

Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 2/15

Kerstin Kronberg, Hella Hoppe und Jean-Paul Schnegg

Der Erfahrungsaustausch ist ein grosser Gewinn

Verbands-Management, 41. Jahrgang, Ausgabe 2 (2015), S. 62-65.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)
Universität Freiburg/CH (www.vmi.ch)

Redaktion: Irene Weber

Layout: Irene Weber / Paulusdruckerei, Freiburg/CH

ISBN: 3-909437-43-5

ISSN: 1424-9189

Kontakt: 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.



UNIVERSITÉ DE FRIBOURG
UNIVERSITÄT FREIBURG

Rückblick auf den (Varianten-)Diplom-Lehrgang und Executive MBA

Der Erfahrungsaustausch ist ein grosser Gewinn

Der Diplom-Lehrgang Verbands-/NPO-Management ist in vieler Hinsicht facettenreich: Zum einen treffen sich Teilnehmende und Dozierende aus Deutschland, Österreich, Italien und der Schweiz. Zum anderen sind Organisationen aus dem gesamten Dritten Sektor vertreten: Von Wirtschaftsverbänden über Gesundheitsligen bis hin zu Kirchen. Trotz oder gerade wegen dieser heterogenen Gruppenzusammensetzung zeigt sich die Lernsituation ertragreich – nicht zuletzt wegen der einwöchigen Module, die Zeit und Raum für den gegenseitigen Erfahrungsaustausch bieten. Kirsten Kronberg, Dr. Hella Hoppe und Jean-Paul Schnegg ziehen Bilanz aus ihren jeweiligen Ausbildungswegen.

VM: Frau Kronberg, bei den Handelskammern in Deutschland gilt die Pflichtmitgliedschaft. Der Kammer sind damit die Mitglieder und Kunden sicher. Wieso haben Sie sich trotzdem für einen NPO-spezifischen Management-Lehrgang entschieden?

Kirsten Kronberg (KK): Ein IHK-Mitglied zu sein, heisst noch lange nicht, es auch gern zu sein. Aber das ist unser Ziel. Wir möchten Mitglieder haben, die es auch bleiben, gäbe es die Pflichtmitgliedschaft nicht. Daher können wir uns nicht auf der gesetzlichen Regelung ausruhen, sondern müssen und wollen unseren Mitgliedern jeden Tag aufs Neue beweisen, dass wir als Institution sehr viel für sie leisten. Und dabei liefert der NPO-Lehrgang des VMI wertvolles Handwerkszeug.

VM: Wieso fiel Ihre Wahl auf ein Weiterbildungsangebot des VMI?

KK: Unser ehemaliger Hauptgeschäftsführer schätzt das Weiterbildungsangebot des VMI sehr und hat es wiederholt in Anspruch genommen. Seine Schilderungen haben mich überzeugt. Ausserdem ist es

schwer, in Deutschland eine Fortbildung zu finden, die sich ebenfalls so speziell mit den Erfordernissen einer Nonprofit-Organisation beschäftigt. Oft erscheinen sie nur als Fussnote in Managementkursen.

Hella Hoppe (HH): Auch mir waren die Lehrgänge des VMI durch Empfehlungen früherer Absolventen seit Langem bekannt. Da ich mich berufsbegleitend im Bereich Verbandsmanagement weiterbilden wollte, habe ich zunächst den Intensiv-Lehrgang «Rechnungswesen und Controlling in NPO» absolviert. Dieser Intensiv-Lehrgang hat mich aus verschiedenen Gründen überzeugt: Zum einen stimmte die Zusammensetzung der Dozenten, die zu einer guten Vermittlung von theoretischem Fachwissen und Erfahrungswerten aus konkreten Fallstudien führte. Zudem wechselten sich Zeitblöcke mit Frontalunterricht und Gruppenarbeit ab. So konnten wir in persönlichen Gesprächen erlernte Sachverhalte auf unsere eigene Organisation übertragen und auf Zweckdienlichkeit «testen».

Industrie- und Handelskammer Stade (D)



Kirsten Kronberg
Magister Artium
Leitung Öffentlichkeitsarbeit

Diplom-Lehrgang XXVII

VM: Frau Hoppe, wieso haben Sie sich für die spezielle Form des Varianten-Diplom-Lehrgangs entschieden?

