

Warum Selbsteinschätzung?

Peter F. Drucker

Millionen Ehrenamtliche, die für gemeinnützige Institutionen arbeiten, leben jeden Tag beispielhaft das Bekenntnis zu verantwortungsvoller Bürgerschaft in der Gemeinschaft vor. In der Tat, gemeinnützige Organisationen sind von zentraler Bedeutung für die Lebensqualität, und sie sind das hervorstechendste Merkmal.¹

Vor vierzig Jahren klang das Wort Management in den Ohren der Gemeinnützigen sehr schlimm. Management bedeutete *business*, und das Einzige, was eine gemeinnützige Organisation nicht war, war ein *business*. Heute verstehen die Gemeinnützigen, dass sie umso mehr Management brauchen, weil sie im herkömmlichen Sinn keinen Gewinn machen müssen. Jetzt müssen sie lernen, wie Management genutzt werden kann, damit sie sich noch besser

auf ihre Mission konzentrieren können. Doch es sind nur wenige Instrumente verfügbar, die auf die besonderen Merkmale und die zentralen Bedürfnisse von vielen gemeinnützigen Organisationen ausgerichtet sind.²

Obwohl ich kein einziges gewinnorientiertes Unternehmen kenne, das so gut geführt wird wie einige der gemeinnützigen, kann die große Mehrzahl der Gemeinnützigen bestenfalls als »befriedigend« eingestuft werden. Nicht aus Mangel an Bemühung; die meisten von ihnen arbeiten sehr hart. Aber aus Mangel an Fokussierung, und aus Mangel an Hilfsmittel-Kompetenz. Ich sage jedoch voraus, dass sich dies ändern wird, und wir von der *Drucker Foundation* [heute: *Leader to Leader Institute*] hoffen, dass wir in diesen Bereichen der Fokussierung und Hilfsmittel-Kompetenz die größte Wirkung erzielen.³

Jahrelang befanden sich die Gemeinnützigen im Glauben, dass gute Intentionen an sich ausreichten. Aber heute wissen wir, dass gerade weil wir unterm Strich nichts haben müssen, wir besser als gewinnorientierte Unternehmen

wirtschaften müssen. Wir brauchen Disziplin, die in unserer Mission wurzelt. Wir müssen mit unseren begrenzten Ressourcen an Menschen und Geld maximale Effektivität erzielen. Und wir müssen die Leistungsbewertung unserer Organisationen sehr gut durchdenken.⁴

Die fünf entscheidenden Fragen

Das *self-assessment*, die Selbsteinschätzung, ist eine Methode, um zu beurteilen, was man tut, warum man es tut und was man tun *muss*, um die Leistung einer Organisation zu verbessern. Dabei werden fünf grundlegende Fragen gestellt: *Was ist unsere Mission?* *Wer ist unser Kunde?* *Worauf legt der Kunde Wert?* *Was sind unsere Ergebnisse?* und *Was ist unser Plan?* Selbsteinschätzung muss Handeln nach sich ziehen, sonst ist sie bedeutungslos. Um wachsende Bedürfnisse zu befriedigen und um in einer turbulenten und anspruchsvollen Umgebung erfolgreich zu sein, müssen Organisationen des sozialen Sektors sich auf ihre Mission fokussieren,

das Übernehmen von Verantwortung demonstrieren und Ergebnisse erzielen.⁵

Das Instrument Selbsteinschätzung zwingt eine Organisation, sich auf ihren Auftrag zu konzentrieren. Etwa acht von zehn Gemeinnützigen sind kleine Organisationen, deren Leiter es sehr schwierig finden, nein zu jemandem zu sagen, der mit einer guten Sache bei ihnen vorstellig wird. Ich habe einigen guten Freunden von mir, die in örtlichen Kirchengemeinderäten arbeiteten, dazu geraten, die Hälfte der Dinge, die sie bisher getan haben, in Zukunft zu lassen – nicht weil sie unwichtig waren, sondern weil sie unnötig waren. Ich sagte ihnen: »Dies können andere Leute übernehmen, und sie werden es gut machen. Vor ein paar Jahren war es vielleicht eine gute Idee, dass ihr diesem Bauernmarkt auf die Beine geholfen habt, weil jene vietnamesischen Bauern bei euch in der Gegend einen Ort brauchten, um ihre Produkte zu verkaufen; aber er läuft mittlerweile gut, und ihr müsst ihn nicht mehr betreiben. Es ist an der Zeit, sich organisiert aus der Verantwortung zurückzuziehen.«⁶

