

Festrede Promotionsfeier WWF:

Strategisches Management von komplexen Systemen

Sehr geehrte Herr Dekan

Sehr geehrte Absolventen

Sehr geehrte Gäste

Es ist mir eine grosse Ehre heute in dieser bedeutenden Aula die Festrede für sie halten zu können. Ich habe grossen Respekt vor dieser Aufgabe, denn vor 17 Jahren bin auch hier gesessen und habe den verschiedenen Rednern zugehört und meinen Abschluss in den Wirtschaftswissenschaften gefeiert.

Als ich mir während der Vorbereitung überlegt habe, wer denn vor 17 Jahren der Festredner war und was er uns mit seiner Festrede vermittelt hat, muss ich zugeben, dass ich es schlicht und ergreifend nicht mehr weiss. Das ist zwar auf der einen Seite eine kleinere Schande, auf der anderen Seite erlaubt mir diese Eigenerfahrung der relativen Bedeutung von Festreden diese Aufgabe mit etwas weniger Druck anzugehen.

Wie Sie vom Dekan Gall gehört haben, habe ich nach meinem Wirtschaftsstudium eine etwas unübliche berufliche Laufbahn gewählt und bin nicht in die Privatwirtschaft (Industrie, Versicherungen oder Banken) sondern in den Dritten bzw. Non for Profit Sektor gewechselt. Ich habe mir aus diesem Grund lange überlegt, welches Thema ich für meine Festrede wählen soll, das für Sie von Relevanz sein könnte. Schlussendlich habe ich mich dann für das übergreifende Thema des „strategische Managements“ entschieden, das mich seit Jahren beruflich stark beschäftigt. Nachfolgend werde ich somit versuchen, die Gemeinsamkeiten, Unterschiede sowie gegenseitige Lerngelegenheiten im

strategischen Management von Privatunternehmen des Ersten Sektors und Bildungsinstitutionen des dritten Sektors aufzuzeigen.

Jede Organisation – unabhängig der jeweiligen Verfasstheit – verfolgt einen spezifischen Zweck. Dieser ist normalerweise im Leitbild und der Vision festgehalten. Es ist nun Aufgabe der strategischen Organe dieser Organisationen, Strategien festzulegen, welche die Erreichung des Zweckes bestmöglich sicherstellen. Gemäss gängiger Managementlehre ist zudem die Festlegung von zentralen KPI – Key Performance Indikatoren – wesentlich, um konkrete Zielvorgaben festzulegen sowie die Erreichung oder eben nicht Erreichung dieser messen und die Organisation entsprechend strategisch steuern zu können.

KPI's sind dann am wertvollsten und effektivsten, wenn Sie

1. mit vertretbarem Aufwand messbar sind
2. Resultate auf Wirkungs-Ebene darstellen
3. die tatsächliche Zielerreichung umfassend abbilden bzw. eine gute Annäherung an die komplexe Realität der Zweckerfüllung erlauben
4. über die verschiedenen Aktivitäten und Organisationseinheiten aggregierbar sind
5. sowie ein Benchmarking bzw. einen Vergleich mit anderen Organisationen zulassen.

Und hier fängt nun die grosse Herausforderung an. Je nach Sektor bilden die gängig benutzten KPI's entweder den Zweck nicht umfassend ab oder erlauben aufgrund ihrer Komplexität keine Aggregation, kein Benchmarking oder gar keine Messung.

Beispiele von Ersterem sind folgende:

- EBIT zur Messung der langfristigen Leistungsfähigkeit eines Unternehmens
- BIP zur Messung der Wohlfahrt einer Gesellschaft
- PISA zur Messung der Leistungsfähigkeit eines Bildungssystems
- MDG's zur Messung der Erreichung der globalen Entwicklungsagenda

All diese genannten Indikatoren sind zwar relativ einfach zu erheben und erlauben vor allem ein Benchmarking, greifen jedoch vielfach zu kurz, da sie nur einen ausgewählten Ausschnitt der Zweckerfüllung abbilden.

Aus diesem Grund werden z.B. bei Unternehmen mithilfe der Balanced Score Card auch nicht-monetäre Kennzahlen erhoben oder es wird der Versuch unternommen, die Bonusprogramme an langfristige Ziele zu knüpfen. Als alternative zum BIP unternimmt z.B. Bhutan den Versuch, die Wohlfahrt seiner Gesellschaft mit dem Bruttonationalglück, dem sogenannten Happiness-Index, zu messen.

