

Strategisches Management in Nonprofit-Organisationen

Elena Hassler

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit dem strategischen Management in Nonprofit-Organisationen (NPOs). Zu diesem Zweck wird im ersten Teil der Gegenstandsbereich NPOs näher beschrieben. Das strategische Management in NPOs wird im zweiten Teil behandelt, dabei ist insbesondere die Balanced Scorecard (BSC), als Instrument zur Strategieimplementierung von Interesse. Neben den theoretischen Ausführungen werden praktische Anwendungen des strategischen Managements in NPOs aufgezeigt.

Um den vielfältigen Bereich der NPOs zu strukturieren, werden sie gegenüber erwerbswirtschaftlichen Organisationen abgegrenzt, charakterisiert und typologisiert.

Anhand der strukturellen Merkmale Hauptzweck und Mission, Kunden, Steuerung der Organisationsentscheide, Leistungen und Leistungserstellungsprozess, Ressourcen und Erfolgskontrolle wird der Nonprofit-Bereich analysiert. Da es sich bei NPOs um offene, umweltabhängige Systeme handelt, sind das gesellschaftliche Umfeld, das Beschaffungsumfeld sowie die Leistungsadressaten ein weiterer Bestandteil der Beschreibung.

Aus der Analyse der strukturellen Merkmale und der Umwelt von NPOs werden aktuelle Herausforderungen für NPOs abgeleitet. Dabei handelt es sich um das Spannungsfeld zwischen Mission und ökonomischen Erfordernissen, um gesellschaftliche Herausforderungen, sowie Managementdefizite und Leadership. Das Spannungsfeld zwischen Mission und ökonomischen Erfordernissen nimmt dabei eine zentrale Rolle ein und beinhaltet zwei Aspekte. Zum Einen wird angesichts der abnehmenden Spendenbereitschaft, sowie der abnehmenden Unterstützung von Seiten der öffentlichen Hand die Kapitalbeschaffung für NPOs immer schwieriger, und zugleich steht den knappen finanziellen Mitteln die Forderung der Öffentlichkeit nach einer immer professionelleren Leistungserstellung gegenüber. Zum Anderen erbringen vermehrt erwerbswirtschaftliche Organisationen Leistungen, die bisher typischerweise von NPOs erbracht wurden. Durch diese neue Konkurrenzsituation sind NPOs gezwungen ihre Effizienz zu steigern.

Mit dem strategischen Management wird ein Konzept vorgestellt, das den NPOs ermöglicht, die aktuellen Herausforderungen in Angriff zu nehmen.

Zur Charakterisierung und Funktionsweise werden die wesentlichen Merkmale und Funktionen des strategischen Managements beschrieben. Dabei handelt es sich um die Zukunftsorientierung, die Schaffung von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen, Kontinuität und Risikoab-

schätzung. Die Hauptfunktion des strategischen Managements ist die langfristige Bestandesicherung der Organisation, Koordination, Evaluation, Reflexion und Klärung sowie, Integration werden als Nebenfunktionen betrachtet.

Der Prozess des strategischen Managements ist durch die auf den strukturellen Merkmalen basierenden Besonderheiten komplexer als bei erwerbswirtschaftlichen Organisationen. Das oberste Ziel einer NPO ist die Erzielung einer Verhaltensveränderung oder die Deckung eines Bedarfs, der durch erwerbswirtschaftliche Organisationen nicht gedeckt wird. Solche Ziele klar zu formulieren, in Strategien umzulegen und die Umsetzung zu überwachen, ist schwierig. Deshalb wird mit der BSC ein strategisches Instrument vorgestellt, welches dazu beiträgt die Schwierigkeiten zu überwinden.

Die BSC ist ein Instrument zur Strategieumsetzung. Sie berücksichtigt, wie das strategische Management, sowohl qualitative als auch quantitative Faktoren. Mit der BSC wird die im strategischen Management entwickelte Strategie in mehrere Perspektiven eingeteilt und durch exakte Ziele, Massnahmen und Kennzahlen konkretisiert.

Diese Arbeit stellt verschiedene BSC-Modelle für NPOs vor. Gegenüber der herkömmlichen BSC wird insbesondere die Position der Finanzperspektive verändert. Denn durch die bedarfswirtschaftliche Ausrichtung und die fehlende Gewinnorientierung rückt die Kundenperspektive in den Vordergrund. Die Finanzperspektive ist dennoch auch in NPOs nicht zu vernachlässigen, allerdings beinhaltet sie beinhaltet keine oder nur beschränkt Gewinn- oder Rentabilitätsziele. In NPOs sind die Kapitalbeschaffung und die Gestaltung der Beziehung zum Spender zentral.

Das strategische Management und die BSC können in NPOs unter Berücksichtigung einiger Besonderheiten und nach einigen Anpassungen mit Bestimmtheit nutzbringend eingesetzt werden. Auch wenn es für viele NPOs ungewohnt ist, ihre Arbeit so differenziert zu steuern und Vorgänge über Kennzahlen zu messen. In den vergangenen fünf Jahren haben jedoch vermehrt betriebswirtschaftliche Methoden im Nonprofit-Management Verwendung gefunden. Die in der vorliegenden Arbeit beschriebenen Organisationen ziehen eine durchwegs positive Bilanz. Als Nachteil nennen sie einzig den hohen Arbeitsaufwand, der die Entwicklung eines strategischen Managementsystems mit sich bringt. Dieser Mehraufwand trägt jedoch einen grossen Teil dazu bei, das langfristige Bestehen der Organisation, in einem sich stets verändernden Umfeld, zu sichern.