NPO-LETTER 1/2010

FREIWILLIG, UNENTGELTLICH – PROFESSIONELL?

Moderne Leitung einer NPO

BDO

EINLEITUNG

Der Makel der mangelnden Professionalität haftet freiwilliger und ehrenamtlicher Arbeit oft zu Unrecht an. Doch der Einsatz von personellen Ressourcen im Milizsystem kennt im Gegenzug auch klare Grenzen. Abhängig von den Bedürfnissen und der speziellen Situation jeder einzelnen Non-Profit-Organisation (NPO) muss der richtige Mix zwischen Professionalität und ehrenamtlichem Milizeinsatz gefunden werden.

Seit längerem sehen sich Non-Profit-Organisationen einem wachsenden Druck zu mehr "Professionalität" ausgesetzt. Leistungsaufträge, kritische Fragen von Geldgebern aber auch Selbsteinsicht zwingen dazu, sich vermehrt mit dieser Herausforderung zu beschäftigen.
Für NPOs ist es unabdingbar, dass ihnen Menschen ihre Zeit und ihr Wissen unentgeltlich zur Verfügung stellen. NPO weisen in der Regel ein Mindestmass an ehrenamtlicher Arbeit auf Führungsebene und/oder freiwilliger Ausführungsarbeit auf. Diese lange Tradition und Kultur von Ehrenamt und Freiwilligenarbeit kollidiert in zahlreichen NPOs vermeintlich mit dem Ruf nach Professionalisierung. Die beiden Systeme und deren Vorteile lassen sich jedoch gut kombinieren. Es lohnt sich allerdings, genau zu definieren, weshalb und wo man Professionalität will und haben muss respektive wo ein Ehrenamt Sinn macht. Für jede Non-Profit-Organisation muss der richtige Mix gefunden werden, der abgestimmt ist auf die Begebenheiten, finanziellen Möglichkeiten, Bedürfnisse der Kundengruppen und die Tradition der Organisation.

1. Was bedeutet Professionalisierung?

Professionalisierung ist grundsätzlich gewünscht aber an einer klaren Formulierung, wer oder was in einer NPO professioneller werden sollte mangelt es oft. Zuallererst ist schon professionell wer gegen Bezahlung eine Tätigkeit ausübt. Diese Professionalität ist aber noch keine Garantie für eine gute Leistungserbringung. Es sollte nicht nach Bezahlung gefragt, sondern nach einer qualitativen Professionalität verlangt werden. Professionell sein heisst in diesem Zusammenhang Leistungen effektiv und effizient zu erbringen, also das Richtige richtig zu machen. Ehrenamtlicher Arbeit wird oft unterstellt, zwar engagiert zu sein, aber genau diesem Anspruch nicht gerecht zu werden. Dies greift jedoch eindeutig zu kurz, denn Effektivität und Effizienz haben in NPO eine andere Bedeutung als in Profit-Organisationen. Effizient zu sein, kann auch bedeuten sich die Vorteile des grossen Engagements von Ehrenamtlichen zunutze zu machen. Neben der Schonung der finanziellen Ressourcen bringen Ehrenamt und Freiwilligenarbeit einen Imagegewinn für die Organisation. Je nach Charakter einer NPO steht es dieser gut an, wenn Personen sich freiwillig und unentgeltlich einsetzen.

2. Operative und strategische Führung

Üblicherweise wird eine Abgrenzung der Rolle von ehrenamtlichem Gremium und angestellter Leitung entlang des Begriffspaars operativ und strategisch vorgenommen. Es ist nicht immer leicht zu entscheiden, ob eine Aufgabe operativen oder strategischen Charakter hat. Die Unterscheidung ist nicht scharf, aber als Orientierung für künftige Rollenklärung durchaus hilfreich.
Strategische Aufgaben haben eine langfristige Perspektive und dienen der Kursbestimmung. Operative Arbeiten haben meist einen kurzfristigeren Zeithorizont. Sie dienen der effizienten Umsetzung der Beschlüsse und der Erreichung strategischer Ziele. Der strategische Teil einer Aufgabe beschränkt sich jeweils auf das Setzen, Überprüfen und Justieren der Rahmenbedingungen. Die eigentliche Ausführung resp. Umsetzung ist dann operativer Natur.

3. Führen heisst loslassen

Erfolgreiche Führung durch ein ehrenamtliches Gremium basiert auf einer Reihe von Faktoren, die eine gute Mischung von Nähe und Distanz ergeben:

- Auf strategische Führung **konzentrieren**
- Operative Aufgaben **delegieren**
- Aufgabengebiet laufend **hinterfragen**
- Planen – entscheiden – überwachen – steuern
- Informieren – loslassen – vertrauen

