

Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 2/19

Marco Buser, Karin Stuhlmann und Katharina Tillmann

Fünf Thesen für die erfolgreiche Zukunft von NPO

Verbands-Management, 45. Jahrgang, Ausgabe 2 (2019), S. 32-37.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)
Universität Freiburg/CH (www.vmi.ch)
Redaktion: Luisa Wagenhöfer
Layout: Luisa Wagenhöfer / Paulusdruckerei, Freiburg/CH
Fotomaterial: Thema «Dynamik»: istockphoto.com
ISBN: 978-3-909437-55-9
ISSN: 1424-9189
Kontakt: 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.



Praxisbeitrag

Fünf Thesen für die erfolgreiche Zukunft von NPO

Marco Buser, Karin Stuhlmann und Katharina Tillmann

Im Zuge des B'VM-Fachgesprächs 2018 wurden drei Herausforderungen für die Zukunft von NPO am häufigsten genannt. Dies sind der *Umgang mit veränderten Erwartungsansprüchen*, die *Digitalisierung* und die *damit verbundenen modernen Arbeitsformen* und das *Sichern nachhaltiger Finanzierung*. Der Beitrag formuliert fünf Thesen für den Umgang mit den Herausforderungen für eine erfolgsversprechende Zukunft für NPO: 1) Menschen in Organisationen sind und bleiben die zentralen Erfolgsfaktoren; 2) das Netzwerk wird immer wichtiger; 3) die Finanzierung nachhaltig zu sichern bedeutet zunehmend mehr Effort; 4) Strukturen und Prozesse sind auch in Zeiten von «Agilität» und «Digitalisierung» von Bedeutung und 5) Die Bereitschaft, wirklich nur «Die richtigen Dinge zu tun» bleibt eine der wichtigsten Voraussetzungen für erfolgreiches Wirken. Der Beitrag formuliert für jede der Thesen Schlussfolgerungen und Empfehlungen.

In 2018 durfte die Beratergruppe für Verbands-Management B'VM auf 35 Jahre Geschäftstätigkeit zurückblicken. Dies haben wir zum Anlass genommen, um gemeinsam mit knapp 80 Führungskräften in Haupt- und Ehrenamt unterschiedlichster Verbände, Stiftungen und Genossenschaften der Frage nachzugehen, was NPO erfolgreich macht. Wenn man die Berufspraxis unserer Gesprächspartner zu unserer hinzuzählt, dann kommen mehr als 650 Jahre Erfahrung in der NPO-Welt zusammen. Ein reicher Erfahrungsschatz! Diesen teilen wir gerne in diesem Beitrag.

Was bringt die Zukunft?

Auf die Frage, welche Themenkreise NPO künftig fordern werden, wurden folgende drei Herausforderungen am häufigsten genannt:

- Der Umgang mit veränderten gesellschaftlichen **Erwartungsansprüchen**
- Die **Digitalisierung** und die damit verbundenen modernen Arbeitsformen

- Das Sichern einer nachhaltigen **Finanzierung**
Mit unseren Gesprächspartnerinnen und -partnern haben wir ergründet, welche Faktoren sich bisher als besonders nützlich herausstellten. Aus allen Rückmeldungen lassen sich drei Erfolgsfaktoren herausfiltern: Menschen, Mut und Management. Wir haben daraus fünf Thesen für eine erfolgsversprechende Zukunft abgeleitet.

Die Zukunft verlangt nach Menschen, Mut und Management

These 1: Die Menschen in Ihrer Organisation sind und bleiben einer der zentralen Erfolgsfaktoren.

Verbände und Genossenschaften, die in einem komplexen und/oder dynamischen Umfeld tätig sind, brauchen die «richtigen» Menschen, um ihr Werk zu verrichten und ihre Ziele zu erreichen. Gemeint sind sowohl Mitarbeitende als auch Ehrenamtliche und Freiwillige. Der Wettbewerb um Talente hat markant zugenommen und wird sich weiter verschärfen. NPO müssen sich zunehmend auf die Bedürfnisse ihrer Mitwirkenden einlassen, ob angestellt oder freiwillig engagiert.

