

Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 1/16

Markus Gmür

Rollen des Ehrenamts in Schweizer Hilfswerken

Verbands-Management, 42. Jahrgang, Ausgabe 1 (2016), S. 11-17.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)
Universität Freiburg/CH (www.vmi.ch)
Redaktion: Remo Aeschbacher
Layout: Remo Aeschbacher / Paulusdruckerei, Freiburg/CH
Fotomaterial: Sandra Mumprecht zum Thema „Ressourcen“
ISBN: 3-909437-45-1
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.



**UNI
FR**
UNIVERSITÉ DE FRIBOURG
UNIVERSITÄT FREIBURG

Forschungsbeitrag

Rollen des Ehrenamts in Schweizer Hilfswerken

Markus Gmür

Ehrenamtliche Leitungsgremien sind tragende Säulen jeder Nonprofit-Organisation. Sie erfüllen ein breites Spektrum von Funktionen. Im vorliegenden Beitrag wird gezeigt, dass die ehrenamtliche Leitung heute bei einer durchschnittlichen Anzahl von 8,5 Mitgliedern im Leitungsgremium zu 48 % Aufgaben im Rahmen des Leistungsauftrags, zu 12 % im Fundraising und zu 40 % in der sonstigen Administration abdeckt. Untersucht wurde ausserdem die Bedeutung verschiedener Auswahlkriterien bei der Nachbesetzung und Vergütungsregelungen im Ehrenamt. Neben der Organisationsgrösse können der Finanzierungsmix – und hier insbesondere der Grad der Spendenabhängigkeit eines Hilfswerks – Unterschiede in der Ehrenamtspraxis erklären. Die Ergebnisse zeigen aber auch, dass es wohl keine einzig optimale Konstellation gibt, sondern eine Vielzahl möglicher Ausgestaltungen.

Vereinsvorstände und Stiftungsräte sind als ehrenamtliche Leitungsorgane Teil des Leitungssubsystems in Nonprofit-Organisationen.¹ Abgesehen davon, dass sie im Rahmen ihres Mandats die oberste Weisungsbefugnis besitzen, ist die Ausgestaltung ihrer Strukturen und Aufgaben nicht gesetzlich determiniert, sondern in jeder Organisation frei gestaltbar. Einschränkungen ergeben sich allenfalls, wo eine Organisation einen öffentlichen Leistungsauftrag erfüllt oder sich einer Akkreditierung unterwirft.² In der Managementlehre sind dem ehrenamtlichen Leitungsorgan mehrere Funktionen zugeordnet, die es allein oder gegebenenfalls delegiert an eine hauptamtliche Geschäftsführung wahrnimmt:³

- ♦ **Politische Funktion:** Eine NPO ist auf ein Netzwerk mit vielfältigen Kontakten zu den verschiedenen Bezugsgruppen angewiesen. Erfolgskritischen Interessen ausreichend Geltung zu verschaffen und Konflikte zwischen den Interessen auszugleichen, ist dabei die zentrale Herausforderung.
- ♦ **Strategische Funktion:** Diese Funktion besteht darin, Ziele zu entwickeln und in der Organisation zu verankern. Die Zukunft der Organisation soll über Leistungsangebote gesichert werden, die sich über Mitgliederbeiträge, Leistungsentgelte oder Unterstützungsbeiträge von privaten Spendenden oder die öffentliche Hand finanzieren lassen. Die politische und die strategische Funktion tragen der Ressourcenabhängigkeit der Organisation Rechnung.⁴
- ♦ **Überwachungsfunktion:** Es gilt sicherzustellen, dass die Organisation und ihre Vertretenden in Übereinstimmung mit der Stiftungsurkunde bzw. den Vereinsstatuten und Mitgliederentscheidungen handeln und die Normen und Werte der Organisation zum Ausdruck bringen. Diese Funktion ist insbesondere aus institutionenökonomischer Perspektive wichtig, die von der misstrauischen Annahme ausgeht, dass Individuen prioritär und opportunistisch ihre eigenen Ziele und Interessen verfolgen.⁵ In grösseren NPO mit einem hohen Professionalisierungsgrad richtet sich das Misstrauen gegen eine Tendenz im Hauptamt, sich vor allem auf Effektivität und Effizienz, aber zu wenig auf die ideellen Ziele und Werte der Organisation auszurichten. Die Überwachungsfunktion wird über Rekrutierungsentscheidungen und weitere HRM-Massnahmen, wie Stellendefinitionen und Leistungsvereinbarungen, das Feedback- und Anreizsystem wahrgenommen.
- ♦ **Selbststeuerungsfunktion:** Sie umfasst alle Massnahmen, mit denen sichergestellt wird, dass das Gremium die anderen drei Funktionen kompetent auszuführen vermag: Das Leitungsgremium soll nach persönlichen Merkmalen (z. B. Alter, Geschlecht, Sprache) und aufgabenbezogenen Kompetenzen (z. B. Führungs- und Projekterfahrung, Kompetenzen in Rechnungslegung oder Fundraising) möglichst vollständig und ausgewogen besetzt sein.

