

SAME SAME BUT DIFFERENT?

Unter diesem Titel ist im Verbändereport 5/22 ein Artikel erschienen zu Frauen, die Verbände, Kammern und Stiftungen führen. Das Autorenteam bestehend aus den B'VM-Beratenden Karin Stuhlmann, Stephan Mellinghoff und Dr. Philipp Erpf, Co-Direktor des Verbandsmanagementinstituts der Universität Fribourg zeigen in ihrem Beitrag auf, weshalb das Thema «Frauen in Führungspositionen» unterschiedliche emotionale Reaktionen hervorruft und beleuchten das Thema aus einer praxisorientierten Sichtweise. Daraus resultieren vier konkrete Empfehlungen für NPO:

1. Es gibt unterschiedliche Motive und Gründe, Frauen für Führungspositionen zu gewinnen. Deshalb ist es nicht sachdienlich, zurückhaltend oder gar abwehrend auf das Thema zu reagieren, sondern gegebenenfalls bestehende Zielkonflikte aufzulösen und in dieser Diskussion eine reelle Chance zu erkennen.
2. «Ohne Fleiss kein Preis» – auf dem Weg, Frauen für Führungspositionen zu gewinnen, müssen überholte Beurteilungskriterien und strukturelle Hürden regelmässig diskutiert und angepasst werden.
3. Frauen sind auch nur Menschen, die ihre Führungsposition mit mehr oder weniger Sachverstand ausüben. In der Selektion und Bewertung sind also die gleichen Massstäbe anzusetzen, die auch für Männer gelten.
4. Female Leadership ist zwar im Trend, aber als Konzept vor allem transferierbar und nützlich, um Eigenschaften wie Empathie den klassischen Führungsanforderungen wie Durchsetzungsstärke gleichzusetzen. Frauen als auch Männer können diese Eigenschaften aufweisen.

Für Rückfragen
Karin Stuhlmann & Stephan Mellinghoff

> Gerlinde Stöbich zum Abschied



1992 ist Gerlinde Stöbich zum damals in der Schweiz bereits bestehenden B'VM-Team gestossen. Zusammen mit ihrem Kollegen Andreas Kaltmigg und der Aktiengesellschaft in der Schweiz, hat sie die B'VM GmbH in Linz mitgegründet und wurde Partnerin. Der Kontakt zu B'VM ist durch das VMI (Verbandsmanagement Institut) an der Universität Freiburg / Schweiz entstanden. Gerlinde Stöbich hatte als Studierende an der Universität Linz die Möglichkeit, an der Partneruniversität ein Austauschsemester zu besuchen.

Gerlinde Stöbich war als Beraterin damals eine Pionierin. Sie hat sich durch hohe Kompetenz und kontinuierliche Arbeit Respekt erarbeitet und sich insbesondere in Fragen des Marketings, des Qualitätsmanagements und der Organisationsentwicklung spezialisiert. Über das von B'VM anvisierte Kundensegment der Verbände, Kammern, Stiftungen, Genossenschaften und anderen Nonprofit-Organisationen, hat sie sich bereits seit vielen Jahren in der Beratung von Gemeinden einen Namen gemacht.

Wir danken Gerlinde Stöbich herzlich für 30 Jahre erfolgreiche und kollegiale Zusammenarbeit im B'VM-Team. Wir wünschen ihr für den nun beginnenden neuen Lebensabschnitt nur das Beste.

Charles Giroud

> Kontakt

B'VMessage, Firmenzeitung der B'VM AG
(Beratungsgruppe für Verbands-Management)

Bern
Altenbergstrasse 29 | 3000 Bern 8
T +49 (0)31 313 88 88
bvm.bern@bvmberatung.net

Köln
Gertrudenstrasse 9 | D-50667 Köln
T +49 (0)221 423 346 21
bvm.deutschland@bvmberatung.net

Österreich
Dr. Andreas Kaltmigg
T +43 (0)664 100 64 91
andreas.kaltmigg@bvmberatung.net
Dr. Gerlinde Stöbich
T +43 (0)664 531 20 12
gerlinde.stoebich@bvmberatung.net

Redaktion: B'VM AG
Produktion: B'VM Schweiz, Auflage: 3900
Layout & Druck: Suter & Gerleits, www.sutergerteits.ch

B'VM
gut beraten

Nr. 79 | November 2022



> Wissensarbeit fördern – nur wie?