HH: Im ersten Intensiv-Lehrgang haben Teilnehmende, die sich bereits im Varianten-Diplom-Lehrgang

Verbands-/NPO-Management befanden, zufrieden von dessen Qualität berichtet. Positiv erkennbar war auch das informelle Netzwerk, das sich zwischen ihnen gebildet hatte. Der zu investierende Zeitaufwand für den Diplom-Lehrgang und der abgeleitete Nutzen schien mir in einem guten Verhältnis zu stehen. Entscheidend für die Wahl des Varianten-Diplom-Lehrgangs war letztlich dessen zeitliche Flexibilität. Mit Rücksicht auf meine drei kleinen Kinder konnte ich von Modul zu Modul über die Geschwindigkeit entscheiden, mit der ich den Diplom-Lehrgang absolvieren wollte. Letztendlich sind es aber doch nur 18 Monate.

VM: Herr Schnegg, was hat Sie dazu bewogen, nach dem Diplom-Lehrgang mit dem MBA fortzufahren?

Jean-Paul Schnegg (JS): Mein Ziel war schon von Beginn an, den MBA abzuschliessen. Mich haben dabei zwei Aspekte gereizt: Ich wollte erstens ein «fixfertiges Paket» absolvieren und zweitens neben meinem Fachhochschulabschluss auch einen Abschluss an einer Universität erwerben.

VM: Empfinden Sie es als Vorteil, dass Teilnehmende aus Deutschland, Österreich, Italien und der Schweiz an den Lehrgängen teilnehmen?

KK: Unbedingt! Schon rein menschlich ist es eine Bereicherung. Ausserdem gibt es durchaus auch kleine interkulturelle Unterschiede in der Art zu kommunizieren, zu lernen und sich mit Problemen auseinanderzusetzen. Wenn man offen ist, kann man dabei nur gewinnen.

Schweizerischer Evangelischer Kirchenbund, Bern



Hella Hoppe

Dr. rer. pol.,
Ökonomin

Leiterin Koordination
Bundesbehörden

Varianten-Diplom-Lehrgang

VM: Neben der kulturellen Vielfalt stammen Teilnehmende wie Dozierende auch aus verschiedensten Bereichen des Dritten Sektors. Wie haben Sie diese Zusammensetzung wahrgenommen?

JS: Für mich war es ein grosser Gewinn, dass das ganze Spektrum an Nonprofit-Organisationen vertreten war. In den Lehrgangswochen erhielt man vertiefte Einblicke in die Arbeitsweise und Herausforderungen anderer Organisationen. Dieser Austausch mit Führungskräften aus dem gesamten Dritten Sektor fand im Rahmen der kleineren Gruppe des MBA noch intensiver statt.

VM: In welchen Bereichen haben Sie von dieser Weiterbildung hauptsächlich profitiert?

KK: In ganz unterschiedlichen. Wichtig war es für mich beispielsweise zu lernen, wie ich das Ehrenamt

(Varianten-)Diplom-Lehrgang und Executive MBA

Der Diplom-Lehrgang befindet sich aktuell bereits in der 28. Durchführung und bildet nach wie vor das Kernstück des VMI-Weiterbildungsangebots. Neben den Präsenzmodulen verfassen die Teilnehmenden eine organisationsspezifische Diplomarbeit und absolvieren am Schluss eine 3-stündige Prüfung. Je nach individueller Präferenz lässt sich das Diplom auf zwei Wegen erwerben: Einerseits können vier aufeinander folgende Module innerhalb eines Jahres besucht oder andererseits fünf einzelne Module zeitlich frei gewählt werden. Der Executive MBA in NPO-Management baut auf dem Diplom-Lehrgang als erster Studienteil auf und bietet den Absolventinnen und Absolventen die Möglichkeit, ihr Studium weiter zu vertiefen.

besser motivieren, aktivieren und in die Entscheidungsfindung einbeziehen kann. Da in den deutschen IHKs oft Mitarbeiter beschäftigt sind, die schon sehr lange in dieser Institution arbeiten, hat es mich auch interessiert, mehr darüber zu erfahren, wie man sie in Change-Management-Prozessen mitnehmen kann.

