

# Innovation in Nonprofit Organisationen

*19. Juni Olten*

2. Fachtagung

Innovation in Nonprofit Organisationen

Menschen – Mut – Machen

Dr. Christoph Minnig, Professor for Organizational Behavior



# Anstelle eines Vorwortes...

## *Anstelle eines Vorwortes*

- Ersten fällt es mir schwer, dass Innovationsthema auf den NPO zu beschränken, sondern ich bin davon überzeugt, dass meine Ideen über den NPO-Bereich hinausgehen
- Zweitens werde ich ihnen keine Techniken oder Tolls liefern
- Drittens werde ich ihnen keine einfachen, sondern im Gegenteil eine eher herausforderungsvolle Lösungsidee aufzeigen.
- Und lade sie auf eine Reise ein, eine Reise welche versucht darzustellen, welche Voraussetzungen es braucht um Innovationen zu erbringen und werden mich dabei vor allem auf Innovationen im Managementkontext ausrichten.

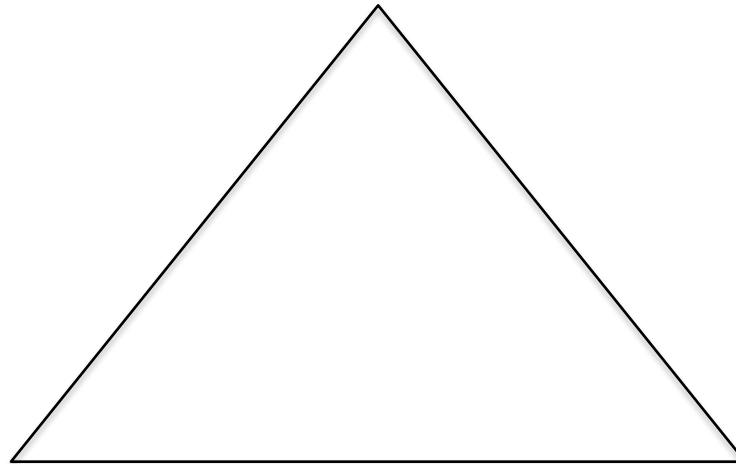
# Innovation ist eigentlich nichts neues... !

- Seit Menschengedenken bemühen wir unser Umfeld zu verbessern
- Neu ist in unserer Zeit höchstens die Tatsache, dass wir seit Kurzen begonnen haben auch uns als Lebewesen umfassend zu verändern und verbessern und
- Einige glauben auch , dass der Druck hin zu Innovationen laufend zunehmen würde.
- Stellen aber nicht gleichzeitig die Frage, ob wir dazu fähig sind
- oder fragen sich nicht umfassend genug, ob wir die der Fähigkeit zu dieser Erneuerung besitzen, diese ständig erneuern können oder letztendlich diese erst gar erlangen.