Es soll seine Aufgaben in strukturierter und transparenter Weise ausführen und von Zeit zu Zeit evaluieren; seine Mitglieder sollen stets ausreichend informiert sein und jedes nach seinen Fähigkeiten und alle zusammen gemeinschaftlich mitwirken.

Während die politische Funktion den Aufbau eines möglichst grossen Gremiums nahelegt, können die übrigen drei Funktionen auch über einen kleinen, professionalisierten Vorstand oder Stiftungsrat erfüllt werden.

Empirische Forschung zum Ehrenamt

Wie die Studie von Iecovich (2004) am Beispiel israelischer Hilfswerke gezeigt hat, gibt es gerade mit Blick auf die politische Funktion in grösseren NPO durchaus divergierende Ansichten darüber, wie stark diese Funktion in Händen des Ehrenamts verbleiben sollte. Während die befragten Ehrenamtlichen für sich in Anspruch nahmen, hier eine wichtige Rolle zu spielen, sahen die hauptamtlichen Führungskräfte die Verantwortung eher auf ihrer eigenen Seite. O'Regan & Oster (2005) kommen zudem in ihrer Analyse über NPO in der Stadt New York zum Schluss, dass das hauptamtliche Management dazu neigt, die Ehrenamtlichen auf Aufgaben im Fundraising zu verpflichten, um sie von einer zu starken Wahrnehmung der Überwachungsfunktion abzuhalten.

Während die Boards nordamerikanischer Hilfswerke in der Regel 20 bis 40 Mitglieder zählen, liegt die Zahl in den Schweizer NPO heute überwiegend bei nur 5 bis 10 Mitgliedern. Hier haben weniger als 5 % der Hilfswerke mehr als 20 Mitglieder, wie der nachfolgende statistische Überblick zeigen wird. Diese Zahl hat sich in den letzten Jahrzehnten kontinuierlich reduziert. Der wesentliche Grund liegt wohl darin, dass eine zunehmende Zahl von Organisationen dem Ziel der Professionalisierung in der Steuerung gegenüber der politischen Legitimierung ein höheres Gewicht zuordnet.

In den Hilfswerken der hier präsentierten Studie liegt der Mittelwert bei 8,5, der Median sogar nur bei 7 Personen. Eine Studie in lokalen Sektionen des YMCA an der amerikanischen Ostküste⁶ berichtet hingegen einen Mittelwert von 23, eine Untersuchung in 123 grossen und mittelgrossen Hilfswerken in New York⁷ sogar von 28 Mitgliedern. Diese Unterschiede erklären sich vor allem durch die

unterschiedliche Bedeutung des Fundraising im Rahmen des Aufgabenspektrums. Gemäss der zuletzt erwähnten Untersuchung gibt es in 62 % der Boards einen eigenen Fundraising-Ausschuss, dem dann im Durchschnitt 25 Mitglieder angehören.

