

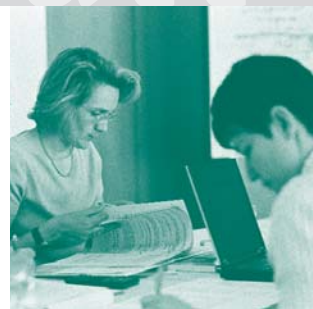
# OnlineBlatt

Informationen über richtiges und gutes Management

Klaus Rosino und Roman Stöger

## Management in Nonprofit Organisationen

Missverständnisse und Orientierungspunkte

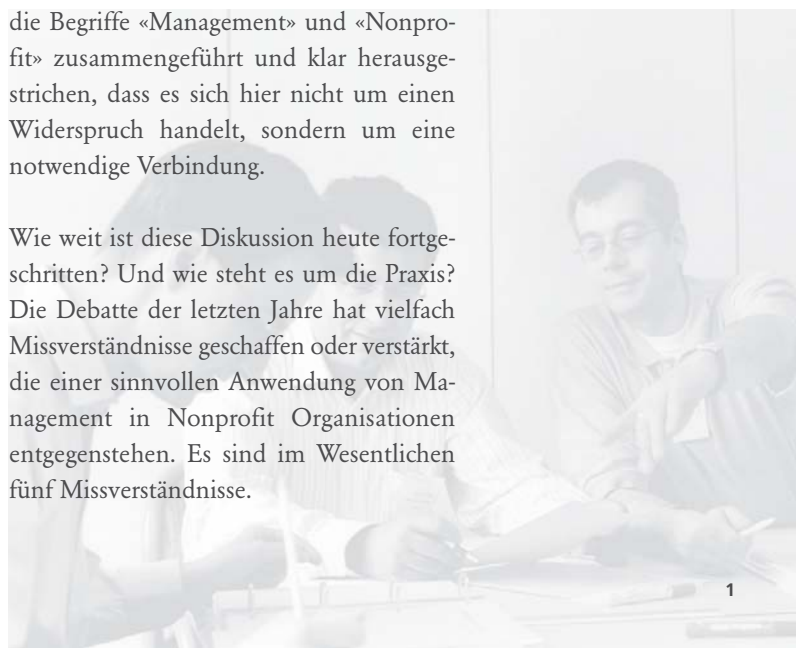


**Seit Anfang der Neunziger Jahre wird in Nonprofit Organisationen (NPOs) über Management diskutiert: in Verwaltungen, Vereinen und Verbänden, bei öffentlichen Versorgern, in Glaubens- und Interessensgemeinschaften, Parteien, lokalen Hilfsorganisationen und globalen Netzwerken. Nach fünfzehn Jahren Theoriewälzen und unzähligen Praxisversuchen ist es an der Zeit, Bilanz zu ziehen. Wo steht die Führungsdebatte in Nonprofit Organisationen heute? Welche Missverständnisse haben sich verbreitet und auf welche Orientierungspunkte kommt es an?**

Die Diskussion über Management in Nonprofit Organisationen ist nicht neu: Bereits der Altmeister des Managements, Peter F. Drucker, hat in einem seiner Bücher «Managing the Nonprofit Organisation» die wesentlichen Eckpfeiler dargestellt: Erstens kommt keine entwickelte Gesellschaft ohne gut funktionierende NPOs aus: soziale Organisationen, Verwaltungsbehörden, Kirchen, Vereine, Verbände – sie alle bilden die Basis für ein vernünftiges Zusammenleben, für Frieden, Fortschritt und Wohlstand. Zweitens müssen NPOs professionell geführt werden. Drucker hat erstmals

die Begriffe «Management» und «Nonprofit» zusammengeführt und klar herausgestrichen, dass es sich hier nicht um einen Widerspruch handelt, sondern um eine notwendige Verbindung.

Wie weit ist diese Diskussion heute fortgeschritten? Und wie steht es um die Praxis? Die Debatte der letzten Jahre hat vielfach Missverständnisse geschaffen oder verstärkt, die einer sinnvollen Anwendung von Management in Nonprofit Organisationen entgegenstehen. Es sind im Wesentlichen fünf Missverständnisse.



