

# Es wirkt

---

## Das Zusammenspiel von Wirkungsorientierung und Kennzahlen in NPOs

Egal ob im Bund, den Ländern,  
ausgegliederten Organisationen  
oder Non-Profit-Organisationen:  
Wirkungsorientierung ist in aller  
Munde. Die öffentliche Verwaltung  
geht von der bisher praktizierten  
Inputorientierung weg, hin zu einer  
wirkungsorientierten Steuerung.  
Dies gilt auch für Non-Profit-  
Organisationen.

von Maria Laura Bono und Eva Grieshuber

NPOs als Förderempfänger der öffentlichen Hand müssen schon jetzt Leistungen, Maßnahmen und damit auch Ressourcen aus ihren Zielen ableiten und entsprechend an die Fördergeber berichten. Dass sich dieser Trend verstärkt, ist absehbar. Immer mehr NPO-Führungskräfte richten daher Unternehmensstrategie und Steuerungsprozesse nach den Grundsätzen der Kundenorientierung und der Effektivität aus.

Damit Wirkungsorientierung greift, sind Lern- und Veränderungsbereitschaft innerhalb der Organisation sowie ein strategischer Dialog mit den Systempartnern grundlegend. Bei der Entwicklung von Steuerungssystemen stehen jedoch häufig technische Fragen im Vordergrund: Welche Daten werden herangezogen, wie sollen diese ausgewertet werden und wie repräsentativ sind die Ergebnisse. Wirkungsorientierung wird zu einer methodischen Herausforderung.

### **Interessen und Perspektiven berücksichtigen**

Erfolgreiche wirkungsorientierte Steuerungssysteme bauen jedoch auch auf einer feinfühligem Abstimmung der unterschiedlichen Interessen und Perspektiven auf. Dies trifft sowohl auf die Schnittstelle Verwaltung (fördergebend) und NPO (auftragsnehmend), als auch auf die Zusammenarbeit zwischen Controlling und leis-

---

<sup>1</sup> [pro mente kärnten GmbH](http://www.promente-kaernten.at) stellt Menschen alltagsorientierte Hilfe und Arbeitsplätze zur Verfügung, um ganzheitlich Gesundheit zu fördern, zu erhalten oder wiederherzustellen. [www.promente-kaernten.at](http://www.promente-kaernten.at)



tungserbringenden Einrichtungen zu. Idealerweise wird in Organisationen Lernen gefördert und Steuerung als Veränderungsprozess gesehen, aus dem alle profitieren können. Organisationen sind soziale Systeme, die tendenziell dazu neigen, ihre Identität beizubehalten und typische Verhaltensmuster fortzuführen. Veränderungen – wie die Einführung wirkungsorientierter Steuerung – können Widerstand auslösen. Menschen sehen ihre bisherigen Arbeitsinhalte und -praktiken in Frage gestellt oder fürchten möglicherweise um ihren Arbeitsplatz. Daher ist es wichtig, zunächst Verständnis für die Hintergründe zu schaffen und die Betroffenen zu motivieren. Mitarbeiter sollen wissen, was durch Wirkungsorientierung besser wird und wie sie davon profitieren. Dabei nutzt es nichts, nur neue Konzepte zu erarbeiten, diese müssen auch verinnerlicht werden. Verhalten, Überzeugungen oder vermutete Bedürfnisse zu hinterfragen, ist genauso wichtig wie der Umgang mit Emotionen oder der Einstellung der Einzelnen und deren Rollen im Gesamtsystem (change »inside the skin«).

### **Wirkungsorientierung als Change-Prozess verstehen**

In der Praxis wird häufig dem Konzept die größte Aufmerksamkeit geschenkt. Für die Implementierung werden hingegen relativ wenig Ressourcen eingesetzt – als würde es genügen, Kennzahlen zu definieren, um einen Steuerungseffekt zu erzielen. Auch ein hervorragendes Konzept kann in der Umsetzung misslingen, wenn beispielsweise folgende Prinzipien von Change zu wenig Beachtung finden:

- Neue Systeme in Piloteneinheiten erproben, adaptieren, um dann erst Schritt für Schritt auszurollen.

- Zeit und Strukturen für Veränderung schaffen, das Projekt vom Tagesgeschäft abkoppeln. Das ermöglicht, Neues auszuprobieren und Fehler zuzulassen.
- Relevante Schlüsselpersonen einbinden und in Dialog mit relevanten Stakeholdern treten, um daraus wichtige strategische Impulse zu erhalten.

### **Wenn Steuerung und organisationales Lernen zusammenspielen**

pro mente kärnten<sup>1</sup> arbeitete bereits seit einigen Jahren daran, ein Steuerungskonzept in Anlehnung an die im NPO-Bereich stark verbreitete Balanced Scorecard zu etablieren. Aus vergangenen Versuchen lernte man, dass theoretische Konzepte das Personal nicht ausreichend überzeugen. Stattdessen wollte man den plausiblen, greifbaren Nutzen für die Alltagsarbeit aufzeigen und die Mitarbeiter glaubwürdig in den Prozess einbinden. Unter solchen Rahmenbedingungen war es wichtig, die Entwicklung des Steuerungssystems eng an die Implementierung zu koppeln.

Der Prozess begann im engsten Kreis der Führungsebene und wurde zu einer Großgruppenveranstaltung erweitert, an der rund 100 Mitarbeiter teilnahmen. Dies war entscheidend für eine gelungene Implementierung des Steuerungskonzeptes: Zum einen waren die beteiligten Mitarbeiter motivierter und konnten sich besser mit zunächst ungewohnten Veränderungen identifizieren. Zum anderen konnten die Mitarbeiter aktiv am Prozess teilnehmen und ihr Wissen und ihre Erfahrungen einbringen. Dadurch wurden Wirkungsmodelle verständlicher und es wurde klar, dass die Steuerungskennzahlen die Arbeit wesentlich erleichtern werden. ●