WIRKUNGSORIENTIERTE STEUERUNG IN NON-PROFIT-ORGANISATIONEN

EXECUTIVE SUMMARY

Die strategische Ausrichtung an Sach- und Wirkungszielen ist ein konstituierendes Merkmal von Non-Profit-Organisationen. Dennoch haben diese häufig Schwierigkeiten bei der Integration von Wirkungsdaten in die Organisationssteuerung – so die Annahme. Die vorliegende Studie hat daher das Ziel, Bedeutung, Entwicklungsstand und Perspektiven der wirkungsorientierten Steuerung von NPOs in Deutschland zu überprüfen. Dazu fragt sie, welche Relevanz NPO-Verantwortliche der Thematik zuschreiben, ob und wie Wirkungsorientierung im Steuerungssystem der NPOs etabliert ist, welche Faktoren die Ausprägung der Wirkungsorientierung von NPOs beeinflussen und anhand welcher Indikatoren eine hochwertige wirkungsorientierte Steuerung überhaupt zu erkennen ist.

Zur Beantwortung dieser Fragen wurde eine empirische Erhebung durchgeführt, bei der 83 leitende Vertreter überwiegend großer NPOs aus Deutschland zur Wirkungsorientierung ihrer eigenen Organisation befragt wurden.

Zentrale Ergebnisse der Studie sind:

- Nach Einschätzung der meisten NPOs wirkt sich eine stärkere Wirkungsorientierung positiv auf die Qualität ihrer Arbeit aus (70 % der Befragten) und besitzt einen praktischen Mehrwert.
- Trotz klarer Anerkennung des Mehrwerts von Wirkungsorientierung geben nur 13 Prozent der NPOs an, dass sie Wirkungen ausreichend und ohne Probleme erfassen.
- Während Wirkungsorientierung im Rahmen der strategischen Planung häufig stark ausgeprägt ist, bereitet die Erfassung von Wirkungsdaten der Mehrzahl der NPOs Schwierigkeiten. Auch bei deren Nutzung für Lern- und Steuerungsprozesse bestehen Defizite. Hier haben NPOs den größten Unterstützungsbedarf.
- Die Ausprägung der Wirkungsorientierung einer NPO ist u. a. abhängig von ihrem jeweiligen Tätigkeitsbereich, ihrer Mittelherkunft sowie der organisationsinternen Positionierung des Themas. NPOs im Bildungsbereich sowie Förderstiftungen schneiden besonders gut ab.
- Lediglich ein Drittel der befragten Organisationen kann als „stark wirkungsorientiert" bezeichnet werden.
- Insbesondere Förderstiftungen als innovative und unabhängige Vorreiter sowie die Öffentliche Hand als bedeutendster Geldgeber und potenzieller Nachfrager von Wirkungsinformationen sind in der Lage, als Treiber für mehr Wirkungsorientierung in NPOs zu fungieren.

Die Ergebnisse legen nahe, dass die Wirkungsorientierung deutscher NPOs in Zukunft weiter gestärkt werden muss. Dabei können verschiedene Aspekte hilfreich sein: Ein Bewusstseinswandel hin zu einer Kultur der Wirkungsorientierung bei NPO-Verantwortlichen und Mittelgebern sollte gefördert werden. Insbesondere der öffentlichen Hand als dominantem Finanzier kommt dabei eine bedeutende Rolle zu, indem sie stärker als bisher Wirkungsinformationen nachfragt. Die Entwicklung von sektorenspezifischen Standards der Wirkungsberichterstattung kann hierbei für NPOs eine Chance darstellen, die positiven gesellschaftlichen Auswirkungen ihrer Arbeit noch transparenter darzustellen. Aber auch vermögensfinanzierte Stiftungen können als treibende Kraft agieren, indem sie selbst die Wirkungsthematik vorantreiben und entsprechende Forschung und Anwendung fördern. Eine stärkere Integration und Weiterentwicklung bereits vorhandener Steuerungsinstrumente sind erforderlich, wobei verschiedene Elemente wie Wirkungs- und Finanzinformationen verbunden und für eine Organisationssteuerung im Sinne der Wirkungsziele genutzt werden müssen.

Institut für den öffentlichen Sektor e.V.
KPMG cutting through complexity
PHINEO damit Engagement wirkt

WIRKUNGSORIENTIERUNG IM STEUERUNGSKREISLAUF

LERNEN

12 Nutzung der Wirkungsinformationen
Die Organisation ist in der Lage, steuerungsrelevante Rückschlüsse im Sinne der Zielerreichung aus den Daten zu gewinnen und so dauerhaft aus ihnen zu lernen.

11 Integriertes Wirkungsreporting
Um Aussagen über die Effektivität der Organisation treffen zu können, werden Wirkungsinformationen mit Leistungs- und / oder Finanzkennzahlen in einem integrierten Reporting verknüpft.

10 Bedarfsorientiertes Reporting
Der Informationsbedarf der Berichtsempfänger wurde systematisch erhoben, denn: Informationen, die Relevanz haben, werden auch genutzt.

ZIELSETZUNG

1 Gesellschaftliche Wirkungsziele (Impact)
Die Organisation hat eine Vorstellung darüber, welche gesellschaftlichen Veränderungen sie langfristig erreichen möchte.

2 Zielgruppenbezogene Wirkungsziele (Outcome)
Outcome-Ziele, die sich am Bedarf der Zielgruppen orientieren, sind klar formuliert.

3 Ausrichtung auf Wirkungsziele
Wirkungsorientierte NPOs setzen ihre Ziele entsprechend der bearbeiteten gesellschaftlichen Problemstellung. Erfolg wird anhand der erreichten Wirkungen bestimmt.

STRATEGIE

4 Strategieformulierung
Die Organisation verfügt über eine klare Strategie darüber, wie die gesetzten Ziele erreicht werden sollen. Diese beinhaltet eine kausale Verknüpfung von Teilschritten und damit die Wirkungslogik der Organisation.

5 Quantifizierung von Sachzielen
Neben finanziellen Kennzahlen sind auch quantifizierte nichtfinanzielle Kennzahlen in der strategischen Zielsetzung enthalten, um eine Steuerung nach Sachzielen zu ermöglichen.

6 Interne Strategietransparenz
Die Mitarbeiter kennen die Strategie und sind in der Lage, erhobene Daten im Blick auf die strategische Zielsetzung zu interpretieren und Handlungen im Sinne der Strategie zu planen.

ANALYSE

9 Analyse von Ergebnissen
Daten werden analysiert und interpretiert. Diese Arbeitsschritte erfolgen bewusst und geplant.

8 Überprüfung der Zielerreichung
Um Wirkungen zu analysieren, verfügt die Organisation neben quantitativen auch über qualitative Verfahren der Datenerhebung.

7 Systematik der Wirkungserhebung
Die Organisation verfügt über ein klares Konzept, welche Wirkungen sich mit vertretbarem Aufwand erheben lassen.