

Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 3/08

Thommen, Stephan/Giroud, Philippe

Verbände zwischen Management-Anspruch und -Realität

Verbands-Management, 34. Jahrgang, Ausgabe 3 (2008), S. 36-41.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI) www.vmi.ch,
Universität Freiburg/CH
Redaktion: Beat Hunziker
Layout: Beat Hunziker/Maxomedia, Bern
Fotomaterial: Peter Leuenberger, Bern/Sandra Mumprecht, Murten
ISBN: 3-909437-20-6
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.



Verbände zwischen Management-Anspruch und -Realität

Stephan Thommen/Philippe Giroud

Eine empirische Studie zum Entwicklungsstand von Verbänden und Nonprofit-Organisationen kommt zum Schluss, dass der NPO-Sektor im deutschen Sprachraum in den vergangenen Jahren einen beachtlichen Entwicklungsschritt in Richtung Management Excellence vollzogen hat und heute besser dasteht, als von vielen selbstkritisch vermutet.

Wie steht es um die Qualität des Management in Verbänden und weiteren NPO? Mit welchen Management-Instrumenten arbeiten Verbände? Und: wie weit liegen Anspruch und Realität auseinander? Eine erstmals durchgeführte empirische Studie nimmt sich dieser Fragen an und zeigt auf, inwieweit Verbände und weitere NPO auf dem Weg zur Management Excellence fortgeschritten sind. Mit den Ergebnissen der Feldstudie werden den vielseitig geforderten NPO-Managerinnen und -Managern wertvolle Vergleichsdaten zur Verfügung gestellt, anhand derer sie sich hinsichtlich grundlegender Management-Aspekte mit anderen Organisationen vergleichen und einordnen können. Insbesondere für Führungskräfte sind zweckmässige Vergleichs- und Referenzpunkte von hoher Bedeutung, fehlen doch – in Abgrenzung zum Profit-Sektor – Daten zum interorganisationalen Benchmark fast gänzlich.

Zu diesem Zweck wurde in Deutschland, Österreich, der Schweiz und in Südtirol eine schriftliche Befragung von ehren- und hauptamtlichen Führungskräften durchgeführt. Die inhaltliche Gestaltung des Fragebogens zielte im Kern darauf ab, die bisherigen Entwicklungsschritte, den qualifizierten Stand grundlegender Führungsinstrumente und organisatorischer Regelungen sowie die Reifegrade von System-, Marketing- und Ressourcen-Management in Erfahrung zu bringen. Die einzelnen Elemente des Fragebogens wurden dabei zu grossen Teilen aus dem Fragenkatalog des NPO-Labels für



Management Excellence übernommen und auf die der Studie zugrunde liegende Forschungsfrage angepasst.¹ Das Forschungsanliegen hat eine sehr positive Resonanz hervorgerufen, wobei 241 auswertbare Fragebogen generiert werden konnten, was einer zufrieden stellenden Rücklaufquote von 19.7 % entspricht.

Mitarbeitende in Professionalisierung einbinden

Rückblickend auf die vergangenen fünf Jahre herrscht bei den befragten Führungskräften Einigkeit: Eine grosse Mehrheit der befragten Verbände und NPO teilt die Auffassung, wonach sich ihre Organisation im Hinblick auf Führung bzw. Management umfassend oder zumindest in Teilbereichen weiter entwickelt habe. Wird an diese Frage ein

