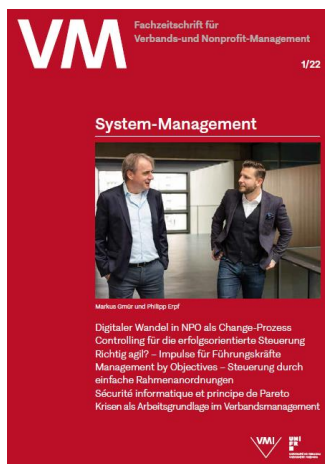


# Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 1/22

Markus Gmür

## **Krisen als Arbeitsgrundlage im Verbandsmanagement**

Verbands-Management, 48. Jahrgang, Ausgabe 1 (2022), S. 46-54.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)  
Universität Freiburg/CH ([www.vmi.ch](http://www.vmi.ch))  
Redaktion: Luisa Wagenhöfer  
Layout: Luisa Wagenhöfer / media f SA  
Fotomaterial: Thema «Grün»: istockphoto.com  
ISBN: 978-3-909437-63-4  
ISSN: 1424-9189  
Kontakt: [info@vmi.ch](mailto: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

# Krisen als Arbeitsgrundlage im Verbandsmanagement

Erkenntnisse vom 52. Internationalen Verbände-Forum in fünf Thesen

Markus Gmür

**Die Corona-Pandemie hat Hilfswerke, Verbände und andere Organisationen des Dritten Sektors flächendeckend in einen Krisenmodus versetzt. Das 52. Internationale Verbände-Forum in Engelberg bot mit 15 Impulsreferaten und Diskussionsrunden einen Rahmen für die Teilnehmenden aus Deutschland, Südtirol und der Schweiz, sich über aktuelle Entwicklungen und Lernerfahrungen in Auseinandersetzung mit der Krise auszutauschen. Wichtige Erkenntnisse aus der Diskussion lassen sich in fünf Thesen zusammenfassen.**

Man muss nicht immer die chinesische Schrift bemühen, um den doppelten Charakter von Krisenlagen zu erfassen: Das Schriftzeichen für Krise setzt sich, inzwischen weitläufig bekannt, aus zwei Elementen zusammen, von denen das eine die Gefahr repräsentiert, das andere aber die Chance oder Wendung zum Besseren. Auch die Organisationen des Dritten Sektors ziehen teils heterogene, teils ambivalente Schlüsse aus den letzten beiden Jahren, die wesentlich durch die Pandemie und die darauf folgenden Einschränkungen des öffentlichen und organisationalen Zusammenlebens gekennzeichnet waren. Wir wagen eine Zwischenbilanz in Form einer Abfolge von teils durchaus zugespitzten Thesen und beziehen uns dabei sowohl auf theoriegeleitete Zusammenhänge, als auch praktische Erfahrungen.

**These 1: Krisenlagen waren immer schon Brutstätten des Dritten Sektors. Darauf sollten sich Verbände, Genossenschaften und Hilfswerke besinnen.**

Im Gegensatz zu den Teilnehmern der Internationalen Verbände-Foren seit 1976 stellt die nachhaltige Existenz eines Dritten Sektors die orthodoxe Ökonomie vor ein Erklärungsproblem: Warum gibt es eigentlich Organisationen jenseits von Markt und Staat, die Individual- bzw. Kollektivgüter produzieren? Der Marktmechanismus sollte doch selbstorganisiert dafür sorgen, dass in einem prinzipiell zahlungsfähigen Gemeinwesen alle gewünschten Individualgüter effizient und in ausreichender Menge zur Verfügung gestellt werden; für die notwendigen Kollektivgüter sorgen dagegen staatliche Institutionen, und dies zuverlässig, solange es Steueraufkommen und Verschuldungstoleranz zulassen. Dazwischen sollte nach dieser Theorie kein freier Raum bleiben, was aber mit empirischer Beobachtung nicht in Einklang zu bringen war und theoretische Ergänzungen erforderte. Diese mündeten in gelungenen Erklärungen von Markt- bzw. Staatsversagen:

