



«Unternehmerische Führung und Kultur in NPO»

VMI / B'VM Netzwerkanlass

Donnerstag, 11. Januar 2024
Hotel Bern



Programm und Ablauf

Zeit	Thema	Wer
17.15	Begrüßung und Programm	B'VM
17.25	«Das Konzept der Unternehmerischen Führung und Kultur» Input: Die 5 Dimensionen der unternehmerischen Führung und Kultur sowie Fallbeispiele aus Nonprofit-Organisationen	VM
18.00	«Wie sieht es in der Praxis aus...?» Vernetzen: Austausch unter den Teilnehmenden in Gruppen, um die eigenen Erfahrungen und Eindrücke zu teilen	B'VM
18.30	Abschluss und Netzwerk-Apéro	B'VM



Verbandsmanagement Institut
Weiterbildung in NPO-Management
Universität Freiburg Schweiz

Netzwerkanlass von VMI und B'VM Unternehmerische Führung und Kultur in NPO

Markus Gmür & Philipp Erpf
Verbandsmanagement Institut (VMI)

Unternehmerische Führung und Kultur in Non-Profit-Organisationen

1. Was wir darunter verstehen und damit vermitteln wollen
Rückblick auf unsere Forschung
2. Was Erfolgsbeispiele aus der Praxis zeigen
Unsere neueste Buchpublikation
3. Wie Ihr das auf Eure eigene Praxis übertragen könnt
Unser neuer Intensiv-Lehrgang

1. Was wir darunter verstehen und vermitteln wollen

«Unternehmerische Führung ist für unsere NPO überhaupt nicht relevant, weil wir ja gar kein Einkommen am Markt generieren!»

(Kommentar zum Label-Anlass 2019)



Was unternehmerische Führung und Kultur in NPO bedeutet:

- eine Haltung, die sich an Entwicklungsmöglichkeiten orientiert und nicht zögert, sich von Gewohnheiten und Routinen zu lösen.
- eine Führung, die Perspektiven aufzeigt und einen Entfaltungsraum für Mitglieder oder Mitarbeitende bietet – zusammen mit einer gemeinsamen Kultur an der Basis, diese Räume auch auszufüllen.
- ein waches Bewusstsein darüber, dass man einmal aus einer mutigen zivilgesellschaftlichen Initiative hervorgegangen ist und diese Energiequelle immer wieder einmal angezapft werden sollte.
- eine Überzeugung, dass Veränderungen mehr Chancen als Gefahren in sich tragen, und Stärken zur Geltung bringen können.

1. Proaktivität

Das Aktivitätsfeld aufmerksam beobachten und frühzeitig gestalten statt erst auf bewährte Initiativen anderer Organisationen zu reagieren

2. Innovation

Besondere Aufmerksamkeit auf kontinuierliche Verbesserungen und Erneuerungen im Leistungsangebot legen.

3. Risikobereitschaft

Entwicklungsschritte wagen und begrenzte Rückschläge einkalkulieren.

4. Mitarbeiterautonomie und gemeinschaftliche Mobilisierung

Förderung von Initiativen an der Basis und in den Arbeitsteams sowie ausgeprägte Delegation von Verantwortung und Entscheidungskompetenz.

5. Selbstbehauptung und kooperative Mobilisierung

In Auseinandersetzung mit Konkurrenten oder anderen Herausforderungen selbstbewusst und kämpferisch agieren. Kooperationspartner danach auswählen, wie sie die eigene Organisation weiter voranbringen können.



**Zukunfts-
orientierung
& Aktivierung**

CH Sportvereine (Rafael Meier)



Sozialunternehmen (Jonas Baumann)



Spitex- und ASPS-Dienste
(Ueli Löffel)

Deutsche
Wirtschaftsverbände
(Dorothea Stock)



CH (Wohnbau-) Genossenschaften (Ueli Löffel)

Was wir aus unseren bisherigen Forschungen schliessen:

- dass Organisationen mit einem ausgeprägten unternehmerischen Profil überdurchschnittlich erfolgreich sind,
- was aber auch daran liegen kann, dass eine erfolgreiche Entwicklungsgeschichte erst die notwendigen Spielräume für unternehmerische Führung und Kultur eröffnen,
- dass man in vielen Bereichen durchaus auch ohne eine ausgeprägt unternehmerische Ausrichtung erfolgreich sein kann,
- dass man aber sicher nichts falsch macht, wenn man einen Schritt in Richtung einer unternehmerischen Führung und Kultur geht und
- dass man hinterher definitiv sehr stolz darüber sein wird!