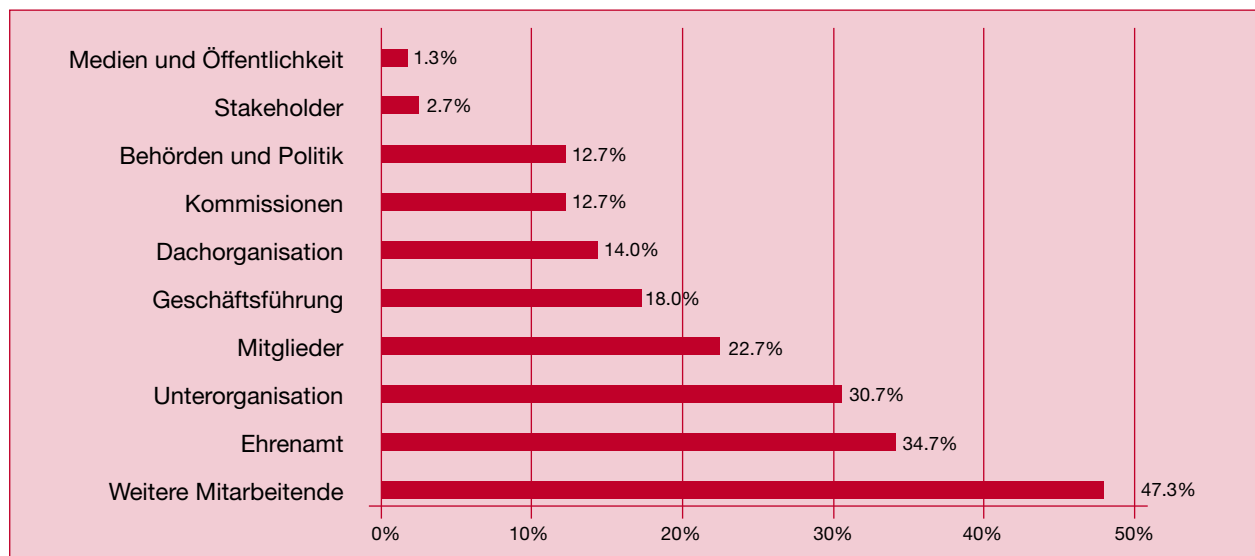


Abbildung 1: Quellen von Widerständen (Mehrfachantworten möglich, eigene Darstellung)

Zeithorizont gekoppelt, sind drei von vier Beantwortenden bestrebt, ihre Professionalisierungsanstrengungen auch in den kommenden Jahren weiter zu führen. Dem stehen vergleichsweise wenige Organisationen gegenüber, die ihre internen Reformbemühungen weitestgehend abgeschlossen wissen. Die populär proklamierte Existenz des Widerstands-Axioms wird durch die befragten Organisationen indes nur teilweise gestützt. Knapp zwei Drittel sagen aus, ihre Professionalisierungsabsichten relativ konfliktfrei umgesetzt zu haben. Dennoch erlebte jede dritte NPO in diesem Zusammenhang teilweise massive Widerstände, wobei diese primär aus den Kreisen der hauptamtlich Mitarbeitenden und dem Ehrenamt vorgetragen wurden. Abbildung 1 dokumentiert, welche Anspruchsgruppen in Anpassungs-, Veränderungs-, Innovations- und auch Professionalisierungsprozessen vordringlich einzubinden sind.

Bis dato ist der wichtigste Baustein der Professionalisierung die Entwicklung eines Planungssystems mit Leitbild, Vision und Strategiepapieren als normativ-strategische Grundlagen. Sieben von zehn NPO bestätigen ihre diesbezüglichen Anstrengungen. Darauf folgen zwei Entwicklungsschwerpunkte, die auf eine qualifizierte Corporate (Nonprofit) Governance abzielen. Gemeint ist damit die Verbesserung der Aufgaben- und Kompetenzverteilung innerhalb des Hauptamtes einerseits – also zwi-

schen der Geschäftsführung, den Abteilungsleitenden und weiteren Mitarbeitenden – und zwischen dem ehren- und hauptamtlichen Leitungsorgan andererseits. Dem neuralgischen Punkt an der Schnittstelle zwischen ehrenamtlicher und hauptamtlicher Führung wird folglich von vielen Verbänden und NPO eine hohe Bedeutung beigemessen und durch einschlägige Massnahmen zu einem ausgewogenen Gleichgewicht verholfen.