Um den Begriff des Wissens zu verstehen, ist es relevant den Unterschied zwischen **Daten**, **Information** und **Wissen** zu betrachten.

Daten bestehen aus Zeichen (z.B. Buchstaben oder Zahlen) die durch Kombinationsregeln und Kontext eine Bedeutung erhalten. Nur Daten lassen sich speichern, zum Beispiel als Text.

Wenn Daten in einem bestimmten Kontext für eine Person bedeutungsvoll werden, werden diese Daten zu **Informationen**.

Kann ein Mensch die Informationen aufnehmen und mit seinem bestehenden Wissen verbinden, schafft er neues **Wissen**, es findet ein Lernprozess statt. Wissen ist also stets immateriell, nicht greifbar, subjektiv und existiert nur im Kopf des Menschen.

Dies hat wesentliche Konsequenzen für das «Wissensmanagement». **Selbst wenn wir versuchen würden, all unser Wissen zu explizieren und in Daten zu speichern, würde uns dies nicht gelingen.**

Damit ist auch der **Begriff des «Wissensmanagements»** hinfällig. Vielmehr ist der Begriff der **«Wissensarbeit»** zu verwenden, die man fördern kann.

Förderung der Wissensarbeit

Nach den heutigen Erkenntnissen gliedert sich die Wissensarbeit in drei Dimensionen, nämlich: Mensch, Organisation und Technik.

Dimension Mensch

Der Anteil an Menschen, die wissensbasierte Tätigkeiten ausüben, ist stark steigend. Diese Wissensarbeit verlangt von den Betroffenen, dass sie ihre Arbeitsressource Wissen ständig überprüfen und bei Bedarf erweitern, dass sie selber evaluieren, welches Wissen sie entwickeln müssen, um ein Problem zu lösen und vor allem, dass sie auch selber für die Qualität der Lösung verantwortlich sind. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, brauchen Wissensarbeitende drei Elemente:

- den notwendigen Handlungsspielraum
- eine gewisse Entscheidungsautonomie
- innere Motivation

Erst durch diese Elemente können kompetenzfördernde Arbeitsplätze entstehen und der Umgang mit Wissensarbeitenden als Kapital der Organisation erkannt und daraus Nutzen gezogen werden.

Dimension Organisation

Für Organisationen haben die Ausführungen oben wesentliche Konsequenzen. Die traditionellen Strukturmodelle mit hierarchischer Führung werden dadurch zunehmend in Frage gestellt:

- in einer wissensintensiven Organisation ist Hierarchie keine Legitimation für Führung mehr
- Mitarbeitende müssen zunehmend ihre Arbeit selbst organisieren und können sie nur selbst organisieren

Den Organisationen ist bewusst, dass sie mehr in ihre Mitarbeitenden investieren müssen, um diese zu halten und dass es effizient ist, diesen Mitarbeitenden Zeit und Raum zu geben, damit diese Wissen austauschen und entwickeln können. Vor diesem Hintergrund sind auch unterschiedliche Führungsansätze zu betrachten (und damit sind nicht nur, aber auch die «agilen» Führungsansätze gemeint).

Auch der bekannte Ansatz des **«Führen durch Zielvereinbarung und nach dem Ausnahmeprinzip»** kann zur Förderung der Wissensarbeit eingesetzt werden. Es braucht allerdings die Bereitschaft, die Ziele kooperativ mit den Mitarbeitenden zu entwickeln. Die Wissensarbeitenden können und müssen zu erreichende Ziele aufgrund ihrer Expertise zumindest mitbestimmen können.

