

# Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



**VM 1/16**

Markus Gmür; Frank Neumann

## **Strategische Planung und Steuerung in NPO**

Verbands-Management, 42. Jahrgang, Ausgabe 1 (2016), S. 41-49.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)  
Universität Freiburg/CH ([www.vmi.ch](http://www.vmi.ch))  
Redaktion: Remo Aeschbacher  
Layout: Remo Aeschbacher / Paulusdruckerei, Freiburg/CH  
Fotomaterial: Sandra Mumprecht zum Thema „Ressourcen“  
ISBN: 3-909437-45-1  
ISSN: 1424-9189  
Kontakt: [info@vmi.ch](mailto:info@vmi.ch)

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



## Forschungsbeitrag

# Strategische Planung und Steuerung in NPO

Markus Gmür und Frank Neumann

Strategische Planung ist ein Prozess, in dem die Leitung einer Organisation mittel- und langfristige Ziele entwickelt, auf ihre Realisierbarkeit hin überprüft und in konkrete Handlungsprogramme übersetzt. Dabei lassen sich vier Herangehensweisen zur Strategieentwicklung unterscheiden, die jeweils durch eine spezifische Fokussierung gekennzeichnet sind: Dieser Fokus kann auf die Systematik in der Planung, eine breite Mitarbeiterbeteiligung und -mobilisierung, eine umfassende Bezugsgruppenabstimmung oder eine gezielte Marktpositionierung gelegt werden. In der Praxis überwiegen Mischformen, da die Organisationen immer gleich mehreren verschiedenen Anforderungen gerecht werden müssen. Eine Befragung von 54 sozialen Einrichtungen im Landesverband des Diakonischen Werks Niedersachsen zeigt, dass sich erfolgreiche Organisationen vor allem durch eine überdurchschnittliche Mitarbeiterorientierung im Planungsprozess abheben. Die Ergebnisse führen aber auch zum Schluss, dass jede der vier Herangehensweisen einen eigenen Erfolgsbeitrag leistet und dass sie zusammen einen synergetischen Effekt haben.<sup>1</sup>

Strategien sind mittel- bis langfristige Handlungsprogramme einer Organisation im Wettbewerb um knappe Ressourcen und vorteilhafte Positionen. Erfolgs- und Gewinnstreben kann zwar ein wichtiger Treiber sein, ist aber keine notwendige Voraussetzung für Sinn und Zweck einer strategischen Planungsaktivität. Strategien sind überall da sinnvoll, wo die Organisation mit Dritten um kritische Ressourcen oder um Positionen in einem Markt konkurriert. Mit einer Strategie werden Entscheidungen über Massnahmen getroffen, welche einer Organisation mittel- oder langfristige Vorteile verschaffen. Vorteile sind langfristig, wenn sie durch die Konkurrenten später einmal gar nicht oder nur mit hohem Aufwand ausgeglichen werden können. In diesem Fall werden sie als *strategische Er-*

*folgspotenziale* bezeichnet. Die Märkte, in denen NPO unter Wettbewerbsbedingungen agieren, sind je nach Sektor und Organisationstyp verschieden. Häufig sind dies aber die Absatzmärkte für die Leistungen der Organisation, der Mitglieder- oder Freiwilligenwettbewerb, der Spendenmarkt und der Zugang zu Leistungsaufträgen der öffentlichen Hand und der Wettbewerb um Aufmerksamkeit und Einfluss im politischen Wettbewerb. Der Druck auf eine Organisation, mittel- bis langfristige Wettbewerbsstrategien zu verfolgen, statt kurzfristig und improvisierend auf Veränderungen zu reagieren, hängt von den so genannten Wettbewerbstreibern ab: insbesondere die Wahrscheinlichkeit, dass neue Konkurrenten auftreten oder dass die Leistungen der Organisation auf neuartige Weise erbracht werden (Substitute), die Verhandlungsmacht der Austauschpartner und eine allenfalls bestehende Rivalität unter den Wettbewerbern.<sup>2</sup>

## Strategische Planung und Steuerung – eine Typologie

In der Strategielehre lassen sich grundsätzlich zwei Herangehensweisen unterscheiden: Die eine schaut auf den Prozess der Strategieentwicklung von der Klärung der Ausgangslage bis zur Implementierung und Erfolgskontrolle («strategy process approach»). Dabei geht es vor allem um die Fragen, in welchen Schritten vorzugehen ist, welche Informationsquellen dabei genutzt werden sollen, ob der Prozess eher formalisiert und standardisiert oder eher intuitiv und flexibel gestaltet werden soll und welche Personen dabei einzu beziehen sind. Die andere Herangehensweise interessiert sich dagegen vor allem für den Inhalt einer Strategie («strategy content approach»). Hier stellt sich die Frage, welche Optionen sich in einer Markt- und Wettbewerbssituation zur Positionierung bieten: über Preis-, Qualitäts- oder Innovationsführerschaft, durch ein breites oder enges Leistungsangebot, durch Alleinstellung oder in einem Kooperationsnetzwerk,



auf Wachstum oder Fokussierung abzielend?<sup>3</sup> Jeder der beiden Ansätze hat sich wiederum in mehreren Richtungen entwickelt, die jeweils Teilaspekte der Grundrichtung in den Vordergrund stellen.

