
Die 22 Bausteine für erfolgreiches NPO-Management

Mit den folgenden 22 Bausteinen sollen konkrete Anregungen und Ideen gegeben werden, wie ein Management von Verbänden, Vereinen oder Kammern ausgestaltet werden kann, wo Schwerpunkte gesetzt werden und welche Fragen zielführend sein können. Die 22 *Bausteine für erfolgreiches NPO-Management*© lauten:

- Baustein 1: Die Vision für die Organisation formulieren
- Baustein 2: Die strategischen Schwerpunkte definieren
- Baustein 3: Die Ziele für die NPO formulieren
- Baustein 4: Die Dienstleistungen mit Mehrwert für die Mitglieder identifizieren
- Baustein 5: Die bestehenden Mitglieder (ein)binden
- Baustein 6: Potenzielle Mitglieder identifizieren
- Baustein 7: Potenzielle Mitglieder erfolgreich akquirieren
- Baustein 8: Den Mitgliedern attraktive Plattformen bieten
- Baustein 9: Die Finanzarchitektur überprüfen
- Baustein 10: Die Finanzarchitektur zukunftsfest gestalten
- Baustein 11: Ein Qualitätsmanagement aufsetzen und begleiten
- Baustein 12: Die internen Prozesse auf den Prüfstand stellen
- Baustein 13: Partner für hochwertige Mitgliederservices finden
- Baustein 14: Stakeholder professionell ansprechen und pflegen
- Baustein 15: Allianzen für einen stärkeren Einfluss bilden
- Baustein 16: Netzwerke strukturiert auf- und ausbauen
- Baustein 17: Mitarbeiterkapazitäten gezielt einsetzen
- Baustein 18: Mitarbeiter schulen und motivieren
- Baustein 19: Die Kunst der professionellen Kommunikation
- Baustein 20: Die Kunst der Wahl der wirksamen Kommunikationsmedien
- Baustein 21: Ein modernes Corporate Design umsetzen
- Baustein 22: Die Fähigkeit für Veränderungen und Innovationen erhalten

Einleitung

Aus den *fünf Kompetenzfeldern* lassen sich diverse Ansatzpunkte für ein erfolgreiches Verbandsmanagement ableiten. Wenn es das Ziel ist, die NPO fortlaufend weiterzuentwickeln und mehr als den originären Auftrag umzusetzen, den Satzung und Mitglieder ihr geben, dann können die folgenden 22 Bausteine in unterschiedlicher Ausprägung Ideen und Ansatzpunkte für Entwicklung bieten, um die verfügbaren finanziellen, personellen Ressourcen und Kompetenzen bestmöglich zu nutzen. Klare Prämissen für die Relevanz der Bausteine sind:

1. Die NPO möchte Mitglieder und Stakeholder zufriedenstellen.
2. Die NPO möchte eine starke Stimme in dem Chor der Interessenvertretungen sein.
3. Die NPO möchte ein hohes Maß an Glaubwürdigkeit besitzen und erhalten.

Um diese Prämissen zu verfolgen, empfehlen sich:

1. Eine oder mehrere Führungspersönlichkeiten im Ehrenamt
2. Einige kompetente Mitarbeiter
3. Eine solide Finanzbasis
4. Der Wille zur Veränderung
5. Ein Anspruch an Professionalität und Ergebnisqualität

Die 22 Bausteine lassen sich den fünf Kompetenzfeldern zuordnen:

1. Strategie
2. Produkte und Prozesse
3. Netzwerke und Kommunikation
4. Finanzarchitektur
5. Humankapital und Führung

Allerdings sind die 22 Bausteine nicht für jede NPO in gleicher Intensität relevant, und natürlich gibt es viele Möglichkeiten, die Anregungen in den 22 Bausteinen umzusetzen und auf den konkreten Bedarf, die konkreten Ziele der NPO anzupassen beziehungsweise sie nach dieser auszugestalten.

