

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

Management der Nonprofit-Organisation

Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz

3. Auflage

SCHÄFFER
POESCHEL

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

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

September 2015

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

Vorwort der Herausgeber

Betriebswirtschaftliches Denken ist in Nonprofit-Organisationen (NPOs) längst angekommen. Manche der in NPOs Beschäftigten meinen mittlerweile sogar, es sei schon zu viel. Möglicherweise ist es aber nicht immer das Richtige und Geeignete aus dem großen Management-Fundus, was in NPOs zum Einsatz gelangt. Das Management von NPOs ist ja in vielen Bereichen ganz anders und oft schwieriger und komplexer als das Management von gewinnorientierten Unternehmen.

Warum dies der Fall ist, das beschreibt das Handbuch der Nonprofit-Organisation (Simsa/Meyer/Badelt 2013)¹ in vielen Beiträgen. Dieses Standardwerk bildet gemeinsam mit dem hier in dritter Auflage vorliegenden Buch zu den Management-Instrumenten und einem Fallstudienbuch (Buber/Meyer 2009)² die Trias zu Nonprofit-Organisationen und zur Wiener Schule des Nonprofit-Management bei Schäffer-Poeschel.

In seiner vollkommenen Neubearbeitung geht es unserem Buch jetzt darum, Führungskräften und Mitarbeitenden in NPOs eine Hilfe zum zielgerichteten Einsatz betriebswirtschaftlicher Instrumente zu geben. Die dritte Auflage unterscheidet sich ganz wesentlich von den ersten beiden und ist ein vollkommen neues Buch mit vielen neuen Autoren und Autorinnen geworden. Beibehalten wurde die grundlegende Idee, Instrumente entlang einer Systematik von Management-Aufgaben vorzustellen: Strategie & Performance-Management, Organisation, Management von Human- und finanziellen Ressourcen sowie allgemeine Instrumente zur Unterstützung von Entscheidungsprozessen. Innerhalb dieser vier Teilbereiche sind es in Summe 16 Beiträge, die nach einer einheitlichen Struktur aufgebaut sind:

- 1) Zuerst beschreiben die Autorinnen und Autoren, wo die Besonderheiten für NPOs in den jeweiligen Management-Bereichen liegen.
- 2) Dann geben sie einen sehr breiten Überblick über die Instrumente, die für die jeweiligen Bereiche angeboten werden. Dazu verweisen sie auf Literatur, die diese Instrumente genauer vorstellt, und laden zum gezielten Nachschlagen ein.
- 3) Schließlich werden jeweils einige wenige Instrumente ausgewählt und eingehender vorgestellt: Es sind jene Instrumente, die für den Einsatz in NPOs besonders gut geeignet sind.

Dieses Buch konzentriert sich auf eine systematische und nachvollziehbare Darstellung von besonders relevanten Methoden.

Ein Buch richtet sich an Leser und Leserinnen, und wir haben ganz bestimmte vor Augen: Manager, Führungskräfte, Entscheidungsträgerinnen von NPOs; Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von NPOs, die an Managemententscheidungen partizipieren, Studierende an Universitäten, Hochschulen und in Weiterbildungskursen, die sich mit Fragen des Nonprofit-Managements, sei es im Sozial-, Kultur- oder Sportmanagement, beschäftigen.

1 Simsa, Ruth/Meyer, Michael/Badelt, Christoph (Hrsg.) (2013): Handbuch der Nonprofit-Organisation. Stuttgart.

2 Buber, Renate/Meyer, Michael (Hrsg.) (2009): Fallstudien zum Nonprofit-Management: Praktische BWL für Vereine und Sozialeinrichtungen. Stuttgart.

In erster Linie soll das Buch in der Nonprofit-Praxis bei der betriebswirtschaftlichen Führung der Organisationen helfen. Es soll aber auch Menschen in Aus- und Weiterbildungsprogrammen Methodenkompetenz vermitteln und sie außerdem beim Bearbeiten von Fällen in ihrem Arbeitsalltag unterstützen. Die Leser und Leserinnen bekommen ein wertvolles Vademekum für ihre täglichen Management-Herausforderungen und dazu eine einzigartige systematische Darstellung von Management-Methoden, die sich besonders gut für NPOs eignen. Dieses Buch ist als Nachschlagewerk gedacht, zu dem in Entscheidungssituationen gegriffen wird. Wohl kaum wird es von jemandem von der ersten bis zur letzten Seite gelesen werden,

Die Autorinnen und Autoren dieses Buches kommen aus Wissenschaft, Beratung und Nonprofit-Praxis, beschäftigen sich seit Jahren mit Nonprofit-Management und greifen in diesem Buch auf ihren umfangreichen Erfahrungsschatz zurück. Die Vielfalt dieser Erfahrungen und der beruflichen Hintergründe führt zu einer Vielfalt an sprachlichem Ausdruck. Wir gehen davon aus, dass diese Buntheit beim Lesen als Bereicherung wahrgenommen wird.

Wir haben alle Autorinnen und Autoren dieses Buches gebeten, in ihren Beiträgen auf eine geschlechtergerechte Sprache zu achten, und alle haben das auf ihre persönliche Art und Weise versucht.

Für dieses Buch gilt es vielen Menschen zu danken. Das ist uns Freude und Verpflichtung. Der Dank gebührt den Autorinnen und Autoren, die ihre Expertise und Erfahrung eingebracht haben, für die gute Zusammenarbeit. Danken wollen wir auch Frank Katzenmayer und dem Team von Schäffer-Poeschel für die nunmehr schon fast zwanzigjährige fruchtbare Zusammenarbeit. Auch bei diesem Buch war Schäffer-Poeschel ein schon gewohnt konstruktiver, flexibler und entgegenkommender Partner. Ganz besonderer Dank gebührt einem Menschen, ohne den dieses Buch nicht möglich gewesen wäre: Josef Baumüller. Er hat als Schriftleiter ruhig und mit sicherer Hand den »Flohzirkus« von 35 Autoren und Autorinnen und vier Herausgebern dirigiert, die Prozesse geduldig und besonnen gesteuert und immer höflich, aber beharrlich auf die Einhaltung von Terminen und Vorgaben geachtet.

Inhaltsübersicht

Abschnitt I: Performance	1
I.1 Ziele und Strategien	3
<i>Christian Horak, Martin Bodenstorfer, Thomas Klein</i>	
I.2 Marketing	36
<i>Renate Buber</i>	
I.3 Wirkungsanalyse	69
<i>Olivia Rauscher, Christian Schober</i>	
I.4 Controlling und Rechnungswesen	104
<i>Josef Baumüller, Bojan Djukić, Helmut Siller</i>	
 Abschnitt II: Organisation	 141
II.1 Rechtsformwahl	143
<i>Thomas Höhne, Michael Röcken, Georg von Schnurbein</i>	
II.2 Governance	173
<i>Christian Schober, Bojan Djukić</i>	
II.3 Aufbauorganisation	198
<i>Florentine Maier</i>	
II.4 Prozessmanagement	211
<i>Thomas Klein, Simone Schaner, Sandra Wilfinger</i>	
II.5 Projektmanagement	232
<i>Christian Majer, Reinhard Millner</i>	
II.6 Interne Kommunikation	256
<i>Renate Buber</i>	
II.7 Innovationsmanagement	282
<i>Peter Vandor, Nicole Traxler, Reinhard Millner</i>	

Abschnitt III: Ressourcen	309
III.1 Personalmanagement	311
<i>Doris Schober, Eva More-Hollerweger, Michael Meyer</i>	
III.2 Finanzierung	336
<i>Christian Schober, Günther Kainz, Helmut Schmidt, Gerhard Ruprecht</i>	
III.3 Fundraising	367
<i>Christian Schober, Günther Lutschinger, Martin Winkler, Alexander Buchinger, Thomas Kaissl</i>	
Abschnitt IV: Entscheidungsverfahren	399
IV.1 Sachliche Entscheidungsverfahren	401
<i>Josef Baumüller, Helmut Siller</i>	
IV.2 Soziale Entscheidungsverfahren	423
<i>Ruth Simsa, Gerald Mitterer, Alfred Taudes, Hannes Leo, Christiane Seuchs-Schoeller</i>	

Inhaltsverzeichnis

Vorwort der Herausgeber	V
Inhaltsübersicht	VII
Abkürzungsverzeichnis	XIX
Abschnitt I: Performance	1
I.1 Ziele und Strategien	3
<i>Christian Horak, Martin Bodenstorfer, Thomas Klein</i>	
I.1.1 Überblick und Besonderheiten in NPOs	3
I.1.1.1 Strategisches Management	3
I.1.1.2 Besonderheiten des strategischen Managements in NPOs	8
I.1.2 Mission Statement, Zukunftsbild / Vision	8
I.1.2.1 Mission Statement	8
I.1.2.1.1 Beschreibung	8
I.1.2.1.2 Erstellungsprozess	9
I.1.2.2 Zukunftsbild / Vision	11
I.1.2.2.1 Beschreibung	11
I.1.2.2.2 Erstellungsprozess	12
I.1.3 Wirkungsziele	12
I.1.3.1 Beschreibung, Prozess der Ziel-Definition	13
I.1.3.1.1 Ziele statt Maßnahmen	13
I.1.3.1.2 Hohe Beeinflussbarkeit durch die Organisation	14
I.1.3.1.3 Ermöglichung der Messbarkeit der Zielerreichung	15
I.1.3.2 Besonderheiten von Wirkungszielen in NPOs	15
I.1.4 Stakeholder Management (Anspruchsgruppen-Management)	16
I.1.4.1 Beschreibung	16
I.1.4.1.1 Differenzierung von Anspruchsgruppen	17
I.1.4.1.2 Anspruchsgruppenanalyse	17
I.1.4.1.3 Bewertung der Ansprüche, die an die Organisation gestellt werden	18
I.1.4.1.4 Handlungsbedarf ableiten	18
I.1.4.1.5 Stakeholder-Koordination planen	19
I.1.4.2 Besonderheiten des Stakeholder Managements in NPOs	19
I.1.5 NPO-spezifische Balanced Scorecard (BSC)	19
I.1.5.1 Beschreibung	19
I.1.5.2 Erstellungsprozess	21

