

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
Departement School of Management and Law



Masterthesis

Evaluierung eines Strategieentwicklungsprozess für öffentlich-rechtliche Non-Profit-Organisationen – eine Case Study am Beispiel des Zweckverbandes Sozialregion Thal-Gäu

JOEL WENGER, 17-189-549

Studiengang: Master of Science in Management and Law

Semester: 6. Semester

Betreuer: Fabian Danko, M.A. HSG, wissenschaftlicher Mitarbeiter

Abgabedatum: 31. Mai 2022

Management Summary

The topic of developing strategy is a central success factor for every company. In the literature, there are numerous theories on the subject of strategy, but mainly for private-sector companies. Since the complexity of the environment has also changed for public non-profit organizations, a strategy development process is also relevant for these organizations.

The goal of this master's thesis is to define a strategy development process for the ‹Zweckverband Sozialregion Thal-Gäu› based on a case study, which can be adopted in part by other public non-profit organizations. For this purpose, the following research question was posed: How is a suitable strategy development process for the ‹Zweckverband Sozialregion Thal-Gäu› structured? In order to concretize the research question, further sub-questions were elaborated: Which instruments and methods are suitable to regularly define and measure a strategy in a public non-profit organization, using the example of the Zweckverband Sozialregion Thal-Gäu? Which fields of action should be covered in the strategy development in the special purpose association of the ‹Zweckverband Sozialregion Thal-Gäu›?

To answer these questions, first an in-depth literature analysis was carried out in order to compare different case studies and to gather commonalities. In the empirical part, a case-related strategy development process for the special purpose association of the ‹Zweckverband Sozialregion Thal-Gäu› was defined on the basis of these commonalities and the views of the key persons were collected by means of a survey. These results could then be validated by interviewing an expert in this field.

The results of the current paper show that a strategy development process for non-profit organizations under public law should have different phases. The normative framework is needed for the definition of the mission and the vision, the strategic analysis for the survey of the opportunities, threats, strengths, weaknesses and the different stakeholders. Further, in the phase 'strategy development' the opportunities and threats are to be transformed into strengths. In the phase 'strategy implementation and control', the target values are regularly reviewed and placed in the fields of action of the balanced score card.

The present work provides a basis for further applied research. For example, the elaborated strategy development process can be tested and concretized in a field study.

Management Summary

Das Thema Strategieentwicklung ist für jedes Unternehmen ein zentraler Erfolgsfaktor. In der Literatur finden sich zahlreiche Theorien zum Thema Strategie, jedoch vorwiegend für privatwirtschaftliche Unternehmen. Da sich die Komplexität des Umfeldes auch für öffentlich-rechtliche Non-Profit-Organisationen verändert hat, ist ein Strategieentwicklungsprozess ebenso für jene Organisationen massgebend.

Das Ziel der vorliegenden Masterthesis ist es, anhand einer Case-Study einen Strategieentwicklungsprozess für den Zweckverband Sozialregion Thal-Gäu zu definieren, welcher von anderen öffentlich-rechtlichen Non-Profit-Organisationen in Teilen übernehmbar ist. Dazu wurde folgende Forschungsfrage aufgestellt: *Wie ist ein geeigneter Strategieentwicklungsprozess für den Zweckverband Sozialregion Thal-Gäu aufgebaut?* Um die Forschungsfrage zu konkretisieren, wurden weitere Teilfragen erarbeitet: *Welche Instrumente und Methoden sind geeignet, um in einer öffentlich-rechtlichen Non-Profit-Organisation am Beispiel der Sozialregion Thal-Gäu regelmässig eine Strategie zu definieren und zu messen? Welche Handlungsfelder sollen bei der Strategieentwicklung in dem Zweckverband der Sozialregion Thal-Gäu abgedeckt sein?*

Zur Beantwortung dieser Fragen wurde zuerst eine vertiefte Literaturanalyse durchgeführt, um aufbauend verschiedene Fallstudien miteinander zu vergleichen und Gemeinsamkeiten zusammenzutragen. Im empirischen Teil wurde anhand dieser Gemeinsamkeiten ein fallbezogener Strategieentwicklungsprozess für den Zweckverband Sozialregion Thal-Gäu definiert und mittels Umfrage die Betrachtungsweise der Schlüsselpersonen erhoben. Diese Ergebnisse konnten anschliessend durch ein Experteninterview validiert werden.

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zeigen, dass ein Strategieentwicklungsprozess für öffentlich-rechtliche Non-Profit-Organisationen verschiedene Phasen aufweisen soll. Der normative Rahmen wird für die Definition der Mission und der Vision benötigt, die strategische Analyse für die Erhebung der Chancen, Gefahren, Stärken, Schwächen sowie der verschiedenen Anspruchsgruppen. Weiter sollen in der Phase «Strategieentwicklung» die Chancen und Gefahren in Stärken umgewandelt werden. In der Phase «Strategieumsetzung und -kontrolle» werden die Zielwerte regelmässig überprüft und in die Handlungsfelder der Balanced Scorecard gesetzt.

Die vorliegende Arbeit bietet eine Grundlage für weitere angewandte Forschung. Zum Beispiel kann der erarbeitete Strategieentwicklungsprozess in einer Feldstudie geprüft und konkretisiert werden.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----|
| Abbildungsverzeichnis | III |
| Tabellenverzeichnis..... | IV |
| Abkürzungsverzeichnis | IV |
| Glossar..... | V |
| 1 Einleitung | 6 |
| 1.1 Relevanz des Themas Strategie | 6 |
| 1.2 Relevanz für Non-Profit-Organisationen..... | 7 |
| 1.3 Forschungsinteresse..... | 7 |
| 1.4 Stand des Wissens | 8 |
| 1.5 Forschungsfrage..... | 8 |
| 1.5.1 Hauptfrage..... | 8 |
| 1.5.2 Teilfragen | 9 |
| 1.6 Erwartetes Ergebnis..... | 9 |
| 1.7 Abgrenzung | 9 |
| 2 Methodisches Vorgehen..... | 10 |
| 2.1 Gesamtkonzept | 10 |
| 2.2 Forschungsgegenstand..... | 11 |
| 2.3 Erhebungsmethoden | 11 |
| 2.3.1 Case-Study | 11 |
| 2.3.2 Umfrage..... | 13 |
| 2.3.3 Leitfadengestütztes Experteninterview | 14 |
| 3 Literaturanalyse..... | 14 |
| 3.1 Definitionen | 15 |
| 3.1.1 Strategisches Management..... | 15 |
| 3.1.2 Strategische Analyse | 17 |
| 3.1.3 Strategieentwicklung..... | 19 |

| | | |
|-------|--|----|
| 3.1.4 | Umsetzung und Kontrolle der Strategie | 25 |
| 3.1.5 | Kritische Reflexion der strategischen Planung | 26 |
| 3.1.6 | Non-Profit-Organisationen..... | 27 |
| 3.1.7 | Unterscheidung Non-Profit- zu Profit-Organisationen | 30 |
| 3.2 | Modelle und Instrumente..... | 31 |
| 3.2.1 | Ausgewählte Modelle mit gesamtheitlichem Ansatz | 31 |
| 3.2.2 | Ausgewählte Instrumente für strategische Analyse | 35 |
| 3.2.3 | Ausgewählte Instrumente für Strategieentwicklung | 37 |
| 3.2.4 | Ausgewählte Instrumente für die Kontrolle der Strategieumsetzung | 39 |
| 3.2.5 | Kritische Reflexion der Modelle und Instrumente | 40 |
| 3.3 | Fallstudien zu Strategie in Non-Profit-Organisationen | 41 |
| 3.3.1 | Fallstudie öffentlich-rechtliche Suchteinrichtung | 41 |
| 3.3.2 | Fallstudie Strategie Mehrspartenhilfswerk..... | 42 |
| 3.3.3 | Fallstudie Alters- und Pflegeheim..... | 43 |
| 3.3.4 | Fallstudie strategische Neupositionierung eines Treffpunkts für Erwerblose ... | 44 |
| 3.4 | Zwischenfazit Literaturanalyse..... | 45 |
| 4 | Datenerhebung | 47 |
| 4.1 | Fall | 47 |
| 4.1.1 | Vorstellung Zweckverband Sozialregion Thal-Gäu..... | 47 |
| 4.1.2 | Geographische Einordnung Amtei Thal-Gäu..... | 47 |
| 4.2 | Fallbezogener Strategieentwicklungsprozess | 48 |
| 4.3 | Umfrage | 49 |
| 4.3.1 | Ziel der Umfrage | 49 |
| 4.3.2 | Befragte Grundgesamtheit..... | 50 |
| 4.3.3 | Fragebogen | 50 |
| 4.3.4 | Ausschluss von auftretenden Verzerrungen..... | 52 |
| 4.3.5 | Erwartetes Ergebnis..... | 52 |

| | | |
|-------|--|----|
| 4.4 | Leitfadengestütztes Experteninterview..... | 53 |
| 4.4.1 | Ziel des leitfadengestützten Experteninterviews..... | 53 |
| 4.4.2 | Leitfaden..... | 53 |
| 5 | Datenauswertung..... | 55 |
| 5.1 | Ergebnisse der Umfrage | 55 |
| 5.1.1 | Rücklaufquote | 55 |
| 5.1.2 | Technische Auswertung und Bereinigung | 55 |
| 5.1.3 | Auswertung der Ergebnisse..... | 56 |
| 5.2 | Ergebnisse des Experteninterviews | 58 |
| 5.2.1 | Auswertung des Experteninterviews | 58 |
| 6 | Diskussion..... | 60 |
| 6.1 | Interpretation der Umfrage | 60 |
| 6.2 | Interpretation des Experteninterviews | 62 |
| 6.3 | Zusammenführung der Interpretation..... | 64 |
| 7 | Fazit und Ausblick | 65 |
| 7.1 | Beantwortung der Forschungsfrage..... | 66 |
| 7.2 | Ausblick..... | 67 |
| 8 | Kritische Würdigung..... | 67 |
| | Wahrheitserklärung..... | 69 |
| | Literaturverzeichnis..... | 70 |
| | Anhang | 82 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Abbildung 1: Dreischritt nach Helfferich (2011)..... | 10 |
| Abbildung 2: Der Wohlfahrtsmix von Evers und Laville (2004) abgeleitet von Pestoff (1992) | 30 |

| | |
|--|----|
| Abbildung 3: Das neue St. Galler Managementmodell von Rüegg-Stürm (2003) | 32 |
| Abbildung 4: Die osb-Strategieschleife von Nagel und Wimmer (2014)..... | 35 |
| Abbildung 5: Die Strategy Map von Kaplan und Norton (2004)..... | 39 |
| Abbildung 6: Die Balanced Scorecard von Kaplan und Norton (1996) | 40 |
| Abbildung 7: Auswertung zweite Aussage normativer Rahmen (eigene Darstellung)..... | 60 |
| Abbildung 8: Auswertung zweite Aussage Strategieentwicklung (eigene Darstellung) | 61 |
| Abbildung 9: Auswertung Aussage Handlungsfelder (eigene Darstellung) | 62 |

Tabellenverzeichnis

| | |
|---|----|
| Tabelle 1: Arten von Case-Studies in Anlehnung an Thomas (2021, S. 38) | 12 |
| Tabelle 2: Vorgehen zur Strategieentwicklung Sozialregion Thal-Gäu (eigene Darstellung). 49 | |
| Tabelle 3: Verteilung der Ergebnisse (eigene Darstellung) | 58 |
| Tabelle 4: Zusammenführung Interpretation (eigene Darstellung)..... | 65 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|-----------|---|
| BSC | Balanced Scorecard |
| Cet. Par. | Ceteris paribus |
| Dr. | Doktor |
| ETPS | Economic, Technical, Political and Social influences |
| ICNPO | International Classification of Nonprofit Organisations |
| KPI | Key-Performance-Indicator |
| MA | Mitarbeiter |
| MBO | Management by Objectives |
| MBV | Market-Based View |
| NPO | Non-Profit-Organisationen |
| PEST | Political Economical Social Technological |

| | |
|--------|--|
| PESTEL | Political Economical Social Technological Environmental Legal |
| PO | Profit-Organisationen |
| Prof. | Professor |
| RBV | Ressource-Based View |
| SRTG | Sozialregion Thal-Gäu |
| SW | Strengths and Weaknesses |
| SWOT | Strengths Weaknesses Opportunities Threats |
| TOWS | Turning Opportunities and Weaknesses to Strengths |
| USA | United States of America |
| VS | Vorstand |
| z. B. | Zum Beispiel |
| ZVSRTG | Zweckverband Sozialregion Thal-Gäu |

Glossar

| | |
|-----------------|---|
| Case-Study | Fallstudie als Prozess der Forschung zur Entwicklung oder Darstellung einer bestimmten Situation |
| Deskriptiv | Beschreibend |
| Dezentralisiert | Aufteilung von Aufgaben, Zuständigkeit und Verantwortung auf mehrere Stellen |
| Empirie | Erkenntnisse beruhend auf Sinneserfahrung |
| Framework | Rahmen oder Gerüst. Im Kontext der Strategieentwicklung als Rahmenbedingung für einen Ablauf zu verstehen |
| Non-Profit | Nicht gewinnorientiert |

1 Einleitung

Das folgende Kapitel befasst sich mit der Relevanz des Themas Strategie im Allgemeinen und der Ableitung auf Non-Profit-Organisationen und zeigt das Forschungsinteresse und die Zielsetzung der vorliegenden Masterthesis auf. Ebenfalls wird der Stand des Wissens erläutert.

1.1 Relevanz des Themas Strategie

Der Begriff Strategie stammt aus dem militärischen Bereich und bezeichnet die Ausrichtung eines Heeres. Unterschieden wird Strategie von der Taktik, was situationsgerechtes Verhalten in unterschiedlichen Situationen bedeutet. Strategie, abgeleitet vom griechischen «Strategos» (Heerführer), setzt sich aus den Wörtern «stratos» (Heer) und «agos» (Führer) zusammen (Bätscher & Ermatinger, 2004, S. 15). Im betriebswirtschaftlichen Kontext geht es bei einer Strategie darum, ein Unternehmen so auszurichten, dass seine Stärken im Wettbewerb optimal genutzt werden können. Um diese Stärken zielgerichtet einzusetzen, bedarf es einer Struktur und geeigneter Methoden, welche von der strategischen Unternehmensführung ausformuliert werden. Dies geschieht mit dem Ziel, die interne und externe Ausrichtung des Unternehmens zu gestalten und somit einen langfristigen Handlungsrahmen für alle Handlungen des Unternehmens zu schaffen (Schuh et al., 2010). Gemäss Bätscher und Ermatinger (2004) soll der Prozess, welcher zur Entwicklung einer Strategie führt, nicht dem Zufall überlassen werden. Gemäss Nagel und Wimmer (2014) verfügt jedes Unternehmen, welches über einen Zeitraum die Überlebensfähigkeit unter Beweis gestellt hat, über eine Strategie, auch wenn diese nicht explizit niedergeschrieben ist. In der angloamerikanischen Literatur finden sich kritische Stimmen dieser rationalen Strategieplanung. Mintzberg et al. (2009) konnten mit empirischen Studien nachweisen, dass die geplanten Strategien nicht mit den umgesetzten Strategien übereinstimmen und daher zwischen beabsichtigten und bewussten Strategien unterschieden werden muss. Der renommierte Harvardprofessor Porter (2013) führt aus, dass jedes im Wettbewerb stehende Unternehmen eine Strategie hat. Diese kann bewusst durch Planung oder unbewusst durch Aktivitäten des Unternehmens entstanden sein. Die beiden Autoren Kaplan und Norton (2009, S. 10) erläutern, dass hervorragende Leistungen erzielt werden können, wenn Unternehmen mithilfe von Instrumenten an einer Strategie ausgerichtet werden. Ableitend von der ersten Literaturanalyse kann also davon

ausgegangen werden, dass ein Unternehmen eine Strategie braucht, um langfristige Handlungsentscheidungen zu treffen.

1.2 Relevanz für Non-Profit-Organisationen

Die Komplexität des Umfeldes hat sich auch für öffentlich-rechtliche Non-Profit-Organisationen verändert, da die gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und technischen Entwicklungen seit den Neunzigerjahren zunehmend vielfältig und dynamisch sind (Sander & Bauer, 2011). Diese Umfeldentwicklung zwingt auch Sozialinstitutionen, welche der Kategorie öffentlich-rechtliche Non-Profit-Organisation angehören, zur Entwicklung einer Strategie, um den Anforderungen an das Gestalten, Lenken und Weiterentwickeln der Sozialinstitution gerecht zu werden (Bätscher & Ermatinger, 2004, S. 17). Gemäss Sieper (2008, S. 7) sind als signifikante Beispiele der Umfeldentwicklung in Sozialinstitutionen der zunehmende Kostendruck sowie die Nachfrage nach Dienstleistungen im sozialen Bereich zu nennen. Daraus kann geschlossen werden, dass nicht nur im Wettbewerb stehende Unternehmen eine Strategie und die bewusste Auseinandersetzung damit brauchen, sondern auch Non-Profit-Organisationen, die im sozialen Bereich agieren. Eine durchgeführte Studie von Edwards (2011), bei welcher 183 kleine und mittelgrosse Non-Profit-Organisationen untersucht wurden, ergab zudem, dass 94 % der befragten Unternehmen einen spontanen und nicht rationalen Entscheidungsstil haben. Weiter führt Edwards aus, dass die vielen Akteure in Non-Profit-Organisationen die Entscheidungsfindung beeinflussen.

1.3 Forschungsinteresse

Im Fokus der vorliegenden Masterthesis stehen öffentlich-rechtliche Non-Profit-Organisationen, welche gemäss der internationalen Klassifikation für Non-Profit-Organisationen (ICNPO) soziale Dienste anbieten (Salamon & Anheier, 1992). Die Unterscheidung zwischen öffentlich-rechtlichen Non-Profit-Organisationen im Bereich der sozialen Dienste und privaten Non-Profit-Organisationen ist so zu treffen, weil private Non-Profit-Organisationen auf die Mittelbeschaffung und das Beziehungsmanagement zu den Geldgebern fokussiert sind (Labaronne, 2021), was bei öffentlich-rechtlichen Non-Profit-Organisationen entfällt. Der Zweckverband Sozialregion Thal-Gäu ist eine per Sozialgesetz des Kantons Solothurns (2012) geschaffene Non-Profit-Organisation, welche von den 16 Trägergemeinden in der Amtei Thal-Gäu finanziert wird. Der Zweckverband Sozialregion Thal-Gäu beschäftigt heute 80 Mitarbeitende und hat keinen systematischen

Strategieprozess (Sozialregion Thal-Gäu, 2009). Wie aus dem vorherigen Abschnitt hervorgeht, ist das Auseinandersetzen mit der Strategie auch für Non-Profit-Organisationen relevant. Das Forschungsinteresse innerhalb der vorliegenden Arbeit beschränkt sich daher auf die Evaluierung eines geeigneten Strategieentwicklungsprozesses für öffentlich-rechtliche Non-Profit-Organisationen am Beispiel des Zweckverbandes Sozialregion Thal-Gäu.

1.4 Stand des Wissens

Hinweise auf einen allgemeingültigen Strategieentwicklungsprozess für öffentlich-rechtliche Non-Profit-Organisationen lassen sich in der Literatur nicht finden. Eine Annäherung an das Thema bietet ein Artikel von Gmür und Neumann (2016), welche vier Blickwinkel auf die Strategieplanung in Non-Profit-Organisationen haben: die Strategie als systematischer Planungsprozess, die Strategie als Positionierung am Markt, die Strategie als Bezugsgruppenabstimmung sowie die Strategie als Mitarbeitermobilisierung. Das Fazit der beiden Autoren ist, dass die strategische Planung in Non-Profit-Organisationen auf unterschiedliche Weise stattfinden kann, sich aber keine eindeutige und ‹beste› Vorgehensweise finden lässt. Bei der Literaturanalyse wurden diverse Fallstudien einbezogen, wie die Strategy Map der University of Leeds (Kaplan & Norton, 2009, S. 139) und die Strategieentwicklung der Suchteinrichtung Sonnenweg (Bätscher & Ermatinger, 2004, S. 101), welche in der vorliegenden Masterthesis erläutert und woraus Gemeinsamkeiten abgeleitet werden. Somit wird der aktuelle empirische Wissensstand der Managementlehre insbesondere im Non-Profit-Bereich gewürdigt und einbezogen.

1.5 Forschungsfrage

Abgeleitet von den Erläuterungen aus dem vorhergehenden Kapitel lautet die Forschungsfrage sowie die dazugehörigen Teilfragen für die vorliegende Masterthesis wie folgt:

1.5.1 Hauptfrage

- Wie ist ein geeigneter Strategieentwicklungsprozess für den Zweckverband Sozialregion Thal-Gäu aufgebaut?

1.5.2 Teilfragen

- Welche Instrumente und Methoden sind geeignet, um in einer öffentlich-rechtlichen Non-Profit-Organisation am Beispiel der Sozialregion Thal-Gäu regelmäßig eine Strategie zu definieren und zu messen?
- Welche Handlungsfelder sollen bei der Strategieentwicklung in dem Zweckverband der Sozialregion Thal-Gäu abgedeckt sein?

1.6 Erwartetes Ergebnis

Das Ziel der vorliegenden Masterthesis ist, dass nach Beantwortung der Forschungsfragen Erkenntnisse für einen geeigneten Strategieentwicklungsprozess für den Zweckverband Sozialregion Thal-Gäu vorliegen, der darüber hinaus als Denkansatz für andere öffentlich-rechtliche Non-Profit-Organisationen im Sozialbereich verwendet werden kann. Um dieses Ergebnis zu erzielen, wird im zweiten Kapitel das methodische Vorgehen erläutert. Im dritten Kapitel wird die Literaturanalyse abgebildet und im vierten und fünften Kapitel, dem empirischen Teil, die Fallstudie entwickelt und durchgeführt. Die Ergebnisse aus dem empirischen Teil werden in Kapitel 6 Diskussion aus Sicht des Autors bewertet und interpretiert.

1.7 Abgrenzung

Die vorliegende Masterthesis fokussiert sich auf öffentlich-rechtliche Non-Profit-Organisationen, private Non-Profit-Organisationen werden nicht betrachtet. Nicht erforscht wird zudem, wie viele Non-Profit-Organisationen einen Strategieprozess implementiert haben. Ebenfalls nicht relevant für die vorliegende Arbeit ist, wie die optimale Ressourcenzuweisung im Rahmen strategischer Projekte bei öffentlich-rechtlichen Non-Profit-Organisationen stattfindet. Ausgeklammert werden zudem vorwiegend wettbewerbsorientierte Modelle, wie zum Beispiel Porters Five Forces (auch Branchenstrukturanalyse genannt), die Ansoff-Matrix sowie Porters Wettbewerbsstrategien, da der Fokus auf nicht im Wettbewerb oder Markt stehenden Unternehmen liegt. In den Blick genommen werden insbesondere der Entwicklungsprozess einer Gesamtunternehmensstrategie und keine funktionalen Strategien oder Geschäftsbereichsstrategien.

2 Methodisches Vorgehen

Im vorhergehenden Kapitel wurden die Relevanz des Themas sowie die Zielsetzung der Masterthesis beschrieben, die Forschungsfragen abgeleitet und das erwartete Ergebnis definiert. Im nachfolgenden Kapitel wird das methodische Vorgehen, das zur Beantwortung der Forschungsfrage angewandt wurde, erläutert.

2.1 Gesamtkonzept

Der gesamte methodische Aufbau der Masterthesis ist angelehnt an den in Abbildung 1 ersichtlichen Dreischritt von Helfferich (2011) und basiert auf Methoden der qualitativen Sozialforschung (Hussy, 2010).



Abbildung 1: Dreischritt nach Helfferich (2011)

Die Arbeit wird in einen Literaturteil und einen empirischen Teil unterteilt. Im Literaturteil werden betriebswirtschaftliche Strategie- und Analysemodelle und Methoden sowie ähnlich gelagerte Fallstudien analysiert und interpretiert. Im empirischen Teil wird eine Fallstudie basierend auf der Literatur von Thomas (2021) am Beispiel des Zweckverbands Sozialregion Thal-Gäu durchgeführt. Die Daten, die zur Beantwortung der Forschungsfrage führen, wurden basierend auf der Theorie von Engel et al. (2012) und Baur und Blasius (2014) mittels Umfragen erhoben; dies mit dem Ziel, das hier aufgeführte Strategieentwicklungskonzept zu bestätigen. Das Experteninterview wurde angelehnt an Kaiser (2014) aufbereitet und gemäss der Theorie von Mayring (2022) ausgewertet. Aufgrund der hohen Anzahl wissenschaftlicher Publikationen im Bereich Strategieentwicklung und des begrenzten Umfangs der vorliegenden Masterthesis werden die in der Fachliteratur und Wissenschaft verbreitetsten Strategiemodelle analysiert. Zu beachten ist bei der gesamten vorliegenden Masterthesis, dass wissenschaftstheoretische Grundpositionen sowie die Managementlehre nicht abschliessend anhand objektiver Rationalitätskriterien legitimiert werden können, sondern durch erkenntnistheoretischen Pluralismus gekennzeichnet sind (Sander et al., 2004).

2.2 Forschungsgegenstand

Aufbauend auf den Forschungsfragen wird der Forschungsgegenstand durch den Autor gemäss dem vorherig beschriebenen Konzept von Helfferich (2011) abgeleitet. Hierbei handelt es sich um ein subjektives Konzept, namentlich einem Strategieentwicklungsprozess und wie dieser für öffentlich-rechtliche Non-Profit-Organisationen ausgestaltet werden kann. Subjektiv ist das Konzept, da der Kern die Deutung und Interpretierung von Abläufen ist.

2.3 Erhebungsmethoden

Wie bereits zu Beginn des Kapitels beschrieben, wurde nach der Literaturanalyse eine Case-Study anhand der Theorie von Thomas (2021) durchgeführt mit dem Ziel, bestehende Strategiemodelle und -theorien zu vergleichen sowie deren Gemeinsamkeiten abzuleiten, zu strukturieren und zu einem neuen Framework zu verbinden, mit dem die Theorie überprüft werden kann. Innerhalb des Case-Study-Ansatzes fand eine Methodentriangulation statt (Flick, 2020). Diese wurde unternommen, da die Case-Study im Bereich der qualitativen Forschung angesiedelt ist, die Umfrage jedoch quantitativ durchgeführt wurde. Die Methodentriangulation definiert sich durch die Vermischung von unterschiedlichen Methoden (Flick, 2020).

2.3.1 Case-Study

Der Case-Study-Ansatz ist nicht als isolierte Methode, sondern als ein Rahmen für verschiedene Methoden zu interpretieren. Er wird als Erhebungsmethode gewählt, da dieser die Komplexität und Besonderheiten des vorliegenden Themas auf einen realen Fall ableitet (Stake, 2010). Zudem hat er den Vorteil, dass der gewählte Fall aus der Tiefe sowie aus verschiedenen Perspektiven betrachtet wird (Thomas, 2021, S. 47) und bestehende Theorien zusammengefasst getestet werden können. Thomas (2021) definiert und unterteilt die Möglichkeiten einer Case-Study in fünf Variablen. Zur besseren Verständlichkeit der Case-Study-Methodik sind diese Variablen in Tabelle 1 abgebildet. Die hervorgehobenen Werte sind relevant und werden für die Case-Study dieser Masterthesis angewandt.

| Subject | Purpose | Approach | Methods | Process |
|---|---|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Local knowledge case • Key case • Outlier case | <ul style="list-style-type: none"> • Intrinsic • Instrumental • Evaluative • Explanatory | <ul style="list-style-type: none"> • Testing a theory • Building a theory • Illustrative | <ul style="list-style-type: none"> • Structured interviews • Semi-Structured interviews • Unstructured interviews • Diaries • Group Interviews • Observation • Survey | <p>Single case:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Retrospective • Snapshot • Diachronic <p>Multiple cases:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nested • Parallel • Sequential |

Tabelle 1: Arten von Case-Studies in Anlehnung an Thomas (2021, S. 38)

2.3.1.1 Subjekt

Das Subjekt in der Fallstudie definiert den konkreten Fall, der analysiert wird (Thomas, 2021, S. 110). In der vorliegenden Arbeit wird ein lokaler Fall, der Fall Zweckverband Sozialregion Thal-Gäu, gewählt. Das Subjekt entspricht einer öffentlich-rechtlichen Non-Profit-Organisation, die keinen strukturierten Strategieentwicklungsprozess implementiert hat, und ist daher geeignet.

2.3.1.2 Zweck

Der Zweck der Fallstudie soll beschreiben, warum die Methode Fallstudie gewählt wird (Thomas, 2021, S. 127). Aufgrund der in Kapitel 1 aufgeführten Forschungsfragen und des definierten Zieles wurde ein evaluierender Zweck gewählt. Die Evaluation wird ausgewählt, wenn geprüft werden soll, wie etwas funktioniert oder funktioniert hat (Thomas, 2021, S. 129). Auf den vorliegenden Fall abgeleitet bedeutet der evaluierende Zweck die Beantwortung der Frage, ob die bestehende Theorie, die in ein neues Framework integriert wird, in der Praxis funktioniert.

2.3.1.3 Ansatz

Der Ansatz in einer Case-Study definiert, ob eine bestehende, eine eigene oder eine zusammengesetzte Theorie getestet oder eine neue aufgebaut wird. Die Unterscheidung liegt in der Verwendung des generierten Wissens und der neuen Informationen. Ebenfalls möglich ist, die Case-Study als Illustration eines bestehenden Problems zu wählen (Thomas, 2021, S. 144–149). In der vorliegenden Masterthesis geht der Autor nach der

Literaturrecherche davon aus, dass zwar Theorien bestehen, diese aber zum einen isoliert betrachtet werden und zum anderen für öffentlich-rechtliche Non-Profit-Organisationen ungeeignet sind. Dies wird damit begründet, dass bei nicht öffentlich-rechtlichen Non-Profit-Organisationen die Finanzierung eine massgebende Rolle spielt und daher die Strategieentwicklung einen anderen Fokus hat. Aufgrund dieser Hypothese wird der Ansatz des Testens einer Theorie gewählt. Das zu testende Framework setzt sich aus verschiedenen isolierten Theorien und Modellen zusammen.

2.3.1.4 Methoden in Case-Study

Der Sinn der Methoden in einer Case-Study ist zu definieren, wie neues Wissen generiert wird und wie geeignete Informationen, die zum gewählten Fall beitragen, gesammelt werden (Thomas, 2021, S. 203). Im vorliegenden Fall wurde eine wissenschaftliche Umfrage anhand der Theorie von Engel et al. (2012) und Baur und Blasius (2014) zur Informationsgewinnung erstellt und ausgewertet. Zur Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse wurde ein Plausibilisierungsgespräch mit einem Experten geführt. Wie das Experteninterview ausgestaltet wurde, ist in Abschnitt 2.3.3 festgehalten. Wie die Umfrage aufgebaut wurde, ist in Abschnitt 2.3.2 aufgeführt.

2.3.1.5 Prozess

Der Prozess bei einer Case-Study definiert, wie viele Fälle in welchem Zeitraum analysiert werden (Thomas, 2021, S. 174). Beim vorliegenden Fall wurde der Einzelfall-Ansatz gewählt. Der Zweckverband Sozialregion Thal-Gäu Fall wurde im gegenwärtigen Zustand also dem ‹Snapshot› betrachtet.

2.3.2 Umfrage

Wie in Abschnitt 2.3 erläutert, wurde innerhalb der Case-Study eine interne Methodentriangulation zwischen dem qualitativen Ansatz der Case-Study und dem quantitativen Ansatz der Umfrage gewählt (Flick, 2020). Die Umfrage wurde als standardisierter Fragebogen mit geschlossenen und vorgegebenen Fragen und Antworten konzipiert. Damit wurde ein Raster geschaffen, mit deren Ergebnissen die aufgestellte Theorie regelbasiert überprüft werden konnte. Dieses Vorgehen entspricht einem deduktiven Ansatz (Baur & Blasius, 2014). Bei einer qualitativen Umfrage besteht das Risiko, dass die offenen Antworten nicht eindeutig der Theorie zuweisbar sind, was die Aussagekraft der Umfrage mindert. Die Antwortmöglichkeiten in der Umfrage wurden in einer Likert-Skala abgebildet, da es sich um Meinungen und persönliche Bewertungen der befragten

Grundgesamtheit handelt (Gritsch, 2012). Was mit der Umfrage gemessen wird und wer befragt wurde, ist im Kapitel 4 Datenerhebung beschrieben.

2.3.3 Leitfadengestütztes Experteninterview

Experteninterviews sind Befragungen um Fakten zu schaffen, die aus der Theorie oder aus anderen wissenschaftlichen Quellen nicht ermittelt werden können. Das Ziel des Experteninterviews ist das Abfragen von spezifischem Wissen, das zur Beantwortung der Forschungsfrage notwendig ist. Ein Experteninterview kann aber auch als Plausibilisierungsgespräch nach einem empirischen Forschungsprogramm geeignet sein (Kaiser, 2014, S. 35). Ein Experte ist aus wissenssoziologischer Perspektive abzugrenzen von einem Laien mit Alltagswissen. Der Experte verfügt über Sonderwissen, das als institutionalisierte Expertise verstanden werden kann (Sprondel & Grathoff, 1979, S. 141). In der vorliegenden Masterthesis wurde ein Plausibilisierungsgespräch durchgeführt, um die empirischen Ergebnisse zu validieren. Das Experteninterview wurde hermeneutisch ausgewertet, indem relevante Kernaussagen inhaltlich zusammengefasst wurden (Mayring, 2010, S. 473, 2022, S. 65–69). Hierfür wurde ein einfaches Transkript erstellt, indem das Gesprochene leicht geglättet transkribiert und die Füllwörter entfernt wurden (Dresing & Pehl, 2010). Welcher Experte aufgrund welcher Expertise ausgewählt wurde, wird in Kapitel 4 Datenerhebung beschrieben.

3 Literaturanalyse

Im vorhergehenden Kapitel wurden das methodische Vorgehen sowie die eingesetzten Erhebungsmethoden der vorliegenden Masterthesis konkretisiert. Ebenfalls wurde der ausgewählte Case-Study-Ansatz erläutert und die gewählten Ausprägungen detailliert aufgezeigt. Im nachfolgenden Kapitel, dem Literaturteil, werden die im Rahmen der vorliegenden Arbeit gebräuchlichen Definitionen, Modelle und Instrumente zum Thema Strategie und Non-Profit-Organisationen beschrieben. Zudem werden die verschiedenen konsultierten Fallstudien zusammengefasst. Um die Ableitung der allgemeinen Strategieliteratur auf den Non-Profit-Bereich verständlich zu machen, ist auch dargelegt, was der Unterschied im Bereich der strategischen Planung zwischen Non-Profit-Organisationen und profitorientierten Organisationen ist. Die Literaturanalyse gilt als Grundlage für den empirischen Teil dieser Masterthesis. Am Ende der Literaturanalyse wird ein

Zwischenfazit gezogen und die Gemeinsamkeiten aus den verschiedenen Ansätzen, Modellen und Fallstudien aufgezeigt.

Um die aktuelle Literatur sowie den Forschungsstand einzubeziehen und zu würdigen, wurden verschiedene Quellen konsultiert. Nebst den gängigen Datenbanken im Bereich Wirtschaftswissenschaften wie «ProQuest ABI/Inform», «EBSCO» und «WISO» wurde auch «Google Scholar» sowie das Netzwerk von Bibliotheken mit wissenschaftlichen Informationen «swisscovery» verwendet. Vollkommen ausgeschlossen aus der Literaturrecherche wurde «Wikipedia», da die ihr zugrunde liegenden Einträge aus wissenschaftlicher Sicht zu ungenau sind und deren Inhalt nicht kontrollierbar ist. Gesucht wurde in den in die Auswertung einbezogenen Datenbanken nach Schlagwörtern wie «strategisches Management», «strategische Analyse», «Umweltanalyse», «Strategieplanung», «Strategieentwicklung», «Strategiefindung», «Management von NPO», «Strategieprozess NPO», «Strategieframework NPO», «Strategieprozessforschung» und «Strategiemodelle». Um die Qualität der Literaturrecherche sicherzustellen, wurde auf die Bekanntheit der Autoren auf ihrem Gebiet sowie die Anzahl der Zitationen geachtet.

3.1 Definitionen

In diesem Abschnitt werden als Teil der Literaturanalyse die unterschiedlichen Terminologien ausgelegt und aus Sicht unterschiedlicher Autoren betrachtet. Dies soll dem Leser der vorliegenden Masterthesis das Verständnis über die verschiedenen Begrifflichkeiten und deren Verwendung in der vorliegenden Arbeit ermöglichen.

3.1.1 Strategisches Management

Das strategische Management ist heute in der unternehmerischen Praxis integriert und befasst sich mit der Entwicklung und dem Überleben des Unternehmens. Müller-Stewens & Lechner (2016) beschreiben, dass unter strategisches Management die Auswahl der Produkte und Dienstleistungen, die Positionierung gegenüber Wettbewerbern, die Ausgestaltung von Geschäftsmodellen und die Organisation von betrieblichen Strukturen und Prozessen fällt. Zudem ist gemäss den beiden erwähnten Autoren ebenfalls Aufgabe des strategischen Managements, die Realisierung einer angestrebten Leistung für die Anspruchsgruppen eines Unternehmens sicherzustellen. Dies kann durch geplante Initiativen und dem Einsatz von Ressourcen mit dem Ziel einer einzigartigen Positionierung geschehen (Asch, 1996; Colbe et al., 2021). Als selbstständige und wissenschaftliche Disziplin existiert das strategische Management seit den 1960er-Jahren und war zu Beginn

vorwiegend in den USA präsent. Ende der 1960er wurden Wissenschaftler an mehreren amerikanischen Hochschulen explizit mit der Erforschung dieses Feldes beauftragt (Müller-Stewens & Lechner, 2016, S. 9–19). Einer der ersten Autoren, der den Zusammenhang zwischen Struktur des Unternehmens und dessen Strategie aufzeigte, war Chandler (1962). Der Begriff Strategie, der als Oberbegriff des strategischen Managements angeschaut werden kann, soll zum langfristigen Bestehen des Unternehmens beitragen und den Unternehmenszweck konkretisieren (Stöger, 2017). Ansoff (1987) definiert in seinem Werk «Corporate Strategy», dass Strategien das Resultat eines bewussten und formalen Prozesses sind. Unabhängig, ob der Zweck einer Organisation Gewinnmaximierung ist oder die Erreichung politischer und sozialer Ziele im Vordergrund steht, Strategien sind Handlungsprogramme im Wettbewerb um knappe Ressourcen. Zudem umfasst strategisches Management den gesamten Prozess der Strategieentwicklung von der Analyse des Umfelds über die Definition grundlegender Ziele bis zur Realisierung und soll dazu dienen, den Bestand und die Entwicklungsfähigkeit der Organisation zu gewährleisten (Gmür, 2000, S. 177). Gemäss der Definition von Gmür (2000) heisst strategisch denken und handeln, langfristige und wirksame Effekte anzustreben, antizipativ zu denken, Ressourcen und Funktionen aufeinander abzustimmen und auf wesentliche strategische Ziele auszurichten sowie das strategische Erfolgspotential auszuschöpfen. Das strategische Erfolgspotential wird in der Strategielehre als Chance einer Organisation angesehen, sich gegenüber dem Markt bedeutende Vorteile zu verschaffen. Dies unter der Voraussetzung, dass für die wesentlichen Anspruchsgruppen ein langfristig relevanter Nutzen generiert wird und die Nachahmung auf dem Markt einen hohen zeitlichen Aufwand bedeutet (Gmür, 2000). Eine weitere passende Definition für strategisches Management liefert Rüegg-Stürm (2003, S. 40), indem er dessen inhaltliche Fragestellungen definiert. Im Grundsatz werden gemäss dem Autor des zitierten Werkes in einer Strategie die relevanten Anspruchsgruppen und deren Bedürfnisse analysiert, das Leistungsangebot definiert, der Fokus der Wertschöpfung festgelegt, Kooperationsfelder definiert und Kernkompetenzen eingeschätzt. Abgeleitet von dieser Definition sollen somit eine Strategie und das strategische Management Antworten zu folgenden grundlegenden Fragen geben (Bryson, 2011; Kunz, 2006):

1. Wer sind wir als Unternehmen?
2. Wo wollen wir hin?
3. Wie kommen wir dahin?

Verschiedene Autoren, darunter auch der Harvardprofessor Porter (2014), vertreten die Ansicht, dass Unternehmen mit Methoden und Instrumenten zur Strategiefindung zu einer besseren Leistung im Stande sind. Es lässt sich festhalten, dass unterschiedliches Verständnis von strategischem Management vorherrscht, jedoch fasst Hungenberg (2014, S. 4–19) zusammen, dass strategische Entscheidungen des Managements die Richtung des Unternehmens vorgeben oder massgeblich beeinflussen. Diese strategischen Entscheidungen sollen die interne und externe Ausrichtung des Unternehmens bestärken.