- Zu Marktversagen kommt es bei Vertrauensgütern, die durch sogenannte Informationsasymmetrie gekennzeichnet sind: Die Leistungserbringerin ist im Vorteil gegenüber der Klientin, weil Letztere die Qualität der Leistung erst dann wirklich beurteilen kann, wenn es für Umtausch oder Rückzug bereits zu spät



ist. Ein Beispiel dafür sind Hilfe oder Begleitung für vulnerable Gruppen. Diese bzw. ihre besorgten Angehörigen riskieren von gewinnstrebenden und opportunistischen Leistungserbringerinnen über den Tisch gezogen zu werden und suchen in ihrer Gefahrenlage nach Leistungserbringern, denen sie vertrauen dürfen: Das öffnet den Markt für Leistungsanbieter, die als nicht-gewinnstrebende und auf gemeinwohlorientierter Wertebasis tätige Akteure höheres Vertrauen genießen.<sup>1</sup> Die gesellschaftliche Krisenerfahrung von Vulnerabilität (z. B. wegen Arbeitslosigkeit oder Isolation, Krankheit oder Sucht, Sinnlosigkeit oder psychischer Überforderung, Kindheit oder Alter, technologische oder politische Gefährdungen) war ursprünglich einmal der Ausgangspunkt für zahlreiche Verbände oder Hilfswerke, im Wirtschaftssektor

selbst auch für Genossenschaften. Philanthropisches Engagement oder solidarische Selbsthilfe sind die Arbeitsgrundlage der dadurch entstandenen Organisation, und jede gesellschaftliche Veränderung hat neue Gefährdungslagen mit neuen Gründungschancen im Dritten Sektor ergeben.

- Von Staatsversagen wird mit Blick auf den Dritten Sektor gesprochen, wenn das Marktversagen bei der Versorgung mit Individualgütern nicht durch staatliche Ersatzhandlungen aufgefangen wird oder wenn Kollektivgüter (z. B. frische Luft, unverbaute Landschaften, freie Lebensgestaltung oder konfliktfreies Miteinander) nicht durch den Staat gewährleistet sind.<sup>2</sup> Auch das hat in der Geschichte Krisenerfahrungen erzeugt und in der Folge zur Gründung von Interessenverbänden oder anderen NPO geführt.

Krisen haben also die Entstehung von Organisationen jenseits von Staat und Markt gefördert und somit einen Entwicklungsschub im Dritten Sektor und in ähnlicher Weise in der Rechtsform der Genossenschaft ausgelöst.<sup>3</sup> Dementsprechend liegen die Wurzeln der meisten Verbände und Hilfswerke in einer gesellschaftlichen Krise, die sowohl materieller als auch ideeller Natur sein kann.

Wenn sich eine Organisation nach ihrer Gründung und Verbreitung erst einmal etabliert hat, löst sie sich auch von ihrem Entstehungszusammenhang und wird Teil der neuen Ordnung, die sich nach der gesellschaftlichen Krisenbewältigung herausbildet und verfestigt. Kommt es im selben Feld zu einer neuerlichen Krise, dann trifft diese auch die etablierten Organisationen des Dritten Sektors.<sup>4</sup> Sie stehen dann vor der Frage: Stemmen wir uns

gegen den Druck, dem wir in unserem Selbstverständnis und unserem Leistungsangebot ausgesetzt sind oder nehmen wir ihn zum Ausgangspunkt für einen erneuten, grundlegenden Entwicklungsschritt? Sind wir dann auch in der Lage, uns von unserem mittlerweile vertrauten Nährboden zu lösen und ein neues Wurzelwerk auszubilden? NPO in einem Feld, das durch häufige oder starke Veränderungen gekennzeichnet ist, sollten sich diese Option offenhalten.

