

## VERANSTALTUNGSHINWEISE

### Intensivseminar «Fit für den Vorstand»

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

Das erste offene Seminar 2023 findet am Freitag, 16. Juni 2023 bei der B'VM statt.

Scannen Sie den QR-Code und melden Sie sich an.

### B'VM Fachgespräch 2023 – Die Kunst der guten Entscheidungen

Die Forschung geht von bis zu 20'000 Entscheidungen aus, welche wir pro Tag treffen. Grund genug, dieses spannende Thema an unserem Fachgespräch vom 24. August 2023 zu vertiefen und auszuloten.

Wie gewohnt empfangen wir Sie nachmittags und stossen ab 18h00 beim Apéro mit Ihnen an.

Zu unserem 40-jährigen Firmenjubiläum haben wir uns einiges ausgedacht – seien Sie gespannt! Weitere Informationen zum Programm und die Anmeldeöglichkeit zu der kostenlosen Veranstaltung erhalten Sie via QR-Code.

### Agilität – etwas für Ihre Organisation?

Sie wollen Ihre interne Zusammenarbeit verbessern und Ihre Organisation anpassungsfähiger, schneller und kundenorientierter machen? Dann testen Sie in unserem Workshop zum Thema «Agilität – etwas für Ihre Organisation?», ob diese Ansätze für Sie und Ihre NPO «kalter Kaffee» oder spannendes Neuland sind.

Weitere Informationen zu unserem neuen Angebot finden Sie, wenn Sie den QR-Code scannen.

## > Neue Gesichter bei der B'VM



**Nadine Gurtner** arbeitet seit Februar als Fachmitarbeiterin in den Verbänden Schweizerische Gesellschaft für Psychiatrie und Psychotherapie (SGPP) und Schweizerische Gesellschaft für Suchtmedizin inkl. der Sektion Psychiatrie und Psychotherapie der Abhängigkeitserkrankungen (SSAM-SAPP). Ihre Erfahrungen als Projektassistentin der Medizininformatik und als Customer Service Managerin im Grosshandel bringt sie gerne für unsere Kunden ein. In ihrer freien Zeit kocht, backt oder liest Frau Gurtner gerne. Das Zusammensein mit ihrer Familie steht bei ihr an oberster Stelle.

**Philipp Huber** ist seit dem 1. März 2023 als Verantwortlicher für unsere IT-Projekte und die Weiterentwicklung der Systeme bei uns in Bern tätig. Im dynamischen Umfeld der ICT wird er mit seinem Ausblick dafür Sorge tragen, dass die Arbeitsprozesse für unsere Kunden und uns bestmöglich unterstützt und dabei auch die Aspekte der Datensicherheit berücksichtigt sind. Es freut uns sehr, mit ihm eine Fachperson für die Erfüllung dieser komplexen Aufgaben gefunden zu haben.

**Michaela Walton** verstärkt seit dem 1. April 2023 das Beratungsteam in Köln. Michaela Walton arbeitet bereits seit über 25 Jahren mit großer Leidenschaft in Verbänden und Organisationen, wobei die Mitglieder immer im Zentrum ihrer Aufgabe standen. Ihr Spezialgebiet ist das Mitgliedermarketing – mit all seinen spannenden Facetten. Frau Walton lebt in Frankfurt am Main wo sie in ihrer Freizeit dem Hobbygärtnern frönt.

## > Kontakt

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

**Schweiz**  
Altenbergstrasse 29 | 3000 Bern 8  
T +41 (0)31 313 88 88  
bvm.bern@bvmberatung.net

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

**Österreich**  
Dr. Andreas Kattnigg  
T +43 (0)664 100 64 91  
andreas.kattnigg@bvmberatung.net

Redaktion: B'VM AG

Produktion: B'VM Schweiz, Auflage: 4000

Layout & Druck: Suter & Gerleits, www.sutergerteits.ch

**B'VM**  
gut beraten

Nr. 80 | Mai 2023



## > Interview mit Charles Giroud

«Die Qualität des Prozesses und die Partizipation der Beteiligten bleibt ein strategisches Erfolgskriterium.»

40 Jahre arbeiten in und leben für die NPO-Welt – Charles Giroud hat 1983 als erster Geschäftsführer der B'VM und heutiger Verwaltungsratspräsident massgeblich dazu beigetragen, die Beratungsfirma zu dem zu machen, was sie heute ist: die erste Adresse für NPOs im deutschen Sprachraum, wenn es um Expertise in Management, Service und Bildung geht. Charles Giroud erzählt uns im Interview, wie er den Wandel in den letzten 40 Jahren erlebt hat, was sich nicht verändert hat, was ihn überrascht und welche Herausforderungen NPOs – aus seiner Sicht – in den nächsten 40 Jahren erwarten.

**Charles, welchen Wandel hast du allgemein in der NPO-Welt während den vergangenen 40 Jahren beobachtet?**

Die Professionalisierung in der NPO-Welt hat sehr stark zugenommen. Die Anwendung von Management-Instrumenten ist heute selbstverständlich, beziehungsweise die Voraussetzung, um erfolgreich zu sein. Dabei hat sicherlich das Freiburger-Management-Modell und dessen Verbreitung durch die Lehrgänge des Verbandsmanagement Instituts (VMI) einen wichtigen Beitrag geleistet.

