



Das Freiburger Management-Modell für NPO

Prof. Dr. Hans Lichtsteiner

FMM, S. 35 - 70





Das Freiburger Management-Modell für NPO befasst sich mit **Management-Fragen**.

Das Management umfasst die

- ▶ Gestaltung
- ▶ Steuerung
- ▶ Entwicklung
- ▶ Willensbildung
- ▶ Willenssicherung

in einer Organisation.

Das Freiburger Management-Modell für NPO ist ein Modell.

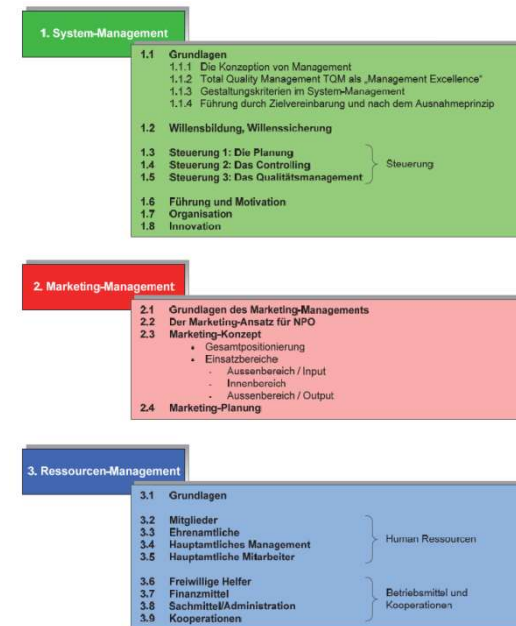
Ein Modell ist ein auf das Wesentliche reduziertes, geordnetes Abbild eines Ausschnitts der Realität.



