

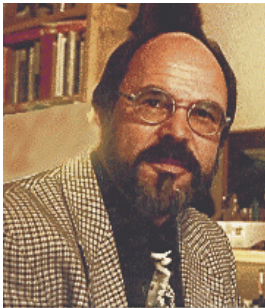
**Robert Reichstein**

**Outputorientierte  
Organisationsentwicklung  
für NPOs**

**Non-Profit-Organisationen stehen heute vor tiefgreifenden Veränderungen. Knappe finanzielle Ressourcen bei zunehmenden Anforderungen zwingen zum Umdenken.**

**Leider orientieren sich die meisten Veränderungsprozesse stärker am Input als an den Interessen und Bedürfnissen ihrer KundInnen bzw. Zielgruppen.**

**Outputorientierte Organisationsentwicklung ist ein Ansatz, der einen anderen Weg beschreitet in Bezug auf die Angebotsentwicklung und die dafür notwendigen organisatorischen Veränderungen.**



**Robert Reichstein, *Beratung kreativ***

*ist selbständiger Organisationsberater,  
Supervisor und Trainer.*

*Von 1995 bis 1997 war er Teilprojektleiter im Projekt der EKHN "Neuorientierung der mittleren Ebene"*

*Er ist Mitglied der GOE e.V.*

## **Einleitung**

Die gängigen Ansätze der Organisationsentwicklung (OE) befassen sich in erster Linie mit den (kontraproduktiven) Abläufen und Strukturen innerhalb einer Organisation:

Über Diagnosegespräche werden die Schwachstellen analysiert und - möglichst unter Einbeziehung aller Betroffenen - Veränderungsstrategien entwickelt und umgesetzt. Dabei geht es u.a. um Kosten-, Energie und Zeitfresser.

Doch ist dadurch bereits ein Nutzen für die KundInnen entstanden?

Seit Mitte der 80er Jahre stehen die Kirchen - insbesondere die evangelische - vor dem Problem des Mitgliederschwundes. Seit Mitte der 90er Jahre kommen finanzielle Probleme hinzu.<sup>1</sup> Eine Entwicklung, die nicht nur die Kirchen trifft, sondern auch den gesamten sozialen und kommunalen Dienstleistungssektor, also Non-Profit-Organisationen (NPO) insgesamt.

Die Evangelische Kirche in Hessen und Nassau (EKHN) hat sich schon 1993 in ihrer kritischen Bestandsaufnahme "Person und Institution"<sup>2</sup> mit dem Problem befasst. Dabei traten unter anderen folgende Aspekte zu Tage<sup>3</sup>:

- Doppelstrukturen vergeuden Ressourcen
- Institutionsverdrossenheit wird größer
- Relevanzverlust der Kirche schreitet fort
- Kirche ist in der Öffentlichkeit wenig sichtbar
- Für haupt-, neben- und ehrenamtliche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen fehlen neue Anreize

---

<sup>1</sup> Die Gründe hierfür sind in einem zunehmenden Werteverlust, dem Rückgang von Steuereinnahmen durch zunehmende Arbeitslosigkeit und Vermögensverteilung von unten nach oben zu sehen.

<sup>2</sup> EVANG. KIRCHE IN HESSEN UND NASSAU (HRSG.): "Person und Institution", Frankfurt 1993

<sup>3</sup> Bericht der Achten Kirchensynode der EKHN, Drucksache 6/94

Anknüpfend daran nahm – als Initiative der Achten Kirchensynode<sup>4</sup> der EKHN – im August 1995 das synodale Projekt "Neuorientierung der mittleren Ebene" seine Arbeit auf. Damit waren folgende Ideen<sup>5</sup> verbunden:

- Möglichkeiten sollen geschaffen werden, Kompetenzen von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zu stärken und zu nutzen
- Die Kirche soll in ihrem Beitrag zum alltäglichen Leben sichtbar werden
- Es soll an Leistungsfeldern orientiert gehandelt werden
- Kooperationen und die Bündelung der Kräfte in und zwischen den Leistungsfeldern sollen stärker genutzt werden
- Zeit- und aufgabennahe Entscheidungs- und Handlungsstrukturen sollen geschaffen werden

Die Umsetzung dieser Ideen sollte exemplarisch in zwei Leistungsfeldern (Erwachsenenbildung und Diakonisches Handeln) und zwei Regionen (einer eher städtisch orientierten und einer ländlich orientierten) erfolgen. Der Verfasser war Teilprojektleiter für den Bereich "Erwachsenenbildung" und "exemplarische Prozessorganisation".

Anhand wesentlicher Erfahrungen und Erkenntnisse aus dem o.g. Projekt soll die Bedeutung des Ansatzes für die OE in NPOs dargestellt werden<sup>6</sup>.

*Die Schwierigkeit besteht nicht so sehr darin,  
neue Ideen zu entwickeln,  
sondern alten zu entkommen.*

*John Maynard Keynes*

## Das Leistungsfeld

Wie oben bereits dargestellt, wurde der Ansatz exemplarisch in den kirchlichen Leistungsfeldern Erwachsenenbildung und Diakonisches Handeln entwickelt. Sie unterscheiden sich z.T. nur sehr geringfügig von anderen kirchlichen, kommunalen bzw. sozialen Leistungsfeldern:

- Die Leistungsfelder sind sehr heterogen und nicht auf die Kunden der jeweiligen Organisation ausgerichtet.
- Angebote und Themen sind stark bestimmt von den Interessen und inhaltlichen Präferenzen der MitarbeiterInnen und/oder AnbieterInnen.
- Es besteht das Interesse, Ziele und Inhalte zu vermitteln, die wichtig erscheinen.
- Die angesprochenen Zielgruppen sind meist sehr breit und wenig differenziert.
- Inhalt und Gestaltung sind an den Vorgaben für die Bezuschussung bzw. Abrechenbarkeit von Angeboten bzw. Veranstaltungen orientiert. Viele Angebote unterliegen der Freiwilligkeit der Teilnahme.
- Viele freiwillige Angebote kommen nicht oder nur mit einer geringen Zahl an TeilnehmerInnen zustande; andere Angebote finden wenig Interesse.
- Seitens der MitarbeiterInnen in der Erwachsenenbildung wird die "pädagogische bzw. sozialarbeiterische Freiheit" bei der inhaltlichen und methodischen Gestaltung reklamiert.