Die Management-Fragestellungen waren über die Jahre sehr konstant. Jedoch hat sich der zeitliche Betrachtungshorizont verkürzt. Im Marketing hat die Kommunikation eine verstärkte Bedeutung erhalten und in Organisationsfragen stehen heute Selbstorganisation und agile Organisationsformen im Fokus.

**Welche Veränderungen hast du in Bezug auf den Bedarf und die Ansprüche der Kunden und der Organisationen wahrgenommen?**

Die Ansprüche der Kundenorganisationen haben sich insbesondere bezüglich Tempo verändert. Die Möglichkeiten, die Prozesse in basisdemokratischen Organisationen, wie es Verbände nun einmal sind, zu beschleunigen, sind nur begrenzt vorhanden. Sicher helfen hier neue Methoden der Grossgruppenmoderation und die Möglichkeiten der Digitalisierung. Aber die Qualität des Prozesses und die Partizipation der Beteiligten bleibt ein strategisches Erfolgskriterium von Veränderungsprozessen.

**Was hat sich nicht verändert?**

Einerseits die Zusammenarbeit von Ehrenamt und Hauptamt. Bereits zum 10-Jahr-Jubiläum der B'VM haben wir zu diesem zentralen Thema eine Tagung durchgeführt und eine Publikation veröffentlicht. Die Inhalte sind auch 30 Jahre danach aktuell.

Andererseits die Aufgabenteilung zwischen der Zentrale und den dezentralen Organisationseinheiten. Oder mit anderen Worten: Wie viel Zentralisierung bzw. wie viel dezentrale Autonomie braucht es bzw. wie viel wird von den Beteiligten akzeptiert?

Für beide Themen gibt es auch 2023 genügend praktischen Anschauungsunterricht.

**Welches waren für Organisationen die kritischen Überlebensfaktoren in den letzten 40 Jahren?**

Viele Organisationen feiern Jubiläen: 50, 100, 150 Jahre. Ihren Gründungszweck haben sie längst erreicht. Die Frage nach neuen Zielen ist für solche Organisationen zentral. Dies auch deshalb, weil sich die Interessen ihrer Mitglieder verändern, weil sich in Verbänden in der Regel mehrere bis viele unterschiedlich gelagerte Interessengruppen bilden und aus dieser Entwicklung für die betroffenen Organisationen eigentliche Zerreihsproben entstehen, die immer auch wieder zu Abspaltungen führen können.



Eine zweite Entwicklung – die für Verbände auch existenziell werden kann – ist die grundsätzliche Frage nach Kosten (Mitgliederbeiträgen) und Nutzen (Leistung, Wirkung). Diese Frage wird immer häufiger zum zentralen Entscheidungskriterium für einen Beitritt, Verbleib oder Austritt.

**Mit welchen Fragen müssen sich Organisationen in den nächsten 10 resp. 40 Jahren auseinandersetzen?**

Wenn ich das wüsste! 40 Jahre sind eine lange Zeit. Gerade heute, wo wir mit Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit (VUCA) konfrontiert sind. Ich glaube, dass die Themen im NPO-Sektor ähnlich bleiben, dass aber die Lösungen von diesem veränderten Umfeld geprägt sein werden.

Was für mich auch klar ist: NPO selbst müssen in ihrer Entscheidungsfindung schneller werden, wenn sie nach wie vor Einfluss haben und Wirkung erzielen wollen.

In den nächsten Jahren kommen immer mehr Mitarbeitende der Generationen Y und Z auf den Arbeitsmarkt. Agilere Organisationsformen werden an Bedeutung zunehmen müssen, wenn die NPO attraktive Arbeitgeber sein wollen. Darüber hinaus stellen wir fest, dass der NPO-Sektor immer mehr zu einer interessanten, weil sinnstiftenden Branche für Arbeitnehmer:innen wird.

**Welche Entwicklung hat dich am meisten überrascht?**

Als Mitautor des Freiburger-Management-Modells für NPO (1. Auflage 1994) überrascht mich, wie praxistauglich das Modell auch heute noch ist. Die verschiedenen Auflagen (die 10. ist in Vorbereitung und wird Mitte 2023 erscheinen) haben immer wieder kleinere und grössere Überarbeitungen erfahren. Das Grundgerüst aber hat Stand gehalten und hat sich bewährt. Das zeigen die Feedbacks aus unserer Beratung und aus den VMI-Lehrgängen.

**Wo holst du deine Inspiration her?**

Zum einen aus dem Gespräch mit den Vertreter:innen der Kundenorganisationen und mit den Teilnehmenden an den Lehrgängen des VMI.

Die andere Quelle sind wissenschaftliche Neuerkenntnisse im Bereich der Betriebswirtschaft, die Hinweise auf Entwicklungen geben. Diese gilt es auf ihre Bedeutung für die NPOs zu prüfen und im Falle einer positiven Beurteilung auf deren Bedürfnisse anzupassen.

Beide Stränge verbinden das VMI und B'VM in ihrer langjährigen Action-Research-Partnerschaft.

**Auf was bist du besonders stolz in Bezug auf das 40 Jahre Jubiläum?**

Ich bin dankbar! Dankbar von den Gründervätern des VMI und der B'VM Prof. Dr. Dr. hc Ernst-Bernd Blümle, Prof. Dr. Peter Schwarz und Prof. Dr. Robert Putschert die Chance erhalten zu haben, an der Gründung, am Aufbau und der ständigen Weiterentwicklung der B'VM massgeblich beteiligt gewesen zu sein. Heute ist die B'VM ein führendes Beratungsunternehmen im Bereich der Verbände, Stiftungen und Nonprofit-Organisationen im gesamten deutschsprachigen Raum. B'VM ist eine Marke und erfreut sich seit dem Spin-Off 1983 der einmaligen Beziehung zum VMI, mit dem sie auch nach 40 Jahren in einer strategischen Allianz eng verbunden ist.

