

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
Nonprofit-Organisationen und Nachhaltigkeit – Stand der Forschung und Perspektiven <i>Katharina Spraul</i>	9
Ökosoziale Marktwirtschaft in repräsentativen Demokratien <i>Friedrich Schneider</i>	21
Management der Nachhaltigkeit in Nonprofit-Organisationen	
Creating Shared Values in Nonprofit-Organisationen <i>Jeremias Amstutz, Christoph Minnig und Peter Zängl</i>	39
Nachhaltigkeit und Innovation in NPOs – Empirische Befunde zu den Spezifika des Nonprofit-Kontextes <i>Josef Baumüller und Christian Morzsa</i>	49
Nachhaltiges Stakeholder-Management in Nonprofit-Organisationen <i>Maria Laura Bono und Anton Prettenhofer</i>	59
Wirkungsorientiertes Controlling – Verknüpfung von Wirkungen und Ressourcen bei sozialen Dienstleistungen <i>Bernd Halfar, Katharina Heider und Wolfgang Meyer</i>	69
Steuerung in Nonprofit-Organisationen – Entwicklungsstand und Perspektiven <i>Christian Horak, Josef Baumüller und Martin Bodenstorfer</i>	77
Der Stellenwert von Beziehungen in einer nachhaltigen Freiwilligkeit <i>Katharina Anna Kaltenbrunner, Marietta Hainzer und Christine Duller</i>	87
Accounting als Komponente der Corporate Governance in christlichen Organisationen <i>Karin Niederwimmer</i>	101
Barrieren von Nonprofit-Organisation und Umgangsformen damit <i>Ruth Simsa und Michael Herndler</i>	113
Nachhaltiger Wandel in den Beziehungen von NPO und öffentlichen Kontraktpartnern? <i>Sandra Stötzer, Julia V. Schwarz und Dorothea Greiling</i>	123
Internes Kontrollsystem für staatlich finanzierte Nonprofit-Organisationen <i>Emilio Sutter, Daniel Zöbeli und Yvonne Dietiker</i>	135

Die Gemeinwohl-Bilanz als Orientierungsrahmen für gesellschafts- gestaltendes Handeln <i>Oliver Viest</i>	147
Lokale Engagementnetzwerke in ländlichen Gebieten – Ergebnisse und Implikationen einer Netzwerkanalyse in der Region Odenwald <i>Michael Vilain und Matthias Heuberger</i>	157
Unternehmerische Haltungen und Nachhaltigkeit	
Non-Profit or For-Benefit? An Experimental Approach to the Link of Altruism and Sustainability Orientation on Hybrid Ventures <i>Hüseyin Doluca and Marcus Wagner</i>	167
Das „Social-Entrepreneurship-Hexagon“ – ein Beitrag zur Klärung eines schillernden Begriffs <i>Philipp Erpf</i>	179
Empirische Befunde zur Förderung von Social Intrapreneurship in der Kooperation zwischen Hochschulen und NPO <i>Richard B. Händel und Andreas Schröer</i>	189
Wertstrebigkeit und Sinnerfahrung in NPO – Neue Aspekte in der Entwicklung von Nachhaltigkeit für den Organisationsraum von Werkstätten für Menschen mit Behinderung <i>Rüdiger H. Jung und Susanne Brötz</i>	199
Nachhaltiges Nonprofit-Management durch kontinuierliche Wandlungs- fähigkeit – Konzeptionelle Überlegungen zur Übertragung des Dynamic Capability Ansatzes in das NPO-Management <i>Katharina Anna Kaltenbrunner</i>	211
Caring-Profis oder Community-Organizer? Wohlfahrtsverbände und Hilfsorganisationen in Zeiten des „Sharing“ am Beispiel einer Fallstudie <i>Michael Vilain, Matthias Heuberger und Sebastian Wegner</i>	223
Landwirtschaft von unten: Community Supported Agriculture als zivilgesellschaftliche Nachhaltigkeitsinitiative <i>Marie Wellner und Ludwig Theuvsen</i>	233
Finanzierung der Nachhaltigkeit	
Die philanthropische Infrastruktur der Schweiz für eine nachhaltige Entwicklung <i>Theresa Gehringer und Georg von Schnurbein</i>	243

