

LOC BLOG

Resultatorientierte Steuerung im Non-Profit Bereich

Bei Strategieprozessen von Non-Profit Organisationen werden häufig privatwirtschaftliche Ansätze übernommen. Ohne Anpassung der Ansätze können sie der Vielfältigkeit der Organisationen aber nicht gerecht werden. Denn für die erfolgreiche Umsetzung von Strategien in NPO müssen einige Besonderheiten beachtet werden.

Heterogene NPO-Landschaft

Die Bandbreite von Non-Profit Organisationen erstreckt sich von Wirtschaftsorganisationen, Parteien, Interessenvertretungen, Umweltgruppen, Kultur- und Sportvereine, Genossenschaften bis zu Museen und Universitäten. Dieser Non-Profit Sektor umfasst eine äusserst heterogene Gruppe von Organisationen, welche sich hinsichtlich Grösse, Rechtsform, Finanzierung, Organisationsgrad, politische Orientierung, Nutzniesser und Leistungen sehr stark unterscheidet.

Private Ansätze auf NPOs übertragen

Es finden sich unzählige Anbieter für Beratungsdienstleistungen für die Strategieentwicklung in NPOs bzw. öffentlichen Unternehmen. Diesen fehlt es aber oftmals an beruflicher Erfahrungen im Non-Profit Bereich. Deshalb werden oftmals einfach Ansätze aus der Privatwirtschaft übertragen, die sich aber nur bedingt dafür eignen. Als Folge davon werden die Strategien zum Papiertiger und spätestens in der Umsetzungsphase folgt die Enttäuschung.

Komplexeres Steuerungsmodell

Für Non-Profit Organisationen, welche nicht nur ökonomisch funktionieren und eine besondere Legitimation bedürfen, ist Steuerung, Führung, Kontrolle und Aufsicht weit aus komplexer als in einem rein privaten Unternehmen. Nebst dem Zweck des Unternehmens sind in der strategischen Positionie-

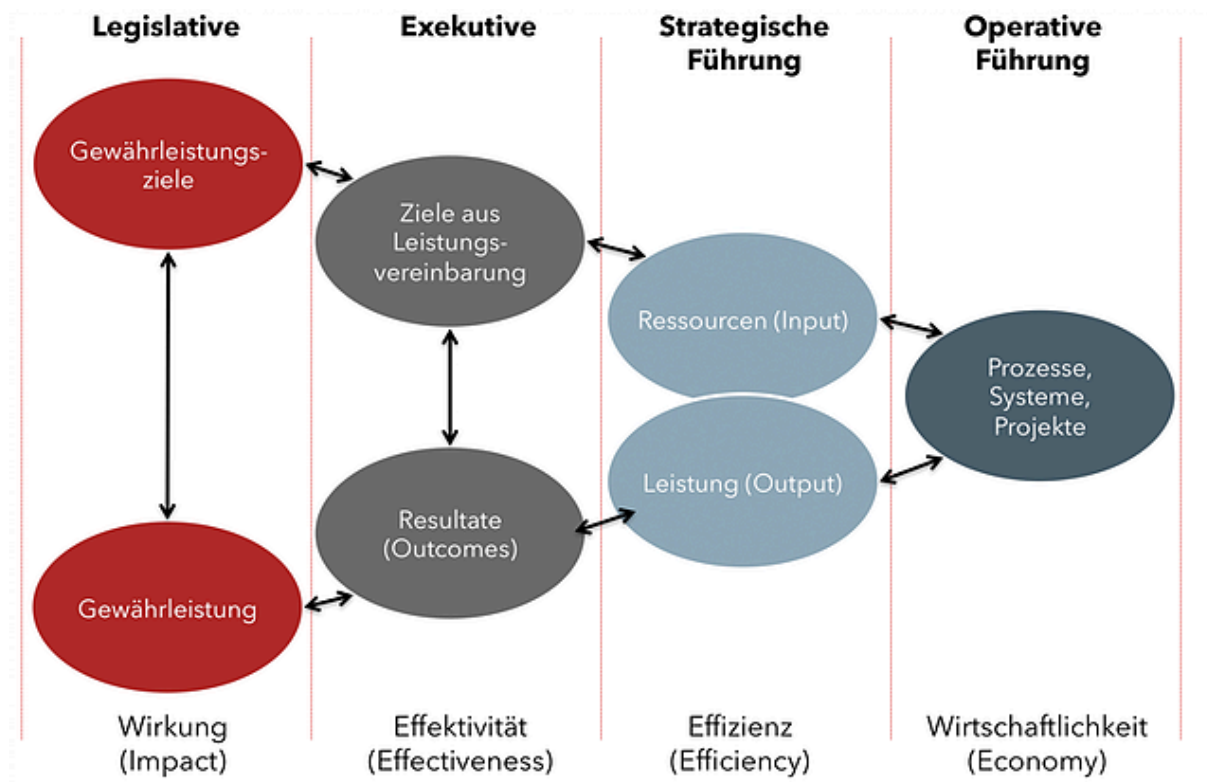
rung die politischen Entwicklungen, rechtlichen Rahmenbedingungen sowie auch die Gewährleistungsziele und Erwartungen der Verwaltung zu berücksichtigen.