I.1.6	Chancen- und Risikomanagement	22
I.1.6.1	Beschreibung, Ziele in NPOs	23
I.1.6.2	Chancen- und Risikomanagementprozess	23
I.1.6.2.1	Identifikation	23
I.1.6.2.2	Bewertung und Aggregation	27
I.1.6.2.3	Chancen- und Risikosteuerung	27
I.1.6.2.4	Berichtswesen	28
I.1.6.3	Aufbauorganisation	28
I.1.6.4	Schnittstelle zum Internen Kontroll-System (IKS)	29
I.1.6.5	Aktueller Status in der Branche	30
I.1.7	Business Plan	30
I.1.7.1	Beschreibung	30
I.1.7.2	Aufgaben und Nutzen	31
I.1.7.3	Inhalte und Kriterien für die Erstellung	32
I.1.8	Schlussbetrachtung	34
I.1.9	Literatur	34
I.2	Marketing	36
	<i>Renate Buber</i>	
I.2.1	Überblick und Besonderheiten in NPOs	36
I.2.1.1	Marketingmanagement	36
I.2.1.2	Besonderheiten des Marketings in NPOs	37
I.2.2	Leitfaden zur Ermittlung der Marktorientierung	40
I.2.3	Strategische Marketingplanung und Marktsegmentierung	44
I.2.4	Marketingforschung und Marktforschung	45
I.2.5	Marketing-Mix und Marketinginstrumente	51
I.2.5.1	Produkt-/ Programm-, Leistungs-/ Programmpolitik	51
I.2.5.2	Preis- und Gebührenpolitik, Gegenleistungspolitik	53
I.2.5.3	Distributions-/ Vertriebspolitik	58
I.2.5.4	Kommunikationspolitik	59
I.2.6	Schlussbetrachtung	65
I.2.7	Literatur	66
I.3	Wirkungsanalyse	69
	<i>Olivia Rauscher, Christian Schober</i>	
I.3.1	Überblick und Besonderheiten in NPOs	69
I.3.1.1	Was ist eine Wirkungsanalyse?	69
I.3.1.2	Besonderheiten der Wirkungsanalyse in NPOs	70
I.3.2	Wirkungskette – das grundlegende Instrument der Wirkungsbetrachtung	71
I.3.2.1	Beschreibung	75
I.3.2.2	Was beinhaltet das Vorgehen einer wirkungskettenorientierten Analyse?	76
I.3.2.3	Wie ist die wirkungskettenorientierte Analyse mit der Strategie verknüpft? ..	78
I.3.2.4	Beispiel für ein wirkungskettenorientiertes Vorgehen	79
I.3.2.5	Template für eine wirkungskettenorientierte Analyse	79

I.3.3	Zweiebenenmodell der Wirkungen – das organisationale Wirkungsbild	82
I.3.3.1	Was ist das Zweiebenenmodell der Wirkungen?	82
I.3.3.2	Wann sollte ein organisationales Wirkungsbild (nicht) gezeichnet werden? . .	84
I.3.3.3	Was beinhaltet das Vorgehen bei der Erstellung eines organisationalen Wirkungsbildes?	84
I.3.3.4	Wie ist das organisationale Wirkungsbild mit der Strategie verknüpft?	85
I.3.3.5	Beispiel für ein organisationales Wirkungsbild mittels Zweiebenenmodellanalyse	86
I.3.4	Wirkungsbox zur Verortung der Wirkungen	88
I.3.4.1	Was ist die Wirkungsbox?	88
I.3.4.2	Wofür eignet sich die Wirkungsbox in der Wirkungsanalyse?	89
I.3.4.3	Wie ist die Wirkungsbox im Rahmen des strategischen Managements einsetzbar?	91
I.3.4.4	Was beinhaltet das konkrete Vorgehen bei der Anwendung der Wirkungsbox?	93
I.3.4.5	Beispiel für die Verortung von Wirkungen (inkl. strategischem Soll-Ist-Vergleich)	94
I.3.5	Auswahlinstrument der Wirkungsanalysemethoden – Worauf muss geachtet werden?	96
I.3.6	Schlussbetrachtung	101
I.3.7	Literatur	102
I.4	Controlling und Rechnungswesen	104
	<i>Josef Baumüller, Bojan Djukić, Helmut Siller</i>	
I.4.1	Überblick und Besonderheiten in NPOs	104
I.4.1.1	Aufgaben des Controllings und des Rechnungswesens	104
I.4.1.2	Besonderheiten des Controllings bzw. des Rechnungswesens in NPOs	105
I.4.2	Leitbild-Check	108
I.4.2.1	Zweck und Funktionen des Leitbilds	108
I.4.2.2	Probleme und Fehler in Leitbildern	112
I.4.2.3	Der Check als Kontrolle qualitativer Sachverhalte	114
I.4.2.4	Inhalt des Leitbild-Checks	115
I.4.2.5	Checkliste für den Leitbild-Check	116
I.4.3	Kostenträgerrechnung (Leistungskalkulation)	116
I.4.3.1	Grundlegendes zur Kalkulation im Rahmen der Kostenrechnung	116
I.4.3.2	Besonderheiten der Leistungserbringung von NPOs (und deren Abbildung) . . .	120
I.4.3.3	Kalkulation von kollektiven Gütern	122
I.4.3.4	Kalkulation von meritorischen Gütern	123
I.4.3.5	Kalkulation von individuellen Gütern	127
I.4.4	Wirkungsmatrix	129
I.4.4.1	Grundlegendes zum wirkungsorientierten Controlling	129
I.4.4.2	Phase 1: Verstehen der Wirkungszusammenhänge	130
I.4.4.3	Phase 2: Planen der Wirkungsziele	131
I.4.4.4	Phase 3: Verwirklichen der gesetzten Ziele	132
I.4.4.5	Phase 4: Verfolgen der gesetzten Ziele	133
I.4.4.6	Beispiel einer vollständigen Wirkungsmatrix	135

I.4.5	Schlussbetrachtung	135
I.4.6	Literatur	138
 Abschnitt II: Organisation		 141
II.1	Rechtsformwahl	143
	<i>Thomas Höhne, Michael Röcken, Georg von Schnurbein</i>	
II.1.1	Überblick und Besonderheiten in NPOs	143
II.1.1.1	Warum überhaupt eine Rechtsformdiskussion?	143
II.1.1.2	Gesetzlicher Typenzwang – Kriterien der Rechtsformwahl	143
II.1.1.3	Besonderheiten der Schweizer Rechtsformen für NPOs	149
II.1.2	Rechtsformvergleich Deutschland	151
II.1.3	Rechtsformvergleich Österreich	157
II.1.4	Rechtsformvergleich Schweiz	163
II.1.5	Rechtsformen auf europäischer Ebene	170
II.1.5.1	Verein	170
II.1.5.2	Kapitalgesellschaften	170
II.1.5.3	Privatstiftung	170
II.1.5.4	Genossenschaft	170
II.1.6	Literatur	171
 II.2	 Governance	 173
	<i>Christian Schober, Bojan Djukić</i>	
II.2.1	Überblick und Besonderheiten in NPOs	173
II.2.1.1	Der Begriff der Governance	173
II.2.1.2	Besonderheiten der Governance in NPOs	173
II.2.1.2.1	NPO-Governance-Kodizes im deutschsprachigen Raum	174
II.2.1.2.2	Swiss-NPO Code: Corporate Governance-Richtlinien für NPOs in der Schweiz	175
II.2.1.2.3	Diakonischer Corporate Governance Kodex	175
II.2.1.2.4	Österreichischer NPO-Governance-Kodex	176
II.2.1.2.5	Vergleich und instrumentelle Konsequenzen der dargestellten Kodizes	177
II.2.2	Ein Scoring-Instrument zur Stakeholderauswahl	178
II.2.2.1	Beschreibung des Scoring-Instruments zur Stakeholderauswahl	181
II.2.2.2	Beispiel für die Anwendung	182
II.2.2.3	Die Vor- und Nachteile einer (erzwungenen) Heterogenität im Aufsichtsorgan	184
II.2.3	Organisationsaufbau und Organstrukturen	185
II.2.3.1	Kontinuum der Governancestruktur	185
II.2.3.2	Die Eignung unterschiedlicher struktureller Ausrichtungen	187
II.2.4	Rollenbilder und Kompetenzprofile für Governanceorgane	189
II.2.4.1	Rollenbilder für Governanceorgane	189

II.2.4.2	Kompetenzprofile für Governancefunktionen	191
II.2.5	Schlussbetrachtung	193
II.2.6	Literatur	195
II.3	Aufbauorganisation	198
	<i>Florentine Maier</i>	
II.3.1	Überblick und Besonderheiten in NPOs	198
II.3.1.1	Was bedeutet Aufbauorganisation?	198
II.3.1.2	Besonderheiten der Aufbauorganisation in NPOs	198
II.3.2	Organigramme und ihre Analyse	199
II.3.3	Stellenbeschreibung	203
II.3.4	Funktionendiagramm	205
II.3.5	Soziokratie: Ein Modell demokratischer Aufbauorganisation	206
II.3.6	Schlussbetrachtung	209
II.3.7	Literatur	210
II.4	Prozessmanagement	211
	<i>Thomas Klein, Simone Schaner, Sandra Wilfinger</i>	
II.4.1	Überblick und Besonderheiten in NPOs	211
II.4.1.1	Definition des Prozessmanagements	211
II.4.1.2	Besonderheiten des Prozessmanagements in NPOs	212
II.4.2	Prozesslandkarte	212
II.4.2.1	Überblick	212
II.4.2.2	Einsatz im Prozessmanagement	214
II.4.3	Prozessmodellierung	215
II.4.3.1	Überblick	216
II.4.3.2	Einsatz im Prozessmanagement	216
II.4.4	Prozessanalysegespräche und -workshops	218
II.4.4.1	Überblick	218
II.4.4.2	Einsatz im Prozessmanagement	218
II.4.5	Aktivitätenbasierte Analyse (ABA)	220
II.4.5.1	Überblick	220
II.4.5.2	Einsatz im Prozessmanagement	221
II.4.6	Prozess-Benchmarking	221
II.4.6.1	Überblick	223
II.4.6.2	Einsatz im Prozessmanagement	224
II.4.7	Prozessoptimierungs-Workshops	226
II.4.7.1	Überblick	226
II.4.7.2	Einsatz im Prozessmanagement	226
II.4.8	PDCA-Zyklus	227
II.4.8.1	Überblick	228
II.4.8.2	Einsatz im Prozessmanagement	228
II.4.9	Schlussbetrachtung	229
II.4.10	Literatur	231

II.5	Projektmanagement	232
	<i>Christian Majer, Reinhard Millner</i>	
II.5.1	Überblick und Besonderheiten in NPOs	232
II.5.1.1	Bedeutung des Projektmanagements	232
II.5.1.2	Besonderheiten des Projektmanagements in NPOs	232
II.5.2	Projektbeauftragung: Abgrenzungs- und Kontextanalyse	238
II.5.2.1	Beschreibung	238
II.5.2.2	Stakeholderanalyse als Vertiefung des sozialen Kontexts	240
II.5.2.3	Projektantrag und Projektauftrag	243
II.5.3	Projektstart: Leistungsplanung	243
II.5.3.1	Projektstrukturplan	243
II.5.3.2	Arbeitspaket-Spezifikation	246
II.5.3.3	Evaluierung als Teil des Planungsprozesses im Projektmanagement	249
II.5.4	Projektcontrolling: Fortschrittsbericht	250
II.5.5	Schlussbetrachtung	253
II.5.6	Literatur	254
II.6	Interne Kommunikation	256
	<i>Renate Buber</i>	
II.6.1	Überblick und Besonderheiten in NPOs	256
II.6.1.1	Das Konzept von interner Kommunikation	256
II.6.1.2	Besonderheiten der internen Kommunikation in NPOs	258
II.6.2	Interne Kommunikationspolitik	261
II.6.3	Analyse interner Kommunikation auf der sozialen Ebene	268
II.6.4	Schlussbetrachtung	279
II.6.5	Literatur	280
II.7	Innovationsmanagement	282
	<i>Peter Vandor, Nicole Traxler, Reinhard Millner</i>	
II.7.1	Überblick und Besonderheiten in NPOs	282
II.7.1.1	Innovationsquellen und -prozesse	282
II.7.1.2	Besonderheiten des Innovationsmanagements in NPOs	287
II.7.2	Trend- und Innovationsscouting	292
II.7.3	Design Thinking	295
II.7.4	Schlussbetrachtung	302
II.7.5	Literatur	305