Sie können nicht bei der richtigen Ergebnisbestimmung ankommen ohne maßgeblichen Input Ihrer Kunden – und bitte lassen Sie uns nicht über den Begriff »Kunde« debattieren. Im Geschäftsleben ist ein Kunde jemand, den man zufriedenstellen muss. Wenn man es nicht tut, erzielt man keine Ergebnisse. Und sehr bald hat man kein Geschäft mehr. In einer gemeinnützigen Organisation, ob man den Kunden nun als Schüler, Patienten, Mitglied, Teilnehmer, Freiwilligen, Spender oder wie auch immer bezeichnet, muss das Augenmerk darauf gerichtet sein, was diese Individuen und Gruppen schätzen – auf die Befriedigung ihrer Bedürfnisse, Hoffnungen und Sehnsüchte.⁷

Die Gefahr liegt darin, dass Sie auf Grundlage dessen handeln, was *Ihrer Meinung nach* den Kunden befriedigt. Sie werden unvermeidlich falsche Vermutungen anstellen. Die Antworten zu erraten, das sollte die Leitung einer Organisation noch nicht einmal versuchen; sie sollte immer zu den Kunden gehen und systematisch nach diesen Antworten suchen. Und so, im Prozess der Selbsteinschätzung, werden Sie eine

dreiseitige Unterhaltung mit Ihrem Vorstand, den Mitarbeitern und Kunden führen und jede dieser Perspektiven in Ihre Diskussionen und Entscheidungen mit einbeziehen.⁸

Planung ist keine Maßnahme

Wenn Sie den Selbsteinschätzungsprozess bis zum Abschluss bringen, werden Sie einen ausgestalteten Aktionsplan haben. Planung wird häufig als das Treffen zukünftiger Entscheidungen missverstanden, aber Entscheidungen existieren nur in der Gegenwart. Sie müssen übergreifende Ziele haben, die auf eine Zukunftsvision hinauslaufen, aber die unmittelbare Frage, vor der eine Organisation steht, lautet nicht, was morgen zu tun ist. Die Frage lautet: Was müssen wir *heute* tun, um Ergebnisse zu erzielen? Planung ist keine Maßnahme. Es ist ein fortwährender Prozess der Stärkung dessen, was funktioniert und der Aufgabe dessen, was nicht funktioniert, es ist das Eingehen riskanter Entscheidungen mit dem größten Wissen über die potenziellen Auswirkungen, es ist das Festlegen

von Zielen, das Auswerten von Leistungen und Ergebnissen durch systematisches Feedback und die ständige Neuausrichtung, wenn die Bedingungen sich ändern.⁹

Konstruktiven Dissens fördern

Alle Entscheidungsträger ersten Ranges, die ich beobachtet habe, befolgten eine sehr einfache Regel: Wenn es einen schnellen Konsens in einer wichtigen Sache gibt, trifft die Entscheidung nicht. Allgemeine Zustimmung bedeutet, dass keiner seine Hausaufgaben gemacht hat. Die Entscheidungen der Organisation sind wichtig und riskant, und sie *sollten* kontrovers diskutiert werden. Es gibt eine sehr alte Redensart – sie geht auf Aristoteles zurück und wurde später ein Grundsatz der frühen christlichen Kirche: In den wesentlichen Dingen Einheit, im Handeln Freiheit und bei allen Dingen Vertrauen. Vertrauen ermöglicht, dass abweichende Meinungen offen hervorgebracht werden.¹⁰

Gemeinnützige Organisationen brauchen eine gesunde Atmosphäre der offenen Meinungsäu-

ßerung, wenn sie Innovation und Engagement fördern wollen. Gemeinnützige müssen ehrliche und konstruktive Meinungsverschiedenheiten ermutigen, gerade weil jedermann sich einem guten Zweck verschrieben hat: Aus: »Deine Meinung steht gegen meine« kann sonst leicht: »Dein guter Glaube gegen meinen« werden. Ohne angemessene Ermutigung tendieren Menschen dazu, schwierige, doch unerlässliche Diskussionen zu vermeiden und sie zu unterschwelligen Fehden werden zu lassen.¹¹

