



Leitfaden und Checkliste zur Erlangung des NPO-Label für Management-Excellence

Ausgabe April 2015

Institut für Verbands-, Stiftungs-
und Genossenschafts-Management (VMI)
Universität Freiburg/Schweiz
Bd de Pérolles 90
Postfach 1559
CH-1701 Freiburg/CH

www.vmi.ch

Schweizerische Vereinigung für Qualitäts-
und Management-Systeme (SQS)
Postfach
CH-3052 Zollikofen

www.sqs.ch

Inhalt

- 1. Einleitung**
 - 1.1 Das Problem der Effizienzmessung bei NPO
 - 1.2 Label-Konzept
 - 1.3 Wissenschaftliche Basis des Labels
 - 1.4 Praxisrelevanz

- 2. Baustein des FMM, Begriffe**
 - 2.1 Aufbaulogik und Gliederung
 - 2.2 System-Management
 - 2.3 Marketing-Management
 - 2.4 Ressourcen-Management

- 3. Bewertungsmaßstab**

- 4. Assessment-Checkliste**

1. Einleitung

1.1 Das Problem der Effizienzmessung bei Nonprofit-Organisationen

Nonprofit-Organisationen verfolgen in erster Linie Sachziele und erst in zweiter Linie Finanzziele. Deshalb fehlen die im Unternehmensbereich üblichen Kenngrößen für die Effizienzmessung wie Gewinn, ROI, Marktanteilszahlen usw. Folglich ist es auch für die Träger der NPO wie Mitglieder, Basisgruppen und selbst für Vorstände nicht immer leicht, zu einer objektiven Einschätzung der Performance einer NPO zu gelangen. Deshalb werden in Nonprofit-Organisationen vermehrt Qualitätsmanagement-Systeme eingesetzt. Auch das Bundesamt für Sozialversicherung und andere öffentliche Körperschaften verlangen in den vorgegebenen Leistungsaufträgen immer wieder Qualitäts- und Effizienznachweise.

Die Erfahrung zeigt und auch die Wissenschaft hat nachgewiesen, dass sich das Management von Verbänden und Nonprofit-Organisationen von jenem in Profit-Unternehmungen in wesentlichen Punkten unterscheidet. Deshalb sollte ein Zertifizierungssystem diesen Besonderheiten Rechnung tragen. In den Weiterbildungsveranstaltungen des VMI wurde von den Teilnehmenden immer wieder angeregt, ein für NPO spezifisches Zertifizierungssystem zu entwickeln. Weil heute die Tendenz eindeutig in Richtung massgeschneiderter Zertifizierungssysteme geht, lag der Schritt nahe, ein solches Label gemeinsam durch die SQS, der Schweizerischen Vereinigung für Qualitäts- und Management-Systeme, und dem VMI, Verbandsmanagement Institut der Universität Freiburg/Schweiz, zu entwickeln.

1.2 Label-Konzept

Das NPO-Label für NPO Excellence soll jenen Verbänden und Nonprofit-Organisationen zugute kommen, welche in einem festgelegten und nachgewiesenen Masse ihr Management nach dem State of Art des heute verfügbaren Management-Wissens organisiert und implementiert haben. Als Grundlage dient das Freiburger Management-Modell für NPO (FMM), welches das anerkanntermassen am weitesten entwickelte und am besten dokumentierte Managementsystem für NPO darstellt.

Anhand einer spezifischen und gezielt auf das FMM ausgerichteten Checkliste wird das Managementsystem der NPO von besonders geschulten Auditoren der SQS geprüft. Diese stellen den Antrag auf die Verleihung des Labels, welches offiziell von einem vom VMI und der SQS paritätisch zusammengesetzten Ausschusses verliehen wird.

Mit dem Label wird der NPO bezeugt, dass sie – ihrer Grösse und Komplexität angemessen – jene Instrumente und Methoden entwickelt hat und anwendet, welche im FMM zur Steigerung von Effektivität, Effizienz und Qualität der Aufgabenerfüllung und Leistungserbringung gegenüber den Stakeholdern empfohlen werden.

Um mit dem Label auf Dauer ausgezeichnet zu werden, hat sich die NPO um eine permanente Weiterentwicklung ihres Managementsystems zu bemühen und die Ergebnisse in einem periodischen Assessment durch die SQS nachzuweisen.

1.3 Wissenschaftliche Basis des Labels

Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (NPO), abgekürzt FMM, wurde in den Jahren 1984/85 im VMI als Grundlage für den vierwöchigen Diplom-Lehrgang Verbands- und Nonprofit-Management erarbeitet. Zunächst fand das Modell seinen Niederschlag bzw. seine Anwendung ausschliesslich in den Inhalten und Manuskripten dieses Lehrgangs und weiterer Bildungsangebote. Erst 1995, nach Jahren der Austestung und der schrittweisen Ergänzung und Vertiefung des Modellgerüsts durch zahlreiche wissenschaftliche Arbeiten und durch Praxiserfahrungen der Dozenten wurde das Basismodell in Buchform publiziert und einer breiten Leserschaft zugänglich gemacht. Dank der regen

Nachfrage folgte 1996 die 2. Auflage. 2013 konnte das Modell bereits in seiner 7. Auflage publiziert werden.

Das Problemfeld „Management in NPO“ ist äusserst vielschichtig und komplex. Um diesen Objektbereich zugänglich, transparent, verständlich und damit lehrbar und lernbar zu machen, ist es erforderlich, eine systematische Ordnung zu schaffen. Dazu dient das Basis-Modell. Es will ein auf das Wesentliche reduziertes „Abbild“ des Problemfeldes „NPO-Management“ geben, mit einer möglichst umfassenden Abdeckung aller (wesentlichen) Problembereiche. Es bietet – für Lehrende und Lernende – ein Gerüst (Raster) zur Darstellung, Systematisierung und Einordnung der Begriffe, Konzepte und Lehrinhalte.

Dieses Basis-Modell wurde durch die Autoren P. Schwarz (Organisation, 2005 und Management-Prozesse, 2006), R. Schauer (Rechnungswesen, 2000) und R. Purtschert (Marketing, 2001) in ausführlichen Werken ergänzt und vertieft. Die vier Ergänzungsbände und das Basis-Modell repräsentieren zusammen das FMM in vernetzter Gesamtheit. Auf diesem „Gesamt-Modell“ beruht auch der vorliegende Leitfaden mit Checkliste.

Damit sind die Modellinhalte auf dem freien Markt jedermann zugänglich und es ist für jede Organisation möglich, sich eigenständig über das dem Label zugrunde liegende Managementsystem zu informieren.

1.4 Praxisrelevanz

Das FMM erhält seine Bedeutung nicht nur auf wissenschaftlicher Ebene durch die genannten Publikationen, sondern ist auch in dreifacher Hinsicht von hoher Praxisrelevanz.

1. Es dient als Grundlage für alle vom VMI eigenständig oder in Kooperation mit anderen Organisationen (z.B. Swiss Olympic Association oder der Wirtschaftskammer Österreich) angebotenen Weiterbildungsveranstaltungen. In den bald 25 Jahren seines Bestehens wurde das Modell bzw. Teile davon an rund 6000 Führungs- und Nachwuchskräften aus unterschiedlichsten NPO im deutschen Sprachraum im Rahmen von Weiterbildungsveranstaltungen weitergegeben.
2. Die an den Diplom- und MBA-Lehrgängen partizipierenden Führungskräfte haben auf der Grundlage des Modells ein praktisches Management-Problem in ihrer NPO zu lösen und in einem ausformulierten Konzept niederzulegen. Damit erfährt das Modell unmittelbar eine Umsetzung in die Praxis des NPO-Managements. Hunderte von Verbänden und weiteren NPO stützen sich in ihren Führungsinstrumenten auf Erkenntnisse und Empfehlungen des FMM.
3. Auf der Basis des FMM arbeitet auch die NPO-Management-Beratung. Neben mehr als 50 AbsolventInnen der VMI-Diplom-Lehrgänge, welche selber Beratungsunternehmen aufbauten und das FMM zu ihrer „Richtschnur“ nahmen, hat vor allem die B'VM-Beratergruppe für NPO in Bern, Linz und Stuttgart, welche massgeblich am Aufbau von Modell und Lehrgängen beteiligt ist, einige hundert unterschiedlichste NPO bei der Umsetzung des Modells oder einzelner seiner Bausteine in die Praxis unterstützt.

2. Bausteine des FMM, Begriffe

2.1 Aufbaulogik und Gliederung

Das FMM basiert auf einem systemtheoretischen Ansatz und betrachtet die NPO als

- 1) **zweck- und zielgerichtete** Systeme;
- 2) **umweltoffene** und damit **umfeldabhängige** Input-/Output-Systeme;
- 3) **produktive** Systeme, welche Mitgliedern, Klienten und Dritten bestimmte Leistungen erbringen und welche mit ihren Anspruchsgruppen/Stakeholdern durch vielfältige Beziehungen verknüpft sind;
- 4) **soziale** Systeme, in welchen die Human Ressourcen den entscheidenden „Produktionsfaktor“ darstellen, wo menschliche Zusammenarbeit in multipersonalen Entscheidungs- und Arbeitsprozessen und motivationsorientierte Führung von zentraler Bedeutung sind.

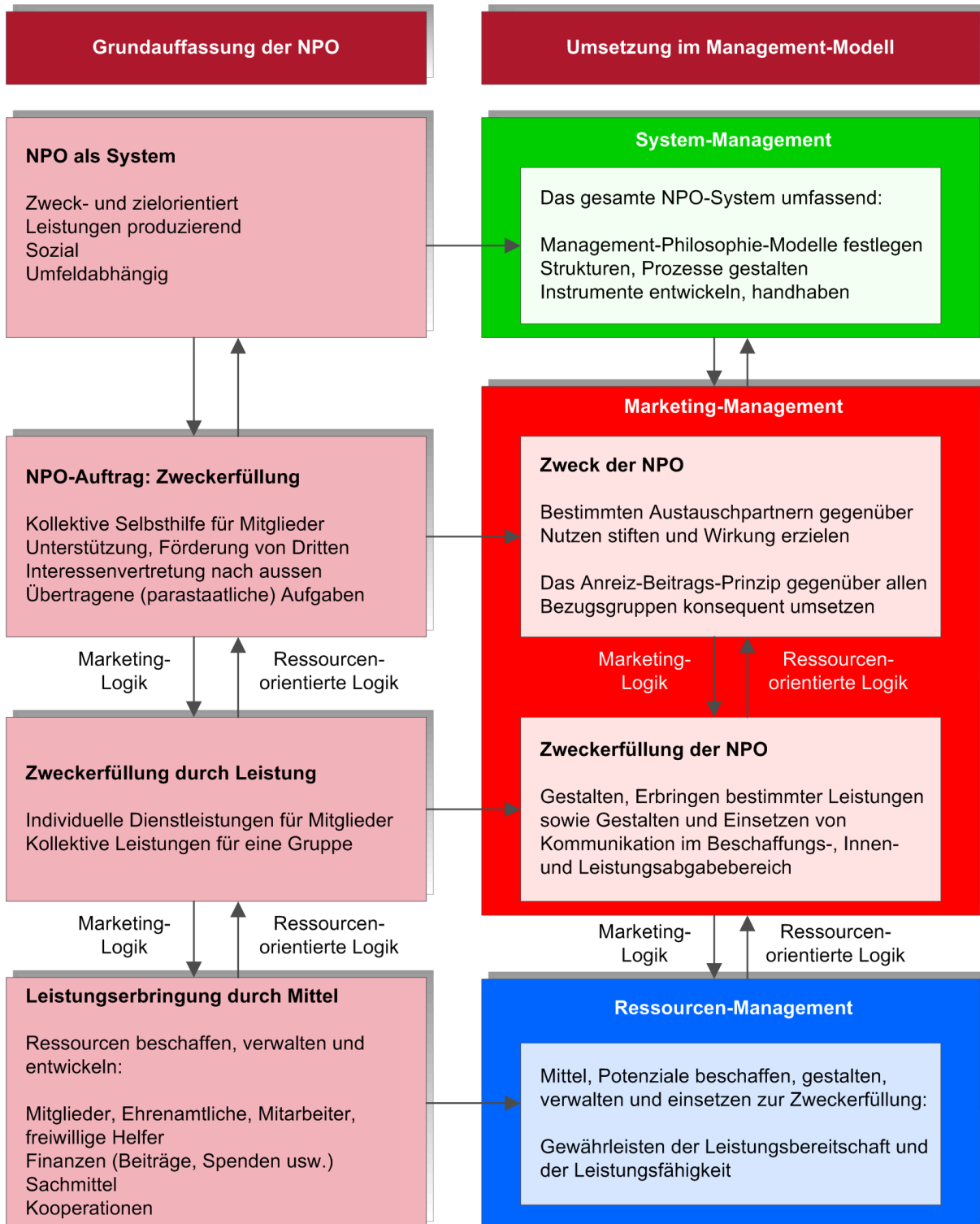
NPO als formale Organisationen haben eine **Verfassung** (Satzung/Statuten/Stiftungs-urkunde) und sind durch je eigene **Wertesysteme** (z.B. kirchliche, ideelle) und damit auch durch eine bestimmte **Kultur** geprägt.

Diesem Ansatz folgend ist die Aufbaulogik des Modells gemäss Abbildung 15 (aus FMM 2013, S. 63) zu verstehen, die wiederum in die inhaltliche Gliederung gemäss Abbildung 16 (aus FMM 2013, S. 66) übergeführt wird. Diese Abbildungen zeigen, dass das Gesamtaufgaben-Paket „Management“ in 3 Blöcke unterteilt ist:

2.2 System-Management

Ihm werden die übergeordneten, das gesamte System umfassenden (formalen) Management-Aufgaben zugeteilt.