Daher wird heute auch auf eine verstärkte **Teamorientierung** in Organisationen gesetzt. Statt individuelle Ziele werden Teamziele vereinbart. Dazu wird auch herausgearbeitet, welchen Sinn und Zweck das Team verfolgt sowie für wen und warum es seine Arbeiten durchführt. Zudem wird darauf geachtet, durch das Kombinieren

verschiedener Kompetenzen, mehr Diversität in die Teams zu bringen. Der Führungskraft kommt hier mehr die Rolle als Coach, Partnerin oder Befähigerin zu, denn als «Vorgesetzte». Dabei müssen die Teammitglieder alle Selbstverantwortung übernehmen, damit die Ziele des Teams auch erreicht werden können.

Bei einem Teil der **agilen Organisationsformen**, wie zum Beispiel der Holokratie, wird die komplette Führungsverantwortung und damit die Macht in der Organisation vollständig verteilt (nicht delegiert). Hier übernehmen die einzelnen Mitarbeitenden die komplette Selbstverantwortung für ihr Handeln und entscheiden selbstständig im Rahmen der eigens definierten Rollen und Zuständigkeiten und den vorgegebenen Entscheidungsprozessen. Dieser Ansatz ist keinesfalls mit Basisdemokratie oder ständiger Partizipation aller Betroffenen zu verwechseln. Dies würde die Organisation genauso lähmen wie zu starre traditionelle Organisationsstrukturen.

Die agilen Organisationsformen sind darauf ausgerichtet, dass man in einem dynamischen Umfeld gar nicht mehr so gut und so weit vorausplanen kann, wie dies die klassischen Organisationsformen eigentlich erfordern würden. Dabei wird einerseits berücksichtigt, dass sich die Anforderungen an die Leistungen der Organisation rascher verändern als früher, aber auch, dass bei der Problemlösung ein **Lernprozess** und **Erkenntnisgewinn** stattfindet.

Dimension Technik

Wie erwähnt, ist eine optimale technische Infrastruktur (bzw. der reine Ansatz des «Management of Information») keine hinreichende Bedingung um Wissensarbeit genügend zu fördern. Aber natürlich ist die technische Unterstützung der Wissensarbeitenden zwingend notwendig.

Zur Förderung der Wissensarbeit sollten Informations- und Kommunikationstechnologien vier grundlegende Funktionalitäten (Eppler, 2012 / Hasler, 2013) bieten (die nachfolgend aufgeführten Beispiele erfüllen in aller Regel mehr als eine dieser Funktionen):

- **Unterstützung der Zusammenarbeit und Kommunikation:** Groupware (themengetreffene Unterhaltungen/Kanäle, Chats, E-Mail, Messengerdienste, Videokonferenzen); Projektmanagement Software (Aufgaben, Zeitplanung, Ressourcenzuteilung); Prozess Management (Benachrichtigungen, Freigaben, Lenkung) bis hin zur digitalgestützten Automatisierung ganzer Prozesse (z.B. Rechnungsengang und Verbuchung)

- **Verwaltung von Daten:** Mitglieder und Spendendatenbanken (Kontaktlisten, Mutationen, Mitgliederliste); Dokumentenhaltung (Versionierung und Historie, Lenkung, kooperative Zugriffsmöglichkeiten, Archivierung); Buchhaltung und Rechnungswesen (Budgetierung, Buchführung, Beitragsinkasso, Rechnungsstellung, Kosten- und Leistungsrechnung, Jahresabschluss); Terminkalender für Organe, Gremien, Geschäftsführung und Mitarbeitende; Organisationsinterne Wikis, Wissenslandkarten oder Blogs etc.

- **Darstellung und Aggregation von Daten:** Portale die Informationen kuratieren und selektiv darstellen; Verzeichnisse zu Expert:innen innerhalb der NPO; Führungsinformationssysteme (Zusammenschluss von Daten aus verschiedenen Systemen, Statistiken der NPO, Branchendaten); Auswertung von periodischen Befragungen (von Mitgliedern, Mitarbeitenden, Spender:innen); Anomalie- und Fehlererkennung durch künstliche Intelligenz etc.