2. Erfolgsbeispiele aus der Praxis

Unsere neueste Buchpublikation





ARE YOU READY...



Erstausgabe

Unternehmerische Führung und Kultur in Non-Profit-Organisationen Erfolgsbeispiele und aktuelle Trends

Regie:

Philipp Erpf
Markus Gmür

Drehbuch:

30 Kapitel und 40 Autor:innen

Teil I: Unternehmerische Führung und Kultur

1. Die Idee der unternehmerischen Führung im Dritten Sektor
2. Internationale Managementforschung zu Unternehmerischer Führung und Kultur in Non-Profit-Organisationen
3. Fallstudienüberblick und Methodik



Das Buch kann heute (mit einer persönlichen Widmung 😊) zum Spezialpreis von 39 CHF (statt 55.50) erworben werden!

Zahlreiche Beispiele von NPOs aus verschiedenen Bereichen dienen als Benchmarks für unternehmerische Führung



3. Wie Ihr das auf Eure eigene Praxis übertragen könnt

Unser neuer Intensiv-Lehrgang

Drei thematische Ausbildungspakete

Diplom-Lehrgang: Professionelles und systematisches NPO-Management

- Modul 1: Intensiv-Lehrgang Freiburger Management-Modell
- Modul 2: Intensiv-Lehrgang Planung, Controlling und Organisation
- Modul 3: Intensiv-Lehrgang Wirkungsvolles Marketing
- Modul 4: Intensiv-Lehrgang Effizientes Ressourcen-Management
- Modul 5: Begleitmodul zur Erarbeitung der Diplomarbeit und Peer Consulting

CAS: Digitalisierung & Agilität in NPO

- Modul 1: Intensiv-Lehrgang Agilität
- Modul 2: Intensiv-Lehrgang Unternehmerische Führung und Kultur ODER Digitales Fundraising
- Modul 3: Intensiv-Lehrgang Digitale Transformation

CAS: Führung & Unternehmertum in NPO

- Modul 1: Intensiv-Lehrgang Mitarbeitendenführung
- Modul 2: Intensiv-Lehrgang Unternehmerische Führung und Kultur
- Modul 3: Intensiv-Lehrgang Strategische Führung



- Drei fokussierte Weiterbildungspakete, die einfach zu verstehen sind
- Jeder Intensiv-Lehrgang ist auch einzeln als Wochenkurs buchbar
- Danach kann entschieden werden, ob die Lernreise weitergeht
- Lehrgangswochen neu von Montag (statt Sonntag) bis Freitag





Intensiv-Lehrgang «Unternehmerische Führung und Kultur in NPO»

Datum: 3. Juni - Freitag 7. Juni 2024

Ort: Universität Freiburg

Mehr Informationen unter:

<https://www.vmi.ch/de/npo-wissen-gezielt-vertiefen/unternehmerisches-management/>

«Meine 12 Wünsche» für die NPO-Forschung und -Praxis für das Jahr 2022



**... habe ich nur einen Wunsch:
Lest viele Bücher!**



Herzlichen Dank für Eure Aufmerksamkeit!
Und auf einen inspirierenden Networking Anlass!

Philipp Erpf
philipp.erpf@vmi.ch

Markus Gmür
markus.gmuer@vmi.ch

«Wie sieht es in der Praxis aus...?» Mentimeter-Umfrage: Worin sich unternehmerische Führung und Kultur ausdrückt