Ein weiterer Grund, Meinungsverschiedenheiten zu unterstützen, ist, dass jede Organisation ihre Nonkonformisten braucht. Dies ist nicht die Art von Mensch, der sagt: »Es gibt einen richtigen und einen falschen Weg – und unseren Weg.« Eher sagt er oder sie: »Welches ist der richtige Weg *für die Zukunft?*« Und er wird bereit für Veränderungen sein. Schließlich enthüllt eine offene Diskussion auch, welche Einwände es gibt. Mit echter Partizipation muss eine Entscheidung nicht »verkauft« werden. Ratschläge können eingearbeitet werden, Einwände berücksichtigt, und die Entscheidung

selbst wird zu einer Verpflichtung zum Handeln.¹²

Eine Gesellschaft von Bürgern für morgen schaffen

Ihr Bekenntnis zur Selbsteinschätzung ist ein Bekenntnis dazu, für sich selbst und Ihre Organisation eine führende Rolle zu entwickeln. Sie werden Ihre Vision erweitern, indem Sie Ihren Kunden zuhören, einen konstruktiven Dissens fördern und auf die weitreichenden Veränderungen in der Gesellschaft schauen. Es liegen wichtige Entscheidungen vor Ihnen: Ob das Leitbild geändert wird; ob Programme, die ihre Nützlichkeit überlebt haben, aufgegeben werden, um Ressourcen auf andere Bereiche zu konzentrieren; wie Sie mit Ihrer Kompetenz und Ihrem Engagement Chancen wahrnehmen können; wie Sie Gemeinschaft aufbauen und Leben verändern können. Selbsteinschätzung ist die erste Handlungsanforderung für Leadership: ständig neu fokussieren, ständig neu scharf stellen, nie wirklich zufrieden sein. Und dies tun Sie am be-

sten dann, wenn Sie erfolgreich sind. Wenn Sie warten, bis es abwärts geht, wird es sehr schwierig.¹³

Wir erschaffen die bürgerliche Gesellschaft von morgen durch den sozialen Sektor, durch *Ihre* gemeinnützige Organisation. Und in dieser Gesellschaft ist jeder ein *Leader*, jeder ist verantwortlich, jeder handelt. Daher sind Mission und Leadership nicht nur Dinge, von denen man liest, von denen man hört; es sind Dinge, die *getan* werden wollen. Selbsteinschätzung kann und sollte gute Absichten und Fachwissen in effektives Handeln verwandeln – nicht nächstes Jahr, sondern morgen Früh.¹⁴

Anmerkungen

- 1 Peter F. Drucker, *The Five Most Important Questions You Will Ever Ask About Your Nonprofit Organization* (San Francisco: Jossey-Bass, 1993), SAT1: S. 2.
- 2 Drucker, *The Five Most Important Questions*, S. 2.
- 3 Drucker, *The Five Most Important Questions*, S. 2.
- 4 Drucker, *The Five Most Important Questions*, S. 2.
- 5 Gary J. Stern, *The Drucker Foundation Self-Assessment Tool: Process Guide* (San Francisco: Jossey-Bass, 1999), SAT2PG: S. 4.
- 6 Drucker, *The Five Most Important Questions*, S. 3.
- 7 Stern, *The Drucker Foundation Self-Assessment Tool: Process Guide*, S. 4.
- 8 Stern, *The Drucker Foundation Self-Assessment Tool: Process Guide*, S. 4.
- 9 Stern, *The Drucker Foundation Self-Assessment Tool: Process Guide*, S. 4.
- 10 Peter F. Drucker, *The Drucker Foundation Self-Assessment Tool: Participant Workbook* (San Francisco: Jossey-Bass, 1999), SAT2: S. 5.
- 11 Drucker: *The Drucker Foundation Self-Assessment Tool: Participant Workbook*, S. 6.
- 12 Drucker: *The Drucker Foundation Self-Assessment Tool: Participant Workbook*, S. 6.
- 13 Drucker: *The Drucker Foundation Self-Assessment Tool: Participant Workbook*, S. 6.
- 14 Drucker: *The Drucker Foundation Self-Assessment Tool: Participant Workbook*, S. 6.

