



## Management in Nonprofit-Organisationen

**Peter Schwarz: Organisation in Nonprofit-Organisationen. Grundlagen, Strukturen**  
Haupt Verlag, Bern/Stuttgart/Wien. 2005. 397 S., CHF 68.00.  
ISBN: 3-258-06885-2

**Peter Schwarz: Management-Prozesse und –systeme in Nonprofit-Organisationen. Entscheidung, Steuerung/Planung, Kontrolle**  
Haupt Verlag, Bern/Stuttgart/Wien. 2006. 439 Seiten, CHF 68.00.  
ISBN-10: 3-258-06901-8

Peter Schwarz muss als Fachmann nicht mehr näher vorgestellt werden; er stellt seine Kompetenz in Fragen des Managements von Nonprofit-Organisationen (NPO) schon seit Jahrzehnten unter Beweis. Nun hat er seinen Klassiker „Management in Nonprofit-Organisationen“ von 1996 neu bearbeitet, ergänzt und auf zwei Bände aufgeteilt. Aus den 622 Seiten sind nun imposante 836 Seiten geworden. Damit ist auch gleich gesagt, dass wohl kaum jemand die beiden Bände systematisch von A bis Z lesen wird. Dies liegt auch nicht in der Absicht des Autors, der schon sein früheres Buch als „Nachschlagewerk“ bezeichnet hat. Entweder man beginnt in einem Band zu blättern und lässt sich dann von einem Thema zur Lektüre verführen oder man sucht zu einer in der eigenen Organisation gerade aktuellen Fragestellung mit Hilfe von Inhaltsverzeichnis und/oder Sachregister die entsprechenden Textstellen.

Peter Schwarz verbindet in beiden Bänden wiederum Theorie (z. T. in speziellen „Theoriefenstern“) und Praxis und bietet so sowohl Studierenden als auch Praktikern einen Zugang zur Materie. Wer als Praktiker allerdings erst beginnt, sich mit NPO näher zu beschäftigen, sei das beruflich oder als Mitglied in einem ehrenamtlichen Trägerschaftsorgan, der dürfte durch die Fülle des Stoffes eher überfordert sein. Hier empfiehlt sich als Einstieg immer noch das knappe Bändchen desselben Autors „Management-Brevier für Nonprofit-Organisationen“ (2. Aufl. 2001). Wer andererseits schon gewisse Grundkenntnisse besitzt, sollte sich diese beiden Bände beschaffen, um bei Bedarf auf sie zurückgreifen zu können. Aber auch ohne „Not“ lohnt es sich, ab und zu wieder einmal ein Kapitel herauszugreifen und die eigenen Erfahrungen vor dem systematischen Hintergrund der Management-Lehre von Schwarz kritisch zu analysieren (und wenn nötig Massnahmen zu ergreifen!).

Wer mit dem Aufbau einer Organisation oder aber mit einer Reorganisation (z. B. im Rahmen einer Statutenrevision) zu tun hat, sollte unbedingt den ersten Band zur Hand nehmen. Abgesehen von einer Einleitung zum Wesen von NPO wird dort ausführlich über Strukturen gesprochen, wobei häufig verschiedene Varianten mit ihren Vor- und Nachteilen vorgestellt werden. Wie immer bei Schwarz spielt eine saubere Rollenteilung einerseits zwischen den verschiedenen Verbandsorganen, andererseits zwischen der NPO-Trägerschaft und den angestellten Profis eine ganz zentrale Rolle. Jede Praktikerin und jeder Praktiker weiss, dass hier einer der häufigsten Konfliktgründe liegt.

Der zweite Band stellt die Prozesse, die in NPO ablaufen, ins Zentrum. Er ist stärker theorieorientiert und erschliesst sich weniger geübten Leserinnen und Lesern mindestens zu Beginn nicht ganz so leicht. Wer sich aber ein wenig einliest oder gezielt nach Ausführungen zu bestimmten Themen sucht (z. B. Methoden zur Informationsgewinnung über die eigene NPO oder Gestaltung eines Leitbild- oder eines Reorganisationsprozesses), findet wertvolle Erkenntnisse und in der Praxis umsetzbare Anregungen. Zahlreiche Grafiken und Tabellen erleichtern das Verständnis des Textes.

Rezensent: Dr. Jürg Rohner, NonproCons

### Für Sie gelesen Nr. 5:

- Handbuch der Nonprofit Organisation „Strukturen und Management“
- Gutes besser tun, Corporate Governance in Nonprofit-Organisationen