In den IHKs hat sich in den letzten zehn bis 15 Jahren sehr viel gewandelt. Entsprechend müssen Strukturen und Prozesse immer wieder angepasst werden. Damit einher geht auch ein kultureller Wandel, ein Wandel im Selbstverständnis. Es ist eine anspruchsvolle Aufgabe, diesen Wandel zu vollziehen. Nach dem Lehrgang fühle ich mich dieser Aufgabe besser gewachsen und erkenne bestimmte Mechanismen schneller.

HH: Im Rahmen der Reorganisation der Geschäftsstelle des Schweizerischen Evangelischen Kirchenbunds SEK im Jahr 2012 wurde dem Anliegen einer verstärkten Beziehungspflege zu den Bundesbehörden auch in der Organisationsentwicklung Rechnung getragen. Neu wurde der Arbeitsbereich «Koordination Bundesbehörden» eingerichtet. Nach einer 18-monatigen Aufbauphase habe ich die Tätigkeiten und Erfahrungen des Arbeitsbereichs ausgewertet und auf Zielerreichung überprüft. Dabei konnte ich Erkenntnisse aus dem Bereich politisches Marketing einbeziehen und im Rahmen der VMI-Diplomarbeit reflektieren. Die Ergebnisse bildeten die Grundlage für die Strategie Bundesbehörden des Rats SEK.

JS: Im ersten Teil, dem Diplom-Lehrgang, konnte ich praktisch alle gelernten Inhalte in der Praxis einzu-eins umsetzen.

In den folgenden zwei MBA-Jahren war es insbesondere die Bereiche des Performance- und Human-Resources-Managements, die mir viele Erkenntnisse generierten. Ganz besonders haben mir die Gegensätze der Referenten gefallen. Es wurden verschiedene, teilweise auch extreme Denkweisen aufgezeigt. Ich konnte mich durch diese vielfältigen Inputs weiterentwickeln und sehe heute viele Themen in der Wirtschaft anders. So profitierte ich nicht nur in einzelnen Fachgebieten, sondern insgesamt von einer Horizonterweiterung.

VM: Ein wichtiger Bestandteil des MBA ist das Verfassen der Masterarbeit. Können Sie uns etwas über Ihr Thema erzählen?

JS: Der Titel meiner Arbeit lautete: «Auswahl bzw. Rekrutierung von Betreuungspersonal in Einrichtungen für Menschen mit geistiger Behinderung». Auf dieses Thema bin ich gekommen, nachdem ein langjähriger Mitarbeiter und Bewohner der Stiftung MBF folgende Aussage machte, nachdem wir zwei Angestellte entlassen mussten: «Ich habe nie verstanden, wieso du diese beiden Personen eingestellt hast.» Ich habe untersucht, inwieweit Menschen mit Behinderung in den Rekrutierungsprozess heute miteinbezogen werden und ob Unterschiede zwischen der Deutsch- und Westschweiz festgestellt werden können. Ich bin überzeugt, dass wir die Fähigkeiten von Menschen mit geistiger Behinderung für die effiziente und effektive Auswahl von Betreuungspersonal in Einrichtungen für Menschen mit geistiger Behinderung nutzen sollten.

Stiftung MBF, Fricktal



Jean-Paul Schnegg
Dipl. Ingenieur FH,
EMBA
Geschäftsleiter

Executive MBA IV

VM: Was sind Ihre weiteren Ziele nach dem MBA-Abschluss?

JS: Die Erkenntnisse aus der Masterarbeit wollen wir in der Praxis umsetzen. So wird beispielsweise die Unterstützte Kommunikation weiter ausgebaut, damit die Teilnahme am Rekrutierungsprozess nicht zu einer Alibiübung ausartet. Aber auch in weiteren Bereichen kann ich vom erworbenen Wissen viel profitieren und unser Management kontinuierlich verbessern.

VM: Was waren die herausfordernden Momente während Ihrer Ausbildung?

