

# ASYMMETRISCHE FÜHRUNG |

## Erfahrungsbericht aus einem Non-Profit-Unternehmen

**Klaus-Dieter Neander**

**Zusammenfassung** | Dieser Erfahrungsbericht beschreibt aus der Perspektive des hauptamtlichen Geschäftsführers eines Kinderhospizes die Probleme und Widersprüche in der Zusammenarbeit zwischen dem ehrenamtlichen Vorstand und der hauptberuflichen Geschäftsführung eines Non-Profit-Unternehmens (NPO) und zeigt, wie den strukturellen Problemen dieser Zusammenarbeit begegnet werden kann.

**Abstract** | From the perspective of a children's hospice's executive director, this progress report describes problems and contradictions possibly arising in the cooperation between a nonprofit organization's (NPO) voluntary board and its full-time management, showing how the structural problems inherent to this cooperation can be resolved.

**Schlüsselwörter** ▶ Geschäftsführung ▶ Vorstand  
▶ Non-Profit-Organisation ▶ Kooperation  
▶ Ehrenamt ▶ Experte ▶ Hospiz

**1 Einleitung** | Der Autor war der Leiter des ersten Tageskinderhospizes in Deutschland. Das Hospiz befindet sich in der Trägerschaft des Vereins Kinder-Leben e.V. in Hamburg und hat die klassische Führungsstruktur vieler NPO: Der Verein wird von einem ehrenamtlichen Vorstand nach außen vertreten und geführt, die innere Leitung und das operative Geschäft trägt die hauptamtliche Hospizleitung. Es entwickelte sich eine Situation, die am Ende dazu führte, dass die Zusammenarbeit zwischen dem Vorstand und der Hospizleitung beendet wurde. Die generellen Probleme einer solchen Führungskonstellation sollen anhand der vorhandenen Fachliteratur diskutiert werden. Einige Vorschläge zur Bewältigung vergleichbarer Situationen beruhen auf den praktischen Erfahrungen des Autors und bilden den Schluss dieses Beitrages.

**2 Das Tageskinderhospiz als NPO** | Das Tageskinderhospiz gehört zu den klassischen Non-Profit-Organisationen beziehungsweise wird als Organisation des sogenannten Dritten Sektors bezeichnet

(Hausschildt 2009, S. 120). Dem Dritten Sektor werden die Träger der Freien Wohlfahrtspflege zwischen Staat und Markt zugeordnet, der „an wirtschaftlicher Bedeutung mehr als in sozialer Hinsicht wächst, dessen wirtschaftliche Bedeutung [aber] mit seiner sozialen Einbettung nicht Schritt halten kann“ (Anheier 2003, S. 38).

„Die Beziehung Dritter Sektor [ist] als irreführend überholt, blendet sie doch aus, dass es einen weiteren Sektor gibt, nämlich den der privaten Haushalte, zu dem der Sektor, in dem sich die Freie Wohlfahrtspflege befindet, in ähnlicher Weise ebenfalls in Beziehung steht [...] Darum ist die Bezeichnung intermediärer Sektor angemessener. Der Intermediäre Sektor steht in Beziehung zu Markt, Staat und privaten Haushalten“ (Hausschildt 2009, S. 120). Als Einrichtung, die ihre Leistungen anderen zur Verfügung stellt, gehört das Tageskinderhospiz zu den sogenannten Fremdleistungs-NPO (Hardmeier; Millic 2002, S. 16), im Unterschied zu den sogenannten Eigenleistungs-NPO, die vorwiegend der eigenen Klientel zuarbeiten; hierzu zählen beispielsweise Berufsverbände. Die Politikwissenschaft verortet also die NPO ebenfalls in den intermediären Bereich zwischen Regierungs- und Wirtschaftssystem.