- 1) Zu dessen **Grundlagen** gehören:
 - a) die Philosophie des **Total Quality Management** TQM, interpretiert als konsequente **Effektivitäts- und Effizienzorientierung** im gesamten Modell bzw. in allen Management-Systemen (-Instrumentarien), welche letztlich Qualität für Mitglieder/Klienten und Akzeptanz bei den übrigen Stakeholdern gewährleisten.
 - b) das Gestaltungs-Modell „**Führung durch Zielvereinbarung und nach dem Ausnahmeprinzip** / management by objectives and by exception / mbo + mbe“, welches Grundlage ist für die Gestaltung der Steuerung, der Organisation (Strukturen und Prozesse) und der Führung entlang der gesamten NPO-Hierarchie.
- 2) Unter dem Begriff der **Steuerung** wird Planung, Controlling und Qualitätsmanagement QM zusammengefasst und die zentral wichtigen **Instrumente** gemäss Abbildung 37 (aus FMM 2013, S. 109) zugeordnet.
 - **Planung** untergliedert sich in die 3 Ebenen



(FMM, S. 63)

1. System-Management

- 1.1 Grundlagen**
 - 1.1.1 Die Konzeption von Management
 - 1.1.2 Total Quality Management TQM als „Management Excellence“
 - 1.1.3 Gestaltungskriterien im System-Management
 - 1.1.4 Führung durch Zielvereinbarung und nach dem Ausnahmeprinzip
- 1.2 Willensbildung, Willenssicherung**
- 1.3 Steuerung 1: Die Planung**
- 1.4 Steuerung 2: Das Controlling**
- 1.5 Steuerung 3: Das Qualitätsmanagement**
- 1.6 Führung und Motivation**
- 1.7 Organisation**
- 1.8 Innovation**

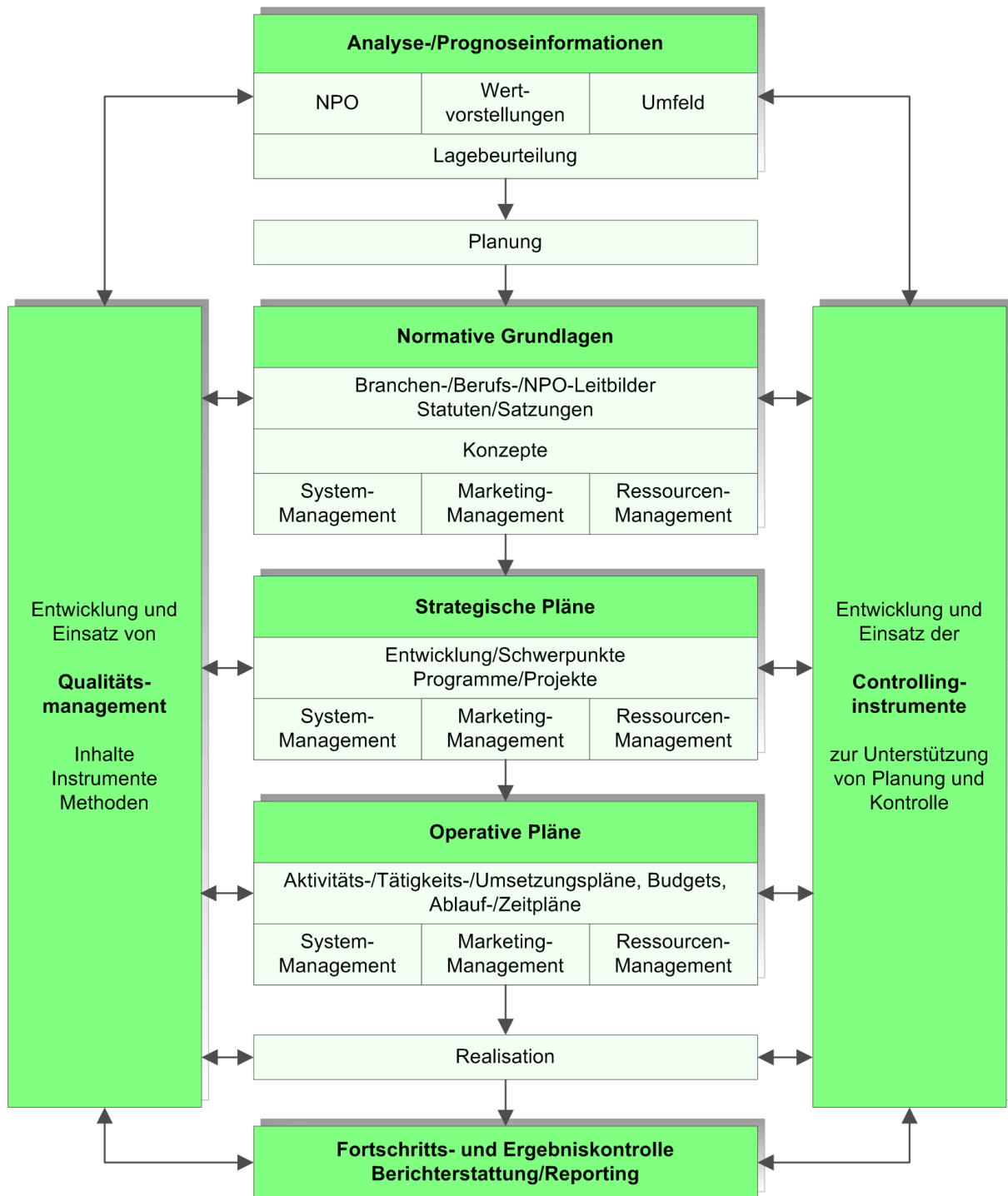
2. Marketing-Management

- 2.1 Grundlagen des Marketing-Managements**
- 2.2 Der Marketing-Ansatz für NPO**
- 2.3 Marketing-Konzept**
 - Gesamtpositionierung
 - Einsatzbereiche
 - Aussenbereich/Input
 - Innenbereich
 - Aussenbereich/Output
- 2.4 Marketing-Planung**

3. Ressourcen-Management

- 3.1 Grundlagen**
 - 3.2 Mitglieder**
 - 3.3 Ehrenamtliche**
 - 3.4 Hauptamtliches Management**
 - 3.5 Hauptamtliche Mitarbeiter**
 - 3.6 Freiwillige Helfer**
 - 3.7 Finanzmittel**
 - 3.8 Sachmittel/Administration**
 - 3.9 Kooperationen**
- } Humanressourcen
- } Betriebsmittel und Kooperationen

(FMM, S. 66)

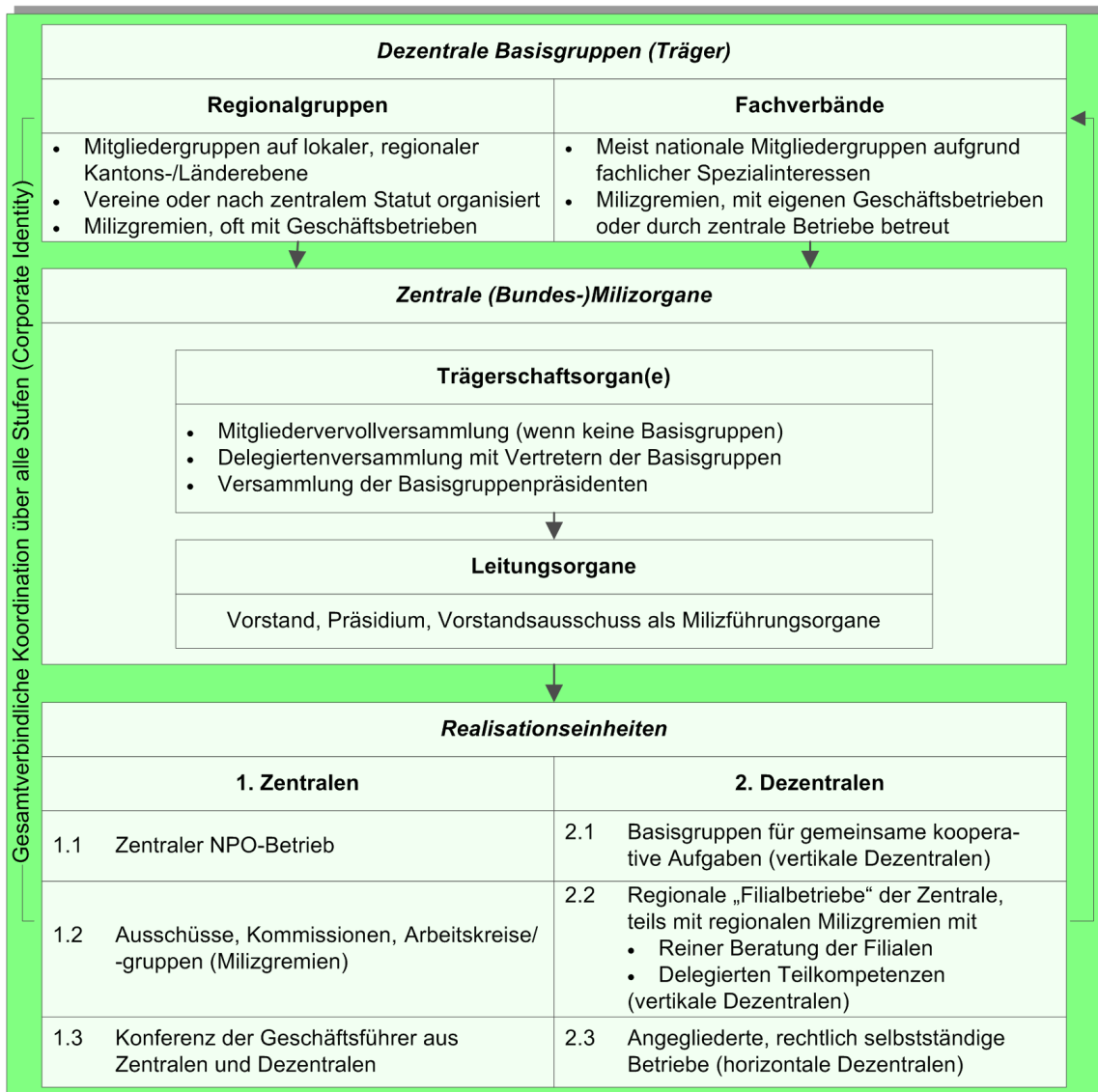


(FMM, S. 109)

- a) **normativ** mit Leitbildern und vor allem den **Konzepten** mit spezifischen Grundsatzaussagen (z.B. Marketing-Konzept);
- b) **strategisch** (3-5 Jahre), als „Verbindungsglied“ zwischen Konzepten und Jahresplanung;
- c) **operativ** als Jahresplanung (1-2 Jahre).

Vor allem mittels dieser Planungsinstrumente und der Kompetenzzuordnung für ihre Inkraftsetzung wird das mbo + mbe in der gesamten NPO realisiert.

- **Controlling** versteht sich als planungs- und kontrollunterstützendes Informationssystem. Ihm sind alle Instrumente/Aufgaben der Analyse, Messung, Berichterstattung sowie das Rechnungswesen zugewiesen.
 - Dem **Qualitätsmanagement** wird insbesondere die Prozess-Gestaltung/-formalisierung zugeordnet.
- 3) **Führung** beschränkt sich auf die zwischenmenschliche Beziehung Vorgesetzte - Mitarbeitende und thematisiert die unterschiedlichen Verhaltensweisen von Führungskräften mit deren Auswirkung auf die Motivation, Leistungsbereitschaft und Zufriedenheit der Mitarbeitenden.
- 4) Die **Organisation** befasst sich vorwiegend mit Vereins-/Verbands-/Stiftungsstrukturen (den hauptsächlichsten Rechtsformen der NPO).
- Bei den Vereinen/Verbänden unterscheiden sich
 - a) **Eigenleistungs-(Selbsthilfe-)NPO**, in denen die Mitglieder gleichzeitig die Leistungsadressaten bzw. Nutzniesser der (Interessenvertretungs-)Leistungen sind.
 - b) **Drittleistungs-NPO**, welche ihre Leistungen an Dritte, Klienten abgeben (z.B. Altersheim, Behinderteneinrichtung) und wo die Mitglieder nur **Träger** der NPO sind. Dazu gehören auch die Stiftungen.
 - Als Verbände werden meist als mehrstufige NPO verstanden (vgl. Abbildung 59, FMM 2013, S. 173), welche über Basisgruppen (Orts-/Landesverbände, Sektionen) die Mitglieder organisieren, wobei diese Gruppen auf nationaler Ebene wiederum zusammengeschlossen sind (Bundes-/Zentralverband). Dabei sind schwierige Fragen der Aufgabenteilung zwischen den Stufen (Zentralisierung - Dezentralisierung) sowie die Gewährleistung einer gesamtverbandlichen Corporate Identity zu lösen.
 - Die in NPO mitarbeitenden Mitglieder bzw. die „von aussen“ rekrutierten Amtsträger in Stiftungen werden als **Ehrenamtliche** bezeichnet. Diese nehmen in den Organen die wesentlichen **Entscheidungskompetenzen** wahr, aufgrund der ihnen von den Geschäftsführern (Profis) vorgelegten Anträgen/Vorlagen (die „oben“ entscheiden über das, was die „unten“ vorbereitet haben). Zwischen Ehrenamtlichen und Profis besteht ein Machtgefälle (beschränkte Zeit, Information und Know-how der Ehrenamtlichen) mit der Gefahr des completed-staff-work der Profis, welche die Entscheidungsvorbereitung zur Durchsetzung ihrer Präferenzen nutzen und damit die (überforderten) Ehrenamtlichen zur blossen „Genehmigung“ zwingen können. Deshalb propagiert das FMM bestimmte Entscheidungserarbeitungs-Verfahren (kooperative Interaktion) und Sitzungsabläufe (Workshops), um Machtausgleiche herzustellen.



