

Stiftung MBF – Ein soziales Unternehmen für Menschen mit Behinderung im Fricktal

Nonprofit: Exzellent Führen mit dem NPO-Label

NPO dienen in erster Linie gesellschaftlichen, sozialen oder umweltorientierten Zielen. Und sie sind nicht direkt profitorientiert. NPO bauen in aller Regel auf die Unterstützung Dritter – Staat, Klienten, Spender, Gönnermitglieder, Mäzene. Nicht Profit orientierte Organisationen sind in hohem Mass auf Goodwill angewiesen.

Goodwill erntet aber letztlich nur, wer verantwortlich und vertrauenswürdig handelt. Dieses Vertrauen will verdient sein, etwa durch die Qualität der erbrachten Leistungen, durch die Zufriedenheit von Mitgliedern, Spendern, Begünstigten und Mitarbeitenden, durch die Wahrung der vorgegebenen Mission, durch sorgfältigen Umgang mit den vorhandenen Ressourcen, durch die Sicherstellung des finanziellen Gleichgewichts u.a.m. Wer sagt da, Nonprofit habe nichts mit Betriebswirtschaft zu tun? Das Gegenteil trifft zu, gerade, weil die Erwartungshaltung gegenüber NPO so hoch

ist, bedürfen diese Institutionen einer betriebswirtschaftlich soliden Führung, welche Bedacht und Weitsicht in sich vereint. Denn: NPO-Management ist immer Arbeit an der eigenen Reputation, eine gute Reputation wiederum begründet Vertrauen und erst Vertrauen macht voll handlungsfähig.

Freiburger Modell (FMM) als Basis

Erfahrene NPO-Manager drehen diesen Zyklus kontinuierlich auf der Basis eines speziellen betriebswirtschaftlichen Ansatzes – dem NPO-Label für Management Excellence, das gemeinsam von der SQS in Zusammenarbeit mit dem Verbandsmanagement-Institut (VMI) der Universität Fribourg geführt wird. Abgeleitet ist das NPO-Label aus dem «Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen» (FMM), dem am weitesten entwickelten und am besten dokumentierten Managementsystem für NPO. Es berücksichtigt deren spezifische Management-Anforderungen und gründet auf den Prinzipien der Führung mit Zielvereinbarung und dem Ausnahmeprinzip (MbO/MbE). Das NPO-Label bildet diese Freiburger Führungslehre in praxistauglicher Art und Weise ab. Drei Managementfelder sind definiert und vernetzt aufeinander abgestimmt:

- **System-Management:** mit Führung, Organisation, Steuerung, Innovation.
- **Marketing-Management:** mit Marketing-Planung, Dienstleistungsmarketing, Interessenvertretung, Eigenmarketing und Kommunikation.
- **Ressourcen-Management:** mit Hauptamt, Ehrenamt, Freiwilligen, Mitgliedschaft und Finanzen.

Markante Unterstützung in der Führung

Wer sein soziales Unternehmen nach

NPO-Label führt, belegt damit, dass er integrierte und umfassende Management-Instrumente einsetzt, die den langfristigen Erfolg sichern können. Dabei sind die Forderungen des NPO-Labels auf die Bedürfnisse der verschiedenen Organisationen anpassbar. Einrichtungen für Menschen mit Behinderung zum Beispiel haben neben den erwähnten Themenfeldern auch die Möglichkeit, ihre spezifischen Fragen zu integrieren, wie beispielsweise der Umgang mit Klienten und deren Angehörigen, die Zusammenarbeit mit der öffentlichen Hand im Rahmen von Leistungsverträgen, das Spendenwesen und Sponsoring, die Rekrutierung und Pflege von Ehrenamtlichen und Freiwilligen. Und nicht zuletzt erfasst das NPO-Label auch Kriterien bezüglich der gesellschaftlichen Bedeutung der Einrich-

**«GOODWILL VERDIENT,
WER VERANTWORTBAR
HANDELT»**

tung und ihrer Rolle in der Gesellschaft. Das NPO-Label ist also primär ein Instrument für das Management von Strategien, Struktur und Kultur einer Nonprofit-Organisation. Umsichtig implementiert, wird deren Funktionieren im Dienste ihrer Anspruchsgruppen dadurch verbessert.

Was bringt das NPO-Label der Fricktaler Stiftung MBF?

