

SCHÄFFER

POESCHEL

Rolf Eschenbach / Christian Horak /
Michael Meyer / Christian Schober (Hrsg.)

Management der Nonprofit-Organisation

Bewährte Instrumente
im praktischen Einsatz

3., überarbeitete und erweiterte Auflage

Schriftleiter: Josef Baumüller

2015
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart



Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem, säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Print ISBN 978-3-7910-3455-3

Bestell-Nr. 20678-0002

EPDF ISBN 978-3-7992-6996-4

Bestell-Nr. 20678-0150

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2015 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

service@schaeffer-poeschel.de

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin

Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart

Satz: Claudia Wild, Konstanz

Druck und Bindung: BELTZ Bad Langensalza GmbH, 99947 Bad Langensalza

Printed in Germany

September 2015

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

Abschnitt I: Performance

I.1 Ziele und Strategien

Christian Horak, Martin Bodenstorfer, Thomas Klein

I.1.1 Überblick und Besonderheiten in NPOs

I.1.1.1 Strategisches Management

Strategien sind Wege und Aktionspläne einer Organisation zur Zielerreichung. Neben dem Problem, dass es in NPOs viel schwieriger als in erwerbswirtschaftlichen Organisationen ist, klare Organisationsziele zu definieren, ist es für NPOs oft auch bei der Strategieformulierung sehr schwer, einen klaren Fokus zu definieren, d. h. vor allem festzulegen, wofür die Organisation nicht steht und welche Aktivitäten daher nicht verfolgt werden sollen.

Eine Strategie dient dazu, dass die NPO ihre vorhandenen Ressourcen (Geld, Arbeitskraft, Wissen, Kontakte/Netzwerke usw.) optimal einsetzt, um die aus dem Organisationszweck abgeleiteten Ziele zu erreichen.

Für die Darstellung des Prozesses des strategischen Managements findet sich in der Literatur und damit auch in der Praxis eine fast unübersehbare Menge an Darstellungen, die sich meistens inhaltlich wenig unterscheiden bzw. in der Regel ähnliche Kernelemente beinhalten. Abbildung I.1.1 zeigt eine solche Übersicht.