**These 2: Krisen wirken sich irritierend sowohl auf das Innenleben einer Organisation als auch auf ihren Aus-senauftritt aus. Dabei entscheidet sich, wer bereits kompetent ist, wer noch lernen kann und wer letztlich am Anpassungs- und Veränderungsdruck scheitert.**



## Der richtige Kanal für die richtige Botschaft

MANAGEMENT | BERATUNG | TREUHAND | KOMMUNIKATION |

Wer erfolgreich kommunizieren will, muss sich laufend fragen, welche Informationen und Botschaften über welchen Kanal verbreitet werden sollen: gedruckt, auf der Website, mit einem elektronischen Newsletter, über Social Media? Print und Online sind heute eng miteinander verzahnt. Unsere Kommunikationsfachleute unterstützen Sie bei der Entwicklung und Umsetzung von zielgerichteten Kommunikationskonzepten.

*Möchten Sie vermehrt online kommunizieren? Fragen Sie sich, ob Sie als Verband auf Social Media aktiv sein möchten? Dann nehmen Sie mit uns Kontakt auf. Wir unterstützen Sie gerne.*

**Alles aus einer Hand:** Als schweizweit einziger Dienstleistungspartner für Nonprofit-Organisationen verfügt wamag über eine interne Kommunikationsabteilung, die gezielt auf Ihre Bedürfnisse eingeht.





Interessenverbände sind wie viele andere NPO gekennzeichnet durch ihren Gemeinschaftscharakter und ihren Auftrag, die Interessen und Ziele der Organisationsmitglieder nach aussen zu befördern. Auf dieser Basis erbringen sie Dienstleistungen, sie organisieren Veranstaltungen und erzeugen damit verschiedene Formen des sozialen Kapitals<sup>5</sup>, und als Lobbyistinnen engagieren sie sich dafür, ihre Interessen gegenüber Politik und Verwaltung geltend zu machen. Die Corona-Pandemie hat in vielen NPO den gemeinschaftlichen Austausch auf die Probe gestellt: Wie viel Austausch brauchen wir, um unsere Ziele und Prioritäten zu verhandeln und den Informations- und Erfahrungsfluss zu gewährleisten? Sind unsere bisherigen Formate und Mittel geeignet, den notwendigen Bedarf auch unter erschwerten Bedingungen zu decken? Sind wir bereit und in der Lage, Anpassungen vorzunehmen und

einen Entwicklungsschritt zu gehen? Viele Wirtschaftsverbände haben die letzten beiden Jahre als eine Phase erlebt, in der die Erwartungen ihrer Mitglieder sich wiederbelebt haben; die weit verbreitete routinierte Dienstleistungserbringung ist einem lebhaften und oftmals improvisierenden Austausch gewichen. Auch die Gespräche und Diskussionsbeiträge um das diesjährige Verbände-Forum haben das deutlich gemacht: *«Als Verbandsdirektor bin ich in den letzten beiden Jahren morgens früher aufgestanden und später ins Bett gekommen als die Jahre davor, aber ich habe auch wieder gespürt, dass unser Verband wirklich gebraucht wird!» «Ich habe in dieser Zeit so viel direkten Kontakt zu unserer Basis gehabt, wie schon lange nicht mehr!» «Bei uns im Verband ist man zusammengerückt, und das hat Kraft gegeben, obwohl die letzten Monate eine grosse Herausforderung dargestellt haben.»<sup>6</sup>*

Darüber waren viele Organisationen gefordert ihre Lobbying Aktivitäten zu verstärken und neue Wege zu finden, wie sie ihre Anliegen im politischen System platzieren konnten: «Wir mussten erst wieder lernen, wie Lobbying geht und wer die wichtigsten Ansprechpersonen für uns sind!» «Unser Verband und vor allem auch unser Ehrenamt waren während Corona beim Lobbyieren gefordert; andere Themen sind klar in den Hintergrund getreten und die Geschäftsstelle hat da selbstständiger entschieden, als das in den Jahren davor der Fall war.» Nicht alle Organisationen konnten ein insgesamt positives und bestätigendes Resümee aus den Erfahrungen der letzten beiden Jahre ziehen. Wahrscheinlich lag das auch in den wenigsten Fällen an einem Rückgang bei den finanziellen Ressourcen. Der spezielle «Coronatest» für den Dritten Sektor bestand darin, festzustellen, ob die NPO genügend Kräfte aufweist, um auch unter erschwerten Bedingungen einen wertvollen Beitrag für Mitglieder oder andere Stakeholder zu leisten<sup>7</sup> und ggf. notwendige Veränderungen nachzuvollziehen.