Im Konzept des Tageskinderhospizes wird das Verhältnis zu den privaten Haushalten besonders deutlich, war es doch die Idee der Initiatorin des Hospizes, die Familien in ihren außerordentlichen Belastungen, die sich durch die schwere Erkrankung des Kindes einerseits und die beruflichen und gesellschaftlichen Verpflichtungen der Eltern andererseits ergeben, zu entlasten, und darauf ausgelegt, die palliativpflegerische, medizinische und sonstige fachliche Betreuung an einem Ort, nämlich dem Kinderhospiz, zu bieten. Dabei liegt die Betonung des Betreuungsangebotes auf der Bedarfsformulierung durch die Eltern, die den Zeitpunkt und Umfang bestimmen, und der Angebotsannahme durch das Team des Tage-Hospizes, das ein umfassendes Dienstleistungsportfolio anbietet und die Umsetzung der durch die Eltern definierten Bedarfe ermöglicht.

**3 Leitungsstrukturen** | In normalen profitorientierten Organisationen (PO) sind die Führungs- und Machtsituationen idealerweise geklärt: Der Inhaber oder die Inhaberin oder der hauptamtliche Vorstand bestimmen in der Regel die Ausrichtung des Unter-

## 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 so-#gar öfter von der gesellschaftlichen „Mehrheit“ ausgehen, aber natürlich auch von den türkischen Migrantinnen und Migranten, den Deutschtürken – 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

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 hinauslau-

fen, denn „es spielen [auch] personenbezogenen Aspekte“ (Bürger; Helmig 2009, S. 36) eine bedeutsame Rolle.

**4-1 Strukturelle Spannungsfelder auf Leitungsebene** | Zwischen Vorstand und Geschäftsführung herrschen oft Unklarheiten über die jeweiligen Rollen und Funktionen und darüber, wer eigentlich für was zuständig ist. Darüber hinaus führen unterschiedliche Wahrnehmungen und Erwartungen hinsichtlich der Frage, welche Aufgaben die Funktion des Vorstandes und der Geschäftsführung beinhaltet und wie die jeweiligen Aufgaben umgesetzt werden sollen, zu Irritationen und Spannungen. Häufig mischt sich der Vorstand in die Aufgaben der Geschäftsführung ein. Weitere Konflikte entstehen durch die Tatsache, dass der ehrenamtliche Vorstand häufig nicht über dasselbe fachspezifische Know-how wie die hauptamtliche Geschäftsführung verfügt, so dass es auch hier zu unterschiedlichen Einschätzungen und letztlich auch zu komplizierten Machtverhältnissen kommt. Es entsteht eine sogenannte Know-how-Asymmetrie. Da der Vorstand in der Regel in der praktischen Arbeit des Vereins weniger präsent als die Geschäftsführung ist, entsteht eine Zeitasymmetrie und, da diese zu einem Informationsvorsprung der Geschäftsführung führt, eine Informationsasymmetrie. Die Geschäftsführung verfügt häufig auch über ein sehr hohes Machtpotenzial gegenüber dem Vorstand, was zur Machtasymmetrie führt.

Wolf (Wolf; Zimmer 2010, S. 28) skizziert die denkbaren Aufgaben des ehrenamtlichen Vereinsvorstandes als „breit gefächert“. Wie bei der hier vorgestellten NPO haben ehrenamtliche Vorstände die Aufgabe, die inhaltlichen Ziele und die Prioritäten festzulegen. Natürlich muss der Vorstand auch den richtigen Zeitpunkt erkennen, zu dem er sich „professionelles Know-how“ hinzuziehen muss, wann möglicherweise „hauptamtliche Mitarbeiter [einzustellen sind]“, damit „die Fachkompetenz [...] groß genug [ist]“ (Schwarz 2001, S. 63).