# Management in Nonprofit Organisationen

## Häufige Missverständnisse

1. «NPOs sind keine Unternehmen. Folglich brauchen sie kein Management.»
2. «In NPOs ist die Komplexität grösser, weil sie keine Kunden im herkömmlichen Sinn haben.»
3. «NPOs wissen, was die Leute brauchen. Von Kunden zu sprechen ist daher überflüssig.»
4. «NPOs benötigen keine Strategie und schon gar keinen Gewinn.»
5. «In NPOs ist alles anders. Sie benötigen ein spezielles Management.»

### 1. Missverständnis «NPOs sind keine Unternehmen. Folglich brauchen sie kein Management.»

In ihrem Selbstverständnis sehen sich die meisten NPOs als Vereine, Institutionen, Organisationen öffentlichen Rechts, Stiftungen etc. – aber nicht als Unternehmungen im herkömmlichen Sinn. Das stimmt. Die Behauptung, nur Unternehmungen müssen gemanagt werden, stimmt nicht. Durch diese Argumentation findet keine Diskussion über Professionalität und Effektivität in einer NPO statt.

Die Weigerung, NPOs im Kern als produktive, soziale Organisationen zu verstehen und sich somit auf eine Stufe mit Unternehmen zu stellen, dient häufig dazu, bewährte Managementmethoden abzulehnen oder über gravierende Managementdefizite hinwegzutäuschen. Es wird ein Gegensatz aufgebaut zwischen «hier Forprofit und Management», dort «Nonprofit und etwas anderes». Geflissentlich übersieht man, dass es sowohl im einen wie im andern Fall sich um Organisationen handelt, die einen Zweck erfüllen. Und genau dafür braucht es Management.

Was unterscheidet eine NPO, etwa eine Bildungseinrichtung, von einem Industriebetrieb? In beiden werden produktiv Leistungen erstellt und angeboten. Beide haben Kunden. Beide sind soziale Gebilde mit all ihren Implikationen für die Führung von Mitarbeitern, Chefs und Kollegen. Vom Prinzip der Zweckerfüllung und der Führung unterscheiden sie sich nicht wesentlich.

Hans Ulrich, der Begründer des St. Galler Managementansatzes, hat in seinen bahnbrechenden Arbeiten bereits in den sechziger Jahren davon geschrieben, dass Unternehmen und NPOs «von Menschen geschaffene, reale Gebilde» sind, «welche unter anderem aus Menschen bestehen und den Zweck verfolgen, Leistungen für die menschliche Gesellschaft bereitzustellen».<sup>1</sup>

### 2. Missverständnis «In NPOs ist die Komplexität grösser, weil sie keine Kunden im herkömmlichen Sinn haben.»

Dieses Vorurteil stützt sich auf die Annahme, dass es in NPOs aufgrund der mannigfaltigen Anspruchsgruppen viel schwieriger ist, eindeutige Kundenbeziehungen zu definieren. «Viele Gruppierungen haben Ansprüche an die NPO und können in erweitertem Sinn als Kunden bezeichnet werden, haben allerdings oft sehr unterschiedliche Bedürfnisse.»<sup>2</sup>

Diese Feststellung klingt schlüssig, ist aber alles andere als neu. Jede NPO hat Financiers, Abnehmer als «Verbraucher» der erbrachten Leistung (sogenannte «Anspruchsgruppen»), öffentliche Interessenträger, Kooperationspartner. Unser Vorschlag ist es, alle diese Gruppen als Kunden zu bezeichnen, weil sie berechnete Interessen haben und für die Leistungen bezah-

**Dr. Roman Stöger**, Consultant, Dozent und Leiter der Practice Group Strategie am Malik Management Zentrum St. Gallen. ▶

**Dipl.-Ing. Klaus Rosino**, Leiter der Zentralen Dienste im österreichischen Kuratorium für Verkehrssicherheit (NPO). Absolvent des MZSG Master of Management®-Programms. ▶▶



len.<sup>3</sup> «Bezahlen» muss im Fall von NPOs natürlich nicht zwingend mit einer Geldtransaktion identisch sein. Es kann sich hier um jede Form von direkter oder indirekter Unterstützung handeln, wenn ein Zweck erfüllt wird.