# Ausprägung von Innovation

Innovation in Bezug auf Dienstleistungen  
oder Produkte

**WAS**



Innovation in Bezug  
auf Primärprozesse

**WIE**

Innovation in Bezug  
auf Sekundärprozesse

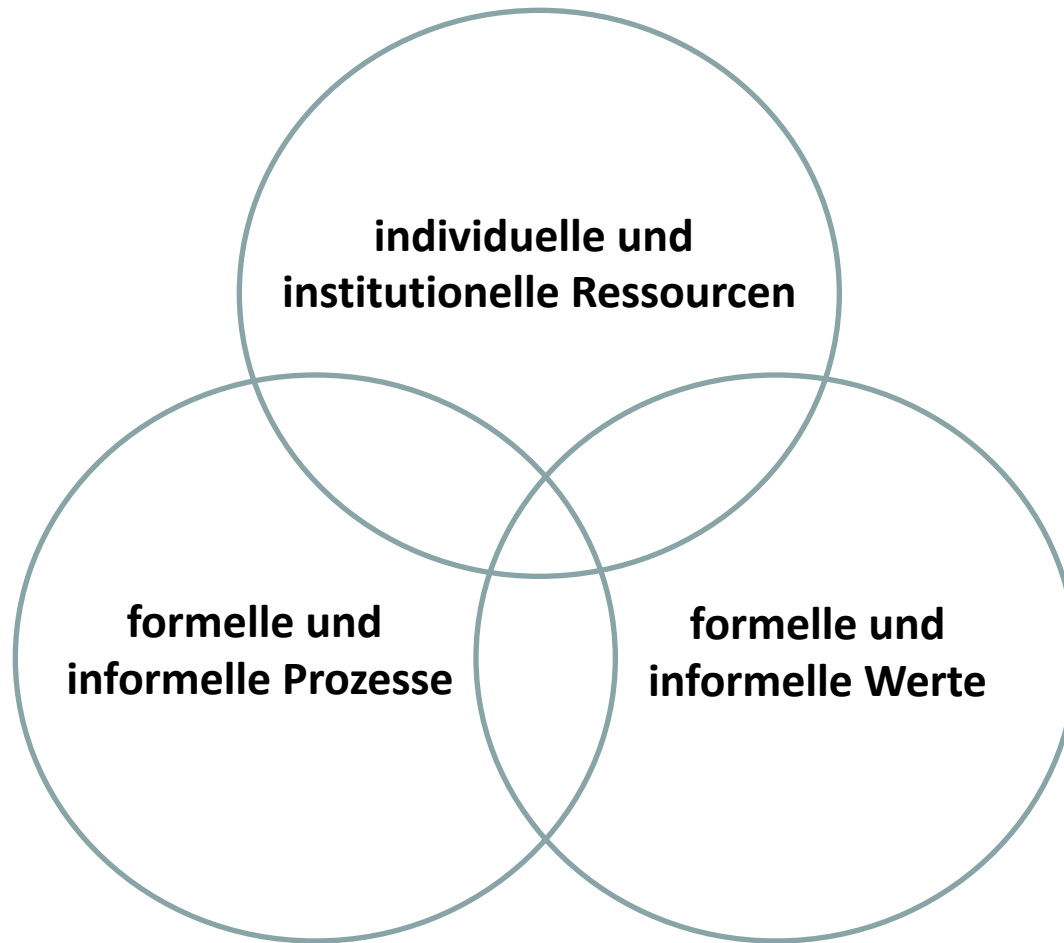
**WIE**



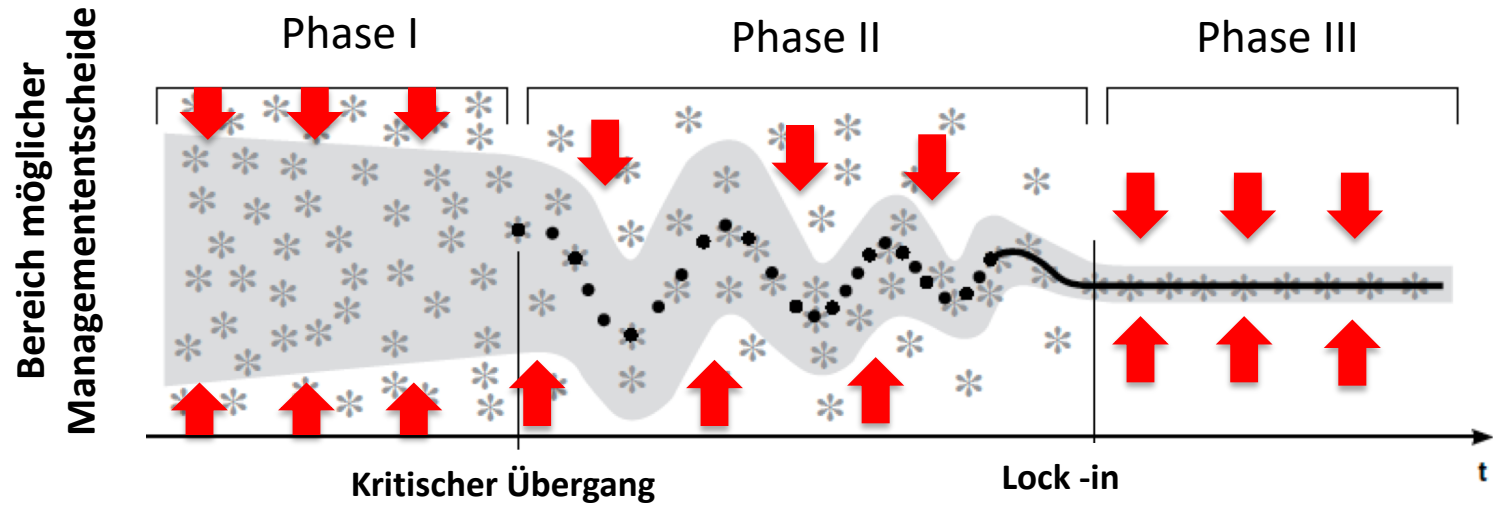
# Veränderungsfähigkeit als strategische Herausforderung

