

# Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



**VM 1/17**

André Bürki; Karin Stuhlmann

## **NPO-Führung in Zeiten neuer Herausforderungen**

Verbands-Management, 43. Jahrgang, Ausgabe 1 (2017), S. 6-12.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)  
Universität Freiburg/CH ([www.vmi.ch](http://www.vmi.ch))  
Redaktion: Remo Aeschbacher und Luisa Wagenhöfer  
Layout: Remo Aeschbacher und Luisa Wagenhöfer / Paulusdruckerei,  
Freiburg/CH  
Fotomaterial: Thema «Führung»: shutterstock.com; istockphoto.com  
ISBN: 3-909437-48-6  
ISSN: 1424-9189  
Kontakt: [info@vmi.ch](mailto:info@vmi.ch)

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



## Praxisbeitrag

# NPO-Führung in Zeiten neuer Herausforderungen

André Bürki und Karin Stuhlmann

Wir leben in einer Gegenwart, in der in kürzester Zeitspanne bis anhin in dieser Form unbekannte Herausforderungen auftauchen, welche das Überarbeiten der Führungsqualität und der Führungsinstrumente zur Dringlichkeit erheben. Als wichtigste Herausforderungen für Nonprofit-Organisationen (NPO) erkennen wir: Zunehmende Rechenschafts- und Transparenzforderungen aufgrund steigenden Finanz- und Effizienzdrucks, Digitalisierung sowie, gewissermassen als Summe der Herausforderungen, ein zunehmender Mangel an entsprechend qualifizierten Führungs- und Fachkräften. Der Artikel erörtert jeweils erst die spezifischen Herausforderungen und präsentiert dann Lösungsansätze, die in der Praxis mit Erfolg angewendet werden. Alle nachfolgend geschilderten Problemstellungen stammen aus Organisationsentwicklungsprojekten von NPO, welche von den Autoren begleitet werden.

## Steigender Druck von allen Seiten

### Herausforderungen:

Zahlreiche Mitarbeitenden- und Mitgliederbefragungen belegen es, viele Studien bestätigen es: Viele NPO-Führungskräfte können nicht oder nur ungenügend erfolgreich damit umgehen, dass der Druck von allen Seiten substantiell gestiegen ist:

- NPO, die durch die öffentliche Hand finanziert werden, spüren einen nie dagewesenen Finanz- und damit einhergehenden Rechenschaftsdruck. Nicht nur werden die Mittel der öffentlichen Hand knapper. Die verantwortlichen Behörden werden ihrerseits immer professioneller, verfügen über präzisere Messinstrumente und Qualitätskriterien.
- NPO, die sich durch Mitgliederbeiträge finanzieren, sehen sich einer stets fordernden Klientel gegenüber. Mitglieder wollen für ihren Beitrag konkrete Gegenleistungen sehen, die sich längst nicht

mehr in Vergünstigungen aller Art erschöpfen, sondern einen direkten Nutzen für ihre Berufs- bzw. Lebensgestaltung generieren.

### Lösungsansätze für die Führung:

Es muss vom Silodenken zum Netzwerkhandeln übergegangen werden. Klassische Führungsmodelle fokussieren auf das Erreichen von Zielen der eigenen Führungsstufe bzw. der eigenen Organisationseinheit. Auf der Ehrenamtsebene zeigt sich das in zersplitterten Denkleistungen von Kommissionen und Ausschüssen, im Hauptamt in isolierter Abteilungs- und Teamführung. Neue Führung muss Anreize schaffen, über die Kästchengrenzen im Organigramm nicht nur hinauszudenken, sondern auch praktisch darüber hinaus zu handeln. Nur so können rasch wandelnde Anforderungen an Leistungskonfigurationen schnell genug umgesetzt werden, bei gleichzeitiger rasch abrufbarer Gesamtsicht der gerade erbrachten Leistungen und Wirkungen mit dem differenziert zuzuordnenden Ressourcenverbrauch. Dafür ist natürlich eine präzise Leistungserfassung (nicht Zeiterfassung!) sowie ein wirkungsorientiertes Controlling Pflicht. Neue Führung muss in der Lage sein, den Mitarbeitenden die differenzierte Leistungserfassung und den Wirkungsnachweis als notwendige Mittel zu Rechenschaftspflicht, Transparenz und gezielter Leistungsanpassung zu vermitteln und nicht als Mittel der disziplinarischen Überprüfung.