Wirkungs- und Leistungsorientierung

Bei privatwirtschaftliche geführten Unternehmen werden die Zielsetzungen vom Markt und dem Wettbewerb sowie vom Unternehmenszweck abgeleitet. Bei öffentlichen Unternehmen herrscht hingegen ein systemimmanentes Sammelsurium von Erwartungshaltungen. Deren Aktivitäten basieren auf einem politischen Konsens oder stehen zumindest in einem politisch geprägten Umfeld von Kompromissen. Eindeutige Zielvorstellungen über Tätigkeitsspektrum und Positionierung sind daher systeminhärent kaum gegeben. Demzufolge ist es eine zentrale Führungsaufgabe der Aufsichts- und Führungsgremien einer NPO, die in aller Regel politisch wenig fokussierte und zum Teil schwammige strategische Positionierung des Unternehmens – falls möglich im Dialog mit dem Auftraggeber – rasch möglichst nachzubessern.

Mehr Resultatorientierung dank Strategie

Idealerweise ist es das Ziel einer Non-Profit Organisation, ihre öffentlichen Aufgaben und Aktivitäten unter besonderer Berücksichtigung der Bedürfnisse und Anforderung der Kunden auf langfristig positive Wirkungen, Effizienz, Effektivität und Kostenwirtschaftlichkeit auszurichten. Eine resultatorientierte Steuerung setzt grundsätzlich klare Zielsetzungen der Auftraggeber voraus. Der Strategie-Prozess der LOC baut denn auch darauf, dass eine Non-Profit Organisation eine solche Ausrichtung – unter Einbezug der Auftraggeber – einleiten kann, um möglichst hohen Nutzen für die Gesellschaft zu generieren.



Der LOC Ansatz „Strategieentwicklung in NPO“

LOC unterstützt Non-Profit Organisationen, eine auf sie zugeschnittene Strategie zu erarbeiten, nachhaltig umzusetzen und deren Pflege sicher zu stellen. So werden bei Beratungen durch die LOC nebst der Strategie auch ein systematischer Strategiereview, die periodische Überprüfung des Erreichungsgrads der strategischen Ziele, das Herunterbrechen der Ziele auf Organisationseinheiten sowie Mitarbeitende, die Definition und Initialisierung der Schlüsselprojekte bis hin zum Aufbau von Scorecards oder Anbindungen von IT-Systemen thematisiert.



Von 2001 bis 2016 war **Remo Daguati** in unterschiedlichsten Funktionen in der öffentlichen Verwaltung und in Non-Profit Organisationen tätig. Er konnte dabei als Projekt-, Team-, Amts- und Bereichsleiter in verschiedenen Rollen ein Instrumenten-Set aufbauen, welches sich in der Praxis bewährt. Seit 2016 ist Remo Daguati als unabhängiger Berater tätig. Er hat zwei Master Abschlüsse in Public Management (Universität St.Gallen HSG) sowie International Supply Chain Management (Eidg. Technische Hochschule ETH).