

nehmens und formulieren die Firmenphilosophie, die vom hauptamtlichen Geschäftsführer beziehungsweise der Geschäftsführerin im Sinne der operativen Führung umgesetzt wird. Natürlich ist auch der hauptamtliche Vorstand von den Fähigkeiten seiner Geschäftsführerin beziehungsweise seines Geschäftsführers abhängig und diese können wiederum ohne ein Mindestmaß an Kooperation mit dem Vorstand nicht wirklich tätig werden. Sie sind also in gewisser Weise aufeinander angewiesen, haben aber in der Regel eine gemeinsame Voraussetzung: Über die grundlegenden Fachkompetenzen verfügen, wenn auch in unterschiedlicher Ausprägung, beide Parteien. Jedenfalls scheint es unvorstellbar, dass beispielsweise eine Kindergärtnerin Vorstand der Deutschen Bank wird. Die Delegation von oben nach unten ist eindeutig, auch wenn die Art der Delegation und der Kommunikation höchst unterschiedlich sein und immer wieder Anlass zu Klagen seitens der nachgeordneten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen geben kann.

In vielen NPO stellt sich die Situation vollständig anders dar, denn es gibt in dieser Organisationsform zwei Führungsebenen, die nicht unabhängig voneinander tätig sein können: Der ehrenamtliche Vorstand hat in der Regel keine oder zumindest nur eine geringe Fachkompetenz, steht aber nicht nur formal an erster Stelle. Die für die jeweilige NPO erforderliche Fachkompetenz liegt in der Regel beim Geschäftsführer beziehungsweise der Geschäftsführerin. Das bedeutet, dass zwischen ehrenamtlichem Vorstand und der hauptamtlichen Geschäftsführung eine sehr enge Abstimmung im Sinne der Unternehmensführung erfolgen muss.

4 Probleme der doppelten Führungsspitze |

In der einschlägigen Literatur finden sich nur sehr wenige Publikationen zur Fragestellung der sich hieraus konkret und im Detail ergebenden denkbaren Probleme. Erstaunlicherweise existieren deutlich mehr Veröffentlichungen und graue Literatur zum Thema der Ausbildung des ehrenamtlichen Vorstandes, was darauf hinweist, dass die Probleme in den unterschiedlichen Organisationen bekannt sind, aber zumindest öffentlich nicht näher erfasst, sondern statt dessen „Schulungsunterlagen“ entwickelt werden. Sichtet man einschlägige Literatur zum Thema der Zusammenarbeit zwischen Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen, finden sich unterschiedliche Hinweise, die im Wesentlichen auf dieselbe Problematik hinauslaufen:

Weltoffenheit

Deutschland ist ein Einwanderungsland. Wie lange hat es gedauert, bis Politik und Gesellschaft dies wirklich als Tatsache anerkannt haben?! Der Prozess hat sich so lange hingezogen, dass der Satz heute schon gar nicht mehr richtig zutrifft: Im Jahr 2010 standen 734 000 Auswanderern nur 721 000 Einwanderer gegenüber.

Vor 50 Jahren, im Oktober 1961, schlossen die Bundesrepublik Deutschland und die Türkei ein Anwerbeabkommen für Arbeitnehmer. Heute sind die rund 3 Millionen Menschen mit türkischen Wurzeln die größte Bevölkerungsgruppe mit Migrationshintergrund. Auch bei ihnen überwog 2010 die Abwanderung (40 000) gegenüber den Einwanderungen nach Deutschland (30 000). Beim Zusammenleben und der Integration gibt es viel mehr Erfolge als Misserfolge, doch trotzdem bleibt weiterhin viel zu tun, um zu einem noch besseren gegenseitigen Verständnis zu gelangen. Einen wertvollen Beitrag liefert dazu der Deutsche Kulturrat: Er hat seine Beilage „interkultur“ im Juli/August dem Thema „50 Jahre Migration aus der Türkei“ gewidmet. Deutsche und türkischstämmige Autorinnen und Autoren schildern den Stand der Integration aus ihrer Sicht und entwickeln Vorschläge für das weitere Zusammenkommen, etwa in den Bereichen Theater, Medien oder Musik.

Solche Dialogformen sollten noch viel häufiger genutzt werden, und die Initiative dazu sollte sogar öfter von der gesellschaftlichen „Mehrheit“ ausgehen, aber natürlich auch von den türkischen Migrantinnen und Migranten, den Deutschen – oder wie immer sich die Zugewanderten der zweiten oder dritten Generation selbst definieren mögen. Eine solche Weltoffenheit sollten wir nicht nur beweisen, um in der Vergangenheit entstandene Herausforderungen zu bewältigen, sondern auch um eine Wiederholung von Fehlern gegenüber der Migrationsbewegung zu vermeiden, die unsere Gesellschaft in Zukunft dringend benötigt, um sich erfolgreich weiterzuentwickeln.

Burkhard Wilke
wilke@dzi.de