Die Struktur und Gliederung ehrenamtlicher Leitungsorgane wurde in der internationalen Forschungslandschaft bislang kaum thematisiert.⁸ Dagegen wurde die personelle Zusammensetzung sowohl in wissenschaftlichen Studien untersucht, als auch in Governance-Codes geregelt. Nordamerikanische Studien haben die Bedeutung von Diversität in ethnischer Hinsicht⁹, in Bezug auf Alter und Geschlecht sowie auf den fachlichen Hintergrund¹⁰ gezeigt. Im deutschsprachigen Raum legen Studienergebnisse aus dem Sportbereich ebenfalls nahe, dass eine Repräsentation von Frauen im Vereinsvorstand mit einer besseren Zielerreichung einhergeht.¹¹ Somit lässt sich auch betriebswirtschaftlich legitimieren, dass Governance-Codes oder Akkreditierungsrichtlinien häufig eine Repräsentativität des Leitungsgremiums nach Geschlecht und Alter einfordern; häufiger auch noch fach- und managementbezogene Erfahrungen.¹² Allzu offensichtliche Interessenverflechtungen durch die Vertretung von Politikern, kommerziellen Unternehmen oder grossen Geldgebern werden hierzulande eher kritisch beurteilt. Für nordamerikanische Hilfswerke haben Callen et al. (2003) hingegen empirisch gezeigt, dass im Durchschnitt 26 % der Mitglieder in den Leitungsgremien grosse Geldgeber repräsentieren, 18 % aus Gründen der Prominenz rekrutiert wurden und 37 % aufgrund spezifischer fachlicher Kompetenzen – letztere insbesondere für die finanzwirtschaftlichen Aufgaben oder für die interne Revision.

Vor diesem Hintergrund wird nun gezeigt, welche Ausprägungen in der Praxis Schweizer Hilfswerke zu beobachten sind und wie sich Abweichungen von vorherrschenden Konstellationen allenfalls erklären lassen. Die vorliegende Studie konzentriert sich auf spendensammelnde Organisationen, die das Gütesiegel der Stiftung Zewo tragen.¹³ Der Fokus wird (1) auf das Aufgabenspektrum der ehrenamtlichen Leitung gerichtet, (2) auf die Grösse und die personelle Zusammensetzung des Gremiums, (3) auf den Einfluss gegenüber dem hauptamtlichen Management und (4) auf die Regelungen zur Vergütung ehrenamtlicher Funktionen.