Nachhaltigkeit durch finanzielle Reservenbildung in spendensammelnden Organisationen <i>Markus Gmür und Martina Ziegerer</i>	253
Finanzierung von nachhaltigen und gemeinnützigen Projekten mit Hilfe der Crowd <i>Marietta Hainzer</i>	263
Social Impact Bonds – Möglichkeiten und Grenzen des Konzepts im korporatistischen Wohlfahrtsstaat <i>Reinhard Millner, Clara Moder und Nina Resch</i>	275
Nachhaltiges Mitglieder- und Freiwilligenmanagement	
Ist ein Förder-Assessment-Center für Freiwillige ein nutzenstiftendes Instrument eines nachhaltigen Personalmanagements in Nonprofit-Organisationen? <i>René Andeßner und Marietta Hainzer</i>	285
Wandel der Motive Freiwilliger durch die Gestaltung motivierender Tätigkeiten? – eine Cross-Lagged-Panel-Studie <i>Stefan Tomas Güntert</i>	297
Die Relevanz der Nachhaltigkeit für Mitglieder – Eine empirische Untersuchung beim Schweizerischen Hänggleiter-Verband <i>Hans Lichtsteiner, Nathaly Schumacher und Vera Liechti</i>	307
Nachhaltige Mitgliedergewinnung in einer Gewerkschaft <i>Udo Michel und Markus Gmür</i>	315
Beiträge der österreichischen Zivilgesellschaft zur Bewältigung der Flüchtlingskrise – Leistungen und Lernchancen <i>Ruth Simsa, Michael Herndler und Marion Totter</i>	325
Nachhaltigkeit durch Beteiligung: Was NPOs von sozialen Bewegungsorganisationen lernen können – Das Beispiel Spaniens <i>Ruth Simsa und Marion Totter</i>	335
Zwischen Theorie und Praxis: Ansätze nachhaltigen Freiwilligenmanagements in Jugendorganisationen <i>Michael Vilain und Tobias Meyer</i>	345
Nachhaltiges Personalmanagement in Nonprofit-Organisationen	
Sektorspezifische Arbeitsplatzqualität in der Schweiz <i>Remo Aeschbacher</i>	355

Ansätze zu einem nachhaltigen Personalmanagement Ehrenamtlicher <i>Gerhard V. Krönes</i>	365
Flexible Beschäftigung: Fluch oder Segen für NPO-Führungsfrauen mit familiären Pflichten? <i>Franziska Paul und Andrea Walter</i>	375
Hochgeschätzte Beschäftigung in Nonprofit-Organisationen: Wie lange noch? <i>Eckhard Priller und Annette Zimmer</i>	385
Fluktuation von Pflegepersonal in Krankenanstalten <i>Marion Rauner, Michaela Schaffhauser-Linzatti, Sophie-Marie Kaufmann und Sabine Blaschke</i>	399
Entgeltdiskriminierung auf Führungsebene – Empirische Befunde zum Gender Pay Gap in Nonprofit-Organisationen <i>Berit Sandberg</i>	411
Genossenschaften und Nachhaltigkeit	
Ist die eingetragene Genossenschaft eine geeignete Rechtsform für kleine Initiativen des bürgerschaftlichen Engagements? <i>Johannes Blome-Drees, Philipp Degens und Clemens Schimmele</i>	419
Nachhaltigkeit und Vernetzung in zukunftsorientierten Schweizer Wohngenossenschaften <i>Jens Martignoni</i>	429
Sozialgenossenschaften als Akteure des Sozialen Wandels und genossenschaftliche Beiträge zu einer nachhaltigen Sozial- und Daseinsvorsorge <i>Ingrid Schmale und Nicole Göler von Ravensburg</i>	439
Genossenschaftsmanagement und Member Value Optimierung <i>Peter Suter und Markus Gmür</i>	449
Sozialgenossenschaftliche Unternehmen in Deutschland: Begriff, aktuelle Entwicklungen und Forschungsbedarf <i>Marleen Thürling</i>	459
Verzeichnis der Autorinnen und Autoren	469
Dokumentation der bisherigen NPO-Forschungscolloquien	475

