

Ehrenamt im Kulturbetrieb
Ein unverzichtbares Netzwerk mit Kehrseite?
Fachtagung des AsKI e.V. im Fritz Bauer Institut
Frankfurt am Main
am 27. und 28. Februar 2003

Schulung und Qualifizierung von Ehrenamtlichen – eine Aufgabe für den AsKI?

Vortrag von Hans Langnickel: *Fachhochschule Lausitz, Cottbus, Fachbereich Sozialwesen
Institut für Qualitätsentwicklung und Qualitätsmanagement, Köln-Berlin
hans.langnickel@gmx.de*

In den vergangenen Jahren ist die Arbeit ehrenamtlicher Vorstände immer mehr zu einem bedeutenden Thema nicht nur verbandlicher Diskussionen geworden.

Vor allem die Kritik an der *Ehrenamtlichkeit* hat sich in der Weise entwickelt, dass *die einen* an der Stelle ehrenamtlicher Vorstände gerne hauptamtliche Vorstände sehen möchten, *andere* möchten die Konstruktion „Verein“ (e.V.) überhaupt durch eine andere Rechtsform ersetzen.

Ohne ins Detail zu gehen, kann man feststellen und durch eine reichhaltige Faktensammlung belegen, dass sämtliche Schwächen, die der ehrenamtlichen Vorstandsarbeit zugeschrieben werden, keineswegs zwangsläufig und automatisch durch einen anderen Rechtsrahmen beseitigt sind. Die Sache ist komplizierter.

Der für das Management wesentliche Gegensatz liegt nicht in der Alternative „Ehrenamtlichkeit oder Hauptamtlichkeit“, sondern im Unterschied zwischen „Professionalität und Dilettantismus“.

In der Wirtschaft wird diese Thematik seit einigen Jahren unter dem Begriff „Corporate Governance“ diskutiert. „Corporate Governance“ bezeichnet dabei – übertragen auf NPOs – die Rollenverteilung zwischen Vorstand, Geschäftsführung und Stakeholdern (Anspruchsgruppen). Im Kern geht es um die Regelung der Kernaufgaben für den Vorstand und die Geschäftsführung.

Ehrenamt im Kulturbetrieb
Ein unverzichtbares Netzwerk mit Kehrseite?
Fachtagung des AsKI e.V. im Fritz Bauer Institut
Frankfurt am Main
am 27. und 28. Februar 2003

Schulung und Qualifizierung von Ehrenamtlichen – eine Aufgabe für den AsKI?

Eine gute Corporate Governance ist unverzichtbar für den Erfolg einer Nonprofit-Organisation. Sie stärkt das Vertrauen der Öffentlichkeit, der Partner, der Kunden und der Mitarbeiter in eine Organisation.

Insbesondere seit der Einführung des KontraG (Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich) hat auch im Non-Profit-Sektor die Sensibilität für die Bedeutung von Regelungen für die Wahrnehmung der Kernaufgaben von ehrenamtlicher Vorstand und Geschäftsführung zugenommen und die Diskussion über ihre konkrete Ausgestaltung ist verbandsintern auf allen Ebenen im vollen Gang.

Die Qualität der „Corporate Governance“ gehört darüber hinaus (als sog. „weicher Bewertungsfaktor“) neben den „traditionellen“ Vergabepinzipien zu den bedeutenden Ratingkriterien bei der Kreditvergabe (Basel II) an Unternehmen.

Aufgabenumfang, Steuerungs- und Managementanforderungen in Nonprofit-Organisationen (NPO) haben sich quantitativ und qualitativ in den vergangenen Jahren sehr verändert. Die Entwicklung ehemals relativ überschaubarer Organisationen hin zu gemeinnützigen Unternehmen, die hinsichtlich ihrer Beschäftigungs- und Umsatzgröße durchaus mit Unternehmen mittlerer Größenordnung vergleichbar sind, erfordert neue Qualitäten bei der Wahrnehmung von Führungsverantwortung.

Einige Fehlentwicklungen haben die Diskussion um eine zweckmäßige Ausgestaltung und Arbeitsweise der ehrenamtlichen Vorstandsarbeit, die sich immer im Spannungsfeld von Sachgebundenem und sehr Menschlichen abspielt, zusätzlich angefach.

Ehrenamt im Kulturbetrieb
Ein unverzichtbares Netzwerk mit Kehrseite?
Fachtagung des AsKI e.V. im Fritz Bauer Institut
Frankfurt am Main
am 27. und 28. Februar 2003

Schulung und Qualifizierung von Ehrenamtlichen – eine Aufgabe für den AsKI?

Ansatzpunkte zu einer Verbesserung der Situation können sowohl in der Zusammensetzung und internen Organisation des Vorstands wie in seiner Arbeitsweise, der behandelten Themen, der Sitzungsfrequenz und der Überwachungstechnik auf der Grundlage eines Vorstands-Informationssystems gefunden werden. In all diesen Fragen gilt es, den in den vergangenen Jahren mit rasanter Geschwindigkeit gestiegenen Anforderungen gerecht zu werden

Aufgaben und Verantwortung des Vorstands

Jeder Verein braucht einen Vorstand. Der Vorstand ist so etwas wie die auf Zeit gewählte „Regierung“ dieser Organisation. Der Vorstand trägt die juristische Gesamtverantwortung und er ist letztlich in ganz besonderer Weise verantwortlich dafür, ob eine NPO die selbst gesetzten Ziele erreicht, gleich, ob er auf lokaler, regionaler, nationaler oder internationaler Ebene tätig ist. Und auf ihn wird vor allem dann gezeigt, wenn eine NPO „scheitert“ und in ein möglicherweise auch finanzielles Desaster gerät.

Fragt man nach den konkreten Inhalten der Vorstandsaktivitäten - also nach dem, was ein Vorstand zu tun hat -, so findet man in der nationalen und internationalen Literatur eine unüberschaubare Fülle an Vorschlägen und Ideen, was alles dazugehören sollte.

Ungeachtet aller fachlichen Meinungsverschiedenheiten im Detail über die vom Vorstand einer gemeinnützigen Organisation wahrzunehmenden Aufgaben kann man

Ehrenamt im Kulturbetrieb
Ein unverzichtbares Netzwerk mit Kehrseite?
Fachtagung des AsKI e.V. im Fritz Bauer Institut
Frankfurt am Main
am 27. und 28. Februar 2003

Schulung und Qualifizierung von Ehrenamtlichen – eine Aufgabe für den AsKI?

sagen, dass es vier erfolgskritische Bereiche für die Qualität ehrenamtlicher Vorstandsarbeit gibt.

- 1. Die Zusammensetzung des Vorstands**
- 2. Selbstorganisation des Vorstands: Sitzungsmanagement – Sitzungskultur – Der Vorstand als Team**
- 3. Konzentration auf das Wesentliche – Vorstände müssen wissen, worum es geht**
- 4. Die Zusammenarbeit „Ehrenamtlicher Vorstand-Geschäftsführung“**

1. Die Zusammensetzung des Vorstands – Einführung in die Vorstandsarbeit

Möglichkeiten zu einer qualitativ guten Vorstandstätigkeit werden bereits weit im Vorfeld der „eigentlichen“ praktischen Vorstandsarbeit geschaffen oder auch begrenzt: durch Satzungsbestimmungen, z.B. Festlegungen zur Größe und Amtsdauer eines Vorstands oder durch die (Wahl-) Entscheidung über die konkrete personelle Zusammensetzung eines Vorstands. Eine bedeutende Rolle spielt ebenso die Art der Gewinnung von Vorstandsmitgliedern: Wie systematisch und gründlich werden Vorstandswahlen bzw. Vor-Entscheidungen über die personelle Zusammensetzung eines Vorstands vorbereitet?

