

## Management

# Professionalität im Management von NPO

Alfred von Gunten

Mit zunehmender Komplexität der Führung von Nonprofit-Organisationen wird der Ruf nach Professionalisierung immer deutlicher. Besonders dann, wenn ehrenamtlich Mitarbeitende an ihre Grenzen stossen, die Finanzen in Schieflage geraten oder eine vermehrte Konkurrenzierung im Leistungsangebot mit kommerziellen Betrieben stattfindet. Im folgenden Beitrag soll anhand von drei Praxisfällen kurz beleuchtet werden, welche Gefahren unprofessionelles Verhalten in sich birgen und welche Massnahmen für eine Verbesserung der Situationen eingeleitet wurden. Anschliessend werden allgemeine Kriterien und Ansätze zur Steigerung der Professionalität aufgezeigt.

«Professionalität ist nicht primär eine Frage der Anstellung, sondern der Einstellung!». Diese Aussage hat vor einigen Jahren Alt Bundesrat und UNO-Sonderbeauftragter für Sport, Adolf Ogi, an die leitenden Organe der Schweizer Sportorganisationen zur Reflexion weitergegeben. Es lohnt sich, diesen Gedanken aufzunehmen und den Begriff der Professionalität weiter zu fassen, als er üblicherweise verwendet wird:

Professionalität bedeutet demnach der Wille und die Fähigkeit, Veränderungen im Umfeld der NPO zu analysieren, die Bedürfnisse der Anspruchsgruppen zu erkennen und in die langfristige Planung aufzunehmen (die richtigen Dinge tun), zielorientiert zu handeln und anspruchsvollen Massstäben (Qualitätsstandards) zu genügen (die Dinge richtig tun).

Dies stellt an das Management und alle Mitarbeitenden hohe Anforderungen, auf ehrenamtlicher und hauptamtlicher Ebene.

## Druck zur Professionalisierung

Will eine NPO langfristig ihren Erfolg sichern, muss sie den vielfältigen und sich oft widersprechenden Erwartungen und Bedürfnissen ihrer Anspruchsgruppen und Stakeholder gerecht werden (siehe Abbildung 1). Dabei unterscheiden diese in der Wahrnehmung der Leistungen kaum noch zwischen einer NPO und einem kommerziellen Unternehmen. Mitglieder und Kunden vergleichen zunehmend Preise und Leistungen mit anderen Anbietern. Sponsoren erwarten Spitzenleistungen mit hoher öffentlicher Wirksamkeit. Subventionsgebern müssen unabhängig der Grösse der NPO transparente Zahlen, umfassende Leistungsabrechnungen und Berichte vorgelegt werden. Der Druck zu professionellem Handeln hat eindeutig zugenommen.



Abbildung 1: Anspruchsgruppen eines Sportverbandes (Quelle: Eigene Darstellung)

Anhand der nun folgenden Praxisfälle soll aufgezeigt werden, wie sich unprofessionelles Verhalten stark auf die Entwicklung und den Erfolg der NPO auswirken kann. Zur Wahrung der Vertraulichkeit bleiben die Namen dieser Organisationen unerwähnt, die Fälle wurden leicht verändert. Die jeweiligen Kurzanalysen und Massnahmen erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit und die Präsentation als Musterlösung.

## Fall A: Abhängigkeit von Einzelpersonen

Vor etwas mehr als 20 Jahren wurde die Stiftung «A» zwecks Aufbau und Führung eines Waisenhauses in einem Krisengebiet Afrikas durch ein Schweizer Ehepaar gegründet. Seitdem hat sich das Hilfswerk stetig weiterentwickelt, neue Aufgaben und Betriebe sind dazugekommen. Entsprechend ist auch die Zahl der Mitarbeitenden gestiegen, ebenso der Bedarf an finanziellen Mitteln. Das Fundraising in der Schweiz wurde intensiviert und teilweise professionalisiert. Nachdem seit mehreren Jahren verschiedenen Geschäftsführungen infolge «Kompetenzüberschreitung» und unterschiedlichen Zielvorstellungen gekündigt wurde, hat das Gründerehepaar wiederum die operative Leitung der Stiftung übernommen. Inzwischen wurden weitere Konflikte mit Mitarbeitenden an die Öffentlichkeit getragen und haben dem Image des Hilfswerks in der Schweiz grossen Schaden zugefügt. Der Stiftungsrat ist mittlerweile stark zerstritten, es wird nur noch via Anwälte kommuniziert. Die Spendeneingänge sind merklich zurückgegangen.