Statusbestimmung durch eine Umfeldanalyse und eine Organisationsanalyse

Um einen Verband neu aufzustellen beziehungsweise strukturiert weiterzuentwickeln, ist es hilfreich, zunächst einen klaren Überblick darüber zu bekommen, wo die NPO im Marktgefüge wie auch in der Organisationsstruktur und ihrer Leistungsfähigkeit steht und welche Geschäftsfelder zu ihren Kernkompetenzen und Kernaufgaben gehören. Vor-

aussetzungen für einen dauerhaften Erfolg sind einerseits eine Umfeldanalyse und andererseits eine Organisationsanalyse. Erstere richtet den Blick nach außen auf Lieferanten, Kunden und Wettbewerber sowie andere im Rahmen der Stakeholder-Analyse definierte relevante Stakeholder. Letztere richtet den Blick nach innen auf die Organisation, ihre Prozesse, Mitarbeiter(fähigkeiten) und Strukturen. Ohne das Wissen über die Stärken und Schwächen der eigenen Organisation sowie die Chancen und Risiken des Umfeldes einer NPO besteht die Gefahr, dass eine NPO aktuelle Entwicklungen nicht beachtet, die einen wesentlichen Einfluss auf ihre Zukunft nehmen können.

Es bietet sich einmal mehr Michael Porter als Modellgeber für diese Analysen an (Porter 1991, S. 57). Leicht umsetzbar ist das *Five-Forces-Modell*. Auch wenn dieses Modell vor allem dazu dient, die Attraktivität einer Branche zu analysieren, lässt es sich nutzen, um einen strukturierten Blick auf das Umfeld und den eigenen Status im Markt zu erhalten und somit wertvolle Informationen zusätzlich zu jenen aus der Stakeholder-Analyse zu bekommen.

Porter unterscheidet in seinem *Modell der fünf Wettbewerbskräfte*:

1. Bedrohung durch neue Mitbewerber
2. Verhandlungsstärke der Lieferanten
3. Verhandlungsstärke der Käufer
4. Bedrohung durch Ersatzprodukte oder -Dienstleistungen

Diese vier Kräfte wirken in unterschiedlicher Intensität auf die Wettbewerber innerhalb einer Branche ein und bestimmen das Maß an Rivalität zwischen den Konkurrenten untereinander mit. Diese Konkurrenzsituation bildet die fünfte Kraft.

Zu Recht erweitern sowohl Porter als auch Schneider et al. (S. 97) dieses Modell um den Akteur Staat, um es für NPO passend zu machen. Der Staat tritt dann als Regulierer, Wettbewerbsgestalter oder Kunde wie auch Lieferant von NPO auf. Nach Ansicht der Autorin ist es darüber hinaus erforderlich, das Modell nicht nur um Staat im Sinne von Verwaltung und Gesetzgebung zu erweitern, sondern additiv die Politik auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene hinzuzufügen. Denn ein Großteil von NPO und deren Legitimation wie auch Existenzzweck resultiert aus politischen Aktivitäten und Strömungen, die selbst dann relevant werden können, wenn sie die staatliche, regulative Ebene noch nicht erreicht haben. Dies galt beispielsweise lange Zeit für die Themenkomplexe Compliance und Responsibility von Unternehmen. In den 70er- und 80er-Jahren gab es hierzu kaum Normen oder Gesetze. Seit den 90er-Jahren gibt es regionale, nationale, europäische und internationale Bestrebungen unterschiedlicher Treiber und unterschiedlicher Intensität, um das Verhalten von Unternehmen stärker zu regulieren, transparent zu machen und bei Fehlverhalten zu sanktionieren.

