

Ehrenamtliche und Profis: Wer tut was?

Autor	Alfred von Gunten
Datum	November 2000
Quelle:	www.freiwillig.zh.ref.ch freigegeben von der Zeitschrift «diakonie». www.diakonie.ch
Hinweis	A. von Gunten, B'VM AG Bern, sprach am Weiterbildungstag des Diakonieverbandes Schweiz zum Thema "Ehrenamtliche in Führungsverantwortung". Der Text fasst Gedanken aus dem Referat sowie aus schriftlichen Unterlagen zusammen.)

In allen Organisationen, ob profit- oder nonprofit-orientiert, wird dem angestellten Hauptamt (in der Folge als Profis bezeichnet) ein Ehrenamtgremium (Vorstand, Verwaltungsrat, Kuratorium etc.) gegenüber gestellt. Diese Konstellation enthält einiges an Konfliktpotenzial:

Ehrenamtliche verfügen im Vergleich mit den Profis über begrenzte Kapazitäten bezüglich Zeit, Information und Know-How.

Die Tatsache, dass Profis Entscheide vorbereiten (müssen) steht im Konflikt mit dem Anspruch auf "politische" Steuerung durch die ehrenamtlichen Organe.

Ehrenamtliche reagieren auf vollendete Tatsachen oder nehmen Feuerwehrrübungen vor, anstatt zukunftsorientiert Probleme anzugehen und die Tätigkeit der (NPO) aktiv zugestalten.

Ehrenamtliche benehmen sich als "Herr im Haus" und entmachten die Profis, anstatt ihnen Kompetenzen zu delegieren und sich selber auf die Rahmenentscheide zu konzentrieren.

Sitzungen sind überfrachtet mit Informationsabgabe. Es bleibt keine Zeit für die Erarbeitung gemeinsamer Entscheide in wesentlichen Dingen.

Neben diesen eher strukturbedingten Konflikten spielen persönliche Faktoren eine entscheidende Rolle: Machtverliebtheit, Hierarchiebewusstsein, Fraktionitis, Zielkonflikte, Interessenkollisionen etc. Es wäre eine Illusion zu glauben, Konflikte liessen sich vermeiden. Die Frage ist, ob wir sie konstruktiv austragen und nutzen.

Überwachung oder Steuerung?

Wichtig ist, dass die Funktion der ehrenamtlichen Führungsorgane geklärt wird. Folgende Varianten sind denkbar:

Die ehrenamtlichen Organe entscheiden alles selber; die Profis sind ausschliesslich Erfüllungsgehilfen. Die Ehrenamtlichen haben ausschliesslich eine Überwachungsfunktion. Sie kontrollieren im Nachhinein, was die Profis getan und inwieweit sie Budget, Statuten und Reglemente eingehalten haben. Den Ehrenamtlichen obliegt eine Steuerungsfunktion. Diese beinhaltet das Festlegen von Beurteilungsgrössen, an denen die Arbeit der Profis gemessen werden kann.

Die erste Variante kann dann restlos fallengelassen werden, wenn die NPO über eine leistungsfähige Geschäftsstelle mit qualifizierten Profis verfügt. Dann ist es eine Illusion der Ehrenamtlichen (die aber in der Praxis durchaus anzutreffen ist), alles im Griff zu haben. Bleibt also die Wahl zwischen Überwachung und Steuerung als Funktion der ehrenamtlichen Führungsorgane. Dazu die folgenden Überlegungen:

Da in einer NPO der Erfolg nicht an monetären Grössen (Gewinn) gemessen wird, müssen inhaltliche Ziele, Leistungsstandards und Kontrollgrössen festgelegt und auf ihre Realisierung bzw. Einhaltung überprüft werden. Die Einhaltung eines Budgets sagt nichts aus über die Qualität und

Richtigkeit der Leistungen bezüglich des NPO-Zweckes. Zudem ist dieser Zweck periodisch neu zu interpretieren und den sich wandelnden Gegebenheiten anzupassen. Ehrenamtliche Führungsgremien müssen im inhaltlichen Bereich eine Mitwirkungsfunktion übernehmen, die als Lenkung/Steuerung plus Kontrolle definiert werden kann. Sie können sich nicht darauf beschränken, das Tun und Lassen der Geschäftsführung hinterher und erst noch vorwiegend anhand monetärer Grössen zu kontrollieren. Überwachung in diesem Sinne käme einer Fehlinterpretation der Milizfunktion und einer Kapitulation vor der Profi-Dominanz gleich.

Die Führung einer NPO im Sinne eines Gesamtpaketes von bestimmten Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten muss in zwei Komponenten aufgeteilt werden: Ehrenamtliche Führung und Geschäftsführung.

Bei der Aufteilung ist von der strukturell bedingten Beschränkung der Kapazität der Ehrenamtlichen auszugehen, was zeitliche Verfügbarkeit, Sachverstand für die NPO-Probleme und Informationsstand anbelangt. In diesen Bereichen hat die Geschäftsführung immer einen Vorsprung.

Die Ehrenamtlichen haben ihre Kapazitätsbeschränkung zu akzeptieren und die verfügbare Kapazität im Sinn ihres Auftrages einzusetzen. Das heisst nichts anderes, als das Wesentliche im Bereich der NPO-Führung zu tun: Lenkung/Steuerung und Kontrolle, d.h. Ziele, Pläne, Leistungsstandards und Kontrollgrössen festlegen und deren Realisierung bzw. Einhaltung kontrollieren.

Literatur zum Thema

Schwarz, Peter: Management in Nonprofit-Organisationen, Paul Haupt Verlag, Bern 1996.

Schwarz, Peter; Robert Purtschert; Charles Giroud: Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen, Paul Haupt Verlag, Bern 1999.

Badelt, Christoph: Handbuch der Nonprofit-Organisation, Schäfer Poeschel Verlag, Stuttgart 1999.