

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 offene Seminar 2023 findet am Donnerstag, 16. November 2023 bei der B'VM, im Haus der Verbände, in Bern statt. Melden Sie sich jetzt an!

Netzwerkanlass von VMI und B'VM 2024

Am 11. Januar 2024 ab 17.15 Uhr laden wir Sie herzlich nach Bern ein. Im Hotel Bern, bieten wir Ihnen beim Netzwerkanlass die Gelegenheit, Aktuelles aus der NPO-Welt zu erfahren und sich gemeinsam mit Menschen aus Vereinen, Verbänden und Non-Profit-Organisationen bei einem Apéro auszutauschen.



Wir freuen uns auf ein Wiedersehen und inspirierende Gespräche.

B'VM Fachgespräch 2024

Am 29. August 2024 laden wir Sie an unser B'VM Fachgespräch ein. Lernen Sie uns und unsere vielseitige Arbeitsweise in diversen Workshops kennen. Diese gestalten wir zu einem relevanten Thema für Fachleute aus der NPO-Welt.



Wie gewohnt empfangen wir Sie nachmittags und stossen ab 18.00 Uhr beim Apéro mit Ihnen an.

Für Impressionen zum Fachgespräch 2023 scannen Sie den 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.

> Neues Gesicht bei der B'VM



Daniel Zerom hat im August 2023 bei B'VM in Bern seine Lehre zum Kaufmann begonnen. Er wird im ersten Jahr für den Berufsverband bso arbeiten. Zu seinen Freizeitbeschäftigungen gehören Basketball und Fussball. Im vorherigen Jahr besuchte Daniel das 10. Schuljahr. Nun fängt ein neues Kapitel seines Lebens an: die Berufswelt. Daniel wird in den nächsten Jahren die Tätigkeiten eines Kaufmannes erlernen und die verschiedenen Aufgaben und Verantwortlichkeiten als Lernender bei der B'VM AG kennenlernen. Mit Freude und Zuversicht blickt er auf die kommenden 3 Jahre.

> Jubiläum B'VM



Claudia Brand – seit 5 Jahren im B'VM-Team

Seit nunmehr fünf Jahren ist Claudia Brand in unserem Team. Mit viel Engagement und hoher Dienstleistungsorientierung betreut sie die Geschäftsstelle des ErgotherapeutInnen Verband Schweiz EVS. Ihre Fachkenntnisse, ihr Flair für Sprachen und ihre freundliche Art machen die Geschäftsstelle zu einem Zentrum der Unterstützung für Mitglieder und Sektionen. Wir sind dankbar für ihre Loyalität, ihren Einsatz und ihre wertvolle Arbeit und freuen uns auf weitere erfolgreiche Jahre der Zusammenarbeit.

> Kontakt

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

Schweiz
Altenbergstrasse 29 | 3013 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 & Gerleis, www.sutergerteis.ch



Letzte Ausgabe | Oktober 2023



B'VMessage

Sehr geehrte Damen und Herren, Liebe Kundinnen und Kunden,

«Das Leben ist voller Entscheidungen...» Mit diesen Worten haben wir in einer der heissesten Sommerwochen mit rund 100 Teilnehmenden am jährlichen B'VM-Fachgespräch die «Kunst der guten Entscheidungen» reflektiert und diskutiert.



Und auch wir von B'VM haben eine bald wahrnehmbare Entscheidung getroffen: Sie halten die letzte gedruckte Ausgabe der B'VMessage in Ihren Händen. Damit geht eine Ära zu Ende – doch eine Neue hat schon länger begonnen und wird nun noch aktiver weiter gepflegt: B'VM kommuniziert auf ihren digitalen Kanälen. Folgen Sie uns auf LinkedIn und abonnieren Sie noch heute unseren Newsletter, der monatlich aktuelle NPO-Themen aufnimmt und beleuchtet. So können Sie weiterhin an unserem 40-jährigen Erfahrungsschatz und der besonderen Kombination von wissenschaftlichem und praktischem Know-how teilhaben. Und wahrscheinlich stehen auch bei Ihnen Entscheidungen an: Wie begegnen Sie als NPO dem Trendthema Nachhaltigkeit? Wie lösen Sie Herausforderungen des Fachkräftemangels – ev. mit Topsharing? Wie führen Sie strategisch in der unberechenbaren VUCA-Welt? Dazu und noch zu weiteren Themen finden Sie Beiträge in dieser B'VMessage. Wir wünschen gute Lektüre!