In die gleiche Richtung geht der Versuch der OECD, mittel- bis langfristig auch die sozialen und emotionalen Kompetenzen der Schülerinnen und Schüler in den PISA-Tests zu erheben und abzubilden oder die Entwicklung der Sustainable Development Goals, welche im Vergleich zu den Millennium Development Goals viel kompletter und umfassender sind. So war in den MDGs z.B. nur der Zugang zu Bildung als Ziel formuliert, was zu perversen Entwicklungen der Bildung-Systeme geführt hat (free education for all mit dem Resultat, dass zwar viele Kinder eingeschult wurden, doch mangels zusätzlicher Investitionen in Infrastruktur und Lehrpersonal in den hoffnungslos überfüllten Klassen nichts gelernt haben).

Diese alternativen Indikatoren-Systeme, welche das anvisierte Ziel umfassender abbilden, sind leider häufig sehr komplex, lassen sich schwer messen und noch viel schwerer aggregieren oder vergleichen. Davon kann ich Ihnen als Geschäftsführer einer Förder-Stiftung ein Lied singen.

Und da wären wir nun bei meinem heutigen beruflichen Umfeld und einer meiner grössten professionellen Herausforderungen. Das Ziel der Jacobs Foundation ist es, die Lebensbedingungen von Kindern und Jugendlichen zu verbessern. Dafür setzten wir jedes Jahr ca. CHF 40 Mio. in verschiedene Forschungs-, Interventions- und Kommunikationsprojekte ein. Unsere drei zentralen Themen für die kommenden 5 Jahre sind dabei:

- 1) Frühe Förderung in der Schweiz
- 2) Ländliche Bildung in der Elfenbeinküste
- 3) Individualisiertes Lernen als globale Forschungsagenda

Da wir selber keine operative Institution sind, arbeiten wir zur Umsetzung dieser Ziele und Programme weltweit mit starken Partnerorganisationen zusammen. Im Forschungsbereich unter anderem mit der Universität Zürich bei der Weiterentwicklung des Jacobs Centers for Productive Youth Development, welches als interdisziplinäres Forschungszentrum den Fragen der Kinder- und Jugendentwicklung aus einer psychologischen, soziologischen, biologischen und ökonomischen Perspektive nachgeht.

Aber nun zurück zur Frage der strategischen Steuerung von Organisationen. Anhand von welchen zentralen Indikatoren können unser Stiftungsrat und ich als Geschäftsführer erkennen, ob wir nun mit unserer Strategie auf dem richtigen Weg sind oder ob Anpassungen nötig wären. Wenn ich ganz ehrlich bin, so haben wir uns in den letzten Jahren so wie die allermeisten Stiftungen davor gedrückt, klar messbare Ziele auf Wirkungsebene zu formulieren mit der

Begründung, dass das Ganze viel zu komplex ist und wir ja nur einen beschränkten Einfluss auf die komplexen politischen und sozialen Systeme haben, welche wir gemäss unserem Stiftungszweck weiterentwickeln und verändern möchten.

Das stimmt natürlich voll und ganz, sollte aber nicht als Entschuldigung dafür herhalten dürfen, sich mit dieser Frage intensiv auseinanderzusetzen und gar keine messbaren Wirkungsziele auf institutioneller Ebene zu setzen bzw. zu messen. Und da mit Eigenkapital ausgestattete Förderstiftungen auch das „Privileg“ haben, keine Mittel einwerben zu müssen, fällt auch diese Proxi für unternehmerischen Erfolg vollständig weg.

Im Rahmen der Strategieentwicklung haben wir uns in der Jacobs Foundation deswegen in diesem Jahr dazu durchgerungen, für jedes unserer 7 strategischen Ziele 4 bis 6 KPIs zu definieren, welche beschreiben sollen, wo wir bis Ende 2020 in diesem Arbeitsbereich stehen möchten bzw. wie wir Erfolg in diesem Arbeitsbereich definieren. Dabei wurden nur KPIs akzeptiert, welche die Wirkungsebene beschreiben und mit einem Erhebungssystem hinterlegt werden können und somit konkret messbar sind.

