

Riedbühlstraße 24/1
72189 Vöhringen

0 74 54 / 96 04 44 (Tel)
0 74 54 / 96 04 54 (Fax)

Info@k-e-c.net
www.k-e-c.net

Die Balanced Scorecard für Nonprofit Organisationen am Beispiel eines Landjugendverbandes

Die BSC für NPOs am Beispiel eines Landjugendverbandes

Mission

„Wir sind der freie Zusammenschluss der Jugend des ländlichen Raumes. Unsere Wurzeln liegen in der Landwirtschaft. Wir verstehen uns als Initiatorin für die Selbstgestaltung von Lebens- und Bleibeperspektiven im ländlichen Raum auf der Grundlage selbstbestimmten und eigenverantwortlichen Handelns.“

Strategische Stoßrichtungen

Förderung von Junglandwirten / Förderung des Ehrenamtes / Herausragende Angebote

Perspektive der Leistungswirkung

- Zufriedenheit der Leistungsempfänger
- Zufriedenheit der kritischen Anspruchsgruppen
- Verbesserung der polit. Rahmenbedingungen für Junglandwirte
- Ausbau der Handlungsfähigkeit der ehrenamtl. Funktionsträger und Junglandwirte

Ausrichtung auf die Leistungswirkung

Perspektive der Leistungserbringung

- Effektive Interessenvertretung
- Ausbau der Öffentlichkeitsarbeit
- Bessere Qualifizierung für Ehrenamtliche und Junglandwirte
- Verbesserung der Dienstleistungen für ehrenamtl. Mitarbeiter
- Gestaltung attraktiver Angebote für Mitglieder

Interne Prozessperspektive

- Entwicklung innovativer Leistungen und Themen
- Ausbau von Kooperationen
- Einbindung der kritischen Anspruchsgruppen
- Beteiligung der Leistungsempfänger an der Leistungserstellung
- Ausbau persönl. Kommunikation mit den Leistungsempfängern

Sicherung der Zukunftsfähigkeit

Mitarbeiterperspektive

- Steigerung der Mitarbeitermotivation
- Steigerung der Mitarbeiterqualifikation
- Kontinuität in der ehrenamtl. Arbeit

Finanzperspektive

- Sicherung der finanziellen Überlebensfähigkeit

Lern- und Entwicklungsperspektive

- Systematisierung des Wissensmanagements
- Ausbau und Pflege von Datenbanken

Die BSC für NPOs am Beispiel eines Landjugendverbandes

Vorgehensweise

1. (Formulierung der Mission)
2. Analyse der Anspruchsgruppen (stakeholder) und Kategorisierung nach der strategischen Bedeutung
3. Ableitung der Strategie bzw. strategischer Stoßrichtungen
4. Aufbau der BSC im Berichtsbogen
 - a) Festlegung der Perspektiven
 - b) Formulierung der strategischen Ziele
 - c) Vereinbarung strategischer Maßnahmen
 - d) Festlegung von Messgrößen und Zielvorgaben (SOLL-Werte)
 - e) Festlegung von Verantwortlichkeiten
11. Überprüfung der Ursache-Wirkungsbeziehungen mit der Strategy Map

Die BSC für NPOs am Beispiel eines Landjugendverbandes

1. Formulierung der Mission

Zielgruppe

„Wir sind der freie Zusammenschluss der Jugend des ländlichen Raumes.
Unsere Wurzeln liegen in der Landwirtschaft.