(FMM, S. 173)

2.3 Marketing-Management

- 1) Das FMM geht von einem weitgefassten Begriff von Marketing aus und versteht darunter die gesamtheitliche Gestaltung und Abwicklung der Leistungs- und Kommunikationsprozesse gegenüber allen Austauschpartnern/Stakeholdern/Zielgruppen. Abbildung 18 (aus FMM 2013, S. 69) illustriert diese Konzeption.
- 2) **Grundlagen** des Marketings sind das **Stakeholder-Modell** mit den unterschiedlichen **Austauschbeziehungen** zu den Anspruchsgruppen und die entsprechenden **Steuerungsinstrumente**, mit welchen auf die Anspruchsgruppen eingewirkt wird. Zudem sind die konzeptionellen Vorstellungen der Corporate Identity und - in Verbänden unter Einschluss der Mitglieder - die **Cooperative Identity** sowie die Marketing-Instrumentenbatterie dazuzuzählen.
- 3) Die **Marketing-Philosophie** umschreibt die Auffassung von Marketing, insbesondere die Mitglieder-/Klienten-/Stakeholder- und die Dienstleistungs-/Qualitätsorientierung. Neben der **Marktanpassung** (an die Bedürfnisse/Erwartungen der Stakeholder) erfolgt immer auch eine - mehr oder weniger intensive - Beeinflussung (z.B. Werbung, Fundraising, Lobbying), als **Marktgestaltung** betitelt.
- 4) Das **Marketing-Konzept** soll mit strategischen Grundsatzaussagen den gesamten Bereich abdecken. Es nimmt einen zentralen Stellenwert in der Planung ein. In ihm ist die **Gesamtpositionierung** der NPO zu definieren und sind die für die NPO relevanten **Marketing-Einsatzbereiche** in den Bereichen „Aussen“ und „Innen“ als **Beschaffungs- und Leistungsabgabe-Marketing** festzulegen. Für die Erarbeitung des Konzeptes besteht eine detaillierte Checkliste.
- 5) Die **operative Marketing-Planung** hat das Marketing-Konzept mittel- und kürzerfristig anhand einer standardisierten **Planungssequenz** zu konkretisieren und umzusetzen. In ihr kommt der **Marketing-Mix**, die Instrumentenbatterie zum Tragen.
- 6) Wichtig ist festzuhalten, dass die „Spannweite“ des **Marketing-Managements nicht mit der Marketing-Organisation gleich zu setzen ist**. Die Marketing-Einsatzbereiche im Sinne der konkreten Leistungserbringung sind in praktisch allen NPO auf unterschiedliche Führungsbereiche (Abteilungen, Betriebe usw.) verteilt. Somit ist die **Marketing-Stelle/-Abteilung** nur für **übergeordnete Entscheidungsinhalte** (Konzept, CI usw.) zuständig, allenfalls sind ihr einzelne **Kommunikations-Bereiche** (z.B. interne Info, Zeitschriften, PR) zugeordnet. Für die übrigen Leistungsbereiche (z.B. Lobbying, Dienstleistungsabteilungen) übernimmt sie eine **Koordinationsfunktion** oder aber eine **Unterstützungsfunktion** (z.B. Personalwerbung auf dem Arbeitsmarkt, Kommunikations- und CI-Aufgaben).

2. Marketing-Management

2.1 Grundlagen des Marketing-Managements

Austauschpartner	Austauschsysteme	Steuerungsmechanismen	Marketing-Instrumentenbatterie
------------------	------------------	-----------------------	--------------------------------

2.2 Marketing-Ansatz für NPO

Marketing-Philosophie	Marketing-Logik	Qualitäts-Philosophie	Kommunikation
-----------------------	-----------------	-----------------------	---------------

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	Innenbereich	Aussenbereich	
Beschaffungsmarketing		Leistungsabgabe-Marketing	
Mitglieder-Marketing	Mitgliederaktivierung	Eigenmarketing	Interessenvertretung
Finanz-Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Stand-by Lobbying • Innerorganisationales Bargaining 	<ul style="list-style-type: none"> • Internes Marketing • <i>Mitgliederpflege</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Social Marketing
		<ul style="list-style-type: none"> • Fundraising • Sponsoring • Staatliche Zuwendungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing-Transfer • Koordinationsleistungen
Personal-Marketing		Dienstleistungsmarketing, Produkte- und Güter-Marketing	
Kooperationen		Marketing als Auftragsdurchführung	
Einkauf		<ul style="list-style-type: none"> • Kooperative Kommunikation • Verbandsmarketing 	

2.4 Marketing-Planung

2.4 Ressourcen-Management

- 1) In diesem Management-Bereich geht es um die zielorientierte Beschaffung, den Einsatz, die Verwaltung und die Entwicklung der
 - Human Ressourcen
 - Finanz- und Sachmittel (Betriebsmittel)
 - Kooperationen (Dachverbände, Arbeitsgemeinschaften)gemäss Abbildung 74 (aus FMM 2013, S. 230).

- 2) a) Dienstleistungsorganisationen wie die NPO „leben“ zum grössten Teil von der **Leistungsfähigkeit** (Know-how) und **Leistungsbereitschaft** (Motivation) der in ihr tätigen Menschen. Dem **Human-Ressourcen-Management** HRM kommt deshalb eine fundamentale Bedeutung zu. Mit hinein spielt hier das **Wissensmanagement** als Instrument zum Entwickeln der NPO zu einer **lernenden** Organisation.
b) Für Ehrenamtliche, Mitarbeiter und freiwillige Helfer sind unterschiedliche **Anreiz-Systeme** für ihre Gewinnung, ihren Einsatz und ihre Motivation erforderlich.

- 3) Die **Finanzmittel** der NPO sind vielfältig. Sie hängen primär von der **Güterart** ab:
 - a) **Kollektive Güter** (wie etwa Interessenvertretung) zeichnen sich durch das **Trittbrettfahrer-Syndrom** aus. Auch jene, die nichts an die Güterproduktion bezahlen, können nicht vom Nutzen der Leistung ausgeschlossen werden. Diese Güter/Leistungen haben **keinen Markt**, es können keine Preise oder Gebühren verlangt werden. Sie müssen über (Mitglieder-) Beiträge oder staatliche Zuschüsse (die heute oft an **Leistungsvereinbarungen** mit dem Staat gebunden sind) finanziert werden.
 - b) **Individualgüter** sind Leistungen an einzelne Personen oder Gruppen (z.B. Beratung). Sie haben einen Markt, sind oft unter Wettbewerbsbedingungen zu „verkaufen“. Für sie können - wegen Ausschluss der Nichtzahler - Preise (mit oder ohne Gewinnkomponente) verlangt werden.
 - c) **Meritorische Güter** sind grundsätzlich marktfähig, aber der Produzent bzw. der Staat will aus „sozialen“ Gründen nicht Marktpreise verlangen, sondern die Leistungen gegen nicht-kostendeckende **Gebühren** oder gar unentgeltlich abgeben. Somit müssen die Produktionskosten (zusätzlich) durch **Spenden** Dritter (mittels Fundraising eingetrieben), durch **Subventionen** oder durch interne **Überschüsse** z.B. aus dem gewinnträchtigen Dienstleistungsbereich finanziert werden.
 - d) Somit hat jede NPO ihren je eigenen **Finanzierungs-Mix**, in Abhängigkeit von ihrer Rechtsform, ihrem Zweck und ihrem Leistungsangebot.

- 4) Viele NPO sind Mitglieder in (anderen) Verbänden, die als **Formen der Kooperation** - neben etwa Genossenschaften, Arbeitsgemeinschaften, gemeinsam mit anderen NPO getragenen Institutionen, Betrieben - bezeichnet werden.
Das Hauptproblem liegt hier darin, dass die NPO in diese Kooperationen ihre Vertreter (Delegierte, Aufsichtsräte) entsenden muss, und dass dies eben nicht ihre eigenen, sondern die Interessen der sie entsendenden NPO vertreten und durchzusetzen versuchen müssen. Die Vertreter müssen demnach entsprechend an die Ziele, die Politik und die Bestrebungen ihrer NPO „gebunden“ bzw. von ihrer NPO in ihrem Mandat unterstützt werden.

Ressourcen (Beschaffungsbereich)				
	Human Ressourcen	Betriebsmittel		Kooperationen
		Finanzmittel	Sachmittel	
Elemente	<ul style="list-style-type: none"> - Mitglieder - Ehrenamtliche - Hauptamtliches Management - Hauptamtliche Mitarbeiter - Freiwillige Helfer 	<ul style="list-style-type: none"> - Beiträge - Preise - Gebühren - Spenden - Subventionen - Leistungsentgelte - Vermögenserträge 	<ul style="list-style-type: none"> - Informatik (Hard- und Software) - Administrative Hilfsmittel - Infrastruktur (Bauten, Anlagen) 	<ul style="list-style-type: none"> - Dach-/ Spitzenverbände - Arbeitsgemeinschaften - Kooperative Betriebe
Ziele	<p>Durch bedürfnisgerechte Anreize Menschen in der von den NPO benötigten Qualität und Quantität zur</p> <ul style="list-style-type: none"> - Teilnahme (Beitritt) - Mitwirkung <p>in den festgelegten Aufgabenfeldern motivieren</p>	<p>Die für die „Entschädigung“ der benötigten und eingesetzten Ressourcen erforderlichen Geldmittel bei Mitgliedern und auf Märkten beschaffen und effizient verwalten</p>	<p>Die für die Aufgabenerfüllung erforderlichen Realobjekte kostengünstig beschaffen, effizient einsetzen und unterhalten</p>	<p>In Zusammenarbeit mit anderen NPO gleiche Interessen und Teilaufgaben in gemeinsam getragenen Institutionen effektiver und effizienter bearbeiten</p>

(FMM, S. 230)

Anmerkung: Alle Abbildungen stammen aus Lichtsteiner H./Gmür M./Giroud Ch./Schauer R.Schwarz P./Purtschert R./Giroud Ch./Schauer R., Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen, Bern/Stuttgart/Wien: Verlag Haupt, 2015

3. Bewertungsmaassstab

Jede Frage in der Checkliste wird nach folgender 5er-Skala bewertet.

Reifegrad	Leistungsniveau	Erläuterungen
1	plan: Gewisse formale Ansätze; relevante Massnahmen und Aktivitäten sind geplant	Einzelne Ansätze erkennbar , jedoch weder strukturiert noch systematisiert
2	do: Stabiler, formaler, systematischer Ansatz; relevante Massnahmen wurden geplant und umgesetzt	Methoden, Instrumente, Prozesse sind auf hinreichendem Niveau definiert und werden realisiert und eingehalten
3	check: Stabiler, formaler, systematischer Ansatz; relevante Massnahmen wurden geplant, umgesetzt und die Wirkung über mindestens 1 Jahr überprüft	Methoden, Instrumente, Prozesse haben ein gutes Niveau erreicht und werden überprüft
4	act: Hoher systematischer Ansatz; relevante Massnahmen wurden geplant, umgesetzt, die Wirkung über mindestens 2 Jahr überprüft und entsprechende Anpassungen und Optimierungen vollzogen	Methoden, Instrumente, Prozesse haben auf Grund eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses ein sehr gutes Niveau erreicht und werden laufend weiter angepasst und optimiert
5	excellence: Hoher systematischer Ansatz; relevante Massnahmen wurden geplant, umgesetzt, die Wirkung auf Basis interner wie externer Daten über mindestens 3 Jahre überprüft und entsprechende Anpassungen und Optimierungen vollzogen	Methoden, Instrumente, Prozesse haben auf Grund des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses im Branchenvergleich exzellente, überdurchschnittliche Leistungen und Ergebnisse erreicht, die auf Basis von Benchmarking-Daten oder anderer objektiver Daten nachweisbar sind.

Grundvoraussetzung für die Verleihung des Labels ist das Erreichen des **Reifegrades 3 in jedem Kapitel**. Bei der Bewertung aller Fragen ist dabei der Grösse, der Komplexität der NPO sowie dem potentiell möglichen Know-how der Mitarbeitenden angemessen Rechnung zu tragen.

Das **Leistungsniveau** bzw. der Reifegrad wird **pro Teilelement/Block** (2- und 3-stellige Titel in der Checkliste) als Durchschnitt errechnet, zudem **pro Kapitel** (1-stellige Titel) sowie für die **Gesamtheit der Fragen**.

Im Label-Dokument wird der **Gesamt-Erfüllungsgrad** ausgewiesen als:

1. Verhältnis der erreichten Punktezah zu der theoretisch möglichen Punktezah, ausgedrückt in absoluten Zahlen und als Prozentsatz.
2. Durchschnittliches Leistungsniveau, über alle relevanten Fragen der Checkliste errechnet.

Auf Grund des Assessments können folgende zwei Bescheinigungen ausgestellt werden:

Auf dem Weg zu Management Excellence

Diese Vorstufe des Labels kann einer Organisation einmal verliehen werden. Es gelten die folgenden Kriterien:

- Im Durchschnitt muss pro Kapitel ein Reifegrad 2 erreicht werden.
- 90% aller relevanten Fragen müssen mindestens mit einem Reifegrad 2 bewertet werden können.
- Jede Frage mit der Bewertung 1 und 2 bedarf entsprechender Hinweise und Massnahmen, deren Umsetzung klar definiert werden muss.
- Die Umsetzung der Massnahmen ist innerhalb von 2 Jahren, gemäss einem zu definierenden Umsetzungsplan, zu realisieren. Somit wird sichergestellt, dass nach 3 Jahren bei der ersten Rezertifizierung das Management Excellence Label erlangt werden kann.

