

MAESTRO – ein Modell zur Analyse, Evaluation und Strategieentwicklung in Organisationen.

MAESTRO ist ein praxiserprobtes Instrument, das einen Raster und standardisierte Begriffe anbietet, mit denen Organisationen und ihre Leistungen eingeordnet, beobachtet, beschrieben und analysiert werden können. Das Instrument ist so aufgebaut, dass es sowohl von externen Beratern als auch von internen Projektverantwortlichen für unterschiedliche Aufgabenstellungen verwendet werden kann, beispielsweise für die:

- Planung, Steuerung und Evaluierung von Leistungsprozessen
- Aufbau eines Qualitätsmanagements
- Präsentation einer Organisation; Aufbau eines Berichtes, einer Publikation etc.

Weshalb MAESTRO ?

MAESTRO stellt Organisationen einerseits statisch dar: Es werden verschiedene für die Leistung der Organisation relevante Dimensionen (i.S. von „wichtigen Merkmalen“) und ihre Beziehungen zueinander aufgezeigt. Diese Elemente und Beziehungen werden andererseits in verschiedenen Phasen des Leistungsprozesses betrachtet. Damit wird die Beobachtung, Bewertung und Planung dynamischer Prozesse innerhalb der Organisation und zwischen der Organisation und ihrer Umwelt möglich.

Modelle sind dann hilfreich, wenn sie den Akteuren Übersicht verschaffen und ihnen die Möglichkeit bieten, sich zu verständigen. Die schematische Vereinfachung erlaubt es, konkrete Fragen zur Organisation an den richtigen Ort zu rücken und im Zusammenhang zu bearbeiten. Allerdings dürfen Modelle nie mit der Wirklichkeit verwechselt werden: Sie stellen immer eine stark reduzierte Sichtweise dar und können der vielfältigen Wirklichkeit von Organisationen (v.a. auch ihrer unterschiedlichen Wahrnehmung durch die verschiedenen Akteure) keinesfalls voll gerecht werden. Modelle sind nicht die Organisation selbst – aber sie erleichtern den Austausch über sie.

Was ist eine Organisation?

- Organisationen sind zweckgerichtet.
- Organisationen sind intern ausdifferenziert in soziale und technische Teilsysteme.
- Organisationen sind auf Überleben ausgelegt.

Mit dieser Definition erfassen wir sowohl Organisationen im umgangssprachlichen Sinn mit eigener Rechtspersönlichkeit (Nonprofit-Organisationen, Betriebe, Mitgliederorganisationen), einzelne Betriebs- oder Verwaltungseinheiten, als auch Projektorganisationen.

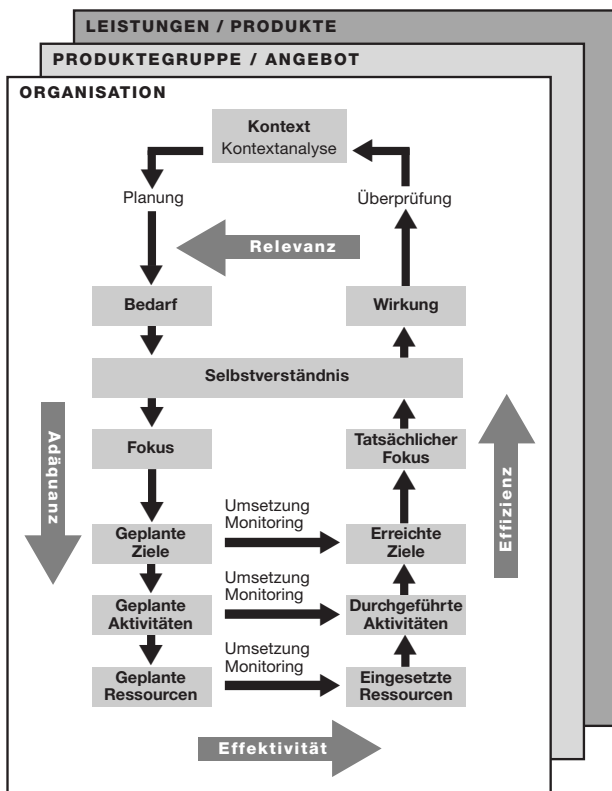
Was ist das Besondere an MAESTRO?

