


Seite 1/12

Strategisches Management von zweckbasierten, smarten Organisationen

Wie Nonprofit und öffentliche Organisationen die gesellschaftlichen Herausforderungen effizient und effektiv bewältigen können

Konzept des Forschungsprojekts



Platzhalter für Bilder

Zusammenfassung

Strategisches Management in Forprofit und zweckbasierten Organisationen

	Forprofit Organisationen	Zweckbasierte Organisationen
		Verwaltung NPOs
Ausgangslage der Organisation ist definiert Identität der Organisation	Innenanalyse (offen) Eigene Stärken und Schwächen Aussenanalyse (offen) Umfeld/Markt und seine Einflüsse Zweck Vision, Mission, Leitbild	Zweck Vision und Mission (Verfassung und Gesetze) Zweck Vision und Mission (Zweckartikel in den Statuten)
		Innenanalyse (Zweck-orientiert) Eigene Stärken und Schwächen, Leitbild Aussenanalyse (Zweck-orientiert) Umfeld/Markt und seine Einflüsse
Strategische Planung	Strategieentwicklung Ziele und Massnahmen, die auf Umsatz oder/und Gewinn (Wachstum) ausgerichtet sind	Strategieentwicklung Ziele und Massnahmen, die auf Wirkung ausgerichtet sind
Operatives Geschäft	Umsetzung / Controlling	
	Ökonomischer Erfolg Mit Hilfe von Zahlen (Umsatz, Gewinn, Anzahl Kunden usw.)	Erreichung des Zwecks Mit Hilfe von Zahlen (Anzahl Kunden), aber auch Wirkung bei den Kunden (Lebensqualität, Fähigkeiten usw.)

In der deutsch- und englischsprachigen, akademischen wie auch praxisorientierten Fachliteratur basieren die Modelle des strategischen Managements für NPOs und öffentliche Verwaltungen auf den gesetzlichen Rahmenbedingungen der Common-Law Staaten (England, USA u.a.). Die staatlichen und die auf dem Vereins- resp. Stiftungsrecht basierenden Organisationen in den deutschsprachigen (DACH¹-) Ländern haben jedoch andere – auf dem Civil-Law basierende – Rahmenbedingungen: Die besagten Organisationen müssen einen gesellschaftlichen oder gar gesellschaftsbildenden Zweck erfüllen, der im Gesetz oder in der Satzung beschrieben ist. Staatliche und die genannten Nonprofit Organisationen in den DACH-Ländern können deshalb auch als zweckbasierte Organisationen bezeichnet werden (vgl. Meyer M. (2017) Zweckbasierte Organisationen: Einführung eines neuen Sammelbegriffs für Nonprofit und öffentlichen Verwaltungen).

Die Gesellschaften im deutschsprachigen Raum haben viele verschiedene Herausforderungen zu bewältigen wie z.B. Klimawandel, Ressourcenverbrauch, Migration, Demographie, aber auch die digitale Entwicklung. Doch wie müssen Organisationen aufgestellt sein, damit sie diese Herausforderungen ganzheitlich angehen können? Wie können neuere Entwicklungen der Betriebswirtschaftslehre wie Wissens- und Innovationsmanagement, agile Organisationsformen oder auch Konzepte des digitalen Wandels systematisch in das strategische Management integriert werden?

In dieser Forschungsarbeit soll ein Modell eines strategischen Managements für zweckbasierte Organisationen erarbeitet werden, das dem rechtlichen Rahmen, den gesellschaftlichen Herausforderungen in den DACH-Ländern und den aktuellen Entwicklungen in der Betriebswirtschaftslehre Rechnung trägt. Damit soll ein Beitrag zum effektiven und effizienten Handeln der zweckbasierten Organisationen geleistet werden – was uns allen zu Gute kommt.

