

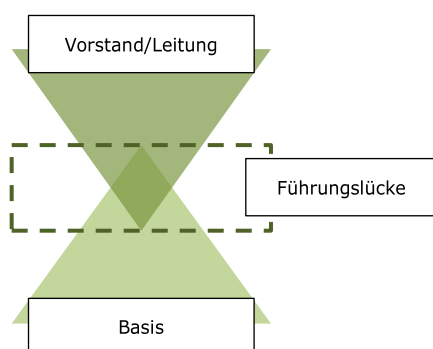


# Fitnessradar – wirkungsvolle Führung sozialer Organisationen: Die Methodik

Der Fitnessradar für soziale Organisationen ist ein einfach anzuwendendes Instrument für die Steuerung und Optimierung von Institutionen des Sozialwesens. Er ermöglicht die Identifikation von Entwicklungspotentialen und die kontinuierliche Verbesserung der Organisation. Er ist spezifisch auf die Besonderheiten der Betriebsleitung in sozialen Organisationen zugeschnitten.

Die Fitnessradar-Methodik erlaubt es, Organisationen anhand von sechs Themenbereichen zu analysieren, die in mehreren Forschungsprojekten entwickelt und von Praktikerinnen und Praktikern erprobt wurden. Es handelt sich dabei um sechs Kernbereiche, die sich als wesentlich erwiesen haben zur ganzheitlichen Führung einer Organisation sowie zur Erhöhung ihrer Effektivität, Professionalität und Glaubwürdigkeit.

Die Forschung hat gezeigt, dass in Organisationen sogenannte Steuerungslücken zwischen den verschiedenen Hierarchieebenen existieren. Diese sollen identifiziert und geschlossen werden. Der Fitnessradar basiert auf insgesamt 55 Indikatoren, welche soziale Organisationen im Auge behalten sollten, um ihre Arbeit zu verbessern.



Grundlage für die Analyse einer Organisation mit dem Fitnessradar ist eine Selbstevaluation, die Mitarbeitende und Führungskräfte aus den verschiedenen Hierarchieebenen anhand eines Fragebogens durchführen. Basierend auf dieser Evaluation wird ein Profil erstellt, das jedes der sechs Themengebiete umfasst.

Eine Skala von 0 bis 5, die der bekannten EFQM-Skala entspricht, zeigt den jeweiligen Entwicklungsstand der Organisation auf. Das alles ist mit einem webbasierten

Instrument möglich. Das Instrument bietet die Möglichkeit zu vertieften Auswertungen, sodass Optimierungspotentiale präzise identifiziert werden können.

## Eine kostengünstige Methode zur Selbstevaluation

Bei der Fitnessradar-Methodik handelt es sich um eine einfache, kostengünstige und zeitsparende Anwendung. Der Fitnessradar gibt den Führungskräften und den Mitarbeitenden ein Instrument an die Hand, das eine vertiefte Reflexion über die Arbeit der Organisation und deren Wirkung und Effizienz ermöglicht.

Beim Fitnessradar handelt es sich nicht um eine «Eintagsfliege» – vielmehr dient er der kontinuierlichen Verbesserung. Durch eine periodische Wiederholung der Evaluation kann der Verlauf des Verbesserungsprozesses nachvollzogen werden und die Indikatoren bleiben dauerhaft auf dem «Radar» der Leitung.

Die erwähnte Methodik des Fitnessradars entspricht dem «Luzerner Governance Modell». Dabei handelt es sich um ein ganzheitliches und integriertes Steuerungssystem. Das Modell umfasst die erwähnten sechs Kernbereiche auf drei verschiedenen Hierarchieebenen.

Der Fitnessradar operationalisiert dieses Modell, er «übersetzt» die sechs Themenbereiche in Fragen, die Aufschluss über die «Fitness», d.h. den Reifegrad der Organisation in den verschiedenen Bereichen geben.

Einstufung	Bedeutung
Level 0	Nicht existierend
Level 1	Initial, noch nicht bewusst, ad-hoc Lösungen, intuitiv
Level 2	Wiederholt, einzelne Fälle bewusster Prozesse
Level 3	Definiert, kommuniziert, trainiert
Level 4	Gemanagt und gelebt
Level 5	Verbessernd. Kontinuierliche Reflexion, systematisches Messen und Verbessern

Nachfolgend werden die sechs Themenbereiche (oder Kernbereiche) des Fitnessradars für soziale Organisationen genauer beschrieben. In der Software werden diese «Module» genannt.