Nicht zuletzt freue ich mich sehr, dass die nächste Unternehmensgeneration da ist, welche B'VM mit Sicherheit erfolgreich weiterführen wird.

Interview: Barbara Iseli Sczepanski

# B'VMMessage

Liebe Freunde,  
Liebe Kundinnen und Kunden,  
Sehr geehrte Damen und Herren,

1983 durfte ich B'VM mitgründen. Seither sind genau 40 Jahre vergangen, die geprägt waren von einer Fülle von Management-Fragestellungen, einer Vielzahl unterschiedlichster Kunden-Organisationen und einer Vielfalt von Menschen, mit denen ich in all den Jahren zusammenarbeiten durfte. Es ist mir ein besonderes Bedürfnis an dieser Stelle allen zu danken, die mir - und damit B'VM - Mandate anvertraut haben, die mich im B'VM-Team unterstützt haben und nicht zuletzt jenen, die mir damals die Chance gegeben haben, B'VM mitzugestalten und mitzuentwickeln. Es waren unglaublich interessante und bereichernde Aufgaben, die mich immer wieder motiviert und erfüllt haben.

Mit Freude darf ich heute sehen, wie Dr. Karin Stuhlmann als Partnerin und Geschäftsführerin die Geschicke der B'VM zusammen mit den Partnern Thomas Zurkinden und Marco Buser als Mitglieder der Geschäftsleitung führt und wie engagiert sie zusammen mit dem ganzen Team von 40 Mitarbeitenden die Werte der B'VM weitertragen und weiterentwickeln. Dies gilt insbesondere auch für die strategische Partnerschaft mit dem Verbandsmanagement Institut (VMI) an der Universität Freiburg/Schweiz, aus dem B'VM 1983 herausgewachsen ist. Mit besonderer Genugtuung erfüllt mich die Tatsache, dass die Nachfolge auch auf der strategischen Ebene geregelt ist. Dr. Christoph Gitz, seit 1998 Partner der B'VM, wird per 1. Juli 2023 die Funktion des Verwaltungsratspräsidenten übernehmen.

Ich verabschiede mich mit grossem Dank an alle Menschen im privaten und im beruflichen Umfeld, die mich in den letzten 40 Jahren unterstützt und an B'VM geglaubt haben. Den NPOs wünsche ich für die Zukunft erfolgreiches Wirken und B'VM eine ebensolche Entwicklung.

Herzlich

Dr. Charles Giroud, B'VM Schweiz

## > Würdigungen

**Abschieds- und Dankesworte von langjährigen Wegbegleiter:innen an Dr. Charles Giroud:**

«Lieber Charles

Mit deinem Amt als Institutsratspräsident des VMI, hast du deinem jahrzehntelangen Engagement für den Austausch an der Schnittstelle von Forschung und Praxis eine gelungene Krone aufgesetzt. Die Balance von Fördern und Fordern beherrscht du vorbildhaft!»

**Prof. Dr. Markus Gmür und Dr. Philipp Erpf, Direktoren VMI**

«Lieber Charles

Du bist nicht nur einer der Mitbegründer der B'VM, sondern hast die Beratungsgruppe über 40 Jahre hinweg weiterentwickelt, wachsen lassen, durch Krisen geführt, erneuert und modernisiert. Und ich bin dir besonders dankbar, dass du uns als Nachfolgenereneration sukzessive Verantwortung übertragen Raum gegeben hast. Nun übergibst du uns die Zügel vollständig. Danke dafür!»

**Dr. Karin Stuhlmann, Geschäftsführerin B'VM**

«Lieber Charly

Für dein Vertrauen, die stets wertschätzende Führung, die fachliche Unterstützung und deine menschliche Integrität in den acht Jahren unserer Zusammenarbeit bin ich ebenso dankbar wie für die Freundschaft, die uns seither verbindet. Du darfst mit Stolz auf eine in jeder Hinsicht erfolgreiche Karriere zurückblicken und nun deinen wohlverdienten Ruhestand geniessen. Herzlich, Stephan»

**Stephan Thommen, Geschäftsführer Datamed, ehemaliger Berater und Geschäftsführer B'VM**

«In den 30 Jahren der Zusammenarbeit habe ich dich - Charles - als jene Person bei B'VM erlebt, welche die Firmenentwicklung immer vorangetrieben hat. Du hast die Markterweiterung in Richtung Österreich unterstützt und damit unserem kleinen Team in Österreich Vertrauen geschenkt. Unsere Zusammenarbeit war immer von persönlicher und fachlicher Wertschätzung und der gemeinsamen Leidenschaft für den Sektor der Nonprofit-Organisationen geprägt. Dafür danke ich dir von ganzem Herzen.»