3.1.2 Strategische Analyse

Gmür (2000, S. 184) legt dar, dass eine strategische Analyse durchgeführt werden sollte, bevor die Zielbildung stattfinden und deren Umsetzung realisiert werden kann. Er unterscheidet hierbei zwischen der Situationsanalyse, die sich vor allem auf Chancen und Gefahren ausserhalb der Organisation fokussiert und der Organisationsanalyse, die Stärken und Schwächen innerhalb einer Organisation beleuchtet. Ebenfalls unter der strategischen Analyse kann die Anspruchsgruppenanalyse subsumiert werden, da ein Unternehmen verschiedenen Akteuren ausgesetzt ist, die ein spezifisches Interesse am Unternehmen haben (Müller-Stewens & Lechner, 2016, S. 150). Da diese Anspruchsgruppen auf Entschiede eines Unternehmens einwirken können, muss es die Ansprüche und Erwartungen dieser Personengruppe kennen und einordnen (Lombriser & Abplanalp, 2015, S. 100). Der Akademiker und Hochschulprofessor an der Harvard Business School Andrews (1973), der sich vor allem mit dem Schwerpunkt Strategieanalyse und Strategieformulierung befasste, bietet verschiedene Sichtweisen auf die strategische Analyse. Zum einen sollten für die Entwicklung einer Strategie das Unternehmensumfeld und zum anderen die Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens betrachtet werden. Die Strategieentwicklung aus Sicht von Andrews basiert demnach auf zwei unterschiedlichen Aspekten. Es braucht vor der Strategieentwicklung sowohl eine Analyse der internen und externen Umwelt eines Unternehmens, die sich vor allem auf Chancen und Risiken konzentriert, als auch eine interne Analyse, die sich mit den Stärken und Schwächen eines Unternehmens befasst (Hungenberg, 2014, S. 56).

3.1.2.1 Umweltanalyse

Wie aus dem Abschnitt 3.1.2 hervorgeht, ist ein Teil der strategischen Analyse die Umweltanalyse mit Fokus auf Chancen und Gefahren sowie der Betrachtung der verschiedenen Anspruchsgruppen eines Unternehmens. Die Umweltanalyse soll Führungskräften

Veränderungen ihrer Unternehmensumwelt aufzeigen und systematisch und frühzeitig zukünftige Entwicklungen und gegenwärtige Trends sichtbar machen (Sieper, 2008, S. 65). Aufgrund komplexer und dynamischer Umfeldentwicklungen sind solche Früherkennungen auch für NPO strategisch relevant geworden (Schwarz & Giroud, 2006, S. 291). Nagel und Wimmer (2014) bezweifeln zwar die Möglichkeit, künftige Entwicklungen in einer vielschichtigen Umwelt abzuwägen und daraus die Bedeutung für das eigene Unternehmen abzuleiten, führen aber aus, dass die Beschäftigung und das Auseinandersetzen mit der Umweltsphären bedeutsam ist, da dies die Offenheit für Neues beeinflusst. Es gibt unterschiedliche Umweltsphären, die zu betrachten sind. Hierzu zählen die ökonomische Umwelt, die technologische Umwelt, die soziale und politische Umwelt und die ökologische Umwelt (Waibel, 2015, S. 32–33). Diese werden unter anderem auch im St. Galler Managementmodell verwendet (Bleicher, 1994; Ulrich & Krieg, 1974), das in Unterabschnitt 3.2.1.1 erläutert wird. Mit einer zusätzlich rechtlichen Umweltsphäre ist das PESTEL-Framework ebenfalls ein gängiger Ansatz (Johnson & Scholes, S. 99), dieses wird in Unterabschnitt 3.2.2.1 dargestellt. Eine weitere Möglichkeit, die Umwelt eines Unternehmens zu analysieren, sind die beiden Sphären Chancen und Gefahren einer SWOT-Analyse (Hill & Westbrook, 1997). Die SWOT-Analyse wird in Unterabschnitt 3.2.2.2 beschrieben. Wie einleitend erörtert, gehört auch das Analysieren der Anspruchsgruppen zu der Umweltanalyse. Die Anspruchsgruppen eines Unternehmens sind interne und externe Personen, die von den Unternehmenshandlungen direkt betroffen sind und daher Ansprüche an das Unternehmen stellen (Wöhe et al., 2016, S. 50). Anspruchsgruppen können Eigenkapitalgeber, Fremdkapitalgeber, Arbeitnehmer, Management, Kunden, Lieferanten, die allgemeine Öffentlichkeit, darunter auch Gemeinden und deren Bewohner, sowie die Medien sein (Sander & Bauer, 2011; Wöhe et al., 2016). Diese können in einer Relevanzmatrix der Anspruchsgruppen abgebildet werden (Müller-Stewens & Lechner, 2016, S. 179). Die Relevanzmatrix der Anspruchsgruppenanalyse wird in Unterabschnitt 3.2.2.3 beschrieben.

3.1.2.2 Unternehmensanalyse

Die externe Sicht der strategischen Analyse bildet die Umweltanalyse, die dem Unternehmen ein Bild der relevanten externen Kräfte gewähren soll. Die interne Sicht, die Unternehmensanalyse, soll hingegen die interne Betrachtung abdecken und die strategische Analyse komplettieren. Somit ergänzt die Unternehmensanalyse die strategische Analyse mit dem Abbild der internen Stärken und Schwächen und stellt diese den externen

Chancen und Gefahren gegenüber (Sieper, 2008, S. 41). Die Betrachtung des eigenen Unternehmens erachten Steinmann und Schreyögg (2005, S. 206) als überschaubarer und besser strukturiert, führen jedoch aus, dass dies ebenso wie bei der Bestandsaufnahme der externen Faktoren in der Umweltanalyse analytisch erfolgen muss, um logische Schlussfolgerungen daraus zu ziehen. Eine Möglichkeit, die Stärken und Schwächen eines Unternehmens strukturiert zu untersuchen, ist die Nutzung der SWOT-Analyse und deren Stärken und Schwächen Sphären (Hill & Westbrook, 1997). Die Stärken und Schwächen des Unternehmens zu kennen und zu bewerten, kann einen Wettbewerbsvorteil schaffen, wenn die Strategie gezielt darauf eingesetzt wird (Hamel & Prahalad, 1996). Kernkompetenzen sind Stärken eines Unternehmens, die sich aus der Fähigkeit ergeben, Ressourcen und Stärken gezielt zu nutzen. Aus diesen lässt sich bestimmen, welche Leistungen das Unternehmen anbieten kann, um sich abzuheben (Spengler, 2009). Die Autoren Hinterhuber und Krauthammer (2015) definieren Kernkompetenzen als eine Mischung und Synchronisation von Wissen, Technologie, Prozessen, Mitarbeiterpotential, Fähigkeiten und Einstellungen. Die Unternehmensanalyse soll demnach dazu dienen, ein eigenes und ausgewogenes Bild der heutigen Stärken und Schwächen des Unternehmens aufzuzeigen und ergänzend zu der Umweltanalyse diese Überlegungen in die Strategieentwicklung miteinbeziehen (Camphausen, 2013; Hill & Westbrook, 1997).

3.1.3 Strategieentwicklung

Die beiden Autoren Bätcher und Ermatinger (2004, S. 17) gehen davon aus, dass die Strategieentwicklung, mithin der Prozess zur Formulierung und Ableitung der Strategie eine zwingende Notwendigkeit ist. Sie definieren weiter, dass die Strategieentwicklung die Effektivität und Richtigkeit der Strategie überwacht und die Umsetzung der Strategie sicherstellt. Strategieentwicklung, häufig auch mit strategischer Planung gleichgesetzt, ist die Antwort auf ein Unternehmensumfeld, das sich nicht mehr gleichförmig entwickelt, sondern von verschiedenen Umbrüchen wie schnellen technologischen Veränderungen und Konjunkturschwankungen abhängig ist (Hungenberg, 2014). Voraussetzung für – oder je nach Autor – wesentlicher Bestandteil der Strategieentwicklung ist die vorhergehende strategische Planung (Hugentobler et al., 2016; Hungenberg, 2014; Nagel & Wimmer, 2014). Müller-Stewens und Lechner (2016) haben einen Bezugsrahmen für den Strategieentwicklungsprozess geschaffen, der dazu dient zu reflektieren, wie im eigenen Unternehmen die Strategieentwicklung heute definiert ist und wie strategische Initiativen gefördert werden können. Gemäss den beiden Autoren kann der Soll- oder Ist-Zustand

des Strategieentwicklungsprozesses mit den Fragen: Wo, Wer, Wann, Womit, Was, Wie und deren Evaluation aufgezeigt werden. Strategieentwicklung bedeutet also, basierend auf der im vorhergehenden Abschnitt erläuterten Umwelt- und Unternehmensanalyse, die zukünftige strategische Richtung des Unternehmens abzuleiten (Lombriser & Abplanalp, 2015, S. 267). In der vorliegenden Arbeit wird der Begriff Strategieentwicklungsprozess gesamtheitlich verwendet und die Strategieentwicklung als separater Schritt aufbauend auf der strategischen Analyse bestehend aus Umwelt- und Organisationsanalyse ausgelegt. Nachgelagert zur Strategieentwicklung, aber auch Bestandteil des gesamtheitlichen Strategieentwicklungsprozesses, ist die Strategieumsetzung und Kontrolle.

3.1.3.1 Ziele der Strategieentwicklung

Die Strategieentwicklung oder strategische Planung soll Zielvorgaben und Zielsetzungen für die Funktionsbereiche erstellen. Die Funktions- und Geschäftsbereiche müssen dann ableiten, welchen Beitrag sie zur strategischen Zielerreichung leisten. Die Funktionalstrategie pro Bereich ist eine Voraussetzung für die operative Umsetzung (Hahn, 1997, S. 42). Die Ebene, auf der die Strategieentwicklung stattfindet, ist unterschiedlich. Es gibt die Geschäftsstrategie, welche die Strategie des Gesamtunternehmens zu Dienstleistungen und Produkten festlegen soll, die Geschäftsbereichsstrategie, die als Strategie der Geschäftsbereiche gilt und sich von der Unternehmensstrategie ableitet, und die Funktionalstrategie, die für die Wertschöpfungsbereiche wie Einkauf, Controlling, IT und Forschung und Entwicklung massgebend ist (Harbuger, 2019, S. 17; Thompson & Strickland, 1995, S. 38). Das Ziel der Strategieentwicklung ist zudem, das passende Vorgehen zu finden, mit welcher die Organisation ihren Auftrag am besten umsetzen kann (Bauer et al., 2010, S. 11). Strategieentwicklung und Strategieumsetzung laufen häufig ineinander, da nebst den geplanten Strategien im Alltag emergente Strategien aus den operativen Bereichen auftreten (Kreutzer & Lechner, 2009). Die strategische Planung soll das Unternehmen strategisch positionieren, dafür können sechs Prinzipien der Strategieentwicklung beachtet werden (Porter, 1996):

- Kontinuität der strategischen Richtung
- Die Gesamtstrategie passt zu allen Geschäftsbereichsstrategien
- Kompromisse und Priorisierung
- eine einzigartige und durchgängige Wertschöpfungskette
- eine Wertposition, die sich von der Konkurrenz unterscheidet
- Fokussieren auf das Ziel und langfristige Investitionsrendite

Um die Strategieentwicklung als nachgelagerten Schritt der strategischen Analyse durchzuführen, werden ein normativer Rahmen, das Formulieren einer Vision, eine Mission und die Unternehmenspolitik benötigt (Kaplan & Norton, 2009, S. 55–59; Lombriser & Abplanalp, 2015, S. 245–246).

3.1.3.2 Normativer Rahmen

Normen sind nicht erfasste Gesetze, aus denen Regeln abgeleitet werden. Sie geben des Weiteren Soll-Zustände vor und beschreiben, wie etwas sein soll. Normen sind explizite oder auch implizite Anweisungen, wie der Weg einer Handlung zu erfolgen hat (Wördenweber, 2019). Instrumente des normativen Rahmens sind die Vision, Mission, Ziele und Werte, die zum Ziel haben die Unternehmenspolitik so zu gestalten, dass ein Rahmen für die Geschäftsstrategie und die darin enthaltenen Optionen geschaffen wird. Der normative Rahmen soll zudem die Strategie langfristig auf die Vision orientieren und kurz- und mittelfristig auf die Ziele verweisen (Müller-Stewens & Lechner, 2016, S. 217). Die Vision ist gemäss Lombriser und Abplanalp (2015) zu einem Modewort geworden, dessen Bedeutung nicht abschliessend definiert ist. Dementsprechend finden sich dafür auch unterschiedliche Beschreibungen der Vision. Für Collins und Porras (2005) besteht die Vision aus zwei Komponenten, zum einen aus dem ideologischen Kern mit der Botschaft des Kernauftrages und den leitenden Prinzipien und zum anderen mit der ausformulierten Zukunftsvorstellung. Die Vision ist die Sammlung richtungsweisender Gedanken mit einer orientierenden, motivierenden, sinngebenden und legitimierenden Funktion zur Unternehmensentwicklung. Die Zielvorstellung enthält hierbei nebst der Beschreibung, wie das Unternehmen in Zukunft aussieht, herausfordernde und kühne Ziele (Collins & Porras, 2005). Für Nanus (1994, S. 21) soll die Vision eine Vorstellung davon geben, auf welches Ziel die Organisation hinarbeiten soll, um das Unternehmen erfolgreicher und wünschenswerter als heute zu gestalten. Als Beispiel für eine Vision nennen Lombriser und Abplanalp (2015) die Intention von John F. Kennedy. John F. Kennedy verkündete am 25. Mai 1961, dass die U.S.A. alles daransetzen sollen, um die erste Mondlandung noch vor dem Ende des Jahrzehnts zu schaffen und dies, obwohl Wissenschaftler die Chance auf 50 % schätzten. Diese Aussage von John F. Kennedy enthält ein klares Mass für Erfolg und den dazugehörigen Zeitrahmen (Kaplan & Norton, 2009, S. 58). Eine weitere anspruchsvolle Zielvorgabe mit definiertem Zeithorizont, die als Vision verankert ist, bietet die Universität Leeds in Grossbritannien. Sie wollte bis 2015 zu den 50 weltbesten Universitäten gehören (Kaplan & Norton, 2009, S. 58). Während die Vision mittel- bis

langfristige Ziele beschreibt, welche geändert werden können, bleibt das Leitbild, häufig auch Mission genannt, langfristig unverändert. Um eine Strategie zu formulieren, müssen demnach die Vision, das Leitbild sowie die dazugehörigen Werte gegeben sein, um die Rahmenbedingungen und die Richtung einer Strategie vorzugeben. Die Vision soll in dem Leitbild verankert werden und vom Leitbild sollen strategische Ziele abgeleitet werden, die zur Realisierung der Vision verhelfen (Hilb, 2011; Kaplan & Norton, 2009; Lombriser & Abplanalp, 2015; Thommen, 2002). Die Vision und das abgeleitete Leitbild dienen demnach als Leitplanke für die unternehmerischen Aktivitäten (Gausemeier et al., 1995, S. 48). In Non-Profit-Organisationen hat der normative Rahmen eine noch grössere Bedeutung als in gewinnorientierten Unternehmen, da dieser die Grundlage für die Identifikation und das Vertrauen in die Organisation legt und die normativen Instrumente gut geeignet sind, um die unterschiedlichen Interessen der Stakeholder zu integrieren (Sieper, 2008, S. 61).

3.1.3.3 Strategiefindung

Im Rahmen der Strategiefindung und der Zielplanung besteht die Anforderung, dass der Zweck der Strategie im Vorfeld definiert wird und für die beteiligten Personen nachvollziehbar ist (Kamis & Tribler, 2022). Gemäss Malik (2011, S. 86) existiert nur ein Zweck der Strategie eines Unternehmens, und zwar das Transformieren von Ressourcen in Nutzen für den Kunden. Aus dieser Perspektive steht der Nutzen für den Kunden im Vordergrund und der Gewinn tritt in den Hintergrund (Kamis & Tribler, 2022; Malik, 2011). In der Literatur finden sich noch weitere unterschiedliche Ansätze für und Sichtweisen auf die Gestaltung und den Zweck der Strategie. Zum einen gibt es die traditionelle Sicht, den Market-based View, kurz MBV. Der MBV konzentriert sich auf die Sicht von aussen nach innen und geht davon aus, dass Chancen und Gefahren ausserhalb des Unternehmens neue Möglichkeiten bieten und dadurch eine strategische Positionierung möglich ist (Lombriser & Abplanalp, 2015, S. 72). Ein weiterer Ansatz ist der Resource-based View kurz RBV, der sich auf die Sicht von innen nach aussen konzentriert. Der RBV geht im Gegensatz zum MBV davon aus, dass Ressourcen und Fähigkeiten die Kernkompetenz einer erfolgreichen Strategie sind und von der Zusammensetzung dieser der Unternehmenserfolg abhängt (Penrose, 2013; Wernerfelt, 1984). Die beiden Sichtweisen schliessen sich nicht aus, sondern sind ergänzend, da die Ressourcen und Fähigkeiten erst optimal genutzt werden können, wenn das Umfeld und die Umweltbedingungen günstig sind (Peteraf & Bergen, 2003). Wenn der Nutzen und die Sichtweise der Strategie erkannt

sind, der normative Rahmen definiert und die strategische Analyse abgeschlossen ist, wird die Strategie formuliert und strategische Ziele werden abgeleitet (Kamis & Tribler, 2022; Kaplan & Norton, 2009; Lombriser & Abplanalp, 2015). Die Unternehmensstrategie beinhaltet, sofern das Unternehmen in einem Wettbewerb steht, die Positionierung im Markt, die Profilierung und Differenzierung des Unternehmens, die Definition strategischer Partner, die interne Organisation, die Erfüllung des Kundennutzens sowie die Ausrichtung auf bestimmte Branchen und Märkte (Lombriser & Abplanalp, 2015; Scheuss, 2016). Zudem enthält die Unternehmensstrategie einen Vorgehensplan zur Erreichung der Ziele und Angaben über die benötigten Ressourcen (Kamis & Tribler, 2022). Um die Unternehmensstrategie zu finden und strategische Ziele abzuleiten, sollen regelmässige Strategieworkshops stattfinden, damit eine gemeinsame Bewusstseinsbildung und Verständigung zur Richtung des Unternehmens erfolgen (Dörner C., 2011). Die Strategiefindung obliegt der oberen Führungsebene, während die operative Umsetzung und das Erreichen der Ziele an die Restorganisation delegiert werden (Schuh, 2011).

3.1.3.4 Strategische Ziele

Der Sinn der strategischen Ziele ist, das Handeln des Unternehmens systematisch an dem normativen Rahmen auszurichten und es messbar zu machen (Stoll, 2013; Thommen, 2022, S. 107). In der Literatur existieren unterschiedliche Auffassungen vom optimalen Zielsystem für Unternehmen. Thommen (2022, S. 108–116) unterscheidet zwischen Sach- und Formalzielen. Während Formalziele sich am Erfolg der betrieblichen Tätigkeit, dem optimalen Einsatz der Ressourcen, der Produktivität und Wirtschaftlichkeit orientieren, sind Sachziele untergeordnete Ziele. Sachziele beziehen sich auf die eigentliche Dienstleistung des Unternehmens und die Leistungserbringung. Sie können zum Beispiel als Leistungsziele, Finanzziele, Führungs- und Organisationsziele oder soziale und ökologische Ziele formuliert werden (Thommen, 2022). Horak (1993) unterscheidet zwischen dem Zielsystem von gewinnorientierten und Non-Profit-Unternehmen. Non-Profit-Unternehmen respektive soziale Organisationen haben verschiedene konstitutive Bausteine, die im Zielsystem verwendet werden: die Mission und Leistungswirkungsziele, die Leistungserbringungsziele, Anspruchsgruppenziele, Potenzial- und Verfahrensziele und sonstigen Formalziele (Horak, 1993). Das Zielsystem von Non-Profit- und gewinnorientierten Unternehmen unterscheidet sich, obwohl beide Organisationstypen ähnliche Zielgrössen wie zum Beispiel Kunden- und Mitarbeiterziele, Sachziele, ökologische Ziele sowie monetäre Ziele verfolgen (Berens et al., 2000, S. 24). Die strategischen Ziele sollen

zudem genutzt werden, um die strategische und operative Lücke zu schliessen. Eine strategische Lücke, also die ausbleibende Kurskorrektur, die zu aussergewöhnlichen Erfolgen führen, kann geschlossen werden, wenn der Status quo und die erwünschte Zukunft mittels Zielvorgaben aligniert wird (Kreikebaum, 1997, S. 41; Lombriser & Abplanalp, 2015, S. 59–61). Die operative Lücke bezieht sich vor allem auf das Optimierungspotenzial des Unternehmens (Kreikebaum, 1997, S. 41). Die Anspruchsgruppen sind beim Zielbildungsprozess ebenfalls zu betrachten, da diese einen indirekten Einfluss auf die Zielbildung nehmen können. Die können z. B. Gewerkschaften, die bessere Arbeitsbedingungen fordern, oder Banken, die bei einer Kreditvergabe bei der Zielbildung Einfluss ausüben wollen, sein (Thommen, 2022). Neben diesen sogenannten Satellitengruppen existieren die Kerngruppen, die ebenfalls Einfluss auf die Zielbildung nehmen können. Zu diesen zählen nebst der Führungsgruppe auch die Mitarbeiter (Heinen, 1985, S. 95).

3.1.3.5 Zielhierarchien und Anreizsysteme

Das Führen durch Zielsetzung, auch Management by Objectives (kurz MbO) genannt, ist gemäss Drucker (1954) ein geeignetes Instrument, um die strategischen Zielen an konkrete Ziele der Mitarbeitenden zu knüpfen. Er beschreibt weiter, dass beim Führen durch Zielsetzung beachtet werden muss, dass die Ziele quantitativ messbar sind, klar sind, bei veränderten Rahmenbedingungen angepasst und mit dem Mitarbeitenden vereinbart werden (Drucker, 1954). Für die Mitarbeitenden muss erkennbar sein, auf welche strategischen Ziele sie ihr Handeln ausrichten müssen (Gmür & Thommen, 2014; Pümpin, 1992, S. 156). In der Zielbildung wird daher zwischen Ober-, Zwischen- und Unterzielen unterschieden. Diese Unterscheidung leitet sich aus einer Zielhierarchie ab, die aufeinander aufbaut. Während das einzelne Unterziel des Mitarbeiters auf einem Oberziel beruht, sind Zwischenziele eine Hierarchiestufe weiter oben (Thommen, 2022, S. 121). Oberziele sind operativ für den einzelnen Mitarbeiter nicht umsetzbar, daher ist es von Notwendigkeit, die Ziele in mehrere Hierarchien zu gliedern, bis die Zielvorgabe dem Mitarbeitenden eine Orientierung für die Arbeit bietet (Thommen, 2022, S. 121). Strategische Ziele können auf persönliche Ziele der Mitarbeitenden abgeleitet werden. Durch das Koppeln von individuellen Leistungsprämien an die persönlichen Ziele entsteht eine Verbindung zwischen Mitarbeitermotivation und Erreichung der strategischen Ziele. Solche Anreizsysteme können in eine persönliche Komponente und eine übergeordnete gesamtunternehmerische Komponente aufgeteilt werden (Kaplan & Norton, 2009, S. 177). Mehrere Autoren in der Strategieforschung vertreten die Meinung, dass klare Ziele und das Knüpfen

an individuelle Leistungsprämien zu einer schnellen und schlüssigen Strategieumsetzung beitragen, da solche Belohnungssysteme das Verhalten der Mitarbeitenden beeinflussen. Verhaltensweisen, die an eine Leistungsprämie geknüpft sind, setzen sich durch, daher braucht es ein Belohnungssystem, das ein Verhalten belohnt, das sich an den strategischen Zielen und der Vision des Unternehmens ausrichtet (Bleicher, 1994; Hax & Majluf, 1991).

3.1.4 Umsetzung und Kontrolle der Strategie

Die Umsetzung und Kontrolle der Strategie stellen die letzte Phase des strategischen Managements dar. Die Umsetzung der Strategie sowie die Kontrolle verlaufen parallel zueinander und sind iterativ aufgebaut (Kaplan & Norton, 2009; Lombriser & Abplanalp, 2015). In der Literatur gibt es unterschiedliche Auffassungen von Strategiekontrolle und -umsetzung. Sie werden in der vorliegenden Masterthesis so interpretiert, wie dies in den nachfolgenden Abschnitten definiert ist.

3.1.4.1 Strategische Umsetzung

Lombriser und Abplanalp (2015) vertreten die Meinung, dass eine Strategie schneller formuliert ist, als die Umsetzung selber dauert. Die Umsetzung der Strategie und die Erreichung der strategischen Ziele erfordern eine geplante Periode für die Umsetzung. Während an der Strategieentwicklung und dem Definieren von strategischen Zielen die Führungskräfte beteiligt sind, bedingt die operative Umsetzung und die Erreichung der Ziele die Mitarbeit des Personals (Lombriser & Abplanalp, 2015, S. 375). Wie in Unterabschnitt 3.1.3.4 erläutert, ist die Zielsetzung und das Hinarbeiten auf die strategischen Ziele ein wesentlicher Teil der strategischen Umsetzung. Zudem unterscheiden Lombriser und Abplanalp (2015) zwischen strategischen Initiativen und operativen Massnahmen. Während operative Massnahmen dazu dienen, die strategischen Ziele zu erreichen und die Prozesse an diesen Zielen auszurichten, unterstützen die strategischen Initiativen eine bereichsübergreifende Zusammenarbeit zur Erreichung der Ziele. Zu den strategischen Initiativen gehören alle Projekte, die zur Sicherung des zukünftigen Erfolges notwendig sind, diese verlaufen parallel zum Tagesgeschäft und den operativen Vorhaben (Lombriser & Abplanalp, 2015). Gemäss einem Bericht von Alexander (1985) sind die Herausforderungen beim Umsetzungsprozess auf Folgendes zurückzuführen: einen grösseren als geplanten Zeitbedarf, ungenau definierte Aufgaben, ungenügend koordinierte Umsetzung oder darauf, dass sich externe und nicht beeinflussbare Faktoren negativ auf die

Umsetzung der Strategie auswirken. Diese Risiken können durch eine sorgfältige Planung bei der Umsetzung reduziert werden (Alexander, 1985).

3.1.4.2 Strategiekontrolle

Die laufende Überprüfung der Strategie und der Ziele können in eine operative Kontrolle und in eine strategische Kontrolle unterteilt werden. Während die operative Kontrolle kurzfristig und auf eine Periodensicht ausgelegt ist und vorwiegend erzielte Resultate mit Plangrößen vergleicht, befasst sich die strategische Kontrolle mit der Überprüfung der strategischen Richtung (Kaplan & Norton, 2009; Lombriser & Abplanalp, 2015). Die operative Kontrolle soll im Falle einer negativen Abweichung einer Kennzahl sicherstellen, dass Korrekturen eingeleitet werden. Der Kontrollrhythmus ist regelmässig und der Bericht vorwiegend quantitativ (Hunziker & Scheerer, 2004; Krystek & Müller-Stewens, 1993). Bei der strategischen Kontrolle handelt es sich hingegen um die laufende Kontrolle der strategischen Planung. Diese wird in die Prämissen-, Wirksamkeits- und Durchführungskontrolle unterteilt. Die Prämissenkontrolle überprüft die Umweltentwicklung auf neue Chancen und Gefahren und ob die Annahmen, auf der die Strategie beruht, tatsächlich eingetreten sind. Die Wirksamkeitskontrolle dient dazu zu prüfen, ob das Unternehmen mit den geplanten Initiativen und Umsetzungsplänen die Strategie und den Nutzen für die Anspruchsgruppen erfüllen kann. Ebenfalls soll die Wirksamkeitskontrolle aufzeigen, welche Schlüsse das Unternehmen ziehen kann, um die Strategie noch effizienter umzusetzen. Die Umsetzungskontrolle soll aufklären, wie die Strategie umgesetzt wurde, ob die Projekte und Massnahmen planmässig realisiert wurden und was künftige Konsequenzen daraus sind (Goold & Quinn, 1990; Pearce & Robinson, 2011; Probst & Büchel, 1994; Schreyögg & Steinmann, 1985). Auf diesen genannten Kontrollebenen basiert die Früherkennung, die dem Unternehmen hilft, Chancen und Gefahren der geplanten Strategie frühzeitig zu erkennen. Um eine Früherkennung zu nutzen, muss das Unternehmen Ereignisse und Entwicklungen, die einen Einfluss auf die Strategie haben, bestimmen und Indikatoren ableiten (Gomez & Probst, 2007; Honegger, 2008).

3.1.5 Kritische Reflexion der strategischen Planung

Wie in der Einleitung bereits beschrieben, wird diese Art der rationalen und strategischen Planung von Mintzberg et al. (2009, S. 63) kritisiert, da ihre empirischen Studien aufgezeigt haben, dass geplante Strategien grösstenteils nicht mit den umgesetzten Strategien übereinstimmen. Aus diesem Grund hat Mintzberg et al. (2009, S.26) zwei Blickwinkel

auf die strategische Planung. Es gibt einen Teil von beabsichtigten und geplanten Strategien, die in der Praxis umgesetzt werden, und es gibt beabsichtigte und geplante Strategien, die zwar umgesetzt werden sollen, in der Praxis jedoch nicht umsetzbar sind und deshalb als nicht realisierte Strategie gelten. Weiter gibt es emergente Strategien, die von der Basis, also den Mitarbeitenden initiiert und vorgeschlagen werden. Die Hypothese von Mintzberg ist, dass diese emergenten Strategien einen Grossteil der tatsächlich realisierten Strategien ausmachen. Mintzberg et al. (2009) kritisiert nicht die strategische Planung an sich, sondern die Umsetzung der strategischen Planung. Dieser Einschätzung wird von Ansoff (1991) widersprochen, der festhält, dass Mintzbergs deskriptive Behauptungen nicht mit den empirischen Fakten des gegenwärtigen strategischen Managements übereinstimmen. Weitere Autoren erkennen, dass bei der Umsetzung von Strategien Fehler zum Misserfolg der Strategie führen können. Fehler, die in der strategischen Planung oft eintreten, sind unklar formulierte Ziele, ungenügend operationalisierte Messgrössen, unzureichende Informationen, fehlende Prioritäten, mangelhafte Koordination innerhalb der Geschäftseinheiten sowie das Ignorieren benachbarter Systeme wie das Budgetierungs- oder Belohnungssystem (Dörler et al., 1994; D. Dörner, 2003; Dye & Sibony, 2007; Gray, 1986).

3.1.6 Non-Profit-Organisationen

In der Literatur liegt keine einheitlich akzeptierte Definition von Non-Profit-Organisationen vor (Sieper, 2008, S. 13). Gemäss Anheier (2005, S. 53) ist dies darauf zurückzuführen, dass der Non-Profit-Begriff kulturabhängig ist und Praktiker, Politiker sowie Wissenschaftler ein unterschiedliches Verständnis davon haben. Stöger und Salcher (2006, S. 16) vertreten die Meinung, dass ein Grund für das divergierende Begriffsverständnis von Non-Profit-Organisationen daher kommt, dass unter diesem Begriff hinsichtlich Rechtsform, Grösse und Orientierung verschiedene Organisationen zusammengefasst sind. In der Literatur finden sich Definitionen, die sich dem klar definierten Begriff Non-Profit-Organisation annähern. Im Grundsatz ist das zentrale Ziel einer Non-Profit-Organisation nicht die Gewinnmaximierung wie bei Profit-Organisationen, sondern das Erreichen eines übergeordneten Zieles. Hauptmerkmal einer Non-Profit-Organisation ist, dass Gewinne nicht an ihre Mitglieder ausgeschüttet werden (Burla, 1989, S. 72). Obwohl, wie beschrieben, die Gewinnmaximierung nicht das Primärziel ist, kann eine Gewinnerzielung nicht ausgeschlossen werden, daher wird teilweise in der Literatur nicht von Non-Profit sondern von Not-for-Profit gesprochen (Strachwitz, Rupert, Graf, 1997). Berens et

al. (2000, S. 23) erläutern, dass mit dem Begriff Not-for-Profit deutlich wird, dass die Gewinnerzielung nicht der Hauptzweck ist, jedoch im Rahmen einer Wachstumsfinanzierung diese notwendig sein kann, um zum Beispiel Ressourcen auf- und auszubauen. Unter dem Oberbegriff Non-Profit-Organisationen können öffentliche Verwaltungen und öffentliche Betriebe, soziale Organisationen, Vereine, Verbände, politische Parteien und Hilfsorganisationen subsumiert werden (Stoll, 2013, S. 22). Soziale Organisationen, die in der vorliegenden Masterthesis untersucht werden, sind Organisationen, die einem öffentlich-rechtlichen Auftrag unterstehen und deren Aufgaben im Bereich Sozial-, Bildungs- sowie Erziehungswesen anzusiedeln sind und auch als Dienstleistungsbetriebe für personenbezogene Dienstleistungen betrachtet werden können (Badelt, 1999; Schwarz, 1996). Soziale Organisationen übernehmen soziale Aufgaben, die institutionalisiert und als Dienstleistungen durch Angehörige sozialer Berufsgruppen angeboten werden (Puch & Westermeyer, 1999, S. 23). Weiter sind soziale Organisationen primär auf die Veränderung von menschlichen Verhältnissen und Bedingungen durch die Erbringung spezifischer Leistung fokussiert (Giesecke, 1989). Stoll (2013, S. 23) definiert, dass bei sozialen Organisationen sowohl öffentliche sowie auch freie Träger infrage kommen. Wie in Abschnitt 1.3 beschrieben, ist die Unterscheidung zwischen öffentlich-rechtlichen Non-Profit-Organisationen im Bereich der sozialen Dienste und privaten Non-Profit-Organisationen zu treffen, da private Non-Profit-Organisationen mehr auf die Mittelbeschaffung und das Beziehungsmanagement zu den Geldgebern fokussiert sind (Labaronne, 2021).

3.1.6.1 Klassifizierung von Non-Profit-Organisationen

In der Literatur finden sich unterschiedliche Modelle zur Klassifizierung von Non-Profit-Organisationen. Zimmer und Priller (2004, S. 37) legen dar, dass bei Non-Profit-Organisationen auf eine zu differenzierte Kategorisierung in Untergliederungen verzichtet werden soll. Schwarz (2001) bildet die Vielfalt der Non-Profit-Organisationen anhand Zweck und Aufgabe der Organisation sowie Trägerschaft ab. Er kategorisiert staatliche Non-Profit-Organisationen, halbstaatliche Non-Profit-Organisationen und private Non-Profit-Organisationen. Während staatliche Non-Profit-Organisationen demokratisch festgelegte Leistungen für Bürgerinnen und Bürger wie zum Beispiel die sozialen Dienste sicherstellt, gehören zu den halbstaatlichen Non-Profit-Organisationen Wirtschafts- und Arbeiterkammern. Zu den privaten Non-Profit-Organisationen zählen wirtschaftliche NPO wie Wirtschaftsverbände oder politische NPO wie Parteien und organisierte Bürgerinitiativen (Schwarz, 2001). Ein weiteres Modell für die Kategorisierung von Non-Profit-

Organisationen ist das ‹International Classification of Nonprofit Organisations› kurz ICNPO, das von Salamon und Anheier (1992) entwickelt wurde. Das ICNPO unterteilt die Non-Profit-Landschaft anhand ihrer Tätigkeit in verschiedene Kategorien und soll den Non-Profit-Sektor international vergleichbar machen:

- Kultur und Freizeit
- Bildung und Forschung
- Gesundheitswesen
- Soziale Dienste
- Umwelt und Naturschutz
- Wohnungswesen und Entwicklungsförderung
- Bürger- und Verbraucherinteressen, Politik
- Stiftungs- und Spendewesen
- Internationale Aktivitäten
- Religion
- Wirtschaft und Berufsverbände, Gewerkschaften
- nicht klassifiziert

Nebst den genannten Modellen ist das Drei-Sektoren-Modell von Helmig et al. (2010) eine Möglichkeit, den Non-Profit-Sektor zu kategorisieren. Helmig et al. (2010) sprechen vom Dritten Sektor, der alle Non-Profit-Unternehmen sowie auch Schnittmengen zum öffentlichen Sektor oder dem Markt enthält. Im Gegensatz zum Drei-Sektoren-Modell unterteilen Schwarz und Schnurbein (2005) den Non-Profit-Sektor in Kategorien anhand ihrer Zweckausrichtung. Zum einen gibt es bei dieser Kategorisierung die Eigenleistungs-NPO, die sich vorwiegend auf die Bedürfnisse der eigenen Mitglieder fokussieren wie zum Beispiel auf Vereine oder Berufsverbände. Zum anderen gibt es Drittleistungs-NPO, die sich auf die Erbringung von Dienstleistungen für eine bestimmte Gruppe konzentrieren, wie zum Beispiel Umweltschutzorganisationen oder soziale Einrichtungen (Schwarz & Schnurbein, 2005). Die vorliegende Arbeit betrachtet wie in der Einleitung beschrieben insbesondere öffentlich-rechtliche Non-Profit-Organisationen, die soziale Dienste anbieten, was gemäss ICNPO-Kategorisierung unter soziale Dienste fällt. Ebenfalls eine Übersicht über Non-Profit-Organisationen bietet der Wohlfahrtsmix von Evers und Laville (2004), namentlich ein optimiertes und erweitertes Modell des Pestoff-Dreiecks (Pestoff, 1992). Im Wohlfahrtsmix befindet sich der dritte Sektor im Spannungsfeld zwischen Gemeinschaft, Staat und Markt. Durch diesen Umstand steigen Komplexität und

Diversifizierung der Anforderungen von Anspruchsgruppen, da die Organisation Bedürfnisse von Politik und Bevölkerung befriedigen muss und sich gleichzeitig im Zielkonflikt mit den Praktiken privatwirtschaftlichen Unternehmen befindet (Evers & Laville, 2004; Pestoff, 1992). Zum besseren Verständnis ist das Wohlfahrtsdreieck in Abbildung 2 ersichtlich.

