

Leadership in NPO



Christoph von Toggenburg

Macht und Einfluss in Verbänden

Leadership in der Kirche: Wer führt hier?

Servant Leadership als Führungsleitbild für NPO

La personne derrière le leader

Weitere Themen:

Die Generation Y und die Genossenschaft

Die Zivilgesellschaft in der Krise?

Managementwerkzeuge für die Praxis: Funktionsmatrix für NPO



Menschen gestalten Organisationen.

Führungspersonen als Vorbilder, Coaches und ManagerInnen haben eine essenzielle Rolle. Gestalten Sie die Beziehungen zu Ihren Mitarbeitenden aktiv – wir unterstützen Sie dabei.

www.bvmberatung.net

BVM
gut beraten

Editorial



In der vorliegenden Ausgabe des Magazins geht es um Leadership, ein Thema, das uns alle angeht. In kommerziellen Unternehmen hat der Führungsstil unter anderem Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg, und in NGOs geht es in erster Linie um Glaubwürdigkeit, Akzeptanz, Motivation und Effizienz. Manchmal jedoch kann der Führungsstil auch zu einer Frage über Leben und Tod werden, nämlich dann, wenn man sich in einer Extremsituation befindet.

Während vieler Jahre war ich für das Internationale Rote Kreuz und die Vereinten Nationen in unterschiedlichen Krisengebieten im Einsatz. Es ging darum, in Konflikten zu vermitteln und Menschen zusammenzubringen, die schon lange nicht mehr miteinander redeten oder vorwiegend über die «Sprache der Gewalt» miteinander kommunizierten. Unsere Aufgabe war immer die gleiche, nämlich Gewalt gegen die Zivilbevölkerung einzudämmen. Um das jedoch zu erreichen, waren elementare Bereiche des Leaderships gefragt. Es ging darum, akzeptiert zu werden und Vertrauen zu gewinnen, herauszufinden, was die jeweilige Seite wirklich will, gemeinsam und konstruktiv Lösungsvorschläge zu erarbeiten, Rückschläge zu verkraften und nie aufzugeben. Schliesslich musste der Kompromissvorschlag

so überzeugend sein, dass sich alle Parteien als Gewinner fühlen und ihm ohne Gesichtsverlust zustimmen konnten.

Das klare Ziel vor Augen gilt dabei nicht nur für die Führung, sondern für das ganze Team. Wertschätzung und Einbindung, Arbeit auf Augenhöhe, Transparenz und Information und nicht nur dirigieren sondern auch dienen. Darum geht es in dem Artikel über «Servant Leadership». Manchmal ist man auch auf sich allein gestellt, muss sich selbst organisieren und eigenständig funktionieren. Das gilt wohl auch für «Leadership in der Kirche», wie Manuel Perucchi und Karin Stuhlmann berichten.

Am Schluss jedoch zählt nicht das, was oder wie man als Leader sein will, sondern wie man wirklich ist. Der Charakter und die Leidenschaft, mit der eine Führungskraft agiert, können durch nichts ersetzt werden. Und das Streben, sich selbst weiterzuentwickeln und den anderen im Team diesen Spielraum zu gewähren, das macht einen Leader zu einer Persönlichkeit. Auch zu diesem Thema finden Sie in dieser Ausgabe mehr Informationen in dem Beitrag «La personne derrière le leader» von Michaël Gonin. Meine persönliches Motto war immer schon: «Be Brave, Be Kind, Be Bold!» Und was ist Ihres?

Christoph von Toggenburg

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'C. von Toggenburg'. The signature is stylized and fluid.

CEO World Vision Switzerland

Servant Leadership als Führungsleitbild für NPO

6

Servant Leadership ist ein Konzept der Mitarbeiterführung, das in den letzten Jahren in der internationalen Forschung zunehmend Aufmerksamkeit gefunden hat. Es beschreibt ein Führungsverhalten, das sich durch eine Fokussierung auf persönliche Förderung und Wertschätzung, Gemeinschaftsbildung und eine Unterordnung der Führungskraft und ihrer persönlichen Interessen unter die Organisations- und Teamziele kennzeichnet.

Markus Gmür

Macht und Einfluss in Verbänden – eine aktuelle Ergänzung

28

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.

Leadership in der Kirche: Wer führt hier?

16

Reformierte Kirchgemeinden sind besondere NPO. Wenn es um Führungsdiskussionen geht, kommt bald die Frage auf: Wer leitet die Kirche? Diese Unklarheit weist auf mangelhaft oder inadäquat formulierte Leitungskompetenzen und Zuständigkeiten hin. Dass es dennoch «läuft», liegt daran, dass Kirchgemeinden hochgradig selbstorganisiert funktionieren. Dies muss berücksichtigen, wer eine geeignete Führungsstruktur etablieren will.

Michaël Gonin

La personne derrière le leader

34

Le terme leadership est sur-utilisé, même dans le secteur à but non-lucratif. Tout est question de leadership, comme si la bonne technique ou le bon charisme étaient la nouvelle recette miracle. Mais à force d'insister sur ces « outils », n'en oublie-t-on pas l'essentiel ? Le leader est toujours habité par une personne ayant (ou non) des passions ainsi qu'un caractère plus ou moins travaillé.

Generation Y, deren Werte und die Genossenschaft

40

Die Generation Y ist auf dem Arbeitsmarkt stark vertreten. Doch welche Werte sind der Gen Y wichtig? Eine quantitative Online-Umfrage zur Ermittlung dominanter Individual- und Unternehmenswerte ergibt, dass sowohl die Individualwerte als auch die Unternehmenswerte von der Gen Y im Vergleich zu den übrigen Generationen als weniger wichtig eingestuft werden.

Philipp Erpf

Managementwerkzeuge für die Praxis – Funktionsmatrix für Nonprofit-Organisationen

55

Die Funktionsmatrix zeigt in übersichtlicher Form, welche Organe, Stellen oder Personen bei der Lösung einzelner Aufgaben und Tätigkeiten funktional mitwirken. Sie ist für Nonprofit-Organisationen besonders geeignet, weil sie die Zusammenarbeit zwischen der ehren- und der hauptamtlichen Führungsebene vereinfacht und Kompetenzunklarheiten bei der Aufgabenerfüllung auflöst.

Die Krise der Demokratie und die Zivilgesellschaft – Das Beispiel Österreichs

48

Dieser Artikel beleuchtet die Veränderung von Rahmenbedingungen der Zivilgesellschaft in Österreich und bringt diese in Zusammenhang mit demokratiepolitischen Fragen. Zwischen 2017 und 2019 war eine als rechts-populistisch einzustufende Regierung im Amt. In dieser Zeit hat sich insbesondere das allgemeine politische Klima in Bezug auf die Zivilgesellschaft, Partizipation, Grundrechte und Finanzierung geändert.

Impressum

Redaktion:	Luisa Wagenhöfer redaktion@vmi.ch
Layout:	Luisa Wagenhöfer Paulusdruckerei Freiburg/CH
Herausgeber:	Verbandsmanagement Institut (VMI) Universität Freiburg /CH
Fotomaterial:	Thema «Kompass» istockphoto.com
Adresse:	VMI Bd de Pérolles 90 CH-1700 Freiburg Tel. +41 (0)26 300 84 00
Internet:	www.vmi.ch, info@vmi.ch
Jahrgang:	46. Jahrgang
ISBN:	978-3-909437-57-3
ISSN:	1424-9189

Servant Leadership als Führungsleitbild für NPO

Markus Gmür und Bernhard Lang

Servant Leadership (Dienende Führung) ist ein Konzept der Mitarbeiterführung, das in den letzten Jahren in der internationalen Forschung zunehmend Aufmerksamkeit gefunden hat. Es beschreibt ein Führungsverhalten, das sich durch eine Fokussierung auf persönliche Förderung und Wertschätzung, Gemeinschaftsbildung und eine Unterordnung der Führungskraft und ihrer persönlichen Interessen unter die Organisations- und Teamziele kennzeichnet. Damit grenzt es sich von Ansätzen ab, in denen allein die Führungskraft und ihre Wirkung im Mittelpunkt steht. Gerade für Verbände und andere Nonprofit-Organisationen erscheint das Konzept attraktiv und erfolgversprechend. Bislang gibt es nur wenige empirische Untersuchungen zum Erfolg eines solchen Führungsverhaltens in Organisationen des Dritten Sektors. Eine Befragung von Vorstandsmitgliedern in Tessiner Studentenvereinen an Schweizer Hochschulen bietet Anhaltspunkte dafür, dass sich ein Dienender Führungsstil positiv auf die Aufgabenwahrnehmung und das Engagement der Mitglieder im Vorstandsgremium auswirkt.

Eine zentrale Frage, welche die Führungsforschung seit ihren Anfängen und bis heute beschäftigt, ist die nach der relativen Bedeutung von Führenden und Geführten in der Führungsbeziehung. Ausgangspunkt ist die Annahme, dass es allein Merkmale der

Führungskraft (Eigenschaften oder Verhaltensweisen) seien, die ihren Erfolg in der Ausübung der Führungsaufgabe erklärten.¹ Im Zuge der gesellschaftlichen Demokratisierung nach dem Zweiten Weltkrieg verlagert sich in der Führungsforschung der Fokus auf die Geführten. Deren Motivation und Befähigung zur selbstverantwortlichen Aufgabenerfüllung rückt nun ins Zentrum des Interesses. Führungserfolg wurde durch ein Führungsverhalten erklärt, das die Leistungspotenziale der Mitarbeitenden entfaltet. Die bisher selbstverständliche Akzeptanz der Führungskraft und ihrer persönlichen Ansprüche ist damit auch in Frage gestellt.

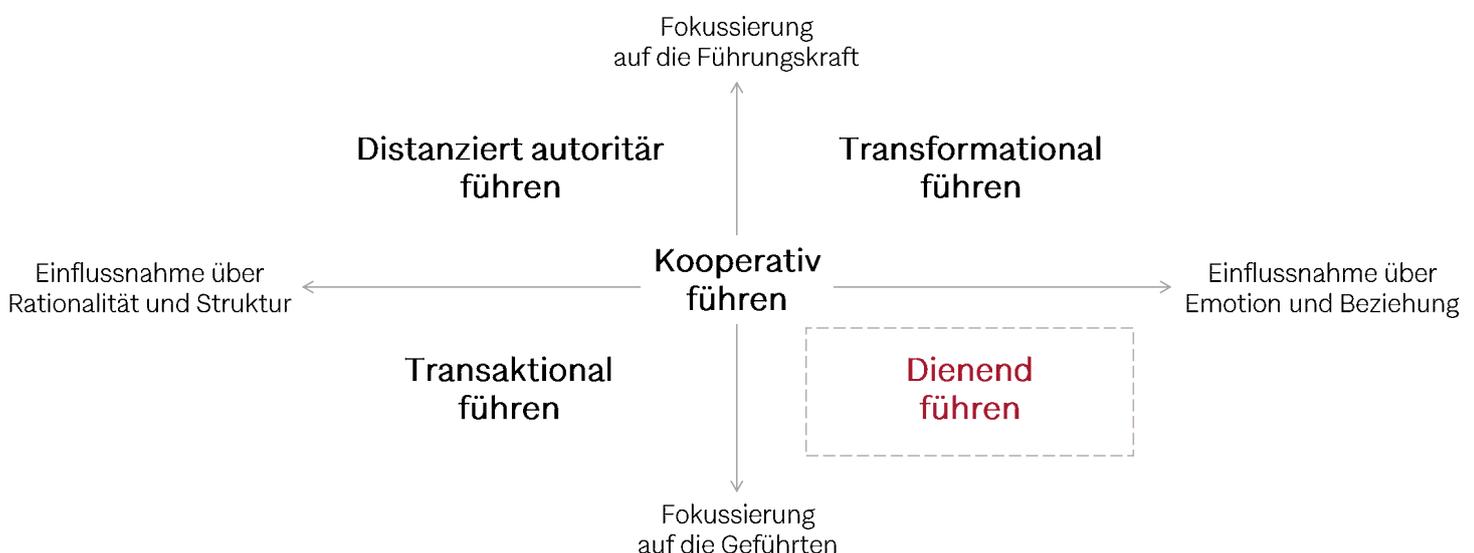
Der Fokus verschiebt sich gegen Ende des 20. Jahrhunderts erneut, als sich der Ansatz der Transformationalen Führung als vorherrschendes Paradigma durchsetzt.² In dieser Perspektive kommt der Führungskraft und ihrer Fähigkeit, die Geführten kraft visionärer Eingabe und ihrer inspirierenden und wertschätzenden Vermittlung wieder eine zentrale Rolle zu. Mit der transaktionalen Führung wird ihr eine Vorstellung gegenübergestellt, wonach sich Führungskraft durchsetzt, wenn sie den Mitarbeitenden Freiräume lässt und auf ein intaktes Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht achtet. Die beiden Herangehensweisen an die Führungsaufgabe, die idealerweise komplementär praktiziert werden sollten, unterscheiden sich nicht nur in der Stellung, welche die Führungsperson gegenüber ihren Geführten einnimmt, sondern

auch in den Kommunikationskanälen. Während die Transaktionale Führung eine Tauschbeziehung rationaler Partner annimmt, adressiert die Transformationale Führung die Bedürfnisse der Geführten nach Sicherheit, Gemeinschaft oder Anerkennung und deren emotionalen Charakter. Das Potenzial dieser Bedürfnisse für die individuelle Leistungs- und Entwicklungsbereitschaft muss die Führungskraft erkennen und auf die Verfolgung der Organisationsziele lenken. Der damit verbundene Kraftakt wird mit einer herausragenden Stellung der Führungskraft und einer impliziten Erlaubnis zum Ausleben der eigenen Bedürfnisse belohnt. Das ist solange akzeptabel, wie die Ziele und die Reputation der Organisation nicht gefährdet werden, was ein latentes Risiko charismatischer Herrschaft darstellt. An diesem Risiko setzt etwa zeitgleich der Ansatz des Servant Leadership, also der Dienenden Führung an: Aufgrund ihrer herausgehobenen Position und dem damit verbundenen Leistungs- und Erfolgsstress laufen Führungskräfte Gefahr, ihren eigenen Einfluss auf ein Team- oder Organisationsergebnis zu überschätzen und

übersteigerte Belohnungserwartungen zu entwickeln. Dadurch können sie im Extremfall (Hybris) die Organisation überfordern und in ihrer weiteren Entwicklung gefährden. Um dem entgegenzuwirken, muss sich die Führungskraft immer wieder in Erinnerung rufen, dass sie wie ihre Geführten im Dienst einer Organisation oder einer Leitidee steht und dass ihre eigenen Beiträge zum Organisationserfolg allenfalls marginal wichtiger sind als diejenigen ihrer Geführten. Um deren Beiträge hoch zu halten, soll sie sich darauf konzentrieren, die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit ihrer Mitarbeitenden zu fördern; dies erreicht sie am ehesten auf transformationale Weise durch Inspiration, Stütze und Wertschätzung, wobei sie selbst eher umsichtig als dominierend agieren soll (vgl. Abbildung).

Die Veröffentlichung von Greenleaf (1977) gilt als das wichtigste Grundlagenwerk für die Idee des Servant Leadership, und bis heute beziehen sich die meisten Autoren auf diese Veröffentlichung. Die empirische Führungsforschung hat sich diesem Ansatz erst kurz vor der Jahrtausendwende zugewandt, und erst in den

Abbildung : Einordnung und Abgrenzung der Dienenden Führung



letzten Jahren gewinnt diese Perspektive eine allerdings rasch zunehmende Aufmerksamkeit, zuletzt auch in der NPO-Forschung. Die heute anzutreffenden Definitionen von Servant Leadership weisen eine beträchtliche Vielfalt auf, enthalten aber in der Regel die meisten der folgenden Elemente:³

- **Bescheidenheit:** Die Führungskraft ordnet ihre eigenen Interessen den Zielen der Organisation oder Arbeitsgruppe bzw. moralischen Grundsätzen unter. Dadurch versuchen sie als Vorbilder zu wirken und die Gemeinschaftsbildung zu fördern.
- **Empathie:** Die Führungskraft geht auf Bedürfnisse und Emotionen der Geführten ein und berücksichtigt diese in ihrem Bemühen um Problemlösung und Weiterentwicklung.
- **Förderung:** Die Führungskraft engagiert sich für die Geführten und versucht Hindernisse, die einer Weiterentwicklung entgegenstehen, aus dem Weg zu räumen. Änderungswiderständen wird mit verständnisvoller Überzeugung begegnet.
- **Ganzheitliches Denken:** Die Führungskraft reflektiert in ihren Entscheidungen und Anstößen den Gesamtzusammenhang und berücksichtigt mittel- und langfristige Effekte.

Dienendes Führungsverhalten wird generell positiv bewertet. Kritische Einwände richteten sich lange Zeit darauf, dass für das Konzept kaum bewährte Messskalen und nur wenige empirische Studien zur Ausprägung und zu den Effekten von Servant Leadership vorlagen.⁴ Diese Kritik ist inzwischen obsolet, nachdem seit der Jahrtausendwende zahlreiche Studien veröffentlicht und ihre Ergebnisse in gleich drei Meta-Analysen konsolidiert wurden.⁵

Die Messung von Dienender Führung

Ausgehend von Greenleaf (1977) wurden in den letzten 20 Jahren mehrere Messinstrumente zur Erfassung von Servant Leadership entwickelt und in empirischen Studien angewandt. Eva et al. (2019) identifizieren in ihrem Literaturüberblick gleich 16 verschiedene Instrumente, von denen sie drei als ausreichend validiert qualifizieren:

- Sendjaya et al. (2008) stellen in ihrem Ansatz auf Grundlage einer australischen Befragung eine spirituelle Einstellung in den Mittelpunkt und ermitteln sechs Faktoren mit 35 Items. Die meisten dieser Faktoren stehen für die Bereitschaft, sich in den Dienst anderer Personen, der Organisation bzw. einer übergeordneten Moral zu stellen. Dazu kommt im sechsten Faktor ein transformationales Führungsverhalten (z. B. Positive Einflussnahme, Förderung der Persönlichkeitsentwicklung).⁶
- Liden et al. (2008) identifizieren in ihrem zeitgleich in den USA entwickelten Ansatz sieben Faktoren, die durch insgesamt 28 Items repräsentiert sind. Drei Faktoren beschreiben eine menschenfreundliche Grundhaltung (z. B. Sensibilität für die Anliegen anderer und Engagement für die Gemeinschaft), drei weitere die Förderung der Mitarbeitenden (z. B. Eröffnung von Freiräumen und Ermutigung) und ein letzter Faktor das Bemühen um eine reflektierte und ganzheitliche Organisationsentwicklung.⁷
- Van Dierendonck et al. (2011, 2017) schlagen einen Ansatz mit acht Faktoren und 30 Items vor, den sie in einer international validierten Folgestudie auf fünf Faktoren mit 18 Items komprimieren. In dieser letzten Version stehen die fünf Faktoren für Bescheidenheit, persönliche Zurück-

haltung und Authentizität der Führungskraft, auf einer ganzheitlichen und langfristigen Perspektive in Entscheidungssituationen, sowie auf einem unterstützenden und mobilisierenden Führungsverhalten. Diese Konzeption von dienender Führung ist inhaltlich zwischen den beiden vorangegangenen Ansätzen anzuschließen. Sie beruht auf Befragungsdaten von europäischen Organisationen⁸ sowohl aus dem Profit- als auch dem Nonprofit- und Öffentlichen Sektor.