Die entsprechenden Ansatzpunkte für diesen Führungsansatz lauten zum Beispiel Corporate Social Responsibility, optimierte Wertschöpfungsketten, Wirkungsmessung oder Design Thinking. Eine Studie der HR-Unternehmensberatungskette CEB zeigt eindrücklich, wie stark sich der Trend des Einigeln von Management in die eigene Organisationseinheit auswirkt und warum das geschilderte Aufbrechen aus den klassischen Organisationsstrukturen ein wirkungsvoller Ansatz darstellt.<sup>1</sup>

Die Führung ist also aufgerufen, die Mitarbeitenden in eine Haltung der Akzeptanz von Herausforderungen zu führen, Widerstände gegen entsprechende Veränderungen zwar ernst zu nehmen und zu behandeln, aber nicht zuzulassen, dass darauf beharrt werden kann.

## Digitalisierung

### Herausforderungen:

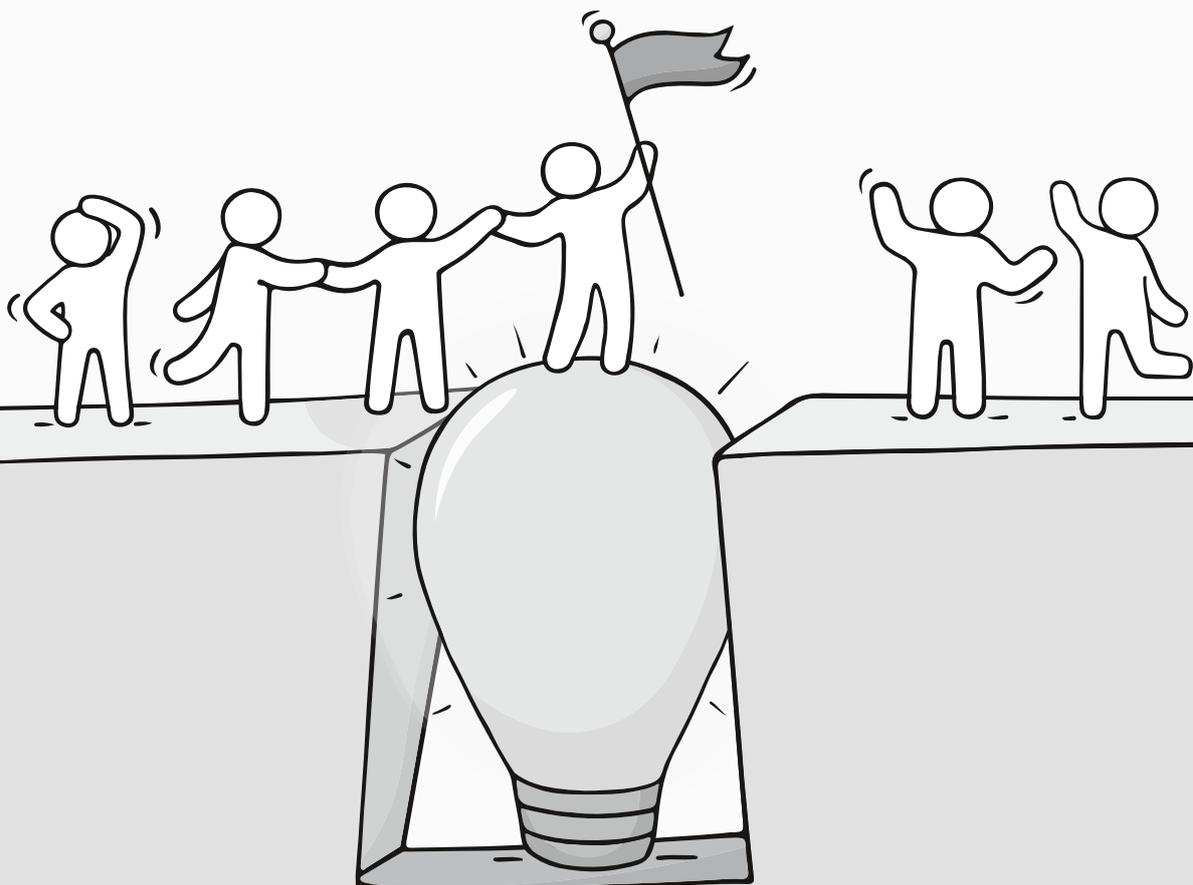
Auch wenn es die wörtliche Übersetzung des Begriffs nahelegt: Digitalisierung ist nicht einfach die durch Fingerspitzen auf der Tastatur ersetzte Handarbeit. Die rasch fortschreitende Digitalisierung sowie moderne Kommunikationsformen verändern die Art, wie wir (zusammen)arbeiten, grundlegend. Mitarbeitende können orts- und zeitungebunden operieren; die IT übernimmt Verwaltungsaufgaben; Mobilität, Vernetzung und Flexibilität nehmen zu; Arbeitsprozesse sind mehrdimensional darstellbar und – vor allem – auf vielfältigste Art über entsprechende Algorithmen überprüfbar, obwohl nicht immer in sinnvoller Art. Eine ganz besondere Herausforderung bringt die zentrifugal beschleunigte Geschwindigkeit von Änderun-