Neben den Konsumenten der Leistung gilt das insbesondere für die Financiers, die «quasi zu treuen Händen» der NPO Geldmittel zur Erreichung bestimmter Ziele zur Verfügung stellen. Ziele, wie etwa die Anzahl an Kranken zu reduzieren, die Zahl an Verkehrsopfern zu senken, Obdachlosen ein Dach über dem Kopf zu gewährleisten etc. Ist es diesen Unternehmungen nicht möglich, Ergebnisse gemäss dieser Zielvorgaben zu erreichen, steht es den Financiers frei, das Geld anderen Organisationen zu geben. Die Wahlmöglichkeit zwischen Alternativen ist das wichtigste Kennzeichen eines Kunden.

Viele Führungskräfte, Mitarbeiter oder Kapitalgeber von NPOs haben mit dem Wort «Kunde» Schwierigkeiten und ersetzen dieses lieber durch andere wie etwa: Leistungsbezieher, Klient, Normbetroffener, Anspruchseigner. Solange eine echte Kunden-Lieferantenbeziehung besteht, ist das nur ein sprachliches Problem und daher nicht relevant. Wenn sich NPOs jedoch fundamental weigern, ihre Kunden als oberste Maxime, Richtschnur und Entscheider für ihre Organisation zu sehen, tauchen Schwierigkeiten auf.

### 3. Missverständnis

**«NPOs wissen, was die Leute brauchen. Von Kunden zu sprechen ist daher überflüssig.»**

Viele NPOs behaupten, genau zu wissen, was wer wann benötigt. NPOs nehmen häufig die Qualität des Bedürfnisses, den Zeitpunkt und sogar den Empfänger ihrer Dienstleistung vorweg und verstehen dann nur schwer, warum ihre Arbeit nicht gewürdigt und mit Dank angenommen wird. Im Kern handelt es sich hier um organisatorische Arroganz und mangelnden Respekt gegenüber Leistungsempfängern.

Das Fatale einer solchen Einstellung ist, dass sie erstarren lässt, Ergebnisse verhindert und – nicht selten – solche NPOs relativ rasch wieder von der Bildfläche verschwinden. Das ist umso bemerkenswerter, als die meisten der NPO-Dienstleistungen eigentlich kein «Ablaufdatum» haben. Viele dieser Kundenanliegen haben sehr lange Bestand. NPOs müssen deshalb lernen, ihren Kunden mit Respekt gegenüber zu treten und genau darauf zu achten, was der konkrete Bedarf ist und wie auf diesen reagiert werden soll.<sup>4</sup> Die Orientierung am Kundennutzen ist Angelpunkt jeder Organisation.

<sup>1</sup> Ulrich, Systemorientiertes Management – Grundlagen, S 14.

<sup>2</sup> Horak, Heimerl-Wagner, Handbuch der Nonprofit Organisation, S 142.

<sup>3</sup> Vgl. Malik, Die neue Corporate Governance, S 36.

<sup>4</sup> Vgl. Drucker, Managing the Non-Profit Organisation, S 103.

# Management in Nonprofit Organisationen

## 4. Missverständnis «NPOs benötigen keine Strategie und schon gar keinen Gewinn.»

Ein weiteres Missverständnis ist die Ansicht, dass NPOs keine Strategie brauchen. Langfristige Ziele, die sich an einem Kundenanliegen ausrichten und operativen Gewinn, um langfristig «im Geschäft» zu bleiben, werden nicht ins Auge gefasst. Argumentiert wird, dass der Bedarf ja evident sei und womöglich langfristig und ethisch gelte. Der Zweck der NPO sei sowieso klar, man wisse, was richtig und gut ist. Und wenn die Finanzierung gesichert ist – wozu braucht man da noch eine Strategie?

Im Kern muss jede NPO für sich eine fundamentale Entscheidung treffen: Wollen wir unsere Organisation an dem ausrichten, wofür Kunden uns brauchen oder bezahlen? Diese Frage klingt trivial, hat aber eine wesentliche Konsequenz: Nicht ideologische Momente, nicht die Mitarbeiter, Führungskräfte oder Funktionäre stehen im Zentrum, sondern der Kundennutzen. «Der Zweck eines Unternehmens ist auf die Schaffung von Customer Value auszurichten». <sup>5</sup> Wenn nun – wie oben erwähnt – die Finanziers einer NPO Kunden sind, dann ist die Unternehmensführung dieser Organisation dafür verantwortlich, die Mittel der Finanziers für die Erzielung jener Ergebnisse zu verwenden, für die sie zur Verfügung gestellt wurden. <sup>6</sup> Das bedeutet, dass erst die Ergebnisreichung und der daraus resultierende Kundennutzen der NPO die Chance geben, mehr Finanzierungsmittel für die weitere Tätigkeit zu erhalten. Die Finanzierung dient nicht der NPO, sondern dem gestifteten Kundennutzen. Nur so bleibt die NPO als Organisation langfristig lebensfähig.