Die Stiftung MBF hat das NPO-Label bereits im Jahre 2009 eingeführt und seither zahlreiche und sichtbare Verbesserungen realisiert. Geschäftsleiter Jean-Paul Schnegg benennt hier einige markante Beispiele:

- **System-Management:** Auf Basis des Freiburger Management-Modells wurde ein Geschäftsreglement erarbeitet. Dieses legt klare Strukturen zwischen der strategischen und operativen Ebene fest, definiert Aufgaben, Kompetenzen und Strukturen des operativen Bereichs und fixiert einen einheitlichen Führungsrhythmus. Nach zwei Jahren Laufzeit stellen wir fest, dass der neue Führungsrhythmus merklich Ressourcen geschaffen hat und durch klarere Aufgaben- und Kompetenzzuteilung die Eigenständigkeit und Eigenverantwortung der Führungspersonen aller Stufen gefördert wird. Geführt wird nach dem Konzept «Führung durch Zielvereinbarung und nach dem Ausnahmeprinzip» (MbO/MbE). Dadurch werden Handlungs- und Anpassungsfähigkeit sowie Zufriedenheit der Angestellten gestärkt, was wiederum das Klima positiv prägt.



Die Stiftung MBF, seit 1974 im Fricktal tätig, ist ein soziales Unternehmen für Menschen mit Behinderung. Das Angebot umfasst vielfältige, den Bedürfnissen angepasste Arbeitsplätze, zum Beispiel Mechanik, Montage, Schreinerei, Gemüsebau, Wäscherei und Kreativateliers, Ausbildungsplätze und Wohnplätze in 15 Wohngruppen. MBF unterstützt die soziale und gesellschaftliche Eingliederung von Menschen mit Behinderung sowie deren berufliche Integration im Primärarbeitsmarkt, sofern es die persönlichen Möglichkeiten zulassen.

www.stiftung-mbf.ch



Instruktion in der MBF-Werkstatt mit Geschäftsleiter Jean-Paul Schnegg (zweiter von rechts)

■ **Marketing-Management:** Im Marketing-Konzept ist der Umgang und die Zusammenarbeit mit allen Anspruchsgruppen definiert. Dies betrifft, neben vielen weiteren, vor allem die Zusammenarbeit mit den Menschen mit Behinderung, aber auch deren gesetzliche Vertretung sowie Behörden und Öffentlichkeit. Wir definierten eine klare Positionierung und stellten fest, dass diese für die Sozialmärkte und die Wirtschaftsmärkte differenziert ausfallen muss. So können wir nun mit den jeweiligen Zielgruppen adäquat kommunizieren und das Vertrauen beider Märkte in die Stiftung MBF stärken. Dank einem Fundraising-Konzept, inklusive der dafür notwendigen Prozesse, wurde die Mittelbeschaffung professionalisiert und das Vertrauen bestehender, aber auch potenzieller Spender gestärkt.

■ **Ressourcen-Management:** Nach den Anforderungen des NPO-Labels wurden die HR-Prozesse entsprechend gewichtet. So wurde vermehrt in Aus- und Weiterbildung investiert und die Zusatzleistungen für die Angestellten transparent

dargestellt, was sich positiv auf unsere Professionalität und die Attraktivität als Arbeitgeberin ausgewirkt hat. Die Stiftung MBF bezieht den Hauptteil ihrer

«ERST VERTRAUEN MACHT VOLL HANDLUNGSFÄHIG»

er Einnahmen aus öffentlichen Geldern. Durch die Einführung des NPO-Labels und der Rechnungslegung nach Swiss GAAP FER 21 ist ein verantwortungsbewusster Umgang mit den finanziellen Ressourcen gesichert.

NPO-Label mit viel Mehrwert

Zusammenfassend sieht Geschäftsleiter Schnegg den eigentlichen Mehrwert des Labels überdies in den folgenden Aspekten:

- **Benchmarking:** Sich anhand eines definierten Massstabs mit anderen Organisationen (auch über Jahre hinweg) vergleichen können.
- **Kontinuierlicher Verbesserungsprozess:** Einen gewissen Druck auf dem ständigen

Verbesserungsprozess durch jährliche Assessments aufrechterhalten.

- **Kompatibilität:** Anschlussfähig sein und bleiben bezüglich klassischer Normen (z.B. ISO 9001) oder Fachlabels (z.B. IN-SOS Q, SODK Ost+).
- **Dokumentation:** Systematische und aktuelle Dokumentation der Prozesse und Hilfsmittel, substanzielle Reduktion des Suchaufwandes und damit Realisierung von Kosten- und Zeitersparnissen.
- **Personenunabhängigkeit:** Loslösen der Kenntnisse von Leistungs-/Arbeitsprozessen und den dafür verantwortlichen Angestellten. Verbessern und Erleichtern von Übergaben bei Personalwechsel oder Personalausfall.
- **Transparenz:** Schaffen von Transparenz auf allen Ebenen, innerhalb und ausserhalb der Einrichtung für alle Anspruchsgruppen.
- **Vertrauen:** Schaffen von Vertrauen und Aufbau von Akzeptanz und Image bei Klienten und ihren Angehörigen, bei Angestellten, aber auch bei Kunden, der öffentlichen Hand, bei Vertragspartnern generell und in der Öffentlichkeit.