¹ Deutschland, Austria (Österreich), Confoederatio Helvetica (Schweiz)

Ausgangslage: Widerspruch zwischen Theorie und Praxis

In den letzten 30 Jahren war der Autor regelmässig mit Strategieentwicklungen sowohl in Nonprofit wie auch in öffentlichen Organisationen betraut. Dabei war immer klar, dass der Strategieprozess eine Organisation nur soweit verändern konnte, wie es der rechtliche Rahmen der Organisation zulies. Darin unterscheiden sich Nonprofit und öffentliche Organisationen von Forprofit Organisationen. Eine Transformation wie es IBM, Kodak oder in jüngster Zeit Nokia vollzogen haben, wäre für eine Nonprofit Organisation kaum und für eine öffentliche Verwaltung rechtlich nicht möglich. In einer früheren Arbeit konnte der Autor nachweisen, dass diese Grenzen der unternehmerischen Freiheit deutschsprachiger Nonprofit und

In der Civil Law Staatsphilosophie soll der Staat die Gesellschaft gestalten: Wie – das ist in der Verfassung und in den Gesetzen beschrieben. Common Law Staaten sollen «nur» das Funkzionieren der Gesellschaft gewährleisten.

öffentlicher Organisationen in der aktuellen Literatur des strategischen Managements nicht berücksichtigt werden (selbst die deutschsprachigen Fach- und Lehrmittel übernehmen die Logik der Forprofit-Organisationen). Zudem konnte er aufzeigen, dass dieses Manko wohl in den unterschiedlichen Rechtsphilosophien des englischsprachigen Common-Laws und des kontinental-europäischen Civil-Laws begründet

liegt: Die Modelle und Theorien des strategischen Managements stammen aus der englischsprachigen Welt, bei deren Adaption für den deutschsprachigen Raum wurde nicht beachtet, dass hier eine andere Rechtsphilosophie vorherrscht wie in den Ursprungsländer des strategischen Managements.

Vereine und Stiftungen in DACH-Ländern haben mit ihrer Satzung quasi eine Verfassung. Der Zweck dieser Organisationen kann nicht oder kaum verändert werden.

Das Handeln von Vereinen und Stiftungen sowie von öffentlichen Organisationen in den DACH-Ländern basiert auf einem gesetzlich verankerten, gesellschaftlichen Zweck. Diesen müssen diese Organisationen zu erzielen versuchen. Der einmal definierte Zweck kann kaum oder nicht verändert werden. Deshalb bezeichnet der Autor diese Organisationen in der Folge auch als «zweckbasierte Organisationen».

Das Handeln von zweckbasierten Organisationen ist auf die Erreichung des statuarisch oder gesetzlich vorgeschriebenen Zweckes ausgerichtet. Deshalb müssen auch innerhalb des strategischen Managements alle Entwicklungsschritte auf den

Strategisches Management in Forprofit und zweckbasierten Organisationen

	Forprofit Organisationen	Zweckbasierte Organisationen	
		Verwaltung	NPOs
Ausgangslage der Organisation ist definiert Identität der Organisation	Innenanalyse (offen) Eigene Stärken und Schwächen Aussenanalyse (offen) Umfeld/Markt und seine Einflüsse		
	Zweck Vision, Mission, Leitbild	Zweck Vision und Mission (Verfassung und Gesetze)	Zweck Vision und Mission (Zweckartikel in den Statuten)
Strategische Planung		Innenanalyse (Zweck-orientiert) Eigene Stärken und Schwächen, Leitbild Aussenanalyse (Zweck-orientiert) Umfeld/Markt und seine Einflüsse	
	Strategieentwicklung Ziele und Massnahmen, die auf Umsatz oder/und Gewinn (Wachstum) ausgerichtet sind	Strategieentwicklung Ziele und Massnahmen, die auf Wirkung ausgerichtet sind	
Operatives Geschäft	Umsetzung / Controlling		
	Ökonomischer Erfolg Mit Hilfe von Zahlen (Umsatz, Gewinn, Anzahl Kunden usw.)	Erreichung des Zwecks Mit Hilfe von Zahlen (Anzahl Kunden), aber auch Wirkung bei den Kunden (Lebensqualität, Fähigkeiten usw.)	

Zweck ausgerichtet werden. So ergibt sich ein, gegenüber von Forprofit-Organisationen verändertes Vorgehen (siehe obige Darstellung): Während bei

Seite 4/12

Forprofit-Organisationen die Identität nach der Analysephase definiert wird (in Abhängigkeit der eigenen Stärken und der Bedürfnisse des Marktes), steht die Identität der zweckbasierten Organisation schon zu Beginn des strategischen Prozesses fest. In der Analysephase geht es deshalb bei zweckbasierten Organisationen darum, zu fragen, wie ist das Umfeld der Organisation, wie ist die Organisation hinsichtlich der Zweckerreichung aufgestellt.