Aus diesen Überlegungen resultiert folglich ein *Sieben-Kräfte-Modell für NPO*:

1. Potenzielle neue Konkurrenten
2. Lieferanten
3. Abnehmer

4. Ersatzprodukte
5. Rivalität und Wettbewerbsdruck innerhalb der Branche
6. Staat
7. Politik

Je nachdem, welchen Zweck eine NPO verfolgt und wie ihr satzungsgemäßer Auftrag und ihre Mitgliederstruktur aussehen, sind diese sieben Kräfte auch in Bezug auf regionale, nationale, supranationale, internationale Einflüsse und Strömungen sowie die zeitliche Dimension hin zu analysieren. Das hört sich zunächst komplexer an, als es ist. Denn die sieben Kräfte und die Betrachtung von regionaler und zeitlicher Dimension geben Struktur, tragen dazu bei, dass man sich nicht in Details verliert und den Überblick behält (vgl. Abb. 4). Außerdem klären sich die Fragezeichen, wenn die Marktkriterien von profitorientierten Unternehmen auf Vereine, Kammern und Verbände angepasst werden.

Durch ein einfaches, aber strukturiertes Zusammenstellen der Wettbewerbskräfte unter Beachtung der Einflussintensität sowie der zeitlichen und räumlichen Dimension lässt sich ohne großen Aufwand ein klarer Überblick über das bestehende Marktumfeld und die wichtigsten Kräfte erarbeiten und gleichzeitig eine Bewertung in Bezug auf Handlungserfordernisse beziehungsweise bestehende Chancen und Risiken für die eigene Organisation vornehmen. Die mit der Strukturierung entstehende *Sieben-Kräfte-Matrix nach Wöhler* bietet sich dann als Grundlage für die Formulierung der für die NPO relevanten Bausteine erfolgreichen Verbandsmanagements an (vgl. Tab. 1).

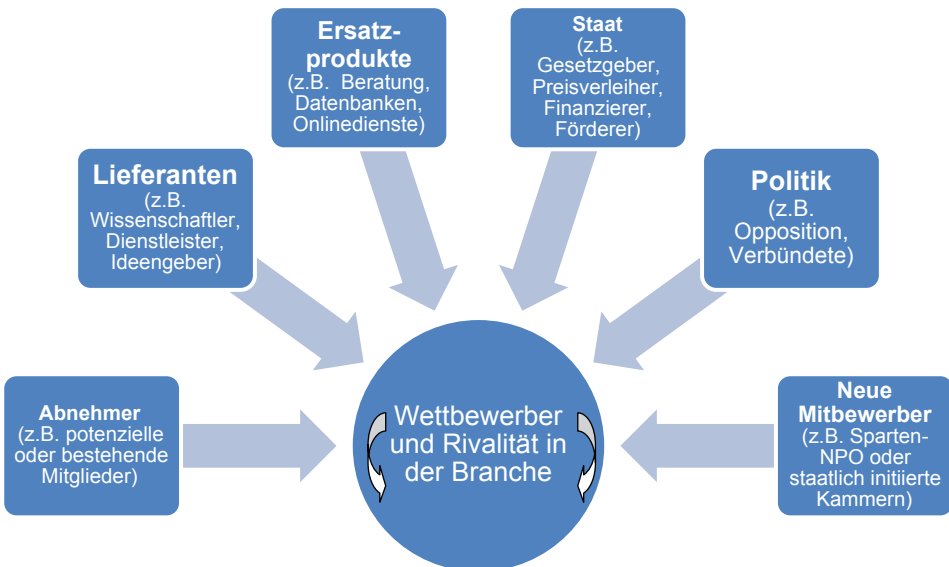


Abb. 4 Das Sieben-Kräfte-Modell für NPO. (Quelle: Eigene Darstellung, 2014, in Anlehnung an Schneider et al., S. 91 ff.)