Herkunft

Wir verstehen uns als Initiatorin für die Selbstgestaltung von Lebens- und Bleibeperspektiven im ländlichen Raum auf der Grundlage selbstbestimmten und eigenverantwortlichen Handelns.“

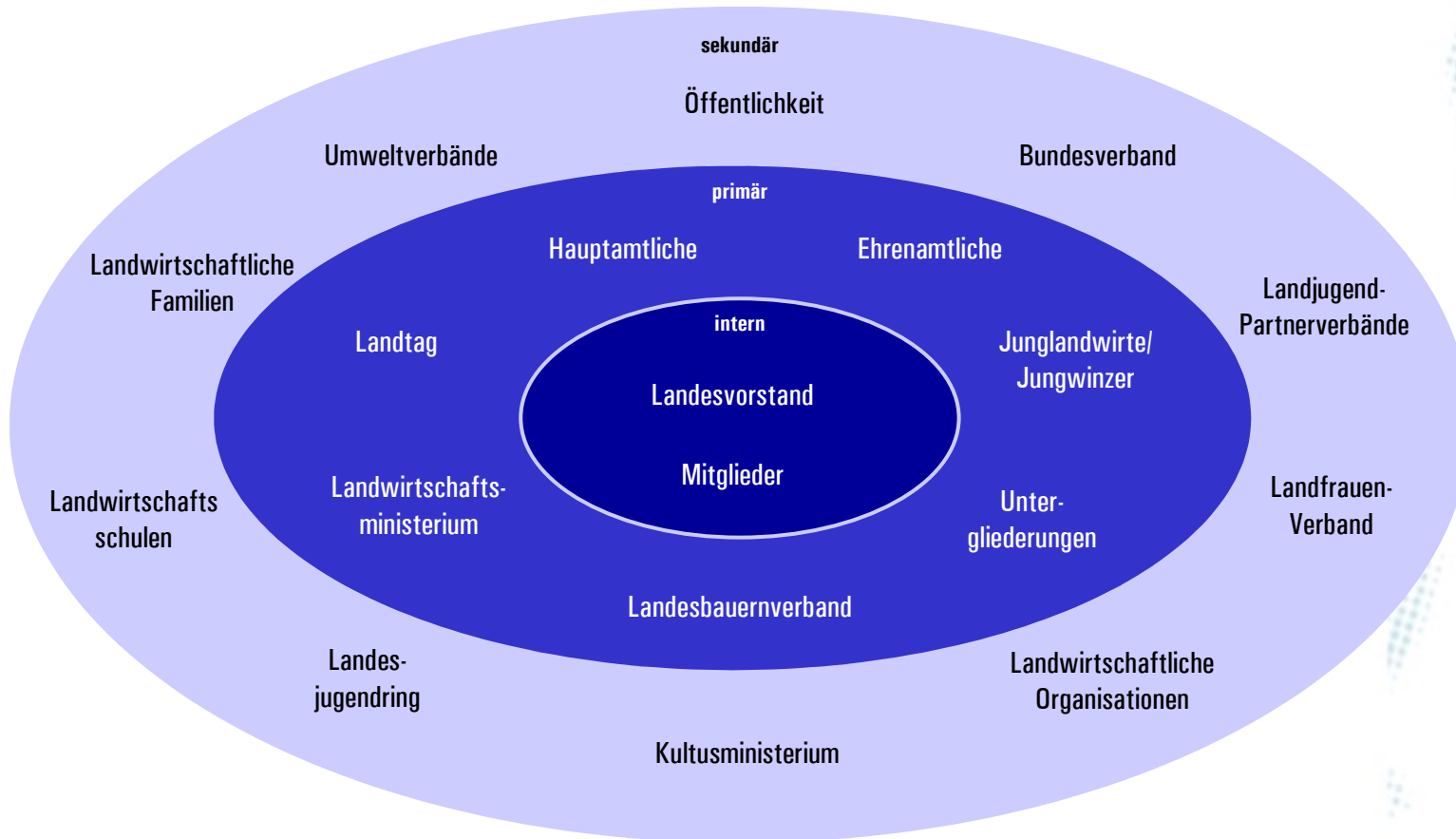
Zweck

Ziel

Die BSC für NPOs am Beispiel eines Landjugendverbandes

2. Analyse der Anspruchsgruppen (stakeholder)

a) Analyse nach den Einflussmöglichkeiten auf den Verband



Die BSC für NPOs am Beispiel eines Landjugendverbandes

2. Analyse der Anspruchsgruppen (stakeholder)

b) Kategorisierung der internen und primären Anspruchsgruppen

II. Leistungsempfänger

- * Mitglieder
- * ehrenamtliche Funktionsträger
- * Junglandwirte

III. Leistungsersteller

- * hauptamtliche Mitarbeiter
- * ehrenamtliche Mitarbeiter

IV. Kritische Anspruchsgruppen

- * Landesbauernverband („Elternverband“, (agrar)polit. Einfluss, Zuschüsse)
- * Landwirtschaftsministerium (Zuschüsse und Umsetzung Agrarpolitik)
- * Landtag (politische Entscheidungen in Agrar-, Jugend-, Förderpolitik)

