

Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 1/21

Markus Gmür

Die Dynamik des Zentralen-Dezentralen-Problems

Verbands-Management, 47. Jahrgang, Ausgabe 1 (2021), S. 6-13.

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

Redaktion: Luisa Wagenhöfer

Layout: Luisa Wagenhöfer / Paulusdruckerei, Freiburg/CH

Fotomaterial: Thema «Pendel»: istockphoto.com

ISBN: 978-3-909437-60-3

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.



Die Dynamik des Zentralen-Dezentralen-Problems

Das Foucaultsche Pendel im Verbandsmanagement

Markus Gmür

Mehrstufige Verbände mit föderalen Strukturen sind ständigen Spannungen zwischen Zentrale und Dezentralen ausgesetzt. Diese Spannungen entladen sich in vorübergehenden Phasen der Zentralisierung und Dezentralisierung, deren Wendepunkte oftmals mit offenen Governance-Konflikten einhergehen. Im Verbandsmanagement gilt es, Ausmass und Dynamik solcher Spannungen zu erkennen, ihre Bearbeitung frei von Nebekonflikten zu halten und damit für eine dialektische Weiterentwicklung der Organisation zu nutzen. Im folgenden Beitrag wird erläutert, warum Spannungen zwischen Zentrale und Dezentrale in föderalen Verbandsstrukturen unvermeidlich sind und deshalb als dominantes Charaktermerkmal akzeptiert werden sollten; er bietet eine Metapher und verschiedene Erklärungsansätze für die Dynamik der Spannungen sowie Empfehlungen für die Verbandspraxis, wie Entscheidungsträger im Haupt- und Ehrenamt mit den Spannungen so umgehen können, dass die Entwicklungsfähigkeit der Organisation erhalten bleibt.

Im Pariser Panthéon zeigte 1851 der französische Physiker Léon Foucault mit einer Installation, wie ein Pendel durch das Zusammenwirken von Schwerkraft und Erdrotation konzentrische Schwingungsbahnen ausführt und auf dem Boden ein rosettenarti-

ges Muster zeichnet. Das nach ihm benannte Foucaultsche Pendel lässt sich heute nicht nur im Panthéon, sondern in einer ganzen Reihe von naturwissenschaftlichen Museen betrachten und versetzt geduldige Zuschauer noch immer in Staunen und Ehrfurcht.

Das Foucaultsche Pendel ist ein Sinnbild für eine zyklische Dynamik, wie man sie in mehrstufigen Verbänden findet, wo Bestrebungen auf der einen Seite nach zentraler Koordination und auf der anderen Seite nach lokalen (dezentralen) Freiräumen in der Zielverfolgung wirken und wo aber auch beiden Seiten klar ist, dass ein Ausgleich zwischen beiden Polen gefunden werden muss. Ein solcher Ausgleich ist nicht so offenkundig, dass er gezielt bestimmt werden kann, sondern es kann nur eine schrittweise Annäherung nach dem Prinzip des kybernetischen Regelkreises erreicht werden: Wann immer eine Seite spürt, dass ihre Erwartungen verletzt werden, wird sie etwas unternehmen, um das Pendel auf ihre Seite zu bekommen. Das wird die Gegenseite wiederum zu einer gegenläufigen Aktion bewegen. Jede Aktion erfordert Energie. Im besten Fall nimmt das Ausmass der Pendelbewegungen mit der Zeit ab, indem die beiden Seiten sich einander annähern und weniger stark korrigierend eingreifen. Im ungünstigen Fall nehmen die Pendelbewegungen zu, weil es zu einer Eskalation im



Das Foucaultsche Pendel im Pariser Panthéon.

Austragen des Konflikts kommt. Von oben betrachtet, nehmen die Foucaultschen Pendelbewegungen eine rosettenartige Form an, verursacht durch die Erdrotation. Im Konfliktverhalten entsteht etwas Ähnliches dadurch, dass die beiden Parteien denselben Grundkonflikt auf wechselnden Feldern austragen. Eine eingehende Analyse der Konflikttreiber zeigt, dass hinter variierten Konflikten immer derselbe Grundkonflikt, nämlich der zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung steht. Dies zu erkennen ist eine wesentliche Voraussetzung um zu abnehmenden Pendelbewegungen zu gelangen und damit Energie vom internen Konflikt abziehen und für eine gemeinsame und abgestimmte Zielerreichung im Sinne des Sachzwecks einsetzen zu können.