Nachhaltiges Stakeholder-Management in Nonprofit-Organisationen

Maria Laura Bono und Anton Prettenhofer

1 Die Ausgangssituation

In der Regel bedienen Nonprofit-Organisationen die Interessen sehr unterschiedlicher Stakeholder, wofür sich im Fachdiskurs der Begriff „hybride Organisationen“ verbreitet hat. Darunter ist das gleichzeitige Bestehen unterschiedlicher Logiken zu verstehen. Mit den Worten von Pache und Santos (2013) auf den Punkt gebracht: „hybrids are by nature arenas of contradictions“. Beispiele finden sich u.a. in den Bereichen Gesundheit und Soziales, in denen durchaus konkurrierende Perspektiven aufeinanderprallen und sich wirtschaftliche, medizinische, gesellschaftliche sowie ethische Ziele nur begrenzt vereinbaren lassen. Dieser inhärente Widerspruch setzt Organisationen unter einen erheblichen institutionellen Druck und erfordert von ihnen ein permanentes Austarieren von Interessen. In einem solchen Kontext ist das Stakeholder-Management besonders gefordert: Es geht nämlich nicht nur um das Verständnis der jeweiligen Anspruchsgruppe, sondern vor allem darum, unterschiedliche, teils auch sich widersprechende Perspektiven zusammenzuführen und nachhaltige Entwicklungen wirksam in Gang zu bringen. Ein typisches Beispiel hybrider Organisationen sind Einrichtungen der Altenpflege, worauf wir im folgenden Beitrag den Fokus richten werden.

Stakeholder-Management in der Praxis hat oft einen eingeschränkten Blick, der die Nachhaltigkeit der eingesetzten Mittel wesentlich reduziert:

- **Einschränkung auf Verstehen:** Die gesamte Aufmerksamkeit der Organisation ist auf die Analyse gerichtet. Mittel und Energie werden gleich zu Beginn verbraucht, so dass zwar viele neue Erkenntnisse gewonnen werden, diese jedoch fruchtlos versickern.
- **Einschränkung auf Verändern:** Typisch dafür ist die unreflektierte Einführung von Neuem, z.B. auf der Ziel- oder Interventionsebene. Innovation ver selbstständigt sich und wird zu einem Selbstzweck, ohne die Ausgangssituation ausreichend verstanden zu haben.
- **Einschränkung auf Verbessern:** Wie auch schon bei der ausschließlichen Fokussierung auf Veränderung, so kommt auch in diesem Fall die Analyse der Vergangenheit zu kurz. Die eigenen Vorstellungen stehen im Vordergrund – die bisherigen Erfahrungen der Organisation und die entsprechenden Hintergründe werden gerne übersehen.

In allen oben beschriebenen Situationen gehen im Grunde genommen Ressourcen verloren: Es wird gehandelt, aber nicht nachhaltig. Das hier präsentierte

Interventionsmodell für ein nachhaltiges Stakeholder-Management baut auf vielseitigem Wissen und zahlreichen Projekterfahrungen auf: Zum einen gilt das theoretische Fundament der HRM-Forschung, ergänzt durch methodische Kompetenzen in der qualitativen und quantitativen Analyse. Zum anderen fließt in das Modell der Erfahrungsschatz aus vielen Veränderungsprozessen in Nonprofit-Organisationen ein, mit dem Fokus auf eine verbesserte (im Sinne von wirksamere) Gestaltung der Beziehung zu zentralen Stakeholdern.

2 Nachhaltiges Stakeholder-Management: das Modell V3

Nachhaltiges Managen von Stakeholdern beruht auf der Grundhaltung der Integration aller Managementphasen sowie der Einbindung relevanter Anspruchsgruppen. Das hier skizzierte Modell V3 baut auf drei Grundprinzipien auf: dem Verfolgen einer ganzheitlichen und prozesshaften Sicht, dem Verbinden qualitativer und quantitativer Ansätze und dem Dialog.