Ende der 1990er Jahre veröffentlichte der einflussreiche Managementforscher Henry Mintzberg gemeinsam mit zwei Koautoren ein Lehrbuch zur Strategielehre unter dem Titel «Strategy Safari».<sup>4</sup> Sie zeigen darin, dass die Strategieforschung und -lehre sich in mindestens zehn verschiedenen Schulen entwickelt hat. Traditionell dominierte eine Sichtweise (*Gestaltungs- und Planungsschule*), die Strategieentwicklung als einen systematischen und von vorne herein durchgeplanten Prozess ansah. Zweifel an der Kontrollierbarkeit einer als zunehmend dynamisch und komplex wahrgenommenen Welt führten zur Entstehung von Schulen, die sich dezidiert von der traditionellen Sichtweise abgrenzten: Die *Umfeldschule* untersucht, wie sich Organisationen reaktiv in einer selektiven Umwelt mit knappen Ressourcen bewegen. Die *kognitive* und die *Lernschule* erarbeiten Einsichten darüber, wie Organisationen und ihre Entscheidungsträger Erfahrungen verarbeiten, wie sie daraus lernen und so ihre Denk- und Handlungsmuster fortlaufend verändern. Für die *Positionierungsschule* stehen Fragen der Wettbewerbsvorteile im Mittelpunkt, die aus umfangreichen Analysen abzuleiten sind. Dagegen betont die *Unternehmerschule* das intuitive und visi-

onäre Element im Findungsprozess auf dem Weg zu einer vorteilhaften Position. Die *Machtschule* sieht die Aushandlung zwischen Akteuren in verschiedenen Interessenlagen als entscheidend für das Zustandekommen von selektiven strategischen Entscheidungen an. Demgegenüber betont die *Kulturschule* das verbindende aber ebenso prägende Element gemeinsamer Normen und Werte. Schliesslich verbindet die *Transformationsschule* die meisten der genannten Aspekte für eine Beschreibung eines Strategieplanungsprozesses in seiner ganzen Vielfältigkeit.

Die zehn Schulen oszillieren um die Frage, ob eine Strategie gezielt gesetzt wird (Gestaltung, Planung, Positionierung) oder ob sie eher als emergentes Ergebnis eines nur teilweise kontrollierten Prozesses anzusehen ist. Zudem ist in der Geschichte der Strategielehre erkennbar, dass die Entwicklung einer Strategie zu Beginn vor allem als kognitive Herausforderung angesehen wurde, im späteren Verlauf hingegen als sozialen Aushandlungsprozess.

Die folgenden Ausführungen sind durch den Ansatz von Mintzberg et al. inspiriert, ohne ihm in seiner Komplexität bis zur letzten Konsequenz zu folgen. Die *vier Idealtypen*<sup>5</sup> der strategischen Planung (vgl. Tabelle 1) betonen ausgewählte Aspekte verschiedener Schulen, wie sie insbesondere für Verbände und andere NPO wesentlich sind:

Strategische Planung vorrangig verstanden als ...				
	systematischer Planungsprozess	Positionierung im Markt	Bezugsgruppenabstimmung	Mitarbeitermobilität
Anlass zur Strategieplanung	bisherige Ziele erreicht oder abgearbeitet	eine neue Chance oder Gefahr im Umfeld der NPO	neue Erwartungen an die NPO herangebracht	neue Initiative oder Problemstellung aus der NPO
vorrangige Informationsquellen	systematische Prozess- und Leistungsevaluation	SWOT-Analyse (Stärken/Schwächen, Chancen/Gefahren)	Gespräche mit Vertretenden der Bezugsgruppen	Zukunftswerkstatt und ähnliche Workshop-Methoden
vorrangige Ziele	Gestaltung und Kontrolle des NPO-Umfelds	Anpassungsfähigkeit und Flexibilität der Organisation	Erfüllung von Erwartungen der wichtigsten Bezugsgruppen	Loyalität und zielgerichtete Leistungsmotivation der Mitarbeitenden
Zeithorizont	Strategieplanung in möglichst kurzer Zeit durchführen, um danach zum Alltagsgeschäft zurückzukehren			Strategieplanung als Daueraufgabe ansehen, die sich quasi dialektisch mit dem Alltagsgeschäft auseinandersetzt
Beteiligungsgrad	Führungsspitze mit einem kleinen Expertenkreis			Breite Beteiligung aller betroffenen Führungs- und Fachkräfte
Erfolgskriterien	Ergebnisse stimmen mit der Planung überein	Verbesserung der Marktposition gg. Wettbewerber	Stabile Legitimation und hohe Reputation der NPO	Zufriedenheit und Commitment der Mitarbeitenden
Anforderungen an das Management (Denkstile nach Herrmann, 1991)	Fähigkeit zu systematischem Planen Denkstil grün	Fähigkeit zu analytischem Denken Denkstil blau	Fähigkeit zur kognitiven und sozialen Vernetzung Denkstil gelb	Fähigkeit zur Moderation und Integration Denkstil rot