## Die Methodik

Die Methodik wurde in ihrer grundsätzlichen Ausrichtung von einer vorwiegend im Profit-Bereich tätigen Beratungsfirma für das Projekt zur Verfügung gestellt.

---

<sup>4</sup> Die Synode ist quasi das Parlament der Evangelischen Kirche, das sich zu 2/3 aus Laien und 1/3 aus PfarrerInnen zusammensetzt.

<sup>5</sup> Bericht der Achten Kirchensynode der EKHN, Drucksache 6/94

<sup>6</sup> Als besonderes Beispiel wird dabei – aus insgesamt sechs entwickelten Angebotsideen – auf das "KompetenzCenter für erwerbslose Menschen über 50 Jahre" Bezug genommen.

Probleme gab es bei der Übertragung in das Non-Profit-Unternehmen "Kirche". Von jeher besteht in NPOs eine kritische Distanz zu Methoden, die den "Profit-Geruch" mit sich bringen. Es war daher erforderlich, die methodischen Überlegungen in den kirchlichen Bereich zu transformieren. Der Zeitdruck (das Projekt war auf 48 Monate begrenzt und nicht verlängerbar) und die mangelnde Kenntnis der Beratungsfirma über die Kultur von NPOs erschwerten diesen Prozess. Die Folge waren massive Widerstände bei den betroffenen MitarbeiterInnen.

### **Abbildung 1**

Trotzdem war und ist der methodische Ansatz für viele NPOs revolutionär und könnte künftig dazu beitragen, Fehlinvestitionen und Parallelentwicklungen zu vermeiden. Damit könnten viele staatliche und kirchliche Fördermittel bzw. Subventionen gespart werden.

Die Methodik gliedert sich in sechs Schritte (siehe Abbildung 1), die im folgenden im Bezug auf ihren Nutzen für die NPOs und ihre Auswirkung auf die OE dargestellt werden:

- Segmententwicklung
- Segmentbewertung
- Segmentanalyse
- Konzept- und Leistungsprozessentwicklung
- Leistungsprozessorganisation
- Pilotphase, Review und Optimierung

## **Die Segment- bzw. Angebotsentwicklung**

Am Anfang steht die Idee.

Angebote im Non-Profit-Bereich teilen sich zunächst in zwei große Sektoren:

- Angebote, für die ein (institutionsbezogener) gesetzlicher Auftrag besteht: z.B. Sozialhilfe, Gottesdienstangebot, Pflegedienst
- Angebote, die mehr einem (institutionsbezogenen) gesellschaftlichen Interesse entsprechen: z.B. Jugendarbeit, Erwachsenenbildung

"Auftragsdenken", die "Mission" führen dazu, dass in der Regel vom Angebot her gedacht wird.

Die "Outputorientierte OE" geht hier einen radikal anderen Weg: Sie fordert eine strikte **Kundenorientierung**.

KlientInnen", "SozialhilfeempfängerInnen", "GottesdienstbesucherInnen als "KundInnen zu sehen führt zu einem Paradigmawechsel. Sie treten aus der Abhängigkeit von denen, die wissen, was für sie gut ist. Sie werden zu "Kundigen", die wissen was sie brauchen und die durchaus bereit sind, sich dafür zu engagieren. Hier knüpft die Methodik also am subjektorientierten Ansatz der Sozialarbeit bzw. Gemeinwesenarbeit der frühen 70er Jahre an.

Damit grenzt sich der Begriff "Kundenorientierung" auch klar von dem der "Konsumentenorientierung" ab.

Trotzdem führte die Verwendung des Begriffes "KundInnen" zu erheblichen Widerständen bei vielen kirchlichen MitarbeiterInnen. Ganz bewusst entschied sich das Projektteam dafür, den Kundenbegriff aus oben genannten Gründen beizubehalten und nicht auf andere Begrifflichkeiten wie "Zielgruppe" auszuweichen.

Hilfreich und oft mit einem AHA-Erlebnis verbunden, war hier die Frage: "Was würde sich in ihrem Handeln verändern, wenn sie ihre TeilnehmerInnen als ‚KundInnen‘ sehen würden?"

Klar wurde sehr schnell, dass dadurch die Bedürfnisse der Menschen in den Vordergrund und die Interessen der AnbieterInnen in den Hintergrund treten.

Die Angebote werden zunächst als Segmentsterne (Abbildung 2) entwickelt.

## **Abbildung 2**

Ausgangsfrage ist, welche KundInnen wollen wir erreichen? Es folgt die Frage nach den Problemen und Bedürfnissen *dieser* Zielgruppe. Daraus wird die Angebotsidee entwickelt und die Angebotsregion definiert. Die Frage nach dem Vertrieb beschränkt sich nicht nur auf das Marketing, sondern bezieht die konkreten Einrichtungen/Institutionen mit ein, über die das Angebot an die KundInnen gebracht werden soll.

Wichtig ist, dass die Segmentsterne in sich plausibel sind.

Hier kranken viele Angebote im Non-Profit-Bereich: Kundengruppen werden so pauschal beschrieben (z.B. Arbeitslose), dass ein gezieltes Angebot nicht möglich wird, bzw. Zielgruppen werden Bedürfnissen (z.B. Austausch/Gesprächsbedürfnis über die Situation als Arbeitslose/r) zugeschrieben, die so nicht vorhanden sind oder nur Randbedürfnisse darstellen.