Aufgabe des Vorstands ist es u.a., diese Rahmenbedingungen immer wieder zu überprüfen, ein Design für die systematische und sorgfältige Suche nach bzw. Gewinnung von Vorstandsmitgliedern zu entwerfen, für die Erstellung von Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofilen für jede Vorstandsposition zu sorgen und darauf zu

Ehrenamt im Kulturbetrieb
Ein unverzichtbares Netzwerk mit Kehrseite?
Fachtagung des AsKI e.V. im Fritz Bauer Institut
Frankfurt am Main
am 27. und 28. Februar 2003

Schulung und Qualifizierung von Ehrenamtlichen – eine Aufgabe für den AsKI?

achten, dass durch entsprechende formale Regelungen die Möglichkeit zur personellen Erneuerung besteht.

Viele Verbesserungsvorschläge für die Zusammensetzung von Vereins- oder Verbandsvorständen werden häufig mit dem Hinweis abgewehrt, dass man heute überhaupt froh sei, jemanden für die Übernahme solcher Ämter zu finden. So schafft man sich mit Hilfe einer self-fulfilling-prophecy eine veränderungsresistente Arbeitsstrategie, in der die Unmöglichkeit von Verbesserungen externe, unveränderliche Faktoren verursacht und als intern unlösbar dargestellt wird. Schaut man genauer hin, verbergen sich dahinter in der Praxis nicht selten ausgesprochen „traditionalistische“ und auch dilettantische Strategien bei der Kandidatensuche.

Es genügt heute einfach nicht mehr, ins Blaue und völlig unvorbereitet auf „Kandidatensuche“ zu gehen. Jeden zu nehmen, den man finden kann, trägt bereits den Keim des Scheiterns in sich. Es ist erforderlich, das Profil eines Vorstandsamts klar zu beschreiben, den zeitlichen Umfang - für den Normalfall – eindeutig einzugrenzen, Aufgaben deutlich zu benennen, vor allem aber selber davon überzeugt zu sein, dass es sich bei der Vorstandstätigkeit – auch wenn sie ehrenamtlich ausgeübt wird – um eine „leitende Führungstätigkeit“ mit entsprechenden Anforderungen an das „Führungspersonal“ handelt. John Carver drückt es drastisch gegenüber den Vorstandsmitgliedern aus: „Stop think as volunteers!“ (Carver, 1990) Ohne eine solche Überzeugung wird es in Zukunft schwer sein, Vorstandsämter qualifiziert zu besetzen, d.h. auch mit (jüngeren) Personen, die Vorstandsarbeit als attraktives Engagement erleben und anstreben könnten. Nicht wenige interessierte und interessante Kandidaten fühlen sich – was vielen verdienten alten Vorstandhasen leider nicht recht bewusst ist – durch eine anspruchslose Ansprache bei der Kandidatensuche,

Ehrenamt im Kulturbetrieb
Ein unverzichtbares Netzwerk mit Kehrseite?
Fachtagung des AsKI e.V. im Fritz Bauer Institut
Frankfurt am Main
am 27. und 28. Februar 2003

Schulung und Qualifizierung von Ehrenamtlichen – eine Aufgabe für den AsKI?

gelinde gesagt, unterfordert und wenig geneigt, in die traditionelle „Vereinsmeierei“ mit ihrem nicht immer positiven Image einzusteigen.

Da die Führung von Vereinen heute vielfach zur Führung kleiner und mittlerer Wirtschaftsunternehmen geworden ist, kann ein unverändertes Festhalten an den jahrzehntelang praktizierten Verfahren („Allgemeines unspezifisches Rumfragen in der näheren und weiteren Umgebung“) sehr schnell zu einem ernsthaften Risiko für die Organisation insgesamt werden.

Es gilt also, ein Konzept für die rechtzeitige (keine last-minute), systematische und sorgfältige Suche nach bzw. Gewinnung von Vorstandsmitgliedern zu entwickeln. Hierzu gehören auch Strategien der vereins- und verbandsinternen Nachwuchsgewinnung und –qualifizierung. Operativ könne eine solche Aufgabe durch die Bildung einer Besetzungs- oder eine Findungskommission wahrgenommen unterstützt werden; und zuweilen spricht auch einiges – zumindest phasenweise - für eine gleichzeitige externe Beratungsunterstützung.

Etwas Ähnliches gilt für die sich eine erfolgreiche Vorstandswahl anschließende wichtige Phase der Einführung neuer Vorstandsmitglieder in die Vorstandsarbeit. Auch hier werden Grundlagen für eine konstruktive oder weniger effektive und frustrierende Vorstandsarbeit gelegt.

Sehr oft ziehen sich neue, hochgradig motivierte Vorstandsmitglieder schon bald zurück: „Ich weiß überhaupt nicht, wofür ich hier im Vorstand bin.“ Wenn das passiert, dann hat keine gute Einführung stattgefunden.

Ehrenamt im Kulturbetrieb
Ein unverzichtbares Netzwerk mit Kehrseite?
Fachtagung des AsKI e.V. im Fritz Bauer Institut
Frankfurt am Main
am 27. und 28. Februar 2003

Schulung und Qualifizierung von Ehrenamtlichen – eine Aufgabe für den AsKI?

Die Erfüllung der Vorstandspflichten verlangt von jedem Vorstandsmitglied von Anfang an, dass es die Vorgänge im Verein kompetent beurteilen kann. Um dazu in der Lage zu sein, müssen neue Vorstandsmitglieder so schnell wie möglich „auf Ballhöhe“ gebracht werden, um Sachverhalte einschätzen und entsprechend entscheiden zu können.

Nach der Wahl in den Vorstand ist deswegen – wie bei der Besetzung jeder anderen Führungsposition - eine Phase der Einarbeitung und Einführung unverzichtbar.

Handwerklich kann man zwischen den verschiedensten Varianten wählen: Vorstandshandbüchern, speziellen Einführungssitzungen oder auch Systeme persönlicher Paten- oder Mentorenschaft.

Die Einarbeitung in den Vorstand umfasst zwei Bereiche: gesetzliche Verantwortung, Regelungen in Statuten und Geschäftsordnungen, Erwartungen an die Vorstandsmitglieder sowie – insbesondere bei der Gewinnung Externer - die Einarbeitung in die Organisation selbst (Tradition, Ziele, Aktivitäten, Finanzen etc.)

Zu den unverzichtbaren Informationen gehören:

1. Satzung, Ziele, Mission
2. Geschichte des Vereins, Entwicklung
3. Grunddaten zu den Mitgliedern und der Mitgliederentwicklung
4. Die Finanzstruktur (Zusammensetzung der Finanzmittel)
5. Struktur der Leistungserstellung (Angebote, Dienste)
6. Organisationsaufbau
7. Personalstruktur

Ehrenamt im Kulturbetrieb
Ein unverzichtbares Netzwerk mit Kehrseite?
Fachtagung des AsKI e.V. im Fritz Bauer Institut
Frankfurt am Main
am 27. und 28. Februar 2003

Schulung und Qualifizierung von Ehrenamtlichen – eine Aufgabe für den AsKI?