Die BSC für NPOs am Beispiel eines Landjugendverbandes

3. Ableitung strategischer Stoßrichtungen

a) *Förderung der Junglandwirte*

Als berufsständische Nachwuchsorganisation ist die Landjugend der Förderung von Junglandwirten besonders verpflichtet. Sie trägt zur Missionserfüllung bei, weil sie deren Lebens- und Bleibeperspektiven im ländlichen Raum verbessert. Die besondere strategische Bedeutung der Junglandwirte ergibt sich darüber hinaus aus der Tatsache, dass die beiden kritischen Anspruchsgruppen Landesbauernverband und Landwirtschaftsministerium ihre Ansprüche stark auf die Förderung der Junglandwirte konzentrieren.

b) *Förderung des Ehrenamtes*

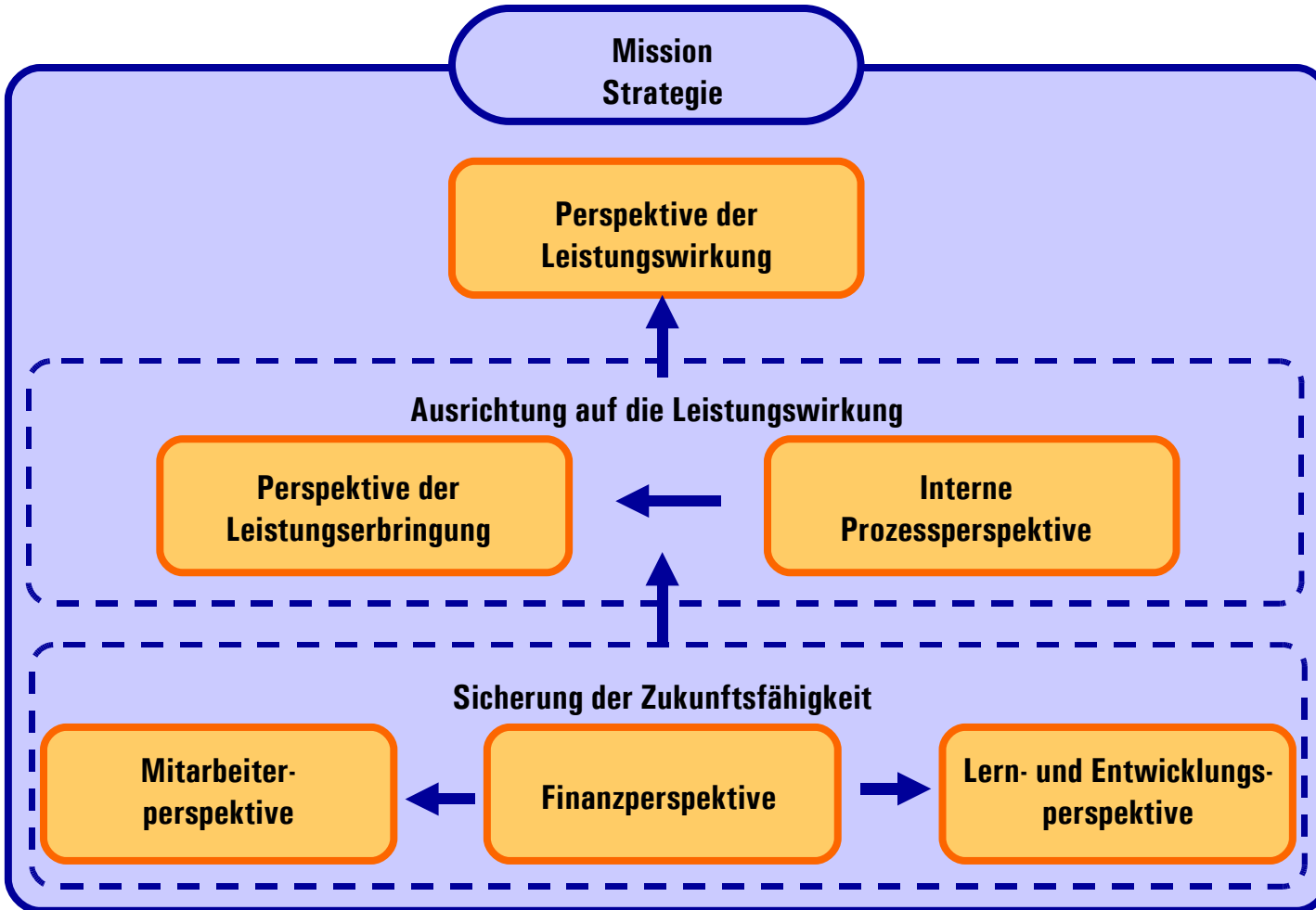
Ehrenamtliche Funktionsträger sind die Multiplikatoren, die auf allen Ebenen mit ihrer Arbeit die Missionserfüllung garantieren. Diese hängt dauerhaft davon ab, dass genügend gut geschulte und motivierte ehrenamtliche Funktionsträger tätig sind, die in den Untergliederungen die Landjugendarbeit organisieren und deren Interessen vertreten.