Eine zentrale Bedeutung kommt in Bezug auf die OE der durch die Segmententwicklung aufbrechenden "Versäulung" der Organisationen zu. NPOs sind in der Regel nach Zuständigkeitsbereichen gegliedert, die zum Teil aufgabenorientiert, zum anderen Teil zielgruppenorientiert sind, z.B. Pflegedienst, Jugendarbeit, Seniorenarbeit, Suchtberatung. "Kundenorientierung" richtet sich nicht nach diesen Zuständigkeiten. Die Organisation insgesamt fragt: "Wen wollen/müssen wir erreichen?" und erst in der Angebotsentwicklung wird gefragt: "Welche Organisationseinheit (Abteilung etc.) kann dazu den besten Beitrag leisten?".

## **Die Segmentbewertung**

Viele NPOs stehen heute vor der sehr schwierigen Aufgabe, Prioritäten in ihren Angeboten setzen zu müssen. Im Gegensatz zu den "fetten Jahren" können nicht mehr für alle Zielgruppen Angebote im gewünschten Umfang gemacht werden.

Was tun?

Das Projekt "Neuorientierung der mittleren Ebene" löste das Problem, indem es vorschlug, alle im Projekt entwickelten Segmente gleichen Auswahlkriterien zu unterwerfen (siehe Abbildung 3). Dabei wurde zwischen strategischen (Außenwirkung) und projektrelevanten (Innenwirkung) Kriterien unterschieden<sup>7</sup>.

## **Abbildung 3**

Die Bewertungskriterien waren vom Projektleitungsausschuss<sup>8</sup> (PLA) festgelegt worden. Viele am Bewertungsprozess beteiligte MitarbeiterInnen lehnten die Kriterien (teilweise) – als für das Leistungsfeld nicht zutreffend – ab. Entscheidend war aber, Angebote herauszufiltern, die für die Gesamtorganisation von Bedeutung sind und nicht nur für ein Leistungsfeld.

Für den OE-Prozess bedeutet diese Methodik der Bewertung und Auswahl, dass der Blick einzelner Organisationseinheiten stärker auf das Ganze gerichtet und innerorganisatorisches Konkurrenzdenken zu Gunsten der Gesamtorganisation aufgelöst wird. Dies vor allem deshalb, da Prioritätensetzungen auf Grund von klaren Bewertungskriterien erfolgen und nicht (nur) von "Connections" abhängig sind.

Wer bewertet?

Neben dem Team, das die Segmente entwickelt, muss der Auftraggeber oder das von ihm beauftragte Gremium am Bewertungsprozess beteiligt sein. Damit nimmt der Auftraggeber seine Verantwortung für die Freigabe zur weiteren Bearbeitung des Angebotes wahr (auch dies keine Selbstverständlichkeit für die meisten NPOs).

---

<sup>7</sup> Die projektrelevanten Kriterien sollten später durch institutionelle Kriterien ersetzt werden.

<sup>8</sup> Lenkungsausschuss zwischen der Synode als Auftraggeberin des Projektes und dem Projektteam als ausführendes Organ.

Die Praxis hat gezeigt, dass die unterschiedlichen Gruppen bzw. Teams, die am Bewertungsprozess beteiligt waren, zu ähnlichen Ergebnissen gekommen sind<sup>9</sup>.

### **Exkurs Meilensteine**

Insgesamt wurden im Projekt 66 Segmente bewertet: von "Alterswissen" bis "Technologieforum Kirche" und von der "Flüchtlingshilfe" bis zum "Rentnerblitz"

Für die Auswertung der Segmentbewertung wurde das Portfolio (Abbildung 4<sup>10</sup>) gewählt, das eine klare Orientierung für die Weiterarbeit gibt.

### **Abbildung 4**

Während die Segmente im Sektor C sofort in die weitere Analyse gehen sollten, müssen die Angebote in den Sektoren B und D nochmals überdacht werden. Lassen sich keine Aspekte finden, die das jeweilige Angebot in den Sektor C bringen, sollten sie aufgegeben werden.

Angebote im Sektor A sollten sofort begraben werden. Der Begriff "begraben" trifft in diesem Zusammenhang und weist darauf hin, dass damit auch Trauer und Enttäuschung bei den IdeengeberInnen verbunden sind, die aufzufangen und in positive Energie für das Engagement in anderen Segmenten umzuwandeln sind.

Die Erfahrungen im EKHN-Projekt haben gezeigt, dass die Segmentbewertung in der Regel Angebote priorisiert, die die KundInnen und die Organisationen *existentiell* betreffen und sich weniger an persönlichen Präferenzen und Spielwiesen von MitarbeiterInnen orientierten<sup>11</sup>.

## **Die Segmentanalyse**

"Mach' ma' mal!", ist die Devise, nach der viele Projekte und Angebote in sozialen und kirchlichen Organisationen entstehen:

Eine Idee wird geboren, nach Finanzierungsmöglichkeiten gesucht und dann ... wird in einem in der Regel sehr kreativen Prozeß das "Projekt" in einer Wechselwirkung von Planung und Umsetzung bei stets unsicherer Finanzierung realisiert.

Oft hat sich dieses Vorgehen bewährt und gelohnt, und es entstanden sehr gute und erfolgreiche Angebote. Es ist aber auch mit hohem Risiko behaftet.

### **Exkurs: Vom Perfektionismus ...**

Das Projekt "Neuorientierung der mittleren Ebene" entschied sich für einen anderen Weg: Um die ausgewählten Angebote<sup>12</sup> wirtschaftlich und mit möglichst geringem Risiko zu entwickeln, wurden die Segmente einer exakten Analyse unter folgenden Fragestellungen unterzogen:

- Wieviele (potentielle) KundInnen gibt es für dieses Angebot?
- Welche Entwicklungen lassen sich in diesem Segment erkennen?
- Mit wem stehen wir im Wettbewerb und wie liegen wir im Vergleich mit unseren Wettbewerbern?
- Was sind unsere Stärken, Schwächen und Entwicklungspotentiale für dieses Angebot?