Abschnitt III: Ressourcen	309
III.1 Personalmanagement	311
<i>Doris Schober, Eva More-Hollerweger, Michael Meyer</i>	
III.1.1 Überblick und Besonderheiten in NPOs	311
III.1.1.1 Prozess des Personal- und Freiwilligenmanagements	311
III.1.1.2 Besonderheiten des Personalmanagements in NPOs	311
III.1.2 Auswahlverfahren in der Personalbeschaffung	316
III.1.2.1 Beschreibung	316
III.1.2.2 Kriterien für die Entscheidung über Auswahlverfahren	316
III.1.2.3 Das (teil)strukturierte Interview	317
III.1.2.4 Beispiel für einen Fragenkatalog für ein (teil)strukturiertes Interview	319
III.1.3 Mitarbeitergespräch	320
III.1.3.1 Beschreibung	320
III.1.3.2 Ablauf eines Mitarbeitergesprächs	320
III.1.3.3 Gesprächsregeln	322
III.1.3.4 Implementierung von Mitarbeitergesprächen	322
III.1.3.5 Beispiel für einen Leitfaden für ein Mitarbeitergespräch	323
III.1.4 Von der Einstellung bis zur Verabschiedung von Freiwilligen	324
III.1.4.1 Bedarfsplanung	324
III.1.4.2 Personalbeschaffung und -auswahl	326
III.1.4.3 Sicherstellung der Leistungserbringung	328
III.1.4.4 Halten von Freiwilligen	330
III.1.4.5 Beendigung eines freiwilligen Engagements	331
III.1.5 Schlussbetrachtung	332
III.1.6 Literatur	333
III.2 Finanzierung	336
<i>Christian Schober, Günther Kainz, Helmut Schmidt, Gerhard Ruprecht</i>	
III.2.1 Überblick und Besonderheiten in NPOs	336
III.2.1.1 Der Begriff der Finanzierung	336
III.2.1.2 Besonderheiten der Finanzierung in NPOs	336
III.2.2 Finanzplan	342
III.2.2.1 Was ist ein Finanzplan?	342
III.2.2.2 Was beinhaltet ein Finanzplan?	342
III.2.3 Venture-Philanthropy und Social-Franchising als alternative Formen der Kapitalbeschaffung	346
III.2.3.1 Das Konzept der Venture-Philanthropy für NPOs	346
III.2.3.1.1 Der Nutzen von Venture-Philanthropy für NPOs	347
III.2.3.1.2 Die Finanzierungsinstrumente der Venture-Philanthropy für NPOs	348
III.2.3.1.3 Beispiele von Venture-Philanthropy für NPOs	349
III.2.3.1.4 Chancen und Herausforderungen von Venture-Philanthropy für NPOs	350
III.2.3.2 Social-Franchising – Skalierung mit Finanzierungswirkung	350

III.2.3.2.1 Chancen und Herausforderungen von Social-Franchising	351
III.2.3.2.2 Beispiele von Social-Franchising	353
III.2.4 Social Impact Bonds	354
III.2.4.1 Wie funktioniert ein Social Impact Bond?	355
III.2.4.2 Wofür eignen sich Social Impact Bonds?	356
III.2.4.3 Gibt es auch Risiken und Nebenwirkungen von Social Impact Bonds?	357
III.2.4.4 Beispiel für einen Social Impact Bond – Peterborough SIB 2010	358
III.2.5 Fremdkapitalfinanzierung für NPOs: Fokus Bankkredit – Worauf muss geachtet werden?	358
III.2.5.1 Investitionskredit	359
III.2.5.2 Betriebsmittelkredit	359
III.2.5.3 Die Bonitätsanalyse	360
III.2.5.4 Wann eignet sich ein Bankkredit nicht?	362
III.2.5.5 Beispiel für eine Finanzierung mit Bankkredit	363
III.2.6 Schlussbetrachtung	363
III.2.7 Literatur	365
III.3 Fundraising	367
<i>Christian Schober, Günther Lutschinger, Martin Winkler, Alexander Buchinger, Thomas Kaissl</i>	
III 3.1 Überblick und Besonderheiten in NPOs	367
III.3.1.1 Die Definition von Fundraising	367
III.3.1.2 Besonderheiten von Fundraising in NPOs	367
III.3.2 Direct Mailing oder der Spendenbrief – das aktuell wichtigste Fundraising-Instrument	373
III.3.2.1 Die Einsatzmöglichkeiten des Direct Mailings	373
III.3.2.2 Die Direct-Mailing-Erfolgsfaktoren	374
III.3.2.3 Worauf ist bei der konkreten Gestaltung von Mailings zu achten?	375
III.3.2.4 Zusammenfassung und Ausblick	377
III.3.3 Sponsoring und Unternehmenspartnerschaften – ein Fundraising-Instrument, das sich viele wünschen	379
III.3.3.1 Einleitung	379
III.3.3.2 Was ist unter Sponsoring zu verstehen?	380
III.3.3.3 Was sind inhaltliche Unternehmenskooperationen?	381
III.3.3.4 Wann eignen sich Sponsoring bzw. Unternehmenspartnerschaften?	382
III.3.3.5 Beispiel für eine Unternehmenspartnerschaft – WWF CLIMATE GROUP	384
III.3.4 Fundraising im Web nimmt zu. Ist Crowdfunding die Zukunft?	385
III.3.4.1 Beschreibung der unterschiedlichen Varianten von Crowdfunding	386
III.3.4.2 Wann eignet sich Crowdfunding nicht?	387
III.3.4.3 Ein erfolgreiches Beispiel für Crowdfunding	388
III.3.4.4 Was ist von Crowdfunding noch zu erwarten?	389
III.3.5 Wann ist welches Fundraising-Instrument besonders geeignet? – Die Entscheidungsmatrix	390
III.3.5.1 Soll überhaupt Fundraising betrieben werden? – Grundlegende Fragen	390
III.3.5.2 Welches Instrument passt (besser) zu mir? – Typische Entscheidungskriterien und deren Ausprägung bei den wesentlichen Instrumenten	391

III.3.6	Schlussbetrachtung	393
III.3.7	Literatur	397
Abschnitt IV: Entscheidungsverfahren		399
IV.1	Sachliche Entscheidungsverfahren	401
	<i>Josef Baumüller, Helmut Siller</i>	
IV.1.1	Überblick und Besonderheiten in NPOs	401
IV.1.1.1	Einsatzmöglichkeiten von betriebswirtschaftlichen Instrumenten zur Entscheidungsunterstützung	401
IV.1.1.2	Besonderheiten des Einsatzes von betriebswirtschaftlichen Instrumenten zur Entscheidungsunterstützung in NPOs	402
IV.1.2	Nutzwertanalyse	404
IV.1.2.1	Zweck und Inhalt der Methode	404
IV.1.2.2	Vorgehen	405
IV.1.2.3	Einsatzgebiete	406
IV.1.2.4	Anwendungsbeispiele	406
IV.1.2.4.1	Investitionsentscheidung	406
IV.1.2.4.2	Lieferantenbewertung	408
IV.1.2.5	Bewertung der Nutzwertanalyse	408
IV.1.2.5.1	Nachteile	408
IV.1.2.5.2	Vorteile	409
IV.1.3	Kennzahlen, Kennzahlensysteme und Ratingmodelle	409
IV.1.3.1	Überblick	409
IV.1.3.2	Wichtige Kennzahlen für NPOs	412
IV.1.3.3	Einsatzmöglichkeiten von Kennzahlensystemen in NPOs	414
IV.1.3.4	Ratingmodelle für NPOs	417
IV.1.4	Schlussbetrachtung	420
IV.1.5	Literatur	421
IV.2	Soziale Entscheidungsverfahren	423
	<i>Ruth Simsa, Gerald Mitterer, Alfred Taudes, Hannes Leo, Christiane Seuchs-Schoeller</i>	
IV.2.1	Überblick und Besonderheiten in NPOs	423
IV.2.1.1	Die Gestaltung von Entscheidungen als Managementaufgabe	423
IV.2.1.2	Besonderheiten von Entscheidungsprozessen in NPOs	423
IV.2.2	Systemisches Konsensieren	425
IV.2.3	Holacracy™ – ein Fleischwolf für organisationale Entscheidungsprozesse	426
IV.2.4	Der Einsatz neuer Medien zur partizipativen Entscheidungsfindung	433
IV.2.4.1	Einleitung	433
IV.2.4.2	Grundlagen	433
IV.2.4.3	Ideenfindung	434

IV.2.4.4	Dokumentenbasierte Diskussion	434
IV.2.4.4	Zusammenfassung	437
IV.2.5	LOS! Language of Spaces. Wie Organisationen aus einer Misstrauenskultur wieder in eine Vertrauenskultur gelangen können	438
IV.2.5.1	Daseinszweck	439
IV.2.5.2	Getrennte Betrachtung von Mensch und Organisation	439
IV.2.5.3	Klärung von Rollen und Verantwortlichkeiten	439
IV.2.5.4	Der bewusste Umgang mit Spannungen und die Entwicklung passender Formen zur Auflösung von Spannungen in den unterschiedlichen Räumen . . .	440
IV.2.6	Schlussbetrachtung	443
IV.2.7	Literatur	443
	Herausgeber, Autorinnen und Autoren	445
	Stichwortverzeichnis	452

Abkürzungsverzeichnis

ABA	Aktivitätenbasierte Analyse
Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
AIDA	Awareness, Interest, Desire, Action
AMS	Arbeitsmarktservice
AN	Arbeitnehmer
AO	Abgabenordnung
AP	Arbeitspaket
ArbVG	Arbeitsverfassungsgesetz
Art.	Artikel
asap	as soon as possible (so schnell wie möglich)
aws	Austria Wirtschaftsservice GmbH
BACO	Best Available Charitable Option
BCG	Boston Consulting Group
betr.	betriebliche
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
BPR	Business Process Reengineering
BSC	Balanced Scorecard
bsp.	beispielhaft
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
CBA	Cost-Benefit-Analyse
CH	Schweiz
CHF	Schweizer Franken
CSR	Corporate Social Responsibility
d, D	deutsch, Deutschland
d. h.	das heißt
d. s.	das sind
DGK	Diakonischer Corporate Governance Kodex
D. h.	Das heißt
DVFA/SG	Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Anlageberatung e. V./ Schmalenbachgesellschaft
DZI	Deutsches Zentralinstitut für soziale Fragen
e. V.	eingetragener Verein
ebd.	ebenda
EBIT	Earnings before interest and taxes
EDMI	Entscheidung (E), Durchführung (D), Mitarbeit (M), Information (I)
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EFQM	European Foundation for Quality Management
EGT	Ergebnis gewöhnlicher Geschäftstätigkeit