Zentrale und Dezentralen im Verband

Ein kennzeichnendes Merkmal von Verbänden ist das Gegenüber von

Zentrale und Dezentralen mit dem daraus resultierenden Spannungsfeld zwischen den Bestrebungen nach Koordination und Autonomie.¹ Je nachdem, ob man von einer hierarchischen oder von einer netzwerkartigen Verbandsvorstellung ausgeht, steht die Zentrale für die oberste Koordinations-ebene bzw. den Mittelpunkt eines Verbands. Als Dezentralen werden dementsprechend regional oder fachlich abgegrenzte Organisationen bezeichnet, die sich unter einem Dachverband vereinigen bzw. sich um ein koordinierendes Zentrum anordnen. Dezentralen sind in Organisationen des Dritten Sektors zumeist rechtlich selbstständig und unterliegen keiner zentralen Kontrolle auf der Basis von Kapitalbesitz, wie das in privatwirtschaftlichen Unternehmen der Fall ist.

Der Grad der Zentralisierung ist neben der Formalisierung und Standardisierung sowie der Spezialisierung eines

der charakterisierenden Merkmale der Organisationsstruktur, und dies nicht nur in der NPO-Managementlehre. Die Bedeutung dieser Merkmale für die Effizienz, Effektivität sowie Mobilisierungs- und Entwicklungsfähigkeit wurde in zahlreichen wissenschaftlichen Studien untersucht.²

Für das Zusammenwirken von Zentrale und Dezentralen mit dem Ziel einer organisatorischen Integration in einem Organisationsverband werden im Freiburger Management-Modell drei idealtypische Gestaltungsmodelle für die Governance-Struktur unterschieden:³

- Das **Integrationsmodell** führt zu einer Dominanz der Zentrale und nimmt oftmals ausgeprägt hierarchische Züge an. Delegierte aus den Dezentralen wählen einen Vorstand, der den Verband mit nachgeordneten Ausschüssen lenkt.
- Im **föderalistischen Modell** bleiben die Dezentralen dominant, indem ihre Präsidenten gemeinsam einen Vorstand bilden. Die Präsidenten nachgeordneter Ausschüsse sind ihrerseits wieder im Vorstand vertreten.
- Das **Gewaltentrennungsmodell** ist vom parlamentarischen Zweikammernmodell inspiriert. Es kombiniert Elemente des Integrations- und des föderalistischen Modells. Der von Delegierten der Dezentralen gewählte Vorstand steht der Präsidentenkonferenz gegenüber und muss sich mit dieser in einem iterativen Prozess verständigen. Die Machtverteilung kann dabei variieren und schlägt sich in einer reglementarischen Kompetenzverteilung nieder.

Diese Modelle stehen für verschiedene Verfassungslösungen für einen Verband. Das Verhältnis von Zentrale und

Dezentralen ist aber nicht nur durch das Besetzungsverfahren für die Leitungsebene geprägt. Mindestens ebenso wichtig sind das Selbstverständnis des Verbunds und seiner Mitglieder, sein Leistungsprogramm und die damit verbundene Arbeitsteilung sowie die Ressourcenströme. Daraus ergeben sich mögliche Spannungsfelder, die im folgenden Abschnitt näher beleuchtet werden.

Spannungsfelder im Zusammenwirken von Zentrale und Dezentralen

Spannungen in mehrstufigen Verbänden können auf verschiedenen Feldern entstehen. Prinzipiell sind sie fast unvermeidlich. Wo sie sich besonders akzentuieren, entscheidet sich bereits bei der Gründung, akzentuiert sich aber weiter in der Entwicklungsgeschichte. Auslöser können sowohl in externen Bedingungen (insbesondere der Ressourcenversorgung) als auch in internen Veränderungen begründet sein, beispielsweise im Leistungsprogramm oder in der personellen Besetzung einflussreicher Positionen.