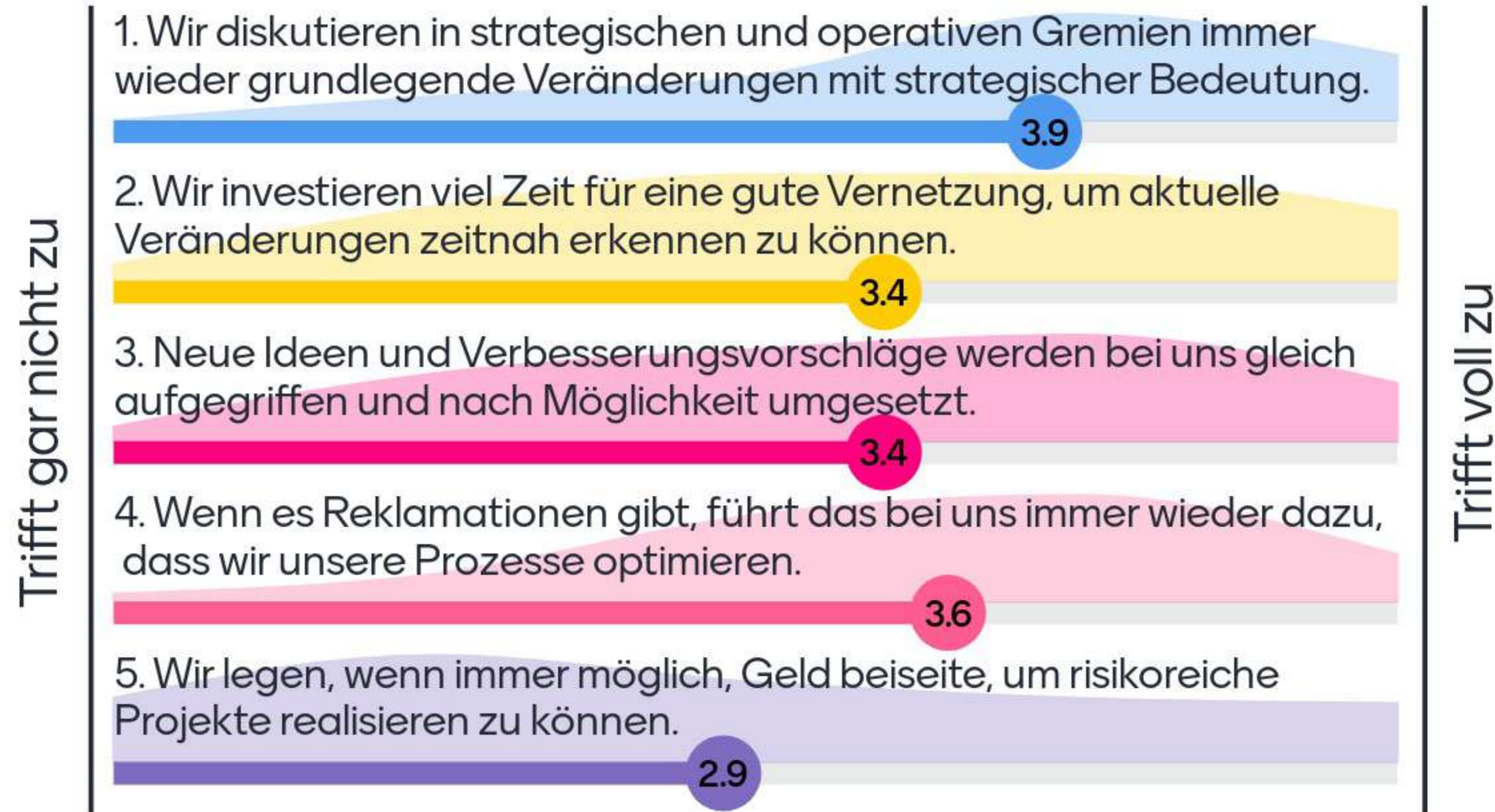


Füllen Sie bitte die Mentimeterumfrage aus:
QR-Code mit dem Smartphone scannen
oder www.menti.com & Code: 2631 1127