2.1 Grundprinzipien des Modells

Die *ganzheitliche und prozesshafte Sicht* ist das erste Grundprinzip des Modells. Sie unterstützt NPOs – so unsere Erfahrung – den Fokus auf die wesentlichen (und wirksamen) Hebel von Veränderungen zu legen und damit Komplexität zu reduzieren. Ganzheitlich zu denken heißt hier, auf alle Schritte des Verstehens, des Veränderns sowie des Verbesserns Rücksicht zu nehmen. Dazu finden wir es hilfreich, Stakeholder-Management auch aus der Perspektive eines Veränderungsprozesses in Anlehnung an Beckhard, und Harris (1987) zu betrachten. Zu Beginn steht immer die Analyse der IST-Situation und daraus folgend die Entwicklung eines SOLL-Zustandes. Bei Bedarf ist ein vertiefendes Verständnis der Ausgangssituation angebracht, bevor die eigentlichen Aktivitäten eingeleitet werden, um die gewünschte Veränderung herbeizuführen. Auf das Stakeholder-Management übertragen verdeutlicht die Darstellung (Abbildung 1) die Notwendigkeit, vor bzw. nach der eigentlichen Analyse sich mit SOLL-Bild und Veränderungsprozess auseinanderzusetzen. Dieses ganzheitliche Denken haben wir in unserem Modell übernommen.

Die methodische *Verbindung von qualitativen und quantitativen Ansätzen* stellt das zweite Grundprinzip des Modells V3 dar: Die Kombination von MAXDA-unterstützter Auswertung von Texten mit einer professionellen Anwendung quantitativer Methoden sichert eine deutlich höhere Ergebnisqualität. Durch den gezielten Einsatz multivariater Methoden werden einerseits die Hebel und Treiber von Stakeholder-Einstellung und -Verhalten erkannt; andererseits ist in der Aufbereitung der Ergebnisse durch maximale Vereinfachung eine flächendeckende Diffusion und Reflexion auf allen Organisationsebenen möglich. Von dieser methodischen Triangulation profitiert der gesamte Prozess – auch die Phasen des Veränderns und Verbesserns, weil die eingesetzten Mittel eine größere Nachhaltigkeit bewirken.

Abbildung 1: Bausteine eines Veränderungsprozesses



Quelle (adaptiert): Beckhard und Harris (1987)

Als drittes Grundprinzip des Modells sei die *dialogartige Einbeziehung der Stakeholder* hervorgehoben. Diese Haltung konsequent umgesetzt schafft die Voraussetzung für eine nachhaltige Weiterentwicklung von Organisationen, die – so unsere Erfahrung – auf der Fähigkeit beruht, unterschiedliche Perspektiven zu erkennen, wertzuschätzen und zusammenzuführen. Lösungen sind per se selten richtig oder falsch. Vielmehr gilt es, Interessen auszutarieren und Entscheidungen gezielt auszuverhandeln. Durch Beteiligung kann die Akzeptanz von Veränderungen entscheidend gesteigert werden, wenn Stakeholder gut informiert werden und ihre Sichtweisen einbringen können. Kritik und Einwände können rechtzeitig berücksichtigt werden und zu einer Weiterentwicklung des Stakeholder-Managements beitragen. Das gemeinsame Suchen nach Optimierungsmöglichkeiten führt oft zu unerwarteten Möglichkeiten und Chancen und setzt positive Energie frei. Damit verbunden ist meist eine reibungslose Umsetzung von Veränderungen und somit eine hohe Wirtschaftlichkeit.

In unserem Modell gehen wir von drei grundlegenden Bedingungen für nachhaltiges Stakeholder-Management aus: Verstehen, Verändern, Verbessern (Abbildung 2). Diese Aspekte bauen aufeinander auf und sichern die maximale Wirk-

samkeit der eingesetzten Ressourcen, was in der Praxis angesichts der realen Einschränkungen von immer größerer Bedeutung ist.