Empirische Befunde zum Zusammenhang zwischen Servant Leadership und Führungserfolg im NPO-Sektor

Seit der ersten Untersuchung zum Zusammenhang zwischen Servant Leadership und Führungserfolg, veröffentlicht im Jahr 2008, sind international bisher rund 80 empirische Studien publiziert worden.⁹ Sie finden fast ausnahmslos positive Effekte und zeigen, dass verschiedene Merkmale der Arbeitssituation, der Führungskraft oder der Mitarbeitenden die positiven Effekte noch verstärken. Nur wenige Studien wurden bisher im Nonprofit-Sektor durchgeführt, die allerdings zu ähnlich positiven Befunden gelangten, wie sie sich im Profit-Sektor herauskristallisiert haben. Als erste untersuchten Schneider & George (2011) den Effekt von Servant Leadership in US-amerikanischen Vereinen auf die Zufriedenheit und das Commitment der Mitglieder und konnten einen signifikant positiven Zusammenhang finden. Die Studie von McAuley (2019) in ehrenamtlichen Leitungsgremien von US-amerikanischen Kulturorganisationen ergab ebenfalls einen signifikant positiven Effekt auf das Vertrauen der übrigen Gremienmitglieder in ihre Leitung. Zum selben Schluss kamen Allen et al. (2018) in einer anderen US-amerikani-

schen Studie einer weitverzweigten NPO, hier allerdings im Angestelltenbereich. Sie zeigen darüber hinaus, dass der positive Effekt verstärkt wird, wenn die Mitarbeitenden strukturell in die Lage versetzt werden, ihre Aufgaben selbstständig zu bewältigen, indem sie über alle dafür notwendigen Informationen, weitere Ressourcen und persönliche Freiräume verfügen. Schliesslich finden Newman et al. (2018) für australische Sozialunternehmen positive Zusammenhänge mit dem organisationalen Commitment der Mitarbeitenden, nicht aber mit deren Innovationsorientierung. Kritische Befunde sind bislang rar. Nur Palumbo (2016) berichtet in seiner Fallstudie einer Entwicklungsorganisation in Tansania, dass neben den erwarteten positiven Effekten auch Nebeneffekte zu beobachten waren: Die Mitarbeitenden verliessen sich zunehmend auf die dienende Führungskraft und waren nicht bereit, Eigeninitiative zu übernehmen, wenn die Führungskraft keine Problemlösungen anbot. Einzig in der Meta-Analyse von Kiker et al. (2019) wurde bislang gezielt nach Unterschieden im Sektorvergleich geforscht.¹⁰ Die Autoren kommen hier zum Ergebnis, dass die Effekte für Arbeitszufriedenheit, Commitment, kollegiales Verhalten und Vertrauen in die Organisation in NPO schwächer sind. Sie vermuten, dass eine Dienende Führung im Profit-Sektor stärker mit vorherrschenden Führungsvorstellungen kontrastiert und von den Mitarbeitenden als positiv bewertete Abweichung wahrgenommen wird.¹²

Führungsstil und Engagement in den Leitungsgremien von Tessiner Studierendenvereinigungen

In welchem Zusammenhang steht der Führungsstil von Präsidentinnen und Präsidenten in ehrenamtlichen Gre-

mien von Studierendenvereinigungen mit dem Engagement der übrigen Gremienmitglieder? Diese Frage wurde am Beispiel von 11 Tessiner Studierendenvereinen im Frühsommer 2019 untersucht.¹² Diese Kultur- und Freizeitorganisationen vereinigen Studierende aus dem italienischsprachigen Landesteil an Hochschulen der deutschen oder französischen Schweiz. Sie organisieren gemeinsame Reisen, Konferenzen, Firmenbesuche und gesellige Zusammenkünfte. Zum Zeitpunkt der Befragung hatten die Vereine zwischen 30 und 600 Mitglieder (Median = 120) und wurden von Vorstandsgremien mit durchschnittlich acht bis neun Mitgliedern geleitet. Die Vorstandsmitglieder erhalten keine Vergütung, können aber kostenlos an den Veranstaltungen teilnehmen und bekommen in der Regel Konferenzessen bezahlt.

Die Befragung erfolgte in zwei Phasen: In einem ersten Schritt wurden leitfadengestützte Gespräche mit den elf Präsidentinnen und Präsidenten über die Organisation, die gegenwärtigen Herausforderungen sowie die Strukturen und Routinen in den jeweiligen Leitungsgremien geführt. Im zweiten Schritt wurden alle 83 Vorstandsmitglieder (ohne Präsidium) eingeladen, an einer Online-Befragung über ihr eigenes Engagement und das wahrgenommene Führungsverhalten im Gremium teilzunehmen. 66 Mitglieder erklärten sich dazu einverstanden und 48 Mitglieder füllten einen Fragebogen aus, von denen schliesslich 43 verwertbar waren; das entspricht einer Teilnahmequote von 52 %. Die Befragungen fanden stets in italienischer Sprache statt. Die Befragungsteilnehmer waren durchschnittlich seit zweieinhalb Jahren Vereinsmitglieder und gehörten seit eineinhalb Jahren dem Vorstandsgremium an. Die Maxi-

malwerte betragen fünf bzw. vier Jahre.

Der Online-Fragebogen erfasst in einem ersten Schritt die Dienende Führung mit 14 Items nach Liden et al. (2008). Darauf folgten sieben Items zum Aufgabenbewusstsein nach Hackman & Oldham (1975)¹³ sowie vier Items zum organisationalen (affektiven und normativen) Commitment nach Allen & Meyer (1990). Zusätzlich wurde das persönliche Engagement mit sieben Items nach Gmür & Graf (2015) zur Bereitschaft, sich zukünftig für den Verein und mit weiteren vier Items in der Rekrutierung von neuen Mitgliedern für das Vorstandsgremium zu engagieren. Diese Variablen wurden als Erfolgskriterien der Führung herangezogen. Zusätzlich wurde die Mobilisierungskraft des Vereins anhand der (dokumentierten) durchschnittlichen Anwesenheit bei Vorstandssitzungen und der Teilnahmequote an der Online-Befragung gemessen.¹⁴

Die Analysen der statistischen Zusammenhänge wurden sowohl auf individueller Ebene (Beispielfrage: Wie hängt der wahrgenommene Führungsstil des Präsidenten bzw. der Präsidentin mit dem persönlichen Commitment und Engagement zusammen?), als auch auf Vereinsebene (Beispielfrage: Wie hängt der Führungsstil im Leitungsgremium mit dem durchschnittlichen Commitment oder Engagement der übrigen Vorstandsmitglieder zusammen?) geprüft. Für jeden Verein wurden der Führungsstil des Präsidiums sowie Aufgabenbewusstsein, Commitment und Engagement als Mittelwerte aus den Antworten der betreffenden Vorstandsmitglieder errechnet.¹⁵

Tabelle 1 gibt einen Überblick zu den Konstrukten und ihrer Ausprägung bei den befragten Vorstandsmitgliedern bzw. in ihren Vereinen. Die Mittelwerte

liegen auf einer Skala von 1 (sehr niedrig) bis 7 (sehr hoch) meistens im oberen Bereich, was für Gremien von freiwillig Engagierten auch nicht überrascht. Trotzdem gibt es in den Antworten genügend Streubreite für eine statistische Analyse von Zusammenhängen, ablesbar an Range und Standardabweichung.

Analyseergebnisse für die Vorstandsmitglieder und Vereine

Die Auswertung der individuellen Fragebögen ergibt statistisch signifikante Zusammenhänge, die in Tabelle 2 zusammengefasst sind¹⁶: Über alle Vereine hinweg zeigen Vorstandsmitglieder, die das Führungsverhalten ihres Präsidenten oder ihrer Präsidentin als ausgeprägt dienend einschätzen, ein überdurchschnittliches Aufgabenbewusstsein ($r = + .40$) und eine ebenso überdurchschnittliche Bereitschaft, sich zukünftig für den Verein in verschiedenen Bereichen zu engagieren ($r = + .54$), wenn auch nicht unbe-

dingt im Bemühen um die Rekrutierung von neuen Vorstandsmitgliedern ($r = + .20$, n.s.). Der Zusammenhang mit dem individuellen Commitment ist hingegen viel schwächer ($r = + .13$) und insignifikant. Wie sehr ein Vorstandsmitglied sich mit seinem Verein verbunden fühlt, wird offensichtlich viel weniger durch die Zusammenarbeit im Vorstandsgremium beeinflusst.

Diese Zusammenhänge bestätigen sich auch auf Vereinsebene. Wegen der geringen Anzahl von 10 Vereinen sind hier Signifikanztests nicht sinnvoll möglich: Die Korrelationen zwischen dem Führungsstil einerseits und dem mittleren Aufgabenbewusstsein sowie der mittleren Bereitschaft zum Engagement sind sehr hoch ($r = + .77$ bzw. $+ .82$), für das mittlere Commitment der Vorstandsmitglieder hingegen wieder deutlich geringer. Es gibt ausserdem Anhaltspunkte dafür, dass sich das Führungsverhalten auch auf die Mobilisierungskraft auswirkt: In den Vereinen mit einer ausgeprägt

Tabelle 1: Konstrukte und deskriptive Befunde

Vorstandsmitglieder (N = 43)				
Konstrukt	Ø	Range (Min. – Max.)	Standardabweichung	Cronbach alpha (der Konstrukte)
Individuell wahrgenommene Dienende Führung Präsident/in	5.0	1.3 – 6.6	1.0	.93 (14 Items)
Individuelles Aufgabenbewusstsein	5.5	3.9 – 7.0	0.7	.73 (7 Items)
Individuelles Commitment	5.4	2.8 – 7.0	1.0	.67 (4 Items)
Individuelles Engagement allgemein	4.8	1.0 – 7.0	1.4	.90 (7 Items)
Individuelles Engagement für Rekrutierung	5.0	2.5 – 7.0	1.3	.69 (4 items)

Vereine (N = 10)			
Konstrukt	Median	Range (Min. – Max.)	Mittlere Standardabweichung der Teilnehmerantworten
Mittlere Wahrnehmung (Median) der Dienenden Führung Präsident/in	5.2	3.5 – 5.8	0.6
Mittleres Aufgabenbewusstsein	5.4	4.4 – 6.4	0.6
Mittleres Commitment	5.5	4.8 – 5.8	0.9
Mittleres Engagement allgemein	5.1	3.1 – 6.1	0.9
Mittleres Engagement für Rekrutierung	5.0	4.4 – 5.9	1.0
Teilnahmequote Online-Befragung	51 %	20 – 88 %	-
Teilnahmequote an Sitzungen	85 %	61 – 100 %	-

Tabelle 2: Individuelle und organisationale Effekte von Dienender Führung

	Auswirkungen auf die einzelnen Mitglieder	Auswirkungen auf die Organisation
Signifikante positive Zusammenhänge	<p>Aufgabenbewusstsein (Verantwortung, Sinnhaftigkeit und Ergebnisse der Tätigkeit)</p> <p>Bereitschaft zu zukünftigem Engagement</p>	<p>Mobilisierungskraft im Leitungsgremium (Teilnahme an der Befragung und eingeschränkt auch die Anwesenheit an Vorstandssitzungen)</p>
Nicht signifikante positive Zusammenhänge	Affektives und normatives Commitment zur Organisation	Geringere Probleme in der Rekrutierung von neuen Mitgliedern
Keine Zusammenhänge	Bereitschaft zum Engagement in der Rekrutierung neuer Mitglieder für den Vorstand	

dienenden Führung war der Anteil der Vorstandsmitglieder, die sich an der Befragung beteiligten¹⁷, deutlich höher als dort, wo die Führung als eher wenig dienend beschrieben wurde ($r = + .48$). In die gleiche Richtung deutet die Teilnehmerate an den Vorstandssitzungen in den Vereinen, wenn dieser Zusammenhang auch weniger eindeutig ausgefallen ist.¹⁸

Eine weitere Auffälligkeit zeigte sich, als die Befragungsergebnisse zum Führungsverhalten mit den vorgängigen Interviews der Präsidentinnen und Präsidenten verglichen wurden. Dort hatte rund ein Drittel angegeben, dass sie erhebliche Probleme bei der Rekrutierung neuer Vorstandsmitglieder hätten; ein weiteres Drittel gab an, dass moderate Probleme beständen, und das letzte Drittel verneinte solche Schwierigkeiten ganz. In den vier Vereinen der ersten Gruppe betrug der mittlere Skalenwert für die Dienende Führung 3.5, in der mittleren Gruppe und in der letzten Gruppe hingegen 5.2

bzw. 5.3. Es ist also nicht auszuschliessen, dass die Attraktivität eines Vorstandsamts unter einem nicht entsprechend dienenden und damit mitarbeiterorientierten Führungsstil leidet.

Die Grösse des Vereins oder des Vorstandsgremiums (jeweils gemessen an der Mitgliederzahl) spielten für die Einstellungen der Vorstandsmitglieder eine untergeordnete Rolle. Allerdings zeigt sich, dass in den grösseren Vereinen die Präsidentinnen und Präsidenten eher mit einem Dienenden Führungsstil beschrieben wurden als in den kleineren. Möglicherweise wirkt sich die wahrgenommene Verantwortung der Führungsaufgabe in grösseren Organisationen auf das Verhalten an der Spitze aus. Eine andere Erklärung, die sich aber mit den vorliegenden Daten nicht prüfen lässt, wäre, dass an die Spitze grösserer Vereine gewählt wird, wer eine Dienende Einstellung zur Leitungsaufgabe signalisiert.



Zusammenfassung und Ausblick

Der Ansatz der Dienenden Führung ist ein Konzept, das in den letzten Jahren in der Forschung zunehmend beachtet und empirisch erforscht wurde. Ursprünglich inspiriert wurde es durch organisationale Kontexte, in denen sich der Einzelne als Teil einer übergeordneten Gemeinschaft und Werteordnung begreift und in seiner Individualität darin ein- und unterordnet (insbesondere religiöse und andere spirituelle Gemeinschaften). Davon ausgehend hat es sich bis in die Erwerbswirtschaft hinein ausgebreitet. Es bietet einen Gegenentwurf zu den bisher vorherrschenden Führungsleitbildern, in denen die Führungskraft als Impulsgeberin im Mittelpunkt steht.

In die überwiegend positiven Befunde zu den Effekten eines solchen Führungsverhaltens in den unterschiedlichsten organisationalen Settings reiht sich auch eine Stichprobe von Schweizer Studierendenvereinen ein. Es handelt sich um einen spezifischen Organisationstyp mit sehr jungen Mitgliedern, die zudem nur eine relativ kurze Zeit in einer Vorstandsfunktion tätig sind. Das setzt der Übertragbarkeit der Befunde auf andere Vereine und Verbände Grenzen. Die Studie bildet aber einen Ausgangspunkt für weitere Untersuchungen in Organisationen des Dritten Sektors.

Mit Blick auf den wissenschaftlichen Forschungsstand auf internationaler Ebene drängen sich vier Fragen auf, die bisher allenfalls am Rande behandelt wurden: Erstens sollte vertieft untersucht werden, wie sich die Ausgangsbedingungen und Wirkungen einer Dienenden Führung in Nonprofit-Organisationen von denjenigen in Wirtschaftsbetrieben mit ihrer ausgeprägten Leistungs- und Ertragsorientierung unterscheiden. Bislang wird angenommen, dass eine ausgeprägte Dienende Führung im erwerbswirtschaftlichen Sektor (noch) die Ausnahme darstellt, in den Organisationen des Dritten Sektors hingegen weiterverbreitet ist. Direkt vergleichend wurde das

bislang noch kaum geprüft. Ein solches Untersuchungsergebnis hätte aber weitreichende Folgen für die praktischen Gestaltungsempfehlungen, beispielsweise in der Führungsausbildung. Zweitens sollte untersucht werden, wie stark eine Dienende Führung durch kulturelle Unterschiede beeinflusst und in ihren Wirkungen auf Menschen und Organisationen moderiert wird. Dafür bietet sich die multikulturelle Schweiz mit ihren deutsch-, französisch- und italienischsprachigen Landesteilen, die sich führungs- und kooperationskulturell deutlich unterscheiden,¹⁹ aber strukturell vergleichbare Organisationspopulationen aufweisen, besonders an. Drittens stellt sich die Frage, ob eine dienende Führung in jeder Entwicklungsphase einer Organisation gleichermassen wahrscheinlich bzw. förderlich ist. Ist eine solche Führung in Gründungs- und Krisenphasen im selben Masse günstig wie in Organisationen, die eine gleichmässige oder konsolidierende Entwicklung durchlaufen? Schliesslich sollte viertens den möglichen negativen Effekten einer Dienenden Führung vermehrt Aufmerksamkeit geschenkt werden. Die vorherrschende Euphorie und kritiklose Herangehensweise gegenüber diesem Führungsansatz ist auffallend. Sie wird dadurch begünstigt, dass in der Messung des Führungsverhaltens und seiner Effekte in den meisten Studien zu wenig auf voneinander unabhängige Datenquellen geachtet wird. Mit dieser weit verbreiteten Schwäche des «mono method bias» sind auch weite Teile der hier vorgestellten Studie belastet. Die Ursachen dafür liegen einerseits in dem generell schwierigen Datenzugang in der Organisationsforschung und andererseits in der problematischen Erfolgsmessung im NPO-Kontext. Das ist sicher eine der grössten Herausforderungen, um in diesem Bereich zu zuverlässigen Ergebnissen und überzeugenden Praxisempfehlungen zu gelangen. Bis dahin gilt gerade in der Auseinandersetzung mit spirituell begründeten Rezepten für ein besseres Management der verzweifelte Ausspruch von Goethes Protagonisten Heinrich Faust: «Die Botschaft hör´ ich wohl, allein mir fehlt der Glaube.»

Fussnoten

- 1 Vgl. dazu überblicksartig und zuspitzend Gmür & Aeschbacher (2017).
- 2 In der Forschung dominiert dabei der MLQ-Ansatz auf den Grundlagen von Bass (1985).
- 3 Vgl. dazu Spears (1998), Ronquillo (2011), Eva et al. (2019).
- 4 Vgl. Ronquillo (2011), S. 347.
- 5 Vgl. Hoch et al. (2018), Kiper et al. (2019), Eva et al. (2019).
- 6 Ein auf 6 Items verkürztes Instrument validieren Sendjaya et al. (2019).
- 7 Ein auf 7 Items verkürztes Instrument validieren Liden et al. (2015).
- 8 Die Daten wurden in vergleichbaren Stichproben erhoben in den Niederlanden, Deutschland, Finnland, Island, Italien, Spanien, Portugal und der Türkei.
- 9 Vgl. dazu den Literaturüberblick von Eva et al. (2019), insbesondere die tabellarischen Übersichten auf S. 119-121.
- 10 Das gilt auch für die niederländische Studie (Van Dierendonck & Nuijten 2011), obwohl diese explizit mit mehreren Stichproben aus allen drei Sektoren arbeitet.
- 11 Vgl. Kiker et al. (2019), S. 191.
- 12 Detailliertere Informationen zum Studiendesign und zu den Untersuchungsergebnissen finden sich bei Lang (2019).
- 13 Daraus Items zu den folgenden Teildimensionen: Wahrgenommene Sinnhaftigkeit der Arbeit, Kenntnis der Arbeitsergebnisse und Verantwortung.
- 14 Die Teilnahmequote als organisationales Erfolgsmass verwendet auch Tannenbaum (1961) in seiner Untersuchung über den Zusammenhang zwischen der Machtverteilung und der Zielerreichung in Interessenverbänden.
- 15 Ausgeklammert wurde ein einziger der 11 Vereine, bei dem nur ein einziges Mitglied an der Befragung teilnahm.
- 16 Pearson Korrelationskoeffizienten r mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 5 %.
- 17 Darauf wurden sie von ihren Präsidien nach dem individuellen Interview aufmerksam gemacht.
- 18 Die Robustheit aller Zusammenhänge wurde dadurch geprüft, indem sie nur für die acht Vereine berechnet wurden, in denen mindestens drei Mitglieder an der Befragung teilgenommen hatten.
- 19 Vgl. dazu Gmür (2013) und Thomi & Gmür (2015).

Literatur

Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organisation. *Journal of Occupational Psychology* 63(1), S. 1-18.

Allen, S., Winston, B. E., Tatone, G. R. & Crowson, H. M. (2018). Exploring a Model of Servant Leadership, Empowerment, and Commitment in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership* 29(1), S. 123-140.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: Free Press.

Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D. & Liden, R. C. (2018). Servant Leadership: A Systematic Review and Call for Future Research. *Leadership Quarterly* 30(1), S. 111-132.

Gmür, M. (2013): Chancen kultureller Diversifizierung für Verbände. *Verbands-Management* 39(3), S. 17-25.

Gmür, M. & Aeschbacher, R. (2017). Size Matters: Personenmerkmale und Führungsaufgabe. In: *Verbands-Management* 43(1), S. 14-20.

Gmür, M. & Graf, S. (2015). Formale Organisation und Engagement im Verein. *Verbands-Management* 41(1), S. 44-54.

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Indianapolis: Paulist Press.

Hackman, J. & Oldham, G. (1975). Development of a Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology* 60(2), S. 159-170.

Hoch, J. E., Bommer, W. H.; Dulebohn, J. H. & Wu, D. (2018). Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance above and beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis. *Journal of Management* 44(2), S. 501-529.

Kiker, D. S., Scully Callahan, J. & Kiker, M. B. (2019). Exploring the Boundaries of Servant Leadership: A Meta-Analysis of the Main and Moderating Effects of Servant Leadership on Behavioral and Affective Outcomes. *Journal of Managerial Issues* 31(2), S. 172-197.

Lang, B. (2019). *Förderung des ehrenamtlichen Engagements: Eine Organisations- und Individuumsanalyse*. Master Thesis, Universität Freiburg/CH.

Liden, R. C., Wayne, S. J.; Zhao, H. & Henderson, D. (2008). Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-level Assessment. *Leadership Quarterly* 19(2), S. 161-177.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J. & Liao, C. (2015). Servant Leadership: Validation of a Short form of the SL-28. *Leadership Quarterly* 26(2), S. 254-269.

McAuley, C. (2019). Relationships Matter: *Ideas for Transforming the Nonprofit Boardroom*. *Performance Improvement* 58(4): S. 13-20.

Newman, A., Neesham, C., Manville, G. & Tse, H. H. M. (2018). Examining the Influence of Servant and Entrepreneurial Leadership on the Work Outcomes of Employees in Social Enterprises. *International Journal of Human Resource Management* 29(20), S. 2905-2926.

Palumbo, R. (2016). Challenging Servant Leadership in the Nonprofit Sector: The Side Effects of Servant Leadership. *Journal of Nonprofit Education and Leadership* 6(2), S. 81-98.

Ronquillo, J. C. (2011). Servant, Transformational, and Transactional Leadership. In: Agard, K. A. (Hrsg.). *Leadership in Nonprofit Organizations. A Reference Handbook*. Thousand Oaks, Sage, S. 345-353.