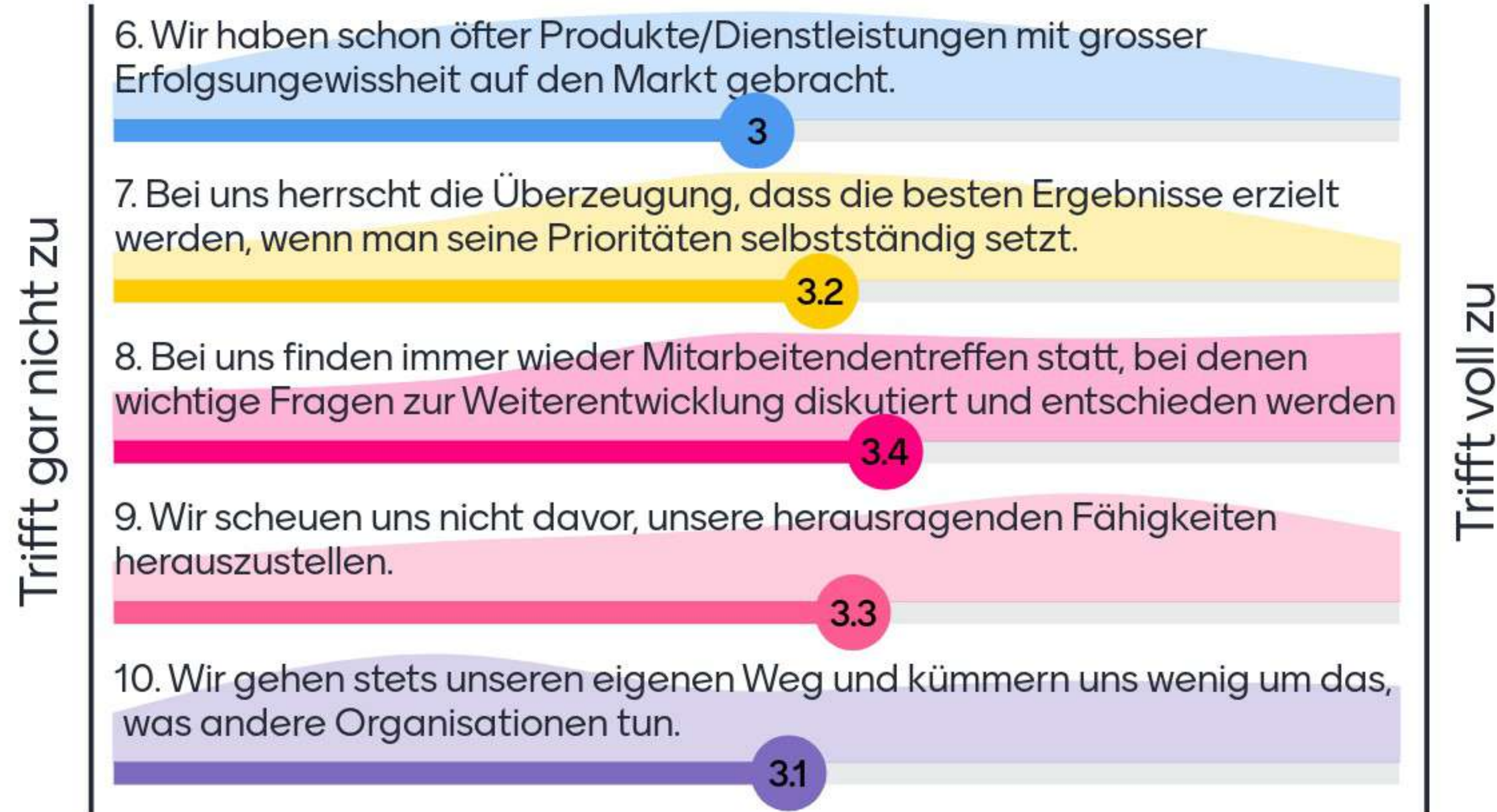
Insgesamt **10 Fragen** zu den 5 Dimensionen.

- Beispiel Frage: **«*Neue Ideen und Verbesserungsvorschläge werden bei uns gleich aufgegriffen und nach Möglichkeit umgesetzt.*»**
- **Bewertung auf einer 5er Skala: 1=trifft gar nicht zu bis 5=trifft voll zu**

1 Unternehmerische Führung / Kultur



2 Unternehmerische Führung / Kultur



«Wie sieht es in der Praxis aus...?» Austausch in Gruppen: Worin sich unternehmerische Führung und Kultur ausdrückt

«Neue Ideen und Verbesserungsvorschläge werden bei uns gleich aufgegriffen und nach Möglichkeit umgesetzt.»		
Organisation	Massnahme	Grenzen

- **10 Flipcharts** mit jeweils **1 Frage** aus Mentimeter stehen im Raum
- Sie wählen für sich ein Flipchart aus (max. **10 Personen pro Flipchart**)
- Sammeln Sie in der Gruppe am Flipchart Diskussionsbeiträge zu folgenden Leitfragen:
 - Namen von Organisationen notieren, die in dieser Frage besonders ausgeprägt sind (anwesende oder ggf. auch andere bekannte NPO)
 - Massnahmen, an denen man offensichtlich erkennt, was eine NPO für die entsprechende Ausrichtung tut (aus eigener Anschauung benannt)
 - ggf. Grenzen benennen, die man aus eigener Erfahrung kennt, die eine Organisation daran hindern, eine entsprechende Ausrichtung zu erreichen
- Team B'VM und Team VMI zirkuliert
- Keine Präsentation im Plenum > Fotokoll

1.