Abbildung 2: V³-Modell des nachhaltigen Stakeholder-Managements



2.2 Die Modellphasen: Verstehen, verändern, verbessern

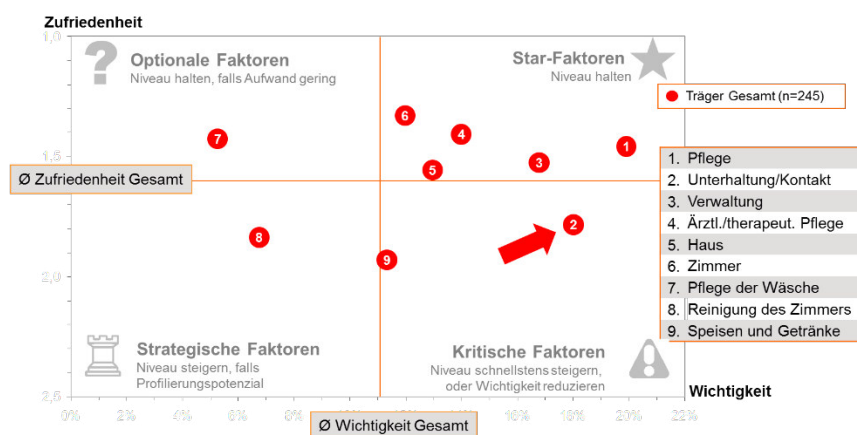
2.2.1 Fokus auf Verstehen

Mit Verstehen meinen wir nicht nur Gegebenheiten darstellen, sondern insbesondere Zusammenhänge erkennen und Neues entdecken, was möglicherweise in der Subjektivität der Stakeholder liegt und aufs Erste nicht erkennbar ist. Die Basis in dieser Phase legt ein strategischer Rahmen, in dem relevante Stakeholder und deren Einfluss auf die Organisation definiert werden. Verstehen benötigt Analyse. Wir plädieren hier für einen kombinierten Einsatz qualitativer und quantitativer Methoden, um sowohl Hypothesen zu generieren bzw. zu schärfen als auch diese zu überprüfen. Die konstruktive Reflexion der Analyseergebnisse durch die Organisation ist dabei ein wesentlicher Bestandteil des Prozesses. Konkret bedeutet das, dass nach Vorliegen der Ergebnisse einer Stakeholder-Analyse (z.B. Angehörigen- oder MitarbeiterInnenbefragung) diese im Rahmen eines eigens konzipierten, partizipativen Prozesses in die Organisation diffundiert und aktiv reflektiert werden, um eine nachhaltige Wirksamkeit zu erzielen. Stakeholder-Analysen werden oft im Sinne von Messen von Zufriedenheit, Stärken und Schwächen auf ihre rein diagnostische Funktion reduziert. Kritische Ergebnisse werden auch häufig ignoriert, oder sogar exzessiv analysiert, das Problem also auf exakteste Weise vermessen. Wirksame Befragungen berück-

sichtigen im Gegensatz dazu stärker ihren Interventions-Charakter und nutzen diesen als Reflexionsinstrument und Basis für Organisationsentwicklung bzw. Change.

Am Beispiel von Angehörigenbefragungen in der Altenpflege, kann das Verständnis der Ergebnisse durch multivariate Analysen geschärft werden, indem Treiber der Zufriedenheit durch z.B. Regressionsanalysen identifiziert werden. Welche Hebelwirkungen haben die einzelnen Leistungen einer Altenpflegeeinrichtung (z.B. Pflege, Speisen und Getränke, Verwaltung, Zimmer) auf die Zufriedenheit der Angehörigen (Abbildung 3)?

Abbildung 3: Beispiel der Ergebnisse einer Treiberanalyse bei Angehörigenbefragungen



Quelle: pluswert, Österreich

Um eine Diffusion der Analyseergebnisse in die gesamte Organisation zu gewährleisten, müssen diese auch klar und verständlich aufbereitet werden. Das klingt zwar völlig logisch und damit nicht erwähnenswert, in der Praxis jedoch wird dieses Prinzip stark vernachlässigt. Selbsterklärende, auf das Wesentliche reduzierte Ergebnisberichte, die Unterschiede z.B. zwischen einem (internen oder externen) Benchmark bzw. zwischen einzelnen Einrichtungen auf einen Blick darstellen, sind die Grundvoraussetzungen eines gemeinsamen Verständnisses und damit folgender Veränderungsprozesse.

Nach Vorliegen von Analysen und dem (verständlichen) Output wird im sogenannten Follow up-Prozess ein Workshop-Design entwickelt, das den Führungskräften und MitarbeiterInnen ermöglicht, Ursachen und Hintergründe der Ergebnisse zu verstehen, um daraus Maßnahmen zu entwickeln. Die konkrete Ausformulierung des Workshop-Designs hängt wiederum stark von den zentralen strategischen Zielen, der Organisationskultur und den vorhandenen Ressourcen ab. Workshops, in denen die einzelnen Organisationseinheiten (z.B. Einrich-

tungen) auf Basis ihrer individuellen Ergebnisse Maßnahmen entwickeln, setzen den Fokus auf das individuelle, lokale Erleben. Im Gegensatz dazu, stehen Workshop-Designs mit einer Mischung aus Groß- und Kleingruppen, die die Perspektive der gesamten Organisation mitberücksichtigen.