---

<sup>9</sup> Diskussionen über die Bewertung wurden nur dort geführt, wo extrem unterschiedliche Einschätzungen dies erforderte

<sup>10</sup> EVANGELISCHE KIRCHE IN HESSEN UND NASSAU (HRSG.): "Profil gewinnen, Ressourcen vernetzen, Leistungen steigern", Darmstadt 1997, S. 37

<sup>11</sup> Vielleicht ein Grund für die vielen Widerstände bei den kirchlichen MitarbeiterInnen in dieser Projektphase.

<sup>12</sup> Im Bewertungsprozess waren acht der ursprünglich 66 Segmente zur weiteren Bearbeitung vom PLA freigegeben worden.

- Welche Eintrittsbarrieren gibt es in diesem Marktsegment (gesetzliche Vorschriften etc.)?

Es hat sich gezeigt, dass der Aufwand für eine solche Analyse meist geringer ist, als zunächst angenommen. Oft reichen eigene Erfahrungswerte, einige Gespräche mit ExpertInnen und potentiellen KundInnen, um gute Analyseergebnisse zu erreichen.

Für die Bewertung der Analyse wählte das Projekt wieder die Portfolio-Methodik. Dazu ist es zunächst erforderlich, die einzelnen Aspekte der Analyse entsprechend zu bewerten und gegebenenfalls mit Faktoren in ihrer Bedeutung zu versehen (siehe Abbildung 5).

Im Portfolio werden diesmal Stärken und Potentiale im Bezug zur Wettbewerbsfähigkeit gesetzt.

Die Widerstände in dieser Phase tauchten dort auf, wo MitarbeiterInnen sich eingestehen mussten, dass es auch - und angesichts knapper werdender Fördermittel immer stärker - in sozialen, kirchlichen und kommunalen Arbeitsfeldern Konkurrenz unter den Anbietern gibt.

Andererseits liefert die Analyse auch wertvolle Informationen, die sich als Ausschlusskriterien für Angebote erwiesen: Bei einem Angebot zeigte sich, dass es nicht ausreichend KundInnen in der Angebotsregion gab; in einem zweiten Segment waren die rechtlichen Eingangsbarrieren so hoch, dass eine Realisierung nur bei einer entsprechenden Gesetzesänderung möglich gewesen wäre.

Die Vorteile eines solchen Vorgehens für die Organisation und deren Entwicklung liegen somit auf der Hand:

- Sie hat ein Instrument, das ihr hilft, klar zu entscheiden, ob es sich lohnt, in ein Angebot zu investieren, ob sie bewusst in Konkurrenz zu anderen Wettbewerbern gehen oder den Markt anderen überlassen will. Sie minimiert somit das Risiko von Fehlinvestitionen.
- Die Organisation und deren MitarbeiterInnen entdecken auf diese Weise aber auch Potentiale, die entwicklungsfähig sind und bisher brach liegen.

## Die Leistungsprozessentwicklung

Hat sich die Idee als plausibel und tragfähig erwiesen<sup>13</sup>, beginnt die Konzeptentwicklung für die Angebotsidee.

Konzeptentwicklung ist für NPOs nichts Neues.

Im Gegenteil: Um die erforderlichen Förder- bzw. Haushaltsmittel zu erhalten, entsteht oft eine wahre Konzeptflut. Akribisch und fachlich fundiert wird begründet, warum welche Personalstellen, Finanzen, Räume, etc. erforderlich sind.

Werden sie genehmigt bzw. finanziert, entstehen - in Angebotsregionen und in größeren Organisationen Doppelungen bzw. Doppelstrukturen, da zuwenig darauf geachtet wird, was bereits vorhanden und nutzbar ist.

Die "Outputorientierte OE" – wie sie hier vorgestellt wird – entwickelt ihre Angebote als Leistungsprozesse, als sogenannte Wertschöpfungsketten. Sie fragt: Aus welchen Aktivitäten setzt sich das Angebot bzw. der Leistungsprozess umzusetzen (Abbildung 6). Dabei stellt die Leistungsprozesskette noch keinen zeitlichen Ablauf dar.

### Abbildung 6

Wertschöpfung entsteht nur dort, wo die Organisation eine Aktivität selbst kostengünstiger entwickelt und erbringt als andere interne oder externe AnbieterInnen/Abteilungen.

<sup>13</sup> Die bisherige Bewertung und Analyse bezog sich nur auf die Idee. Das Projekt hat gezeigt, dass dazu noch keine detaillierte Beschreibung erforderlich ist.



Eine Haltung, die sich in vielen NPOs auch heute noch findet, lautet: "Personal und Räume vorhanden, also: Kost'nix".

Ein fataler Trugschluss - schauen Sie in ihren Haushaltsplan.

Die oben genannte Sichtweise erfordert ein Kostenbewusstsein in den NPOs, das vor allem dann und dort entsteht, wo Kosten-Leistungs-Rechnungen<sup>14</sup> die traditionelle Kameralistik abgelöst haben, und Organisationseinheiten durch dezentrale Ressourcenverantwortung und Voll-Budgetierung die Möglichkeit haben, ihre Leistungsprozesse zu steuern. Damit kann die Leistungsprozessorganisation zum Auslöser für einen Organisationsentwicklungsprozess werden, der NPOs grundlegend verändert. Nicht nur in Bezug auf deren Wirtschaftlichkeit, sondern in erster Linie in Bezug auf ihre Dynamisierung.

- Sie fordert bzw. erfordert die Vernetzung von Ressourcenquellen. Somit eröffnen sich für Angebote oft Realisierungschancen ohne große finanzielle und personelle Investitionen. Im Projekt "Neuorientierung der mittleren Ebene" konnte auf diese Art ein Angebotsvolumen von circa 600 000 Mark bei Investitionskosten von knapp 70 000 Mark erzielt werden (Synergieeffekt).
- Ohne grundlegende Neuorganisation entwickelt sich ein neues Zusammenspiel der Kräfte bzw. Kompetenzen und Ressourcen zu Gunsten einer besseren Befriedigung von Kundenbedürfnissen.

Die Konzeptentwicklung richtet ihren Blick aber nicht nur auf den Ressourcen- und Vernetzungsaspekt. Sie fragt auch ganz entschieden nach den Erfolgskriterien des Gesamtprozesses und der einzelnen Aktivitäten.

