Verbandsmanagement-Profis sind gesuchte Leute

Andrea Haid

Die 25-jährige Arbeit des Verbandsmanagement Instituts (VMI) der Universität Freiburg i. Ue. trägt Früchte: Der Nonprofit-Bereich hat erkannt, dass auch das Führen und Managen von sozialen Organisationen, Berufs- und Sportverbänden, Wirtschaftsverbänden, Gewerkschaften und anderen Nonprofit-Organisationen (NPO) nach Management-Know-how und -Ausbildung verlangt. Das erforderliche Management-Wissen unterscheidet sich allerdings in wesentlichen Punkten vom Profitbereich.

Die Management-Situation in Nonprofit-Organisationen (NPO) ist nicht mit der in einem profitorientierten Unternehmen vergleichbar: Unternehmen bieten auf Märkten Individualgüter an und sind damit dauerndem Wettbewerb unterworfen. Dieser Wettbewerbsdruck hält sie fit und agil. Die meisten NPO bieten dagegen in erster Linie kollektive Güter an, d. h. Aufgaben, die profitorientierte Unternehmungen nicht wahrnehmen wollen oder können. Solche Leistungen sind nicht der Marktkontrolle unterworfen, sondern werden im Rahmen politischer Prozesse ausgewählt und gesteuert. Dies führt laut Prof. R. Purtschert, dem Direktor des VMI, tendenziell zu einer Bürokratisierung. Zudem stützen sich viele NPO auf Mitglieder, Spender und ehrenamtliche Führungsgremien ab, während sie mit dem Staat, profitorientierten Firmen und vor allem ihren Mitgliedern in unterschiedlichste Austauschbeziehungen eingebunden sind. Auf Grund heterogener Erwartungen der Beteiligten an die Organisation kommt es auf Entscheidungsebene nicht selten zu Interessenkonflikten. Die Konsensfindung ist daher zeit- und kostenaufwändig. Dabei hat man es auf personeller Ebene grundsätzlich mit zwei Gruppen zu tun: den ehrenamtlich tätigen Personen (Milizer) und den Profis, den Manager/innen der NPO.

Im deutschsprachigen Raum gibt es mittlerweile Tausende von Verbänden und anderen NPO von unbestrittener wirtschaftlicher Bedeutung. In vielen dieser Organisationen herrscht indes immer noch die Ansicht vor, dass Management-Wissen und -Methoden nicht auf ihre Situation anwendbar sind. Diese Ansicht lässt sich heute kaum mehr rechtfertigen: Die Anwendung moderner Management-Methoden auf NPO ist möglich, ja sogar verstärkt notwendig. Wichtig ist jedoch, dass dabei die Eigenheiten im Unterschied zu einer Profit-Organisation berücksichtigt werden.

NPO-Manager/innen müssen Allroundtalente sein; ihr Aufgabenspektrum ist sehr groß und je nach Organisationstyp verschieden. Interessenvertretung, Dienstleistungsmarketing, Budgetplanung, Fundraising, Controlling, Qualitätsmanagement – all diese Bereiche können zum Berufsalltag gehören. „Wer eine NPO leitet, muss zudem gleichzeitig als Stabsmann der Gremien und Ausführender der Beschlüsse fungieren“, erklärt Prof. Purtschert. Dazu gehört sehr viel Fingerspitzengefühl. Neben fachlichen Qualifikationen und ausgezeichneten sozialen und kommunikativen Fähigkeiten sind betriebswirtschaftliches Know-how und das Verständnis NPO-spezifischer Probleme gefragt.

Für viele deutschsprachige Führungskräfte ist eine Managementausbildung deshalb mittlerweile zu einem „Muss“ geworden. Eine solche Ausbildung wird von der Leitung mancher Organisationen vor allem geschätzt, weil anschließend „alle dieselbe Sprache sprechen“. So haben von der Wirtschaftskammer Österreich beispielsweise an die 15 Kaderleute den „Diplomlehrgang Verbands-/NPO-Management“ des VMI absolviert, ein Lehrgang, der seit 1987 angeboten wird und der ohne Werbung jährlich ausgebucht ist. Als besonders wertvoll erweisen sich für die Kursteilnehmer/innen dabei Gruppenarbeiten, welche am Beispiel der eigenen Organisation zu ganz konkreten Problemlösungen führen, die Ergänzung der Theorie durch Praxisreferate sowie der Kontakt zu anderen im selben Bereich tätigen Führungskräften.