gen der Leistungsanforderungen mit sich. Dies hat eine Flexibilität in der Führung und der Arbeitsorganisation zur Folge, welche mit herkömmlichen Führungsmethoden nicht mehr zu bewältigen ist.

Weitere Anforderungen an Führungskräfte stellen der notwendige Abbau von Ängsten und Widerständen bei den Mitarbeitenden dar. Mitarbeitende fürchten den Verlust ihrer bisherigen Aufgaben und fühlen sich von den neuen Ansprüchen oft überfordert. Gleichzeitig verringert die Orts- und Zeitungebundenheit den direkten Führungskontakt und führt zu neuen Fragestellungen wie beispielsweise, ob am Wochenende gearbeitet werden darf, soll oder gar muss. Eine Neudefinition der Arbeitskultur sowie klare Regeln müssen gemeinsam entwickelt und gepflegt werden, und der direkte Führungskontakt – face-to-face – gilt es aktiv einzuplanen und zu gestalten.

### Lösungsansätze für die Führung:

Betreffend erhöhter Geschwindigkeit und Flexibilisierung zeigt sich, dass agile Vorgehensweisen, wie zum Beispiel die SCRUM-Methode<sup>2</sup>, eine Antwort auf die Notwendigkeit von mehr Flexibilität sein können, in denen eigenverantwortliche Teams in «Sprints» in sich



abgeschlossene Teilergebnisse hervorbringen. Dabei ist die Selbstorganisation der Teams ein wichtiges Erfolgsmerkmal der Vorgehensweise. In diesem Zusammenhang erreicht das Thema Führung eine neue Komplexität. Sind Anforderungen zu Beginn eines Projekts oder eines Arbeitsprozesses nicht komplett definiert, steigt der Bedarf an Transparenz und Nähe zum Mitglied und zu den anderen Anspruchsgruppen. Zyklisches Arbeiten in Iterationen erhöht den Abstimmungsbedarf innerhalb und zwischen den Teams.<sup>3</sup>

Die SCRUM-Methode steht für eine Reihe von Führungsansätzen, die eines gemeinsam haben: Arbeitsabläufe in Projekten und im Alltag werden in kleinteilige Prozesse zerlegt, die über häufige, sehr kurz gehaltene Führungs- und Informationsrhythmen miteinander organisations- und hierarchieübergreifend permanent in Verbindung stehen. Die für jeden Prozess bezeichneten Prozesseigner reportieren synchronisiert auf die verantwortliche hierarchische Ebene. Auf diese Weise gelingt es, viel schnellere Entschei-

de und Handlungsanweisungen zu erwirken, ohne dass sich diese gegenseitig konterkarieren.

Was die menschliche Seite des veränderten Führungsanspruchs betrifft, ist es notwendig, über die Führung durch Ziele und mithin über die transaktionale Führung hinauszudenken. Der Führungsansatz der transformationalen Führung fokussiert die Kraft der Identifikation durch Vorbildwirkung, der Forderung und Förderung zu mehr selbstgesteuertem Handeln mit konsequenter Investition in die Sinnvermittlung und der Definition von wandelnden Bedürfnissen.<sup>4</sup>

Transformationale Führung kann allerdings nicht in ein System implementiert werden, in dessen Kultur noch nicht einmal die Führung durch Zielvereinbarung und nach dem Ausnahmeprinzip (mbo/mbe)<sup>5</sup> bzw. das auf Leistung und Gegenleistung basierende Modell der transaktionalen Führung kulturell solide verankert ist. Eine diesbezügliche Weiterentwicklung der bestehenden Unternehmenskultur muss Schritt für Schritt erfolgen (vgl. Abbildung).