Planungssystem steht im Zentrum

Professionelles Management zeichnet sich in Verbänden und NPO in erster Linie durch die konkrete Ausgestaltung von und die konsequente Orientierung an formal übergeordneten Management-Instrumenten aus. Zur Klaviatur der NPO-Managerinnen und -Manager gehört mittlerweile ein breites Spektrum an Werkzeugen. Als Steckenpferd vieler NPO stellt sich dabei die Kostenrechnung heraus. Sie ist in über vier Fünfteln aller Organisationen implementiert. Den lange Zeit vernachlässigten wirtschaftlichen Kriterien der Effektivität und Effizienz wird mit dem Einsatz einer Kostenrechnung somit adäquat Rechnung getragen. Die Führungskräfte werden auf dieser Grundlage befähigt, ihre Organisation zielorientiert zu steuern und Prioritäten zu setzen. Gleichermassen weit verbreitet sind mehrjährige oder rollende Strategiepapiere, Mitglieder-/Branchenleitbilder und Struktur-/Organisations-

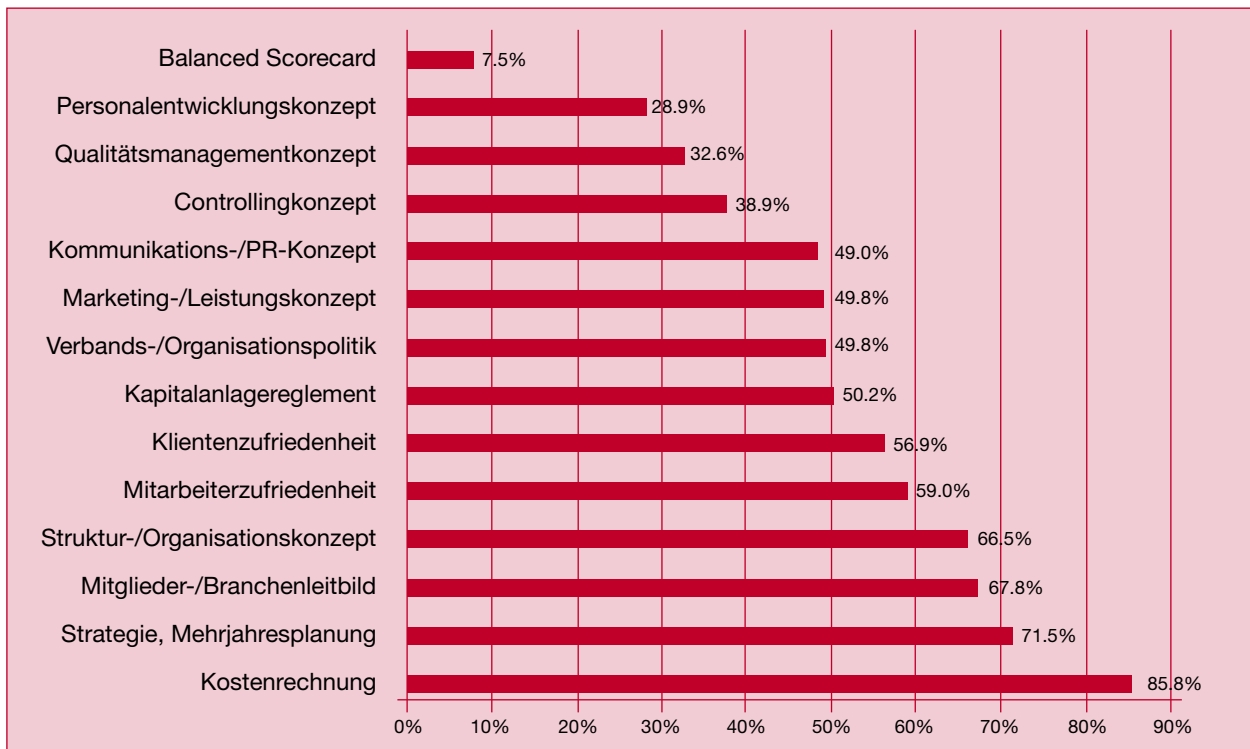


Abbildung 2: Einsatz grundlegender Führungsinstrumente (Mehrfachnennungen möglich, Quelle: Eigene Darstellung)

konzepte, welche in gut sieben von zehn NPO zur Steuerung eingesetzt werden.

Ferner wird aus Abbildung 2 ersichtlich, wie sporadisch Marketing in NPO noch immer eingesetzt wird. Diese Einschätzung manifestiert sich namentlich im mittelmässigen Bedeutungsgewicht von Marketing- und Leistungspolitiken sowie im teilweisen Fehlen von Informations-, Kommunikations- und PR-Konzepten. Auch weitere klassische Management-Funktionen wie das Human Resource Management (Personalentwicklung) oder das Controlling werden nur in jeder dritten NPO durch den Erlass eines Konzeptes begleitet und systematisiert. Es ist nicht darauf zu schliessen, dass HRM und Controlling in Verbänden und NPO nicht stattfindet. Vielmehr fehlt es an der Systematik und der regelmässigen Wahrnehmung sowie an der organisatorischen Verankerung dieser wichtigen Management-Disziplinen.

Im Durchschnitt «mittlere Reife»

Die Grundauffassung einer NPO ist in Anlehnung an das Freiburger Management-Modell anhand von drei Komponenten in Management-Bereiche und -Aufgaben übertragbar, wobei jedes der drei Management-Felder einen Teil der in der Organisation anfallenden Management-Tätigkeiten abdeckt. Die Führungskräfte waren gebeten, sich anhand einer 5er-Skala hinsichtlich ihres Reifegrades im System-, Marketing- und Ressourcen-Management selbst zu beurteilen, wobei Fragen und Bewertungsskala aus dem NPO-Label für Management Excellence übernommen wurden.

In Bezug auf die formal übergreifenden Management-Aufgaben lässt sich die operative Handlungsfreiheit der beauftragten Organe und Personen, welche sich stets im Rahmen der getroffenen Grundsatzentscheide bewegt, positiv herausstreichen. Daneben werden Verbesserungsvorschläge, Kritiken und Reklamationen als Teil einer offenen Innovations- und Feedbackkultur in vielen Organi-



sationen konsequent aufgenommen, geprüft und wo möglich umgesetzt. Auch wenn dem System-Management in der Gesamtbetrachtung ein taugliches Entwicklungsniveau attestiert werden kann, offenbaren einige Teilaspekte noch erhebliche Verbesserungspotenziale. Am deutlichsten kann die Forderung nach zusätzlicher Professionalisierung am Management-Informationssystem festgemacht

werden. Letztlich offenbart auch das Prinzip der Führung nach Zielvereinbarung (MbO) an der Schnittstelle zwischen Ehren- und Hauptamt noch Implementierungsdefizite.

Marketing wird im modernen Verständnis zum umfassenden Management der Austauschbeziehungen eines Verbandes oder einer NPO, wozu neben der Positionierung der Organisation und der konkreten Ausgestaltung des Marketing-Mix auch grundlegende Massnahmen im Innenbereich, wie das Mittragen der Marketing-Philosophie durch die Mitarbeitenden oder die konsequente Dienstleistungsorientierung der Gesamtorganisation, zu zählen sind. Bereits gut ausgereift sind die Positionierungen der Organisationen und damit einhergehend die Schaffung eines prägnanten, unverwechselbaren Profils im Sinne einer Corporate Identity. Mithin ist das Handeln der befragten Institutionen stark von den Bedürfnissen und Erwartungen der internen und externen Austauschpartner (Dienstleistungsorientierung) geprägt. Entwicklungspotenziale sind explizit beim klaren Verständnis von Marketing als Management der wichtigsten Austauschbeziehungen und der konsequenten Abstimmung

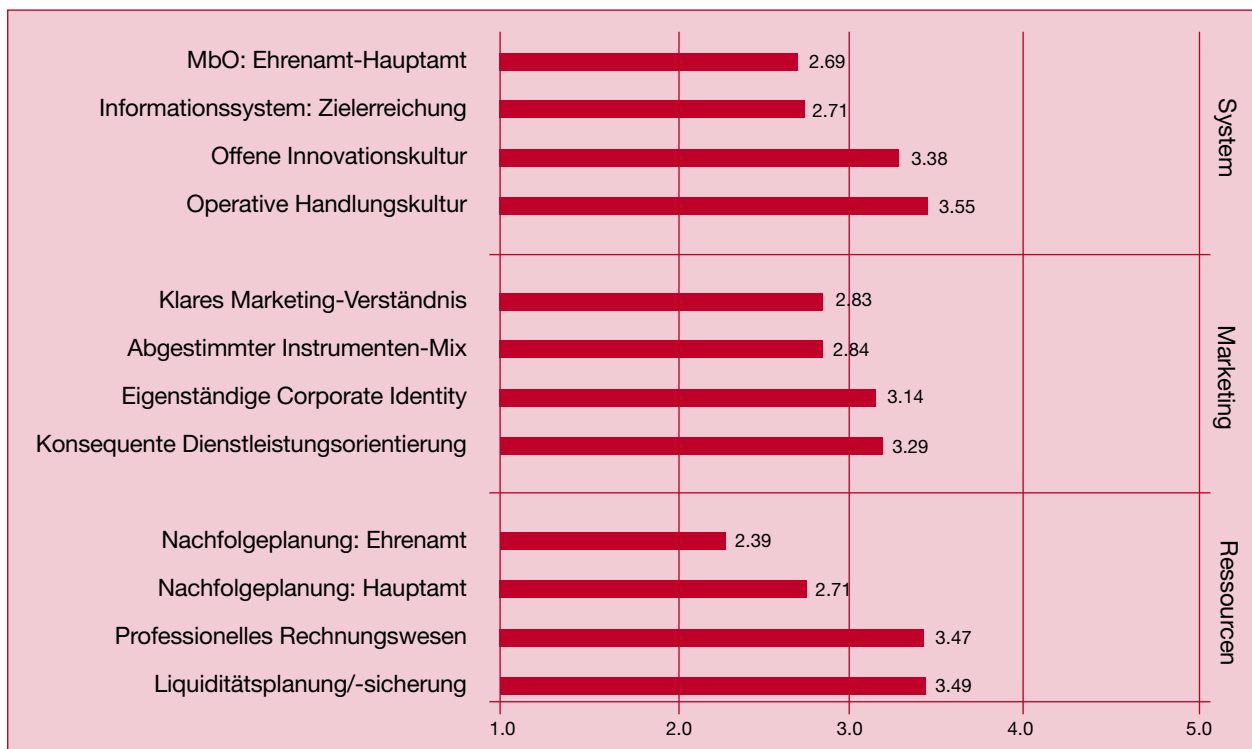


Abbildung 3: Reifegrade in den drei Management-Bereichen (Quelle: Eigene Darstellung)

mung des Instrumenten-Mix zum Zweck der Einflussnahme auf die Austauschpartner zu eruieren. In der reduzierten Abbildung 3 sind die beiden positivsten und negativsten Reifegrade je Management-Bereich einander gegenübergestellt.

Augenscheinlich tun sich hinsichtlich des Ressourcen-Management viele Verbände und NPO mit der systematischen Nachfolgeplanung sehr schwer. Diese Aussage ist nicht rein auf die Nachfolge ehrenamtlicher Organe beschränkbar, sondern lässt sich auch in Bezug auf die hauptamtlichen Führungspositionen artikulieren. Obwohl ein Finanzkonzept häufig fehlt, ist der durchschnittliche Reifegrad im finanzpolitischen Bereich äusserst positiv einzuschätzen. Das Rechnungswesen ist so konzipiert, dass es die notwendigen Informationen für das Controlling liefern kann sowie Vergleichbarkeit und Transparenz sicherstellt. Ferner planen und si-

chern viele Verbände und NPO ihre Liquidität systematisch, um Engpässe tunlichst zu vermeiden.

Bilanzierend kann an allen drei Management-Bereichen ein im Mittel gutes und dienliches Entwicklungsniveau bescheinigt werden, wobei sich die durchschnittlichen Reifegrade mit einer Weite von einem Reifegrad um diesen Mittelwert streuen, sich also mehrheitlich zwischen den Prädikaten «befriedigend» und «sehr gut» bewegen. Dennoch scheint das Ressourcen-Management, zumindest was den durchschnittlichen Entwicklungsstand anbelangt, einen Professionalisierungsgrad erreicht zu haben, welcher tendenziell über jenem des System- und Marketing-Management anzusiedeln ist.

Schlussbetrachtung

Die detaillierten Studienergebnisse lassen keine Zweifel: Verbände und weitere NPO haben in

Anzeige

Wir bringen Ihre Ideen zum Ausdruck.

Ob Druckaufträge, Plakate, Werbeartikel, Versand-Organisation oder Direct Mailings, wir bieten umfassende Produktionsleistungen in Ihrem Umfeld. Für Arbeitsbeispiele, Preise und Leistungen verschaffen Sie sich am besten hier einen ersten Eindruck: **www.outbox.ch**

outbòx

Fon 031 370 01 31 | Fax 031 370 01 35 | inbox@outbox.ch

den vergangenen Jahren teilweise beträchtliche Anstrengungen unternommen, um mit den stetig wachsenden Management-Herausforderungen Schritt zu halten und haben dabei substantielle Fortschritte erzielt. Im Widerspruch zu gängigen Mutmassungen und Ansichten streben sie dem Ziel der Management Excellence in praktisch allen Management-Bereichen entgegen, wenn auch mit unterschiedlicher Intensität und von differierenden Professionalisierungsgraden ausgehend. Management-Systeme und -/Know-how werden heute und in Zukunft als unerlässliche Erfolgspotenziale auch in Verbänden und NPO des deutschen Sprachraumes erkannt und weiter ausgebaut. Folglich ist die Lücke zwischen Anspruch und Realität kontinuierlich im Abnehmen begriffen.

Fussnote

¹ Vgl. Schweizerische Vereinigung für Qualitäts- und Management-Systeme (SQS)/Verbandsmanagement Institut (VMI) (2003), Checkliste, NPO-Label für Management Excellence, http://www.vmi.ch/pdf/Divers/CL_NPO_Label%2008N.pdf.

Bei diesem Beitrag handelt es sich um einen Auszug aus der Studie:

Beratergruppe für Verbands-Management (2008), *NPO auf dem Weg zur Management Excellence, Eine empirische Studie zum Entwicklungsstand von Verbänden und Nonprofit-Organisationen in Deutschland, Österreich, der Schweiz und in Südtirol*, 1. Auflage, Bern.

NPO auf dem Weg zur Management Excellence.

Das empirische Study zum Entwicklungsstand von Verbänden und Nonprofit-Organisationen in Deutschland, Österreich, der Schweiz und in Südtirol

B'VM

Beratergruppe für Verbands-Management
Bern, Linz, Stuttgart, Berlin

www.bvmberatung.net

Die vollständige Studie beinhaltet neben einer Gesamtbetrachtung auch eine themenspezifische Sichtweise – beispielsweise zur Planung, zu Marketing oder HRM – deren Ergebnisse zudem nach Aktivitätsbereichen, Organisationsgrößen und Ländern herausgearbeitet sind. Eine Sonderbetrachtung zu Stiftungen, Sportverbänden sowie regionalen und lokalen NPO rundet die Publikation ab.

Exemplare können bei den Autoren kostenlos bezogen werden.

Die Autoren



Stephan Thommen/stephan.thommen@bvmberatung.net

1990 hat Stephan Thommen sein Studium der Wirtschaftswissenschaft an der Universität Basel mit dem Lizentiat der Betriebswirtschaftslehre abgeschlossen. Danach war er mit operativen Führungsfunktionen in international tätigen KMU betraut. Stephan Thommen wird 2005 Berater und Partner der Beratergruppe für Verbands-Management mit Sitz in Bern, Linz, Stuttgart und Berlin. Seit 2005 steht er der Stiftung Licht Recycling Schweiz (SLRS) und seit 2007 der B'VM Schweiz als Geschäftsführer vor. Zudem engagiert er sich als Präsident einer Sozialinstitution sowie als Mitglied des Zentralvorstandes von Swiss Basketball.



Philippe Giroud/philippe.giroud@bvmberatung.net

Philippe Giroud hat an der Universität Freiburg/Schweiz Betriebswirtschaftslehre studiert und wurde im Herbst 2006 diplomiert. Seit 2007 ist er als Berater für die Beratergruppe für Verbands-Management in Bern tätig und arbeitet zeitgleich an seiner Dissertation am Lehrstuhl für ABWL, Public & Nonprofit Management der Universität Mannheim.