Für den Bereich der frühen Förderung kann das unter anderem bedeuten, dass wir dazu beitragen möchten, dass doppelt so viele Kantone wie heute über umfassende Konzepte der Frühen Förderung verfügen. Oder für den Bereich der ländlichen Bildung in der Elfenbeinküste, dass das Bildungsministerium mit unserer Unterstützung eine Strategie zur Verbesserung der „Literacy“ und „Numeracy“ Fähigkeiten der Schulkinder entwickelt und mit einem Zielerreichungsgrad von 75% erfolgreich umsetzt. Oder für unsere Forschungsagenda zum Thema „Science of Learning“, dass von uns geförderte Wissenschaftler einen 20% höheren h-Index (Zitationsindikator) haben als

diejenige Forscher, welche wir nicht in unser Fördersystem aufnehmen konnten.

Ich will Sie jetzt nicht mit unseren rund 30 Indikatoren langweilen. Auch bin ich mir sehr bewusst, dass diese gewählten Indikatoren sicherlich nicht der Weisheit letzter Schluss sind und dass einige Zielgrößen ziemlich Arbiträr gewählt sind. Aber wenn man nicht einmal versucht Erfolg zu definieren, kann man auch nicht besser darin werden dies zu tun und wird man auch nie Wissen, ob er auch wirklich eingetroffen ist.

Wenn ich nun die vorhin erwähnten 5 Kriterien für gute Indikatoren Revue passieren lasse, so schneiden die von mir dargestellten Indikatoren bei der Messbarkeit, Wirkungsebene und der umfassenden Abbildung des Zieles recht gut ab. Eine Aggregation sowie vor allem ein Benchmarking sind leider jedoch nicht möglich, da dies sehr spezifische und auf die Arbeit unserer Stiftung zugeschnittene Indikatoren sind.

Um zu zeigen, dass wir es mit diesen Indikatoren trotz der erwähnten Limitationen sehr ernst meinen haben wir deswegen zwei Massnahmen eingeleitet. Erstens werden wir die Indikatoren in unserem Jahresbericht offen darlegen, so dass wir uns auch der Debatte in der breiten Öffentlichkeit stellen und so hoffentlich auch eine Impulswirkung auf andere Stiftungen haben können. Und zweitens haben wir neu für alle Mitarbeiter in der Stiftung einen variablen Saläranteil eingefügt, der an der Erreichung der Steering Indicators gekoppelt ist. Ziel ist hier nicht das Setzen eines finanziellen Anreizmechanismus sondern das Sicherstellen, dass wir alle unser Indikatoren-System ernst nehmen und Jahr für Jahr versuchen zu verbessern.

Und was ist nun meine Take Home Message für Sie, werden Sie sich vielleicht fragen. Kurz zusammengefasst folgende:

1. KPIs haben berechtigterweise eine zentrale Funktion für die strategische Steuerung von Organisationen
2. Falls Ihre Organisation KPIs zur strategischen Steuerung verwendet: Analysieren und hinterfragen sie kritisch, ob die verwendeten KPIs den Organisationszweck richtig abbilden und auch die weiteren 4 Kriterien für effektive KPIs erfüllen
3. Falls Ihre Organisation keine KPIs zur strategischen Steuerung verwendet: Drängen sie darauf, dass trotz aller Komplexitäten und Schwierigkeiten trotzdem Transparent dargelegt wird, wie Erfolg definiert und zumindest in einer ersten Annäherung gemessen werden kann.
4. Denn die beiden anderen Optionen, entweder falsch steuern oder im Blindflug steuern, sind leider keine attraktiven Lösungsalternativen.

Ihnen allen wünsche ich nun zuerst einmal eine schöne und unvergessliche Promotionsfeier und für ihre weitere berufliche Laufbahn die richtige Einstellung und Balance bei der Definition und Verwendung von KPIs.

Und wenn Sie in 17 Jahren nicht mehr wissen, wer heute Abend die Festrede gehalten hat bzw. was das Thema der Festrede war, dann ist das erstens wohl ein Indikator für die Güte dieser Festrede und zweitens absolut verzeihbar!

Herzlichen Dank für die Aufmerksamkeit und Ihnen allen einen schönen Abend