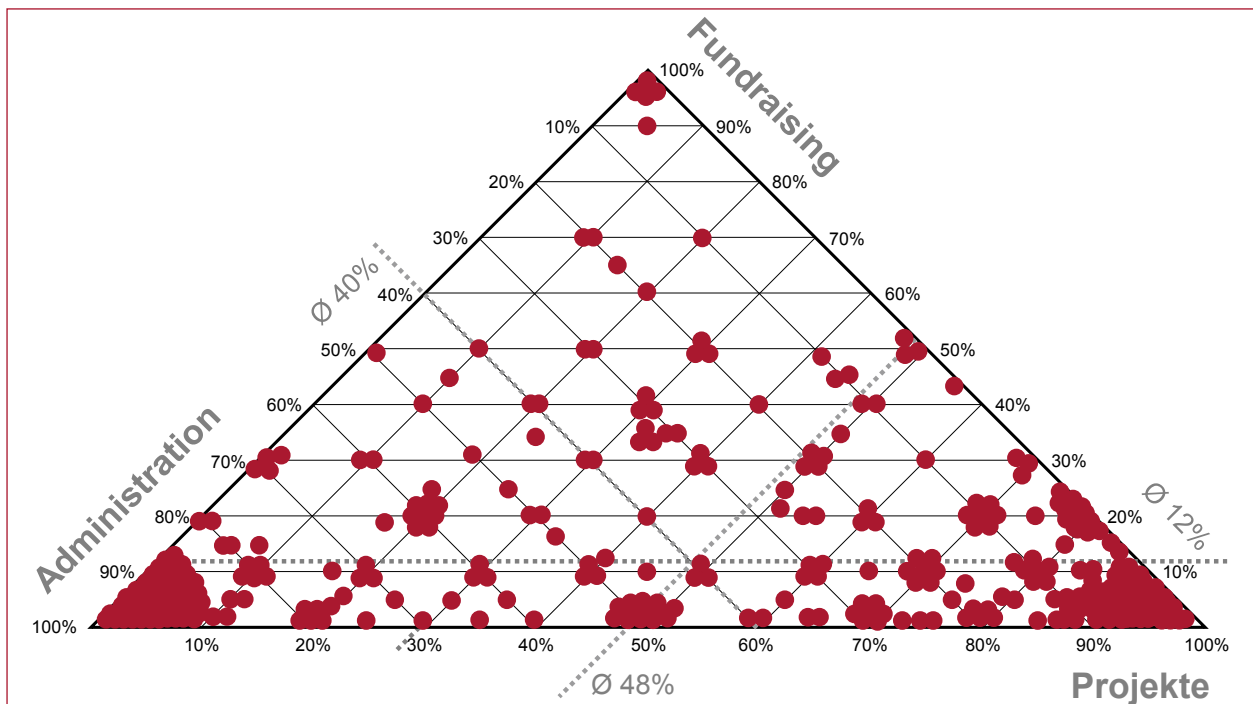


Abbildung 1: Aufgabengliederung in ehrenamtlichen Gremien

Befragung zum Ehrenamt in Schweizer Hilfswerken

Im Rahmen der jährlichen Spendenstatistik¹⁴ erhebt die Stiftung Zewo bei den rund 500 von ihr zertifizierten Hilfswerken Daten zu den finanziellen und personellen Ressourcen, die während des abgelaufenen Kalenderjahres eingeworben wurden. Das schliesst den Umfang und das inhaltliche Profil ehrenamtlicher Leistungen mit ein. An der Befragung vom Sommer 2014, die sich auf das Geschäftsjahr 2013 bezieht, nahmen 366 Organisationen teil. Im selben Jahr wurde von der Zewo auch eine Befragung zur Kostenstruktur und Fundraising-Effizienz durchgeführt¹⁵, in der u. a. Fragen zu den ehrenamtlichen Fundraising-Aktivitäten gestellt wurden. 372 Organisationen beteiligten sich an dieser Studie. Schliesslich diente als dritte Datenquelle eine Befragung der Zewo aus dem Jahr 2012 zur Vergütungspraxis für die haupt- und ehrenamtliche Leitung (Referenzjahr 2011)¹⁶, an der sich 322 Organisationen beteiligten. Dieser Studie wurden Angaben zu Zusammensetzung, Einflussmöglichkeiten und Vergütungsstrukturen des ehrenamtlichen Leitungsgremiums entnommen. Da nicht immer alle Fragebögen vollständig ausgefüllt wurden, beruhen die nachfolgenden statistischen Aussagen zumeist nur auf einem Teil der Organisationen, wobei mittlere

und grössere Organisationen gegenüber solchen mit jährlichen Einnahmen von unter 1,0 Mio. CHF deutlich überrepräsentiert sind.

Das Aufgabenspektrum von Vorständen und Stiftungsräten

Befragt danach, wie sich die Aufgaben der Ehrenamtlichen verteilen, geben die Hilfswerke an, dass sich durchschnittlich 48 % der Zeit auf die Projektarbeit, 12 % auf das Fundraising und die verbleibenden 40 % auf sonstige Administrationsaufgaben verteilen. Die Unterschiede zwischen den Organisationen sind beträchtlich, wie das Abbildung 1 zeigt.

Jeder rote Punkt in der Abbildung steht für eine Organisation, und anhand der Skalen an den Seiten des Dreiecks lassen sich die Aufgabenanteile ablesen. So steht die untere Dreieckseite für den Aufgabenanteil der Projekte, der von links nach rechts zunimmt. Die gepunkteten Linien zeigen an, in welche Richtungen die Prozentwerte zu lesen sind, und sie markieren die Durchschnittswerte. In den äusseren Ecken findet man die Organisationen, in denen das Gremium nur eine einzige Funktion hat. Je weiter man sich zur Mitte hinbewegt, umso vielfältiger ist die Aufgabenzuweisung.