Tab. 1 Matrix zur Sieben-Kräfte-Analyse von NPO. (Quelle: Eigene Darstellung, 2014)

	Merkmale/ Inhalte der Kräfte	Einfluss (Skala 1–10)	Zeitliche Dimension (kurz-, mittel-, langfristig)	Regionale Dimension (lokal, regio- nal, national, europäisch, international)	Bedrohung vs. Chance (Skala 1–10)	Relevanz und Aktion wann erforder- lich?
Abnehmer	a b c					
Lieferanten	A B C					
Politik	1 2 3					
Staat	X Y Z					
Neue Mit- bewerber	I II III					
Ersatzpro- dukte	x y z					
Wettbewer- ber	Xx Yy Zz					
Sonstiges						

Das Wissen über die Kräfte des Marktes einer Organisation und die daraus resultierenden Chancen wie auch Risiken für die NPO ist das eine. Das Wissen über die internen Stärken und Schwächen der NPO ist das andere. Nun kann der Hauptgeschäftsführer einer NPO einen externen Organisationsanalysten zurate ziehen, mit dem die Stärken und Schwächen und Kompetenzen des Verbands in Bezug auf Mitarbeiterstruktur, Prozesse und Aufbau- sowie Ablauforganisation analysiert werden. Hierfür sei auf die umfassende Literatur der Betriebswirtschaftslehre verwiesen.

Sehr viel pragmatischer ist die strukturierte Analyse anhand von Leitfragen. Je nachdem, wo die Führungspersönlichkeit genauer hinschauen und wie tief sie in die Organisationsanalyse einsteigen möchte, kann die Zahl der Fragen enorm variieren. Beispiele für eine erste grobe Analyse lassen sich durch folgenden Fragenpool erarbeiten.

1. Welche Geschäftsfelder bearbeitet die NPO?
2. Welche Geschäftsfelder gehören zu den Kernkompetenzen und welche zu den Kernaufgaben der NPO?

3. Welche Themen bearbeiten welche Mitarbeiter aus welchen Gründen?
4. Welche Merkmale weisen die Mitarbeiter auf im Hinblick auf fachliche, soziale und netzwerkliche Kompetenzen, Alter, Gesundheitszustand, Engagement und Potenziale?
5. Welche Merkmale kennzeichnen die Managementprozesse?
6. Welche Merkmale kennzeichnen die Geschäftsprozesse und die Unterstützungsprozesse?
7. Welche Prozess- und Organisationsrichtlinien gibt es?
8. Wie werden welche Prozesse praktisch gelebt?
9. Welche Abläufe haben einen Mehrwert für den NPO-Zweck und welche sind statisch, innovationsfeindlich und nicht mehr zeitgemäß?
10. Welche ungeschriebenen Gesetze und Königreiche gibt es?
11. Sind alle Themen, Produkte und Dienstleistungen aktuell bearbeitet?
12. Wie sind die Verantwortlichkeiten in der NPO definiert und ist allen klar, wer wofür zuständig und verantwortlich ist?
13. Welche Innovationen sind in den vergangenen drei Jahren (von wem) initiiert worden?
14. Wissen die Mitarbeiter auf allen Ebenen, warum es die NPO gibt, und tragen sie die Ziele der NPO mit?
15. Welche Kompetenzen benötige ich, um die Ergebnisse aus der Matrix zur Sieben-Kräfte-Analyse zu bearbeiten?
16. Besitzt die NPO diese Kompetenzen?
17. Wo können diese Kompetenzen intern oder extern geschaffen werden?
18. Welche Schwachstellen hat die Organisation?
19. Welche Stärken hat die Organisation?
20. Wie können Stärken gestärkt und Schwächen geschwächt werden?

Natürlich kann eine anonymisierte oder persönliche Mitarbeiterbefragung ebenfalls wichtigen Aufschluss über die Organisation geben. Doch nicht wenige Verbände haben noch keine „Mut-Kultur“, in der es selbstverständlich ist, sein Tun und Handeln genauso zu beschreiben und offen und konstruktiv über die geschriebenen und ungeschriebenen Regeln zu sprechen. Falls eine solche offene Gesprächskultur in der NPO herrscht, sollte in jedem Fall eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt werden und im Vorhinein über deren Sinn und Ziel aufgeklärt werden. Falls die NPO in ihrer Corporate Identity noch nicht so weit fortgeschritten ist, bietet es sich an, ein heterogenes Team zur Organisationsanalyse zusammenzustellen.