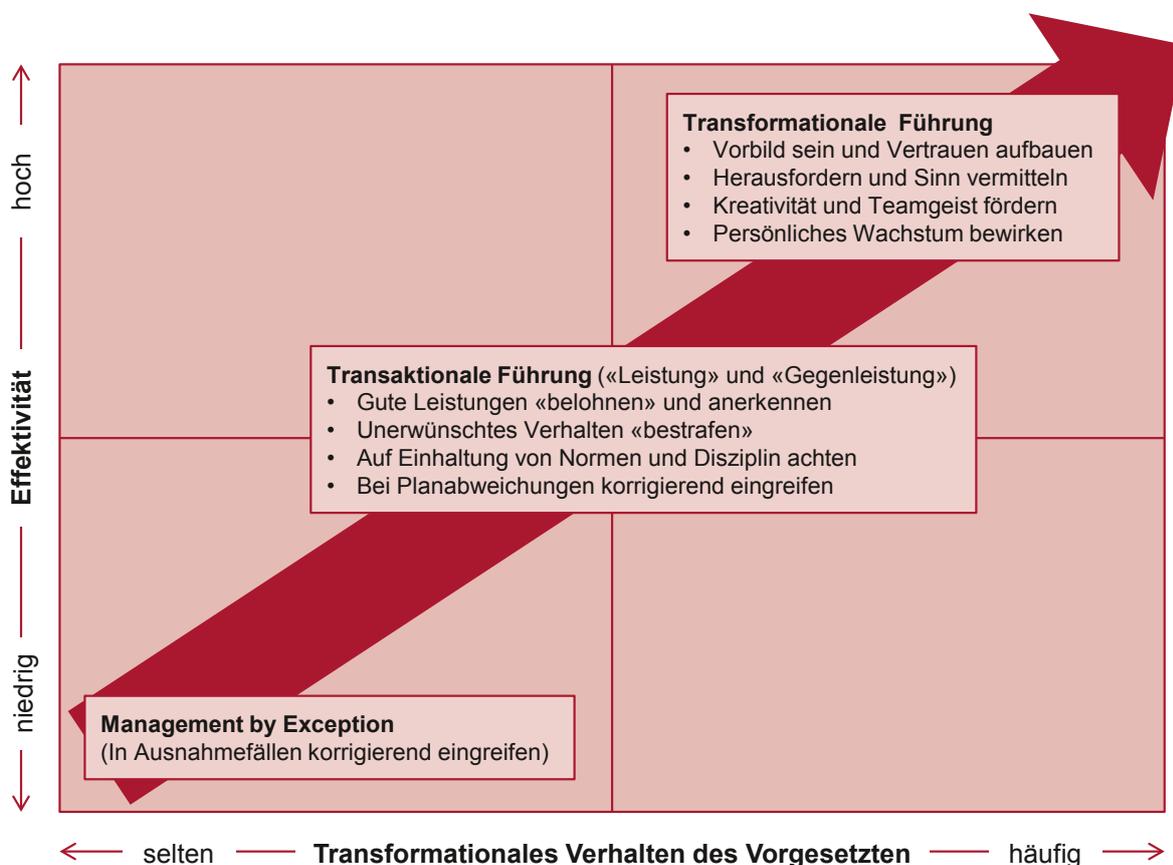


Abbildung: Definition der transaktionalen und transformationalen Führung nach Bass und Avolio (1994)

## Mangel an qualifizierten Führungs- und Fachkräften

### Herausforderungen:

Seit Jahrzehnten setzen die meisten NPO bei der Rekrutierung ihrer hauptamtlichen Mitarbeitenden, insbesondere für Führungspositionen, auf die mitgebrachte fachlich-inhaltliche Kompetenz und Erfahrung. Je grösser der Anteil an Spezialwissen in der NPO aber ist, desto länger dauert es, die entsprechenden Neuzugänge aufzubauen – und erst recht, sie wieder zu ersetzen. Ferner wird es bei gesteigerten Anforderungen an die Führung, aber auch an die Fähigkeit flexibler Mitarbeit in modernen Organisationsformen zunehmend schwierig bis unmöglich, genügend geeignete Mitarbeitende auf allen Führungs- und Mitarbeitsstufen zu rekrutieren und aufzubauen – vor allem, wenn die Personalsuche sich auf den Kreis der in der Branche / im Aufgabenbereich der NPO fachlich hochdotierten Personen beschränkt.

In einer empirischen Studie zum Entwicklungsstand von Verbänden und NPO im gesamten deutschsprachigen Raum hat die Beratergruppe für Verbandsmanagement B'VM schon 2008 festgestellt: Der Bereich des Personalmanagements ist mit Abstand jener Bereich der NPO, dessen Entwicklung und Professionalisierung am wenigsten Beachtung geschenkt wird – dies bei gleichzeitiger Erwähnung des Mangels an qualifizierten Führungskräften und Problemen in der Mitarbeitendenführung als häufigster erlebter Problembereich<sup>6</sup>. Der Blick in die Praxis zeigt, dass sich an diesem Befund erstaunlicherweise nach wie vor zu wenig geändert hat.