Und wenn wir schon beim Wünschen sind: Das Jahr 2023 neigt sich dem Ende zu und wir wünschen Ihnen einen guten Jahresabschluss und dass Sie Ihre gesteckten Zielsetzungen erreichen mögen. Für 2024 wünschen wir Ihnen umsichtiges Handeln und Wirken und eine hilfreiche Prise Humor!

Dr. Karin Stuhmann, B'VM Schweiz



QR-Code scannen und B'VM-Newsletter abonnieren.

Fazit

Topsharing gehört zu den agilen Arbeitsformen. Es kann für die Organisation eine Möglichkeit sein, sich im Wettbewerb um Talente vorteilhafter zu positionieren und gut ausgebildete Interessent:innen gerade auch für Führungspositionen anzusprechen. Viele Topsharer:innen schätzen den Austausch im Tandem, das gemeinsame Tragen der Verantwortung und die sich gegenseitig ergänzenden Kompetenzen. Ein Topsharing löst jedoch nicht alle Probleme und kann auch nicht alle Herausforderungen auffangen. Es gibt Persönlichkeiten, die nicht in einem solchen Modell arbeiten wollen oder können. Und es gibt Menschen, die fachlich oder menschlich für diese enge Zusammenarbeit schlicht zu wenig gut miteinander funktionieren. Wir empfehlen, bereits von Anfang an eine Exit-Strategie festzulegen, die bei auftretenden Schwierigkeiten Klarheit vermittelt und die Richtung weist. Immer mehr Organisationen sind bereit, das Modell auszuprobieren. Wir meinen: Klar, let's go!

Claudia Galli und Antonella Rossi Harbus



> Auf dem Weg zur nachhaltigen NPO

In jüngster Vergangenheit hat Nachhaltigkeit als gesellschaftliche Idee und Vision stark an Bedeutung gewonnen. Angesichts der globalen Herausforderungen in den Bereichen Umwelt (Slichwort Klima- und Biodiversitätskrise), Wirtschaft (Einkommens- und Vermögensungleichheit) und Soziales (Sensibilisierung für diskriminierende Strukturen) wird heute vom Privat- wie auch vom NPO-Sektor gleichermaßen nachhaltiges Verhalten gefordert. Für NPO-Führungskräfte stellt Nachhaltigkeitsmanagement eine wichtige Aufgabe dar und zwar unabhängig davon, ob sie den normativen Anspruch der Nachhaltigkeitsbewegung teilen oder nicht.

Vorgaben erfüllen	Kosten und Risiken reduzieren	Innenwirkung erzielen	Aussenwirkung erzielen
<ul style="list-style-type: none"> Regulatorische Vorgaben (z. B. Lärm, Abwasser etc.) Rechenschaftspflicht (Dokumentation, Reporting) 	<ul style="list-style-type: none"> Risiken minimieren (Schaudenersatz, Reputation etc.) Kosten einsparen (Energie, Ressourcen, Abfall etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> Identität stiften (bei Mitarbeitenden/Mitgliedern) Aktivierung / Dynamisierung innerhalb der NPO 	<ul style="list-style-type: none"> Imagegewinn (ggü. Zielgruppen/Stakeholdern) Bessere Positionierung / Potenzial für Vermarktung Attraktivität als Arbeitgeberin (Employer Branding) Türöffner / Zugang zur jungen Generation Zugang zu privaten / staatlichen Fördermitteln Neue Aufgabenfelder erschliessen Kooperationen mit Privatsektor
Rückstand aufholen		Chancen nutzen	

Ganzheitliche Zweck-erfüllung

Abbildung: Chancen der Nachhaltigkeit aus Sicht der NPO

Dr. Michael Zurkinden hat sich für das VM Magazin 1/23 des Verbandsmanagement Institut (VMI) mit dem Thema Nachhaltigkeit und dessen Relevanz für NPO auseinandergesetzt.

Welche Chancen diese Thematik für NPO bereit hält und bei welchen Aufgaben die Führungskräfte in der Verantwortung sind, lesen Sie im Blogbeitrag. Um zum Beitrag zu gelangen, einfach den QR-Code scannen.