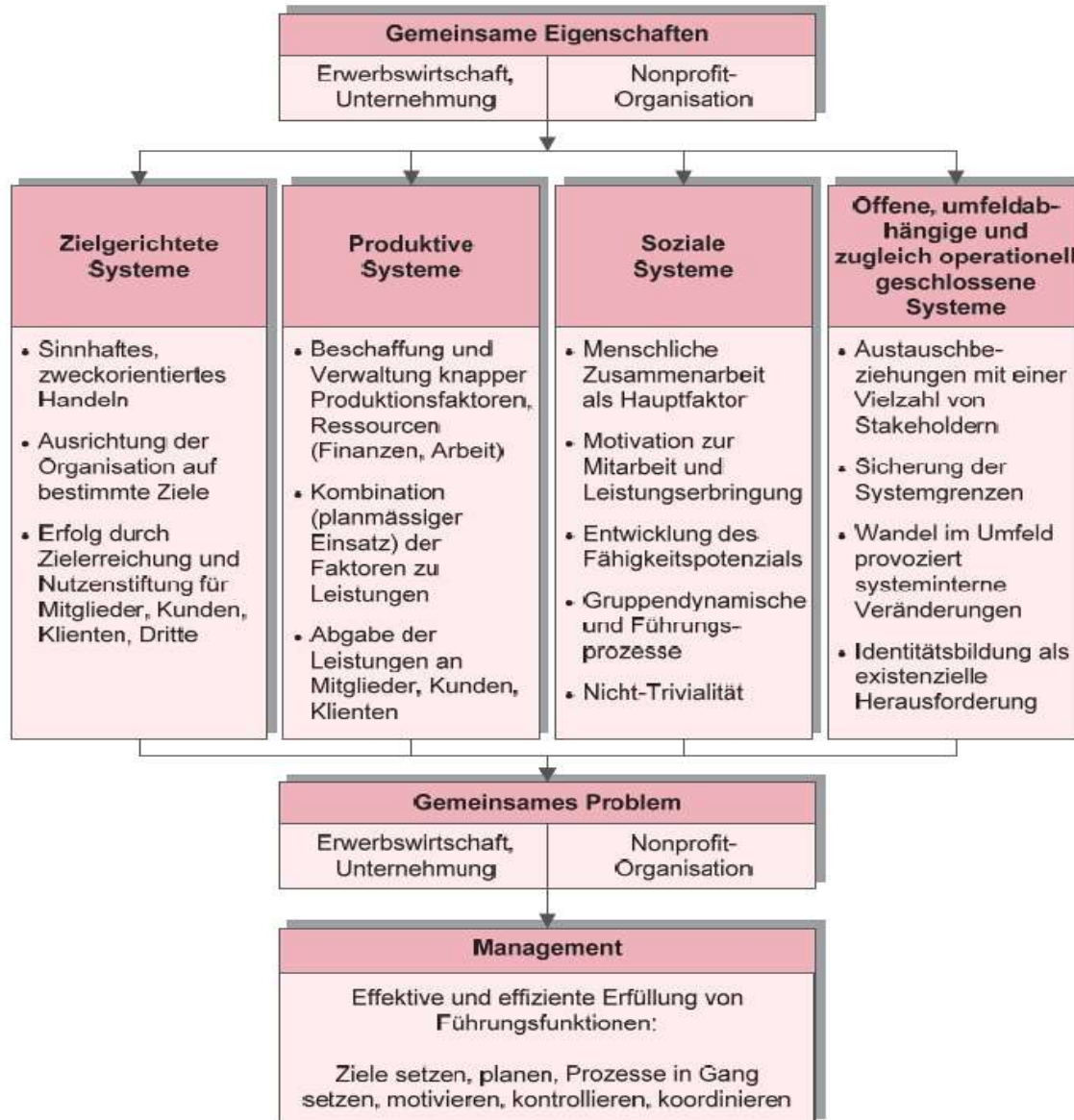
Zweck des FMM

Das FMM dient als:

- Beschreibungs- und Ordnungssystem mit Aussagen über das Wesen und die Funktionsweise von NPO
- Begriffsgebäude
- Klassifikationssystem für Inhalte



Systemischer Ansatz als Ausgangspunkt



Die NPO als soziales System

- Human Ressourcen
 - Gewinnung, Motivation
 - Entwicklung, Qualifikation
- Lernendes System
 - Wissensmanagement
- Kultursystem
 - Externe Werte
 - Interne Kultur



Hauptamt / Ehrenamt in NPO

- **Ehrenamtliche (Volunteers)**

Milizer: gewählt für Führungsaufgaben

CH: Ehrenamtliche, Freiwillige Helfer

AT: Funktionäre

DE: Ehrenamtliche

- **Hauptamtliche (bezahlte Angestellte)**

CH: Profis, Funktionäre

DE: Hauptamtliche

AT: Hauptamtliche

- **VMI Terminologie:**

Ehrenamtliche

Freiwillige Helfer

Hauptamtliche



Die NPO als zielgerichtetes System

- Zweck der NPO
 - Anpassungen an Umfeldveränderungen
 - Konkretisierung in der Planung
- Mehrfachsteuerung
 - Begrenzung der autonomen Zielbildung



Mehrfach-Steuerung in real existierenden NPO

Innerorganisatorische (demokratische) Entscheidung der NPO

Autonomiebereich
Nicht-Markt-Ökonomik
insbesondere Kollektiv-
güter
Beitragsfinanzierung

Markt

Dienstleistungsverkauf
Individualgüter, Preis-
finanzierung
- autonome Entscheide
- „Ausgliederung“ aus
Demokratie □ z.B. GmbH.

Staatliche Steuerung

- Leistungsverträge und Global-
budget oder Tarifvereinbarungen
Controlling-/Reporting-/QM-Systeme
- gesetzlicher Auftrag (Kammern)

real
existierende
NPO

Die NPO als produktives System

- Arbeitsteilige Prozesse
 - Dienstleistungen unter Mitwirkung der Leistungsadressaten erbringen
- Wirtschaftlichkeitsprinzip
 - Mission versus Ökonomie
- Prozessorientierung