Schneider, S. K. & George, W. M. (2011). Servant Leadership versus Transformational Leadership in Voluntary Service Organizations. *Leadership and Organization Development Journal* 32(1), S. 60-77.

Sendjaya, S., Eva, N., Butar-Butar, I., Robin, M. & Castel, S. (2019). Validation of a Short Form of the Servant Leadership Behavior Scale. *Journal of Business Ethics* 156(4), S. 941-956.

Sendjaya, S., Sarros, J. C. & Santora J. C. (2008). Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour in Organizations. *Journal of Management Studies* 45(2), S. 402-424.

Spears, L. C. (1998). Tracing the Growing Impact of Servant Leadership. In: Ders. (Hrsg.). *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit and Servant-Leadership*. New York: John Wiley, S. 1-12.

Tannenbaum, A. S. (1961). Control and Effectiveness in a Voluntary Organization. *American Journal of Sociology* 67(1), S. 33-46.

Thomi, E. & Gmür, M. (2015): Wie Schweizer Verbände den Röstigraben überbrücken. *Verbands-Management* 41(3), S. 20-27.

Van Dierendonck, D. & Nuijten, I. (2011). The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Journal of Business and Psychology* 26(3), S. 249-267.

Van Dierendonck, D., Sousa, M., Gunnarssdóttir, S., Bobbio, A., Hakanen, J., Pircher Verdorfer, A., Duyan, E. C. & Rodriguez-Carvajal, R. (2017). The Cross-Cultural Invariance of the Servant Leadership Survey: A Comparative Study across Eight Countries. *Administrative Sciences* 7(2), S. 8 (11 Seiten).

Die Autoren



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.



Bernhard Lang / bernhard.lang@vmi.ch

Bernhard Lang ist Doktorand am Institut für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI) und forscht zum Thema Mitarbeiterführung. Zuvor hat er Psychologie im Bachelor und Management im Master an der Universität Freiburg/CH studiert. Er ist Mitgründer und Präsident des Tessiner Studenten Dachverbandes Laureandi Illustri D'Oltralpe (LIDO)

Leadership in der Kirche: Wer führt hier?

Manuel Perucchi und Karin Stuhlmann

Reformierte Kirchgemeinden sind besondere NPO. Obschon öffentlich-rechtliche Gebilde, weisen sie viele NPO-Spezifika auf. Wenn es um Führungsdiskussionen geht, kommt bald die (auch theologische) Frage auf: Wer leitet die Kirche? Diese grundsätzliche Unklarheit weist auf mangelhaft oder inadäquat formulierte Leitungskompetenzen und Zuständigkeiten hin, insbesondere auf der operativen Ebene. Dass es dennoch «läuft», liegt daran, dass Kirchgemeinden hochgradig selbstorganisiert funktionieren. Dies muss berücksichtigen, wer eine geeignete Führungsstruktur etablieren will.

«Wir sind hier doch keine Firma!» – Solche Aussprüche bzw. Vorbehalte gegenüber Managementlehren und einer drohenden Ökonomisierung sind in den Kirchen noch immer verbreitet. Kirchenleitende, ob nun ehren- oder hauptamtliche, sehen ihre Organisation in der Regel nicht durch eine NPO-Brille. Entsprechendes Knowhow ist wenig verbreitet, und die Notwendigkeit für einen Perspektivenwechsel bestand lange Zeit nicht. Das gilt nach wie vor für kleine Kirchgemeinden insbesondere in ländlichen Gebieten, welche neben dem Kirchgemeinderat als strategischem Ehrenamtsgremium lediglich eine Pfarrperson und zwei bis drei weitere Teilzeitmitarbeitende beschäftigen. Solche Kleingemeinden haben wir in den folgenden Ausführungen auch nicht im Blick. Sobald es jedoch zu Formen engerer Zusammen-

arbeit bis hin zu Fusionen kleiner Kirchgemeinden kommt, stellen sich in solchen neu entstehenden grösseren Einheiten rasch dieselben Fragen nach einer adäquaten Organisationsstruktur wie aktuell schon für mittlere bis grosse Kirchgemeinden.

Leadership von (ganz) oben und von unten

Wie auch immer sich die konkreten Verhältnisse vor Ort zeigen, sind bei der Gestaltung sinnvoller Formen von Leitung die verschiedenen Eigenheiten von Kirchgemeinden zu beachten. Einerseits sind Kirchgemeinden besondere NPOs aufgrund der vorgegebenen Rahmenbedingungen und ihres Selbstverständnisses: In den meisten Kantonen sind reformierte Kirchgemeinden Institutionen des öffentlichen Rechts, für welche übergeordnete kantonale und kantonalkirchliche Gesetze und Ordnungen massgeblich sind. Diese setzen gewisse flankierende Leitlinien, innerhalb derer die Gemeinden punkto Organisation allerdings weitgehend frei sind. Schwerer als der öffentlich-rechtliche Rahmen wiegt jedoch der Umstand, dass sich christliche Kirchen als von Jesus Christus – ihrem eigentlichen Haupt – geführt verstehen. Sie leiten ihren Auftrag von einer überlieferten und gelebten Glaubensgrundlage ab, über die sie letztlich nicht verfügen können. In diesem Sinne ist die Kirche eine 2000-jährige Institution bzw. theologisch gesprochen die «unsichtbare Kirche». Diese ist jedoch nicht

gleichzusetzen mit der «sichtbaren Kirche» in dieser Welt, spricht mit einer Organisation, welche zeitgemäss und den jeweiligen Umständen entsprechend gestaltet werden muss. Solange die Kirche das unsichtbare Mysterium des Glaubens aufrechterhalten und damit auch heute noch Menschen erreichen will, muss sie sich deshalb als sichtbare Kirchgemeinde vor Ort mit Überlegungen zu Struktur und Leadership befassen.

Dass sich Leitung in unserem Fall nicht in einer Vielzahl von Hierarchieebenen zeigen darf, macht eine weitere Besonderheit von Kirche als NPO deutlich: Insbesondere die reformierte Kirche ist von ihrer DNA her basisdemokratisch gewachsen und aufgebaut. Sie kennt im Gegensatz zur katholischen Kirche keine amtlichen Hierarchien, was im Hinblick auf unsere Fragestellung Vor- wie Nachteile hat. Die Nachteile zeigen sich u.a. darin, dass vieles – wenn auch viel Gutes – unkoordiniert und keiner Strategie folgend geschieht, und dass transparente

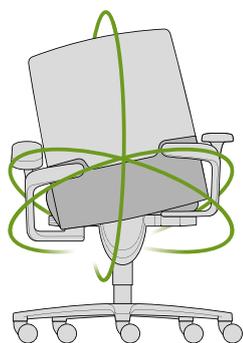
Informationspolitik weniger von entsprechenden Prozessen als vielmehr von der Haltung der jeweiligen Mitarbeitenden abhängt. Dem gegenüber stehen diverse Vorteile: ein kollegiales Miteinander auf Augenhöhe, eine hohe Identifikation der Angestellten mit ihrer Arbeitgeberin Kirche, vielfältige Möglichkeiten zur Partizipation, was wiederum motivationsfördernd ist, oder ein hohes Mass an Selbstorganisation. Dass Selbstorganisation allerdings nicht mit Nicht-Koordination gleichzusetzen ist, zeigen entsprechende evolutionäre Organisationsmodelle, wie wir sie bei Frédéric Laloux (2015, 2017) oder in soziokratischen Modellen finden. Auch wenn diesbezüglich in den Kirchgemeinden noch nicht alles perfekt ist, bilden die weitgehend selbstorganisierte Praxis und das Organisationsprinzip «Bottom-up» statt «Top-down» wertvolle Ressourcen auf dem Weg zu einer angemessenen Führungsstruktur für mittlere bis grössere Kirchgemeinden.





ON Bewegungsfreiheit für Alle

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.



Die dritte Begründung, weshalb Kirchen besondere NPO sind, liegt in der Diversität ihrer Herausforderungen und der lokalen Gegebenheiten. Sieht man sich nach «Best-Practice»-Beispielen um, sind die Ergebnisse überschaubar und schwierig zu vergleichen. Mit ihren Bemühungen um adäquate Leitungsmodelle reagiert jede Kirchgemeinde auf ihre konkrete Situation und Erfordernisse vor Ort, die einem steten Wandel unterworfen sind. Dass sich entsprechende Strukturen an den lokal vorherrschenden Herausforderungen und Inhalten orientieren müssen, versteht sich von selbst. Die inhaltliche wie strukturelle Diskussion darf sich jedoch nicht im Fokus auf die örtlichen Bedürfnisse erschöpfen, sondern muss zwingend kirchlich-theologische Strukturmodelle miteinbeziehen. Hierzu hat die deutsche Theologieprofessorin Uta Pohl-Patalong 2004 das Modell der «Kirchlichen Orte» (2006) entwickelt. Dieses arbeitet die Pluralität der Gesellschaft in die kirchlichen Strukturen ein und spricht sich für einen wandlungsfähigen und flexiblen Gemeindebegriff mit vielfältigen und weitgehend selbstorganisierten Begegnungsmöglichkeiten aus. Ein hohes Mass an Freiwilligen-Engagement und Mitglieder-Partizipation ist dabei leitend und anzustreben, koordiniert von einer hauptamtlichen Stelle, welche die Verteilung und Bündelung inhaltlicher Schwerpunkte vornimmt. Zu Strukturfragen in der Kirche müssen solche theologischen Überlegungen zwingend mitgedacht oder gar vorausgedacht werden. Werden NPO-Führungsmodelle für Kirchgemeinden diskutiert, müssen diese so ausgestaltet sein, dass aufgrund sich verändernder gesellschaftlicher Themen die Organisation agil und übersichtlich bleiben kann, dass

sie Unique Selling Points ermöglicht, Orte der Begegnung schafft sowie genügend Raum für Innovationen lässt. Auf diese Weise lässt sich dem stetigen Mitgliederrückgang und dem damit einhergehenden Bedeutungsverlust in der Gesellschaft am ehesten begegnen.

«Servant Leadership» und Selbstorganisation

Wie gesagt: Ein basisdemokratischer Aufbau sowie ein hoher Grad an Selbstorganisation liegen in der DNA der reformierten Kirche. Gleichzeitig bilden öffentlich-rechtliche Vorgaben gewisse Leitplanken. Die Kirchgemeinden haben darin jedoch weitgehende Freiheiten, um das Potenzial ihrer Mitarbeitenden zugunsten der Organisation optimal zu nutzen und «Leadership» als der Gemeinde dienende Aufgabe zu gestalten. Hierfür bieten sich neuere evolutionäre und agile Organisationsformen in Ergänzung zu herkömmlichen Managementmodellen geradezu an. Das Freiburger Management Modell FMM definiert Selbstorganisation als ein Instrument zur Ausbalancierung zwischen Über- und Unterorganisation sowie als wünschenswerte Alternative zu einer lückenlosen Fremdgestaltung.¹ Sind Bereiche einer NPO selbstorganisiert, entstehen unweigerlich informale Strukturen in einem bestimmten Rahmen, denn die formale Ablaufgestaltung stösst irgendwann an qualitative, quantitative und motivationale Grenzen. Hinzu kommen oft diverse komplexe und kaum operationell definierbare Situationen, welche pragmatisch und flexibel angegangen werden müssen. Dieser Umstand verdeutlicht, dass Machbarkeit und Durchsetzbarkeit formaler Organisation an Grenzen stossen. So fordert auch das FMM, «soweit als möglich

sich selbst organisierende Einheiten zu schaffen und Fremdorganisation auf das unbedingt Notwendige zurückzunehmen.»²

Hier lässt sich einhaken: Das «unbedingt Notwendige» sind einerseits klare Ziele der Kirchgemeinden, gemeinsam definierte Regeln betreffend Zusammenarbeit und Prozesse, eine flexible Teamorganisation, eine offene Informationskultur sowie ein ausdifferenziertes Führungsverständnis. Diese Punkte sind unabdingbar für das Funktionieren von Selbstorganisation, darüber sind sich neuere Organisationstheorien und bewährte Managementmodelle einig. Denn Selbstführung bedeutet nicht, dass es keine Strukturen mehr gibt oder dass alles chaotisch und informell abläuft. Die Mitarbeitenden arbeiten in definierten Rollen, und es existieren Prozesse für den Umgang mit Konflikten und für die Entscheidungsfindung. Die Entscheidungen werden übrigens auch nicht durch endlose Konsenssuche gefällt, sondern mit einfacheren und wirkungsvolleren Methoden kollektiver Intelligenz. An dieser Stelle wird die Rolle der operativen Leitung im evolutionären Modell deutlich: Das Ziel dieser Organisationstheorie ist nicht, alle gleich zu machen, sondern allen Macht zu geben. Ein*e CEO in einer solchen Unternehmung kann keinem*r Mitarbeitenden etwas aufzwingen, er muss dieselben Prozesse durchlaufen wie ein*e andere*r Angestellte*r auch. Doch wäre eine Organisation töricht, würde sie die Potenziale, Energien oder Fähigkeiten einer Führungsperson nicht nutzen wie die Stärken der anderen Mitarbeitenden auch. In den von Frédéric Laloux untersuchten Organisationen gibt es praktisch keine Stellenbeschriebe mehr, dafür Rollen und Aufgaben, die die einzelnen Mitarbeitenden übernehmen. Es kann

jemand mehrere Rollen ausfüllen, so auch der*die Geschäftsführer*in. Das sind aber nicht länger traditionelle Rollenvorstellungen wie Zielvorgaben machen, Budgets genehmigen, ein Leitungsteam führen oder über Beförderungen entscheiden. Oftmals bleibt aber ein*e Geschäftsführer*in gewissermassen das Gesicht einer Organisation gegen aussen (und unter Umständen auch nach innen). Zudem ist er*sie eine Art Sensor dafür, in welche Richtung die Organisation tendiert. Diese zwei Rollen sind noch am ehesten traditionell im Vergleich zu derjenigen des*r «Raumwächters*in»: Der*die CEO hat die Aufgabe, den Raum für evolutionäre Strukturen und Praktiken freizuhalten. Er*sie ist darum bemüht, das lebendige System zu schützen gegen herkömmliche und bekannte Lösungen des Managements. Und nicht zuletzt ist der*die Geschäftsführer*in ein Vorbild durch sein*ihr Verhalten in der selbstgeführten Organisation. Ansonsten ist er*sie jedoch ein*e Kolleg*in wie jede*r andere auch.³

Selbstorganisation als kirchliches Experimentierfeld

Ob als Geschäftsführer*in oder nicht: Es ist anspruchsvoll, sich solche selbstorganisierten Rollen anzueignen und sich in einer derartig geführten Organisation zu bewegen. Daher lohnt sich, damit zu experimentieren und lokale, autonome, als Netzwerk agierenden Einheiten zu schaffen, in denen Selbstorganisation geprobt werden kann. Hierbei finden sich übrigens interessante Anknüpfungsmöglichkeiten an das praktisch-theologische Modell der «Kirchlichen Orte», wie es oben angedeutet ist. Solche kleinräumigen Strukturen eignen sich, den aktuellen und künftigen kirchlichen Herausforderungen zu begegnen.

In solchen selbstorganisierten Einheiten werden Konflikte gewaltfrei gelöst, wird das Ego jedes*r Einzelnen in die Schranken gewiesen und Demut gezeigt punkto Entscheidungsfindung sowie Freiheit und Verantwortung der anderen. Es sollen keine Leistungen mehr beurteilt werden, sondern die Fähigkeiten und der Einsatz der Beteiligten.

Um dies in Teilaspekten und im überschaubaren Rahmen zu erproben, könnten eigentliche Versuchslabors eingerichtet werden. Das damit ermöglichte Denken und Handeln out of the box käme sowohl den Mitarbeitenden bzw. der Arbeitskultur wie auch dem kirchlichen Leben und den dazugehörigen partizipativen Projekten zugute. Damit solche Vorhaben «von unten» gelingen können und selbstorganisierte Strukturen generell eine Chance haben, müssen die Leitungspersonen einer Kirchgemeinde sozusagen «von oben» entsprechende Initiativen unterstützen – ideell wie auch mit viel Eigeninitiative. Auch die Pfarrpersonen, welche die Kirchgemeinde qua Amt mitleiten, können Mitarbeitende, Ehrenamtliche und Freiwillige motivieren, den «Karren ziehen» und entsprechende Prozesse begleiten.

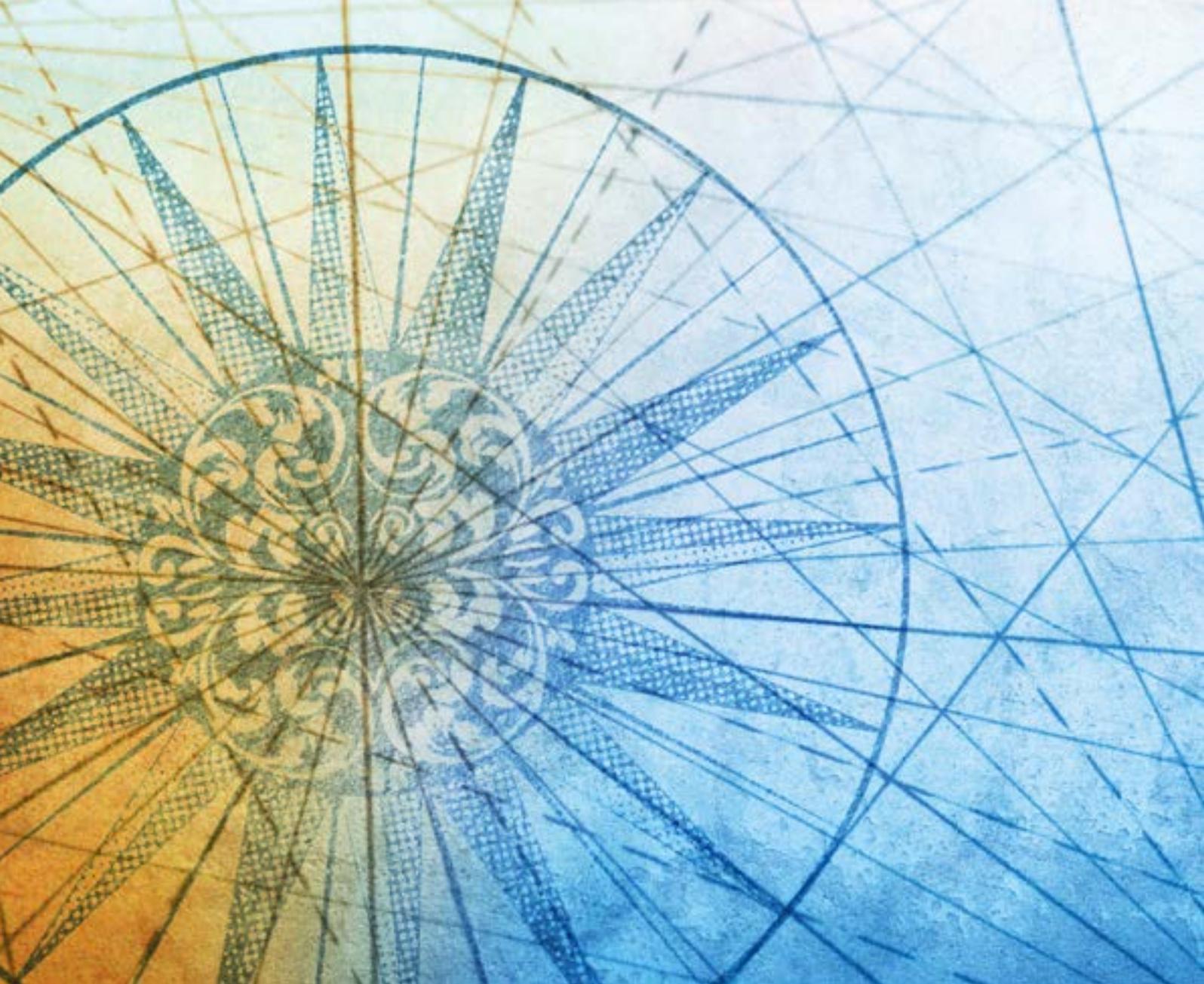
Allen in selbstorganisierten Strukturen Beteiligten kommen dabei Rollen zu, um gemeinsam und gleichberechtigt anstehende Aufgaben anzugehen. Bereits existierende Vorbilder aus dem kirchlichen Umfeld, welche mit evolutionären und soziokratischen Modellen arbeiten. Diese können für Kirchgemeinden inspirierend sein, so z. B. die «Streetchurch» (streetchurch.ch), eine Initiative und Sozialfirma der reformierten Landeskirche des Kantons Zürich, sowie das vor Kurzem ebenfalls von der Zürcher Kantonalkirche lancierte spirituelle Angebot und Beteili-



gungsprojekt «Zyt-los» (zyt-los.com). Zudem operiert der entwicklungspolitische Dienst der evangelischen Kirchen der Schweiz «Brot für alle» mit der eigenen Organisationsform Bfacracy, erkennbar abgeleitet von Holacracy (Holakratie, 2016). Diese bemerkenswerten Beispiele machen deutlich: Es lohnt sich, neuere Theorien über Organisationen als lebendige Systeme und Wertegemeinschaften, wie sie Laloux und andere populär gemacht haben, unbedingt auf dem «kirchlichen Radar» zu behalten, wenn es darum geht, neue Führungsmodelle – auch in Kirchgemeinden – zu entwickeln.