**Mag. Dr. Andreas Kattnigg, B'VM Österreich**

**DIE Weiterbildung für Nonprofit-Organisationen**

mehr als 1'300 AbsolventInnen I seit über 36 Jahren I neues FMM als Basis I vier Wochenmodule I neu mit Peer-Consulting und Fallstudien-Challenge I kompakt über ein Jahr verteilt I berufsbegleitend I neueste Konzepte, Techniken und Instrumente

Melden Sie sich noch heute für das Startmodul an:  
19. - 24. November 2023

**DIPLOM-LEHRGANG (DAS)**  
Verbands-/NPO-Management

TEL.: +41 (0)26 300 84 00  
INFO@VMI.CH | WWW.VMI.CH

## > Vereinsmanagement als Dienstleistung – eine gute Alternative zum eigenen Hauptamt?



In Deutschland gibt es rund 16'000 Vereine und Verbände mit unterschiedlichsten Aufgaben und entsprechend vielfältigen Strukturen. In vielen dieser Vereine und Verbände werden die anfallenden Geschäfte, auch die Verwaltungs- und Managementgeschäfte, von den gewählten Vorständen durchgeführt. Sekretärinnen, Schriftführerinnen und Schatzmeisterinnen sind oft für die Verwaltungsangelegenheiten verantwortlich. Vielfach werden sie für die Durchführung der einfacheren Verwaltungsarbeiten durch Angestellte, Assistenz- und/oder Verwaltungskräfte unterstützt.

In solchen Konstellationen besteht alternativ die Möglichkeit, das Vereinsmanagement insgesamt oder in Teilen an einen Dienstleister zu übertragen. Der Beitrag von Stephan Mellinghoff gibt eine Übersicht über mögliche Vor- und Nachteile, Gestaltungsmöglichkeiten und Herausforderungen, die mit dem Outsourcing von Vereinsmanagement typischerweise verbunden sind.

**Stephan Mellinghoff**

## > Leisten Sie noch oder wirken Sie schon?



Können wir prüfen, ob unsere Leistungen das bewirken, was wir beabsichtigen?

Wirkungsmessung ist gerade für NPO von grosser Bedeutung. Die eigenen Mitglieder, Geber:innen von Leistungsverträgen, Vergabestiftungen und zahlreiche weitere Anspruchsgruppen wollen heute nicht wissen, was eine Organisation tut, sondern was sie bewirkt. Allerdings ist dieser Nachweis nicht einfach zu erbringen.

Die Idee der Wirkungsmessung ist nicht neu. Sie ist eine konsequente und logische Weiterentwicklung des operativen und strategischen Controllings in Nonprofit-Organisationen. Sie verfeinert die Methoden, und beantwortet im Kern die beiden folgenden Fragen:

- Tun wir die Dinge richtig?
- Tun wir die richtigen Dinge?

Während die erste Frage zeigen soll, ob wir effizient sind und sich meist mit quantitativen Zielen und Indikatoren befasst, soll die zweite klären, ob wir effektiv sind. Sie befasst sich mit Fragen der qualitativen Zielerreichung.

In der Wirkungsmessung verfeinern wir diese Fragen und nutzen die folgenden drei Stufen:

- Output (Leistung/Angebot): Das, was wir tun und anbieten.
- Outcome (Auswirkung): Das, was wir bei der Zielgruppe erreichen wollen.
- Impact (Wirkung): Das, wozu wir auf gesellschaftlicher Ebene beitragen wollen.

Im klassischen Logic-Modell der Wirkungsmessung werden weitere Unterstufen unterschieden. Diese helfen, die eigene Wirkung besser zu planen und nachzuvollziehen. Denn: Man kann auf jeder dieser sieben Stufen scheitern.

Im konkreten Beispiel einer Rauchstoppperberatung bedeutet dies etwa, dass es nicht reicht, diese Beratung anzubieten (Stufe 1), und dass die Zielgruppe auch davon erfahren muss und überhaupt teilnimmt (Stufe 2). Die Teilnehmenden müssten die Beratung auch akzeptieren, bestenfalls gut finden (Stufe 3) und danach sensibilisierter und handlungsfähiger sein (Stufe 4), also z.B. Strategien kennen, die ihnen helfen, das Rauchen zu beenden. Schliesslich müssten sie auch tatsächlich aufhören zu rauchen (Stufe 5), also das neue Wissen anwenden und eine Verhaltensänderung zeigen. Erst wenn ein konstanter Verzicht auf das Rauchen Realität ist, wäre die Situation der Betroffenen, zum Beispiel bezogen auf deren Gesundheit, auch wirklich verändert (Stufe 6), wie zum Beispiel tiefere Gesundheitskosten. Und schliesslich erhoffen wir uns auf Stufe 7 auch positive gesellschaftliche Auswirkungen wie tiefere Gesundheitskosten.

«Was wir tun»	«Was wir bewirken wollen»		
Inputs	Outputs	Outcomes	Impact
Ressourcen Das, was wir in die Leistungen / Massnahmen / Aktivitäten investieren.	Leistungen / Massnahmen / Aktivitäten Das, was wir tun, anbieten.  <b>Stufe 1</b> Folgende Leistungen sind geplant.  <b>Stufe 2</b> Die Zielgruppen sollen wie folgt erreicht werden (teilnehmen, nutzen, ...).  <b>Stufe 3</b> Die Zielgruppen sollen die Leistungen wie folgt akzeptieren.	Auswirkung auf Ebene der Zielgruppen Das, was wir bei der/den Zielgruppen erreichen wollen.  <b>Stufe 4</b> Die Zielgruppen sollen ihr Bewusstsein, ihre Handlungsfähigkeit, ihr Können, Wissen ... wie folgt verändern.  <b>Stufe 5</b> Die Zielgruppen sollen ihr Handeln wie folgt ändern.  <b>Stufe 6</b> Die Situation in der Zielgruppen ist wie folgt verändert.	Wirkungen auf gesellschaftlicher Ebene Das, wozu wir auf gesellschaftlicher Ebene beitragen wollen.  <b>Stufe 7</b> Folgende gesellschaftliche und institutionelle Änderungen sollen eintreten.

