

Landsgemeinde „Tradition und Moderne“ der BWSo  
**Modernes Verbandsmanagement:  
Dogmen und Überlegungen dazu**  
Balsthal, 14. Mai 2011

Prof. Dr. Jürg Schneider, Institut für Nonprofit und Public Management,  
Hochschule für Wirtschaft, Olten

# Die Dogmen lauten ....

- Modernes Verbands- und Gemeindemanagement heisst ....
  - Profi statt Miliz: Professionalität muss Amateurismus ablösen, Professionelle Arbeit ersetzt Freiwilligkeit und Miliztätigkeit
  - Gross statt Klein! „Economies of scale“ statt „small is beautiful“; Unternehmen, Gemeinden, Verbände sind erst ab einer bestimmten Mindestgrösse effizient und effektiv.
  - Arbeitsteilig und „kernkompetent“ statt gesamtheitlich und aus einer Hand! Man „sourct out“ und hinterfragt alle Gemeinkosten, die nicht für das ausgegeben werden, was man als Kernprozesse der Organisation identifiziert
  - Planung! Management muss geplant sein. Die Pläne werden von Beratern und Stäben vorbereitet und „top-down“ und „bottom up“ in der Linie validiert. Hauptsache man hat einen Plan.
  - Markt und Wettbewerb statt Kooperation und gemeinsames Handeln. Man positioniert sich als Gemeinde, als Spitex oder Heim, man „benchmarkt“, erteilt Leistungsaufträge und quantifiziert Wirkungen.

... und gewisse  
Überlegungen dazu ...

# Profi statt Miliz und Freiwillige ...

- „bürgerschaftliches Engagement“ bildet (komplementär zum wirtschaftlichen Kapital) das „soziale Kapital“ einer Gesellschaft (Bourdieu). Verbände, Vereine, und andere auf Freiwilligkeit und Milizarbeit basierende Organisationen sind der Kitt sozialer Systeme. Freiwilliges Engagement nimmt (in gravierendem Ausmass) ab (BFS). Der Ersatz freiwilligen Engagements durch Profis (Professionalisierungsdebatte) ist keine Alternative. Er zerstört das, was gemeinschaftlich ist, er schaltet aus, was die Vision freiwilligen Engagements repräsentiert und vertritt. Es unterhöhlt langfristig auch das wirtschaftliche Kapital.
- Modernes Verbandsmanagement muss sich gerade auch mit *dem* beschäftigen, was freiwilliges Engagement ist. Es muss auf die Zusammenarbeit zwischen Freiwilligen, Milizlern und Profis fokussieren sowie darauf, wie man in der Gesellschaft von Heute und Morgen freiwilliges Engagement findet, animiert, einbezieht.

## Gross statt Klein ...

- Grosse Organisationen haben zuerst einmal „Skalenkosten“ (Koordinations- und Hierarchiekosten, Autonomieverlust, Verlust an Initiative und Motivation, negative interne Konkurrenz)
- Fusionsprojekte scheitern zudem nicht nur in der Wirtschaft immer wieder an internen und externen Beharrungsfaktoren, bzw. diese Faktoren produzieren Fusionskosten, welche die aus dem Zusammengehen resultierenden Effizienzvorteile über lange Zeit nicht ausgleichen
- Die aus einem Skaleneffekt resultierenden Vorteile sind in der Wirtschaft vor allem in Effekten auf dem Markt zu sehen (Image, Bekanntheit, Marktpräsenz), daneben gibt es Vorteile im Wissensmanagement, im Zugriff und in der Verfügbarkeit rarer Ressourcen und Kompetenzen.
- Positive Skaleneffekte lassen sich insbesondere in der heutigen Zeit auch „virtuell“ in Netzwerken nutzen. Die Vor- und Nachteile von Grössenwachstum sind deshalb im konkreten Fall zu prüfen.

