Zeitschrift: Zivilschutz = Protection civile = Protezione civile
Herausgeber: Schweizerischer Zivilschutzverband
Band: 45 (1998)
Heft: 7-8

Artikel: Verbandsmanagement in schwieriger Zeit
Autor: Reinmann, Eduard
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-369039

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 01.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Bildungstag für Führungspersonen im Zivilschutz

Verbandsmanagement in schwieriger Zeit

Von hoher Qualität, aber leider schwach besucht war das Weiterbildungsseminar des SZSV vom 19. Juni in Lyss, das sich insbesondere an Exponenten von Kantonal- und Regionalverbänden des SZSV richtete. «Verbandsmanagement für Führungspersonen im Zivilschutz» war das Tagesthema, das von erfahrenen Praktikerinnen und Praktikern fundiert behandelt wurde.

EDUARD REINMANN

«Um überleben zu können, brauchen Non-Profit-Organisationen ein gutes Management», betonte Margrith Koch in ihrem Einführungsreferat. Die Schweiz sei ein typisches Non-Profit-Land. Fast jeder Schweizer und jede Schweizerin sei in einer Non-Profit-Organisation (NPO) tätig. Unter der Riesenvielfalt an NPO nannte die Referentin politische, soziale, soziokulturelle, öffentlich-rechtliche und gemeinwirtschaftliche Organisationen. Laut Koch ist das Führen in diesen Bereichen jedoch zunehmend komplexer geworden. Oft fehlen die Finanzen, die Mitglieder hinterfragen ihren Nutzen, es fehlt an ehrenamtlichen Führungskräften, von denen professionelles Arbeiten verlangt wird. Das sind nur einige Beispiele aus einer ganzen Reihe von Problemen. Hinzu kommen die Konkurrenz unter ähnlichen Organisationen und die oft schlechte Stellung der NPO in der Öffentlichkeit. Dazu Margrith Koch: «Viele Organisationen glauben, sie hätten kein Geld, um Werbung in eigener Sache zu betreiben. In Wirklichkeit haben sie nur keine Zeit.»

NPO brauchen Management

Wie Margrith Koch ausführte, ist das Überleben einer NPO von verschiedenen Faktoren abhängig: vom Aufbau und der Organisation, von der Führung sowie vom Umgang mit- und untereinander, von der Zielsetzung, von der Zufriedenheit aller Beteiligten intern und extern sowie vom gesamten Umfeld. «Ohne Management geht es nicht», sagte Frau Koch. «Aber es müssen klare Strukturen gegeben sein. Management heisst führen, entscheiden, organisieren, steuern und weiterentwickeln.» Einer der wichtigsten Punkte ist die Weiterentwicklung oder Innovation. Die ganze Organisation sowie ihre Ziele und die Wege zu diesen Zielen müssen immer wieder hinterfragt werden. Wer zukunftsorientiert ist, wird agieren können, statt reagieren zu müssen.»

Auf dem Papier liest sich das alles sehr schön. Jede Organisation ist jedoch von Menschen getragen. Bei jeder Weiterentwicklung, verbunden mit einer Loslösung vom «Bewährten» und Statischen, kann es daher zu Spannungen und Schwierigkeiten kommen. Spannungsfelder werden zum Beispiel aufgebaut zwischen der Zentrale (z. B. Vorstand) und Dezentralen, zwischen Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen sowie zwischen Partizipation und Entscheidung. Letzteres ist besonders heikel. Immer wieder stellt sich nämlich die Frage, wieviel Partizipation einer Sache förderlich ist und wieviel Entscheidung notwendig ist, um überhaupt vorwärtszukommen.

Auch Schwierigkeiten sind zu überwinden, seien dies nun Informationsprobleme oder Widerstandsprobleme in bezug auf Entwicklungen und Personen. Hinzu kommt das Macht- und Durchsetzungsproblem. Frau Koch: «Nicht immer haben jene die Macht, welche entscheiden. Ein Entscheid muss jedoch auch durch- und umgesetzt werden.»