## Kurzanalyse:

Das Gründerehepaar nimmt seit Bestehen der Stiftung prägenden Einfluss auf die strategische und operative Leitung des Hilfswerks und führt dieses nach eigenen Vorstellungen wie eine Einzelfirma. Es fehlt an gegenseitigem Vertrauen und am Willen, die zukünftige Entwicklung breiter abzustützen. Auch konstruktive Beiträge werden als persönliche Angriffe empfunden. Es wird viel Zeit und Energie zur Rechtfertigung der eigenen Positionen aufgewendet, was sich merklich auf die Effektivität

auswirkt. Das weitere Fortbestehen der Stiftung ist ernsthaft gefährdet

## Massnahmen:

Es drängt sich eine umfassende Standortbestimmung und Neuausrichtung des Hilfswerks auf. Die strategische und operative Führungsebene muss entflochten und breiter abgestützt werden. Personelle Abhängigkeiten sind unbedingt zu vermeiden. Der gesamte Prozess muss offen und transparent kommuniziert werden.

## Fall B: Personelle Überforderung

Der nationale Sportverband B vereinigt 10 Regionalverbände und 95 lokale Clubs in der ganzen Schweiz. Auf Drängen des Zentralvorstandes wurde der Verband vor kurzem restrukturiert mit dem Ziel, neue Aufgaben wahrzunehmen, die Organisation zu straffen und generell die Leistungsfähigkeit zu erhöhen. Die Erwartungen an die Geschäftsführung und die Geschäftsstelle sind in der Folge erheblich gestiegen, nachdem viel über Qualitäts- und Effizienzsteigerung gesprochen wurde. Bereits ein halbes Jahr nach Beginn der Umsetzung der Restrukturierung häufen sich die Reklamationen seitens der Clubs und Regionalverbände. Eine überforderte Geschäftsführung, gereizte Mitarbeitende, eine unausgereifte IT-Lösung und knappe Finanzen bringen den Sportverband in erhebliche Schwierigkeiten.

## Kurzanalyse:

Mit der Restrukturierung wurden der Geschäftsstelle Aufgaben übertragen, welche zuvor durch die Regionalverbände wahrgenommen wurden, u.a. die gesamte Wettkampfplanung und – Administration sowie die Nachwuchsförderung. Die Komplexität der Aufgabenstellungen und die Arbeitsmenge wurden deutlich unterschätzt. Statt einer schrittweisen Umsetzung unter Einbezug aller Beteiligten wurden die Aufgaben kurzfristig auf einen Stichtag hin umverteilt. Gepaart mit einer unausgereiften IT-Lösung sowie Mitarbeitenden, welche mangels Zeit nicht richtig in ihr neues Aufgabengebiet eingeführt wurden, lässt die Arbeitsqualität zu wünschen übrig.

**Massnahmen:**

Eine vertiefte Analyse ist durchzuführen. Gemeinsam mit der Basis sind Lösungsansätze zu suchen, welche innert nützlicher Frist zu einer Verbesserung der Situation führen. Auch heikle Themen wie die Rückdelegation bestimmter Aufgaben, die Neubesetzung von anspruchsvollen Schlüsselstellen sowie die Erhöhung der Mitgliederbeiträge müssen offen diskutiert werden. Die IT-Lösung ist durch neutrale Spezialisten zu überprüfen, entsprechende Massnahmen zur Optimierung sind einzuleiten.