Management Excellence Label

Es sind die folgenden Kriterien zu erfüllen:

- Die 5 Hauptkapitel müssen einen Durchschnittswert von mindestens 3.0 aufweisen.
- Maximal 3 Teil-Kapitel dürfen einen Reifegrad kleiner 3 aufweisen - Kriterium 1 muss aber erfüllt sein.
- Bei Fragen, die mit einer 2 bewertet werden, handelt es sich um sogenannte „Minor Non-Conformities“. Diese sind nach Absprache mit dem Kunden innerhalb von 6 Monaten zu bereinigen. Das Zertifikat kann unter diesem Vorbehalt erteilt werden.
- Bei Fragen, die mit einer 1 bewertet werden, handelt es sich um „Major Non-Conformities“. Das Zertifikat kann noch nicht ausgestellt werden. Sie sind nach Absprache mit dem Kunden innerhalb von 6 Monaten zu bereinigen. Die/der Assessor/-in entscheidet, ob ein Nachaudit erforderlich ist.
- Können bei Vorliegen von „Major Non-Conformities“ oder mehr als 3 „Minor Non-Conformities“ die Nachweise innerhalb von 6 Monaten nicht erbracht werden, gelangt die Vorstufe des Labels zur Anwendung. Der/die Leadassessor/-in entscheidet dies nach Absprache mit dem Kunden.
- Bei jeder Frage mit einer Bewertung von 1 oder 2 sind Hinweise und Empfehlungen zwingend. Ab Reifegrad 3 sind solche Anmerkungen und Empfehlungen wünschenswert, jedoch nicht mehr zwingend.

**Schweizerische Vereinigung
für Qualitäts- und Management-
Systeme (SQS)**

Bernstrasse 103
3052 Zollikofen
Schweiz

T +41 58 710 35 35
F +41 58 710 35 45

www.sqs.ch

Ausgabedatum Februar 2014
Aktualisiert November 2014/WEF
Seite 1 von 39
Dokument 613_1

Verfasser ZUR
Freigabe MUF
Version 1.2

Verwendungszweck

Assessment _____ Datum _____
Zusatznormen _____

Organisation

NPO _____
Adresse _____
PLZ/Ort _____
Kontaktperson _____
Projekt-Nr. _____
Tätigkeitsgebiet _____

Hauptscope-Nr. _____ Nebenscope-Nr. _____

Assessorenteam

1. Assessor/-in _____
2. Assessor/-in _____
Anwärter/-in/Beobachter/-in _____

Inhalt

	ORGANISATORISCHE GRUNDLAGEN UND INFORMATIONEN ZUR DURCHFÜHRUNG DES ASSESSMENTS	3
1.	Grundlagen.....	5
1.1.	Allgemeines Managementverständnis	5
1.2.	Prozess- und Dokumentenmanagement.....	7
1.3.	Rechtsgrundlagen	9
2.	System-Management	10
2.1.	Grundlagen	10
2.2.	Führung und Organisation (Strukturen und Prozesse)	11
2.2.1.	Ehrenamtliche Organe, Milizsystem.....	11
2.2.2.	Geschäftsführung, Geschäftsstelle, NPO-Betrieb.....	13
2.2.3.	Mehrstufige Vereine/Verbände	13
2.3.	Steuerung, Planung.....	15
2.4.	Projektmanagement, Innovationsmanagement.....	16
3.	Marketing-Management	17
3.1.	Grundlagen/Konzept.....	17
3.2.	Marketing-Planung	19
3.3.	Interessenvertretung.....	20
3.4.	Internes Marketing	21
3.5.	Marketing als Auftragsdurchführung für die Mitglieder.....	22
3.6.	Dienstleistungen	23
3.7.	Kommunikation	24
3.8.	Fundraising	25
4.	Ressourcen-Management.....	26
4.1.	Allgemeines	26
4.2.	Mitglieder	27
4.3.	Ehrenamtliche/Milizer	28
4.4.	Hauptamtliche/Profis (Personalmanagement).....	29
4.5.	Freiwillige Helfer/-innen	30
4.6.	Finanzmittel	31
4.7.	Kooperation	32
5.	Controlling	33
5.1.	Analysen der Umfeldler und der eigenen Organisation	33
5.2.	Leistungserfassung, Rechnungswesen, Revision.....	34
5.3.	Wirkungs-/Zufriedenheitsevaluation	35
5.4.	SOLL/IST-Vergleich, Management-Review/Erfolgsmessung	36
5.5.	Reporting	37
6.	Zusammenfassende Bewertung	38
7.	5er-Bewertungsskala zur Erreichung des NPO-Labels	39

ORGANISATORISCHE GRUNDLAGEN UND INFORMATIONEN ZUR DURCHFUEHRUNG DES ASSESSMENTS

Die folgenden Voraussetzungen sind im Vorfeld eines Audits, in der Regel im Rahmen des Organisatorischen Vorgesprächs, zu klären:

Voraussetzungen	Ja	Nein	Bemerkungen
Ist der Geltungsbereich der Zertifizierung klar definiert?			
Ist die Dokumentation des Managementsystems vollständig: Sind alle relevanten Prozesse identifiziert und im System umschrieben?			
Sind die geforderten Grundsatz- und Nachweisdokumente vorhanden?			
Sind interne Audits im nötigen Umfang geplant und durchgeführt worden und können Ergebnisse vorgewiesen werden?			
Ist eine Management-Review gemäss Kap. 5.3 durchgeführt worden und werden alle relevanten Ergebnisse darin aufgenommen?			
Sind die geforderten Evaluationen gemäss Kap. 5.4 erfolgt und liegen die Ergebnisse vor?			
Weist die Selbstdarstellung der Organisation auf dem Internet keine Label abweichenden Inhalte auf?			
Ist das Programm für das Assessment abgesprochen und erstellt?			
Sind Standortfragen inkl. spez. Standortbedingungen geklärt?			
Sind die für die Vorbereitung des Assessments erforderlichen Unterlagen bestimmt und verfügbar (inkl. Revisionsbericht und weiterer Aufsichtsstellen)?			
Hat die Geschäftsleitung bereits ein Self-Assessment durchgeführt und sind die nicht relevanten Fragen/Themen identifiziert und für den Zertifizierer bekannt und nachvollziehbar?			
Sind Ehrenamt und Belegschaft bereit für ein Assessment?			
Ist ein stufengerechtes Verständnis bezüglich der Labelforderungen vorhanden und sind diese geschult worden?			
Nimmt das Ehrenamt bezüglich der relevanten Kapitel/Themen am Assessment teil?			

Datum: _____

Visum: _____



CHECKLISTE
NPO-LABEL FÜR MANAGEMENT EXCELLENCE

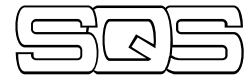
Der Assessor/die Assessorin bestätigt, dass die Zertifizierungsreife im Rahmen des Organisatorischen Vorgesprächs validiert und als ausreichend befunden wurde.

Datum _____ Der/Die Assessor/-in _____

Datum: _____

Visum: _____

Anspruchspartner:	Relevanz		Bewertung				
	Ja	Nein	1	2	3	4	5
1. Grundlagen							
<i>Die Grundlagen umschreiben das grundsätzliche Verständnis von Management, die systematische Umsetzung des TQM und dessen Dokumentation unter Einhaltung der rechtlichen Rahmenbedingungen.</i>							
1.1. Allgemeines Managementverständnis							
<p>1.1-01 Ist grundsätzlich bei den ehrenamtlichen Führungsorganen wie der Geschäftsleitung ein Bekenntnis zur konsequenten Managementorientierung im Sinn und Geist der TQM-Philosophie in der Organisation verankert? Wird die Handhabung von den entsprechenden Instrumenten von Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen mitgetragen, bzw. akzeptiert und unterstützt? Die (Miliz-) Führungsorgane verstehen die Grundprinzipien des FMM. Es besteht grundsätzlich die Bereitschaft:</p> <ul style="list-style-type: none"> • die Organisation konsequent an den Bedürfnissen der Anspruchsgruppen (Stakeholder) auszurichten, • Aufgaben innerhalb der Organisation zu delegieren, Prozesse zu etablieren und Managementinstrumente zu entwickeln, • Bestehendes dauernd zu hinterfragen und sich laufend weiterzuentwickeln, • Lösungen so zu erarbeiten, dass diese allgemein akzeptiert und tragfähig sind. <p>Bei Entscheidungen werden historische, strukturelle und prozessuale Begebenheiten mit berücksichtigt.</p>							
1.1-02 Wird mit dem zur Verfügung stehenden Managementsystem und den entsprechenden Instrumenten eine der Grösse und Komplexität der NPO angemessene Steuerung, Gestaltung sowie zukunftsorientierte Weiterentwicklung gewährleistet, dies im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses?							
1.1-03 Inwieweit ist die Organisation bereit, ihr Tun bezüglich Wirkung (tut die Organisation das Richtige? → Effektivität) und Wirtschaftlichkeit (tut sie es richtig? → Effizienz) systematisch regelmässig zu hinterfragen und auf Veränderungen im Umfeld anzupassen? Bestehen hierzu adäquate Controllinginstrumente und Prozesse?							
1.1-04 Wird die Organisation als soziales System verstanden? Wie weitgehend wird entsprechend dem Menschen als Individuum im Management und in der Führung Rechnung getragen?							



CHECKLISTE
NPO-LABEL FÜR MANAGEMENT EXCELLENCE

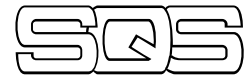
Ansprechpartner:	Relevanz		Bewertung				
	Ja	Nein	1	2	3	4	5
1.1-05 Inwieweit werden die Prinzipien der «Kooperativen Interaktion» sowie der «Partizipation» gelebt? <i>Es wird sichergestellt, dass Haupt- und Ehrenamt bei der Problemlösung gleichgewichtig zusammenwirken. Betroffene werden zu Beteiligten gemacht, Wissen wird dort abgeholt, wo es vorhanden ist.</i>							

Total Punkte Dividiert durch Anzahl Fragen () **Ergebnis**

Datum: _____

Visum: _____

Ansprechpartner:	Relevanz		Bewertung				
	Ja	Nein	1	2	3	4	5
1.2. Prozess- und Dokumentenmanagement							
1.2-01 Sind das Managementsystem, bzw. dessen Instrumente und Verfahren schriftlich dokumentiert und für die Betroffenen und Beteiligten verfügbar? <i>Alle Ehrenamtlichen und Mitarbeitenden haben Zugang zu den für sie relevanten Bereichen des Managementsystems. Das Managementsystem wird durch eine spezifische Software-Applikation unterstützt. Das Dokumentenmanagement ist in das Managementsystem integriert.</i>							
1.2-02 Ist eine ausgeprägte Fokussierung auf das Prozessmanagement feststellbar und wird der Prozessbeherrschung ein hoher Stellenwert eingeräumt? Sind die Prozesse und deren gegenseitige Abhängigkeiten definiert (Prozessmodell/-architektur/-netzwerk)? <i>Alle relevanten Prozesse sind in bedarfsgerechter Form vorhanden und eingeführt – Führungs-, Ressourcen-, Kern- und Supportprozesse. Die Prozesse verfolgen klar formulierte Ziele, deren Erreichung mittels Kennzahlen gemessen oder bewertet wird.</i>							
1.2.-03 Werden bezüglich Umfang und Detaillierungsgrad der Führungsdokumente, Vorgabedokumente, Checklisten, Formulare etc. die Art und Komplexität der Aufgabe sowie das Know-how der Mitarbeitenden und Milizer mit berücksichtigt? <i>Prozesse und Dokumente sind bezüglich Umfang und Detaillierungsgrad so ausgestaltet, dass die notwendige Qualität der Prozesse gewährleistet ist, ohne dass die Ausführenden durch die Vorgaben entmündigt werden. Potenzielle Risiken sind in der Ausgestaltung der Prozesse berücksichtigt und werden durch die Prozesse so weit wie möglich gemindert.</i>							
1.2-04 Sind die Vorgabedokumente wie Leitbild, Konzepte, Reglemente, Checklisten, Formulare, Arbeitsanweisungen definiert, werden diese gelenkt (offiziell geprüft und freigegeben, systematisch überarbeitet, kommuniziert, abgelegt) und auch genutzt? Sind zudem auch die Nachweisdokumente wie Analysen, Evaluationen, SOLL-/IST-Vergleiche, Verträge definiert und werden diese gemäss einem definierten Plan archiviert, damit die Nachweissicherung möglich ist?							