Tabelle 1: Vier Idealtypen der strategischen Planung

1. *Strategische Planung als systematischer Planungsprozess:* Dabei steht das konsequente Abarbeiten der wesentlichen Planungsschritte (Werte-, Organisations- und Umfeldanalyse, Identifizierung der Wettbewerbsvorteile, Entwicklung von Organisations- und Geschäftsfeldstrategien, Umsetzungsplanung und Konzeption der Erfolgskontrolle) im Vordergrund. Die Planung wird in erster Linie als Aufgabe des Topmanagements angesehen, ggf. unter Beteiligung von internen oder externen Experten. Der Prozess der Strategieplanung hat einen ausgeprägt prozeduralen Charakter. Es wird davon ausgegangen, dass sich die strategische Richtung für die Organisation umso klarer zeigt, je konsequenter die einzelnen Planungsschritte durchgeführt werden.
2. *Strategische Planung als Positionierung im Markt:* Der Fokus verlagert sich gegenüber dem ersten Typ vom Entwicklungsprozess auf die Zielsetzung einer optimalen Platzierung des eigenen Leistungsangebots im Markt. Diese beruht aber wiederum auf einer systematischen und detaillierten Analyse. Dazu wird auf entsprechende Analysemethoden und ggf. der Hilfe interner oder externer Fachexperten zurückgegriffen, die das Topmanagement in der Entscheidungsfindung unterstützen sollen. Je besser die Datenlage und je ausgefeilter die Analysemethoden sind, umso grösser ist die Chance, den perfekten Zugschnitt für das Leistungsspektrum der Organisation zu erreichen.
3. *Strategische Planung als Bezugsgruppenabstimmung:* Im Bewusstsein, dass eine NPO unterschiedlichen und teils widersprüchlichen Erwartungen ausgesetzt ist, wird hier der Schwerpunkt auf den Inte-

ressenausgleich gelegt. Die verschiedenen Interessen werden in den Entwicklungsprozess eingebunden, um die laufende Legitimierung der getroffenen Entscheidungen sicherzustellen. Dieses Vorgehen folgt der Erwartung, dass der Strategieerfolg umso grösser ist, je mehr Erwartungen erfüllt und je besser allfällige Enttäuschungen bereits in frühen Stadium aufgefangen werden.

4. *Strategische Planung als Mitarbeitermobilisierung:* Bei diesem Ansatz wird davon ausgegangen, dass eine Strategie nur erfolgreich sein kann, wenn sie von den (angestellten und freiwilligen) Mitarbeitenden der Organisationen getragen wird, und das weitgehend unabhängig davon, welche Markt- oder Bezugsgruppeninteressen damit bedient werden. Dementsprechend scheitert eine noch so gut erdachte Strategie, wenn sie von den Mitarbeitenden, die sie umsetzen müssen, nicht mitgetragen wird. Im Vordergrund stehen bei diesem Ansatz Methoden, mit denen eine fortlaufende Einbindung in die einzelnen Schritte der Strategieentwicklung erreicht wird. Der Ansatz wird von der Überzeugung getragen, dass eine Strategie umso erfolgreicher ist, je höher die Identifikation der Mitarbeitenden mit ihr ist.

Jeder der vier Planungstypen stellt jeweils andere Anforderungen an das Management (vgl. die letzte Zeile von Tabelle 1). Das bezieht sich nicht nur auf fachliche oder methodische Kompetenzen, sondern auch auf die kognitive Herangehensweise an die Planungsaufgabe. Illustrieren lässt sich das anhand des Kognitionsmodells von Herrmann (1991), der vier Denkstile in vier unterschiedlichen Hirnregionen lokalisiert und sie farblich repräsentiert: In der linken Gehirnhälfte ist das logisch-analytische Denken lokalisiert, das Entscheidungen faktenbasiert fällt (blauer Denkstil) und insbesondere dem Positionierungsansatz entgegenkommt. Ebenfalls linksseitig, aber im limbischen System, sind die Fähigkeiten zum prozeduralen angesiedelt. Ein Denken aus diesem Gehirnbereich heraus ist organisiert und planerisch, detailorientiert und sequentiell (grüner Denkstil), was günstig für den Planungsansatz im strategischen Management ist. Im limbischen System wird rechtsseitig das Denken in Emotionen und Bewegung verortet (roter Denkstil). Er spielt insbesondere da eine Rolle, wo die strategische Planung mit der Mitarbeitermobilisierung verbunden wird. Schliesslich steht die rechte Gehirnhälfte auch für das ganzheitliche, integrierende