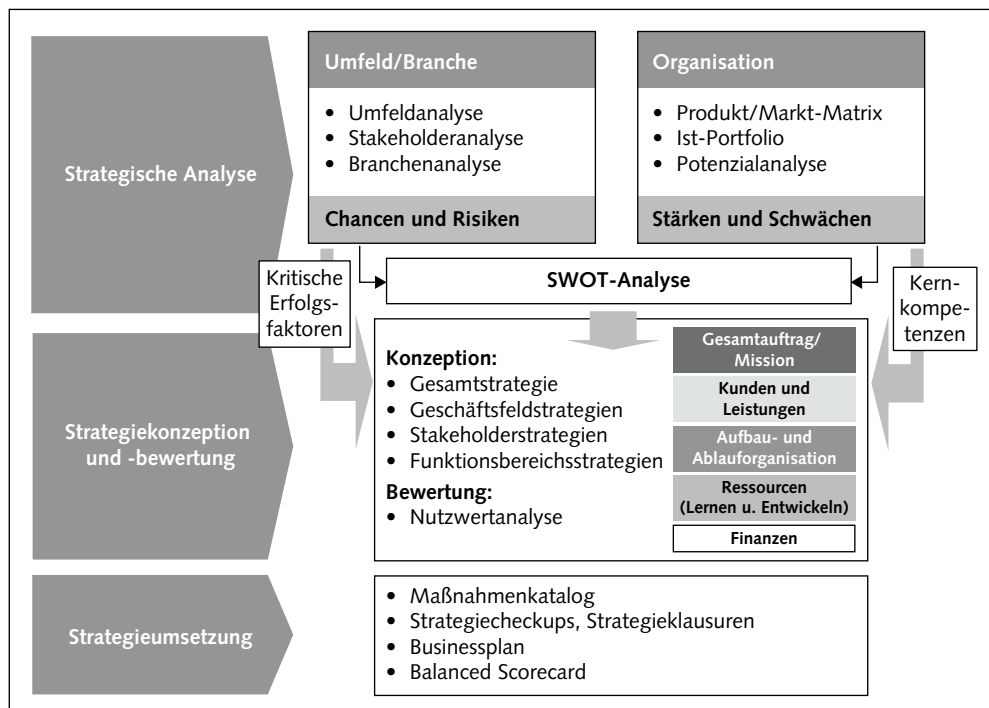


Abbildung I.1.1: Der Strategie-Planungsprozess im Überblick

Phase	Instrumente	Funktion	Beispiele Literatur
Initiierungsphase	Strategieentwicklung und -umsetzung , 10 Thesen für die Strategieentwicklung, Bezugsrahmen zur Planung von Strategieentwicklungsprozessen	Anregungen was bei einer Strategieentwicklung konkret beachtet werden soll	Horak/Speckbacher (2013: 166 ff.) Sander/Bauer (2006: 37 ff.)
	Analyse der Wertvorstellungen	Ein Wertvorstellungsprofil ermöglicht die graphische Darstellung von Wertvorstellungen der Stakeholder, Klärung der Interessen und der persönlichen Motivation	Sander/Bauer (2006: 57 ff.)
Analysephase	Umfeldanalyse	Analyse von Trends im globalen und regionalen Umfeld, sowie unter den Anspruchsgruppen und Mitbewerbern	Reinersdorff (2012: 97 ff.) Sander/Bauer (2006: 63 ff.) Stötzer (2009: 119 ff.)
	Analyse von Trends: Szenariotechnik, STEP-Analyse	Analyse von bisherigen Entwicklungen sowie Erarbeitung und Beschreibung mehrerer alternativer Zukunftsszenarien, um Trends und Entwicklungen zu erkennen	Lichtsteiner et al. (2013: 118 ff.) Nagel (2007: 65 ff.) Zulehner (2011: 103 ff.)
	Stakeholderanalyse	Identifikation, Klassifikation und Beschreibung der wichtigen Anspruchsgruppen einer NPO, um den Umgang mit wichtigen Anspruchsgruppen zu lenken	Bonamico/Ladurner (2006: 180 ff.) Bono (2006: 84 ff.) Haddad et al. (2003: 22 ff.) Halfar/Moos/Schellberg (2014: 64 ff.) Nagel (2007: 57 ff.) Helmig/Boenigk (2012: 80 ff.) Simsa/Patak (2008: 95 ff.) Stötzer (2009: 125 ff.)
	Analyse der Anspruchsgruppe »Mitbewerber«: Konzept der fünf Einflusskräfte, Konzept der strategischen Gruppen, Blue Ocean Strategy, Konkurrenzanalyse		Nagel (2007: 44 ff.) Reinersdorff (2012: 113 ff.)
	Analyse der Anspruchsgruppe »Klientinnen/Kunden«: Segmentierung, Nutzwertanalyse, Diagnose der Kundenzufriedenheit, Geographische Marktanalyse		Bonamico/Ladurner (2006: 185 ff.) Drucker/Kotler (2009: 53 ff.) Drucker/Kouzes (2009: 71 ff.) Nagel (2007: 60 ff.) Zulehner (2011: 91 ff., 111 ff.)

PEST-Analyse	Analyse von politischen, wirtschaftlichen, sozio-kulturellen und technologischen Einflussfaktoren auf das Unternehmen	Halfar/Moos/Schellberg (2014: 108 ff.) Nagel (2007: 62 ff.)
Organisationsanalyse	Analyse der Stärken und Schwächen der Organisation	Halfar/Moos/Schellberg (2014: 116 ff.)
Analyse der Wertschöpfung: Analyse der Wertkette, Benchmarking entlang der Wertkette, Veränderung der Wertkette		Nagel (2007: 71 ff.) Sander/Bauer (2006: 98 ff.) Stötzer (2009: 117 ff.)
Analyse der Ressourcen und Fähigkeiten: 7-S-Modell, Eskalationstreppe zur Prüfung von Fähigkeiten Stärken-Schwächen-Analyse		
Portfolio-Analyse	Portfolios ermöglichen die übersichtliche Darstellung von komplexen Zusammenhängen auf Basis einer Matrixstruktur. Die Matrixachsen und die konkreten Beurteilungskriterien sind grundsätzlich frei wählbar	Lichtsteiner et al. (2013: 118 ff.) Sander/Bauer (2006: 119 ff.) Zulehner (2011: 106 ff.)
Markt-Portfolios: BCG Portfolioanalyse	Das BCG-Portfolio ist ein Hilfsmittel zur Kategorisierung von Produkten. Im BCG-Portfolio werden Produkte nach den zwei Dimensionen Marktwachstum und relativer Marktanteil eingeordnet	Reinersdorff (2012: 254 ff.)
Diagnose der Kernkompetenzen: Kerngeschäft/Kernprodukte	Definition der Kernprodukte/-geschäfte als Grundlage für die Identifikation der jeweils wichtigsten Kundengruppen, sowie deren Erwartungen und Übersetzung in Qualitäts- und Produktmerkmale	Bono (2006: 113 ff.) Haddad et al. (2003: 34 ff.) Nagel (2007: 41 ff., 73 ff.) Zulehner (2011: 98 ff.)
Definition der Kernprozesse	Definition der Geschäftsprozesse und Organisationsmerkmale, die zur Zielerreichung notwendig sind	Halfar/Moos/Schellberg (2014: 67 ff.)
Service Blueprint-Modell	Darstellung des Prozesses aus der Sicht des Klienten	Halfar/Moos/Schellberg (2014: 74 ff.)
Gap-Analyse	Instrument, um die Lücke zwischen Positionierung und Wertschöpfung festzustellen und zu schließen	Halfar/Moos/Schellberg (2014: 73 ff.) Sander/Bauer (2006: 124 ff.)