EIA	Environmental Impact Assessment
engl.	englisch
EL	Eigenleistungen
EPS	e-payment standard
et al.	et alii/et aliae (und andere)
etc.	et cetera (und so weiter)
EU	Europäische Union
EVAS	Expanded Value Added Statement
evtl.	eventuell
EWR	Europäischer Wirtschaftsraum
f.	folgende (Seite)
ff.	folgende (Seiten)
FPO	For-Profit-Organisation
FVA	Fundraising Verband Austria
GAAP FER	Fachempfehlungen zur Rechnungslegung (Generally accepted accounting principles) der Stiftung für Fachempfehlungen zur Rechnungslegung
GBP	Britische Pfund
GesBR	Gesellschaft Bürgerlichen Rechts
GF	Geschäftsführer
ggf.	gegebenenfalls
GIIN	Global Impact Investing Network
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	Gesetz über Gesellschaften mit beschränkter Haftung
grds.	grundsätzlich
GRI	Global Reporting Initiative
HGB	Handelsgesetzbuch
HR	Handelsregister
HRM	Human Resource Management
Hrsg.	Herausgeber
i. A.	im Allgemeinen
i. d. R.	in der Regel
i. e. L.	in erster Linie
i. e. S.	im eigentlichen Sinn
i. H. v.	in Höhe von
i. S.	im Sinne
i. S. d.	im Sinn des/der
i. V. m.	in Verbindung mit
i. W.	im Wesentlichen
IKS	Internes Kontroll-System
immat.	immaterielles
inkl.	inklusive
insb.	insbesondere
IRIS	Impact Reporting & Investment Standards
ISO	Internationale Organisation für Normung
IT	Informationstechnologie
K. o.	Knockout
KEST	Kapitalertragsteuer
KG	Kommanditgesellschaft

KISS	Keep ist short and simple
KMU	Kleine und mittelgroße Unternehmen
KöSt	Körperschaftsteuer
KPGH	Konferenz der Präsidentinnen u. Präsidenten großer Hilfswerke in der Schweiz
KPI	Key Performance Indicator (Wesentlicher Leistungsindikator)
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
LOS!	Language of Spaces
Mio.	Million(en)
MmB	Menschen mit Behinderung
MS	Microsoft
NEET	Not in Education, Employment or Training
NPO	Nonprofit-Organisation
NWA	Nutzwertanalyse
ö, Ö	österreichisch, Österreich
o. J.	ohne Jahreszahl
o. S.	ohne Seite
o. V.	ohne Verfasser
OG	Offene Gesellschaft
OGH	Oberster Gerichtshof
OHG	Offene Handelsgesellschaft
OR	Obligationenrecht
PAG	Interne/r Projektauftraggeberin, Projektauftraggeber
PDCA	Plan-Do-Check-Act
PE	Personalentwicklung
PEST(EL)	Sociological, Technological, Economic and Political Change (Environmental and Legal)
PHB	Projekthandbuch
PL	Projektleiter, Projektleiterin
PLA	Projektlenausschuss
PM	Projektmanagement
PMA	Projektmitarbeiter, Projektmitarbeiterin
PR	Public Relations
PS	Privatstiftung
PS.	Postskriptum
PSP	Projektstrukturplan
PTM	Projektteammitglied
RA	Rechtsanwalt
RL	Rentabilität-Liquidität
ROI	Return on Investment
SAA	Social Accounting and Auditing
SGA	small group activity (Kleingruppenaktivität)
SIA	Social Impact Assessment
SIB	Social Impact Bond
SIMPLE	Social Impact Measurement for Local Economies
SMART	spezifisch, messbar, anspruchsvoll, realistisch, terminiert
sog.	sogenannt/e/r/es
SROI	Social Return On Investment
SRS	Social Reporting Standards

Std.	Stunden
StHG	Steuerharmonisierungsgesetz
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
tlw.	teilweise
TM	Trade Mark
u.	und
u. Ä.	und Ähnliches
u. a.	unter anderem
u. E.	unseres Erachtens
u. U.	unter Umständen
u. v. a. m.	und vieles andere mehr
UG	Unternehmergeellschaft
UGB	Unternehmensgesetzbuch
UK	United Kingdom
US	United States
USAID	United States Agency for International Development
USP	Unique Selling Proposition (Alleinstellungsmerkmal)
usw.	und so weiter
var.	variable
v. a.	vor allem
VBÄ	Vollbeschäftigungsäquivalent
vgl.	vergleiche
vs.	versus
VZÄ	Vollzeitäquivalent/e
WiCo	wirkungsorientiertes Controlling
WS	Workshop
WWF	World Wildlife Fund
YMCA	Young Men's Christian Association
z. B.	zum Beispiel
z. T.	zum Teil
ZEWO	Zentralstelle für Wohlfahrtsorganisationen
ZGB	Zivilgesetzbuch
ZIB2	Zeit im Bild 2
ZVR	Zentrales Vereinsregister
zw.	zwischen

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.

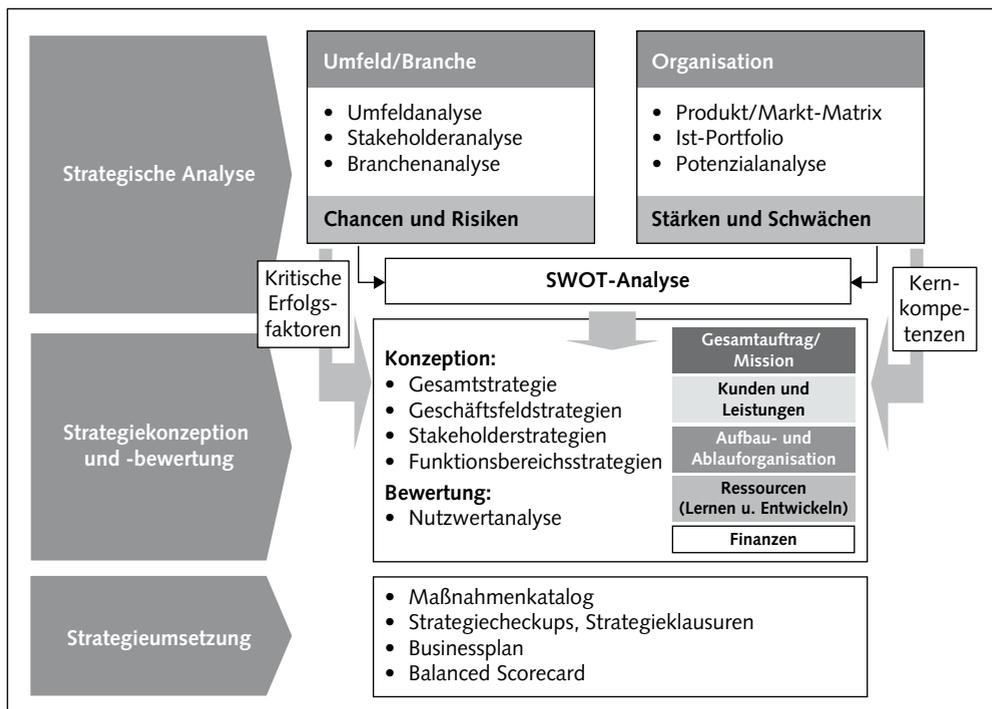


Abbildung I.1.1: Der Strategie-Planungsprozess im Überblick

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.)
Analysephase	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.)
	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/Scheilberg (2014: 64 ff.) Nagel (2007: 57 ff.) Helmig/Boenigk (2012: 80 ff.) Simsa/Patak (2008: 95 ff.) Stötzer (2009: 125 ff.)
	Analyse der Anspruchsgruppe »Mitarbeiter«: 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/Scheilberg (2014: 108 ff.) Nagel (2007: 62 ff.)
Organisationsanalyse	Analyse der Stärken und Schwächen der Organisation	Halfar/Moos/Scheilberg (2014: 116 ff.)
Analyse der Wertschöpfung: Analyse der Wertkette, Benchmarking entlang der Wertkette, Veränderung der Wertkette Analyse der Ressourcen und Fähigkeiten: 7-S-Modell, Eskalationstreppe zur Prüfung von Fähigkeiten Stärken-Schwächen-Analyse		Nagel (2007: 71 ff.) Sander/Bauer (2006: 98 ff.) Stötzer (2009: 117 ff.)
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/Scheilberg (2014: 67 ff.)
Service Blueprint-Modell	Darstellung des Prozesses aus der Sicht des Klienten	Halfar/Moos/Scheilberg (2014: 74 ff.)
Gap-Analyse	Instrument, um die Lücke zwischen Positionierung und Wertschöpfung festzustellen und zu schließen	Halfar/Moos/Scheilberg (2014: 73 ff.) Sander/Bauer (2006: 124 ff.)

Phase	Instrumente	Funktion	Beispiele Literatur
	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: 28ff.) Halfar/Moos/Scheilberg (2014: 116 ff.) Sander/Bauer (2006: 116ff.) Stötzer (2009: 123 ff.) Zulehner (2011: 96 ff.)
Konzeptionsphase	Leitbild	Formulierung der Grundwerte einer NPO: Grundlage der Konkretisierung von Aufgaben und Handlungen	Buber/Fasching (1999) Haddad et al. (2003: 15 ff.) Helmig/Boenigk (2012: 76ff.) Krummenacher (2006: 229 ff.) Lichtsteiner et al. (2013: 110 ff.) Sander/Bauer (2006: 136ff.)
	Mission	Kurzdefinition des Zwecks einer NPO, Kommunikation nach innen und außen, Ableitung von Zielen, Zukunftsorientierung	Drucker/Collins (2009: 35ff.) Haddad et al. (2003: 15 ff.) Halfar/Moos/Scheilberg (2014: 62 ff.) Helmig/Boenigk (2012: 76ff.)
	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: 118ff.)
	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.)
	Strategiebewertung	Auswahl der zweckmäßigsten Strategie, Abwägen zwischen quantitativen und qualitativen Kriterien in den Dimensionen Durchführbarkeit, Stimmigkeit und Risiko	Haddad et al. (2003: 46ff.) Nagel (2007: 123ff.) 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 1.1.2: 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 werbetech-nischen *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 des 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: 7f.) 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 Statementerstellungprozess 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 Informationsdrehzscheibe 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. (Knauff/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 **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.

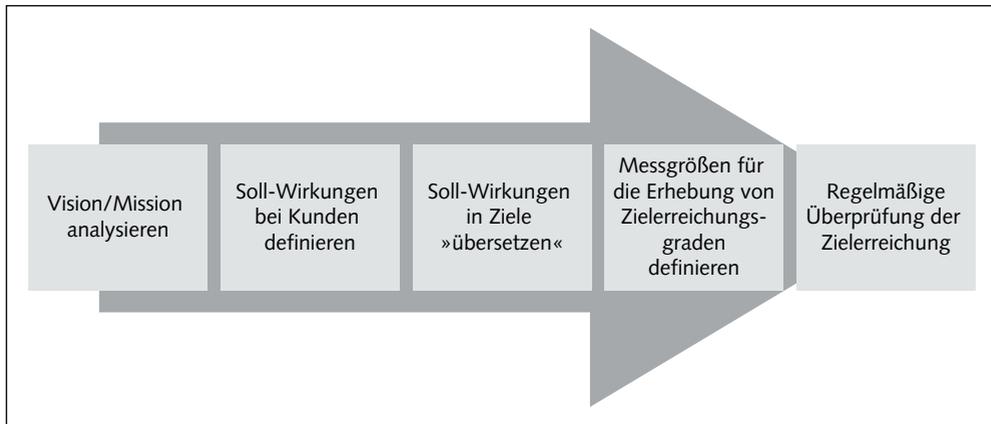


Abbildung I.1.5: Prozess der Wirkungszieldefinition

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 Wirkungsreichung 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.