Insbesondere bei MitarbeiterInnenbefragungen ist auf jeden Fall vorab zu entscheiden, ob die jeweiligen Führungskräfte mit ihren MitarbeiterInnen in einem gemeinsamen Workshop-Setting die Ergebnisse analysieren und bearbeiten sollen. Durch die Präsenz von Führungskräften könnten Themen, für die z.B. Führungskräfte selbst die Verantwortung tragen, von der Diskussion ausgespart werden. Andererseits bietet die Integration der Führungskraft in diesen Maßnahmen-Workshops für alle TeilnehmerInnen eine ganzheitliche Sichtweise.

Dieser Follow up-Prozess stellt das Bindeglied zur nächsten Phase der Veränderung dar.

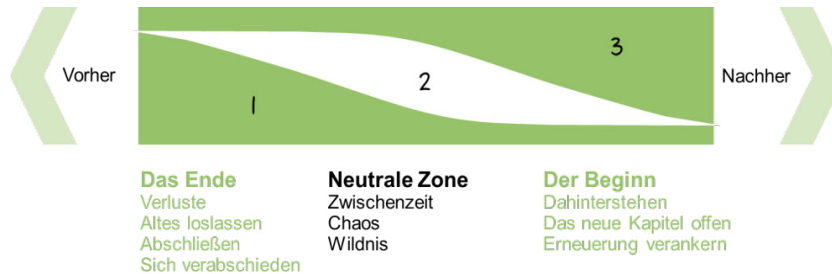
2.2.2 Fokus auf Verändern

In der Phase der Veränderung wird das generierte und partizipativ erarbeitete Wissen erst wirklich genutzt, um in der Beziehung zu den Stakeholdern positive Entwicklungen zu erreichen (Abbildung 4). Besonders wichtig ist es, davor die Richtung der Veränderung zu klären, also Wirkungs-Ziele zu definieren und Indikatoren dazu zu finden. In der Umsetzung der Veränderung ist wiederum Beteiligung unseres Erachtens ein „must“, damit Organisationen tatsächlich lernen und sich entwickeln können. Die in dieser Phase üblicherweise vorhandene hohe Unsicherheit und Komplexität, mit denen Organisationen konfrontiert sind, sollte durch klare Zielgebung und Fokus auf wesentliche Veränderungshebel reduziert werden.

Eine Voraussetzung für Veränderungsprozesse ist es gemäß John Kotter (2011), das Bewusstsein von Dringlichkeit zu erzeugen und den Status Quo einer Organisation in Frage zu stellen. Dieses Gefühl „Es muss etwas geschehen“ kann bereits in der Vorphase organisationsübergreifend durch als kritisch interpretierte Ergebnisse von Stakeholder-Befragungen ausgelöst werden.

Einzelne Fragen oder Indizes dieser Stakeholder-Befragungen dienen im zu erarbeitenden Wirkungsmodell als Indikatoren (KPI), an denen in weiterer Folge die Wirksamkeit von Maßnahmen zu messen bzw. zu evaluieren ist.

Abbildung 4: Übergänge zwischen Vorher und Nachher schaffen



Quelle: Bridges (2009), S. 5

2.2.3 Fokus auf Verbessern

Schließlich sehen wir die Phase der Verbesserung vor aus der Erkenntnis, dass Veränderung per se nicht immer wirksam ist, zumindest nicht im Sinne der geplanten Veränderungen. Eine Evaluierung der Ergebnisse der Veränderungsmaßnahmen kann die Wirksamkeit dieser Interventionen durch die vorher definierten Indikatoren messen. Aber auch hier wird kollektives Lernen erst ermöglicht, wenn die Ergebnisse der Evaluierung partizipativ reflektiert werden und der Veränderungsprozess durch multiple Interventionen unterstützt wird.

Entscheidend ist die Erkenntnis, dass Widerstand gegen Veränderung normal und zu erwarten ist und neues Lernen nur dann geschieht, wenn man dem Lernenden psychologische Sicherheit gibt ... Die Untersuchung aller Bedingungen, die für die Schaffung psychologischer Sicherheit nötig sind, macht deutlich, warum Transformationen schwierig und zeitaufwändig sind“ (Schein 2003, S. 135).