Geht man von dieser Situation aus, wird deutlich, dass die üblichen Entscheidungswege, wie sie in der Gesellschaft normalerweise akzeptiert sind, nur schwer zu realisieren sind: Die „Formal-Hierarchie der Entscheidungskompetenz“ (Schwarz 2001, S. 65) geht im Sinne einer Top-down-Entscheidungsfindung vom Volk oder den Mitgliedern einer Gesellschaft

(mit wenig Fachkompetenz) in verschiedenen Stufen zu den Geschäftsführenden beziehungsweise den Profis (mit hoher Fachkompetenz). Letztlich handelt es sich bei dieser Form der Entscheidungshierarchie um die „Delegation von Kompetenz“. In der „faktischen Hierarchie der Sachkompetenz“ einer NPO wird die Entscheidungsfindung durch die Profis (mit hoher Sachkompetenz) vorbereitet und im Sinne einer Bottom-up-Willensbildung über unterschiedliche Stadien den Mitgliedern (mit wenig Fachkompetenz) zur Entscheidung vorgelegt. Letztlich handelt es sich bei dieser Form der Entscheidungshierarchie um die „Vorbereitung einer Entscheidung“.

In der erlebten Praxis des Tageskinderhospizes trat diese Problematik besonders deutlich zutage. Die beiden Vorstandsmitglieder, die sich vom Temperament her und in ihren strategischen Vorgehensweisen deutlich unterschieden, hatten zu Beginn der Gründung des Tageskinderhospizes völlig außer Acht gelassen, dass eine solche Einrichtung der Genehmigung durch die zuständigen Sozialbehörden und durch die Kostenträger bedarf. Insofern wurde die Hospizleitung als Trägerin der Fachkompetenz quasi unter dem Druck eingestellt, den Anforderungen der Sozialbehörden und Kostenträger zu entsprechen. Diese Aufgabe ist nur von einer Person zu gewährleisten, die mit der Materie aufgrund ihrer beruflichen Kompetenz und Ausbildung vertraut ist oder sich zumindest schnell einarbeiten kann.

**4-2 Strukturelle Spannungsfelder auf Institutionsebene** | Nach Velsen-Zerweck (1998) befand sich das Tageskinderhospiz in der Entstehungsphase, das heißt der Vorstand arbeitete zunächst ohne hauptamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und führte sämtliche Geschäfte selbst. Mit der Einstellung der Hospizleitung änderten sich die Zuständigkeiten, ohne dass dies allerdings dem Vorstand wirklich bewusst wurde. In der Entstehungsphase einer NPO ist das Demokratieverständnis besonders hoch, die Motivation der Ehrenamtlichen sehr ausgeprägt und es existieren eher informelle Kommunikationsstrukturen. Die Organisations- und Individualinteressen der Mitglieder stimmen weitgehend überein.

In der erlebten Praxis wurde diese Situation nur bedingt vorgefunden: In der Tat bestand ein hohes basisdemokratisches Demokratiebedürfnis seitens der („altgedienten“) Ehrenamtlichen, das soweit

ging, dass Investitionen oder andere Ausgaben erwartet wurden, die aufgrund fehlender finanzieller Mittel selbst bei bestem Willen des Vorstandes nicht zu realisieren waren. Dies erlebten die „altgedienten“ Ehrenamtlichen als Nichtachtung und reagierten frustriert. Besondere Bedeutung hatte die beschriebene informelle Kommunikationsstruktur, die sich zum Beispiel dadurch kennzeichnete, dass die Ehrenamtlichen seitens des Vorstandes wochenlang nicht darüber informiert wurden, dass ich als Hospizleiter für das gesamte operative Geschäft zuständig und somit auch in diesem Sinne weisungsbefugt war. Darüber hinaus hatten es sich die Vorstandsmitglieder mehr oder weniger zu eigen gemacht, die einzelnen ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen unterschiedlich und hinter dem Rücken anderer über bestimmte Sachverhalte zu informieren und die so informierten Mitarbeiterinnen um Stillschweigen zu bitten. Diese Situation des Teilens und Herrschens führte sehr häufig zu Enttäuschungen und Frustrationen.