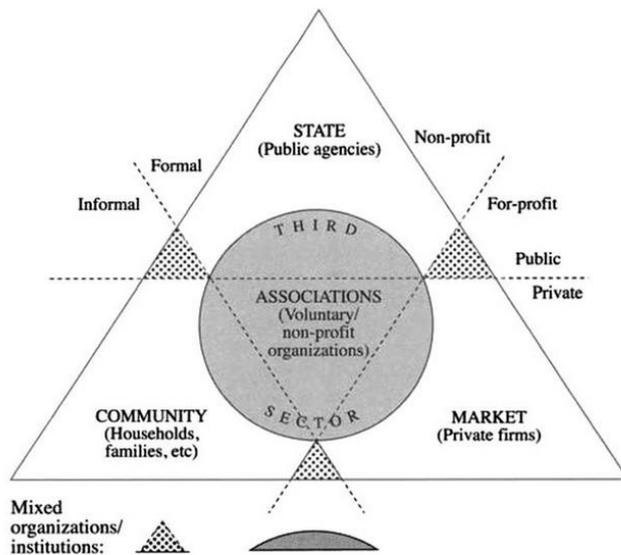


Abbildung 2: Der Wohlfahrtsmix von Evers und Laville (2004) abgeleitet von Pestoff (1992)

3.1.7 Unterscheidung Non-Profit- zu Profit-Organisationen

Wie in Abschnitt 3.1.6 beschrieben, ist das zentrale Ziel einer Non-Profit-Organisation nicht die Gewinnmaximierung wie bei Profit-Organisationen, sondern das Erreichen eines übergeordneten Zieles. Hauptmerkmal einer Non-Profit-Organisation ist daher, dass Gewinne nicht an ihre Mitglieder ausgeschüttet werden (Burla, 1989, S. 72). Wer einer Non-Profit-Organisation finanzielle Mittel, zum Beispiel Eigenkapital, zur Verfügung stellt, kann keine Gewinnerwartung damit verbinden (Nährlich & Zimmer, 2000, S. 28). Eine Profit-Organisation richtet die Strategie aus diesem Grund nach anderen Prioritäten, zum Beispiel nach der gewinnbringendsten Variante, die eine Zielsetzung prognostiziert (Nährlich & Zimmer, 2000, S. 29). Non-Profit-Organisationen hingegen unterliegen bei der Zielplanung anderen Voraussetzungen, was die Rahmenbedingungen einschränkt. Hierzu zählen als Beispiel staatliche und politische Interessen und eine grössere Anzahl an Interessensgruppen als bei Profit-Organisationen (Bea & Haas, 2005, S. 76; Bruhn, 2005, S. 41; Horak et al., 2007, S. 182). Arnold (2003) vertritt die Meinung, dass Non-

Profit-Organisationen ein komplexeres Beziehungsnetz als Profit-Organisationen haben, da die Leistung, die sie erbringen, keine Gegenleistung des Empfängers, wie Geldmittel voraussetzt. Nebst der Unterscheidung von Non-Profit- zu Profit-Organisationen ist eine weitere Differenzierung zwischen privaten und öffentlichen Non-Profit-Organisationen zu treffen, da öffentlich-rechtliche Non-Profit-Organisationen staatlich finanziert sind und keine Geldmittel beschaffen müssen. Aus diesem Grund brauchen öffentlich-rechtliche Non-Profit-Organisationen andere Strategien als private (Helmig et al., 2010). Zusammengefasst haben Non-Profit-Organisationen im Gegensatz zu Profit-Organisationen ein komplexeres, mehrdimensionales Zielsystem und einschränkende Rahmenbedingungen, worauf bei der Strategiebildung geachtet werden muss (Bachert & Vahs, 2007; Bruhn, 2005).

3.2 Modelle und Instrumente

Im Abschnitt Modelle und Instrumente wird abgeleitet von den Definitionen und der Literaturanalyse eine Auswahl an den bekanntesten Managementmodellen so wie individuelle Instrumente zur strategischen Analyse, zur Strategieentwicklung, Strategieumsetzung und Strategiecontrolling ausgelegt und erläutert. Modelle sind in der Wissenschaft, insbesondere in den Wirtschaftswissenschaften, Denkweisen, um einen Überblick über komplexes und unübersichtliches Erfahrungsmaterial zu schaffen und eine vereinfachte und reduzierte Abbildung der Realität zu erhalten (Henn & Opitz, 1970; Schaufenbühl, 2016). Managementmodelle sollen einen Ordnungsrahmen bieten, der Abhängigkeiten und Zusammenhänge unter der Betrachtung des Ungewissen aufzeigt und eine Orientierung gibt (Sander & Bauer, 2011, S. 48). Unter gesamtheitlichem Ansatz wird in der vorliegenden Arbeit verstanden, dass das Modell nicht nur einen Teilbereich des strategischen Managements abbildet, sondern ein Abbild über das gesamte Management-Konstrukt unabhängig der individuellen strategischen Phase bietet. Die Instrumente hingegen werden in der vorliegenden Masterthesis als individuelles Werkzeug in einer konkreten Phase verstanden.

3.2.1 Ausgewählte Modelle mit gesamtheitlichem Ansatz

3.2.1.1 Das neue St. Galler Managementmodell

Im Verlauf der 1960er-Jahre wurde an der Universität St. Gallen eine Arbeitsgruppe mit der Intention gegründet, ein ganzheitliches Modell für das Management von komplexen Systemen basierend auf der Systemtheorie zu erarbeiten. Aufbauend auf diesem

Vorhaben haben Ulrich und Krieg (1974) das St. Galler Managementmodell entwickelt. Es ist in sechs verschiedene Dimensionen des Managements gegliedert. Die Strategie wird im Bereich Ordnungsmoment betrachtet, da eine Strategie Struktur und Orientierung bietet. Weitere Bereiche sind die Umweltsphären, die Anspruchsgruppen, die Interaktionsthemen, die Prozesse und Entwicklungsmodi. Während in den Umweltsphären systematisch die Aussenwelt mit Sicht auf Chancen und Gefahren abgebildet wird, soll der Bereich Anspruchsgruppen die Wichtigkeit und Möglichkeit der Einflussnahme der Anspruchsgruppen eines Unternehmens aufzeigen. Die Umweltsphären zeigen hierbei ähnlich wie bei anderen Modellen die gesellschaftliche Sphäre, die ökologische Sphäre, die technologische Sphäre und die ökonomische Sphäre. In dem Bereich Interaktionsthemen werden kulturbedingte Elemente, die gebunden an Interessen, Normen und Werte sind, offengelegt. Im Rahmen einer strategischen Analyse zeigt der Bereich Prozesse, ob Geschäftsprozesse im Hinblick auf die Vision und strategische Ausrichtung effizient sind. Weiter wird bei den Entwicklungsmodi zwischen den beiden Modi Optimierung und Erneuerung, die das Unternehmen vornehmen kann, unterschieden (Bauer et al., 2010; Rüegg-Stürm, 2003). Zur besseren Verständlichkeit des geschriebenen Textes ist das neue St. Galler Managementmodell unter Abbildung 3 ersichtlich.

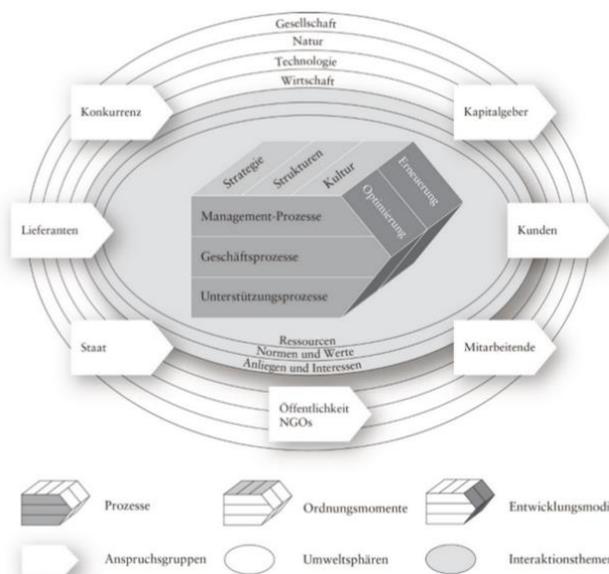


Abbildung 3: Das neue St. Galler Managementmodell von Rüegg-Stürm (2003)

3.2.1.2 Vier-Phasen-Modell für Non-Profit-Organisationen

Die Autoren Bätcher und Ermatinger (2004) unterteilen die Strategie einer Non-Profit-Organisation in vier Phasen der Strategieentwicklung, was im weitesten Sinne als Modell betrachtet werden kann, da sie die komplexen Zusammenhänge der Strategieentwicklung auf vier Phasen abstrahieren und abbilden. Das Modell beinhaltet die Phasen Analysephase, Konzeptionsphase, Umsetzungsphase und Controllingphase. Während in der Analysephase mögliche Zukunftsszenarien mit Chancen, Risiken der Umweltsphären sowie Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens betrachtet werden, steht in der nächsten Phase, der Konzeptionsphase, die Formulierung der Strategie im Zentrum. Die Umsetzungsphase beinhaltet die Erstellung des strategischen Programms und die Anfertigung einer Balanced Scorecard sowie der Zielsetzung. Die Balanced Scorecard wird in Unterabschnitt 3.2.4.1 erläutert. In der letzten Phase, der Controllingphase, findet die Evaluation und die Kontrolle der Strategie und des Programms statt (Bätcher & Ermatinger, 2004, S. 25).

3.2.1.3 NPO-Kompass

Die Autoren Bauer et al. (2010) erläutern in ihrem Werk *«Strategien wirksam umsetzen»* den NPO-Kompass. Der NPO-Kompass soll die Stolpersteine auf dem Weg zur Strategieumsetzung überwinden. In ihrem Werk verweisen sie auf die Hindernisse bei der Strategieumsetzung, die von Niven (2003) erkannt wurden. Hierzu zählen die Sinnbarriere, die Engagementbarriere, die Aufmerksamkeitsbarriere, die Anspruchsgruppenbarriere und die Prozessbarriere. Während die Sinnbarriere erörtert, dass die Mitarbeitenden keinen Bezug zu den strategischen Zielen haben, weil die strategischen Ziele keine Verknüpfung mit dem normativen Rahmen aufweisen, besagt die Engagementbarriere, dass die Strategie für Mitarbeitende so lange abstrakt ist, bis die strategischen Ziele auf sie heruntergebrochen werden. Die Anspruchsgruppenbarriere sagt aus, dass die Erwartungen von den Anspruchsgruppen in der Strategieentwicklung beachtet werden müssen, da sonst die Strategieumsetzung erfolglos ist. Die Aufmerksamkeitsbarriere verweist darauf, dass die Führungskräfte die Strategieumsetzung zu wenig beachten und die Prozessbarriere besagt, dass die Strategie nicht erfolgreich umgesetzt werden kann, solange die Strategieentwicklung nicht als gesamtheitlicher Prozess verstanden wird (Niven, 2003). Der NPO-Kompass soll die genannten Barrieren überwinden, indem die Strategieentwicklung in einzelne Schritte unterteilt wird. Im ersten Schritt wird die Entwicklung des NPO-Kompasses geplant und im zweiten Schritt auf das Leitbild und die Strategie ausgerichtet. Im

dritten Schritt werden die Anspruchsgruppen ausgewählt, die im vierten Schritt unter dem Aspekt der Wechselwirkungen betrachtet werden. Im fünften Schritt werden die strategischen Ziele und die strategischen Projekte bestimmt, die im sechsten Schritt mittels Kennzahlen und Zielwerten messbar gemacht werden sollen. Der siebte Schritt konzentriert sich darauf, die strategischen Kennzahlen und Zielwerte auf die Mitarbeitenden abzuleiten. Im achten Schritt soll das Berichtswesen weiterentwickelt werden und im neunten Schritt der gesamte NPO-Kompass an die Strategie rückgekoppelt werden (Bauer et al., 2010; Sander & Bauer, 2011).

3.2.1.4 Strategieschleife

In der Literatur finden sich weitere Ansätze von linearen, adaptiven und interpretativen Strategieentwicklungsansätzen. Hierbei zeigt sich, dass das lineare Modell das meistverbreitete Modell darstellt. Das lineare Modell beschreibt die Strategie als einen Prozess mit aufeinanderfolgenden Schritten (Boulding, 1992; Chaffee, 1985), ähnlich den vorab erläuterten Phasen aus den vorhergehenden Abschnitten. Ein Beispiel für die lineare Strategieentwicklung stellt die osb-Strategieschleife von Nagel und Wimmer (2014, S. 106) dar, die Dietl (2018) in seinem Werk *«Strategieentwicklung für Unternehmensfunktionen»* erläutert. Bei der Strategieschleife unterteilen Nagel und Wimmer (2014) die Strategieentwicklung in sieben Phasen. In der ersten Phase wird eine Analyse der Ausgangssituation angefertigt, indem das gesellschaftliche Umfeld, die Zukunftsszenarien der Branche sowie das Unternehmen selbst betrachtet werden. In der zweiten Phase wird auf den Grundannahmen der ersten Phase aufgebaut, um die möglichen Strategieoptionen zu definieren. Im dritten Schritt findet die Auswahl der Strategieoptionen statt und im vierten Schritt wird das Zukunftsbild des Unternehmens ausgearbeitet. Im fünften Schritt wird die Organisation anhand der Strategie ausgerichtet, indem das Unternehmen umgebaut wird, und im sechsten und siebten Schritt soll das strategische Controlling gestaltet und die Strategie umgesetzt werden. Zum besseren Verständnis ist die osb-Strategieschleife in Abbildung 4 abgebildet.

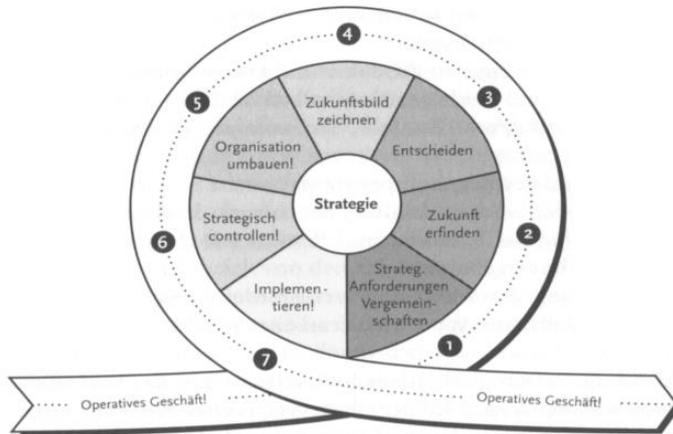


Abbildung 4: Die osb-Strategieschleife von Nagel und Wimmer (2014)

3.2.1.5 Modell zur Strategieentwicklung nach Wheelen und Hunger

Ein weiteres lineares und gesamtheitliches Modell der Strategieentwicklung ist das modifizierte Modell zur Strategieentwicklung und -überprüfung nach Wheelen und Hunger (2008), das von Bresser (2010, S. 24) als Managementmodell bezeichnet wird, wie es in vielen strategischen Lehrbüchern zu finden ist. Die Strategieentwicklung basiert in diesem Managementmodell jeweils auf dem aktuellen Geschäftsmodell. Aufbauend auf diesem wird die derzeitige Unternehmenssituation analysiert und sogleich eine Bewertung der strategischen Entscheidungsträger und Anspruchsgruppen getätigt. Ähnlich wie in den bereits vorgestellten Modellen wird im nächsten Schritt die externe und interne Sicht auf die Umweltsphären vorgenommen. Ableitend auf dieser Analyse wird die Strategiefindung basierend auf der Kombination von internen und externen Faktoren vorgenommen. In den beiden Endschritten werden die Strategie und der Änderungsprozess implementiert und die Wirksamkeit der Strategieumsetzung gemessen. Die Umsetzung des strategischen Wandels kann durch Beibehalten, Modifizieren oder Korrigieren stattfinden. Die Schritte eins bis sieben folgen einem Informationsaufbau, gesteuert von der Frage, welche Vorinformation notwendig ist, um den nächsten Schritt zu erfüllen (Bresser, 2010, S. 24).

3.2.2 Ausgewählte Instrumente für strategische Analyse

3.2.2.1 Umweltanalyse PESTEL

Die PESTEL-Analyse ist ein Modell, das als Instrument dient, um Unternehmen und dessen externe Umwelt auf der Makroebene zu analysieren (Boddy, 2014). PESTEL steht

für die Umweltsphären, die das Modell abdeckt: politisch, ökonomisch, sozial, technologisch, umwelttechnisch und rechtlich. Die Analyse dieser Umweltsphären befähigt Unternehmen, die Chancen in ihrem Umfeld zu erkennen und Risiken zu mitgieren. Zudem zeigt die PESTEL-Analyse das Umfeld, in dem das Unternehmen agiert, und liefert Informationen, die notwendig sind, um mögliche Zukunftstrends und die zu treffenden Massnahmen abzuleiten (Yüksel, 2012). Die PESTEL-Faktoren gehen auf ein Konzept des Harvard-Professors Francis Aguilar (1967) zurück, der den Begriff «ETPS» Mitte der Sechzigerjahre prägte. Aus «ETPS» entwickelte sich «PEST», eine reduzierte Version und Vorläufer des PESTEL-Modells (Kallenbach, 2016, S. 123). Im Gegensatz zur SWOT-Analyse stellt die PESTEL-Analyse keine Verknüpfung zwischen interner und externer Sicht her, was als Schwachstelle interpretiert werden kann (Boddy, 2014; Yüksel, 2012).

3.2.2.2 *Umwelt- und Organisationsanalyse SWOT*

Die SWOT-Analyse verbindet die Umwelt- und Organisationsanalyse, indem zum einen anhand der Chancen und Gefahren die Umwelt betrachtet und zum anderen mit den Stärken und Schwächen die eigene Organisation analysiert wird (Hill & Westbrook, 1997). Durch die Darlegung der Stärken und Schwächen sowie Chancen und Gefahren können unterschiedliche Handlungsoptionen abgeleitet werden (Waldemar & Döring, 2016, S. 135). Wer die SWOT-Analyse entwickelt hat, lässt sich aus der Literatur nicht eindeutig bestimmen. Die SWOT-Analyse wird verschiedenen Professoren, so zum Beispiel Albert Humphrey der Stanford University oder Kenneth Andrew der Harvard University zugeschrieben (Pelz, 2004). Wie bereits einleitend erläutert, werden in der SWOT-Analyse ableitend von den Stärken und Schwächen, die intern zu betrachten sind, und ableitend von den Chancen und Gefahren, die extern zu betrachten sind, unterschiedliche Handlungsoptionen und Normstrategien generiert (Vahs & Weiland, 2010, S. 90). Die Matchingstrategie soll beantworten, welche Schwächen durch Stärken kompensiert werden können. Die Neutralisierungsstrategie soll darlegen, welche Stärken die Risiken mitgieren. Die Umwandlungsstrategie soll bestimmen, welche Schwächen durch Chancen vermindert werden können und die Vermeidungsstrategie definiert, welche Schwächen zu welchen Risiken passen. Ein Unternehmen kann in diesem Szenario im Fortbestand gefährdet sein, wenn es ihm nicht gelingt, rechtzeitig an den Schwächen zu arbeiten (Waldemar & Döring, 2016, S. 143). Die SWOT-Analyse konzentriert sich in erster Linie auf die Identifikation der Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren. Die Ableitung der Strategien wird in der erweiterten SWOT-Matrix oder der TOWS-Matrix vorgenommen

(Phadermrod et al., 2019). Auf die TOWS-Matrix wird in Unterabschnitt 3.2.3.1 näher eingegangen. Die SWOT-Analyse setzt einen hohen Aufwand für die Recherche voraus und bietet keine vollständige Abbildung der Informationen, was als Nachteil angesehen werden kann (Studyflix, 2022).

3.2.2.3 Relevanzmatrix der Anspruchsgruppen

Die Relevanzmatrix der Anspruchsgruppen wurde von Müller-Stewens und Lechner (2016, S. 158) in ihrem Werk *«Strategisches Management»* dargestellt. Die beiden Autoren vertreten die Auffassung, dass die Beziehung zu den Anspruchsgruppen ein erfolgskritischer Faktor für jedes Unternehmen ist (Müller-Stewens & Lechner, 2016, S. 150). Sie kategorisieren daher die Stakeholder in vier verschiedene Gruppen und ordnen diese in zwei unterschiedliche Dimensionen ein. Zum einen wird die Beeinflussbarkeit der Anspruchsgruppe durch das Unternehmen auf der vertikalen Achse des Modells abgebildet und zum anderen der Einfluss der Anspruchsgruppen auf das Unternehmen auf der horizontalen Achse (Müller-Stewens & Lechner, 2016, S. 158). Anspruchsgruppen, die einen hohen Einfluss auf das Unternehmen haben, selbst jedoch schwierig zu beeinflussen sind, werden *«Joker»* genannt. Im Non-Profit-Bereich sind dies vorwiegend staatliche Kontraktpartner und Subventionsgeber, hier muss sich das Unternehmen überlegen, wie der Einfluss auf diese Anspruchsgruppe erhöht werden kann (Sander & Bauer, 2011, S. 70). Die Anspruchsgruppe, die nur einen niedrigen Einfluss auf das Unternehmen ausüben kann, selbst jedoch sehr beeinflussbar ist, nennt man *«Gesetzte»*, dies kann zum Beispiel ein Klient sein. Die Anspruchsgruppe der *«Spielmacher»* weist eine hohe Beeinflussbarkeit durch das Unternehmen aus, sie kann das Unternehmen jedoch auch selbst beeinflussen, dies kann zum Beispiel ein bedeutsamer Kooperationspartner sein. Die Mitglieder der Anspruchsgruppe mit niedrigem Einfluss auf das Unternehmen und niedriger Beeinflussbarkeit werden als *«Randfiguren»* kategorisiert und können vernachlässigt werden (Müller-Stewens & Lechner, 2016; Sander & Bauer, 2011).

3.2.3 Ausgewählte Instrumente für Strategieentwicklung

3.2.3.1 TOWS-Matrix

Die TOWS-Matrix ist eine Weiterentwicklung der SWOT-Analyse. TOWS steht im genannten Kontext für *«Turning Opportunities and Weaknesses into Strengths»*, was bedeutet, dass abgeleitet von der SWOT-Analyse die Chancen und Schwächen in Stärken umgewandelt werden (Trainer, 2004, S. 134). Wie bereits in Unterabschnitt 3.2.2.2 erläutert,

werden zu diesem Zweck aus den Ergebnissen der SWOT-Analyse die Normstrategien definiert. Während die SWOT-Analyse sich vorwiegend auf die Analyse konzentriert, wird die TOWS-Matrix für die Strategieentwicklung eingesetzt, indem versucht wird, die Stärken mit einer Chance zu verbinden oder mit den Stärken die Gefahren zu mitigieren (Trainer, 2004).

3.2.3.2 *Strategy Map*

Von den Entwicklern der Balanced Scorecard Kaplan und Norton (2004) wurde das Konzept der Strategy Map entwickelt. Die Strategy Map kann zwischen Strategieentwicklung und Strategiecontrolling angesiedelt werden. Sie hilft zum einen, eine Strategie in den Handlungsfeldern der Balanced Scorecard zu formulieren und zum anderen die Aussagen der Strategie vereinfacht in messbare Grössen und Kennzahlen zu überführen. Die Strategy Map visualisiert die Ursache-Wirkungs-Beziehung zwischen den vier Handlungsfeldern der Balanced Scorecard, die in Unterabschnitt 3.2.4.1 erläutert werden. Das Ziel jeder Organisation besteht darin, langfristigen Nutzen für die Anspruchsgruppen zu schaffen. Dies gelingt, wenn das Leistungsversprechen jener Anspruchsgruppen erfüllt wird. Es wird erfüllt, wenn die internen Prozesse so abgestimmt sind, dass die gesetzten Ziele erreicht werden. Der Prozess, um das Leistungsversprechen einzulösen, kann durch die immateriellen Werte wie die Mitarbeitenden, die Technik und die organisatorischen Rahmenbedingungen beschleunigt und verbessert werden (Kaplan & Norton, 2004, 2009). Um die Ursache-Wirkungs-Beziehung zu veranschaulichen, ist die Strategy Map in Abbildung 5 ersichtlich.

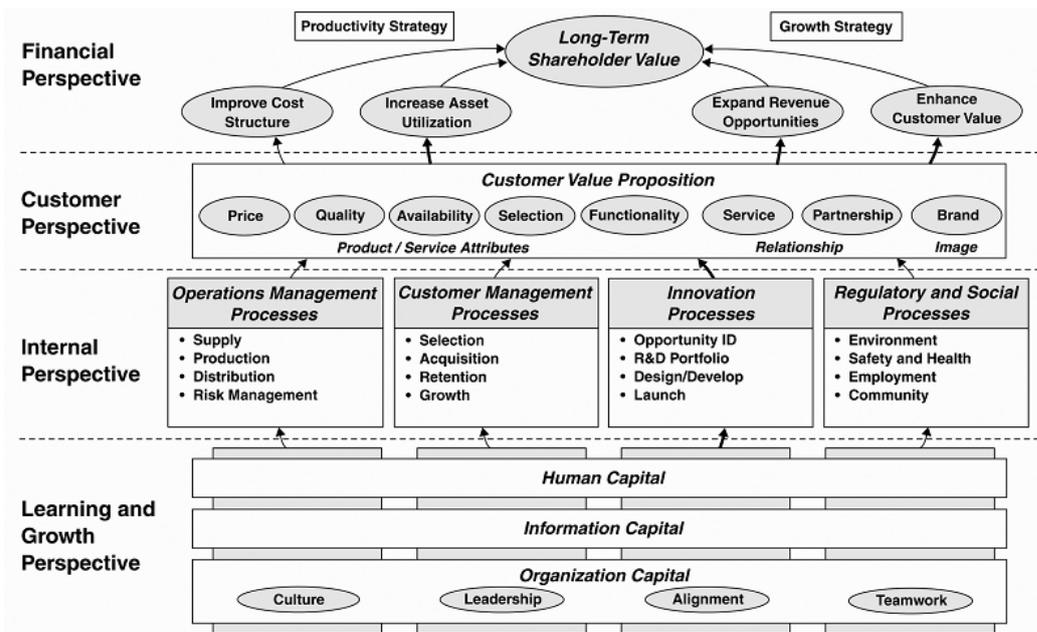


Abbildung 5: Die Strategy Map von Kaplan und Norton (2004)

3.2.4 Ausgewählte Instrumente für die Kontrolle der Strategieumsetzung

3.2.4.1 Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard wurde von Kaplan und Norton (1996) entwickelt, um in der ursprünglichen Form dem Unternehmen eine finanzielle und operative Übersicht zu bieten (Kaplan & Norton, 1996). Die Balanced Scorecard umfasst die vier Perspektiven Finanzen, Kunden, Mitarbeitende/Systeme/Infrastruktur (auch genannt Lernperspektive) und Geschäftsprozesse. Sie dient dazu, die strategischen Ziele, Messgrößen, Vorgaben sowie Massnahmen zu kategorisieren und monetäre und nicht monetäre Ziele abzubilden (Lombriser & Abplanalp, 2015, S. 382). Der Grundgedanke der beiden Autoren war, die Gesamtleistung des Unternehmens auf einer Anzeigetafel (in Englisch «scorecard») darzustellen und ein Gleichgewicht der Ziele (in Englisch «balanced») anzustreben. Dieses Gleichgewicht wird durch das Gegenüberstellen von einer externen Kunden- und einer internen Prozess- und Mitarbeitersicht (Lombriser & Abplanalp, 2015, S. 382). Die Balanced Scorecard wird zur Messung der Strategieperformance eingesetzt, kann jedoch schon vorgängig zum Übersetzen der Strategie in messbare und mit Kennzahlen verknüpfte Ziele verwendet werden (Kaplan & Norton, 1996; Stoll, 2013, S. 82). Um die Steuerbarkeit zu gewährleisten, sollten maximal 25 Ziele in die Balanced Scorecard aufgenommen werden, was einem Wert von vier bis sieben Kennzahlen pro Perspektive entspricht (Horváth & Partners, 2000, S. 32). Der Hochschulprofessor Ahn (2005) führt aus,

dass die Balanced Scorecard sich zwar in der praktischen Umsetzung durchgesetzt hat, aus der wissenschaftlichen Perspektive darüber jedoch vergleichsweise wenig Einigkeit herrscht. Er beruft sich bei seiner Aussage auf eine Studie von Zimmermann und Jöhnk (2000), die 24 Unternehmen befragt haben und davon 19 die Balanced Scorecard im Einsatz haben (Zimmermann & Jöhnk, 2000). Um die Komplexität der Balanced Scorecard visuell darzustellen, ist diese in Abbildung 6 zu finden.

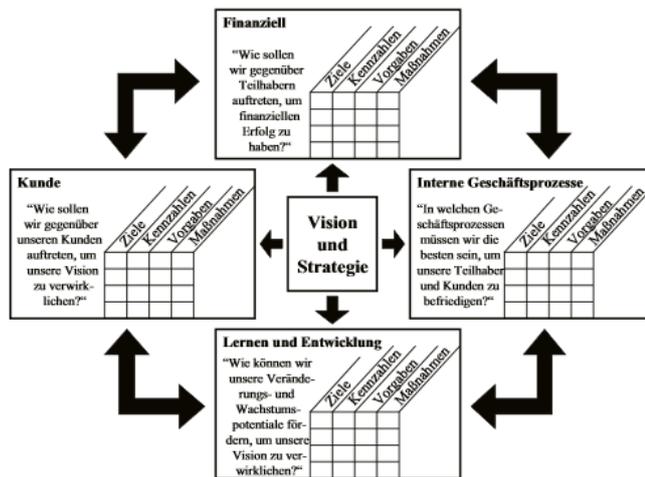


Abbildung 6: Die Balanced Scorecard von Kaplan und Norton (1996)

3.2.5 Kritische Reflexion der Modelle und Instrumente

Wie im Einleitungsteil der vorliegenden Masterthesis erläutert ist zu beachten, dass die wissenschaftstheoretischen Grundpositionen sowie die Managementlehre und Managementmodelle nicht abschliessend anhand objektiver Rationalitätskriterien legitimiert werden können, sondern durch erkenntnistheoretischen Pluralismus gekennzeichnet sind (Sander et al., 2004). Dieser Umstand ist kritisch zu betrachten, da die erläuterten Modelle und Instrumente zwar die gängigsten basierend auf der Literatur darstellen, aber nicht abschliessend objektiv legitimiert werden können, sondern vielmehr auf Präferenzen und Erfahrungen der jeweiligen Organisation zurückzuführen sind. Weiters weist das in diesem Abschnitt beschriebene lineare Vorgehen der Strategieentwicklung auch Schwachstellen auf. So basiert das lineare Vorgehen bei der Strategieentwicklung oft auf Prognosen der Zukunft und die Vorbereitung darauf, was bedeutet, dass die Zukunft möglichst korrekt vorausgesagt werden muss (Chaffee, 1985).

3.3 Fallstudien zu Strategie in Non-Profit-Organisationen

Im Abschnitt Fallstudien werden unterschiedliche Fälle von Strategieentwicklungsprozessen in öffentlich-rechtlichen sowie in sozialen Non-Profit-Organisationen zusammengefasst, um daraus abzuleiten, welche Gemeinsamkeiten und Schnittpunkte sich in diesen Fällen finden lassen. Durch das Erkennen der Gemeinsamkeiten kann im Zwischenfazit der Literaturanalyse gefolgert werden, welche Methoden, Modelle und Phasen in der Praxis häufig verwendet werden, um daraus in Kapitel 4 die Case-Study herzuleiten. Analysiert wird durch den Autor bei den erläuterten Fällen nicht der Inhalt oder das Ergebnis des Strategieentwicklungsprozesses, sondern das Vorgehen zur Strategieentwicklung und -findung. Inhaltliche Fakten werden durch den Autor nur zwecks Anschauungsbeispiel erläutert. Die Fallstudien stammen aus verschiedenen Werken, wie aus «Strategieentwicklung in Sozialinstitutionen» von Bätcher und Ermatinger (2004) und «Strategieentwicklung kurz und klar» von Sander und Bauer (2011).

3.3.1 Fallstudie öffentlich-rechtliche Suchteinrichtung

Die Einrichtung «Sonnenweg» ist eine öffentlich-rechtliche Non-Profit-Organisation in der Form einer Suchteinrichtung, die zum Ziel hat, drogen- und alkoholabhängige Personen zu begleiten und zu betreuen. Seit zwanzig Jahren bietet das Unternehmen ein Leistungsangebot im Bereich Suchtarbeit an. Aufgrund der sich dynamisch wandelnden Unternehmensumwelt ist es für die Suchteinrichtung prioritär, die internen und externen Anspruchsgruppen zu berücksichtigen und zufriedenzustellen. Obwohl das Unternehmen eine öffentlich-rechtliche Non-Profit-Organisation ist, bewegt sie sich in einem Marktumfeld, indem die Nachfrage die Bedürfnisse der Klienten und das Angebot die Betreuung derer ist. Aufgrund dieses Umstandes entwickelt das Unternehmen regelmässig eine Strategie, um auf die internen und externen Einflüsse zu reagieren. Die Strategieentwicklung findet in verschiedenen Phasen über einen grösseren Zeithorizont statt. Das Unternehmen beginnt jeweils mit einer Analyse der gesellschaftlichen, soziopolitischen, wirtschaftlichen, technologischen und juristischen Umweltsphären, um daraus die möglichen Zukunftsszenarien abzuleiten. Anschliessend werden die strategischen Stossrichtungen abgeleitet, indem zuerst der normative Rahmen geschaffen wird, in dem die persönlichen Motive und Interessen des Unternehmens niedergeschrieben werden. Dieser normative Rahmen dient dem Unternehmen, um zu verstehen, was die derzeitigen Kernaufgaben sind und wie die Organisation basierend auf den Zukunftsszenarien künftig aussehen soll. Darauf aufbauend werden die strategischen Zielgrössen definiert und bewertet. Nach der

Bewertung wird das strategische Programm ausgearbeitet und mittels Balanced Scorecard werden die Kennzahlen definiert und regelmässig gemessen. Anhand dieses Fallbeispiels sind die Phasen eines linearen Strategieentwicklungsprozesses erkennbar: Umweltanalyse, Definition des normativen Rahmens, Strategieentwicklung, Strategiemessung mittels Balanced Scorecard (Bätscher & Ermatinger, 2004, S. 101–120).

3.3.2 Fallstudie Strategie Mehrspartenhilfswerk

Das kirchliche Hilfswerk mit kantonaler Trägerschaft ist eine soziale Non-Profit-Organisation, die sich selbst als soziale Dienstleistungsorganisation in unterschiedlichen Bereichen definiert. Neben einem Sozialdienst für aufgenommene Asylsuchende und Beschäftigungsprogramme für erwerbslose Personen bietet das Hilfswerk eine Not- und Überbrückungshilfe, einen Lebensmittelladen für sozial Benachteiligte sowie eine Fachstelle für die Beratung in der letzten Lebensphase an. Geld- und Auftraggeber sind dabei die kantonale Trägerschaft und die Gemeinden, angewiesen ist das Unternehmen zudem auf Spenden und kirchliche Gelder. Das Unternehmen weist 78 Vollzeitstellen sowie 180 Freiwillige auf und erarbeitet regelmässig eine auf fünf Jahre ausgerichtete Strategie. Die Strategieentwicklung wird über mehrere Monate mit unterschiedlichem Teilnehmerkreis durchgeführt. Deckungsgleich mit der neuen Strategie sollen jeweils die Aufbau- und Ablauforganisation angepasst werden. Um die Aussensicht der Auftraggeber und von anderen privaten und gemeinnützigen Organisationen zu erhalten, startet der Strategieentwicklungsprozess beim kirchlichen Hilfswerk mit einer Befragung der wichtigsten Auftraggeber und Partnerorganisationen. Das Ziel dabei ist, die bestehende Strategie zu reflektieren und die gesetzten Ziele zu messen. Basierend auf dieser Aussensicht werden erste Schwachstellen der heutigen Strategie identifiziert. Im zweiten Schritt wird eine Umweltanalyse mit der Einschätzung der wichtigsten Entwicklungen in den Bereichen Gesellschafts- und Sozialpolitik, Wirtschaft und Arbeitsmarkt, Politik und Gesetzgebung sowie Sozialarbeit durchgeführt, was einer reduzierten PESTEL-Analyse entspricht. Ergänzend zu dieser Umweltanalyse findet eine Überprüfung der Anspruchsgruppen statt, die sich über die Lebensdauer des Unternehmens nicht verändern. Im dritten Schritt findet die Organisationsanalyse mit der Aussensicht der Stärken und Schwächen statt, die im Rahmen eines Kadertages analysiert werden. Daraus werden die strategischen Erfolgsfaktoren und zentralen Herausforderungen abgeleitet. Im vierten Schritt werden die strategische Positionierung und die strategischen Leitlinien festgelegt, indem die normative Orientierung, die Handlungsfelder, das Einzugsgebiet, das

Anspruchsgruppenmanagement, die Kommunikation und die Grundlagenarbeit definiert werden. Darauf aufbauend wird ein Umsetzungsplan mit Zielen, Massnahmen, Zeitplan, Zuständigkeiten und Indikatoren zur Messbarkeit erarbeitet. Anhand dieses Fallbeispiels sind die Phasen Analyse, aufgeteilt in Organisations-, Umwelt-, Anspruchsgruppenanalyse, sowie Strategieentwicklung und Strategiemessung ersichtlich (Sander & Bauer, 2011, S. 26–32).

3.3.3 Fallstudie Alters- und Pflegeheim

Das Alters- und Pflegeheim ‹Sternenhimmel› wurde in den 50er-Jahren in der Rechtsform eines Vereins gegründet und nach der Übernahme durch einen neuen Heimleiter in eine Stiftung umgewandelt. Die Stiftung ist eine soziale Non-Profit-Organisation, die sich in einem Marktumfeld verschiedener Leistungserbringer bewegt. Der erste Schritt nach dieser Umwandlung war die Definition einer neuen Strategie im Rahmen der Strategieentwicklung. Die Strategieentwicklung in diesem Fallbeispiel zieht sich über einen längeren Zeithorizont und wurde als einmaliges Projekt zur Strategiefindung durchgeführt. Aus den strategischen Stossrichtungen wurden strategische Programme abgeleitet. In einem ersten Schritt wurden durch das neu zusammengestellte Projektteam die Zukunftsszenarios und Trends für Alters- und Pflegeheime analysiert, indem die verschiedenen Umweltsphären betrachtet wurden. Durch die Betrachtung dieser Umweltsphären wurden drei strategische Szenarien ausgearbeitet, mit denen auf die möglichen Trends reagiert werden kann. Um diese strategischen Szenarien zu bewerten, wurden der normative Rahmen festgelegt und die Analyse erweitert. Die Analyse wurde ausgebaut, indem eine Chancen-Gefahren-Analyse und eine Stärken-Schwächen-Analyse durchgeführt wurde, was einer SWOT-Analyse entspricht. Darauf aufbauend wurden die strategischen Stossrichtungen bewertet und gewichtet sowie die organisatorischen Möglichkeiten abgeleitet. Im nächsten Schritt hat das Projektteam die Strategie formuliert und die strategischen Programme zur Umsetzung definiert. Die Strategieformulierung war hierbei auf einer hohen abstrakten Ebene, zum Beispiel wurde definiert, sämtliche soziale Leistungen auf qualitativ hohem Niveau zu erbringen oder die Vermittlung von bedarfsgerechter Zusatzleistung zu erhöhen, um einen positiven Deckungsbeitrag zu generieren. Um diese abstrakten Ziele zu erreichen, wurden die strategischen Programme identifiziert. Innerhalb dieser strategischen Programme wurde eine Unterteilung in kurzfristige und langfristige strategische Massnahmen getroffen. Im letzten Schritt wurden die Kennzahlen und Indikatoren auf einer Balanced Scorecard dargestellt. In diesem Fallbeispiel sind die Phasen

eines linearen Strategieentwicklungsprozesses sichtbar. Zuerst wurde eine Analyse, unterteilt in eine Stärken-Schwächen- und Chancen-Gefahren-Analyse, sowie die Definition von Trends und Zukunftsszenarien durchgeführt, danach wurden die strategischen Stossrichtungen abgeleitet, was der Strategieformulierung entspricht. Die Kennzahlen und Indikatoren wurden im letzten Schritt definiert und messbar gemacht, was dem Strategiecontrolling gleichkommt (Bätscher & Ermatinger, 2004, S. 149–172).

3.3.4 Fallstudie strategische Neupositionierung eines Treffpunkts für Erwerblose

Der Treffpunkt für Erwerblose, bestehend aus Rechtsberatung und Sozialberatung, gehört zu den kirchlichen Dienstleistungen im Erwerbslosenbereich und ist als soziale Non-Profit-Organisation zu kategorisieren. Bei diesem Treffpunkt finden erwerblose Personen Infrastruktur und Beratung für die Stellensuche. Bevor der Strategieentwicklungsprozess beginnt, erstellt die leitende Person des Treffpunkts einen Projektplan mit dem Vorgehen, den Zuständigkeiten, den Instrumenten und den im Voraus definierten Resultaten. Das Team zur Strategieentwicklung besteht aus Sozialarbeitern, Juristen und Sachbearbeitern, um eine Diversifikation der Meinungen sicherzustellen. Der Strategieentwicklungsprozess dieses Treffpunkts für Erwerblose zieht sich über ein Quartal und über mehrere Workshops. Abgeleitet ist der gesamte Strategieentwicklungsprozess von dem normativen Rahmen, bestehend aus der Vision und dem Leitbild. Im ersten Schritt des Strategieentwicklungsprozesses werden die Umweltsphären mithilfe einer vereinfachten PESTEL-Analyse betrachtet, um das relevante nahe und weitere Umfeld zu verstehen und daraus Chancen und Risiken abzuleiten. Bei diesem Schritt soll die Frage beantwortet werden, was für Szenarien in naher Zukunft eintreten können und wie diese das Unternehmen beeinflussen können. Mithilfe der Organisationsanalyse werden die Stärken und Schwächen des Unternehmens definiert und die organisationsinternen Fähigkeiten beurteilt. Die Organisationsanalyse soll dem Unternehmen dazu dienen zu verstehen, was die Organisation heute gut kann und was als Schwachstelle gilt. Um die beiden Analysen, Umwelt- und Organisationsanalyse, zu verbinden, wird eine integrierte Betrachtung mittels SWOT-Analyse vorgenommen. Die Ergebnisse dieser Analysearbeit dienen dazu, um im nächsten Schritt die konkrete Strategie zu formulieren, Ziele abzuleiten und die Umsetzung mittels Massnahmen zu planen. Die formulierte Strategie beantwortet im vorliegenden Fall die Frage, was die Organisation erreichen möchte und die Umsetzung mittels Massnahmenplan legt dar, wie dieses Ziel erreicht wird. Aus dem vorliegenden Fallbeispiel sind unterschiedliche Phasen abgeleitet vom normativen Rahmen ersichtlich. Zuerst

wird die Analyse bestehend aus interner und externer Betrachtungsweise durchgeführt, um im nächsten Schritt die Strategie zu formulieren. In der nächsten Phase ist ersichtlich, dass die Massnahmen und Ziele abgeleitet werden, was Strategieentwicklung und Strategiemessung entspricht (Sander & Bauer, 2011, S. 187–200).