Wir stellen fest: Sämtliche aufgeführten Herausforderungen, besonders aber jene des zunehmenden Mangels an Mitarbeitenden auf allen Führungsstufen, welche den schon gegenwärtigen und erst jetzt zukünftigen Ansprüchen gewachsen sind und sein werden, sind ohne Einrichtung einer professionell agierenden Organisationseinheit Personalentwicklung im Personalmanagement nicht zu bewältigen!

### Lösungsansätze für die Führung:

Zunächst sind das oberste Management und selbstverständlich auch die Vorstände und Stiftungsräte davon zu überzeugen, dass sich die Investition in eine bedarfsgerechte Personalentwicklung auszahlt. Das ist

durchaus wörtlich zu verstehen: Personalentwicklung ist entgegen einer weitverbreiteten Meinung keine Wohlfühl-Einrichtung, sondern ein betriebswirtschaftlich hochrelevantes Instrument<sup>7</sup>.

Danach sind im Rahmen der Weiterentwicklung folgende Fragen zu beantworten:

- Verfügen wir über lückenlose Anforderungsprofile? Dieses Instrument ist Bedingung für eine interne Potenzialanalyse, für die Suche nach externen Talenten (vgl. Fussnote 1), aber auch für das Organisieren einer bedarfs- und bedürfnisorientierten Palette von Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, von personalerhaltenden Instrumenten wie z. B. Job Enrichment, Job Rotation oder Trainings on- und off-the-job.
- Verfügen wir über einen standardisierten, professionellen Rekrutierungsprozess für interne und externe Bewerbungsprozesse? Nur dieser garantiert, dass wir auch wirklich jene Mitarbeitenden finden, die den Anforderungen gewachsen sind.
- Verfügen wir über ein verlässliches Monitoring der Mitarbeitendenentwicklung, der internen Laufbahnplanung, der Mitarbeitendenzufriedenheit? Instrumente wie etwa ein entsprechend aufgebautes systematisch durchgeführtes Mitarbeitendengespräch, ein Führungsnachwuchspool und periodisch durchgeführte Mitarbeitendenumfragen sind unerlässlich, um die Entwicklung nicht nur der Mitarbeitenden auf allen Stufen, sondern auch der Unternehmenskultur gezielt und im Sinne der Strategie zu steuern.

Schliesslich ist es Bedingung, über ein transparentes Reporting- und Informationssystem zu verfügen, und zwar mit doppelter Zielsetzung:

- Allen Mitarbeitenden muss die Möglichkeit gegeben sein, sich jederzeit über die aktuellen internen Entwicklungen, Entscheide, Evaluationen zu informieren. Gemeinsame, allen zugängliche Plattformen wie offene Laufwerke, Intranetlösungen etc. sowie eine stufengerechte, transparente und zeitnahe Kommunikation relevanter Entwicklungen und Beschlüsse müssen zur Standardausrüstung gehören. Weiterführende periodische Publikationen für Mitarbeitende bilden dazu eine willkommene Ergänzung.
- Qualifikationen, Potenziale und Fähigkeiten unserer ehrenamtlichen, freiwilligen und hauptamtli-

chen Mitarbeitenden müssen bekannt sein. Denn: Das interne Rekrutieren von benötigten Fähigkeiten und Erfahrungen ist nicht nur wirtschaftlicher als die externe Suche, sondern stellt auch einen wirkungsvollen Hebel der Anerkennung und der Wertschätzung dar und kann somit als probates Mittel zur Personalerhaltung auf allen Ebenen gesehen werden.

### Drei Praxisbeispiele

Die Theorie wird auch in vorliegendem Beitrag einem Realitätstest unterzogen. Ein kurzer Einblick in zwei laufende und einen abgeschlossenen Organisationsentwicklungsprozess(e) zeigt auf, welche Möglichkeiten bestehen, um einige der genannten Herausforderungen aus dem Blickwinkel der Führung erfolgreich zu meistern.