Leistungen der NPO

Vertretungsleistungen

- Verhandlungsleistungen
- Interessenvertretung

Ökonomisierungsleistungen

- Dienstleistungen
- Organisationsleistungen

Koordinationsleistungen

- Ordnungsleistungen
- Kartellierung



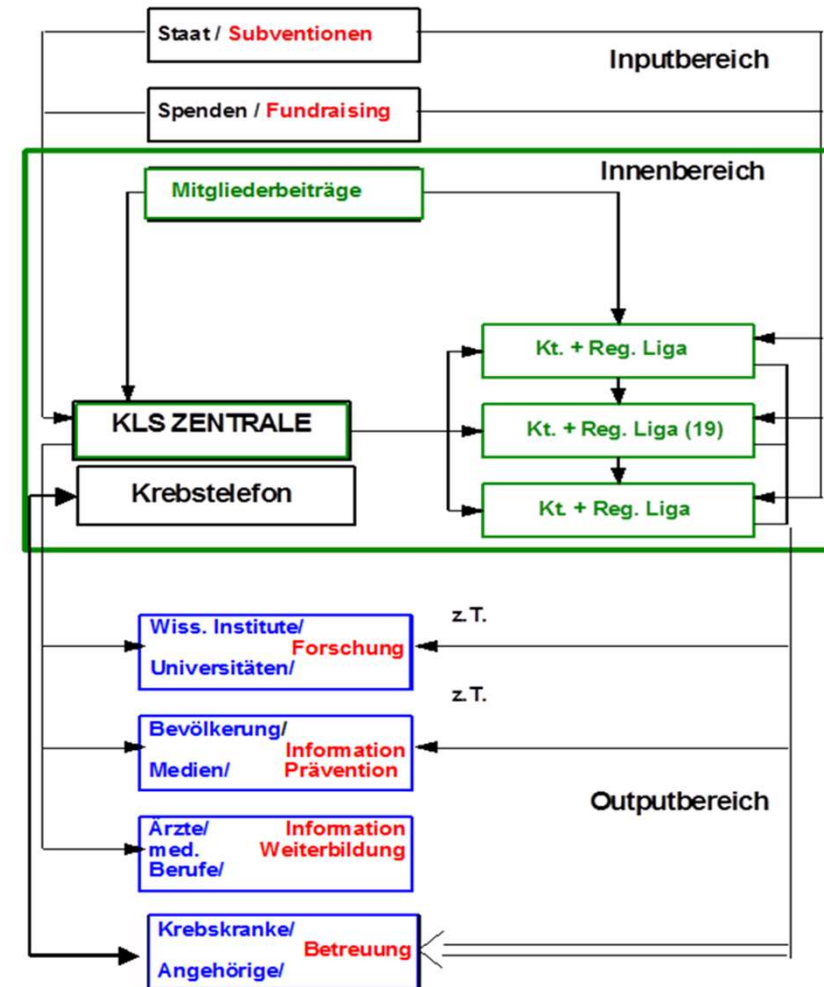
Die NPO als offenes, umfeldabhängiges System

- Das Stakeholder-Modell
 - Austauschbeziehungen gestalten
 - Gleichgewichte schaffen
- Veränderungen in Umfeldern
 - Reiz-Reaktionen
 - Problem-Früherkennung
 - Komplexitätsreduktion
 - Sicherung der Systemgrenzen