CHECKLISTE
NPO-LABEL FÜR MANAGEMENT EXCELLENCE

Ansprechpartner:	Relevanz		Bewertung				
	Ja	Nein	1	2	3	4	5
1.2-05 Sind die Zuständigkeiten und Verantwortungen für die Handhabung und Weiterentwicklung des Managementsystems (Instrumente, Prozesse, z.B. für Planung, Controlling, QM) klar geregelt und wird die Oberverantwortung für diese Systeme durch ein Mitglied der Geschäftsleitung wahrgenommen? <i>Die spezifischen Funktionen Qualitätsbeauftragter, Qualitätsleiter und Prozesseigner sind definiert, die Aufgaben dieser Personen in einer Funktionsbeschreibung festgehalten und allen Verantwortlichen bekannt.</i>							

Total Punkte Dividiert durch Anzahl Fragen () **Ergebnis**

Datum: _____

Visum: _____

Ansprechpartner:	Relevanz		Bewertung				
	Ja	Nein	1	2	3	4	5
1.3. Rechtsgrundlagen							
1.3-01 Besteht eine Übersicht über alle relevanten und zur Anwendung gelangenden rechtlichen Grundlagen wie Gesetze, Verordnungen, Richtlinien und Weisungen? Rechtlich relevante Dokumente können bestehen bezüglich: <ul style="list-style-type: none"> • der Rechtsform der Organisation • des Grundauftrags • des Datenschutzes • des Arbeitsrechts • des Umweltschutzes • technischer Vorgaben 							
1.3-02 Wird sichergestellt, dass gesetzliche Bestimmungen und behördliche Vorschriften eingehalten werden und ist klar geregelt, wer für diese Einhaltung der rechtlichen Vorgaben verantwortlich ist? <i>Idealerweise stellt eine juristische Fachperson in einer strategischen oder operativen Funktion, die sich von Beruf her mit rechtlichen Fragen auseinandersetzt, die Aktualisierung sicher.</i>							
1.3-03 Wird sichergestellt, dass bei rechtlichen Änderungen die entsprechenden Anpassungen der internen Prozesse und Dokumente vorgenommen werden?							

Total Punkte	<input type="text"/>	Dividiert durch Anzahl Fragen ()	Ergebnis	<input type="text"/>
Total Punkte Kapitel	<input type="text"/>		Ergebnis	<input type="text"/>

Anspruchspartner:	Relevanz		Bewertung				
	Ja	Nein	1	2	3	4	5
2. System-Management							
<i>Zweck des System-Managements ist die Führung und Steuerung der Organisation als Institution. Dabei ist sicherzustellen, dass alle an der Organisation Beteiligten zu einer möglichst effizienten und effektiven Zielerreichung beitragen.</i>							
2.1. Grundlagen							
2.1-01 Wird in den Statuten/Satzungen bezüglich Zweck, Mitgliedschaft, Organstrukturen der NPO Klarheit geschaffen? Sind die daraus abgeleiteten Dokumente wie Geschäftsordnung, Reglemente mit diesen Vorgaben konsistent?							
2.1-02 Besteht Klarheit bezüglich Aufgaben- und Kompetenzverteilung zwischen den Organen und Gremien? Ist dabei eine klare Trennung in der Funktion vom Auftraggeber zum Auftragnehmer über die ganze Organisationsstruktur hinweg gewährleistet?							
2.1-03 Wie weitgehend und mit welchen Instrumenten/Methoden wird MbObjectivs und MbExceptions im Managementsystem entlang der gesamten NPO-Hierarchie und im Führungsverhalten umgesetzt? <i>Es besteht eine Kaskade von Zielen, die klar umschrieben sind und sich bis hin zu den Grundsatzzielen der Statuten und des Leitbilds aggregieren lassen. Aus der Strategie und den jährlichen Unternehmenszielen werden die Jahresziele der Teams/Mitarbeitenden stufengerecht formuliert. Alle Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen werden soweit als möglich «nach unten delegiert».</i>							
2.1-04 Wird die Möglichkeit des Outsourcings unter Berücksichtigung von Kernkompetenz-Überlegungen gezielt geprüft? <i>Es ist klar definiert, was die Kernkompetenzen einer NPO umfassen. Ausgelagert sind entsprechend lediglich Aufgaben und Prozesse, die nicht in diesen Bereich der Kernkompetenzen fallen. Jede Auslagerung ist sachlich und nachvollziehbar begründet. Die ausgelagerten Prozesse sind in Verträgen und/oder Leistungsaufträgen ausreichend beschrieben, damit eine (Qualitäts-)Kontrolle möglich ist. In jedem Vertrag sind auch die Ausstiegsmöglichkeiten und -konditionen festgehalten.</i>							

Total Punkte

Dividiert durch Anzahl Fragen ()

Ergebnis

Datum: _____

Visum: _____

Ansprechpartner:	Relevanz		Bewertung				
	Ja	Nein	1	2	3	4	5
2.2. Führung und Organisation (Strukturen und Prozesse)							
2.2.1. Ehrenamtliche Organe, Milizsystem							
2.2.1-01 Sind die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen sowie die Zusammensetzung des Trägerschaftsorgans, respektive des Leitungsorgans klar konzipiert und geregelt in Dokumenten wie den Statuten, einem Organigramm, einer Geschäftsordnung, einem Organisationsreglement oder einem Funktionendiagramm? <i>Trägerschaftsorgan eines Vereins/Verbands können eine Mitgliederversammlung, eine Delegiertenversammlung oder eine Hauptversammlung sein. Bei Stiftungen ist es der Stiftungsrat oder allenfalls eine Stiferversammlung. Leitungsorgan eines Vereins/Verbands ist der Vorstand. Bei Stiftungen kann es ein Stiftungsrat oder Stiftungsratsausschuss sein.</i>							
2.2.1-02 Sind die Entscheidungsprozesse - inklusive Vernehmlassungs-, Antrags- und Wahlverfahren - im Trägerschaftsorgan effizient geregelt, in Verbänden unter Berücksichtigung der Mitglieder, bzw. Basisgruppen? <i>Sämtliche Modalitäten bezüglich Antragsrechte, Abstimmungsprozedere, notwendige Mehrheiten und Rekursmöglichkeiten sind in einem öffentlich zugänglichen Dokument geregelt.</i>							
2.2.1-03 Inwieweit befasst sich das Trägerschaftsorgan auch mit politisch inhaltlichen Beschlüssen und nicht nur mit Formalgeschäften (Regularien)? <i>Es besteht die Möglichkeit, aus dem Kreis der Trägerschaft Ideen einzubringen, sich zu Sachgeschäften zu äussern, Anträge zu stellen und auch Beschlüsse zu fassen.</i>							
2.2.1-04 Ist sichergestellt, dass ein dem Trägerschaftsorgan nachgelagertes, kleineres Ehrenamts-/Milizgremium (Vorstand, bzw. Stiftungsrat oder Stiftungsratsausschuss) seine «strategischen» Führungsaufgaben wahrnimmt und die entsprechenden Entscheidungsinhalte wesentlich mitprägen kann (Zusammensetzung, Methoden/Verfahren, Instrumente, Sitzungs-gestaltung)?							
2.2.1-05 Nimmt die Geschäftsführung/Geschäftsleitung ihre Funktionen/Rollen in den Willensbildungs- und Entscheidungsprozessen der Organe so wahr, dass ein Vorwegnehmen von Entscheiden im Sinne des Completed-Staff-Work durch entsprechende Dossieraufbereitung minimiert wird, bzw. den Organen Entscheidungsgrundlagen mit Alternativen und Szenarien vorgelegt werden, die auf nachvollziehbaren Grundlagen und Erwägungen beruhen?							

Datum: _____

Visum: _____

Anspruchspartner:	Relevanz		Bewertung				
	Ja	Nein	1	2	3	4	5
2.2.1-06 Sind die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen der Kommissionen/Ausschüsse, Arbeits-/Projektgruppen sowie ihre Anbindung an das Trägerschaftsorgan, das Leitungsorgan und/oder die Geschäftsführung so geregelt, dass Klarheit besteht?							
2.2.1-07 Wie umfassend und effizient ist der interne Kommunikationsfluss zwischen Gremien und Stellen geregelt? Werden insbesondere Versammlungen, Sitzungen, Vereinbarungen protokolliert, Beschlüsse schriftlich festgehalten sowie Verantwortung und Termine für deren Umsetzung festgelegt? Sind die Protokolle für die Betroffenen zugänglich? <i>Informationen werden grundsätzlich elektronisch abgelegt. In einem Kommunikationskonzept ist festgehalten, wer zu welchen Informationen Zugang hat und ob es sich bei dieser Information um eine Hol- oder eine Bringschuld handelt.</i>							
2.2.1-08 Wie und wie weitgehend werden durch die Strukturen und Prozesse im Ehrenamts-/Milizsystem die Entscheidungseffizienz und die Handlungsfähigkeit der NPO gewährleistet? <i>Sitzungsunterlagen werden den Gremien im Vorfeld der Sitzung zugestellt. Sie enthalten in kondensierter Form Informationen und Entscheidungsgrundlagen. Der Sitzungsablauf ist so gestaltet, dass aufgrund der Unterlagen wie des Zeitplans im Vorfeld von Entscheidungen Sachdiskussionen möglich sind. Beschlüsse werden in der Umsetzung begleitet und auf deren Wirksamkeit hin evaluiert. Das Gremium reflektiert sich und seine Arbeit von Zeit zu Zeit selbst (Selbstevaluation).</i>							

Total Punkte

Dividiert durch Anzahl Fragen ()

Ergebnis

Datum: _____

Visum: _____

Ansprechpartner:	Relevanz		Bewertung				
	Ja	Nein	1	2	3	4	5
2.2.2. Geschäftsführung, Geschäftsstelle, NPO-Betrieb							
2.2.2-01 Ist die Selbstständigkeit/Handlungsfreiheit der Geschäftsführung im operativen Bereich klar definiert und durch Regeln und Entscheide der Organe gegenüber deren Zuständigkeit klar abgegrenzt (Funktionendiagramm, Stellenbeschreibungen, Trennung «strategische» und «operative» Führung)?							
2.2.2-02 Wird der Bedeutung der Management-Orientierung, bzw. dem Management-Know-how in der Geschäftsführung/ Geschäftsleitung genügend Relevanz beigemessen? Wie erfolgt die Besetzung der Führungspositionen? <i>Es bestehen auf Grundlage der Stellenbeschreibungen Anforderungsprofile, auf deren Basis ein professionelles Rekrutierungsverfahren/Personalauswahlverfahren durchgeführt wird. Die Geschäftsführung/Geschäftsleitung bildet sich fachtechnisch wie betriebswirtschaftlich laufend weiter.</i>							
2.2.2-03 Bezieht die (Haupt)Geschäftsführung die Bereichs-/ Abteilungs-Leiter/-innen in die Führungsaufgaben mit ein? Werden Meinungsbildung und Koordination zwischen den Beteiligten im so genannten Geschäftsleitungsteam sichergestellt? Sind die Stellvertretungen der Geschäftsleitungsmitglieder geregelt und die Protokollführung sichergestellt?							
2.2.2-04 Inwieweit wird in den Führungsbereichen/Abteilungen eine Teamführung gepflegt? Wie werden auf dieser Stufe Effizienz und Motivation der Mitarbeitenden sichergestellt (Führungsstruktur, Sitzungsgestaltung etc. analog Geschäftsleitungsteam)? Werden die hauptamtlichen Mitarbeitenden in die ihren Aufgabenbereich betreffenden Entscheide einbezogen?							
2.2.2-05 Ist sichergestellt, dass angegliederte, rechtlich selbstständige Betriebe im Rahmen einer gemeinsamen Politik und CI (Corporate Identity) handeln und auftreten? Diese Koordination kann über eine personelle Verkoppelung der Trägerschaftsorgane und Leitungsgremien, durch Einfluss der NPO-Geschäftsführung auf die Betriebe, Controlling-Mechanismen etc. erfolgen. Beispiele für solche Modelle sind das Ausbildungszentrum des Schweizerischen Baumeisterverbands als Stiftung des Verbands, Schreinerservice Bayern GmbH des FSH Bayern, Concret AG des SBK, Inhouse GmbH der WKÖ.							

Total Punkte Dividiert durch Anzahl Fragen () **Ergebnis**

2.2.3. Mehrstufige Vereine/Verbände

Datum: _____

Visum: _____

Ansprechpartner:	Relevanz		Bewertung				
	Ja	Nein	1	2	3	4	5
<i>Die nachstehend geforderte Konzernführung ist nur dann realisierbar, wenn sie in den Statuten aller Beteiligten (Fachvereine, Basisgruppen wie Zentralorganisation) verankert ist oder dann zumindest eine bestimmte Aufgabenteilung (Zusammenarbeit/Koordination) auf Basis formeller Vereinbarungen durch alle zuständigen Organe sanktioniert ist.</i>							
2.2.3-01 Ist die Aufteilung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung zwischen den Stufen klar und transparent geregelt, damit die Interessen und Bedürfnisse der Mitglieder/Klienten insgesamt auf bestmögliche Art und Weise befriedigt werden? Werden im Sinne einer «Konzernsteuerung» mittels zweckmässiger Instrumente, Prozesse und «Mechanismen» eine effiziente Zusammenarbeit und Koordination zwischen den Stufen sowie eine gesamtverbandlich einheitliche Corporate Identity (Design, Communication, Behavior) sichergestellt?							
2.2.3-02 Werden die Präsidenten/Vorsitzenden und die Geschäftsführer der Basisvereine (zum Beispiel Länderverbände/Sektionen) in die Meinungsbildungs-/Entscheidungsprozesse der «Zentrale» mit einbezogen?							
2.2.3-03 Sind bei parallelen Regional- und Fachstrukturen die Mitwirkungsrechte, Kompetenzzuteilungen und die professionelle Unterstützung zweckmässig und eindeutig geregelt?							