#### Reorganisation eines Feuerwehrverbandes

Feuerwehren zeichnen sich traditionellerweise durch steile Hierarchiepyramiden aus. Das galt auch für das vorliegende Beispiel eines Landesfeuerwehrverbandes im deutschen Sprachraum mit über 90 000 Freiwilligen in 900 dezentralen Feuerwehren und gegen 90 Hauptamtlichen eines Kommandos. Der Handlungsbedarf für eine Organisationsentwicklung ergab sich einerseits aus Optimierungserwartungen der öffentlichen Hand und andererseits aus der Motivation einer neuen, modernen obersten Führung, welche aktiv den erforderlichen Change-Prozess selbst in die Hände nehmen wollte. Aus der Perspektive der Führung ergaben sich einige typische Herausforderungen: Mitarbeitende mit Führungsverantwortung waren es kaum gewohnt, stufengerecht Verantwortung zu tragen. Die Orientierung fokussierte sich auf die Entscheide der obersten Einzelperson. Veränderungen und Neuentwicklungen wurden an einigen Stellen misstrauisch als Bedrohungen empfunden, für eine verzahnte Zusammenarbeit über die Organisationseinheiten hinaus bestand keine Kultur.

Hier wurden die Hebel der Veränderungen im Führungsbereich angesetzt: Erstellen einer nach unten orientierten Kompetenzordnung schuf Voraussetzungen für eine stufengerechte Führungsverantwortung. Die Neuschaffung einer vorher nicht existierenden Personalentwicklung mit einer angepassten Palette an Förder-, Erhaltungs- und Bildungsmassnahmen steht

in voller Entwicklung. Auf eine interdisziplinäre und einheitsübergreifende Zusammenarbeit wird im neuen Führungsrhythmus grössten Wert gelegt.

Die Wirkungen eines so fundamentalen Kulturwandels sind nicht zu unterschätzen. Widerstände und Unverständnis sind ernst zu nehmen und mit Wertschätzung zu behandeln. Dazu gehört insbesondere, dass positive Anreize geschaffen werden, um Ideen zu belohnen und Fehlverhalten mit Verständnis und nicht mit verfrühten Sanktionen zu begegnen. Dem Prozess ist entsprechend Zeit einzuräumen – und er muss die gesamte Organisation erfassen.

#### Professionalisierung in einer Handwerkskammer

Oberster Grundsatz eines Professionalisierungsprozesses für eine Organisation mit Pflichtmitgliedschaft muss immer sein, alle Mitarbeitenden für den Weg eines Gestaltungsprinzips zu gewinnen, welches besagt, dass die natürlich fiktive Abschaffung der Pflichtmitgliedschaft keinerlei Auswirkungen hätte, weil die Mitgliedsbetriebe die Dienstleistungen der Kammer von ihrer Ausgestaltung und Qualität her als unverzichtbar erleben.

Zentrale Herausforderung für diese Kammer mit 140 hauptamtlichen Mitarbeitenden vom Aspekt der Führung her waren einerseits die fehlende Transparenz von Führungsentscheidungen und überhaupt zum inhaltlichen internen Geschehen, andererseits eine vollkommene Zersplitterung der Leistungsangebote an die Mitglieder in Abteilungen und Referaten fast ohne inhaltlichen Austausch, geschweige denn Zusammenarbeit. Die Orientierung der meisten Mitarbeitenden war fokussiert auf die Erfüllung ihrer «Zuständigkeiten». Nach Selbstverantwortung wurde entweder wenig gefragt oder die entsprechenden Motivationen wurden enttäuscht, da keine stufengerechte Führungsverantwortung bestand – gerade auch im Budgetbereich nicht.

Mit der Implementierung eines neuen, flexiblen Führungsrhythmus und einem damit verbundenen professionellen Sitzungsmanagement wurde in einem ersten Schritt als vertrauensbildende Massnahme über im bestehenden Intranet veröffentlichte Sitzungsprotokolle und einer Info-Plattform zur Organisationsentwicklung die Transparenz im System massiv erhöht. Über flächendeckend standardisierte Mitarbeitendengespräche mit integrierter Reflexion zur Erfüllung ver-

gangener und Vereinbarung zukünftiger Jahresziele wird nun die Basis für die Entwicklung von transaktionaler zu transformationaler Führung gelegt. Dabei werden die positiven Leistungsanreize von der Pflichterfüllung zur einheitsübergreifenden Zusammenarbeit, zum aktiven Bespielen einer Innovationsplattform und zu einer Fehlerkultur des «Fehlers als Chance zur Veränderung» markant verschoben. Schliesslich wird auch hier zukunftsorientiert in den Aufbau einer bisher nicht existierenden Personalentwicklung investiert, welche strategiekonform sämtliche Massnahmen der zielgerichteten Personalrekrutierung, Förderung, Erhaltung und Fort-/Weiterbildung auf den Bedarf der gesamten Kammer und nicht auf den Bedarf von Einzelpersonen oder einzelnen Organisationseinheiten ausrichtet.