### **System Management**

→ *fördert ein systemisches Verständnis des Umfelds – des Systems –, in welchem die Organisation tätig ist. Kontinuierlich aktualisiert, wird es zur Grundlage für eine nachhaltige Positionierung, für kontinuierliche Verbesserung und für nachhaltige Strategien. Im System Management wird Fragen von Nachhaltigkeit, Optimierungsmöglichkeiten, Interdisziplinarität und Vernetzung nachgegangen. Insbesondere werden auch das spezifische Versorgungssystem des Sozialwesens und die Position der Organisation zwischen Gesellschaft, Politik, Klientinnen/Klienten und finanziellen Trägern thematisiert.*

- Existenz eines Systemmodells
- Systemisches Denken als Kulturelement
- Systemisches Denken in Prozessen
- Verständnis für das Versorgungssystem, Politik und Gesellschaft
- System als Leitungsaufgabe
- ...

### **Mission Management**

→ *beurteilt, basierend auf dem ganzheitlichen Systemverständnis, wie die Strategie, Struktur und Kultur gestaltet und kontrolliert werden. Ein zentraler Erfolgsfaktor liegt darin, das Rollenverständnis der verschiedenen Beteiligten und Hierarchien zu überdenken und unter Umständen zu optimieren.*

- Kompetentes Aufsichtsgremium
- Existenz und Verantwortungsgefühl einer Vision, Mission und Grundstrategie
- Bewusstheit der eigenen Kultur und Wahrnehmung von Kultur als Leitungsaufgabe
- Finanzmanagement
- Aufbau- und Ablauforganisation
- ...

### **Integritätsmanagement**

→ *hilft, ethische Fragestellungen zu identifizieren und Abhilfe zu schaffen, bevor sie zum Problem oder zum Skandal werden. So kann auf proaktive Weise die Integrität der Organisation gefördert werden.*

- Kultur der Lösungsorientierung und des gegenseitigen Respekts
- Verständnis von Spannungsfeldern
- Leadership und Verantwortungsgefühl bezgl. organisationaler Integrität
- Spezifische Integritätsprobleme (Mobbing, etc. ...)
- ...

### **Anspruchsgruppen Management**

→ *hilft, eine echte Zusammenarbeit sicherzustellen, indem gegenseitige Ansprüche geklärt und die Übernahme von aktiver Verantwortung gefördert werden. Strategische wie ethisch relevante Aspekte werden in einem ganzheitlichen Anspruchsgruppen-Verständnis miteinbezogen. Eine entsprechende Identifikation aller Anspruchsgruppen und eine kontinuierliche Beobachtung sind dabei wichtige Voraussetzungen. Dies dient schlussendlich der langfristigen Mitverantwortung und Zufriedenheit aller Betroffenen.*

- Ganzheitliche Übersicht über alle Anspruchsgruppen
- Prozesse des Anspruchsgruppen Managements (mit finanziellen Trägern, Leistungsempfängerinnen/-empfängern und weiteren Anspruchsgruppen)
- Kooperativer, offener Umgang mit Mitarbeitenden und Freiwilligen
- Anspruchsgruppen-Monitoring und diskursiver Austausch
- ...

### **Risiko Management**

→ *unterstützt die Organisation, Risiken und Chancen vorausschauend zu erfassen, zu beurteilen und mit ihnen umzugehen. Zentrale Elemente sind dabei eine vollständige, periodische Risikoerfassung, ein zyklischer Risiko-Managementprozess inklusive Überwachung und eine Bottom-up-Philosophie. Ein besonderes Augenmerk wird den spezifischen Branchenrisiken des Sozialwesens gewidmet.*

- Risikoverständnis als Teil eines Systems
- Risikoprozess
- Risikokultur
- Führung und Risikomanagement
- Risikomanagement zum Schutz von Klientinnen/Klienten, Mitarbeitenden, Freiwilligen
- ...

### **Audit- und Berichtsmanagement**

→ *hilft einer Organisation, nicht nur die gesetzlichen Vorschriften und Regeln zu erfüllen, sondern Überprüfungen, Audits und Berichte als wertvolle Verbesserungs- und Kontrollinstrumente einzusetzen.*

- Verständnis der verschiedenen Audit-Rollen
- Interne Audits und internes Kontrollsystem
- Qualitätsaudits, Zertifikate und Richtlinien
- Sicherstellen der Einhaltung gesetzlicher Vorgaben
- Auditkultur
- ...