Organisationen können nach soziologischen, psychologischen, historischen, ökonomischen, politischen Gesichtspunkten betrachtet werden; MAESTRO stellt den Leistungsprozess von Organisationen ins Zentrum; «Organisationen sind zweckorientiert»: sie sind dazu da, «Leistungen zu erbringen». Organisationen ermöglichen es, grosse Aufgaben zu bewältigen – Aufgaben, die die Möglichkeiten eines einzelnen Menschen übersteigen und nur dank Zusammenarbeit erfüllt werden können.

Was leistet MAESTRO ?

MAESTRO bietet ein Modell, mit dem sich der Prozess der Leistungserbringung innerhalb der Organisation beschreiben, analysieren und bewerten lässt, in Bezug auf:

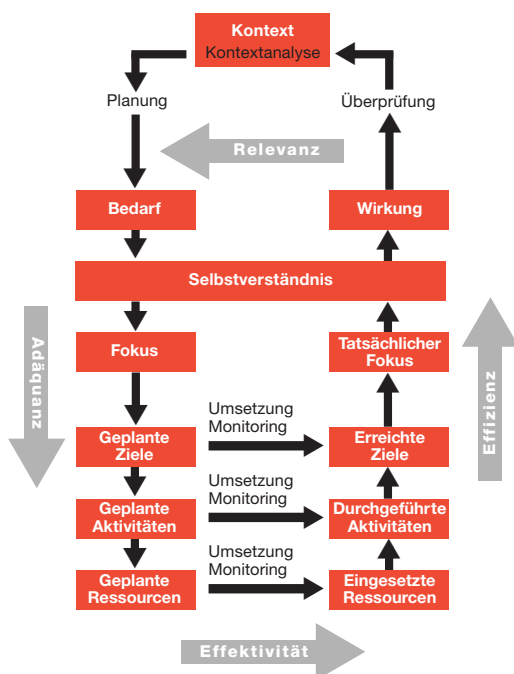
- a) sieben Merkmale der Organisation
- b) vier Relationen zwischen den Merkmalen
- c) die vier Phasen von Planung, Umsetzung, Überprüfung und Verbesserung;
- d) die drei Ebenen Organisation – Produktgruppe / Angebot – Produkte / Leistungen



Je nach Aufgabenstellung können alle Elemente des Rasters (a bis c) auf allen drei Ebenen analysiert werden (z.B. für eine Organisationsdiagnose), oder ausgewählte Elemente werden spezifisch auf einzelnen Ebenen beobachtet (z.B. für ein Qualitätsmanagementsystem).

Der Aufbau von MAESTRO

MAESTRO geht davon aus, dass die folgenden 7 Merkmale die wichtigsten Aspekte des Leistungsprozesses charakterisieren:



■ Kontext:

Welches ist die Umwelt der Organisation, in der sie ihre Leistungen erbringt?

Die Organisation beobachtet den **Kontext**, um festzustellen, welche Rahmenbedingungen und äusseren Einflussfaktoren für sie relevant sind, welche sie selber beeinflussen kann und an welche sie sich wie anpassen muss.

■ Bedarf:

Warum braucht es die Organisation und ihre Leistungen? Auf welche Aufgaben reagiert sie?

Mit der Definition des **Bedarfs** legt die Organisation im Wesentlichen ihr Tätigkeitsfeld fest. Sie umschreibt, in welchem Bereich des sozialen, wirtschaftlichen, politischen oder ökologischen Umfeldes sie einen Beitrag leisten will und kann.

■ Selbstverständnis der Organisation:

Wie definiert sie ihren Auftrag? Wie versteht sie sich selbst?

Ausgehend vom Bedarf beschreibt sie auf der Stufe der strategischen Planung ihr **Selbstverständnis**, je nach Art der Organisation in der Form eines Leitbildes, eines «Mission Statements», eines politischen Auftrages oder von Oberzielen.

■ Zielgruppen bzw. Fokus:

Für wen werden die Leistungen erbracht? Welchen Fokus setzt die Organisation?