- **Zielgruppenzugang:** Die Keimzelle jedes Verbands ist eine Zusammenkunft von Personen, die sich als Individuen oder Repräsentanten einer Gruppe oder einer Organisation zusammenfinden, ihre Anliegen abgleichen und im Erfolgsfall fortan gebündelt und unter einem gemeinsamen Dach nach aussen tragen. Wenn sich eine solche Bewegung ausbreitet, kann das idealtypisch in zwei Richtungen geschehen: (1) Sie wächst in die Breite durch Gründung ähnlicher Organisationen in anderen Sozialräumen (z. B. Regionen, Branchen, Fachdisziplinen usw.). Die neuen Organisationen können sich dann untereinander beliebig vernetzen, wobei jede ihre

eigene Mitgliederbasis und/oder ihre eigenen Klienten hat. Ab einem gewissen Punkt entsteht möglicherweise das Bedürfnis nach einer zentralen Koordination, was vielleicht zu einer Konferenzbildung, wohl viel häufiger aber zur Gründung eines Dachverbandes führt. (2) Der ursprüngliche Verband initiiert die Gründung weiterer Verbände, die von Beginn an eine untergeordnete Rolle als Sektionen, Niederlassungen oder andere Formen der Teilorganisation einnehmen. Im ersten Fall wächst der Verband somit «bottom-up», im anderen Fall «top-down», aber das Ergebnis ist stets eine Polarisierung von Zentrale und Dezentralen. Dabei stellt sich die Frage, welcher der beiden Pole derjenige ist, mit dem die Mitglieder im Austausch stehen, in welchem Setting sie sich untereinander austauschen bzw. an wen sich die Klientinnen und Klienten mit ihren Anliegen primär wenden. Es besteht zwar mit zunehmender Grösse einer Organisation immer die Tendenz, dass die Relevanz der Dezentralen gegenüber der Zentrale wächst, weil in der Dezentrale persönliche Beziehungen und der Überblick leichter erhalten bleiben; ausserdem sind flexible Anpassungen der Leistungen einfacher zu bewerkstelligen. Die Zentrale kann aber mit entsprechenden Massnahmen gegensteuern: Beispielsweise bleibt die wichtigste Konferenz oder Tagung diejenige in der Zentrale, die begehrtesten Leistungen erbringen. Mitarbeitende in der Zentrale, die angesehensten Ämter sind die in der Leitung der Zentrale, die strategischen Entscheidungen über das Leistungspaket der Organisationsfamilie werden in der Zentrale

getroffen und sind für alle Teilverbände verbindlich usw.

- **Ressourcenzugang:** In Eigenleistungsverbänden sind die Leistungsbezüger in der Regel auch diejenigen, die mit ihren Beiträgen die Aktivitäten und Leistungen des Verbands ermöglichen. In Drittleistungsverbänden ist das meistens nicht der Fall, insbesondere weil die Finanzierung durch Dritte erfolgt, etwa staatliche Stellen, institutionelle Sponsoren oder private Spender. In der Beziehung von Zentrale und Dezentralen kommt es oft zu einer Arbeitsteilung: Der Dachverband führt die Verhandlungen mit staatlichen Geldgebern über Zuschüsse, die von den Dezentralen für die Finanzierung ihrer Leistungen benötigt werden; oder die Dezentralen organisieren das Fundraising und überlassen der Zentrale einen Teil der Erträge für die Finanzierung übergeordneter Leistungen. Eine solche Arbeitsteilung kann auf nicht verhandelbaren Vorgaben der finanzierenden Institutionen oder auf Effizienzerwägungen zurückgehen; sie ist aber häufig nicht zwingend und kann zu Spannungen bei Fragen der Mittelverteilung oder der Verantwortlichkeit im Misserfolgsfall führen. Davon sind Eigenleistungsorganisationen auch betroffen, wenn die Mitgliedschaft und die daran geknüpften Beiträge nicht völlig geteilt, sondern ganz oder teilweise überlappend sind.
- **Öffentliche Sichtbarkeit:** Die Leistungserbringung und die Ressourcenbeschaffung von Verbänden sind die Bereiche, in denen Verbände auch über ihre vier Wände, Mitgliederbasis bzw. ihr virtuelles Netzwerk hinaus wahrnehmbar werden: Sie erlangen

Präsenz, bekommen Zustimmung zugesprochen oder ziehen Kritik auf sich. Wie sich all dies auf Zentrale und Dezentralen verteilt, ist wiederum durch die beteiligten Organisationen gestaltbar.