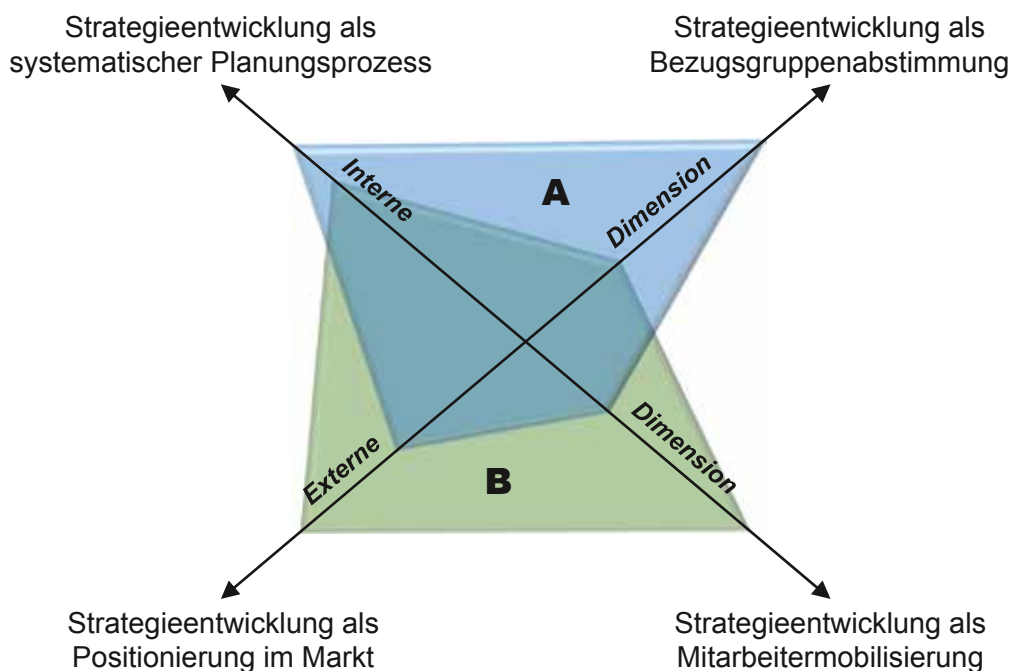


Abbildung 1: Beispielhafte Ausprägung der Strategieplanung in zwei Organisationen

und intuitive Denken (Denkstil gelb). Die Fähigkeit, Zusammenhänge zu erkennen und das Gesamte über die Details zu stellen, ist vor allem beim Bezugsgruppenansatz gefordert. Sicher würde es zu weit gehen, jeden Denkstil ausschliesslich mit einem einzigen Ansatz in der strategischen Planung zu verbinden. Die beiden Typologien lassen sich aber soweit übereinander legen, dass man zeigen kann, welches Denken bei welchem Ansatz besonders gefordert ist und welche Entscheidungstragenden mit ihrem spezifisch bevorzugten Denkstil für welchen Planungsansatz prädestiniert sind.

Die vier skizzierten Ansätze der strategischen Planung sind einerseits als Idealtypen, andererseits als Herangehensweisen an die Planungsaufgabe zu verstehen, die sich möglicherweise gegenseitig ergänzen. Überträgt man sie auf die Praxis und damit auf Planungsaktivitäten realer Organisationen, hat man in aller Regel Mischtypen zu erwarten. Abbildung 1 zeigt die illustrierenden Beispiele von zwei gedachten Organisationen A und B. Jeweils zwei Ansätze werden auf einer Dimension gegenübergestellt. In einer internen Dimension stehen sich Systemerfordernisse und Mitarbeitererwartungen gegenüber. In einer externen Dimension geht es um die Entscheidung, ob der Fokus vor allem auf Markterfordernisse gerichtet ist oder ob ein breites Spektrum von Bezugsgruppeninteressen Berücksichtigung finden sollen.

In der Abbildung 1 steht Beispiel A für einen Verband, der die Priorität in der Planung auf die Abstimmung zwischen den verschiedenen Bezugsgruppen setzt, und dies in einem durchstrukturierten Prozess. Dagegen ist die Marktorientierung schwach ausgeprägt, und die Mitarbeitenden werden nur am Rande einbezogen. Beispiel B zeigt hingegen eine Organisation, in der unter Einbezug der Mitarbeitenden eine verbesserte Marktpositionierung erreicht werden soll. Der Prozess wird ähnlich systematisch gestaltet wie in Beispiel A; die externen Bezugsgruppen werden aber nur am Rande miteinbezogen.

Die beiden Beispiele deuten an, wie gross die Vielfalt möglicher Ausprägungen in der Realität sein kann. Aber haben diese Ausprägungen auch Auswirkung auf den Erfolg der strategischen Planung? Zur Beantwortung dieser Frage werfen wir gleich anschliessend einen Blick in die bereits publizierten Forschungsergebnisse. Danach wird im letzten Teil eine kürzlich

durchgeführte Studie aus dem Bereich der Pflegeeinrichtungen vorgestellt.

## Empirische Ergebnisse zur Strategieplanung in NPO

Während die strategische Planung in Wirtschaftsunternehmen ein bereits gut erschlossenes Gebiet ist,<sup>6</sup> gibt es nur sehr wenige empirische Befunde aus dem Nonprofit-Sektor. Dabei hat die gross angelegte Studie von Nutt (2000) auf der Basis einer Auswertung von strategischen Entscheidungen in 169 privaten NPO, 124 Privatunternehmen und 83 öffentlich-rechtlichen Organisationen in den USA gezeigt, dass sich die Strategieplanung im Sektorenvergleich deutlich unterscheidet: In NPO werden Entscheidungen häufiger mit Blick auf vielfältige Stakeholdererwartungen getroffen als das in den beiden anderen Sektoren der Fall ist. Dagegen spielen die Leistungsadressaten eine vergleichsweise geringere Bedeutung. Zudem werden häufiger als im Unternehmenssektor Lösungen, die sich bereits in anderen Organisationen bewährt zu haben scheinen, kopiert. Diese Präferenzen spiegeln sich auch in einer entsprechenden Erfolgsbeurteilung: Was häufiger praktiziert wird, wird von den untersuchten Organisationen auch als erfolgreicher beurteilt.<sup>7</sup>