An der Schnittstelle zwischen strategischer und operationeller Planung kann die Organisation das Selbstverständnis präzisieren, indem sie sich einen spezifischen Fokus gibt. Je nach Organisation und Selbstverständnis ist dies beispielsweise die Definition von Zielgruppen, die Festlegung von Geschäftsfeldern oder von Aktionslinien.

■ Ziele:

Was wird dank den Leistungen der Organisation für die Zielgruppen (bzw. im fokussierten Umfeld der Organisation) verändert?

Auf dem Hintergrund ihrer strategischen Ausrichtung definiert die Organisation auf der operationellen Ebene, welche konkreten **Ziele** sie mit ihren Leistungen oder Produkten erreichen will.

■ Prozesse bzw. Aktivitäten der Organisation:

Auf welche Art und Weise werden die Ziele erreicht?

■ Ressourcen:

Mit welchen personellen, technischen, strukturellen und finanziellen Mitteln werden die Leistungen erbracht? Welche Kooperationen geht die Organisation zu diesem Zweck ein?

Auf der Durchführungsebene stehen die *geplanten* den *tatsächlich eingesetzten Ressourcen*, den ausgeführten **Aktivitäten** und den **erreichten Zielen** oder Resultaten gegenüber. Damit in der späteren Evaluation die geplanten und die erreichten Grössen verglichen werden können, ist es wichtig, dass Ziele als überprüfbare (mess- oder beobachtbare) Soll-Zustände formuliert werden und dass die geplanten Aktivitäten und Ressourcen klar definiert sind.

Die Logik der Planung sagt, dass die Resultate ihrerseits eine **Wirkung** erzielen. Idealerweise entspricht die erreichte Wirkung der Befriedigung des anfänglich identifizierten **Bedarfs**.

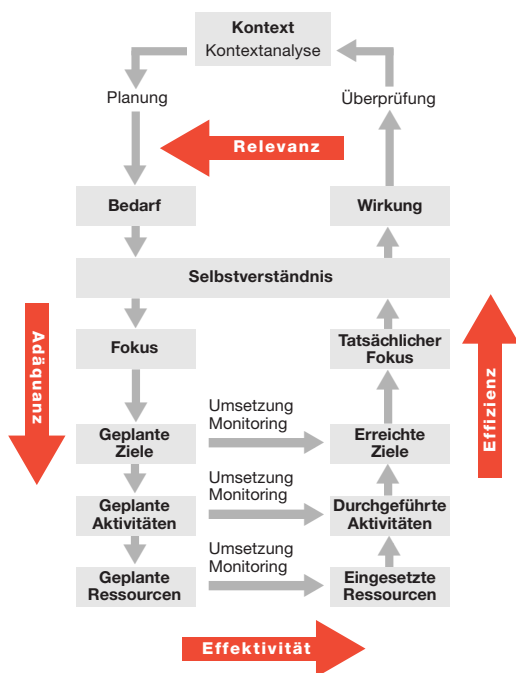
MAESTRO stellt mit 4 **Relationen** Zusammenhänge zwischen den Merkmalen dar, die für die erfolgreiche Gestaltung des Leistungsprozesses entscheidend sind. Für die Organisation ist es wichtig, folgende Relationen zu beobachten:

- die **Umwelteinflüsse** auf die Organisation
- die Beziehung zwischen Auftrag, Auftragsverständnis und Zielgruppen, das «Kundendreieck» in öffentlichen Verwaltungen und NPO



- Die Zielorientierung der Prozesse und Ressourcen
- Der Einfluss der Ressourcen auf Prozessgestaltung und Zielsetzung

Diese Relationen lassen sich als logische Zusammenhänge zwischen den Merkmalen darstellen und analysieren.



■ **Adäquanz:**

Adäquanz bedeutet, dass Bedarf, Selbstverständnis, Zielgruppen, Ziele, Aktivitäten und Ressourcen angemessen aufeinander abgestimmt sind. In aufsteigender Reihenfolge ist zu überprüfen, ob mit den eingesetzten Ressourcen die geplanten Aktivitäten durchgeführt werden können, ob die geplanten Aktivitäten einen Beitrag zur Erreichung der gesetzten Ziele zu leisten vermögen, ob die definierten Ziele der Zielgruppe angemessen sind und ob damit der identifizierte Bedarf befriedigt werden kann. Dies ist die zentrale Funktion der *Planung*.