Schlussfolgerungen und Empfehlungen:

- NPO haben im Wettbewerb um Talente eine grosse Chance: Arbeitnehmerinnen und -nehmer (Stichwort: Generation Y) suchen verstärkt nach einer **sinnhaften Tätigkeit**. Als wertebasierte NPO können Sie hier im Vorteil sein, wenn es Ihnen gelingt, die Sinnhaftigkeit zu vermitteln und sie auch für Ihre Angestellten spürbar zu machen.
- Investieren Sie in die **Organisationskultur**. Faktoren wie Wertschätzung, individuelle Freiheiten oder Mitgestaltung zählen oft mehr als Entlohnung oder Status. Das gilt für Angestellte genauso wie für Freiwillige. Als konkrete Massnahme empfehlen wir deshalb, in periodischen Abständen strukturiert die Zufriedenheit der Mitarbeitenden

und v.a. deren Einflussfaktoren zu analysieren, um entsprechende Schlussfolgerungen abzuleiten. Selbstverständlich lohnt sich dies auch bei Ihren Freiwilligen.

- Der Einfluss der **Führungsebene** auf die Kultur ist von grösster Bedeutung. Es gibt Autoren wie beispielsweise Edgar Schein, die bezeichnen Führung und Kultur als zwei Seiten der gleichen Medaille. Achten Sie möglichst sorgfältig darauf, wie und von wem in Ihrer Organisation geführt wird. Deshalb lohnt sich professionelles Recruiting von Führungskräften in NPO ebenso wie Führungsschulung (Wissensvermittlung) und Coaching von Kadermitarbeitenden (Begleitung).

These 2: Das Netzwerk wird immer wichtiger – ohne geht es nicht mehr.

Die eingangs genannten künftigen Herausforderungen stehen im Zusammenhang mit Veränderungen, die oft unter dem Begriff «VUKA-Welt» behandelt werden. Damit sind folgende vier Phänomene gemeint:

- **Volatilität:** Zeitlich immer rascher folgende Veränderungen
- **Unsicherheit:** Abnahme von Klarheit und Vorhersehbarkeit

- **Komplexität:** Zunahme von Zusammenhängen und Einflussfaktoren
- **Ambiguität:** Erhöhte Mehr- oder Doppeldeutigkeit von Informationen

Netzwerke haben insbesondere in dieser «VUKA-Welt» einen Vorteil. Sie vereinen unterschiedliche Kompetenzen, sind dynamisch und wandlungsfähig. Insbesondere kleine Organisationen haben in der Spezialistenrolle in Netzwerken nicht nur eine echte Daseinsberechtigung, sondern durch Nutzung von Synergien auch die Chance ressourcenschonend aktiv zu sein.

Schlussfolgerungen und Empfehlungen:

Insbesondere Vereine pflegen und «vereinen» zwar gegen innen meist ein lebendiges Netzwerk; gegen aussen jedoch grenzen sich viele ab oder meiden sogar den Austausch mit anderen Organisationen und Unternehmen. Dies häufig aus Angst, ihre Interessen nicht mehr vertreten zu können, den eigenen Wissensvorsprung zu verschenken oder um die gleiche(n) Zielgruppe(n) zu konkurrieren. Um die Herausforderungen der «VUKA-Welt» besser zu bewältigen, empfehlen wir jedoch klar die Devise «Gemeinsam statt Einsam». Es lohnt sich, allfällige Befürchtungen von Autonomieverlust abzulegen und verstärkt Kooperationen zu prüfen und gegebenenfalls



einzuweisen. Konkret: Tauschen Sie sich aktiv und ergebnisoffen mit Anderen über eine mögliche Zusammenarbeit aus – auch mit Organisationen und Unternehmen, die auf den ersten Blick nicht zu Ihnen passen.