c) *Herausragende Angebote*

Einen dritten wichtigen Teil der Missionserfüllung sieht der Landjugend-Landesverband in direkten Leistungen für die Mitglieder. Dies sind in erster Linie Freizeitangebote, die den Mitgliedern über die gewohnte Umgebung ihrer Landjugendgruppe hinaus überregionale Treffen mit anderen Landjugendlichen ermöglichen sowie Bildungsmaßnahmen, die die Mitglieder mit ihrer Landjugendgruppe oder privat in dieser Form nicht hätten.

Die BSC für NPOs am Beispiel eines Landjugendverbandes

4a) Festlegung der Perspektiven



Die BSC für NPOs am Beispiel eines Landjugendverbandes

4b-c) strategische Ziele, Maßnahmen und Messgrößen

Leistungswirkungsperspektive

Ziele, die die Beeinflussung des Verhaltens von Anspruchsgruppen im Hinblick auf die Missionserfüllung zum Gegenstand haben:

I. Zufriedenheit der Leistungsempfänger

Maßnahme: Fragebogenaktion mit Leistungsempfängern

Messgröße: Errechnung eines differenzierten „Zufriedenheits-Index“

II. Zufriedenheit der kritischen Anspruchsgruppen

Maßnahme:

Meinungsaustausch der Landjugend-Repräsentanten über gegenüber ihnen geäußerte Kritik, Lob und Forderungen aus den kritischen Anspruchsgruppen

Messgröße: Orientierung an einem Leitsatz

„Uns liegen die Zufriedenheit unserer Geldgeber und der Landespolitik am Herzen. Wir werden Unzufriedenheiten gerne beseitigen und an uns gestellte Erwartungen erfüllen, so lange sie nicht die Verfolgung anderer Ziele der Landjugend verhindern oder beeinträchtigen. In diesem Fall werden wir entscheiden, welches Ziel für uns strategisch wichtiger ist und entsprechend handeln.“