Total Punkte Dividiert durch Anzahl Fragen () **Ergebnis**

Anspruchspartner:	Relevanz		Bewertung				
	Ja	Nein	1	2	3	4	5
2.3. Steuerung, Planung							
2.3-01 Besteht ein formalisiertes Steuerungs-/Planungssystem mit Aussagen zu den lang-, mittel- und kurzfristigen Zielen der NPO und wie wird es als Grundlage für die Führung nach MbO + MbE entlang der gesamten NPO-Hierarchie eingesetzt? Als Referenzrahmen gilt die Planungssequenz des FMM. Für den Steuerungs- und Planungsprozess werden Informationen aus dem Controlling (Analysen, Marktdaten, Kennzahlen) verwendet. Strategische Ziele sind definiert. Aus ihnen werden die operativen Ziele abgeleitet. Auf der operativen Ebene ist ein stufengerechter Zielsetzungsprozess mit entsprechenden Zielvereinbarungen umgesetzt.							
2.3-02 Finden sich im Branchenleitbild, bzw. im NPO-Leitbild Grundsatzaussagen zur TQM-Philosophie, zur Nachhaltigkeit und zur Arbeitssicherheit? Wird das Leitbild/die NPO-Politik unter Beteiligung von Mitgliedern und Mitarbeitenden erarbeitet und periodisch (ca. alle 5 Jahre) überprüft und allenfalls aktualisiert?							
2.3-03 Bestehen für zentrale Themenbereiche der NPO das Leitbild ergänzende Führungsinstrumente mit nicht terminierten, grundsätzlichen Aussagen wie z.B. ein Marketing- oder Finanzkonzept, welche die strategischen Grundsätze für diesen Bereich detaillierter darlegen?							
2.3-04 Besteht eine mehrjährige Finanzplanung mit geregelten Prozessen? Wird sie auf Grundlage einer mehrjährigen Aktivitäts-/Leistungs-/Projekt-/Personal-Planung erstellt und kann damit nachgewiesen werden, dass die gewählte Strategie auch finanzierbar ist?							
2.3-05 Wie ist der jährliche Zielsetzungs-/Planungs-/Budgetprozess unter Beteiligung von Hauptamtlichen/Profis, Ehrenamtlichen/Milizern und Mitgliedern organisiert und werden die Entscheidungsgrundlagen angemessen verdichtet und für Ehrenamtliche und Mitglieder etc. verständlich aufbereitet?							

Total Punkte Dividiert durch Anzahl Fragen () **Ergebnis**

Datum: _____

Visum: _____

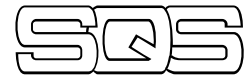
Ansprechpartner:	Relevanz		Bewertung				
	Ja	Nein	1	2	3	4	5
2.4. Projektmanagement, Innovationsmanagement							
2.4-01 Werden Projekte durch ein systematisches Projektmanagement begleitet? <i>Ein Prozess «Projektmanagement» ist eingeführt. Grundsätze, wie Projekte initiiert, eingeleitet und ausgelöst werden, sind im Managementsystem vorhanden und die Minimalanforderungen betreffend Ziel, Organisation, Planung, Budget, Controlling sind definiert.</i>							
2.4-02 Werden die Entscheidungskompetenzen zwischen Primär- und Projektorganisation sowie der Einbezug von Betroffenen und die Information von Mitgliedern, Milizern und Mitarbeitenden über Stand/Fortschritt und Ergebnisse (Entscheide) geregelt, bzw. sichergestellt?							
2.4-03 Wird die Projektwirkung in der Praxis überprüft (Validierung)? Projektcontrolling und Projektaudits werden standardmässig durchgeführt. Die Projektergebnisse werden nach Abschluss des Projekts validiert.							
2.4-04 Wird die Steuerung und Koordination zwischen mehreren gleichzeitig ablaufenden Projekten sichergestellt?							
2.4-05 Besteht ein Innovationsmanagement in der Organisation? Inwieweit wird eine offene Innovationskultur im Sinne des Aufnehmens und Realisierens von Verbesserungsvorschlägen seitens Stakeholdern wie Mitarbeitenden praktiziert? Werden alle eingehenden Ideen bewertet und die Realisierbarkeit kommuniziert? Wird innerhalb der Organisation auch ein Wettbewerb bezüglich neuer Ideen geführt (Ideenmanagement/ Vorschlagswesen)?							

Total Punkte	<input type="text"/>	Dividiert durch Anzahl Fragen ()	Ergebnis	<input type="text"/>
Total Punkte Kapitel	<input type="text"/>		Ergebnis	<input type="text"/>

Ansprechpartner:	Relevanz		Bewertung				
	Ja	Nein	1	2	3	4	5
3. Marketing-Management							
<i>Ziel des Marketing-Managements ist die optimale Ausrichtung der Leistungen sowie der Kommunikation auf die Zweckerfüllung, bzw. Nutzenstiftung, primär gegenüber den Mitgliedern, sekundär aber auch gegenüber allen weiteren wichtigen Austauschpartnern, sowohl im Innen- wie im Aussenbereich.</i>							
3.1. Grundlagen/Konzept							
3.1-01 Hat die NPO ihr Verständnis von Marketing definiert und kommt darin u.a. die Mitglieder-/Stakeholder- und damit die Dienstleistungs-/Qualitätsorientierung als Grundsatzprinzip präzise und umfassend zum Ausdruck? Die Stakeholder der Organisation sind identifiziert und priorisiert. Die Dienstleistungsorientierung der Mitarbeitenden im Sinne einer Kunden-/Lieferantenbeziehung bezieht sich auf interne wie externe Beziehungen? Das Marketingkonzept ist mit den übergeordneten Management-Instrumenten (Statuten, Leitbild etc.) kongruent.							
3.1-02 Werden bei diesem Marketing-Ansatz die Leistungs- und Kommunikationsbereiche (Marketing-Einsatzbereiche) gesamtheitlich und koordiniert betrachtet und nach gemeinsamen konzeptionellen Grundsätzen gestaltet und umgesetzt (z.B. Marketing-Gesamtkonzept)?							
3.1-03 Ist die NPO als Ganzes klar positioniert und wird diese Positionierung in der Corporate Identity umfassend (Design, Communication, Behavior) aufgenommen und umgesetzt?							
3.1-04 Werden die auf Kernkompetenzen basierenden Hauptleistungen der NPO klar positioniert und sind diese Positionierungen auf die Gesamtpositionierung der NPO abgestimmt?							
3.1-05 Werden die Leistungserstellungs- und Kommunikationsprozesse gemäss Kapitel 3.6 und 3.7 dieser Checkliste konsequent auf die Adressaten ausgerichtet, mittels geeigneter Qualitätsstandards und Kenngrössen evaluiert sowie in ihrer Effektivität und Effizienz periodisch überprüft?							

Datum: _____

Visum: _____



CHECKLISTE
NPO-LABEL FÜR MANAGEMENT EXCELLENCE

Ansprechpartner:	Relevanz		Bewertung				
	Ja	Nein	1	2	3	4	5
3.1-06 Wird in der NPO die Koordination aller Marketing-Aktivitäten inhaltlich und organisatorisch sichergestellt? Ist das Marketing adäquat in der Organisationsstruktur verankert?							

Total Punkte Dividiert durch Anzahl Fragen () **Ergebnis**

Datum: _____

Visum: _____

Ansprechpartner:	Relevanz		Bewertung				
	Ja	Nein	1	2	3	4	5
3.2. Marketing-Planung							
3.2-01 Werden die generellen Aussagen des Marketing-Konzepts im Rahmen der jährlichen Planungssequenz überprüft, interpretiert und werden aufgrund dieses Analyseergebnisses allenfalls neue Prioritäten und nächste Marketing-Ziele festgelegt?							
3.3-02 Werden die Marketing-Einsatzbereiche auf der operativen Ebene systematisch geplant? <i>Als Referenzrahmen dient dazu die Planungssequenz des FMM.</i>							
3.2-03 Werden die Möglichkeiten/Instrumente des Marketing-Mix (Dienstleistung/Produkt, Preis wie Mitgliederbeiträge oder Spenden, Kommunikation, Ort/Vertrieb, Menschen, Politik) zielgruppenorientiert und koordiniert eingesetzt und genutzt?							

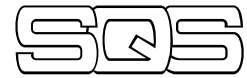
Total Punkte Dividiert durch Anzahl Fragen () **Ergebnis**

Anspruchspartner:	Relevanz		Bewertung				
	Ja	Nein	1	2	3	4	5
3.3. Interessenvertretung							
3.3-01 Wird das Lobbying systematisch und auf der Grundlage konzeptioneller Aussagen betrieben?							
3.3-02 Besteht ein ausgebautes Stand-by-Lobbying, d.h. ist die entsprechende Informationsbeschaffung (Monitoring der für die NPO wesentlichen Umfeldler/Entwicklungen) sichergestellt, werden längerfristig tragfähige Beziehungen im Sinne eines Netzwerks aufgebaut und gepflegt? Werden diese Beziehungen durch mehrere Personen unterhalten, um das Netz abzusichern?							
3.3-03 Werden die einzelnen Lobby-Aktionen geplant und ihre Prozesse und Ergebnisse evaluiert? Wird dabei sichergestellt, dass die mit Lobby-Aufgaben betrauten Vertreter der NPO über die erforderlichen Informationen und Sachverstand sowie Kommunikationsfähigkeiten verfügen und die in internen Entscheidungsprozessen festgelegten Inhalte nach aussen tragen?							
3.3-04 Werden die Mitglieder und deren Vertreter, bzw. die ehrenamtlichen Organe in die Vorbereitung von Kollektivverhandlungen und in die Genehmigung von deren Ergebnissen einbezogen (Gestaltung der Tarif-/Gesamtarbeitsvertrag-Verhandlungsprozesse)?							

Total Punkte Dividiert durch Anzahl Fragen () **Ergebnis**

Datum: _____

Visum: _____



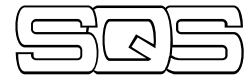
CHECKLISTE
NPO-LABEL FÜR MANAGEMENT EXCELLENCE

Ansprechpartner:	Relevanz		Bewertung				
	Ja	Nein	1	2	3	4	5
3.4. Internes Marketing							
3.4-01 Bestehen Konzepte, Pläne, Grundlagen oder Richtlinien zur Förderung des Selbstverständnisses sowie der Marketingorientierung des Haupt- und Ehrenamtes?							
3.4-02 Wie weitgehend berücksichtigt die Organisation den Umstand, dass jeder einzelne Mitarbeitende und Ehrenamtliche Exponent der NPO ist und die Marketingorientierung der Organisation mitprägt? Werden die Mitarbeitenden und das Ehrenamt diesbezüglich sensibilisiert, geschult und gefördert?							

Total Punkte Dividiert durch Anzahl Fragen () **Ergebnis**

Datum: _____

Visum: _____



CHECKLISTE
NPO-LABEL FÜR MANAGEMENT EXCELLENCE

Ansprechpartner:	Relevanz		Bewertung				
	Ja	Nein	1	2	3	4	5
3.5. Marketing als Auftragsdurchführung für die Mitglieder							
3.5-01 Werden Gemeinschaftswerbeaktionen, Durchführung von Messen, Events und ähnliche Dienstleistungen für die Mitglieder systematisch geplant, organisiert, finanziert und auf ihre Erfolge/Wirkungen evaluiert							
3.5-02 Sind die Marketingaufgaben und -verantwortungen bezüglich Branchenmarketing zwischen Zentrale, Dezentrale und Eigenverantwortung der Mitglieder klar geregelt?							
3.5-03 Bestehen Massnahmen, um das Problem der Trittbrettfahrer einzuschränken?							

Total Punkte Dividiert durch Anzahl Fragen () **Ergebnis**

Datum: _____

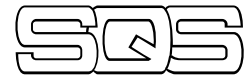
Visum: _____

Ansprechpartner:	Relevanz		Bewertung				
	Ja	Nein	1	2	3	4	5
3.6. Dienstleistungen							
3.6-01 Bestehen auf strategischer (Konzept-)Ebene klare Vorstellungen über die Gestaltung und Entwicklung der einzelnen Dienstleistungen und werden sie konsequent und koordiniert umgesetzt?							
3.6-02 Wie wird sichergestellt, dass die Erwartungen der Leistungsempfänger bekannt sind und ist definiert, inwieweit diese erfüllt werden sollen? Wird die Machbarkeit von Kundenforderungen wo notwendig hinterfragt und wird dem Leistungsempfänger kommuniziert, was er bezüglich einer Dienstleistung erwarten darf?							
3.6-03 Ist sichergestellt, dass die sich verändernden Bedürfnisse und Marktverhältnisse frühzeitig erkannt und die individuellen Dienstleistungen an Mitglieder/Klienten systematisch angepasst, bzw. weiterentwickelt werden?							
3.6-04 Wird systematisch nach neuen Dienstleistungen gesucht und wird sichergestellt, dass überflüssige/veraltete Dienstleistungen reduziert oder eingestellt werden?							
3.6-05 Wenn die Erbringung von Dienstleistungen an Dritte übertragen wird, werden die Beziehungen klar geregelt und ist die Qualität der Dienstleistungserbringung von der NPO steuerbar und kontrollierbar? <i>Es bestehen Verträge/Service Level Agreements mit klar messbaren Qualitätszielen.</i>							
3.6-06 Ist ein kundenbezogener Prozess hinsichtlich der After-Sales-Aktivitäten festgelegt und eingeführt?							
3.6-07 Besteht eine wirksame Kommunikation mit Kunden und Anspruchsgruppen hinsichtlich Produkte und Dienstleistungs-Informationen, Auftragsabwicklung sowie Kundenfeedback inkl. Reklamationsprozess?							