■ **Effektivität:**

Sie kennzeichnet das Verhältnis zwischen den geplanten und den tatsächlich erreichten Werten, d.h. den Soll – Ist Vergleich. Dabei geht es beim Aspekt der Ressourcen um die **Kosteneffektivität**, bei den Aktivitäten um die **Kontrakterfüllung**, bei den Zielen um die **Zielerreichung**, und beim Fokus um die **Zweckerfüllung**. Effektivität bezieht sich spezifisch auf die *Durchführung*, indem sie die Frage stellt, ob wir *die Dinge richtig tun*.

■ **Effizienz:**

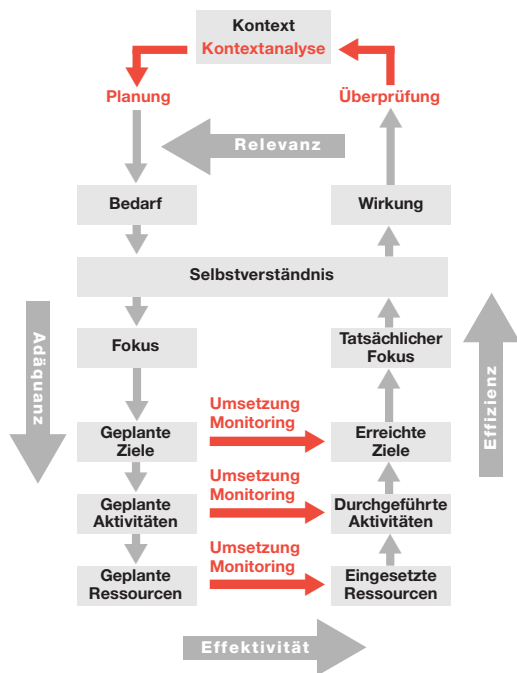
Effizienz bezeichnet das Verhältnis zwischen den eingesetzten Ressourcen und den erreichten Resultaten, d.h. die Input – Output Relation. Effizienz ist das Mass für die Wirksamkeit des Mitteleinsatzes.

■ **Relevanz:**

Sie setzt die erzielte Wirkung in Relation zum identifizierten Bedarf. Relevanz ist die zentrale Verbindung zwischen Evaluation und Planung. Sie enthält die Frage, ob wir *das Richtige tun*? Die Leistungen einer Organisation sind nur relevant, wenn deren Wirkung einem vorhandenen, zuvor identifizierten Bedarf entspricht. Ist dies nicht der Fall, ist in der erneuten Analyse die notwendige Anpassung, Korrektur zu definieren.

Damit ist der Zyklus angesprochen, in dem Organisationen die Merkmale und ihre Relationen zueinander laufend beobachten, analysieren und gestalten.

MAESTRO geht in dieser dynamischen Betrachtung davon aus, dass Organisationen absichtsvoll und reflektiert handeln, in einem Leistungsprozess, in dem sich 4 Phasen unterscheiden lassen.



■ Organisationen planen ihre Ziele, ihre Prozesse, ihre Ressourcen (Plan)

Die Kontextanalyse ist dabei die Grundlage der Planungsphase und damit Ausgangspunkt für die weiteren Phasen. Die Organisation analysiert den spezifischen wirtschaftlichen, politischen, gesellschaftlichen, wissenschaftlichen/technologischen und/oder ökologischen Kontext, in dem sie agiert. Ziel der Analyse ist es den Bedarf, den die Organisation bedienen möchte sowie die damit verbundenen kontextbedingten Chancen und Risiken zu identifizieren. Auf dieser Grundlage plant die Organisation, welche Leistungen sie erstellen will, wie sie dies tun will und welche Wirkung sie damit erzielen sollte, um den identifizierten Bedarf zu befriedigen. Die Planung erfolgt meist zweistufig, in einer übergeordneten, auf einen langfristigen Zeithorizont ausgerichteten strategischen Planung und einer kurzfristigen, auf die Umsetzung gerichteten operationellen Planung. Die Gewichtung der zwei Stufen hängt von der Aufgabenstellung ab.