Nach Themenbereichen gegliedert, fallen Hilfswerke, die in der humanitären Auslandshilfe und



Entwicklungsarbeit tätig sind, mit einem Fundraising-Anteil von über 19 % der ehrenamtlichen Tätigkeit gegenüber den im Inland tätigen Gesundheits- und sozialen Organisationen mit weniger als 10 % auf. Nur 9 % der Organisationen arbeiten grundsätzlich mit einer Ressortverteilung; weitere 4 % gaben an, dies teilweise zu tun. In knapp der Hälfte der Hilfswerke sieht sich die ehrenamtliche Leitung als für das Fundraising zuständig. 15 % haben einen eigenen Ausschuss für Fundraising und weitere 7 % ein vergleichbares Gremium gebildet. In 8 % der Leitungsgremien verfügt mindestens ein Mitglied über eine ausgewiesene Fundraising-Expertise.

Die Aufgabenschwerpunkte im Ehrenamt hängen (im Einklang mit der Theorie der Ressourcenabhängigkeit) mit dem Grad der Spendenabhängigkeit zusammen: Je höher der Anteil der Spenden an den Gesamteinnahmen ist, umso höher ist auch der Anteil der Fundraising-Aufgaben (Pearson's $r = +,32$). Weitgehend unabhängig davon nehmen diese in kleineren Organisationen auch mehr Raum ein als in den grösseren Hilfswerken ($r = -,27$ unkontrolliert und $r = -,16$ unter Kontrolle des Spendenanteils).

Grösse und Zusammensetzung der ehrenamtlichen Leitungsgremien

Das Leitungsgremium an der Spitze eines Schweizer Hilfswerks hat im Durchschnitt 8,5 Mitglieder (Median: 7 Mitglieder). In der Vergütungsstudie der Zewo (2012) wurde ermittelt, dass die Präsidentinnen und Präsidenten im Durchschnitt 210 Stunden pro Jahr für

ihr Ehrenamt einsetzen, die übrigen Mitglieder 70 Stunden (Mediane: 112 bzw. 40 Stunden). Am Beispiel der ehrenamtlichen Präsidentschaft lässt sich zeigen, wie gross die Varianz um die Mittelwerte ist: Während ein Viertel weniger als 50 Stunden einsetzt, übersteigt er bei einem weiteren Viertel 250 Stunden jährlich. Der Stundeneinsatz korreliert nicht nur mit der Grösse des Hilfswerks (Pearson's $r = +,15$), sondern auch mit dem Grad seiner Spendenabhängigkeit ($r = +,14$).

Über den ganzen Sektor hinweg sind Frauen im Ehrenamt mit einem Anteil von 40 % vertreten. Ihr Anteil nimmt mit der Organisationsgrösse ab. Während er bei den kleinen Hilfswerken mit Gesamteinnahmen unter 1,0 Mio. CHF fast 48 % beträgt, erreicht er bei den grossen Hilfswerken mit über 10,0 Mio. CHF gerade einen Drittel der Positionen.

Bei der Neubesetzung von Ehrenämtern lassen sich drei Hauptfaktoren bei der Wahl neuer Mitglieder unterscheiden. Sie wurden faktoranalytisch aus der Vergütungsstudie ermittelt, in der die Befragten aus einer Liste von zwölf Einzelkriterien angeben sollten, welche Bedeutung sie bei der Nachbesetzung von Ehrenamtspositionen in ihrer Organisation spielten:

- ♦ *Individuelle Fähigkeiten und Qualitäten*, insbesondere Führungs- und Fachkompetenzen, aber auch persönliche Unabhängigkeit und ausreichend freie Zeit (Durchschnitt: 0,70 auf einer Skala von 0 bis 1).
- ♦ *Politische Vernetzung* mit dem Ziel, dass alle wichtigen privaten oder öffentlichen Bezugsgruppen im

Gremium repräsentiert sind oder Personen mit öffentlicher Ausstrahlungswirkung gewonnen werden (Durchschnitt: 0,55).