Dabei können zweierlei Vorteile anvisiert werden: Zum einen verhelfen gewisse Kooperationen Kräfte und Ressourcen zu sparen oder sie zu vervielfachen. So können beispielsweise durch die Organisation eines gemeinsamen Fachkongresses für mehrere verwandte Berufsgruppen administrative **Synergien** genutzt werden. Oder Sie nutzen ein partnerschaftliches Netzwerk mehrerer Organisationen zur Distribution einer Ihrer Dienstleistungen, um selber kein eigenes Verteilsystem aufbauen zu müssen. Oder Sie investieren zusammen mit Partnerorganisationen in die Entwicklung einer gemeinsamen App, damit potenzielle Kunden die Dienstleistungen der gesamten «Versorgungs- bzw. Dienstleistungskette» gebündelt vorfinden. Zum anderen kann Netzwerkbildung dazu eingesetzt werden, unterschiedliche **Kompetenzen** zusammenzubringen, um innovativer und wandelbarer (Stichworte: «VUKA-Welt» / Digitalisierung) zu

werden. Zwar sind der Austausch und die Meinungsbildung in solchen heterogenen Gruppierungen oft herausfordernd, aber die Einsicht in andere Denkweisen und Perspektiven kann neue Dienstleistungen, Lösungen und strategische Allianzen hervorbringen. Deshalb empfehlen wir eine mutige Partnerwahl und eine fortlaufende «Standby-Pflege». Man zaubert keine Allianzen aus dem Hut, sondern baut diese über längere Zeit auf.

These 3: Die Finanzierung nachhaltig zu sichern, bedarf zunehmend mehr Effort.

Die so genannte «VUKA-Welt» sowie veränderte Erwartungsansprüche wirken sich auch auf die Finanzierung von Organisationen aus. Dies umso mehr, wenn sie hauptsächlich durch Mitgliederbeiträge oder Spenden getragen werden. Die Bindung von Mitgliedern bzw. Spendern wird unbeständiger und die nachhaltige Sicherung der Finanzierung damit anspruchsvoller. Insgesamt zeigt sich zwar, dass sowohl staatliche Beiträge als auch Spendeneinnahmen nicht zurückgehen (vgl. Abbildung), aber der Wettbewerb

Gesamteinnahmen 2007 bis 2016

Total 3,327 Milliarden Franken von 498 Organisationen mit Zewo-Gütesiegel im Jahr 2016 in Millionen Franken