Bestehen könnte dieses Team zum Beispiel aus vier bis sechs Personen (je nach Größe der NPO kann es auch eine größere oder kleinere Gruppe sein). Diese Personen sollten unterschiedlich lange in der NPO tätig sein und über eine ungleiche Berufserfahrung verfügen. Das Wissen und die Wahrnehmung von neuen Mitarbeitern sind genauso wertvoll wie das Wissen und die Wahrnehmung der „alten Hasen“. Außerdem sollten die Teammitglieder aus unterschiedlichen Bereichen der NPO und sowohl aus den Fachbereichen als auch aus den operativen, kaufmännischen und unterstützenden Bereichen kommen. Ein Teammitglied ist zum Teamleiter zu ernennen. Dem Team wird ein klar definierter und realistischer Zeitraum zur Verfügung gestellt, um die Organisations-Ist-Analyse anhand

der vorab zwischen Team und Geschäftsleitung entwickelten Leitfragen und einer schriftlich formulierten Zielsetzung durchzuführen.

Das Team entwickelt eigenständig Aufgabenverteilung, Zeitplanung, Verantwortlichkeiten und Meilensteine und hat die Möglichkeit, sich jederzeit an die Hauptgeschäftsführung mit Fragen oder Rückmeldungen zu wenden. Als Abschluss steht eine Präsentation der Ergebnisse bei der Geschäftsführung. Diese Präsentation kann sich ausschließlich auf die Ist-Analyse beziehen. Sie kann aber auch – und das ist wiederum abhängig von der NPO-Kultur – bereits Vorschläge für die Weiterentwicklung der NPO vonseiten des Teams beziehungsweise der Mitarbeiterschaft enthalten. Die Geschäftsführung kann hinterfragen und diskutieren und erhält einen schriftlichen Abschlussbericht. Um keine falschen Erwartungen zu wecken, zum Beispiel in Bezug auf eine unverzügliche Beseitigung festgefahrener Bürokratie, sollte die Geschäftsführung dem Team wie auch den Mitarbeitern klar sagen, wie die Ergebnisse in welchem Zeitraum und mit welchem Ziel verwendet werden.

Durch dieses Vorgehen steigt sowohl die Akzeptanz der Ist-Analyse bei den Mitarbeitern als auch das Verständnis für die angestrebte Transparenz sowie den Veränderungswillen, der nicht isoliert von den Mitarbeitern ist. Durch die Übertragung der Analyse auf Mitarbeiter aller Hierarchien und Segmente steigt die Chance, dass ein möglichst hoher Grad an Realitätsnähe des Abbildes der NPO erfolgt.

Viele Blickwinkel und Erfahrungswerte kommen zusammen, die mit ihren jeweils unterschiedlichen Perspektiven viele Puzzlestücke einer Organisation zusammentragen können. Das Verteilen der Analyse auf mehrere Schultern führt außerdem zu einer Lastenverteilung. Das Tagesgeschäft kann während des Analyseprojektes weitgehend von den Teammitgliedern erledigt werden, sodass die Organisation nicht ins Stocken gerät. Mit diesem Vorgehen stehen zudem die Chancen gut, dass bereits in dieser ersten Analysephase zur Weiterentwicklung der NPO der Boden bei den Mitarbeitern bereitet wird, sich und die NPO weiterentwickeln zu wollen, die NPO auf zukunftsfähige Beine zu stellen, Neues zu lernen und Veränderungsbereitschaft zu wecken.