Auch dies ist ein heikles Kapitel in vielen NPOs. Sehr schnell wird argumentiert: der Erfolg unserer Angebote lässt sich nicht *messen*. Die Projekterfahrung hat gezeigt, dass es durchaus möglich ist, z.B. für Beratungs- und Bildungsprozesse ohne Aufwand Indikatoren für die Erfolgsmessung zu finden und festzulegen.

So galten für das als Beispiel gewählte "KompetenzCenter" folgende Erfolgskriterien:

- Mindestens 12 TeilnehmerInnen pro IdeenCenter
- Mindestens 5 Projekte pro Jahr werden geplant und beraten
- Ca. 3-6 Monate von der Projektidee bis zum 1. Auftrag
- Auftragsauslastung der Initiativprojekte zu 50%
- Mindestens 10 ehrenamtliche ProjektberaterInnen

Es erfordert jedoch ein gehöriges Maß an Selbstdisziplin, die Erfolgskriterien z.B. bei der Pilotumsetzung nicht den Erfolgsrealitäten anzupassen. Man müsste sich sonst eingestehen, dass das Angebot gescheitert ist. Hier ist die Organisation angehalten, Mut zu beweisen, und ein "Aus-Fehlern-Lernen-Konzept" (Kaizen) für sich zu realisieren.

## Die Leistungsprozessorganisation

Der Leistungsprozess stellt das Endprodukt dar. Er beschreibt, wie das Angebot in der Routine aussehen soll.

Bei der Organisation des Leistungsprozesses stellt sich die Frage:

Was muss getan werden, damit die einzelnen Aktivitäten und der Leistungsprozess insgesamt realisiert werden können?

Als sinnvolle Methodik für den Aufbau des Leistungsprozesses hat sich das Projektmanagement<sup>15</sup> erwiesen. Es erlaubt, in klar strukturierter Form, zeitlich einschätzbar, unter Nutzung weitgehend vorhandener Ressourcen, die oben genannte Frage zu klären.

---

<sup>14</sup> Einberechnung aller - auch vorhandener - Personal-, Raum- und anderer Ressourcenkosten in ein Angebot und dessen Entwicklung

<sup>15</sup> Auf die Darstellung des Projektmanagements wird an dieser Stelle verzichtet, da es sich um ein hinlänglich bekanntes Instrumentarium handeln dürfte. Siehe dazu auch:

P. RINZA: "Projektmanagement - Planung, Überwachung und Steuerung von technischen und nicht technischen Vorhaben", Düsseldorf 1994

EWERT, JANßEN u.a.: "Handbuch Projektmanagement öffentliche Dienste", Bremen 1996



Als wichtigste Erfahrung dieser Phase der "Outputorientierten OE" hat sich folgendes gezeigt:

- Mit diesem Schritt in der Angebotsentwicklung ist auch ein Rückschritt verbunden: Noch einmal wird der Leistungsprozess in seinem Aufbau kritisch betrachtet und gegebenenfalls verändert und präzisiert;
- Die exakte Projekt- bzw. Angebotsbeschreibung erlaubt es, diesen Leistungsprozess beliebig oft zu multiplizieren. Damit stellen die Projekte keine "Eintagsfliegen" dar: Jederzeit kann das "KompetenzCenter" immer wieder an anderer Stelle neu auf- und wieder abgebaut werden.

Dies liegt u.a. darin begründet, dass für die einzelnen Aktivitäten und den Gesamtprozess klare System- und Ausführungsverantwortlichkeiten benannt werden.

Nur den Systemverantwortlichen wird es künftig erlaubt sein, auf der Basis eingebauter Feedbackschleifen den Leistungsprozess zu verändern. Somit wird eine möglichst gleichbleibende Qualität gewährleistet, die nicht der Beliebigkeit der Ausführenden unterliegt<sup>16</sup>.

Der Leistungsprozess wird idealerweise in einer Pilotphase getestet. Sie gibt nochmals Aufschluss über "Unebenheiten" im Prozess, die beim "Feinschliff" des Reviews geebnet werden können. Der Leistungsprozess ist dann optimiert und kann zur Routineaufgabe werden.

Nicht zuletzt fördert diese Phase die Teamentwicklung innerhalb der Organisation und stellt prinzipielle Fragen an das Führungsverständnis.

Nur in einem Segment gelang es, im Projektzeitraum in die Pilotphase<sup>17</sup> einzusteigen. Die Rückmeldungen waren weitgehend positiv.

Damit endete das Projekt. Die Ergebnisse wurden in einem Handbuch<sup>18</sup> dokumentiert.

## Die Wende rückwärts

Mit dem Projekt "Neuorientierung der mittleren Ebene" hatte die Kirchensynode einen Perspektivwechsel vorgenommen: von der Angebotsorientierung hin zur Kundenorientierung; von der Strukturdebatte zur Inhaltsdebatte.

Die Herbsttagung der 8. Kirchensynode hat die Ergebnisse des Projektes sehr positiv und das abschließende Handbuch mit überwältigender Zustimmung bedacht.

Die Kirchenleitung hat seither<sup>19</sup> aber keine Schritte unternommen, die Projektergebnisse und –erkenntnisse weiter umzusetzen<sup>20</sup>.

Die Ursachen hierfür sind vielschichtig und werden von den einzelnen Gruppierungen sicher unterschiedlich bewertet. Hier die Sicht des Verfassers:

- Das Projekt war eine Initiative der Kirchensynode. Der PLA und das Projektteam haben es versäumt, Zielsetzung und Vorgehen ausreichend mit der Kirchenleitung zu klären und sie diesbezüglich in Verantwortung zu nehmen<sup>21</sup>.
- Die Regionen, in denen das Projekt exemplarisch durchgeführt wurde, waren vom PLA unter bestimmten Gesichtspunkten ausgewählt worden. Eine Ausschreibung innerhalb der Landeskirche und die Möglichkeit sich als

---

<sup>16</sup> Dabei darf nicht übersehen werden, dass soziale und kirchliche Arbeit immer auch "Beziehungsarbeit" ist. D.h., eine persönliche Färbung in den Angeboten wird immer erhalten bleiben.