Einführung in die Vorstandsarbeit sollte:

1. neuen Vorstandsmitgliedern helfen, die organisationsinternen Normen und erwarteten Verhaltensweisen so schnell wie möglich zu verstehen
2. deutlich machen, wie der Vorstand *tatsächlich* arbeitet
3. insbesondere signalisieren, dass es in der Vorstandsarbeit keine verbotenen Fragen gibt.

Der einfachste Weg allerdings um herauszufinden, was bei der Einführung neuer Vorstandsmitglieder angesprochen werden sollte, ist der, die jetzigen Vorstandsmitglieder zu fragen: „Aus heutiger Sicht: Was hätten Sie damals gerne gewusst, als Sie mit der Vorstandsarbeit begonnen haben?“

Dann kommt es vielleicht zu folgenden Fragen als Teil eines Leitfadens für die Einarbeitung neuer Vorstandsmitglieder:

- „Was geschieht, wenn ich auf Vorstandssitzungen fehle, zu spät komme oder früher weggehe?“
- „Wie soll ich mich verhalten, wenn ich eine andere Auffassung als die meisten oder der/die Vorsitzende habe? Oder der Geschäftsführer?“
- „Was soll ich mit vertraulichen Informationen mache, die ich bekomme?“
- „Wie soll ich mit Beschwerden von außen umgehe? Oder wenn mich jemand von der Presse anruft?“
- „Kann ich direkt mit einzelnen Mitarbeitern sprechen oder geht alles nur über den Geschäftsführer?“

Ehrenamt im Kulturbetrieb
Ein unverzichtbares Netzwerk mit Kehrseite?
Fachtagung des AsKI e.V. im Fritz Bauer Institut
Frankfurt am Main
am 27. und 28. Februar 2003

Schulung und Qualifizierung von Ehrenamtlichen – eine Aufgabe für den AsKI?

2. Selbstorganisation des Vorstands: Sitzungsmanagement – Sitzungskultur – Der Vorstand als Team

Vorstände leisten den größten Teil ihrer Arbeit in Vorstandssitzungen. In einem gewissen Sinn sind Vorstände erst in Vorstandssitzungen richtige Vorstände.

Hier ist der Ort, an dem die „erfolgskritischen“ Entscheidungen für eine NPO getroffen werden.

Unübersehbar ist, dass sich in diesem Bereich die Arbeit vieler ehrenamtlicher Vorstände in der jüngeren Vergangenheit stark verbessert hat. Je nach Tradition, Größe und Zusammensetzung eines Vorstands gibt es eine Vielzahl gelungener, aber auch weniger gelungener Varianten im Sitzungsmanagement.

Vorstandssitzungen jedenfalls bedürfen einer klaren zeitlichen und thematischen Struktur, und Vorstandsmitglieder müssen die Möglichkeit haben, die schriftlichen Sitzungsunterlagen bereits einige Tage vorher zu studieren. Ohne ausreichende Vorbereitung wird die Vorstandssitzung leicht zur Selbstdarstellungsbühne „mächtiger“ Vorsitzender oder Geschäftsführer.

Jede Vorstandssitzung braucht eine qualifizierte Sitzungsleitung, einen „Regisseur“. Er ist Moderator und Leiter, muss beides beherrschen, denn je nach Thema sind unterschiedliche Kompetenzen gefragt. Seine Aufgabe besteht vor allem darin, dafür zu sorgen, dass sich der Vorstand tatsächlich mit „echten“ Vorstandsaufgaben, d.h. insbesondere mit strategischen, die Gegenwart und Zukunft eines Vereins bestimmenden Themen befasst.

Ehrenamt im Kulturbetrieb
Ein unverzichtbares Netzwerk mit Kehrseite?
Fachtagung des AsKI e.V. im Fritz Bauer Institut
Frankfurt am Main
am 27. und 28. Februar 2003

Schulung und Qualifizierung von Ehrenamtlichen – eine Aufgabe für den AsKI?

Der Regisseur achtet darauf, dass

- die Rahmenbedingungen stimmen (in Abstimmung mit dem Geschäftsführer)
- Vorstandsmitglieder, die für ein bestimmtes Thema verantwortlich sind, dies auch während der Besprechung bleiben
- die bei den Vorstandsmitgliedern vorhandenen Kompetenzen genutzt werden können
- Vielredner gestoppt und Schweiger ins Spiel gebracht werden
- klar ist, was, wie, wer beschließt und dass der Beschluss umgesetzt wird (!)
- sich alle Vorstandsmitglieder als Beteiligte sehen

Daneben gibt es eine Vielzahl von handwerklichen Techniken zu beherrschen.

Für Vorstände, die an diesem Thema arbeiten, ist es ratsam, eine Experimentierhaltung zu praktizieren und *das* Modell des Sitzungsmanagements zu praktizieren, das zu einem konkreten Vorstand passt. Manchmal dauert es eine gewisse Zeit, bis man es gefunden hat. Und immer wieder zeigt sich, dass man schlecht alles von heute auf morgen besser machen.

Ein Entwicklungsmodell über fünf Stufen könnte so aussehen:

Stufe 1: Einhaltung von Regeln

Alle erscheinen pünktlich, die Tagesordnung kommt rechtzeitig, man wird wie geplant fertig. Raum, Tisch und Stühle sind vorbereitet. Es wird ein Protokoll erstellt, Beschlusskontrolle findet statt.

Ehrenamt im Kulturbetrieb
Ein unverzichtbares Netzwerk mit Kehrseite?
Fachtagung des AsKI e.V. im Fritz Bauer Institut
Frankfurt am Main
am 27. und 28. Februar 2003

Schulung und Qualifizierung von Ehrenamtlichen – eine Aufgabe für den AsKI?

Stufe 2: Arbeiten mit Zeitbudgets

Viele Vorstände machen bereits gute Erfahrungen mit entweder Zeitwächtern und/oder Zeitvorgaben für einzelne Punkte. Dies können bereits in der Einladung zur Vorstandssitzung enthalten sein oder in der Vorstandssitzung vereinbart werden.

Stufe 3: Prioritäten und Zuständigkeiten

Bei der Aufstellung der Tagesordnung wird unterschieden nach:

1. Entscheidungspunkten
2. Beratungspunkten
3. Reine Information.

Begonnen wird immer mit den Punkten, die unbedingt entschieden werden müssen; anschließend kommen die Punkte, die beraten werden, ohne dass eine Entscheidung getroffen werden muss und schließlich die Dinge, über die nur informiert werden muss.

Eine solche Hierarchisierung bringt entschiedene Fortschritte gegenüber dem häufigen Sammelsurium in Vorstandssitzungen oder Teambesprechungen (TOP 1: Berichte aus den ...)

Stufe 4: Das Konzept „Prozessverantwortlicher“

Diese Stufe setzt die Bereitschaft zur Delegation von Verantwortung und den Gedanken von Prozessen und von Prozessverantwortlichen aus dem Qualitätsmanagement voraus.