3.4 Zwischenfazit Literaturanalyse

Die Literaturanalyse zeigt, dass ein Unternehmen eine Strategie benötigt, um langfristige und zum Erfolg führende Handlungsentscheide zu treffen. Strategisches Management wird hierbei als der gesamtheitliche Prozess der Strategieentwicklung verstanden, der sich von der Analyse des Umfeldes über die Definition grundlegender Ziele bis zur Realisierung und Umsetzung der Strategie erstreckt. Wie in Abschnitt 1.2 detailliert erläutert, bedarf auch ein öffentlich-rechtliches Non-Profit-Unternehmen einer Strategie und eines Strategieentwicklungsprozesses, da die gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und technischen Entwicklungen seit den Neunzigerjahren vielfältiger und dynamischer als noch in den Jahrzehnten davor sind. Die Strategie soll dazu dienen, den Anforderungen an das Gestalten und Lenken des Unternehmens gerecht zu werden. Die Klassifizierung von Non-Profit-Organisationen kann hierbei nach den in Unterabschnitt 3.1.6.1 definierten Kategorisierungen erfolgen. Non-Profit-Organisationen werden in der Theorie als Unternehmen unterschiedlicher Kategorien charakterisiert, deren Ziel nicht die Gewinnmaximierung oder Gewinnausschüttung ist, sondern das Erreichen eines übergeordneten Zielles. Wie zu Beginn in Abschnitt 3.1 beschrieben, werden in der Literatur zum Thema Strategie konkrete Phasen des Strategieentwicklungsprozesses benannt, die sich in der Theorie und auf einer abstrakten und praktischen Ebene grösstenteils ähneln. Um eine Strategie zu definieren, benötigt ein Unternehmen den normativen Rahmen bestehend aus Vision und Mission. Aufbauend auf diesen Normen wird in einer ersten Phase eine strategische Analyse bestehend aus Umwelt- und Unternehmensanalyse durchgeführt. Dabei sollen auch die Anspruchsgruppen auf deren Einfluss und Beeinflussbarkeit analysiert werden. Für die strategische Analyse bietet sich die PESTEL-Analyse, die SWOT-Analyse sowie die Relevanzmatrix der Anspruchsgruppen an. Bei der Strategieentwicklung werden die Strategie formuliert und strategische und messbare Ziele abgeleitet, für diese Phase eignet sich die in Unterabschnitt 3.2.3.1 beschriebene TOWS-Matrix oder die in Unterabschnitt 3.2.3.2 erläuterte Strategy Map. Wie in Unterabschnitt 3.1.3.5 dargelegt, benötigen Mitarbeitende abstrahierte strategische Ziele, damit nachvollziehbar ist, auf welches übergeordnete Ziel sie ihr Handeln ausrichten müssen. Im nachgelagerten Schritt

zur Strategieentwicklung werden die Strategieerreichung und definierte Kennzahlen gemessen, dazu eignet sich die in Unterabschnitt 3.2.4.1 beschriebene Balanced Scorecard. Managementmodelle mit gesamtheitlichem Ansatz, die in Abschnitt 3.2.1 erläutert sind, bieten einen Ordnungsrahmen für das strategische Management und zeigen die Abhängigkeiten und Zusammenhänge unter der Betrachtung des Ungewissen auf und bringen Orientierung über den gesamten Strategieentwicklungsprozess. Modelle mit gesamtheitlichem Ansatz, die in der vorliegenden Masterthesis beschrieben sind, sind das neue St. Galler Managementmodell, das Vier-Phasen-Modell für Non-Profit-Organisationen, der NPO-Kompass, die Strategieschleife und das Modell zur Strategieentwicklung nach Wheelen und Hunger (2008). Kritisch betrachten die Autoren Mintzberg et al. (2009) den Ansatz der strategischen Planung, da es beabsichtigte und geplante Strategien gibt, die umgesetzt werden sollen, jedoch nicht umsetzbar sind und deshalb als nicht realisierte Strategie gelten. Emergente Strategien sind hierbei Strategien, die von der Basis, respektive von den Mitarbeitenden, initiiert und vorgeschlagen sind. Diese emergenten Strategien machen den Grossteil der Strategieentwicklung in Unternehmen aus. Mintzberg et al. (2009) kritisieren nicht die strategische Planung als solche, sondern die Umsetzung von geplanten Strategien in der Praxis. Kritisch betrachtet werden in der Literaturanalyse unter Abschnitt 3.2.5 auch die Managementmodelle, da diese gemäss Sander et al. (2004) nicht anhand objektiver Rationalitätskriterien begründet werden können und daher durch erkenntnistheoretischen Pluralismus gekennzeichnet sind. Ebenfalls kritisch reflektiert wird in diesem Abschnitt die Position von Chaffee (1985), der das lineare Vorgehen bei der Strategieentwicklung bemängelt, da die Strategie auf Prognosen der Zukunft beruht und diese ungenau sein können.

4 Datenerhebung

Im vorhergehenden Kapitel wurden die Literatur zum Thema Strategie und Non-Profit-Organisationen sowie die gängigen Modelle und Instrumente zur strategischen Analyse und Strategieentwicklung erläutert und kritisch betrachtet. Ebenfalls wurde der aktuelle Stand des Wissens gewürdigt. Im nachfolgenden Kapitel werden anhand des im Methodenteil beschriebenen Case-Study-Ansatzes der Beispielfall sowie Art und Durchführung der Datenerhebung erläutert.

4.1 Fall

Im Abschnitt 4.1 Fall wird die Non-Profit-Unternehmung, die als Case-Study dient, betrachtet und die Rahmenbedingungen werden erläutert. Ebenfalls wird eine geographische Einordnung vorgenommen.

4.1.1 Vorstellung Zweckverband Sozialregion Thal-Gäu

Die Sozialregion Thal-Gäu ist ein durch das Sozialgesetz des Kantons Solothurns (2012) geschaffener Zweckverband, dessen Träger die sechzehn Gemeinden der Amtei Thal-Gäu im Kanton Solothurn sind. Die Gemeinden sind nebst den Geldgebern auch die Leistungsempfänger. Alle Einwohner der angegliederten Gemeinden können die Leistungen der Sozialregion beziehen. Zu ihren Leistungen gehören der Sozialdienst mit der Unterstützung zur persönlichen und finanziellen Selbstständigkeit sowie die Übernahme des kantonalen Kindes- und Erwachsenenschutzes. Ebenfalls zu den Aufgaben der Sozialregion Thal-Gäu gehören die Mütter- und Väterberatung (Sozialregion Thal-Gäu, 2009). Die Sozialregion Thal-Gäu ist eine Non-Profit-Organisation, die der in Unterabschnitt 3.1.6.1 vorgestellten Kategorisierung nach ICNPO zufolge eine Non-Profit-Organisation im sozialen Bereich darstellt und sich gemäss des in demselben Abschnitt erläuterten Wohlfahrtsdreiecks im dritten Sektor ansiedelt.

4.1.2 Geographische Einordnung Amtei Thal-Gäu

Gemäss der Verfassung des Kantons Solothurns Art. 43 (2022) gliedert sich das Kantonsgebiet in fünf Amteien. Jede Amtei hat hierbei zwei Bezirke. Eine Amtei bildet die Grundlage für die dezentralisierte Verwaltung sowie die Rechtsprechung und gilt bei Wahlen als Wahlkreis. Die Amtei Thal-Gäu besteht aus dem Bezirk Thal und dem Bezirk Gäu. Dem Bezirk Thal gehören die Gemeinden Aedermannsdorf, Balsthal, Herbetswil, Holderbank, Laupersdorf, Matzendorf, Mümliswil-Ramiswil und Welschenrohr-

Gänsbrunnen an. Zu dem Bezirk Gäu gehören die Gemeinden Egerkingen, Härkingen, Kestenholz, Neuendorf, Niederbuchsiten, Oberbuchsiten, Wolfwil und Oensingen. Wie einleitend beschrieben sind diese Gemeinden zum einen Geldgeber und zum anderen Leistungsempfänger.

4.2 Fallbezogener Strategieentwicklungsprozess

Basierend auf der Literaturanalyse und dem Zwischenfazit in Kapitel 3 wurde der Strategieentwicklungsprozess der Sozialregion Thal-Gäu durch den Autor in folgende Schritte unterteilt:

1. Normativen Rahmen setzen
2. Strategische Analyse durchführen
3. Strategieentwicklung vollziehen
4. Strategieumsetzung und Kontrolle planen

Dieser Strategieentwicklungsprozess sollte mittels Umfrage bestätigt oder falsifiziert und die Ergebnisse mit einem leitfadengestützten Experteninterview validiert werden. Damit die Komplexität des Strategieentwicklungsprozesses im Rahmen der vorliegenden Arbeit verständlich und nachvollziehbar ist, sind die jeweiligen Variablen in Tabelle 2 abgebildet und zusammengefasst. Lombriser & Abplanalp (2015) definieren einen ähnlichen, aber in einzelnen Teilen abweichenden Strategieentwicklungsprozess. Folgender Strategieentwicklungsprozess ist für den vorliegenden Fall aus der Literatur zusammengestellt.

| Phase | Betrachtung | Instrument | Integrativ | Literaturanalyse |
|----------------------|---|---------------------------------|------------|------------------|
| Normativer Rahmen | Vision/Mission | Definition | | 3.1.3.2 |
| Strategische Analyse | Chancen/Gefahren (Umweltanalyse) | PESTEL | SWOT | 3.2.2.1 |
| | Stärken und Schwächen (Unternehmensanalyse) | SW-Betrachtung | | 3.2.2.2 |
| | Anspruchsgruppen | Relevanzmatrix Anspruchsgruppen | | 3.2.2.3 |

| | | | | |
|----------------------------------|---|--------------------|--|--------------------|
| Strategieentwicklung | Chancen/Schwächen zu Stärken Individuelle Mitarbeiterziele | TOWS | | 3.2.3.1 3.1.3.5 |
| Strategieumsetzung und Kontrolle | Ziele/Zielwerte | Balanced Scorecard | | 3.2.4.1 |

Tabelle 2: Vorgehen zur Strategieentwicklung Sozialregion Thal-Gäu (eigene Darstellung)

4.3 Umfrage

4.3.1 Ziel der Umfrage

Wie im Methodenteil beschrieben, wurde eine quantitative Umfrage durchgeführt, damit die Antworten kategorisiert auf einer Likert-Skala ausgewertet und eindeutig der Literatur zugewiesen werden konnten. Die Likert-Skala ist eine Ordinalskala, die dazu dient, eine differenzierte Meinung zu verdeutlichen oder eine Wahrnehmung aufzudecken (Gritsch, 2012; SurveyMonkey, 2022). Die eindeutige Zuordnung der Umfrageergebnisse zu der Theorie ist bei offenen Fragen, zum Beispiel bei Experteninterviews, nicht oder nur bedingt möglich (Gritsch, 2012). Das Experteninterview wurde, wie ebenfalls im Methodenteil beschrieben, im Rahmen der Methodentriangulation dazu verwendet, die Ergebnisse zu validieren. Die Grundgesamtheit der Befragten stellen bei vorliegender Umfrage die Kaderpersonen der Sozialregion Thal-Gäu, bestehend aus Vorstand, Geschäftsleitung, Bereichsleitung und Teamleitung dar. Die Umfrage umfasst zwölf Aussagen basierend auf der Literatur und wurde den jeweiligen Schritten des Strategieentwicklungsprozess zugewiesen. Da aufgrund des Zieles der Umfrage die komplette Grundgesamtheit befragt und keine Stichprobe gezogen wurde, entfällt das Aufstellen einer Hypothese und eines Signifikanztests, da die Hypothese im Falle einer Stichprobenziehung dazu dient, eine Annahme über die Grundgesamtheit zu treffen (Hartmann et al., 2022, S. 69).

4.3.2 Befragte Grundgesamtheit

Die Grundgesamtheit besteht wie vorhergehend beschrieben aus allen Kadern des Zweckverbands Sozialregion Thal-Gäu und allen Vorstandsmitgliedern zusammen. Dies entspricht einem Total von sechzehn Personen und ist wie folgt verteilt:

4.3.2.1 Kader Sozialregion Thal-Gäu

Der Kader der Sozialregion Thal-Gäu setzt sich aus acht Personen zusammen. Dazu gehören die Geschäftsführerin, die Bereichsleiterin Sozialdienst, die beiden Teamleiterinnen Sozialdienst, die Bereichsleitung Mandatsdienst, die beiden Teamleitenden Sachbearbeitung und die Teamleiterin Abklärungsdienst. Dies macht ein Total von acht Personen, an welche die Umfrage gesendet wurde.

4.3.2.2 Vorstand Sozialregion Thal-Gäu

Der Vorstand ist das strategische Organ der Sozialregion und besteht aus dem Präsidenten, dem Vizepräsidenten, dem Aktuar und weiteren sechs Personen. Da der Autor dieser Masterthesis ebenfalls Vorstandsmitglied ist, jedoch nicht an der Umfrage teilnimmt, wird die Grundgesamtheit des Vorstandes aus acht Personen gebildet.

4.3.3 Fragebogen

Wie in Abschnitt 4.3.1 beschrieben, umfasst der standardisierte Fragebogen zwölf Aussagen. Die Aussagen sind abgestützt auf der Literaturanalyse und dienen dazu, die Erfahrungswerte der Kaderpersonen innerhalb der Sozialregion Thal-Gäu zu nutzen, um die Literatur mit dem vorliegenden Fall zu verknüpfen. Die Umfrage wurde im Zeitraum vom 3. Januar 2023 bis 15. Januar 2023 über die Plattform «Qualtrics» erhoben. Es wurde eine Vollerhebung durchgeführt, indem die Grundgesamtheit der Zielgruppe befragt wurde. Die Grundgesamtheit besteht wie im vorhergehenden Abschnitt beschrieben aus sechzehn Personen, und zwar acht Kadermitarbeitende und acht Vorstandsmitglieder. Das Anschreiben und die Umfrage sind unter Anhang 2 und Anhang 3 zu finden. Die zu bewertenden Aussagen wurden wie folgt aufgebaut:

4.3.3.1 Allgemeine Aussagen

1. Der Nutzen und Zweck einer Strategie für die Sozialregion ist, die Realisierung einer angestrebten Leistung für die Anspruchsgruppen sicherzustellen. Abgeleitet aus Literatur: Müller-Stewens & Lechner, 2016

2. Das Ausarbeiten einer Strategie in der Sozialregion liegt in der Verantwortung der Führungsebene (Kader/Vorstand). Abgeleitet aus der Literatur: Schuh, 2011.

4.3.3.2 Aussagen zur Phase Normativer Rahmen

3. In der Sozialregion wird ein normativer Rahmen (Vision/Mission) benötigt, um sicherzustellen, dass die unterschiedlichen Interessen der Anspruchsgruppen niedergeschrieben sind. Abgeleitet aus der Literatur: Sieper, 2008, S.61.

4. Eine formulierte Vision und Mission ist in der Sozialregion notwendig, um eine Richtungsvorgabe zu haben. Abgeleitet aus der Literatur: Nanus, 1994, S. 21.

4.3.3.3 Aussagen zur Phase Strategische Analyse

5. Die Sozialregion befindet sich in einem dynamischen Umfeld im Hinblick auf Chancen und Gefahren. Abgeleitet aus der Literatur: Schwarz & Giroud, 2006, S. 291; Waibel, 2015, S. 32–33.

6. Der gezielte Einsatz von Stärken und Kernkompetenzen innerhalb der Sozialregion und das Kennen dieser kann eingesetzt werden, um eine strategisch bessere Position zu erreichen. Abgeleitet aus der Literatur: Hamel & Prahalad, 1996.

7. Es gibt unterschiedliche Anspruchsgruppen der Sozialregion mit unterschiedlichen Bedürfnissen, unterschiedlichem Einfluss und unterschiedlicher Beeinflussbarkeit. Abgeleitet aus der Literatur: Müller-Stewens & Lechner, 2016, S. 179,

8. Um in der Sozialregion eine Strategie zu definieren, ist das Kennen und Verstehen der Bedürfnisse und des Einflusses der Anspruchsgruppen notwendig. Abgeleitet aus der Literatur: Müller-Stewens & Lechner, 2016, S. 179.

4.3.3.4 Aussagen zur Phase Strategieentwicklung

9. Für die Mitarbeitenden der Sozialregion ist es bedeutsam, Zielvorgaben und Zielsetzungen zu haben, um ihr Wirken auf ein konkretes Ziel festzulegen. Abgeleitet aus der Literatur: Hahn, 1997, S. 42.

10. In der Sozialregion würde durch das Koppeln von individuellen Leistungsprämien an die persönlichen Mitarbeiterziele eine Verbindung zwischen Mitarbeitermotivation und Erreichung der strategischen Ziele entstehen: Kaplan und Norton, 2009, S. 177.

4.3.3.5 Aussage zur Phase Strategieumsetzung und Kontrolle

11. Für die Mitarbeitenden der Sozialregion Thal-Gäu und die Kader ist es bedeutsam, definierte Ziele zu haben. Abgeleitet aus der Literatur: Gmür & Thommen, 2014; Pümpin, 1992, S. 156.

12. Die Ziele der Sozialregion können in die vier Handlungsfelder Kunde, Finanzen, Mitarbeitende (Lernen und Entwicklung) und Geschäftsprozesse kategorisiert werden. Abgeleitet aus der Literatur: Kaplan und Norton, 2009.

Die Antwortmöglichkeiten wurden wie einleitend beschrieben auf einer Likert-Skala abgebildet. Die Auswahlmöglichkeiten pro Aussage wurden wie folgt abgebildet:

1. Stimme überhaupt nicht zu
2. Stimme nicht zu
3. Stimme zu
4. Stimme voll und ganz zu

4.3.4 Ausschluss von auftretenden Verzerrungen

Da bei einer wissenschaftlichen Umfrage unterschiedliche verzerrende Effekte auftreten können, wurden diese bei der Erstellung der Umfrage beachtet. Es kann der Reihenfolgeeffekt auftreten, der die Teilnehmenden bei der Beantwortung späterer Fragen und Aussagen beeinflusst. Dieser Effekt wurde in der vorliegenden Umfrage durch die Randomisierung, also das zufällige Setzen der Aussagen behoben. Ein weiterer Effekt, der insbesondere bei Likert-Skalen auftreten kann, ist die Mittelwertorientierung. Die Theorie der Mittelwertorientierung besagt, dass die Umfrageteilnehmenden dazu tendieren, die mittleren Skalenpunkte auszuwählen anstatt der aussagekräftigen Skalenpunkte. Dieser Effekt wurde in der vorliegenden Arbeit verhindert, indem die Likert-Skala eine gerade Anzahl von Antworten aufwies und somit sichergestellt wurde, dass die Teilnehmenden eine eher zustimmende oder eher ablehnende Haltung einnehmen müssen (Baur & Blasius, 2014; Engel et al., 2012; Urban, 2019).

4.3.5 Erwartetes Ergebnis

Der Autor der vorliegenden Masterthesis erwartete, dass aufgrund der Ableitung aus der Literatur das strategische Framework für die Sozialregion Thal-Gäu passend ist und somit durch die Grundgesamtheit bestätigt wird. Als bestätigt angesehen kann das Framework

werden, wenn bei den jeweiligen Aussagen eine Mehrheit der Befragten voll und ganz zustimmend oder zustimmend sind (Auswahlmöglichkeiten 3 und 4).

4.4 Leitfadengestütztes Experteninterview

4.4.1 Ziel des leitfadengestützten Experteninterviews

Wie im Methodenteil beschrieben, dient ein Experteninterview dazu, spezifisches Wissen abzufragen, das für die Beantwortung der Forschungsfrage notwendig sind. Ein leitfadengestütztes Experteninterview kann ebenfalls als Plausibilisierungsgespräch nach einem empirischen Forschungsprogramm geeignet sein (Kaiser, 2014, S. 35). In der vorliegenden Masterthesis wurde das leitfadengestützte Interview als Plausibilisierungsgespräch genutzt, indem spezifisches Deutungswissen eines Experten abgefragt wurde. Das leitfadengestützte Experteninterview wurde mit Herrn Prof. Christoph Buerkli, einem Experten im Bereich Non-Profit-Organisationen durchgeführt und mittels qualitativer Analyseverfahren hermeneutisch ausgewertet, indem aufbauend auf einem einfachen Transkript nach Dresing & Pehl (2010) die relevanten Kernaussagen inhaltlich zusammengefasst wurden (Mayring, 2010, S. 473, 2022, S. 65–69). Herr Prof. Christoph Buerkli verfügt über mehrjährige Erfahrung als Studiengangleiter des Bachelorstudiengangs «Public and Non-Profit Management» an der Hochschule Luzern und ist Präsident der Spitex der Stadt Luzern. Er ist aus diesem Grund geeignet, die Fragen aus Expertensicht zu beantworten und zu deuten. Das Experteninterview wurde, damit die Umfrage plausibilisiert werden konnte, ähnlich wie diese mit offenen Antwortmöglichkeiten aufgebaut.

4.4.2 Leitfaden

Die Fragen im Interviewleitfaden wurden in die definierte Schritte des Strategieprozesses kategorisiert und in Faktenfrage, Eröffnungsfrage, Stimuli und immanente Fragen unterteilt (Gentile, 2020). Eine Auflistung der Fragen mit der entsprechenden theoretischen Fundierung ist nachfolgend zu finden. Der gesamte Interviewleitfaden ist unter Anhang 4 angegeben.

4.4.2.1 Allgemeine Fragen

1. Was ist aus Ihrer Sicht der Nutzen und Zweck einer Strategie für öffentlich-rechtliche Non-Profit-Organisationen? Abgeleitet aus Literatur: Müller-Stewens & Lechner, 2016

2. In welcher Verantwortung liegt das Ausarbeiten und Mitwirken am Strategieprozess in einer öffentlich-rechtlichen Non-Profit-Organisation? Abgeleitet aus der Literatur: Schuh, 2011.

4.4.2.2 *Fragen zur Phase Normativer Rahmen*

3. Wozu wird ein normativer Rahmen (Vision/Mission) in einer öffentlich-rechtlichen Non-Profit-Organisation benötigt? Abgeleitet aus der Literatur: Sieper, 2008, S.61.

4. Was für ein Managementinstrument benötigt es aus Ihrer Sicht, damit die Mitarbeitenden eine Richtungsvorgabe haben? Abgeleitet aus der Literatur: Nanus, 1994, S. 21.

4.4.2.3 *Fragen zur Phase Strategische Analyse*

5. Befinden sich öffentlich-rechtliche Non-Profit-Organisationen in einem dynamischen Umfeld im Hinblick auf Chancen und Gefahren? Abgeleitet aus der Literatur: Schwarz & Giroud, 2006, S. 291; Waibel, 2015, S. 32–33.

6. Wozu dient in einer öffentlich-rechtlichen Non-Profit-Organisation das Kennen und Nutzen von Stärken und Kernkompetenzen? Abgeleitet aus der Literatur: Hamel & Prahalad, 1996.

7. Was gibt es aus Ihrer Sicht in einer öffentlich-rechtlichen Non-Profit-Organisation für unterschiedliche Anspruchsgruppen, mit welchen Bedürfnissen? Abgeleitet aus der Literatur: Müller-Stewens & Lechner, 2016, S. 179,

8. Was muss über die Anspruchsgruppen bekannt sein, damit eine optimale Strategie angefertigt werden kann? Abgeleitet aus der Literatur: Müller-Stewens & Lechner, 2016, S. 179.

4.4.2.4 *Fragen zur Phase Strategieentwicklung*

9. Warum ist es für die Mitarbeitenden von öffentlich-rechtlichen Non-Profit-Organisationen bedeutsam, Zielvorgaben und Zielsetzungen zu haben, um ihr Wirken auf ein Ziel festzulegen? Abgeleitet aus der Literatur: Hahn, 1997, S. 42.

10. Entsteht aus Ihrer Sicht in einer öffentlich-rechtlichen Non-Profit-Organisation durch das Koppeln von individuellen Leistungsprämien an die persönlichen Mitarbeiterziele eine Verbindung zwischen Mitarbeitermotivation und Erreichung der strategischen Ziele? Abgeleitet aus der Literatur: Kaplan und Norton, 2009, S. 177.

4.4.2.5 Fragen zur Phase Strategieumsetzung und Kontrolle

11. Was ist aus Ihrer Sicht der Stellenwert von Zielen für Kader in einer öffentlich-rechtlichen Non-Profit-Organisation? Abgeleitet aus der Literatur: Gmür & Thommen, 2014; Pümpin, 1992, S. 156.

12. In welche Handlungsfelder könnten Ziele von öffentlich-rechtlichen Non-Profit-Unternehmen kategorisiert werden? Abgeleitet aus der Literatur: Kaplan und Norton, 2009

Die Ergebnisse des leitfadengestützten Experteninterviews werden im Kapitel 5 Datenauswertung zusammengefasst und deskriptiv beschrieben.

5 Datenauswertung

Im vorhergehenden Kapitel wurde die Selektion und Erhebung der Daten erläutert und aufgezeigt, wie der Fragebogen und der Interviewleitfaden aufgebaut sind. Zudem legte der Autor dar, basierend auf welcher Theorie die Fragen entwickelt wurden. Im nachfolgenden Kapitel werden die Ergebnisse deskriptiv ausgewertet, dargelegt und objektiv beschrieben.

5.1 Ergebnisse der Umfrage

5.1.1 Rücklaufquote

Von den sechzehn befragten Personen trafen insgesamt achtzehn Antwortbogen ein, was nicht plausibel erschien. Die Umfrageergebnisse mussten daher bereinigt werden. Nach der Bereinigung waren insgesamt fünfzehn auswertbare Antwortbogen eingetroffen, was einer Rücklaufquote von 93% entspricht.

5.1.2 Technische Auswertung und Bereinigung

Da mehr Antwortbogen eintrafen, als Teilnehmende eingeladen wurden, fand eine technische Bereinigung der Daten statt. Die Auflistung der eingegangenen Antworten und Bereinigung ist unter Anhang 5 zu finden. Nach der ersten Überprüfung stellte der Autor der vorliegenden Arbeit fest, dass insgesamt drei Antwortbogen unvollständig waren. Die unvollständigen Antworten waren identifizierbar, da zum einen nicht alle Antwortfelder ausgefüllt wurden und zum anderen die Variable <beendet> im Auswertungsdokument mit dem Wert <false> befüllt war. Diese Antworten wurden daher nicht in die Erhebung miteinbezogen und ausgeschlossen. Nach der Bereinigung der Liste stellte der Autor fest,

dass sieben der auswertbaren Antwortbogen von Vorstandsmitgliedern und acht von Kadermitarbeitenden kamen.

5.1.3 Auswertung der Ergebnisse

Nachfolgend sind die ausgewerteten und objektiv erläuterten Ergebnisse der Umfrage aufgeführt. Die Interpretation und Verknüpfung mit der Literaturrecherche wird in Kapitel 6, dem Diskussionsteil, vorgenommen. Der komplette Antwortbogen ist unter Anhang 6 zu finden. Bei der ersten Aussage, ob der Nutzen und Zweck einer Strategie für die Sozialregion die Realisierung einer angestrebten Leistung für die Anspruchsgruppen ist, stimmten vier Personen voll und ganz, zehn Personen ganz und eine Person überhaupt nicht zu. Davon waren drei Kadermitarbeitende und ein Vorstandsmitglied voll und ganz zustimmend, vier Kadermitarbeitende und sechs Vorstandsmitglieder zustimmend und eine Kaderperson nicht zustimmend. Bei der zweiten Aussage, dass das Ausarbeiten einer Strategie in der Verantwortung des Vorstands und der Kader liegt, stimmten vier Vorstandsmitglieder und sechs Kadermitarbeitende voll und ganz zu, drei Vorstandsmitglieder und zwei Kadermitarbeitende stimmten zu und keine der befragten Personen stimmte nicht oder überhaupt nicht zu. Bei der nächsten Aussage, ob ein normativer Rahmen in der Sozialregion benötigt wird, damit die Interessen der Anspruchsgruppen niedergeschrieben sind, stimmte ein Vorstandsmitglied und drei Kadermitarbeitende voll und ganz zu, während sechs Vorstandsmitglieder und vier Kadermitarbeitende lediglich zustimmten. Eine Kaderperson stimmte überhaupt nicht zu. Bei der Aussage, dass eine formulierte Vision und Mission in der Sozialregion notwendig sind, um eine Richtungsvorgabe zu haben, stimmten zwei Vorstandsmitglieder und drei Kadermitarbeitende voll und ganz zu, während drei Vorstandsmitglieder und vier Kadermitarbeitende nur zustimmten. Zwei Vorstandsmitglieder und eine Kaderperson stimmten dieser Aussage nicht zu. Bei der fünften Aussage, dass sich die Sozialregion in einem dynamischen Umfeld im Hinblick auf Chancen und Gefahren befindet, stimmten drei Vorstandsmitglieder und vier Kadermitarbeitende voll und ganz zu. Weiter stimmten drei Kaderpersonen und ein Vorstandsmitglied zu, während je eine Kaderperson und ein Vorstandsmitglied nicht zustimmten. Bei der nächsten Aussage, dass der gezielte Einsatz von Stärken und Kernkompetenzen in der Sozialregion eingesetzt werden kann, um eine strategisch bessere Position zu erreichen, stimmten drei Vorstandsmitglieder und eine Kaderperson voll und ganz zu. Drei Vorstandsmitglieder und sechs Kadermitarbeitende stimmten zu, während je eine Person aus dem Vorstand und eine Person aus dem Kader nicht zustimmten. Der Aussage, dass

es verschiedene Anspruchsgruppen der Sozialregion mit unterschiedlichem Einfluss, Beeinflussbarkeit und Bedürfnissen gibt, stimmten drei Vorstandsmitglieder und acht Kadermitarbeitende voll und ganz zu, während vier Vorstandsmitglieder nur zustimmten. Bei der achten Aussage, dass das Kennen und Verstehen der Bedürfnisse und der Einfluss der Anspruchsgruppen in der Sozialregion eine Voraussetzung für das Definieren einer Strategie ist, stimmten zwei Vorstandsmitglieder und sieben Kadermitarbeitende voll und ganz zu. Vier Vorstandsmitglieder und eine Kaderperson stimmten zu und ein Vorstandsmitglied stimmte dieser Aussage nicht zu. Bei der Aussage, dass es für Mitarbeitende der Sozialregion bedeutsam ist, Ziele und Zielvorgaben zu haben, um ihr Wirken auf ein konkretes Ziel festzulegen, stimmten vier Vorstandsmitglieder und drei Kadermitarbeitende voll und ganz zu. Drei Vorstandsmitglieder und vier Kadermitarbeitende stimmten zu und eine Kaderperson stimmte nicht zu. Bei der zehnten Aussage, dass das Koppeln von Leistungsprämien an individuelle Mitarbeiterziele eine Verbindung zwischen Mitarbeitermotivation und Zielerreichung darstellen würde, stimmten vier Kadermitarbeitende voll und ganz und zwei Kadermitarbeitende ganz zu. Sieben Vorstandsmitglieder und eine Kaderperson stimmte dieser Aussage nicht zu. Eine Kaderperson stimmte überhaupt nicht zu. Bei der elften Aussage, dass es für die Mitarbeitenden und Kader der Sozialregion bedeutsam ist, definierte Ziele zu haben, stimmten drei Vorstandsmitglieder und zwei Kadermitarbeitende voll und ganz zu. Vier Vorstandsmitglieder und fünf Kadermitarbeitende stimmten nur zu und eine Kaderperson stimmte nicht zu. Der letzten Aussage, dass die Ziele der Sozialregion in die vier Handlungsfelder Kunden, Finanzen, Mitarbeitende und Geschäftsprozesse kategorisiert werden können, stimmte ein Vorstandsmitglied und eine Kaderperson voll und ganz zu. Fünf Vorstandsmitglieder und fünf Kadermitarbeitende stimmten zu. Ein Vorstandsmitglied und zwei Kadermitarbeitende stimmten dieser Aussage nicht zu. Damit die im Fliesstext deskriptiv beschriebenen Ergebnisse verständlich sind und die Verteilung ersichtlich ist, sind die Antworten in Tabelle 3 aufgelistet.

| Aussage | Stimme voll und ganz zu | | Stimme zu | | Stimme nicht zu | | Stimme überhaupt nicht zu | |
|-----------|-------------------------|--------------|-----------|--------------|-----------------|--------------|---------------------------|--------------|
| | <i>VS</i> | <i>Kader</i> | <i>VS</i> | <i>Kader</i> | <i>VS</i> | <i>Kader</i> | <i>VS</i> | <i>Kader</i> |
| 1 | 1 | 3 | 6 | 4 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 2 | 4 | 6 | 3 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3 | 1 | 3 | 6 | 4 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 1 | 0 | 0 |
| 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| 6 | 3 | 1 | 3 | 6 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| 7 | 3 | 8 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 8 | 2 | 7 | 4 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 9 | 4 | 3 | 3 | 4 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 10 | 0 | 4 | 0 | 2 | 7 | 1 | 0 | 1 |
| 11 | 3 | 2 | 4 | 5 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 12 | 1 | 1 | 5 | 5 | 1 | 2 | 0 | 0 |

Tabelle 3: Verteilung der Ergebnisse (eigene Darstellung)

5.2 Ergebnisse des Experteninterviews

5.2.1 Auswertung des Experteninterviews

Im nachfolgenden Abschnitt ist das Experteninterview zusammengefasst. Die Interpretation und Verknüpfung mit der Literaturrecherche wird in Kapitel 6, dem Diskussionsteil, vorgenommen. Das transkribierte Experteninterview sowie das Interviewprotokoll ist unter Anhang 7 zu finden und die dazugehörige Inhaltsanalyse unter Anhang 8. Die Expertise von Herrn Prof. Buerkli ist in Abschnitt 4.4.1 erläutert. Das Interview mit Herrn Prof. Buerkli von der Hochschule Luzern fand am 10.02.2023 via Zoom statt. Aus dem Experteninterview ging hervor, dass auch Non-Profit-Organisationen eine Strategie benötigen. Dies hat aus der Sicht von Herrn Prof. Buerkli verschiedene Gründe, zum einen, um ein

gemeinsames Verständnis bei den Anspruchsgruppen für die zukünftige Entwicklung der Organisation zu schaffen sowie Ressourcen zu priorisieren, und zum anderen, um den Erwartungen der Anspruchsgruppen gerecht zu werden. Die Strategie soll von der obersten Führungsebene der Organisation definiert, erarbeitet und verantwortet werden. Eine öffentlich-rechtliche Non-Profit-Organisation ist zudem werteorientiert, was das Vorhandensein eines normativen Rahmens wie der Mission und Vision begründet. Der normative Rahmen dient hierbei als Führungsinstrument, um die Richtung der Organisation vorzugeben. Daher ist es seiner Ansicht nach relevant, dass die Mitarbeitenden die Vision und Mission der Organisation kennen. Da Non-Profit-Organisationen sich wie privatwirtschaftliche Organisationen in einem dynamischen Umfeld befinden, sind gemäss Herrn Prof. Buerkli zudem die Chancen und Gefahren in der Analysephase zu erheben und mit den Stärken und Kernkompetenzen zu kompensieren. Diese Chancen und Gefahren treten unter anderem aufgrund der verschiedenen Anspruchsgruppen einer öffentlich-rechtlichen Non-Profit-Organisation auf. Unterschiedliche Anspruchsgruppen mit unterschiedlichem Einfluss und Beeinflussbarkeit sorgen für ein dynamisches Umfeld. Daher ist es in der Analysephase zudem relevant, die Anspruchsgruppen und deren Bedürfnisse zu kennen. Betreffend Führung durch Ziele vertritt Herr Prof. Buerkli die Meinung, dass zwar Ziele gesetzt werden sollen, aufgrund der Werteorientierung von öffentlich-rechtlichen Non-Profit-Organisationen das Verknüpfen der Zielerreichung mit einer Leistungsprämie jedoch einen niedrigeren Stellenwert als in privatwirtschaftlichen Organisationen aufweist. Dies bedeutet für die Organisation gemäss seinen weiteren Ausführungen, dass Ziele gesetzt werden sollen, der monetäre Anreiz jedoch durch einen anderen Anreiz wie Weiterbildung ersetzt werden soll. Eine Herausforderung sieht er bei den individuellen Zielen, da diese dazu führen können, dass die individuelle Leistung und nicht die Leistung der Gesamtorganisation im Vordergrund steht. Aus der Sicht von Herrn Prof. Buerkli ist des Weiteren das Setzen von Zielen für Kadermitarbeitende relevanter als für Mitarbeitende. Die Zielbildung kann gemäss seinen Ausführungen in verschiedene Zielhierarchien unterteilt oder nach qualitativen und quantitativen Zielen unterschieden werden. Auch die Zielbildung in einer Balanced Scorecard mit den verschiedenen Handlungsfeldern Kunde, Finanzen, Mitarbeitende und Geschäftsprozesse ist denkbar.

6 Diskussion

Im vorhergehenden Kapitel wurden die Ergebnisse der Umfrage und des Experteninterviews beschrieben und zusammengefasst. Im nachfolgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Umfrage und des Experteninterviews theoriegeleitet analysiert, interpretiert und in den Gesamtrahmen der Arbeit gesetzt.

6.1 Interpretation der Umfrage

Die erste Aussage, welche den Zweck einer Strategie für die Sozialregion wiedergibt, stösst bei den Teilnehmenden der Umfrage auf Zustimmung. Dieses Ergebnis lässt darauf schliessen, dass das Verständnis für eine Strategieentwicklung bei den Kadern und Vorstandsmitgliedern im Zweckverband Sozialregion vorhanden ist. Bei der zweiten Aussage ist ebenfalls eine Zustimmung zu beobachten, da zehn Personen der Aussage, dass das Ausarbeiten einer Strategie in der Verantwortung der Führungsebene der Sozialregion liegt, voll und ganz zustimmen. Das Ergebnis dieser beiden Aussagen stimmt mit der Literatur überein, bei welcher Schuh (2011) die Position vertritt, dass die Definition einer Strategie Aufgabe des obersten Führungsorgans ist. Für den in Abschnitt 4.2 aufgestellten und fallbezogenen Strategieentwicklungsprozess kann daher abgeleitet werden, dass eine Strategieentwicklung in der Sozialregion notwendig ist und durch die Führungsebene durchgeführt werden soll. Die Aussagen zu der Phase normativer Rahmen stossen ebenfalls auf Zustimmung. Mit vierzehn zustimmenden Personen ist die Mehrheit der Befragten sich einig, dass in der Sozialregion ein normativer Rahmen benötigt wird, um sicherzugehen, dass die unterschiedlichen Interessen der Anspruchsgruppen niedergeschrieben sind. Dieser Umstand stimmt mit der Literatur, welche in Unterabschnitt 3.1.3.2 beschrieben wurde, überein. Uneinigkeit besteht wie in Abbildung 7 visualisiert bei der zweiten Aussage der Phase Normativer Rahmen, dass die Vision und Mission notwendig ist, um eine Richtungsvorgabe zu haben.