Abgesehen von der wiederholten Feststellung, dass der Ausbaustand der Strategieplanung mit der Grösse einer NPO zusammenhängt,<sup>8</sup> haben einige Studien untersucht, ob sich darüber hinaus auch ein Erfolgswissenschaftszusammenhang zeigt. Die erste Studie zu den Effekten einer formalisierten Planung wurde Ende der 1980er Jahre in den USA veröffentlicht: In einer Stichprobe von 28 religiösen NPO ergibt sich tendenziell ein positiver Zusammenhang zum Fundraising-Erfolg.<sup>9</sup> Eine Befragung bei 240 Sektionen des US-amerikanischen YMCA zeigt, dass ein höherer Formalisierungsgrad in der strategischen Planung mit einem höheren Erfolg korrespondiert, und dies sowohl in finanzieller Hinsicht, als auch mit Blick auf Zielerreichung im Sinne der organisationalen Mission.<sup>10</sup> Zu einem ähnlichen Schluss kommt auch eine jüngere Schweizer Studie bei Sportvereinen: Sein Leistungsangebot im lokalen oder regionalen Umfeld bewusst zu positionieren und dessen Resonanz danach auch zu evaluieren, ist mit einem überdurchschnittlichen Vereinserfolg korreliert.<sup>11</sup>

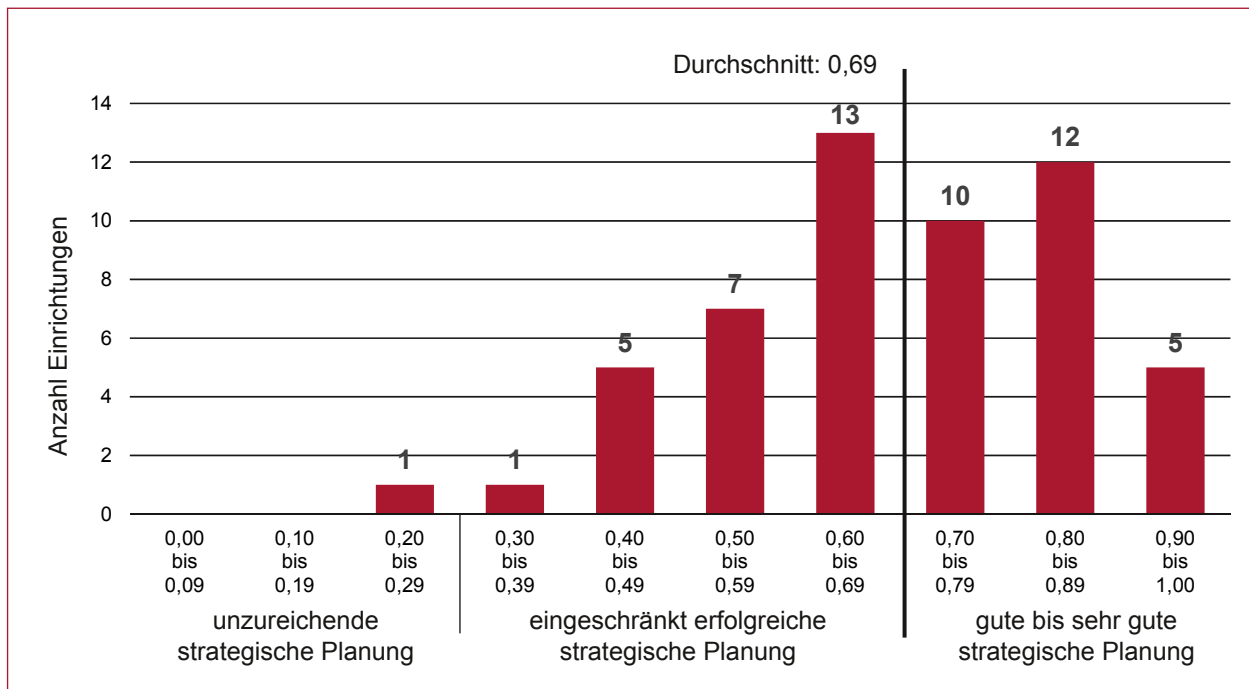


Abbildung 2: Eingeschätzter Erfolg der Strategieplanung (N = 54)

### Empirische Studie zu Pflegeeinrichtungen

Die vorliegende Studie wurde im Landesverband der Diakonie Niedersachsen durchgeführt. Die Mitglieder im «Netzwerk zukunftsfähige diakonische Einrichtungen» der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannover wurden im Sommer 2014 kontaktiert und zur Teilnahme an einer schriftlichen Befragung eingeladen. Die insgesamt 103 rechtlich selbstständigen Träger der Altenhilfe betrieben 69 stationäre und 71 ambulante Einrichtungen. 54 Organisationen beteiligten sich an der Studie, je zur Hälfte mit einem stationären bzw. ambulanten Arbeitsschwerpunkt. Nach Rechtsformen gegliedert befanden sich darunter 57 % GmbHs, 30 % Vereine und 9 % Stiftungen. 65 % der Organisationen beschäftigen weniger als 100 Mitarbeitende, weitere 28 % zwischen 100 und 500 und die verbleibenden 7 % über 500.