- Das Führungsgremium akzeptiert seine strukturell bedingten Grenzen. Die Mitglieder des Gremiums wollen nicht alles selber machen und beschränken sich auf ihre eigentliche Aufgabe, nämlich das Führen der Organisation. Das heisst im Konkreten: Vorausschauen, planen, entscheiden und überwachen.
- Geführt wird durch Vorgaben grundsätzlicher Art. Diese sind stets an Überwachung zu koppeln. Die Mitarbeitenden führen ihre Aufgaben eigenständig und im Dienste der vereinbarten Ziele aus. Die Ziele werden partnerschaftlich festgelegt, das heisst, die Mitarbeitenden können an der Setzung der Ziele partizipieren.
- Aus oben erwähnter Konzentration auf die Führungsaufgabe wird das Gremium zum Gegengewicht, ohne dass die Geschäftsleitung entmachtet wird. Geführt wird durch Zielsetzung. Das heisst, Ziele und Leitplanken werden vorgegeben während das Führungsgremium überwacht oder die Zielerreichung überwachen lässt.
- Eine Vertrauensbasis ist Voraussetzung für gute Zusammenarbeit. Möglich wird sie durch fachliche und persönliche Kompetenz und durch transparentes Informationsverhalten.

4. Laien führen Profis

Hat eine NPO eine gewisse Grösse erreicht, so ist es heute üblich geworden, dass eine angestellte Person die Funktion der Leitung im Sinne einer Geschäftsführung übernimmt. Diesem Profi steht in der Regel ein ehrenamtliches Gremium (Vorstand, Kuratorium, Stiftungsrat etc.) gegenüber. Das darin liegende Konfliktpotential kann entschärft werden, wenn eine klare Abgrenzung der Kompetenzen vorgenommen und – besonders wichtig – auch gelebt wird. Ehrenamtliche verfügen im Vergleich mit den bezahlten Profis über begrenzte Kapazi-

täten bezüglich Zeit, Information und Know-How. Diese haben ihre Kapazitätsbeschränkung zu akzeptieren und die verfügbaren Ressourcen im Sinne ihres Auftrags einzusetzen. Dies heisst nichts anderes als das Wesentliche im Bereich der NPO-Führung zu tun: Lenkung/Steuerung und Überwachung, d.h. Ziele, Pläne, Leistungsstandards und Messgrössen festlegen und deren Realisierung bzw. Einhaltung überwachen. Da in einer NPO der Erfolg nicht an monetären Grössen (Gewinn) gemessen wird, müssen inhaltliche Ziele, Leistungsstandards und Messgrössen festgelegt und auf ihre Realisierung bzw. Einhaltung überprüft werden. Die Einhaltung eines Budgets sagt nichts 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 Überwachung definiert werden kann. Sie können sich nicht darauf beschränken, das Tun und Lassen der Geschäftsleitung hinterher und erst noch vorwiegend anhand monetärer Grössen zu beurteilen. Überwachung in diesem Sinne käme einer Fehlinterpretation der Milizfunktion und einer Kapitulation vor der Profi-Dominanz gleich.

5. Führungsanspruch von unten

Das System der Milizarbeit weist den Akteuren unterschiedliche Rollen zu. Den Führungsgremien im Milizsystem sind strukturelle Grenzen gesetzt. Für die angestellten Mitarbeitenden ist die Arbeit für die Organisation tägliche Gewohnheit. Sie sind näher an den Kunden, an den Inhalten wie auch an den Sorgen und Nöten der anderen Mitarbeitenden. Die Mitarbeitenden müssen initiativ, effizient, leistungsfähig und gestaltungsbereit sein. Zusätzlich steigt mit stärkerer fachlicher Professionalisierung ihr Selbstbewusstsein an. Das bedeutet, dass sie sowohl selber einen Führungsanspruch formulieren wie auch mehr Qualität von oben, also von den Führungsgremien, einfordern. In diesem komplexen Machtgefüge führt der Weg nicht über eine Entmachtung der einen oder anderen Seite, sondern über eine effiziente Gestaltung der Beziehung zwischen Milizlern und bezahlten Profis. Es gilt eine klare Teilung von Sach- und Entscheidungskompetenzen vorzunehmen *(siehe Kasten unten)*. Fehlende Kompetenzregelungen und allfälliges Misstrauen zwischen den verschiedenen Ebenen einer Organisation führen zu Konflikten. Dadurch verpuffen die Energien der betroffenen NPO unnötig.

6. Qualifizierung im Ehrenamt

Im Ruf nach mehr Professionalität geht es nicht nur um die Leistungserbringer an der Basis. Genauso zentral ist die Frage der Professionalisierung in der Führung einer Organisation. Bei der Besetzung von ehrenamtlichen Gremien ist auf ein bestimmtes Anforderungsprofil abzustützen. Es zahlt sich aus, wenn auch hier die Rekrutierung geplant und Anforderungen klar definiert werden. Auch für Leitungsgremien hat eine Regelung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung zu erfolgen. Bei Amtsantritt empfiehlt sich ausserdem die neue Person gezielt und strukturiert in die neue Aufgabe einzuführen.

Was in Bezug auf die Personalentwicklung für bezahlte Profis in einer Organisation gilt, hat auch seine Gültigkeit für Ehrenamtliche und Freiwillige. Auch diese gehören in die Planung von Weiterbildungsmassnahmen und Mitarbeitendenförderung. Eine Zusatzqualifizierung von Mitgliedern der NPO-Führungsgremien bei Amtsantritt oder auch während ihrer Tätigkeit ist zu empfehlen.