Abb.: Klassisches Logic-Modell der Wirkungsmessung

Je unbekannter der Bedarf der Zielgruppe ist und je weniger Erfahrung die eigene Organisation mit den Problemstellungen hat, umso relevanter ist es, nicht von der Leistungserbringung her zu denken, sondern von der erwünschten Wirkung her. Man arbeitet sich also von Stufe 7 bis zur Stufe 1 vor.

1. Was ist die Herausforderung/das Problem in der Zielgruppe?
2. Was wollen wir in der Zielgruppe bewirken?
3. Welche Outcomes sind dafür in der Zielgruppe notwendig?
4. Welcher Output führt (wahrscheinlich) zu diesen Outcomes für die Zielgruppe?
5. Welchen Input brauche ich für die Erstellung des Outputs für die Zielgruppe?

Dieses Vorgehen führt zu einer Vielzahl möglicher Lösungsansätze, aus welchen dann eine Auswahl getroffen werden muss.

Natürlich werden für die verschiedenen Stufen und Inhalte im Wirkungsmodell auch Ziele und Indikatoren definiert, um den Kreislauf von «Plan-Do-Check-Act» zu schliessen.

So könnte man im Beispiel Rauchstopp auf Stufe 6 messen, wie viele Personen der Zielgruppe auch 12 Monate nach der abgeschlossenen Beratung noch rauchfrei unterwegs sind. Aus den Erkenntnissen kann dann das Angebot der eigenen Organisation angepasst werden (z.B. die Etablierung einer konsequenten Nachbetreuung).

Es liegt natürlich auch auf der Hand, dass zahlreich externe Einflussfaktoren mitspielen, gerade auf den Stufen 5 und 6. Dennoch ist es für eine Organisation schon im ersten Schritt ein Gewinn, überhaupt eine Vorstellung zum eigenen Wirken zu entwickeln und mögliche Zusammenhänge zu verstehen. Ob sich diese Elemente dann kausal vollständig verbinden und sinnvoll messen lassen, steht auf einem anderen Blatt geschrieben. Wir stellen allerdings fest, dass in der Praxis die Frage nach Outcome und Impact immer mehr an Bedeutung gewinnt. Und dies ist für eine Nonprofit-Organisation sinnvoll und legitim.

**Thomas Zurkinden**



## > Unternehmerische Führung in NPO – ein Widerspruch?



Wie gestaltet sich das Arbeiten in einer Nonprofit-Organisation mit einer unternehmerischen Führung?

Nonprofit-Organisationen stehen mit ihrem Umfeld im Austausch. Zunehmender Wettbewerb, gesellschaftlichdemografische Entwicklungen, Fachkräftemangel, Legitimationsdruck, zunehmende Digitalisierung und der Wunsch nach neuen Arbeitsformen sind Beispiele von Entwicklungen, mit denen auch Nonprofit-Organisationen konfrontiert sind. Kann eine unternehmerische Führung ein Modell sein, diesen Herausforderungen wirksam zu begegnen? Wie werden die Begriffe Innovation, Proaktivität, Risikobereitschaft, Mitarbeitendenaunomie und Selbstbewusstsein im Wettbewerb in Nonprofit-Organisationen gelebt? Bestimmt ein zunehmender «Managerialismus» den Arbeitsalltag oder bieten sich gerade durch die unternehmerische Führung Chancen für eine Weiterentwicklung der Organisation? Möglicherweise sogar mit einem Effekt auf die Motivation, die Fluktuation und die Gesundheit der Mitarbeitenden? Im Rahmen einer Masterarbeit wurden geschäftsführende Personen aus elf Organisationen aus dem Bereich des Gesundheitswesens in qualitativen Interviews zu diesen Themen befragt. Die teils überraschenden Erkenntnisse werden nachfolgend in verkürzter Form erläutert.

### Wie definieren Organisationen eine unternehmerische Führung?

Die aufgeführten Veränderungen stellen neue Anforderungen an die Führung von Organisationen, die Leadershipfähigkeiten von Vorgesetzten und die Arbeitsweise von Mitarbeitenden. Bestehende und bewährte Strukturen, Abläufe oder die vorhandene Organisationskultur werden in Frage gestellt. Die Befragung zeigte, dass finanzielle Themen zur Sicherung der Tätigkeit und zum verantwortungsvollen und überlegten Einsatz der vorhandenen Gelder. Zu einer unternehmerischen Führung gehören für die Befragten eine Ausrichtung auf die Bedürfnisse und Erwartungen der Zielgruppen, das Verfolgen und Erkennen von Entwicklungen und Trends im Umfeld sowie das Arbeiten mit einer Strategie und entsprechenden Unternehmenszielen. Mitarbeitende geniessen in allen Organisationen einen hohen Stellenwert als Schlüsselfaktor zum Erfolg.