Einrichtungen der Diakonie entstanden ebenso wie diejenigen der anderen Wohlfahrtsverbände (Caritas, Rotes Kreuz und Arbeiterwohlfahrt) grösstenteils nach dem Zweiten Weltkrieg aus regionalen Initiativen zur Behebung sozialer Notlagen. Traditionell dominierten philanthropisches Engagement und christliche Wertebasierung gegenüber einer managerialen Haltung. Ein Bedarf für eine strategische Planung

wurde nicht gesehen. Die veränderte Refinanzierung zusammen mit einem anhaltend wachsenden Kostendruck, die Öffnung des Wohlfahrtssektors für privatwirtschaftliche Leistungsanbieter und die fortschreitende Institutionalisierung von Qualitätsnormen haben in den vergangenen Jahrzehnten aber dazu geführt, dass sich betriebswirtschaftliche Sichtweisen nun auch in diesem Sektor verbreiteten und damit strategisches Denken unter Bedingungen des Leistungswettbewerbs und der Ressourcenknappheit angezeigt schien.

Die befragten Personen waren zu 59 % Geschäftsführende; weitere 35 % hatten eine andere Führungsfunktion inne (zumeist Pflegedienstleitung), und die verbleibenden 6 % waren Mitglieder in einem Aufsichtsorgan der Organisation. Unter den befragten Geschäftsführenden nannten 38 % einen wirtschaftswissenschaftlichen und 12 % einen theologischen Ausbildungshintergrund.

Der Fragebogen umfasste insgesamt 34 Aussagen, anhand derer der Strategieentwicklungsprozess in der Organisation charakterisiert werden sollte (in der Regel entlang sechsstufiger Skalen von «stimme voll und ganz zu» bis «stimme nicht zu»). Die Aussagen wurden zu gleichen Teilen aus den vier Prozessstypen ge-

		wenig erfolgreiche Gruppe < 0,60 (N = 14)	mittlere Gruppe 0,60 bis 0,79 (N = 23)	sehr erfolgreiche Gruppe ≥ 0,80 (N = 17)
strategische Planung als:				
- systematischer Prozess	0 - 100	77	73	81
- Positionierung im Markt	0 - 100	83	87	87
- Bezugsgruppenabstimmung	0 - 100	81	85	87
- Mitarbeitermobilisierung	0 - 100	75	75	82
Anteil grosser NPO (> 500 Mitarbeiter)		-	13 %	6 %
Anteil kleiner NPO (< 100 Mitarbeiter)		71 %	48 %	82 %
stationärer vs. ambulanter Schwerpunkt		60 zu 40 %	60 zu 40 %	30 zu 70 %

Tabelle 2: Strategieplanungsprofile nach Erfolgsgruppen

mäss Tabelle 1 abgeleitet. Zudem wurden sechs Fragen über den eingeschätzten strategischen Erfolg (z. B. «Was wir geplant haben, haben wir auch vollumfänglich umsetzen können») zu einer Erfolgsvariable «Strategieerfolg» zusammengefasst (Cronbach's alpha =,83). Neben einer generellen Bewertung wurden auch Fragen zum finanziellen Ergebnis sowie zur Zufriedenheit der Mitarbeitenden und der Stakeholder der Einrichtung gestellt.

## Untersuchungsergebnisse

Obwohl damit gerechnet werden musste, dass die Teilnehmenden trotz der anonymisierten Befragung den Erfolg ihrer strategischen Planung überwiegend positiv darstellen würden, ergab sich doch eine beträchtliche Varianz in den Einschätzungen (vgl. Abbildung 2). Die eine Hälfte der Befragten sieht ihre Organisation im Bereich der guten bis sehr guten Zielerreichung, was Skalenwerten im Bereich zwischen 0,7 und 1 entspricht. Die andere Hälfte beurteilt die strategische Planung als eingeschränkt oder teilweise erfolgreich im Skalenbereich zwischen 0,3 und 0,7; in einem Fall fällt die Beurteilung sogar deutlich negativ aus.

Bemerkenswert ist, dass die Einschätzungen der Geschäftsführenden je nach Bildungshintergrund unterschiedlich kritisch ausfällt: Während nur ein Viertel der wirtschaftswissenschaftlichen Absolventen den Erfolg in der Strategieplanung als gut oder sehr gut beurteilt, ist es bei den übrigen Geschäftsführern die Hälfte. Dies ist vor dem Hintergrund zu sehen, dass die Gruppe der Geschäftsführenden mit 40 % positiven Beurteilungen ihrerseits kritischer ist als die sonstigen Führungskräfte mit 70 % positiver Bewertung.