**These 3: Der erfolgreiche Umgang mit einer Krise hängt wesentlich davon ab, was als ihre Hauptursache angesehen wird, und eine starke Leitung hat daran wesentlichen Anteil.**

Krisen in Verbänden und anderen NPO können durch Umweltereignisse (z. B. eine Pandemie, ökonomische Schocks oder politische Unruhen) aber auch durch Entscheidungsfehler oder regelwidriges Verhalten in der haupt- oder ehrenamtlichen Leitung, von Angestellten oder freiwillig Engagierten, von Mitgliedern oder Klienten ausgelöst werden. Dabei können externe und interne Auslöser sich gegenseitig bedingen: Ein unerwarteter

Rückgang von Spendeneinnahmen liesse sich vielleicht vorübergehend auffangen, kann sich aber zur Krise auswachsen, wenn dadurch ein schon länger schwelender Verteilungskonflikt im Verband in einen offenen Streit mündet. Wird dieser Streit medial in die Öffentlichkeit getragen, kann das eine schwere Reputationskrise herbeiführen.

Die Deutung einer Krise und die Zuschreibung ihrer Ursachen kann ebenfalls beträchtlich variieren: Preisabsprachen unter Wettbewerbern, die eine Krise in einem Branchenverband auslösen, können entweder als regelwidriges Verhalten von Mitgliedern oder als eine lokal legitime, aber durch eine nationale Aufsichtsbehörde unangemessen streng beurteilte Alltagspraxis angesehen werden. Und auch negative Auswirkungen der Kontaktbeschränkungen während der Corona-Pandemie lassen sich verschieden deuten: Sie können als unerwartete Einschränkung für eine sonst einwandfrei funktionierende Geschäftstätigkeit interpretiert werden, aber auch als Prüfstein für möglicherweise schwache oder überkommene Strukturen und Prozesse in der Leistungserbringung.

Eine externe Zuschreibung in Verbindung mit einer positiven Selbstwahrnehmung in der Organisation stärkt die Abwehrhaltung und die Bemühungen innerhalb der Organisation und ihrer Leitungsgremien für eine Krisenbewältigung. Dazu wird auf vertraute Hilfsmittel zurückgegriffen. Werden die Ursachen einer Krise hingegen organisationsintern zugeschrieben, dann wird dadurch der Zusammenhalt in der Organisation geschwächt: Es treten Konflikte innerhalb der Leitung über das weitere Vorgehen auf, oder die Leitung gerät unter zunehmenden Legitimierungsdruck von Seiten der Basis.<sup>8</sup> Ein solcher



Entwicklungspfad birgt sowohl kurzfristige Gefahren für den Erhalt der Organisation als auch Chancen für Erfahrungslernen und eine langfristig verbesserte Problemlösungsfähigkeit. Daran zeigt sich wiederum der doppelte Charakter einer Krise als Gefahr und Chance. Je stärker der Führungskredit der Organisationsleitung beim Eintritt in eine Krise ist, umso grösser sind auch ihre Möglichkeiten, auf die Deutung der Krisenursachen und den nachfolgenden Umgang mit den Auswirkungen der Krise einzuwirken. Darüber sollte sie sich bewusst sein, und entsprechend verantwortungsvoll agieren, d.h. die persönlichen Interessen am kurzfristigen Erhalt der eigenen Position und ihrer Legitimität nicht über die Interessen der Organisation und die langfristige Wirksamkeit ihres Auftrags stellen.