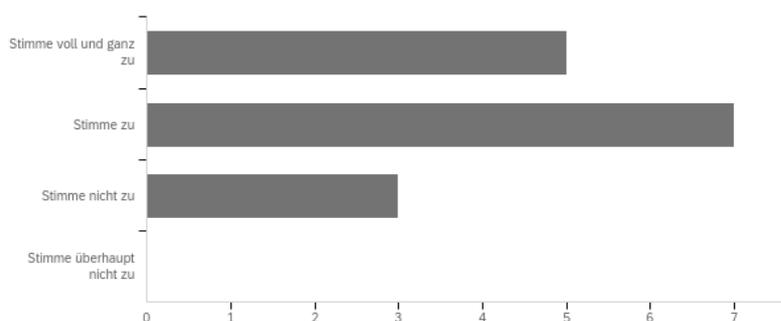


Abbildung 7: Auswertung zweite Aussage normativer Rahmen (eigene Darstellung)

Eine Mehrheit stimmt über beide Aussagen gesehen trotz unterschiedlicher Ausprägung zu. Daraus kann für den fallbezogenen Strategieentwicklungsprozess abgeleitet werden, dass in der ersten Phase des Strategieentwicklungsprozesses der normative Rahmen definiert werden muss, bevor die Strategie entwickelt werden kann. Zu der nächsten Phase, der strategischen Analyse, wurden vier Aussagen getroffen. Bei der Aussage, dass sich die Sozialregion in einem dynamischen Umfeld mit Chancen und Gefahren befindet, stimmten dreizehn Personen zu, was verknüpft mit der Literatur dafürspricht, die PESTEL- und SWOT-Analysen durchzuführen, um die Chancen und Gefahren der Sozialregion zu erkennen. Auch die Aussage, dass das Kennen und der gezielte Einsatz von Stärken und Kernkompetenzen eingesetzt werden können, um eine strategisch bessere Position zu erreichen, stösst mit dreizehn positiven Antworten auf Zustimmung, was ebenfalls auf die regelmässige Durchführung der PESTEL- und SWOT-Analysen hindeutet. Einigkeit besteht auch bei den beiden Aussagen zu den Anspruchsgruppen. Zum einen gibt es unterschiedliche Anspruchsgruppen mit unterschiedlichem Einfluss und zum anderen muss dieser Umstand bewusst sein, um eine Strategie zu definieren. Bei der ersten der beiden Aussagen stimmten alle fünfzehn Personen zu, bei der zweiten vierzehn. Dieses Ergebnis spricht dafür, bei der strategischen Analyse eine Relevanzmatrix der Anspruchsgruppen anzufertigen, wie dies in dem fallbezogenen Strategieentwicklungsprozess aufgeführt ist. Zu der Phase Strategieentwicklung wurden zwei Aussagen getroffen. Während bei der ersten Aussage zu dieser Phase, dass es für die Mitarbeitenden der Sozialregion massgebend ist, Zielvorgaben und Zielsetzungen zu haben, mit vierzehn Zustimmungen Einigkeit besteht, ist bei der zweiten Aussage dieser Phase Uneinigkeit zu erkennen. Wie in Abbildung 8 ersichtlich ist, stimmen neun Personen nicht zu, dass individuelle Leistungsprämien in der Sozialregion eine Verbindung zwischen Mitarbeitermotivation und Erreichung der strategischen Ziele herstellen.

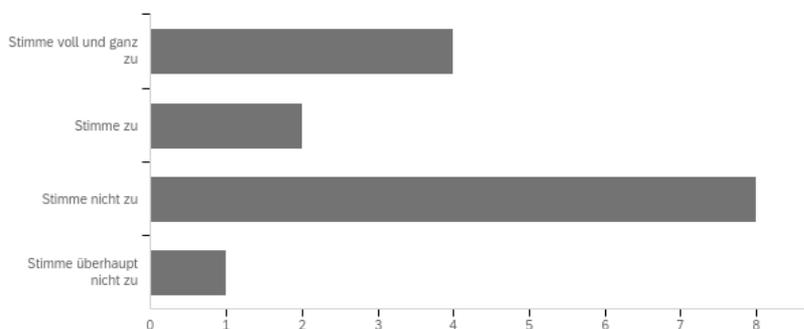


Abbildung 8: Auswertung zweite Aussage Strategieentwicklung (eigene Darstellung)

Die Abweichung ist nicht deckungsgleich mit der Literaturanalyse wie unter 3.1.3.5 beschrieben, da verschiedene Autoren die Position vertreten, dass individuelle Leistungsprämien die Mitarbeitermotivation und den Anreiz zur individuellen Zielerreichung fördern. Die Mehrheit der Umfrageteilnehmenden stimmt dieser Position im Kontext des Zweckverbands Sozialregion entgegen der Literatur jedoch nicht zu. Für die Phase Strategieentwicklung im fallbezogenen Strategieentwicklungsprozess kann daher abgeleitet werden, dass die Strategie aufbauend auf der Analyse entwickelt wird und Ziele für die Mitarbeitenden gesetzt, jedoch nicht mit einer individuellen Leistungsprämie verknüpft werden sollen. Zu der letzten Phase der Strategieumsetzung und Kontrolle wurden ebenfalls zwei Aussagen aufgestellt, welche beide mehrheitlich positiv bewertet wurden. Bei der ersten Aussage wurde erneut auf die Ziele für Mitarbeitenden verwiesen. Die Mehrheit der Befragten, zwölf von fünfzehn Personen stimmen zu, dass es für die Kader und Mitarbeitenden des Zweckverbands Sozialregion bedeutsam ist, Ziele zu haben. Ebenfalls zustimmend, jedoch mit unterschiedlicher Ausprägung wie in Abbildung 9 ersichtlich ist, äussern sich die Teilnehmenden über die vordefinierten Handlungsfelder, um die Ziele der Organisation zu definieren und messen.

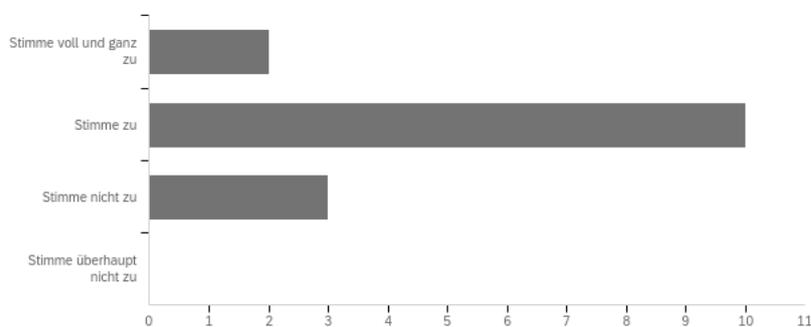


Abbildung 9: Auswertung Aussage Handlungsfelder (eigene Darstellung)

Dies entspricht den Handlungsfeldern der Balanced Scorecard, welche in der Literaturanalyse in Unterabschnitt 3.2.4.1 erläutert wurden. Daraus kann abgeleitet werden, dass eine Möglichkeit für den fallbezogenen Strategieentwicklungsprozess die Kategorisierung der Ziele in die vier Handlungsfelder der Balanced Scorecard ist.

6.2 Interpretation des Experteninterviews

Wie in Abschnitt 5.2.1 erläutert, findet sich das transkribierte Interview unter Anhang 7 und die Inhaltsanalyse unter Anhang 8. Die nachfolgenden Interpretationen basieren auf dem in Abschnitt 5.2.1 zusammengefassten Experteninterview. Herr Prof. Buerkli vertritt

die Ansicht, dass auch öffentlich-rechtliche Non-Profit-Organisationen eine Strategie benötigen. Diese ist erforderlich, um den Erwartungen der Anspruchsgruppen gerecht zu werden und die zukünftige Entwicklung der Organisation festzulegen. Diese Auffassung ist deckungsgleich mit der Haltung der Kader und der Vorstandsmitglieder der Sozialregion. Das spricht wiederum für die theoretische Grundlage von Müller-Stewens und Lechner (2016), dass der Nutzen und Zweck einer Strategie in Non-Profit-Organisationen die Sicherstellung der Realisierung einer angestrebten Leistung für die Anspruchsgruppen ist. Bei der nächsten Frage, wer die Verantwortung für das Ausarbeiten der Strategieentwicklung in einer öffentlich-rechtlichen Non-Profit-Organisation haben sollte, erläuterte Herr Prof. Buerkli, dass dies der obersten Führungsebene obliegt. Dies ist wiederum deckungsgleich mit den Antworten der Kader und Vorstandsmitglieder sowie der Theorie von Schuh (2011). Zustimmend ist Herr Prof. Buerkli zum Thema normativer Rahmen, dass die Organisation eine Vision oder Mission benötigt, um eine Richtungsvorgabe zu haben. Dies schätzen auch die Kader und Vorstandsmitglieder für den vorliegenden Fall des Zweckverbandes Sozialregion so ein. Auch öffentlich-rechtliche Non-Profit-Organisationen befinden sich gemäss dem Experten in einem dynamischen Umfeld, zu dem unter anderem die unterschiedlichen Anspruchsgruppen, aber auch andere Faktoren beitragen. Bei der Analyse ist es basierend auf den weiteren Ausführungen des Experten demnach wichtig, zum einen die Stärken und Schwächen der Organisation zu kennen und zum anderen die Anspruchsgruppen und deren Bedürfnisse zu verstehen. Bei all diesen Aussagen stimmen die Kader und Vorstandsmitglieder ebenfalls zu, was auch in der Literatur so beschrieben wird. Eine übereinstimmende Betrachtungsweise zwischen Experten und Kader sowie Vorstandsmitgliedern, die sich jedoch nicht mit der in der Literatur vertretenen Meinung deckt, ist die Aussage, dass eine Leistungsprämie bei den Mitarbeitenden die Motivation zur Zielerreichung erhöht. Aufgrund der Werteorientierung in öffentlich-rechtlichen Non-Profit-Organisationen hat dies gemäss Herrn Prof. Buerkli einen niedrigeren Stellenwert als in privatwirtschaftlichen und gewinnorientierten Unternehmen. Die Kader und Vorstandsmitglieder vertreten diese Meinung für den vorliegenden Fall in der Sozialregion ebenfalls. In der Literatur führen Kaplan und Norton (2009, S. 177) den Zusammenhang zwischen Leistungsprämie und Zielerreichung jedoch auf. Gemäss Herrn Prof. Buerkli ist die Zielbildung in der Balanced Scorecard bei Non-Profit-Organisationen denkbar. Die Führungspersonen der Sozialregion sehen dies ebenfalls so.

6.3 Zusammenführung der Interpretation

Die Meinungen der Kaderpersonen und Vorstandsmitglieder der Sozialregion und dem Experten sind in allen Fragen deckungsgleich. Dieser Umstand spricht dafür, dass die Generalisierbarkeit des Strategieframeworks für öffentlich-rechtliche Non-Profit-Organisationen gegeben ist. Die Ansichten des Experten und der Teilnehmenden der Befragung weichen teilweise von der Literaturanalyse ab. Um die Datenauswertung strukturiert zusammenzuführen und die Ansichten des Experten und der Führungsebene der Sozialregion zu vergleichen, sind die Haltungen zu den verschiedenen Aussagen in Tabelle 4 zusammengefasst.

| Aussage | Kader / Vorstand | Experte |
|---|-------------------------|----------------|
| Der Nutzen und Zweck einer Strategie in der Sozialregion respektive in NPO ist die Realisierung einer angestrebten Leistung für Anspruchsgruppen sicherzustellen | Zustimmend | Zustimmend |
| Das Ausarbeiten einer Strategie in der Sozialregion liegt in der Verantwortung der obersten Führungsebene (Kader/Vorstand) | Zustimmend | Zustimmend |
| In der Sozialregion respektive NPO wird ein normativer Rahmen (Vision/Mission) benötigt, um sicherzustellen, dass die unterschiedlichen Interessen der Anspruchsgruppen niedergeschrieben sind. | Zustimmend | Zustimmend |
| Eine formulierte Vision und Mission ist in der Sozialregion respektive NPO notwendig um eine Richtungsvorgabe zu haben. | Zustimmend | Zustimmend |
| Um in der Sozialregion respektive NPO eine Strategie zu definieren, ist das Kennen und Verstehen der Bedürfnisse und des Einflusses der Anspruchsgruppen notwendig | Zustimmend | Zustimmend |
| Es gibt unterschiedliche Anspruchsgruppen der Sozialregion respektive NPO mit | Zustimmend | Zustimmend |

| | | |
|---|------------|------------|
| unterschiedlichen Bedürfnissen, unterschiedlichem Einfluss und unterschiedlicher Beeinflussbarkeit. | | |
| Die Sozialregion respektive eine NPO befindet sich in einem dynamischen Umfeld im Hinblick auf Chancen und Gefahren. | Zustimmend | Zustimmend |
| Der gezielte Einsatz von Stärken und Kernkompetenzen innerhalb der Sozialregion respektive NPO und das Kennen dieser kann eingesetzt werden, um eine strategisch bessere Position zu erreichen. | Zustimmend | Zustimmend |
| Für die Mitarbeitenden der Sozialregion respektive NPO ist es bedeutsam, Zielvorgaben und Zielsetzungen zu haben, um ihr Wirken auf ein konkretes Ziel festzulegen. | Zustimmend | Zustimmend |
| In der Sozialregion respektive NPO würde durch das Koppeln von individuellen Leistungsprämien an die persönlichen Mitarbeiterziele eine Verbindung zwischen Mitarbeitermotivation und Erreichung der strategischen Ziele entstehen. | Ablehnend | Ablehnend |
| Die Ziele der Sozialregion respektive NPO können in die vier Handlungsfelder Kunde, Finanzen, Mitarbeitende (Lernen und Entwicklung) und Geschäftsprozesse kategorisiert werden. | Zustimmend | Zustimmend |
| Für die Mitarbeitenden und Kader einer NPO respektive der Sozialregion Thal-Gäu ist es bedeutsam, definierte Ziele zu haben. | Zustimmend | Zustimmend |

Tabelle 4: Zusammenführung Interpretation (eigene Darstellung)

7 Fazit und Ausblick

Im vorhergehenden Kapitel wurden die ausgewerteten Daten der Umfrage und des Experteninterviews interpretiert und mit der Literatur abgeglichen. Auch wurde durch den Autor der vorliegenden Arbeit im vorhergehenden Kapitel geprüft, ob die Aussagen, die mittels der Umfrage erhoben wurden, verglichen mit der Betrachtungsweise des Experten

kongruent sind. Daraus konnten Schlüsse auf die Gültigkeit des in Abschnitt 4.2 fallbezogenen Strategieentwicklungsprozess gezogen werden. Im nachfolgenden Kapitel wird die Forschungsfrage beantwortet und ein Ausblick für künftige ähnliche oder gleich gelagerte angewandte Forschung gegeben.

7.1 Beantwortung der Forschungsfrage

Das Ziel der vorliegenden Masterthesis war zu erheben, wie ein geeigneter Strategieentwicklungsprozess für den Zweckverband Sozialregion Thal-Gäu, welcher eine öffentlich-rechtliche Non-Profit-Organisation ist, entwickelt werden kann. Dieser Strategieentwicklungsprozess sollte dann als Leitfaden für andere öffentlich-rechtliche Non-Profit-Organisationen dienen. Um zu erheben, wie der genannte Strategieentwicklungsprozess aufgebaut werden kann, wurde abgeleitet aus der Literaturanalyse eine Case-Study durchgeführt, mit dem Ziel, ein Strategieframework für den Zweckverband Sozialregion Thal-Gäu zu definieren. Dieses Strategieframework wurde dann mittels des quantitativen Ansatzes der Umfrage abgefragt und durch ein qualitatives Experteninterview validiert. Die einleitende Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit wurde durch den Autor der vorliegenden Arbeit wie folgt definiert:

- Wie ist ein geeigneter Strategieentwicklungsprozess für den Zweckverband Sozialregion Thal-Gäu aufgebaut?

Das aus der Literaturanalyse abgeleitete Strategieframework, welches in Abschnitt 4.2 mit den Phasen Normativer Rahmen, Strategische Analyse, Strategieentwicklung und Strategieumsetzung mit den dazugehörigen Methoden beschrieben wurde, konnte durch die Umfrage und das Experteninterview bestätigt werden. Wie in der Diskussion erläutert, finden die aus der Literatur abgeleiteten Aussagen durch den Experten sowie die Kader und Vorstandsmitglieder der Sozialregion Thal-Gäu mehrheitlich Zustimmung. Daraus kann gefolgert werden, dass ein potenzieller Strategieentwicklungsprozess für den Zweckverband Sozialregion Thal-Gäu in die in Abschnitt 4.2 genannten Phasen unterteilt werden kann und die dazugehörigen Instrumente geeignet sind. Lediglich bei der Zielsetzung sollte aufgrund der ausgewerteten Antworten auf eine individuelle Leistungsprämie verzichtet werden.

Um die Hauptfrage zu beantworten, wurden die zwei Teilfragen aufgestellt:

- Welche Instrumente und Methoden sind geeignet, um in einer öffentlich-rechtlichen Non-Profit Organisation am Beispiel der Sozialregion Thal-Gäu regelmässig eine Strategie zu definieren und zu messen?

Die Instrumente und Methoden, welche in Abschnitt 4.2 zu den dazugehörigen Phasen gelistet wurden, sind geeignet, um eine Strategie in der Sozialregion Thal-Gäu zu definieren und zu messen. Dies sind mitunter die Definition einer Vision und Mission, die PESTEL-Analyse, die SW-Betrachtung, die Relevanzmatrix der Anspruchsgruppen, die TOWS-Matrix und die Balanced Scorecard.

- Welche Handlungsfelder sollen bei der Strategieentwicklung in dem Zweckverband Sozialregion Thal-Gäu abgedeckt sein?

Wie im vorhergehenden Kapitel erläutert, können die Ziele des Zweckverbandes Sozialregion Thal-Gäu in die vier Handlungsfelder der Balanced Scorecard unterteilt werden. Diese Handlungsfelder sind Kunde, Finanzen, Mitarbeitende, Geschäftsprozesse.

7.2 Ausblick

In einer auf der vorliegenden Arbeit aufbauenden Forschung kann mittels Feldexperiment der zusammengestellte Strategieentwicklungsprozess in einer öffentlich-rechtlichen Non-Profit-Organisation simuliert werden, um die Generalisierbarkeit auf andere Organisationen zu prüfen. Auch kann gesamtheitlich erhoben werden, wie viele öffentlich-rechtliche Non-Profit-Organisationen bereits einen Strategieentwicklungsprozess implementiert haben und wie sich die Umsetzung gestaltet. Im Bereich der privaten Non-Profit-Organisationen kann sich weitere Forschung damit befassen, wie ein Strategieentwicklungsprozess in solchen Organisationen angelegt ist. Dies erscheint aus dem Grunde lohnend, da wie in der Literaturanalyse der vorliegenden Arbeit erläutert, private Non-Profit-Organisationen andere Anforderungen an die Ressourcenbeschaffung haben als öffentlich-rechtliche Non-Profit-Organisationen.

8 Kritische Würdigung

Im vorhergehenden Kapitel wurden die Forschungsfrage und die dazugehörigen Teilfragen beantwortet sowie ein Ausblick für darauf aufbauende Forschung gegeben. Im nachfolgenden Kapitel werden die Ergebnisse kritisch gewürdigt und hinterfragt. Die kritische Hinterfragung der Ergebnisse soll beschreiben, wie generalisier- und verallgemeinerbar

das Strategieentwicklungskonzept der vorliegenden Masterthesis für andere öffentlich-rechtliche Non-Profit-Organisationen ist.

Das Resultat der vorliegenden Arbeit ist ein ausführlich beschriebenes Strategieframework für den Zweckverband Sozialregion Thal-Gäu. Die Generalisierbarkeit dieses Strategieframeworks könnte als begrenzt betrachtet werden, da aufgrund der Umfrage in der Case-Study lediglich die Vorstandsmitglieder und Kader des Zweckverbandes Sozialregion Thal-Gäu befragt wurden. Zudem beruhen die Antworten in der Umfrage auf der subjektiven Wahrnehmung und Erfahrung der Teilnehmenden. Für die Generalisierbarkeit spricht hingegen, dass die Ergebnisse der Umfrage mittels Experteninterview validiert wurden und mehrheitlich Einigkeit über das Vorgehen der Strategieentwicklung in öffentlich-rechtlichen Non-Profit-Organisationen besteht. Ebenfalls kritisch zu hinterfragen ist die Abgrenzbarkeit zwischen öffentlich-rechtlichen und privaten Non-Profit-Organisationen. Die Abgrenzung dieser beiden Organisationsformen ist auch in der Literatur nicht immer nachvollziehbar, da diese Unterscheidung auf einer abstrakten theoretischen Ebene nicht zwingend notwendig ist. Diese Abgrenzung ist jedoch aus Sicht des Autors der vorliegenden Masterthesis massgebend, da zum Beispiel die Beschaffung von finanziellen Mitteln sich bei privaten Non-Profit-Organisationen im Gegensatz zu öffentlich-rechtlichen Non-Profit-Organisationen unterscheidet. Aus methodischer Sicht könnte kritisch angemerkt werden, dass die Ergebnisse bestätigt anstatt falsifiziert wurden.

Wahrheitserklärung

Ich, Joel Wenger, bestätige hiermit, dass ich die vorliegende Masterthesis selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich transparent als solche gekennzeichnet.

Wolfwil, 06. Mai 2023

Ort, Datum



Unterschrift

Literaturverzeichnis

- Aguilar, J. F. (1967). *Scanning the business environment*. Macmillan.
- Ahn, H. (2005). Möglichkeiten und Grenzen der Balanced Scorecard. *WiSt - Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 34(3), 122–127.
<https://doi.org/10.15358/0340-1650-2005-3-122>
- Alexander, L. D. (1985). Successfully implementing strategic decisions. *Long Range Planning*, 18(3), 91–97.
- Andrews, K. R. (1973). *The concept of corporate strategy* (4. print). Jones-Irwin.
- Anheier, H. K. (2005). *Nonprofit organizations: Theory, management, policy*. Routledge.
- Ansoff, H. I [Harry Igor] (1991). Critique of Henry Mintzberg's 'The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management'. *Strategic Management Journal*, 12(6), 449–461. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120605>
- Ansoff, H. I [Harry Igor] (1987). *Corporate strategy. Penguin business*. Penguin Books.
- Arnold, U. (2003). Sozialmarketing. In U. Arnold & B. Maelicke (Hrsg.), *Edition SocialManagement: Bd. 9. Lehrbuch der Sozialwirtschaft* (2. Aufl., S. 276–333). Nomos-Verl.-Ges.
- Asch, D. (Hrsg.). (1996). *Readings in strategic management* [Nachdr.]. Macmillan.
- Bachert, R. & Vahs, D. (2007). *Change Management in Nonprofit-Organisationen* (1. Auflage). Schäffer-Poeschel Verlag.
- Badelt, C. (Hrsg.). (1999). *Handbuch der Nonprofit-Organisation: Strukturen und Management* (2., überarb. und erw. Aufl.). Schäffer-Poeschel.
- Bätscher, R. & Ermatinger, J. (2004). *Strategieentwicklung in Sozialinstitutionen: Ein Leitfaden für die Praxis*. Versus.
- Bauer, E., Sander, G. & Arx, S. von. (2010). *Strategien wirksam umsetzen: Das Handbuch für Non-Profit-Organisationen* (1. Aufl.). Haupt.
- Baur, N. & Blasius, J. (2014). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Handbuch*. Springer VS.

- Bea, F. X. & Haas, J. (2005). *Strategisches Management: Grundwissen der Ökonomik: Betriebswirtschaftslehre* (4. Aufl.). *Grundwissen der Ökonomik. Betriebswirtschaftslehre: Bd. 1458*. Lucius & Lucius.
- Berens, W., Karlowitsch, M. & Mertes, M. (2000). Die Balanced Scorecard als Controllinginstrument in Non-Profit Organisationen. *Controlling*, 1/2000, 23–28.
- Bleicher, K. (1994). *Normatives Management: Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens. St. Galler Management-Konzept: Bd. 5*. Campus-Verl.
- Boddy, D. (2014). *Management: An introduction* (Sixth edition). Pearson.
- Boulding, K. E. (1992). General Systems Theory—The Skeleton of Science. In G. J. Klir (Hrsg.), *Facets of systems Science* (S. 239–248). Springer.
https://doi.org/10.1007/978-1-4899-0718-9_15
- Bresser, R. (2010). *Strategische Managementtheorie* (2. Aufl.). *EBL-Schweitzer*. Kohlhammer Verlag.
- Bruhn, M. (2005). *Marketing für Nonprofit-Organisationen: Grundlagen - Konzepte - Instrumente* (1. Aufl.). *Kohlhammer-Edition Marketing*. Kohlhammer.
- Bryson, J. M. (2011). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (4. Aufl.). *Bryson on strategic planning*. Jossey-Bass.
- Burla, S. (1989). *Rationales Management in Nonprofit-Organisationen*. Zugl.: Basel, Univ., Diss., 1989. *Schriftenreihe des Instituts für Betriebswirtschaft, Wirtschaftswissenschaftliches Zentrum der Universität Basel: Bd. 19*. P. Haupt.
- Camphausen, B. (2013). *Strategisches Management: Planung, Entscheidung, Controlling*. De Gruyter.
- Chaffee, E. E. (1985). Three Models of Strategy. *The Academy of Management Review*, 10(1), 89.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial empire*. MIT Press.
- Colbe, W. B. von, Coenenberg, A. G., Kajüter, P., Linnhoff, U. & Pellens, B. (Hrsg.). (2021). *Betriebswirtschaft für Führungskräfte: Eine Einführung in betriebswirtschaftliches Denken und Handeln* (5th ed.). Schäffer-Poeschel Verlag für

- Wirtschaft Steuern Recht GmbH. https://www.wiso-net.de/document/SPEB,ASPE__9783791037615911
- Collins, J. C. & Porras, J. I. (2005). *Immer erfolgreich: Die Strategien der Top-Unternehmen*. dtv: Bd. 34209. Dt. Taschenbuch-Verl.
- Dietl, W. (2018). *Strategieentwicklung für Unternehmensfunktionen: Operative Bereiche und Funktionen strategisch ausrichten* (1. Aufl.). *Systemisches Management*. Schäffer Poeschel. https://www.wiso-net.de/document/SPEB,ASPE__9783791035437235
- Dörler, H. A., Rufer, D. & Wüthrich, H. A. (1994). Von der Produkt/Marktplanung zur dynamische Unternehmensarchitektur. In H.-C. Riekhof (Hrsg.), *Praxis der Strategieentwicklung: Konzepte - Erfahrungen - Fallstudien* (2. Aufl., S. 21–43). Schaeffer-Poeschel.
- Dörner, C. (2011). *Strategieentwicklung - Kompass im Veränderungsprozess* (1. Aufl.). *Schriftenreihe der Führungsakademie Baden-Württemberg*. Richard Boorberg Verlag.
- Dörner, D. (2003). *Die Logik des Misslingens: Strategisches Denken in komplexen Situationen* (11. Aufl.). *Rororo Science: Bd. 61578*. Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Dresing, T. & Pehl, T. (2010). Transkription. In *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 723–733). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92052-8_50
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management* (1st HarperBusiness ed.). Harper-Business.
- Dye, R. & Sibony, O. (2007). How to improve strategic planning. In *The McKinsey Quarterly* (No. 3, S. 41–49). (Erstveröffentlichung 2007)
- Edwards, D. (2011). *Analyzing decision-making styles and strategic planning techniques for information technology in non-profit organizations* [Dissertation]. Northcentral University, Arizona.
- Engel, U., Barsch, S., Schnabel, C. & Vehre, H. (2012). *Wissenschaftliche Umfragen: Methoden und Fehlerquellen* (1. Aufl.). Campus Verlag.

- Evers, A. & Laville, J.-L. (2004). Defining the third sector in Europe. In A. Evers & J.-L. Laville (Hrsg.), *Globalization and welfare. The Third Sector in Europe* (S. 1–44). Edward Elgar.
- Flick, U. (2020). Triangulation. In *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 185–199). Springer, Wiesbaden.
- Gausemeier, J., Fink, A. & Schlake, O. (1995). *Szenario-Management: Planen und Führen mit Szenarien*. Hanser.
- Gentile, G.-C. (2020, 28. September). *Leitfadenentwicklung: Leitfadenraster für Interviewführung*. Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften. Konzeptionelles und wissenschaftliches Arbeiten,
- Giesecke, H. (1989). *Pädagogik als Beruf: Grundformen pädagogischen Handelns* (2. Aufl.). Beltz Juventa.
- Gmür, M. (2000). Strategisches Management für Nonprofit-Organisationen. In S. Nährlich & A. Zimmer (Hrsg.), *Bürgerschaftliches Engagement und Nonprofit-Sektor: Bd. 2. Management in Nonprofit-Organisationen: Eine praxisorientierte Einführung* (S. 177–223). VS Verlag für Sozialwissenschaften; Imprint.
- Gmür, M. & Neumann, F. (2016). Strategische Planung und Steuerung in NPO. *Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management*(1), 41–49.
- Gmür, M. & Thommen, J.-P. (2014). *Human Resource Management: Strategien und Instrumente für Führungskräfte und das Personalmanagement* (4. Aufl.). *Wirtschaft + Management: Bd. 7*. Versus.
- Gomez, P. & Probst, G. J. (2007). *Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens: Vernetzt denken - Unternehmerisch handeln - Persönlich überzeugen* (3. Aufl.). Haupt Verlag.
- Goold, M. & Quinn, J. J. (1990). The paradox of strategic controls. *Strategic Management Journal*, 11(1), 43–57.
- Gray, D. H. (1986). Uses and Misuses of Strategic Planning. In *Harvard Business Review* (Vol. 64, No. 1, S. 89–97). (Erstveröffentlichung 1986)
- Gritsch, S. (2012). Die Likert-Skala – Meinungen abbilden. *ergopraxis*, 5(01), 16–17.

- Hahn, D. (1997). Strategische Unternehmensführung — Grundkonzept. In D. Hahn & B. Taylor (Hrsg.), *Strategische Unternehmensplanung / Strategische Unternehmensführung* (S. 28–50). Physica-Verlag HD.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1996). *Wettlauf um die Zukunft: Wie Sie mit bahnbrechenden Strategien die Kontrolle über Ihre Branche gewinnen und die Märkte von morgen schaffen* (5. Aufl.). *Manager-Magazin-Edition*. Ueberreuter.
- Harbuger, W. (2019). *Die Logik der Strategieentwicklung: Strategische Konzepte und Instrumente nachhaltig einsetzen*. Gabler.
- Hartmann, F. G., Kopp, J. & Lois, D. (2022). *Sozialwissenschaftliche Datenanalyse: Eine Einführung* (3. Aufl.). *Springer eBook Collection*. Springer Fachmedien Wiesbaden; Springer VS.
- Hax, A. C. & Majluf, N. S. (1991). *Strategisches Management: Ein integratives Konzept aus dem MIT* (S. Mantscheff, Übers.) (Neubearb. Studienausgabe). Campus Verlag.
- Heinen, E. (1985). *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre* (9., verbesserte Auflage). Gabler Verlag.
- Helfferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews: [Lehrbuch]* (4. Aufl.). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Helmig, B., Lichtsteiner, H. & Gmür, M. (2010). *Der Dritte Sektor der Schweiz: Die schweizer Länderstudie im Rahmen des Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (CNP)*. Haupt.
- Henn, R. & Opitz, O. (1970). Modelle. In R. Henn & O. Opitz (Hrsg.), *Konsum- und Produktionstheorie I* (S. 24–27). Springer Berlin Heidelberg.
- Hilb, M. (2011). *Integriertes Personal-Management: Ziele - Strategien - Instrumente* (20. Aufl.). Luchterhand.
- Hill, T. & Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: It's time for a product recall. *Long Range Planning*, 30(1), 46–52.
- Hinterhuber, H. H. & Krauthammer, E. (2015). *Leadership - mehr als Management: Was Führungskräfte nicht delegieren dürfen* (5. Aufl. 2015). Gabler Verlag.

- Honegger, J. (2008). *Vernetztes Denken und Handeln in der Praxis: Mit Netmapping und Erfolgslogik schrittweise von der Vision zur Aktion* (3. Aufl.). Versus.
- Horak, C. (1993). *Controlling in Nonprofit-Organisationen: Erfolgsfaktoren und Instrumente*. Deutscher Universitätsverlag.
- Horak, C., Matul, C. & Scheuch, F. (2007). Ziele und Strategien von NPOs. In C. Baddelt, M. Meyer & R. Simsa (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit Organisation: Strukturen und Management* (4. Aufl., S. 178–201). Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH.
- Horváth & Partners (Hrsg.). (2000). *Balanced scorecard umsetzen*. Schäffer-Poeschel.
- Hugentobler, W., Schaufenbühl, K. & Blattner, M. (Hrsg.). (2016). *Integrale Betriebswirtschaftslehre* (6. überarbeitete und erweiterte Auflage). Orell Füssli Verlag.
- Hungenberg, H. (2014). *Strategisches Management in Unternehmen: Ziele - Prozesse - Verfahren* (8. Aufl.). Springer eBook Collection. Springer Fachmedien Wiesbaden; Imprint: Springer Gabler.
- Hunziker, A. & Scheerer, F. (2004). *Statistik - Instrument der Betriebsführung* (6. Aufl.). Schweizer. Kaufmänn. Verb.
- Hussy, W. (2010). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften - für Bachelor* (1. Aufl.). Springer.
- Johnson, G. & Scholes, K. *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases* (6st Edition). Pearson.
- Kaiser, R. (2014). *Qualitative Experteninterviews: Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung. Elemente der Politik*. Springer VS.
- Kallenbach, I. (2016). *Führen in der Gesunden Organisation: Außergewöhnliche Leistung durch Potenzialentfaltung* (1. Aufl.). Systemisches Management: v. 10170. Schäffer Poeschel.
- Kamis, A. & Tribler, H. (2022). *Workbook Strategisches Management: Die besten Werkzeuge für jede Phase des Strategieprozesses* (1. Aufl.). Paket SPH Management 2022 II. Schäffer-Poeschel.
- Kanton Solothurn (2008). Sozialgesetz des Kantons Solothurn. Stand vom 01. Januar 2022. Solothurn

- Kanton Solothurn (1987). Verfassung des Kantons Solothurn. Stand vom 03. März 2016. Solothurn
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=5182107>
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2009). *Der effektive Strategieprozess: Erfolgreich mit dem 6-Phasen-System* (B. Hilgner, Übers.). Campus Frankfurt / New York.
- Kreikebaum, H. (1997). *Strategische Unternehmensplanung* (6., überarb. und erw. Aufl.). W. Kohlhammer.
- Kreutzer, M. & Lechner, C. (2009). Implementierung von Strategien: Bestandsaufnahme und Ausblick. *Organisationsentwicklung*(1), 4–13.
- Krystek, U. & Müller-Stewens, G. (1993). *Frühaufklärung für Unternehmen: Identifikation und Handhabung zukünftiger Chancen und Bedrohungen*. Schäffer-Poeschel.
- Kunz, J. (2006). *Strategiefindung von Non-Profit-Organisationen* [Dissertation]. Universität St. Gallen.
- Labaronne, L. (2021). *Fundraising Management* (2. Aufl.). *SML Essentials: v.5*. vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich.
- Lombriser, R. & Abplanalp, P. A. (2015). *Strategisches Management: Visionen entwickeln, Erfolgspotentiale aufbauen, Strategien umsetzen* (6., vollständig überarbeitete und aktualisierte Aufl.). Versus.
- Malik, F. (2011). *Strategie: Unternehmensnavigation für stürmische Zeiten* (1. Aufl.). *Management: Komplexität meistern: Bd. 3*. Campus.
- Mayring, P. (2010). Qualitative Inhaltsanalyse. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Rororo: Rowohlt's Enzyklopädie. Qualitative Forschung: Ein Handbuch* (8. Aufl., S. 468–475). Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Mayring, P. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (13. Aufl.). *Beltz Pädagogik*. Beltz; Preselect.media GmbH.

- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2009). *Strategy safari: The complete guide through the wilds of strategic management* (2nd ed.). FT Prentice Hall.
- Müller-Stewens, G. & Lechner, C. (2016). *Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen* (5., überarbeitete Auflage). Schäffer-Poeschel.
- Nagel, R. & Wimmer, R. (2014). *Systemische Strategieentwicklung: Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider* (6., aktualisierte und ergänzte Aufl.). Schäffer-Poeschel.
- Nährlich, S. & Zimmer, A. (Hrsg.). (2000). *Bürgerschaftliches Engagement und Non-profit-Sektor: Bd. 2. Management in Nonprofit-Organisationen: Eine praxisorientierte Einführung*. VS Verlag für Sozialwissenschaften; Imprint.
- Nanus, B. (1994). *Visionäre Führung*. Campus-Verl.
- Niven, P. R. (2003). *Balanced Scorecard - Schritt für Schritt: Einführung, Anpassung und Aktuali: Einführung, Anpassung und Aktualisierung* (J.-C. Gockel, H. Allgeier & W. Drescher, Übers.) (1. Auflage). John Wiley & Sons.
- Pearce, J. A. & Robinson, R. B. (2011). *Strategic management: Formulation, implementation, and control* (12th ed., International ed.). McGraw-Hill Irwin.
- Pelz, W. (2004). *Strategisches und operatives Marketing in Übersichtsdarstellungen: Ein Leitfaden für die Erstellung eines professionellen Marketing-Plans*. Books on Demand GmbH.
- Penrose, E. (2013). *The theory of the growth of the firm* (4th edition, reprinted.). Oxford University Press.
- Pestoff, V. A. (1992). Third sector and co-operative services — An alternative to privatization. *Journal of Consumer Policy*, 15(1), 21–45.
- Peteraf, M. A. & Bergen, M. E. (2003). Scanning dynamic competitive landscapes: a market-based and resource-based framework. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1027–1041. <https://doi.org/10.1002/smj.325>
- Phadermrod, B., Crowder, R. M. & Wills, G. B. (2019). Importance-Performance Analysis based SWOT analysis. *International Journal of Information Management*, 44, 194–203. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.03.009>
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy. In *Harvard Business Review* (Vol. 74, No. 6, S. 61–78). (Erstveröffentlichung 1996)

- Porter, M. E. (2013). *Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten = Competitive strategy* (12., aktualisierte und erw. Aufl.). Campus-Verl.
- Porter, M. E. (2014). *Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten* (8. Auflage). Campus.
- Probst, G. & Büchel, B. (1994). *Organisationales Lernen*. Gabler Verlag.
- Puch, H.-J. & Westermeyer, K. (1999). *Managementkonzepte: Eine Einführung für soziale Berufe*. Lambertus.
- Pümpin, C. (1992). *Strategische Erfolgspositionen: Methodik der dynamischen strategischen Unternehmensführung*. Haupt.
- Rüegg-Stürm, J. (2003). *Das neue St. Galler Management-Modell: Grundkategorien einer integrierten Managementlehre; der HSG-Ansatz* (2. Aufl.). Haupt.
- Salamon, L. M. & Anheier, H. K. (1992). In search of the non-profit sector II: The problem of classification. *Voluntas*, 3(3), 267–309.
- Sander, G. & Bauer, E. (2011). *Strategieentwicklung kurz und klar: Das Handbuch für Non-Profit-Organisationen* (2. Aufl.). Soziale Arbeit. Haupt.
- Sander, G., Rüegg-Stürm, J. & Wyss, C. (2004). Wissenschaft und Wissenschaftlichkeit: Grundlagen wissenschaftlichen Arbeitens und ihre Implikationen. In J. Rüegg-Stürm, R. Dubs, D. Euler & C. Wyss (Hrsg.), *Einführung in die Managementlehre*. Haupt.
- Schaufenbühl, K. (2016). Integrales Management. In W. Hugentobler, K. Schaufenbühl & M. Blattner (Hrsg.), *Integrale Betriebswirtschaftslehre* (6. Aufl., S. 89–134). Orell Füssli Verlag.
- Scheuss, R. (2016). *Handbuch der Strategien: 240 Konzepte der weltbesten Vordenker* (3. komplett überarbeitete Auflage, revidierte Ausgabe). Campus Verlag.
- Schreyögg, G. & Steinmann, H. (1985). Strategische Kontrolle. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 37, 391–410.
- Schuh, G. (2011). *Handbuch Produktion und Management: Handbuch Produktion und Management I* (2. Aufl.). SpringerLink Bücher. Springer.