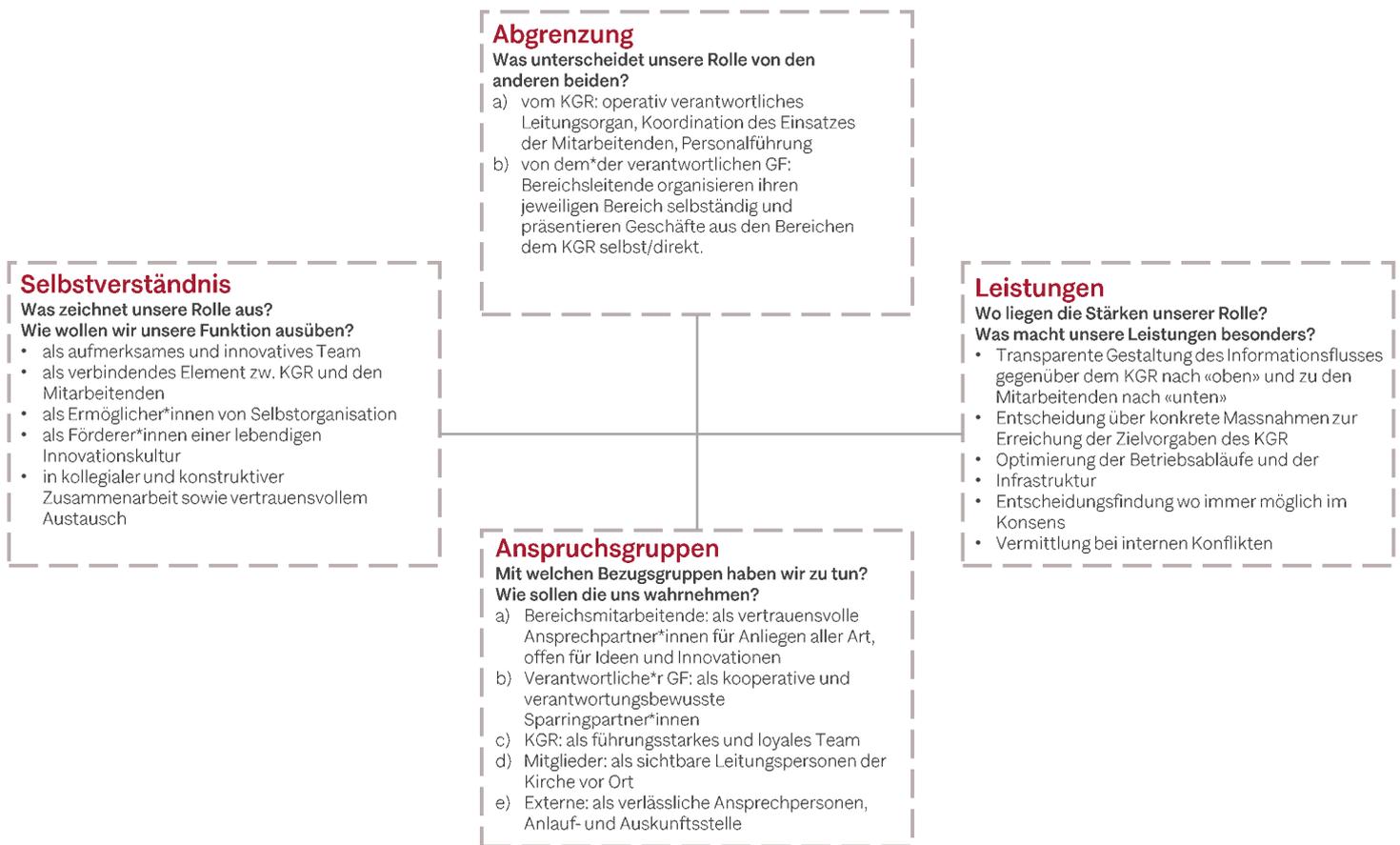
Führungsrollen im Positionierungskreuz

Es wurde nun viel über Rollen gesprochen, auch schon über Führungsrollen und Leadership in Kirchgemeinden. Weil auch selbstorganisierte Strukturen Leitung brauchen und nach Entscheidungsprozessen fragen, sollte eine Kirchgemeindeführung sowohl entscheidungskompetent als auch breit abgestützt sein. Aus diversen Überlegungen, die hier nicht im Details erläutert werden können, macht es Sinn, neben dem vorgegebenen strategischen Organ des Kirchgemeinderats eine erweiterte Geschäftsleitung mit



einem*r verantwortlichen Geschäftsführer*in zu prüfen. Diese drei Führungsebenen übernehmen dabei wie erwähnt Rollen, möglichst ohne konkrete Stellenbeschriebe oder Pflichtenhefte. Es ist wichtig, die Rollen der drei Führungsfunktionen so zu definieren, dass sie jederzeit und gerne auch in einem partizipativen Prozess ergänzt oder verändert werden können. Denn auch solche Rollen sollen wandelbar bleiben, müssen im Sinne der Zwecksetzung funktional sein, von den Mitarbeitenden akzeptiert und getragen werden, und die Funktionsträger*innen sollen sich darin sicher fühlen und wiedererkennen. Um dem möglichst gerecht zu werden, bedienen wir uns einer Methode, die

das FMM eigentlich für ein Marketing-Konzept entwickelt hat, nämlich des Positionierungskreuzes. Mit diesem Instrument werden wichtige Spezifika einer Organisation herausgearbeitet, um sie im Marktumfeld zu verorten. Anhand der vier Identitätselemente Selbstverständnis, Leistungsangebot, Konkurrenz und Zielgruppen kann sich eine NPO ihrer Rolle bewusst werden und definieren, wie sie von den verschiedenen Anspruchs- oder Interessengruppen (Stakeholdern)⁴ wahrgenommen werden will. Somit schafft sich die Organisation – oder eben auch eine Führungsperson in ihrer Rolle – bewusst eine Identität, die transparent und umgrenzt ist. Wollen wir das Positionierungskreuz



für die Rollenbeschreibung von Führungsfunktionen «missbrauchen», dann müssen die vier ursprünglichen Identitätsmerkmale leicht adaptiert werden: Anhand der vier Eckpunkte Selbstverständnis, Leistungen, Abgrenzung und Anspruchsgruppen können die Rollen der Führungsgremien umrissen werden. Am Beispiel der erweiterten Geschäftsleitung – hier Leitungskonvent genannt – lassen sich für die Rollenfindung folgende Fragen beantworten (vgl. Abb.)

- 1. Selbstverständnis:** Was zeichnet unsere Rolle aus? Wie wollen wir unsere Funktion ausüben?
 - 2. Leistungen:** Wo liegen die Stärken unserer Rolle? Was macht unsere Leistungen besonders?
 - 3. Abgrenzung:** Was unterscheidet unsere Rolle von den anderen beiden?
 - 4. Anspruchsgruppen:** Mit welchen Bezugsgruppen haben wir zu tun? Wie sollen die uns wahrnehmen?
- Die auf diese Weise gewonnene Rol-

lenbeschreibung lässt sich analog auch für die anderen beiden Leitungsebenen Kirchgemeinderat und verantwortliche*r Geschäftsführer*in anwenden. Die so gebildeten Positionierungskreuze klären auf, wie die drei Leitungsebenen zueinander stehen und kollegial funktionieren. Zudem setzen sie die anfangs beschriebenen Besonderheiten von kirchlichen NPO konkret um. Auf diese Weise entstehen mit dem Prinzip der Selbstorganisation kompatible Rollen ohne Pflichtenhefte, Aufgabenbeschreibungen oder Funktionendiagramme. In gleicher Weise lassen sich selbstverständlich auch für andere Aufgaben innerhalb einer Kirchgemeinde Rollen mittels Positionierungskreuz definieren.

Die Darstellung der erarbeiteten Rollen in einem Organigramm kann diese schliesslich grafisch verorten helfen. In diesem Sinn kann ein Orga-

nigramm hilfreich und klärend sein, jedoch bildet es nie die Struktur und Komplexität einer reformierten Kirchengemeinde in abschliessender Weise ab. Es muss sich zudem akzentuiert auf die Menschen vor Ort, deren Bedürfnisse und die Tätigkeitsbereiche zeitgemässen Kirche-Seins ausrichten. Will man das angemessen tun, kann es auf eine Art Matrix-Organisa-

tion hinauslaufen mit an kirchlichen Handlungsfeldern orientierten Bereichen einerseits sowie mit aufgaben- bzw. bedarfsorientierten und bereichsübergreifenden Projektteams andererseits. Es soll dabei der Grundsatz verfolgt werden, vermehrt interdisziplinär, zielgruppenorientiert und flexibel zusammenzuarbeiten.



Ausblick und Forschungsbedarf

In der Leitung einer NPO ist auf eine möglichst gleichgewichtige Zusammenarbeit zwischen strategischer und operativer Führung im Sinne der kooperativen Interaktion («Nonprofit Governance») zu achten. Ehrenamt und Geschäftsleitung sollen sich auf Augenhöhe an den Entscheidungsfindungsprozessen beteiligen können. Dies wird jedoch nur teilweise mit einer entsprechenden Organisationsstruktur erreicht. Mindestens genauso wichtig ist es, entsprechende Managementprozesse (Willensbildung und Entscheidungsfindung) zu lancieren und spezifische Steuerungsinstrumente (Planung und Controlling) zu entwickeln.⁵ Man sieht also: Es gibt noch viel zu tun auf dem Weg zu möglichen neuen und dann auch funktionierenden Leitungsorganisationen für Kirchengemeinden. Es ist daher wichtig, solche Prozesse als Veränderungs- oder gar Innovationsprozesse zu verstehen, welche im Sinn eines adäquaten Change-Managements gestaltet werden müssen. Aber eben: «Wir sind hier doch keine Firma!» ... – Allein schon das Vertraut-Machen und Vertraut-Werden mit Begrifflichkeiten und Logiken eines Managementmodells ist für die meisten Kirchengemeindeverantwortlichen ein Innovationsprozess. Ja, die Kirchen tun sich schwer mit Managementlehren – aber auch umgekehrt. Auch der Betriebswirtschaft werden bei der Betrachtung von Kirche von der Theologie her Grenzen gesetzt, insbesondere dann, wenn die BWL die Kirche als Ganzes zu beschreiben versucht und

sich nicht auf deren verwaltungstechnisch verwandten und vergleichbaren Bereiche beschränkt. Nichtsdestotrotz wäre eine weitere Annäherung der beiden Disziplinen wünschenswert – und es könnten dabei beide voneinander profitieren. Wenn beispielsweise eine Art Geschäftsfeldstrategie für Kirche im Allgemeinen und Kirchengemeinden im Besonderen entwickelt werden würde, die ihren Handlungsfeldern angemessen ist, dann liessen sich daraus bestimmt verschiedene praktikable Organisationstypen ableiten,⁶ was gewinnbringend wäre. Und wenn dabei noch die neuen agilen, evolutionären und selbstorganisierten Modelle miteinbezogen werden, dann kommt das kirchlichem Selbstverständnis nur entgegen. Hierin liegt noch viel Potenzial für die Kirchen von heute. Und umgekehrt könnte die NPO-Wissenschaft davon profitieren, Kirchen vermehrt in den Fokus zu nehmen. Das ist unabdingbar, wenn man deren Spezifika besser verstehen und in weitere Forschungsvorhaben einbeziehen will. Die in diesem Artikel geäußerten Gedanken basieren auf der Diplomarbeit, welche Manuel Perucchi im Diplomlehrgang Verbands-/NPO-Management am VMI zum Thema der Reorganisation der Leitungsebenen auf Stufe Kirchengemeinde verfasst hat. Betreut wurde die Arbeit von Karin Stuhlmann, welche die Verwendung des Positionierungskreuzes als Instrument zur Definition von Führungsrollen in die Diskussion eingebracht hat. Dieses fruchtbare Zusammenwirken scheint uns ein gelungenes Beispiel zu sein für die gewinnbringende Begegnung von NPO-Management und Kirche.

Es gibt bessere Mittel, um Ihre Kommunikation
auf Touren zu bringen

media f_{sa}

Werbeagentur und Druckereien
gemeinsam unter einem Dach
media-f.ch

Fribourg | Bulle | Estavayer-le-Lac | Montreux | Payerne

Fussnoten

- 1 Lichtsteiner et al. 2015, S. 167.
- 2 Schwarz 2005, S. 103.
- 3 Laloux 2017, S. 148-152.
- 4 Lichtsteiner et al. 2015, S. 211-213.
- 5 Lichtsteiner et al. 2015, S. 180.
- 6 von Giesen 2009, S. 294.

Literatur

- Laloux, F. (2015). Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München: Vahlen Verlag.
- Laloux, F. (2017). Reinventing Organizations. Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München: Vahlen Verlag.
- Lichtsteiner, H., Gmür M., Giroud, Ch. & Schauer, R. (2015). Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (8. Auflage). Bern: Haupt Verlag.
- Pohl-Patalong, U. (2006). Von der Ortskirche zu kirchlichen Orten. Ein Zukunftsmodell (2. Auflage). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht Verlag.
- Robertson, B. J. (2016). Holacracy. Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt. München: Vahlen Verlag.
- Schwarz, P. (2005). Organisation in Nonprofit-Organisationen. Grundlagen, Strukturen. Bern: Haupt Verlag.
- von Giesen, R. (2009). Ökonomie der Kirche? Zum Verhältnis von theologischer und betriebswirtschaftlicher Rationalität in praktisch-theologischer Perspektive. Stuttgart: Kohlhammer Verlag.

Die Autoren



Manuel Perucchi / manuel.perucchi@rkmg.ch

Pfr. Manuel Perucchi studierte nach der Handelsmittelschule und der Ausbildung zum Kaufmann Evangelische Theologie an den Universitäten Bern und Kiel. Er ist zudem Absolvent des Diplom-Lehrgangs Verbands-/NPO-Management am Institut für Verbandsmanagement (VMI). Seit 2014 arbeitet er als Pfarrer in der Kirchgemeinde Muri-Gümligen (BE) und leitet seit 2015 das Pfarrkollegium. Seine damit verbundenen Arbeitsschwerpunkte liegen in der Gemeindeleitung und -entwicklung.



Karin Stuhlmann / karin.stuhlmann@bvmbberatung.net

Dr. Karin Stuhlmann studierte Psychologie und Pädagogik an der Universität Zürich und ist Absolventin des Diplom-Lehrgangs Verbands-/NPO-Management am Institut für Verbandsmanagement (VMI). 2009 stieg sie als Beraterin bei der internationalen Beratergruppe für Verbands-Management (B'VM) ein und wurde 2012 Partnerin. 2010 übernahm sie im Mandat die Geschäftsführung des Schweizerischen Verbands der Ernährungsberater/innen (SVDE). Seit 2020 ist sie Geschäftsführerin der B'VM.

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 Professionalisierungsanforderungen 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 Einflussgewichts 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 präsident 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 Erfolg zusammenhang 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.

La personne derrière le leader

Michaël Gonin

Le terme leadership est sur-utilisé, même dans le secteur à but non-lucratif. Tout est question de leadership, comme si la bonne technique ou le bon charisme étaient la nouvelle recette miracle. Mais à force d'insister sur ces « outils », n'en oublie-t-on pas l'essentiel ? Le leader est toujours une personne ayant (ou non) des passions ainsi qu'un caractère plus ou moins travaillé.

Dans l'élan de la gestion dite « professionnelle » des organisations sans but lucratif (OSBL), la notion de leadership a gagné une place importante. Dans de nombreuses situations, cela a fortement contribué à une meilleure poursuite de la mission de l'OSBL. Une meilleure coordination des tâches à effectuer, une vision plus claire des priorités et responsabilités de chaque département ou personne, un esprit d'équipe redynamisé, moins d'insécurité au travail : Toutes ces contributions du leadership sont bienvenues également dans les OSBL. Les témoignages et études de cas montrant ces bénéfices ne manquent pas.

Pourtant, malgré tous ces exemples, le leadership reste souvent mentionné comme une des causes de démotivation, d'échec, de conflit ou d'insécurité dans les entreprises aussi bien que dans les associations, coopératives ou fondations.¹ Les employés partent à cause d'un « chef insupportable » ou alors par manque de cohérence ou de dynamisme dans les projets. Le mobbing et le burn-out existent tout comme dans les entreprises à but lucratif.

Pourquoi ? Peut-être parce qu'un peu de leadership permet de remettre sur rail les bons projets et les bonnes personnes avec la bonne dynamique, mais ne suffit pas pour résoudre d'autres problèmes pourtant aussi en lien avec le leadership. Pour ces problèmes, rajouter encore du leadership n'aidera pas, bien au contraire. Je vois deux enjeux fondamentaux du leader que le leadership ne peut résoudre. Les deux concernent, directement ou indirectement, la personne du leader plutôt que ses compétences ou charismes. Il y a d'une part la relation que le leader entretient à la cause poursuivie par l'organisation : peut-il s'identifier fondamentalement à la cause poursuivie par l'OSBL ou est-il motivé davantage par le management et le leadership en soi ? D'autre part, il y a la personnalité du leader : permet-elle l'épanouissement de l'équipe au service de la cause ou tend-elle à crispier l'ensemble de la dynamique ?²

Relation cause-leadership

La « professionnalisation » de la direction des OSBL implique l'arrivée à leur tête de deux profils différents. Une partie de ces nouveaux leaders viennent de l'intérieur. Ce sont des personnes qui s'équipent spécifiquement pour une tâche de leadership au sein d'une organisation qu'ils avaient rejointe, à la base, par passion pour la cause. Ces personnes sont donc premièrement motivées par la cause ou la mission poursuivie. Les outils de leadership tels que la formulation d'une vision, la définition d'une straté-

gie ou la communication charismatique d'un enthousiasme ne viennent donc que renforcer et canaliser un élan déjà présent. L'autre profil, plus récent, est celui de personnes qui sont davantage motivées par la fonction et le travail de leadership³: des personnes qui aiment formuler une vision, chercher les stratégies pour l'atteindre et communiquer d'une manière captivante.

Au-delà de tout le positif structurant que les personnes de ce deuxième groupe peuvent apporter, deux potentiels écueils méritent d'être discutés. Premièrement, il est probable que le reste de l'équipe ne puisse jamais s'identifier pleinement à un tel leader. Ce qui fédère une OSBL, c'est la passion commune pour une cause. Un leader compétent mais qui peine à 'vibrer' pour la cause risque de ne pas être pleinement intégré comme « membre de l'équipe ». Aussi charismatique et stimulant que soit le lea-

der, la relation différente qu'il entretient à la cause poursuivie par le reste de l'équipe crée une distance qui pourrait empêcher le message d'être parfaitement reçu. Ce dernier resterait alors perçu comme venant « de l'extérieur ». De même, la vision et la stratégie, aussi adroitement développées soient-elles d'un point de vue managérial, risquent de ne pas refléter pleinement la passion qui habite l'équipe – et donc de ne pas être entièrement accueillies et intégrées.

Le deuxième écueil d'un tel leader externe à la cause est la probabilité que, une fois remplis les défis de formuler une vision, implémenter une stratégie et communiquer un dynamisme, cette personne parte relever le même défi dans une autre OSBL. N'étant pas forcément rattaché à l'OSBL par la cause défendue mais plutôt par sa mission de leader, le leader cherchera à remplir la même tâche plus loin ou (peut-être plus probléma-



nonprofit goes digital

MANAGEMENT | BERATUNG | TREUHAND | KOMMUNIKATION |

Die Digitalisierung verändert die Strategie und Positionierung einer Organisation radikal und eröffnet unbegrenzte, neue Möglichkeiten in der Kommunikation – auch für Nonprofit-Organisationen. Wir beraten und unterstützen Sie auf diesem Weg – fundiert, praxisnah und lösungsorientiert.

Unser Beratungsangebot «Cross-Channel»

- Analyse, Strategie und kommunikativer Handlungsbedarf
- Konzept und Umsetzung von off- und online Kommunikationsmassnahmen
- Anpassung Ihrer Website für eine optimale Auffindbarkeit im Web (SEO)
- Wirkungsvolles online Marketing
- Redaktion und Produktion von Texten
- Entwicklung von Layoutkonzepten
- Themenplanung, Beratung und Koordination von Redaktionen
- Professionelles Verlagswesen

tique encore) à recommencer le processus de formulation de la vision et de la stratégie en interne, avant que cela ne soit nécessaire – avec toute la démotivation que cela implique souvent. La stabilité de l’OSBL est ici en jeu.⁴

Le caractère du leader

Au-delà de l’attachement du leader à la cause poursuivie par l’OSBL, un deuxième défi, plus profond, se cache derrière le trend du leadership : celui de la personnalité et plus spécifiquement du caractère du leader. Alors que les évidences démontrant l’importance de ce dernier pour un fonctionnement sain de l’organisation s’accumulent, le peu de place accordée au travail sur soi-même dans les formations de leadership m’interpelle. Le leader mal dans sa peau, ayant besoin de prouver quelque chose, blessé (et mal guéri) dans sa personne ou insécure dans son identité ne pourra jamais véritablement devenir un leader au service de la cause de l’OSBL. Fondamentalement, il y aura en lui un besoin permanent de mettre de la distance avec les potentiels rivaux ou d’enfermer le reste de l’équipe dans des changements permanents, une pression au perfectionnisme épuisante ou un climat de critique et de méfiance.