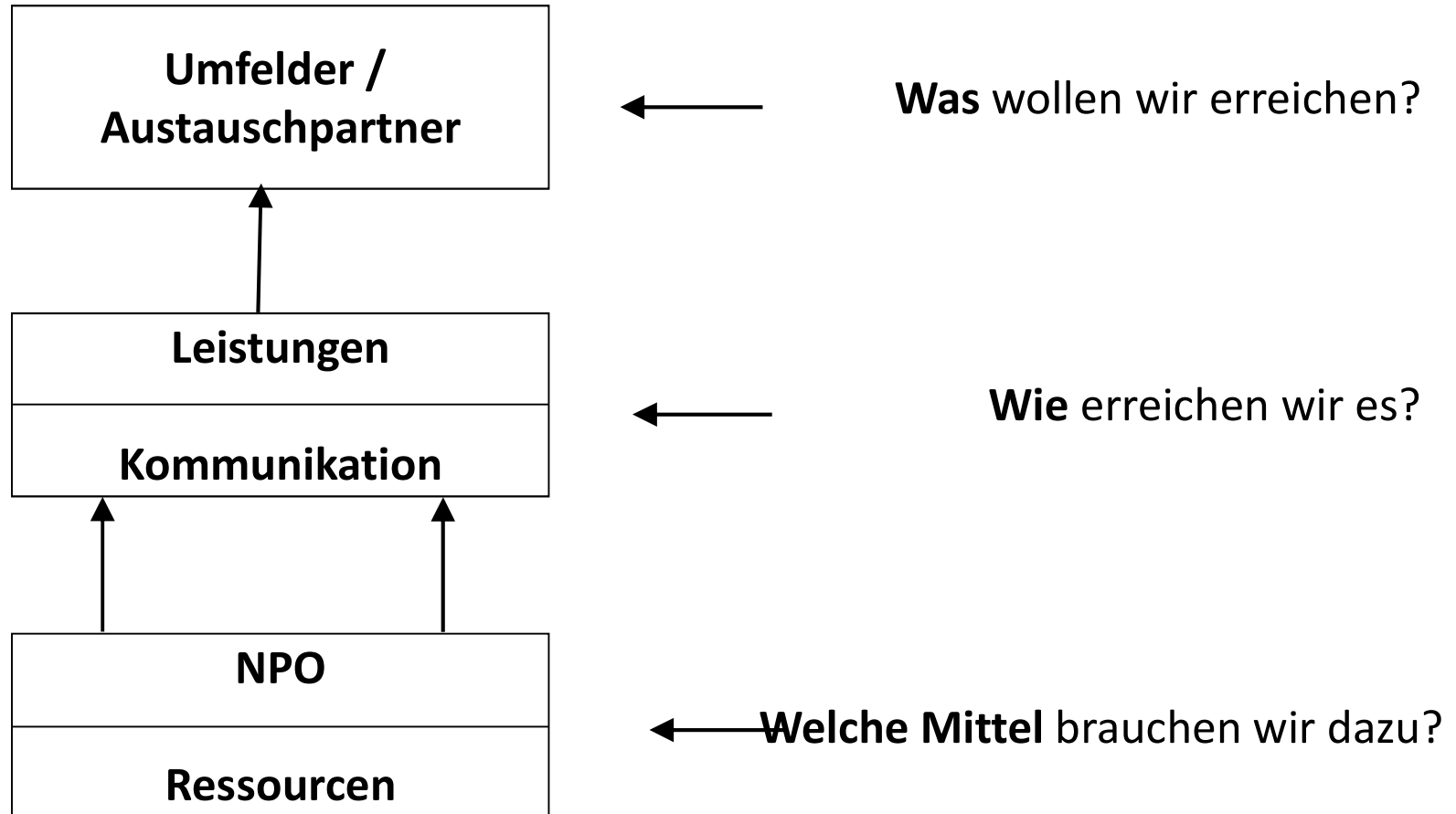


Komplexität der Systemgrenzen

- Wertevielfalt in der Organisation
- Reputationssensibel
- Abgrenzungsproblem:
 - Hauptamt vs. Ehrenamt
 - Zentral vs. dezentral
 - Mitglied vs. Förderer