Eine Vorstandssitzung ist kein für sich stehendes, singuläres Ereignis, sondern Bestandteil der alltäglichen Aktivitäten eines Vereins mit einer großen Bedeutung. Was

Ehrenamt im Kulturbetrieb
Ein unverzichtbares Netzwerk mit Kehrseite?
Fachtagung des AsKI e.V. im Fritz Bauer Institut
Frankfurt am Main
am 27. und 28. Februar 2003

Schulung und Qualifizierung von Ehrenamtlichen – eine Aufgabe für den AsKI?

in einer Vorstandssitzung diskutiert wird, hat eine Vorgeschichte (den Input) und die Besprechung des Tagesordnungspunkts hat eine Zukunft: Wenn der betreffende TOP ausdiskutiert wurde, geht der Prozess weiter. Die Bearbeitung des betreffenden Arbeitsprozesses in der Sitzung muss einen „Mehrwert“ hervorbringen: Das Ergebnis muss eine höhere Qualität darstellen als der Input – sonst ist der Tagesordnungspunkt überflüssig und es findet in Vorstandssitzungen ganz einfach Wertvernichtung (Verschwendung) statt Mehr-Wert-Schaffung statt.

Entscheidend ist, dass bei jedem Tagesordnungspunkt, der bei der Besprechung behandelt wird, zuvor klar ist, wer der „Prozessverantwortliche“ ist. Diese Wortschöpfung – oft schon angelegt in Ressortverteilungen in Vorständen - bringt ein hohes Maß an persönlicher Verantwortung und Identifikation mit dem Prozess zum Ausdruck und bedeutet, dass der „Verantwortliche“ auch mit entsprechenden Befugnissen ausgestattet ist. Dies verhindert, dass Vorstandsdiskussionen zu uferlosen Diskussionen ausarten. Der „Prozessverantwortliche“ ist für die Einbringung und Regie des betreffenden TOP in der Vorstandssitzung verantwortlich: Von der Vorbereitung bis zu einer Beschlussfassung und Implementierung.

In der vorab versandten Tagesordnung wird zu jedem Punkt angegeben, wer der „Prozessverantwortliche“ für den Punkt ist.

Angegeben wird weiter Folgendes:

1. Thema
2. Status des TOP: Information, Beratung oder Entscheidung
3. Erforderliche Zeit zur Behandlung .
4. Welcher Beitrag wird von den Vorstandskollegen erwartet?

Ehrenamt im Kulturbetrieb
Ein unverzichtbares Netzwerk mit Kehrseite?
Fachtagung des AsKI e.V. im Fritz Bauer Institut
Frankfurt am Main
am 27. und 28. Februar 2003

Schulung und Qualifizierung von Ehrenamtlichen – eine Aufgabe für den AsKI?

5. Welche erforderlichen Informationen müssen im Rahmen der Vorbereitung vorher zur Kenntnis genommen werden?

Die Vorstandskollegen werden vor allem gebeten, nicht erst dann mit dem Nachdenken zu beginnen, wenn die Besprechung bereits in vollem Gange ist, sondern sie müssen sich bereits vorab gründlich darauf vorbereiten, den bestmöglichen Beitrag zu liefern.

30-40% der Vorstandszeit wird häufig mit reinen Wissensnachfragen vergeudet, weil Vorstandsmitglieder unvorbereitet in Vorstandssitzungen kommen.

Das neue Konzept bedeutet: Jeder, der zur Sitzung erscheint, ist vorbereitet und hat nicht mehr das Recht, Informationsfragen zu stellen, Dinge erklärt zu bekommen. Denn er hat vorher die Möglichkeit (und Verpflichtung) gehabt, sich beim Prozessverantwortlichen zu informieren. Und Prozessverantwortung bedeutet gleichzeitig, statt kollektiver persönliche Verantwortung herzustellen.

Stufe 5. Der Vorstand als lernende Gruppe:

Von der Manöverkritik über regelmäßige Selbstbewertungen zum kontinuierlichen Verbesserungsprozess in der Vorstandsarbeit (siehe Punkt 5).

Das wichtigste Problem für eine qualitativ hochwertige Vorstandsarbeit ist trotz aller strukturellen und handwerklichen Verbesserungen der „menschliche“ Faktor. Gelingt es einem Vorstand nicht, aus einer Ansammlung von einzelnen Persönlichkeiten zu einem Team zu werden, in dem alle Vorstandsmitglieder gleichermaßen und gleich-

Ehrenamt im Kulturbetrieb
Ein unverzichtbares Netzwerk mit Kehrseite?
Fachtagung des AsKI e.V. im Fritz Bauer Institut
Frankfurt am Main
am 27. und 28. Februar 2003

Schulung und Qualifizierung von Ehrenamtlichen – eine Aufgabe für den AsKI?

berechtigt an Entscheidungsprozessen beteiligt sind, wird der „exzellente Vorstand“ ein unerreichbarer Wunschtraum bleiben. Ein solche Teambildung fällt nicht vom Himmel, sondern ist das Ergebnis eines langfristigen Prozesses. Er beginnt im Prinzip bereits bei der Suche nach den „richtigen“ Vorstandsmitgliedern auf der Basis von Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofilen und setzt sich in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess über mehrere Stufen fort; die wichtigsten:

- eine partnerschaftliche Einführung neuer Vorstandsmitglieder in die Arbeit.
- Offene Information und Kommunikation (keine Gruppenbildung, gleicher Zugang zur Information).
- „bedeutungsvolle Tätigkeiten“ für die Vorstandsmitglieder, d.h. die Beschäftigung mit wichtigen Fragen - animiert durch gemeinsam erarbeitete strategische Ziele
- schließlich: regelmäßige Schulung und Selbstbewertung in Hinblick auf das Geleistete.
- Nicht zu vergessen schließlich die Installation identitätsstiftender Riten, die „zusammenschweißen“ - und Gelegenheiten zum „persönlichen Kennenlernen“ auch außerhalb der Vorstandstätigkeit

Vorstände sind kleine Gruppen.

Bekannt ist aus der Kleingruppenforschung, dass neben der hohen integrativen Kraft von Gruppen, in denen Organisationsmitglieder mit unterschiedlichen Kompetenzen arbeiten, die Qualität der Willensbildung und Effizienz der Willensdurchsetzung (durch Teamarbeit) gefördert werden; z.B. durch

- die bessere Nutzung des vereinten Expertentums

Ehrenamt im Kulturbetrieb
Ein unverzichtbares Netzwerk mit Kehrseite?
Fachtagung des AsKI e.V. im Fritz Bauer Institut
Frankfurt am Main
am 27. und 28. Februar 2003

Schulung und Qualifizierung von Ehrenamtlichen – eine Aufgabe für den AsKI?

- die bessere Nutzung der breiteren Informations- und Erfahrungsgrundlage und Pluralität der Willensbildung
- die Minimierung von Konflikten durch unmittelbare persönliche Kommunikation (Verkürzung der Informationswege)
- die hohe Motivation (und Zufriedenheit) durch Partizipation
- Verhinderung übereilter Handlungen

Die Risiken von Kleingruppen allerdings sind auch bekannt. Sie ergeben sich aus dem Gruppendruck (Konformitätszwang), der abweichende (intelligente) Lösungsvorschläge unterdrückt, oder einem übertriebenen Teamgeist, der in Gruppenbefangenheit (groupthink) umschlägt und u.a. zu stark getrübbten Realitätswahrnehmungen bzw. Entscheidungsverhalten führt.