■ Organisationen erbringen ihre Leistungen gemäss diesen Plänen (sofern sich diese als realistisch und einleuchtend bewähren) (Do)

In der Durchführungsphase erbringt die Organisation ihre Leistungen (z.B. Gesundheitsversorgung einer Bevölkerungsgruppe) bzw. erzeugt ihre Produkte (z.B. Nahrungsmittel) mit Hilfe der bereitgestellten Ressourcen und den notwendigen Aktivitäten bzw. Prozessen. Zur zielgerichteten Steuerung der Leistungserbringung braucht die Organisation einerseits ihre Pläne und andererseits ein System der begleitenden Beobachtung (Monitoring),

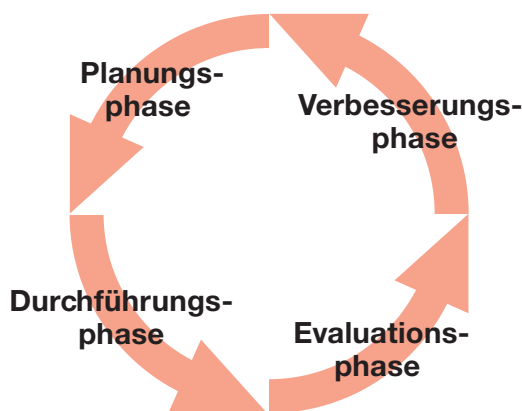
das Informationen zum Fortschritt und zur Entwicklung relevanter, externer Faktoren liefert.

■ Organisationen überprüfen periodisch ihre Pläne aufgrund der konkreten Ergebnisse und Erfahrungen (Check)

In der Evaluationsphase wird der Erfolg auf drei Stufen beurteilt. Primär werden die tatsächlich erbrachten Leistungen (outputs) mit den Planungsvorgaben verglichen und bewertet. Auf der zweiten Stufe wird die Zielerreichung (outcomes) gemessen und auf einer dritten Stufe die Wirkung (impact) analysiert, die sich als Folge der Leistungen ergibt (z.B.: verbesserte Gesundheitssituation der Bevölkerungsgruppe, Versorgungssicherheit).

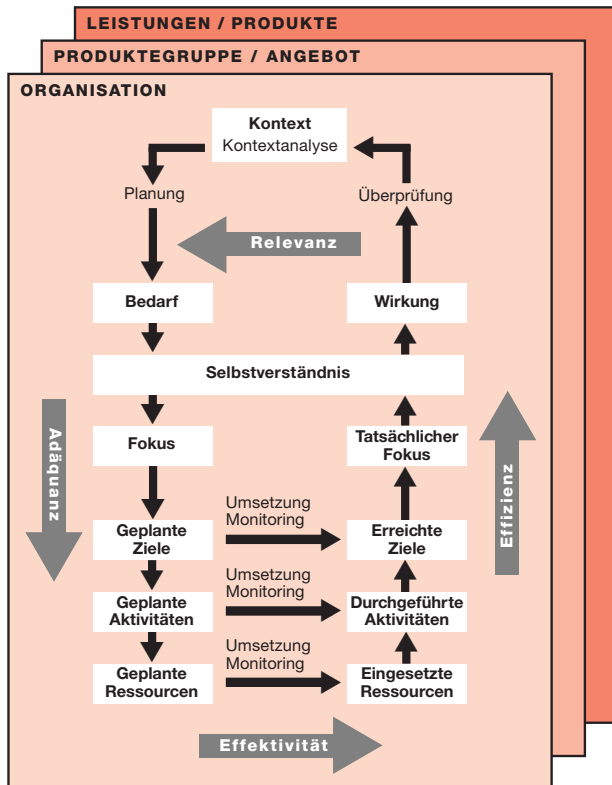
■ Organisationen verbessern ihre Pläne aufgrund der Ergebnisse dieser Überprüfungen (Act)

Die Resultate der Evaluation fließen in eine erneute Kontextanalyse ein. Aus der Analyse des zwischenzeitlich meist veränderten Umfeldes und den Erkenntnissen der Evaluation werden Anpassungen an der Definition des Bedarfs und an den erforderlichen Leistungen abgeleitet, mit dem Ziel, die Leistungserbringung zu optimieren. Damit beginnt die nächste Abfolge von Plan – Do – Check – Act, d.h. des im Qualitätsmanagement bekannten Demingkreises (PDCA-Zyklus), der letztlich dem Grundprinzip evolutionärer Prozesse entspricht.