Phase	Instrumente	Funktion	Beispiele Literatur
Konzeptions- phase	SWOT-Analyse	Transparenz und Bewusstsein über die eigenen Stärken und Schwächen, sowie über die Chancen und Risiken des Umfelds schaffen, als Basis für strategische Planungen und Entscheidungen	Haddad et al. (2003: 28 ff.) Halfar/Moos/Schellberg (2014: 116 ff.) Sander/Bauer (2006: 116 ff.) Stötzer (2009: 123 ff.) Zulehner (2011: 96 ff.)
			Buber/Fasching (1999) Haddad et al. (2003: 15 ff.) Helmig/Boenigk (2012: 76 ff.) Krummenacher (2006: 229 ff.) Lichtsteiner et al. (2013: 110 ff.) Sander/Bauer (2006: 136 ff.)
	Mission	Kurzdefinition des Zwecks einer NPO, Kommunikation nach innen und außen, Ableitung von Zielen, Zukunftsorientierung	Drucker/Collins (2009: 35 ff.) Haddad et al. (2003: 15 ff.) Halfar/Moos/Schellberg (2014: 62 ff.) Helmig/Boenigk (2012: 76 ff.)
	Wirkungsziele	Darstellung der konkreten Wirkungen, die bei den relevanten Anspruchs- und Zielgruppen erreicht werden sollten. Diese Ziele sollten möglichst konkret und messbar sein	Phineo (2013) Von Spiegel (2013: 117 ff.) Rechberger (2012: 35 ff.) Rechberger (2013) Bundeskanzleramt Österreich (2011) Social Reporting Initiative (2014)
	Kreative Optionsfindung	Grobe Skizzierung der strategischen Optionen auf den aktuellen Handlungsbedarf	Nagel (2007: 118 ff.)
Strategiebewertung	Dynamik-kompatible Strategien	Dynamik in die Strategieentwicklung mit einfließen zu lassen, um in zunehmend umkämpften Märkten strategisch flexibel zu (re-)agieren. Dies erfolgt mit Hilfe von sechs Aspekten der Dynamik, Ziel-, Prozess-, Wachstums-, kulturelle Werte-, Wissens- und Kooperationsdynamik	Stein (2014: 25 ff.)
		Auswahl der zweckmäßigsten Strategie, Abwägen zwischen quantitativen und qualitativen Kriterien in den Dimensionen Durchführbarkeit, Stimmigkeit und Risiko	Haddad et al. (2003: 46 ff.) Nagel (2007: 123 ff.) Sander/Bauer (2006: 141 ff.)

Umsetzungsphase	Balanced Scorecard	Ein Verbindungsglied zwischen Strategiefindung und -umsetzung. Traditionelle finanzielle Kennzahlen werden durch eine Kunden-, eine interne Prozess- und eine Lern- und Entwicklungsperspektive bzw. für die Organisation spezifisch entwickelte Perspektiven ergänzt	Bono (2006: 88 ff., 127 ff.) Haddad et al. (2003: 59 ff.) Halfar/Moos/Schellberg (2014: 126 ff.) Lichtsteiner et al. (2013: 121 ff.) Reinersdorff (2012: 167 ff.) Sander/Bauer/von Arx (2010: 49 ff.) Sander/Bauer (2006: 167 ff.) Scherer/Alt (Hrsg.) (2002) Wesenauer (2008: 15 ff.)
	NPO-Kompass	Ein an die Organisation angepasstes zielorientiertes Steuerungssystem: (1) die Aktivitäten aller Organisationsmitglieder werden auf die Strategie und das Leitbild ausgerichtet. (2) die Mitarbeitenden entwickeln ein gemeinsames Verständnis der eigenen Organisation und (3) kann die Organisation ihre Wirksamkeit belegen und damit in der Gesellschaft an Legitimität gewinnen	Sander/Bauer/von Arx (2010: 64 ff.)
	Businessplan	Umfassende Planung aller relevanten Dimensionen zur erfolgreichen Führung einer NPO, Grundlage für Kommunikation mit externen Anspruchsgruppen, intensive Beschäftigung mit umsetzungsrelevanten Teilaspekten	Drucker/Rangan (2009: 109 ff.) Haddad et al. (2003: 54 ff.) Sander/Bauer (2006: 170 ff.)
	Projektmanagement	Aufteilung der für die Strategieentwicklung notwendigen organisationalen Veränderungen in bearbeitbare Teilprojekte und Bearbeitung mit den Methoden des Projektmanagements	Sander/Bauer (2006: 172 ff.)
Laufende Evaluation	Prämissenkontrolle	Überprüfung, ob die getroffenen Annahmen noch stimmen	Sander/Bauer (2006: 182 ff.)
	Durchführungskontrolle	Überprüfung, ob die geplanten Aktivitäten zur Implementierung der beabsichtigten Strategie umgesetzt werden	Sander/Bauer (2006: 182 ff.)
	Wirksamkeitskontrolle	Dokumentation der Wirksamkeit der umgesetzten Strategien und Interventionsformen	Bono (2006: 141 ff.) Drucker/Rodin (2009: 89 ff.) Lichtsteiner et al. (2013: 135 ff.) Schober et. al (2013: 451 ff.) Sander/Bauer (2006: 183 ff.)