Tabelle 2 zeigt einen Vergleich zwischen drei Gruppen der untersuchten Organisationen, wobei die

Einteilung nach dem eingeschätzten Erfolg der Strategieplanung erfolgte. Insgesamt betrachtet sind die Skalenwerte für alle vier Strategietypen in der Gruppe der erfolgreichsten Einrichtungen am höchsten. Diese Gruppe unterscheidet sich von den beiden anderen am deutlichsten durch eine ausgeprägte Mitarbeitermobilisierung. Auf der anderen Seite fällt die schwächste Gruppe über die niedrigsten Werte bei der Markt- sowie der Bezugsgruppenausrichtung zurück. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass die Unterschiede insgesamt nicht gross und bei der geringen Zahl der untersuchten Organisationen statistisch auch nicht signifikant sind. Sie erlauben also allenfalls Tendenzaussagen. Zudem spielen andere Organisationsmerkmale mit hinein: Die ambulanten Einrichtungen schätzen ihren Strategieerfolg insgesamt höher ein als die Einrichtungen mit einem stationären Schwerpunkt. Die Erfolgsunterschiede hängen bei den ambulanten Einrichtungen neben der Mitarbeitermobilisierung auch mit einer höheren Prozesssystematisierung zusammen, liegen also eher auf der internen Dimension (vgl. Abbildung 1). Bei den stationären Einrichtungen ist es hingegen eher die externe Dimension, die mit dem Erfolg korreliert: Erfolgreichere Organisationen betonen im Vergleich zu den weniger erfolgreichen vor allem die Marktpositionierung und die Bezugsgruppenabstimmung.

## Fazit

Strategische Planung in NPO kann sich auf unterschiedliche Weise vollziehen, und es gibt keine eindeutig beste Vorgehensweise – zumindest wenn man den Erkenntnissen aus der hier präsentierten Studie bei sozialen Einrichtungen folgt. Aus diesem Befund lassen sich verschiedene Schlussfolgerungen ziehen:



### Das Wichtigste in Kürze

Bei der strategischen Planung können vier Herangehensweisen unterschieden werden, an die jeweils andere Masstäbe zur Bewertung eines Strategieerfolgs geknüpft sind: Bei der Betrachtung der strategischen Planung als Planungssystematik (1) steht die konsequente Abarbeitung der wesentlichen Planungsschritte im Vordergrund, von der denn auch die Klarheit der strategischen Richtung abhängt. Bei der Betrachtung der strategischen Planung als Positionierung im Markt (2) stehen die Anpassungsfähigkeit und Flexibilität der Organisation im Vordergrund. Die Betrachtung der strategischen Planung als Bezugsgruppenabstimmung (3) erachtet die Einbindung verschiedener Interessen im Entwicklungsprozess als zentral, und die Betrachtung der strategischen Planung als Mitarbeitermobilisierung (4) setzt die Identifikation der Mitarbeitenden mit der Strategie in den Vordergrund. Die vorliegenden Studienergebnisse legen aber den Schluss nahe, dass in einem prozessstandardisierten Dienstleistungsmarkt der strategischen Planung nur geringe Bedeutung zukommt und somit die Art und Weise ihrer Durchführung für den Organisationserfolg nicht zentral ist. Trotzdem soll darauf geachtet werden, dass bei der Planung keine der vier Herangehensweisen vollständig vernachlässigt wird. Es wird empfohlen, sie synergetisch zu kombinieren.

1. Die Bedeutung der strategischen Planung ist in einem durch Prozessstandardisierung gekennzeichneten Dienstleistungsmarkt gering, da grössere Freiheitsgrade, die über Erfolg oder Misserfolg entscheiden können, fehlen. Dementsprechend hat auch die Art und Weise ihrer Durchführung für den Organisationserfolg nur untergeordnete Bedeutung.
  2. Die verschiedenen Modi der strategischen Planung sind prinzipiell gleichwertig; es ist nicht entscheidend, *wie* die Planung durchgeführt wird, sondern *dass* eine Planung stattfindet. Die Organisationen verfügen also über einen gewissen Grad an Wahlfreiheit in der Durchführung. Das würde einer Organisation erlauben, Schwerpunkte zu setzen, die ihrer Kultur und Tradition am besten entsprechen und sich mit dem geringsten Aufwand verfolgen liessen.
  3. Jeder der vier Ansätze hat positive Effekte für den Erfolg einer Organisation, und im Idealfall werden sie synergetisch kombiniert; Organisationen, die sowohl nach einer Positionierung im Markt streben, ohne dabei die Interessen wichtiger Bezugsgruppen zu verletzen, die in diesem Prozess die angestellten und freiwilligen Mitarbeitenden einbeziehen und den ganzen Prozess systematisch steuern, haben beste Chancen auf langfristigen Erfolg. Die praktische Schlussfolgerung wäre hier, dass das Management darauf achten soll, keine der vier Herangehensweisen ganz zu vernachlässigen. Es sollte im Gegenteil nach Wegen suchen, wie sich die verschiedenen Ansprüche verbinden lassen.
- Welche der drei Interpretationen zutreffende Erklärungen liefert, werden Folgestudien zeigen müssen. Bis dahin kann der in diesem Beitrag aufgespannte konzeptionelle Rahmen aber Anhaltspunkte für die Strategieplanung in einer NPO geben: welche Aspekte miteinbezogen werden sollten, wie ein bisher unbefriedigender Planungsprozess verbessert werden könnte und auf welchen Pfeilern ein bisher erfolgreicher Prozess ruht.