Wir diskutieren in strategischen und operativen Gremien immer wieder grundlegende Veränderungen mit strategischer Bedeutung.

1) Organisation	Massnahme	Gremien
BNF Solofric2 Diskussions- punkte	Einbezug operative Basis bei Strategie- entwicklung funktionierende Praxis zur Strategie machen (und nicht umgekehrt) Balance Strategie vs. operative Umsetzung Strategie: so viel wie nötig, so wenig wie möglich wie operationalisieren? unbestimmt laufend Strategiediskussion Vertrauen zw. oper. & strat. Führungs- gremien → Zentrale	wer/wie wird entschieden interne Durch- setzung aufgrund eines guten Entscheids Ressourcen, z.B. • finanziell • personell

2.

Wir investieren viel Zeit für eine gute Vernetzung, um aktuelle Veränderungen zeitnah erkennen zu können.

2) Organisation

Maßnahme

Grenzen

digital & analog
Zielgruppenorientiert

Ressourcen

3.

Neue Ideen und
Verbesserungsvorschläge werden
bei uns gleich aufgegriffen und nach
Möglichkeit umgesetzt.

3)
Organisation

Massnahme

Grenzen

Antwort inner 48h →
BGFREIBLICK

LOC

SAH Bern

Swiss Olympic

Kinderfreunde Bern

Triage:
→ operativ → GL
→ strategisch → Vorstand

Proaktiv Vorschläge
abholen

Online Erfassungstool

Feedback von Mietern
wird immer abgefragt
nach Vermietung

Std - Kapazität
(Ressourcen)

Ressourcen für
Bearbeitung +
Umsetzung

Grösse der
Organisation
politisches System

Prüfung, ob umsetz-
bar

4.

Wenn es Reklamationen gibt, führt das bei uns immer wieder dazu, dass wir unsere Prozesse optimieren.

4

4)

Organisation

Massnahmen

Grenzen

Organisation	Massnahmen	Grenzen

5

5.

Wir legen, wenn immer möglich, Geld beiseite, um risikoreiche Projekte realisieren zu können.

5) Organisation	Massnahme	Grenzen
• Klinik • Pro Juventute • Cyst. Fibrose Schweiz • Velafrica • DSJ • TCS ? • Mobility ?	• Risikokapital einbudgetieren → neue Produkte als "Marktanalyse" → (begrenzte) Rückschläge • Prozesse und Instrumente, um Innovationen zu ermöglichen • Haltung + Kultur pflegen/fördern (inkl. Vision/Mission) • evtl. separate Abteilung mit separater Finanzierung	• Bewusstsein fehlt • Mittel fehlen, aber: %-Satz budgetieren und/oder Mittel für Innovationen anwerben • Geschäftsmodell, Branche • Mut fehlt (Geld für schlechte Zeiten halten) • Know-How, Kompetenzen • Vorgaben der Geldgeber (z.B. öff. Hand) • Legitimation (ggü. Mitgliedern) • Bedarf, in andere zu investieren (z.B. Löhne, MA)

6.

Wir haben schon öfter
Produkte/Dienstleistungen mit
grosser Erfolgsungewissheit auf den
Markt gebracht.

6)

Organisation

Massnahme

Freuten
A. hat das
Risiko eingez.

Elternruf

Beratung via Chat

- ▶ sich Zeit geben ^{3.J.}
- ▶ fin. Lagnis (spenden!)
- ↳ IMAGE+

LH ZE

HHI

"Wellnessprod."

- ▶ Glaubwürdigkeit
- ▶ Auswirkung auf andere L. & national
- ▶ fin. Erfolg?

LH TG

Masken f. Schlafapnoe
↳ Schon für fittig

- ▶ Datenschutz
- ▶ Akzeptanz Gesamtorg?
- ▶ fin. Erfolg?

ZE Wanderwege

VIA BERNA

- ▶ Akzeptanz bei Tourismusorg.
- ▶ Qualitätsanford.
- ▶ gesetzliche Vorg.
- ▶ Partizipationspartner priorisiert
- ▶ Finanzierung

Stiftung f. CH
Fahrende

"öffentlichkeits-
arbeit für biol-
getigen (ausl.)