KK: Wenn man sich berufsbegleitend fortbildet, gehört schon Disziplin dazu, zwischen den Präsenzmodulen am Ball zu bleiben. An einem sonnigen Sommerwochenende an der Diplomarbeit zu arbeiten, fällt auch nicht immer leicht. Ich habe es mit der «Häppchentechnik» geschafft: kontinuierlich ein überschaubares Pensum abarbeiten. Geholfen hat mir der Kontakt zu anderen Kursteilnehmern. Wir haben uns gegenseitig motiviert und aufgebaut, wenn es mal einen Durchhänger gab. Die Präsenzmodule selbst habe ich dann immer als Motivationskick empfunden.

HH: Trotz der zeitlichen Flexibilität des Varianten-Diplom-Lehrgangs war die grösste Herausforderung, die einwöchigen Präsenzveranstaltungen trotz familiärer Verpflichtungen vollständig wahrnehmen zu können. Gleichzeitig waren die einzelnen Module wertvolle «Auszeiten», in denen man sich vertieft mit einzelnen Fachfragen zu Marketing, Rechnungslegung, Organisationsentwicklung und Qualitätssicherung beschäftigen und mit Dozierenden und Teilnehmenden austauschen konnte.

JS: Die Zeit während dem Diplom-Lehrgang war zwar neben Job und Alltag intensiv, für mich allerdings gut durchführbar. Für mich aber war die Zeit des dritten Studienteils die intensivste, in der neben den Kurswochen die Masterarbeit verfasst wurde. Den Aufwand habe ich unterschätzt und ich würde meine Themenstellung heute wohl anders angehen. Beispielsweise habe ich alle Interviews in der Deutsch- wie auch Westschweiz selbst geführt, was ein enorm grosser Aufwand bedeutete. Auch die Transkriptionen und Übersetzungen nahmen viel Zeit und Ressourcen in Anspruch. Allerdings ermöglichte mir der direkte, persönliche Austausch auch viele Einsichten, die auf einem anderen Weg nicht möglich gewesen wären. Dennoch würde ich im Nachhinein den Fragebogen wesentlich kürzer und präziser ausgestalten und zusätzlich eine EDV-Unterstützung miteinbeziehen. Um ein Maximum vom MBA zu profitieren, wäre es in meinen Augen deshalb sinnvoll, das Ar-

beitspensum auf 80-90 Prozent zu reduzieren oder aber regelmässig eine Woche am Stück frei zu nehmen, um sich vertieft mit der gelernten Materie zu beschäftigen.

VM: Wem würden Sie den Diplom-Lehrgang bzw. den MBA weiterempfehlen?

HH: All jenen, die sich im Bereich der NPO in Richtung Führungsfunktion sowohl im Haupt- als auch im Ehrenamt fortbilden möchten, empfehle ich den Diplom-Lehrgang Verbandsmanagement. Erfreulich ist, dass ich aus den reformierten Landeskirchen bereits einzelnen Teilnehmenden begegnet bin. Als Zielgruppe sehe ich auch qualifizierte Frauen, die sich nach der Kleinkindphase beruflich weiterentwickeln wollen und von den zeitlich flexiblen Weiterbildungselementen des Varianten-Diplom-Lehrgangs profitieren können.

KK: Ich empfehle ihn besonders Mitarbeitern von Nonprofit-Organisationen, die sich durch äusserer Umstände im Wandel befinden oder sich wandeln wollen. Ausserdem kann der Lehrgang gerade in Krisen sehr hilfreich sein, auch wenn man vielleicht das Gefühl hat, dazu in dieser Situation gar keine Zeit zu haben. Aber die spart man mit einem guten Rüstzeug später wieder ein! Abgesehen davon lohnt sich der Lehrgang für jeden, der sich systematischer mit dem Thema Management auseinandersetzen möchte und an die Grenzen seines Bauchgeföhls kommt, etwa weil er einen Studienhintergrund hat, zu dem die Vermittlung von Managementkenntnissen nicht gehört hat.

JS: Den Diplom-Lehrgang würde ich jeder Führungskraft im NPO-Sektor empfehlen, da das Gelernte unmittelbar in der Organisation angewendet werden kann. Die Themenbereiche des universitären Abschlusses Executive MBA in NPO-Management gestalten sich wesentlich breiter und bieten insbesondere auch in wissenschaftlicher Hinsicht ein grosses Entwicklungspotenzial. Wer sein Wissen in diesem Gebiet ausbauen möchte, profitiert viel von dieser Weiterbildung.