Dr. Michael Zurkinden

> Topsharing – erfolgreich zusammen führen

Ein Topsharing kann Innovation sowie Produktivität einer Organisation steigern und auf aktuelle Herausforderungen (Fachkräftemangel, VUCA-Welt) positive Antworten geben. Ein Wundermittel also? Ja und Nein. Wir bei der B'VM wissen, dass die Anforderungen an eine erfolgreiche, geteilte Führung sehr hoch sind. Gleichzeitig ist der Output von gut funktionierenden Führungständern sehr gross, sowohl für die Organisation wie auch für das Tandem selber. Bei der B'VM leben wir das Topsharing in unseren Verbänden und begleiten Führungständer in ihrem Arbeitsalltag.

Worum geht es beim Topsharing?

In einem Topsharing-Modell teilen sich zwei Führungspersonen oder Expert:innen eine Leitungsposition und erledigen voneinander abhängige Aufgaben. Sie teilen sich die Gesamtverantwortung, in Teilzeit oder in Vollzeit. Die Aufteilung der Aufgaben erfolgt oft informell auf der Basis der unterschiedlichen Stärken, Erfahrungen und Kompetenzen. Das Leitungstemand arbeitet auf der gleichen Hierarchiestufe. Hier liegt auch der grösste Unterschied zu einer Stellvertreterregelung, bei der die Entscheidungskompetenzen unterschiedlich sind.

Teilzeit ist das neue Vollzeit

Der Wunsch nach Teilzeitarbeit nimmt zu. Das kann unabhängig vom Geschlecht beobachtet werden und gilt insbesondere für die jüngste Generation («Generation Z»). Im Jahr 2022 arbeiteten in der Schweiz rund 38 % aller Arbeitnehmenden in einem Teilzeitpensum. Im jetzigen Arbeitnehmermarkt, der stark vom Fachkräftemangel geprägt wird, erhöht das Anbieten von Teilzeitstellen die Arbeitgeberattraktivität einer Organisation. Topsharing ermöglicht die optimale Umsetzung des persönlichen Lebensmodells, ohne Verzicht auf eine Position, die den eigenen Fähigkeiten und der Berufserfahrung entspricht.

Warum ein Topsharingmodell?

Die Arbeit in einem Topsharing bietet verschiedene Vorteile, sowohl für die Co-Führung wie auch für die Organisation und deren Kund:innen, Mitglieder oder Klient:innen.

- Steigerung der Motivation von qualifizierten Arbeitnehmenden
- Erhöhte Mitarbeitendenbindung und stärkere Loyalität gegenüber der Organisation
- Erhaltung des Wissens für die Organisation
- Bessere Aufstiegsmöglichkeiten, unabhängig von der jeweiligen Lebenssituation
- Transfer der Berufserfahrung auch auf jüngere Arbeitnehmende durch ein intergenerationelles Topsharing
- Steigerung der Produktivität dank kontinuierlicher Arbeit auch während Ausfällen z. B. durch Ferien oder Krankheit
- Wettbewerbsvorteil dank höherer Arbeitgeberattraktivität
- Ausgewogenere Entscheidungen und innovative Lösungen durch das Zusammenkommen verschiedener Kompetenzen und Erfahrungen
- Höhere Diversität innerhalb der Organisation

Voraussetzung für ein erfolgreiches Topsharing

Die Einführung eines Topsharings ist kein Selbstläufer. Eine wesentliche Voraussetzung für das Gelingen ist die Bereitschaft der obersten Führungsebene, das Modell zu fördern und den nötigen Koordinationsaufwand in Kauf zu nehmen. Menschen, die in einem Topsharing arbeiten wollen, verfügen idealerweise über eine hohe Kommunikationsfähigkeit und Dialogbereitschaft. Sie sind zuverlässig, besitzen eine grosse Eigenverantwortung, haben sehr grosses Vertrauen in den/die Führungspartner:in. Sie sind bereit, Wissen sowie Entscheidungskompetenzen zu teilen. Der Erfolg eines Topsharings ist zu einem grossen Teil von den Personen abhängig, die es praktizieren. Fachlich wie auch menschlich braucht es für das Führungstemand eine sehr grosse Passung. Hinzu kommt, dass die Arbeitsorganisation und die Austauschgefässe adäquat gewählt werden sollen und die Aufgaben sowie Verantwortlichkeiten auch für die Mitarbeiter:innen sehr klar nachvollziehbar sind.



DIE Weiterbildung für Nonprofit-Organisationen

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

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

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

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

> Mitgliederneugewinnung – einfach machen?!