- **Suchen und Finden von Daten:** Suchfunktionen über gesamte Datenbestände, Filterung von Daten, Rangierungen, Strukturieren und Klassifizieren von Daten, automatische Erstellung von Inhaltsangaben oder Zusammenfassungen etc.

B'VMessage

Sehr geehrte Damen und Herren, Liebe Kundinnen und Kunden,

Im Wandel der Jahreszeiten steht der Herbst für die Erntezeit, neblige Tage, gemütliche Stunden in der guten Stube und das Verfärben des Laubes. Wie viele bunte Blätter präsentierte sich auch das diesjährige B'VM-Fachgespräch, das zum Thema «7 Lösungsansätze für die Zukunft von NPO» in Bern mit rund 100 Teilnehmenden stattgefunden hat. Bunte und vielfältige Lösungsansätze sind in Workshops diskutiert und vertieft worden, und einige Kurzzusammenfassungen mit QR-Code auf die entsprechenden Blogbeiträge haben den Eingang in diese B'VMessage gefunden.



Im Wandel steht auch die B'VM und wir freuen uns, dass unsere Organisation wachsen kann. Gerne stellen wir Ihnen die neuen Gesichter vor, die uns und unsere Dienstleistungen mit ihren Erfahrungen und Kompetenzen stärken.

So farbig wie die Lösungsansätze der Zukunft, so bunt wie die fachlichen Beiträge in dieser B'VMessage und so divers wie das wachsende B'VM-Team möge auch das kommende Jahr sein. Wir wünschen Ihnen allen, dass es sich in den prächtigsten Farben zeigen wird. Wir wünschen Ihnen und uns, dass darunter warme Töne sowie kühle und beruhigende Schattierungen zu finden sein werden. Wir wünschen Ihnen und uns, dass wir daraus stimmige Bilder malen und Neues erschaffen können. Wir wünschen Ihnen für 2023 Inspiration und Kreativität!

K. Stuhlmann

Karin Stuhlmann, B'VM Schweiz

Fazit

Wenn Organisationen Wissen als **die** relevante strategische Ressource identifiziert haben, muss es ihnen gelingen das System Wissensarbeit in den Dimensionen Mensch-Organisation-Technik zu fördern. Dabei muss Vertrauen in die Mitarbeitenden an erster Stelle stehen. Die traditionellen Rollen von Führungskräften, müssen dabei nicht komplett in Frage gestellt, aber sicher tiefgreifend überdacht und angepasst werden. Agile Organisationsformen bieten zudem Ansätze, um die Selbstverantwortung der Wissensarbeitenden weiter zu steigern und das System adaptiver für Anpassungsdruck aus dem Umfeld der Organisation zu machen. Die technische Unterstützung der Mitarbeitenden ist ein weiteres zentrales Element um die Kooperation zu fördern und die Entwicklung neuen Wissens zu ermöglichen.

Thomas Zurkinden

www.vmi.ch/forum

53. INTERNATIONALES VERBÄNDE-FORUM

29. Januar bis 1. Februar 2023 in Saanen/Gstaad

HIGHLIGHTS AUS DEM PROGRAMM:

- Von Podcasts bis zu Nachhaltigkeit – Unternehmertum beim Gstaad Menuhin Festival
- Lobbying der Gegenwart und Zukunft
- Im Hintergrund: Meine Rolle als Präsident der Swiss Football League
- Erfolgreiches Employer Branding beim Südtiroler Bauernbund
- Velafrica schafft Mobilität mit Perspektiven
- Nachhaltigkeit: Auch NPO sind aufgefordert, einen Beitrag zu leisten – und können dies als Chance nutzen
- Mit Plastikflaschen Essen bezahlen! Die Story von "Buy Food with Plastic"
- Der TCS kann auch die Zähne zeigen
- Strategie und Führung von Gewerkschaften in der neuen Arbeitswelt
- Swiss Esports Federation – Mit Unternehmertum den rasanten Wandel in Verbänden bewältigen
- Klinik Selhofen: Angebotsentwicklung mit einer lösungs- und ressourcenorientierten Haltung
- Metaverse und NFT: Virtuelle Angebote von Pro Senectute beider Basel
- Verantwortung und Nachhaltigkeit im NPO Management: Ansätze und Herausforderungen