- **Dominante Identität:** Die Identität ist das Pendant zur öffentlichen Sichtbarkeit und bezieht sich darauf, wie die Mitglieder, die Ehrenamtlichen und gegebenenfalls auch die hauptamtlich Beschäftigten die Organisationsfamilie deuten: Sind die Dezentralen nur Ableger einer Identität, die an die Zentrale und ihre Mission, ihre Geschichte, ihr Logo, ihre Grundsätze, ihre Veranstaltungen und Aktivitäten geknüpft ist, oder ist es die Vielfalt und Unmittelbarkeit der Dezentralen, die damit diverse Identitäten schaffen und der Zentrale nur die Restrolle einer Serviceeinheit oder Clearingstelle übrig lässt? Der Gründungszusammenhang ist zwar ein wesentlicher Ausgangspunkt dafür, wo sich die dominante Identität ansiedelt, aber in der nachfolgenden Entfaltung zentraler und dezentraler Aktivitäten kann es leicht zu Verschiebungen kommen, die im einen Fall begrüsst werden, im anderen Fall aber Spannungen aufgrund von Verlustängsten erzeugen.
- **Interne Leistungsbeziehungen:** Wenn die Leistungserbringung oder die Ressourcenbeschaffung zwischen Zentrale und Dezentralen interdependent sind, können die dadurch entstehenden Leistungsbeziehungen, wie bereits ausgeführt, Spannungen erzeugen. Diese entstehen aber auch im administrativen Bereich. Oftmals bieten Dachverbände für ihre Teilverbände Leistungen an, die diese mangels Grösse und Professionalisie-

rungsgrad nicht mit der notwendigen Effektivität und Effizienz erbringen können. Die Teilverbände können allerdings einige der Leistungen auch durch horizontale Zusammenschlüsse oder von externen Anbietern beziehen, wodurch eine Wettbewerbsdynamik zwischen Zentrale und Dezentralen in Gang kommt, die wahlweise als sportlicher Kampf oder innerfamiliärer Vertrauensbruch gedeutet wird.⁴

Auf diesen fünf Feldern können einzelne oder mehrere, teilweise komplex verknüpfte Spannungen entstehen, die sich in den metaphorisch eingeführten Schwingungen entladen und als dynamische Konflikte wahrgenommen werden. Die Management- und Organisationsforschung liefert gute Gründe für die Annahme, dass sich die Spannungen mit der Grösse und dem Alter einer Organisationsfamilie unvermeidlich zunehmen.⁵ Gestaltbar sind nur ihre Ausprägungen und das Konfliktniveau: Gelingt es frühzeitig, die damit verbundenen Konflikte aufzufangen, oder setzt eine Eskalation ein?

Katalysatoren in der Spannungsdynamik

Wenn es in föderalen Strukturen bereits latente Spannungen gibt, werden sie durch wesentliche Veränderungen in den internen und externen Strukturen verstärkt. Je nach Spannungsfeld kann es dazu kommen, wenn beispielsweise wichtige Verbandsleistungen obsolet werden oder ebenso wichtige Geldgeber wegfallen, wenn der Verband mit einer massiven Reputationskrise konfrontiert ist oder wenn die fortschreitende Digitalisierung die bisherigen Arbeitsmittel in Frage stellt oder erhebliche Investitionen erfordert. Neben diesen äusseren

Katalysatoren spielen auch interne Auslöser eine Rolle, etwa wenn Störungen in den internen Austausch- und Dienstleistungsbeziehungen eintreten.

Nicht zu unterschätzen sind ausserdem die Auswirkungen von personellen Veränderungen in der Leitung, sowohl auf haupt- als auch ehrenamtlicher Seite. Mit der Übernahme einer Führungsposition sind oftmals der persönliche Anspruch oder Erwartungen von Dritten verbunden, bisher ungelöste Probleme aufzugreifen und die lang ersehnte Lösung herbeizuführen. Latente Spannungen zwischen Zentrale und Dezentralen scheinen sich dafür anzubieten, werden dadurch aber selten aufgelöst, sondern häufiger in die Pendelbewegungen mit oftmals eskalierenden Konflikten versetzt.