Abbildung I.1.2: Literaturüberblick – Instrumente des strategischen Managements

I.1.1.2 Besonderheiten des strategischen Managements in NPOs

NPOs wurden gegründet und existieren, um eine Mission oder eine Leitidee und somit einen bestimmten Organisationszweck zu verfolgen. Damit knappe Mittel effektiv im Sinne des Organisationszweckes eingesetzt werden und um Mittelverschwendung (Ineffizienz) zu vermeiden, sind Organisationsziele klar zu definieren und es ist eine Strategie festzulegen, wie diese langfristig und nachhaltig erreicht werden sollen (siehe hierzu und im Folgenden Horak/Speckbacher 2013: 159 ff.).

Die Praxiserfahrungen der letzten Jahre zeigen, dass das generelle Set an Instrumenten, das das strategische Management unterstützt, auch in NPOs grundsätzlich angewandt werden kann, da es sich in der Regel um Instrumente handelt, die unterstützen sollen, komplexe Entscheidungssituationen kompakt aufzubereiten bzw. zu visualisieren. Die Abbildung I.1.2 gibt einen detaillierten Überblick über relevante und praxiserprobte strategische Instrumente, die durchaus auch in NPOs eingesetzt werden können.

In der konkreten Anwendung haben sich bei einigen Instrumenten bzw. Anwendungen aber auch NPO-spezifische Ausprägungen, Logiken oder Vorgehensweisen entwickelt, auf die hier in weiterer Folge auszugsweise vertiefend eingegangen werden soll.

I.1.2 Mission Statement, Zukunftsbild / Vision

Das Mission Statement beschreibt in einem Satz den Sinn und Zweck (Wozu?) und die Hauptzielgruppe (Für wen?) einer Organisation. Das Zukunftsbild beschreibt den gewünschten Zustand einer Organisation in drei bis fünf Jahren (Wie wollen wir konkret aussehen?).

I.1.2.1 Mission Statement

I.1.2.1.1 Beschreibung

Das *Mission Statement* ist vor allem im angloamerikanischen Sprachraum sehr verbreitet, gewinnt aber auch im deutschsprachigen Raum massiv an Bedeutung. Im Idealfall wird der Sinn und Zweck einer NPO in einem Satz ausgedrückt; je kürzer, desto besser.¹ Man könnte das Mission Statement als Kurzvisitenkarte einer NPO bezeichnen. Im Gegensatz zum werbetechnischen *Slogan* der in erster Linie eine Verkaufsbotschaft an einen Kunden vermitteln soll, vermittelt ein Mission Statement die Kernaussage der Aufgabe einer NPO und hat damit vielschichtiger und tiefere Bedeutung. Im deutschsprachigen Raum übernimmt die Funktion des Mission Statements das Öfteren das *Leitbild*. Die wesentlichen Aussagen zum Mission Statement gelten sinngemäß auch in diesem Zusammenhang (siehe hierzu Kapitel I.4.2).

Ein Mission Statement besteht in der Regel aus einem Satz, der die Grundlage für die Existenz einer NPO, »the reason for being«, möglichst treffend und nicht austauschbar darstellen

1 Als Orientierungsgröße gilt: »It has to fit on a T-shirt.«

soll. *Das Mission Statement ist die Basis für das erfolgreiche Führen einer NPO.*² Die Formulierung dieses Satzes ist erst nach entsprechenden Analysen und der Auswertung von Meinungen und Informationen möglich. Laut Peter F. Drucker (Drucker 1990: 7 f.) wird ein Mission Statement durch drei Fragen bestimmt:

- Wofür halten wir uns kompetent, nachdem wir unsere Stärken und Schwächen analysiert haben?
- Wo liegen die wahren Möglichkeiten und Bedürfnisse in unserem Umfeld? Wie können wir diese Bedürfnisse mit unseren begrenzten Mitteln realisieren?
- Glauben wir auch daran, haben wir das Commitment, die gestellten Aufgaben zu erfüllen?³

Beispiele für Mission Statements:

- It is the mission of the *American Heart Association* to reduce disability and death from cardiovascular diseases and stroke.
- Helping people prevent, prepare for and cope with emergencies. (*American Red Cross*)
- It's our mission to help each girl reach their own highest potential. (*Girl Scouts USA*)
- It's our mission to make citizens out of the rejected. (*Salvation Army*)

Damit ein Mission Statement seinen Zweck erfüllen kann, muss bei der Erstellung auf folgende Punkte geachtet werden. Das Mission Statement sollte

- für eine breite Öffentlichkeit verständlich sein,
- nicht länger als ein bis zwei Sätze sein,
- realistisch im Rahmen der derzeitigen Situation der Organisation sein und daher in der Gegenwart geschrieben werden,
- andererseits aber auch eine klare Zukunftsorientierung aufweisen,
- so exakt sein, dass operationale Ziele daraus ableitbar sind,
- gleichzeitig aber so breit sein, dass es nicht dauernd geändert werden muss,
- eine passende Reflexion der Intentionen der Organisationsverantwortlichen sein und
- klarstellen, an wen sich die NPO richtet, wer die eigentlichen Kunden sind.