- ♦ *Durchmischung und Ausgewogenheit* im Gremium unter persönlichen, sprachlichen oder regionalen Gesichtspunkten (Durchschnitt: 0,54).

Grössere Hilfswerke stellen generell höhere Anforderungen als kleinere, insbesondere beim letzten Kriterium der Durchmischung und Ausgewogenheit. Unterschiede zeigen sich auch im Zusammenhang mit dem Finanzierungsmix: Die Vernetzung wird in Hilfswerken, die sich eher über öffentliche Gelder finanzieren, höher bewertet als in überwiegend spendenfinanzierten NPO. Schliesslich ist auch erkennbar, dass das Bemühen um Durchmischung und Ausgewogenheit zu einer überdurchschnittlichen Mitgliederzahl führt.

Der Einfluss gegenüber dem hauptamtlichen Management

Die Einflussverteilung zwischen ehrenamtlicher Leitung und hauptamtlichem Management wurde im Rahmen der Vergütungsstudie anhand von sieben Indikatoren auf einer fünfstufigen Skala erfasst (vgl. Tabelle 1).¹⁷ Das hellrot unterlegte Feld zeigt jeweils die Lage des Medians an. Am ehesten dominiert das Ehrenamt bei Grundsatzentscheidungen. Sehr unterschiedlich werden die Repräsentationsaufgaben zugeordnet. Anders als in nordamerikanischen Hilfswerken zeigt sich auch in dieser Auswertung, dass Fundraising-Aufgaben eher hauptamtlich abgedeckt werden. Dies gilt auch für Entscheidungen der Mitarbeitenden und das operative Tagesgeschäft, erstaunt da aber weniger.

Stellt man die Stellung des Ehrenamts dem Aufgabenspektrum gegenüber, so zeigt sich, dass ein höherer Einfluss vor allem mit seiner Mittelbeschaffungsrolle verknüpft ist. Vorstände und Stiftungsräte, die eher projektbezogene oder sonstige administrative Aufgaben haben, sind dem Hauptamt gegenüber weniger einflussreich. Das deckt sich wiederum mit der Theorie der Ressourcenabhängigkeit, wonach einflussreich ist, wer erfolgskritische Ressourcen kontrolliert oder zumindest mitsteuert.¹⁸ Der relative Einfluss des Ehrenamts nimmt umgekehrt proportional zur Organisationsgrösse stark ab: Je grösser ein Hilfswerk ist, umso stärker dominiert das Hauptamt. Der Zusammenhang ist im operativen Tagesgeschäft am stärksten ($r = ,59$) und bei den Grundsatzentscheidungen am schwächsten ($r = ,12$).

Im Weiteren ist der Einfluss des Ehrenamts in Hilfswerken, die stark spendenabhängig sind, grösser als in den NPO, die sich stärker über öffentliche Gelder finanzieren. Unabhängig von diesen beiden Faktoren zeigt sich ausserdem, dass in den Hilfswerken der humanitären Auslandshilfe und Entwicklungszusammenarbeit das Ehrenamt eine schwächere Position hat als in den im Inland tätigen Hilfswerken in den Bereichen Soziales und Gesundheit.

Vergütungsregelungen für das Ehrenamt

Die Vergütung ehrenamtlicher Funktionen in Zewozertifizierten Hilfswerken war Gegenstand einer eigenen Studie unter dem Titel «Vergütung von Vorstand, Stiftungsrat und Geschäftsleitung in Schweizer Hilfs-

	nur beim Ehrenamt	eher beim Ehrenamt	gleich verteilt	eher beim Hauptamt	nur beim Hauptamt
Wichtige Entscheidungen generell	30 %	31 %	31 %	8 %	–
Wichtige Entscheidungen zum Leistungsprogramm	17 %	26 %	31 %	23 %	3 %
Repräsentation gegenüber Politik und Medien	7 %	17 %	41 %	27 %	8 %
Repräsentation ggü. Mitgliedern oder Geldgebern	5 %	10 %	41 %	35 %	9 %
Fundraising-Aktivitäten	7 %	8 %	24 %	44 %	17 %
Mitarbeiterentscheidungen (Bsp. Trennungen)	7 %	5 %	14 %	25 %	49 %
Operatives Tagesgeschäft	3 %	2 %	6 %	29 %	60 %