#### 4-3 Personenbezogene Spannungsfelder |

Jede Organisation lebt von den Personen, den Machern, den charismatischen Führungspersönlichkeiten. Die ehrenamtliche Vereinsführung hat das hier besprochene Tageskinderhospiz initiiert, mit Begeisterung, aus eigener Überzeugung und mit charismatischer Größe. Geprägt von dem starkem Willen, dieses Hospiz gegen alle Angriffe zu verteidigen und zum Erfolg zu führen, arbeitete der Vorstand bis an die Grenzen seiner Belastbarkeit (vgl. Lau 2011, S. 111). Sowohl die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch Besucherinnen und Besucher, Geldgeberinnen und Geldgeber sowie die Presse konnten diese charismatische Überzeugungsarbeit erleben, die sich in der „Vermittlung von Werten und Sinn durch exemplarisches Handeln sowie der Artikulation einer inspirierenden Vision“ (Steyrer 1995, S. 11, Schneider 2010, S. 40) zeigte. Charismatiker sind im täglichen Umgang häufig ängstlich-ambivalent und fühlen sich von Dritten häufig nicht wertgeschätzt. Andererseits laufen sie zu Hochformen auf, wenn sie ihr Projekt präsentieren, beispielsweise anlässlich von Benefizveranstaltungen oder bei Übergaben von Spenden.

**5 Die Doppelspitze in der eigenen und fremden Wahrnehmung |** Schell beschreibt „die [...] Zusammenarbeit mit Hauptamtlichen [...] als konfliktreich und anstrengend [...]“ (Schell 2009, S. 150). Die ehrenamtlichen Vorstände bringen in der

Leitungsfunktion häufig keine Erfahrung mit und „beschreiben diese Aufgabe als Gratwanderung zwischen partnerschaftlichem Leitungsstil und Durchsetzung von Interesse“ (ebd.). Gerade zu Beginn der gemeinsamen Tätigkeit müssen sowohl der ehrenamtliche Vorstand als auch die hauptamtliche Geschäftsführung daran arbeiten, sich Klarheit über die jeweiligen Aufgaben zu verschaffen und sich nicht als Konkurrenten zu erleben. So war es die Aufgabe der Hospizleitung im Tageskinderhospiz, das operative Tagesgeschehen zu organisieren und die Gespräche mit Behörden und Kostenträgern vorzubereiten. Grundsätzliches Einverständnis bestand auch darüber, dass der Vorstand die Öffentlichkeitsarbeit wahrnahm, das heißt das Tageskinderhospiz auf Empfängen, Tagungen, einer Spendengala etc. nach außen repräsentierte.

Auch Langnickel und Gabler beschreiben die Problematik zwischen Vorstand und Geschäftsführung: „Wenn man genauer hinschaut, stellt man fest, dass trotz des großen ehrenamtlichen Engagements von Menschen in Vorständen viele der gegenwärtig praktizierten Führungs- und Leitungskonzepte im Rahmen ehrenamtlicher Vorstandsarbeit den komplexen Herausforderungen, vor denen soziale Organisationen heute stehen, nicht mehr entsprechen. Umfang, Komplexität, Bedeutung und die Risiken der Vorstandsarbeit haben viele Jugendhilfeträger geradezu überrollt“ (Langnickel; Gabler 1997, S. 7). Schroeter (2007, S. 58) und Merchel (2006, S. 120 f.) sprechen von einer „Überforderung“ der Ehrenamtlichen und „Dysfunktionalität“ zwischen der Tätigkeit des Ehren- und des Hauptamtlichen.

Neben dem Vorwurf mangelnder Professionalität des ehrenamtlichen Vorstandes richtet Kroll seinen Blick in der Analyse der Zusammenarbeit zwischen Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen auf einen anderen Fokus, wenn er schreibt: „Der Vorstand als Führungskraft hat die fachliche Weisungsbefugnis, führt Kontrollen durch und bestimmt beispielsweise über Aufgabenveränderungen. Dabei bestehen Interessensunterschiede zu den hauptamtlichen Mitarbeitern. Verstärkt wird diese Rollenverteilung noch durch weitere Faktoren“ (Kroll 2007, S. 12). Er verweist auf die Tatsache, dass die Ehrenamtlichen ihre Tätigkeit in der Regel nebenbei erledigen, und problematisiert, dass die Hauptamtlichen zu einer unterschiedlichen Außenwahrnehmung kommen, „da der Vorstand zwar

formal verantwortlich ist, aber seinen Hauptamtlichen viel Selbstständigkeit abverlangt“ wird (ebd., S. 12). Die „Verfügbarkeit von Personen bei Vorstandswahlen ist häufig das Kriterium, in ein solches Amt gewählt zu werden, seltenerweise ist das Kriterium „Professionalität““ (ebd.).