In engagierten Diskussionsrunden wurden Fragen und Probleme behandelt und hinterfragt.

Partizipativer Führungsstil

Unter den verschiedenen möglichen Führungsstilen plädierte Margrith Koch für den sogenannten partizipativen Führungsstil, nämlich dem Führen durch Zielvereinbarung und nach dem Ausnahmeprinzip. Das heisst, dass ganz klar getrennt wird zwischen der zielsetzenden Instanz und der ausführenden Instanz. Aber: Es wird eine gemeinsame Zielvereinbarung zwischen dem Auftraggeber und dem Ausführungsgremium festgelegt. Die zielsetzende Instanz definiert die Vorgaben, trifft die Vereinbarung und überwacht die Ausführung. Die ausführende Instanz plant die Ausführung, führt selbständig und unbeeinflusst aus, überprüft und korrigiert selber. Nur wenn bei den Vorgaben und Verhältnissen eine grundlegende Änderung eingetreten ist – das sollten die Ausnahmefälle sein –, erfolgt eine Rückmeldung an die zielsetzende Instanz. Zum partizipativen Führungsstil gehören die Erstellung einer Checkliste, in der alle Vorbedingungen aufgelistet sind, und es muss ein «Controlling» festgelegt werden.

Qualitätsmanagement in NPO

Allenthalben sei von Qualitätsmanagement die Rede, erinnerte Margrith Koch. Das gelte auch für die NPO. Allerdings könne Qualität nicht nur aus der Sicht der NPO definiert werden. Qualität sei vielmehr das, was der «Kunde» als Qualität empfinde. Merkmale von NPO-Qualität sind: klare Angebote, kompetente Beratung, rasche Serviceleistung, prompte Rückrufe, sofortige Erledigung von Reklamationen, hervorragende Schulung, internes Teamwork,

Termintreue, Freundlichkeit und Hilfsbereitschaft sowie zufriedene Mitglieder, Kunden, Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen und Partner. Wer das Qualitätsmanagement in der NPO einführen will, muss es in den Grundsatzpapieren Leitbild und Politik verankern. Es ist ferner in Konzepten festzulegen und in Instrumenten zu formulieren. Margrith Koch: «Non-Profit-Organisationen haben eine erfolgreiche Zukunft, wenn sie gut organisiert sind, zielgerichtet geführt werden, ein effizientes Management haben, sich auf Ehrenamtliche und Profis abstützen können, welche mitglieder- und kundenorientiert arbeiten sowie mit guter Öffentlichkeitsarbeit sich und ihre Tätigkeiten bekannt machen.»

Das Leben im Vorstand

Unter der Leitung von Madeleine Loebner stiegen die Seminarteilnehmer und -teilnehmerinnen alsdann voll in die Praxis ein. Frau Loebner gelang es ausgezeichnet, zu motivieren und zum Hinterfragen eigener Erfahrungen anzuregen. Ein Denkanstoss war die Darstellung der verschiedenen Stufen «des Lebens im Vorstand», das für das Neumitglied mit der Orientierung beginnt, in Begeisterung übergeht, allmählich dann der Ernüchterung weicht und schliesslich zu Enttäuschung und Frustration führt. Aber selbst die Frustration braucht nichts Negatives zu sein, wenn man richtig mit ihr umgeht. Das heisst, dass man aus Erfahrungen lernt, das Machbare erkennt, Beschlüsse fasst und beherzt handelt.

«Erfolg entsteht durch die Anwendung menschlicher Fähigkeiten», sagte Frau Loebner. Die fachlichen Fähigkeiten, wie Behandlung eines Antrages, Versammlungsleitung und andere durchaus positive Eigenschaften sind von eher sekundärer Bedeutung. Frau Loebner plädierte für aktives Planen und Führen mit klarer Kommunikation. Sie formulierte eine ganze Reihe von Zielvorstellungen, welche dazu dienen, die Zielqualität und -quantität, den Zieltermin und den Zielgrund zu definieren. Sie empfahl zudem, sich immer die Frage zu stellen, wer ein Interesse daran haben könnte, dass keine Veränderungen einträten. Und noch eine Frage müsse von den Führenden gestellt und beantwortet werden: «Haben wir den Schweigenden und den Bremsern in letzter Zeit ein Erfolgserlebnis verschafft?»