I.1.3.1.3 Ermöglichung der Messbarkeit der Zielerreichung

Nachdem Wirkungsziele zumeist mittel- oder langfristig ausgelegt sind und zu deren Erreichung ein hoher Aufwand betrieben wird, ist ein entsprechendes Überprüfen der Zielerreichung und eine bei Zielabweichung zu erfolgende Steuerung (siehe Kapitel I.3) unabdingbar.

Damit ein Zielerreichungsgrad überprüft werden kann, muss dem Wirkungsziel eine (oder mehrere) entsprechende Messgröße zugeordnet werden, anhand derer der Erfolg der eigenen Leistung bemessen werden kann.

Messgrößen sind im Zusammenhang mit Wirkungszielen vielfach schwer zu ermitteln und die Erhebung der Ist-Werte ist in den meisten Fällen mit einem hohen Aufwand verbunden. Es gibt zahlreiche Methoden zur Wirkungserfassung und große multilaterale und supranationale Institutionen wie die Weltbank, UN-Agenturen oder die Europäische Kommission erstellen eigene Regelwerke zur Wirkungsanalyse und Wirkungserfassung (European Commission 2009; Khandker/Koolwal/Samad 2010). Im Kern beziehen sich alle Methoden auf die quantitative und qualitative Sozialforschung (mit unterschiedlicher Gewichtung in der Balance von quantitativer und qualitativer Datenerhebung), die sich vielfach aufwändiger Umfragen bedient, was wiederum den Zeitbedarf und die damit verbundenen Kosten treibt, gleichermaßen aber die Validität der Erkenntnisse sichert. Die Abbildung I.1.7 gibt einen Überblick über typische Erhebungsmethoden zur Wirkungsfeststellung.

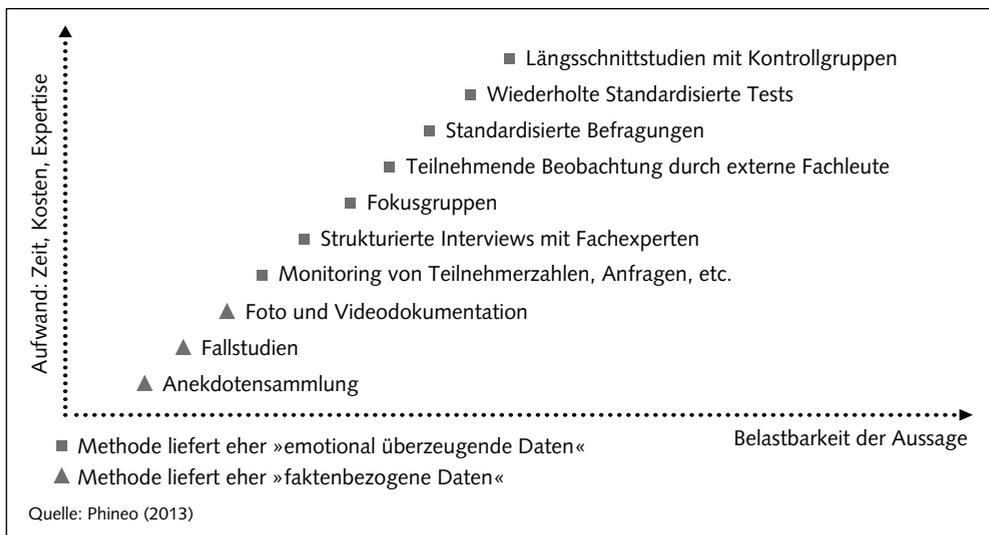


Abbildung I.1.7: Auswahl der Erhebungsmethoden

I.1.3.2 Besonderheiten von Wirkungszielen in NPOs

Für NPOs bedeutet das Arbeiten mit Wirkungszielen eine selbstkritische Reflexion der eigenen Leistungen. Durch die Konzentration auf Wirkungen anstatt Leistungen wird ein Diskurs – der den Organisationszweck in die Mitte der Aufmerksamkeit rückt – regelmäßig geführt.

Wirkungsziele wirken auch nach Innen – für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von NPOs, die vielfach aufgrund ihrer intrinsischen Motivation im dritten Sektor tätig sind, ist die Möglichkeit, die tatsächlichen Wirkungen der eigenen Leistung darlegen zu können, besonders wichtig.

Wirkungsziele wirken aber natürlich auch nach Außen – sie erleichtern die Kommunikation zu unterschiedlichen Anspruchsgruppen wie Financiers, Angehörige oder Spender. Die Social Reporting Initiative hat einen eigenen Leitfaden zur wirkungsorientierten Berichterstattung veröffentlicht (Social Reporting Initiative 2014), der die Wirkungen in der Berichterstattung nach Außen in das Zentrum des Interesses rückt – nicht zuletzt um die Anschlussfähigkeit zu den Anspruchsgruppen zu erhöhen – diese sind vielfach in der Lage, Wirkungen zu beurteilen, währenddessen die Beurteilung von reinen Leistungsmengen für diese Zielgruppe selten die Aufmerksamkeit erhöht.

I.1.4 Stakeholder Management (Anspruchsgruppen-Management)

Unter dem Stakeholder Management wird das Management der Relationen zu sämtlichen die Organisation betreffenden Anspruchsgruppen verstanden.

I.1.4.1 Beschreibung

Im Rahmen des Stakeholder Managements gilt es ein Verständnis darüber zu schaffen, welche Anspruchsgruppen vorhanden sind, welche Beziehungen zu den Anspruchsgruppen bestehen, d. h. welche Ansprüche die jeweilige Anspruchsgruppe an die Organisation stellt und welche Ansprüche die Organisation der Anspruchsgruppe gegenüber einbringt, welche Interessenkonflikte im Kontext dieser Ansprüche entstehen, welche Prioritäten sich aus diesen Ansprüchen ableiten lassen und wie die Relationen zu den Anspruchsgruppen optimiert werden können und wie darüber hinaus eine interne Koordination zur Betreuung der Anspruchsgruppen ausgestaltet sein muss. Der typische Prozess zum Stakeholder Management ist in Abbildung I.1.8 beschrieben.

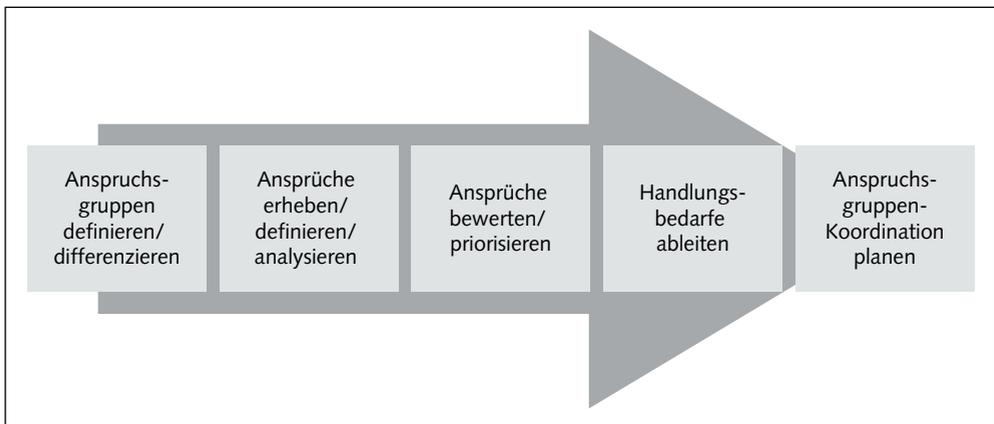


Abbildung I.1.8: Prozess zum Stakeholder Management

I.1.4.1.1 Differenzierung von Anspruchsgruppen

In einem ersten Schritt sollten die Anspruchsgruppen gelistet werden. Dabei werden in der Regel unterschiedliche Gruppierungen vorgenommen. Beispielsweise kann in interne und externe Anspruchsgruppen, nach Leistungsbeziehern und Leistungsfinanzierern oder nach privaten und öffentlichen Anspruchsgruppen unterschieden werden. In Abbildung I.1.9 wird nach Leistungs-Abnehmern, Internen Stakeholdern, Ressourcen-Bereitstellern, einer politisch-juristischen Umwelt, der Zivilgesellschaft und Wettbewerbern unterschieden.

Nach der Definition und Segmentierung der Anspruchsgruppen kann eine Bewertung bzw. Priorisierung folgen. Dabei sind unterschiedliche Bewertungsparameter möglich. Ein konkretes Beispiel dazu befindet sich im Kapitel II.2, wo es um die Bewertung von Stakeholdern in Bezug auf die Vertretung ihrer Interessen in einer Governance-Struktur geht.

I.1.4.1.2 Anspruchsgruppenanalyse

Ziel einer Anspruchsgruppenanalyse ist es, in Erfahrung zu bringen, welche Veränderungen bei den Ansprüchen schon eingetreten sind und mit welchen weiteren Veränderungen in den nächsten Jahren zu rechnen ist, um in weiterer Folge einen konkreten kurz-, mittel- und langfristigen Handlungsbedarf für die Organisation zu definieren.

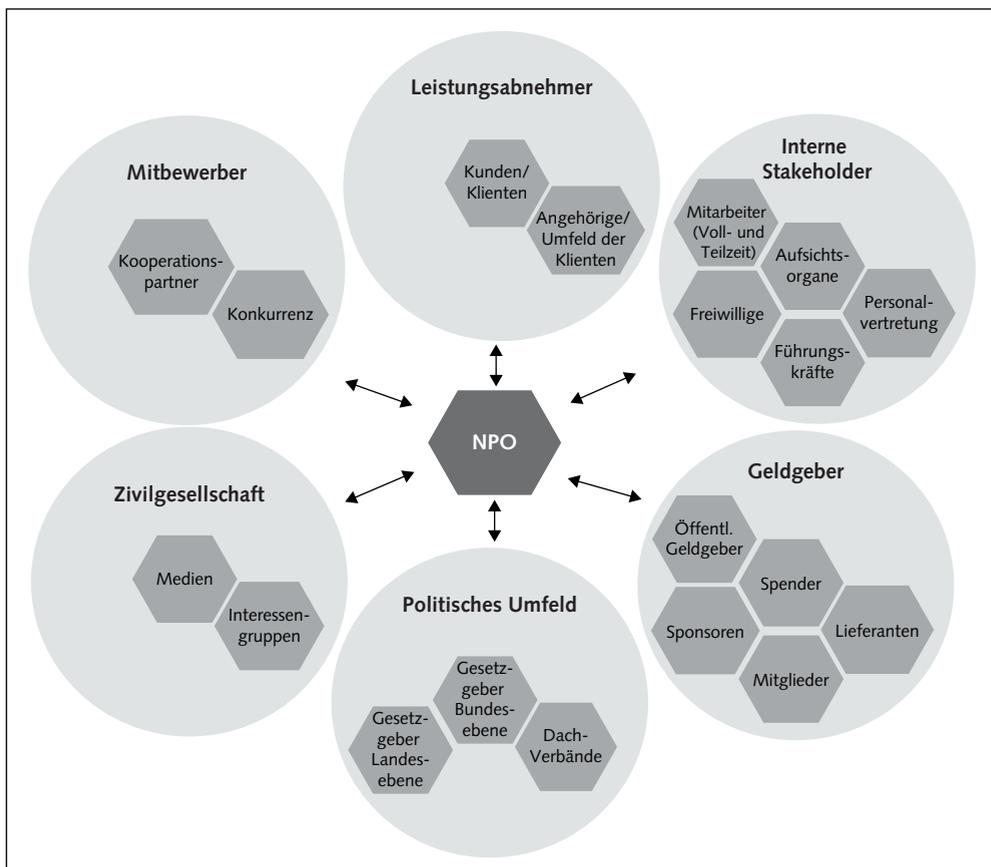


Abbildung I.1.9: Differenzierung von Anspruchsgruppen

Nachdem die Anspruchsgruppen definiert und priorisiert sind, können im Rahmen einer Anspruchsgruppenanalyse die konkreten Ansprüche der jeweiligen Anspruchsgruppen erhoben werden. Dabei gilt es zu beachten, dass zu einer validen Erfassung tatsächlicher Ansprüche die Anspruchsgruppen direkt befragt werden müssen.

