



## Wirkung erfolgreich (an)steuern

Wirkungsvolle Organisationen zeichnen sich aus durch klare und dynamische Positionierung in ihrem jeweiligen Umfeld sowie durch hochprofessionelle und innovative Umsetzung. Bei international tätigen Organisationen, besonders im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit, kommt dabei der Arbeit in Netzwerken und Partnerschaften eine zentrale Bedeutung zu. Management und Board können nachhaltige Wirkung durch Erhöhung der Wirkungsorientierung und des Wirkungsbewusstseins gezielt verbessern und das Risiko von Umsetzungslücken minimieren.

Die Stiftung Aid Governance hat zum Zweck, Organisationen Erkenntnisse zur Wirkungsverbesserung und Organisationsoptimierung zur Verfügung zu stellen. Dieses Factsheet zeigt Beispielfragen und Indikatoren des Self-Assessments der Stiftung Aid Governance, welches Führungskräfte unterstützt, die Wirkung ihrer Organisationen gezielt(er) anzusteuern. Für Hintergrundinformationen und Details zur Methodik siehe die Publikation «Project Governance – Implementing Corporate Governance and Business Ethics in NPO», Renz. P. 2007, Springer-Physica Verlag.

### Beispiele konkreter Fragen des Self-Assessments

#### Systemisches Denken, Kultur und Impact

Wird abgefragt auf Stufe...	1	2	3
Wir haben einen klaren Zeitrahmen für die Wirkungsmessung/Impact-evaluation unseres Projektes/Programmes	x	x	x
<i>Dilemma Frage:</i> Wir haben einen starken Fokus auf die Prozesse/darauf, wie wir in unserem Projekt etwas tun – Wir haben einen starken Fokus auf die Resultate/das Outcome unseres Projektes	x	x	
Kritische Meinungen werden nur berücksichtigt, wenn sie zu unserer Zielerreichung beitragen	x	x	x
Wir sind uns über die Grenzen der Wirkung unseres Projektes im Klaren und haben diese schriftlich festgehalten	x	x	x

#### Steuerung der Strategie

Wir haben eine klare Vision und Mission, welche in unserem Projekt/Programm gelebt und regelmässig überprüft wird	x	x	x
Der grundsätzliche Auftrag unseres Projektes/Programmes ist stabil und wird nur geändert, falls dies nötig ist		x	x
In unseren Management-Sitzungen werden diese Erfolgskennziffern regelmässig diskutiert und geprüft	x	x	x
*Wir überprüfen regelmässig die Relevanz unserer Erfolgskennziffern	x	x	

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

#### Erfolgskriterien und Impactkriterien

Die Mitarbeitenden sind ausgebildet und haben ein vertieftes Verständnis dafür, in welcher Wechselbeziehung unser Projekt-/Programmerfolg mit der gewünschten Wirkung steht	x	x	x
Die Messgrößen zur Erfassung des Projekt- oder Programmerfolges sind dieselben wie für die Wirkungsmessung ( <i>umgekehrt bewertet</i> )	x	x	x

#### Existenz einer Problemlösungskultur

<i>Dilemma Frage:</i> Details werden nicht besprochen, jede und jeder kümmert sich um seine eigenen Probleme – Wir besprechen Probleme detailliert, wir haben viele Auseinandersetzungen um eine Übereinstimmung zu finden	x	x	x
Eine offene, fehlerfreundliche und kommunikative Kultur ist ein expliziter Teil unserer Strategie	x	x	x

#### Respekt und Anerkennung in der Organisation

<i>Dilemma Frage:</i> Leistungen sind wichtiger als das Wohlbefinden unserer Mitarbeitenden – Die Zufriedenheit unserer Mitarbeitenden ist wichtiger als ihre Leistungen	x	x	x
Normalerweise erfahre ich eine Neuigkeit durch informelle Kanäle bevor sie offiziell kommuniziert wird	x	x	x

# Indikatoren guter Steuerung und Wirkungsorientierung

Nachfolgend ein Auszug der technischen Namen der Indikatoren guter Steuerung und Wirkungsorientierung. Für Erklärung und Beispiele siehe obige Publikation.

## System Management

→ fördert ein systemisches Verständnis des Umfelds – des Systems –, in welchem die Organisation tätig ist (oder sein wird). Kontinuierlich aktualisiert, wird es zur Grundlage für eine nachhaltige Positionierung, für das «Geschäftsmodell» und für nachhaltige Strategien. Im System Management wird Fragen von Wirkung, Nachhaltigkeit und Optimierungsmöglichkeiten nachgegangen.

- Existenz eines Systemmodells
- Systemisches Denken als Kulturelement
- Systemisches Denken in Prozessen
- Training zu Systemverständnis
- System als Leadershipaufgabe
- ...

## Mission Management

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

- Boardinterne Prozesse und Selbstevaluation
- Existenz und Verantwortungsgefühl einer Vision, Mission und Grundstrategie
- Stabilität der Grundstrategie oder sich veränderndes Ziel
- Finanzrahmen, Zeitphasen, grössere Meilensteine
- Einsetzung des Schlüsselpersonals (Projektmanager), Hand-over und Exekutivtraining und Leistungsbeurteilung
- ...

## Integritätsmanagement

→ hilft, ethische Gefahren 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
- Verständnis von Spannungsfeldern
- Leadership und Verantwortungsgefühl bez. organisationaler Integrität seitens des Governance Board
- Spezifische Integritätsprobleme (Mobbing, Bilateralismus ...)

## Impact Orientation

→ stellt die Grundlagen sicher zur Erreichung von gezielter und nicht zufälliger Wirkung

- Strategische Wirkungsorientierung
- Verankerung bei und Miteinbezug der Stakeholder
- Lösungsorientierte Organisationskultur
- Leadership fördert Wirkungsorientierung

## Extended Stakeholder 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 ganzheitlichem Systemverständnis miteinbezogen. Eine entsprechende Identifikation aller Stakeholder und ein kontinuierliches Monitoring sind dabei wichtige Voraussetzungen. Dies dient schlussendlich der langfristigen Mitverantwortung und Zufriedenheit aller Betroffenen.

- Differenzierung zwischen strategischen und normativen Stakeholder
- Prozesse des Stakeholder Management (mit Kunden, Leistungsempfängern)
- Stakeholder Monitoring und diskursiver Austausch
- ...

## Risikomanagement

→ 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 Monitoring und eine Bottom-up Philosophie.

- Risikoverständnis als Teil eines Systems
- Risikoprozess
- Risikokultur
- Leadership und Risikomanagement
- ...

## Audit Management

→ hilft einer Organisation, nicht nur die zum Teil gesetzlichen Vorschriften und Regeln zu erfüllen, sondern Audits auch als wertschaffendes internes Kontrollinstrument einzusetzen.

- Verständnis der verschiedenen Audit-Rollen
- Führung und Kontrolle der internen Revision
- Führung und Kontrolle der externen Revision
- Rechtliche Compliance
- Auditkultur
- ...

## Sustainability

→ zeigt aus Managementsicht beeinflussbare Parameter zur Verbesserung der inneren und äusseren Nachhaltigkeit einer Organisation und deren Wirkung

- Explizites Verständnis der Nachhaltigkeitstreiber (langfristig)
- Stakeholder-Unterstützung
- Projektnachhaltigkeit (kurzfristig)