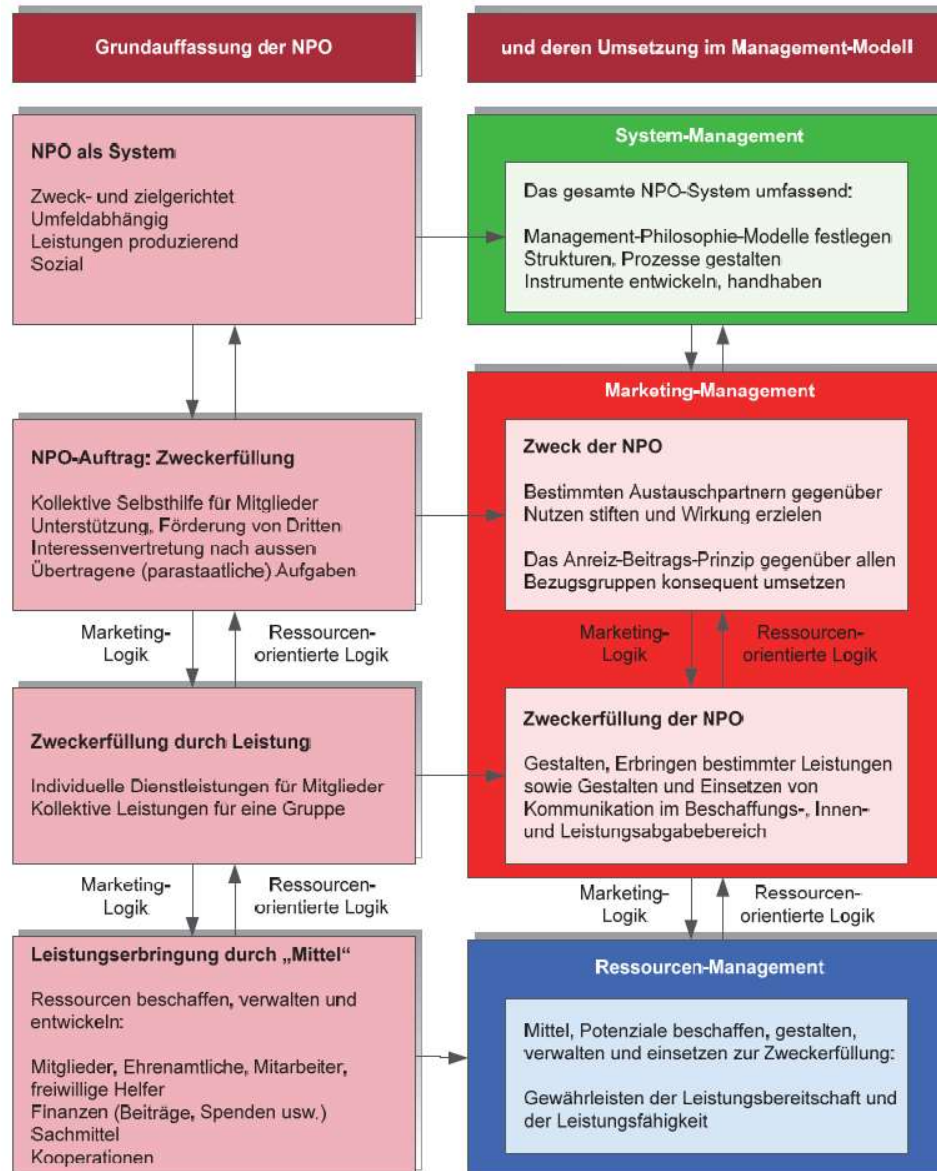
Grundfragen des Managements



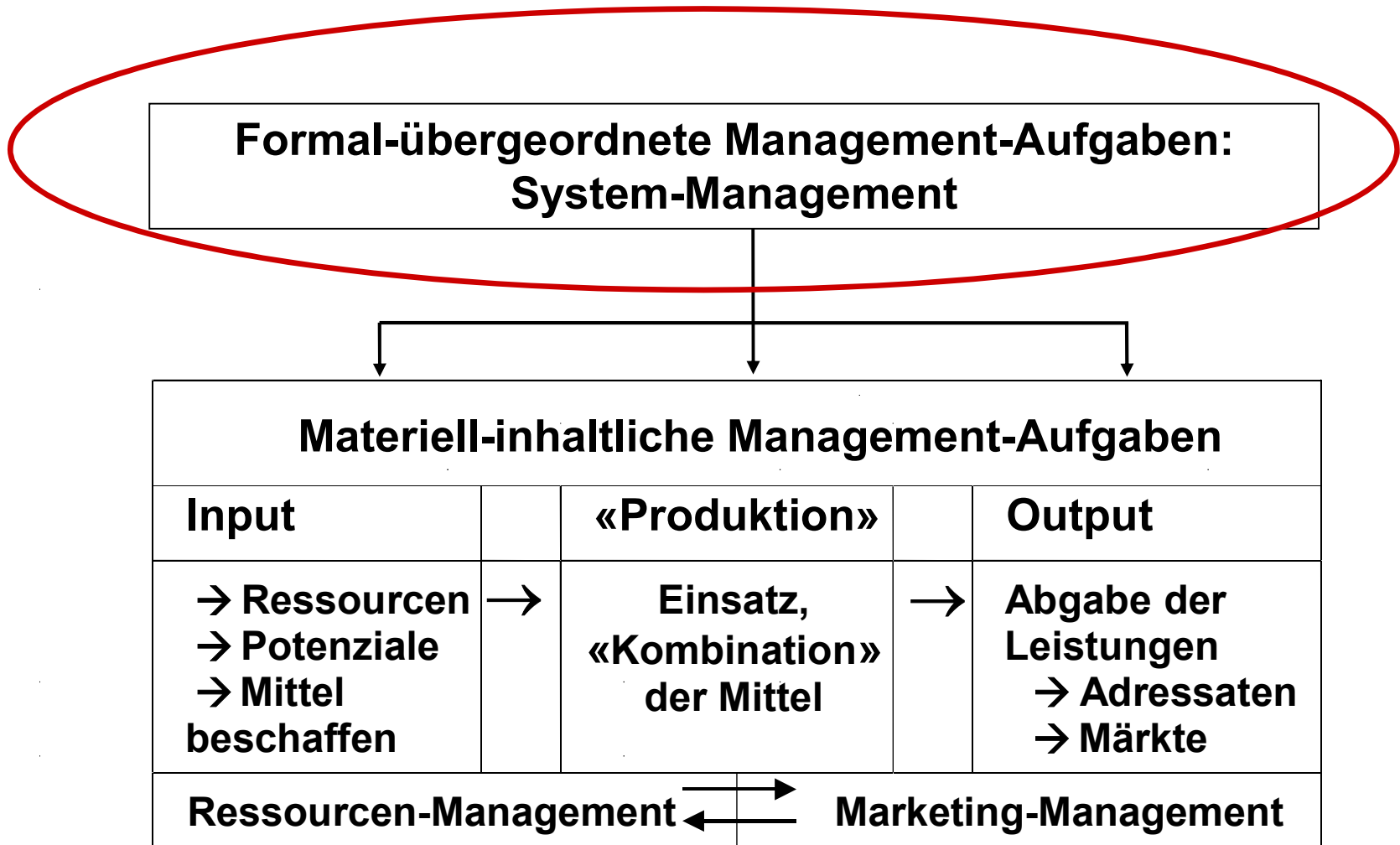
Konzept und Aufbau des Modells



Konzept und Aufbau des Modells



Management-Aufgaben



Formal übergeordnete Management-Aufgaben

1. System-Management

1.1 Grundlagen

1.1.1 Management-Umschreibung: Aufgaben, Prozesse, Beteiligte, Instrumente

1.1.2 Management-Philosophie: Total Quality Management TQM

1.1.3 Gestaltungskriterien:

Formalziele	Effektivität <ul style="list-style-type: none">• Problemlösungsfähigkeit• Lernfähigkeit• Responsiveness	Effizienz <ul