Viele Verbände und Institutionen kommen irgendwann an diesen Punkt: die Zahl der Mitglieder sinkt oder bestimmte Mitglieder wollen sich einfach nicht gewinnen lassen. Spätestens dann wird der Ruf nach Mitgliedermarketing laut. Doch was genau ist Mitgliedermarketing und wie unterscheidet sich Marketing in einer NPO vom klassischen Marketing in Unternehmen?

Vergleicht man das klassische Marketing in Unternehmen mit dem Marketing in NPOs, liegt der vielleicht grösste Unterschied darin, dass vereins- und genossenschaftsrechtlich organisierte NPOs über Mitglieder verfügen. Ein weiterer, wichtiger Unterschied liegt im Marktumfeld.

Das besondere Marktumfeld von Verbänden

NPOs agieren oft in einem Nicht-Marktsystem. Leistungsempfänger und Zahler sind z. B. bei karitativen oder spendenbasierten Institutionen nicht identisch und auch Bezahlung und Leistungserbringung erfolgt meist zu unterschiedlichen Zeitpunkten (die Jahresbeitragsrechnung wird oft am Jahresanfang gestellt, wo hingegen die Leistungserbringung aber erst im Laufe des Jahres erfolgt). Es bestehen nicht marktkonforme Angebots- und Nachfrageverhalten und ein Mehrsatz an Leistungen führt nicht immer zu einer Einnahmenerhöhung.

Trotz und vielleicht sogar gerade aus diesen Gründen benötigen NPOs eine spezialisierte Form des Marketings. Mitgliedermarketing ist per Definition die systematische Konzeption, Aufrechterhaltung und Verbesserung der Austauschbeziehungen zu bestehenden und potenziellen Mitgliedern.

Es zeigt drei mögliche Richtungen auf:

1. neue Mitglieder gewinnen
2. Beziehungen zu bestehenden Mitgliedern verbessern
3. verlorene Mitglieder zurückholen oder zumindest beschäftigen

Diese drei Stossrichtungen machen deutlich, wie eng die Mitgliederneugewinnung mit der Mitgliederbindung verknüpft ist. Denn nur wenn die Bedürfnisse der bestehenden Mitglieder bekannt sind, lässt sich daraus ableiten, wie man neue Mitglieder gewinnen kann.

Member-Journey und Mitgliedertypen

Alle Mitglieder durchlaufen einen Mitgliederbeziehungszyklus, d. h. eine verbandspezifische Member-Journey und werden im Idealfall an jedem Touchpoint ein Stückchen mehr an den Verband gebunden. Doch es gibt Unterschiede, welches Mitglied mit welcher Leistung auf dieser Reise wie angesprochen werden will. Grund hierfür sind die vier unterschiedlichen Mitgliedertypen.

Mitglieder lassen sich in 4 unterschiedliche Mitgliedertypen einteilen:

Der Ökonom: sucht materielle und sachliche Vorteile

Der Idealist: sucht ideelle Bindung

Der Gesellige: sucht soziale und emotionale Nähe

Der Selbstverwirklicher: möchte Eigenschaften ausleben bzw. Projekte verwirklichen, die für ihn persönlich wichtig sind.

Mitgliedertyp	Dominante Bedürfnisse	Attraktive Verbandsanreize
Ökonomischer Typ	Materielle Bedürfnisse Machtbedürfnis	Sachanreize: Individuelle Leistungen der NPO mit geldwertem Nutzen Beeinflussungschancen durch Mitwirkung
Ideeller Typ	Wertebasierte Bedürfnisse	Identifikationsanreize: Zweck, Mission und Wertebasis der NPO
Geselliger Typ	Soziale Bedürfnisse	Sozio-emotionale Anreize: Freundschaftliche Bindung und Kollegialität, persönliche Anerkennung und Wertschätzung
Entwicklungs-typ	Selbstverwirklichungsbedürfnis	Selbstverwirklichungsanreize: Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten Angebote zur Übernahme einer bedeutsamen Rolle

Abb. Quelle: Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen, 10. Auflage 2023, Seite 210, Tab. 17

Member-Value – Die Bedürfnisse der bestehenden und potenziellen Mitglieder kennen

Kennt eine NPO ihre Mitglieder, so bilden diese Informationen eine wichtige Grundlage für alle weiteren Massnahmen. Eine gute Quelle hierfür sind Mitgliederbefragungen. Sie geben z. B. Aufschluss über die Motive, warum ein Mitglied überhaupt Mitglied ist oder welche Leistungen und Aktivitäten den Mitgliederbedürfnissen entsprechen (Member-Value Ansatz).