### **Vom Silodenken zum Netzwerkhandeln in einer nationalen Dachorganisation**

Um dem zunehmenden Rechenschaftsdruck seitens der öffentlichen Hand proaktiv zu begegnen und mit dem Ziel, die Gesamtverantwortung und den Gesamtblick zu fördern, beschloss die Geschäftsleitung einer nationalen Dachorganisation, ein ergebnisorientiertes Controlling einzuführen, das sich auf die Gesamtwirkung aller beteiligten Geschäftsbereiche fokussierte. Dabei wurde schnell klar, dass es sich nicht nur um ein Führungsinstrument handelt, sondern dass damit eine neue Kultur implementiert wurde: Vom Leistungsdenken zum Wirkungsdenken.

Für die Führung brachte dieses Vorhaben v. a. zwei grosse Herausforderungen mit sich. Einerseits mussten fachlich und sachlich sinnvolle Wirkungsindekatoren definiert werden. Andererseits löste das Projekt bei Führungspersonen und Mitarbeitenden Ängste und Befürchtungen aus. Denn die Absicht, nicht nur die Leistungen sondern auch die Wirkung bei den Leistungsempfängern erfassen zu wollen, führte zwangsläufig zur Frage, was denn geschehe, sollte sich ein Geschäftsbereich oder ein Projekt als unwirksam erweisen. Im Projekt wurde deshalb dem Einbezug der Bereichsleitenden bereits von Anfang an grosse Aufmerksamkeit gewidmet. Sie wurden dabei nicht nur als Fachexpertinnen und Fachexperten für Sachfragen abgeholt, sondern ihre Identifikation mit dem Vorhaben wurde systematisch gestärkt mit dem Ziel, dass sie ihrerseits durch Vorbildfunktion und

Sinnvermittlung, d. h. durch transformationale Führung die Mitarbeitenden gewinnen konnten. Neben der Schaffung von Akzeptanz wurde ebenfalls viel in ein gemeinsames Verständnis des Anliegens investiert. Dadurch wurden Ängste abgebaut, aber auch eine neue Denkweise gefördert: wir legitimieren und wir lernen.

### **Zusammenfassung**

Die Veränderungen der Ansprüche an erfolgreiche Führung in NPO haben eine Dimension und vor allem eine sich zentrifugal entwickelnde Geschwindigkeit erlangt, welcher mit herkömmlichen Instrumenten und Verhaltensweisen nicht mehr zu bewältigen sind.

Den grössten Herausforderungen kann wie folgt erfolgreich begegnet werden:

- Führungskräfte müssen lernen, sich als Prozessmanager von hochflexiblen kleinteiligen Arbeitsprozessen weit über jedes Abteilungs- oder Teamdenken zu verstehen, bei dem gleichzeitig der Blick auf die Gesamtorganisation geschärft wird. Dazu braucht es selbstverständlich ein klares Leitbild, eine aussagekräftige Strategie und eine aktualisierte Palette von Management-Instrumenten. Prozessmethoden wie z. B. SCRUM können dabei helfen.
- Führungskräfte müssen mit ihren Mitarbeitenden gemeinsam eine Akzeptanz für Leistungs- und Ergebniserfassungssysteme als Mittel zum Ressourcenmonitoring schaffen. Die Auswirkungen der Digitalisierung machen diesen Schritt zur Pflicht. Damit einhergehend ist ein Führungsrhythmus zu entwickeln, welcher die durch Home-Office und mobilem Arbeiten seltener werdenden Zusammenkünfte zu qualitätsvollen Begegnungen führt, in welchen vertrauensbildende und -sichernde Massnahmen sowie das Eingehen auf die einzelnen Mitarbeitenden als Menschen in den Vordergrund stellt.
- Eine Hinführung von der transaktionalen zur transformationalen Führung ist unabdingbar, wenn die Organisation mit selbstorganisierten, selbstmotivierten und im Denken und Handeln flexiblen Mitarbeitenden zusammenarbeiten will. Dieser Aspekt ist nicht zu verwechseln mit der Ausnutzung des Menschen, im Gegenteil. Flexibilität darf nicht als Metapher für Ausbeutung gelten. Die doppelte Zielsetzung steht im Mittelpunkt: Optimale Mitar-

beitendenzufriedenheit bei bestmöglicher Leistungserbringung.