style="list-style-type: none">• Kosten-Nutzen-Relation• Produktivität• Wirtschaftlichkeit
Situationsvariablen	<ul style="list-style-type: none">• Historische, strukturelle, prozessuale• Generelle, individuelle	
Basisprinzipien	<ul style="list-style-type: none">• Ganzheit, Anreiz-Beitrag• Prozessorientierung, ständige Verbesserung	
Gleichgewicht	<ul style="list-style-type: none">• innen - aussen• Erhaltung – Wandel• zentral – dezentral	

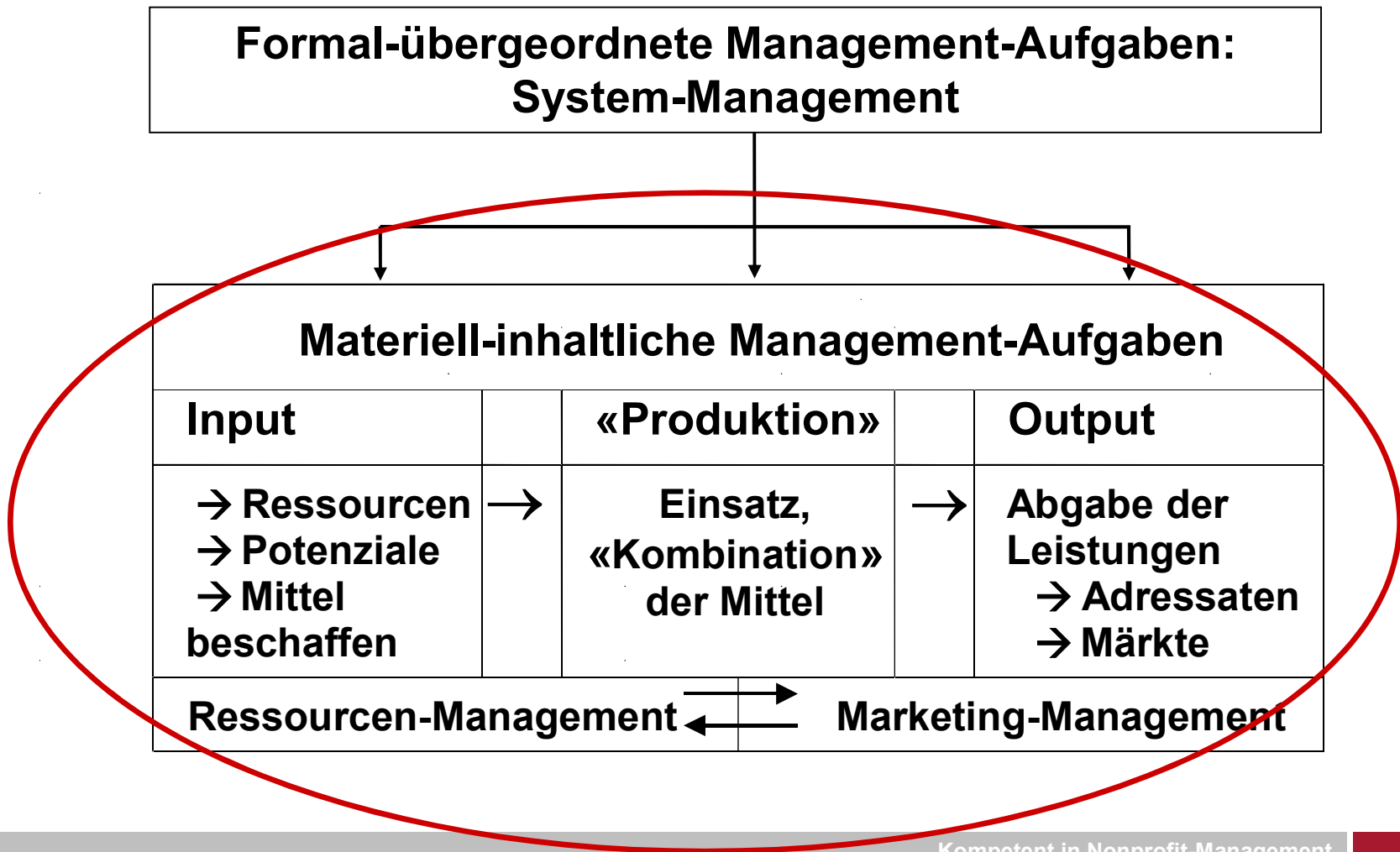
1.1.4 Gestaltungsmodell: Führung durch Zielvereinbarung und nach dem Ausnahmeprinzip (mbo + mbe)