Die BSC für NPOs am Beispiel eines Landjugendverbandes

4b-c) strategische Ziele, Maßnahmen und Messgrößen

Leistungswirkungsperspektive

III. Ausbau der Handlungsfähigkeit der ehrenamtlichen Funktionsträger und Junglandwirte

Maßnahme:

„Nachlaufender“ Fragebogen, der vorangegangene Bildungsmaßnahmen für die beiden Anspruchsgruppen mit zeitlichem Abstand und im Hinblick auf ihre Wirksamkeit bewerten lässt

Messgröße: „Index der Handlungsfähigkeit“

Ziele, die Änderung von Zuständen im Hinblick auf die Missionserfüllung zum Gegenstand haben:

IV. Verbesserung der politischen Rahmenbedingungen für Junglandwirte

Maßnahme:

Vergleich der erlassenen agrarpolitischen Gesetze und Verordnungen mit politischen Forderungen der untersuchten Organisation

Messgröße:

Verhältnis der berücksichtigten Landjugendforderungen zu der Gesamtzahl der Landjugendforderungen

Die BSC für NPOs am Beispiel eines Landjugendverbandes

4b-c) strategische Ziele, Maßnahmen und Messgrößen

Leistungserbringungsperspektive

V. Effektive Interessenvertretung

Maßnahme:

Kontakte zu politischen Entscheidungsträgern und Meinungsbildnern ausbauen und einfordern

Messgröße: Anzahl „qualifizierter“ Kontakte

VI. Ausbau der Maßnahmen zur Öffentlichkeitsarbeit

Maßnahme: Intensivierung der Pressearbeit

Messgröße: Anzahl der Veröffentlichung in regionalen Medien

Maßnahme: Erhöhung der Kontakte zur Bevölkerung mit der Landjugend und Landwirtschaft

Messgröße: Anzahl der Teilnehmer

VII. Verbesserung der Qualifizierungsmaßnahmen für ehrenamtliche Funktionsträger und Junglandwirte

Maßnahme: Bedürfnisorientierte Qualifizierungsmaßnahmen

Messgröße: Anzahl der Teilnehmer pro Bereich

Die BSC für NPOs am Beispiel eines Landjugendverbandes

4b-c) strategische Ziele, Maßnahmen und Messgrößen

Leistungserbringungsperspektive

VIII. Verbesserung der Dienstleistungen für ehrenamtliche Mitarbeiter

Maßnahme: Aktuelle Arbeitshilfen

Messgröße: Anzahl abgerufener Arbeitshilfen

Maßnahme: Ausbau der Beratungsleistungen

Messgröße: Anzahl abgerufener Beratungsleistungen

IX. Gestaltung attraktiver Angebote für Mitglieder

Maßnahme: Attraktive und vielfältige Angebote

Messgröße: Anzahl der Teilnehmer

Die BSC für NPOs am Beispiel eines Landjugendverbandes

4b-c) strategische Ziele, Maßnahmen und Messgrößen

Interne Prozessperspektive

X. Entwicklung innovativer Leistungen und Themen

Maßnahme: Erstellung eines Innovationsplans der festlegt, in welchen Bereichen neue Produkte bzw. Leistungen entwickelt werden müssen

Messgröße: Quote der neu entwickelten Produkte und Leistungen

Maßnahme: Entwicklung aktueller politischer Position

Messgröße: Veröffentlichungszeitpunkt im Vergleich zur „Konkurrenz“

XI. Ausbau von Kooperationen

Maßnahme:

Erstellung eines Kooperationsplans, der gezielt festlegt, mit welchem Wirkungsziel Kooperationen zu anderen Verbänden auf-, aus- und abgebaut werden