Bei der Strategischen Planung und der Umsetzung werden bei Forprofit wie auch bei zweckbasierten Organisationen vergleichbare Instrumente (z.B. Balanced Score Card, Projekt- oder Prozessmanagement) eingesetzt, die Ausrichtung des Handelns (Gewinnmaximierung vs. Zweckerreichung) unterscheidet wiederum die Forprofit von den zweckbasierten Organisationen.

Letztere haben dann bei der Zielüberprüfung die Herausforderung, dass nicht primär die Finanzzahlen über den Organisationserfolg Auskunft geben können, sondern häufig aufwändige Analysen oder Befragungen durchgeführt werden müssen. Oder wie Kaplan – der „Erfinder“ der Balanced Score Card - es schon 2001 gesagt hat: Im Moment fehlt den zweckbasierten Organisationen noch ein einfaches Messinstrument wie es Forprofit Organisationen mit den Finanzzahlen haben (Kaplan, 2001, S. 354).



Es gibt sehr viele verschiedene Ansätze des strategischen Managements. Der Autor beschränkt sich bei dieser Forschungsarbeit auf die von Mintzberg so bezeichnete «Planing School» des Strategischen Managements. Diese wird zwar von vielen Autoren als überholt bezeichnet, in der Praxis benötigen jedoch gerade Nonprofit und öffentliche Organisationen für die Rechtfertigung ihrer Aktivitäten ein Planungsmodell, das mit klaren, messbaren Zielen arbeitet und so vermeintliche Planungssicherheit und Steuerungsfähigkeit dieser Organisationen vorgibt. Dass die Wirklichkeit auch für diese Organisationen so nicht funktioniert, haben u.a. Mintzberg oder Probst und Gomez eindrucksvoll nachgewiesen.

Im neu zu erstellenden Modell des Strategischen Managements von zweckbasierten, smarten Organisationen wird auf diesen Widerspruch zwischen Erwartung und Wirklichkeit einzugehen sein.

Überprüfung der Ausgangslage mittels systematischem Literaturreview

Mit einem systematischen Literaturreview wurde überprüft, ob es wirklich keine Publikationen zu diesem Themenbereich gibt und deshalb ein neues Modell eines strategischen Managements für deutschsprachige, zweckbasierte Organisationen entwickelt werden muss. Dieses Vorgehen entspricht dem klassischen Vorgehen bei einem neuen Forschungsprojekt. Da mit dieser Forschungsarbeit ein neues Modell entwickelt werden soll, sollte mit dem systematischen Literaturreview auch der aktuelle Forschungsstand zu einzelnen Elementen des strategischen Managements (z.B. die grafische Darstellung wie es Osterwalder realisiert hat), zu aktuellen Entwicklungen in der Fachdisziplin Betriebswirtschaft (z.B. Innovations- und Wissensmanagement oder agile Organisationen) oder zu Lösungsansätze von gesellschaftlichen Entwicklungen (wie z.B. der digitale Wandel, die Ressourcenknappheit öffentlicher Organisationen, der demographischer Wandel, die Politikverdrossenheit) festgehalten werden. Allerdings können diese Themen nur allgemein und im Rahmen des strategischen Managements behandelt werden, vertiefte Auseinandersetzungen mit jedem dieser Themen würden eigene, umfangreiche Forschungsarbeiten darstellen.

Im systematischen Literaturreview wurden auf vier Quellen zurückgegriffen:

- Web of Science
- Google Scholar

Prozess des systematischen Literaturreviews



- EBSCO – Business Source Premier
- Die Literatursammlung des Autors

Insgesamt wurden rund 5200 Literaturfundstellen einer ersten Prüfung (Titel und ggf. Abstract) unterzogen. Davon wurde rund ein Viertel (1367 Publikationen) für die weitere Bearbeitung im Rahmen des Forschungsprojektes ausgewählt. Für die Literaturverwaltung wird die Schweizer Software Citavi 6.0 verwendet.