Neben den genannten Auslösern für ein Aufflammen von Konflikten zwischen Zentrale und Dezentralen gibt es eine Reihe von verstärkenden Faktoren:

- Latente Konfliktlagen innerhalb der Zentrale oder im Verhältnis der Dezentralen untereinander werden dadurch beruhigt, dass eine **verbindende Gegnerschaft** gebildet wird. Häufige Beispiele sind auf der einen Seite Spannungen zwischen Haupt- und Ehrenamt oder zwischen Interessengruppen innerhalb des strategischen Organs. Auf der anderen Seite gibt es oft Interessenkonflikte zwischen grösseren und kleineren, zwischen finanzstarken und -schwachen, zwischen innovations- und traditionsorientierten Dezentralen. Eine akute Auseinandersetzung zwischen Zentrale und Dezentralen kann solche Konflikte überdecken – aber leider nicht auf Dauer lösen.

- Die **Bildung von Koalitionen** auf Seiten der einen Konfliktpartei wird auf der anderen Seite als zusätzliche Bedrohung wahrgenommen, selbst wenn die Koalitionsbildung aus der Perspektive der Mitglieder nur als Hilfsmittel zur Vereinfachung ihrer internen Abstimmung angesehen wird. Ein Beispiel dafür wäre die Einrichtung einer Koordinationsstelle für die Geschäftsführenden der Dezentralen, die zusätzlich zu einer bestehenden Präsidentenkonferenz als Mitwirkungsorgan in der Zentrale gebildet wird. Eine ähnliche Wirkung können externe Expertinnen oder Experten haben, welche von der Zentrale mobilisiert werden.
- Die Verknüpfung von Gestaltungsfragen der Zentralisierung mit solchen der **Formalisierung** erschwert die Lösung eines Spannungsproblems, auch wenn sie oft als vermeintlicher Lösungsansatz ins Spiel gebracht wird. Ein Beispiel dafür wäre der Vorschlag, die Spannungen zwischen Zentrale und Dezentralen mit einer Erweiterung des Geschäftsreglements zu lösen. Möglicherweise kann das zu einer Versachlichung eines Konflikts beitragen; häufig führt es aber zu einer weiteren Eskalation, weil die Frage des Zentralisierungsgrads dadurch verkompliziert wird, dass auch noch eine Auseinandersetzung um den richtigen Formalisierungsgrad entsteht.
- **Persönliche Rivalitäten** zwischen Repräsentanten von Zentrale und Dezentralen verstärken strukturelle Konfliktlagen und können wiederum ganz unterschiedliche Ursachen haben: Beispiele in Ehrenämtern sind etwa Zugehörigkeiten zu unterschiedlichen politischen Parteien oder Milieus oder Konflik-

te in früheren Amtskonstellationen oder Karrierestationen. In solchen Fällen werden ganze Verbände durch die Antipoden in gewissem Sinn in Geiselnhaft genommen und zu blossen Zuschauern degradiert.

In der Analogie des Foucaultschen Pendels erzeugen die Katalysatoren die typischen Rosettenmuster. Was die Erddrehung im Panthéon erzeugt, leisten externe oder interne Veränderungen in den beteiligten Verbänden und die genannten verstärkenden Faktoren: Bestehende Konflikte werden häufig nicht nur eskaliert, sondern sie wechseln auch ihre Richtung. Ihr Hauptauslöser, der die Pendelbewegungen erhält, bleibt aber die strukturelle Zentrale-Dezentralen-Spannung.

Empfehlungen für ein gedeihliches Miteinander von Zentrale und Dezentralen

Die meisten Verbände werden im Vereinigungsbestreben gegründet, eine gemeinsame Vision zu verwirklichen und sich allenfalls auch gegen äussere Gegner zu wehren. Dazu werden innere Harmonie angestrebt und interner Wettbewerb möglichst vermieden – sieht man vielleicht von britischen Debattierclubs ab. Auch wenn darin eine Stärke von Verbänden liegt, sollte das nicht verhindern, dass sie sich, wenn sie sich zur Föderation entwickeln, der unvermeidlichen Spannung zwischen Zentrale und Dezentralen stellen. Dazu können die folgenden Gestaltungsempfehlungen helfen:

1. Gehen Sie davon aus, dass Spannungen zwischen Zentrale und Dezentralen ebenso ein Teil der Realität föderativer Verbandsstrukturen und anderer Organisationsfamilien mit einem Professionalitäts-

anspruch geworden ist, wie seit dem vergangenen Jahr das Covid19-Virus auf unserem Planeten!