Wagner spricht von „Spannungspotenzialen“ zwischen ehrenamtlichem Vorstand und hauptamtlichen Mitarbeitern und führt zunächst aus: „Die theoretische Argumentationslinie geht davon aus, dass ehrenamtliche Führungspersonen aufgrund ihrer idealistisch ausgeprägten Motivation überhöhte Erwartungen an hauptamtliche Führungspersonen stellen“ (Wagner 2008, S. 270). Mit diesen Beschreibungen wird die doppelte Problematik dargestellt: Es besteht ein hierarchisches Gefälle zwischen dem ehrenamtlichen Vorstand und den hauptamtlichen Angestellten einerseits und zwischen den Hauptamtlichen untereinander. Auf eine mögliche Hierarchie innerhalb des Vorstandes, zum Beispiel zwischen dem geschäftsführenden Vorstand und einem einfachen Vorstandsmitglied, wird nicht eingegangen. Dass derartige Situationen die Führung einer neuen Organisation nicht gerade vereinfachen, muss nicht betont zu werden, wobei ich selbst weit davon entfernt bin, einzelne Handelde oder die Führung zu pathologisieren (Fassbender 2006, S. 1).

**6 Praktische Erfahrungen im Tageskinderhospiz** | Als ich die Hospizleitung übernahm, waren mir die geschilderten Zusammenhänge keineswegs klar. Fasziniert von der charismatischen Initiatorin und der Begeisterung für die Entwicklung und Implementierung des Tageskinderhospizes nahm ich meine Tätigkeit auf und entwickelte zusammen mit dem teilzeitangestellten Kinderpsychologen im Sinne einer Corporate Governance (Siebart 2006) folgende Leitlinien für die Tätigkeit:

*Transparente, offene und ehrliche Kommunikation zwischen allen Beteiligten:* Ein Team, das einerseits in der Aufbauphase einer neuen Institution arbeitet, andererseits mit unterschiedlichen Aufgaben und Motivationen das gleiche Ziel verfolgt, kann nur dann effektiv und vertrauensvoll zusammenarbeiten, wenn transparent und offen kommuniziert wird. Gerade vor dem beschriebenen Hintergrund wurde der Versuch unternommen, alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu jeder Zeit auf den gleichen Informa-

tionsstand zu bringen, was durch die obligatorische wöchentliche Teamsitzung erreicht werden sollte. Diese Maßnahme wurde jedoch insbesondere vom Vorstand nur bedingt ernst genommen. Zusätzlich wurde eine mindestens wöchentlich stattfindende Leitungskonferenz einberufen, auf der der Vorstand, ich selbst und der teilzeitbeschäftigte Psychologe alle strategischen, inhaltlichen und sonstigen Themen besprechen und klären sollten. Auch diese Veranstaltung wurde vom Vorstand nur bedingt akzeptiert. Zu einem späteren Zeitpunkt, nachdem die Betriebseröffnung des Tageskinderhospizes in die Wege geleitet war, wurde eine monatlich stattfindende Supervision durchgeführt, die von einer externen Supervisorin angeboten wurde. Diese Pflichtveranstaltung wurde von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sehr begrüßt, vom Vorstand aber ebenfalls relativ skeptisch beurteilt.

*Fazit:* Kolleginnen und Kollegen, die zukünftig in einer solchen NPO arbeiten, kann nur der dringende Rat gegeben werden, möglicherweise schon im Vorfeld sorgfältig zu prüfen, inwieweit der Vorstand selbst derartige Kommunikationsstrukturen vorschlägt oder implementiert. Ein Vorstand, der diese Kommunikationsvorschläge nur zögerlich oder gar widerstrebend akzeptiert, wird sich einer echten offenen und ehrlichen Kommunikation vermutlich verschließen.