De même, un leader aux excellentes compétences professionnelles mais impatient, colérique ou jaloux risque de voir son travail rapidement ruiné par des attitudes inappropriées. Le leader ne peut jamais n’être qu’un professionnel. C’est toujours l’entier de sa personne qui est impliquée dans son travail, observée et ressentie par son équipe et affectée par ses succès et échecs. L’excellence professionnelle et technique du leader ne peut donc, malheureusement, mener l’OSBL plus

loin que là où s’arrêtent son excellence morale et son caractère. Les compétences professionnelles peinent à combler un vide laissé par des lacunes du caractère.

Des compétences au caractère

En conclusion, si le manque de compétences de leadership ont représenté un frein important au développement de nombreuses OSBL par le passé, les diverses offres de formation et de développement dans ce domaine semblent aujourd’hui combler cette lacune. Un enjeu de taille s’observe néanmoins encore dans les OSBL comme dans les entreprises : celui de la réflexion sur la motivation et la personnalité du leader.

Au niveau des OSBL, ce constat implique une réflexion sur les critères d’engagement, d’évaluation et de formation des cadres. Plutôt que d’axer une recherche de candidat sur les compétences de la personne, il peut être plus opportun de chercher la personne ayant la bonne personnalité et la bonne passion – et de la former en leadership. Il est en effet souvent plus facile de former un passionné par la cause aux outils de leadership que de passionner pour une cause un leader déjà formé. Une véritable passion s’ancre en effet profondément dans l’identité d’une personne et découle souvent de son vécu, ses intérêts et sa personnalité – elle ne peut se créer artificiellement. Une belle vision bien communiquée peut raviver une passion, mais rarement la créer entièrement.

De même, demander à une personne de travailler à son caractère dans le cadre professionnel est encore un défi important – « important » autant dans le sens « de grande taille » que dans le sens « essentiel ». Néanmoins, la question du caractère et de la contri-



bution à un esprit d'équipe sain, motivant et sécurisant devrait faire partie de l'évaluation annuelle des cadres. Non pas dans un esprit de moralisme – mais simplement dans un esprit d'excellence professionnelle qui reconnaît (a) que la personnalité influence fortement les résultats d'une organisation et (b) qu'il est possible de travailler à sa personnalité et d'en changer certains aspects. L'argument « ma foi, je suis comme ça » n'est pas toujours valable quand nous parlons de personnalité. Je préférerais entendre « J'en suis là mais j'y travaille ». Encore faut-il vouloir y investir le temps, l'énergie et l'honnêteté nécessaires pour y faire face – que la carence soit grande ou petite. Cela peut être le rôle d'un conseil / comité / superviseur d'exiger, dans un esprit sain et humble, qu'un tel travail de formation continue de la personne soit poursuivi par les leaders. Cela sera d'autant mieux accepté que ces supérieurs ont eux-mêmes fait un tel parcours. Ce dernier point implique une réflexion

sur notre compréhension de la formation professionnelle. Certaines écoles d'infirmier incluent déjà la qualité relationnelle des étudiants face aux patients dans les critères de réussite de la formation. Il est peut-être temps de réfléchir à développer cette dimension dans nos formations de leadership et d'offrir des outils aux participants pour faire un véritable travail dans ce domaine. Certes, cela prend souvent davantage de temps que la transmission d'un outil de stratégie et demande une implication personnelle des participants bien plus grande. Cela demande également d'autres compétences de la part des équipes de formation : former la personne demande un engagement personnel important, des compétences spécifiques et de l'empathie d'une manière différente que l'enseignement d'outils de stratégie. De tels lieux de formation et de réflexion existent. Les séminaires de développement personnel, en lien ou non

avec diverses philosophies et spiritualités, se multiplient. Quelques accompagnateurs se spécialisent dans le suivi de leaders à ce niveau. Dans le domaine religieux, ce genre de formation est parfois plus présent.

Néanmoins, il manque des lieux où les cadres se sentent suffisamment en sécurité pour oser attaquer de front ces sujets qui peuvent créer une

vulnérabilité lorsqu'ils sont partagés au mauvais endroit. Le caractère est un de ces sujets – pourraient s'ajouter à celui-ci les défis de dépendance (alcoolisme, pornographie, travail ...), de violence conjugale⁵, ou autre.

Sachant que la personnalité est une des raisons principales d'échec dans les organisations, l'enjeu est de taille et le défi mérite d'être relevé !

Das Wichtigste in Kürze

In der Dynamik des professionellen Managements von gemeinnützigen Organisationen hat das Konzept der Führung einen wichtigen Platz erlangt. In vielen Situationen hat dies wesentlich zu einer besseren Verfolgung der Mission der NPO beigetragen.

Trotzdem wird Führung häufig als eine der Ursachen für Demotivation, Misserfolg, Konflikt oder Unsicherheit in Unternehmen sowie NPOs genannt. Deshalb dürfen zwei Punkte nicht vergessen werden: Leadership kann eine tief gegründete Leidenschaft nicht ersetzen und Leadership-Tools können mangelnde Charaktereigenschaften nicht kompensieren.

Der erste Punkt bedeutet, dass es einfacher ist, eine für die Vision hoch motivierte Person in Leadership auszubilden, als eine hoch begabte Person für die Vision zu gewinnen. An der Spitze von NPOs gibt es zwei Personentypen. Einige dieser neuen Leader wurden intern rekrutiert. Dies sind Menschen, die sich speziell für eine Führungsaufgabe innerhalb einer Organisation empfehlen, der sie ursprünglich aus Leidenschaft für die Sache beigetreten waren. Diese Menschen sind daher in erster Linie von der Sache oder der verfolgten Mission motiviert. Zweiteres sind Menschen, die mehr durch die Führungsaufgabe motiviert sind. Neben all der positiven Strukturierung, die Menschen in dieser zweiten Gruppe mit sich bringen können, kann es dennoch passieren, dass sich der Rest des Teams niemals vollständig mit einem solchen Anführer identifizieren kann. Was eine NPO verbindet, ist die gemeinsame Leidenschaft für eine Sache. Ein kompetenter Anführer, der Schwierigkeiten hat, für die Sache zu «brennen», ist möglicherweise nicht vollständig als «Teammitglied» integriert. Der zweite Punkt verlangt einerseits mutige Anführer, die bereit sind, an ihre eigene Persönlichkeit zu arbeiten und andererseits Ausbildungen, die auch diesen Aspekt des Leaderships integrieren. Wenn der Mangel an Führungsqualitäten in der Vergangenheit ein grosses Hindernis für die Entwicklung vieler gemeinnütziger Organisationen war, scheinen die verschiedenen Schulungs- und Entwicklungsangebote in diesem Bereich heute diese Lücke zu schliessen. Es ist immer noch eine grosse Herausforderung, jemanden zu bitten, im beruflichen Kontext an seinem Charakter zu arbeiten, ist aber unabdingbar für den Erfolg, weswegen über die Entwicklung dieser Dimension in Führungstrainings nachgedacht werden muss. Die Herausforderung ist gross – der Schaden von unzureichend ausgebildeten Persönlichkeiten in diesen Bereichen noch grösser!

Fussnoten

- 1 cf. par exemple Male, « Nonprofit Weaknesses Start With Leadership »
- 2 cf. Gmür & Lang p. 6 cet numéro
- 3 Je ne parle pas ici du statut social ou du prestige parfois liés à ces fonctions, mais du travail de leadership en lui-même.
- 4 Une étude américaine révèle que moins d'un tiers des leaders engagés dans les OSBL pensent rester plus de 6 ans en place : https://ssir.org/articles/entry/the_nonprofit_leadership_development_deficit.
- 5 cf. Herzog « Violences conjugales: des cadres agissent », Bilan, p. 40 41.

Literatur

Herzog, St. (2016). Violences conjugales: des cadres agissent », *Bilan*, 2016 (20 janvier), p. 40-41.

Landles-Cobb, L., Kramer, K. et Smith Milway, K., (2015). *The Nonprofit Leadership Development Deficit*, Stanford Social Innovation Review Website, https://ssir.org/articles/entry/the_nonprofit_leadership_development_deficit.

Male, R. (2013). *Nonprofit Weaknesses Start With Leadership*, The Chronicle of Philanthropy website, <https://www.philanthropy.com/article/Nonprofit-Weaknesses-Start/155399>

Der Autor



Michaël Gonin / michael@gonin.ch

Dr. Michaël Gonin ist Dozent für Social Entrepreneurship, Nonprofit- und wertorientierte(s) Management und Karriere – und dies aus betriebswissenschaftlicher, theologischer sowie empirischer Perspektiven. Diese Themen hat er im Rahmen seiner empirischen Studie über Social Enterprises sowie eines Theologie-Masters mit Fokus auf Arbeit und Gesellschaft (Vancouver) vertieft. Er unterrichtet an der Universität Freiburg/CH und ist Dekan der Haute École de Théologie in St.-Légier.

Generation Y, deren Werte und die Genossenschaft

Senta Breuning und Reiner Doluschitz

Die Generation Y (Gen Y) ist auf dem Arbeitsmarkt stark vertreten. Unternehmen wie Genossenschaften rekrutieren Mitarbeiter und Mitglieder aus dieser Generation. Hauptsächlich wird die Generation durch die Suche nach dem Sinn geprägt. Werte können Sinn vermitteln und gleichzeitig den Unternehmenserfolg steigern. Doch welche Werte sind der Gen Y wichtig? Um diese Frage zu beantworten, wurde eine quantitative Online-Umfrage zur Ermittlung dominanter Individual- und Unternehmenswerte durchgeführt. Ziel war es, die Gen Y aufgrund ihrer Werte besser zu verstehen und das strategische Management von Genossenschaften dahingehend ausrichten zu können. Die Analyse ergibt, dass sowohl die Individualwerte, als auch die Unternehmenswerte von der Gen Y im Vergleich zu den übrigen Generationen als weniger wichtig eingestuft werden.

In der Literatur werden Millennials, digital Natives, Generation why? als Synonyme für die Generation Y (Gen Y), von 1980 bis ca. 1995, verwendet. Fortwährend wird eine Vielzahl von Studien bezüglich der Gen Y durchgeführt, und Daten werden erhoben. Jansen legt als zusammenfassendes Ergebnis der Studien dar, dass die Gen Y von zwei wesentlichen Merkmalen geprägt wird.¹ Zum einen zeichnet sich die Gen Y durch Paradoxien aus. Sie wollen sowohl Karriere machen und sind gleichzeitig an einer hohen Le-

bensqualität interessiert.² Unternehmen sind dadurch gezwungen, Modelle zur Arbeitsgestaltung oder Organisationsmodelle zu erarbeiten und einzuführen, damit sie diesem Wunsch gerecht werden können. Weiteres widersprüchliches ist das Werte-Paradox. Jansen sagt, die «Sinnfrage ist zumeist reflexive und nicht progressive» und «lässt am alten Wertekanon zweifeln, ohne ein eigenes zu entwickeln».³ So wird der Spannungsbogen hier zum zweiten prägenden Merkmal, dem Sinn, gespannt. Die Gen Y fragt sich ständig, wo liegt der Sinn in ihren Handlungen, in ihrem Leben und in ihrer Arbeit. Aufgrund dessen wird auch die Sinnfrage über das materielle Gut gestellt.⁴ Infolgedessen könnte es für die Gen Y nützlich sein, durch das Entwickeln und Verankern von individuellen Werten und Wertekonzepten die existentielle Sinnfindung zu konkretisieren⁵, um damit Authentizität und Selbstverwirklichung erreichen zu können.⁶

Infolge ihrer Besonderheiten wie Paradoxien und Sinnfindung stellt die Gen Y eine Herausforderung für Unternehmen als Arbeitgeber dar. Im Jahr 2020 wird die Gen Y ca. die Hälfte der Arbeitskräfte weltweit ausmachen und bis 2025 rund 75 % der Arbeitsplätze übernehmen.⁷

Die besondere Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft, welche sich durch das Konzept der kollektiven Selbsthilfe⁸ und der werteorientierten Wirtschaftsgesinnung von anderen

Rechtsformen abgrenzt,⁹ muss sich ebenfalls den Anforderungen und Bedürfnissen der Gen Y stellen. Denn sowohl Genossenschaften als auch andere Unternehmensformen müssen ihre Mitarbeiter, Mitglieder oder auch Kunden aus dem Segment der Gen Y rekrutieren. Aufgrund dessen sollten im genossenschaftlichen Management Strategien entwickelt werden, um die Gen Y als Mitglieder, Mitarbeiter oder Stakeholder gewinnen und binden zu können.

Ziel des vorliegenden Beitrags ist es sowohl die Individual- als auch die Unternehmenswerte der Gen Y den übrigen Generationen gegenüber zu stellen.

Methodisches Vorgehen

Gewählt wurde ein zweistufiges Vorgehen, da zunächst die Sekundär- und anschliessend die Primärdaten ermittelt werden sollten. Ziel der ersten Stufe war es, eine gemeinsame Werteschnittmenge aus gesellschaftlichen und genossenschaftlichen Werten zu generieren. Die gesellschaftlichen Werte (=Individualwerte) basieren auf drei einschlägigen, sich wiederholenden sowie repräsentativen deutschlandweiten Wertestudien (Werte-Index, Eurobarometer und Schwerpunktstudie «Werte» des GfK-Vereins). Der Analysezeitraum der Literaturrecherche beinhaltete die Jahre 2000 bis 2017 und wies in Summe 35 heterogene Individualwerte auf. Um die genossenschaftlichen Werte (=Unternehmenswerte) zu analysieren, wurden zahlreiche nationale und internationale Veröffentlichungen aus dem selben Zeitraum analysiert. Anhand der Häufigkeiten der Wertennennungen wurden insgesamt 16 Werte als Schnittmenge von Individual- und Unternehmenswerten definiert, welche im Folgenden in

alphabetischer Reihenfolge (um keine Gewichtung zu vermitteln) dargestellt sind:

Berechenbarkeit	Demokratie
Ehrlichkeit	Freiheit
Gerechtigkeit	Gleichheit
Hilfsbereitschaft	Nachhaltigkeit
Respekt	Sicherheit
Solidarität	Stabilität
Toleranz	Transparenz
Verantwortung	Vertrauen

Die Primärdatenerhebung und -analyse stellt darauf aufbauend die zweite Stufe des empirischen Vorgehens dar. Hierzu fand eine repräsentative deutschlandweite Bevölkerungsumfrage mithilfe des Marktforschungsinstituts GfK SE statt. Das Erhebungsinstrument basierte auf dem Computer Assisted Web Interview, welches im November 2017 für eine Woche online geschaltet wurde. Die zu analysierenden Fragen waren: «Wie wichtig schätzen Sie die folgenden Werte für sich persönlich ein?» und «Welche Werte verbinden Sie mit der Unternehmensform Genossenschaft?». Um die persönlichen Meinungen und Einschätzungen der Antwortenden abzufragen, wurde bewusst eine sechsstufige Likert-Skala (1=sehr unwichtig bis 6=sehr wichtig) gewählt, um den Probanden die Möglichkeit zu entziehen, sich auf dem Niveau «neutral» einzuordnen.¹⁰

Stichprobenstruktur

Die Anzahl der Probanden in der Stichprobe betrug n=1.008, welche anteilig 48 % Frauen und 52 % Männer waren. Die Alterskohorten lassen sich anhand der Jahrgänge in fünf Generationen einteilen:

Traditionalisten: 8 %; (vor 1945)
 Babyboomer: 24 %; (1945 bis 1964)
 Generation X: 38 %; (1965 bis ca. 1980)
Generation Y: 19 %; (1980 bis ca. 1995)
 Generation Z: 11 %; (1995 bis ca. 2012)

Der Fokus sowie die Auswertungen des vorliegenden Beitrags liegen auf der Gen Y (n=196), welche differenziert analysiert wird. Die Teilgruppe lässt sich aus 43 % Männern und 57 % Frauen zusammensetzen.

Individual- und Unternehmenswerte der Gen Y¹¹

Die Tabellen 1 und 2 stellen die Individual- und Unternehmenswerte der unterschiedlichen Generationen anhand der absteigenden Rangfolge der Mittelwerte dar. Der Übersicht halber sind nur die jeweils höchsten und niedrigsten Mittelwerte angegeben. Die Abstufung geht von «6=sehr wichtig» bis «1=sehr unwichtig». Die Gen Y verkörpert die Individualwerte, welche von «wichtig» (Vertrauen x=4,97) bis «eher wichtig» (Berechenbarkeit x=4,07) einzustufen sind. Vertrauen und Freiheit stehen für die Gen Y an oberster Stelle, sowie Ehrlich-

keit und Gerechtigkeit, welche ebenfalls dem oberen Viertel zuzuordnen sind. Im mittleren Bereich (hellgrau) sind Werte wie Respekt, Verantwortung und Stabilität zu finden. Der untere Teil wird von den Werten Transparenz, Solidarität, Nachhaltigkeit und Berechenbarkeit geprägt. Im Generationenvergleich wird deutlich, dass die Gen Y gegenüber den übrigen Generationen die Individualwerte als weniger wichtig einstuft. Über die Werte Solidarität, Berechenbarkeit und Transparenz sind sich alle Generationen einig und siedeln diese im unteren Viertel der Rangfolge an. Auffällig ist, dass der Wert Nachhaltigkeit in den Rangfolgen ebenfalls recht weit unten angesiedelt ist, obwohl in der Unternehmenskommunikation Nachhaltigkeit häufig als «Aushängeschild» verwendet wird. Da die Generationen Nachhaltigkeit durchweg als nicht «so wichtig» einordnen, ist es für Unternehmen und im Speziellen für Genossenschaften eine Überlegung wert, ob nicht andere Werte nach aussen kommuniziert werden sollten.

Tabelle 1: Individualwerte der einzelnen Generationen.

Traditionalisten Vor 1945	Babyboomer 1945 ~ 1964	Generation X 1965 ~ 1980	Generation Y 1980 ~ 1995	Generation Z 1995 ~ 2010
1 Vertrauen	1 Ehrlichkeit	1 Ehrlichkeit	1 Vertrauen	1 Freiheit
2 Ehrlichkeit	2 Vertrauen	2 Freiheit	2 Freiheit	2 Gerechtigkeit
3 Freiheit	3 Freiheit	3 Vertrauen	3 Ehrlichkeit	3 Sicherheit
4 Sicherheit	4 Gerechtigkeit	4 Sicherheit	4 Gerechtigkeit	4 Respekt
5 Gerechtigkeit	5 Sicherheit	5 Gerechtigkeit	5 Respekt	5 Vertrauen
6 Respekt	6 Respekt	6 Respekt	6 Sicherheit	6 Ehrlichkeit
7 Hilfsbereitschaft	7 Demokratie	7 Hilfsbereitschaft	7 Demokratie	7 Verantwortung
8 Demokratie	8 Verantwortung	8 Verantwortung	8 Hilfsbereitschaft	8 Toleranz
9 Verantwortung	9 Toleranz	9 Demokratie	9 Verantwortung	9 Demokratie
10 Toleranz	10 Hilfsbereitschaft	10 Toleranz	10 Toleranz	10 Hilfsbereitschaft
11 Transparenz	11 Stabilität	11 Stabilität	11 Stabilität	11 Solidarität
12 Stabilität	12 Transparenz	12 Solidarität	12 Gleichheit	12 Stabilität
13 Solidarität	13 Solidarität	13 Transparenz	13 Transparenz	13 Gleichheit
14 Berechenbarkeit	14 Nachhaltigkeit	14 Nachhaltigkeit	14 Solidarität	14 Nachhaltigkeit
15 Nachhaltigkeit	15 Gleichheit	15 Gleichheit	15 Nachhaltigkeit	15 Transparenz
16 Gleichheit	16 Berechenbarkeit	16 Berechenbarkeit	16 Berechenbarkeit	16 Berechenbarkeit

Tabelle 2: Unternehmenswerte der einzelnen Generationen.