System-Management

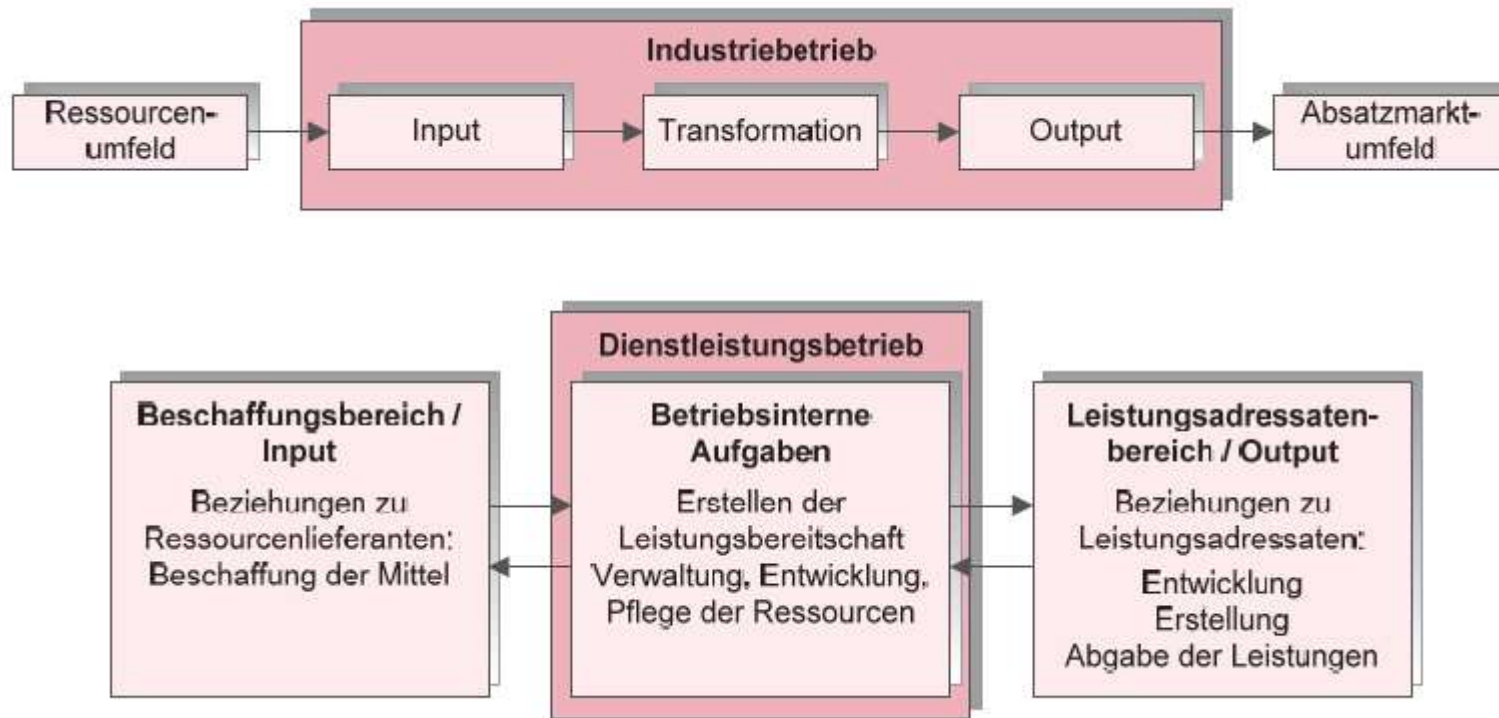
Management-Aufgaben	
1.2	Willensbildung und -sicherung: Entscheidungsvorbereitung Entscheid / Beschluss Ingangsetzung / Implementierung Kontrolle
1.3	Planung: Normativ-strategisch Operativ-mittelfristig Dispositiv-kurzfristig
1.4	Controlling: Planungs-/ kontrollunterstützendes Informationssystem (Instrumente, Prozesse)
1.5	Qualitätsmanagement: Bestimmung Sicherung Entwicklung ...von Qualität
1.6	Führung: Führungsstil, Motivation, Interaktion, Gruppendynamik
1.7	Organisation: Strukturen (Gesamt-NPO, NPO-Betrieb) Prozesse
1.8	Innovation: Anpassungs-/ Veränderungs-/ Innovations- (A/V/I-) prozesse, Projekt-Management