*Klare Aufgabenverteilung:* Wie berichtet, hatte der ehrenamtlich tätige Vorstand die Initiative zur Gründung des Tageskinderhospizes ergriffen und so war es für mich selbstverständlich, dass sämtliche öffentlichkeitswirksamen Auftritte durch den Vorstand wahrgenommen wurden. Der Vorstand war und sollte auch weiterhin „das Gesicht“ des Vereins sein. Allerdings hatte ich die Aufgabe, mit den Aufsichtsbehörden und Kostenträgern zu verhandeln und viele der Events, die für das Tageshospiz organisiert werden sollten oder von ihm selbst initiiert wurden, zu managen. Insofern war es unvermeidbar, dass ich mit vielen Menschen in Kontakt kam und natürlich auch als Hospizleiter in der Öffentlichkeit wahrgenommen wurde. Die beschriebene und problematisierte Asymmetrie der Leitungsebenen lässt sich nur bedingt aufheben, insbesondere in der Hinsicht, dass der Vorstand den Verein allein „nach außen“ vertritt. Aufgrund der hauptberuflichen Tätigkeit und der damit zusammenhängenden Präsenz, in diesem Falle im Besonderen gegenüber Behörden und Kostenträ-

gern, ist es unvermeidbar, dass auch die Hospizleitung (oder allgemeiner: die Geschäftsführung) ins Rampenlicht der Öffentlichkeit treten muss. Dies muss der ehrenamtliche Vorstand akzeptieren und es muss klar geregelt sein, welcher Funktionsträger in welchem Zusammenhang bei welcher Gelegenheit öffentlich tätig wird. Die Asymmetrie darf nicht dazu führen, dass beispielsweise der ehrenamtlich tätige Vorstand die notwendigen Aktivitäten des Geschäftsführers als Angriff auf die Aufgabe, Rolle und Kompetenz des Vorstandes erlebt. Besonders pointiert formuliert *Waller* die Situation, auch wenn er sie auf die Führungskräfte politischer Parteien anwendet: „Im deutschen Parteiensystem [...] ist [...] niemand mit einem [...] charismatischen] Potential zu erkennen. Im Gegenteil: Es dominiert ein besonderer Typus der politischen Elite: der Büroleiter. Diese haben überdurchschnittlich viel Einfluss, aber die Öffentlichkeit nimmt sie kaum wahr. Das aber darf die Büroleiter [...] nicht stören. Im Gegenteil, sie müssen gerade darin ihre Befriedigung [...] finden: Macht gleichsam intim im Dämmerlicht auszuüben. Je verborgener und undurchsichtiger, je leiser und geräuschloser sie agieren, desto besser. Gerät ein Büroleiter [...] in die Schlagzeilen, dann hat er etwas falsch gemacht“ (*Waller* 2009, S. 13).

**Fazit:** Kolleginnen und Kollegen, die zukünftig auch in einer solchen NPO arbeiten, kann nur der dringende Rat gegeben werden, sehr sorgfältig das Problem der öffentlichen Präsenz zu bedenken und zumindest zu versuchen, dem Vorstand klar zu machen, dass es hier nicht um Konkurrenz geht, sondern dass es notwendig ist oder sein kann, dass auch der Geschäftsführer zu bestimmten Anlässen im Vordergrund steht.