Groupthink führt als Folge starken Gruppendrucks zu einer Abnahme von Problemerkennntnis- und Lösungsfähigkeiten sowie insgesamt von (moralischer) Urteilsfähigkeit. Auch hierfür bieten gemeinnützige Organisationen mittlerweile eine Vielzahl von Beispielen. Janis – um hier aus einer breiteren Forschung zu zitieren - hat auf der Grundlage einer Analyse schwerwiegender Fehlentscheidungen der amerikanischen Regierung (z.B. Pearl Harbor, Cuba Invasion, Eskalation des Vietnamkriegs) typische Symptome der Groupthink-Phänomens zusammengestellt:

- Verwundbarkeit; übertriebener Optimismus und hohe Risikoneigung
- Rationalisierung schlechter, unerwünschter Nachrichten
- Glaube an die moralische Integrität der Gruppe
- Stereotype Qualifizierung der Kritiker als schwach, böseartig und dumm
- Gruppendruck gegenüber potentiellen Abweichlern
- Selbstkontrolle jeglicher Abweichungen vom Gruppenkonsens
- Illusion der Einstimmigkeit; Schweigen bedeutet Zustimmung

Ehrenamt im Kulturbetrieb
Ein unverzichtbares Netzwerk mit Kehrseite?
Fachtagung des AsKI e.V. im Fritz Bauer Institut
Frankfurt am Main
am 27. und 28. Februar 2003

Schulung und Qualifizierung von Ehrenamtlichen – eine Aufgabe für den AsKI?

- Selbsternannte ‚Mindguards‘ schützen die Gruppe vor dissonanten Informationen“ (vgl. Staehle, 1999, S. 291)

Ehrenamtliche Vorstände sind bekanntermaßen besonders anfällig für „harmonistische“ Diskussions- und Entscheidungsprozesse und vom „Vertrauthitsparadox“ bedroht (vgl. Langnickel, Gabler 1997a). Dieser Tendenz muss – unabhängig von strukturellen Präventionsmaßnahmen etwa durch regelmäßige Rotation der Vorstandsmitglieder nach gewissen Amtsperioden - in Vorstandssitzungen bewusst entgegengearbeitet (z.B. durch die Rolle eines „advokatus diaboli“) und der Weg geöffnet werden, die in einem Vorstand vorhandenen voneinander abweichenden Meinungen offen zu legen und für Lösungswege und Entscheidungsfindungen zu nutzen.

Vorstands-Sitzungen bieten für die Mitarbeiter ein hervorragendes Lernmodell. Warum sollten Teamsitzungen anders ablaufen als Vorstandssitzungen? Warum sollen Teamsitzungen nur eine Stunde dauern, wenn Vorstandssitzungen – obwohl für zwei Stunden angesetzt – vier Stunden dauern? Warum sollen in Teamsitzungen Entscheidungen getroffen werden, deren Umsetzung kontrolliert wird, wenn dies in Vorstandssitzungen auch nicht geschieht, weil es tausend Gründe gibt, die einer Umsetzung im Wege standen?

3. Konzentration auf das Wesentliche – Vorstände müssen wissen, worum es geht

Der entscheidende Wert eines Vorstands für eine Organisation liegt im strategischen Bereich. Strategisches Denken beginnt damit, dass ein Vorstand über das wirklich

Ehrenamt im Kulturbetrieb
Ein unverzichtbares Netzwerk mit Kehrseite?
Fachtagung des AsKI e.V. im Fritz Bauer Institut
Frankfurt am Main
am 27. und 28. Februar 2003

Schulung und Qualifizierung von Ehrenamtlichen – eine Aufgabe für den AsKI?

Wesentliche in der Vereins- oder Verbandsentwicklung und über die zentralen Herausforderungen, vor denen eine Organisation heute und in Zukunft steht, gemeinsam nachdenkt, diskutiert und die erforderlichen Entscheidungen begründet trifft. Die konkrete strategische Führungsaufgabe des Vorstands besteht darin, einerseits existentielle Gefährdungen eines Vereins durch ein entsprechend organisiertes Controlling- (Steuerungs-)system auszuschließen bzw. zu vermeiden, und zum anderen Vorstellungen darüber zu entwickeln, wie und wohin sich der Verein oder Verband in den kommenden Jahren entwickeln soll, also frühzeitig Erfolgspotentiale zu erkennen und durch entsprechende Vorstandsentscheidungen zu nutzen (Stärken-Schwächen-Analysen, Portfolioanalysen).

Ein Vorstand muss eine klare Antwort auf die Frage geben können: Was heißt für uns (Vorstand, Verein) Erfolg? Woran messen wir, ob unsere Entwicklung erfolgreich war oder nicht?

Um dieser umfassenden strategischen Verantwortung gerecht zu werden, benötigt eine Vorstand ein System verlässlicher Fakten und Daten. Hier zeigt sich eine weitere Achillesferse in der Organisationsentwicklung von Nonprofit-Organisationen: Denn oftmals mangelt es an einem überzeugenden internen Informationssystem, das die für Entscheidungen notwendigen und brauchbaren Daten auch wirklich bereitstellt. Hier liegt eine der zentralen und vielleicht am schwierigsten zu lösenden Aufgaben für einen Vorstand. Unabhängig davon, ob er ehren- oder hauptamtlich tätig ist, muss ein Vorstand aus seiner Verantwortung heraus die entscheidenden Größen, Zahlen, Daten und Fakten festlegen, die er für die Steuerung des Vereins (der NPO) nutzen will. Das Vereinsleben wimmelt von Legenden über Vorstände, die sich in Vorstandssitzungen stundenlang über kleinste Kinkerlitzchen echauffieren, während dem Ver-

Ehrenamt im Kulturbetrieb
Ein unverzichtbares Netzwerk mit Kehrseite?
Fachtagung des AsKI e.V. im Fritz Bauer Institut
Frankfurt am Main
am 27. und 28. Februar 2003

Schulung und Qualifizierung von Ehrenamtlichen – eine Aufgabe für den AsKI?

ein „Wasser bis zum Hals steht“, der Vorstand nichts davon merkt oder keine Zeit mehr übrig bleibt, auch noch darüber zu sprechen und die erforderlichen Entscheidungen zu treffen.

Sog. Balanced Scorecards oder Vorstandsarmaturenbretter sind heute „gängige“ Instrumente, um mit Hilfe ausgewählter Indikatoren den Überblick über die Vereinsentwicklung zu behalten und erfolgreich strategische Steuerung auch ehrenamtlich zu praktizieren. Solche Scorecards unterscheiden sich je nach Größe und Arbeitsfeld/Branche, doch enthalten sie unverzichtbar eine Kombination von kurz- und langfristigen, harten und weichen Kennzahlen und Steuerungsgrößen aus den Bereichen Finanzen, Kundenzufriedenheit, Qualität der Prozesse und Organisationskultur (Innovationspotential).