<i>Umweltveränderung</i>	<i>Organisatorische Strategie</i>	<i>Organisatorische Struktur</i>	<i>Management Verhalten</i>	<i>Changeansätze</i>
<b>Wiederholung:</b> Wenig bis gar keine Veränderung	<b>Stabil:</b> basierend auf der Gegenwart	<b>Stabil:</b> basiert auf klaren hierarchischen Strukturen	<b>Stabilitätsorientiert:</b> Veränderungen verhindern	Klare Prozessvorgaben, Hierarchische Führung und Kontrolle
<b>Ausweitung:</b> Langsame und schrittweise Entwicklung	<b>Reaktiv:</b> schrittweise Veränderung basiert auf der Erfahrung	<b>Reaktiv:</b> Hierarchie und Prozesse steigern die Aussensicht	<b>Effizienzorientiert:</b> Optimierungsprozess anstossen	Prozessorganisation mit der Betonung regelmässiger Anpassung
<b>Veränderung:</b> Rasche und schrittweise Veränderung	<b>Antizipiert:</b> schrittweise Veränderung basierend auf Voraussicht	<b>Antizipiert:</b> Struktur umfasst Hierarchie, Prozesse, Projekte und Partizipation	<b>Marktorientiert:</b> Sich an erkennbaren und bekannten Entwicklungen ausrichten	Business Process Reengineering Change Top Down
<b>Diskontinuität:</b> sprunghafte aber teilweise vorhersehbar Veränderung	<b>Unternehmerisch:</b> sprunghafte und neue Strategien,	<b>Unternehmerisch:</b> Projekte, Partizipation und Agilität werden bedeutsamer	<b>Umweltgetrieben:</b> Suche „nach Neuem“ mit Bezug auf bekannte Entwicklungen	Change Management Organisationsentwicklung Partizipation
<b>Überraschung:</b> sprunghaft und nicht vorhersehbare Veränderung	<b>Kreativ:</b> radikale und oft rasche Neuausrichtung	<b>Kreativ:</b> Heterarchie, Sozokratie, Selbstorganisation	<b>Umweltbeeinflussend:</b> Schaffe neue Herausforderungen	Change ist Teil der gelebten Realität