Grundbedürfnis	Ausprägungen
Schaffen	Eigene Ideen realisieren und etwas erschaffen oder gestaltend verändern können.
Wirksamkeit	Persönliche Ziele erreichen, Erfolg haben und sich selbst bestätigen können.
Partizipation	Zu einer Gemeinschaft beitragen und mit eigener Meinung in Entscheidungen einbezogen sein.
Zuneigung	Teil einer Gemeinschaft sein können, in der man Geselligkeit, Anerkennung und Respekt erlebt.
Identität	Eigene Norm- und Wertvorstellungen teilen und über die gemeinsam geschaffene Kultur gegen aussen eine positive Wahrnehmung und Reputation erreichen.
Macht	Eine soziale Stellung innehaben, Einfluss ausüben und über andere die eigenen Ideen durchsetzen.
Subsistenz	Die überlebensnotwendigen Bedürfnisse, wie Hunger, Wärme, Ruhe o. ä. erfüllen.
Sicherheit	Schutz und Gewissheit, Vertrauen und Verlässlichkeit, Fürsorge und Solidarität erfahren.
Genuss	Wohlbefinden steigern durch Spiel, Spass, Unterhaltung oder gutes Essen, die Seele baumeln lassen.
Autonomie	Eigene Wege gehen, flexibel und mobil sein, keine äusseren Einschränkungen erleben.
Ästhetik	Ordnung, Struktur oder Schönheit erfahren, im Umfeld alles an seinem Platz befindlich sehen.
Verstehen	Zugang zu Wissen und Information haben und sich über wichtige Angelegenheiten im Klaren sein.

Abb. Quelle: Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen, 10. Auflage 2023, Seite 209, Abb. 44

Forschungen des VMI (Institut für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement in Freiburg) haben gezeigt, dass tatsächlich «nur» ein bis zwei passgenaue Leistungen für die Mitgliederbindung zentral sind. Hier lohnt es sich, zu fokussieren – denn allein die Qualität ist entscheidend.

In Abhängigkeit von der Strategie macht es Sinn, bei der Auswahl der zu befragenden Zielgruppen zu unterscheiden. Liegt der Fokus auf der Analyse der Mitgliederbindung, kann sich die Befragung auf die bestehenden Mitglieder beschränken. Liegt der Fokus aber auf der Mitgliederneugewinnung, sollten auch potenzielle Mitglieder miteinbezogen werden.

Wie Mitgliedermarketing in punkto Mitgliederneugewinnung in der Praxis aussehen kann, beschreibt der Artikel «Neue Mitglieder gewinnen – das kann doch nicht so schwer sein, oder?», der in der neuen Ausgabe des Verbändereport 03/23 erschienen ist.



Zum Blogbeitrag und zum Artikel des Verbändereports gelangen Sie via Scan des QR-Codes.

Michaela Walton



> Strategische Entscheide in der VUCA-Welt

Fehlentscheide und teure Fehlinvestitionen lassen sich vermeiden, indem die zugrundeliegenden Annahmen, die sich hinter einer formulierten Strategie verstecken, empirisch getestet werden.

Die heutige Welt ist von ständigen Veränderungen geprägt. Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit (Ambiguity) erschweren und behindern das Erkennen von einfachen Ursache-Wirkung-Beziehungen. Entscheide – vor allem jene strategischer Natur – verkommen zur Lotterie, weil man sich scheinbar auf nichts mehr verlassen kann. Welche Möglichkeiten gibt es, um sich dennoch zurechtzufinden und die Reise durch diese VUCA-Welt nicht im völligen Blindflug antreten zu müssen? Im Rahmen des alljährlich stattfindenden B'VM-Fachgesprächs haben wir einen Workshop durchgeführt und uns mit genau dieser Frage auseinandergesetzt.

Agile Strategieentwicklung

Die Autor:innen des Buchs «Strategility – y Agile Strategieentwicklung»¹ beschreiben einen Ansatz, mit dessen Hilfe strategische Entscheide auch in der VUCA-Welt weiterhin möglich sind und welcher einer stringenteren Systematik folgt. Im Zentrum des dort beschriebenen agilen Strategieprozesses steht ein kontinuierlicher Informations- und Erkenntnisfluss zwischen den drei simultanen Hauptaktivitäten Strategieausrichtung, Strategieentwicklung und Strategieumsetzung. Erkenntnisse zu Ergebnissen und Wirkungen fliessen in die vorgelagerten Prozessschritte. Damit bleiben bereits getroffene Entscheidungen flexibel für Veränderungen.

