

Man ist nicht nur für das, was man macht, verantwortlich, sondern auch für das, was man nicht macht. **NEUSTART** Geschäftsführer Wolfgang Hermann beschreibt anhand der Vereinsentwicklung die Entwicklung und das Bewahren von für ihn unumstößlichen Werten in der Unternehmensführung und spricht über Führen und Nachhaltigkeit.

von Mag. (FH) Wolfgang Hermann, **NEUSTART** Geschäftsführer (wolfgang.hermann@neustart.at)

Nachhaltige NPO-Management-Excellence

Die Entwicklung des Managementsystems von **NEUSTART**

NEUSTART bekennt sich zu einem Umgang mit Kriminalität, der die Bearbeitung von Ursachen in den Mittelpunkt stellt und nicht Abschreckung. Deeskalationsarbeit und konstruktive Regelung von Konflikten anstelle von Verurteilungen und Strafen, Präventionsarbeit bei Jugendlichen und Kindern, rasche Hilfe für Opfer und die Begleitung und (Re)Integration von Tätern in die Gesellschaft sind daher unsere Angebote. Unsere Dienstleistungen werden nach klaren Qualitätsstandards erbracht und ständig weiterentwickelt. Geeignete Personalentwicklungsmaßnahmen sichern die Verfügbarkeit des jeweils letzten Standes allgemein anerkannten methodischen Arbeitens im Bereich der sozialen Arbeit, der Administration und des Managements.

Wenn wir als Unternehmen unseren Anspruchsgruppen derartige Versprechen geben, müssen wir dafür sorgen, dass sich auch jede einzelne Mitarbeiterin und jeder einzelne Mitarbeiter an diese Versprechen gebunden fühlt. Es ist für mich als Geschäftsführer daher ein vorrangiges Ziel, dass sowohl im Außenverhältnis als auch im Innenverhältnis Termin-, Kosten- und Qualitätstreue unbestrittene Grundsätze sind.

Qualität bezieht sich somit nicht nur auf Produkteigenschaften, sondern grundsätzlich darauf, wie Menschen arbeiten, wie sie mit Systemen, Ressourcen und Richtlinien umgehen. Ausgehend von der Spitze des Unternehmens ist es eine klare Führungsaufgabe, dass alle in der Organisation daran mitwirken, dass die Qualität und damit der Nutzen für alle unsere Anspruchsgruppen im Mittelpunkt stehen. Verbesserungen müssen daraus folgend ständig angestrebt und erreicht werden, denn das derzeit Notwendigste zu tun ist perspektivisch gesehen zu wenig. Man ist nicht nur für das, was man macht, verantwortlich, sondern auch für das, was man nicht macht. Es ist daher unser Ziel, in allen Bereichen unserer Tätigkeit (und dazu gehört nicht zuletzt unser Führungssystem) Vorreiter und Vordenker zu sein, wodurch wir nachhaltig erfolgreich sein wollen.

Es war für uns daher als einer der ersten Schritte in der völligen Neugestaltung des Führungssystems bei **NEUSTART** wichtig, das Finanz- und Rechnungswesen bereits 1999 an die allgemein im Wirtschaftsleben geltenden Standards anzugleichen. Wir haben dadurch die Reform des Vereinsgesetzes im Jahr 2002 für uns bereits wesentlich früher vollzogen und mit der Anpassung an das Handelsgesetzbuch (HGB) die Basis für die Entwicklung eines aussagekräftigen Controllingystems geschaffen.

Zwischen 2000 und 2003 haben wir unser Marketing stark verändert. Wichtig war uns, die Öffentlichkeitsarbeit zu verbessern. Sowohl Print- als auch elektronischen Medien wurden verstärkt in der internen und der externen PR eingesetzt. Als bedeutendsten Schritt haben wir in dieser Zeit auch eine Dachmarke als Kommunikationsklammer für unser wachsendes Dienstleistungsangebot entwickelt. Nach unserer Namensänderung auf **NEUSTART** galt es, diese Dachmarke bekannt zu machen und dabei unsere Werte und Zielsetzungen so breit wie möglich zu kommunizieren und den dadurch aufgebauten Bekanntheitsgrad und das aufgebaute positive Image auf alle unsere Dienstleistungen zu übertragen. Als Basis für unsere weiteren Marketingmaßnahmen haben wir ein Konzept für das Anspruchsgruppenmanagement entwickelt und setzten sowohl Direct-Marketing-Aktionen als auch Werbekampagnen mittels Plakaten und Radio ein.