**Entscheidung für den Vorstand unabhängig von der eigenen Meinung vorbereiten:** Es ist nicht einfach, als Fachperson möglicherweise komplizierte Sachverhalte so aufzuarbeiten, dass der ehrenamtliche Vorstand die Tragweite einzelner Entscheidungen verstehen und wirklich entscheiden kann. Natürlich ist der Experte nicht frei in der eigenen Einschätzung und Bewertung der zu entscheidenden Problematik, gleichwohl ist es von großer Bedeutung, die unterschiedlichen Entscheidungsaspekte für den Vorstand so aufzuarbeiten, dass dieser einigermaßen neutral informiert wird und so tatsächlich eine eigenständige Entscheidung treffen kann, die möglicherweise anders aus-

fällt als die des Experten. Dazu muss der Vorstand natürlich die Tragweite der Entscheidung überblicken können und ist von daher auf die fachlich korrekte Vorarbeit seines Geschäftsführers angewiesen.

**Fazit:** Dem Kollegen oder der Kollegin, die zukünftig auch in einer solchen NPO arbeiten will, muss dieser Aspekt der Zusammenarbeit bewusst sein und sie beziehungsweise er muss die dadurch entstehenden Spannungen zwischen Vorstand und Geschäftsführung aushalten können. Insbesondere aber muss der- oder diejenige akzeptieren können, dass Entscheidungen gefällt werden, die der eigenen Auffassung gegebenenfalls diametral entgegenstehen.

**7 Resümee |** Diese kurze Darstellung der Probleme in der Leitungsstruktur einer in der Entstehung befindlichen NPO dokumentiert im Sinne einer Einzelfallanalyse exemplarisch einige Aspekte der allgemeinen Problemlage. So wichtig es ist, auch kleine und kleinste NPO mit fachlichem Know-how zu unterstützen, so wichtig ist es insbesondere für die hauptamtlichen professionellen Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer, sich der besonderen Situation ihrer Position im Klaren zu sein. Hierdurch sind die entstehenden Probleme keineswegs aus der Welt zu schaffen, aber die Entscheidung zur Aufnahme einer beruflichen Tätigkeit in einem Verein sollte im Bewusstsein der Asymmetrie zwischen Vorstand und Geschäftsführung getroffen werden. Der Artikel soll dazu beitragen, mögliche Konfliktpotenziale rechtzeitig erkennen zu können.

**Klaus-Dieter Neander** ist Krankenpfleger und Lehrer für Pflegeberufe, Pain Nurse und Palliative Care. Er studiert zurzeit „Management sozialer Organisationen“ an der Hamburger Fern-Hochschule (HFH). E-Mail: [newsneander@gmx.de](mailto:newsneander@gmx.de)

## Literatur

- Anheier, H.K.:** Der Dritte Sektor in Zeiten des gesellschaftlichen Umbruchs. In: *Verbands-Management* 1/2003, S. 38-47
- Bürgisser, S.; Helmig, B.:** Interessenkonflikte zwischen Ehrenamt und Hauptamt. In: *Verbands-Management* 2/2009, S. 36-45
- Fassbender, P.:** Pathologien der Führung. In: Becker, L.; Ehrhardt, J.; Gora, W. (Hrsg.): *Führungskonzepte und Führungskompetenz*. Balve 2006, S. 1-13
- Hardmeier, S.; Millic, T.:** NPO aus der Sicht politikwissenschaftlicher Theorien. In: *Verbands-Management* 3/2002, S. 16-29



**Hausschildt, E.:** Kulturveränderung und Führung. In: Hildemann, Klaus D. (Hrsg.): Persönlichkeit und Führungsverantwortung. Leipzig 2009, S. 120

**Kroll, S.:** Freiwilligenmanagement: Die Zusammenarbeit hauptamtlicher und freiwilliger Mitarbeiter in Nonprofit-Organisationen. Möglichkeiten und Grenzen dargestellt am Beispiel eines Naturschutzprojektes. Dipl.-Arbeit, Berlin 2007, S. 12

**Langnickel, Hans; Gabler, Heinz:** Qualität fängt im Vorstand an. Qualitätsentwicklung in der ehrenamtlichen Vorstandsarbeit. In: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe. Bonn 1997, S. 7 ff.