**Fall C: Rückläufige Spendeneinnahmen**

Trotz grössten Bemühungen schafft es die Sozialinstitution C nicht, die bisherigen Spendeneinnahmen zu halten, obschon von einer hohen Zufriedenheit der Anspruchsgruppen ausgegangen werden kann. Die bestehende Spenderdatenbank, integriert in eine klassische Adressverwaltung, enthält nur wenige Informationen über die Spendergruppen und deren Spendenverhalten. Gezielte Aktionen zur Gewinnung von Neuspendern, u.a. ein Suppentag in mehreren Schweizer Städten, haben zwar Anklang gefunden und einige Barspenden eingebracht. Unter dem Strich haben diese und ähnliche Aktionen jedoch nicht viel mehr als die Selbstkosten gedeckt. Auf Vermittlung eines Vorstandmitgliedes wurden jetzt Benefizkonzerte sowie eine PR-Kampagne in Zusammenarbeit mit einer Marketing-Agentur in die Planung aufgenommen.

**Kurzanalyse:**

Für das Fundraising besteht weder ein Konzept noch sind die Verantwortlichkeiten verbindlich festgelegt. Der Vorstand beschliesst laufend über Aktionen und Massnahmen, welche durch die Geschäftsführung oder einzelne Vorstandsmitglieder beantragt und ad hoc umgesetzt werden. Die Datenbanklösung erweist sich als wenig effizient und erfüllt die Bedürfnisse der NPO nicht.

**Massnahmen:**

In Einklang mit den verfügbaren finanziellen Möglichkeiten der NPO: Vertiefte Analyse der Ist-

Situation unter Einbezug der gesamten Leistungserbringung. Erarbeitung eines Fundraising-Konzeptes, Bildung eines organisatorischen Bereiches für die Mittelbeschaffung, Aus- und Weiterbildung der betroffenen Mitarbeitenden, Zusammenarbeit mit einer bewährten Fundraising-Agentur, insbesondere für den Ausbau und den Unterhalt der Spenderdatenbank.

**Steigerung der Professionalität**

Zur Steigerung der Professionalität sind im Sinne der «Business Excellence» periodisch die Ziele, die Strukturen und Leistungen der NPO zu überprüfen sowie Programme und gezielte Massnahmen zur Weiterentwicklung des Managements und der Mitarbeitenden (Milizer und Profis) vorzusehen.

Als praxiserprobtes Raster für die Ausrichtung der NPO haben sich folgende sieben Erfolgsfaktoren bewährt:<sup>1</sup>

- ♦ Zielorientierung (Erarbeitung und Anpassung der Führungsinstrumente)
- ♦ Effizienz-/ Effektivitätsorientierung (evtl. Einführung eines QMS)
- ♦ Zukunftsorientierung
- ♦ Marketing-Orientierung (Klare Positionierung der NPO und ihrer Leistungen, wirkungsvolles Management der Austauschbeziehungen)
- ♦ Innovation

**Professionelle Ansprüche an die Mitarbeitenden<sup>2</sup> der NPO**

Wie in anderen Betrieben auch, haben die Mitarbeitenden entscheidenden Einfluss auf die Wahrnehmung und den Erfolg der NPO, wenn auch unter vergleichsweise unterschiedlichen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen. Hohen Erwartungen der Anspruchsgruppen stehen meist beschränkte Ressourcen (Mitarbeitende, Finanzen, IT etc.) und ehrenamtliches Wirken gegenüber. Entsprechend ist das NPO-Management gefordert, die Zusammenarbeit aller Mitarbeitenden bestmöglich zu organisieren, sie auf die anspruchsvollen Aufgaben vorzubereiten und ihre Professionalität zu fördern.



Abbildung 2: Professionelle Ansprüche an eine NPO-Führung (Quelle: Eigene Darstellung)

Zur Steigerung der Professionalität müssen Massnahmen und Programme für Milizer und Profis institutionalisiert werden. Dabei ist den unterschiedlichen Rollen und Bedürfnissen dieser beiden Gruppen Rechnung zu tragen. Nachfolgend werden einige Massnahmen aufgeführt, welche sich in der Praxis bewährt haben. Die Auflistung kann selbstverständlich durch weitere gezielte Massnahmen ergänzt werden.