Zu glauben, man könne die Ansprüche aufgrund der guten und intensiven Relationen selbst definieren, führt zwangsläufig zu einer Fehleinschätzung im Kontext realer Ansprüche – insbesondere weil sich Ansprüche rasch verändern können.

Wenn Leistungsbezieher beispielsweise bei einer Magistratsdirektion einen Termin über eine elektronische Plattform vereinbaren können, um sich damit Wartezeiten zu ersparen, dann wird diese Möglichkeit die künftige Erwartungshaltung dieser Leistungsbezieher im Kontext von Behördengängen prägen.

In der Privatwirtschaft werden hohe Summen in die regelmäßige Erfassung von sich verändernden Kundenerwartungen investiert, weil ein im Wettbewerb stehendes Unternehmen es sich nicht leisten kann, Kundenansprüche über einen längeren Zeitraum zu negieren.

Natürlich wird es nicht möglich sein, sämtliche Ansprüche von Anspruchsgruppen jedes Jahr mittels Umfragen zu erfassen. Aufgrund der damit verbundenen hohen Kosten, werden derartige Umfragen gegebenenfalls nur alle zwei, drei oder gar vier Jahre möglich sein.

Dazwischen ist es durchwegs möglich, eigene Hypothesen zu den Ansprüchen zu bilden und über einzelne Rückmeldungen relevante Veränderungen zu beobachten.

I.1.4.1.3 Bewertung der Ansprüche, die an die Organisation gestellt werden

Nach erfolgter Anspruchsgruppenanalyse liegen die jeweiligen (besonders relevanten) Ansprüche vor. Hernach wird überprüft, inwieweit diesen Ansprüchen entsprochen werden kann und an welchen Stellen auch Zielkonflikte im Kontext dieser erhobenen Ansprüche vorliegen. Es ist eher die Regel denn die Ausnahme, dass unterschiedliche Anspruchsgruppen Ansprüche definieren, die sich gegenseitig ausschließen. So kann eine finanzierende Stelle den Anspruch hegen, Einsparungsvolumina realisieren zu wollen, währenddessen Leistungsabnehmer den Anspruch einer Leistungserweiterung formulieren.

Vor diesem Hintergrund ist vielfach auch eine Priorisierung einzelner Ansprüche gefordert, die es ermöglicht, einen raschen Umgang mit derartigen Widersprüchen zu finden.

Es ist schlichtweg unmöglich allen Ansprüchen, die an eine Organisation gerichtet werden, gerecht zu werden – Ziel des Anspruchsgruppenmanagements ist es auch, zu ermitteln, welchen Anspruchsgruppen Rückmeldung zu geben ist, dass die Erwartung in Richtung der jeweiligen Organisation überzogen und nicht realisierbar ist.

I.1.4.1.4 Handlungsbedarf ableiten

Unter Handlungsbedarf werden konkrete Maßnahmen verstanden die die Organisation plant und in weiterer Folge umsetzt, um auf die kommunizierten Ansprüche zu reagieren.

Nach erfolgter Priorisierung der eingeholten Ansprüche wird derartiger Handlungsbedarf definiert. Dabei ist zu beachten, dass ein Handlungsbedarf nicht automatisch eine Entsprerung im Sinne der Ansprüche bedeutet. Vielfach wird es auch nur möglich sein, in Richtung der Anspruchsgruppen zu kommunizieren, um mitzuteilen, welche Ansprüche zu Recht und welche Ansprüche zu Unrecht eingebracht wurden. Auch das Negieren von eingebrachten Ansprüchen kann eine bewusste Entscheidung sein – nicht jede Rückmeldung bei einer Anspruchsgruppenanalyse sollte eine unmittelbare Handlung auslösen und bei niedrig priorisierten Anspruchsgruppen wird das Nicht-Handeln zu einer realen Option.

I.1.4.1.5 Stakeholder-Koordination planen

Sobald der Handlungsbedarf priorisiert und in Maßnahmen »übersetzt« wurde, sollte die Anspruchsgruppenkoordination ins Visier genommen werden. Ziel dieser Koordination ist eine optimale Betreuung, die darauf ausgerichtet ist, die an die Organisation gestellten Ansprüche und die von der Organisation selbst definierten Ansprüche bestmöglich auszubalancieren und entlang der Möglichkeiten der Organisation, die Art und Frequenz der konkreten Anspruchsgruppenbetreuung zu bestimmen.

Es bietet sich an, einen einfachen Raster zu erstellen und die Häufigkeit (z. B. jedes Quartal, einmal jährlich etc.) sowie die Art der Anspruchsgruppenbetreuung (z. B. persönliches Treffen, Telefonat, E-Mail etc.) festzulegen. Organisationen, die ein eigenes Customer Relationship Management (CRM) betreiben, werden hierbei versuchen, keine Redundanzen zu verursachen.

I.1.4.2 Besonderheiten des Stakeholder Managements in NPOs

Für NPOs ist das Stakeholder Management vor dem Hintergrund einer sehr diversen und heterogenen Anspruchsgruppenlandschaft von hoher Bedeutung. Jede NPO ist mit widersprüchlichen und konfliktären Ansprüchen konfrontiert und muss eine Möglichkeit schaffen, mit diesen Unwägbarkeiten wiederholt zurechtzukommen.

Für viele NPOs ist auch die Einbindung von Anspruchsgruppen in die eigene Strategieentwicklung »state of the art« – weil sie sich durch einen breit angelegten partizipativen Prozess eine authentische und nahe an den Bedürfnissen der Zielgruppe definierte Strategie erhoffen. Das kann auch tatsächlich erreicht werden, bedarf aber eines intensiven und gut geplanten Prozesses.

I.1.5 NPO-spezifische Balanced Scorecard (BSC)

Die BSC dient dazu, aus der Strategie abgeleitete Stoßrichtungen in konkrete strategische Ziele zu gießen, diese in individuell definierbare Dimensionen und damit in eine Struktur zu bringen, die Beziehung zwischen diesen Zielen abzubilden, sowie Erfolgsgrößen für die Ziele und Maßnahmen zur Zielerreichung zu definieren. Die Kerneergebnisse werden in einem spezifischen Berichtswesen abgebildet und sind im Rahmen eines strategischen Steuerungsprozesses regelmäßig zu evaluieren bzw. zu aktualisieren.

I.1.5.1 Beschreibung

Bei der Strategieimplementierung tritt in der Praxis oft das Problem auf, dass die formulierte Strategie nicht konkret genug ist. Das Management und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können daraus nicht unmittelbar Handlungen für die tägliche Arbeit ableiten.

Die BSC versucht systematisch und aus dem Blickwinkel mehrerer Sichtweisen (Dimensionen einer BSC), die Strategie in konkrete Ziele umzuformulieren und für diese Ziele Indikatoren zu finden, die die Zielerreichung repräsentativ messen. Mit Hilfe dieses Systems können Zielvereinbarungen getroffen und Zielwerte für diese Indikatoren geplant werden. Integraler Be-

standteil der BSC ist es, geeignete Maßnahmen, Initiativen, Projekte und Aktionsprogramme zu definieren, um Planwerte zu erreichen (Kaplan/Norton 1992: 72 ff.).

Die gesamte BSC setzt auf einer bereits entwickelten Strategie auf. Die in den verschiedenen Dimensionen aufgestellten Ziele werden so zueinander in Beziehung gesetzt, dass sie tatsächlich den Erfolg der Organisation im Sinne von Vorsteuergrößen abbilden können.

Da in einer NPO ein vielschichtiges Zielsystem herrscht, ist die BSC mit Adaptionen auch für sie geeignet.

Dabei ist für NPOs klar, dass die Finanzperspektive – im Vergleich zu Unternehmen – niemals die beabsichtigte Wirkungserzielung sein kann. Beabsichtigte Wirkungen sind der eigentliche Sinn einer NPO, sie sind in Mission Statement und Leitbild ausgedrückt und zielen auf die Wirkung einer NPO. Sie sind im Wesentlichen qualitative Ziele, die nicht immer in Form von Kennzahlen/Indikatoren messbar, in der Regel aber über verschiedenste Zugänge qualitativ feststellbar sind.

Aber auch hier ist es denkbar, in einer BSC die Stakeholder in einer eigenen Zieldimension zu berücksichtigen.

Unter den Zielen, die von einer NPO immer gleichzeitig verfolgt werden, herrscht meistens eine bestimmte Hierarchie. So sollte doch für eine NPO die Wirkung, die sie in der Gesellschaft erzielen will, ganz oben stehen. Das wird sie durch die Gestaltung der einzelnen Leistungen versuchen. Diese Leistungen erbringt sie an die Kunden im engeren Sinn, aber auch an viele andere Stakeholder. Dafür muss die NPO jedoch geeignete und effiziente interne Prozesse entwickeln und ausüben, die als eine Vorsteuergröße zur effektiven Leistungserbringung anzusehen sind. Diese Prozesse werden jedoch sehr stark von den der NPO zur Verfügung stehenden