2. Thematisieren Sie die verschiedenen Spannungsfelder in regelmäßigen Abständen in offenen Dialogen, um mögliche Eskalationen frühzeitig auffangen zu können! Die dadurch in Gang gesetzten Pendelbewegungen können Verbände beleben, solange den Akteuren davon nicht schwindlig wird.
3. Vermeiden Sie, dass die Konfliktlage durch Katalysatoren unübersichtlich oder verschärft wird, und sorgen Sie dafür, dass solche Einflüsse frühzeitig offengelegt werden!
4. Wenn dennoch eine Eskalationsdynamik einsetzt, setzen Sie dämpfende Impulse, aber versuchen Sie nicht, den strukturellen Konflikt zu verleugnen! Solche Impulse können beispielsweise durch gemeinsame Freizeitaktivitäten (vielleicht eine Wanderung, eine Bootsfahrt oder ein gemeinsamer Ausstellungsbesuch) gesetzt werden, durch den Einsatz einer systemischen Intervention (etwa die Beauftragung eines Organisations-theaters) aber auch durch die Freisetzung finanzieller Mittel, falls der Organisationsfamilie solche zur Verfügung stehen.

Föderale Organisationsstrukturen stellen Anforderungen an das Management, die sich von denen in den hierarchisch fester gefügten Strukturen, die in der öffentlichen Verwaltung oder in Wirtschaftsbetrieben anzutreffen sind, deutlich unterscheiden. Für die haupt- und ehrenamtliche Leitung ist das anspruchsvoll, aber auch inspirierend, wenn es gelingt, ihnen mit der nötigen Portion an Klarsicht und Gelassenheit zu begegnen.

- 1 Vgl. Lichtsteiner et al. 2020, S. 83.
- 2 Vgl. stellvertretend Tran 2020; Gmür & Graf 2015; Forte et al. 2009; Tannenbaum 1961.
- 3 Vgl. Lichtsteiner et al. 2020, S. 174f.
- 4 Vgl. dazu die Untersuchung von Fischer & Gmür 2015.
- 5 Vgl. das Modell von Larry Greiner in seinem vielbeachteten Aufsatz von 1972: Er zeigt darin, wie sich Organisationen von ihrer Gründung aus in einem dialektischen Prozess entwickeln, wobei sich ruhige Entwicklungsphasen mit Konflikten und harten Kursveränderungen abwechseln. Diese Kursänderungen verlaufen pendelartig zwischen zentraler Kontrolle und dezentraler Entfaltung.

- Brupbacher, N. (2017). *Member Value in Membership Associations*. Dissertation Universität Freiburg/CH.
- Fischer, Y. & Gmür, M. (2015). Member Value Optimierung in föderal strukturierten NPO – Marketing-Koordination in Schweizer Gesundheits- und Sozialverbänden. *Verbands-Management* 41(1), S. 28-34.
- Forte, A., Vanesa, L. & Bruckman, A. (2009). Decentralization in Wikipedia Governance. *Journal of Management Information Systems* 26(1), S. 49-72.
- Gmür, M. & Graf, S. (2015). Formale Organisation und Engagement im Verein. *Verbands-Management* 41(1), S. 44-54.
- Greiner, L. (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, 50(4), S. 37-46.
- Lichtsteiner, H., Gmür, M., Schauer, R. & Giroud, C. (2020). *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen*, 9. Auflage, Bern/Stuttgart/Wien: Haupt-Verlag.
- Tannenbaum, A. S. (1961). Control and Effectiveness in a Voluntary Organization. *American Journal of Sociology* 67(1), S. 33-46.
- Tran, L. (2020). International NGO Centralization and Leader-Perceived Effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 49(1), S. 134-159.

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.