**Allgemeine Massnahmen:**

- ♦ Erarbeiten bzw. Anpassen der relevanten Führungsinstrumente (Leitbild, Konzepte, Planungsdokumente etc.)
- ♦ Optimale Aufbauorganisation und effizientes Prozessmanagement mit Abstimmung der Aufgaben- und Kompetenzzuweisungen für Milizer und Profis
- ♦ Aufgabenstellungen nach Vorgabe der gültigen Führungsinstrumente

- ♦ Förderung der Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Milizern und Profis Hauptamt
- ♦ Regelmässige Durchführung von Klausurtagungen

**Spezifische Massnahmen für Milizer:**

- ♦ Erarbeiten von detaillierten Funktionsbeschreibungen im Kontext mit der zu Grunde liegenden Management-Strategie
- ♦ Gute Einführung in das Milizamt
- ♦ Spezifische Aus- und Weiterbildung im Bereich NPO-Management, insbesondere auch zur Förderung des Verständnisses der Rollenteilung zwischen Milizern und Profis
- ♦ Zeitgerechte Information
- ♦ Einführung in bestehende Kommunikationskanäle (z.B. Intranet) für eine effiziente Amtsausführung
- ♦ Entlastung der Milizer von Routinearbeiten

**Spezifische Massnahmen für Profis:**

- ♦ Erarbeiten von detaillierten Stellenbeschreibungen im Kontext mit der zu Grunde liegenden Management-Strategie
- ♦ Soll-Ist-Vergleiche Anforderungsprofile – Stellenbesetzungen
- ♦ Umfassendes Einführungsprogramm ins Aufgabengebiet
- ♦ Individuelle Zielvereinbarungen
- ♦ Kontinuierliche Aus- und Weiterbildung. Besonderes Augenmerk ist neben den Kernaufgaben der Arbeitstechnik und den IT-Anwenderkenntnissen zu schenken
- ♦ Gezielte Weiterbildung im Projektmanagement
- ♦ Förderung der Teambildung
- ♦ Organisation von Erfahrungsaustausch und Praktika in anderen Betrieben
- ♦ Massnahmen zur allgemeinen Zufriedenheit der Mitarbeitenden (z.B. angemessene Entlohnung und Sozialleistungen für die Hauptamtlichen)
- ♦ Unterstützung des Gleichgewichts zwischen Berufs- und Privatleben (Work Life Balance)

### Outsourcing spezifischer Aufgaben und Leistungen

Nicht jede Aufgabe und Leistung muss zwingend durch die NPO selber wahrgenommen bzw. erbracht werden. Die Fokussierung auf das Kerngeschäft ermöglicht den Blick auf sinnvolle und effiziente Outsourcing-Lösungen, z.B. in den Bereichen Fundraising, Personalrekrutierung und IT. Zu beachten ist, dass die ausgelagerten Prozesse mit den übrigen Leistungen der NPO abgestimmt werden, das Management jederzeit seine Führungsrolle wahrnehmen kann. Risiken beim Outsourcing bestehen insbesondere bei der Einbindung der Leistungserbringer (Gefahr der Eigendynamik, losgelöst von der Planung der NPO), bezüglich der Qualität der ausgelagerten Leistungen und der Abhängigkeit von Drittunternehmen. Es lohnt sich, zukünftige Partner eingehend zu prüfen, die genauen (Voll-) Kosten zu evaluieren, Referenzen

einzuholen und beim Vertragsabschluss Ausstiegsklauseln auszuhandeln. Mittlerweile haben sich neben dem klassischen Outsourcing auch Kooperationen mit nahe stehenden Organisationen (z.B. eine enge Zusammenarbeit im IT-Bereich) bewährt. Auf jeden Fall als sehr hilfreich und nützlich hat sich das periodische gemeinsame Treffen mit den wichtigsten externen Lieferanten und Dienstleistern der NPO erwiesen, mit dem Ziel die Kommunikation untereinander zu fördern und Synergien zu nutzen.