<sup>17</sup> Geplant war die Durchführung von Pilotphasen zu allen sechs entwickelten Leistungsprozessen.

<sup>18</sup> EVANGELISCHE KIRCHE IN HESSEN UND NASSAU (HRSG): "Profil gewinnen ..." a.a.O.

<sup>19</sup> Sommer 1999

<sup>20</sup> Die Ursachen und Hintergründe können hier nicht genannt werden, sind aber teilweise schon im o.g. Handbuch nachzulesen.

<sup>21</sup> Man stelle sich – vergleichbar – vor, die Aktionärsversammlung von DaimlerChrysler beschließt ein Projekt zur Veränderung der Organisationsstruktur, ohne dass dies ausreichend mit dem Vorstand abgestimmt ist.

Modellregion zu bewerben, hätten das Interesse und das Engagement für eine Umsetzung der Ergebnisse sicher erhöht.

- Der PLA war sehr heterogen aus VertreterInnen der verschiedensten Interessensgruppen zusammengesetzt. Er führte Stellvertreterdiskussionen für die Landeskirche. Klare Entscheidungen, die das Projekt hätten voran bringen können, blieben in wichtigen Phasen aus.
- Auch das Projektteam war in seiner Zusammensetzung ein Abbild der Landeskirche; dies sowohl in bezug auf die Kompetenzen als auch bezüglich der Menschenbilder. Inwiefern die damit verbundenen Konflikte durch eine intensivere Teamfindungsphase für den Projektprozess fruchtbar hätten gemacht werden können, bleibt fraglich. Einen Versuch wäre es wert gewesen.
- Nicht zuletzt hat sich aber auch eine in Organisationen wohl bekannte Form des Machtspiels durchgesetzt: Der Versuch, inhaltliche Fragen und Prioritätensetzungen über Strukturfragen bzw. –veränderungen klären zu wollen.

Nun bestimmt wieder die Strukturdebatte<sup>22</sup> den notwendigen Veränderungsprozess.

Zwei interessante Tendenzen zeichnen sich zur Zeit in diesem Prozess ab:

- Die Widerstände in den Gemeinden und Dekanaten gegen die strukturellen Veränderungen nehmen zu.
- Die Frage nach den Inhalten – ”Wen wollen wir mit welchen Angeboten erreichen?” – wird verstärkt gestellt.

Eine Hoffnung bleibt, dass damit das Interesse am Ansatz der ”Outputorientierten OE” wieder wächst.

## Fazit

Die ”Outputorientierte OE” erlaubt relativ schnell und flexibel auf neue Kundenbedürfnisse zu reagieren, ohne Veränderungen in der Gesamtorganisation und deren Struktur vornehmen zu müssen. Sie nutzt die vorhandenen Strukturen und vernetzt sie – mit Hilfe des Projektmanagements – entsprechend den Erfordernissen. Dies mit dem Ziel, ein möglichst attraktives Angebot für die (potenziellen) KundInnen aufrecht zu erhalten bzw. zu entwickeln. Dies bedeutet nicht, die eigene ”Mission” aufzugeben<sup>23</sup>.

Inwiefern sich aus den so entstehenden Netzwerken mittelfristig neue, dauerhafte Strukturen ergeben, bleibt offen.

### Abbildung 7

Es geht also um einen OE-Prozess der von ganz unten – von den KundInnen – ausgeht. Ein OE-Prozess, der den Blick weitet in Richtung

- KundInnen-Potential
- WettbewerberInnen
- Stärken, Schwächen und Potentiale der Organisation
- Vorhandene und nutzbare Ressourcen
- Wirtschaftlichkeit
- Projektmanagement und
- Teamentwicklung

Wie hat ein Kollege gesagt? ”Wir haben’s probiert, es hat funktioniert, wir könnten - wenn wir wollten!”

## Literaturliste

EVANG. KIRCHE IN HESSEN UND NASSAU (HRSG.): ”Person und Institution”, Frankfurt 1993

<sup>22</sup> Größe der Dekanate (mittlere Ebene); Neuorganisation der übergemeindlichen Dienste und Verwaltungseinheiten etc.

<sup>23</sup> Ein Autokonzern der sich an den Kundenbedürfnissen orientiert, nimmt z.B. das Freizeitbedürfnis in puncto Fortbewegung auf und baut entsprechende Autos. Er sattelt nicht auf ”Medienproduktion” um, nur weil er bei seiner Freizeitanalyse feststellt, dass die gleiche Kundengruppe auch gerne Musik hört und Videos guckt.