Traditionalisten Vor 1945		Babyboomer 1945 ~ 1964		Generation X 1965 ~ 1980		Generation Y 1980 ~ 1995		Generation Z 1995 ~ 2010	
1	Solidarität	1	Verantwortung	1	Solidarität	1	Solidarität	1	Hilfsbereitschaft
2	Vertrauen	2	Solidarität	2	Vertrauen	2	Stabilität	2	Vertrauen
3	Sicherheit	3	Sicherheit	3	Verantwortung	3	Verantwortung	3	Respekt
4	Stabilität	4	Vertrauen	4	Stabilität	4	Hilfsbereitschaft	4	Solidarität
5	Verantwortung	5	Ehrlichkeit	5	Hilfsbereitschaft	5	Sicherheit	5	Verantwortung
6	Ehrlichkeit	6	Stabilität	6	Gleichheit	6	Vertrauen	6	Gerechtigkeit
7	Demokratie	7	Transparenz	7	Sicherheit	7	Gerechtigkeit	7	Gleichheit
8	Berechenbarkeit	8	Hilfsbereitschaft	8	Ehrlichkeit	8	Gleichheit	8	Stabilität
9	Gerechtigkeit	9	Respekt	9	Gerechtigkeit	9	Respekt	9	Sicherheit
10	Respekt	10	Gerechtigkeit	10	Respekt	10	Demokratie	10	Ehrlichkeit
11	Hilfsbereitschaft	11	Gleichheit	11	Demokratie	11	Ehrlichkeit	11	Demokratie
12	Gleichheit	12	Demokratie	12	Transparenz	12	Toleranz	12	Toleranz
13	Transparenz	13	Berechenbarkeit	13	Berechenbarkeit	13	Transparenz	13	Nachhaltigkeit
14	Toleranz	14	Nachhaltigkeit	14	Nachhaltigkeit	14	Nachhaltigkeit	14	Transparenz
15	Nachhaltigkeit	15	Toleranz	15	Toleranz	15	Berechenbarkeit	15	Berechenbarkeit
16	Freiheit	16	Freiheit	16	Freiheit	16	Freiheit	16	Freiheit

Vergleich der Individual- und Unternehmenswerte

Die Tabelle 3 stellt die Ergebnisse der ANOVA von den Variablen Generation, Individual- und Unternehmenswerte dar. Auf der linken Seite sind die Werte alphabetisch aufgereiht. In der ober-

ten Zeile sind die fünf Generationen aufgezählt, in der zweiten Zeile sind die Generationen aufgelistet, zwischen denen signifikante Unterschiede bestehen können. Die hochsignifikanten Unterschiede ($p \leq 0,001$) zwischen den einzelnen Generationen sind mit dem

Tabelle 3: Hochsignifikante Unterschiede ($p \leq 0,001$) der Individual- und Unternehmenswerte zwischen den einzelnen Generationen.

*Individual- #Unternehmenswerte	Traditionalisten (T)				Babyboomer (B)				Generation X				Generation Y				Generation Z			
	B	X	Y	Z	T	X	Y	Z	T	B	Y	Z	T	B	X	Z	T	B	X	Y
Berechenbarkeit		*	#*	#*		*	*	*	*	*	*		#*	*	*		#*	*		
Demokratie			*			*	*			*	*		*	*	*					
Ehrlichkeit			#*	*			#*	*			*	*	#*	#*	*		*	*	*	
Freiheit			*				*			*		*	*	*	*					
Gerechtigkeit			*				*			*		*	*	*						
Gleichheit																				
Hilfsbereitschaft		*	*	*			*		*	*		*	*	*			*			
Nachhaltigkeit			*				*			*		*	*	*						
Respekt			*				*			*		*	*	*	*				*	
Sicherheit		#	#*				*		#	*		#*	*	*	*				*	
Solidarität		#	#*	#			*		#	*		#*	*	*			#			
Stabilität			#*	#*			*			*		#*	*	*			#*			
Toleranz			*				*			*		*	*	*						
Transparenz		*	*	*			#*	*	*	*	*	*	#*	*		*	*	*	*	
Verantwortung		*	*				*		*	*		*	*	*						
Vertrauen		#*	*	*			*	*	*	*	*	*	#*	*	*		*	*		

Legende: * = Individualwerte; # = Unternehmenswerte; Quelle: Eigene Darstellung, eigene Erhebung.



Stern (*) = Individualwerte und der Raute (#) = Unternehmenswerte gekennzeichnet.

Die Auswertung der ANOVA hat ergeben, dass 15 der 16 Individualwerte hochsignifikante Unterschiede zwischen den einzelnen Kohorten, vor allem zwischen den Traditionalisten und der Gen Y (Ausnahme Gleichheit $p=0,065$), aufweisen. Daraus kann abgeleitet werden, dass die Gen Y eine deutlich veränderte Wertschätzung und Bedeutung über die Wichtigkeit der Individualwerte gegenüber den vorherigen Generationen und der Gen Z hat. Die detaillierte Mittelwertbetrachtung zeigt, dass die Gen Y im Vergleich zu allen anderen Generationen durchgängig niedrigere Mittelwerte aufweist und somit alle Werte als «weniger wichtig» einstuft. Dies kann ein Indiz für den Wertewandel in der Gesellschaft sein, stellt jedoch gleichzeitig einen limitierenden Faktor der Studie dar, da

ein Wertewandel anhand dieser Ergebnisse nur vermutet, jedoch nicht gewährleistet werden kann.

Des Weiteren hat die Analyse der ANOVA ergeben, dass vor allem zwischen den Kohorten Traditionalisten und Gen Y 15 der 16 Unternehmenswerte signifikant unterschiedlich, wobei 6 der 16 Unternehmenswerte hochsignifikant unterschiedlich sind. Zwischen den übrigen Generationen bestehen weniger signifikante und kaum hochsignifikante Unterschiede in Bezug auf die Unternehmenswerte. Dennoch kann eine Veränderung der Wichtigkeit der Unternehmenswerte zwischen den Generationen festgestellt werden. Dieses Ergebnis kann darauf hindeuten, dass in der Vergangenheit die Unternehmenswerte der Genossenschaften unzureichend und nicht zielgruppenspezifisch kommuniziert wurden.

Ausblick mit Handlungsempfehlungen

Anhand der Ergebnisse der Tabellen wird erkenntlich, dass zwischen den Generationen in Bezug auf die Individual- und Unternehmenswerte deutliche Unterschiede vorliegen. Nun gilt es für die Genossenschaften individuell vorzugehen und zu überprüfen, welche Generationen und damit Zielgruppen angesprochen werden sollen. In Bezug auf das strategische Management kann das speziell die Anpassungs- oder Differenzierungsstrategie sein.

Bezüglich der Anpassungsstrategie kann wie folgt vorgegangen werden: Die Individualwerte der Gen Y können direkt in die genossenschaftliche Unternehmenskultur übernommen werden. Das bedeutet, dass in der Kommunikation vermehrt auf Vertrauen, Freiheit, Ehrlichkeit und Gerechtigkeit Wert gelegt werden sollte. Es können aber auch bewusst die wichtigsten Unternehmenswerte der Gen Y wie Solidarität, Stabilität, Verantwortung oder Hilfsbereitschaft im strategischen Management fokussiert werden. Vor allem würde sich hier der Wert Verantwortung anbieten, da die Selbstverantwortung im Genossenschaftswesen als einer der drei wichtigsten Prinzipien, neben Selbstverwaltung und Selbsthilfe, gilt. Die andere Strategie, welche die Genossenschaften individuell fahren können, ist die Differenzierungsstrategie. Hierbei ist es wichtig, dass eigene, authentisch auf die Genossenschaft zugeschnittene Werte, vermittelt werden. Beispielhaft können das Werte wie Transparenz, Vertrauen, Demokratie und Solidarität sein. Die Genossenschaften können individuell, abhängig von der Branche, Historie und sowie dem Mitarbeiter- und Mitgliederstamm, eine Strategie wählen und diese authentisch umsetzen, darüber hinaus zielgruppenspezifisch aufbereiten und kommunizieren. So macht der Genossenschaftsverband – Verband der Regionen e.V. im Jahr 2018 seinen Jahresbericht das erste Mal anhand eines abwechslungsreichen Storytellings¹² bekannt und ist damit Vorbild für Genossenschaften und andere genossenschaftliche (Prüf)-Verbände.

Weitere Werte, die genossenschaftsspezifisch sind, jedoch in den Unternehmenswerten eher in der zweiten Hälfte der Rangfolge platziert sind, sind bspw. die Werte Freiheit, Gerechtigkeit und Demokratie.

Deshalb sollten sich die Führungskräfte der Genossenschaften, aber auch die Genossenschaftsverbände fragen, ob bspw. das Freiwilligkeitsprinzip, das unter anderem freien Ein- und Austritt gewährleistet und sich damit positiv auf den Wert Freiheit auswirken kann, möglicherweise unzureichend kommuniziert wird. Ähnlich ist es bei den Werten Gerechtigkeit und Demokratie. In diesem Fall sollte dahingehend geprüft werden, inwieweit das «One Man – One Vote» Prinzip kommuniziert wird. Jeder Wert sollte individuell hinterfragt und anschließend analysiert werden, um zu ermitteln welche Stellung er im Unternehmen, in der Unternehmensstrategie und -kultur einnehmen kann, damit die Genossenschaft authentisch gegenüber ihren Mitgliedern und Mitarbeitern auftreten kann. Im weiteren Verlauf sollen explizite Handlungsempfehlungen in Bezug auf die Gen Y gegeben werden, die die Genossenschaften in ihrem strategischen Management mitglieder- und mitarbeiterorientiert umsetzen können. Denn durch die Etablierung und Umsetzung von Werten kann sowohl der Unternehmenserfolg gesteigert als auch Sinn gegeben werden.¹³

Für Mitarbeiter und Mitglieder der Gen Y sollte passend zur Genossenschaft zunächst ein klares Selbstbild¹³ erstellt sowie Werte definiert werden. Diese Werte können bspw. historisch bedingt sein und durch Storytelling kommuniziert werden. Um Gradlinigkeit und Loyalität zu erhalten, sollten die Werte authentisch¹⁴ nach innen (z. B. durch Mitgliederzeitschrift, Intranet) und aussen (z. B. durch Leitbild, Geschäftsbericht) an Mitglieder und Mitarbeiter kommuniziert werden. Für die Gen Y ist des Weiteren eine Unternehmensführung mit sinnvollen Handlungen und Tätigkeiten unabdingbar. In Bezug auf den Aspekt des Sinnes ist bei Genossenschaften im Vergleich zu den übrigen Rechtsformen ein Vorteil vorhanden, da bei der Mitbestimmung, Selbstverwaltung, Selbstverantwortung und den umfangreichen Partizipationsmöglichkeiten der Sinn für die Gen Y greifbarer wird. Hier können mögliche potentielle Werte unter anderem Verantwortung, Hilfsbereitschaft und Demokratie sein.

Im täglichen Umgang ist die Gen Y im Vergleich zu den vorherigen Kohorten verstärkt mit konstruktivem Feedback und Coaching zu motivieren.¹⁶ Dieses Feedback und Coaching kann in Genossenschaften

sowohl bei Mitarbeitern als auch bei Mitgliedern bspw. bei Mitarbeitergesprächen oder Mitgliederversammlungen sowie im direkten Kontakt angewendet werden. So steigt durch Lob und Anerkennung bei der Gen Y die Leistungsbereitschaft und das Engagement, wohingegen bei Druck und Sinnlosigkeit schnell der Arbeitsplatz gewechselt wird¹⁷ oder möglicherweise Mitglieder aus der Genossenschaft austreten.

Ebenfalls bedarf es einer Anpassung der Arbeitsgestaltung in Genossenschaften in Bezug auf die Mitarbeiter der Gen Y. Hierbei geht es im Speziellen um die Einführung von flexiblen Arbeitsmodellen wie Work-Life-Balance, gute Mitarbeiterbeziehungen, Atmosphäre, ansprechende Räumlichkeiten und formloser Umgang, wobei abflachende Hierarchien bevorzugt werden.¹⁸ Ein weiterer Aspekt der Arbeitsgestaltung kann die Zusammenführung der älteren Mitarbeiter (Babyboomer und Gen X) und den Jüngeren (Gen Y und Gen Z) durch die Anwendung von Reverse Mentoring sein.¹⁹ Hierbei wird alles was mit der Digitalisierung zu tun hat, den Älteren von den Jüngeren beigebracht.

Abschliessend ist festzuhalten, dass das Ziel der strategischen Ausrichtung einer Genossenschaft eine individuelle Werteorientierung, deren explizite Kommunikation, das authentische Umsetzen, die Personalisierung der Mitgliedschaft, konstruktives Feedback sowie entsprechendes Coaching sein sollte.²⁰ Dies trägt zu einem «all-round carefree package» für die Gen Y bei, womit sie sich verstanden fühlen und Sinn wahrnehmen können. Nur so können Genossenschaften Mitglieder langfristig binden und als attraktive Arbeitgeber gegenüber Mitarbeitern auftreten.

Fussnoten

- 1 Jansen 2016, S. 102.
- 2 Jansen 2016, S. 109.
- 3 Jansen 2016, S. 110.
- 4 Hurrelmann et al. 2016, S. 22.
- 5 Längle 2005, S. 6; 20.
- 6 Hernsteiner 2017, S. 27.
- 7 pwc 2011, S. 3.
- 8 Ringle 2016, S. 4.
- 9 Beuthien 2003, S. 2.
- 10 Menold & Bogner, 2015, S. 7.
- 11 Statistische Methodik: Die statistische Auswertung hat mit dem Programm IBM SPSS® Version 24 stattgefunden. Da es sich um eine grosse Stichprobe (n=196) handelt, kann von einer approximativen Normalverteilung ausgegangen werden (Hatzinger und Nagel, 2009, S. 198 f.). Anfangs wurden deskriptive Analysen wie Mittelwertbetrachtungen oder Häufigkeitsverteilungen durchgeführt, um einen umfassenden Überblick über das Sample zu erhalten. Zur Analyse der Fragen wurde die einfaktorielle Varianzanalyse angewendet. Sie ermöglicht es, bei unabhängigen Stichproben mehrere Mittelwerte miteinander zu vergleichen.
- 12 Territory 2019, o. S.
- 13 Nüssel 2002, S. 94; Längle 2005, S. 20.
- 14 Hernsteiner 2017, S. 7; 11.
- 15 DGFP 2011, S. 26-29.
- 16 Jansen 2016, S. 92; S. 104; Hersteiner 2017, S. 7 ff; 23; 33.
- 17 DGFP 2011, S. 17; 25; Jansen S. 93-97; 108-110.
- 18 Schulte 2013, S. 30 f.; 41; Jansen 2016, S. 77; 97.
- 19 Morris 2017, S. 285-287.
- 20 Dahlmanns 2014, S. 95 ff.



Literatur

- Beuthien, V. (2003). Die eingetragene Genossenschaft im Strukturwandel. In: *Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen* (64). Göttingen, Vandenhoeck & Ruprecht.
- Dahlmanns, A. (2011). *Generation Y und Personalmanagement*. Mering: Happ.
- DGFP (2011). *Zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Generation Y finden, fördern und binden*. Düsseldorf: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.
- Hatzinger und Nagel (2009). *PASW Statistics*. Pearsin Studium: München.
- Hernsteiner (2017). *Auf der Suche nach Sinn und Werten*. Besucht am 16.08.2019 auf https://www.hernstein.at/fileadmin/user_upload/Hernsteiner/Hernsteiner-01-2017.pdf
- Hurrelmann, K.; Köcher, R. & Sommer, M. (2016). *Entschlossen unentschlossen*. Allensbach: Institut für Demoskopie.
- Jansen, S. A. (2016). Genese und Gerede zur Generation Y und Z. In: GLOBArt (Hg.). *Generation Y*, S. 76-117. Berlin: De Gruyter.

- Längle, A. (2005). Das Sinnkonzept V. Frankls. In: Petzold, H. G. & Orth, I. (Hrsg.). *Sinn, Sinnerfahrung, Lebenssinn in Psychologie und Psychotherapie*. Bielefeld / Locarno: Aisthesis.
- Menold, N. & Bogner, K. (2015). *Gestaltung von Ratingskalen in Fragebögen*. Mannheim: GESIS – Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften (GESIS Survey Guidelines). https://doi.org/10.15465/sdm-sg_015.
- Morris, L. V. (2017). Reverse Mentoring. In: *Innovative higher education*, 42, S. 285-287. Niederlande: Springer.
- Nüssel, M. (2002). Genossenschaften als Teil der Wertschöpfungskette – Neue Perspektiven für Mitglieder. In: T. Theurl und M. Nüssel. *Genossenschaften und Landwirtschaft – Ein Sektor im Umbruch*, S. 85-96. Aachen: Shaker Verlag.
- pwc (2011). *Millennials at work*. Besucht am 27.06.2019 auf <https://www.pwc.com/co/es/publicaciones/assets/millennials-at-work.pdf>.
- Ringle, G. (2016). Die soziale Funktion von Genossenschaften im Wandel. In: *Wismarer Diskussionspapiere*, Heft 2. Wismar: Hochschule Wismar.
- Schulte, M. (2013). *Generation Y*. Hamburg: Diplomica Verlag.
- Territory (2019). *Visual Storytelling bei Jahresbericht*. Besucht am 19.08.2019 auf <https://territory.de/visual-storytelling-bei-jahresbericht/>.

Die Autoren



Senta Breuning / senta.breuning@uni-hohenheim.de

Nachdem Senta Breuning, M.Sc. ihren Bachelorabschluss in Agrarwissenschaften und ihren Masterabschluss in Agribusiness an der Universität Hohenheim in Stuttgart beendete, begann sie im September 2016 ihre Tätigkeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin an der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen der Universität Hohenheim. Im Rahmen ihrer Promotion hat sie sich hauptsächlich mit der Operationalisierung von gesellschaftlichen Werten in Genossenschaften beschäftigt. Seit Januar 2020 ist sie in einem genossenschaftlichen Vermarktungs- und Dienstleistungsunternehmen tätig und arbeitet dort im Bereich Marketing.



Reiner Doluschitz / reiner.doluschitz@uni-hohenheim.de

Prof. Dr. Reiner Doluschitz ist Geschäftsführender Leiter der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim und Leiter des Fachgebiets Agrarinformatik und Unternehmensführung. Nach einem Studium der Allgemeinen Agrarwissenschaften sowie der Tätigkeit als wissenschaftlicher Angestellter und Hochschulassistent bzw. Hochschuldozent an der Universität Hohenheim sowie einer Professur für Landwirtschaftliche Betriebslehre an der Fachhochschule Neubrandenburg wurde er 1995 Professor an der Universität Hohenheim. Des Weiteren ist er Direktor des Food Security Center und Mitglied in verschiedenen Aufsichtsräten und Ausschüssen wie z. B. Agroscope, GESTE-Baden-Württemberg, QS-Wissenschaftsfonds und Kuratorium der Raiffeisenstiftung.

Die Krise der Demokratie und die Zivilgesellschaft – Das Beispiel Österreichs

Ruth Simsa

Dieser Artikel beleuchtet die Veränderungen von Rahmenbedingungen der Zivilgesellschaft in Österreich und bringt diese in Zusammenhang mit demokratiepolitischen Fragen und der Tendenz zu stärker autoritär agierenden Regierungen. Zwischen 2017 und 2019 war eine als rechts-populistisch einzustufende Regierung im Amt. In dieser Zeit hat sich insbesondere das allgemeine politische Klima in Bezug auf die Zivilgesellschaft, Partizipation, Grundrechte und Finanzierung geändert.

Für das Funktionieren von Zivilgesellschaften sind politische und sozialstaatliche Rahmenbedingungen entscheidend. Abgesehen von allgemeinen Bürgerrechten, wie Vereins- oder Meinungsfreiheit, spielen Möglichkeiten der Partizipation in Gesetzgebungsverfahren, die Informationspolitik der Regierung, die Qualität des Sozialstaates und die finanzielle Unterstützung zivilgesellschaftlicher Organisationen durch die öffentliche Hand eine wichtige Rolle. Eine aktuelle Untersuchung in acht europäischen Ländern zeigt, dass zivilgesellschaftliche Organisationen (CSOs) deutlich resilienter sind, wenn es in dem jeweiligen Land förderliche Bedingungen und v.a. gute Kooperationen mit dem Staat gibt.¹ Schon im letzten Jahrzehnt gab es eine Entwicklung gesellschaftlicher Werte weg von staatlich abgesicherter Solidarität hin zur Privatisierung sozialer Aufgaben, die insgesamt zu einer tendenziellen Erosion sozialer

Stabilität führte.² Im Zuge des Machtgewinns populistischer Parteien erfährt diese Situation in vielen Ländern Europas eine neue Wendung: zivilgesellschaftliche Partizipation wird eingeschränkt, ihre AkteurInnen erfahren Repressionen, und Rahmenbedingungen des Engagements werden gezielt verschlechtert. Dies betrifft nicht nur Länder des CEE-Raums, die traditionell geringer ausgeprägte demokratische Strukturen haben, oder südeuropäische Länder, in denen deutliche Repression zu beobachten ist,³ sondern auch westeuropäische Staaten mit traditionell stärkerer Bürgerbeteiligung.

Die Krise der liberalen Demokratien

Das Modell der liberalen, repräsentativen Demokratie befindet sich weltweit in der Krise.⁴ Zahlreiche Indikatoren für Demokratie und Demokratisierung verzeichnen seit rund einem Jahrzehnt Rückgänge. Der einflussreiche «Freedom in the World» Index der US-amerikanischen Organisation Freedom House beispielsweise meldete 2019 bereits das zwölfte Jahr in Folge eine Verschlechterung der weltweiten Lage der Demokratie.⁵ Selbst in den konsolidierten Demokratien Westeuropas und Nordamerikas ist ein markanter Rückgang von Vertrauen in politische Institutionen und politischer Partizipation beobachtbar.⁶ Ein Aspekt der diagnostizierten Krise ist der Aufstieg (rechts)populistischer Parteien und zunehmend autoritär agierender Regierungen, die demokra-

tische Institutionen unterminieren und versuchen, BürgerInnenrechte einzuschränken. Die Deutlichkeit dieses Trends hat ForscherInnen dazu veranlasst, von einem «demokratischen Zurückrollen»⁷ oder gar von einer «dritten Welle der Autokratisierung»⁸ zu sprechen. Spätestens seit der Wahl Donald Trumps zum US-Präsidenten im Jahr 2016 ist die Debatte um die neuerliche «Krise der Demokratie» auch im medialen und öffentlichen Diskurs angekommen.