# Disruptive Change (Christensen u.a , 2000)



# Pfadabhängigkeit



Optionen

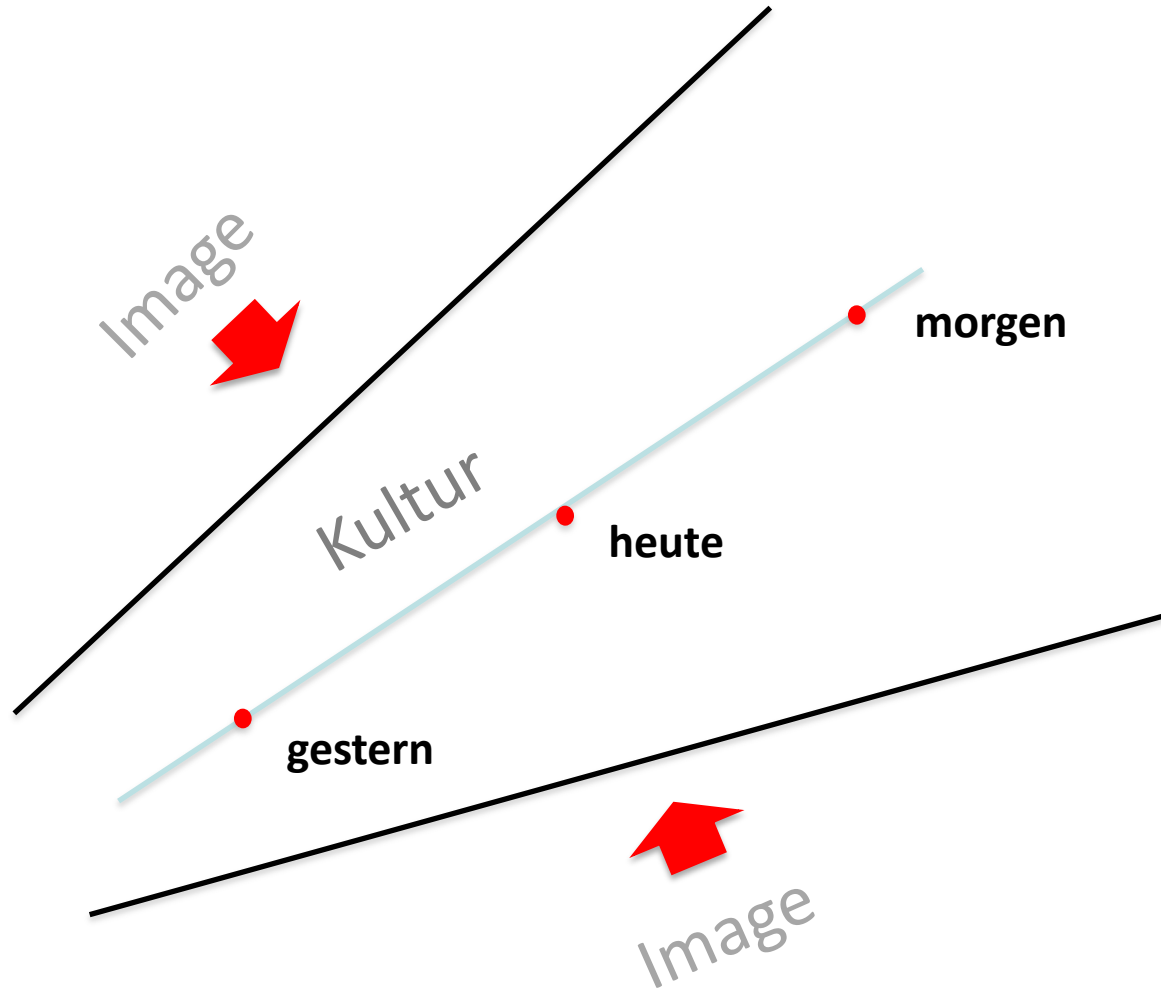


Bereich möglicher Optionen

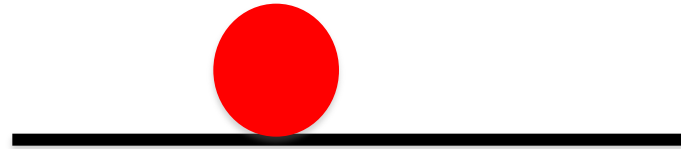


sich entwickelnder Pfad

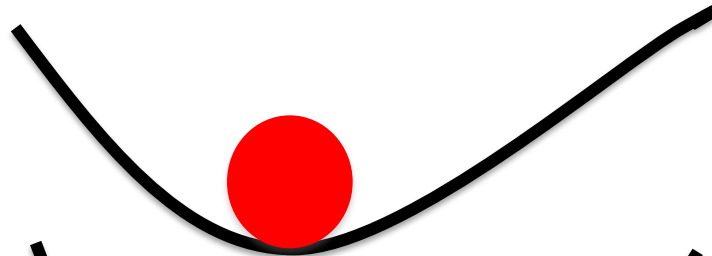
# Pfadabhängigkeit



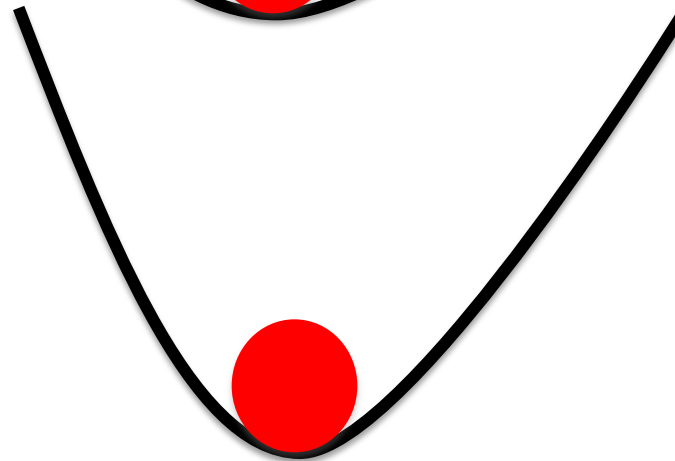
Sehr flexibel, eher instabil und  
nicht wirklich vorhersehbar