### Ausblick

Im Sinne des eingangs umschriebenen Verständnisses von Professionalität werden sich in Zukunft NPO noch intensiver mit dem Thema Professionalisierung auseinandersetzen müssen. Die globalen gesellschaftlichen Veränderungen, die zunehmende Kommerzialisierung und Internationalisierung des

Dritten Sektors<sup>3</sup> und die daraus resultierenden neuen Konkurrenzsituationen erfordern vollste Aufmerksamkeit und vermehrtes professionelles Handeln.

### Fussnoten

<sup>1</sup> Vgl. Helmig/Purtschert 2005, S. 328 ff.

<sup>2</sup> Gemeint sind hier alle Mitarbeitenden der NPO, Milizler und Profis.

<sup>3</sup> Vgl. Helmig/Purtschert 2005, S. 5 ff.

### Literaturverzeichnis

Helmig, B./Purtschert, R., *Nonprofit-Management, Beispiele für Best-Practices im Dritten Sektor*, Wiesbaden, 2005.

### Anhang zum Autorentext

#### Arbeiten Ihre NPO professionell?

Auswahl möglicher Kriterien zur Beurteilung der Professionalität	
Kriterien	Mögliche Standards (Beispiele)
Ausrichtung der NPO	Die NPO verfügt über ein Leitbild, welches mit der Basis periodisch abgestimmt wird.
Struktur	Die Verbandsstruktur begünstigt eine hohe Effizienz der NPO.
Planung	Lang-, mittel- und kurzfristige Planung sind institutionalisiert.
Qualitätsmanagement	Zertifizierung erfolgt oder wird angestrebt.
Finanzen	Die NPO verfügt über ausreichend eigene Mittel. Die Finanzperspektiven vermitteln ein positives Bild.
Erscheinungsbild	Einheitliches, erkennbares und konsequent umgesetztes Corporate Design bei allen Schriftlichkeiten der NPO.
Erreichbarkeit	Öffnungszeiten der Geschäftsstelle, telefonische Erreichbarkeit sind auf die Bedürfnisse der Anspruchsgruppen ausgerichtet.
Dienstleistungsverhalten	Die Mitarbeitenden der NPO zeichnen sich durch eine ausgesprochen hohe Service-Bereitschaft aus.
Schriftlichkeiten	Rechtschreibung, stilsicherer Ausdruck, aussagefähige, zur NPO stimmige Inhalte.
Website	Auf die Anspruchsgruppen zugeschnitten, benutzerfreundlich, aktuell und vollständig. Corporate Design wird umgesetzt.
Geschäftsbericht	Vollständig, transparent und aussagekräftig gemäss Vorgaben Swiss GAAP FER 21.
Vertraulichkeit	Vorgaben zum Schutz der Vertraulichkeit sind schriftlich festgehalten und werden regelmässig überprüft.

Abbildung 3: Auswahl möglicher Kriterien zur Beurteilung der Professionalität (unvollständig, muss branchenspezifisch erweitert bzw. angepasst werden) (Quelle: Eigene Darstellung)

### Der Autor



**Fredi von Gunten / fredi.vongunten@swisshiking.ch**

Fredi von Gunten; Eidg. dipl. Bankfachmann, dipl. Sportmanager VMI/Swiss Olympic. War 15 Jahre bei einer Grossbank als Kaderangestellter in den Bereichen Ausbildung, Planung und Organisation tätig. Von 1992 -1999 Geschäftsführer des Schweizer Alpenclubs SAC, Finanzchef des Internationalen Dachverbandes der Alpinverbände UIAA. Seit 1999 Beratung und Übernahme befristeter Geschäftsführungen von Nonprofit-Organisationen, zurzeit Geschäftsführer der Schweizer Wanderwege SAW sowie Inhaber der NPO Support GmbH in Thun.