- Schuh, G., Boos, W., Kampker, A. & Gartzten, U. (2010). Strategie. In H. Martin (Hrsg.), *Strategie und Management produzierender unternehmen: Handbuch produktion und* (S. 63–131). Springer.
- Schwarz, P. (1996). *Management in Nonprofit Organisationen: Eine Führungs-, Organisations- und Planungslehre für Verbände, Sozialwerke, Vereine, Kirchen, Parteien usw* (2. aktual. Aufl.). Haupt.
- Schwarz, P. (2001). *Management-Brevier für Nonprofit-Organisationen: Eine Einführung in die besonderen Probleme und Techniken des Managements von privaten Nonprofit-Organisationen (NPO) unter Einbezug von Beispielen und Parallelen aus dem Bereich der öffentlichen NPO* (2., vollst. überarb. und erw. Aufl.). Haupt.
- Schwarz, P. & Giroud, C. (2006). *Management-Prozesse und -Systeme in Nonprofit-Organisationen: Entscheidung, Steuerung, Planung, Kontrolle* (1. Aufl.). Haupt Verlag.
- Schwarz, P. & Schnurbein, G. von (2005). Gemeinsamkeiten und strukturelle Unterschiede der Corporate und Nonprofit Governance. *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen*, 28(4), 358–375.
<https://doi.org/10.5771/0344-9777-2005-4-358>
- Sieper, M. (2008). *Strategische Planung in Nonprofit-Organisationen*. Diplomica Verlag.
- Sozialregion Thal-Gäu. (2009). *Webseite Sozialregion Thal-Gäu*. <https://www.sozialregion.ch/>
- Spengler, G. (2009). *Strategie- und Organisationsentwicklung: Konzeption und Umsetzung eines integrierten, dynamischen Ansatzes zum strategischen Management*. SpringerLink Bücher. Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.
- Sprondel, W. M. & Grathoff, R. H. (Hrsg.). (1979). *Alfred Schütz und die Idee des Alltags in den Sozialwissenschaften*. Enke.
- Stake, R. E. (2010). *The art of case study research* [Nachdr.]. Sage Publ.
- Steinmann, H. & Schreyögg, G. (2005). *Management: Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte, Funktionen, Fallstudien* (6. Aufl.). Gabler-Lehrbuch. Gabler.

- Stöger, R. (2017). *Strategieentwicklung für die Praxis: Navigieren, verändern und umsetzen* (3., überarbeitete und erweiterte Auflage). Schäffer-Poeschel Verlag.
- Stöger, R. & Salcher, M. (2006). *NPOs erfolgreich führen: Handbuch für Nonprofit-Organisationen in Deutschland, Österreich und der Schweiz* (1. Aufl.). Schäffer-Poeschel.
- Stoll, B. (2013). *Balanced Scorecard für Soziale Organisationen: Qualität und Management durch strategische Steuerung*. Walhalla Fachverl.
- Strachwitz, Rupert, Graf. (1997). Aktuelle Strukturfragen von Not-for-Profit-Organisationen. In A. Hauser, R. Neubarth & W. Obermair (Hrsg.), *Management-Praxis - Handbuch sozialer Dienstleistungen: Handbuch soziale Dienstleistungen*. Luchterhand (Neuwied).
- Studyflix. (2022). *SWOT Analyse - Beispiele, Definition, Vor- und Nachteile*. <https://studyflix.de/wirtschaft/swot-analyse-234>
- Surveymonkey. (2022). *Verwendung der Ordinalskala*. <https://www.surveymonkey.de/mp/ordinal-scale/>
- Thomas, G. (2021). *How to do your case study* (Third edition). Sage.
- Thommen, J.-P. (2002). *Personal, Organisation, Führung, spezielle Gebiete des Managements* (5. Aufl.). *Betriebswirtschaftslehre / Jean Paul Thommen: Bd. 3*. Versus Verlag.
- Thommen, J.-P. (2022). *Betriebswirtschaft und Management: Eine managementorientierte Betriebswirtschaftslehre*. Versus Verlag.
- Thompson, A. A. & Strickland, A. J. (1995). *Strategic management: Concepts and cases* (8th ed.). Irwin.
- Trainer, J. F. (2004). Models and tools for strategic planning. *New Directions for Institutional Research*, 2004(123), 129–138. <https://doi.org/10.1002/ir.127>
- Ulrich, H. & Krieg, W. (1974). *St. Galler Management-Modell* (3., verb. Aufl.). Haupt.
- Urban, D. (2019). *Einstellungen und Verhalten in der empirischen Sozialforschung: Analytische Konzepte, Anwendungen und Analyseverfahren : Festschrift für Dieter Urban zum 65. Geburtstag* (J. Mayerl & M. Wuketich, Hg.). Springer VS.

- Vahs, D. & Weiland, A. (2010). *Workbook Change Management: Methoden und Techniken* (1. Auflage). Schäffer-Poeschel Verlag.
- Waibel, R. (2015). *Betriebswirtschaft für Führungskräfte* (5., überarb. Aufl.). Versus.
- Waldemar, P. & Döring, M. (2016). SWOT-Analyse. In J. Smettan, P. Renner & T. Föhr (Hrsg.), *Methodenhandbuch Bürgerbeteiligung: Band 1: Korb an Techniken für die Beteiligungsplanung* (S. 133–149). oekom Verlag.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Wheelen, T. L. & Hunger, J. D. (2008). *Strategic management and business policy: Concepts and cases* (11th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Wöhe, G., Döring, U. & Brösel, G. (2016). *Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre* (26. Aufl.). *Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*. Verlag Franz Vahlen.
- Wördenweber, M. (2019). *Normatives Management und konstitutive Entscheidungen* (2. Aufl.). Books on Demand.
- Yüksel, İ. (2012). Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for PESTEL Analysis. *International Journal of Business and Management*(Vol. 7, No. 24), 52–66.
- Zimmer, A. & Priller, E. (2004). *Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel: Ergebnisse der Dritte-Sektor-Forschung* (1. Aufl.). *Bürgergesellschaft und Demokratie: Bd. 7*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Zimmermann, G. & Jöhnk, T. (2000). Erfahrungen der Unternehmenspraxis mit der Balanced Scorecard. *Controlling*, 12(12), 601–606. <https://doi.org/10.15358/0935-0381-2000-12-601>

Anhang

Joel Wenger
Chamberweg 2
4628 Wolfwi
wengejoe@students.zhaw.ch
Matrikelnummer: 17-189-549

Anhang 1

Zweckverband Sozialregion Thal-Gäu
Herr Bruno Born
Goldgasse 13
4710 Balsthal

Wolfwil, 17. September 2022

Erarbeitung der Masterthesis mit dem provisorischen Arbeitstitel «Evaluierung eines Strategieentwicklungsprozess für den öffentlich-rechtlichen Zweckverband Sozialregion Thal-Gäu»

Geschätzter Bruno
Geschätzte Jenny

Vielen Dank für den Austausch vom 17. August 2022. Wie abgemacht, werde ich im Rahmen meines konsekutiven Masterstudiums «Master of Science in Management and Law» die Masterthesis für den Zweckverband Sozialregion Thal-Gäu schreiben. Die gesamte Masterarbeit kann als vertraulich markiert werden und wird somit nicht veröffentlicht. Ein gebundenes und digitales Exemplar wird dem Zweckverband zugestellt.

Leistungsumfang:

Wir haben uns an der letzten Sitzung darauf verständigt, dass das Endergebnis ein Konzept respektive eine Handlungsempfehlung für einen wiederkehrenden Strategieentwicklungsprozess bei der Sozialregion Thal-Gäu ist. Der Umfang der Arbeit umfasst (ohne Literatur-, Abbildungs-, Tabellen- und Abkürzungsverzeichnis sowie ohne Anhang) zwischen 60 und 80 Seiten. Die Themeneingabe inklusive Disposition (Forschungsdesign) ist offiziell am 09. November 2022. Abgabe der Masterarbeit ist am 31. Mai 2023. Im Anhang findet ihr den ersten provisorischen Terminplan.

Ziel der Masterthesis und Aufwand:

Das Ziel der Masterarbeit ist es, eine komplexe Fragestellung wissenschaftlich fundiert und methodisch korrekt aufzuarbeiten und zu beantworten. Die Masterthesis entspricht 15 ECTS-Punkten, was für mich als Studierenden ca. 300 - 450 Arbeitsstunden bedeutet. Für die Erarbeitung dieses Strategieentwicklungsprozess werde ich Stand

heute zwei **Experteninterviews** (Präsident / Geschäftsführerin) sowie **Kurzumfragen** (max. 10min.) bei den relevanten Anspruchsgruppen (z.B. Gemeinden, Kader, Vorstand) durchführen. Dies soll dazu dienen, die Handlungsfelder und Schwerpunkte bei der Strategieentwicklung festzulegen. Ich werde regelmässig über den Stand informieren und Entscheide abholen, bin aber auf das Wohlwollen des gesamten Zweckverbands angewiesen. Wichtig hierbei ist, dass ich diese Arbeit nicht in der Rolle eines Vorstandsmitglied, sondern in der Rolle eines Studierenden anfertige und daher den Sachverhalt objektiv, wissenschaftlich und neutral betrachte.

Voraussetzung für die Erarbeitung des beschriebenen Themas ist, dass dies von dem zuständigen Departement der Hochschule nach Eingabe der Disposition bewilligt wird.

Freudliche Grüsse

Joel Wenger

Anhang 1 – Provisorischer Zeitplan

Wir nehmen das vorliegende Dokument zur Kenntnis und erteilen dem Studierenden die Erlaubnis die Masterarbeit mit dem provisorischen Arbeitstitel «Evaluierung eines Strategieentwicklungsprozess für den öffentlich-rechtlichen Zweckverband Sozialregion Thal-Gäu» im erläuterten Zeitraum anzufertigen und die damit verbundenen Aufwände in Kauf zu nehmen.

Bruno Born, Präsident Sozialregion Thal-Gäu

Ort, Datum

Baurschmid, Geschäftsführerin Sozialregion Thal-Gäu

Anhang 2

Von: wengejoe@students.zhaw.ch

An: Kader Sozialregion Thal-Gäu

Geschätzte Kadermitarbeitende der Sozialregion Thal-Gäu

Im Rahmen meines konsekutiven Masterstudiums, Master of Science in Management and Law, evaluiere ich einen Strategieentwicklungsprozess für öffentlich-rechtliche Non-Profit Organisationen. Der empirische Teil besteht unter anderem aus einer Umfrage bei den Kadermitarbeitenden und den Vorstandsmitgliedern.

Die Umfrage besteht aus 12 Aussagen, diese können Sie anhand Ihrer Einschätzung und Erfahrung ausfüllen.

Es würde mir sehr helfen, wenn Sie den Fragebogen bis spätestens am 20. Januar 2023 ausfüllen, um eine möglichst hohe Rücklaufquote und Aussagekraft zu haben. Der folgende Link führt Sie zu der Umfrage:

https://immzhaw.eu.qualtrics.com/jfe/form/SV_d0URFBTH3ErIpy6

Der Zeitaufwand beträgt maximal fünf Minuten, die Antworten werden anonym verarbeitet und lassen keine Rückschlüsse auf einzelne Personen zu.

Bemerkung: die Reihenfolge der Fragen ist randomisiert und zufällig.

Vielen herzlichen Dank!

Joel Wenger

Von: wengejoe@students.zhaw.ch

An: Vorstand Sozialregion Thal-Gäu

Geschätzte Kolleginnen und Kollegen

Im Rahmen meines konsekutiven Masterstudiums, Master of Science in Management and Law, evaluiere ich einen Strategieentwicklungsprozess für öffentlich-rechtliche Non-Profit Organisationen. Der empirische Teil besteht unter anderem aus einer Umfrage bei den Kadermitarbeitenden und den Vorstandsmitgliedern.

Die Umfrage umfasst 12 Aussagen, diese könnt ihr anhand eurer Einschätzung und Erfahrung ausfüllen.

Es würde mir sehr helfen, wenn ihr den Fragebogen bis spätestens am 20. Januar 2023 ausfüllt, um eine möglichst hohe Rücklaufquote und Aussagekraft zu haben. Der folgende Link führt euch zu der Umfrage:

https://immzhaw.eu.qualtrics.com/jfe/form/SV_d0URFBTH3ErIpy6

Der Zeitaufwand beträgt maximal fünf Minuten, die Antworten werden anonym verarbeitet und lassen keine Rückschlüsse auf einzelne Personen zu.

Bemerkung: die Reihenfolge der Fragen ist randomisiert und zufällig.

Vielen herzlichen Dank!

Joel Wenger

Anhang 3

▼

Was ist Ihre Funktion in der Sozialregion? *

Kader
 Vorstand

[Aus Bibliothek importieren](#) [+ Neue Frage hinzufügen](#)

▲

Block hinzufügen

▼

Normativer Rahmen 💡 *

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| In der Sozialregion wird ein normativer Rahmen (Vision/Mission) benötigt, um sicherzustellen, dass die unterschiedlichen Interessen der Anspruchsgruppen niedergeschrieben sind. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

[Aus Bibliothek importieren](#) [+ Neue Frage hinzufügen](#)

▲

Block hinzufügen

▼

Allgemeine Aussage 💡 *

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|---|-------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| Der Nutzen und Zweck einer Strategie für die Sozialregion ist, die Realisierung einer angestrebten Leistung für die Anspruchsgruppen sicherzustellen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

[Aus Bibliothek importieren](#) [+ Neue Frage hinzufügen](#)

▲

Block hinzufügen

▼

Strategieentwicklung 💡 *

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|---|-------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| Für die Mitarbeitenden der Sozialregion ist es bedeutsam, Zielvorgaben und Zielsetzungen zu haben um ihr Wirken auf ein konkretes Ziel festzulegen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

[Aus Bibliothek importieren](#) [+ Neue Frage hinzufügen](#)

▲

Block hinzufügen

▼

Allgemeine Aussage 💡 *

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| Das Ausarbeiten einer Strategie in der Sozialregion liegt in der Verantwortung der Führungsebene (Kader/Vorstand). | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

[Aus Bibliothek importieren](#) [+ Neue Frage hinzufügen](#)

▲

Block hinzufügen

▼

Strategische Analyse 💡 *

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| Die Sozialregion befindet sich in einem dynamischen Umfeld im Hinblick auf Chancen und Gefahren. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

[Aus Bibliothek importieren](#) [+ Neue Frage hinzufügen](#)

▲

▼

💡 ☆

Strategieumsetzung und Kontrolle

| | | | | |
|---|-------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| Die Ziele der Sozialregion können in die vier Handlungsfelder Kunde, Finanzen, Mitarbeitende (Lernen und Entwicklung) und Geschäftsprozesse kategorisiert werden. | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

📄 Aus Bibliothek importieren
+ Neue Frage hinzufügen

Block hinzufügen

▼

💡 ☆

Strategische Analyse

| | | | | |
|--|-------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| Um in der Sozialregion eine Strategie zu definieren, ist das Kennen und Verstehen der Bedürfnisse und des Einflusses der Anspruchsgruppen notwendig. | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

📄 Aus Bibliothek importieren
+ Neue Frage hinzufügen

Block hinzufügen

▼

💡 ☆

Strategieentwicklung

| | | | | |
|--|-------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| In der Sozialregion würde durch das Koppeln von individuellen Leistungsprämien an die persönlichen Mitarbeiterziele eine Verbindung zwischen Mitarbeitermotivation und Erreichung der strategischen Ziele entstehen. | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

📄 Aus Bibliothek importieren
+ Neue Frage hinzufügen

Block hinzufügen

▼

💡 ☆

Normativer Rahmen

| | | | | |
|--|-------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| Eine formulierte Vision und Mission ist in der Sozialregion notwendig um eine Richtungsvorgabe zu haben. | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

📄 Aus Bibliothek importieren
+ Neue Frage hinzufügen

Block hinzufügen

▼

💡 ☆

Strategische Analyse

| | | | | |
|--|-------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| Es gibt unterschiedliche Anspruchsgruppen der Sozialregion mit unterschiedlichen Bedürfnissen, unterschiedlichem Einfluss und unterschiedlicher Beeinflussbarkeit. | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

📄 Aus Bibliothek importieren
+ Neue Frage hinzufügen

Block hinzufügen

▼

💡 ☆

Strategieumsetzung und Kontrolle

| | | | | |
|---|-------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| Für die Mitarbeitenden der Sozialregion Thal-Gäu und die Kader ist es bedeutsam, definierte Ziele zu haben. | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

📄 Aus Bibliothek importieren
+ Neue Frage hinzufügen

Block hinzufügen

Strategische Analyse 💡 ☆

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| Der gezielte Einsatz von Stärken und Kernkompetenzen innerhalb der Sozialregion und das Kennen dieser kann eingesetzt werden, um eine strategisch bessere Position zu erreichen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

[Aus Bibliothek importieren](#)
[+ Neue Frage hinzufügen](#)



Umfrageverlauf Entwurf

Block anzeigen: (1 Frage)

Normativer Rahmen

[Unterhalb hinzufügen](#)
[Verschieben](#)
[Duplizieren](#)
[Löschen](#)

Block anzeigen: (1 Frage)

Strategische Analyse

[Unterhalb hinzufügen](#)
[Verschieben](#)
[Duplizieren](#)
[Löschen](#)

Block anzeigen: (1 Frage)

Strategieentwicklung

[Unterhalb hinzufügen](#)
[Verschieben](#)
[Duplizieren](#)
[Löschen](#)

Block anzeigen: (1 Frage)

Allgemeine Aussage

[Unterhalb hinzufügen](#)
[Verschieben](#)
[Duplizieren](#)
[Löschen](#)

Block anzeigen: (1 Frage)

Strategieumsetzung und Kontrolle

[Unterhalb hinzufügen](#)
[Verschieben](#)
[Duplizieren](#)
[Löschen](#)

Block anzeigen: (1 Frage)

Strategieentwicklung

[Unterhalb hinzufügen](#)
[Verschieben](#)
[Duplizieren](#)
[Löschen](#)

Block anzeigen: (1 Frage)

Normativer Rahmen

[Unterhalb hinzufügen](#)
[Verschieben](#)
[Duplizieren](#)
[Löschen](#)

Block anzeigen: (1 Frage)



Strategische Analyse

[Unterhalb hinzufügen](#) [Verschieben](#) [Duplizieren](#) [Löschen](#)

Block anzeigen: (1 Frage)



Strategieumsetzung und Kontrolle

[Unterhalb hinzufügen](#) [Verschieben](#) [Duplizieren](#) [Löschen](#)

Block anzeigen: (1 Frage)



Allgemeine Aussage

[Unterhalb hinzufügen](#) [Verschieben](#) [Duplizieren](#) [Löschen](#)

Block anzeigen: (1 Frage)



Strategische Analyse

[Unterhalb hinzufügen](#) [Verschieben](#) [Duplizieren](#) [Löschen](#)

Block anzeigen: (1 Frage)



Q13 Strategische Analyse

[Unterhalb hinzufügen](#) [Verschieben](#) [Duplizieren](#) [Löschen](#)

[+ Neues Element hier hinzufügen](#)



Frage bearbeiten



Fragetyp





Matrixtyp



Antworttyp

Aussagen

Anzahl Aussagen

[Mehrere bearbeiten](#)

 Vorgeschlagene Aussagen verwenden

Punkte skalieren

Anzahl Skalpunkte

[Mehrere bearbeiten](#)

 Vorgeschlagene Skalenwerte verwenden

Format

 Label hinzufügen
[Aussagegruppe hinzufügen](#)

 Mobilfreundlich

 Tabelle spiegeln

 Text oberhalb platzieren

Leitfadengestütztes Experteninterview

Interviewer: Joel Wenger

Experte:

Datum:

Ort: Zoom

Dauer: 60 Minuten

Faktenfrage: Name, Funktion, Seit

Faktenfrage: Wie lange arbeiten Sie bereits im Bereich Non-Profit Management?

Eröffnungsfrage: Erzählen Sie mir kurz Ihren Werdegang.

Allgemeine Fragen

Was ist aus Ihrer Sicht der Nutzen und Zweck einer Strategie für öffentlich-rechtliche Non-Profit Organisationen? Abgeleitet aus Literatur: Müller-Stewens & Lechner, 2016

In welcher Verantwortung liegt das Ausarbeiten und Mitwirken am Strategieprozess in einer öffentlich-rechtlichen Non-Profit Organisation? Abgeleitet aus der Literatur: Schuh, 2001.

Fragen zur Phase Normativer Rahmen

Wozu wird ein normativer Rahmen (Vision/Mission) in einer öffentlich-rechtlichen Non-Profit Organisation benötigt? Abgeleitet aus der Literatur: Sieper, 2008, S.61.

Was für ein Managementinstrument benötigt es aus Ihrer Sicht, damit die Mitarbeitenden eine Richtungsvorgabe haben? Abgeleitet aus der Literatur: Nanus, 1994, S. 21.

Fragen zur Phase Strategische Analyse

Befinden sich öffentlich-rechtliche Non-Profit Organisationen in einem dynamischen Umfeld im Hinblick auf Chancen und Gefahren? Abgeleitet aus der Literatur: Schwarz & Giroud, 2006, S. 291; Waibel, 2015, S. 32–33.

Wozu dient in einer öffentlich-rechtlichen Non-Profit Organisation das Kennen und Nutzen von Stärken und Kernkompetenzen? Abgeleitet aus der Literatur: Hamel & Prahalad, 1996.

Was gibt es aus Ihrer Sicht in einer öffentlich-rechtlichen Non-Profit Organisation für unterschiedliche Anspruchsgruppen, mit welchen Bedürfnissen? Abgeleitet aus der Literatur: Müller-Stewens & Lechner, 2016, S. 179,

Was muss über die Anspruchsgruppen bekannt sein, damit eine optimale Strategie angefertigt werden kann? Abgeleitet aus der Literatur: Müller-Stewens & Lechner, 2016, S. 179.

Fragen zur Phase Strategieentwicklung

Warum ist es für die Mitarbeitenden von öffentlich-rechtlichen Non-Profit Organisationen wichtig, Zielvorgaben und Zielsetzungen zu haben um ihr Wirken auf ein Ziel festzulegen? Abgeleitet aus der Literatur: Hahn, 1997, S. 42.

Entsteht aus Ihrer Sicht in einer öffentlich-rechtlichen Non-Profit Organisation durch das Koppeln von individuellen Leistungsprämien an die persönlichen Mitarbeiterziele eine Verbindung zwischen

Mitarbeitermotivation und Erreichung der strategischen Ziele? Abgeleitet aus der Literatur: Kaplan und Norton, 2009, S. 177.

Fragen zur Phase Strategieumsetzung und Kontrolle

Was ist aus Ihrer Sicht der Stellenwert von Zielen für Kader in einer öffentlich-rechtlichen Non-Profit Organisation? Abgeleitet aus der Literatur: Gmür & Thommen, 2014; Pümpin, 1992, S. 156.

In welche Handlungsfelder könnten Ziele von öffentlich-rechtlichen Non-Profit Unternehmen kategorisiert werden? Abgeleitet aus der Literatur: Kaplan und Norton, 2009

Anhang 6

. Was ist Ihre Funktion in der Sozialregion?

- Kader
- Vorstand

. Normativer Rahmen

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| In der Sozialregion wird ein normativer Rahmen (Vision/Mission) benötigt, um sicherzustellen, dass die unterschiedlichen Interessen der Anspruchsgruppen niedergeschrieben sind. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Allgemeine Aussage

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|---|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Der Nutzen und Zweck einer Strategie für die Sozialregion ist, die Realisierung einer angestrebten Leistung für die Anspruchsgruppen sicherzustellen. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategieentwicklung

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|---|-------------------------|-----------------------|----------------------------------|---------------------------|
| Für die Mitarbeitenden der Sozialregion ist es bedeutsam, Zielvorgaben und Zielsetzungen zu haben um ihr Wirken auf ein konkretes Ziel festzulegen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Allgemeine Aussage

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Das Ausarbeiten einer Strategie in der Sozialregion liegt in der Verantwortung der Führungsebene (Kader/Vorstand). | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategische Analyse

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| Die Sozialregion befindet sich in einem dynamischen Umfeld im Hinblick auf Chancen und Gefahren. | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategieumsetzung und Kontrolle

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|---|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Die Ziele der Sozialregion können in die vier Handlungsfelder Kunde, Finanzen, Mitarbeitende (Lernen und Entwicklung) und Geschäftsprozesse kategorisiert werden. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategische Analyse

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| Um in der Sozialregion eine Strategie zu definieren, ist das Kennen und Verstehen der Bedürfnisse und des Einflusses der Anspruchsgruppen notwendig. | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategieentwicklung

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| In der Sozialregion würde durch das Koppeln von individuellen Leistungsprämien an die persönlichen Mitarbeiterziele eine Verbindung zwischen Mitarbeitermotivation und Erreichung der strategischen Ziele entstehen. | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Normativer Rahmen

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|-----------------------|----------------------------------|---------------------------|
| Eine formulierte Vision und Mission ist in der Sozialregion notwendig um eine Richtungsvorgabe zu haben. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategische Analyse

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|-----------|-----------------|---------------------------|
| | | | | |

Es gibt unterschiedliche Anspruchsgruppen der Sozialregion mit unterschiedlichen Bedürfnissen, unterschiedlichem Einfluss und unterschiedlicher Beeinflussbarkeit.



. Strategieumsetzung und Kontrolle

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|---|-------------------------|-----------------------|----------------------------------|---------------------------|
| Für die Mitarbeitenden der Sozialregion Thal-Gäu und die Kader ist es bedeutsam, definierte Ziele zu haben. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategische Analyse

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Der gezielte Einsatz von Stärken und Kernkompetenzen innerhalb der Sozialregion und das Kennen dieser kann eingesetzt werden, um eine strategisch bessere Position zu erreichen. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Standortdaten

Standort: [\(47.5153, 7.6164\)](#)

Quelle: Schätzung der geografischen IP



. Was ist Ihre Funktion in der Sozialregion?

- Kader
- Vorstand

. Normativer Rahmen

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| In der Sozialregion wird ein normativer Rahmen (Vision/Mission) benötigt, um sicherzustellen, dass die unterschiedlichen Interessen der Anspruchsgruppen niedergeschrieben sind. | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Allgemeine Aussage

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|---|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| Der Nutzen und Zweck einer Strategie für die Sozialregion ist, die Realisierung einer angestrebten Leistung für die Anspruchsgruppen sicherzustellen. | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategieentwicklung

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|---|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| Für die Mitarbeitenden der Sozialregion ist es bedeutsam, Zielvorgaben und Zielsetzungen zu haben um ihr Wirken auf ein konkretes Ziel festzulegen. | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Allgemeine Aussage

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| Das Ausarbeiten einer Strategie in der Sozialregion liegt in der Verantwortung der Führungsebene (Kader/Vorstand). | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategische Analyse

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| Die Sozialregion befindet sich in einem dynamischen Umfeld im Hinblick auf Chancen und Gefahren. | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategieumsetzung und Kontrolle

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|---|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Die Ziele der Sozialregion können in die vier Handlungsfelder Kunde, Finanzen, Mitarbeitende (Lernen und Entwicklung) und Geschäftsprozesse kategorisiert werden. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategische Analyse

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| Um in der Sozialregion eine Strategie zu definieren, ist das Kennen und Verstehen der Bedürfnisse und des Einflusses der Anspruchsgruppen notwendig. | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategieentwicklung

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| In der Sozialregion würde durch das Koppeln von individuellen Leistungsprämien an die persönlichen Mitarbeiterziele eine Verbindung zwischen Mitarbeitermotivation und Erreichung der strategischen Ziele entstehen. | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Normativer Rahmen

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| Eine formulierte Vision und Mission ist in der Sozialregion notwendig um eine Richtungsvorgabe zu haben. | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategische Analyse

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|-----------|-----------------|---------------------------|
| | | | | |

Es gibt unterschiedliche Anspruchsgruppen der Sozialregion mit unterschiedlichen Bedürfnissen, unterschiedlichem Einfluss und unterschiedlicher Beeinflussbarkeit.



. Strategieumsetzung und Kontrolle

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|---|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| Für die Mitarbeitenden der Sozialregion Thal-Gäu und die Kader ist es bedeutsam, definierte Ziele zu haben. | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategische Analyse

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Der gezielte Einsatz von Stärken und Kernkompetenzen innerhalb der Sozialregion und das Kennen dieser kann eingesetzt werden, um eine strategisch bessere Position zu erreichen. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Standortdaten

Standort: [\(47.5153, 7.6164\)](#)

Quelle: Schätzung der geografischen IP



. Was ist Ihre Funktion in der Sozialregion?

- Kader
- Vorstand

. Normativer Rahmen

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| In der Sozialregion wird ein normativer Rahmen (Vision/Mission) benötigt, um sicherzustellen, dass die unterschiedlichen Interessen der Anspruchsgruppen niedergeschrieben sind. | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Allgemeine Aussage

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|---|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| Der Nutzen und Zweck einer Strategie für die Sozialregion ist, die Realisierung einer angestrebten Leistung für die Anspruchsgruppen sicherzustellen. | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategieentwicklung

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|---|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Für die Mitarbeitenden der Sozialregion ist es bedeutsam, Zielvorgaben und Zielsetzungen zu haben um ihr Wirken auf ein konkretes Ziel festzulegen. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Allgemeine Aussage

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| Das Ausarbeiten einer Strategie in der Sozialregion liegt in der Verantwortung der Führungsebene (Kader/Vorstand). | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategische Analyse

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Die Sozialregion befindet sich in einem dynamischen Umfeld im Hinblick auf Chancen und Gefahren. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategieumsetzung und Kontrolle

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|---|-------------------------|-----------------------|----------------------------------|---------------------------|
| Die Ziele der Sozialregion können in die vier Handlungsfelder Kunde, Finanzen, Mitarbeitende (Lernen und Entwicklung) und Geschäftsprozesse kategorisiert werden. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategische Analyse

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| Um in der Sozialregion eine Strategie zu definieren, ist das Kennen und Verstehen der Bedürfnisse und des Einflusses der Anspruchsgruppen notwendig. | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategieentwicklung

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| In der Sozialregion würde durch das Koppeln von individuellen Leistungsprämien an die persönlichen Mitarbeiterziele eine Verbindung zwischen Mitarbeitermotivation und Erreichung der strategischen Ziele entstehen. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Normativer Rahmen

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| Eine formulierte Vision und Mission ist in der Sozialregion notwendig um eine Richtungsvorgabe zu haben. | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategische Analyse

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|-----------|-----------------|---------------------------|
| | | | | |

Es gibt unterschiedliche Anspruchsgruppen der Sozialregion mit unterschiedlichen Bedürfnissen, unterschiedlichem Einfluss und unterschiedlicher Beeinflussbarkeit.



. Strategieumsetzung und Kontrolle

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|---|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Für die Mitarbeitenden der Sozialregion Thal-Gäu und die Kader ist es bedeutsam, definierte Ziele zu haben. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategische Analyse

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Der gezielte Einsatz von Stärken und Kernkompetenzen innerhalb der Sozialregion und das Kennen dieser kann eingesetzt werden, um eine strategisch bessere Position zu erreichen. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Standortdaten

Standort: [\(47.5153, 7.6164\)](#)

Quelle: Schätzung der geografischen IP



. Was ist Ihre Funktion in der Sozialregion?

- Kader
- Vorstand

. Normativer Rahmen

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| In der Sozialregion wird ein normativer Rahmen (Vision/Mission) benötigt, um sicherzustellen, dass die unterschiedlichen Interessen der Anspruchsgruppen niedergeschrieben sind. | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Allgemeine Aussage

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|---|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| Der Nutzen und Zweck einer Strategie für die Sozialregion ist, die Realisierung einer angestrebten Leistung für die Anspruchsgruppen sicherzustellen. | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategieentwicklung

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|---|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Für die Mitarbeitenden der Sozialregion ist es bedeutsam, Zielvorgaben und Zielsetzungen zu haben um ihr Wirken auf ein konkretes Ziel festzulegen. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Allgemeine Aussage

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| Das Ausarbeiten einer Strategie in der Sozialregion liegt in der Verantwortung der Führungsebene (Kader/Vorstand). | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategische Analyse

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|-----------------------|----------------------------------|---------------------------|
| Die Sozialregion befindet sich in einem dynamischen Umfeld im Hinblick auf Chancen und Gefahren. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategieumsetzung und Kontrolle

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|---|-------------------------|-----------------------|----------------------------------|---------------------------|
| Die Ziele der Sozialregion können in die vier Handlungsfelder Kunde, Finanzen, Mitarbeitende (Lernen und Entwicklung) und Geschäftsprozesse kategorisiert werden. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategische Analyse

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Um in der Sozialregion eine Strategie zu definieren, ist das Kennen und Verstehen der Bedürfnisse und des Einflusses der Anspruchsgruppen notwendig. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategieentwicklung

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------------|
| In der Sozialregion würde durch das Koppeln von individuellen Leistungsprämien an die persönlichen Mitarbeiterziele eine Verbindung zwischen Mitarbeitermotivation und Erreichung der strategischen Ziele entstehen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> |

. Normativer Rahmen

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Eine formulierte Vision und Mission ist in der Sozialregion notwendig um eine Richtungsvorgabe zu haben. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategische Analyse

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|-----------|-----------------|---------------------------|
| | | | | |

Es gibt unterschiedliche Anspruchsgruppen der Sozialregion mit unterschiedlichen Bedürfnissen, unterschiedlichem Einfluss und unterschiedlicher Beeinflussbarkeit.



. Strategieumsetzung und Kontrolle

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|---|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Für die Mitarbeitenden der Sozialregion Thal-Gäu und die Kader ist es bedeutsam, definierte Ziele zu haben. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategische Analyse

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|-----------------------|----------------------------------|---------------------------|
| Der gezielte Einsatz von Stärken und Kernkompetenzen innerhalb der Sozialregion und das Kennen dieser kann eingesetzt werden, um eine strategisch bessere Position zu erreichen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Standortdaten

Standort: [\(47.5153, 7.6164\)](#)

Quelle: Schätzung der geografischen IP



. Was ist Ihre Funktion in der Sozialregion?

- Kader
- Vorstand

. Normativer Rahmen

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| In der Sozialregion wird ein normativer Rahmen (Vision/Mission) benötigt, um sicherzustellen, dass die unterschiedlichen Interessen der Anspruchsgruppen niedergeschrieben sind. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Allgemeine Aussage

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|---|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Der Nutzen und Zweck einer Strategie für die Sozialregion ist, die Realisierung einer angestrebten Leistung für die Anspruchsgruppen sicherzustellen. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategieentwicklung

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|---|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| Für die Mitarbeitenden der Sozialregion ist es bedeutsam, Zielvorgaben und Zielsetzungen zu haben um ihr Wirken auf ein konkretes Ziel festzulegen. | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Allgemeine Aussage

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Das Ausarbeiten einer Strategie in der Sozialregion liegt in der Verantwortung der Führungsebene (Kader/Vorstand). | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategische Analyse

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Die Sozialregion befindet sich in einem dynamischen Umfeld im Hinblick auf Chancen und Gefahren. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategieumsetzung und Kontrolle

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|---|-------------------------|-----------------------|----------------------------------|---------------------------|
| Die Ziele der Sozialregion können in die vier Handlungsfelder Kunde, Finanzen, Mitarbeitende (Lernen und Entwicklung) und Geschäftsprozesse kategorisiert werden. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategische Analyse

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Um in der Sozialregion eine Strategie zu definieren, ist das Kennen und Verstehen der Bedürfnisse und des Einflusses der Anspruchsgruppen notwendig. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategieentwicklung

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|-----------------------|----------------------------------|---------------------------|
| In der Sozialregion würde durch das Koppeln von individuellen Leistungsprämien an die persönlichen Mitarbeiterziele eine Verbindung zwischen Mitarbeitermotivation und Erreichung der strategischen Ziele entstehen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Normativer Rahmen

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Eine formulierte Vision und Mission ist in der Sozialregion notwendig um eine Richtungsvorgabe zu haben. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategische Analyse

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|-----------|-----------------|---------------------------|
| | | | | |

Es gibt unterschiedliche Anspruchsgruppen der Sozialregion mit unterschiedlichen Bedürfnissen, unterschiedlichem Einfluss und unterschiedlicher Beeinflussbarkeit.



. Strategieumsetzung und Kontrolle

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|---|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Für die Mitarbeitenden der Sozialregion Thal-Gäu und die Kader ist es bedeutsam, definierte Ziele zu haben. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategische Analyse

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Der gezielte Einsatz von Stärken und Kernkompetenzen innerhalb der Sozialregion und das Kennen dieser kann eingesetzt werden, um eine strategisch bessere Position zu erreichen. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Standortdaten

Standort: [\(47.1157, 8.0886\)](#)

Quelle: Schätzung der geografischen IP



. Was ist Ihre Funktion in der Sozialregion?

- Kader
- Vorstand

. Normativer Rahmen

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| In der Sozialregion wird ein normativer Rahmen (Vision/Mission) benötigt, um sicherzustellen, dass die unterschiedlichen Interessen der Anspruchsgruppen niedergeschrieben sind. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Allgemeine Aussage

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|---|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Der Nutzen und Zweck einer Strategie für die Sozialregion ist, die Realisierung einer angestrebten Leistung für die Anspruchsgruppen sicherzustellen. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategieentwicklung

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|---|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Für die Mitarbeitenden der Sozialregion ist es bedeutsam, Zielvorgaben und Zielsetzungen zu haben um ihr Wirken auf ein konkretes Ziel festzulegen. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Allgemeine Aussage

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Das Ausarbeiten einer Strategie in der Sozialregion liegt in der Verantwortung der Führungsebene (Kader/Vorstand). | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategische Analyse

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Die Sozialregion befindet sich in einem dynamischen Umfeld im Hinblick auf Chancen und Gefahren. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategieumsetzung und Kontrolle

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|---|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Die Ziele der Sozialregion können in die vier Handlungsfelder Kunde, Finanzen, Mitarbeitende (Lernen und Entwicklung) und Geschäftsprozesse kategorisiert werden. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategische Analyse

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| Um in der Sozialregion eine Strategie zu definieren, ist das Kennen und Verstehen der Bedürfnisse und des Einflusses der Anspruchsgruppen notwendig. | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategieentwicklung

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| In der Sozialregion würde durch das Koppeln von individuellen Leistungsprämien an die persönlichen Mitarbeiterziele eine Verbindung zwischen Mitarbeitermotivation und Erreichung der strategischen Ziele entstehen. | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Normativer Rahmen

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Eine formulierte Vision und Mission ist in der Sozialregion notwendig um eine Richtungsvorgabe zu haben. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategische Analyse

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|-----------|-----------------|---------------------------|
| | | | | |

Es gibt unterschiedliche Anspruchsgruppen der Sozialregion mit unterschiedlichen Bedürfnissen, unterschiedlichem Einfluss und unterschiedlicher Beeinflussbarkeit.



. Strategieumsetzung und Kontrolle

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|---|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Für die Mitarbeitenden der Sozialregion Thal-Gäu und die Kader ist es bedeutsam, definierte Ziele zu haben. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategische Analyse

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Der gezielte Einsatz von Stärken und Kernkompetenzen innerhalb der Sozialregion und das Kennen dieser kann eingesetzt werden, um eine strategisch bessere Position zu erreichen. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Standortdaten

Standort: [\(47.5153, 7.6164\)](#)

Quelle: Schätzung der geografischen IP



. Was ist Ihre Funktion in der Sozialregion?