Tabelle 1: Aufgabenverteilung zwischen Hauptamt und Ehrenamt, N = 288

werken» (2012) auf Basis von Daten aus dem Jahr 2011. Vorauszuschicken ist, dass die Zewo-Standards den Grundsatz enthalten, dass eine ehrenamtliche Leistung bis zu einem gewissen Umfang ohne Entgelt erbracht werden soll. In 58 % der Organisationen erhielten die Präsident(inn)en des Vorstands oder Stiftungsrats keine Vergütung, in den verbleibenden Organisationen einen mittleren Betrag von 3000 CHF jährlich (Median).¹⁹ Bei den anderen Mitgliedern von Vorstand oder Stiftungsrat sahen 66 % der Organisationen keine Vergütung vor, die übrigen einen mittleren Betrag von 710 CHF jährlich. Pro geleistete Stunde im Ehrenamt entsprach dies einer Vergütung von rund 25 CHF im Mittel. Wiederum zeigt sich ein deutlicher Zusammenhang zur Organisationsgrösse: Je höher der finanzielle Ertrag eines Hilfswerks ist, umso wahrscheinlicher und höher ist eine Vergütung.

Fazit

Die in dieser Studie präsentierten Zahlen zur ehrenamtlichen Leitung in Hilfswerken zeigen ein Durchschnittsbild, an dem sich NPO in der Ausgestaltung ihrer eigenen Strukturen orientieren können. Sie zeigen aber noch mehr, wie gross die Vielfalt der Gestaltungsmöglichkeiten ist und wie unterschiedlich sich die Konstellation von einem Hilfswerk zum nächsten darbietet. Trotz einer zunehmenden Regulierung sind die Freiheitsgrade offensichtlich noch gross, und es gibt keinen Selektionsdruck, der dazu führen würde, dass sich einige wenige Muster durchsetzen würden.

Fussnoten

- ¹ Zum Überblick vgl. Schwarz, 2005, Kapitel 3.4 «Das Leitungssystem».
- ² Vgl. zum Überblick Gmür & Bächtold, 2009, S. 22.
- ³ In Anlehnung an das empirisch validierte BASQ-Konzept von Jackson & Holland, 1998.
- ⁴ Vgl. dazu Pfeffer & Salancik, 1978.
- ⁵ Vgl. insbesondere die Principal-Agenten-Theorie nach Fama & Jensen, 1983.
- ⁶ Siciliano, 1996.
- ⁷ Callen et al., 2003.
- ⁸ In den Veröffentlichungen zum Freiburger Management-Modell nimmt es traditionell eine wichtige Stellung ein (Schwarz, 2005).
- ⁹ Bradshaw & Fredette, 2013.
- ¹⁰ Siciliano, 1996.
- ¹¹ Für Deutschland Wicker et al., 2012, und für die Schweiz Gmür et al., 2012.



ON von Wilkhahn setzt mit der weltweit patentierten Trimension neue Massstäbe in Form und Funktion. Er fördert aktiv die Bewegungen des Körpers beim Sitzen und steigert so nachweislich das Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit während der Arbeit.

Wilkhahn

Das Wichtigste in Kürze

Ein ehrenamtliches Leitungsgremium übernimmt zu 48 % Projektaufgaben, zu 12 % im Fundraising und zu 40 % in der sonstigen Administration. Je höher der Grad der Spendenabhängigkeit eines Hilfswerks ist, desto höher ist auch der Anteil Fundraisingausgaben. Bei der Nachbesetzung von Ehrenamtspositionen spielen sowohl individuelle Fähigkeiten als auch die politische Vernetzung sowie die Gremienausgewogenheit eine Rolle, wobei letzteres mit höheren Subventionen wichtiger ist und mit zunehmender Grösse die politische Vernetzung eher überdurchschnittlich gewichtet wird. Der Einfluss des Ehrenamts nimmt mit höherer Spendenabhängigkeit zu, wobei das Hauptamt mit zunehmender Grösse dominanter wird. In 58 % der befragten Organisationen erhalten die Vorstands- oder Ratsvorsitzenden keine Vergütung, bei den restlichen im Mittel einen Betrag von jährlich 3000 CHF (Median).