Gewinn und Rentabilität werden in NPOs oftmals mit Bereicherung, sozialer Unge-

rechtigkeit oder gar Ausbeutung verbunden und daher in Frage gestellt. <sup>7</sup> Ein entscheidender Punkt wird übersehen: Es ist einer NPO nicht erlaubt «Gewinne bzw. Überschüsse an Eigentümer oder Mitglieder auszuschütten. Es ist NPOs aber nicht verwehrt, Gewinne zu erwirtschaften. Charakterisiert ist die Form der Gewinnverwendung». <sup>8</sup> Hier ist zwischen Gewinnerwirtschaftung und Gewinnverwendung klar zu unterscheiden. Bei der Erwirtschaftung von Gewinn durch produktive Leistungserstellung gibt es prinzipiell keinen Unterschied zwischen NPO und privatwirtschaftlichen Unternehmen. Die Gewinnverteilung ist für die meisten NPOs sogar noch einfacher, nachdem das Geld nicht ausgeschüttet werden darf: Gewinn kann uneingeschränkt in den Organisationszweck investiert werden. Egal ob in Forprofit oder Nonprofit Organisationen: Gewinn ist die Fähigkeit, die Kosten des laufenden und des künftigen Geschäftes bezahlen zu können. Damit übernimmt der Gewinn die Funktion der Existenzsicherung einer Organisation.

## 5. Missverständnis «In NPOs ist alles anders. Sie benötigen ein spezielles Management.»

Die bisherigen Missverständnisse haben in der Substanz geleugnet oder angezweifelt, dass NPOs und Unternehmen eine gemeinsame Grundlage haben und Management brauchen. Das hier beschriebene Missverständnis bestreitet zwar nicht, dass es Führung, also Management, braucht. Es besagt aber, dass Management in Forprofit und Nonprofit Organisationen grundver-

<sup>5</sup> Malik, Die neue Corporate Governance, S 37.

<sup>6</sup> Vgl. Drucker, Managing the Non-Profit Organisation, S 57.

<sup>7</sup> Vgl. Horak, Heimerl-Wagner, Handbuch der Nonprofit Organisation, S 139.

<sup>8</sup> Badelt, Handbuch der Nonprofit Organisation, S 9.

schieden ist. Man meint, etwas anderes für NPOs entwickeln zu müssen.