22 Bausteine für erfolgreiches NPO-Management

*„Wer aufhört, besser zu werden, hat aufgehört, gut zu sein.“
Philip Rosenthal (2005)*

Baustein 1: Die Vision für die Organisation formulieren

Noch ist die Zahl der Verbände, Vereine und Kammern in Deutschland, die sich eine Vision gegeben haben, überschaubar. Die Visionen wollen zukunftsweisend sein, inspirieren und die NPO für aktuelle und künftige Herausforderungen wappnen. Die Vision einer NPO ist damit ein wichtiges Leitbild, das nicht nur Orientierung gibt, sondern auch

eine gemeinsame Basis für Mitglieder und Mitarbeiter schafft. Aus der Vision werden strategische Ziele, Prioritäten und Arbeitspakete einer NPO abgeleitet. Es gilt als sinnvoll, eine Vision nicht im stillen Kämmerlein zu formulieren. Vielmehr sollten in einem strukturierten Prozess Mitglieder und einige Führungskräfte an der Erarbeitung einer Vision beteiligt sein. Schließlich soll sie über einen längeren Zeitraum Bestand haben und das Dach beziehungsweise die gemeinsame Klammer der NPO und ihrer Arbeit bieten. Durch die Beteiligung von Mitgliedern und Mitarbeitern an der Formulierung der Vision steigt zudem nicht nur der Bindungsgrad an die NPO. Sie zeigt auch Wertschätzung gegenüber Mitgliedern und Mitarbeitern gleichermaßen. Besonders hervorzuheben ist auch ihre Bedeutung für die Verbandskultur und die Corporate Identity, die Leitlinien für alle Beteiligten – egal, ob sie nach innen oder nach außen agieren – mittragen und leben können. Stakeholder und Shareholder gleichermaßen betrachten eine passende und im Konsens verabschiedete Vision als wichtigen Erfolgsfaktor und wesentlichen Ausdruck für Modernität und Verlässlichkeit einer NPO.

Das gilt sowohl für die NPO mit Pflichtmitgliedschaft als auch für die mit freiwilliger Mitgliedschaft. Erstere können zwar nicht kündigen, doch wenn eine Vision nicht auf die breite Zustimmung der Mitglieder trifft, werden diese stets daran erinnert, wie unzufrieden sie mit ihrer Mitgliedschaft sind, und Wege suchen, diese infrage zu stellen. Der Legitimitätsaufwand erhöht sich damit um ein Vielfaches für die Geschäftsführung. Ressourcen, die für andere Dinge besser genutzt werden können, sind einzusetzen, um sich fortlaufend zu rechtfertigen.

Bei einer freiwilligen Mitgliedschaft kann das Gleiche passieren wie bei einem Smartphone-Vertrag: Der Kunde unterzeichnet den aktuell attraktiven Vertrag mit freier Internetnutzung und kostenlosem Telefonieren in Mobil- und Festnetze für einen vermeintlich guten Preis und einem Smartphone der aktuellen Saison. Und weil es günstiger ist, verpflichtet er sich für eine Vertragslaufzeit von 24 Monaten. Wenn sich aber nach sechs Monaten herausstellt, dass das Preis-Leistungs-Verhältnis bei einem anderen Anbieter viel besser ist und es bei der Konkurrenz nach kurzer Zeit ein neues Smartphone ohne Aufpreis gibt, ist der Kunde unzufrieden. Er wird seinen Vertrag kündigen, wenn es keine Option gibt, den eingekauften Tarif und das Smartphone nicht ebenfalls zeitnah den technischen Entwicklungen anzupassen. Das gleiche Prinzip der Nutzenmaximierung und des Vergleichs mit Wettbewerbern finden wir mittlerweile in der heterogenen Verbandslandschaft. Wer weiß, wann es auch für Verbandsmitgliedschaften Vergleichsportale im Internet geben wird. Es lohnt sich folglich, hier die Mitglieder früh in die zukünftige Ausrichtung der NPO einzubinden, ihre Wünsche zu antizipieren und so die Erfolgsbasis zu festigen. So wird ein wichtiger Beitrag geleistet, dass die Vertragslaufzeit und der Vertragsmehrwert konkret benannt werden und dauerhaft Bestand haben können.