Die Erfüllung dieser Kriterien setzt eine intensive Auseinandersetzung der NPO mit den Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken sowie den Anspruchsgruppen voraus. Eine gute Mission kann nicht innerhalb eines Tages zu Papier gebracht werden!

Die beiden zentralen Fragen, die durch ein Mission Statement und damit auch im Erstellungsprozess zu beantworten sind, lauten:

- Wozu sind wir da? Was ist der Sinn und Zweck unserer Existenz?
- Für wen sind wir primär da? Wer ist unser primärer Kunde?

I.1.2.1.2 Erstellungsprozess

Neben den inhaltlichen Kriterien ist vor allem die Frage der Erarbeitung der Inhalte die Grundlage für eine später von allen getragene Umsetzung.

2 Die Girl Scouts USA gelten als eine der erfolgreichsten NPOs in den USA. Als ein wichtiger Grund dafür wird übereinstimmend ihre klare und prägnante Mission genannt. Durch die Überarbeitung der Mission in den 1980er Jahren kam es zu einer strategisch kompletten Neupositionierung (starke Einbindung von Minderheiten, Anbieten von Programmen im Vorschulalter), die einen umfassenden Aufschwung der Organisation einleitete.

3 So wurde das Edsel Automobil von Ford trotz bester Technik und Idee ein Flop, weil niemand bei Ford selbst an den Erfolg glaubte.

Beim Erstellungsprozess sind folgende Grundsätze zu beachten:

- *Einbindung aller Betroffenen:* An der Erstellung müssen alle Betroffenen teilnehmen, damit sich bei der Umsetzung, beim »Leben« der Inhalte, alle damit identifizieren können. Damit ist auch eine grundsätzliche Veränderungsbereitschaft verbunden.
- *Prioritäten richtig setzen, zur Chefsache erklären:* Wenn sich eine NPO dazu entschließt, ein Mission Statement zu erarbeiten, dann muss dies mit voller Konzentration und darf nicht nebenbei erfolgen. Speziell die Führungskräfte, die als Vorbild und Promotoren für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dienen, müssen diesen Prozess tragen.
- *Genügend Zeit und Kapazität zur Verfügung stellen:* Ein Prozess, der deutlich weniger als ein halbes Jahr dauert, ist in vielen Fällen zu oberflächlich, und das Ergebnis erfüllt seinen Zweck nicht. Gerade NPOs benötigen ein qualitativ wertvolles Mission Statement als Orientierungshilfe für zunehmend komplexe und vielschichtige Entscheidungssituationen.
- *Zielgruppenorientierte Gestaltung:* »Kann unsere primäre Zielgruppe mit den Inhalten etwas anfangen?«.
- *Regelmäßiges Aktualisieren und Hinterfragen der Inhalte:* Das Mission Statement darf nicht täglich geändert werden. Regelmäßiges Hinterfragen der Inhalte (ca. alle drei bis fünf Jahre) ist aber eine Grundvoraussetzung für die kontinuierliche Weiterentwicklung einer NPO.

Der detaillierte Prozess der Erarbeitung eines Mission Statements ist von der Ausrichtung der Inhalte und der Größe der NPO abhängig. Nachfolgend beispielhaft ein möglicher Mission Statementerstellungsprozess für eine größere, dezentralisierte NPO, der sich genauso für die Erstellung eines Leitbildes eignet: Abbildung I.1.3 skizziert einen typischen Phasenverlauf für den Erstellungsprozess.

Analyse	1. Analysephase	<ul style="list-style-type: none"> • Sammlung der internen Schwächen und Stärken • Erstellung Fremdbild • Erhebung von Trends (Chancen und Risiken)
Konzeption	2. Bildung einer Projektgruppe	<ul style="list-style-type: none"> • Möglichst repräsentativ für die NPO • Maximal 15 Personen • Beurteilung der Analyse durch Projektgruppe
	3. Erstentwurf durch Projektgruppe	<ul style="list-style-type: none"> • Erarbeitung im Rahmen einer Strategieklausur mit externer, neutraler Moderation
	4. Verteilung des Entwurfs an alle Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> • Diskussion unter Leitung der Multiplikatoren in den einzelnen Bereichen der NPO
	5. Sammlung von Beiträgen für das Leitbild	<ul style="list-style-type: none"> • Von allen Mitarbeitern durch Multiplikatoren
	6. Einarbeitung in Leitbild	<ul style="list-style-type: none"> • Durch Projektgruppe im Rahmen einer Klausur
Umsetzung	7. Endversion und aktive Umsetzung in NPO	