> Strategie: von der Erarbeitung zur Umsetzung



Eine gelungene Strategie bietet Klarheit und Orientierung. Sie trägt wesentlich dazu bei, die eigenen Aktivitäten und Ressourcen zu fokussieren und so die Zielerreichung zu gewährleisten. In der Praxis ist aber häufig zu beobachten, dass auch eine überzeugend formulierte Strategie nicht die erwünschte Wirkung erzielt. Woran liegt das?

Am B'VM-Fachgespräch 2022 haben wir in zwei Workshoprunden diese Herausforderung besprochen. Vertreter:innen ganz verschiedener NPO haben ihre Erfahrungen einfließen lassen. Daraus lassen sich folgende Empfehlungen ableiten:

- Planen Sie den Prozess sorgfältig und legen Sie zu Beginn die Rahmenbedingungen fest. Wer soll involviert werden? Wer hat welche Entscheidungskompetenz in der Strategie-Erarbeitung? Gibt es «rote Linien» oder ist grundsätzlich alles denkbar?
- Formulieren Sie eine klare Vorstellung, weshalb Sie zum jetzigen Zeitpunkt eine Strategie erarbeiten, und was der Mehrwert für die Organisation sein wird.
- Überwinden Sie festgefahrene Denkmuster, indem Sie den Prozess durch eine:n externe:n Expert:in begleiten lassen. Diese Person kann auch dazu beitragen, blinde Flecken in der inhaltlichen Arbeit zu identifizieren.
- Stellen Sie während dem ganzen Prozess den Zweck Ihrer Organisation und die (zukünftigen) Bedürfnisse Ihrer Zielgruppen ins Zentrum. Lassen sich die wichtigsten Anspruchsgruppen in geeigneter Form am Prozess beteiligen?
- Kommunizieren Sie während dem Strategie-Prozess wiederholt an alle Anspruchsgruppen der Organisation. Die Inhalte der Strategie sollen nicht als Überraschung enthüllt werden und «vom Himmel fallen».
- Halten Sie das Strategiedokument schlank und verständlich. Leiten Sie daraus einen Massnahmenplan ab, der Ihrer Organisation und Ihrem Umfeld entspricht: je dynamischer und komplexer Ihre Realität ist, desto agiler sollten der Umsetzungsplan und die dazugehörigen Prozesse sein.
- Verankern Sie die strategischen Schwerpunkte in Ihren wichtigsten Gefässen bzw. strukturieren Sie diese entlang dieser Schwerpunkte: Vorstandssitzungen, Klausuren, Planungsmeetings, Jahreskonferenzen, etc. sind alles Gelegenheiten, um die Umsetzung zu gewährleisten und dafür zu sorgen, dass die Strategie nicht als blosses Papier in der Schublade endet.

Die Grundlagen für eine erfolgreiche Strategieumsetzung werden also mehrheitlich schon vor der Verabschiedung der Inhalte geschaffen. Nutzen Sie diese Tatsache, um den grösstmöglichen Mehrwert aus Ihrer Strategiearbeit zu ziehen!

Marco Buser

> Neue Gesichter bei B'VM



Barbara Meier engagiert sich seit Anfang April administrativ und kommunikativ für den Berufsverband für Coaching, Supervision und Organisationsberatung (lbo).



Nujin Yalcinkaya ist seit April für die B'VM in der Administration unseres Mandatskunden, den Berufsverband für Coaching, Supervision und Organisationsberatung (lbo) tätig.



Antonella Rossi Harbus arbeitet seit Anfang Mai als Beraterin und stellvertretende Geschäftsführerin der Schweizerischen Gesellschaft für Psychiatrie und Psychotherapie (SGPP) neu bei der B'VM.