Total Punkte Dividiert durch Anzahl Fragen () **Ergebnis**

Datum: _____

Visum: _____



CHECKLISTE
NPO-LABEL FÜR MANAGEMENT EXCELLENCE

Ansprechpartner:	Relevanz		Bewertung				
	Ja	Nein	1	2	3	4	5
3.7. Kommunikation							
3.7-01 Entsprechen die eingesetzten Kommunikationsinstrumente (Jahresbericht, Werbebroschüren, Mailings, Internet-Homepage etc.) den Vorgaben aus dem Marketing-Konzept und widerspiegeln sie die Positionierung der Organisation? Helfen sie, das Profil der Organisation zu schärfen und damit die Wiedererkennung der Organisation zu erhöhen?							
3.7-02 Wird die PR-/Öffentlichkeitsarbeit systematisch und planmässig betrieben und sind die Zuständigkeiten geregelt?							

Total Punkte Dividiert durch Anzahl Fragen () **Ergebnis**

Datum: _____

Visum: _____

Ansprechpartner:	Relevanz		Bewertung				
	Ja	Nein	1	2	3	4	5
3.8. Fundraising							
3.8-01 Ist das Fundraising konzeptionell in den Marketing-Ansatz integriert, werden die Fundraising-Aktionen systematisch geplant, umgesetzt und kontrolliert und tragen sie zur Gesamtpositionierung der NPO bei?							
3.8-02 Wird diese «Integration» bei einem (Teil-)Outsourcing von Fundraising-Aktivitäten an Dritte wirkungsvoll sichergestellt?							
3.8-03 Ist die Organisation im Besitz der Spendenadressen oder hat sie zumindest einen vollständigen Zugriff auf diese?							
3.8-04 Folgt das Fundraising offiziell anerkannten ethischen Normen und entspricht es den Anforderungen von Organisationen, welche «Gütesiegel» an spendensammelnde NPO verleihen (z.B. ZEWO in der Schweiz, DZI in Deutschland, KWT in Österreich)?							

Total Punkte	<input type="text"/>	Dividiert durch Anzahl Fragen ()	Ergebnis	<input type="text"/>
Total Punkte Kapitel	<input type="text"/>		Ergebnis	<input type="text"/>

Anspruchspartner:	Relevanz		Bewertung				
	Ja	Nein	1	2	3	4	5
4. Ressourcen-Management							
<i>Das Ressourcen-Management bezweckt die Bereitstellung, den Einsatz und die Entwicklung der für die Leistungserbringung erforderlichen Mittel wie Ehrenamtliche, freiwillige Helfer, Mitarbeitende, Finanz- und Sachmittel aber auch von Kooperationen.</i>							
4.1. Allgemeines							
4.1-01 Werden die Ressourcen Personal, Finanzen, Kooperationen, Infrastruktur gemäss Pos. 2.3-01 systematisch in die Planung der Leistungen und Aktivitäten mit einbezogen, um die rechtzeitige Verfügbarkeit der Ressourcen in erforderlicher Qualität und Quantität sicherzustellen?							
4.1-02 Verfügt die NPO über ein geeignetes Daten- und Informationsmanagement (Hardware, Software, Datensicherung/-wiederherstellung, Papierablage, Archivierung etc.)?							
4.1-03 Bestehen Richtlinien für den Datenschutz? <i>Der Datenzugriff ist geregelt. Mit persönlichen Daten wie beispielsweise Personaldossiers wird verantwortungsvoll umgegangen. Nicht benötigte Daten werden gelöscht. Daten wie Mitglieder-, Spender-, Kundenadressen etc. werden nur an Dritte weitergegeben, wenn ein Einverständnis der Betroffenen vorliegt.</i>							
4.1-04 Ist die Arbeitsumgebung/Infrastruktur/das Ambiente/die Raumgestaltung etc. geeignet, um eine bestmögliche Dienstleistung für Mitglieder/Klienten zu gewährleisten und die Motivation und Leistung der Mitarbeitenden zu fördern (inkl. Gesundheit, Arbeitssicherheit)?							
4.1-05 Bestehen für die Beschaffung von (Investitions-)Gütern, Betriebsmitteln und Dienstleistungen (z.B. Beratung) sowie für den Unterhalt von Gebäuden und Einrichtungen ein transparentes System mit klaren Zuständigkeiten, planerischen Vorgaben und Prozessregeln? Werden Lieferanten systematisch ausgewählt und periodisch bewertet?							

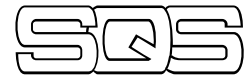
Total Punkte

Dividiert durch Anzahl Fragen ()

Ergebnis

Datum: _____

Visum: _____



CHECKLISTE
NPO-LABEL FÜR MANAGEMENT EXCELLENCE

Ansprechpartner:	Relevanz		Bewertung				
	Ja	Nein	1	2	3	4	5
4.2. Mitglieder							
4.2-01 Wird eine systematische, kontinuierliche Mitgliederwerbung und -aufnahme über alle Verbandsstufen hinweg sichergestellt und koordiniert?							
4.2-02 Wird eine systematische Mitgliederpflege (Betreuung/ Servicierung) sichergestellt und werden Mitglieder über die Verbandstätigkeit und die Entscheidungen der Organe zeitnah und vollständig informiert?							
4.2-03 Sind die Effizienz der Mitgliederverwaltung und die Aktualität und Vollständigkeit des Mitgliederbestandes gesamtverbandlich gewährleistet? <i>Es besteht ein modernes IT-gestütztes Tool. In einem Prozess ist umschrieben, welche Aufgaben die Mitgliederverwaltung wahrnimmt.</i>							

Total Punkte Dividiert durch Anzahl Fragen () **Ergebnis**

Datum: _____

Visum: _____

Ansprechpartner:	Relevanz		Bewertung				
	Ja	Nein	1	2	3	4	5
4.3. Ehrenamtliche/Milizer							
4.3-01 Wird sichergestellt, dass die Ehrenamtlichen/Milizer heute und morgen über die für ihr Amt erforderlichen Qualifikationen verfügen? <i>Es bestehen Anforderungsprofile für die Zusammensetzung der Gremien. Die Rekrutierungs- und Wahlverfahren sind klar geregelt. Alle Gremienmitglieder werden ihrer Funktion entsprechend regelmässig informiert und weitergebildet.</i>							
4.3-02 Existiert ein adäquates Entschädigungs- und Spesenreglement?							
4.3-03 Gibt es eine Amtszeitbeschränkung und besteht ein Prozess der Nachfolgeplanung?							
4.3-04 Werden eine systematische Einarbeitung für das Ehrenamt sowie eine Dossierübergabe sichergestellt?							

Total Punkte

Dividiert durch Anzahl Fragen ()

Ergebnis

Datum: _____

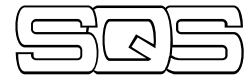
Visum: _____

Ansprechpartner:	Relevanz		Bewertung				
	Ja	Nein	1	2	3	4	5
4.4. Hauptamtliche/Profis (Personalmanagement)							
4.4-01 Ist ein Personalmanagement-Prozess von der Bedarfsplanung bis zum Austritt eingeführt?							
4.4-02 Sind eine systematische Personal-Bedarfsplanung und Personalbeschaffung (Rekrutierung, Einführung) sichergestellt?							
4.4-03 Sind die Anstellungs- und Arbeitsbedingungen der Mitarbeitenden offiziell und generell geregelt, gesetzeskonform sowie auf aktuellen Stand gebracht (z.B. Personalreglement/ Dienstordnung)? Besteht ein nachvollziehbares Lohnsystem?							
4.4-04 Wird eine systematische, auf die Entwicklung des einzelnen Mitarbeitenden ausgerichtete Weiterbildung betrieben, dies auf Grundlage von Bedürfnis- und Bedarfsanalysen (z.B. in Mitarbeitergesprächen) sowie Aufstiegs-/Entwicklungsperspektiven? Werden die Ergebnisse/Auswirkungen der Bildungsmaßnahmen überprüft? Bestehen neben der allgemeinen Fort- und Weiterbildung ergänzende Personalförderungsinstrumente wie Mentoring, Coaching, Supervision, Jobrotation und sind diese Instrumente den Mitarbeitenden bekannt?							
4.4-05 Finden mindestens einmal jährlich systematische, standardisierte Mitarbeitergespräche zur Qualifizierung, Zielvereinbarung, Festlegung des Entwicklungsbedarfs und Zufriedenheitsmessung statt?							
4.4-06 Sind die Prozesse, Entscheidungskompetenzen und Verantwortlichkeiten im Personalmanagement klar geregelt, insbesondere bezüglich Koordination des Zusammenwirkens zwischen den Abteilungen und einer allfällig eingerichteten Personalstelle?							
4.4-07 Werden die Interessen der Arbeitnehmer gewahrt und wird - wenn in der NPO die Arbeitnehmer-Vertretung organisiert ist - ihre Mitwirkung in personalrelevanten Geschäften (Entscheidungen) sichergestellt?							
4.4-08 Bestehen formalisierte Kündigungs-/Austrittsgespräche und gelangen die Erkenntnisse daraus in den Verbesserungsprozess?							

Total Punkte Dividiert durch Anzahl Fragen () **Ergebnis**

Datum: _____

Visum: _____



CHECKLISTE
NPO-LABEL FÜR MANAGEMENT EXCELLENCE

Ansprechpartner:	Relevanz		Bewertung				
	Ja	Nein	1	2	3	4	5
4.5. Freiwillige Helfer/-innen							
4.5-01 Werden freiwillige Helfer/-innen systematisch rekrutiert, eingeführt, begleitet und für ihre Aufgaben qualifiziert?							
4.5-02 Sind die freiwilligen Helfer/-innen in die Führungsstrukturen der Organisation eingebunden, deren Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen klar geregelt und werden diese Personen auch geführt?							
4.5-03 Existiert ein adäquates Entschädigungs- und Spesenreglement?							
4.5-04 Werden die Leistungen anerkannt und mit einem entsprechenden Attest/Ausweis etc. auch bestätigt?							
4.5-05 Existiert ein adäquater Versicherungsschutz, sind die Personen bei den Sozialversicherungen angemeldet und werden die entsprechenden Sozialabgaben abgerechnet?							

Total Punkte Dividiert durch Anzahl Fragen () **Ergebnis**

Datum: _____

Visum: _____

Ansprechpartner:	Relevanz		Bewertung				
	Ja	Nein	1	2	3	4	5
4.6. Finanzmittel							
4.6-01 Bestehen z.B. in einem Finanz-Konzept klare finanzpolitische Grundsätze bezüglich Kollektivleistungen, Quersubventionierungen, Vermögensanlagen etc.? Wird der Finanzierungs-Mix in Abhängigkeit von den Güter-/Leistungsarten sowie im Hinblick auf die Ergiebigkeit und eine mindestens ausgeglichene Rechnung gestaltet? Werden die interne Subventionierung zwischen verschiedenen Leistungsbereichen sowie die Gewinnverwendung transparent gemacht?							
4.6-02 Wird die Nicht-Mitgliedschaft bezüglich Leistungsabgabe und -entschädigung im Vergleich zu den Mitgliedern differenziert gehandhabt?							
4.6-03 Bestehen eine permanente Liquiditätsplanung und Liquiditätssicherung (z.B. zur Optimierung der Zinserträge, bzw. des Zinsaufwandes)?							

Total Punkte

Dividiert durch Anzahl Fragen ()

Ergebnis

Datum: _____

Visum: _____

Ansprechpartner:	Relevanz		Bewertung				
	Ja	Nein	1	2	3	4	5
4.7. Kooperation							
4.7-01 Wird inhaltlich und organisatorisch sichergestellt, dass die Vertretungsmandate der NPO in übergeordneten Verbänden und anderen Kooperationen (z.B. Arbeitsgemeinschaften, gemeinsame Institute) im Interesse und gemäss den Normen und Entscheidungen der eigenen NPO wahrgenommen werden?							
4.7-02 Tragen die davon abgeleiteten Entscheidungen und Massnahmen aus diesen Kooperationen zur Realisierung der eigenen Ziele der NPO bei (Wirkung und Nutzen dieser Kooperationen)?							
4.7-03 Besteht eine Übersicht, welche Verpflichtungen die NPO im Rahmen von Kooperationen eingegangen ist und wer von der Organisation mit welchen Kompetenzen in welchen Organisationen/Arbeitsgruppen/Erfa-Gruppen mitarbeitet? Es besteht eine zentrale Ablage mit allen Verträgen sowie Statuten der Organisationen, bei denen man Mitglied ist.							