Abbildung I.1.3: Möglicher Prozessablauf für die Erstellung eines Mission Statements – Analyse, Konzeption und Umsetzung

Erläuterungen zum Prozessablauf:

- Eine klare Projektentscheidung und Projektstruktur sind die Basis für einen erfolgreichen und nachhaltigen Mission Statement Prozess.
- Ohne entsprechende Analyseergebnisse ist kein realistisches Bild erarbeitbar. Als Ergänzung der eigenen Erkenntnisse sollte auch die Meinung Externer berücksichtigt werden.
- In größeren Organisationen muss die Projektgruppe ein repräsentatives, arbeitsfähiges Team sein. Die sinnvolle Auswahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für diese Gruppe ist eine Grundvoraussetzung für den Erfolg des Prozesses. Alle formal und informal für die Wertediskussion wichtigen Personen müssen eng involviert werden.
- Auch in größeren Organisationen müssen nach Möglichkeit alle Betroffenen, daher auch Ehrenamtliche, die Möglichkeit haben, sich zu artikulieren und Ideen einzubringen, damit sich niemand ausgeschlossen fühlt. Das erleichtert das Umsetzen und Leben der Inhalte sehr. Es ist ein sinnvoller Mix zwischen schriftlichen und mündlichen Beiträgen zu finden. Eine sehr wichtige Rolle spielen in diesem Prozess die Multiplikatoren, die als Informationsdrehscheibe in ihrem jeweiligen Bereich fungieren.
- Der Prozess wird am besten durch eine neutrale Instanz moderiert und geleitet, damit die Objektivität gesichert ist.

Das Mission Statement darf aber nicht Selbstzweck sein. Nur wenn es gelebt und sinnvoll eingesetzt wird, erfüllt es seinen Zweck. Ist dies nicht der Fall, kann es hemmend statt förderlich wirken. Eine Mission als »Dekoration« oder nur zu PR-Zwecken hat keinen wirklichen Wert.

In der Praxis gibt es Beispiele für gute und schlechte Lösungen. Untersuchungen in den USA haben ergeben, dass Organisationen, die eine klar formulierte Mission haben, generell als deutlich erfolgreicher eingestuft werden. (Knauf/Berger/Gray 1991: 1 ff.)

Folgende Kriterien können für die Beurteilung des Mission Statements herangezogen werden:

- Prozessdauer der Erstellung: Prozesse unter einem halben Jahr sind meist oberflächlich.
- Wie oft wird die Mission in der täglichen Arbeit erwähnt?
- Werden Entscheidungen auf die Mission abgestimmt?
- Wie bekannt ist den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern das Mission Statement?
- Kann man sich auf das Mission Statement berufen?
- Wie bekannt ist das Mission Statement dem Umfeld der NPO?

Es ist auf Grund des großen Zeitaufwands und der Kapazitätsbelastung nicht ratsam, ein Mission Statement zu erarbeiten, wenn die Notwendigkeit und der Wille dazu nicht hundertprozentig vorhanden sind.

I.1.2.2 Zukunftsbild / Vision**I.1.2.2.1 Beschreibung**

Der Begriff »Vision« wird in der Praxis gerne mit dem Begriff der Mission verwechselt und sogar vertauscht. Die Vision soll ein möglichst klares Bild von der Zukunft einer Organisation darstellen: Wo genau wollen wir in drei bis fünf Jahren stehen? Daher eignet sich der Begriff des Zukunftsbildes auch sehr gut, diesen Zustand zu beschreiben.

In der Regel ist es erforderlich, eine Reihe von strategischen Fragen zu beantworten, bevor man das gewünschte Bild von der Zukunft der NPO entsprechend darstellen kann. Für die Beantwortung dieser Fragen benötigt man in der Regel eine fundierte strategische Analyse.

Für die inhaltliche Gestaltung der Vision/des Zukunftsbildes gibt es keine verpflichtenden Vorgangsweisen bzw. Darstellungsformen. Auch die Länge des beschreibenden Textes »Wir in drei bis fünf Jahren« kann stark variieren.⁴

Ein typisches Beispiel für den Aufbau und die zu beantwortenden Fragen im Rahmen eines Zukunftsbildes vermittelt die Abbildung I.1.4.