Im deutschsprachigen Raum gibt es für diese Tendenzen unterschiedliche Begriffe. Heitmeyer spricht von autoritärem Nationalradikalismus. Dieser operiert mit einem Kontrollparadigma, das heisst, er propagiert rigide Führung, hierarchische soziale Ordnung, Kampf und Freund-Feind-Schemata. Diese Haltung macht etwa in Deutschland die AfD oder in Österreich die FPÖ so erfolgreich. Besonders problematisch ist der Versuch, Institutionen zu destabilisieren, die wichtig für die Gesellschaft sind.⁹ Eine andere Facette ist die Übernahme aggressiver Narrative und Haltungen durch eher gut gebildete und gut gestellte Personen, die Heitmeyer als rohe Bürgerlichkeit bezeichnet.¹⁰ Dies drückt sich in Abwertungen und Diskriminierungsintentionen gegenüber schwachen Gruppen aus.

Organisationen der Zivilgesellschaft unter Beschuss

Autoritäre Regime entstehen immer seltener durch Militärputsch oder andere Formen massiver Gewalt, sondern in einem schleichenden Prozess oft kleiner Schritte. In diesem Prozess sind die kritische Zivilgesellschaft und unabhängige NGOs oft unter den ersten Zielen autoritärer Parteien. Ungarns Regierung unter Viktor Orbán etwa schränkte nicht nur

die unabhängige Presse massiv ein, sondern erschwerte die Rahmenbedingungen für bestimmte CSOs erheblich. Beispielsweise müssen Organisationen, die finanzielle Mittel von ausländischen Institutionen erhalten, sich amtlich registrieren, woraus potentiell weitere Einschränkungen folgen.¹¹ Gleichzeitig baute die regierende Fidesz Partei systematisch «civiccircles» auf, die gewissermassen eine loyale «Zivilgesellschaft von rechts» darstellen.¹² Ähnliche Tendenzen zeigen sich in unterschiedlichem Ausmass auch in zahlreichen anderen Ländern, die von Populisten und Autokraten regiert werden. Die türkische Regierung beispielsweise förderte im Bereich der Frauenarbeit gezielt Organisationen, die die Regierungsagenda unterstützten, während der kritische Teil der Zivilgesellschaft ausgehöhlt wurde.¹³ In Russland sind ausländisch finanzierte und/oder politisch aktive CSOs ebenfalls von einer immer restriktiveren Rechtslage betroffen.¹⁴

Die Polarisierung der Zivilgesellschaft, also die Konstruktion von zwei antagonistischen (zivil)gesellschaftlichen Gruppen ist ein inhärentes Merkmal populistischer Strategien, die darauf abzielt, politische GegnerInnen zu delegitimieren und den eigenen Machtanspruch als die «wahren Vertreter» des Volkes zu stärken.¹⁵ Die Zivilgesellschaft als die Sphäre zwischen dem Staat, Markt und dem Privaten, ist insbesondere geeignet für diese Form der Machtaushandlung und Konstruktion von gesellschaftlichen Bruchlinien. Die Einschränkungen von politischen Rechten und bürgerlichen Freiheiten gehören oft zu den ersten Handlungen von populistisch-autokratischen Regierungen,¹⁶ beispielsweise in Form der Einschränkung der Versammlungsfreiheit oder

auch auf der Ebene des politischen und öffentlichen Diskurses.

Civil Society Capture

Der Prozess der Entwicklung autoritärer Regierungen verläuft in der Regel in verschiedenen Stufen: Zunächst versuchen Diskurse bzw. Narrative eine Delegitimierung der regierungskritischen Zivilgesellschaft zu erreichen. Danach wird die Partizipation in Gesetzgebung und politischen Debatten eingeschränkt und es folgen Änderungen auf Policy-Level, im Zuge derer öffentliche Gelder entlang einer Polarisierung von «guter» und «schlechter» Zivilgesellschaft weg von politisch unabhängigen zu abhängigen CSOs gelenkt werden, und kritische CSOs daher Kürzungen erfahren. Dann werden auch rechtliche Rahmenbedingungen geändert, insbesondere Grundrechte eingeschränkt. Die Zivilgesellschaft ist somit meist unter den ersten Zielen autoritärer Regime. Moder und Pranzl bezeichnen diesen Prozess als civil society capture.¹⁷

Die Erhebung in Österreich

In Österreich gab es in den letzten Jahren in Bezug auf die Zivilgesellschaft eine turbulente Entwicklung.

Nach einem Anstieg zivilgesellschaftlichen Engagements in Zusammenhang mit der Flüchtlingskrise kam es zu Polarisierungen rund um dieses Thema. Die Nationalratswahl 2017 führte zu einer Koalition zwischen ÖVP und FPÖ, die beide einen polarisierenden, stark auf das Flüchtlingsthema bezogenen Wahlkampf gemacht hatten. Auch klassische Sozialthemen und die Frage der Umverteilung wurden mit dem Asylthema verbunden, das «Nationale» wurde in der Innen- und Aussenpolitik betont. Die Regierungskoalition kann daher als rechtspopulistisch bezeichnet werden.¹⁸ Im Gegensatz zu den meisten CSOs vertreten rechtspopulistische Parteien exklusive Konzepte von Solidarität.¹⁹ In einer empirischen Erhebung wurde daher untersucht, ob und in welcher Form sich sowohl Klima als auch Rahmenbedingungen für CSOs in den letzten Jahren verändert haben und inwieweit damit auch von einer Krise der Demokratie in Österreich gesprochen werden kann.

Methodische Grundlage bildeten v.a. 53 Interviews, die zwischen August 2018 und Februar 2019 mit ExpertInnen sowie mit VertreterInnen von Organisationen der Zivilgesellschaft

verbandsberatung.ch



Dieter Brecheis

Christine Lanner

Hans Lichtsteiner

«Gerne begleiten wir Sie bei Ihrem nächsten Projekt»

Kontaktieren Sie uns unter:

Mail: info@verbandsberatung.ch

Tel.: 079 / 299 11 24



geführt wurden. Zudem wurde im Februar 2019 eine quantitative Erhebung bei 310 Führungskräften von CSOs zu Änderungen der Rahmenbedingungen durchgeführt. Die Ergebnisse wurden in zwei Fokusgruppen mit CSO VertreterInnen diskutiert. Die Erhebung ist ein Update des 2014 durchgeführten Civil Society Index²⁰, daher können auch aktuelle Veränderungen analysiert werden.

Ergebnisse

«Klimatisch ist es eine Eruption»

In Bezug auf das allgemeine Klima lässt sich eine deutliche Polarisierung des Diskurses feststellen, Versuche der gezielten Einschüchterung, sowie eine zunehmende Delegitimierung zivilgesellschaftlicher Aktivitäten in Medien und von Seiten der Politik. Delegitimierung zivilgesellschaftlichen Handelns erfolgt z. B. durch Unterstel-

lung von Profitinteressen, Abwertung der Arbeit, auch die Zunahme einer allgemein negativen, ausgrenzenden Rhetorik: «Da kommen eben dann diese Ausdrücke wie NGO-Wahnsinn im Mittelmeer, (...) Asyl-Industrie (...). Da wird schon bewusst, (...) ein gewisses Feindbild zivilgesellschaftlicher Organisationen aufgebaut.» Es gibt eine konstante Abwertung bestimmter zivilgesellschaftlicher Organisationen, vor allem solcher, die sich mit vulnerablen Zielgruppen beschäftigen. Der Begriff der Gemeinnützigkeit gerät damit unter Druck. Damit einher geht die Unterscheidung von Zivilgesellschaft in einen wünschenswerten und einen unerwünschten Teil: «Es gibt plötzlich die Guten und die Schlechten in der Zivilgesellschaft.»

«Wir sind am Beginn von einem massiven Wandel hin zu einer Demokratie

ohne Partizipation, ohne Einbindung.»
In Bezug auf Demokratie und Partizipation zeigt sich, dass CSOs deutlich weniger in Gesetzgebungsverfahren einbezogen werden. Begutachtungsfristen werden verkürzt, Initiativanträge verhindern Stellungnahmen etc. Die Politik ist intransparenter geworden, und sie kommuniziert kaum noch mit AkteurInnen der Zivilgesellschaft: «Die reden nicht mit uns. Die wollen nicht mit uns reden. Das ist das Neue. Bis jetzt habe ich immer das Gefühl gehabt, man kann noch mit jemandem reden.»

«Bei der Versammlungsfreiheit sind die Einschränkungen ja offensichtlich ...»
Grundrechte sind in Österreich im internationalen Vergleich gut ausgeprägt. Allerdings wurde die Versammlungsfreiheit in den letzten Jahren eingeschränkt, vor allem durch die Ausweitung der Anzeigefrist für Versammlungen, die Einrichtung von sogenannten Schutzbereichen. Indirekte Auswirkung auf die Ausübung von Grundrechten haben zunehmende

Bürokratisierung und Einschränkungen der Rechtssicherheit in der Praxis: «Das mit der Versammlungsfreiheit (...) dass man das jetzt früher anmelden muss (...) von dem her merkt man schon, dass es enger wird. (...) Damit sind wir viel besser überprüfbar oder händelbar. Oder man kann auch leichter eingreifen und sagen, das geht nicht.»

«Und das ist eigentlich ein Aushungern. Also so ein systematisches Aushungern von Einrichtungen.»

Betrachtet man die Gesamtausgaben, mit denen die öffentliche Hand – zu meist über Leistungsverträge – bestimmte CSOs (mit)finanziert, dann hat sich nicht viel verändert. Eine detaillierte Betrachtung zeigt allerdings, dass es Veränderungen der Finanzierung gibt, die offensichtlich kritische und an Diversität orientierte CSOs betreffen. Vor allem in den Bereichen Migration, Kunst, Frauen-, Arbeitsmarkt- und Entwicklungspolitik haben diese CSOs zum Teil existenzbedrohende Einschränkungen der



öffentlichen Finanzierung erfahren. Eine Vertreterin arbeitsmarktpolitischer Organisationen beschreibt dies: «Das ist ja schon das zweite Jahr der Kürzungen. Das heisst 2018 gab es auch schon Kürzungen, (...) jetzt sieht man, wie die Betriebe beginnen zu schliessen. Also im ersten Jahr haben alle irgendwie sich gerettet, Umstrukturierung, anderes Förderbudget usw.» Bei der Transparenz der Mittelvergabe und im Vergaberecht kam es zuletzt zu einigen Verbesserungen, es bestehen aber noch Mängel bzw. Unsicherheiten bei der praktischen Anwendung.

Auswirkungen auf die Zivilgesellschaft

«Aber grundsätzlich ist schon zu merken ein Klima von Angst bei allen möglichen Situationen, diese Dinge nicht mehr zu sagen. Ja, Angst, Unsicherheit und halt ja einfach insgesamt eine grosse Verunsicherung.»

Auswirkungen auf die Zivilgesellschaft sind oft Verunsicherung und erhöhter persönlicher Druck. Es wird für die Organisationen und für die involvierten Personen schwieriger. MitarbeiterInnen, die vor einigen Jahren noch stolz auf ihre Arbeit waren, werden negativ angesprochen und negativ als Gutmenschen kritisiert: «Da braucht man auch ein gewisses Mindset, da nicht die Nerven zu verlieren. Und alle, die ein bisschen vulnerabel sind (...), die beginnen sich umzuschauen und sich etwas Anderes zu suchen.» Gleichzeitig gibt es vermehrt Kooperationen in der Zivilgesellschaft, neue Bündnisse, neue Protestformen und den gemeinsamen Kampf um die Demokratie: «Ich habe den Eindruck, dass zunehmend auch Akteure, die sich sonst nicht so stark politisch äussern würden, sagen: hier sind Grenzen überschritten. Hier muss ich mich äussern.»

Résumé

Die Veränderungen ergeben in ihrer Gesamtheit ein klares Muster: Sie entsprechen den aus der Literatur bekannten Prozessen der Entwicklung autoritärer Regierungen. Österreich ist zwar eine grundsätzlich liberale Demokratie mit gut ausgeprägten Grundrechten, es gibt aber klar beobachtbare Tendenzen, das kritische Potenzial der Zivilgesellschaft sowie ihre Teilhabe an politischen Entscheidungsprozessen einzuschränken. Politisch motivierte Finanzierungsentscheidungen hat es immer gegeben, ebenso unterschiedliche Auffassungen in Bezug auf erwünschte Partizipation sowie inhaltliche Konflikte zwischen Politik und Zivilgesellschaft. Die Politik des systematischen Zurückdrängens von Widerspruch, Protest und Vielfalt durch unterschiedlichste, ineinandergreifende Massnahmen, widerspricht allerdings der österreichischen Tradition. Sie war Ausdruck einer zunehmend autoritären, rechtspopulistischen Politik. Die Demokratie in Österreich ist zwar nicht in einer Krise, sie funktioniert grundsätzlich gut, ist aber in ihrer Qualität bedroht. Es gilt, sie zu schützen. Einen wichtigen Beitrag dafür leistet die Zivilgesellschaft mit ihren vielfältigen Funktionen, von Hilfe bis Kritik. Dafür braucht es auch die Bewahrung geeigneter Rahmenbedingungen.

Fussnoten

- 1 Pape & et.al., 2019.
- 2 Zimmer, 2014.
- 3 Simsa, 2017.
- 4 Ágh, 2015; Levitsky & Ziblatt, 2018; Mounk, 2018; Schmitter, 2015; Urbinati, 2016
- 5 Freedom House, 2008, 2019.
- 6 IDEA, 2018.
- 7 Diamond, 2008.
- 8 Lührmann & Lindberg, 2018.
- 9 https://www.deutschlandfunkkultur.de/soziologe-wilhelm-heimmeyer-der-be-griff-rechtspopulismus.990.de.html?dram:article_id=432919, aufgerufen am 18.1.2019.
- 10 Heitmeyer, 2012, o.S.
- 11 Das Gesetz richtet sich im Besonderen gegen CSOs, die von der Open Society Foundation finanziert werden. Gegen dessen Gründer, George Soros, gab es in Ungarn bereits zahlreiche Diffamierungskampagnen, siehe bspw. <https://www.reuters.com/article/us-hungary-orban-ngos/civil-organizations-in-hungary-brace-for-government-crackdown-on-ngos-idUSKBN1HW1ZN>, aufgerufen am 21.2.2019.
- 12 Greskovits, 2017.
- 13 Doyle, 2016, 2017.
- 14 Cheskin & March, 2015.
- 15 Mudde, 2004; Müller, 2017.
- 16 Cassani & Tomini, 2019.
- 17 Moder & Pranzl, 2019.
- 18 <https://www.sueddeutsche.de/politik/interview-populismusforscher-oesterreich-sollte-eine-warnung-fuer-deutschland-sein-1.3711357>, aufgerufen am 4.1.2019; <http://www.bpb.de/apuz/274253/rechtspopulismus-in-oesterreich-zur-entwicklung-der-fpo?p=all>, aufgerufen am 4.1.2019.
- 19 Hofmann, Altreiter, Flecker, Schindler, & Simsa, 2019.
- 20 More-Hollerweger et al., 2014.

Literatur

- Ágh, A. (2015). The Bumpy Road of Civil Society in the New Member States: From State Capture to the Renewal of Civil Society. *Politics in Central Europe*, 11(2), 7–21.
- Cassani, A. & Tomini, L. (2019). What Autocratization Is. In A. Cassani & L. Tomini (Eds.), *Autocratization in post-Cold War Political Regimes* (pp. 15–35). Cham: Springer International Publishing.
- Cheskin, A. & March, L. (2015). State-Society Relations in Contemporary Russia: New Forms of Political and Social Contention. *East European Politics*, 31(3). S. 261-273.
- Diamond, L. (2008). The Democratic Rollback: The Resurgence of the Predatory State. *Foreign Affairs*(March/April). S. 36-48.
- Doyle, J. (2016). Government Co-Option of Civil Society: Exploring the AKP's Role Within Turkish Women's CSOs. *Democratization*, 25(3). S. 445-463.
- Doyle, J. (2017). State Control of Civil Society Organizations: The Case of Turkey. *Democratization*, 24(2). S. 244-264.
- Freedom House. (2008). *Global Freedom in Retreat: Freedom in the World 2008*. Retrieved from <https://freedomhouse.org/report/freedom-world/freedom-world-2008>.
- Freedom House. (2019). *Democracy in Retreat: Freedom in the World 2019*. Retrieved from <https://freedomhouse.org/report/freedom-world/freedom-world-2019>.
- Greskovits, B. (2017). *Rebuilding the Hungarian Right through Civil Organization and Contention: The Civic Circles Movement*. EUI Working Paper RSCAS.
- Heitmeyer, W. (2012). Rohe Bürgerlichkeit. Bedrohungen des inneren Friedens. *Wissenschaft & Frieden*, 2. S. 39-41.
- Hofmann, J., Altreiter, C., Flecker, J., Schindler, S. & Simsa, R. (2019). Symbolic Struggles over Solidarity in Times of Crisis: Trade Unions, Civil Society Actors and the Political far Right in Austria. *European Societies*, 21(5). S. 649-671.
- IDEA. (2018). *Voter Turnout Database*. Retrieved from <https://www.idea.int/data-tools/data/voter-turnout>.
- Levitsky, S. & Ziblatt, D. (2018). *How Democracies Die*. New York: Crown.
- Lührmann, A. & Lindberg, S. I. (2018). *Keeping the Democratic Façade: Contemporary Autocratization as a Game of Deception*. V-DEM Working Paper(75).
- Moder, C. & Pranzl, J. (2019). *Civil Society Capture? Populist Modification of Civil Society as an Indicator for Autocratization*. Paper presented at the The SPISA Annual Conference 2019 & Dreiländertagung, Zürich.
- More-Hollerweger, E., Simsa, R., Kainz, G., Neunteufl, F., Grasgruber-Kerl, R. & Wohlgemuth, F. (2014). *Civil Society Index – Rahmenbedingungen für die Zivilgesellschaft in Österreich*. Wien: Kompetenzzentrum für Nonprofit Organisationen.
- Mounk, Y. (2018). *The People vs. Democracy: Why Our Freedom Is in Danger and How to Save It*. Cambridge: Harvard University Press.
- Mudde, C. (2004). The Populist Zeitgeist. *Government & Opposition*, 39(4). S. 542-563.
- Müller, J.-W. (2017). *What is Populism?* London: Penguin Books.
- Pape, U. & et.al. (2019). Changing policy environments in Europe and the resilience of the third sector. VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations Organizations, forthcoming.
- Schmitter, P. C. (2015). Crisis and transition, but not decline. *Journal of Democracy*, 26(1). S. 32-44.
- Simsa, R. (2017). Repression of the Spanish Protest Movement – Mechanisms and Consequences. *Nonprofit Policy Forum*, 8(3). S. 321-336.
- Urbinati, N. (2016). Reflections on the Meaning of the «Crisis of Democracy». *Democratic Theory*, 31(1). S. 6-31.
- Zimmer, A. E. (2014). Money makes the world go round! Ökonomisierung und die Folgen für NPOs. In A. E. Zimmer & R. Simsa (Eds.), *Forschung zu Zivilgesellschaft, NPOs und Engagement. Quo vadis?* (S. 163-180). Wiesbaden: Springer.

Die Autorin



Ruth Simsa / ruth.simsa@wu.ac.at

Ruth Simsa ist im Vorstand des Kompetenzzentrum für Nonprofit-Organisationen und Social Entrepreneurship der WU-Wien (www.npo.or.at). Zudem ist sie a.o.Univ.Prof. am Institut für Allgemeine Soziologie und Wirtschaftssoziologie der WU-Wien und Organisationsberaterin und Führungskräftetrainerin (www.ruthsimsa.at).

Managementwerkzeuge für die Praxis – eine neue Beitragsreihe im VM

Zur Erfüllung von Steuerungs-, Planungs- und Kontrollaufgaben auf der normativen, strategischen oder operativen Ebene gibt es in Theorie sowie Praxis eine Vielzahl von Instrumenten und Methoden.

Diese können entlang des Lebenszyklus einer Organisation in allen Phasen Anwendung finden. Sie erscheinen sinnvoll bei Aufgabenstellungen mit zunehmender Dringlichkeit, bei sich einschleichenden steten Ineffizienzen wie auch in kreativen und innovativen Projekten. Kurz, das Management einer Organisation ist geprägt von der Anwendung von Managementinstrumenten und -methoden. Eine Vielzahl dieser haben grosse Popularität erlangt, wie etwa die SWOT-Analyse, die Portfoliotechnik oder die Balanced Scorecard. Grosse und meist international agierende Beratungsfirmen standen in Kundenprojekten mehrfach vor der gleichen Fragestellung und entwickelten in der Folge Problemlösungswerkzeuge, die sie stets verfeinerten.