Dokumentierte Forschungslücken

Mit dem systematischen Literaturreview konnten die folgenden Forschungslücken dokumentiert werden:

- Die Zweckbasierung von Nonprofit und öffentlichen Organisationen wird in der Managementliteratur kaum beachtet.
- Es konnte keine Publikation gefunden werden, die den Zweck von Nonprofit und öffentlichen Organisationen als Einschränkung bei der Positionierung im Rahmen des Strategischen Managements thematisiert.
- Die verbreitetsten Lehrmittel für Management in Nonprofit oder öffentlichen Organisationen im englischen und deutschen Sprachraum verwenden das für Forprofit Organisationen entwickelte Modell des strategischen Managements.

Somit hat sich der in der Praxis beobachtete Mangel und der Bedarf für ein Modell des «Strategischen Managements von zweckbasierten Organisationen» auf Basis der Literatur bestätigt.

Aber auch bezüglich der themenspezifischen Aspekte im Rahmen des strategischen Managements konnten erhebliche Forschungslücken festgestellt werden:

Forschungslücken: neue Entwicklungen der Betriebswirtschaftslehre

Es gibt viele neue Entwicklungen in der Organisations- und Managementlehre: Leanproduktion, selbstorganisierte Teams, Creating shared values, Wis-

sens- und Innovationsmanagement, Veränderungsbereitschaft und Veränderungsfähigkeit einer Organisation usw.. Viele Autoren in diesen Themen stellen zwar den Bezug zum Strategischen Management her, in den expliziten Publikationen des Strategischen Managements haben diese Themen jedoch bisher kaum Einzug gehalten. Eine Fokussierung auf den Zweck einer Organisation im hier vorliegenden Sinne findet sich am ehesten wenn der Einfluss des «gesellschaftsförderlichen» Zwecks auf die Mitarbeitermotivation angesprochen wird.

Forschungslücken: gesellschaftliche Herausforderungen

Hinsichtlich der vielen und grossen gesellschaftlichen Herausforderungen (demografischer Wandel, Migration und Integration, Umwelt, usw.) muss festgestellt werden, dass in den gefundenen Publikationen keines dieser Themen systematisch mit dem strategischen Management (Planning School) verknüpft wird, dabei wären gerade zweckbasierte Organisationen mit ihrem gesellschaftsgestaltenden Auftrag verpflichtet, ihre Aktivitäten auch auf die aktuellen gesellschaftlichen Herausforderungen hin zu überprüfen.

Einzig der digitale Wandel wird umfassend von der wissenschaftlichen Literatur aufgegriffen.

Forschungslücken: digitaler Wandel

In der wissenschaftlichen Literatur findet man vor allem zwei Ansätze, wenn es um zweckbasierte Organisationen und den digitalen Wandel geht. Der eine

beschreibt die Aktivitäten rund um „e-Government“, der andere ist der Ansatz der „Smart-Cities“. Bei beiden Ansätzen gibt es eine grosse Anzahl Publikationen, welche einerseits konzeptionelle, andererseits aber auch praktische Fragen behandeln.

Allerdings ist der Ansatz des eGovernments aus Sicht des Autors zu eindimensional: Er behandelt bevorzugt den Aspekt, bestehende, analoge Prozesse digital abzubilden und lässt sämtliche weiteren Herausforderungen einer Digitalisierung wie Bürgerbeteiligung, Governance usw. ausser acht. Deshalb ist er für das vorliegende Forschungsprojekt nur wenig geeignet.

Ein anderer Literaturstrang beschreibt Smart Cities: Wie kann das Zusammenleben in einem definierten Raum mit IT besser geplant und organisiert werden. Dies beinhaltet insbesondere auch Literatur zur Ressourcensicherheit (Strom usw.). Damit wird unter Cities nicht die Verwaltungseinheit betrachtet, sondern der Lebensraum Stadt insgesamt. Somit ist auch dieser Forschungsstrang für die hier vorliegende Thematik nicht von Interesse.