¹² Gmür & Bächtold, 2009.

¹³ www.zewo.ch.

¹⁴ Vgl. dazu die publizierte Spendenstatistik (Zewo, 2014).

¹⁵ Zewo, 2015.

¹⁶ Zewo, 2012.

¹⁷ Das Ergebnis ist weitgehend deckungsgleich zu einer Verbändestudie aus dem Jahr 2010, die sich über ein breiteres Sample im Schweizer NPO-Sektor erstreckte (Gmür, 2014).

¹⁸ Pfeffer & Salancik, 1978.

¹⁹ Davon ausgenommen waren Spesenentschädigungen und in Einzelfällen bezahlte Mandate.

Gmür, M., Wolf, M. & Schafer, J. (2012). Professionelles Management und Zielerreichung im Verein: Eine empirische Studie in Schweizer Sportvereinen. *Verbands-Management*, 38(1), S. 16-27.

Iecovich, E. (2004). Responsibilities and Roles of Boards in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 15(1), S. 5-24.

Jackson, D. K. & Holland, T. P. (1998). Measuring the Effectiveness of Nonprofit Boards. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 27(2), S. 159-182.

O'Regan, K. & Oster, S. M. (2005). Does the Structure and Composition of the Board Matter? The Case of Nonprofit Organizations. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 21(1), S. 205-227.

Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations*. New York: Harper & Row.

Schwarz, P. (2005). *Organisation in Nonprofit-Organisationen: Strukturen, Prozesse*. Bern: Haupt.

Siciliano, J. I. (1996). The Relationship of Board Member Diversity to Organizational Performance. *Journal of Business Ethics*, 15(2), S. 1313-1320.

Wicker, P., Breuer, C. & von Hanau, T. (2012). Gender Effects on Organizational Problems: Evidence from Non-Profit Sports Clubs in Germany. *Sex Roles*, 66(1-2), S. 105-116.

Zewo (Hrsg.) (2012). *Vergütung von Vorstand, Stiftungsrat und Geschäftsleitung in Schweizer Hilfswerken*. Zürich.

Zewo (Hrsg.) (2014). Zum siebten Mal mehr Spenden für Hilfswerke. *Zewoforum* 3/2014.

Zewo (Hrsg.) (2015). Kennzahlen und Benchmarks für gemeinnützige Nonprofit-Organisationen. *Zewo-Schriften* 1/2015. Zürich.

Literatur

Bradshaw, P. & Fredette, C. (2013). Determinants of the Range of Ethnocultural Diversity on Nonprofit Boards: A Study of Large Canadian Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(6), S. 1111-1133.

Callen, J. L., Klein, A. & Tinkelman, D. (2003). Board Composition, Committees, and Organizational Efficiency: The Case of Nonprofits. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32(4), S. 493-520.

Fama, E. F. & Jensen, M. (1983). Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, 26(4), S. 301-325.

Gmür, M. (2014). Die Verteilung von Macht und Einfluss in Verbänden. *Verbands-Management*, 40(1), S. 25-33.

Gmür, M. & Bächtold, S. (2009). Einfluss der Leitungsstrukturen auf den Erfolg von NPO. *Verbands-Management*, 35(2), S. 16-27.

Der Autor



Markus Gmür/markus.gmuer@vmi.ch

Prof. Dr. Markus Gmür ist seit Oktober 2008 Direktor Forschung des Instituts für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI), Inhaber des Lehrstuhls für NPO-Management sowie akademischer Leiter des Executive MBA für NPO-Management an der Universität Freiburg/CH. Seit 2015 ist er ausserdem Vize-Rektor der Universität Freiburg/CH für die Bereiche Weiterbildung, Alumni und Fundraising.