Dass sich viele künftige NPO-Manager/innen gerade am Angebot des VMI ausrichten, ist kein Zufall. Als Pionierinstitut im deutschsprachigen Raum hat sich das VMI seit seiner Gründung im Jahr 1976 der Aufgabe verschrieben, das Gebiet „Management für und in NPO“ wissenschaftlich-interdisziplinär zu erforschen und zu lehren. Bis heute ist man dem ursprünglichen Ziel, praxisorientiertes Wissen für Managementprobleme in NPO zu entwickeln, treu geblieben. Das hierfür entwickelte sogenannte „Freiburger Management-Modell für NPO“ bildet dabei das Gerüst für alle Aus- und Weiterbildungsveranstaltungen. Das Modell wurde 1995 erstmals in Buchform veröffentlicht; 1999 erschien bereits die 3., stark erweiterte Auflage.

Das Institut finanziert sich dank rund 480 Förderer-Organisationen aus ganz Europa, diverser Forschungsaufträge und der Erträge aus den Lehrgangsveranstaltungen zu über 90% selbst. Dabei ist das jährliche Lehrgangsangebot selbstverständlich von der Nachfrage abhängig. Verschiedene Lehrgänge, so der bereits erwähnte Diplomlehrgang und der einwöchige Qualitätsmanagementkurs, sind beispielsweise ganz konkret auf die Anregung von Kursteilnehmer/innen und Förderern hin entwickelt worden. Die verschiedenen Lehrgänge werden auf der Grundlage eines modularen Weiterbildungskonzeptes angeboten, welches eine umfassende Ausbildung garantiert. Dazu gehören ein einwöchiger „Basiskurs“, der die Grundzüge des Verbands- und Nonprofit-Managements vermittelt, sowie verschiedene Speziallehrgänge, die eine Vertiefung in spezielle Fachbereiche des NPO-Managements anbieten (Marketing, Finanzmanagement, Organisation etc.).

Ein neues Flaggschiff im Angebot bildet schließlich der erste deutschsprachige Executive MBA (Master of Business Administration) in NPO-Management. Das berufsbegleitende dreijährige akademische Weiterbildungsstudium im Bereich NPO-Management und NPO-relevante Wirtschafts- und Sozialwissenschaften startet im November diesen Jahres. Die zugelassenen Teilnehmer/innen stammen aus der Schweiz, aus Deutschland und Österreich. Vertreten sind u. a. Greenpeace Schweiz, die Handwerkskammer des Saarlandes, die Föderation der Schweizer Psychologen und Psychologinnen, der Fachverband Holz und Kunststoff Bayern, das Waldamt der Stadt Zürich und der Arbeit-

Andrea Haid ist Produktmanagerin am Verbandsmanagement Institut der Universität Freiburg/Schweiz.

geberverband Chemie Baden-Württemberg. Bei diesen Kandidat/innen handelt es sich um NPO-Kaderleute mit mindestens drei Jahren Berufserfahrung in einer leitenden Funktion. Ihr Ausbildungshintergrund verspricht interessante Diskussionen; da werden Juristen mit diplomierten Sozialpädagogen und Staatswissenschaftlern zusammentreffen, alle mit dem Ziel, ihre management-spezifischen Kenntnisse aufzubessern und in der eigenen Organisation umzusetzen. Ein markanter Karrieresprung nach Abschluss des MBA ist dabei nicht auszuschließen.

Kontakt: **Verbandsmanagement Institut (VMI),**
Universität Freiburg, Postfach 284, CH-1701 Freiburg,
Tel.: +41 (0)26 300 84 00, Fax: +41 (0)26 300 97 55,
e-mail: info@vmi.ch, www.vmi.ch

Internet-Links:

www.vmi.ch
Link zum „Verbandsmanagement Institut" der Universität Freiburg/CH: Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten im Bereich NPO-Management, Publikationen, Links zu in diesem Feld tätigen Forschungseinrichtungen.

www.unifr.ch
Link zur Universität Freiburg/CH (einzige zweisprachige Universität der Schweiz): Vorlesungsangebot (u. a. Betriebswirtschaftslehre und Management-Techniken für NPO), Professoren, Einschreibeinformationen etc.

http://www.jhu.edu/~cnp/
Link zum „Institute for Policy Studies" der John Hopkins University in Baltimore, USA: Veröffentlichung der Forschungsergebnisse des „Comparative Nonprofit Sector Project".

http://www.lse.ac.uk/Depts/ccs/
Link zum „Centre for Civil Society" der London School of Economics (LSE): Führende europäische Institution im Bereich „Drittsektorforschung"; Zusammenfassungen der Forschungsergebnisse abrufbar.

http://www.idealist.org/
Link zu „Action without borders": Verzeichnis von 16.000 Organisationen in 130 Ländern; Suchmaschine für Jobs im Nonprofit-Bereich, Praktikumsangebote, Freiwilligenarbeit, NPO-spezifische Literatur etc.