Interessant und als Grundlage hilfreich scheint der Ansatz von «smart Government» von Garcia et al. zu sein. Die Autoren bezeichnen eine Verwaltung als „smart“, wenn diese in Bezug auf den digitalen Wandel und der Umsetzung entsprechender Lösungen 14 Dimensionen berücksichtigt. Dieser Ansatz greift bewusst auch das Thema Innovation auf. Deshalb ist er ein sehr guter Ausgangspunkt für Reflektionen im

Seite 7/12

Zusammenhang mit einem Strategischen Management. Allerdings dürften 14 Dimensionen in der Praxis nicht handelbar sein, so dass eine Reduktion erfolgen muss, die schlussendlich in einen digitalen Maturitätscheck für zweckbasierte Organisationen münden soll.

In Anlehnung an Garcia et al. wird in dieser Arbeit der Begriff «smart» verwendet: Eine smarte Organisation analysiert, plant und reagiert schlussendlich auf den digitalen Wandel ganzheitlich, unter Berücksichtigung der wichtigsten, im Rahmen dieser Arbeit zu definierenden Dimensionen der Smartness.

Forschungsfrage

Die Forschungsfrage leitet sich aus den aufgezeigten Forschungslücken ab.

Welche Elemente und Instrumente muss ein Modell des strategischen Managements von zweckbasierten, smarten Organisationen enthalten, damit es für die Praxis verständlich ist und von Praktikern zur Anwendung empfohlen wird?

Die Unterfragen (welche nach dem endgültigen Literaturreview noch erweitert werden können) sind an die Struktur des strategischen Managements für zweckbasierte, smarte Organisationen angelehnt.

Unterfragen:

- ***Wie können die Aspekte des digitalen und sonstigen gesellschaftlichen Wandels bei der Modellentwicklung berücksichtigt und systematisch in den Strategieprozess integriert werden?***
- ***Wie können die aktuellen Entwicklungen der Management- und Organisationslehre bei der Modellentwicklung berücksichtigt und systematisch in den Strategieprozess integriert werden?***
- ***Wie muss die Ist-Analyse des Modells gestaltet werden?***
- ***Welches Wirkungsmodell kann in das Modell integriert werden?***
- ***Wie kann ein solches Modell grafisch gestaltet werden?***
- ***Welche Instrumente für die Umsetzung muss das Modell enthalten resp. empfehlen?***
- ***Wie kann die Zielüberprüfung im Modell gestaltet werden?***

Angestrebtes Ergebnis, das Mehrwert für Forschung und Praxis schafft

Akademisches Fach- und Lehrbuch

„Strategisches Management von zweckbasierten Organisationen im Zeichen des digitalen Wandels“

Das vorliegende Projekt soll für die Forschungsgemeinschaft folgenden Mehrwert schaffen:

- *Durch die Beschreibung und Definition der zweckbasierten Organisationen im Civil Law Rechtsraum werden die Grundlagen für weitere Forschungsvorhaben in diesem Themenbereich gelegt.*
- *Bisher gibt es keine abschliessende Definition von Nonprofit Organisationen. Mit der Fokussierung auf nicht marktfähige und nicht gesetzliche, aber dennoch gewünschte gesellschaftliche Aufgaben sowie der gesetzlichen Rahmenbedingungen erhält die Diskussion über den Unterschied von Forprofit gegenüber Nonprofit und öffentlichen Organisationen einen weiteren Aspekt.*
- *Zudem werden mit der vorliegenden Arbeit mögliche Verknüpfungen zwischen den Themen des gesellschaftlichen und des digitalen Wandels sowie den aktuellen Entwicklungen in der Management- und Organisationslehre mit dem strategischen Management aufgezeigt.*

Für die Praxis soll das hier beschriebene Projekt die nachfolgenden Neuerungen bringen:

- *Mit dem entwickelten Modell des Strategischen Managements können zweckbasierte Schweizer (DACH) Organisationen zielgerichteter (Effektivität) und effizienter geführt werden und zeitnaher auf Veränderungen in ihrem Umfeld reagieren.*
- *Falsche Anreize (Wachstumsstreben, übertriebene Kundenorientierung und Overheadstrukturen) können eher vermieden werden.*
- *Die stringente Verbindung vom Zweck zur Wirkung erleichtert die Kommunikation der zweckbasierten Organisationen mit ihren Geld- resp. Auftraggebern, aber auch mit anderen Stakeholdern.*