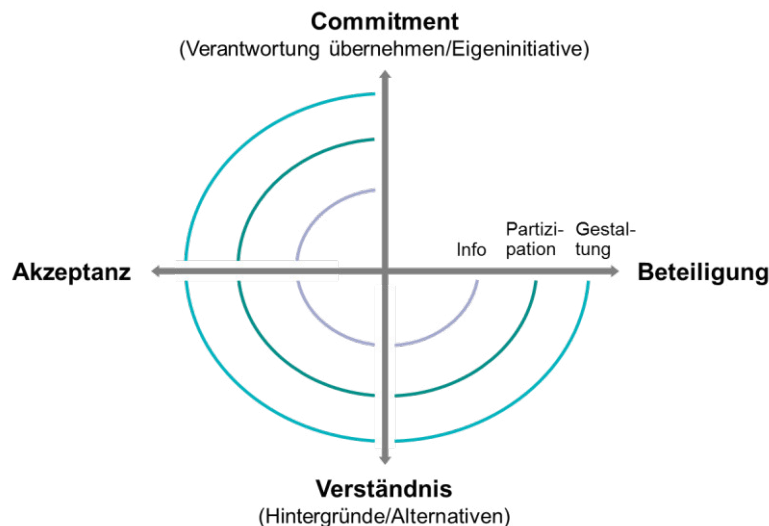
Laut Schein (2003) sind aus der Perspektive der Organisationsentwicklung folgende acht Handlungsfelder relevant, um das Gelingen eines Transformationsprozesses zu sichern:

- Eine positive Vision
- Formelles Training
- Beteiligung der Lernenden
- Informelles Training für relevante Subgruppen und Teams
- Übung, Coaching und Feedback
- Positive Rollenmodelle
- Unterstützungsgruppen
- Adäquate Systeme und Strukturen

Verstehen alleine kann einen zentralen Input für die Veränderung bzw. Verbesserung der Schnittstelle zu Stakeholdern liefern, sichert jedoch für sich genommen noch nicht das gewünschte Ergebnis. Erst durch die vielseitige Einbindung

der Stakeholder gewinnen die eingeleiteten Veränderungen an Nachhaltigkeit (Abbildung 5).

Abbildung 5: Nachhaltige Verbesserung erfordert Beteiligung



Quelle: ICG Integrated Consulting Group

Wie in obiger Grafik dargestellt, ist zwischen Information und Partizipation bzw. gemeinsamer Gestaltung ein entscheidender Unterschied in der Bereitschaft der angesprochenen Stakeholder, Veränderungen mitzutragen. Erst durch eine starke Beteiligung sichern wir das Verständnis, die Akzeptanz und in weiterer Folge das Commitment der Menschen.

3 Praktische Relevanz und Ausblick

Mit dem Modell V3 verbinden wir spezifische, wissenschaftliche Erkenntnisse mit Erfahrungen aus der Praxis des Stakeholder- und des Change-Managements. Daraus entsteht ein neuer Zugang in der Gestaltung von Stakeholder-Beziehungen mit einem klaren Fokus auf die Nachhaltigkeit der eingesetzten Mittel.

Einzelne Teilschritte des vorgestellten Modells, wie z.B. Stakeholder-Befragungen, Veränderungsprojekte oder Verbesserungsmaßnahmen sind in den meisten Organisationen üblich. Werden aber diese singulären Aktivitäten in einem Gesamtprozess integriert und miteinander vernetzt, können die Wirkungen der einzelnen Interventionen wesentlich verstärkt werden und ein nachhaltiger Effekt kann erzielt werden. Hier sehen wir das größte Potential für die Praxis. Angesichts knapper finanzieller Mittel plädieren wir für eine bewusste Verflech-

tung von Analyse, Veränderung und Verbesserung, um aus dem Gesamtprozess den größten Nutzen im Einklang mit den spezifischen Zielen des Stakeholder-Managements sicherzustellen.

4 Literatur

- Beckhard, R. und Harris, R.T. (1987): *Organizational Transitions: Managing Complex Change*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Bridges, W. (2009): *Managing Transitions: Making the Most of Change*. Perseus Books Group, Philadelphia.
- Kotter, J.P. (2011): *Leading Change*. Vahlen, München.
- Pache, A.C. und Santos, F. (2013): Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal*, 56 (4), S. 972-1001.
- Schein, E.H. (2003): *Organisationskultur*. Edition Humanistische Psychologie – Ehp, Bergisch Gladbach.