### Positive Aspekte einer unternehmerischen Führung

Zehn der elf befragten Personen sehen in einer unternehmerischen Führung ein erstrebenswertes Ziel. Als positiver Aspekt der unternehmerischen Führung wurde die erkennbare Positionierung genannt, die gegen aussen und innen Sicherheit, Klarheit und Vertrauen vermittelt und zur Folge hat, dass Mitarbeitende die Ausrichtung der Organisation kennen. Sie wissen, wofür diese einsteht, gerade auch in Zeiten des Wandels. Weitere genannte Punkte waren die Ausrichtung auf Klientenbedürfnisse und eine höhere Innovationsfähigkeit, um schnell und flexibel nutzenbringende und wirksame Dienstleistungen entwickeln und anbieten zu können. In den befragten Organisationen gibt es eine hohe Zufriedenheit der Mitarbeitenden.

### Herausforderungen einer unternehmerischen Führung

Als grösste Gefahr einer unternehmerischen Führung sehen über die Hälfte der Befragten eine mögliche Überforderung von Mitarbeitenden, insbesondere durch den hohen Grad an Autonomie und Selbstverantwortung, ein zu forsches Tempo und zu wenig transparenter Kommunikation, mit welcher Bedenken, Vorbehalte oder Ängste aufgenommen und geklärt werden können. Ebenfalls erwähnt wurde, dass bei aller unternehmerischen Führung die unterschiedlichen Bedürfnisse und Persönlichkeiten von Menschen nicht ausser Acht gelassen werden dürfen.

### Führung und Partizipation

In den befragten Organisationen zeigt sich eine einheitliche Ausrichtung auf einen situativen und/oder partizipativen Führungsansatz. Es wird grossen Wert auf den Einbezug der Mitarbeitenden und einen Gestaltungsfreiraum innerhalb bestimmter Rahmenbedingungen gelegt. Die Definition des Rahmens und die klare Kommunikation dazu werden als wesentliche Aufgabe der Führungskräfte genannt, damit Mitarbeitende sich innerhalb dieser Leitplanken mit ihrem Fachwissen und ihrer Erfahrung einbringen, selbständig arbeiten und entscheiden sowie Verantwortung übernehmen können. Die Zusammenarbeit basiert auf Vertrauen und einem hohen Partizipationsgrad mit Informations- und Mitspracherechten.

### Fazit

Die bisherige Forschung zu unternehmerischer Führung legte den Fokus mehr auf Zusammenhänge zum Organisationserfolg oder zur Zielerreichung. Unternehmerische Führung hat aber auch einen positiven Einfluss auf die Motivation von Mitarbeitenden. Sie kann Organisationen darin unterstützen, genügend Mitarbeitende zu finden und gerade auch jüngere Mitarbeitende und Nachwuchskräfte länger in der Organisation zu halten. Eine unternehmerische Führung, die sich der Risiken bewusst ist und diesen auch mit entsprechenden Massnahmen begegnet, kann einen positiven Einfluss vor allem auf Ausfälle infolge psychischen Belastungen haben. Die befragten Interviewpersonen zeigen ein hohes Verantwortungsbewusstsein gegenüber Mitarbeitenden, des Klientels, dem Umfeld und dem Sachziel der Organisation. Professionelles Management wird als sorgfältiges Umgehen mit den Ressourcen beschrieben. Der Fokus liegt auf der nachhaltigen Sicherung der Organisationstätigkeit und dem Lösen von Abhängigkeiten, die Einfluss auf die Art der Ausrichtung der Organisation haben können. Die Interviewpersonen sind sich bewusst, dass sie sich in einem Umfeld bewegen, mit dem sie in Interaktion stehen und von dem sie abhängig sind. Der Fokus auf das Sachziel erfordert eine gesicherte Finanzierung, ebenso die Verantwortung gegenüber Mitar-

beitenden und Geldgeber:innen. Das Aufnehmen von Bedürfnissen der Klientenschaft bedingt Innovationen, diese müssen wieder finanziert werden können. Viele der befragten Interviewpersonen betonen, dass sich die Führung einer Nonprofit-Organisation klar von der Führung eines Profitunternehmens unterscheidet. Sie erfolgt auf partizipativer Ebene und richtet sich an der Basis aus. Dies hat einen Einfluss auf die Art und die Geschwindigkeit, mit der vorwärtsgewand werden kann. Mitarbeitende stehen im Zentrum und sind nicht beliebig austauschbar. Nicht zuletzt ebnet eine unternehmerische Führung auch den Weg hin zu agilen Arbeitsformen oder sogar einer Form der Selbstorganisation.

**Antonella Rossi Harbus**

Intensivlehrgang VMI - Unternehmerische Führung und Kultur in NPO



## > Agilität – etwas für Ihre Organisation?



Nonprofit-Organisationen brauchen Antworten, wie sie in einer volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen Welt gut agieren können. Exemplarisch für diese Welt ist die sinkende Vorhersagbarkeit von Ereignissen wie der Corona-Krise, des Kriegs gegen die Ukraine oder des Niedergangs der Credit Suisse. Digitalisierung, Fachkräftemangel, Mitarbeitende, welche ihr Potential nicht einbringen können, Kosten- und Innovationsdruck oder lange Entscheidungswege sind nur einige der Faktoren, mit welchen die Organisationen konfrontiert sind. Um zum Beispiel Flexibilität in Zusammenarbeitsformen zu bringen oder um eine bereichsübergreifende Zusammenarbeit sowie experimentelles Arbeiten zu ermöglichen, kann Agilität eine Antwort sein. Sie erlaubt, das Wissen und Können aller Beteiligten besser zu nutzen.