### Exkurs: Meilensteine

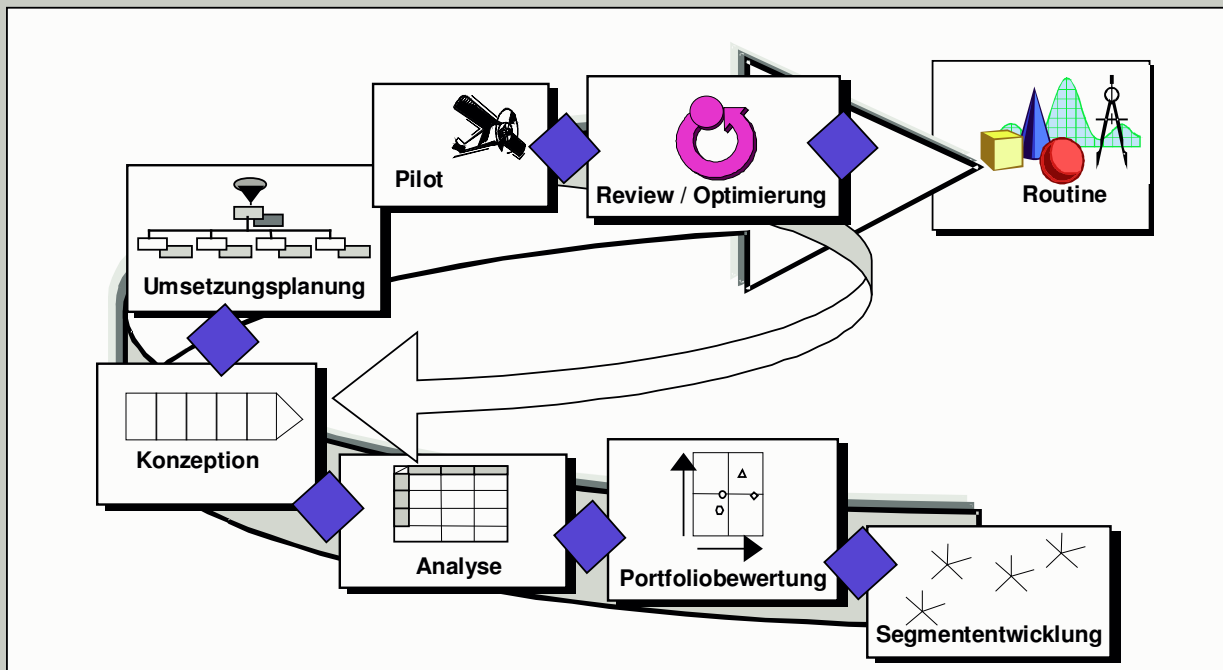
Wie beim Projektmanagement sind im Rahmen des "Outputorientierten OE-Prozess" Meilensteine vorgesehen, an denen über die Weiterarbeit an den einzelnen Projekten bzw. Angeboten entschieden wird. Dies ist wichtig, um Fehlentwicklungen rechtzeitig zu erkennen, zu korrigieren bzw. auch ein Angebot in der Entwicklungsphase zu stoppen.

### Exkurs: Vom Perfektionismus von Analysen

Das zunehmende Sicherheitsbedürfnis unserer Tage und Faktengläubigkeit führen dazu, dass z.T. ein unverhältnismäßig hoher Arbeitsaufwand in derartige Analysen aber auch in die Entwicklung von Projekten insgesamt gesteckt wird. Die Erfahrung zeigt aber, dass in 20% der Zeit 80% der notwendigen Ergebnisse erreicht werden können. Es werden dann aber 80% der Zeit benötigt, um auch die restlichen 20% zu erarbeiten. – **Also Mut zur Lücke!**