Anita Mangold ist seit Juni 2022 bei der B'VM in Bern als Office-Managerin und Leiterin der Sekretariate der zwei psychiatrisch-psychotherapeutischen Verbände Verbindung der psychiatrisch-psychotherapeutischen Ärztinnen und Ärzte (FMPP) und Schweizerische Gesellschaft für Psychiatrie und Psychotherapie (SGPP) angestellt.



Simone Marending wirkt seit Anfang September 2022 als Fachmitarbeiterin im Verbandsmanagement und arbeitet u.a. im Team für das Sekretariat der Schweizerischen Gesellschaft für Gynäkologie und Geburtshilfe (SGGG).



Isabel Schären verstärkt das Sekretariat des ErgotherapeutInnen-Verbandes Schweiz (EVS).



Eva Sobieszek ergänzt seit Juli 2022 das Team der B'VM als Fachmitarbeiterin im Verbandsmanagement und arbeitet u.a. für das Sekretariat der Schweizerischen Gesellschaft für Gynäkologie und Geburtshilfe (SGGG).



Anisa Saritürk hat im August 2022 ihre Lehre bei der B'VM in Bern begonnen und unterstützt in ihrem ersten Lehrjahr den Berufsverband für Coaching, Supervision und Organisationsberatung (lbo).



Nina Prochazka verstärkt seit September 2022 das Beratungsteam der B'VM in der Schweiz.



Annette Vogt zählt seit Oktober 2022 neu zum Beratenden-Team der B'VM in Deutschland und der Schweiz.



Barbara Iseli Szeponski steigt im November 2022 als Beraterin bei der B'VM ein.



> Jubiläum



Jubiläum Anja Müller

Wir gratulieren Anja zu ihrem 5-jährigen Firmenjubiläum. Sie war in dieser Zeit im Geschäftsstellenteam des ErgotherapeutInnenverbandes EVS, im Empfangsteam der B'VM, in der Lernendenausbildung und dem Marketingteam der B'VM tätig. Neu ist sie für uns als Ressortassistentin aktiv und koordiniert von der Einführung neuer Mitarbeitenden bis hin zur Pflege der Kundendatenbank verschiedenste Aufgaben. Anja arbeitet präzise, überlegt und vorausschauend. Wir schätzen ihre Flexibilität sowie ihre positive Einstellung und freuen uns auf die weitere Zusammenarbeit.



Jubiläum Teresa González

Wir gratulieren Teresa zu ihren 5 Jahren bei B'VM und danken ihr für ihr Engagement, ihre Lösungsorientierung und ihre Identifikation mit B'VM. Teresa ist Office Managerin der B'VM und trägt damit Verantwortung für Arbeitskolleg:innen, die für unsere Servicemandate oder den Empfang tätig sind. Gleichzeitig betreute sie in diesen Jahren die Geschäftsstelle der Interessensgemeinschaft Zöliakie der Deutschen Schweiz und heute jene der labmed (Schweizerischer Berufsverband der biomedizinischen Analytikerinnen und Analytiker). Wir schätzen ihren Weitblick, ihr Organisationstalent und den reflektierten Austausch mit ihr. Ihre positive Grundstimmung verliert sie nie und hilft uns so, auch anspruchsvolle Situationen mit einem Lachen zu meistern. Herzlichen Dank!



Jubiläum Marco Buser

Du kamst am 1. September 2017 zur B'VM und wir feiern mit dir dein fünfjähriges Jubiläum.

In dieser Zeit hast du verschiedene NPO mit diversen Fragestellungen begleitet und beraten. Davon profitierten nicht nur die Projekte, sondern du teilst deine Erfahrungen stets im B'VM-Beratungsteam, so dass wir von dir viel lernen durften. Parallel dazu hast du die Geschäftsführung unserer Mandatskunden Cystische Fibrose Schweiz und danach des Schweizerischen Verband der Ernährungsberater:innen übernommen – zwei anspruchsvolle Organisationen, die du mit deiner Fachlichkeit und Diplomatie überzeugt hast. Schon nach zwei Jahren bei uns im Team wurdest du angefragt, ob du in die B'VM-Geschäftsleitung möchtest. Und wir freuen uns, dass du zugestimmt hast. Seit 2020 verantwortest du als Partner und Geschäftsleitungsmitglied die Geschicke unseres Unternehmens. Du hast wesentlich dazu beigetragen, dass wir gut durch die Pandemie gekommen sind, uns strategisch weiterentwickelt haben und personell gewachsen und zusammengewachsen sind. Dafür danken wir dir herzlich!