# „Arbeitsteilig und kernkompetent ...“

- In der Wirtschaft hat sich aus den Diversifikationsexzessen der 80‘er Jahre des 20. JH. die Theorie der Kernkompetenz entwickelt. Demnach sollte jede Organisation überprüfen, was ihr wirkliches Können und ihre primären Prozesse sind und sich darauf besinnen und nur dies tun. Alle anderen Aktivitäten werden entweder veräussert oder per Outsourcing von externen Partnern erledigt.
- In der Verwaltung und in Nonprofit-Organisationen hat sich im Rahmen der Ökonomisierung diese Praxis ebenfalls ausgebreitet. Infrastrukturen werden vom Betrieb getrennt, Supportprozesse „ausgesourct“. Das die Analyse der Prozesslandschaft auf einer teilweise veralteten produktionsorientierten Prozesslogik basiert, die heute in der BWL zunehmend kritisiert wird, und dass diese Logik zu einem nicht nachhaltigen Qualitätsdenken führt, die insbesondere bei Dienstleistungen zu schlechten Resultaten führt, wird in der Verwaltung und NPO-Welt mit einem Zeitverzug festgestellt, wie er allgemein für den Transfer solchen Wissens festgestellt werden muss.

# Management heisst Planung ...

- In der klassischen BWL hiess Management primär Planen und Entscheiden. Dabei wurde die langfristigen, auf höchster Unternehmensebene definierten Pläne und Entscheide als „strategisch“ verstanden, die eher kurzfristigen als „operativ“ oder taktisch.
- Diese überholten Management- und Strategiebegriffe geistern nach wie vor in den Lehrbüchern und Köpfen herum und sind nicht auszurotten. Dies obschon das Scheitern der Planwirtschaft im Osten eigentlich deutlich genug aufgezeigt hat, was Pläne können. Das alte Verständnis von Management wurde aus der „For-Profit“ Welt auch ins Management von Nonprofit-Organisationen und in das „New Public Management“ übernommen.
- Seit den 90‘er Jahren wird mit Henri Mintzberg ein neues Verständnis des Management und dessen was Strategie heisst sichtbar. Erfolgreiche Strategien sind v.a. „emerging strategies“ – emergente Strategien, die aus der Situation heraus wachsen und nicht v.a. langfristige Pläne. Und erfolgsentscheidend ist auch, wie emergente Strategien zusammen mit den Stakeholdern entwickelt und umgesetzt werden.

# Management ist Wettbewerb und Positionierung im Markt ...

- Mit dem „Sieg der Marktwirtschaft haben sich alle Bereiche der Gesellschaft „ökonomisiert“ und kopieren Modelle und Werkzeuge aus der Wirtschaft. Das kann sinnvoll sein im Sinne des „voneinander Lernens“.
- Die Verwaltung und die Nonprofit-Organisationen wie Verbände, Parteien, Kirchen, Korporationen, etc. übernehmen oft Vorstellungen aus der Wirtschaft (BWL), die dort schon wieder in Frage gestellt werden.
- Das „reine Marktmodell“, die Vorstellung, dass sich jede einzelne Organisation im Wettbewerb möglichst vorteilhaft (und evt. rücksichtslos) gegen andere Mitbewerber durchsetzen muss und dass Fortschritt nur so entsteht, wird in der BWL und modernen Wirtschaftstheorie zunehmend durch neue Modelle und Vorstellungen komplettiert. Porter wies mit seiner Clustertheorie auf die Chancen regionaler Netzwerke hin, wo sich Organisationen im Wettbewerb messen und zugleich eng kooperieren. Netzwerktheorien zeigen auf, wie in komplexen Wertkettensystem zusammengearbeitet wird.
- Öffentliche Institutionen und NPO produzieren zudem für einen Bedarf und nicht für Nachfrage. Strategien haben sich deshalb an der Optimierung der Erfüllung dieses kollektiven oder öffentlichen Bedarfs auszurichten und nicht als individuelle Positionierung im Wettbewerb mit anderen Anbietern.



**Besten Dank für  
Ihre Aufmerksamkeit!**