Darüber hinaus besteht für eine gemeinnützige Organisation, die im öffentlichen Vertrauen arbeitet, die Aufgabe, ein korrektes Finanzmanagement zu gewährleisten. Hierzu gehört nicht nur die Beratung und Abstimmung eines Haushaltsplans, sondern ebenso ein zeitnahes Finanzcontrolling, das Interventionen während des laufenden Geschäftsbetriebes ermöglicht. Es hat sich heute anders als früher zumeist an den zentralen Zielgrößen einer erfolgreichen betriebswirtschaftlichen Unternehmenssteuerung zu orientieren, also der Sicherung der Liquidität der NPO (Liquiditätsrechnung), der Wirtschaftlichkeit (Kosten- und Leistungsrechnung) und des Erfolgs (Jahresabschluss, d.h. GuV, Bilanz). Eine der wichtigsten Entwicklungsfelder, die mit der zunehmenden Ökonomisierung der Arbeit von Non-Profit-Organisationen verbunden ist, ist insbesondere die Einführung einer aussagekräftigen Kostenstellenrechnung bzw. Deckungsbeitragsrechnung, die überhaupt erst die Möglichkeit einer betriebswirtschaftlich erfolgreichen Führung einer NPO ermöglicht. Wenn auch nicht jedes

Ehrenamt im Kulturbetrieb
Ein unverzichtbares Netzwerk mit Kehrseite?
Fachtagung des AsKI e.V. im Fritz Bauer Institut
Frankfurt am Main
am 27. und 28. Februar 2003

Schulung und Qualifizierung von Ehrenamtlichen – eine Aufgabe für den AsKI?

einzelne Vorstandsmitglied in der Lage sein muss, derartige Systeme zu erstellen, so muss der Vorstand insgesamt hierfür geeignetes Fachpersonal einstellen und in der Lage sein - oder sich (auch mit Hilfe externen Rats) in die Lage versetzen - das entsprechende Zahlenwerk zu verstehen. Ein späterer Entlastungsversuch mit Hilfe des Arguments „man sei nur ehrenamtlich tätig gewesen“ (der Vorstand als „Tal der Ahnungslosen“) hat heute keinerlei Wirkungskraft mehr.

Die Konstruktion solcher Balanced Scorecards oder sog. Armaturenbretter ist für eine nachhaltige Organisationsentwicklung von ausschlaggebender Bedeutung. Sie beginnt immer mit einer ausgedehnten Diskussion unter Vorstandsmitgliedern (und Mitarbeitern) über die kritischen Erfolgsfaktoren, also jene Variablen, die den größten Einfluss darauf ausüben, ob der Verein oder Verband blüht und gedeiht oder ob er scheitert und zwingt Vorstand (und Mitarbeiter), sich darüber im Klaren zu werden, worum es im Kern der Sache geht und alles andere beiseite zu lassen. Alles andere mag auch wichtig und interessant sein, nur ist es alles nichts wert ohne die entscheidenden Angaben auf dem Armaturenbrett.

4. Die Zusammenarbeit „Ehrenamtlicher Vorstand-Geschäftsführung

Die Zusammenarbeit zwischen Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen gehört zu den Grundlagenthemen des Vereins- und Verbandsmanagements. Insbesondere im Zusammenhang mit den Fragen zum sog. alten und Ehrenamt ist in den vergangenen Jahren viel über die Rollen- und Erwartungsunterschiede von Haupt- und Ehrenamt gesagt und geschrieben worden.

Ehrenamt im Kulturbetrieb
Ein unverzichtbares Netzwerk mit Kehrseite?
Fachtagung des AsKI e.V. im Fritz Bauer Institut
Frankfurt am Main
am 27. und 28. Februar 2003

Schulung und Qualifizierung von Ehrenamtlichen – eine Aufgabe für den AsKI?

Das Verhältnis „ehrenamtlicher Vorstand-hauptamtliche Geschäftsführung“ ist ein ganz besonderer Fall von Kooperation zwischen Hauptamt und Ehrenamt, von der man sagen kann, dass ihre Gestaltung aufgrund der großen Hebelwirkung, die in ihr steckt, der Engpass für das Gelingen oder Nicht-Gelingen von Vereins- und Verbandsarbeit hat.

Die Herausbildung einer hauptamtlichen Geschäftsführung (zumeist am Ende der Pionierphase) als eigenständiges Tätigkeitsfeld bringt in Vereinen die Notwendigkeit der Neudefinition der bisherigen Vorstandsaufgaben mit sich. Es handelt sich für viele ehrenamtliche Vorstände oft um einen schmerzhaften Lern- und Veränderungsprozess. Die neu zu definierende Aufgabenverteilung Vorstand-Geschäftsführung sollte schriftlich erfolgen und die Zuständigkeitsaufteilung exakt beinhalten. Sie sollte ggfs. Ausdruck finden in einer Satzungsänderung. Vielen Vorständen fällt es schwer, Veränderungsprozesse in diesem Bereich zu realisieren und die damit verbundenen Veränderungsnotwendigkeiten zu akzeptieren.

Vorstände sollten diesen Prozess nicht zu lange hinauszögern, da er schleichend, aber unweigerlich in einen Jahre andauernden frustrierenden Zustand der Unterorganisation übergeht.

Die Alltagsdiskussionen über das Verhältnis „Vorstand-Geschäftsführung“ drehen sich zumeist um die Frage, die ich an anderer Stelle so formuliert habe: „Wer soll die Krone tragen“ (Langnickel 1997a).

An der Formulierung wird deutlich: Es geht in dieser Beziehung nicht nur um mögliche Missverständnisse und Reibungsverluste etc, sondern auch um die Verteilung von Macht, Kompetenzen, Verfügungsrechten. Konfusion und Auseinandersetzungen

Ehrenamt im Kulturbetrieb
Ein unverzichtbares Netzwerk mit Kehrseite?
Fachtagung des AsKI e.V. im Fritz Bauer Institut
Frankfurt am Main
am 27. und 28. Februar 2003

Schulung und Qualifizierung von Ehrenamtlichen – eine Aufgabe für den AsKI?

gen darüber, darüber, wer eigentlich was zu sagen hat und wer wofür verantwortlich ist, gehören zum ganz normalen Alltag in Vereinen und Verbänden, sind gleichzeitig natürlich auch eine dauerhafte Quelle von Unzufriedenheit bei den Beteiligten, gegenseitigen Vorhaltungen bis hin zu zerrütteten persönlichen Beziehungen, Missverständnissen und Konflikten.

Wir haben es hier mit der entscheidenden Schnittstelle in der Führung, Leitung oder dem Management eines Trägers/Vereins zu tun.

Schnittstellen (ein Begriff aus dem modernen Prozess- und Qualitätsmanagement) sind eine Folge von Arbeitsteilung. Das Gelingen arbeitsteiliger Prozesse ist wesentlich davon abhängig, dass die vorhandenen Schnittstellen, an denen sich die verschiedenen Systemteile oder Einflussfaktoren berühren, eindeutig beschrieben und definiert sind. Damit soll verhindert werden, dass es zu Qualitätsverlusten kommt. Das gilt selbstverständlich auch für diesen Fall: Ist die Schnittstelle Vorstand-Geschäftsführung (eine Folge gewollter Arbeitsteilung) überhaupt nicht oder schlecht beschrieben oder definiert, oder halten sich die Beteiligten nicht an die getroffene Vereinbarung, scheitert die Kooperation zwischen Haupt- und Ehrenamt mit Folgen für die gesamte NPO.