**Lau, P.:** Helf ich dir, helf ich mir. In: brand eins 2/2011, S. 111-117

**Merchel, J.:** Sozialmanagement – Eine Einführung in Hintergründe, Anforderungen und Gestaltungsperspektiven des Managements in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. Weinheim 2006

**Schell, Ursula:** Frauen in ehrenamtlichen Leitungsfunktionen. Symbolische, biographische und institutionell-strukturelle Eckpunkte. Dargestellt am BDKJ-Diözesanverband Augsburg und seinen Untergliederungen. Wien 2009, S. 150-154

**Schneider, W.:** Narzissmus und Führungsverhalten. In: Hildemann, Klaus D. (Hrsg.): Persönlichkeit und Führungsverhalten. Leipzig 2010, S. 40

**Schroeter, K.R.:** Einführung in die Soziale Arbeit und Sozialarbeitswissenschaft. In: Lehrbrief Nr. 4 der Fern-Hochschule. Hamburg 2007, S. 58

**Schwarz, P.:** Management-Brevier für Nonprofit-Organisationen. Bern 2001, S. 63 ff.

**Siebart, P.:** Corporate Governance von Nonprofit-Organisationen. Bern 2006

**Steyrer, J.:** Charisma in Organisationen – Sozial-kognitive und psychodynamisch-interaktive Aspekte von Führung. Frankfurt am Main 1995, S. 11 ff.

**Velsen-Zerweck, B. von:** Dynamisches Verbandsmanagement. Phasen- und krisengerechte Führung von Verbänden. Wiesbaden 1998

**Wagner, Daniela:** Die Zusammenarbeit von haupt- und ehrenamtlichen Führungskräften im organisierten Sport als Spannungsfeld freiwilliger Vereinigungen. Köln 2008, S. 270-275

**Waller, F.:** Charismatiker und Effizienzen – Porträts aus 60 Jahren Bundesrepublik. Frankfurt am Main 2009, S. 13 ff.

**Wolf, A.C.; Zimmer, A.:** Freiwilligenmanagement: Besetzung ehrenamtlicher Vereinsvorstände – Vorstände verzweifelt gesucht. In: Verbands-Management 3/2010, S. 28 ff.

# MENTORING-PROGRAMME FÜR KINDER UND JUGENDLICHE | Forschungsergebnisse aus den USA und England

**Bernd Schüler**

**Zusammenfassung** | Patenschafts- und Mentoring-Projekte erfreuen sich wachsender Beliebtheit. Immer mehr ehrenamtlich tätige Erwachsene engagieren sich regelmäßig, um ein Kind oder einen Jugendlichen durch gemeinsame Aktivitäten in dessen Entwicklung zu fördern. Ob und inwieweit dies gelingt, wie diese Beziehungen am besten gestaltet werden und was die besondere Rolle der Mentorinnen und Mentoren ausmacht, wurde in Deutschland im Unterschied zu England und den USA noch unzureichend erforscht.

**Abstract** | Child mentoring projects are becoming increasingly popular. A growing number of adult volunteers are committed to supporting a child's or an adolescent's development by regularly engaging in mutual activities. Whether and in how far they succeed, how these relationships are best organized and what the specific role of mentors consists in has not sufficiently been explored in Germany yet. This article presents research reports from England and the USA where mentoring has long since been established and has been explored for quite some time now.

**Schlüsselwörter** ► bürgerschaftliches Engagement  
► Erwachsener ► Jugendlicher ► Programm  
► USA ► Großbritannien ► Mentoring

**Einleitung** | Mentorinnen und Mentoren kümmern sich um Kinder anderer Leute. Mal organisieren sie einen Museumsbesuch, mal besprechen sie Schulärger oder helfen dabei, einen Ausbildungsplatz zu finden. Bei all dem, was diese Erwachsenen, die weder mit den Kindern und Jugendlichen verwandt sind noch aus beruflichem Interesse handeln, regelmäßig für ein paar Stunden in ihrer Freizeit für junge Menschen tun, stellen sich die Fragen: Wie können sie zu guten Entwicklungsmöglichkeiten beitragen, was können sie für bessere Bildungschancen und für mehr Lebensqualität tun?