¹ Pichel, K. Haas, Th.; Kruschitz, B. (2022): Strategility – Agile Strategieentwicklung: Prozess und Rollen, Tools und Anwendungsbeispiele, Schäffer-Pöschel, Stuttgart

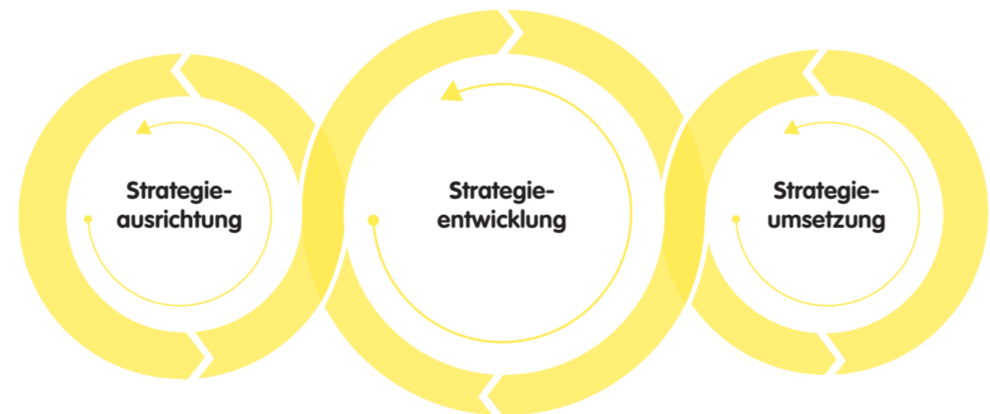


Abbildung: Pichel, K. Haas, Th.; Kruschitz, B. (2022): Strategility – Agile Strategieentwicklung: Prozess und Rollen, Tools und Anwendungsbeispiele, Schäffer-Pöschel, Stuttgart, Seite 15

Der Strategility-Ansatz kombiniert somit die Paradigmen des strategischen Managements und der Agilität:

- Das **strategische Management** basiert auf Analysen, setzt auf rationale Entscheidungen, unterscheidet zwischen Strategieentwicklung und -umsetzung und teilt die jeweilige Verantwortung für diese beiden Elemente dem Vorstand resp. der Geschäftsstelle zu.
- **Agilität** hingegen basiert auf der inkrementellen Erkenntnisgewinnung (d. h. Erkenntnisgewinnung in kleinen Schritten), dem kontinuierlichen Lernen während der Umsetzung (learning by doing) und lässt sich auf weitgehend selbstständig arbeitende Teams (Selbstorganisation) anwenden.

In unserem Workshop konzentrierten wir uns v.a. auf die erwähnte Hauptaktivität der Strategieentwicklung. Für die agile Strategieentwicklung kommen die folgenden fünf Prinzipien zur Anwendung:

- **Alignment:** Ausrichtung an strategischen Herausforderungen, einer strategischen Stossrichtung und einem Leitbild.
- **Evidenz:** Explizitmachen strategischer Annahmen und Validierung der Wirksamkeit einer Strategie. So können Entscheide gewissenhaft auf Basis von zusammengetragenen Informationen getroffen werden.

- **Iteration:** Ein Prozess, der Erkenntnisgewinnung und Entscheidung mehrmals durchläuft, d. h. Erkenntnisse werden bewusst geschaffen und laufend berücksichtigt.
- **Kollaboration:** Knowhow- und Entscheidungstragende entwickeln gemeinsam Entscheidungsgrundlagen.
- **Autonomie:** Entscheidungsfreiheiten in definierten Leitplanken für die Personen, die Hypothesen und Test vorantreiben.

Annahmen, Hypothesen und Tests

Ein besonders wertvoller Kniff für die Strategiearbeit scheint uns die Durchführung von empirischen Tests zu sein. Hierbei werden die kritischen Annahmen, auf denen ein bestimmter Strategievorschlag beruht, getestet bevor die Strategie tatsächlich umgesetzt wird. Teure strategische Pläne – in unserem Workshop war es die Schaffung eines neuen Weiterbildungsangebots für Mitglieder – werden erst realisiert, wenn Gewissheit besteht, dass sie funktionieren.