Eine Vision gibt Orientierung und bietet den Raum für Dynamik und Perspektive. Sie drückt Offenheit aus und die Selbstverständlichkeit, dass die Mitglieder mit ihren Bedürfnissen elementare Ansprechpartner aller NPO-Aktivitäten sind. Außerdem dokumentiert sie den Stellenwert der Mitglieder und die Wertschätzung gegenüber Mitarbeitern.

Eine Vision ist Ausdruck der Motivation und des Selbstverständnisses einer NPO. Sie gibt nach innen wie nach außen bereits wichtige Hinweise darauf, welche Ziele die NPO verfolgt und für welche Werte und Prinzipien sie steht. Natürlich kann die Vision auch immer wieder als die primäre Botschaft einer NPO dienen und damit eine Erläuterung für ihr Handeln darstellen.

Die Herausforderung an der Formulierung einer Vision für die NPO ist es, ein gutes Resultat zwischen hohem Abstraktionsgrad, Langfristigkeit, Zukunftsantizipation und Passgenauigkeit für die NPO zu finden. Die Gefahr, Allgemeinplätze und leere Worthüllen zu formulieren, ist enorm, vor allem dann, wenn die Mitglieder heterogen sind und untereinander im Wettbewerb stehen, weil dann der kleinste gemeinsame Nenner sehr abstrakt sein wird.

Darüber hinaus sind Glaubwürdigkeit und Beständigkeit der Vision relevant. Zudem ist ein visionsbedingter Nutzen zu eruieren, der Aussagen darüber trifft, warum genau diese Vision von Mitarbeitern und Mitgliedern der NPO gelebt wird und warum die Adressaten die Vision für richtig halten und ernst nehmen sollten.

Das heißt: Sobald sich eine NPO eine Vision gibt, steht sie in der Verantwortung, diese auch zu leben und in die NPO-Kultur zu übersetzen sowie für Ziele, Strategien und Führung nutzbar zu machen und dauerhaft in die Arbeitsweise zu integrieren. Gelingt dies nicht, ist nicht nur der Aufwand zur Erstellung, Abstimmung und Kommunikation der Vision nach innen und außen vergebens. Die NPO droht auch, massiven Schaden in Bezug auf Glaubwürdigkeit und Kompetenz zu nehmen. Zwei elementare Erfolgsfaktoren für NPO sind dann gefährdet.

Nach Bach (2000) beschreibt die Vision das durch die unternehmerische Tätigkeit zu erschließende Nutzenpotenzial mit einer *Legitimations-, Identifikations-, Orientierungs- und Inspirationsfunktion*. Übersetzt auf Non-Profit-Organisationen bedeutet dies:

1. *Legitimationsfunktion*, d. h., die Vision ist wichtig dafür, die Aktivitäten gegenüber den Stakeholdern zu legitimieren.
2. *Identifikationsfunktion*, d. h., sowohl Mitarbeitern wie auch Mitgliedern wird der Sinn und Nutzen ihrer Arbeit beziehungsweise Mitgliedschaft vermittelt und somit die Motivation gesteigert.
3. *Orientierungsfunktion*, d. h., mit der Vision erhalten Haupt- und Ehrenamt einer NPO Orientierung für ihre strategischen und operativen Entscheidungen.
4. *Inspirationsfunktion*, d. h., mit einer Vision soll die Kreativität von Haupt- und Ehrenamt gesteigert werden, ihre eigenen Potenziale in die NPO einzubringen.

In den wenigsten NPO stehen umfassende Ressourcen für einen ausführlichen Prozess zur Visionsentwicklung zur Verfügung. Daher bietet sich einmal mehr ein pragmatischer und ergebnisorientierter Entwicklungsprozess an, der sowohl nach außen wie auch nach innen gerichtet ist und vor allem Mitglieder wie auch ausgewählte Mitarbeiter einbezieht. Durch dieses Vorgehen werden nicht nur die Ressourcen der NPO geschont, es werden auch die

Akzeptanz der finalen Vision sowie die Menge an kreativen, diskutierbaren Vorschlägen erhöht.