In der Aufbauorganisation war es zwischen 2001 und 2004 vor allem Ziel, die Anzahl der Standorte und der Führungskräfte zu reduzieren. Trotzdem sollte das Dienstleistungsangebot verbessert und überall in Österreich verfügbar werden, weshalb die Abteilungen unserer operativen Einheiten aufgrund der größeren Anzahl an Dienstleistungen neu zu organisieren waren. Dafür mussten neben der entsprechenden Flexibilität im Personaleinsatz auch zentrale Prozessverantwortliche als Ergänzung unserer bisherigen Einlinienorganisation geschaffen werden. Deren Aufgabe ist es, die für die gesamte Organisation geltenden Prozessstandards zu schaffen, deren Umsetzung zu organisieren und die Weiterentwicklung strukturiert durchzuführen. Alle relevanten Prozesse wurden in einem elektronischen Qualitätshandbuch abgebildet und samt den dafür notwendigen Dokumenten allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zugänglich gemacht. Durch verlässliche Abläufe sollen sowohl die Dienstleistungsqualität als auch die Kosten verbessert werden. An der Unternehmensspitze wurden die Geschäftsführungsbereiche neu organisiert und ein Aufsichtsrat etabliert.

Parallel dazu galt es, die Führungskräfte so rasch wie möglich mit einem speziell an die neuen Bedürfnisse von **NEUSTART** und die Anspruchsgruppen angepasstes Controllingsystem zu unterstützen. Es wurde eine differenzierte Kostenarten-, Kostenstellen und Kostenträgerrechnung entwickelt und das Personalcontrolling liefert seither monatliche Kennzahlen und die Basisinformationen für das Umlagesystem und Szenarienrechnungen. Eine integrierte Mehrjahresbudgetierung, monatliche Soll-/Ist-Vergleiche und Vorscheurechnungen wurden mit Professional Planner umgesetzt. Die Weiterverarbeitung der Daten über unsere Dienstleistungen wurde mit Datawarehouse und Pivot-Tabellen als Front-End für OLAP-Auswertungen (Online Analytical Processing) ermöglicht und bietet seither eine sehr gute Datengrundlage für das Key-Account Management.

All diese Veränderungen waren nach einer strategischen IT-Planung durch die Ausstattung aller Mitarbeiter mit PC-Arbeitsplätzen, die Vernetzung aller **NEUSTART** Einrichtungen mit der Zentrale und dem Aufbau eines zentralen Helpdesk möglich. Es wurde eine eigene webbasierte Dokumentationssoftware für die sozialarbeiterische Betreuungsarbeit (siehe Case Study und Video auf microsoft.com) und diverse Schnittstellenlösungen zur Kopplung von unterschiedlichen Funktionsbereichen und Optimierung der Prozesse entwickelt. Auch wurde das Konzept des **NEUSTART** Qualitätshandbuchs in Lotus-Notes, womit für alle Mitarbeiter jederzeit alle Verantwortlichkeiten, Prozesse und Qualitätsdokumente (Regelungen, Formulare, Checklisten) ersichtlich sind, technisch umgesetzt.

2003 wurden zur Umsetzung und Steuerung all dieser Veränderungen jährliche Zielvereinbarungs- und Beurteilungsgespräche mit den Führungskräften und jährliche Zielvereinbarungsgespräche mit den Mitarbeitern eingeführt. Jährliche Qualitätsworkshops und elektronische Diskussionsforen für unterschiedliche Hierarchieebenen dienen der kontinuierlichen Weiterentwicklung aller Unternehmensbereiche. Die Aus- und Weiterbildung aller Beschäftigten wurde weg vom „Gießkannenprinzip“ hin zu einer Strategie unterstützenden und Bedarfs orientierten Personalentwicklung geführt und die diesbezüglichen Maßnahmen sind seither in den Unternehmensplanungszyklus integriert.

Im Strategischen Management wurde das Unternehmen in sieben Strategische Geschäftsfelder gegliedert und spezifische Ziele entwickelt. Zur Umsetzung wurde eine Balanced Scorecard mit fünf Dimensionen

- ▲ Gesellschaft
- ▲ Auftraggeber/Leistungen/Klientinnen
- ▲ Zuweiser/Kooperation/Konkurrenten
- ▲ Lernen und Entwickeln/Mitarbeiterinnen
- ▲ Prozesse/Finanzen,

aufgebaut und mit allen anderen Planungs- und Steuerungssystemen verbunden.

2004 gelang der Schritt über Österreich hinaus und es wurde ein Tochterunternehmen mit Sitz in Stuttgart gegründet. **NEUSTART** erhielt nach einer europaweiten Ausschreibung den Zuschlag vom Land Baden-Württemberg, die Bewährungs- und Gerichtshilfe in privater Trägerschaft durchzuführen. Seit 2007 wird dies mit rund 350 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern flächendeckend umgesetzt.

Dies löste einen weiteren Entwicklungsschub aus. Es musste das Prozessmanagement ausgeweitet werden und die Standardisierung konzernweit erfolgen. Für konzerninterne Prozesse wurden Service Level Agreements und eine Konzernverrechnung nach internationalen Standards entwickelt. Ein Dokumentenmanagement- und Workflowsystem für Rechnungswesenprozesse wird in Angriff genommen und das interne Kontrollsystem angepasst. Die IT-Systeme müssen erweitert und das Controllingsystem nach Gestaltung der Konzernaufbauorganisation und der Führungssysteme auf den gesamten Konzern ausgeweitet werden.

Success is never final (Winston Churchill)