Total Punkte	<input type="text"/>	Dividiert durch Anzahl Fragen ()	Ergebnis	<input type="text"/>
Total Punkte Kapitel	<input type="text"/>		Ergebnis	<input type="text"/>

Anspruchspartner:	Relevanz		Bewertung				
	Ja	Nein	1	2	3	4	5
5. Controlling							
<i>Controlling bezweckt die systematische Aufarbeitung und Bereitstellung von Informationen zur Planung und Kontrolle und unterstützt damit die Führungskräfte und -gremien in der Versachlichung ihrer Entscheide.</i>							
5.1. Analysen der Umfeldler und der eigenen Organisation							
5.1-01 Werden die Veränderungen/Entwicklungen in den für die NPO relevanten (wichtigen) Umfeldern periodisch - insbesondere für die Erarbeitung normativ-strategischer Grundlagen wie Leitbild und Strategie - systematisch analysiert? Werden verfügbare externe Daten/bestehende Analysen beschafft? Werden die als Prämissen in die Planung eingehenden Ergebnisse im Rahmen des strategischen Controllings überprüft?							
5.1-02 Werden taugliche Methoden zur NPO-internen Stärken-/ Schwächen-Analyse - insbesondere auch bei Innovationsprojekten auf strategischer Ebene - systematisch eingesetzt? <i>Die NPO verfügt über eine aktuelle SWOT-Analyse. In der Organisation ist ein Risikomanagement implementiert.</i>							

Total Punkte Dividiert durch Anzahl Fragen () **Ergebnis**

Ansprachpartner:	Relevanz		Bewertung				
	Ja	Nein	1	2	3	4	5
5.2. Leistungserfassung, Rechnungswesen, Revision							
5.2-01 Existiert eine Kosten-Leistungsrechnung und wird eine sachgerechte Zuteilung der Arbeits-/Lohnkosten (z.B. durch eine systematische Leistungs-/Arbeitszeiterfassung) sichergestellt?							
5.2-02 Werden aus dem Rechnungswesen aussagekräftige Kennzahlen systematisch abgeleitet?							
5.2-03 Werden zukunftsgerichtete Rechnungen (Finanzbudget, Leistungsbudget) entwickelt und zur Grundlage eines periodischen SOLL-/IST-Vergleichs gemacht?							
5.2-04 Sind die Finanzkompetenzen und damit auch die Unterschriftsberechtigung (z.B. 4-Augen-Prinzip) klar geregelt?							
5.2-05 Ist die Revisionsstelle (ehrenamtliche oder offizielle Treuhandfirma) der Komplexität der NPO angemessen, ist deren Prüfungsauftrag klar definiert und entspricht sie den gesetzlichen Vorgaben? <i>Bei Stiftungen besteht eine Aufsichtsbehörde, mit der eine regelmässige Kommunikation erfolgen muss, auch in Zusammenhang mit der Geschäftsführung, bzw. Bestätigung des Jahresberichts. Bestehen Leistungsverträge mit der öffentlichen Hand, ist die Revision so auszugestalten, dass die entsprechenden Prüfungsbedingungen ebenfalls erfüllt werden.</i>							
5.2-06 Wird eine Kontrolle der zweckmässigen Mittelverwendung (Ansätze zu einer Geschäftsprüfungs-Kommission) angemessen sichergestellt?							

Total Punkte Dividiert durch Anzahl Fragen () **Ergebnis**

Datum: _____

Visum: _____



CHECKLISTE
NPO-LABEL FÜR MANAGEMENT EXCELLENCE

Ansprechpartner:	Relevanz		Bewertung				
	Ja	Nein	1	2	3	4	5
5.3. Wirkungs-/Zufriedenheitsevaluation							
5.3-01 Werden eine periodische Evaluation der Zufriedenheit der relevanten (wichtigen) externen Kunden/Stakeholder (insbesondere der Mitglieder-/Klientenzufriedenheit) und darauf aufbauende Anpassungen/Veränderungen sichergestellt?							
5.3-02 Werden die Zufriedenheit der Mitarbeitenden (Milizer, Angestellte, Freiwillige) erfasst und die Ergebnisse zur Verbesserung der Motivation genutzt?							
5.3-03 Besteht ein systematisches Verfahren zur Behandlung (Erfassung, Rückmeldung, Analyse, Ursachenbehebung) von Beschwerden/Reklamationen/Anregungen der internen (Mitarbeitenden) und externen (insbesondere Mitglieder/Klienten) Stakeholder und wird es konsequent angewandt?							
5.3-04 Werden insbesondere bei Drittleistungs-NPO das Image und die Akzeptanz bei den Stakeholdern (z.B. beim Spender) periodisch und systematisch überprüft?							

Total Punkte Dividiert durch Anzahl Fragen () **Ergebnis**

Datum: _____

Visum: _____



CHECKLISTE
NPO-LABEL FÜR MANAGEMENT EXCELLENCE

Anspruchspartner:	Relevanz		Bewertung				
	Ja	Nein	1	2	3	4	5
5.4. SOLL-/IST-Vergleich, Management-Review/Erfolgsmessung							
5.4-01 Wird jährlich eine systematische, die gesamte NPO umfassende, auf SOLL-/IST-Vergleichen basierende Bewertung durchgeführt, basierend auf Finanzkennzahlen und Budgeteinhaltung, der Zielerreichung, der definierten Prozesskennzahlen, der Erfolge/Wirkungen/Resultate, der Aufgabenerfüllung der Mitarbeitenden sowie den Ergebnissen der Evaluationen auf Kunden-, Anspruchsgruppen-, Mitarbeiter-, Partner- und Lieferantenseite?							
5.4-02 Erfolgt die Messung der Ergebnisse in allen Bereichen und Prozessen systematisch und mittels tauglichen Verfahren?							
5.4-03 Werden aus den Resultaten entsprechende Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet, allenfalls in den jährlichen Planungsprozess integriert und deren Umsetzung systematisch kontrolliert?							
5.4-04 Sind System und Prozess eines internen Audits/Assessments festgelegt und werden die Audits/Assessments auch im erforderlichen Umfang geplant und in angemessener Objektivität durchgeführt?							

Total Punkte Dividiert durch Anzahl Fragen () **Ergebnis**

Datum: _____

Visum: _____

Ansprechpartner:	Relevanz		Bewertung				
	Ja	Nein	1	2	3	4	5
5.5. Reporting							
5.5-01 Sind im Reporting (Berichterstattung) die für die Kontroll-/ Entscheidungs-Instanzen relevanten Daten, Kennzahlen über entscheidungsrelevante Sachverhalte in einer Form aufbereitet, die für die Instanz verständlich und «verarbeitbar» ist und liegen diese Informationen zum richtigen Zeitpunkt vor?							
5.5-02 Besteht im Sinne eines Internen Kontrollsystems (IKS) eine systematische Auflistung und Einschätzung potenzieller Risiken?							

Total Punkte	<input type="text"/>	Dividiert durch Anzahl Fragen ()	Ergebnis	<input type="text"/>
Total Punkte Kapitel	<input type="text"/>		Ergebnis	<input type="text"/>
Punkte gesamt	<input type="text"/>		Ergebnis	<input type="text"/>

6. Zusammenfassende Bewertung

Teilelemente	Reife-grad	Punktzahl pro Frage								Anzahl Fragen
		1	2	3	4	5	6	7	8	
1 Grundlagen	4.31									
1.1 Allgemeines Managementverständnis	4.40	4	5	5	4	4				5
1.2 Prozess- und Dokumentenmanagement	4.40	4	5	5	4	4				5
1.3 Rechtsgrundlagen	4.00	4	4	4						3
2 System-Management	4.10									
2.1 Grundlagen	4.00	4	4	4	4					4
2.2 Führung und Organisation	3.94									
2.2.1 Ehrenamtliche Organe, Milizsystem		4	4	3	4	4	4	4	4	8
2.2.2 Geschäftsführung, Geschäftsstelle, NPO-Betrieb		4	4	4	4	4				5
2.2.3 Mehrstufige Vereine/Verbände		4	4	4						3
2.3 Steuerung, Planung	4.60	5	4	4	5	5				5
2.4 Projektmanagement, Innovationsmanagement	4.20	4	4	5	4	4				5
3 Marketing-Management	4.29									
3.1 Grundlagen/Konzepte	4.17	4	4	4	4	5	4			6
3.2 Marketing-Planung	4.00	4	4	4						3
3.3 Interessenvertretung	4.00	4	4	4	4					4
3.4 Internes Marketing	4.50	4	5							2
3.5 Marketing als Auftragsdurchführung für die Mitglieder	4.33	5	4	4						3
3.6 Dienstleistungen	4.43	4	4	5	5	4	4	5		7
3.7 Kommunikation	4.50	5	4							2
3.8 Fundraising	4.50	5	4	4	5					4
4 Ressourcen-Management	4.16									
4.1 Allgemeines	4.00	4	4	4	4	4				5
4.2 Mitglieder	4.00	4	4	4						3
4.3 Ehrenamtliche/Milizer	4.00	4	4	4	4					4
4.4 Hauptamtliche/Profis	4.38	4	4	4	5	5	4	5	4	8
4.5 Freiwillige Helfer/-innen	4.00	4	4	4	4	4				5
4.6 Finanzmittel	4.33	5	4	4						3
4.7 Kooperation	4.33	4	5	4						3
5 Controlling	4.61									
5.1 Analysen der Umfeldler und der eigenen Organisation	4.50	5	4							2
5.2 Leistungserfassung, Rechnungswesen, Revision	4.50	5	5	5	4	4	4			6
5.3 Wirkungs-/Zufriedenheitsevaluation	5.00	5	5	5	5					4
5.4 SOLL-/IST-Vergleich, Management-Review/Erfolgsmessung	4.50	5	5	4	4					4
5.5 Reporting	4.50	5	4							2
Durchschnittlicher Reifegrad	4.29									

Maximal mögliche Punktzahl der relevanten Fragen	524
Erreichte Punktzahl	524
Erfüllungsgrad	100.0%
Anzahl Fragen	123

Jedes Hauptkapitel muss im Durchschnitt mindestens 3 ergeben
Maximal 3 Teil-Kapitel dürfen im Durchschnitt < als 3 ergeben, Kriterium 1 muss immer erfüllt sein

Fragen mit Bewertung 2 ergeben eine "Minor Non-Conformities"
Fragen mit Bewertung 1 ergeben eine "Major Non-Conformities"

Nicht relevante Fragen nr

Datum: _____

Visum: _____

7. 5er-Bewertungsskala zur Erreichung des NPO-Labels

Reifegrad	Leistungsplan	Erläuterungen
1	plan: Gewisse formale Ansätze; relevante Massnahmen und Aktivitäten sind geplant	Einzelne Ansätze erkennbar , jedoch weder strukturiert noch systematisiert
2	do: Stabiler, formaler, systematischer Ansatz; relevante Massnahmen wurden geplant und umgesetzt	Methoden, Instrumente, Prozesse sind auf hinreichendem Niveau definiert und werden realisiert und eingehalten
3	check: Stabiler, formaler, systematischer Ansatz; relevante Massnahmen wurden geplant, umgesetzt und die Wirkung über mindestens 1 Jahr überprüft	Methoden, Instrumente, Prozesse haben ein gutes Niveau erreicht und werden überprüft
4	act: Hoher systematischer Ansatz; relevante Massnahmen wurden geplant, umgesetzt, die Wirkung über mindestens 2 Jahre überprüft und entsprechende Anpassungen und Optimierungen vollzogen	Methoden, Instrumente, Prozesse haben aufgrund eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses ein sehr gutes Niveau erreicht und werden laufend weiter angepasst und optimiert
5	excellence: Hoher systematischer Ansatz; relevante Massnahmen wurden geplant, umgesetzt, die Wirkung auf Basis interner wie externer Daten über mindestens 3 Jahre überprüft und entsprechende Anpassungen und Optimierungen vollzogen	Methoden, Instrumente, Prozesse haben aufgrund des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses im Branchenvergleich exzellente, überdurchschnittliche Leistungen und Ergebnisse erreicht, die auf Basis von Benchmarking-Daten oder anderer objektiver Daten nachweisbar sind

Benchmark

Reifegrad 5 kann nicht bei allen Fragen und Themen erreicht werden, da die Durchführung von Benchmark-Vergleichen nicht bei allen Fragen/Themen gleich sinnvoll ist. Dort, wo in der Bewertungskolonne eine graue Schattierung vorliegt, ist die Bewertungsstufe 4 die maximale Bewertung.

Die zwei Stufen des Labels:

Auf dem Weg zu Management Excellence

Diese Vorstufe des Labels kann einer Organisation einmal verliehen werden. Es gelten die folgenden Kriterien:

- 1 Im Durchschnitt muss pro Teil ein Reifegrad 2 erreicht werden.
- 2 90% aller relevanten Fragen müssen mindestens mit einem Reifegrad 2 bewertet werden können.
- 3 Jede Frage mit der Bewertung 1 und 2 bedarf entsprechender Hinweise und Massnahmen, deren Umsetzung klar definiert werden muss.
- 4 Die Umsetzung der Massnahmen ist innerhalb von 2 Jahren, gemäss einem zu definierenden Umsetzungsplan, zu realisieren. Somit wird sichergestellt, dass nach 3 Jahren bei der ersten Rezertifizierung das Management Excellence Label erlangt werden kann.

Management Excellence Label

- 1 Die 5 Hauptkapitel müssen einen Durchschnittswert von mindestens 3.0 aufweisen.
- 2 Maximal 3 Teil-Kapitel dürfen einen Reifegrad kleiner 3 aufweisen - Kriterium 1 muss aber erfüllt sein.
- 3 Bei Fragen, die mit einer 2 bewertet werden, handelt es sich um sogenannte «Minor Non-Conformities». Diese sind nach Absprache mit dem Kunden innerhalb von 6 Monaten zu bereinigen. Das Zertifikat kann unter diesem Vorbehalt erteilt werden.
- 4 Bei Fragen, die mit einer 1 bewertet werden, handelt es sich um «Major Non-Conformities». Das Zertifikat kann noch nicht ausgestellt werden. Sie sind nach Absprache mit dem Kunden innerhalb von 6 Monaten zu bereinigen. Die/der Assessor/-in entscheidet, ob ein Nachaudit erforderlich ist.
- 5 Können bei Vorliegen von «Major Non-Conformities» oder mehr als 3 «Minor Non-Conformities» die Nachweise innerhalb von 6 Monaten nicht erbracht werden, gelangt die Vorstufe des Labels zur Anwendung. Der/die Leadassessor/-in entscheidet dies nach Absprache mit dem Kunden.
- 6 Bei jeder Frage mit einer Bewertung von 1 oder 2 sind Hinweise und Empfehlungen zwingend. Ab Reifegrad 3 sind solche Anmerkungen und Empfehlungen wünschenswert, jedoch nicht mehr zwingend.