In vielen Bereichen hat sich das 'Project-Cycle-Management' (PCM) als Standard etabliert, um die Dynamik des Leistungsprozesses zu strukturieren. Das PCM unterscheidet die 3 Phasen Planung, Umsetzung und Evaluation. Hier umfasst die Evaluation sowohl die Überprüfung des Projektes als auch die Anpassung des Projektes aufgrund der Erkenntnisse. Das Spezifische am PCM ist ein systematisches Monitoring während der Umsetzung als Grundlage für die Evaluation.

MAESTRO geht davon aus, dass Organisationen zur Umsetzung des Leistungsprozesses explizit oder implizit Strukturen schaffen. MAESTRO unterscheidet drei Ebenen auf denen die Organisation plant, implementiert und evaluiert:



■ **Die Leistung, das einzelne Produkt:** Eine Beratung, eine Ausbildung, die Wahrnehmung von Mitgliederinteressen, die Herstellung eines Produktes findet für oder mit einzelnen Exponenten der Zielgruppen, die sich durch ganz bestimmte Merkmale auszeichnen, statt und sind auf spezifische Ziele ausgerichtet, zielgruppenspezifisch gestaltet und mit angemessenen Ressourcen ausgestattet.

■ **In Leistungs- oder Produktegruppen** fasst die Organisation ähnliche Leistungen oder Produkte zusammen. Damit definiert sie ihr Gesamtangebot, ihr Portfolio, ihr Programm, ihr Dienstleistungsangebot, oder ihre Tätigkeitsfelder. Dies können beispielsweise Kursprogramme, Leistungskataloge, Produktpaletten oder Projektportfolios sein. In kleinen Organisationen kann es sinnvoll sein, die Ebenen «Leistung» und «Produktegruppe» zusammenzufassen.

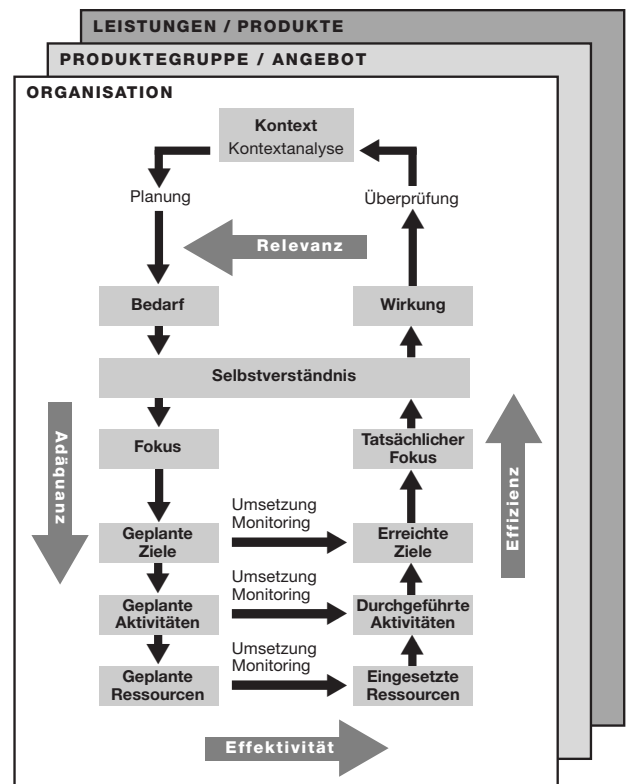
■ **Die Organisation als Ganzes** schafft mit ihren Analyse-, Planungs-, Führungs- und Kontrollaufgaben die Voraussetzungen, dass die einzelnen Angebote geplant, durchgeführt und weiterentwickelt werden können. Dazu legt sie Strukturen sowie interne und externe Prozesse fest. Soweit fassbar, werden diese in Statuten, Leitbildern, Strategiepapieren, politischem Auftrag, Planungsdokumenten, Organisationshandbüchern, Organigrammen etc. festgehalten und entsprechend dem PDCA-Zyklus periodisch überprüft und angepasst.