**These 4: Von aussen hereinbrechende neue Krisen können Organisationen bei der Bewältigung von selbst verursachten, alten Krisen helfen. Das lässt sich allerdings nur beschränkt steuern.**

Die Pandemie hat vielen NPO nicht nur die Chance eröffnet, bei ihren Mitgliedern oder Unterstützerinnen eine neue Relevanz zu erlangen. Sie hat auch dazu geführt, dass gewissermassen in einem Akt der inneren Reinigung bestehende Defizite oder Konflikte bedeutungslos wurden. Die Organisationsmitglieder besinnen sich auf den Kern der organisationalen Mission, und für die zuvor lodernden Auseinandersetzungen bleiben nun weniger Zeit und Raum.

Ein solche Entwicklung von einer zerstrittenen und geschwächten zu einer einigen und starken NPO ist eine Chance, die durch die Leitung ergriffen werden kann, aber sich kaum einmal gezielt herbeiführen lässt, wenn man es mit einer reifen und

reflektierten Basis zu tun hat. Der Versuch einer Vorspiegelung von erneuerter Einigkeit kann der Führung auch als missbräuchlich ausgelegt werden. Es erfordert ein Fingerspitzengefühl, eine solche Gelegenheit zum richtigen Zeitpunkt und mit dem richtigen Mass zu ergreifen.

**These 5: Krisen erzeugen Verunsicherung durch fehlende, überbordende oder widersprüchliche Informationen. Verbände erbringen wichtige Informationsverarbeitungsleistungen.**

In der Vergangenheit waren Krisen meist dadurch gekennzeichnet, dass es an Informationen fehlte, um sich in einer ungewohnten Situation zurecht zu finden. Das Informationszeitalter mit seiner wachsenden Vielfalt an digitalisierten Medien bringt zwar ein ähnliches Mass an Verunsicherung mit sich, das aber eher durch ein Zuviel an Informationsangeboten als durch ein Zuwenig. Während der Corona-Pandemie standen der Wissenschaft nach kurzer Zeit Unmengen an Daten zur Verfügung, die sie, kaum verarbeitet, an politische Akteure und ein breites Medienspektrum weiterreichten, die sie ihrerseits nach eigenem Gusto filterten oder variierten. Als Nebeneffekt eines Wettstreits untereinander hat die Informationsflut in der Gesell-

schaft und hier insbesondere in vulnerablen Gruppen zusätzliche Verunsicherung über die unmittelbaren gesundheitlichen Gefahren hinaus erzeugt.

Für Interessenverbände und gemeinnützige Organisationen eröffnete diese unerwartete Ausgangslage die Chance, eine neue Bedeutung als Informationsverarbeiter zu erlangen: Im Dienste ihrer Mitglieder oder Klientinnen und Klienten konnten sie Informationen übersetzen oder filtern und damit helfen, dass ihre Zielgruppen ihre Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit wiedererlangen konnten. Sie absorbierten Verunsicherung nach dem Wegfall alter Gewissheiten und boten neue Plattformen für Wiederverunsicherung.<sup>9</sup> Allerdings bedeutet eine solche Leistungsfähigkeit nicht, dass sie im Einklang mit dem aktuellen Stand der Wissenschaft oder der bestehenden demokratischen Grundordnung stehen muss, wie etwa die sogenannten Querdenkerbewegungen zeigen: Die Informationsverarbeitungsleistung von Verbänden bietet ein Entfaltungspotenzial, aber sie legen ihnen auch die Verantwortung auf, ihre Mitgliederbasis nicht ohne Not in Konflikte und damit eine neuerliche Verunsicherung zu stürzen.



# Schlusswort

---

Krisenzeiten sind eine Gelegenheit für das NPO-Management, neue Gestaltungsfelder zu erschliessen und überkommene Routinen auf den Prüfstand zu stellen. Sie lassen Organisationen mit vormals verkrusteten Strukturen gerade für nachfolgende Generationen attraktiver erscheinen. Das erfordert aber, dass die Leitungen in diesen Organisationen den

neuen Herausforderungen offen und zukunftsorientiert begegnen und ihre Ängste vor einem möglichen Bedeutungsverlust nicht in defensiven Reaktionen münden lassen. Gelegentlich hilft dann doch die Erinnerung an die doppelte Bedeutung des Zeichens für Krise in der chinesischen Schrift.