Die Beziehung Vorstand-Geschäftsführung ist die wichtigste Schnittstelle in einem Verein. Denn an ihr stoßen zwei Teilsysteme aufeinander In der Sprache des Qualitätsmanagements: Der Prozess Vorstandsarbeit und der Prozess Geschäftsführung, die beide aufeinander bezogen und voneinander abhängig sind. Keiner der beiden kann ohne Einbezug des anderen erfolgreich sein. Diese strukturell bedingte Abhän-

Ehrenamt im Kulturbetrieb
Ein unverzichtbares Netzwerk mit Kehrseite?
Fachtagung des AsKI e.V. im Fritz Bauer Institut
Frankfurt am Main
am 27. und 28. Februar 2003

Schulung und Qualifizierung von Ehrenamtlichen – eine Aufgabe für den AsKI?

gigkeit erzwingt geradezu eine hohe Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit mit unterschiedlichen Aufgaben für beide Seiten.

Dort, wo es das Konstrukt „Vorstand-Geschäftsführung“ gibt, ist professionelle Vereins- und Verbandsführung ist nicht zu realisieren ohne eine eindeutige Kompetenzverteilung zwischen Vorstand und Geschäftsführung. Hierbei ist es im Einzelfall zu entscheiden, wie eine solche Kompetenzverteilung konkret aussieht, immer aber muss sie verbindlich definiert sein.

Ein Vorstand muss ein klares Verständnis für den Unterschied zwischen seiner Aufgabe und Funktion und der des/der Geschäftsführers/in haben. Ein verantwortlicher Vorstand

- entwickelt Stellenbeschreibungen für die Geschäftsführung - und den Vorstand selber -, in denen Pflichten und Zuständigkeiten eindeutig festgelegt sind,
- sorgt darüber hinaus für Zielvereinbarungen mit der Geschäftsführung und
- beherrscht das Prinzip der Delegation von Verantwortung tatsächlich („Wenn der Vorstand gesprochen hat, liegen alle weiteren Kompetenzen in der Hand des Geschäftsführers“ – und: „Der Vorstand spricht mit einer Stimme oder gar nicht“).

Darüber hinaus unterstützt ein Vorstand die Geschäftsführung durch häufige und konstruktive Feedbacks auf der Grundlage gemeinsam erstellter Zielvereinbarungen. Hier ist immer wieder festzustellen, dass ehrenamtliche Vorstände dieser Personalführungsaufgabe gegenüber Geschäftsführern/innen aus den unterschiedlichsten Gründen nicht gerecht werden. Häufig sind sie nicht einmal in der Lage, ihre Verant-

Ehrenamt im Kulturbetrieb
Ein unverzichtbares Netzwerk mit Kehrseite?
Fachtagung des AsKI e.V. im Fritz Bauer Institut
Frankfurt am Main
am 27. und 28. Februar 2003

Schulung und Qualifizierung von Ehrenamtlichen – eine Aufgabe für den AsKI?

wortung zur Übernahme einer solchen personenbezogenen Führungsaufgabe überhaupt zu erkennen. Hier besteht eine fatale Lücke in der Wahrnehmung von Führungsverantwortung. Die in den vergangenen Jahren zu beobachtende eklatante Beschleunigung der Geschäftsführerrotation in Vereinen und Verbänden (Geschäftsführer, die von sich aus „die Brocken schmeißen“) hat sicher nicht zuletzt in einem solchen Defizit in der Personalführung durch ehrenamtliche Vorstände eine Ursache.

Personalentwicklung ist eine originäre Managementaufgabe, da sie in der Funktion Leitung die sachbezogenen betrieblichen Erfordernisse beachtet und in der Funktion Führung den Mitarbeitern gerecht zu werden sucht.

Die Schnittstelle zwischen den individuellen Bedürfnissen und den betrieblichen Erfordernissen ist und bleibt – auch für den Vorstand - das Mitarbeitergespräch in seinen verschiedenen Varianten, das regelmäßige, am besten mit einem schriftlichen Leitfaden strukturierte Gespräch zwischen Vorstand und seinen direkten Mitarbeitern, in dem sich beide ein gezieltes Feedback geben und sich über gemeinsame Ziele verständigen.

Führung verlangt Nähe - Kontrolle verlangt Distanz - ein Zeichen guter Vorstandsarbeit ist die Fähigkeit, dieses Spannungsfeld ausbalanciert zu halten und damit so souverän umzugehen, dass auch die Geschäftsführung diese Balance akzeptieren kann.

Hier liegt sicher ein großer Entwicklungsbedarf für ehrenamtliche Vorstände.

Ehrenamt im Kulturbetrieb
Ein unverzichtbares Netzwerk mit Kehrseite?
Fachtagung des AsKI e.V. im Fritz Bauer Institut
Frankfurt am Main
am 27. und 28. Februar 2003

Schulung und Qualifizierung von Ehrenamtlichen – eine Aufgabe für den AsKI?

Der Anspruch, nach den Prinzipien einer **NON**-Profit-Organisation zu führen wird allerdings nicht selten so gedeutet, dass bestimmte Führungsaufgaben überhaupt nicht wahrgenommen werden, auf Kontrollen verzichtet wird (Vertrauen als Führungsinstrument), Zielvereinbarungen nicht formuliert werden (Argument: Der Erfolg der NON-Profit-Tätigkeit Arbeit ist nicht messbar), und schwierige Personalentscheidungen gar nicht oder viel zu spät getroffen werden. (vgl. Langnickel 1997)

Im Bereich der sachbezogenen Zusammenarbeit müssen ehrenamtlicher Vorstand und hauptamtliche Geschäftsführung gemeinsam vor allem dafür sorgen, dass die für eine erfolgreiche Führung einer NPO erforderlichen Informationen zur Verfügung stehen. Dabei liegt nach Festlegung der Indikatoren die Hauptverantwortung aufgrund der ungleichen Informationsverteilung zwischen Vorstand und Geschäftsführung bei der Geschäftsführung (Bringschuld). Denn der ehrenamtliche Vorstand hat nur äußerst begrenzten persönlichen Einblick in das tägliche Geschehen. Ein entsprechendes Informationssystem kann z.B. festlegen, dass die Geschäftsführung in Vorstandssitzungen mehrmals jährlich über die strategische Entwicklung des Vereins und zu jeder Vorstandssitzung über die wesentlichen Kenngrößen des laufenden Geschäfts berichtet. Dabei wären dann für die vergangene Periode die Soll und Ist-Daten und nennenswerte Abweichungen zu erklären (positiv wie negativ). Weiter wären z.B. jeweils begründete Planungen der strategischen bzw. operativen Vereinsaktivitäten vorzulegen.

Die Geschäftsführung hat schließlich die für einen Träger existentielle Pflicht, den Vorstand unverzüglich über außergewöhnliche Ereignisse, die für die Beurteilung der Lage und Entwicklung des Vereins von Bedeutung sind, zu informieren.

Ehrenamt im Kulturbetrieb
Ein unverzichtbares Netzwerk mit Kehrseite?
Fachtagung des AsKI e.V. im Fritz Bauer Institut
Frankfurt am Main
am 27. und 28. Februar 2003

Schulung und Qualifizierung von Ehrenamtlichen – eine Aufgabe für den AsKI?

Der Vorstand seinerseits muss alle Informationen von der Geschäftsführung anfordern, die er im Einzelfall zusätzlich für eine effiziente Wahrnehmung der Führungs- und Überwachungsaufgaben benötigt. Die aktive Definition des Zusatzbedarfs an Informationen durch den Vorstand ist wichtiger Bestandteil der Vorstands- oder auch Überwachungspflichten. Nicht genug kann darauf hingewiesen werden, dass die in NPO oftmals kultivierte „Angst vor schlechten Nachrichten“ – gleichermaßen ausgeprägt auf Seiten der Geschäftsführung wie bei den Vorständen – für eine Organisation fatale Folgen haben kann und schon oft gehabt hat. Um so wichtiger ist die Entwicklung einer vertrauensvollen und tabufreien Beziehung zwischen Vorstand und Geschäftsführung, die ebenso eine starke Partnerschaft zwischen Vorstand und Mitarbeitern voraussetzt.