Zielgruppen	<ul style="list-style-type: none"> • Welche sind die wichtigsten Zielgruppen? • Wie gehen wir mit unseren Kunden um?
Leistungen	<ul style="list-style-type: none"> • Welches sind zukünftig die wichtigsten Leistungen? • Welche bestehenden Leistungen sollen nicht mehr angeboten werden?
Region	<ul style="list-style-type: none"> • In welchen Regionen/Ländern werden wir tätig sein? • Welche Regionen werden wir nicht (mehr) aktiv bearbeiten?
Mitbewerb	<ul style="list-style-type: none"> • Wer werden die wichtigsten Mitbewerber sein? • Wie differenzieren wir uns vom Mitbewerb?
Kooperation	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Kooperations-/Vernetzungsmöglichkeiten werden wir nutzen?
Stakeholder	<ul style="list-style-type: none"> • Wer sind unsere wichtigsten Anspruchsgruppen? • Wie gehen wir mit ihnen um?
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Stärken stellen einen Wettbewerbsvorteil dar? • Welchen Handlungsspielraum hat die Organisation?
Größe	<ul style="list-style-type: none"> • Welchen Umsatz/Fördervolumen soll die Organisation erwirtschaften? • Wie viele Mitarbeiter sollen beschäftigt sein?

Abbildung I.1.4: Dimension einer Vision/eines Zukunftsbildes

I.1.2.2.2 **Erstellungsprozess**

Für die Erstellung des Zukunftsbildes bzw. die Beantwortung der strategischen Fragen empfiehlt sich in der Regel eine ähnliche Vorgangsweise wie schon für das Mission Statement skizziert. Wichtig ist die Erarbeitung in der Gruppe, die in weiterer Folge für die Umsetzung der vereinbarten Strategien zur Erreichung der Vision/des Zukunftsbildes verantwortlich ist.

I.1.3 **Wirkungsziele**

Wirkungsziele beziehen sich auf Wirkungen, die durch Leistungen erreicht werden sollten, die durch die Organisation bereitgestellt werden. Wirkungsziele sind damit immer nach Außen gerichtet und orientieren sich an den Bedarfslagen der Anspruchsgruppen der jeweiligen Organisation.

⁴ Die Praxisbeispiele reichen von drei Kernbotschaften bis zu einer mehrseitigen, alle strategischen Fragen im Detail beantwortenden Darstellung.

I.1.3.1 Beschreibung, Prozess der Ziel-Definition

Wirkungsziele leiten sich aus dem Nutzen, dem Zweck und damit aus der Mission und Strategie der Organisation ab. Folgende Kriterien sind für das Definieren von Wirkungszielen relevant:

- Beschreibung eines erwünschten Ziel-Zustandes, der für die Zielgruppe erreicht werden soll (Ziele, Maßnahmen),
- hohe Beeinflussbarkeit durch die Organisation und
- Ermöglichung der Messbarkeit der Zielerreichung.

Um zu konkreten Wirkungszielen zu gelangen ist es sinnvoll, Wirkungen zu definieren, die sich aus der Mission oder Vision der Organisation ableiten und die sich an den wichtigsten Kundengruppen der Organisation orientieren. Um diese Wirkungen in Wirkungsziele zu »übersetzen«, gilt es, einen Zielzustand zu konkretisieren und zu spezifizieren. Dabei ist auch die Überlegung, wie der Zielerreichungsgrad überprüft werden kann, relevant. In diesem Zusammenhang bietet es sich an, eine oder mehrere Messgrößen zu definieren, anhand derer regelmäßig der Erfolg der Leistungserbringung bewertet werden kann. Ein typischer Prozess ist in Abbildung I.1.5 dargestellt.

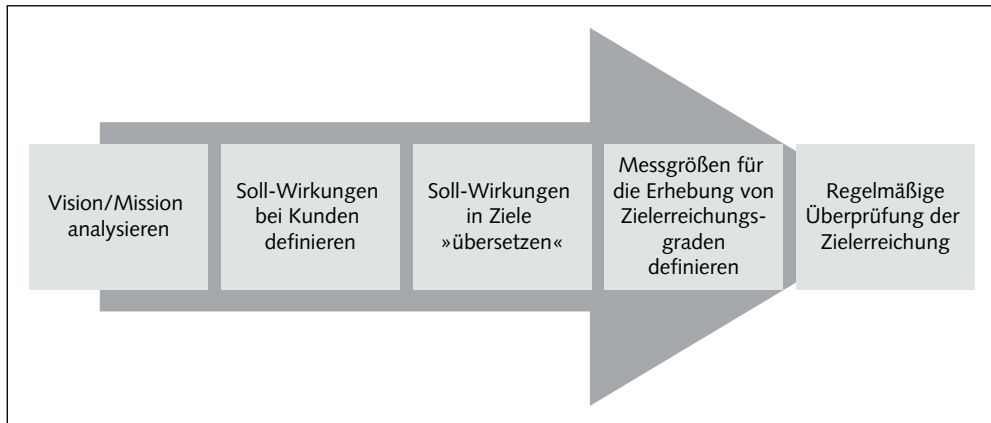


Abbildung I.1.5: Prozess der Wirkungszieldefinition

I.1.3.1.1 Ziele statt Maßnahmen

In der Praxis werden vielfach Ziele (Was wollen wir erreichen?) und Maßnahmen (Was müssen wir tun, um unsere Ziele zu erreichen?) verwechselt. Wenn eine Maßnahme als Ziel postuliert wird, so wird die eigene Leistung nur ungenügend hinterfragt. Wenn Ziele und Maßnahmen hingegen methodisch richtig voneinander getrennt betrachtet werden, so kann dies dazu führen, dass es zu Anpassungen und Veränderungen bei der Maßnahmenrealisierung kommt. Das kann anhand des folgenden Beispiels veranschaulicht werden.