Zusätzlich zu den sechs genannten Modulen (Kernbereiche) wertet der Fitnessradar ergänzend auch folgende Module aus:

### Professionalität

- Dazu gehören Fachkompetenz, Balance im mehrfachen Mandat in der Sozialen Arbeit (Klientinnen und Klienten, soziale Organisation, Finanzgeber), Ressourceneinsatz sowie Mitdenken und Verantwortung übernehmen

### Wirkung

- Klienten-/Dienstleistungsorientierung, Erreichen von Leistungszielen, Qualitätsorientierung, Legitimation gegenüber Auftrag-/Geldgebern

### Glaubwürdigkeit

- Klare Ausrichtung/Positionierung, Kommunikation und Transparenz, integriertes Verhalten

### Führung

- Führungswille und -kompetenz, soziale Kompetenz, Controlling/Finanzkompetenz, Compliance

### Erneuerungsfähigkeit

- Aktive Weiterentwicklung der Organisation, Kooperation/Vernetzung, Sensibilität für Umfeld/Anspruchsruppen

## Beispiele konkreter Fragen (Auszug)

Die Fitnessradar-Evaluation basiert wie erwähnt auf einem Online-Fragebogen. Hier ein paar Beispiele von konkreten Fragen in verschiedenen Themenbereichen:

### Systemische Organisationskultur

Wird abgefragt auf Hierarchiestufe... 1 2 3

<i>Dilemmafrage:</i> Wir haben einen starken Fokus auf Prozesse (wie wir in unserer Organisation arbeiten) # Wir haben einen starken Fokus auf Resultate	x	x	x
Bereichsübergreifender Austausch und Vernetzung werden in unserer Organisation gefördert	x	x	x
Erkenntnisse aus unserer Arbeit fließen systematisch in unsere Prozesse ein	x	x	x
*Wir setzen situativ bereichs- und Disziplinen übergreifende Teams ein, um Probleme zu lösen	x	x	

### Reflektiertes Verständnis von Erfolg und Wirkung

Wir überprüfen, in welchem Ausmass unsere Arbeit Wirkung zeigt	x	x	x
--	---	---	---

Wir hinterfragen kritisch, welches die Wirkung unserer Arbeit auf die Klienten und auf die Gesellschaft ist	x	x	x
*Wir kennen aktuelle Forschungen zu langfristigen Wirkungen in unserer Branche	x	x	

### Existenz einer lösungsorientierten Kultur

In unserer Organisation kann ich Probleme offen ansprechen, ohne negative Konsequenzen fürchten zu müssen	x	x	x
Über Fehler offen zu kommunizieren ist ausdrücklich Teil unserer Organisationskultur	x	x	x
<i>Dilemmafrage:</i> Die Leitung arbeitet problemorientiert # Die Leitung arbeitet lösungsorientiert	x	x	x
*Zielkonflikte werden systematisch offengelegt und thematisiert	x	x	x

### Umgang mit Klienten / Kunden

Wir reflektieren regelmässig, wer unsere Klienten / Kunden sind und was deren Bedürfnisse sind	x	x	x
Wir arbeiten nach einem Konzept, wie mit Klienten / Kunden umgegangen und kommuniziert wird	x	x	x
Wir wissen, weshalb unsere Klienten / Kunden mit uns zufrieden oder unzufrieden sind	x	x	x

### Ganzheitliches Risikoverständnis

Wir haben einen Katalog der relevanten Risiken, den wir systematisch an Veränderungen im Umfeld anpassen	x	x	
Wenn ich ein Risiko wahrnehme, weiss ich, wo ich dies melden kann			x
*Wir überlegen kontinuierlich, wie wir das bestehende Restrisiko tragen können	x	x	

### Führung und Kontinuität im Audit Management

<i>Dilemmafrage:</i> Überprüfungen und Kennzahlenerhebungen werden bei uns als Kontrolle verstanden # Überprüfungen und Kennzahlenerhebungen werden bei uns als Möglichkeit zur Entwicklung verstanden	x	x	x
Es ist Teil unserer Kultur, Routineüberprüfungen in unsere Arbeitsprozesse zu integrieren	x	x	x
Die Leitung fördert eine Kultur von aufeinander abgestimmten Überprüfungsmechanismen	x	x	

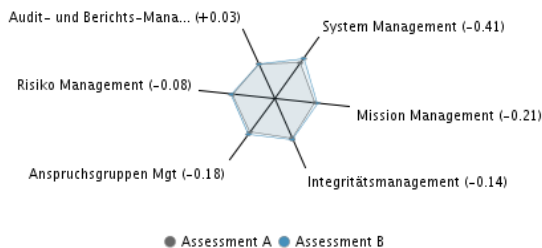
\* Frage wird nur gestellt, falls die vorherigen Fragen auf einen hohen Qualitätsgrad hinweisen

Die Auswertungs-Software CoopeRATER™ wertet den Fragebogen in einem speziell entwickelten Verfahren aus. Anhand der Fragen werden 55 Indikatoren ausgewertet, welche zu Submodulen und Modulen (siehe Seiten 2 und 3) zusammengefasst werden. Für jede evaluierte Organisation werden die Resultate in einem einfach verständlichen Report zusammengefasst.