5. Von der Manöverkritik über die regelmäßige Selbstbewertungen zum Kontinuierlichen Verbesserungsprozess in der Vorstandsarbeit

Viele gemeinnützigen Organisationen und ihre Vorstände verspüren heute den grundsätzlichen Wandel in den Themen und Fragestellungen, mit denen sie sich auseinander setzen müssen, die starken Herausforderungen, denen sie sich gegenübersehen, doch ist ihnen in den seltensten Fällen klar, wie sie diesen Herausforderungen begegnen sollen und können

Vorstände machen sich heute zunehmend Sorgen über Kosten, Qualität und die Effektivität eines Trägers; viele Vorstände zögern aber immer noch, die gleichen Sorgen auf sich selbst, auf die eigene Arbeit zu übertragen. Vorstände, die von ihren Mitarbeitern Zuverlässigkeit, Effektivität und Qualität verlangen, sind viel glaubwürdi-

Ehrenamt im Kulturbetrieb
Ein unverzichtbares Netzwerk mit Kehrseite?
Fachtagung des AsKI e.V. im Fritz Bauer Institut
Frankfurt am Main
am 27. und 28. Februar 2003

Schulung und Qualifizierung von Ehrenamtlichen – eine Aufgabe für den AsKI?

ger, wenn sie durch Beispiel demonstrieren können, wie dies bei ihnen selbst aussieht. Zu wenige Vorstände jedenfalls übertragen bisher die gleichen Prinzipien, die sie auf die Mitarbeiter anwenden (möchten), auf ihre eigene Arbeit und können überzeugend zeigen, wie effektiv sie denn als Vorstand selber mit ihrer Zeit und ihren Ressourcen umgehen.

Vorstände müssen aus diesem Grunde Instrumente entwickeln, mit deren Hilfe sie die Qualität und Effektivität ihrer eigenen Arbeit einschätzen und zur Grundlage kontinuierlicher Verbesserungsaktivitäten machen können. Damit setzen sie die Maßstäbe für die Entwicklung ihrer gesamten Organisation.

Ein solcher Lern- und Verbesserungsprozess im Vorstand kann mit einfachen Dingen, etwa der Manöverkritik am Ende jeder Vorstandssitzung, beginnen - und zu meist beginnt er auch mit einfachen Selbsteinschätzungen - und langsam übergehen zu systematischen und regelmäßigen Überprüfungs- und Verbesserungsaktivitäten. Entscheidend ist, dass ein solcher Prozess überhaupt in Gang gesetzt wird.

Wenn es heute - zurecht - heißt: Die erfolgreichen Organisationen der Zukunft können nur lernende Organisationen sein, dann besteht die zentrale Aufgabe eines ehrenamtlichen Vorstands darin, das Design der Lernprozesse zu entwerfen, das Vereine und Verbände befähigt, eine solche „lernende Organisation“ - und damit zukunftsfähig - zu werden.

Heute geht in der ehrenamtlichen Vorstandsarbeit kein Weg an der Notwendigkeit vorbei, sich von traditionellen mentalen Modellen zu verabschieden, die jahrzehntelang – durchaus erfolgreich – die Praxis geleitet haben und eine neue inhaltliche Pro-

Ehrenamt im Kulturbetrieb
Ein unverzichtbares Netzwerk mit Kehrseite?
Fachtagung des AsKI e.V. im Fritz Bauer Institut
Frankfurt am Main
am 27. und 28. Februar 2003

Schulung und Qualifizierung von Ehrenamtlichen – eine Aufgabe für den AsKI?

filbildung für Vorstände anzustreben. Dies wird der einzige Weg sein, den verbreiteten und zuweilen hart verteidigten Dilettantismus zu überwinden und eine funktionsangemessene Aufgabenwahrnehmung professionell zu ermöglichen. Was aber heißt es, ein „lernender Vorstand“ zu sein, und wovon hängt das erfolgreiche Lernen eines Vorstands ab?

1. Geduld und langer Atem.

Lernen und Veränderungen brauchen Zeit, und es dauert einige Zeit, bevor man sagen kann: „Unsere Qualitätsanstrengungen im Vorstand zeigen positive, sichtbare Auswirkungen, wird sind wirklich ein Team, das am gleichen Ziel arbeitet, sich aufeinander verlassen kann und die Differenzen unter den Vorstandsmitgliedern produktiv zu nutzen in der Lage ist.“

2. Verbesserungsaktivitäten dürfen nie allein eine Angelegenheit des Vorsitzenden oder des Geschäftsführers sein: Der gesamte Vorstand muss aktiv dabei sein.

Einige ehrenamtliche Führungskräfte sind der Ansicht, sie könnten sich entspannt zurücklehnen und die Verantwortung für Veränderungsprozesse an andere (die Geschäftsführung oder die hauptamtlichen Mitarbeiter) delegieren, doch ohne sichtbar veränderungsbereiten Gesamtvorstand als Vorbild und Modell ist jede organisatorische Veränderungsbemühung zum Scheitern verurteilt. Dies zeigen immer wieder alle Veranstaltungen, Trainings, Beratungen denen ein Teil eines Vorstands fernbleibt. Wenn sich Vorstände aus ihrer eigenen „Lernverantwortung“ zurückziehen, werden anderen Organisationsmitglieder über kurz oder lang ihrem Beispiel folgen.

Ehrenamt im Kulturbetrieb
Ein unverzichtbares Netzwerk mit Kehrseite?
Fachtagung des AsKI e.V. im Fritz Bauer Institut
Frankfurt am Main
am 27. und 28. Februar 2003

Schulung und Qualifizierung von Ehrenamtlichen – eine Aufgabe für den AsKI?

3. Verbesserungen müssen in den Alltag integriert sein.

Es nützt wenig, wenn man in Schulungen hervorragende theoretische Führungskonzepte und Forschungsergebnisse kennen lernen kann, aber in wirklichen Vorstandssitzungen dann die üblichen Reden geschwungen werden. Solange nicht der Vorstandsraum selber zum Lernraum wird, bleibt das Lernen und der „lernende Vorstand“ bloß eine nette Idee - aber von ziemlich geringer Bedeutung für die Praxis.

Literatur

- Carver, John, 1990, Boards that make a Difference, San Fransisco (Jossey-Bass) 1990.
- Langnickel, Hans, 1997, Vorstand oder Geschäftsführung: Wer soll die die Krone tragen?, in: Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit, Jg. 48, Nr. 8 (1997), 14-20.
- ders.; Heinz Gabler, 1997a, Qualität fängt im Vorstand an. Qualitätsentwicklung in der Vorstandsarbeit. Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe,
- (QS 14) Herausgeber: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Bonn
- Langnickel, Hans, 1999, Qualitätshandbuch für ehrenamtliche Vorstände in Vereinen, Verbänden, Initiativen, Köln
- ders., 2001, Was hat Qualität?, in: Neue Caritas 11/2001 S. 9ff.
- Staehle, Wolfgang H., 1999, Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, München