Eine Organisation, die es sich zur Aufgabe gemacht hat, das Problembewusstsein im Kontext eines konkreten Anliegens (z. B. faire Arbeitsbedingungen für Menschen in Zulieferländern) zu stärken, kann ihre Wirkungsziele nicht entlang der eigenen Leistungen definieren sondern muss die Veränderung im Problembewusstsein der Zielgruppe erheben, um zu validieren, dass die eigene Leistung im Sinne einer erreichten Wirkung erfolgreich war.

Das Wirkungsziel könnte in diesem Beispiel lauten: Den Anteil der Bevölkerung, der ein sehr großes oder großes Interesse an fairen Arbeitsbedingungen hat, bis Ende des Jahres 2018 um 30 Prozent zu erhöhen – oder – den Anteil der Bevölkerung, bei dem faire Arbeitsbedingungen eine Kaufentscheidung beeinflussen, bis Ende des Jahres 2020 um 20 Prozent zu erhöhen.

Würde diese Organisation die eigenen Leistungen als Ziele definieren: z. B. die Anzahl durchgeführter Pressekonferenzen um 20 Prozent zu erhöhen oder die Anzahl veröffentlichter Medienberichte um 30 Prozent zu erhöhen, dann ließe sich an dieser Zahl keine tatsächliche Wirkung ableiten und es würde auch nicht hinterfragt werden, ob die eigene Leistung tatsächlich im Kontext der vorhandenen Ressourcen und im Kontext der zu erreichenden Wirkungsmaximierung ein Optimum darstellt oder ob nicht auch alternative Leistungen denkbar wären, die einen höheren und nachhaltigeren Beitrag zur Wirkungszielerreichung beitragen würden.

Weitere typische Wirkungsziele sind in Abbildung I.1.6 dargestellt.

Organisation	Wirkungsziele
Integrativer Betrieb	Erhöhung der Durchlässigkeit von betreuten Menschen mit Behinderung in den ersten Arbeitsmarkt
Suchtmittelberatung	Zufriedenheit von betreuten Klientinnen um 5 Prozentpunkte erhöhen
Organisation in der Straffälligenhilfe	Rückfallsquote von betreuten Klienten um 10 % reduzieren
Jugendzentrum	Reduktion der Arbeitslosigkeit der betreuten Jugendlichen
Dachverband im Kontext biologischer Landwirtschaft	Anteil der betreuten Landwirte, die von der konventionellen Landwirtschaft auf Bio-Landwirtschaft umgestiegen sind, bis Ende 2019 um 15 % erhöhen

Abbildung I.1.6: Beispiele für Wirkungsziele

I.1.3.1.2 Hohe Beeinflussbarkeit durch die Organisation

Eine große Herausforderung stellt sich bei der Definition von Wirkungszielen im Kontext der Beeinflussbarkeit durch die eigenen Leistungen dar. Welche Wirkung kann durch das eigene Tun erreicht werden bzw. welchen Anteil kann die eigene Organisation an der Wirkungserrreichung unter Beweis stellen?

In der Praxis werden leider des Öfteren Wirkungsziele definiert, die einen eigenen Leistungs-Wirkungszusammenhang verunmöglichen. Wenn eine Organisation, die in der Entwicklungszusammenarbeit tätig ist, sich als Ziel die *Verringerung der Armut in der Welt* auf die Fahnen heftet, dann lässt sich der Beitrag dieser Organisation an einer eventuellen Verringerung von Armut in einzelnen Landstrichen dieser Erde unter keinen Umständen valide erheben (Klein 1997).

Es ist daher oberstes Gebot, den Wirkungsgrad bei der Zieldefinition im Kontext der eigenen Tätigkeit zu begrenzen – sachlich, räumlich und zeitlich.

Die Beispiele in Abbildung I.1.6 beziehen sich ausnahmslos auf die jeweils selbst betreute Zielgruppe und auf Wirkungen, die in unmittelbarem Zusammenhang mit der eigenen Leistung stehen.

Natürlich treten bei Wirkungen vielfach multikausale Zusammenhänge auf – wenn also beispielsweise ein Sozialarbeiter einen Straffälligen, der unter Bewährung gestellt wurde, betreut, liegt ein Rückfall (also ein erneuter Straftat durch den Straffälligen) nicht nur im Einflussbereich des Sozialarbeiters – und dennoch wird sich sein sozialarbeiterisches Handeln in vielen Fällen zugunsten einer sozialen Integration auswirken.