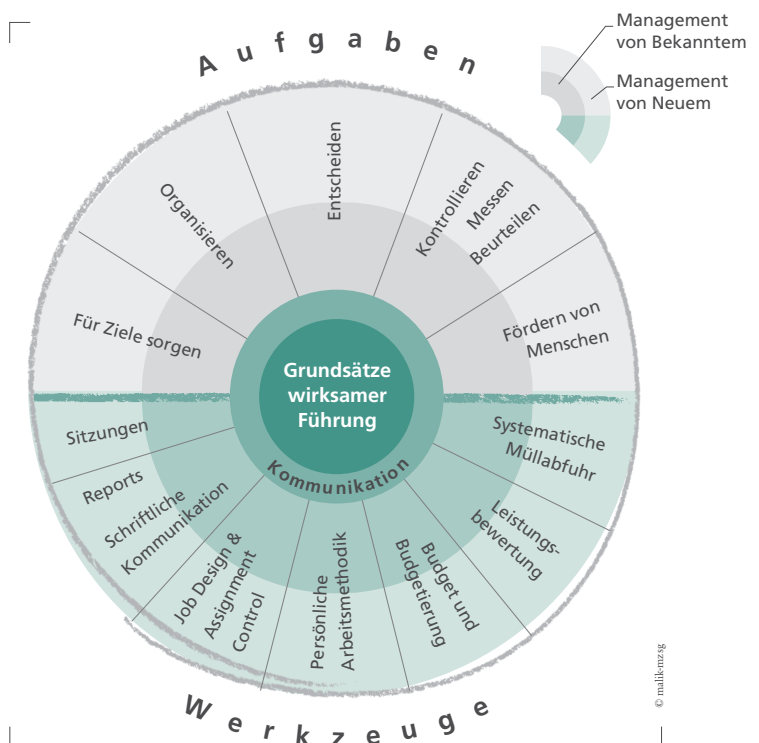
Ein im Kern historischer Irrtum besagt, Management habe sich in Forprofit Organisationen entwickelt und nicht in NPOs. Die Geschichte zeigt das Gegenteil: Management war immer schon notwendig, wenn arbeitsteilige, anspruchsvolle Aufgaben vorlagen. Vom Bau der Pyramiden in Ägypten über die Christianisierung im Frühmittelalter durch irische Mönche bis hin zur Verwaltung des spanischen Weltreiches unter Karl V. Überall und zu jeder Zeit war kompetente Führung notwendig, um hochgesteckte Ziele zu erreichen. Und überraschend genug – diese Geschichte ist eine Geschichte der Nonprofit Organisationen: kirchlicher, militärischer, administrativer NPOs. Es gibt weltweit keine existierenden Organisationen, die so alt sind, wie Kirchen, Armeen oder Verwaltungen. Sämtliche Wegbereiter der Managementlehre haben diese Organisationen studiert und ihre Schlussfolgerungen für das Management gezogen (Peter F. Drucker und Hans Ulrich sollen hier nur stellvertretend erwähnt werden). Management ist also eine «Erfindung» der NPOs und die kommerzielle Wirtschaft hat sich dieser Führungserfahrungen bedient und sehr professionell weiterentwickelt. Es geht nicht um eine Trennung von NPOs und Unternehmungen, sondern um die Erkenntnis, dass beide richtiges und gutes Management brauchen. Selbstverständlich sind immer Besonderheiten von Branchen und Organisationsgrößen zu berücksichtigen, beispielsweise, ob eine NPO im Gesundheits-, Bildungs- oder Verwaltungsbereich aktiv ist. Diese Branchenunterschiede sind aber auch in Forprofit Organisationen vorhanden und verweisen einmal mehr auf den Grundsatz,

um den es geht: Zuerst für kompetente Führung zu sorgen und erst in zweiter Linie die Besonderheiten, den Ausnahmefall oder die Nichtanwendbarkeit von bewährten Grundsätzen hervorstreichen.

## Fazit: Es braucht richtiges und gutes Management – in allen Organisationen.

Richtiges und gutes Management ist der Angelpunkt – und nicht eine akademische Diskussion, warum die NPOs etwas wesentlich anderes sind als privatwirtschaftliche Unternehmungen. Das muss der Grundsatz sein. Wenn man dann in Detailfragen Unterscheidungen machen will, ist das in Ordnung, ändert aber nichts am Ansatz: Es geht um Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge wirksamer Führung. Und diese sind für alle Organisationen im Prinzip gleich<sup>9</sup> (vgl. Abbildung).

Abb.: Führungsrad<sup>10</sup> – Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge wirksamer Führung



<sup>9</sup> Vgl. Malik, Führen Leisten Leben, S 117.

<sup>10</sup> Vgl. Malik, Führen Leisten Leben, S 392.

# Management in Nonprofit Organisationen

## Orientierungspunkte

Die wichtigsten Grundsätze sind – erstens – die «Ausrichtung an Ergebnissen» – hier sind wir wieder bei den Kunden. Zweitens geht es um den «Beitrag für das Ganze»: die verschiedenen Interessen sind im Sinne des

Organisationszweckes klar und einheitlich auszurichten. Drittens muss man sich «an Stärken orientieren»: etwa bei der Gestaltung von Leistungen oder in der Personalentwicklung. Viertens ist die «Konzentration auf Weniges» notwendig: zur Stärkung der Umsetzungskraft einer Organisation.