Formulieren einer NPO-Vision

Zunächst wird entweder der Präsident oder der Hauptgeschäftsführer den Prozess einleiten, mit dessen Hilfe eine Vision für die NPO formuliert beziehungsweise die bestehende Vision aktualisiert werden soll.

Im Rahmen eines Brainstormings macht es Sinn, mit einer kleineren Gruppe von haupt- und ehrenamtlichen Akteuren die wesentlichen Anforderungen an eine Vision zu formulieren (zum Beispiel: keine Plattitüden, Bestand von mindestens zehn Jahren) sowie erste Ideen für eine Vision von maximal drei Sätzen zusammenzutragen. In diesem Stadium sollten auch die Rahmenbedingungen, Zukunftsszenarien, aktuelle oder zu erwartende Trends und Gegentrends Eingang in die Überlegungen finden. Ebenso ist bereits darüber zu beraten, welchen Nutzen die Shareholder, die Stakeholder und das eigene Haus aus einer Vision ziehen sollen.

In einer größeren Runde mit Mitgliedern einerseits, zum Beispiel im Rahmen von Mitgliederversammlungen, und Mitarbeitern des oberen Managements andererseits, zum Beispiel im Rahmen von Führungskräfte tagungen, sollte die Akzeptanz einer Vision grundsätzlich eingeholt und weitere Ideen für sie zusammengetragen werden. Aus den generierten Vorschlägen kann dann ein Kondensat formuliert werden. Verschiedene Vorschläge oder auch divergierende Ansätze sollten zunächst nochmals der kleinen wie auch den größeren Runden vorgestellt werden, um über sie zu diskutieren, sie zu überprüfen, ggf. zu verwerfen oder anzupassen.

Daran anschließend steht entweder bereits der Grundgedanke der Vision fest. Dann können in einer breiten Kommunikationsaktivität zum Beispiel per Umfragebogen bei allen Mitgliedern oder per Mitglieder- und auch Mitarbeiterversammlung die final zur Verfügung stehenden Versionen der Vision vorgestellt werden. Die Mitglieder könnten dann um ihr Votum zu den Vorschlägen gebeten werden.

Dass jedoch nur ein Grundgedanke Leitgedanke für die Vision wird, ist relativ unwahrscheinlich. Dementsprechend ist es sinnvoll, verschiedene Kondensate der gesammelten Vorschläge zu formulieren und nach ihrem Hauptthema zu gruppieren. Auch sind Hinweise in Bezug auf die Nutzenstiftung, die Umsetzungswahrscheinlichkeit und die Anforderungen an die Vision zu notieren. Die Ideen, die hier durchfallen, erhalten den Hinweis: *nicht durchführbar* oder *nicht nutzenbringend* und werden nicht zur Abstimmung gestellt. Die verbleibenden Ideen können anschließend entweder ebenfalls in eine Abstimmung gegeben werden oder – und das steigert die Akzeptanz, ist aber zeitaufwendig – es werden weitere Diskussionsrunden veranstaltet, die am besten durch einen neutralen Dritten moderiert werden. Im Anschluss an diese weiteren Runden steht entweder ein eindeutiges Ergebnis fest oder auch die Varianten der Ergebnisse sind zur Abstimmung zu stellen.

Um alle Zweifler oder Unterlegenen in der Visionsformulierung mitzunehmen und deren Zufriedenheit, Akzeptanz und Motivation zu erhalten, sind viele bilaterale oder gremiale Gespräche zu führen. Es reicht meist nicht, nur mit abstimmungsbedingten Mehr-

Verbandsmanagement mit Zukunft
Non-Profit-Organisationen professionell und erfolgreich
führen

Wöhler, C.

2015, XXI, 241 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-05928-6