

Strategieentwicklung in Non-Profit-Organisationen

Die 5 P's • Management • Die 5 Phasen

- Strategieentwicklung ist ursprünglich ein militärischer Begriff und wird als langfristiges Verhalten von der kurzfristigen «Taktik» unterschieden
- gewinnt in der Betriebswirtschaft seit den 70er-Jahren an Bedeutung, im Non-Profit-Bereich seit den 90er-Jahren

1. Die 5 P's der Strategie *(Seite 16)*

Plan	Strategie beschreibt die zukünftigen Wege und Ziele einer Organisation
Pattern (Muster)	Strategie beschreibt die charakteristischen Muster einer Organisation, die auch zukünftige Entscheidungen prägen (z.B. Innovationsgeist)
Position	Strategie beschreibt Position auf einem bestimmten Markt.
Perspektive	Strategie beschreibt die Art sich selber und die Umwelt zu sehen und zu interpretieren.
Ploy (Spielzug)	Strategie ist auf Aktionen und Reaktionen der Mitspielenden abgestimmt und beschreibt, wie diese beeinflusst werden sollen, um ein für die Organisation vorteilhaftes Verhalten zu zeigen.

2. Strategisches Management *(Seite 18)*

Befasst sich mit:

- Anspruchsgruppen
- Leistungsangebot
- Fokus der Wertschöpfung (Was erbringen wir selber? Was geben wir an andere Organisationen ab?)
- Kooperationsfeldern (Partner?)
- Kernkompetenzen (Stand der Kompetenzen? Entwicklungsbedarf?)



3. Die 5 Phasen eines Strategieentwicklungsprozesses (Seite 19ff)

A.	Initiierungsphase	<p>Wie wollen wir die Strategieentwicklung in unserer Organisation gestalten? Wer ist daran beteiligt? Welche Ressourcen stellen wir für den Prozess zur Verfügung?</p> <p>Instrumente: Bezugsrahmen, 10 Thesen, Regeln des Projektmanagements</p>
B.	Analyse	<p>Unsere Stärken? Unsere Schwächen? Chancen und Gefahren?</p> <p><i>1. Wertvorstellungen klären</i></p> <p>Klärung der gemeinsamen Werte! Persönliche Interessen und Motivation der Organisationsführung und deren Einfluss auf den Strategieentwicklungsprozess.</p> <p>Instrumente: Wertvorstellungsprofil, Interessen- und Motivationsklärung</p> <p><i>2. Umweltanalyse</i></p> <p>Trends. Anspruchsgruppen allgemein. Anspruchsgruppen Mitbewerber. Anspruchsgruppe Klienten.</p> <p>Instrumente: Szenariotechnik, STEP-Analyse, Relevanzmatrix, fünf Einflusskräfte, strategische Gruppen, Segmentierung, Nutzwertanalyse</p> <p><i>3. Organisationsanalyse</i></p> <p>Momentaner Aufbau. Bedeutung der einzelnen Aktivitäten. Stärken und Schwächen der Aktivitäten. Kosten. Fähigkeiten und Ressourcen der Mitarbeitenden. Welche Fähigkeiten wollen wir in Zukunft entwickeln?</p> <p>Instrumente: Wertkette, 7-S-Modell, Eskalationstreppe, Stärken-Schwächen-Analyse</p> <p><i>4. Integrierte Betrachtung</i></p> <p>Die Analysen 1 bis 3 werden gemeinsam betrachtet und in eine gegenseitige Beziehung gebracht.</p> <p>Instrumente: SWOT-Analyse, Portfolio-Ansatz, Gap-Analyse</p>
C.	Konzeption	<p>Mit welcher Strategie können wir unsere eigenen Stärken einsetzen und weiterentwickeln, um die Chancen zu nutzen und die Risiken abzuwenden?</p> <p><i>1. Abgleichung mit der Organisationspolitik</i></p> <p>Leitbild setzt den Rahmen für die Strategieentwicklung. Wie passen die strategischen Optionen ins Leitbild? Evt. muss das bestehende Leitbild angepasst werden? Was bezweckt unsere Organisation überhaupt? Wozu existieren wir überhaupt? Was ist unser übergeordnetes Ziel? Wer wollen wir sein?</p> <p>Instrumente: Leitbildentwicklung, Wertvorstellungsprofil</p> <p><i>2. Formulierung konkreter Strategien</i></p> <p>Welche strategischen Optionen verfolgen wir weiter? Was ist die Strategie der Gesamtorganisation? Was bedeutet die Gesamtstrategie für die einzelnen Geschäftseinheiten? Was bedeutet die Gesamtstrategie für die zentralen Funktionen und Prozesse?</p> <p>Instrumente: Generische Strategietypen nach Porter, Wettbewerbsregeln, Diversifikation, Produkt-Markt-Strategien, Entscheidungskriterien, Strategieformulierung.</p>

D.	Umsetzung	<p>Wie wollen wir unsere Strategie umsetzen? Wie gehen wir notwendige Veränderungen an?</p> <p><i>1. Operative Planung</i></p> <p>Wie kann die Strategie ins konkrete Alltagshandeln überführt werden? Konkrete Ziele, die aus den strategischen Zielen abgeleitet werden? Kommunikation der Strategie nach innen und nach aussen?</p> <p>Instrumente: Balanced Scorecard, Businessplan, Projektmanagement</p> <p><i>2. Gestaltung der Veränderung</i> <i>(Change-Management)</i></p>
E.	Laufende Evaluation	<p>Wie wollen wir die Strategie und deren Effektivität beobachten und beurteilen?</p> <p>Es empfiehlt sich eine regelmässige Auswertung des laufenden Strategieentwicklungsprozesses.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stimmen die Annahmen, auf denen die beschlossene Strategie aufbaut immer noch? • Haben wir die Mittel, um die Strategie umzusetzen? • Können mit der Strategie die Ziele erreicht werden? • Was läuft gut, was schlecht? <p>Instrumente: Prämissenkontrolle, Durchführungskontrolle, Wirksamkeitskontrolle</p>

Zusammengefasst aus: Gudrun Sander, Elisabeth Bauer. **Strategieentwicklung kurz und klar: das Handbuch für Non-Profit-Organisationen.** Hrsg. Hochschule für Soziale Arbeit Zürich. Bern: Paul Haupt, 2006.