### Organisationen mussten sich schon immer anpassen.

Doch der Druck ist in den letzten Jahren gestiegen. Getrieben durch die Globalisierung und Digitalisierung entstanden Unternehmen und neue NPOs, die erfolgreich Dienstleistungen anbieten, welche bisher durch NPOs angeboten wurden. Ebenfalls spielt der gesellschaftliche Wandel eine Rolle, der unter anderem mehr Mitbeteiligung und kleinere Machtfälle einfordert. Immer mehr Menschen wollen diese Errungenschaften auch an ihrem Arbeitsort sehen.

Aus diesen Treibern entwickelte sich in den letzten Jahren eine neue Art der Zusammenarbeit. Sie charakterisiert sich durch kontinuierliches Lernen, Selbstorganisation, Kundenfokus und Transparenz und erlaubt es Organisationen, einen guten Umgang mit komplexen und schwer planbaren Situationen zu entwickeln. Typische Merkmale sind dabei strukturierte Abläufe, das iterative Arbeiten in Zyklen, das Führen über das Was und nicht das Wie sowie eine Geisteshaltung, welche kontinuierliches Lernen, Vertrauen sowie Verbindlichkeit fördert und einen konstruktiven Umgang mit Fehlern zulässt.

### Agilität ist kein Selbstzweck.

Sie stellt vielmehr den Bedarf respektive das Warum ins Zentrum eines Transformationsprozesses. Hilfreich ist dabei das Aufbauen einer Wechselwirkung zwischen der Einführung und der Anwendung von agilen Methoden und der Auseinandersetzung mit den Werten und Prinzipien der Agilität.

Letzteres ist gerade für die Führungspersonen von heute elementar und erfordert neue Führungskompetenzen, damit die Ressourcen der Mitarbeitenden besser einbezogen werden können. Führungspersonen arbeiten zukünftig stärker an der Organisation und sind weniger auf der operativen und fachlichen Ebene der Organisation am Wirken. Sie verstehen sich stärker als «Menschenentwickler» und «Beziehungsgestalter», die das Potential der Mitarbeitenden fördern wollen. Dabei muss ihnen die anspruchsvolle Balance gelingen zwischen dem Setzen von Leitplanken und Zielen und dem Gewähren von Freiheiten, wie diese Ziele erreicht werden. Damit sie dies erreichen, müssen sie sich auch von alten Denkmustern lösen.

### Führung wird es weiterhin brauchen.

Sie fokussiert sich aber stärker auf die interne Vernetzung, auf das Beobachten, was in der Aussenwelt geschieht, übersetzt diese Beobachtungen und gestaltet den inneren Wandel. Eine weitere wichtige Aufgabe ist das Vermitteln in Konfliktsituationen oder wenn Teams miteinander keine Lösung erarbeiten können. Mit anderen Worten: Auch Führungskräfte haben zukünftig verschiedene Rollen inne und dürfen kritisch hinterfragen, ob sie wirklich all diese Rollen übernehmen müssen.

Die BVM unterstützt NPOs durch verschiedene Angebote bei der Auseinandersetzung mit und bei der Einführung von agilen Organisationselementen. Sei es mit einem Teaser-Workshop, einem Tageskurs oder einer konkreten Begleitung über mehrere Monate, wir unterstützen NPOs flexibel und kompetent auf ihrer Lernreise und begleiten deren Entwicklung. In Zusammenarbeit mit dem VMI entwickelt das Expert:innen-Team der BVM aktuell ein Intensivlehrgang zum Thema Agilität, welcher im Spätsommer 2023 das erste Mal durchgeführt wird.

Tauchen Fragen auf? Setzen Sie sich mit uns in Verbindung. Wir beraten Sie gerne.



Angebot Agilität – etwas für Ihre Organisation?



Intensivlehrgang VMI – Agilität für NPO

**Nina Prochazka und Martin Diethelm**

## > Jubiläum



### Dr. Christoph Gitz – seit 30 Jahren im BVM-Team

Vor 30 Jahren, am 1. Mai 1993 hat Christoph Gitz seine Tätigkeit als Berater bei BVM aufgenommen. Mit seinem Wissen und seiner Erfahrung ist er in allen relevanten Themen des NPO-Managements zu Hause. Wäre dennoch ein Spezialgebiet hervorzuheben, dann die Positionierung von Verbänden und Nonprofit-Organisationen und die verschiedenen Facetten ihres Marketings. 1998 wurde er Partner und prägte viele Jahre als Mitglied der Geschäftsleitung die Geschicke von BVM massgeblich mit. Parallel dazu führte er 20 Jahre lang im Mandat und im Rahmen der Service-Angebote der BVM die SGPP [Schweizerische Gesellschaft für Psychiatrie und Psychotherapie als Geschäftsführer. Durch sein umsichtiges Handeln ist es gelungen, die Gesellschaft erfolgreich weiterzuentwickeln und eine grosse Zahl weiterer Verbände aus dem Bereich der Psychiatrie und Psychotherapie bei BVM im Haus der Verbände anzusiedeln. Im Namen der Partner und der Mitarbeitenden der BVM danken wir Christoph Gitz für sein unermüdetes Engagement, seine Treue und Loyalität zu BVM und seine unschätzbare Kollegialität. Wir freuen uns, ihn neu in der Funktion des Verwaltungsratspräsidenten weiterhin zu unserem Team zu zählen.