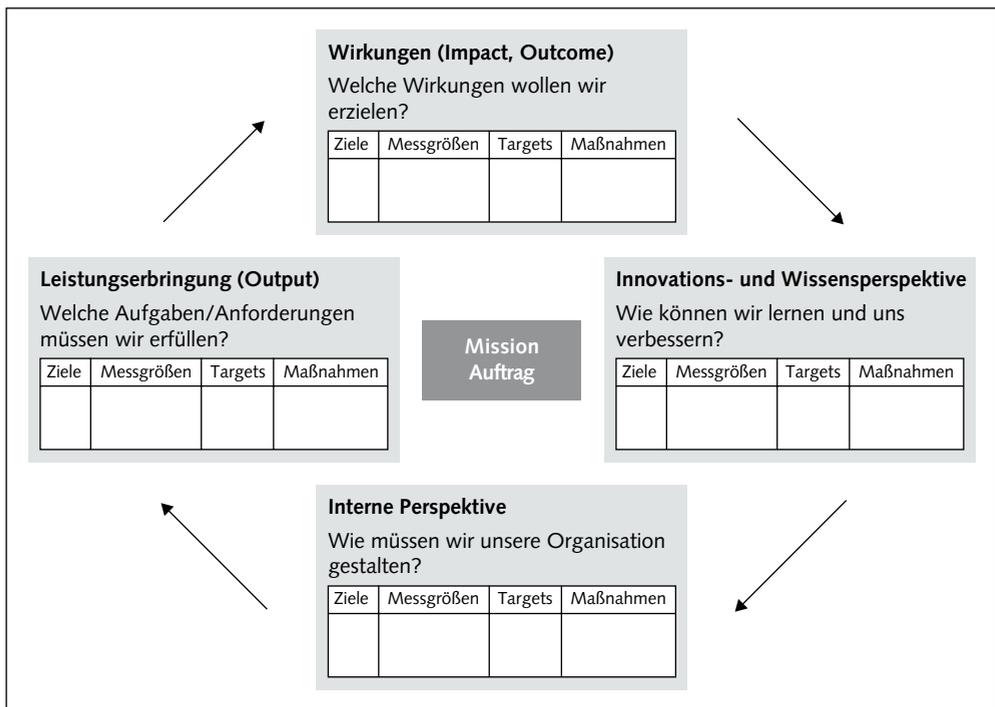


Abbildung I.1.10: Die Dimensionen einer BSC in NPOs

und von ihr angezogenen Ressourcen beeinflusst – speziell von den personellen und finanziellen Ressourcen. Darunter sind aber auch die Fähigkeiten der mitwirkenden Ehrenamtlichen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter etc. zu verstehen. Sie bilden die Basis für später gut laufende Prozesse und für Leistungen, die ihre Wirkung in der Gesellschaft erzielen.

Dies ergibt einen Spielraum für die Gestaltung einer BSC in NPOs. Sind z. B. Finanzen eine eigene Dimension? Wie stellt man Stakeholder dar? Eine Darstellungsmöglichkeit zeigt die Abbildung I.1.10.

I.1.5.2 Erstellungsprozess

Aufbauend auf dieser Struktur der BSC, interessiert der Prozess der Erstellung für eine spezifische NPO. Dieser Prozess wird in die in der Abbildung I.1.11 aufgeführten Schritte unterteilt.

Dieser Prozess soll in Gruppen erfolgen, wobei verschiedene Gruppen einzelne Dimensionen bearbeiten können. Wichtig ist, dass die Zusammensetzung der Gruppen beachtet wird: Die Teilnehmer sollten aus unterschiedlichen Bereichen der Organisation kommen und verschiedene Aufgaben innerhalb der Organisation erledigen. Es ist durchaus denkbar, in der einen oder anderen Dimension auch Externe zu integrieren.

In jeder Dimension (je nach Auswahl: Leistungswirkung, Leistungserbringung, Prozesse etc.) werden drei bis fünf Ziele identifiziert, die konkret die Umsetzung der Strategie bedeuten. Das sind diejenigen Bereiche, in denen ein Teil der Strategie wirken soll. Es ist verständlich, dass nicht alle Ziele abgebildet werden können, es sollten aber die wesentlichen, den Erfolg der NPO am meisten beeinflussenden Zielgebiete behandelt und die Leistung der NPO auf diesem Gebiet abgebildet werden.

Dieser zweite Schritt ist ein kritischer Prozess, denn die Zielauswahl bestimmt die Qualität des aufgebauten Zielsystems und dieses wiederum die Funktionsweise der entwickelten BSC. Es zeigt sich auch, dass Einigkeit über die Art der Ziele, die den Erfolg der Organisation tatsächlich beeinflussen, in NPOs schwierig zu erreichen ist, vor allem im Bereich der Leistungswirkungen.

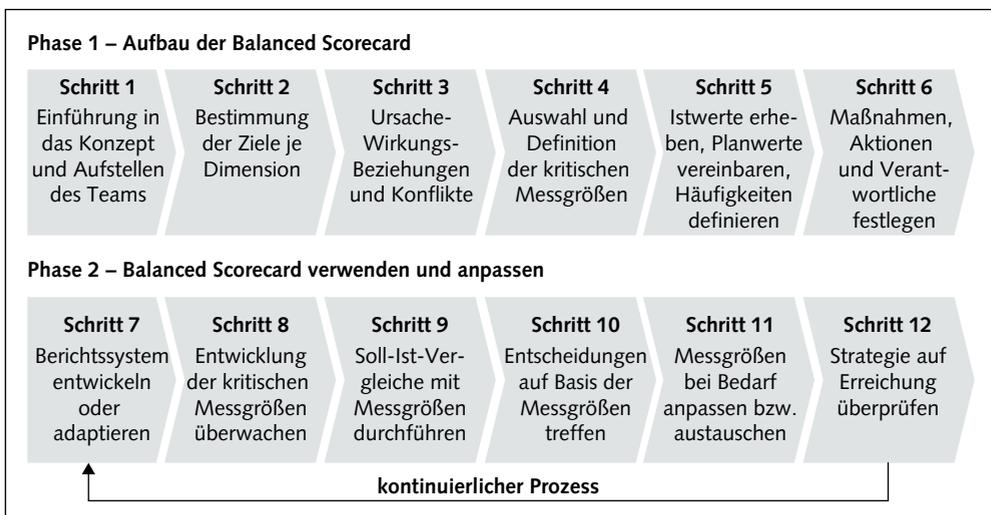


Abbildung I.1.11: Vorgehensweise für die Einführung einer BSC

Dann versucht man die in den einzelnen Dimensionen erarbeiteten Ziele in einen Ursache-Wirkungs-Zusammenhang zu bringen. Die Ziele werden in den Dimensionen hierarchisch eingeordnet und zueinander in Beziehung gesetzt. Dabei ist zu beachten, ob z. B. ein Ziel in der internen Prozessdimension positiv auf ein Ziel in der Leistungserbringungsebene wirkt. Bei Zielen mit negativen Auswirkungen auf Ziele der nächsten Dimension beziehungsweise bei Zielen, die gar keine Auswirkungen auf andere haben, muss es zu einem Diskussionsprozess kommen.

Im vierten Schritt sind geeignete Messgrößen für die definierten Ziele zu finden, wobei es primär darum geht, sich auf eine Auswahl geeigneter, d. h. repräsentativer Indikatoren zu einigen. Diese müssen so ausgeprägt sein, dass sie eine messbare Größe darstellen. Es muss eindeutig hervorgehen, auf welche Weise der Indikator gemessen wird.

Zielkonflikte können zum Teil bewusst akzeptiert werden, wenn sie den realen Anforderungen entsprechen. Ziele, die in keinem Zusammenhang mit anderen Zielen stehen, liegen offensichtlich außerhalb des Zielsystems und sind daher auszuschließen. In NPOs ist es allerdings vorstellbar, auch diese Ziele zu berücksichtigen, weil sie spezifische Anforderungen eines Stakeholders abdecken könnten, die nicht vernachlässigbar sind. Dennoch ist im weiteren Verlauf der Nutzung der BSC darauf zu achten, dass die Ziele innerhalb des hierarchischen Zielsystems bleiben.

Im fünften Schritt kommt es zu typischen Zielvereinbarungsprozessen, in denen die konkreten Zielwerte (»Targets«) für die jeweiligen Indikatoren vereinbart werden. Dies hat in Zusammenarbeit mit denjenigen Personen zu geschehen, die auch für die Realisierung verantwortlich sind.

Zur Vervollständigung der ersten BSC ist es noch notwendig, für die Erreichung der einzelnen Ziele konkrete Maßnahmen, Initiativen, Aktionsprogramme oder Projekte zu definieren. Nach Abschluss dieses Schritts darf kein Zweifel mehr darüber bestehen, wer was macht und in welchem Zusammenhang das zur Strategie steht.

Nach der Erstellung der BSC auf oberer Ebene kann der Prozess auf den unteren Ebenen der Organisation wiederholt werden, sodass die gesamte NPO ihre Subziele im Einklang mit der Strategie formuliert. Diese wird damit in die tägliche Arbeit integriert.

In der Phase 2 lebt das Instrument erst richtig, wenn die Daten aus der Organisation die gewählten Messgrößen füttern und systematische strategierelevante Information quer durch die NPO erhoben werden und Entscheidungen darauf basieren.

Es ist wichtig, die BSC nicht als statisches, einmal zu entwickelndes Kennzahlensystem zu sehen, sondern sie regelmäßig an die realen Gegebenheiten anzupassen. Mit den Erfahrungen der ersten BSC kann die Organisation sowohl die Übersetzung von Strategien in konkrete Ziele als auch die Suche nach geeigneten Messgrößen überdenken.

I.1.6 Chancen- und Risikomanagement

Chancen sind mögliche positive und Risiken negative Abweichungen vom Ziel bzw. einem geplanten Wert. Chancen- und Risikomanagement umfasst die regelmäßige Identifikation, Bewertung und Aggregation aller Chancen und Risiken. Darauf aufbauend werden entsprechende Maßnahmen ausgearbeitet und ein Chancen- und Risikobericht erstellt.

I.1.6.1 Beschreibung, Ziele in NPOs

Unter Risiken versteht man landläufig die Unsicherheit, dass es zu einer negativen Abweichung von einem gesetzten Ziel bzw. zu einem Schadensfall kommen könnte. Der Begriff ist zweifellos negativ besetzt. Trotzdem soll das Risikomanagement in einer NPO nicht ein Verhinderungsmanagement sein, welches die strategische und operative Handlungsfreiheit der Führungskräfte einschränkt. Es soll im strategischen Sinne als Chancen- und Risikomanagement verstanden werden. Dies bedeutet, dass auch mögliche positive Abweichungen vom Ziel, d. h. Chancen, berücksichtigt und bewertet werden.

Die zentralen Ziele des Risikomanagements bestehen darin:

- Unsicherheit über künftige Entwicklungen zu reduzieren,
- strategische Entscheidungen informierter treffen zu können,
- die Genauigkeit der Planung zu verbessern,
- die Transparenz bei möglichen Bedrohungen zu steigern,
- die Realisierung möglicher Chancen zeitgerecht zu ermöglichen und
- auf Krisen rascher, da vorbereitet, reagieren zu können.

Neben diesen inhaltlichen Zielen besteht bei vielen NPOs ebenfalls das Ziel, Richtlinien, Gesetze (Letztere sind v. a. für For-Profits von Bedeutung), Satzungen und Standards einzuhalten.

In einem ersten Schritt besteht das Hauptziel vieler Organisationen nun darin, sich einen Überblick über die Risiken zu verschaffen und die Gremien (z. B. Geschäftsführung, Vorstand, Obmann, Präsidium u. a.) über bestehende Risiken zu informieren und die Aufmerksamkeit der Entscheidungsträger auf notwendige Maßnahmen zu lenken.

Die Aufgabe des Risikomanagements ist, diese Situation nicht nur einmalig zu erfassen und zu dokumentieren, sondern daraus einen regelmäßigen Prozess abzuleiten, welcher genutzt wird, um Chancen und Risiken kontinuierlich zu dokumentieren, um dadurch die Erreichung strategischer Ziele zu unterstützen.