- 1 Vgl. Hansmann, 1980.
- 2 Vgl. Weisbrod, 1988.
- 3 Vgl. dazu die Studie von Evers und Nowotny (1987) zum gesellschaftlichen Umgang mit Unsicherheit am Beispiel der Armutsrisiken im 19. und den Technologierisiken im 20. Jahrhundert, sowie Gmür (2013) zu Genossenschaften in der Krise.
- 4 Als aktuelles Beispiel sei hier der Wandel in der Parteienlandschaft vieler westeuropäischer Staaten mit dem Aufkommen populistischer Bewegungen im linken und rechten Politikspektrum genannt. Ein weiteres Beispiel mit einem längeren Entwicklungsverlauf zeigen Umweltverbänden vom traditionell bürgerlichen Naturschutz, über die Grünen Parteien aus den Protestbewegungen der 1970er und 80er Jahre, aktivistische Kampagnenorganisationen wie Greenpeace, juristisch agierende Organisationen wie die Deutsche Umwelthilfe und in jüngerer Zeit die Organisationsformen der Klimajugend.
- 5 Der Begriff steht für das Ergebnis von gemeinschaftlichen Aktivitäten, durch die sich Menschen gleicher Lebenslagen oder Interessen zusammenfinden und sozial integrieren («bonding») oder wodurch sich Menschen unterschiedlicher Lebenslagen oder Interessen begegnen und miteinander austauschen («bridging»). Das Konzept des Sozialkapitals wurde stark durch die Arbeiten von Robert Putnam (2000) geprägt.
- 6 Bei diesen und den nachfolgenden Aussagen in wörtlicher Rede handelt es sich nicht um exakte Zitate, sondern um stellvertretende Paraphrasen aus Gesprächen, die der Autor während des Forums geführt oder moderiert hat.
- 7 Vgl. Zum Konzept des Member Value: Gmür, 2015.
- 8 Vgl. Staw et al., 1981, Gmür, 1996.
- 9 Die Begrifflichkeiten orientieren sich an den Untersuchungen von Evers/Nowotny, 1987.

- Evers, A. & Nowotny, H. (1987). *Über den Umgang mit Unsicherheit. Die Entdeckung der Gestaltbarkeit von Gesellschaft*. Frankfurt am Main, Suhrkamp.
- Gmür, M. (1996). *Normale Krisen – Unsicherheit als Managementproblem*. Bern/Stuttgart/Wien, Haupt.
- Gmür, M. (2013). Die Krise als Chance – Genossenschaften aus der Perspektive des Freiburger Management-Modells für NPO. In: Brazda, J., Dellinger, M. & Röhl, D. (Hrsg.): *Genossenschaften im Fokus einer neuen Wirtschaftspolitik. Bericht der XVII. Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung (IGT) 2012 in Wien*. Münster: Lit-Verlag, S. 133-145.
- Gmür, M. (2015). Member Value Optimierung im Verband. *Verbands-Management* 41(1), S. 6-11.
- Hansmann, H. B. (1980). The Role of Nonprofit Enterprise. *Yale Law Journal* 89(5), S. 835-901.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community*. New York, Simon & Schuster.
- Staw, B. M.; Sandelands, L. E. & Dutton, E. (1981). Threat-Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis. *Administrative Science Quarterly* 26(4), S. 501-524.
- Weisbrod, B. A. (1988). *The Nonprofit Economy*. Cambridge MA, Harvard University Press.

## 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 MAS für NPO-Management an der Universität Freiburg/CH. Von 2015 bis 2019 war er ausserdem Vize-Rektor der Universität Freiburg/CH für die Bereiche Weiterbildung, Alumni und Fundraising.