang mit Verunsicherung der Mitarbeiter (56 Prozent). Die Erfolgsgaranten für Veränderungsprozesse sind Motivation, Orientierung und Konsistenz, also die Übereinstimmung zwischen den Beteiligten. ■

Die zehn Gestaltungsempfehlungen für Veränderungsprozesse:

1. Investieren Sie Zeit in eine umfassende Diagnose.
2. Wecken Sie die Veränderungsbereitschaft der Mitglieder sowie der Mitarbeiter.
3. Orientieren Sie sich bei der Ablaufgestaltung am Episodenmodell.
4. Nehmen Sie Interessengegensätze ernst.
5. Erzeugen Sie Akzeptanz durch Beteiligung.
6. Nutzen Sie die vielfältigen methodischen Möglichkeiten der Prozessgestaltung (Projektmanagement).
7. Betreiben Sie aktive Informationspolitik.
8. Schätzen Sie Widerstand als wichtige Rückmeldung aus dem System.
9. Nutzen Sie bei Bedarf die Unterstützung und Begleitung eines externen Beraters.
10. Seien Sie sich Ihrer eigenen Rolle bewusst.

Literatur:

Schwarz, Peter/Purtschert, Robert/Giroud, Charles/Schauer, Reinbert 2009: Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen. 6. Auflage. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt-Verlag.

Schwarz, Peter 2006: Management-Prozesse und Management-Systeme in Nonprofit-Organisationen. Entscheidung, Steuerung/Planung, Kontrolle. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt-Verlag.

WEITERE INFOS

→ www.verbaende.com/fachartikel

(mit  Kennzeichnung:

geschützter Bereich für Abonnenten und DGVM-Mitglieder)

AUTOREN



DR. RER. POL. CHARLES GIROUD ist Direktor und Partner von B'VM | Beratergruppe für Verbands-Management, Berlin, Stuttgart, Linz, Bern.

DIPL.-PSYCH. CLAUS PHILIPPI ist Geschäftsführer Deutschland und Partner von B'VM | Beratergruppe für Verbands-Management, Berlin, Stuttgart, Linz, Bern.

Kontakt:

→ charles.giroud@bvberaterung.net

→ claus.philippi@bvberaterung.net

→ www.bvberaterung.net