> Das Potenzial von Sponsoring als Finanzierungsquelle von NPO



Bei vielen NPO wird das Thema Sponsoring immer noch stiefmütterlich behandelt. Vor dem Hintergrund knapper Finanzmittel lohnt sich jedoch die vorurteilslose Auseinandersetzung mit dem Thema. Welche Faktoren müssen beachtet werden, damit NPO vorhandenes Potenzial besser ausschöpfen können, ohne dabei «ihre Seele zu verkaufen»?

Zunächst gilt es, die Frage nach dem Stellenwert von Sponsoring im Finanzierungsmix einer NPO zu beantworten. Dabei handelt es sich um eine Managementaufgabe. NPO-Führungspersonen sind aufgefordert, Schritt für Schritt die folgenden Aspekte abzuwägen:

1. **Übereinstimmung mit der Mission:** Bei der Auswahl von potenziellen Sponsoren ist darauf zu achten, dass sie dieselben Werte verkörpern wie die NPO, weil ansonsten das gute Image der NPO (wovon der Sponsor ja profitieren will) Schaden nehmen könnte. Um mögliche Sponsoren beurteilen zu können, lohnt sich die Anfertigung eines Kriterienkatalogs. Darin sind die Kriterien aufgelistet, die ein potenzieller Sponsor erfüllen muss, um sich als Geldgeber zu qualifizieren.
2. **Unterstützung von Wachstumszielen:** Meistens dürften Wachstumsabsichten das Leitmotiv darstellen für die Suche nach neuen Geldgebern. Folglich ist abzuklären, ob der Markt diese Absichten überhaupt unterstützt. Wie sind die konjunkturellen Aussichten? Kann davon ausgegangen werden, dass Firmen ihre Sponsoringbudgets in Zukunft beibehalten oder erhöhen werden?
3. **Analyse der Multiplikator- und Verdrängungseffekte:** Wie wirkt sich das Sponsoringvorhaben auf bestehende Finanzierungsquellen aus? Könnte bei Spendern der Eindruck entstehen, aufgrund der Sponsoringeinnahmen seien die eigenen Beiträge nicht mehr nötig (Verdrängungseffekt)? Oder besteht umgekehrt auch die Chance, dass Sponsoring Spender, Stiftungen und staatliche Förderer dazu animiert, die Anliegen der NPO noch verstärkt zu unterstützen (Multiplikatoreffekt)?
4. **Kontrolle über kritische Ressourcen:** Wie gut wird es voraussichtlich gelingen, Sponsoring zu einer langfristig stabilen Finanzierungssäule aufzubauen? Ein Vorteil von Sponsoring besteht ja gerade darin, dass mittels systematischer Pflege der Austauschbeziehung mit dem Sponsoringpartner ein hoher Grad an Verlässlichkeit erzielt werden kann.
5. **Erhaltung strategisch-struktureller Freiheitsgrade:** Was für Projektfinanzierungen durch Stiftungen oder für Leistungsvereinbarungen mit der öffentlichen Hand gilt, gilt auch für Sponsoring. Selbstverständlich wird der Sponsor versuchen, Einfluss auf Inhalt und Ausgestaltung des Projekts oder der Veranstaltung zu nehmen. Die entsprechenden Freiheitsgrade der NPO sinken.
6. **Minimierung von Finanzierungsrisiken:** Sämtliche hier aufgeführten Abklärungen dienen letztlich der finanziellen Stabilität der NPO. Eine separate Risikobeurteilung des spezifischen Sponsoringprojekts bringt zusätzliche Sicherheit. Wie gross ist das Risiko, dass die Finanzierungsquelle plötzlich wieder versiegt? Birgt die Sponsoringpartnerschaft Reputationsrisiken, die dazu führen könnten, dass die Zusammenarbeit beendet werden muss?
7. **Beurteilung der Effizienz:** Wie immer bei betriebswirtschaftlichen Entscheidungen, so ist auch in Bezug auf das Sponsoring eine Beurteilung der Effizienz vorzunehmen. Um Sponsoring als Finanzierungsquelle erschliessen zu können, müssen Investitionen getätigt und personelle Ressourcen eingesetzt werden. Welche Erfolgsaussichten hat Sponsoring im Verhältnis zu den dafür aufzuwendenden Ressourcen verglichen mit anderen Finanzierungsquellen?