## Management in Nonprofit Organisationen

### verbreitete Missverständnisse...

### ... und richtige Orientierungspunkte

- |  |  |
|--|--|
| 1. «NPOs sind keine Unternehmen. Folglich brauchen sie kein Management.»                     | Es gibt keinen fundamentalen Unterschied zwischen Forprofit und Nonprofit Organisationen, wohl aber einen Unterschied zwischen gut und schlecht geführten Organisationen. Und das hat nichts mit Branche, Tätigkeitsbereich oder Grösse zu tun. Jede Organisation, die wirksam sein will, braucht professionelles Management.  |
| 2. «In NPOs ist die Komplexität grösser, weil sie keine Kunden im herkömmlichen Sinn haben.» | Nur durch konsequente Ausrichtung am Zweck bleibt eine Organisation langfristig lebensfähig. Nicht die Interessen von Financiers, Führungskräften oder Mitarbeitern stehen im Zentrum, sondern das der Kunden.   |
| 3. «NPOs wissen, was die Leute brauchen. Von Kunden zu sprechen ist daher überflüssig.»      | Die letzte und einzige Existenzberechtigung von Organisationen ist die Stiftung von Kundennutzen. Jede Organisation muss permanent ihre Leistungsfähigkeit hinterfragen und auf diesen Kundennutzen ausrichten.  |
| 4. «NPOs benötigen keine Strategie und schon gar keinen Gewinn.»                             | Damit eine Organisation – Forprofit und Nonprofit – lebensfähig bleibt, muss sie sich an einer Strategie ausrichten. Sie hat die Kosten des gegenwärtigen und des zukünftigen Geschäftes zu erwirtschaften und daher sorgfältig mit Aufwänden und Erträgen umzugehen. Bei der Erwirtschaftung von Gewinn unterscheiden sich Forprofit und Nonprofit Organisationen nicht, sondern nur in der Gewinnverteilung. |
| 5. «In NPOs ist alles anders. Sie benötigen ein spezielles Management.»                      | Forprofit und Nonprofit Organisationen sind wesensgleich, wenn es darum geht, Ziele zu erreichen, Kundennutzen zu stiften und langfristig lebensfähig zu bleiben. Daher brauchen weder Forprofit noch Nonprofit Organisationen spezielles Management. Sie brauchen beide richtiges und gutes Management.   |

«Konstruktives Denken und Handeln» ist als fünfter Punkt zu nennen: besonders in schwierigen Situationen von NPOs beim Übergang von reiner Verwaltung auf aktive Gestaltung. Sechstens muss jede Führungskraft «Vertrauen» nach innen und aussen herstellen: insbesondere dann, wenn unpopuläre Dinge umzusetzen sind.

Diese Grundsätze sind weder spektakulär, noch modernistisch neu. Sie sind auch nicht typisch für Forprofit oder Nonprofit Organisationen. Vielmehr gelten sie uneingeschränkt und überall dort, wo Ziele erreicht werden wollen. Damit das geschehen kann, müssen die angesprochenen Grundsätze noch ergänzt werden um die wichtigsten Aufgaben und Werkzeuge wirksamer Führung.

Die Aufgaben wirksamer Führung beginnen damit, dass «für Ziele zu sorgen» ist. Nur dann kann man auch von der Existenzberechtigung einer Organisation sprechen. Um Ziele umzusetzen, müssen Führungskräfte «organisieren» und «entscheiden». «Kontrollieren, Messen, Beurteilen» und «Fördern von Menschen» sind weitere wesentlichen Aufgaben von Führungskräften, die wirksam werden wollen.

Damit die Grundsätze und die Aufgaben erfüllt werden können, braucht es Werkzeuge. Zu nennen sind hier «Sitzungen», «Reports» und alles das, was mit schriftlicher Kommunikation zu tun hat. Die Gestaltung von Stellen, «job design» und «assignment control», bildet ein weiteres, unverzichtbares Werkzeug. Oft unterschätzt wird die «persönliche Arbeitsmethodik». Gerade sie ist aber ein Schlüssel zur Produktivität. «Budget und Budgetierung», «Leistungsbewertung» und «Systematische Müllabfuhr» ergänzen die Werkzeuge, auf die es ankommt, wenn eine Organisation leistungsfähig sein will. Aufgaben und

Werkzeuge betreffen in gleicher Weise das Tagesgeschäft, will heissen, die bestehenden Tätigkeiten und auch alle neuen Aktivitäten, die Innovationen.

Wirksame und produktive Organisationen aller Branchen und Grössen zeigen, dass sie sich an den angesprochenen Grundsätzen, Aufgaben und Werkzeugen orientieren. Sie lassen sich nicht von Modewellen im Management beeindrucken und hinterfragen permanent Vorurteile und typische «Bilder», die den Führungs- bzw. Arbeitsalltag beherrschen. Als solche haben wir fünf weitverbreitete Irrtümer und Missverständnisse angesprochen, die in vielen NPOs vorherrschen.