- Kader
- Vorstand

. Normativer Rahmen

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| In der Sozialregion wird ein normativer Rahmen (Vision/Mission) benötigt, um sicherzustellen, dass die unterschiedlichen Interessen der Anspruchsgruppen niedergeschrieben sind. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Allgemeine Aussage

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|---|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Der Nutzen und Zweck einer Strategie für die Sozialregion ist, die Realisierung einer angestrebten Leistung für die Anspruchsgruppen sicherzustellen. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategieentwicklung

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|---|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Für die Mitarbeitenden der Sozialregion ist es bedeutsam, Zielvorgaben und Zielsetzungen zu haben um ihr Wirken auf ein konkretes Ziel festzulegen. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Allgemeine Aussage

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Das Ausarbeiten einer Strategie in der Sozialregion liegt in der Verantwortung der Führungsebene (Kader/Vorstand). | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategische Analyse

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|-----------------------|----------------------------------|---------------------------|
| Die Sozialregion befindet sich in einem dynamischen Umfeld im Hinblick auf Chancen und Gefahren. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategieumsetzung und Kontrolle

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|---|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Die Ziele der Sozialregion können in die vier Handlungsfelder Kunde, Finanzen, Mitarbeitende (Lernen und Entwicklung) und Geschäftsprozesse kategorisiert werden. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategische Analyse

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Um in der Sozialregion eine Strategie zu definieren, ist das Kennen und Verstehen der Bedürfnisse und des Einflusses der Anspruchsgruppen notwendig. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategieentwicklung

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|-----------------------|----------------------------------|---------------------------|
| In der Sozialregion würde durch das Koppeln von individuellen Leistungsprämien an die persönlichen Mitarbeiterziele eine Verbindung zwischen Mitarbeitermotivation und Erreichung der strategischen Ziele entstehen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Normativer Rahmen

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|-----------------------|----------------------------------|---------------------------|
| Eine formulierte Vision und Mission ist in der Sozialregion notwendig um eine Richtungsvorgabe zu haben. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategische Analyse

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|-----------|-----------------|---------------------------|
| | | | | |

Es gibt unterschiedliche Anspruchsgruppen der Sozialregion mit unterschiedlichen Bedürfnissen, unterschiedlichem Einfluss und unterschiedlicher Beeinflussbarkeit.

. Strategieumsetzung und Kontrolle

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|---|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Für die Mitarbeitenden der Sozialregion Thal-Gäu und die Kader ist es bedeutsam, definierte Ziele zu haben. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategische Analyse

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|-----------------------|----------------------------------|---------------------------|
| Der gezielte Einsatz von Stärken und Kernkompetenzen innerhalb der Sozialregion und das Kennen dieser kann eingesetzt werden, um eine strategisch bessere Position zu erreichen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Standortdaten

Standort: [\(47.2783, 7.83\)](#)

Quelle: Schätzung der geografischen IP



. Was ist Ihre Funktion in der Sozialregion?

- Kader
- Vorstand

. Normativer Rahmen

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------------|
| In der Sozialregion wird ein normativer Rahmen (Vision/Mission) benötigt, um sicherzustellen, dass die unterschiedlichen Interessen der Anspruchsgruppen niedergeschrieben sind. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> |

. Allgemeine Aussage

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|---|-------------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------------|
| Der Nutzen und Zweck einer Strategie für die Sozialregion ist, die Realisierung einer angestrebten Leistung für die Anspruchsgruppen sicherzustellen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> |

. Strategieentwicklung

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|---|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| Für die Mitarbeitenden der Sozialregion ist es bedeutsam, Zielvorgaben und Zielsetzungen zu haben um ihr Wirken auf ein konkretes Ziel festzulegen. | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Allgemeine Aussage

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| Das Ausarbeiten einer Strategie in der Sozialregion liegt in der Verantwortung der Führungsebene (Kader/Vorstand). | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategische Analyse

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Die Sozialregion befindet sich in einem dynamischen Umfeld im Hinblick auf Chancen und Gefahren. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategieumsetzung und Kontrolle

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|---|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Die Ziele der Sozialregion können in die vier Handlungsfelder Kunde, Finanzen, Mitarbeitende (Lernen und Entwicklung) und Geschäftsprozesse kategorisiert werden. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategische Analyse

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| Um in der Sozialregion eine Strategie zu definieren, ist das Kennen und Verstehen der Bedürfnisse und des Einflusses der Anspruchsgruppen notwendig. | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategieentwicklung

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| In der Sozialregion würde durch das Koppeln von individuellen Leistungsprämien an die persönlichen Mitarbeiterziele eine Verbindung zwischen Mitarbeitermotivation und Erreichung der strategischen Ziele entstehen. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Normativer Rahmen

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| Eine formulierte Vision und Mission ist in der Sozialregion notwendig um eine Richtungsvorgabe zu haben. | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategische Analyse

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|-----------|-----------------|---------------------------|
| | | | | |

Es gibt unterschiedliche Anspruchsgruppen der Sozialregion mit unterschiedlichen Bedürfnissen, unterschiedlichem Einfluss und unterschiedlicher Beeinflussbarkeit.



. Strategieumsetzung und Kontrolle

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|---|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| Für die Mitarbeitenden der Sozialregion Thal-Gäu und die Kader ist es bedeutsam, definierte Ziele zu haben. | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategische Analyse

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Der gezielte Einsatz von Stärken und Kernkompetenzen innerhalb der Sozialregion und das Kennen dieser kann eingesetzt werden, um eine strategisch bessere Position zu erreichen. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Standortdaten

Standort: [\(47.2578, 7.6492\)](#)

Quelle: Schätzung der geografischen IP



. Was ist Ihre Funktion in der Sozialregion?

- Kader
- Vorstand

. Normativer Rahmen

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| In der Sozialregion wird ein normativer Rahmen (Vision/Mission) benötigt, um sicherzustellen, dass die unterschiedlichen Interessen der Anspruchsgruppen niedergeschrieben sind. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Allgemeine Aussage

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|---|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Der Nutzen und Zweck einer Strategie für die Sozialregion ist, die Realisierung einer angestrebten Leistung für die Anspruchsgruppen sicherzustellen. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategieentwicklung

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|---|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Für die Mitarbeitenden der Sozialregion ist es bedeutsam, Zielvorgaben und Zielsetzungen zu haben um ihr Wirken auf ein konkretes Ziel festzulegen. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Allgemeine Aussage

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| Das Ausarbeiten einer Strategie in der Sozialregion liegt in der Verantwortung der Führungsebene (Kader/Vorstand). | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategische Analyse

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| Die Sozialregion befindet sich in einem dynamischen Umfeld im Hinblick auf Chancen und Gefahren. | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategieumsetzung und Kontrolle

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|---|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Die Ziele der Sozialregion können in die vier Handlungsfelder Kunde, Finanzen, Mitarbeitende (Lernen und Entwicklung) und Geschäftsprozesse kategorisiert werden. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategische Analyse

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| Um in der Sozialregion eine Strategie zu definieren, ist das Kennen und Verstehen der Bedürfnisse und des Einflusses der Anspruchsgruppen notwendig. | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategieentwicklung

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| In der Sozialregion würde durch das Koppeln von individuellen Leistungsprämien an die persönlichen Mitarbeiterziele eine Verbindung zwischen Mitarbeitermotivation und Erreichung der strategischen Ziele entstehen. | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Normativer Rahmen

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Eine formulierte Vision und Mission ist in der Sozialregion notwendig um eine Richtungsvorgabe zu haben. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategische Analyse

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|-----------|-----------------|---------------------------|
| | | | | |

Es gibt unterschiedliche Anspruchsgruppen der Sozialregion mit unterschiedlichen Bedürfnissen, unterschiedlichem Einfluss und unterschiedlicher Beeinflussbarkeit.



. Strategieumsetzung und Kontrolle

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|---|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Für die Mitarbeitenden der Sozialregion Thal-Gäu und die Kader ist es bedeutsam, definierte Ziele zu haben. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategische Analyse

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Der gezielte Einsatz von Stärken und Kernkompetenzen innerhalb der Sozialregion und das Kennen dieser kann eingesetzt werden, um eine strategisch bessere Position zu erreichen. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Standortdaten

Standort: [\(47.5153, 7.6164\)](#)

Quelle: Schätzung der geografischen IP



. Was ist Ihre Funktion in der Sozialregion?

- Kader
- Vorstand

. Normativer Rahmen

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| In der Sozialregion wird ein normativer Rahmen (Vision/Mission) benötigt, um sicherzustellen, dass die unterschiedlichen Interessen der Anspruchsgruppen niedergeschrieben sind. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Allgemeine Aussage

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|---|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Der Nutzen und Zweck einer Strategie für die Sozialregion ist, die Realisierung einer angestrebten Leistung für die Anspruchsgruppen sicherzustellen. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategieentwicklung

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|---|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Für die Mitarbeitenden der Sozialregion ist es bedeutsam, Zielvorgaben und Zielsetzungen zu haben um ihr Wirken auf ein konkretes Ziel festzulegen. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Allgemeine Aussage

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| Das Ausarbeiten einer Strategie in der Sozialregion liegt in der Verantwortung der Führungsebene (Kader/Vorstand). | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategische Analyse

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Die Sozialregion befindet sich in einem dynamischen Umfeld im Hinblick auf Chancen und Gefahren. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategieumsetzung und Kontrolle

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|---|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Die Ziele der Sozialregion können in die vier Handlungsfelder Kunde, Finanzen, Mitarbeitende (Lernen und Entwicklung) und Geschäftsprozesse kategorisiert werden. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategische Analyse

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| Um in der Sozialregion eine Strategie zu definieren, ist das Kennen und Verstehen der Bedürfnisse und des Einflusses der Anspruchsgruppen notwendig. | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategieentwicklung

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|-----------------------|----------------------------------|---------------------------|
| In der Sozialregion würde durch das Koppeln von individuellen Leistungsprämien an die persönlichen Mitarbeiterziele eine Verbindung zwischen Mitarbeitermotivation und Erreichung der strategischen Ziele entstehen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Normativer Rahmen

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|-----------------------|----------------------------------|---------------------------|
| Eine formulierte Vision und Mission ist in der Sozialregion notwendig um eine Richtungsvorgabe zu haben. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategische Analyse

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|-----------|-----------------|---------------------------|
| | | | | |

Es gibt unterschiedliche Anspruchsgruppen der Sozialregion mit unterschiedlichen Bedürfnissen, unterschiedlichem Einfluss und unterschiedlicher Beeinflussbarkeit.



. Strategieumsetzung und Kontrolle

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|---|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Für die Mitarbeitenden der Sozialregion Thal-Gäu und die Kader ist es bedeutsam, definierte Ziele zu haben. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategische Analyse

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Der gezielte Einsatz von Stärken und Kernkompetenzen innerhalb der Sozialregion und das Kennen dieser kann eingesetzt werden, um eine strategisch bessere Position zu erreichen. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Standortdaten

Standort: [\(47.2701, 7.7004\)](#)

Quelle: Schätzung der geografischen IP



. Was ist Ihre Funktion in der Sozialregion?

- Kader
- Vorstand

. Normativer Rahmen

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| In der Sozialregion wird ein normativer Rahmen (Vision/Mission) benötigt, um sicherzustellen, dass die unterschiedlichen Interessen der Anspruchsgruppen niedergeschrieben sind. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Allgemeine Aussage

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|---|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Der Nutzen und Zweck einer Strategie für die Sozialregion ist, die Realisierung einer angestrebten Leistung für die Anspruchsgruppen sicherzustellen. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategieentwicklung

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|---|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Für die Mitarbeitenden der Sozialregion ist es bedeutsam, Zielvorgaben und Zielsetzungen zu haben um ihr Wirken auf ein konkretes Ziel festzulegen. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Allgemeine Aussage

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| Das Ausarbeiten einer Strategie in der Sozialregion liegt in der Verantwortung der Führungsebene (Kader/Vorstand). | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategische Analyse

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| Die Sozialregion befindet sich in einem dynamischen Umfeld im Hinblick auf Chancen und Gefahren. | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategieumsetzung und Kontrolle

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|---|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| Die Ziele der Sozialregion können in die vier Handlungsfelder Kunde, Finanzen, Mitarbeitende (Lernen und Entwicklung) und Geschäftsprozesse kategorisiert werden. | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategische Analyse

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| Um in der Sozialregion eine Strategie zu definieren, ist das Kennen und Verstehen der Bedürfnisse und des Einflusses der Anspruchsgruppen notwendig. | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategieentwicklung

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|-----------------------|----------------------------------|---------------------------|
| In der Sozialregion würde durch das Koppeln von individuellen Leistungsprämien an die persönlichen Mitarbeiterziele eine Verbindung zwischen Mitarbeitermotivation und Erreichung der strategischen Ziele entstehen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Normativer Rahmen

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Eine formulierte Vision und Mission ist in der Sozialregion notwendig um eine Richtungsvorgabe zu haben. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategische Analyse

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|-----------|-----------------|---------------------------|
| | | | | |

Es gibt unterschiedliche Anspruchsgruppen der Sozialregion mit unterschiedlichen Bedürfnissen, unterschiedlichem Einfluss und unterschiedlicher Beeinflussbarkeit.



. Strategieumsetzung und Kontrolle

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|---|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Für die Mitarbeitenden der Sozialregion Thal-Gäu und die Kader ist es bedeutsam, definierte Ziele zu haben. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategische Analyse

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| Der gezielte Einsatz von Stärken und Kernkompetenzen innerhalb der Sozialregion und das Kennen dieser kann eingesetzt werden, um eine strategisch bessere Position zu erreichen. | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Standortdaten

Standort: [\(47.5153, 7.6164\)](#)

Quelle: Schätzung der geografischen IP



. Was ist Ihre Funktion in der Sozialregion?

- Kader
- Vorstand

. Normativer Rahmen

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| In der Sozialregion wird ein normativer Rahmen (Vision/Mission) benötigt, um sicherzustellen, dass die unterschiedlichen Interessen der Anspruchsgruppen niedergeschrieben sind. | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Allgemeine Aussage

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|---|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Der Nutzen und Zweck einer Strategie für die Sozialregion ist, die Realisierung einer angestrebten Leistung für die Anspruchsgruppen sicherzustellen. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategieentwicklung

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|---|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| Für die Mitarbeitenden der Sozialregion ist es bedeutsam, Zielvorgaben und Zielsetzungen zu haben um ihr Wirken auf ein konkretes Ziel festzulegen. | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Allgemeine Aussage

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| Das Ausarbeiten einer Strategie in der Sozialregion liegt in der Verantwortung der Führungsebene (Kader/Vorstand). | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategische Analyse

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| Die Sozialregion befindet sich in einem dynamischen Umfeld im Hinblick auf Chancen und Gefahren. | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategieumsetzung und Kontrolle

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|---|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Die Ziele der Sozialregion können in die vier Handlungsfelder Kunde, Finanzen, Mitarbeitende (Lernen und Entwicklung) und Geschäftsprozesse kategorisiert werden. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategische Analyse

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| Um in der Sozialregion eine Strategie zu definieren, ist das Kennen und Verstehen der Bedürfnisse und des Einflusses der Anspruchsgruppen notwendig. | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategieentwicklung

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|-----------------------|----------------------------------|---------------------------|
| In der Sozialregion würde durch das Koppeln von individuellen Leistungsprämien an die persönlichen Mitarbeiterziele eine Verbindung zwischen Mitarbeitermotivation und Erreichung der strategischen Ziele entstehen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Normativer Rahmen

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| Eine formulierte Vision und Mission ist in der Sozialregion notwendig um eine Richtungsvorgabe zu haben. | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategische Analyse

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|-----------|-----------------|---------------------------|
| | | | | |

Es gibt unterschiedliche Anspruchsgruppen der Sozialregion mit unterschiedlichen Bedürfnissen, unterschiedlichem Einfluss und unterschiedlicher Beeinflussbarkeit.



. Strategieumsetzung und Kontrolle

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|---|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| Für die Mitarbeitenden der Sozialregion Thal-Gäu und die Kader ist es bedeutsam, definierte Ziele zu haben. | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategische Analyse

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| Der gezielte Einsatz von Stärken und Kernkompetenzen innerhalb der Sozialregion und das Kennen dieser kann eingesetzt werden, um eine strategisch bessere Position zu erreichen. | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Standortdaten

Standort: [\(47.3661, 8.5243\)](#)

Quelle: Schätzung der geografischen IP



. Was ist Ihre Funktion in der Sozialregion?

- Kader
- Vorstand

. Normativer Rahmen

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| In der Sozialregion wird ein normativer Rahmen (Vision/Mission) benötigt, um sicherzustellen, dass die unterschiedlichen Interessen der Anspruchsgruppen niedergeschrieben sind. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Allgemeine Aussage

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|---|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Der Nutzen und Zweck einer Strategie für die Sozialregion ist, die Realisierung einer angestrebten Leistung für die Anspruchsgruppen sicherzustellen. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategieentwicklung

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|---|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| Für die Mitarbeitenden der Sozialregion ist es bedeutsam, Zielvorgaben und Zielsetzungen zu haben um ihr Wirken auf ein konkretes Ziel festzulegen. | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Allgemeine Aussage

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| Das Ausarbeiten einer Strategie in der Sozialregion liegt in der Verantwortung der Führungsebene (Kader/Vorstand). | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategische Analyse

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Die Sozialregion befindet sich in einem dynamischen Umfeld im Hinblick auf Chancen und Gefahren. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategieumsetzung und Kontrolle

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|---|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Die Ziele der Sozialregion können in die vier Handlungsfelder Kunde, Finanzen, Mitarbeitende (Lernen und Entwicklung) und Geschäftsprozesse kategorisiert werden. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategische Analyse

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Um in der Sozialregion eine Strategie zu definieren, ist das Kennen und Verstehen der Bedürfnisse und des Einflusses der Anspruchsgruppen notwendig. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategieentwicklung

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|-----------------------|----------------------------------|---------------------------|
| In der Sozialregion würde durch das Koppeln von individuellen Leistungsprämien an die persönlichen Mitarbeiterziele eine Verbindung zwischen Mitarbeitermotivation und Erreichung der strategischen Ziele entstehen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Normativer Rahmen

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Eine formulierte Vision und Mission ist in der Sozialregion notwendig um eine Richtungsvorgabe zu haben. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategische Analyse

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|-----------|-----------------|---------------------------|
| | | | | |

Es gibt unterschiedliche Anspruchsgruppen der Sozialregion mit unterschiedlichen Bedürfnissen, unterschiedlichem Einfluss und unterschiedlicher Beeinflussbarkeit.



. Strategieumsetzung und Kontrolle

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|---|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Für die Mitarbeitenden der Sozialregion Thal-Gäu und die Kader ist es bedeutsam, definierte Ziele zu haben. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategische Analyse

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Der gezielte Einsatz von Stärken und Kernkompetenzen innerhalb der Sozialregion und das Kennen dieser kann eingesetzt werden, um eine strategisch bessere Position zu erreichen. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Standortdaten

Standort: [\(47.1088, 7.2411\)](#)

Quelle: Schätzung der geografischen IP



. Was ist Ihre Funktion in der Sozialregion?

- Kader
- Vorstand

. Normativer Rahmen

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| In der Sozialregion wird ein normativer Rahmen (Vision/Mission) benötigt, um sicherzustellen, dass die unterschiedlichen Interessen der Anspruchsgruppen niedergeschrieben sind. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Allgemeine Aussage

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|---|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| Der Nutzen und Zweck einer Strategie für die Sozialregion ist, die Realisierung einer angestrebten Leistung für die Anspruchsgruppen sicherzustellen. | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategieentwicklung

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|---|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| Für die Mitarbeitenden der Sozialregion ist es bedeutsam, Zielvorgaben und Zielsetzungen zu haben um ihr Wirken auf ein konkretes Ziel festzulegen. | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Allgemeine Aussage

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Das Ausarbeiten einer Strategie in der Sozialregion liegt in der Verantwortung der Führungsebene (Kader/Vorstand). | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategische Analyse

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| Die Sozialregion befindet sich in einem dynamischen Umfeld im Hinblick auf Chancen und Gefahren. | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategieumsetzung und Kontrolle

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|---|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Die Ziele der Sozialregion können in die vier Handlungsfelder Kunde, Finanzen, Mitarbeitende (Lernen und Entwicklung) und Geschäftsprozesse kategorisiert werden. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategische Analyse

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Um in der Sozialregion eine Strategie zu definieren, ist das Kennen und Verstehen der Bedürfnisse und des Einflusses der Anspruchsgruppen notwendig. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategieentwicklung

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|-----------------------|----------------------------------|---------------------------|
| In der Sozialregion würde durch das Koppeln von individuellen Leistungsprämien an die persönlichen Mitarbeiterziele eine Verbindung zwischen Mitarbeitermotivation und Erreichung der strategischen Ziele entstehen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Normativer Rahmen

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| Eine formulierte Vision und Mission ist in der Sozialregion notwendig um eine Richtungsvorgabe zu haben. | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategische Analyse

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|-----------|-----------------|---------------------------|
| | | | | |

Es gibt unterschiedliche Anspruchsgruppen der Sozialregion mit unterschiedlichen Bedürfnissen, unterschiedlichem Einfluss und unterschiedlicher Beeinflussbarkeit.

. Strategieumsetzung und Kontrolle

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|---|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| Für die Mitarbeitenden der Sozialregion Thal-Gäu und die Kader ist es bedeutsam, definierte Ziele zu haben. | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategische Analyse

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| Der gezielte Einsatz von Stärken und Kernkompetenzen innerhalb der Sozialregion und das Kennen dieser kann eingesetzt werden, um eine strategisch bessere Position zu erreichen. | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Standortdaten

Standort: [\(47.2701, 7.7004\)](#)

Quelle: Schätzung der geografischen IP



. Was ist Ihre Funktion in der Sozialregion?

- Kader
- Vorstand

. Normativer Rahmen

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| In der Sozialregion wird ein normativer Rahmen (Vision/Mission) benötigt, um sicherzustellen, dass die unterschiedlichen Interessen der Anspruchsgruppen niedergeschrieben sind. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Allgemeine Aussage

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|---|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Der Nutzen und Zweck einer Strategie für die Sozialregion ist, die Realisierung einer angestrebten Leistung für die Anspruchsgruppen sicherzustellen. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategieentwicklung

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|---|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Für die Mitarbeitenden der Sozialregion ist es bedeutsam, Zielvorgaben und Zielsetzungen zu haben um ihr Wirken auf ein konkretes Ziel festzulegen. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Allgemeine Aussage

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| Das Ausarbeiten einer Strategie in der Sozialregion liegt in der Verantwortung der Führungsebene (Kader/Vorstand). | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategische Analyse

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| Die Sozialregion befindet sich in einem dynamischen Umfeld im Hinblick auf Chancen und Gefahren. | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategieumsetzung und Kontrolle

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|---|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| Die Ziele der Sozialregion können in die vier Handlungsfelder Kunde, Finanzen, Mitarbeitende (Lernen und Entwicklung) und Geschäftsprozesse kategorisiert werden. | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategische Analyse

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|-----------------------|----------------------------------|---------------------------|
| Um in der Sozialregion eine Strategie zu definieren, ist das Kennen und Verstehen der Bedürfnisse und des Einflusses der Anspruchsgruppen notwendig. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategieentwicklung

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|-----------------------|----------------------------------|---------------------------|
| In der Sozialregion würde durch das Koppeln von individuellen Leistungsprämien an die persönlichen Mitarbeiterziele eine Verbindung zwischen Mitarbeitermotivation und Erreichung der strategischen Ziele entstehen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Normativer Rahmen

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Eine formulierte Vision und Mission ist in der Sozialregion notwendig um eine Richtungsvorgabe zu haben. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategische Analyse

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|-------------------------|-----------|-----------------|---------------------------|
| | | | | |

Es gibt unterschiedliche Anspruchsgruppen der Sozialregion mit unterschiedlichen Bedürfnissen, unterschiedlichem Einfluss und unterschiedlicher Beeinflussbarkeit.

. Strategieumsetzung und Kontrolle

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|---|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| Für die Mitarbeitenden der Sozialregion Thal-Gäu und die Kader ist es bedeutsam, definierte Ziele zu haben. | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

. Strategische Analyse

| | Stimme voll und ganz zu | Stimme zu | Stimme nicht zu | Stimme überhaupt nicht zu |
|--|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| Der gezielte Einsatz von Stärken und Kernkompetenzen innerhalb der Sozialregion und das Kennen dieser kann eingesetzt werden, um eine strategisch bessere Position zu erreichen. | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Standortdaten

Standort: [\(47.2856, 7.7246\)](#)

Quelle: Schätzung der geografischen IP



Interview-Protokollbogen

| | | | |
|--------------------------|-------------------------------------|----------------------------|-------------------------|
| Interviewnr. 1 | InterviewerIn Joel Wenger | Datum 10.02.2023 | Dauer 50 min. |
|--------------------------|-------------------------------------|----------------------------|-------------------------|

Befragte / Befragter

Prof. Christoph Buerkli

Weitere Informationen

Aufnahme erlaubt: Ja

Interesse an Exemplar Masterthesis: Ja

1) Ort, Räumlichkeit:

Kontakt über Hochschule Luzern aufgenommen. Das Interview wurde via Zoom durchgeführt und aufgezeichnet für die spätere Transkription.

2) Teilnahmemotivation:

Jeweils schnelle Reaktion auf die E-Mails und motiviert an dem Experteninterview teilzunehmen, sowie Interesse an Forschung.

3) Interviewatmosphäre:

Sehr gute und offene Diskussion. Atmosphäre sehr gut.

4) Interaktion im Interview:

Fragen gemäss Leitfaden gestellt und jeweils vertieft diskutiert.

1 **I = Interviewer**

2 **B = Befragter**

3

4

5 I: Sehr gut, vielen Dank. Vielleicht einfach zu Beginn. Ist es O. K. für Sie, wenn ich das
6 aufnehme und dann transkribiere.

7

8 B: Ja, das ist gut.

9

10 I: Dann kurz, Name, Funktion, Zeit, das habe ich. Das werde ich von Ihrem CV
11 übernehmen. Aber vielleicht wie lange arbeiten Sie bereits im Non-Profit-Bereich? Oder
12 erzählen Sie mir bitte kur Ihren Werdegang?

13

14 B: Also Sie sehen es ja auf LinkedIn am besten oder auf der Webseite Hochschule
15 Luzern. Wo das ausführlich aufgeführt ist. Aber ich bin seit 20 Jahren in NPO-
16 Managementbereich. Und bevor ich an die Hochschule gekommen bin vor 15 oder 16
17 Jahren, habe ich in der Unternehmensberatung gearbeitet. Die speziell war auf Mandate
18 aus der Verbandswelt. Also das heisst, nationale Verbände aus dem Gesundheitswesen
19 haben wir Mandate geführt. Und da war ich dann auch Geschäftsführer von diesen
20 Verbänden. Und habe auch viele Projekte gemacht, vor allem im Bildungsbereich.
21 Positionierungsverfahren Fachhochschulen, höhere Fachschulen und so weiter. Und
22 das war so mein Einstieg quasi in die Welt der NPO. Genau.

23

24 I: Dann vielleicht gehen wir gleich zur ersten Frage. Ich habe das so in Themenblöcke
25 gegliedert. Vielleicht eine allgemeine Frage. Was ist jetzt aus Ihrer Sicht der Nutzen und
26 Zweck einer Strategie für jetzt vor allem Non-Profit-Organisationen. Hilft vielleicht so ein
27 bisschen das Stichwort. Worauf ich abziele ist so ein bisschen mit dem Thema
28 Anspruchsgruppen. Eine Strategie hat ja irgendeinen Zweck. Was ist da Ihre
29 Einschätzung dazu?

30

31 B: Ja. Eben, vielleicht noch eine Rückfrage. Wenn ich mir jetzt die öffentlich-rechtliche
32 NPO vorstelle. Ist es z. B. für Sie O. K., wenn ich mir die Spitex vor Augen führe.

33

34 I: Ja, sehr gerne.

35

36 B: Gut. Weil dann wird es auch ein bisschen konkreter auch. Also selbstverständlich
37 macht es Sinn, dass man auch für NPO, ich sage mal, die staatsnahe sind, ein
38 strategisches Management macht. Weil die Frage ist ja letztlich auch. Es gibt
39 Bedingungsgrößen und es gibt aber trotzdem auch Freiheitsgrade. Und wenn die
40 Freiheitsgrade keine sind, müssen sie trotzdem gestaltet werden. Und der Nutzen ist
41 sicher, dass ein gemeinsames Verständnis vorhanden ist über die langfristige,
42 zukünftige Entwicklung. Ich sage das auch aus Sicht der Verantwortungsträger im Sinne
43 des Vorstandes oder des strategischen Organes. Aber natürlich auch des
44 Geschäftsleitungsteams. Zum Beispiel bei uns ist es so, Spitex Stadt Luzern hat die
45 Selbstorganisation eingeführt. Und das ist natürlich ein strategischer Entscheid. Und das
46 haben die vor vier Jahren gemacht, gefällt. Und das heisst, es legitimiert dann auch
47 quasi, dass man das macht. Organisationsintern oder an die Anspruchsgruppen intern.

48 Aber natürlich auch an die externen Anspruchsgruppen. Und hier denke ich jetzt auch
49 im Besonderen an die Stadt Luzern als Restkostenfinanzierer. Ja, das gibt eine gewisse
50 Legitimation. Und natürlich letztlich gegenüber den Mitgliedern, wir sind immer noch ein
51 Verein mit 23 Millionen Umsatz und etwa 370 Mitarbeitenden. Und trotzdem gibt es
52 natürlich die Legitimation, dass wir diesen Weg beschreiten. Egal was es jetzt inhaltlich
53 ist. Dass man eben diese langfristige, zukünftige Entwicklung anstrebt. Ein weiterer
54 Punkt ist sicher auch die Priorisierung der Mittel. Also man kann ja nicht alles machen.
55 Das heisst, man muss das machen, was eine Wirkung erzielt. Das, was die Effektivität
56 als Kriterium. Ressourcen muss man priorisieren. Und das passiert auch sicher mit einer
57 Strategie. Das, würde ich meinen, sind so die wichtigsten Punkte aus meiner Sicht.

58

59 I: Sehr gut vielen Dank. Dann vielleicht schnell, wenn Sie jetzt die Organisation
60 anschauen. Da gibt es ja Kader, Nicht-Kader, sage ich mal. Es gibt die Pflegerinnen,
61 Tertiär usw. Aus Ihrer Sicht, wer sollte die Verantwortung tragen in einer NPO für die
62 Entwicklung der Strategie für die ganze Etablierung der Strategie?

63

64 B: Also sicher der Vorstand. In der Vereinsform oder. Sonst halt der Verwaltungsrat bei
65 einer AG oder der Stiftungsrat bei einer Stiftung. Genau. Also das strategische Organ,
66 genau. Obwohl bei uns muss ich noch sagen, das ist vielleicht ein bisschen speziell, weil
67 wir die Selbstorganisation eingeführt haben, sind wir natürlich, ich sage mal. Es gibt
68 schon das Gremium logischerweise, auch rechtlich gesehen des Vorstandes. Es gibt
69 das Geschäftsleitungsteam mit vier Mitgliedern. Und da gibt es eine Abgrenzung. Das
70 sind eigene Sub-Systeme. Aber letztlich ich erwarte als Präsident natürlich, dass meine
71 Geschäftsleitungsmitglieder, dass die alles strategisch denken. Also klar sind die primär
72 operativ tätig. Aber ich erwarte auch, dass sie in ihrem Tätigkeitsbereich sich auch
73 strategisch Überlegungen machen. Aber die Verantwortung letztlich, die trägt der
74 Vorstand. Dass diese gemeinsame Ausrichtung besteht. Und dass die laufend natürlich
75 auch überprüft wird und dass die gesteuert wird usw.

76

77 I: Aber sehen Sie da auch, dass vielleicht die Geschäftsleitungsmitglieder dabei sind bei
78 der Entwicklung der Strategie?

79

80 B: Ah, die sind immer dabei, jaja. Die sind immer dabei. Weil die machen eine Retraite,
81 eigentlich zweimal im Jahr. Ein Tag im Sommer. Ein halber Tag im Januar oder Februar.
82 Und da ist das ganze Geschäftsleitungsteam immer dabei. Das ist wichtig, weil wir
83 müssen die ja mitnehmen. Und die bringen ja auch ihre Inputs. Die denken wie gesagt
84 eben strategisch.

85

86 I: Sehr gut, vielen Dank. Dann zum normativen Rahmen also Vision, Mission. Da haben
87 wir vorhin schon ein bisschen darüber gesprochen. Sehen Sie das oder denken Sie, es
88 braucht diesen normativen Rahmen. Und wenn ja, wozu denken Sie, benötigt es diesen
89 normativen Rahmen irgendwo?

90

91 B: Ja. Das ist sehr wichtig. Natürlich jetzt im NPO-Bereich. Weil wir sehr werte- und
92 sachzielorientiert sind. Und letztlich geht es ja darum, dass man eine positiv formulierte
93 Vorstellung hat eines Zustandes quasi, der in der Zukunft liegt. Und dieser normative
94 Rahmen, also die Vision jetzt soll ja die Richtung vorgeben, die Orientierung vorgeben.

95 Soll auch motivieren. Die Sinnhaftigkeit natürlich auch unterstreichen. Ressourcen
96 bündeln. Ich habe da immer so das Zitat im Kopf von Kennedy. Ich glaube 1962 ist er
97 vor den Kongress getreten, das kennen Sie wahrscheinlich auch. Aber sein Speech vor
98 dem Kongress wegen der Mondladung. Da ist alles drin. Richtung, Orientierung, eben
99 Motivation, Sinnggebung, Ressourcenbündelung ganz wichtig. Er hat irgendwie gesagt,
100 alle Ressourcen wollen wir für dieses Projekt investieren oder so. Es soll natürlich auch
101 Emotionen wecken, das ist auch wichtig. Es soll auch inspirieren. Ja, wir sprechen in der
102 systemischen Organisationsentwicklung auch so vom Purpose. Und Purpose ist auch so
103 die Mission. Das Warum. Warum machen wir das. Wir können Purpose auch so
104 übersetzen mit dem philosophischen Herzschlag. Das ist etwas, was zu den NPO sehr
105 gut passt. Weil wir einfach per se diese Werteorientierung, diese Sinnhaftigkeit, mit der
106 Sachzielorientierung natürlich immer drin haben. Und deshalb ist es natürlich ganz
107 wichtig, dass dieser normative Rahmen besteht. Ich würde sogar meinen, man muss
108 natürlich dann daraus etwas machen. Also Vision, Mission und dann die Strategien
109 müssen runtergebrochen werden. Aber ohne das geht es nicht. Das ist wichtig.

110
111 I: Und sehen Sie das auch als Managementinstrument oder anders gefragt. Was für ein
112 Managementinstrument benötigt es denn aus Ihrer Sicht, damit die Mitarbeitenden diese
113 Richtungsvorgabe haben. Könnte das quasi auch diese Vision, Mission sein?

114
115 B: Ja, also ich finde, die müssen die kennen die Mitarbeitenden. Oder zumindest in einer
116 vereinfachten Form. Vielleicht in einem Leitbild oder irgendwie in einem Dokument. Ich
117 bin da auch nicht so streng. Ich meine, ich habe mal gelernt, Leitbilder sind für die
118 Öffentlichkeit. Und die Strategie und alles andere ist für die Schublade. Aber ich sehe
119 das ein bisschen anders. Vor allem eben bei diesen staatsnahen NPO, die ja auch
120 einen Legitimationsdruck haben. Und ich finde, das macht völlig Sinn, dass man auch
121 den Mitarbeitenden zum Beispiel Einblick gibt in eine Vision, in eine Mission. Vielleicht
122 ein bisschen vereinfacht, das kann man auch ein bisschen umformulieren. Damit es
123 besser verständlich oder nicht so ausführlich ist. Aber letztlich ist es wie das
124 Managementinstrument der strategischen Planung. Dass dann wichtig wird. Ich glaube,
125 jetzt bin ich nicht ganz sicher. Wenn wir den Standardprozess nehmen, (haben sie das
126 nicht irgendwo). Ja, wenn ich den Standard-Strategie-Prozess z. B. nehmen. Dann ist ja
127 letztlich die Frage einfach, wie wird das umgesetzt. Die Strategie-Umsetzung. Und dort
128 ist sehr wichtig, dass die Mitarbeitenden auch wissen, wo das steht. Ich kenne so
129 Beispiele aus dem Krankenversicherungsbereich. Die CSS zum Beispiel. Und die haben
130 einmal in einem grossen Strategieprojekt, das ist sicher zehn Jahre her, jedem
131 Mitarbeitenden eine Karte auf den Tisch gestellt. Und da wurde vereinfacht, wurden
132 diese Teilstrategien benannt. Und die waren bekannt betriebsintern. Und dann hat man
133 so Kärtchen reingeschoben und dann war mal grün, mal orange, mal rot. Und das waren
134 quasi wie für die Mitarbeitenden der Blick auf diese Karte. Und dann haben sie gesehen,
135 wo die Umsetzung im Moment steht. Aber das orange wurde dann grün irgendeinmal.
136 Und dann haben sie es so laufend mitbekommen, wo die Umsetzung der Strategie im
137 Moment ist. Ob es das jetzt braucht, ich finde, es ist ein bisschen viel Aufwand. Aber
138 wenn man sie wirklich gut miteinbeziehen möchte im Sinne, von Betroffenen zu
139 Beteiligten zu machen. Dann macht das sicher Sinn. Man muss das nicht immer
140 machen. Bei der Spitex würde ich das jetzt nicht machen. Aber dort war das der Fall.
141 Weil das ein grosser Change war in der ganzen Organisation.

142
143 I: O. K. Spannend. Sehr gut. Vielleicht dann so ein bisschen, wir haben ja vorher
144 darüber gesprochen, es gibt Non-Profit-Organisationen. Es gibt ja auch private
145 Organisationen, die irgendwo in einem Wettbewerb stehen mit Konkurrenten. Und die
146 sind ja so ein bisschen in einem dynamischen Umfeld. Die haben da Konkurrenz. Die
147 müssen je nachdem ums Überleben kämpfen. Und es gibt Marktkräfte, die wirken. Und
148 das ist jetzt je nachdem bei einer NPO, vor allem bei einer öffentlich-rechtlichen,
149 weniger das Thema. Oder wie schätzen Sie das ein? Finden sich öffentliche-rechtliche
150 Non-Profit-Organisationen ebenfalls in einem dynamischen Umfeld, wenn Sie jetzt da an
151 Chancen und Gefahren denken?

152
153 B: Ich glaube grundsätzlich ja. Einfach ist es dann weniger der Markt, sondern es sind
154 andere Entwicklungen. Wenn Sie jetzt an das neue St. Galler-Management-Modell
155 denken. Die Einbettung in die Umfeldler, es ist systemisch gedacht. Die ist ja immer
156 vorhanden. Und dann ist es halt weniger das ökonomische Umfeld oder der Markt usw.
157 Aber es ist z. B. dann die Gesellschaft. Oder Werteentwicklungen in der Gesellschaft.
158 Oder sonst demografische Entwicklungen. Oder politische Entwicklungen natürlich auch.
159 Rechtliche Entwicklungen. Die sind dann in einem anderen Bereich. Aber ich bin der
160 Meinung, es gibt wohl kaum eine NPO, die nicht betroffen ist von trotzdem dynamischen
161 Entwicklungen im Umfeld. Und Umwelten sind einfach dynamisch. Und deshalb ist es
162 wichtig, dass man quasi jetzt bei der strategischen Analyse oder sicher diese Umfeldler
163 gut im Auge behält. Oder die Umfeld-Entwicklungen gut im Auge behält. Oder wir
164 können ja auch die Digitalisierung nehmen, technologische Entwicklungen. Und da ist
165 man letztlich als Organisation immer betroffen. Und von dem her würde ich das sicher
166 unterstützen.

167
168 I: Gut.

169
170 Unterbruch.

171
172 B: Jetzt weiss ich nicht mehr, was der letzte Satz war, den Sie noch gehört haben?

173
174 I: Eigentlich, dass Sie das bestätigen können, dass sich auch NPO in einem
175 dynamischen Umfeld befinden

176
177 B: Ja, genau. das würde ich unterstreichen. Sie sind trotzdem geprägt durch die Umfeld-
178 Entwicklungen. Aber es ist dann halt weniger die ökonomische Entwicklung. Eben wenn
179 Sie jetzt z. B. weit weg vom Markt sind oder sonst irgendwelche Finanzierungsformen
180 haben vielleicht von einem Doner. Was auch immer, es ist viel Geld da. Zum Beispiel
181 bei einer Stiftung. Aber trotzdem müssen Sie natürlich wissen, was Werteentwicklung
182 und technologische Entwicklung und politische/rechtliche Entwicklung usw., in den
183 Umfeldern sind. Oder nur schon die demografische Entwicklung ist für Organisationen
184 im Gesundheits- und Sozialwesen sehr wichtig.