Loebner: «Wer nichts sagt, ist einverstanden, stimmt zu, trägt mit und ist mitverantwortlich.»

Besonders wertvoll an diesem engagiert geführten Workshop war die damit erreichte Öffnung. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer hinterfragten Vorgänge in ihrem Umfeld, analysierten sie, und etliche bisher verdeckte Zusammenhänge wurden solcherart transparent.

Erwachsenenbildnerin Madeleine Loebner: «Das Leben in einem Vorstand ist ein Wechselbad der Gefühle.»

GPK-Präsident SZSV Christian Schmid: «Ist es noch zeitgemäss, dass alles ehrenamtlich gemacht wird?»

NPO-Beraterin Margrith Koch: «Führen wird auf allen Ebenen immer komplexer.»

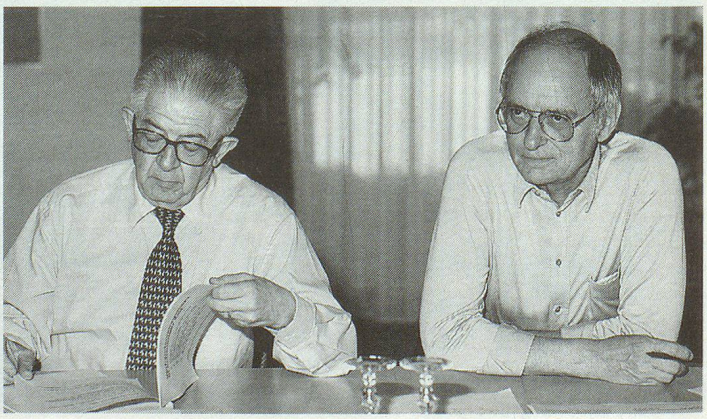
Information mit Qualität

Nachdem Frau Loebner immer wieder für offene Kommunikation plädiert hatte, sprach Therese Isenschmid, gestützt auf ihre Praxiserfahrung, von der Qualität der Information. Information müsse ehrlich und verständlich sein sowie in einem vernünftigen Verhältnis zur Bedeutung stehen. Nützlichkeit, Rechtzeitigkeit, Verlässlichkeit sowie Widerspruchsfreiheit sind weitere Qualitätskriterien. Bei schriftlichen Informationen kommen noch einige weitere Kriterien hinzu, wie zum Beispiel die Hervorhebung wichtiger oder neuer Informationen, die Befreiung von unnötigem Ballast, die Wahl des richtigen Mediums und die Ausrichtung des Informationsgehaltes auf die Zielgruppe.

«Man muss die Menschen mögen», sagte Christian Schmid, als er darüber berichtete, wie eine Non-Profit-Organisation zu Sponsorgeldern kommen kann. Unzweifelhaft können in diesem Bereich persönliche Beziehungen, Einfallsreichtum, Durchstehvermögen und Überzeugungskraft sehr hilfreich sein.

Zentralpräsident Willy Loretan unterstrich den Pilotcharakter der Tagung. Aber auch sie stehe unter dem diesjährigen Aspekt der Konzentration der Kräfte. Loretan: «Um künftige Aufgaben zu lösen, sind Visionen gefragt.»

Moritz Boschung, Infochef BZS, und Christa Rothen, Präsidentin Zivilschutzverband Emmental-Oberaargau.



SZSV-Zentralpräsident Willy Loretan und Emerich Venetz, Präsident Sektion Oberwallis SZSV und des Ortschefverbandes.

FOTOS: E. REINMANN