- ▶ Gelder aus Leistungsverb. CH
- ▶ Exponieren
- ▶ Verständnis des eigenen Klientel
- ▶ rechtl. grundl.

DSJ

easyrote zu Dach-
verband

- ▶ Neutralität einhalten
- ▶ Datenschutz
- ▶ bachstum des Org.

7.

Bei uns herrscht die Überzeugung, dass die besten Ergebnisse erzielt werden, wenn man seine Prioritäten selbstständig setzt.

7)
Organisation

Massnahme

✓
Grenzen

Rekrutierung:
Arbeitsweise
miteinbeziehen

Gemeinsames
Menschenbild

Kommunizieren vom
Erreichten

Führung
(Mikromanagement)

Vision / Strategie

Leistungsaufträge

Strategische
Führung

8.

In unserer Organisation finden immer wieder Mitarbeitendentreffen statt, bei denen wichtige Fragen zur Weiterentwicklung der Organisation diskutiert und entschieden werden.

8)

Organisation	Massnahmen	Grenzen
UNIA BAG	KONFERENZEN Brown Bag Meetings (Innovationen)	GRÖSSE, ZEIT, GEOGRAPHIS. Ressourcen (persönliche) Ehr. Realisierung der Ideen
Theater- Verband	Informationen im Vorfeld > Diskussionen zusammen	Disziplin (alle hören die Informationen ab)
BSD → SBS Schuldenberatung Bern → Schweiz	Retraite (+) Nachtreffen verschiedene Aufgaben: Mix	Ressourcen: <u>Zeit</u> + Finanzen
Vétérinaires Sans Frontières	Retraiten, Partizipa- tionsgefässe, Sharepoint	Partizipation MA aus Afrika (nur digital, Inter- netverbindungen)

9.

Wir scheuen uns nicht davor, unsere herausragenden Fähigkeiten herauszustellen.

9

9)

Organisation	Massnahmen	gezielt
VMI	Penetration im positiven Sinne, Vernetzung	
Pfadi Schweiz	Kampagne "Das muss ein echter Pfadi sein"	träge Verbandsdemokratie
Unihockey	Übertragungen im TV	Engagement Freiwillige
Spielgruppen	Präsenz an Fachtagungen etc.	Knowhow
Stiftung Batterberg	soziale Medien Kontaktpflege	verschiedene Zielgruppen, limitierte Mittel Alleinstellungsmerkmal identifizieren echter Mehrwert bieten

10.

≠ Mangelnde Bereitschaft
von anderen zu Lernen.

Wir gehen stets unseren eigenen
Weg und kümmern uns wenig um
das, was andere Organisationen tun.

10

10)

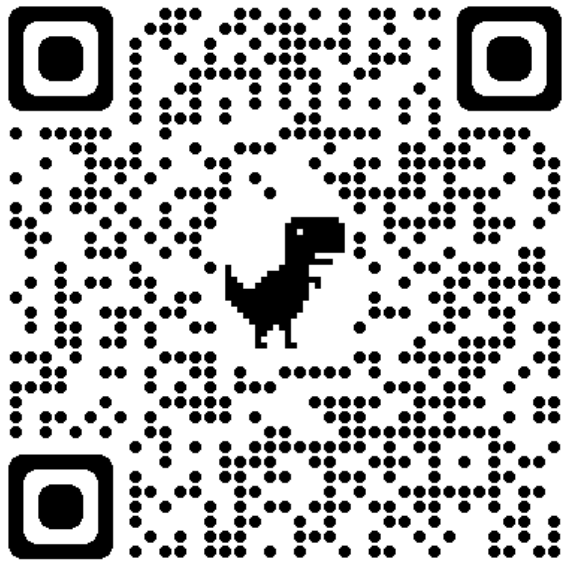
Organisation	Massnahmen	Grenzen
SGO-Stiftung	- Fokus auf Purpose (Sinn, Zweck, Vision) - Mut an konventionelle Ideen / Projekten fördern.	- Fehlende finanzielle Mittel
IGGH	- Selbstbewusst den eigenen Weg gehen. - Selbstbestimmt agieren.	- Fremdbestimmung (negative Erlebnisse)

Wir wünschen Ihnen ein erfolgreiches 2024

Austausch und Unterstützung finden Sie hier



Beratungsgruppe für
Verbandsmanagement



Verbandsmanagement
Institut