In Ansätzen stabil und eher vor-  
hersehbar



Sehr stabil, vorhersehbar und  
eher träge



# Was kann die Veränderungsfähigkeit einschränken?

- Erfolg in der Vergangenheit
- Etablierte Routinen.
- Formell und informell festgeschriebenen Prozesse
- Personen die lange im Unternehmen sind aktive sind.
- Zufriedenheit mit den bestehenden Situationen
- Kultur als Verfestigung
- Etabliertes Image am Markt.
- Kunden verlangen oder akzeptieren von uns nur die bekannten Produkte und Dienstleistungen.
- Wenig Innovationsräume
- Unfähigkeit erfolgreich Konzepte, Routinen und Entscheide in Frage zu stellen.
- Verfestige und etablierte Wahrnehmung
- Biographien der Organisation und der Mitarbeitenden
- Und viele unserer Managementinstrumente?
- ....

# Häufig wird darüber geredet, was bei Buurtzorg nicht mehr vorhanden ist!

- Es bestehen kein wirkliches Budget, fast keine Finanz- und gar keine Gewinnziele!
- keine regelmässigen, von oben initiierten Strategieprozesse,
- keine Jahresziele für die Organisation, die Teams oder die einzelnen Mitarbeitenden,
- keine klassischen Mitarbeitendengespräche,
- keine leistungsbezogenen Lohnerhöhungen oder irgendwelche Bonuszahlungen,
- wenig Steuerungsdaten oder sog. Key Performance Indicators (KPI),
- wenig Vorgaben bezüglich der Pflege und Betreuung
- wenig ökonomisch Vorgaben
- wenig Vorgaben zur Arbeit in den Teams.
- Die Mehrheit der bestehenden Vorgaben können als Rahmen (Framework) verstanden werden und bieten Spielraum in der Umsetzung.
- ...
- Das Managementmodell von Buurtzorg kann verstanden werden, als **Modell der Vereinfachung** (vgl. dazu Nandram, 2015).

## ... seltener aber was vorhanden ist!

- **Vertrauen**, dass die Teams ausgerüstet sind mit allen notwendigen Informationen die *Pflege* autonom, in hoher Qualität, mit klaren Wirkungszielen und kundenorientiert zu erbringen.
- **Vertrauen**, dass die Teams alle *operativen Fragen* im Alltag selbständig und ohne Hierarchie angehen. Selbständig tragfähig Lösungen finden und diese erfolgreich umsetzen.
- **Vertrauen** darin, dass die Teams ein *ökonomisches Verständnis* haben und die für die Existenz der Organisationen notwendigen Richtwerte erreichen.
- **Vertrauen**, dass die Teams fähig sind *Mitarbeitende* einzustellen und zu entlassen.
- **Vertrauen** darin, dass die Teams fähig sind, selbständig zu entscheiden, wer welche **Rollen im Team** übernimmt und ausführt.
- **Vertrauen**, dass die Teams notwendige *Innovationen und Entwicklungen* Bottom-up initiieren, entwickeln, testen und sich mit anderen Teams darüber austauschen.
- **Also letztendlich Vertrauen**, dass die Mitarbeitenden ohne viele Vorgaben und ohne ein intensives Controlling/Kontrolle, qualitativ hochstehende Pflege sicherstellen und damit das Überleben und die Weiterentwicklung von Buurtzorg ermöglichen...



# Organizational Innovation by Integrating Simplification!

oder auf Deutsch

## Organisatorische Innovation durch die Einführung von Vereinfachung!

Nandram Sharda S. (2015) hat versucht, die Grundideen des Managementkonzeptes bei Buurtzorg in ihrem Buch mit dem Titel, ***Organizational Innovation by Integrating Simplification***, darzustellen (Amsterdam, Springer Verlag).