7. Das richtige Mass

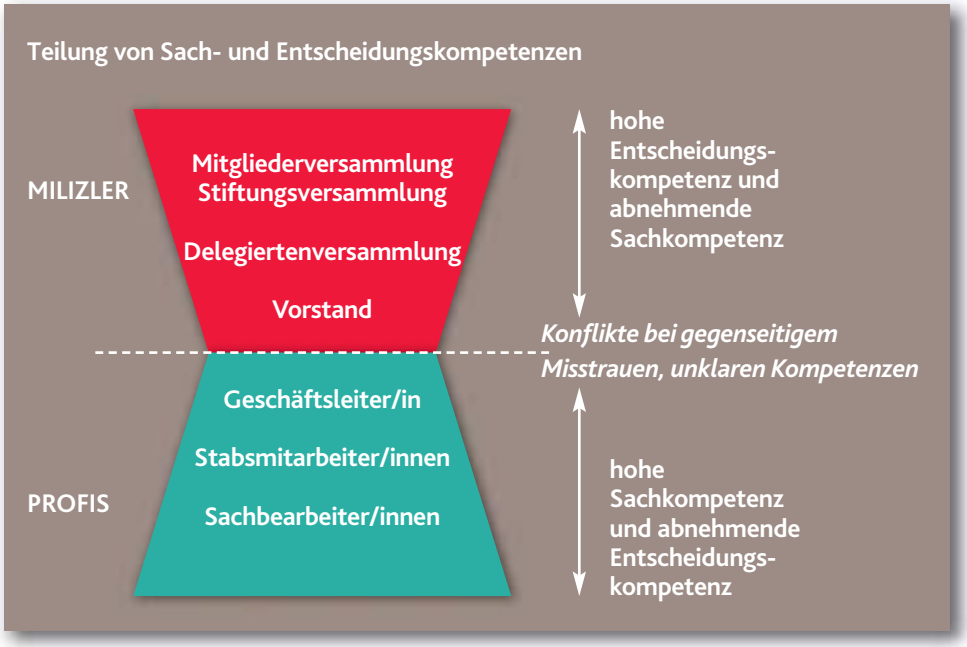
Den passenden Mix von Professionalität und Milizsystem zu finden ist eine anspruchsvolle Massarbeit. Jede NPO ist anders und hat andere Bedürfnisse. Sie unterscheidet sich unter anderem in Bezug auf bisherige Organisationsform, Grösse, Anzahl Mitarbeitenden, Tradition, Aufgabe und Kundenansprüchen. Daher lässt sich nicht einfach eine bestimmte ideale Organisationsform und Kompetenzregelung auf jede beliebige Organisation übertragen.

Durch gegenseitiges Vertrauen und Konzentration auf die jeweiligen Kernaufgaben kann jede Person ihre eigene Qualifikation und Spezialität in die Organisation mit einbringen, ob als bezahlter Profi oder im Milizeinsatz.

Entscheidende Orientierungsgrösse bei der Definition des Professionalisierungsgrades einer Organisation ist immer die Erfüllung deren Auftrags. Professionalisieren sollte man da wo es Sinn macht, sowohl fachlich in der Leistungserbringung wie auch in der Führung. Eine Überregulierung dient aber keinem der Beteiligten.

8. Schlussbemerkung

Der zunehmende Trend zur Professionalisierung ist grundsätzlich positiv zu werten. Dabei gilt es zu unterscheiden zwischen einer Professionalisierung, bei der aus einer freiwilligen und unentgeltlichen eine bezahlte Arbeit wird, einer inhaltlich-qualitativen Professionalisierung sowie einer solchen in der Führung. Bei letzterer geht es um eine qualitative Professionalisierung, bei der man den Anforderungen an moderne Führung gerecht wird. Moderne Führung wird dem Spannungsverhältnis zwischen Profis und ehrenamtlichen respektive freiwilligen Mitwirkenden gerecht. Sie baut auf Konzentration auf die Kernaufgaben, auf Vertrauen, auf dem Delegationsprinzip und auf dem richtigen Mass an Überwachung. Klare Kompetenzregelungen erleichtern die Zusammenarbeit und tragen bei zum Erfolg der Organisation.



BDO AG

Prüfung · Treuhand · Beratung

5001 Aarau Entfelderstrasse 1	Telefon 062 834 91 91	Fax 062 834 91 00
3001 Bern Hodlerstrasse 5	Telefon 031 327 17 17	Fax 031 327 17 08
6002 Luzern Landenbergstrasse 34	Telefon 041 368 12 12	Fax 041 368 13 13
4501 Solothurn Biberiststrasse 16	Telefon 032 624 62 46	Fax 032 624 66 66
9001 St.Gallen Vadianstrasse 59	Telefon 071 228 62 00	Fax 071 228 62 62
8031 Zürich Fabrikstrasse 50	Telefon 044 444 35 55	Fax 044 444 35 35

Weitere Informationen unter www.bdo.ch oder 0800 825 000