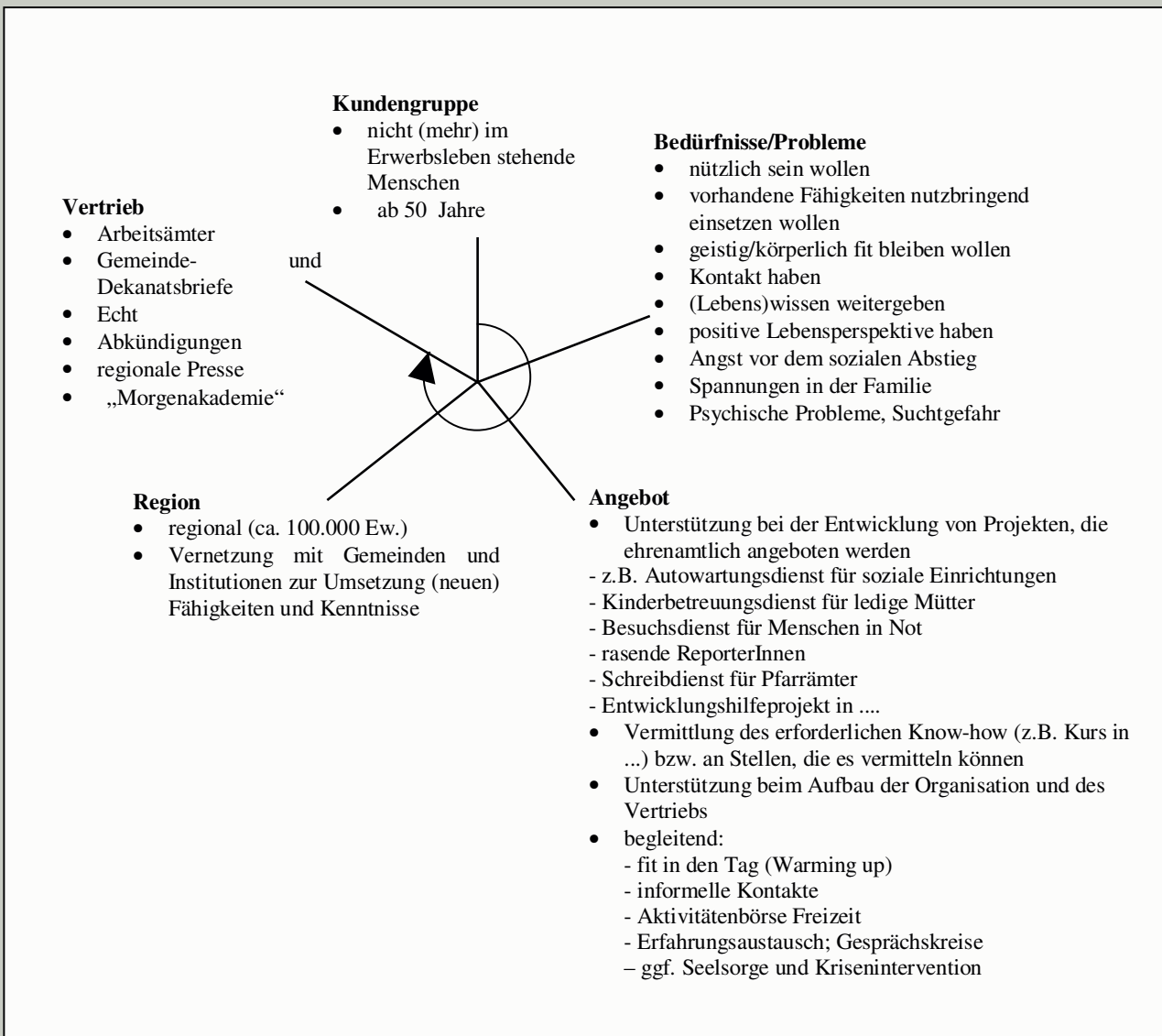
Abbildung 1

## Phasen der Leistungsprozessorganisation



## Abbildung 2

### Segmentstern



**Abbildung 3**

**Kriterien zur Segmentbewertung**

Bewertungskriterium	Segment Nr.				
	Faktor	1	2	3	4
<b>A) strategische Bewertung: das Angebot ...</b>					
• Das Segment leistet einen Beitrag, um die Mitgliederbindung zu verstärken.	3				
• Das Segment hilft, neue Mitglieder zu werben.	3				
• Das Segment unterstützt die Präsenz der Kirche im Sinne der theologischen Leitbilder	1				
• Das Segment trifft eine dauerhafte Nachfrage.	1				
• Das Segment unterstützt die Kompetenzerweiterung bei und Zusammenarbeit zwischen ehren und hauptamtlichen Mitarbeitenden	2				
• Das Segment leistet einen Beitrag zur gerechten Beteiligung von Männern und Frauen.	1				
• Das Segment leistet einen Beitrag zur Regionenfindung.	1				
<b>Summe der strategischen Bewertung</b>					
<b>B) projektrelevante Bewertung: das Angebot ....</b>					
• Die Ergebnisse aus dem Segment können regional übertragen werden.	2				
• Das Segment erschließt ein dauerhaftes Kosteneinsparungspotential und eine Verbesserung der Wirtschaftlichkeit im Leistungsfeld.	2				
• Das Segment fördert Kooperationsstrukturen (zwischen verschiedenen Trägern/Gemeinden).	1				
• Das Segment zielt auf Veränderung kirchlicher Ordnungen (im Sinne von Vereinfachung, Kompetenzklärung).	2				
<b>Summe der organisationsrelevanten Bewertung</b>					

**Abbildung 4**

**Portfoliobewertung**

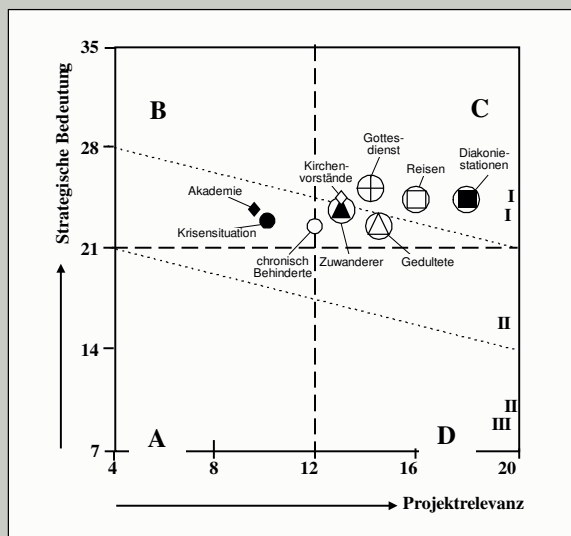


Abbildung 5

Bewertungsschema für die Analyse der Marktdynamik

Seite	Punkt	Thema	Faktor	Übertrag	faktoriertes Wert	Zwischen-summe	faktorierte ZwSumme
4	1.1	<b>Volumen/ Wachstum</b>	2				
4	1.1.1	Kundenpotential	3				
4	1.1.2	Verteilung	1				
4	1.1.3	Entwicklung	2				
5	1.2	<b>Ersatzleistung</b>	2				
5	1.2.1	Alternativen	2				
5	1.2.2	Kostenfaktor	3				
6	1.2.3	Verzicht	2				
7	1.3	<b>sonstige Faktoren</b>	1				
7	1.3.1	Markttransparenz	1				
7	1.3.2	Grenzen/Normen	2				
7	1.3.3	Subventionen	2				
		<b>Gesamtsumme</b>					

Abbildung 6

Der Leistungsprozess

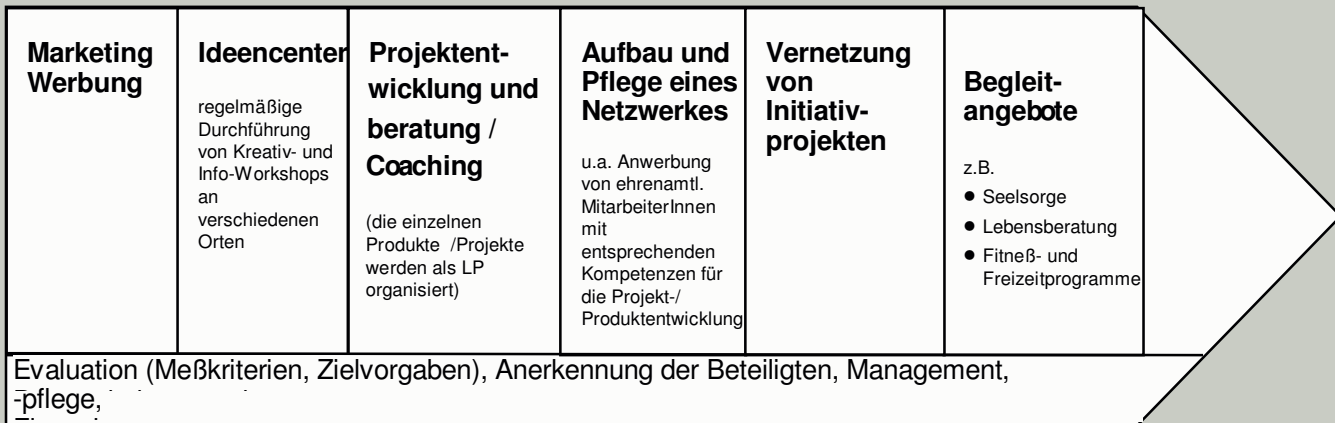


Abbildung 7

## Outputorientierte Organisationsentwicklung