Steuerung

Management-Aufgaben



Materiell-inhaltliche Management-Aufgaben



Marketing-Management

2.3 Marketing-Konzept			
2.3.1 Aufbau und Inhalt des Konzepts			
2.3.2 Gesamtpositionierung der Organisation: CI und COOPI			
2.3.3 Marketing-Einsatzbereiche			
Inputbeziehung		Outputbeziehung	
Aussenbereich Beschaffung von Dritten, Umfeld	Innenbereich Marketing in der NPO, NPO-Mitglied	Aussenbereich Leistungsabgabe an Dritte, Umfeld	
Beschaffungsmarketing		Leistungsabgabe-Marketing	
Mitglieder-Marketing - Neue Mitglieder - Ehrenamtliche - Freiwillige Helfer	Mitgliederaktivierung • Informationen • Beiträge • Mitarbeit	Eigenmarketing • Internes Marketing - Personal - Ehrenamtliche - Freiwillige • Mitgliederpflege • Marketing-Transfer • Koordinationsleistungen	Interessenvertretung • Beziehung zur Öffentlichkeit (Public Relations) • Social Marketing • Beziehungen zum politischen System • Interorganisationales Bargaining
Finanz-Marketing • Fundraising • Sponsoring • Staatliche Zuwendungen	• Stand-by Lobbying • Innerorganisationales Bargaining	Dienstleistungsmarketing, Produkte- und Güter-Marketing	
Personal-Marketing		Marketing als Auftragsdurchführung • Kooperative Kommunikation - Produkte / Labels - Einstellungs- und Verhaltensänderungen - Mitgliedschaften / Berufe - Branchen / Regionen • Verbandsmarketing	
Kooperationen - Mit Dachverband - Mit ähnlichen Verbänden - Mit Lieferanten der Mitglieder			
Einkauf - Einkaufskooperationen			
2.4 Marketing-Planung			

Ressourcen-Management

3. Ressourcen-Management

3.1 Grundlagen

der Mittel-/ Ressourcen-Beschaffung und
-Verwaltung/-Entwicklung

- Elemente
- Ziele


Human Ressourcen

- 3.2 Mitglieder**
 - Träger und Leistungsadressaten in Eigenleistungs-NPO
 - Träger in Fremdleistungs-NPO
- 3.3 Ehrenamtliche**
 - In Organen
 - In Kommissionen, Ausschüssen
- 3.4 Hauptamtliches Management**
 - Mit Management-Aufgaben
 - Mit Ausführungstätigkeit
- 3.5 Hauptamtliche Mitarbeiter**
- 3.6 Freiwillige Helfer**

Betriebsmittel und Kooperationen

- 3.7 Finanzmittel**
 - Beiträge
 - Preise und Gebühren (Entgelte für Leistungen)
 - Spenden
 - Staatliche Subventionen, Leistungsabgeltung
 - Vermögenserträge
- 3.8 Sachmittel/Administration**
 - Informatik (Hard- und Software)
 - Administrative Hilfsmittel
 - Infrastruktur (Bauten, Anlagen)
- 3.9 Kooperationen**
 - Dach-/ Spitzenverbände
 - Arbeitsgemeinschaften
 - Kooperative Betriebe

Vorlesungsaufbau

- 
- 15.09. Abgrenzung und Charakteristika privater NPO
 - 22.09. Das Freiburger Management-Modell für NPO
 - 29.09. System-Management
 - 06.10. Strategieentwicklung in NPO
 - 13.10. Organisation der Steuerungsebene in NPO
 - 20.10. Organisation der Strukturen im NPO-Betrieb
 - 27.10. Fallbeispiel zu Strukturen
 - 03.11. Freiwilligenarbeit in NPO
 - 10.11. Spannungsfeld Haupt-/Ehrenamt
 - 17.11. Management-Instrumente
 - 24.11. Marketing-Management in NPO
 - 01.12. Marketing-Konzept
 - 08.12. Marketing-Planung
 - 15.12. Repetition/Fundraising