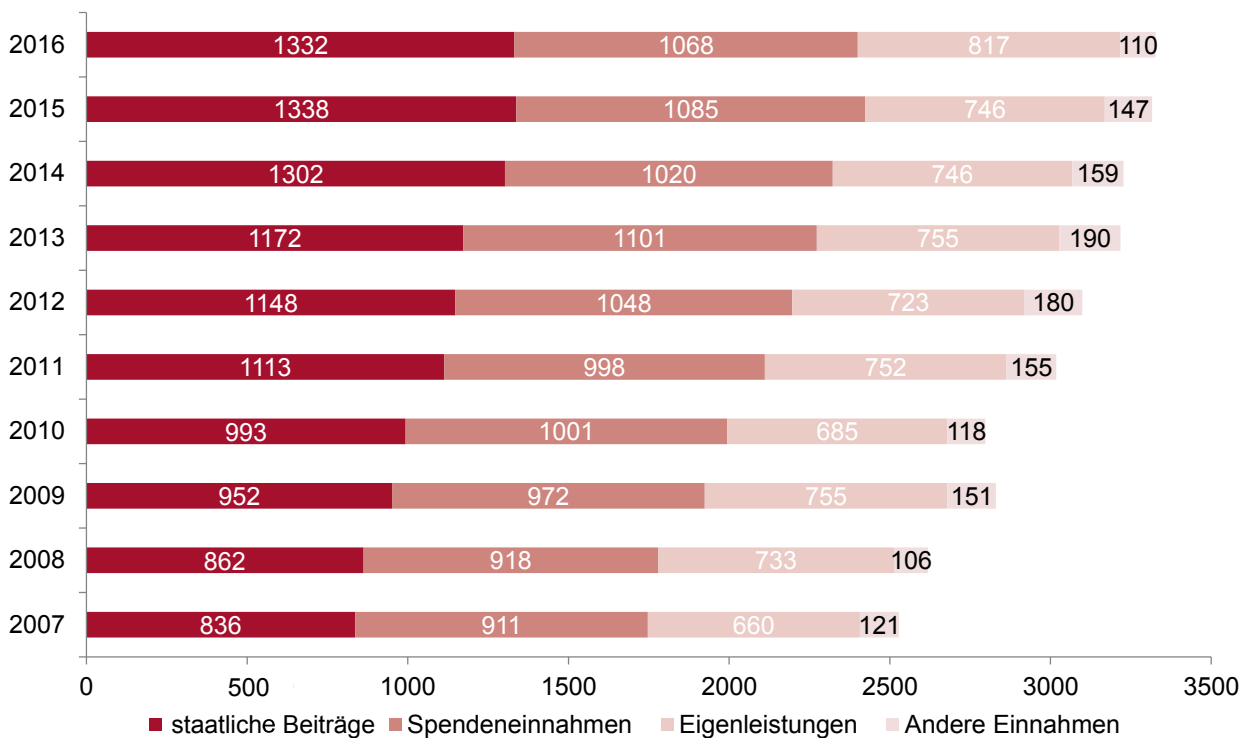


Abbildung: Spendeneinnahmen 2007 bis 2016, Quelle: Zewo Spendenstatistik 2016.

zwischen den Organisationen nimmt zu. Und als ob die zunehmende Unbeständigkeit und der verstärkte Wettbewerb nicht schon genug wären, werden Finanzgeber – zurecht – kritischer und verlangen mehr Rechenschaft und Einsicht.

Schlussfolgerungen und Empfehlungen:

Die Ertragsseite durch einen **vielfältigen Finanzierungsmix** zu sichern, gehört nach unserer Erfahrung zunehmend zum Pflichtprogramm von Vereinen, Stiftungen und Genossenschaften. Die Abhängigkeit von eindimensionalen «Finanzbeziehungen» wie Mitgliederbeiträgen oder Einzelspendern birgt ein Klumpenrisiko, das aktiv gemindert werden sollte. Dabei sind kreative Ideen gefragt: Können gewisse Dienstleistungen kostenpflichtig angeboten werden (Preisfinanzierung) und falls ja für wen? Bietet es sich an, Sponsoringmöglichkeiten mit attraktiven Gegenleistungen für Firmen zu schaffen? Können zur Finanzierung von einzelnen Projekten Anträge an Stiftungen gestellt werden?

Neben der breiten Abstützung auf unterschiedliche und auch immer wieder neue Finanzierungsquellen, bleibt es weiterhin wichtig, eine **tragfähige Vertrauensbasis** zu bestehenden Geldgebern aufzubauen und diese aktiv zu pflegen. Der Anspruch an Transparenz und Rechenschaftslegung steigt. Für NPO bedeutet dies, mehr in ihr Rechnungswesen und Controlling zu investieren, um fundierte Wirkungs- und Rechenschaftsberichte darzulegen und dadurch Vertrauen zu schaffen.

Die eingangs genannten veränderten gesellschaftlichen **Erwartungsansprüche** zeigen sich ferner durch einen erhöhten **Anspruch an das «Umworben-Werden»**: Mitglieder- und Spendentreue muss stetig neu

ausgehandelt werden. Spendenbasierte Organisationen haben gemäss unserer Erfahrung damit bereits mehr Routine, da Fundraising als Spezialdisziplin darauf ausgerichtet ist. Viele mitgliederbasierte Vereine jedoch stellen besorgt fest, dass der Beitritt «für die gesamte Lebensspanne» wegbriecht und zwar meist erst dann, wenn langjährige Mitglieder «plötzlich» austreten. Der stetige Mitgliederdialog ist durch interne Kommunikation sowie durch strukturierte Einbindung und Mitwirkung der Mitglieder zu gestalten. Umgekehrt empfiehlt es sich periodisch Mitgliederzufriedenheitsbefragungen durchzuführen, denn je früher eine Organisation weiss, was ihre Mitglieder denken, wünschen und fordern, desto eher kann sie sich danach richten.

These 4: Strukturen und Prozesse sind auch in Zeiten von «Agilität» und «Digitalisierung» von Bedeutung.

Die Anforderungen an Ihre Organisation verändern sich fortlaufend. Ihre Organisation muss darauf reagieren, sich anpassen und konstant erneuern. Diese Entwicklung soll aber zielgerichtet ablaufen: Sie wollen «in Form» bleiben und keinen Wildwuchs erzeugen. Gleichzeitig können Sie Ihre Organisation immer weniger von der Zentrale aus bis ins Detail steuern. Anpassungen werden am besten dort vorgenommen, wo sie Wirkung erzeugen sollen. Dafür ist es wichtig, dass die handelnden Personen möglichst gut im Sinne der Gesamtorganisation aktiv werden können.

Schlussfolgerungen und Empfehlungen:

Zielgerichtete Veränderungen in NPO sind nur möglich, wenn Sie Ihre **Grundsatzfragen** klären und alles



Weitere darauf ausrichten. Sie müssen wissen, welche Ziele Ihre Organisation verfolgt und welche sie zukünftig verfolgen soll, denn nur wer sein Ziel auch kennt, kann überhaupt je ankommen oder merken, dass er angekommen ist. Ihre Mitglieder und Anspruchsgruppen müssen Ihre Ziele und Visionen verstehen und mittragen, eine enge Bindung zur Basis ist dazu unabdingbar.

Die **Aufgabenteilung** innerhalb Ihrer Organisation sollte bewusst gewählt und in regelmässigen Abständen hinterfragt werden. Wenn Sie strukturelle Veränderungen vor sich haben, betrachten Sie Ihre Organisation gesamtheitlich und stellen Sie sich folgende Fragen: Welche Aufgaben sind eher von strategischer, welche von operativer Natur? Welche Aufgaben müssen oder können zentral erfüllt werden, welche besser dezentral? Können nur ehrenamtliche oder auch hauptamtliche Mitarbeitende eingesetzt werden? Wie sind die Schnittstellen zwischen den Beteiligten Personen oder Organisationseinheiten zu gestalten? Erst wenn Sie diese Fragen beantwortet haben, können Sie effektive Veränderungsprozesse in der Organisation durchführen.

Stellen Sie sicher, dass Sie auch Ihr **Management-«Handwerk»** im Griff haben: Dazu zählen wir z. B. Steuerung/Controlling, Projektmanagement und Qualitätsmanagement. Sie vermeiden dadurch Reibungsverluste und setzen bei den Beteiligten wertvolle Res-

ourcen frei, die auch in die fortlaufende Entwicklung Ihrer Organisation fliessen können.

These 5: Die Bereitschaft, wirklich nur «Die-richtigen-Dinge-zu-tun» bleibt eine der wichtigsten Voraussetzungen für erfolgreiches Wirken.

Wer sich als NPO in einer zunehmend komplexen und dynamischen Welt mit begrenzten Ressourcen weiterentwickeln will, ist gezwungen sich auf sein Kerngeschäft zu konzentrieren. Er muss nach innen und aussen das Bewusstsein für den eigentlichen Zweck der Organisation schaffen. Erst diese Reduktion und Klarheit ermöglicht es, sich ein erkennbares Profil zu verschaffen und bei den verschiedenen Anspruchsgruppen einen bleibenden Eindruck zu hinterlassen. Dies gelingt Ihnen nur, wenn Sie auch auf Aktivitäten oder Betätigungsfelder verzichten: Erfolgreiches NPO-Management braucht immer auch «Mut zur Lücke».

Schlussfolgerungen und Empfehlungen:

Schaffen Sie **Rahmenbedingungen**, damit in Ihrer Organisation überhaupt Reflexionsprozesse stattfinden können. Jede Entwicklung braucht ihren Raum und ihre Zeit. Das braucht Mut, weil man sich diese Freiräume vom «stressigen» Tagesgeschäft «absparen» muss. Und weil es genaues Hinschauen und Kritikfähigkeit bedingt.

Wir haben alles, um Ihre Botschaft **ins Licht** zu rücken



media f sa

Werbeagentur und Druckereien
gemeinsam unter einem Dach
media-f.ch

Machen Sie sich klar, in welchen Punkten Sie sich entscheidend von Ihrer Konkurrenz abheben. Kommunizieren Sie diese Unterschiede aktiv nach aussen. Profilierung braucht Mut, da Sie sich damit auch exponieren. Doch sie trägt dazu bei, den **Bekanntheitsgrad** Ihrer Organisation zu steigern. Voraussetzung ist allerdings, dass Sie sich im Klaren sind, wofür (für welche Eigenschaften) Sie bei wem (welchen Zielgruppen) bekannt sein wollen.

Wer sich auf das Wesentliche konzentriert, kann es oft nicht allen recht machen. Hier muss man den Mut haben, Farbe zu bekennen und vielleicht anzuecken, auch innerhalb der eigenen Organisation. Hilfreich ist an dieser Stelle eine gesunde **Entscheidkultur**. In aller Regel werden Sie auf der Grundlage von unvollständigen Informationen entscheiden müssen. Füllen Sie die notwendigen Entscheide trotzdem – oder erst recht. Sorgen Sie aber für ausreichend Agilität in der Organi-

sation, um allfällige Fehlentwicklungen oder ungewünschte Nebenwirkungen rechtzeitig zu erkennen und darauf zu reagieren.

Viele «Erfahrungsschätze», die in den Schlussfolgerungen und Empfehlungen in diesem Beitrag zusammengetragen worden sind, sind nicht neu. Doch wir sind überzeugt, dass wir - obwohl keine «brandneuen Rezepte» entdeckt worden sind - einen Nutzen für NPO generieren können: Wir haben wesentliche Schlüsselemente für erfolgreiches NPO-Management identifiziert.

Die Quintessenz aus unserer eigenen 35-jährigen Beratungserfahrung zusammen mit den rund 80 Gesprächen mit erfahrenen NPO-Führungspersonen lässt sich in einem Satz ausdrücken: Pflegen Sie den Austausch mit den Menschen in und um Ihre Organisation, beherrschen Sie das professionelle NPO-Management und seien Sie mutig.

Die Autoren



Marco Buser / marco.buser@bvemberatung.net

Marco Buser hat ein Lizentiat in Politik- und Islamwissenschaft. Er absolvierte ein Nachdiplomstudium in Organisationsberatung und Coaching sowie den Diplom-Lehrgang Verbands-/NPO-Management am VMI. Nach rund 10 Jahren Geschäftsführung und Organisationsentwicklung in NPO stiess er 2017 zu B'VM. Neben seiner Beratungstätigkeit leitet er dort im Mandat die Geschäftsstelle der Schweizerischen Gesellschaft für Cystische Fibrose (CFCH) und ist seit 2019 Partner der B'VM.



Karin Stuhlmann / karin.stuhlmann@bvemberatung.net

Dr. Karin Stuhlmann studierte Psychologie und Pädagogik an der Universität Zürich und ist Absolventin des Diplom-Lehrgangs Verbands-/NPO-Management am VMI. 2009 stieg sie als Beraterin bei der B'VM ein. 2010 übernahm sie im Mandat die Geschäftsführung des Schweizerischen Verbands der Ernährungsberater/innen (SVDE). Seit 2012 ist sie Mitglied der Geschäftsleitung B'VM und Partnerin.



Katharina Tillmann / katharina.tillmann@bvemberatung.net

Katharina Tillmann studierte Sozialwirtschaft (B.A.) und Management und Pädagogik in der Sozialen Arbeit (M.A.). Bei B'VM eingestiegen ist sie 2016 - zunächst als Werkstudentin. Seit 2017 ergänzt sie das interdisziplinäre Team als Beraterin, insbesondere in den Schwerpunkten Analysen und Befragungen.