Messgröße: Eintritt der laut Kooperationsplan erwarteten Wirkungen

Die BSC für NPOs am Beispiel eines Landjugendverbandes

4b-c) strategische Ziele, Maßnahmen und Messgrößen

Interne Prozessperspektive

XII. Einbindung der kritischen Anspruchsgruppen

Maßnahme: Regelmäßige schriftliche und mündliche Informationen bzw. Einbindung in relevante Veranstaltungen auf Grundlage eines Plans
Messgröße: Fehlerquote durch Abweichung vom Plan

XIII. Beteiligung der Leistungsempfänger an der Leistungserstellung

Maßnahmen:
Sammlung von Wünschen und Beanstandungen
Einbindung ausgewählter Leistungsempfänger bei der Maßnahmenplanung
Testläufe der Dienstleistungen
Messgröße: Anzahl der in die Leistungserstellung einbezogenen Ehrenamtlichen

XIV. Ausbau der persönlichen Kommunikation mit den Leistungsempfängern

Maßnahmen:
Patenschaften für Ehrenamtliche in „Problemgruppen“ und vielversprechende Nachwuchskräfte
Persönliche Kontaktaufnahme mit neugewählten Ehrenamtlichen
Messgröße: Rückmeldungen und Kontaktaufnahmen durch die Zielgruppen

Die BSC für NPOs am Beispiel eines Landjugendverbandes

4b-c) strategische Ziele, Maßnahmen und Messgrößen

Mitarbeiterperspektive

XV. Steigerung der Mitarbeitermotivation

Maßnahmen:

Persönliche Anerkennung durch den Landesvorstand

Zugang zu repräsentativen Veranstaltungen

Zugang zu wichtigen Informationen

Messgröße: Durchschnittliche Amts- bzw. Beschäftigungszeit der Mitarbeiter

XVI. Steigerung der Mitarbeiterqualifikation

Maßnahme: Interne und externe fachbezogene Qualifizierungsmaßnahmen

Messgröße: Anzahl der jährlichen Fortbildungstage

XVII. Sicherstellung der Kontinuität der ehrenamtlichen Arbeit

Maßnahmen:

Erstellung und fortlaufende Ergänzung einer Liste mit potenziellen Ehrenamtlichen

Gezielte Einbindung in Führungsaufgaben

Messgröße: Mischungsverhältnis „alter“ und „neuer“ Ehrenamtlicher

Die BSC für NPOs am Beispiel eines Landjugendverbandes

4b-c) strategische Ziele, Maßnahmen und Messgrößen

Lern- und Entwicklungsperspektive

XVIII. Systematisierung des Wissensmanagements

Maßnahme: Archivierung wichtiger Dokumente und Entscheidungen

Messgröße: Vollständigkeit der Archivierung

Maßnahme: Evaluation und Dokumentation von Erfahrungswissen

Messgröße: Vollständigkeit der Evaluation

Maßnahme: Erschließung relevanter Wissensquellen auf der Grundlage entsprechender Pläne

Messgröße: Häufigkeit des Informationsabrufs

XIX. Ausbau und Pflege von Datenbanken

Maßnahme: Zeitnahe Aktualisierung

Messgröße: Irrläufer

Die BSC für NPOs am Beispiel eines Landjugendverbandes

4b-c) strategische Ziele, Maßnahmen und Messgrößen

Finanzperspektive

XX. Sicherung der finanziellen Überlebensfähigkeit

Maßnahme: Anpassung der Kosten- und Erlösstruktur

Messgröße: Eigenkapital

Maßnahme: Beschränkung der Fremdfinanzierungsquote

Messgröße: Verhältnis Eigenmittel – Fördermittel

4 d + e) Festlegung von Zielwerten und Verantwortlichkeiten

Die Festlegung von Zielwerten (SOLL-Werte) und Verantwortlichkeiten kann nur in einer konkret gegebenen Situation erfolgen und ist nur dort aussagekräftig.

Aus diesem Grund wird im Rahmen dieses Beispiels darauf verzichtet.

Die BSC für NPOs am Beispiel eines Landjugendverbandes

5. Überprüfung der Ursache-Wirkungsbeziehungen mit der Strategy Map