Fällt die Beurteilung von Sponsoring nach Durchlaufen der obigen Schritte positiv aus, so kann sich die NPO überlegen, was sie den Sponsoren bieten kann. Dabei geht es um die Identifikation einer klar eingrenzenden Zielgruppe, zu der die NPO einen Zugang herstellen kann. Zudem können konkrete Gegenleistungen für das Sponsoring definiert werden (z.B. die Verwendung des Logos im Webauftritt, Präsenz an Veranstaltungen etc.). Spezielles Augenmerk ist dabei auf die Chancen (und Gefahren) von Sponsoring im digitalen Zeitalter zu richten.

Sponsoring kann für viele NPO eine interessante Alternative zu den traditionellen Finanzierungsquellen darstellen. Es sollte aber gut eingebettet werden in den Finanzierungsmix der NPO und systematisch bewirtschaftet werden. Beim Meistern dieser Aufgaben unterstützen wir Sie gerne.

Dr. Michael Zurkinden

VERANSTALTUNGSHINWEISE



Intensivseminar «Fit für den Vorstand»

Jedes Jahr bietet die B'VM Seminare an, welche Klarheit schaffen über und Unterstützung bieten für die Aufgaben eines Vorstands und Stiftungsrats. Denn als Präsident:in, Vorstands- oder Stiftungsratsmitglied wird man zwar nicht geboren, aber man kann es lernen. Mehr noch: Das Engagement gibt Befriedigung, eröffnet Erfahrungsmöglichkeiten und ist sinnstiftend.

Das zweite offene Seminar 2022 findet am Donnerstag, 17. November 2022 im B'VM Haus der Verbände in Bern statt. Melden Sie sich jetzt an!

Save the date: B'VM Fachgespräch 2023

Jedes Jahr organisieren wir ein für Sie kostenloses Fachgespräch zu aktuellen Themen rund um NPO Management.



Nächstes Jahr findet das Fachgespräch am Donnerstag, 24. August 2023 in Bern statt. Wie gewohnt empfangen wir Sie nachmittags und stossen ab 18h00 gerne beim Apéro mit Ihnen an.

Halbtageskurs zu Agilität für NPO

Gärtchendenken, Innovationsstau, zu lange Entscheidungsprozesse, Bürokratie etc. – kein Wunder interessieren sich immer mehr Organisationen für Agilität und Formen der Selbstorganisation. Sie auch?

In unserem neuen Halbtageskurs für Ihre Organisation gehen wir mit einem klaren Aufbau auf die heutigen Herausforderungen ein:

- wir vermitteln Wissen zu ausgesuchten Lösungen
- wir lassen die Teilnehmenden den möglichen Handlungsbedarf in ihrer Organisation ausloten
- wir lassen Sie ein Stück andere Diskussions- und Entscheidungskultur erleben
- wir zeigen auf, wie der Prozess weitergehen könnte
- wir bieten verschiedene Lösungsideen an

Interessiert?

Kontaktieren Sie uns, wir freuen uns mit Ihnen ins Gespräch zu kommen. Für weitere Informationen zum neuen Kursangebot und Kontakt scannen Sie den QR-Code.