185
186 I: Sehr gut. Dann vielleicht schnell, wenn Sie jetzt an Stärken und Kernkompetenzen
187 denken. Können dieses Kennen dieser Stärken und Kernkompetenzen, kann das
188 irgendwie eingesetzt werden? Oder ist es vielleicht gut, wenn man die Stärken und

189 Kernkompetenzen kennt, um eine bessere strategische Position zu erreichen? Oder wie
190 schätzen Sie das ein?

191
192 B: Ich denke, es ist wie bei Punkt 5, es ist unabdingbar, dass man sich bewusst ist, was
193 die Stärken und die Kernkompetenzen sind. Weil letztlich geht es ja vor allem auch
194 darum, die Ressourcen zu nutzen, die man hat in der Organisation drin. Also so im
195 Sinne von potenzialorientiert zu arbeiten. Stärken ausspielen. Und da gehören natürlich
196 die Kernkompetenzen dazu. Damit man sich positionieren kann. Damit man sich
197 Wettbewerbsvorteile auch schaffen kann. Und es ist wichtig, dass man diese
198 Kernkompetenzen auch identifiziert. Dass man sie stärkt. Dass man sie ausbaut
199 vielleicht, wenn das möglich ist. Oder sich weiterentwickelt. Und dass man sie vor allem
200 auch nutzt. Also dass man weiss, welchen Nutzen auf diesen Kernkompetenzen
201 entstehen können. Und das ist sowieso ein Trend. Heute ist man ja eher so, ich sage
202 mal, stärkenorientiert und weniger defizitorientiert. Sie haben es vielleicht auch
203 mitbekommen, es macht sicher auch Sinn, die Frage ist, weshalb ist es so. Aber ich
204 glaube, es ist völlig sinnvoll, dass sich vor allem Organisationen oder auch Individuen
205 sich vor allem auf ihre Stärken konzentrieren. Und etwas weniger auf die Behebung von
206 Defiziten. Das ist ein bisschen eine Trendumkehr. Früher hat man eher versucht, die
207 Defizite versucht zu beseitigen. Und ich glaube heute hat es auch mit der Dynamik zu
208 tun. Es ergeben sich Chancen aus irgendwelchen Entwicklungen. Und wenn man die
209 Stärken hat, diese Chancen zu packen, dann hat man einen grossen Vorteil.

210
211 I: Genau. Das sieht man ja auch ein bisschen im Bildungssystem. Gibt es ja immer die
212 Begabungsförderung und die Begabten-Förderung.

213
214 B: Ich finde das gibt es bei Organisationen ebenso. Also wenn ich jetzt an unsere Spitex
215 denken. Wir haben Stärken aufgrund von Kernkompetenzen. Und da investieren wir
216 weiter. Weil wir wissen, da ist ein Markt. Das sind jetzt Leistungen, die mit Drittmittel
217 finanziert sind. Und damit positionieren wir uns natürlich auch. Das gibt ein gutes Image
218 usw. Und wir haben dann auch viele Freiheitsgrade. Dann sind wir dann wirklich im
219 Markt.

220
221 I: Gut. Dann wir haben vorhin schon ein bisschen darüber gesprochen über die
222 Anspruchsgruppen. Was sind aus Ihrer Sicht so die Anspruchsgruppen? Gibt es
223 Anspruchsgruppen mit unterschiedlichen Bedürfnissen bei Non-Profit-Organisationen?

224
225 B: Auf jeden Fall. Und es gibt vielmehr als im privatwirtschaftlichen Bereich. Das macht
226 ja unsere Komplexität hoch, so das NPO-Management. Die Frage ist, weshalb ist das
227 NPO-Management so anspruchsvoll. Das hat vor allem mit der Grösse der
228 Anspruchsgruppen zu tun. Und diese Anspruchsgruppen haben natürlich typischerweise
229 sehr divergierende Interessen. Also das heisst, dass die eine Anspruchsgruppe will und
230 die andere eben gerade nicht. Und wir sprechen ja auch häufig dann von der Balance.
231 Vom Ausbalancieren dieser unterschiedlichen Interessen. Also letztlich muss ich den
232 grössten, gemeinsamen Nenner finden. Und das ist dann die Kunst im NPO-
233 Management. Und vielleicht nur noch für Sie noch interessant. Wenn ich Spitex-
234 Strategien-Entwicklung mache, dann identifizieren wir immer auch die
235 Anspruchsgruppen. Zumindest die wichtigsten. Und z. B. bei der Spitex in Sursee, war

236 das, glaube ich, da sind wir auf die Grösse zwischen 50 und 60 gekommen. Also das
237 hat man schnell einmal. Und dann ist grosse Frage natürlich. Was machen wir jetzt mit
238 dieser grossen Menge. Und dann ist es wichtig, dass man die sortiert. Und da gibt es ja
239 Instrumente aus der BWL. Die kamen auch auf NPO übertragen. Das ist sehr gut
240 möglich. Und ein Instrument, das ich immer wieder brauche, das kennen Sie
241 wahrscheinlich auch, ist die Anspruchsgruppen-Matrix. Wo man sich überlegt auf der X-
242 Achse. Was ist der Einfluss des Stakeholders. Und auf der Y-Achse, wie kann ich die
243 beeinflussen. Also wie kann ich sie steuern. Und dann habe ich auch vier verschiedene
244 Felder, die Spiele machen. Die Typischen, die muss ich sehr gut im Auge behalten. Das
245 sind die oben rechts. Und dann gibt es die Joker. Das sind die unten rechts. Da muss
246 ich probieren, dass ich die besser beeinflussen kann. Und dann gibt es do die
247 Gesetzten. Das sind die, die ich schon beeinflussen kann. Aber die auch nicht so einen
248 grossen Einfluss haben. Und dann gibt es noch die Randfiguren. Die sind relativ
249 belanglos. Weil das sind die, die noch quasi bei null sind. Die haben wenig Einfluss und
250 die kann ich auch nicht so beeinflussen. Aber die sind nicht so wichtig. Und mit diesem
251 Instrument arbeite ich immer wieder. Und das macht völlig Sinn. Dass man dann einfach
252 schaut, welche Anspruchsgruppen haben eine grosse Relevanz. Oder in einem anderen
253 Kontext. Eben Sozialstrategie Kriens, haben wir das auch gemacht. Dort haben wir,
254 glaube ich 120 Anspruchsgruppen identifiziert. Oder dann auch Gruppierungen dann
255 halt auch. Politische Parteien zum Beispiel, aber auch aus dem gesellschaftlichen
256 Bereich. Kultur, Sport, alles Mögliche. Ja, das ist schon wichtig, dass man sich dazu
257 Gedanken dazu macht. Und dort haben wir uns z. B. auch gefragt, welche
258 Anspruchsgruppen sind für das Projekt wichtig. Also das war eine Sozialstrategie im
259 Sinne von, wer ist eigentlich Adressat von den Ergebnissen. An wen richtet sich
260 schlussendlich die Sozialstrategie der Stadt Kriens. Und auch zum Beispiel, welche
261 Anspruchsgruppen sind quasi vertreten im Projekt. Zum Beispiel wir haben auch solche
262 Resonanzgruppen gemacht. Und welche Anspruchsgruppen sind z. B. sehr schlecht
263 vertreten. Zum Beispiel Sozialhilfeempfänger die aber wichtig sind. Das sind dann auch
264 Fragen, die sich aufdrängen, welche man klärt. Und vielleicht dann auch daraus
265 Massnahmen ableitet. Dass dann vielleicht irgendwo noch ein ein Sounding Board
266 entsteht von Leuten, die man vergessen hat. Von dem her ist es sehr zentral, dass man
267 sich über die Anspruchsgruppen...also dass man da Bescheid weiss.

268
269 I: Ja. Und was wäre da auch gut zu wissen nebst dem? Sie haben ja gesagt Einfluss ist
270 ein Thema? Es ist ja sicher ein Thema wo sind die positioniert. Aber schlussendlich
271 haben die immer Bedürfnisse. Das wäre ja wahrscheinlich auch wichtig zu wissen, was
272 ihre Bedürfnisse sind?

273
274 B: Ja, genau, was erwarten die. Was haben die für Ansprüche an die Organisation. Was
275 haben die für Ansprüche an die Organisation in der Zukunft. Oder auch Ansprüche an
276 das Projekt selbst. Jetzt im Beispiel der Sozialstrategie. Wie können die ihre Interessen
277 einbringen. Oder wie holen wir das ab. Und natürlich auch, wie können wir sie unseren
278 Gunsten beeinflussen. Das ist dann auch wichtig und deshalb gehe ich nach dieser
279 Matrix.

280
281 I: Gut, vielen Dank. Dann würden wir mal zu dieser Strategieentwicklung gehen. Das ist
282 eigentlich die Frage 9 bei Abschnitt 4.

283

284 B: Ah, jetzt Frage 8, das habe ich jetzt noch gar nicht gesehen. Also was muss über die
285 8 bekannt sein... Hier habe ich sonst noch ein paar Notizen gemacht. Ich war immer
286 noch bei sieben, Entschuldigung.

287

288 I: Entschuldigung.

289

290 B: Genau. Was muss bekannt sein? Wichtig ist, dass wir für die Anspruchsgruppen auch
291 einen Mehrwert schaffen. Also die Stakeholder-Value sagt Ihnen ja auch etwas. Das ist
292 jetzt bei der NPO nicht primär quantitativ im Sinne von ja, auch wenn wir eine
293 Aktiengesellschaft sind, wir wollen ja nicht in erster Linie eine hohe Dividende oder so.
294 Sondern es ist ja gerade das Gegenteil. Also immaterielle Sachen oder eben Sachziele
295 erreichen. Also das Erreichen der Sachziele. Und deshalb ist es eben wichtig, dass man
296 die Ziele und Interessen kennt. Der Anspruchsgruppen. Und wir müssen ja für die einen
297 Nutzen erzeugen. Das wäre eben gut. Und vor allem jetzt nicht im monetären Bereich,
298 im ideellen Bereich bei NPO. Das heisst, unsere Strategie sollte dann ausgerichtet sein
299 auf die Erwartungen dieser Stakeholder. Auf die Interessen oder eben auch Ansprüche,
300 die sie haben. Das habe ich mir noch notiert.

301

302 I: Sehr gut, danke vielmals für die Ergänzung. Die ist sehr gut. Die Frage Nummer 9 ist
303 ein bisschen...habe ich ein bisschen kompliziert gestellt. Die Frage ist eigentlich nicht,
304 warum diese Mitarbeitenden oder warum es für sie wichtig ist, Zielvorgaben zu haben.
305 Sondern eher grundsätzlich, wie schätzen Sie das ein. Ist es wichtig für die
306 Mitarbeitenden auf diesem Level, Zielvorgaben zu haben. Dass man quasi... in der BWL
307 gibt es ja das Management by Objectives. Und ich persönlich finde das immer noch
308 eines der besten Instrumente. Wie schätzen Sie das bei Non-Profit-Organisationen ein?
309 Ist es wichtig für Mitarbeitende, diese Zielvorgaben und Zielsetzungen zu haben?

310

311 B: Auf jeden Fall, ich würde sagen, das kann man sehr analog machen zum
312 privatwirtschaftlichen Bereich. Der Unterschied wird sicher noch darin bestehen, je nach
313 NPO, also die Frage ist jetzt ja, welche NPO stellen wir uns vor. Weil das ist so ein
314 heterogenes, also die NPO sind sehr heterogen. Und das Feld der NPO ist sehr
315 heterogen. Aber letztlich geht es ja darum, dass wir möglichst viele Freiräume den
316 Mitarbeitenden geben. Und weil sich natürlich in NPO natürlich sowieso sehr stark
317 identifizieren in der Regel zumindest mit ihren Aufgaben. Weil sie sind ideell getrieben.
318 Sie sind werteorientiert. NPO's spricht ja auch eine Belegschaft an oder potenzielle
319 Bewerber, die sich dann eben auch identifizieren auch mit den Zielen der Organisation.
320 Also das kenne ich auch aus meiner Erfahrung, als ich da Geschäftsführer war von
321 meinen Berufsverbänden. Da habe ich mich einfach für meine Berufsverbände mit
322 Herzblut eingesetzt. Und ob es jetzt abends um 23.00 Uhr war oder nicht, es war
323 eigentlich egal. Ich hatte viel Feuer quasi. Und das ist sicher typisch. Das trifft sicher
324 nicht für alle Mitarbeitende zu. Aber in der Tendenz ist es sicher stärker als in der
325 Privatwirtschaft. Deshalb ist es wichtig, dass man ihnen diese Freiräume auch schafft.
326 Damit sie sich gut entwickeln können. Damit sie sich persönlich entwickeln können. Und
327 das trägt dann auch letztlich wieder zur Entwicklung des Unternehmens bei. Und
328 vielleicht noch ein Hinweis. Ich schreibe gerade im Moment ein Artikel für das VM zu
329 Well-Being im NPO. Im Sinne von, gerade so ein bisschen wo sind die Grenzen. Es ist

330 eben auch so, dass Burnouts und so auch in NPO ein grosses Thema ist. Und das hat
331 eben vor allem damit zu tun, weil sich sehr viele Mitarbeitende sehr stark engagieren
332 und identifizieren. Und mit den Zielen oder der täglichen Aufgabe und sich natürlich so
333 auch häufig überfordern. Und das ist ein Thema. Das ist bis jetzt noch nicht so
334 angekommen, glaube ich. In der Theorie zumindest nicht. Es gibt dazu relativ wenig
335 Literatur zumindest im deutschsprachigen Raum. Und das war auch der Grund, weshalb
336 wir gesagt haben, wir lassen eine Masterarbeit schreiben. Und jetzt gibt es aus dieser
337 Masterarbeit einen Artikel im VM.

338

339 I: Ah cool, super. Gut, dass da Forschung in dem Bereich betrieben wird. Das ist klar.

340

341 B: Ja, genau. Und ich glaube, es ist natürlich auch ein bisschen ein Trend-Thema, Well-
342 Being und so. Aber im NPO-Bereich...also eigentlich sind die NPO besonders betroffen
343 von dem, eben aus den Gründen, die ich genannt habe. Und deshalb ist es eben gut,
344 wenn man das thematisiert. Und auch die Branche sensibilisiert, dass das ein Thema
345 ist.

346

347 I: Ja. Jetzt das ist auch ein kontroverses Thema und da habe ich auch eine sehr klare
348 Meinung dazu. Frage Nummer 10. wenn wir jetzt sagen, wir haben irgendwo Ziele für
349 die Organisation. Und die brechen wir auf die Mitarbeitenden runter. Wie schätzen Sie
350 es ein. Die Theorie streitet sich hier wirklich. Wenn wir sagen, individuelle
351 Leistungsprämien motivieren die Mitarbeitenden beste Leistungen zu bringen. Sehen
352 Sie das auch so?

353

354 B: Ja. Ich würde sagen, es kommt darauf an, was es für eine Prämie ist. Also im Sinne
355 von, wenn wir jetzt quasi das schlechteste Beispiel nehmen. Dann ist es der
356 Leistungslohn. Irgendwie eine Grundlage, die man nimmt. Und daraus wird dann ein
357 Bonus oder so entrichtet. Wie man das kennt aus der Versicherungs- und Finanzwelt
358 oder aus der Bankenwelt. Und eben das gibt eine extrinsische Motivation und das ist
359 das, was in der Regel nicht nachhaltig ist. Und das passt auch nicht per se auf die
360 Werteorientierung der NPO. Deshalb ist es viel wichtiger, dass man intrinsische Anreize
361 schafft. Wenn man schon Prämien ausrichten will. Und das würde für mich heissen, man
362 investiert in die Mitarbeitenden. Zum Beispiel, dass sie Weiterbildungen machen
363 können. Dass sie sich gut entwickeln können. Also Stichwort Personalentwicklung. Dass
364 sie sich auch immer noch besser selbst verwirklichen können. Dass sie auch mehr
365 Verantwortung übernehmen, wenn sie das wollen. Dass sie sich entfalten können. Dass
366 auch der Arbeitsinhalt immer spannend ist. Und das wäre dann für mich das Investment,
367 das man machen sollte. Aber natürlich eine zusätzliche, z. B. eine Woche Ferien, das
368 machen wir übrigens bei uns auch bei der Spitex. Wir haben sehr viele quasi
369 Lohnnebenleistungen. Die sind sehr grosszügig. Das ist so ein Cafeteria-System. Das
370 sagt Ihnen vielleicht etwas? Es gibt viele verschiedene Möglichkeiten und dann kann
371 man individuell auswählen, was man möchte. Und dann haben wir auch Anreize dann
372 auf Teamebene. Das gibt es bei uns auch. Also z. B. gemeinsame Mittagessen einmal
373 im Monat. Das durch uns finanziert wird. Und das sind alles so Instrumente oder auch
374 Massnahmen, die sich sicher eignen, um auch die Mitarbeitermotivation möglichst hoch
375 zu halten. Aber (.) finde ich auch, man kann solche Anreize einführen. Auch in NPO,
376 das ist überhaupt kein Problem. Aber die Ausgestaltung ist dann sehr entscheidend.

377
378 I: Nur schnell eine Anekdote zu diesem Thema, weil ich muss da ein bisschen vorwärts
379 machen. Aber ich war vorher bei eine Pharmafirma. Und dort wurden eigentlich alle
380 Mitarbeitende durch MBO geführt und haben dann einen kleinen Bonus erhalten. Also
381 Mitarbeitende, wenn man die Ziele erreicht, bis 2000 Franken pro Jahr. Für Kader
382 tendenziell höher da waren es ungefähr ein bis zwei Monatslöhne. Und wir haben dann
383 einen CEO bekommen und der hat die Meinung vertreten, wir werden weiterhin Ziele
384 den Mitarbeitenden geben. Aber man wird es nicht mehr an einen Bonus knüpfen. Und
385 ich habe damals eine Abteilung geführt mit zwei Teams. Und das war, also ich habe
386 dann wie den Sinn nicht mehr gesehen, Ziele zu geben. Weil der Anreize, diese Ziele zu
387 erreichen, der war gleich null. Weil es hat keinen Impact. Der einzige Impact, den es
388 hatte war, wenn ich eine Lohnerhöhung geben durfte, konnte ich sagen. O. K, er hat die
389 Ziele sehr gut erreicht. Ich kann dem eine Lohnerhöhung geben. Aber einen richtigen
390 direkten Anreiz, diese Ziele zu erreichen, gab es nicht mehr. Und darum finde ich auch
391 das Thema so interessant. Ich habe dann gesagt, gut dann mache ich einfach nur noch
392 Bürokratie, mache Ziele. Aber den Mitarbeitenden, das bringt denen gar nichts. Die
393 arbeiten gar nicht darauf hin. Und als es noch ein Bonus dafür gab. Da haben die
394 Mitarbeitenden natürlich geschaut. Ja, ich muss diese Ziele erreichen, dass ich noch
395 diese 2000 oder 3000 Franken erhalte.

396
397 B: Genau. Aber ich finde den Kontext dann einen anderer. Und das ist dann schon ein
398 Unterschied. Also je nach Branche halt, ich ziehe auch andere Mitarbeitende an, jetzt z.
399 B. bei dieser Firma als z. B. bei einer Spitex, vom Naturell her. Zum Beispiel bei uns
400 auch die Pflegefachkräfte. Das sind, ich sage es jetzt ein bisschen überspitzt, das sind
401 so typische Geber-Berufe. Ich meine, die identifizieren sich schon fast mit jedem
402 Klienten und sie wollen einfach nur das Beste für sie. Und das ist dann für uns wichtig.
403 Und jetzt ist die Frage, wie kann ich das messen, dass das irgendwie die Basis gebe für
404 einen Bonus oder so. Das ist schon auch möglich. Und bei uns gibt es schon auch ein
405 ganz ausgeklügeltes Controlling. Also ich habe ein Cockpit, wo ich X Kennzahlen drin
406 habe. Und z. B. die verrechenbare Zeit ist bei uns etwas ganz Zentrales. Und da haben
407 wir grosse Unterschiede auch in den Teams. Also wir haben Teams, die haben relativ
408 hohe verrechenbare Zeit. Und es gibt andere, bei denen ist es gerade gegenteilig. Und
409 dann ist eben die Frage, was ist die Ursache dafür. Und das kann z. B. nur schon
410 topografisch bedingt sein. Also z. B. ein Quartier Schönbühl, die haben, das ist bei uns
411 das Perfomer-Team. Aber die haben natürlich Hochhäuser dort im Schönbühl-Quartier.
412 Und die beginnen irgendwie um 07.30 Uhr im obersten Stock. Und sind dann am Mittag
413 fertig im Parterre. Und die haben praktisch keine Wegzeiten. Und ein anderes Quartier
414 irgendwo Drei Linden, wo die Villen stehen. Die gehen von Villa zu Villa und bis sie nur
415 schon im Haus drin sind, sind wieder zehn Minuten vorbei oder im nächsten Haus. Und
416 dann ist es quasi eine Bedingung, die einfach gegeben ist. Und die sie nicht
417 beeinflussen können. Und dann ist eben die Frage, wie kann ich das fair ausgestalten.
418 Und wir machen da keine Unterschiede. Also es kann schon einmal sein, vor allem jetzt
419 auch im Overhead, dass jemand einen Bonus erhält. Das gibt es bei uns schon auch
420 diese Möglichkeiten. Aber wir haben eigentlich generell recht grosszügige Fringe
421 Benefits für alle. Und das ist auch Teil unserer Kultur. Also miteinander. Dass man sich
422 gegenseitig auch unterstützt. Und dass eigentlich die Leistung der Gesamtorganisation
423 entscheidend ist. Und jetzt weniger, dass man besser ist als der Kollege nebenan.

424
425 I: Spannend. Vielleicht um das noch einmal ein bisschen zu rekapitulieren, die Frage 11.
426 Dann sagen Sie, der Stellenwert von Zielen für Mitarbeitende ist tendenziell eher niedrig,
427 weil sie sich auch identifizieren können je nachdem mit dem Job oder mit der Aufgabe?

428
429 B: Nein, ich würde sagen es ist analog wie in der Privatwirtschaft. Man muss auf jeden
430 Fall Ziele definieren. Es wird bei uns auch gemacht. Aber jetzt die ganze Frage dann mit
431 den Entlöhungen im Sinne von Boni und so. Das ist natürlich ein bisschen anders gelagert.
432 Aber wir haben auch Ziele, wir formulieren Ihnen auch Ziele in Mitarbeitergesprächen
433 und vor allem auch Ziele auf Teamebene. Und natürlich dann auch Ziele auf
434 Bereichsebene. Und dann eben die Gesamtunternehmensziele usw. Das ist bei uns
435 alles da. Oder auch Jahresziele. Also jetzt auch nach Zeit quasi. Auch die Jahresziele
436 usw. Da ist auch grün oder orange oder rot. Und das ist dann auch in der Verantwortung
437 der einzelnen Geschäftsleitungsmitglieder. Die haben dann ihre Jahresziele. Und diese
438 Liste erhalte ich auch ab und zu. Und dann weiss ich auch, wo was in etwa steht.

439
440 I: Das ist super, wenn das so systematisch ist. Finden Sie der Stellenwert dieser Ziele ist
441 für das Kader relevanter als für die Mitarbeitenden?

442
443 B: Ja, schon ein bisschen. Also es ist für das Kader ein bisschen relevanter oder es ist
444 wie...der Druck ist vielleicht auch grösser, dass man diesen erreicht dann in seinem
445 Team. Also wir sind selbstorganisiert und das heisst, die Teamleitung und die wechseln
446 auch immer wieder. Aber trotzdem wollen die Teams. Die vielleicht hohe verrechenbare
447 Zeiten haben, die wollen das weiterhin natürlich...also die sind stolz, wenn sie das
448 erreichen. Und das ist so und dann haben sie eine Zielvorgabe in Prozenten
449 ausgedrückt. Und man weiss dann gesamtbetrieblich, wo die stehen. Also das wird auch
450 transparent gemacht. So machen wir quasi indirekt etwas Druck. Aber trotzdem, es
451 muss auch berücksichtigt werden wie gesagt, dass da unterschiedliche
452 Voraussetzungen vorhanden sind. Also eben Schönbühl oder auch topografisch was
453 auch immer. Oder dass Klienten/Klientinnen quasi...die Struktur, die ist auch anders.
454 Und deshalb muss man das berücksichtigen.

455
456 I: Spannend. Danke. Dann die letzte Frage. Die ist sehr theoretisch und wahrscheinlich
457 wissen Sie wenn Sie schon Kaplan und Norton sehen, auf was ich hinauswill. Die Frage
458 ist ein bisschen, in welche Handlungsfelder könnten diese Ziele geclustert werden bei
459 Non-Profit-Organisationen? Also würden Sie es sehen, ich schmücke das ein bisschen
460 aus, wenn wir sagen, Kaplan und Norton hat ja mit der Balanced Scorecard so vier
461 Handlungsfelder Kunde: Kunde, Finanzen, Mitarbeitende und Geschäftsprozesse. Finden
462 Sie, das würde auch für öffentlich-rechtliche Non-Profit-Organisationen passen? Oder ist
463 es eher wirklich nur im privatwirtschaftlichen Bereich massgebend? Wie schätzen Sie
464 das ein?

465
466 B: Also ich würde meinen, das passt, ja. Übrigens in der Publikation von Sander &
467 Bauer, gibt es ja auch die Balanced Scorecard für NPO. Irgendwo ist die drin. Und ich
468 meine, die ist von den Begrifflichkeiten her ganz wenig angepasst aber es sind
469 grundsätzlich dieselben Themen. Also von dem her würde ich meinen, es braucht jetzt
470 nicht eine NPO-Balance-Scorecard aber man könnte es noch googeln vielleicht gibt es

471 da noch Inspiration. Übrigens mein Bürokollege, der hat mal eine Publikation gemacht,
472 Balance Scorecard für die öffentliche Verwaltung. Das ist Michael Heike, vielleicht
473 kennen Sie ihn auch. Das würde Sie vielleicht noch inspirieren, wenn Sie dort dieser
474 Frage nachgehen wollen. Ja und sonst für mich, ich habe es jetzt nicht von der
475 Balanced Scorecard gedacht dieser Frage. Aber es wäre jetzt ein bisschen das
476 Resümee. Die Zielebenen. Ich meine eben die persönlichen individuellen Ziele, das ist
477 die eine Ebene. Und bei uns die Abteilungsziele oder Teamziele, dann Bereichsziele
478 und dann eben übergeordnete Ziele. Wie quasi so die institutionellen Ziele. Die gibt es ja
479 auch. Und so könnte man es natürlich kategorisieren. Aber wir können ja Ziele
480 kategorisieren, quantitative Ziele, qualitative Ziele. Und eben das Quantifizieren ist ja
481 dann auch besonders herausfordernd. Oder wir haben kurzfristige/-mittel- und
482 langfristige Ziele. Oder wir haben leistungsorientierte Ziele und nicht leistungsorientierte
483 Ziele. Oder wir haben Ziele nach Produkten oder nach Dienstleistung. Das ist nach der
484 Dienstleistungsart bei uns bei der Spitex. Also zum Beispiel unser
485 Dienstleistungsangebot ist sehr ausdifferenziert. Und da kann ich ja auch sagen, bei
486 dieser Dienstleistung gilt dieses Ziel, bei einer anderen ein anderes. Ich glaube, das sind
487 so Stichworte, wie man das kategorisieren könnte. Und dann eben noch die Balanced
488 Scorecard, die Sie genannt haben. Diese Kategorisierung.

489
490 I: Sehr gut ja.

491
492 B: Genau. Oder was auch noch interessant wäre, das ist mir gerade spontan in den Sinn
493 gekommen. Canvas oder ich glaube NPO Canvas gibt es sicher auch oder NGO
494 Canvas. Ich habe mich damit noch nie beschäftigt. Aber Canvas sonst habe ich auch
495 schon verwendet. Das finde ich auch noch gut. So ein bisschen die Handlungsfelder,
496 irgendwie gut zu strukturieren nach Themen, die zentral sind. Und ich meine, es gibt
497 eine NPO Canvas. Aber ich habe sie jetzt nicht irgendwo im Kopf. Also ich müsste es
498 auch recherchieren.

499
500 I: Ich persönlich, ich finde auch Canvas ist wirklich etwas vom Besten. Weil man muss
501 kurz und knapp, muss man quasi Informationen in alle Handlungsfelder kategorisieren.

502
503 B: Ja und ich glaube eben letztlich oder in der heutigen Welt wird es immer wichtiger,
504 dass man Komplexität reduziert. Weil wir haben so viele Informationen zur Verfügung.
505 Als ich so alt war wie Sie. Ich meine, da war es schwierig, Informationen überhaupt zu
506 finden zu verschiedenen Themen. Und dann war man froh, dann ist man in die
507 Bibliothek gegangen und hat irgendwie ein HR-Buch oder irgendwie drei/vier HR-Bücher
508 gefunden und hat die ein bisschen überflogen und dann aus dem irgendwie eine Arbeit
509 geschrieben. Und ich meine, heute ist der Fall umgekehrt. Und wir müssen schauen, wie
510 wir verdichten oder übersichtlich machen können. Und deshalb ist es so wichtig, finde
511 ich, dass man dann gute Modelle und Instrumente hat, die einen da unterstützen. Und
512 da würde ich jetzt den Canvas sicher dazuzählen.

513
514 I: Super. Gut, ich werde jetzt schnell die Aufnahme stoppen.

515

| Interview Nr. | Seite | Zeile | Nr. | Paraphrase | Generalisierung | Reduktion |
|---------------|-------|------------|-----|---|--|--|
| 1 | 1 | 37, 38 | 1 | Es macht Sinn, dass NPO die staatsnahe sind, strategisches Management betreiben | Auch NPO brauchen eine Strategie | K1: Auch NPO brauchen Strategie. Zweck und nutzen einer Strategie ist: <ul style="list-style-type: none"> Gemeinsames Verständnis bei Anspruchsgruppen über künftige Entwicklung schaffen Ressourcen priorisieren Erwartungen der Anspruchsgruppen befriedigen |
| 1 | 2 | 41 | 2 | Nutzen der Strategie ist, dass gemeinsames Verständnis bei den Anspruchsgruppen über die langfristige und zukünftige Entwicklung vorhanden ist. | Die Strategie dient unter anderem um ein gemeinsames Verständnis der langfristigen und zukünftigen Entwicklung sicherzustellen | |
| 1 | 2 | 54 | 3 | Eine Strategie haben bedeutet auch, die Priorisierung der Mittel, da man nicht alles umsetzen kann | Strategie bedeutet priorisieren der Mittel | |
| 1 | 2 | 56, 57 | 4 | Ressourcen müssen priorisiert werden, dies geschieht mit einer Strategie | Ressourcen priorisieren ist Teil der Strategie | |
| 1 | 3 | 117, 118 | 12 | Ich habe mal gelernt, Leitbilder sind für die Öffentlichkeit, die Strategie für die Schublade. Aber ich sehe das ein bisschen anders | Strategie benötigt es | |
| 1 | 7 | 298 | 21 | Unsere Strategie sollte ausgerichtet sein auf die Erwartungen der Stakeholder | Strategie um Erwartungen der Stakeholder zu erfüllen | |
| 1 | 2 | 71, 73 | 5 | Ich erwarte, dass meine GL-Mitglieder strategisch denken. Die Verantwortung für die Umsetzung der Strategie hat letztlich der Vorstand | GL-Mitglieder bringen sich in Strategie ein, Verantwortung trägt Vorstand | K2: Die Strategie wird von der obersten Führungsebene definiert. Im vorliegenden Fall Vorstand und GL. |
| 1 | 2 | 80, 81, 82 | 6 | Das gesamte Geschäftsleitungsteam und der Vorstand haben gemeinsam eine Retraite zweimal im Jahr. | Die GL und der Vorstand werden in die Strategieentwicklung einbezogen | |
| 1 | 2 | 91, 92 | 7 | Normativer Rahmen im NPO-Bereich ist wichtig, weil wir sehr werte- und sachzielorientiert sind | Vision und Mission werden in NPO benötigt | K3: NPO ist sehr Wertorientiert, daher wird ein normativer Rahmen wie Vision und Mission gebraucht um |
| 1 | 2,3 | 94, 95 | 8 | Vision soll Richtung und Orientierung vorgeben und motivieren | Normativer Rahmen soll Richtung vorgeben | |

| | | | | | | |
|---|---|-----------------------------------|----|--|---|--|
| 1 | 3 | 105, 106 | 9 | Die Wertorientierung und Sinnhaftigkeit hat man bei dieser Sachzielorientierung immer drin | NPO ist Werteorientiert | Richtung vorzugeben. Dieser normative Rahmen ist zugleich ein Führungsinstrument. |
| 1 | 3 | 107 | 10 | Es ist wichtig, dass normativer Rahmen besteht | Aufgrund Werteorientierung braucht es normativen Rahmen | |
| 1 | 3 | 115 | 11 | Die Mitarbeiter müssen die Vision und Mission kennen | Mission und Vision sind Führungsinstrumente | |
| 1 | 4 | 160, 161 | 13 | Es gibt keine NPO die nicht betroffen ist von dynamischen Entwicklungen im Umfeld | Auch NPO befinden sich in einem dynamischen Umfeld | K4: NPO sind in dynamisches Umfeld. Diese sowie Stärken und Schwächen müssen bei der Analyse bekannt sein. |
| 1 | 4 | 162, 163 | 14 | Es ist wichtig, dass man bei der strategischen Analyse diese Umfelder gut im Auge behält | Die Veränderungen der Umwelt müssen bei der Analyse beobachtet werden | |
| 1 | 5 | 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198 | 15 | Ich denke es ist unabhängig, dass man sich den Stärken und Kernkompetenzen bewusst ist um Wettbewerbsvorteile zu schaffen und diese auch ausbaut | Kernkompetenzen und Stärken müssen in einer NPO bekannt sein | |
| 1 | 5 | 215 | 16 | Wir haben Stärken aufgrund von Kernkompetenzen | Die Stärken bauen auf Kernkompetenzen auf | |
| 1 | 5 | 226 | 17 | Es gibt in NPO vielmehr Anspruchsgruppen mit unterschiedlichen Bedürfnissen als in der Privatwirtschaft | NPO haben viele Anspruchsgruppen mit unterschiedlichen Bedürfnissen | K5: In einer NPO gibt es verschiedene Anspruchsgruppen mit unterschiedlicher Beeinflussbarkeit und unterschiedlichem Einfluss, diese müssen bekannt sein. |
| 1 | 5 | 235 | 16 | Wenn ich in der Spitex Strategieentwicklung mache, identifizieren wir auch immer die Anspruchsgruppen | Anspruchsgruppenmanagement in NPO ist relevant | |
| 1 | 6 | 238, 239 | 17 | Es gibt Instrumente aus der BWL (Anspruchsgruppenmanagement), welche man auch auf NPO übertragen kann | BWL-Instrumente sind für NPO teilweise geeignet | |
| 1 | 6 | 252 | 18 | Wichtig zu schauen, welche Anspruchsgruppe welche Relevanz | Unterschiedliche Anspruchsgruppen mit unterschiedlicher Beeinflussbarkeit und Einfluss sind zu kennen | |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---------------|----|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | hinsichtlich Einflusses und Beeinflussbarkeit haben | | | | |
| 1 | 6 | 267 | 19 | | Es ist sehr zentral, dass man über die Anspruchsgruppen Bescheid weiss | | | | Anspruchsgruppen sind wichtig und müssen bekannt sein |
| 1 | 7 | 295, 296 | 20 | | Es ist wichtig, dass man die Ziele und Interessen der Anspruchsgruppen kennt | | | | Ziele und Interesse der Anspruchsgruppen sind wichtig und müssen bekannt sein |
| 1 | 7 | 311 | 22 | | Zielvorgaben und Zielsetzungen für Mitarbeitende kann man analog dem privatwirtschaftlichen Bereich machen | | | | Führung durch Ziele analog dem privatwirtschaftlichen Bereich |
| 1 | 7 | 317 | 23 | | Die Mitarbeitenden in NPO identifizieren sich in der Regel sehr stark mit ihren Aufgaben | | | | Zielvorgaben zwar möglich, aber Mitarbeitende in NPO identifizieren sich mit Aufgaben daher teilweise eigenständig |
| 1 | 8 | 355, 356, 357 | 24 | | Das schlechteste Beispiel einer Prämie in NPO ist der Leistungslohn als Grundlage und ein Bonus dazu. | | | | Leistungslohn in NPO ist nicht optimal |
| 1 | 8 | 358 | 25 | | Ein Bonus gibt extrinsische Motivation und ist nicht nachhaltig und passt nicht zu Werteorientierung einer NPO | | | | Bonus nicht vereinbar mit Werteorientierung in NPO |
| 1 | 8 | 360, 361 | 26 | | Wichtiger wäre intrinsische Anreize zu schaffen indem man z.B. in Mitarbeitende investiert | | | | Bonus oder Belohnung in Form von Investition der Mitarbeitenden |
| 1 | 8 | 372, 373, 374 | 27 | | Einmal im Monat machen wir in der SpiteX ein gemeinsames Mittagessen, welches durch uns bezahlt wird. Das sind auch Massnahmen die sich eignen um die Mitarbeitermotivation hoch zu halten | | | | Mitarbeitermotivation in NPO nicht zwingend durch monetäre Anreize schaffen |
| 1 | 9 | 397, 398 | 28 | | Bonus in der Privatwirtschaft stehen in einem anderen Kontext da in NPO andere Persönlichkeiten rekrutiert werden, das sind typische Geberberufe | | | | Bonus hat in NPO einen niedrigeren Stellenwert |
| | | | | | | | | | K6: In einer NPO können Ziele analog dem privatwirtschaftlichen Bereich gesetzt werden, jedoch ist ein Zielbonus nicht relevant und hat einen niedrigeren Stellenwert aufgrund der Werteorientierung von NPO. |

| | | | | | | |
|---|----|---------------|----|--|---|---|
| 1 | 9 | 408, 409, 410 | 29 | Im Kontext der Spitex ist die Leistung die verrechenbare Zeit, die ist teilweise nicht vergleichbar unter den Teams daher ist Bonussystem schwieriger umzusetzen | Bonus im Kontext einer Spitex schwieriger umzusetzen | |
| 1 | 9 | 422 | 30 | Die Leistung der Gesamtorganisation ist entscheidend und nicht, dass man besser als der Kollege nebenan ist | Individuelle Ziele könnten dazu führen, dass individuelle Leistung im Vordergrund steht und nicht die Leistung der Gesamtorganisation | K7: Ziele können gesetzt werden, vor allem für Kader sind diese relevant. Ein Bonus ist nicht notwendig. |
| 1 | 10 | 429, 430 | 31 | Ziele sollten gesetzt werden analog der Privatwirtschaft, die Frage die sich stellt ist die Entlohnung, wenn diese Ziele erreicht werden | Ziele können gesetzt werden, aber Bonus nicht unbedingt notwendig | |
| 1 | 10 | 443 | 32 | Die Ziele sind für Kader relevanter, der Druck ist grösser | Kader brauchen Ziele, da diese relevant sind | |
| 1 | 10 | 466 | 33 | Die Handlungsfelder der Balance Scorecard würde ich meinen passt auch für NPO | Handlungsfelder Kunde, Finanzen, Mitarbeitende, Geschäftsprozesse können in NPO ebenfalls passen | K8: Ziele können bei NPO ebenfalls in die vier Handlungsfelder (Kunde, Finanzen, Mitarbeitende, Geschäftsprozesse) unterteilt werden |
| 1 | 10 | 467 | 34 | In der Publikation von Sander und Bauer gibt es eine Balance Scorecard für NPO | Spezifische Balanced Scorecard für NPO existieren | |
| 1 | 11 | 476, 477, 478 | 35 | Es gibt Zielebenen, Abteilungsziele, Teamziele, Bereichsziele und institutionelle Ziele | Ziele könne nicht nur in Handlungsfelder, sondern in Zielhierarchien unterteilt werden | K9: Bei der Zielbildung kann in Zielhierarchie gegliedert sowie in quantitative und qualitative unterteilt werden. |
| 1 | 11 | 480 | 36 | Wir können Ziele auch in quantitative und qualitative Ziele unterteilen | Ziele könne nicht nur in Handlungsfelder, sondern auch in quantitative und qualitative Ziele unterteilt werden | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |