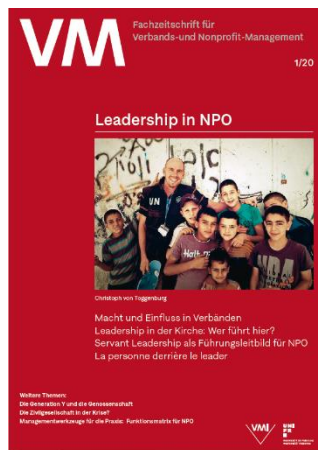


Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 1/20

Markus Gmür

Macht und Einfluss in Verbänden – eine aktuelle Ergänzung

Verbands-Management, 46. Jahrgang, Ausgabe 1 (2020), S. 28-33.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)
Universität Freiburg/CH (www.vmi.ch)
Redaktion: Luisa Wagenhöfer
Layout: Luisa Wagenhöfer / Paulusdruckerei, Freiburg/CH
Fotomaterial: Thema «Kompass»: istockphoto.com
ISBN: 978-3-909437-57-3
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.



Macht und Einfluss in Verbänden – eine aktuelle Ergänzung

Markus Gmür

Verbände sind in ihrer Leitung durch das Zusammenwirken von strategischer und operativer Führung geprägt. Damit eng verbunden ist die Frage des relativen Einflusses von ehrenamtlichem Präsidium und hauptamtlicher Geschäftsführung. Empirische Befunde aus der Forschung sind bislang dünn gesät. Eine Umfrage bei Schweizer Sportverbänden bringt dazu neue Erkenntnisse, die im Lichte der bisher vorliegenden Befunde diskutiert werden. Die zunehmenden Professionalisierungsforderungen stärken insbesondere in grösseren Organisationen das hauptamtliche Management. Unterschiede zeigen sich im Vergleich verschiedener Sektoren (Wirtschaft, Gesundheit, Sport und Internationales), stärker aber noch innerhalb der Sektoren. Ausserdem differieren die Einschätzungen von Präsidien und Geschäftsleitungen beträchtlich.

Vor fünf Jahren erschien an dieser Stelle ein Beitrag, der sich mit der Verteilung von Macht und Einfluss in der Doppelspitze von Verbänden, dem Mit- und Nebeneinander von ehrenamtlicher und hauptamtlicher Leitung befasste.¹ Auf der Basis einer Befragung von 160 Schweizer Verbänden aus dem Jahr 2010² wurde herausgearbeitet, dass über alle Verbände hinweg eine Tendenz zu einer ausgeglichenen Verteilung von Macht und Einfluss besteht. Mit zunehmender Organisationsgrösse verschiebt sich das Einflussgewicht vom ehrenamtli-

chen Präsidium zur hauptamtlichen Geschäftsführung. Dabei wichen die Einschätzungen der haupt- und der ehrenamtlichen Befragten deutlich voneinander ab, und es war eine ebenso deutliche Vielfalt im Vergleich von Verbänden zwischen unterschiedlicher Sektoren zu beobachten. Bürgisser (2011) konnte zudem in ihrer Analyse der Daten zeigen, dass eine weitgehende Machtbalance mit einer relativ geringen Konflikthäufigkeit im Verhältnis von Präsidium und Geschäftsführung einhergeht, während abweichende Einschätzung bzw. eine Dominanz des Präsidiums mit vermehrten Konflikten verbunden waren.³

Datenbasis der vorliegenden Analyse

Die internationale Managementforschung, so die damalige Beobachtung, hat kaum empirische Befunde zur Machtkonstellation in Verbänden und anderen NPO vorzuweisen, die als Vergleichsbasis zur Beurteilung herangezogen werden könnten. Diese Ausgangslage hat sich seither auch kaum verändert.⁴ Für die vorliegende Analyse kann aber auf zwei weitere Befragungen aus der Schweiz zurückgegriffen werden, so dass sich die Datenbasis aus drei Quellen speist:

1. Befragung von Sarah Bürgisser aus dem Jahr 2010 von 102 Präsidenten und Präsidentinnen bzw. 148 Geschäftsführern und Geschäftsführerinnen aus insgesamt 160 Verbänden aus dem gesamten Dritten Sektor der Schweiz. Die beiden grössten Gruppen von Verbänden

stellten einerseits Branchen- und Berufsverbände und andererseits Gesundheitsorganisationen dar. Die Verteilung von Macht und Einfluss wurde in Bezug auf elf Leitungsaufgaben abgefragt, aus deren Antworten ein Index gebildet wurde. Die Befragung erfolgte in deutscher Sprache.⁵

2. Befragung von Ariane Westphal & Dominik Rehli ebenfalls aus dem Jahr 2010 bei Internationalen Verbänden mit Hauptsitz in der Schweiz. Hier konnten Daten von 66 Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer gesammelt werden. Die Machtverteilung wurde wiederum über einen Index von elf Managementaufgaben ermittelt; die Befragung erfolgt aber in englischer Sprache.⁶
3. Befragung des Autors im Rahmen eines Vortrags über Führung in der Doppelspitze am Swiss Olympic Forum 2019 unter den Zuhörern mittels einer anonymisierten Befragung mittels Mentimeter⁷ zu

Vortragsbeginn. Die Einschätzung der Machtverteilung zwischen Präsidium und Geschäftsführung erfolgte in einer gesamthaften Einschätzung der Befragten. Die 41 Geschäftsführenden und 37 Präsidierenden schätzten ihren eigenen Einfluss, 34 weitere Teilnehmer eine Einschätzung der Machtverteilung in ihrem Verband als Beobachter der Doppelspitze. Die Befragung erfolgte in deutscher und französischer Sprache, wobei die Deutschsprachigen überwogen.

Die Befragungsmethoden der drei Studien weichen zwar teilweise voneinander ab, lassen aber wohl aufgrund des gemeinsamen Fokus auf die Verteilung des relativen Einflusses im direkten Verhältnis der Exponenten von ehrenamtlichem Präsidium und hauptamtlicher Geschäftsführung einen Sektor- und einen Standpunktvergleich zu.



NonproCons

Neue Wege
für Nonprofit-Organisationen

Wir sind für alle Nonprofit-Organisationen ein kompetenter und vertrauensvoller Partner in den zentralen Fragen des Managements einer Organisation – von der Gründung bis zur Liquidation und von der Strategie bis zum Reglement.

Ein Beispiel aus unserer aktuellen Arbeit: Ein bedeutendes Forschungsinstitut im Gesundheitswesen will sich neu den Spendenmarkt erschliessen. Das braucht eine Fundraising-Strategie und eine komplette Neuorientierung des Vereins in Kultur, Organisation und Finanzen. NonproCons bringt in allen Bereichen das Fachwissen ein und begleitet den Prozess.



Stiftungs- und Vereinsmanagement
Fundraising
NPO-Finanzmanagement

NonproCons AG
Rittergasse 35 • 4051 Basel
Telefon +41 61 278 93 93
www.nonprocons.ch



Machtverteilungen im Sektorenvergleich

Die Tabelle zeigt die Befragungsergebnisse im Überblick. Für die Ermittlung der Machtverteilung wurden in der Befragung bei den Sportverbänden sieben Kategorien gebildet. Für die beiden Befragungen von 2010 lagen kontinuierliche Prozentwerte vor, die für die vorliegende Auswertung den Kategorien zugeordnet wurden. Für die vier Sektoren werden die Einschätzungen der haupt- und der ehrenamtlichen Befragten getrennt dargestellt, wobei sich die Antworten immer auf den relativen Einfluss der Geschäftsführung beziehen.

Die Befunde lassen sich in vier Punkten zusammenfassen:

- Die Verteilung von Macht und Einfluss weist in allen betrachteten Sektoren eine gewaltige Vielfalt auf. Sowohl in der Wirtschaft, als auch im Sport, im Gesundheitssektor und bei den internationalen

NGO stehen präsidial dominierte Organisationen neben ausgewogen geleiteten und managerial dominierten Organisationen. Bei der Frage, wie unter den Bedingungen eines allgemein gewachsenen Kosten-, Wettbewerbs- und Professionalisierungsdrucks eine so grosse Vielfalt möglich ist, steht die Managementforschung noch weitgehend am Anfang.

- Im Sektorenvergleich zeigt sich, dass der Einfluss des Präsidiums in den Wirtschafts- und Sportverbänden noch etwas grösser ist als in den Gesundheitsorganisationen. Es ist dabei zu berücksichtigen, dass sich die mittleren Organisationsgrössen in den drei Gruppen mit jeweils rund fünf Beschäftigten (Vollzeitäquivalente) nicht wesentlich voneinander abweichen. Nur im Datensatz der internationalen NGO liegt der Durchschnitt noch tiefer; das korrespondiert mit

Tabelle: Die Befragungsergebnisse im Überblick

		Relativer Einfluss der Geschäftsführung								
		N	10 %	25 %	40 %	50 %	60 %	75 %	90 %	MW
Gesundheitsverbände CH (2010) anhand von 11 Kernaufgaben	P	34	1	1	5	8	10	9	-	56 %
	GF	39	-	1	4	6	12	13	3	63 %
Wirtschaftsverbände CH (2010) anhand von 11 Kernaufgaben	P	46	-	5	8	17	13	2	1	51 %
	GF	74	-	3	7	10	25	26	3	62 %
Sportverbände CH (2019) insgesamt betrachtet	P	34	5	8	6	11	2	2	-	39 %
	GF	41	-	3	1	8	10	12	7	65 %
	and	37	5	9	4	7	2	8	2	45 %
Internationale Verbände (2010) anhand von 11 Kernaufgaben	GF	66	5	4	11	19	15	8	4	51 %

P = Einschätzung der Präsident(inn)en
 GF = Einschätzung der Geschäftsführer(innen)
 and = Einschätzung von anderen Verbandsmitgliedern

N = Anzahl Antworten
 MW = Durchschnittlicher Einfluss



einem niedrigeren Einfluss der Geschäftsleitung.⁸

- Präsidierende und Geschäftsleitende weichen in ihren Einschätzungen um durchschnittlich 10 % voneinander ab. Über alle untersuchten Sektoren hinweg hat die Geschäftsführung aus der Perspektive der ehrenamtlichen Leitung einen mittleren Einfluss von 50 %; in der eigenen Wahrnehmung sind es durchschnittlich 60 %. Die Sportverbandsstudie zeigt zudem, dass die Einschät-

zung der dritten Gruppe näher an derjenigen der Präsidenten liegt. Diese Differenzen lassen sich in mehrerlei Hinsicht interpretieren, was noch weiter unten im Text gezeigt wird.

- Die Einschätzung der Machtverteilung hängt von der Befragungsmethodik ab. Die globale Abfrage der Machtverteilung bei den Sportverbänden ergibt grössere Unterschiede zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen als die detaillierte Abfrage nach Hauptaufgaben, wie sie bei den übrigen Verbänden erfolgte.

Interpretation und Schlussfolgerung

Die hier präsentierten Befunde bieten als Anhaltspunkte für eine Diskussion über die Beziehung zwischen haupt- und ehrenamtlicher Leitung und für die Führung in der Doppelspitze von Verbänden. Es muss dabei allerdings berücksichtigt werden, dass die Datensätze ein paar Unvollkommenheiten aufweisen: Wo Einschätzungen von Präsidien und Geschäftsleitungen gegenübergestellt werden, stammen die Daten nicht aus identischen Stichproben, und insbesondere handelt es sich nicht um direkte Paarvergleiche. Die Erhebungsmethoden weichen ausserdem zwischen den verschiedenen Verbandssektoren zum Teil voneinander ab. Das setzt der Aussagekraft Grenzen.⁹

Die Befunde geben auch keine Antwort auf die Frage, welche Verteilungen positive oder negative Effekte für die Organisationen haben.¹⁰ Die grosse Vielfalt in den Verteilungen könnte sogar ein Hinweis darauf sein, dass der Erfolgsszusammenhang weit komplexer ist oder dass der Einfluss der Leitungskonstellation gar keinen erfolgskritischen Faktor darstellt. Welche Konstellation man in einem Verband antrifft, wäre dann weniger das Ergebnis eines Selektionsdrucks, der effiziente Lösungen unterstützt und ineffiziente bestraft, sondern ein Abbild organisationaler Tradition und individueller Präferenzen.

Für die Differenzen in den Einschätzungen der haupt- und ehrenamtlichen Befragten sind sowohl motivations- als auch wahrnehmungspsychologische Erklärungen denkbar: Einschätzungen zum eigenen Einfluss in einer Organisation werden in der Regel durch das Bemühen um ein positives Selbstbild beeinflusst; so werden die Befragten ihren Einfluss in den meisten Fällen eher als zu hoch als zu niedrig einschätzen. Bei einer globalen Schätzung dürfte dieser Effekt höher sein als bei einer Schätzung, die sich auf verschiedene konkrete Aufgaben bezieht. Wenn man bei einer Gesamtdifferenz von rund 10 % davon ausgeht, dass das Bemühen um ein positives Selbstbild im Haupt- und Ehrenamt gleich stark ausgeprägt sind, so kann man die Urteilsverzerrung bei einer Leitungsperson auf 5 % schätzen, im Falle einer Globaleinschätzung sogar auf über

10 %, wie die Daten der Sportverbandsstudie nahelegen. Die wahrnehmungspsychologische Alternativklärung lautet hingegen, dass die Führungstätigkeit eines Präsidenten oder einer Präsidentin leichter zu beobachten ist und als wesentlicher eingeschätzt wird, weil sie häufiger in der Öffentlichkeit stattfindet, während die operative Managementtätigkeit oft nicht direkt beobachtbar ist. Mit Blick auf die Daten würde sich das darin niederschlagen, dass die Präsidierenden ihren eigenen Einfluss besser kennen als den Einfluss der Geschäftsführenden und sich somit irrtümlich mehr Gewicht zusprechen. Die Geschäftsführenden kommen für ihre Rolle zu einer höheren Einschätzung, weil sie sich ihrer vielfältigen Führungsaktivitäten im Klaren sind, und wären in dieser Perspektive mit ihrer Einschätzung realistischer. Dagegen würde wiederum sprechen, dass die weitgehend neutralen Dritten in der Sportverbandsstudie eher mit den Einschätzungen der Präsidierenden übereinstimmen. Es ist aber auch hier plausibel, dass auch für diese Dritten die Führungstätigkeit der Geschäftsführenden in geringem Masse sichtbar ist und damit unterschätzt wird.

Wer sich als Geschäftsführer oder Geschäftsführerin über dieses Ergebnis ärgert oder grämt, dem sei abschliessend geraten, das eigene Licht nicht allzu sehr unter den Scheffel zu stellen und stattdessen aktiv danach zu streben, in der eigenen Führungsarbeit für Sichtbarkeit zu sorgen. Alternativ kann man sich, wenn das Interesse an der Zielerreichung der Organisation stärker als die eigene Eitelkeit ist, auch in aller Stille darüber freuen, dass der eigene Einfluss von Zeit zu Zeit unterschätzt und dafür in einer mikropolitisch angespannten Lage nur umso nachhaltiger durchgesetzt werden kann.

- 1 Vgl. Gmür 2014.
- 2 Vgl. Bürgisser 2011.
- 3 Vgl. Bürgisser 2011, S. 237.
- 4 Eine Ausnahme stellt die Studie von Willems et al. 2017, die nach einer Untersuchung von fünf Fallstudien dafür plädieren, Machtverteilungen in NPO vermehrt unter dem Gesichtspunkt der Koalitionsbildung zu betrachten.
- 5 Vgl. Bürgisser 2011.
- 6 Vgl. Jäger & Rehli 2011. Die Befragung wurde im Rahmen einer Kooperation zwischen dem VMI und der Universität St. Gallen realisiert, wobei der Aufsatz die Frage der Machtverteilung nicht behandelt. Zu den Analyseergebnissen von Westphal für das VMI liegen bisher keine Veröffentlichungen vor.
- 7 Vgl. www.menti.com
- 8 Dass mit wachsender Organisationsgrösse auch der relative Einfluss der Geschäftsleitung zunimmt, konnte schon im Beitrag von 2014 gezeigt werden (vgl. Gmür 2014, S. 32).
- 9 Allerdings gibt es meines Wissens aber in der gesamten Verbandsmanagementforschung auch keine entsprechenden Daten höherer Qualität.
- 10 Anhaltspunkte für die Erfolgswirkungen von Machtkonstellationen bieten Bürgisser 2011 sowie eine ältere kanadische Studie von Murray et al. 1992.

- Bürgisser, S. (2011). *Konflikte zwischen Vorstand und Geschäftsführer in Nonprofit-Organisationen: Eine dyadische Analyse*. Dissertation Universität Freiburg/Schweiz.
- Gmür, M. (2014). Die Verteilung von Macht und Einfluss in Verbänden. In: *Verbands-Management* 40(1), S. 25-33.
- Murray, V., Bradshaw, P. & Wolpin, J. (1992). Power in Around Nonprofit Boards: A Neglected Dimension of Governance. In: *Nonprofit Management & Leadership*, 3(2), S. 165-181.
- Rehli, F. & Jäger, U. P. (2011). The Governance of International Nongovernmental Organizations: How Funding and Volunteer Involvement Affect Board Nomination Modes and Stakeholder Representation in International Nongovernmental Organizations. In: *Voluntas* 22(4): 587-612.
- Willems, J., Andersson, F. O., Jegers, M. & Renz, D. O. (2017). A Coalition Perspective on Nonprofit Governance Quality: Analyzing Dimensions of Influence in an Exploratory Comparative Case Analysis. In: *Voluntas* 28(4), S. 1422-1447.

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