- Und schliesslich: Es geht nicht mehr ohne professionell entwickelte und umgesetzte Personalentwicklung. Nur dieses Service-Instrument ist in der Lage, die aufgeführten Massnahmen inhaltlich kohärent und wirtschaftlich für die ganze Organisation zu erbringen.

Alle aufgeführten Massnahmen dürfen vor der mentalen Grenze zwischen Ehren- und Hauptamt nicht haltmachen. Die Führungsqualität wird von allen verlangt: Von den strategisch verantwortlichen Ehrenamtlichen, ihren Kommissionen und Ausschüssen sowie von den freiwilligen Leistungsträgern und von den operativ verantwortlichen Hauptamtlichen. Es ist deshalb nur eine logische Forderung, dass Personalentwicklung für alle Mitarbeitendenkategorien der NPO entwickelt und angeboten werden. Der Lohn für diese Investition ist nichts weniger als eine NPO, deren Führung und Mitarbeitenden den Veränderungen der Zeit und dem damit verbundenen schärferen Wind auch in Zukunft standhalten kann.

## Fussnoten

- <sup>1</sup> Ratzel, 2014.
- <sup>2</sup> SCRUM: Methode zur Flexibilisierung und Dynamisierung von Arbeitsprozessen ([www.scrum-master.de](http://www.scrum-master.de)).
- <sup>3</sup> Vgl. Wehnes et al., 2015.
- <sup>4</sup> Vgl. Pelz et al., 2016.
- <sup>5</sup> Vgl. Lichtsteiner et al., 2013.
- <sup>6</sup> Vgl. B'VM, 2008.
- <sup>7</sup> Vgl. Knoch, 2016.

## Literatur

B'VM (Hrsg.). (2008). Auf dem Weg zur Management-Excellence. Vergriffen – Studie kann als farbiger Ausdruck bestellt werden unter [www.bvemberatung.net](http://www.bvemberatung.net), Bibliothek, Publikationen, Seite 3.

Wehnes, H., Tuzcek, H., Brehm, L. & Glitscher, W. (2015). *Neue Führungskonzepte für das Projektmanagement im digitalen Zeitalter*. URL: [https://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user\\_upload/Newsletter/gpm\\_newsletter/2016\\_09\\_September/Positionspapier\\_wehnes.pdf](https://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/Newsletter/gpm_newsletter/2016_09_September/Positionspapier_wehnes.pdf) (26.02.2017).

Pelz, W. (2016). Transformationale Führung – Diagnose und Umsetzung in der Praxis. In: von Au, C. (Hrsg.), *Leadership und angewandte Psychologie. Band 1: Nachhaltige Führungsansätze und Theorien*. Berlin: Springer.

Lichtsteiner, H., Gmür, M., Giroud, C. & Schauer, R. (2013). *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen*. 7. Auflage. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.

Knoch, C. (2016). *Professionalisierung von Personalentwicklung: Theorie und Praxis für Schulen und Non-Profit-Organisationen*. Wiesbaden: Springer.

Ratzel, A. (2014). *CEB Enterprise Leadership Survey: Auswertung von Performedaten von Führungskräften*. URL: <https://www.cebglobal.com/de/talent-management.html> (01.03.2017).

## Die Autoren



### André Bürki / [andre.buerki@bvemberatung.net](mailto:andre.buerki@bvemberatung.net)

André Bürki, diplomierter Erwachsenenbildner AEB Luzern und diplomierter Fachmann für Kommunikationspsychologie MRI, ist seit 1999 Berater und Partner bei der Beratergruppe für Verbands-Management (B'VM). Seit 2001 ist er Dozent an verschiedenen Lehrgängen des VMI. 2003 übernahm er die Geschäftsführung des Ergotherapeutinnen Verbands der Schweiz (EVS), 2007 die Geschäftsführung des Schweizerischen Verbands der Berufsorganisationen im Gesundheitswesen (SVBG). Seit 2004 ist er Geschäftsführer der B'VM Österreich.



### Karin Stuhlmann / [karin.stuhlmann@bvemberatung.net](mailto:karin.stuhlmann@bvemberatung.net)

Dr. Karin Stuhlmann studierte Psychologie und Pädagogik an der Universität Zürich und ist Absolventin des Diplom-Lehrgangs Verbands-/NPO-Management am Institut für Verbandsmanagement (VMI). 2009 stieg sie als Beraterin bei der Beratergruppe für Verbands-Management (B'VM) ein. 2010 übernahm sie im Mandat die Geschäftsführung des Schweizerischen Verbands der Ernährungsberater/innen (SVDE). Seit 2012 ist die Mitglied der Geschäftsleitung B'VM Schweiz und Partnerin.