Ausbildung der Ausbilder

Über die Lage in Rumänien

Emil Surdu

Unter „Ausbildung der Ausbilder" wird in Rumänien die Ausbildung der Lehrkräfte in der Erwachsenenbildung verstanden. Nach dem Ende der kommunistischen Herrschaft hat die Erwachsenenbildung in Rumänien – wie alle Bereiche des Bildungs-, Kultur- und Sozialwesens – eine starke Veränderung erfahren. Sie unterstand vor der „Wende" dem Kulturministerium, die Kurse fanden vor allem in lokalen und regionalen Kulturhäusern statt und waren inhaltlich eng an den ideologischen Konzepten einer sozialistischen Gesellschaft ausgerichtet.
Heute gehört Erwachsenen- und Weiterbildung zu den bedeutenden Politikfeldern nicht nur des Erziehungs-, sondern vor allem auch des Arbeits- und Sozialressorts und wird als wichtiger Motor einer künftigen demokratischen und ökonomisch prosperierenden Gesellschaft angesehen. Da es noch keine offizielle Definition von Erwachsenenbildung gibt, werden auch Fort- und Weiterbildung sowie andere Bildungselemente diesem Bereich zugeordnet. Dennoch entwickelt sich allmählich eine genauere Vorstellung von Weiterbildung für alle Menschen, die auf demokratische Teilhabe und „employability", also Beschäftigungsfähigkeit, zielt. Generell gilt die Auffassung, dass Erwachsenenbildung mit dem Ende der ersten Berufsausbildung beginnt.
Die Bedeutung der Erwachsenenbildung ist in den vergangenen Jahren in Rumänien kontinuierlich gewachsen. Im Februar 1998 wurde der nationale Rat für Weiterbildung gegründet, der auch von den Universitäten fordert, spezielle Strukturen und kohärente Strategien zur Bildung Erwachsener zu entwickeln. Im Jahre 2001 fand in Timisoara die erste nationale Konferenz zur Erwachsenenbildung statt, koordiniert vom Rumänischen Institut für Erwachsenenbildung, welches im Jahre 1999 in enger Zusammenarbeit mit dem Deutschen Institut für Erwachsenenbildung gegründet wurde. Damit sind für eine erfolgreiche Weiterbildung der Erwachsenenbildung in Rumänien und für ihren Anschluss an den europäischen Stand der Diskussion in diesem Feld die Weichen gestellt.
Dennoch gibt es Probleme, die mit der noch kurzen Entwicklungszeit der Weiterbildung und mit der ökonomischen Gesamtsituation des Landes zu tun haben. Eines dieser Probleme ist die Tatsache, dass es zu wenige Experten gibt, die für die Ausbildung von Erwachsenen geschult sind. 14 Jahre lang gab es an den Universitäten keine Fakultäten für Pädagogik, Soziologie oder Psychologie, Erziehungswissenschaften und entsprechende Kompetenzfelder wurden nicht auf akademischem Niveau vermittelt. Hinzu kommt ein qualitativer Mangel in Bezug auf eine kontinuierlich sich entwickelnde Qualifikationsstruktur des lehrenden Personals. Zwar wurde an verschiedenen Universitäten in den vergangenen Jahren damit begonnen, entsprechende Ausbildungsgänge zu entwickeln und anzubieten (etwa in Timisoara, Jasch, Bukarest und Sibiu), und gegenwärtig verlassen die ersten Absolventen die entsprechenden Studiengänge, aber der Mangel an qualifizierten Lehrkräften in dem auch in Rumänien expandierenden Bereich der Weiterbildung ist noch groß.
Hinzu kommt ein Problem, das in engem Zusammenhang mit dem Wandel der Profession Erwachsenenbildung steht: Es geht um die Frage, inwieweit die bereits erwachsenenpädagogisch Tätigen und diejenigen, die sich auf diesen Beruf vorbereiten, mit den neuen Aufgabenfeldern und geänderten Anforderungen vertraut gemacht werden können. Hier befindet sich Rumänien in einer ähnlichen Situation wie westeuropäische Staaten bei der Weiterentwicklung des Bereichs der Erwachsenenbildung, doch sind die Voraussetzungen weniger günstig, was die Ausgangslage, die zugrunde liegenden Strukturen und die Möglichkeiten der öffentlichen Unterstützung angeht.
Auch aus rumänischer Sicht stellen sich für diejenigen Personen, die in der Erwachsenenbildung tätig sind, folgende neue Anforderungen:
– Die Rolle der Lehrenden verändert sich, sie müssen weniger Wissen vermitteln als vielmehr die Lernenden bei ihren Aktivitäten unterstützen.

PhD Emil Surdu ist Professor an der Fakultät für Soziologie und Psychologie, Abteilung „Erziehungswissenschaften", und leitet die Abteilung „Lehrerfortbildung" an der West-Universität in Timisoara.