### Michèle Illa – seit 10 Jahren im BVM-Team

Wir gratulieren Michèle zu ihrem 10-jährigen Firmenjubiläum. Nach anderthalb Jahren Mitarbeit im Empfangsteam übernahm Michèle im September 2015 die administrative Leitung verschiedener Gesellschaften und Vereinigungen im Psychiatrie-Cluster der Geschäftsstellen bei BVM. Bis heute betreut sie die Organe und die operativen Geschäfte der Schweizerischen Vereinigung Psychiatrischer Chefärztinnen und Chefärzte SVPC, der Schweizerischen Gesellschaft für Forensische Psychiatrie und von WeBe+, dem Weiterbildungsverein Psychiatrie und Psychotherapie Bern plus. Über all die Jahre arbeitete Michèle mit grossem Engagement, einer hohen Dienstleistungsorientierung und mit viel Freude für unsere Kundinnen und Kunden. Wir schätzen ihren fachlichen wie menschlichen Beitrag in unserem Team sehr und freuen uns auf weitere Jahre erfolgreicher Zusammenarbeit.



### Eveline Hirsbrunner – seit 5 Jahren im BVM Team

Seit dem 1. August 2018 dürfen wir Eveline zu unserem Team zählen. Sie übernahm als Office Managerin die Verantwortung für die Arbeitskolleginnen im Psychiatrie-Team, die zusammen mit viel Umsicht ein knappes Dutzend Gesellschaften und Vereinigungen administrativ betreuen. Selber administriert sie die Geschäftsstelle der Schweizerischen Gesellschaft für Kinder- und Jugendpsychiatrie und –psychotherapie SGJPP der Vereinigung Kinder- und Jugendpsychiatrischer Chefärztinnen und Chefärztinnen der Schweiz VKJC sowie Swiss Mental Healthcare, der Vereinigung der Psychiatrischen Kliniken und Dienste der Schweiz, mit eingeschlossen das Sekretariat der Direktorinnen und Direktoren der Psychiatrischen Kliniken und Dienste der Schweiz (VDPS). Über mehrere Jahre hinweg betreute sie zudem das Sekretariat der Schweizerischen Gesellschaft für Gesundheitspolitik SGGP. Parallel zu ihren Arbeiten für die Mandatsgesellschaften durften wir immer auf die Mitarbeit von Eveline bei BVM-internen Projekten oder auch auf ihre Mithilfe in der Administration bei Beratungsprojekten zählen. Wir gratulieren Eveline zu ihrem Firmenjubiläum und danken ihr für ihr grosses Engagement, ihre Flexibilität und ihre Loyalität zu unserem Team.

## TIPP



### Bereit für das neue Datenschutzgesetz?

Im August 2022 hat der Bundesrat entschieden, dass das neue Datenschutzgesetz (revDSG) zusammen mit der neuen Datenschutzverordnung (DSV) per 1. September 2023 in Kraft treten wird. Was heisst das nun für Ihre NPO?

### • **Betrifft es meine Organisation?**

Das neue Datenschutzgesetz gilt für alle NPOs in der Schweiz, die Personendaten – digital oder manuell – bearbeiten.

Personendaten sind alle Angaben, die sich auf eine bestimmte oder bestimmbare natürliche Person beziehen. Dazu gehören z. B. Namen, Email-Adressen von Mitgliedern, Daten von Mitarbeitenden, Fotos mit Personen oder personenbezogene Daten aber auch Metadaten, die u. a. bei der Nutzung von Emails, Webseiten oder Videokonferenzen anfallen.

### • **Wieso ist es für meine NPO wichtig?**

Bei Verletzung des revDSG kann die verantwortliche natürliche Person neu mit einer Busse bis zu CHF 250'000 bestraft werden. Das bedeutet, dass die Personen, die die Datenschutzverletzung begangen haben, haftbar sind und das Bussgeld bezahlen müssen und nicht die Organisation, für die sie tätig sind.

Weiter können Datenschutzverletzungen – wie bisher – zivilrechtliche Forderungen, Reputationschäden sowie unternehmerische Nachteile (z. B. Streichung von Fördergeldern, Mitgliederrückgang etc.) nach sich ziehen.

### • **Was ist zu tun?**

Das revidierte Datenschutzgesetz verfolgt einen risikobasierten Ansatz. Das heisst konkret, dass die Massnahmen, die ein Verband oder eine Stiftung umsetzen muss, von der Sensibilität der bearbeiteten Personendaten sowie von der Grösse der Organisation abhängen. Für Vereine, Genossenschaften und Stiftungen, die keine besonders schützenswerten Daten bearbeiten, soll dadurch der Verwaltungsaufwand in einem überschaubaren Rahmen bleiben. Es gibt folgende Handlungsfelder:

1. Datenschutz-Governance, u.a.
  - Datenschutzschulung von Haupt- und Ehrenamtlichen sowie Freiwilligen
  - Meldung von Datenschutzverletzungen
  - Vornahme von Datenschutz-Folgeabschätzung
2. Grundsätze der Datenbearbeitung einhalten
3. Einwilligungsmangement
4. Informationspflichten wahrnehmen
5. Datensicherheit und Datenschutz durch Technik und datenschutzfreundliche Voreinstellungen
6. Vertragsverhältnisse datenschutzkonform gestalten
7. Gewährung der Betroffenenrechte

Prüfen Sie, welche der Massnahmen in Ihrer NPO umgesetzt werden müssen. Eine Übersicht mit weiteren Ausführungen finden Sie in unserem Blog. (QR-Code scannen)

**Annette Vogt Widmer**