Forschungsdesign

<p>Fragestellung: Welche Elemente und Instrumente muss ein Modell des strategischen Managements von zweckbasierten, smarten Organisationen enthalten, damit es für die Praxis verständlich ist und von Praktikerinnen und Praktikern zur Anwendung empfohlen wird?</p>	
<p>Was ist bekannt? Systematischer Literaturreview mit wissenschaftlichen Publikationen und good practise Berichten</p>	<p>Es entsteht ein Gap zwischen der Fragestellung und den Erkenntnissen des systematischen Literaturreviews.</p>
	<p>Aus diesem Gap werden die offenen Punkte zur Beantwortung der Forschungsfrage herausgearbeitet.</p>
	<p>Aufgrund der Natur der zu erwartenden offenen Punkte wird die Forschungsmethodik ausgewählt. Der Forscher entscheidet sich für qualitative Experteninterviews.</p>
	<p>Die qualitativen Experteninterviews werden konzipiert (Leitfaden erstellt, Expertinnen und Experten ausgewählt und für die Teilnahme gewonnen), durchgeführt und dokumentiert (transkribiert).</p>
	<p>Die transkribierten Experteninterviews werden ausgewertet (nach Mayring, 2015), die Ergebnisse in Bezug auf die zu klärenden Punkte der Fragestellung hin überprüft.</p>
<p>Ziel der Forschungsarbeit wird erstellt: Das Modell «Strategisches Management von zweckbasierten, smarten Organisationen» wird auf Basis der Erkenntnisse aus dem systematischen Literaturreview und den qualitativen Interviews entwickelt.</p>	
<p>Forschungsarbeit validieren: Das Modell «Strategisches Management von zweckbasierten, smarten Organisationen» wird von Expertinnen und Experten schriftlich vernehmllasst und anschliessend mit einer Expertengruppendiskussion hin auf seine Praxistauglichkeit überprüft. Die Rückmeldungen werden in das Modell eingearbeitet.</p>	
<p>Fazit: Die Forschungsarbeit und der -prozess werden reflektiert und das Forschungsergebnis wird gewürdigt.</p>	
	<p>Auf offene Forschungsfragen wird hingewiesen.</p>

Ausgewählte Literatur

Ausgangslage (Problem / Widerspruch)

- Allison, M.; Kaye, J.** (2015). *Strategic planning for nonprofit organizations. A practical guide for dynamic times.*
- Anheier, H. K.** (2014). *Nonprofit Organizations. Theory, Management, Policy.*
- Bea, F. X.; Haas, J.** (2015). *Strategisches Management.*
- Bryson, J. M.** (2011). *Strategic planning for public and nonprofit organizations.*
- Drucker, P. F.; Hesselbein, F.** (2008). *Managing the non-profit organization. Practices and principles ; including interviews with Frances Hesselbein.*
- Eschenbach, R.; Eschenbach, S.; Kunesch, H.** (2008). *Strategische Konzepte. Ideen und Instrumente von Igor Ansoff bis Hans Ulrich.*
- Fleiner, T.** (2000). *Rechtsvergleichende Überlegungen zum Staatsverständnis in Ländern mit anglo-amerikanischer und kontinentaleuropäischer Rechtsordnung - Rechts- und staatsphilosophische sowie kulturelle Aspekte.* In: Häberle, P.; Brok, E. (Hrsg.). *Staat und Verfassung in Europa.*
- Häberle, P.; Brok, E.** (2000). *Staat und Verfassung in Europa.*
- Helmig, B.; Boenigk, S.** (2012). *Nonprofit Management.*
- Kaplan, R. S.** (2001). *Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations.* **Kriele, M.** (2003). *Einführung in die Staatslehre. Die geschichtlichen Legitimitätsgrundlagen des demokratischen Verfassungsstaates.*
- Malik, F.** (2013). *Strategie. Navigieren in der Komplexität der Neuen Welt.*
- Meyer, M.; Zibell, S.; Bowley, M.** (2014). *Strategie Psychische Gesundheit im Kanton Zug 2013 - 2020.* **Mintzberg, H. (2000).** *The rise and fall of strategic planning.*
- Porter, M. E.** (1985). *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance.*
- Sander, G.; Bauer, E.** (2006). *Strategieentwicklung kurz und klar. Das Handbuch für Non-Profit-Organisationen.*
- Schwarz, P.; Purtschert, R.; Giroud, C.** (1996). *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (NPO).*
- Simsa, R.; Meyer, M.; Badelt, C.** (2013). *Handbuch der Nonprofit-Organisation.*