### Fussnoten

- <sup>1</sup> Der Text beruht in Teilen auf der Masterthesis, die von Frank Neumann im Rahmen seines Studiums zum MBA in NPO-Management an der Universität Freiburg/CH verfasst und von Markus Gmür am VMI betreut wurde.
- <sup>2</sup> Vgl. Lichtsteiner et al., 2015, S. 54f.; Gmür, 2000; Schwarz, 2006. Die Analyse der Wettbewerbstreiber beruht auf Porter, 2010.
- <sup>3</sup> Vgl. dazu auch Gmür, 2010, mit besonderem Fokus auf NPO.
- <sup>4</sup> Vgl. Mintzberg et al., 1999.
- <sup>5</sup> Ein Idealtyp ist in der sozialwissenschaftlichen Forschung ein Konstrukt, mit dem bestimmte Phänomene deutlich abgrenzbar, gelegentlich auch extrem charakterisiert werden. Dabei wird bewusst in Kauf genommen, dass ein Idealtyp in der Realität kaum anzutreffen ist. Dort finden sich allenfalls Realtypen, die mehr oder weniger stark mit einem Idealtyp übereinstimmen.
- <sup>6</sup> Vgl. beispielhaft die Meta-Analysen von Boyd, 1991, Kellermanns et al., 2011 und Herhausen et al., 2014.
- <sup>7</sup> Vgl. Nutt, 2000, S. 97-98.
- <sup>8</sup> Vgl. dazu den Überblick bei Stone et al., 1999, S. 383-391.
- <sup>9</sup> Vgl. Crittenden et al., 1988.
- <sup>10</sup> Vgl. Siciliano, 1997.
- <sup>11</sup> Vgl. Gmür et al., 2012.

## Literatur

- Boyd, K. B. (1991). Strategic Planning and Financial Performance: A Meta-analytic Review. *Journal of Management Studies*, 28(4), S. 353-374.
- Crittenden, W. F., Crittenden, V. L. & Hunt, T. G. (1988). Planning and Stakeholder Satisfaction in Religious Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 17(1), S. 60-73.
- Gmür, M. (2000). Strategisches Management für Nonprofit-Organisationen. In: Nährlich, S. & Zimmer, A. (Hrsg.): *Management in Nonprofit-Organisationen – eine praxisorientierte Einführung* (S. 177-200). Opladen: Leske & Budrich.
- Gmür, M. (2010). Strategien für NPO – eine Typologie. *Verbands-Management*, 36(1), S. 6-17.
- Gmür, M., Wolf, M. & Schafer, J. (2012). Professionelles Management und Zielerreichung im Verein: Eine empirische Studie in Schweizer Sportvereinen. *Verbands-Management*, 38(1), S. 16-27.
- Herhausen, D.; Morgan, R. E. & Volberda, H. W. (2014). A Meta-analysis of the Antecedents and Consequences of Strategy Flexibility. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2014, S. 1051-1057.
- Herrmann, N. (1991). *Kreativität und Kompetenz. Das einmalige Gehirn*. Fulda: Paidia.
- Kellermanns, F. W., Walter, J., Floyd, S. W., Lechner, C. & Shaw, J. C. (2011). To Agree or Not to Agree? A Meta-analytical Review of Strategic Consensus and Organizational Performance. *Journal of Business Research*, 64(2), S. 126-133.
- Lichtsteiner, H., Gmür, M., Giroud, C. & Schauer, R. (2015). *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen* (8. Auflage). Bern: Haupt.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1999). *Strategy Safari – eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements*. Wien: Ueberreuter [engl. Originalfassung: *Strategy Safari – A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall 1998].
- Neumann, F. (2014). *1000 Jahre sind vor dir wie ein Tag ... Diakonische Einrichtungen zwischen dem 'Hier und Jetzt' und der Ewigkeit*. Masterthesis, Universität Freiburg/CH.
- Nutt, P. C. (2000). Decision-Making Success in Public, Private and Third Sector Organizations: Finding Sector Dependent Best Practices. *Journal of Management Studies*, 37(1), S. 77-108.
- Porter, M. E. (2010). *Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten* (7. Auflage). Frankfurt am Main: Campus.
- Schwarz, P. (2006). *Management-Prozesse und -Systeme in Nonprofit-Organisationen: Entscheidung, Steuerung, Planung, Kontrolle*. Bern: Haupt.
- Siciliano, J. I. (1997). The Relationship between Formal Planning and Performance in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 7(4), S. 387-403.
- Stone, M. M., Bigelow, B. & Crittenden, W. (1999). Research on Strategic Management in Nonprofit Organizations: Synthesis, Analysis, and Future Directions. *Administration and Society*, 31(3), S. 378-423.

## Die Autoren



### Markus Gmür/markus.gmuer@vmi.ch

Prof. Dr. Markus Gmür ist seit Oktober 2008 Direktor Forschung des Instituts für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI), Inhaber des Lehrstuhls für NPO-Management sowie akademischer Leiter des Executive MBA für NPO-Management an der Universität Freiburg/CH. Seit 2015 ist er ausserdem Vize-Rektor der Universität Freiburg/CH für die Bereiche Weiterbildung, Alumni und Fundraising.



### Frank Neumann/f.neumann@lobetalarbeit.de

Frank Neumann ist Geschäftsführer der Lobetalarbeit Wilhelm-Buchholz-Stift gGmbH. Im Rahmen seiner Tätigkeit beschäftigt er sich mit Schwerpunkten wie der strategischen Neuausrichtung, wirtschaftliche Sanierung und Stabilisierung oder Kultur- und Change-management. Der Diakon und Gemeindepädagoge erlangte 2014 am VMI den Executive MBA in NPO-Management.