Die Anwendung von MAESTRO ?

Beispiel: Das SVOAM-Qualitätslabel «SVOAM 2005»

Eine umfassende Anwendung von MAESTRO erfolgte im Rahmen des von KEK-CDC entwickelten Qualitätsmanagement-Systems für arbeitsmarktliche Massnahmen, das seit 2005 unter den Namen SVOAM Label zertifiziert wurde.

Gemäss nebenstehender Grafik wurden innerhalb des Modells insgesamt sieben Punkte identifiziert, als Kriterien festgelegt, und auf allen drei Ebenen d. h. auf der Ebene des Angebots (einzelne Programme wie Werkstätten, Kurse, Beratungsmodule etc.) sowie auf der Ebene der individuellen Teilnehmerförderung. Die verwendeten Begriffe wurden dem spezifischen Bedarf angepasst. Das SVOAM Label 2005 stellt sich auf Seite 6 im Überblick dar.



		Organisationsebene	Angebotsebene	Leistungsebene
Dimensionen:	Beispiel: SVOAM	Organisation	Programm	Teilnehmender
Kontext		Für die Organisation relevante Umwelt Form: Strategiedokument	Für das Programm relevante Arbeitsmarktbereiche Form: Programmkonzept	Allenfalls: Spezif. individuelle Kontextaspekte, die vom Programm aspekt abweichen
Selbstverständnis	Auftragsverständnis	Identität/Wertvorstellungen «raison d'être» Form: Leitbild und Statuten	Operationalisierung des Leitbildes auf das einzelne Programm Form: Konzept	
Fokus	Zielgruppen	Die Organisation umschreibt alle Zielgruppen, welche sie anspricht. Form: Leitbild und z.B. Prospekte	Die Merkmale der Zielgruppen je Programm sind definiert. Form: Konzept, Ausschreibung	Übereinstimmung individuelle Teilnehmermerkmale mit Konzept Form: Teilnehmerdossier
Ziele	Ziele	Strategische Ziele Die Organisation legt fest, welche konkreten Ziele sie erreichen will. Form: Leitbild, Jahresprogramm	Programmziele Form: Konzept, Ausschreibung	Individuelle Teilnehmerziele Form: Individueller Förderplan
Aktivitäten	Strukturen, Prozesse	Aufbau und Ablauforganisation der Gesamtorganisation Form: Organigramm und Funktionendiagramme	Programmablauf; Ausgestaltung der Beratungs-, Bildungs- und Qualifizierungsprozesse Form: Konzept	Individueller Förderplan Form: Teil des Förderplans
Ressourcen	Mittel	Ressourcenarten: Personal, Finanzen, Sachmittel Form: Personalkonzept, Finanzkonzept, Budget	Personaletat pro Programm Programmbudget Sachmittelinventar	Liste der individuellen Fördermassnahmen (Beratungsgespräche, Standortbestimmungen etc.) Form: Teil des Förderplans
Resultate Verbesserung	Evaluation	Evaluation der Organisation Entwicklungsempfehlung Form: interne Management Review	Programmevaluation Empfehlungen für Konzeptrevisionen Form: Programmbericht	Individuelles Auswertungsgespräch Form: Protokoll im Dossier

KEK-CDC Consultants AG

Die Beratungsfirma KEK-CDC AG wurde 1983 gegründet; 8 bis 10 Partner und Partnerinnen, unterstützt von wissenschaftlichen Mitarbeitenden bieten Beratungen, Konzeptentwicklung, Evaluationen, Moderationen und Weiterbildungen in den Bereichen

- Organisationsentwicklung
- Internationale Zusammenarbeit
- Bildung
- Soziales
- Öffentliche Verwaltung und Nonprofitorganisationen

KEK-CDC Consultants, Universitätstrasse 69, CH-8006 Zürich,
Telefon +41 44 368 58 58, E-Mail: info@kek.ch

KEK-CDC Consultants, Rue Hugli 3, CH-2502 Biel-Bienne,
Telefon +41 32 325 19 25, E-Mail: info@kek.ch

www.kek.ch

XX. Februar 2010