Der empirische Test im Beispiel des Weiterbildungsangebots würde etwa darin bestehen, zuerst einen Pilotversuch durchzuführen: In einer bestimmten Region wird ein neuer Weiterbildungsinhalt resp. ein neues -format angeboten, um zu schauen, ob dafür tatsächlich eine Nachfrage besteht.

Nebst Pilotversuchen können auch Methoden wie «fake door testing» oder «mechanical turk» angewendet werden. Im ersten Fall wird ein Angebot angepriesen, das es in Wahrheit noch gar nicht gibt (was allerdings bei Auflösung zu Enttäuschungen führen wird). Im zweiten Fall wird eine volldigitalisierte Lösung «vorgeläuscht», welche auf manuellen Prozessen basiert (eine Online-Buchungsplattform ist nur oberflächlich digital. Dahinter müssen aber Mitarbeitende einzelne Arbeitsschritte von Hand vornehmen).

In allen diesen Beispielen besteht die Absicht darin, in kleinen Schritten vorzugehen und erst dann viel Zeit und Geld für den Aufbau eines neuen Angebots (für die Umsetzung einer neuen Strategie) zu investieren, wenn das Risiko eines Scheiterns praktisch ausgeschlossen werden kann.

Erkenntnis: Besser entscheiden ist lernen

Komplexe Fragestellungen können in Form einer Hypothese formuliert werden (Aussagen wie: wenn... dann.../je.../desto...!). Diese Hypothesen werden mit Experimenten überprüft. Dieses Vorgehen sichert folgende Vorteile:

- Es gibt eine Verlagerung weg von der Vermutung hin zu einer fundierten Entscheidung.
- Gewagte Ideen oder Innovationsvorschläge können mit geringerem Risiko kosteneffizient getestet und weiterentwickelt werden.
- Das Wachstum erfolgt schrittweise und messbar.
- Die Arbeit erfolgt mit einer hohen Kundenorientierung.
- Ein bestehender Tunnelblick wird aufgebrochen.
- Erkenntnisse fliessen früh ein, wodurch die Weiterentwicklung an Effektivität gewinnt.
- Es etabliert sich eine Lernkultur und durch die Dokumentation des Experimentendesigns und der gewonnenen Erkenntnisse eine Wissenssicherung.



Dr. Michael Zurkinden und Antonella Rossi Harbus

> Abschied



Norbert Zurkinden - Pensionierung

Lieber Norbert, Im Frühjahr 2013 kamst du in unser Haus der Verbände als Treuhänder mit eidgenössischem Fachausweis. Du bist und warst während den über 10 Jahren bei B'VM für die Buchhaltungen der Verbände CFCH, EVS, SVDE, gynécologie suisse sowie diverse Psychiatrieverbände verantwortlich. Deine Loyalität und Treue, deine Souveränität und Kompetenz sowie dein «Seislerdialekt» schätzen wir alle sehr.

Schon bald beginnst für dich ein neuer Lebensabschnitt. Du gehst in Pension und wirst deine Mandate weitergeben. Wir danken dir für dein grosses Engagement und wünschen dir für deinen neuen Lebensabschnitt gute Gesundheit und erlebnisreiche Reisen!

Dein B'VM-Team



Eveline Hirsbrunner - Pensionierung

Liebe Eveline, seit Sommer 2018 bist du ein Teil des B'VM-Teams. Du hast als Office Managerin die Verantwortung für die Arbeitskolleginnen im Psychiatrie-Team übernommen. Selber hast du sechs Verbände des Psychiatrie- und Gesundheitswesens umsichtig administriert und begleitet. Sie alle dürfen von deinem Organisations- und Kommunikationstalent profitieren. Parallel zu deinen Arbeiten für die Mandatsgesellschaften dürfen wir immer auf deine Mitarbeit bei B'VM-internen Projekten oder auch auf deine Mithilfe in der Administration bei Beratungsprojekten zählen. Wir danken dir herzlich für dein grosses Engagement, deine Flexibilität und deine Loyalität zu unserem Team. Mit deinem wohlverdienten Ruhestand beginnt ein neues Lebenskapitel - hierfür wünschen wir dir nur das Beste.