I.1.6.2 Chancen- und Risikomanagementprozess

Um das Ziel des Chancen- und Risikomanagements zu erreichen, ist eine klare Ablauforganisation erforderlich. Es ist notwendig, einen Prozess zu definieren, welcher regelmäßig abläuft um einen Risikobericht (bzw. einen Chancen- und Risikobericht) zu erstellen. Wie oft ein solcher Bericht erstellt wird hängt primär von der Umfeldynamik ab. Wenn eine Organisation in einem Umfeld tätig ist, wo Risiken bestehen, welche die Existenz bedrohen, oder in einem Umfeld, in welchem sich Chancen und Risiken sehr rasch verändern können, so ist es notwendig, dass ein Chancen- und Risikobericht quartalsweise oder ggf. sogar öfters erstellt wird. Das Mindestmaß an Häufigkeit einer Berichtslegung ist ein jährlicher Risikobericht.

Der regelmäßige Prozess des Risikomanagements gliedert sich in vier Phasen und ist in der Abbildung I.1.12 dargestellt.

I.1.6.2.1 Identifikation

Die erste Phase des Chancen- und Risikomanagementprozesses beschäftigt sich mit der Identifikation von Chancen und Risiken. Eine gewissenhafte und umfassende Identifikation von Chancen und Risiken ist die notwendige Basis für ein effizientes Chancen- und Risikomanage-

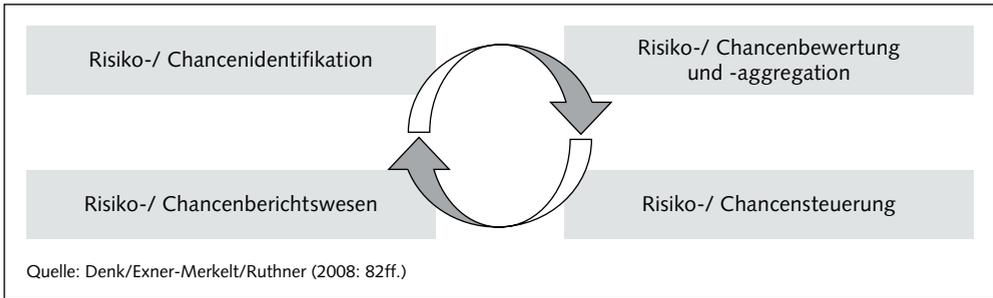


Abbildung I.1.12: Phasen des Risikomanagementprozesses

ment. Wenn die Identifikation nicht gut funktioniert, kann die beste Bewertung, Aggregation und ein straffes Maßnahmenmanagement dies nicht mehr aufholen.

Aus diesem Grund ist es für den Erfolg von Chancen- und Risikomanagement wichtig, einen gut durchdachten und für die jeweilige NPO passenden Identifikationsprozess festzulegen.

Im ersten Jahr ist es nicht untypisch, dass die Identifikation durch das Leitungsteam der Organisation erfolgt. Dies ist ein zeiteffizienter und kostengünstiger Zugang (da wenige Personen involviert sind). Zugleich ermöglicht diese Herangehensweise der Identifikation einen raschen Überblick über die wesentlichen Chancen und Risiken. Allerdings muss klar gesagt werden, dass ein solcher Top-down-Zugang einige wesentliche Nachteile beinhaltet. Es besteht die Möglichkeit, dass das Führungsteam einige Themen übersieht und bei anderen zu wenig Fachwissen hat, um die Chancen und Risiken korrekt zu beschreiben. Außerdem ist es durch einen solchen Zugang nicht möglich, in der Organisation Risikobewusstsein zu schaffen.

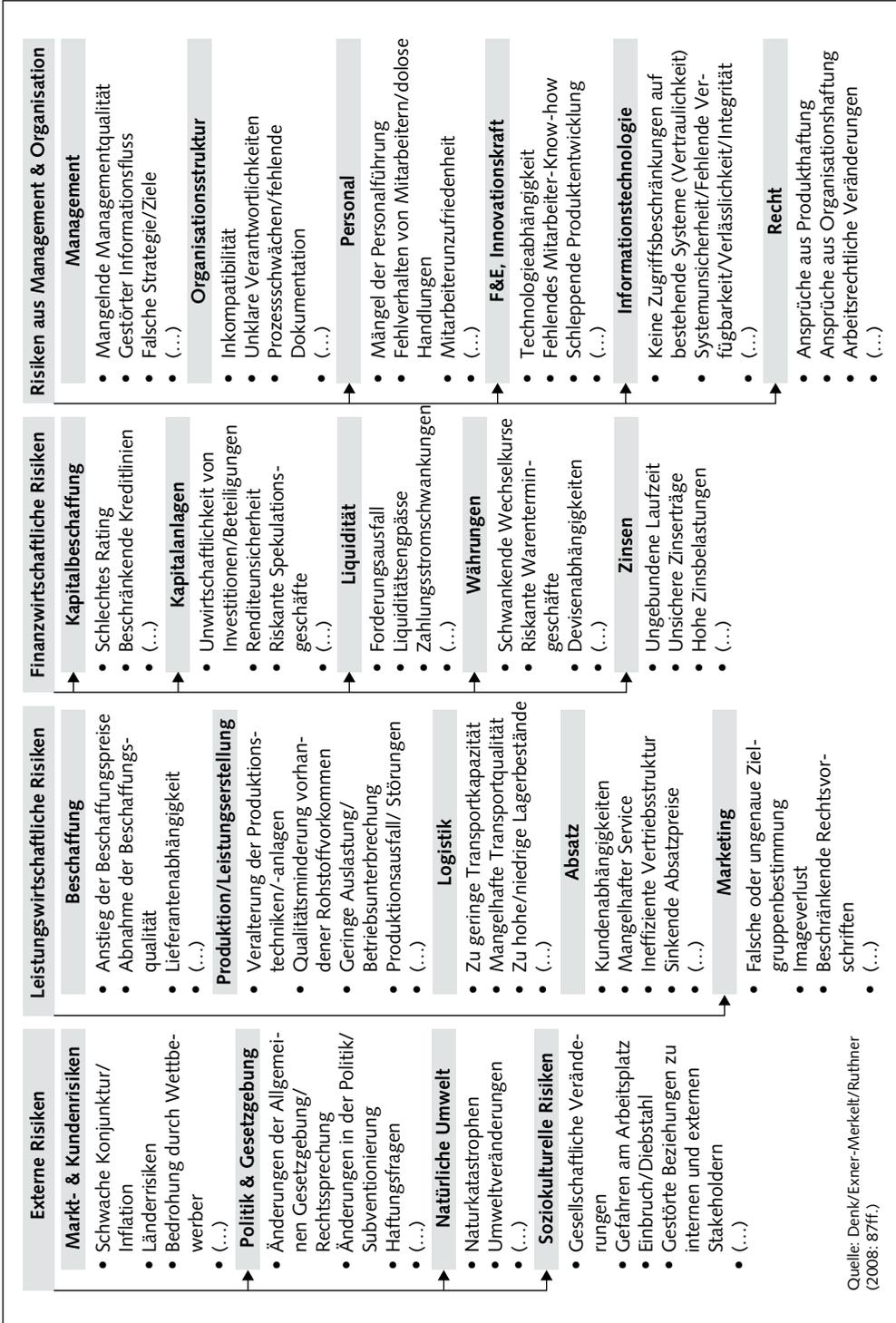
Aus diesem Grund erscheint es notwendig, Personen auf unterschiedlichen Hierarchieebenen und aus allen Organisationsbereichen in die Identifikation zu involvieren. Dies soll jedoch nicht unstrukturiert vorstattgehen, da man sonst ein ungleiches Bild erhält, in welchem manche Themenfelder überrepräsentiert sind und andere nicht oder zu wenig vorkommen.

Es ist also angebracht, den Prozess top-down zu steuern und die Kategorien von Chancen und Risiken, welche für die Organisation von Bedeutung sind, auf Leitungsebene zu definieren und anschließend Experten in unterschiedlichen Organisationseinheiten und auf unterschiedlichen Hierarchieebenen einzubinden, um zu den einzelnen Kategorien ein möglichst reales Bild erfassen zu können.

In der Abbildung I.1.13 sind die wesentlichen Chancen- und Risikokategorien und deren Unterkategorien abgebildet. Diese Kategorien stellen eine allgemeine Übersicht dar und können in einzelnen NPOs von den in der Abbildung gezeigten Inhalten abweichen.

Damit die Erfassung einheitlich und vergleichbar abläuft ist es notwendig, entsprechende Formulare einzusetzen. Diese Chancen- oder Risikoerfassungsblätter beinhalten Informationen über (Denk/Exner-Merkelt/Ruthner 2008: 98 f.):

- Chancen- bzw. Risikoname,
- Kategorie zu welcher dieses Risiko gehört,
- Datum der Erfassung und ggf. der Aktualisierung,
- Autor (d. h. Risikomelder),
- Führungskraft die für das Management und die notwendigen Entscheidungen zuständig ist (d. h. Riskowner),
- Beschreibung der Ursache (d. h. Chance oder Risiko im kausalen Sinn),



Quelle: Denk/Exner-Merkel/Ruthner (2008: 87ff.)

Abbildung I.1.13: Risikokategorien

- Beschreibung der Wirkung (d. h. Chance oder Risiko im finalen Sinn),
- Datenquelle sowie
- Bewertung nach Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit.

In der Abbildung I.1.14 ist ein Beispiel für ein Risikoerfassungsblatt abgebildet.

Chance/Risk Assessment Sheet

Chancen-/Risikomelder	<input type="text"/>	Erstellungsdatum	<input type="text"/>
Risikoowner (Name/Bereich)	<input type="text"/>	Aktualisierungsdatum	<input type="text"/>
Risiko-/Chancenbezeichnung	<input type="text"/>		
Zuordnung zu Kategorien des	<input type="text"/>		

Beschreibung des Risikofaktors

Beschreibung des Risiko-/Chancenfaktors | *Beschreiben Sie kurz das Risiko bzw. die Chance.*

Risiko-/Chancenwirkung | *Beschreiben Sie auf welche Zielgröße bzw. -größen sich das Risiko bzw. die Chance auswirken.*

Datengrundlage | *Beschreiben Sie kurz die verwendeten und für die Beurteilung herangezogenen Daten und ihre Herkunft.*

Bewertung	Eintrittswahrscheinlichkeit
Maximaler Schaden/Nutzen (in Tsd. Euro)	<input type="text"/>
Wahrscheinlicher Schaden/Nutzen (in Tsd. Euro)	<input type="text"/>
Geringstmöglicher Schaden/ höchster Nutzen	<input type="text"/>
Eintrittswahrscheinlichkeit durch- schnittlicher Schaden/Nutzen (lt. Score von Tabelle bzw. etwaige andere Häufigkeit)	<input type="text"/>

Bewertung	Häufigkeit	Score
sehr gering	1 x in 10 Jahren	1
	1 x in 7 Jahren	2
gering	1 x in 4 Jahren	3
	1 x in 2 Jahren	4
mittel	1 x im Jahr	5
	2–5 x im Jahr	6
hoch	6–10 x im Jahr	7
	50 x im Jahr	8
sehr hoch	jeden 2. Tag	9
	fast täglich	10

Abbildung I.1.14: Chancen-/Risikoerfassungsblatt