Die zentrale Aussage dieses Beitrages lautet, dass es keinen Unterschied zwischen Forprofit und Nonprofit Organisationen gibt – was Professionalität in der Führung betrifft. Nur der Unterschied zwischen professionellem Management und unprofessionellem Management ist relevant. Daraus kann man lernen und nur so werden Organisationen wirksam. Mit Forprofit oder Nonprofit hat dieser Unterschied nichts zu tun.

## Literaturhinweise

- Badelt, C., Handbuch der Non-Profit Organisationen, Stuttgart 1999.
- Drucker, P., Managing the Non-Profit Organisation, New York 1992.
- Gälweiler, A., Strategische Unternehmensführung, Frankfurt/Main 1990.
- Horak, C. / Heimerl-Wagner, P., Handbuch der Non-Profit Organisationen, Stuttgart 1999.
- Malik, F., Die neue Corporate Governance, Frankfurt / Main 2002.
- Malik, F., Führen, Leisten, Leben, Stuttgart / München, 14. Auflage 2003.
- Malik, F., Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation, Bern 2000.
- Meyer, M. / Simsa, R., Vierter NPO-Tag Tagungsverband, Wien 2004.
- Ulrich, H., Systemorientiertes Management, Bern 2001.
- Von Eckardstein, D., Handbuch der Non-Profit Organisationen, Stuttgart 1999.

## Die Autoren

**Dipl. Ing. Klaus Rosino** ist Leiter der zentralen Dienste im Kuratorium für Verkehrssicherheit in Wien. Er ist für die optimale Unterstützung der Bereiche Personalwesen, Rechnungswesen, IT, Einkauf und Verwaltung der operativen Bereiche verantwortlich. Klaus Rosino ist Absolvent des MZSG Master of Management®-Programms.

**Dr. Roman Stöger** ist Leiter der Practice Group Strategie am Malik Management Zentrum St.Gallen. Zu seinen Beratungsmandaten gehören Unternehmen in den Bereichen Industrie, Banken und Handel aller Unternehmensgrößen. Er ist Autor zahlreicher Bücher, Artikel und Kolumnist einer Zeitschrift.

### Adresse der Autoren:

Kuratorium für Verkehrssicherheit  
Dipl. Ing. Klaus Rosino  
Ölzeltgasse 3, A-1030 Wien  
Tel. 0043-(0)1-71 770 197  
Fax 0043-(0)1-71 770 198  
e-mail: klaus.rosino@kfv.at

Malik Management Zentrum St.Gallen  
Dr. Roman Stöger  
Rittmeyerstrasse 14, CH-9014 St.Gallen  
Tel. 0041-(0)71-274 34 00  
Fax 0041-(0)71-274 34 99  
e-mail: roman.stoeger@mzsg.ch

[www.malik-mzsg.ch](http://www.malik-mzsg.ch)



## Malik Management Zentrum St.Gallen

Seit über 30 Jahren ist das Malik Management Zentrum St.Gallen führender Anbieter von Management-Consulting und -Education. Unter der Leitung von Prof. Dr. Fredmund Malik entstand ein Unternehmen mit rund 140 Mitarbeitenden. Am Malik Management Zentrum St.Gallen finden Führungskräfte europäischer Unternehmen und Organisationen – global agierende Branchenleader ebenso wie mittelständische Unternehmen – eine höchst wirksame Kombination von Leistungen:

- Sorgfältig erforschtes und praktisch bewährtes **Management-Wissen**
- Nachweisbare Resultate und Erfahrung im **Umsetzen** der Systemorientierten Managementlehre
- Jahrzehntelange Erfahrung in der gezielten **Weiterbildung** von Führungskräften
- **Systematische Begleitung** in Consulting-Projekten – gemeinsame Arbeit mit den Führungskräften bis zum angestrebten Ergebnis.

## Verlässlicher Orientierungsraster für Führungskräfte

Unser Systemansatz befähigt Führungskräfte, komplexe Sachverhalte und Beziehungen wahrzunehmen, zu bewältigen und zu nutzen. Auf dieser Basis kann die einzelne Führungskraft die spezifischen Führungsaufgaben lokalisieren, in den richtigen Gesamtzusammenhang stellen und wirksam erfüllen. Seit der Gründung unseres Unternehmens verfolgen wir systematisch die besten Antworten auf die Frage: Was ist richtiges und gutes Management?