Dein B'VM-Team

> Aus der Praxis: Begleitung des Strategie- und Governanceprozess beim Schweizerischen Verband der Strassen- und Verkehrsfachleute (VSS)

«Der VSS hat ein tragfähiges System für die Herausforderungen der Zukunft erarbeitet»

So unser Berater Lars Funk im Interview zum Strategie- und Governanceprozess des Schweizerischen Verband der Strassen- und Verkehrsfachleute (VSS), welchen er im Rahmen eines Mandats begleiten durfte. Lars Funk erklärt, warum alte Verbands-Geschäftsmodelle häufig nicht mehr funktionieren, wie der Verband die Strategieumsetzung angegangen ist, welche Herausforderungen sich gestellt haben und wie auch interne Widerstände überwunden wurden.

Das Interview ist in der Fachzeitschrift «Strasse und Verkehr», Nr. 1-2/2023 erschienen und steht uns als PDF-Datei zur Verfügung. Um das gesamte Interview zu lesen, scannen Sie den QR-Code.



Lars Funk

Tipp



Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (FMM) 10. und neu bearbeitete Auflage

Das Freiburger Management-Modell für Verbände und andere Nonprofit-Organisationen (FMM) – ein Klassiker – ist dieses Frühjahr neu in der 10. Auflage erschienen. Bewährtes und Neues wurden zusammengebracht und das in Auseinandersetzung mit einer Reihe grundlegender Veränderungen, die den Dritten Sektor zwischen Markt und Staat aktuell stark prägen. An die neue Mitautorin Dr. Karin Stuhlmann haben wir drei Fragen gestellt:

Liebe Karin, du bist bei der neu bearbeiteten 10. Auflage des Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen – «unserem FMM» – zum ersten Mal als Mitautorin dabei gewesen. Wie hast du den Schreibprozess in einer Fünfergruppe erlebt?

Ich habe mich sehr gefreut, als ich – als Praktikerin – für die Autorenschaft des FMM angefragt worden bin. Neben mir sind auch René Andessner und Philipp Erpf zum ersten Mal dabei und ich fand, dass die Kombination aus drei «Neuen» und Marko Gmür und Hans Lichtsteiner zwei langjährigen Autoren, das Team nicht nur fachlich, sondern eben auch «dynamisch» optimal zusammengestellt worden ist. An dieser Stelle auch ein Dankeschön an die bisherigen Autoren Charles Giroud und Reinbert Schauer, die den Stab an uns weitergegeben haben. Wir mussten uns aber zu «fünf» dann schon auch noch finden: wir sind ja wie gesagt fachlich breit aufgestellt und zusätzlich eine Mischung aus akademischen und praxiserfahrenen Expertinnen und Experten. Ja – wie immer bei «Diversity»: es braucht eine «Einschwingungszeit», bis die Vielfalt Früchte trägt.

Und was sind denn die Früchte? Konkret: was wurde denn nun «neu bearbeitet»?

Oh, da gibt's schon viele Änderungen – kleinere und grössere, eher formale und viel wichtiger: inhaltliche. Inhaltlich haben wir daran gearbeitet, das Modell konsistenter zu machen. So wurden Begriffe wie zum Beispiel «Vision» und «Mission» geklärt; oder Instrumente wie die «Strategie», die im FMM unter «strategischer Planung» zu finden ist. Und wir nahmen neue Entwicklungen auf wie Selbstorganisation und Agilität, Nachhaltigkeit und die digitale Transformation. Besonders Freude habe ich jedoch an etwas ganz «Kleinem»: die vormaligen «freiwilligen Helfer» heissen nun «freiwillig Engagierte» sind sie doch ganz wesentlich für viele NPO.

Und wie geht es denn nun weiter? Ruht ihr euch nun auf den geernteten Früchten aus?

Nein, das «erlauben» wir uns nicht. Einerseits sammeln wir bereits Unzulänglichkeiten, die wir in der 11. Auflage verbessern und korrigieren wollen – auch Tippfehler. Viel wichtiger ist jedoch, dass wir das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen mit neuen «Praktikerbänden» ergänzen wollen. Gerade die Zusatzbände wie beispielsweise «Organisation in Nonprofit-Organisationen» von Peter Schwarz sind teilweise veraltet und wir schreiben sie teilweise grundlegend neu. Und was mich als promovierte Psychologin dabei besonders freut: wir planen auch einen Praktikerband zu den «Menschen in NPO». Zu den freiwillig Engagierten, den ehrenamtlichen Leitenden und den Mitgliedern besteht viel Wissen und Erfahrung, welche wir teilen möchten.