In der **Auswertungsansicht** (Management Cockpit) werden die Ergebnisse grafisch dargestellt. Dies hilft dabei, einen Überblick zu gewinnen. Durch eine Drill-Down Funktion hat man die Möglichkeit, die Resultate bis ins Detail der einzelnen Organisationsthemen (Indikatoren) einzusehen. Damit wird der Fitnessradar der Komplexität der Organisation gerecht. Man hat auch die Möglichkeit, **Assessments aus verschiedenen Jahren zu vergleichen**, damit Verbesserungen, resp. Verschlechterungen der Situation erkannt werden können.

Grundlagen	Score A	Score B	MG A	MG B
System Management	2.90	3.31	1.50	3.00
Mission Management	2.70	2.91	1.89	3.00
Integritätsmanagement	2.84	2.98	2.08	3.00
Anspruchsgruppen Mgt	2.76	2.94	3.50	2.33
Risiko Management	2.81	2.89	1.50	2.00
Audit- und Berichts-Management	2.53	2.50	1.00	1.00

Durchschnittliche Werte



Maximaler Abstand zwischen Hierarchiestufen



## Jetzt erhältlich

Das mit dem Fitnessradar verbundene Forschungsprojekt der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit und Hochschule Luzern – Wirtschaft zusammen mit sechs Praxispartnerinnen und Praxispartnern wird durch die

KTI (Kommission für Technologie und Innovation des Bundes) mitfinanziert. Es läuft noch bis 2015. Das Instrument ist jedoch bereits fertiggestellt.

Damit können soziale Organisationen bereits jetzt mit sehr niedrigem Aufwand und tiefen Kosten in **Eigenregie** Evaluationen mit einer beliebigen Anzahl von Bereichen oder Abteilungen durchführen. Best Practices und Verbesserungspotentiale können eruiert werden. Fortschritte sind messbar und direkt ersichtlich. Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an die Vertriebspartnerin, die Stiftung Aid Governance.

**Fitnessradar für soziale Organisationen**

**Detailansicht**  
Überblick | Vergleich von Assessments | Hilfe | Drucken

Kunde: Testkunde, Switzerland  
Organisationseinheit: Unit 1, Switzerland  
Assessment: 2014-07-17, Draft

	Score	L1	P1	P2	L2	P1
System Management	2.90	3.28	4.30	2.25	2.27	2.10
> Führung und Kontinuität	2.22	2.25	3.00	1.50	1.75	2.00
> Systemische Kultur	3.06	3.75	5.00	2.50	2.50	2.50
> Systemisches Umweltverständnis	3.06	3.75	5.00	2.50	2.33	2.00
> Systemmodell	2.92	3.00	4.00	2.00	2.25	2.00
> Modell der Organisation im Systemumfeld	2.92	3.00	4.00	2.00	2.25	2.00
Ich kann die Rolle und Bedeutung unserer Organisation in unserem Tätigkeitsfeld erklären						
Ich kann nicht nur erklären, was meine Organisationseinheit (Bereich, Abteilung etc.) macht, sondern auch wieso wir das so machen						
Wir beurteilen und überdenken die Rolle und Bedeutung unserer Organisation in unserem Tätigkeitsfeld in regelmäßigen Abständen						

## Kontakt

### Aid Governance Stiftung, Zug

076 477 00 59 / Mail: [info@aidgovernance.org](mailto:info@aidgovernance.org)  
[www.aidgovernance.org](http://www.aidgovernance.org)

### Hochschule Luzern – Wirtschaft

Alex Lötscher  
Tel. 041 228 99 59 / Mail: [alex.loetscher@hslu.ch](mailto:alex.loetscher@hslu.ch)

### Hochschule Luzern – Soziale Arbeit

Werner Riedweg  
Tel. 041 367 49 20/ Mail: [werner.riedweg@hslu.ch](mailto:werner.riedweg@hslu.ch)

[www.hslu.ch/fitnessradar](http://www.hslu.ch/fitnessradar)