Aktueller Forschungsstand

- Ardielli, E.** *Evaluation of the state of e-government in European Union countries.*
- Breier, C.; Meyer, M.; Baumann, M.** (in Druck). *Smart Government: Was macht eine smarte Verwaltung aus?* In: Schweizerische Gesellschaft für Verwaltungswissenschaften (SGVW). (Hrsg.). *Jahrbuch der Schweizerischen Verwaltungswissenschaften 2017.*
- Heimgartner, M.; Dietrich, A.** (2008). *Wirkungsorientierte Verwaltungsführung in den Schweizer Kantonen. Gegenwärtiger Stand.*
- Kerth, K.; Stich, V.; Asum, H.** (2011). *Die besten Strategietools in der Praxis.*
- Klauß, T. H.; Mierke, A.** (2017). *Szenarien einer digitalen Welt - heute und morgen. Wie die digitale Transformation unser Leben verändert.*
- Kolip, P.; Schaefer, I.** (2013). *Goal attainment scaling as a tool to enhance quality in community-based health promotion.*
- Kurz, B.; Kubek, D.** (2013). *Kursbuch Wirkung. Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen; mit Schritt-für-Schritt-Anleitungen & Beispielen.*
- Laloux, F.** (2017). *Reinventing Organizations visuell. Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit.*
- Mahmood, Z.** (2013). *Developing E-Government Projects.*
- Moore, M. H.** (2000). *Creating public value. Strategic management in government.*
- Müller-Seitz, G.; Seiter, M.; Wenz, P.** (2016). *Was ist eine Smart City?*
- Nandram, S. S.** (2015). *Organizational Innovation by Integrating Symplication.*
- Notter, F.** (2016). *Welche Analysen sollen es sein? Empfehlungen für den Erhebungs- und Analyseprozess für die Strategieentwicklung der Heilsarmee Flüchtlingshilfe (2019-2023)*
- Oehrich, M.** (2016). *Organisation. Organisationsgestaltung, Principal-Agent-Theorie und Wandel von Organisationen.*
- Osterloh, M.; Frost, J.** (2000). *Prozessmanagement als Kernkompetenz. Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können.*
- Osterwalder, A.** (2016). *The Mission Model Canvas: An Adapted Business Modell Canvas for Mission-Driven Organizations.*

Angestrebtes Ergebnis

- Breier, Ch.; Meyer, M.; Baumann, M.** (in Press). *Smart Government: Was macht eine smarte Verwaltung aus?* in: *SGVW (Hrsg.). Jahrbuch 2018.*
- Bryson, J. M.; Eden, C.; Ackermann, F.** (2014). *Visual strategy. Strategy mapping for public and nonprofit organizations.*
- Centre for Public Impact** (2017b). *The Public Impact Gap. Focusing governments on outcomes and potential.*
- Gil-Garcia, J. R.; Zhang, J.; Puron-Cid, G.** (2016). *Conceptualizing smartness in government.*
- Gomez, P.; Probst, G.** (1999). *Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens. Vernetzt denken, unternehmerisch handeln, persönlich überzeugen.*
- Kolip, P.; Schaefer, I.** (2013). *Goal attainment scaling as a tool to enhance quality in community-based health promotion.*
- Weiß, E.; Strubl, C.; Goschy, W.** (2015). *Lean Management. Grundlagen der Führung und Organisation lernender Unternehmen.*

Forschungsdesign

- Flick, U.; Kardorff, E. v.; Steinke, I.** (2017). *Qualitative Forschung. Ein Handbuch.*
- Hug, T.; Poscheschnik, G.** (2015). *Empirisch forschen. Die Planung und Umsetzung von Projekten im Studium.*
- Mayring, P.** (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken.*
- Pautasso, M.** (2014). *Dix règles simples pour rédiger une revue de littérature.*
- Randolph, J. J.** (2009). *A Guide to Writing the Dissertation Literature Review.*
- Strübing, J.** (2013). *Qualitative Sozialforschung. Eine komprimierte Einführung für Studierende.*