Der Begriff Werkzeuge passt an dieser Stelle bestens und lässt die Anwendung mittels einer Analogie darstellen. Stellen Sie sich vor, dass Sie vor einer handwerklichen Herausforderung stehen. Die erste Frage ist: Was genau ist die Herausforderung? Haben Sie diese Frage geklärt, müssen Sie nun entscheiden, welches Werkzeug am passendsten ist. Sie fragen sich also: Welches Werkzeug hilft mir, die Herausforderung am besten zu lösen? Im letzten Schritt geht es schliesslich darum, das Werkzeug

richtig zu bedienen. Sie müssen also eine Antwort auf die folgende Frage finden: Wie wende ich das Werkzeug an, damit ich den grössten Nutzen daraus ziehen kann?

Die beiden ersten Fragen unterscheiden sich in der For- und der Not-for-Profit-Welt kaum, in der Beantwortung der letzten Frage jedoch liegt die Motivation und Legitimation dieser neuen Beitragsreihe. Der Hintergrund ist, dass die Instrumente und Methoden aus dem gewinn- und wachstumsorientierten Organisationsverständnis stammen und sich oft nicht telquel auf die Funktionslogik von Verbänden, Stiftungen und Genossenschaften anwenden lassen. Ziel dieser Beiträge ist demzufolge, diverse Managementwerkzeuge vorzustellen und auf die Anwendung in Nonprofit-Organisationen umzudeuten. Die gewählten Werkzeuge sollen Ihnen bei Ihren Steuerungs-, Planungs- und Kontrollaufgaben als Führungskraft einer Nonprofit-Organisation dienen und Sie dabei unterstützen, diese erfolgreich zu managen.

In jedem VM wird fortan eine Methode vorgestellt. Das Sammelsurium dieser Techniken wird in rund drei Jahren in Form eines «How to»-Sammelbandes erscheinen – nach Anwendungsgebiet gegliedert und reich bebildert mit hilfreichen Darstellungen und illustrativen Grafiken. Starten möchten wir die Reihe mit der Funktionsmatrix, oft auch Funktionsdiagramm genannt.

Philipp Erpf

Funktionsmatrix für Nonprofit-Organisationen

Philipp Erpf

Das Wichtigste in Kürze

Die Funktionenmatrix zeigt in übersichtlicher Form, welche Organe, Stellen oder Personen bei der Lösung einzelner Aufgaben und Tätigkeiten funktional mitwirken. Sie ist für Nonprofit-Organisationen besonders geeignet, weil sie die herausfordernde Zusammenarbeit zwischen der ehren- und der hauptamtlichen Führungsebene vereinfacht und ganz generell Kompetenzunklarheiten bei der Aufgabenerfüllung auflöst.

Zum Hintergrund

Organisationale Entscheidungen, sofern nicht von einer einzelnen Person vorbereitet und gefällt, werden in arbeitsteiligen Prozessen unter Mitwirkung mehrerer Stellen bzw. Gremien erarbeitet und festgelegt. Nicht selten stellt dies die Organisation vor erhebliche Herausforderungen, weil Unklarheit drüber herrscht, welche Funktionen die einzelnen Stellen bzw. Organe bei den jeweiligen Aufgaben und Tätigkeiten ausüben. Die Funktionsmatrix kann hier Klärung und Struktur schaffen, denn sie legt die von den unterschiedlichen Stellen zu leistenden Beiträge präzise fest und zeigt das Zustandekommen eines Beschlusses in mehreren Schritten auf. Sie ordnet die einzelnen Aufgaben den beteiligten Stellen und die entsprechende Kompetenz in Form einer zweidimensionalen Matrix zu. Die Funktionsmatrix (auch Funktionendiagramm genannt, engl. activity distribution chart) wurde von Ernst Hijmans¹, einem niederländischen Ingenieur und Organisationsberater, der als einer der Begründer der Organisationsberatung in den Niederlanden bekannt ist, entwickelt und ist in allen Organisationstypen anwendbar. Insbesondere für Nonprofit-Organisationen ist sie besonders geeignet, weil die Führungsstruktur komplex ist. Die Zusammenarbeit der strategischen

Ebene, also beispielsweise des Vorstands oder des Stiftungsrats, mit der operativen Ebene, der Geschäftsführung bedarf nicht selten einer Klärung der Aufgaben und Kompetenzen. Unterschiede im Zeitbudget für die Aufgabe, des Knowhows bezüglich Mission bzw. Sachziel sowie der fachlichen Expertise können zu Spannungen führen. Die Funktionsmatrix als Managementwerkzeug kann diese «Kompetenzunklarheiten» zwischen ehrenamtlichen und hauptamtlichen Organen lösen, indem sie die Strukturen der Aufbauorganisation (z. B. Organigramm) mit den Prozessen der Ablauforganisation verknüpft. Das starre Organigramm erhält mittels der Funktionsmatrix also einen prozessualen Charakter.

Zur Vorgehensweise

Die Erstellung einer Funktionsmatrix ist relativ einfach in fünf Schritten erklärbar. Die beispielhafte Abbildung stellt dies zudem grafisch dar. In einem ersten Schritt geht es darum, das Projektteam für die Erarbeitung zusammenzustellen. Idealerweise besteht dieses aus Vertreterinnen und Vertretern von jeglichen Stellen und Organen, die bei den zentralen Tätigkeiten mitarbeiten. Dieser Aspekt ist erfolgskritisch und es ist essenziell, Personen von der strategischen sowie operationalen Ebene einzubeziehen. In einem zweiten Schritt füllt das Projektteam Aufgaben und Tätigkeiten in die Zeilen der Matrix ab. Der Detaillierungsgrad sollte dabei pragmatisch bestimmt werden und bei Ressourcenknappheit ist der Fokus auf «kritische» Tätigkeiten zu legen. Damit ist gemeint, dass Aufgaben, die gut funktionieren und keiner Klärung bedürfen, nicht diskutiert werden. Das Hauptaugenmerk liegt bei Tätigkeiten, die immer wieder zu Unklarheiten führen. Hier gilt es, den Mut und Willen zu haben, ebendiese anzusprechen, damit die Erarbeitung der Funktionsmatrix nicht zu einer Alibiübung wird.

¹ Hijmans, E. (1929). Une nouvelle méthode d'organisation par les graphiques de liaisons et d'attributions. *Communication, Bulletin du Comité National de l'Organisation Française*, III, (6). S.1-13.

Dann geht es in einem dritten Schritt darum, in den Spalten der Matrix die Organisationsstruktur zu erfassen. Dabei ist wichtig, nur Stellen und Organe in die Matrix mitaufzunehmen, die auch wirklich Tätigkeiten ausüben.

Im vierten Schritt werden die Funktionen in die Zellen abgefüllt. Der Funktionskatalog ist dabei vorgängig zu bestimmen, wobei die Funktionen meist das Entscheiden, Planen, Ausführen und Informieren umfassen und weiter ergänzt werden können. Bei diesem Schritt sind Vorgaben aus übergeordneten Führungsinstrumenten, wie zum Beispiel den Statuten, zu berücksichtigen. Auf Basis der Funktionsmatrix kann die Organisation in einem letzten, fünften Schritt weiter analysiert werden im Sinne von folgenden Fragestellungen: Was haben wir in Bezug auf die Zusammenarbeit gelernt? Welche Rollenklarheit haben wir geschaffen? Wo haben wir Abläufe/Prozesse, die wir noch weiter vereinfachen können? Welche bestehenden Dokumente müssen angepasst werden? Welche weiterführenden Dokumente können erstellt werden? Insbesondere die Beantwortung der letzten Frage kann weitere Pro-

jekte anstossen, wie etwa die Erstellung von Prozessabbildungen, Flussdiagrammen oder Stellenbeschreibungen. Letztere sind nun einfach zu verfassen, da entlang der Spalte die Funktionen der Stellen in Bezug auf die Aufgaben abgelesen werden können.

So gut die Methode der Funktionsmatrix auch ist, es bleibt immer ein «Leerraum», welcher nur durch gegenseitiges Vertrauen, Kooperationsbereitschaft und Goodwill ausgefüllt werden kann. In anderen Worten, mögliche Lücken in der Matrix müssen informell geschlossen werden. Denn wo Menschen gemeinsam auf ein Sachziel hinarbeiten, da bedarf es einer steten und offenen Kommunikationskultur, die im vorgestellten Werkzeug nicht erfasst wird. So ist nach der Erarbeitung die Kommunikation wichtig, damit alle das Funktionendiagramm kennen und leben. Positiv hervorzuheben ist, dass bereits das «Projekt Funktionendiagramm» Verständnis, Klärung und Einigung bringt, ganz nach dem Sprichwort «der Weg ist das Ziel».

	Stelle/Organ 1	Stelle/Organ 2	Stelle/Organ 3	Stelle/Organ 4
Aufgabe A	K	E	P	A
Aufgabe B				
Aufgabe C				

Legende: K=Kontrolle, E=Entscheidung, P=Planung, A=Ausführung

Beispiel: Bei der Aufgabe A plant die Stelle 3, die Stelle 4 führt aus, die Entscheidungskompetenz liegt bei Stelle 2 und Stelle 1 kontrolliert.

Der Autor



Philipp Erpf / philipp.erpf@vmi.ch

Dr. Philipp Erpf ist Vizedirektor des VMI. Seine Forschungsschwerpunkte sind Unternehmerische Orientierung in NPO, Social Entrepreneurship sowie Social Innovation. Vor seiner Dissertation am VMI war er Berater für HR-Organisation und Prozessoptimierung in Bern, Change Management in München und Markenstrategie in Zug.

Dialogmarketing Perspektiven 2018/2019

Nathalie Maring



Deutscher Dialogmarketing Verband e.V. (Hrsg.), Dialogmarketing Perspektiven 2018/2019. Tagungsband 13. wissenschaftlicher interdisziplinärer Kongress für Dialogmarketing. Wiesbaden: Springer Gabler, 264 Seiten.

Dialogmarketing entwickelt sich – parallel zu resp. getrieben von technischen Neuerungen – laufend weiter. Um die aktuellsten Entwicklungen und Forschungsergebnisse in diesem dynamischen Feld zu sammeln und weiterzugeben, veranstaltet der Deutsche Dialogmarketing Verband regelmässig den wissenschaftlichen interdisziplinären Kongress für Dialogmarketing. Dieser fand im September 2018 zum 13. Mal statt. Daraus hervorgegangen ist der Tagungsband «Dialogmarketing Perspektiven 2018/2019», welcher die meisten Referate sowie weitere Fachbeiträge umfasst. VertreterInnen aus Wissenschaft und Praxis mit unterschiedlichem fachlichen Hintergrund steuerten hierfür ihr Wissen bei.

Insgesamt 264 Seiten umfasst das Buch, das sich in elf Kapiteln verschiedenen Aspekten des Dialogmarketings widmet. Den Auftakt bildet der Beitrag von Univ.-Prof. Dr. Andreas Mann. Anhand einer empirischen Untersuchung weist er nach, dass sich Dialogmarketing eindeutig auf den Markt- und Kundenerfolg von Unternehmen auswirkt. Darauf folgen Kapitel, die von Künstlicher Intelligenz über «Con-

nected Cars» als neuer Dialogmarketing-Kanal, Social Media, Targeting im Rahmen von Kampagnen, Individualisierung in der Verpackungsbranche bis hin zu E-Newsletter reichen. Interessante Einblicke gewährt beispielsweise auch der Beitrag «Digital scheitern – 10 gedankliche Fallstricke für die digitale Transformation» von Dr. Udo Kords. Als Gegenmodell zu den Erfolgsgeschichten widmet er sich gescheiterten Digitalisierungs-Fällen, gegliedert nach zehn grundlegenden Missverständnissen zu besagtem Thema.

Im vorliegenden Band lesen sich die Kapitel in global sehr angenehm und flüssig. Eine konsequente Gliederung und einheitliche Gestaltung machen sie zudem sehr übersichtlich – die Lesenden können entlang ihrer Interessen gut und schnell navigieren. Die meisten AutorInnen setzen ausserdem auf tabellarische oder grafische Darstellungen, um ihre Inhalte zusammenzufassen oder zu verdeutlichen. Zu erwähnen bleibt, dass sich der vorgestellte Tagungsband auf den For-Profit-Bereich fokussiert. Aus diesem Grund bedarf es häufig einer Übersetzungsleistung in den NPO-Kontext. Kurzum: Es handelt sich um eine spannende Lektüre für all jene, die sich für das aktuelle Geschehen, neue Erkenntnisse sowie die Trends im Dialogmarketing interessieren, die jedoch nicht unmittelbar einen Handhabungs-Leitfaden für ihre eigene Organisation benötigen.

Bewertung

V = Verbände

G = Genossenschaften

S = Stiftungen

N = NPO Allgemein

I = Spezielle Interessen

● ● ● ● = ausgezeichnet

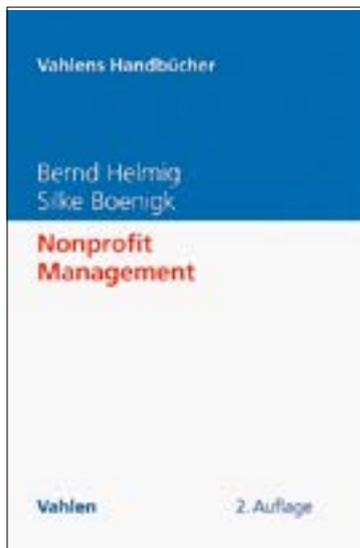
● ● ● = empfehlenswert

● ● = lesenswert

● = nicht zu empfehlen

Nonprofit Management

Markus Gmür



N . . .

Bernd Helmig & Silke Boenigk: Nonprofit Management. 2., komplett überarbeitete Auflage, München: Vahlen 2020, 246 Seiten.

Im Jahr 2012 haben Bernd Helmig (Universität Mannheim) und Silke Boenigk (Universität Hamburg) ein neu konzipiertes Lehrbuch vorgelegt, das auf Basis des aktuellen internationalen Forschungsstands eine ausgezeichnete Grundlage für den akademischen Unterricht im Fach NPO-Management bietet und an dieser Stelle auch schon entsprechend gewürdigt wurde (vgl. die Buchbesprechung in VM 2/2012).

Nun haben die Autoren eine Neuauflage vorgelegt, die vom Verlag als «komplett überarbeitet» ausgeflaggt wurde. Auf den ersten Blick überrascht, dass der Seitenumfang um 10 % geringer ist. Das ist vor allem darauf zurückzuführen, dass ein ganzes Kapitel zu Intersektoralen Partnerschaften gestrichen wurde. Das erstaunt umso mehr, als es gerade ein Kennzeichen von Nonprofit-Organisationen ist, dass sie auf beschränkte Ressourcen mit komplementären Kooperationsformen reagieren. Teilweise wurden die Inhalte (z. B. zu Corporate Volunteering) in andere Kapitel verlagert. Dieser Aspekt kommt nun im Buch deutlich zu kurz. Hingegen nimmt das 40 Seiten starke Literaturverzeichnis nun ein Sechstel des Gesamtumfangs ein.

Wie der Einführung zu entnehmen ist, positioniert sich das Lehrbuch in der ursprünglichen Konzeption und weitergeführt in der zweiten Auflage durch drei Merkmale: (1) die Orientierung an Empfehlungen der nordamerikanischen Fachgesellschaft NACC, (2) die Behandlung sektorübergreifender NPO-Problestellungen und (3) einen interdisziplinären Ansatz. Die interdisziplinäre Herangehensweise ist gut erkennbar und wird in der Neuauflage durch ein neues Kapitel zu den verschiedenen Rechtsformen noch ausgebaut. Sektorübergreifende Problemstellungen werden hingegen nach Streichung des betreffenden Kapitels nur noch ganz am Rande abgedeckt. Unter den NACC Fachempfehlungen werden explizit Themenbereiche, wie Social Media und Data Management sowie Innovation und Entrepreneurship genannt, denen im Buch besondere Aufmerksamkeit schenkt. Davon ist allerdings nur wenig zu sehen. Die Auswirkungen der fortschreitenden Digitalisierung werden nur auf einer halben Buchseite skizziert. Noch weniger wird das Buch den aktuellen Forschungen zu Social Entrepreneurs als Gegenentwurf zu den traditionellen, rein zivilgesellschaftlich verankerten Nonprofit Organisationen und dem Forschungsstrang zu unternehmerischer Führung und Kultur gerecht. Das erstaunt umso mehr, als diese Themenstränge gerade in der nordamerikanischen und interkulturell orientierten Forschung in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen haben. Somit ist der Eindruck, den die vorliegende Neuauflage hinterlässt, geteilt: Auf der einen Seite bietet das Lehrbuch für eine akademisch interessierte Leserschaft nach wie vor eine solide Informationsbasis, auf der anderen Seite hinterlässt es den Eindruck, die Autoren hätten die Chance zur Aktualisierung ihres Einblicks in den gegenwärtigen Forschungsstand nur sehr eingeschränkt genutzt.

P.S. Für die erste Ausgabe gab es damals vier Sterne; für die aktuelle Ausgabe, die trotz und wegen der Kritikpunkte eine sehr empfehlenswerte Lektüre darstellt, «nur» drei.

Neuigkeiten aus dem VMI

Vorträge

Im Rahmen der RVK-Tagung vom 10. Dezember 2019 in Zürich unter dem Titel «Altersinstitutionen im Spagat zwischen Markt und Finanzierbarkeit» hielt Markus Gmür einen Vortrag über **Unternehmerisches Denken und Handeln als Erfolgsfaktoren für eine nachhaltige Entwicklung von Organisationen im Sozial- und Gesundheitssektor**.

Philipp Erpf leitete am 8. Januar 2020 in Berlin bei der Tagung der Leiterinnen und Leiter Deutscher Auslandsschulen einen Workshop zum Thema **Governance und Funktionendiagramm**.

Am 7. INAS-Fachkongress vom 12. bis 14. Januar in Bern stellten Markus Gmür und Jonas Baumann-Fuchs Ergebnisse der Studie zu **Unternehmerischer Führung in Sozialunternehmen** vor.

Am 13. Januar referierte Hans Lichtsteiner vor dem Vorstand von Electrosuisse in Luzern zum Thema **Der moderne Verband – Möglichkeiten und Grenzen**.

Philipp Erpf nahm am 11. und 12. Februar als offizieller Vertreter der Schweiz am **EMPOWER Social Enterprise Meeting** in Bukarest in Rumänien teil. Dies ist ein durch die EU geförderter Verbund zur Erforschung und Verbreitung von Sozialunternehmertum.

Publikationen

Gmür, M. (2019). Konzentration oder Diversifizierung? Entwicklung der Spendenabhängigkeit von Schweizer Hilfswerken zwischen 2007 und 2018. *Zewo Spendenreport 2019*, S. 28-32.

Gmür, M. & Baumann, J. (2019). Erfolgsfaktor Führung. *Sozialwirtschaft 6/2019*, S. 20-22.

Gmür, M. & Löffel, U. (2019). «Öffentliche sehen eine Bedrohung, Private die Marktchancen» Interview zur Unternehmerischen Kultur in privaten und öffentlichen Spitex-Organisationen. *Spitex-Report 11/2019*.

Funk, L. & Erpf, P. (2020). Digitalisierung in Berufsverbänden. Potenziale und Handlungsfelder. *Verbände-report, 1*, S. 34-39.

Aktuelles aus dem Netzwerk

Nachdem Ueli Müller Ende 2019 als Geschäftsführer der wamag AG ausgeschieden ist, wird ihm **Nina Hänsli (I.)** auf diese Position nachfolgen. Hänsli ist seit 2014 als Leiterin des Bereichs Beratung bei wamag, gleichzeitig trat sie damals in die erweiterte Geschäftsführung ein.



Auch bei der B'VM AG ist es zu Veränderungen in der Geschäftsleitung gekommen. **Karin Stuhmann (I.)**, Diplomlehrgangsabsolventin und Dozentin ist die neue Geschäftsführerin der Beratergruppe. Zudem sind **Thomas Zurkinden** (Dozent), **Marco Buser**, (Diplomlehrgangsabsolvent und Dozent) und **Thomas Gurtner** (Diplomlehrgangsabsolvent), neu Mitglieder der Geschäftsleitung.



Der Kleine Vorstand des Berner Bauern Verband hat **Karin Oesch (I.)** zur neuen Geschäftsführerin gewählt. Karin Oesch leitete bisher den Bereich Bildung. Sie tritt die Nachfolge von Andreas Wyss an, der den Berner Bauern Verband Ende Januar 2020 verliess.



Setzen Sie sich für die Stärkung des Stiftungsstandorts Schweiz ein!

Liebe Förderer, sehr geehrte Damen und Herren

Die Kommission für Rechtsfragen des Ständerats (RKS) hat bis zum 13. März 2020 einen Vorentwurf zum Bundesgesetz über die Stärkung des Stiftungsstandortes Schweiz in die Vernehmlassung geschickt. Nach der Auswertung der eingegangenen Stellungnahmen wird die RKS über das weitere Vorgehen entscheiden.

Der Vorentwurf enthält **acht praktikable Massnahmen für gezielte Verbesserungen der Rahmenbedingungen für Stiftungen und NPO**. Diese wurden von führenden Experten des Stiftungs- und NPO-Sektors erarbeitet.

Die letzte grosse Revision des Stiftungsrechts liegt bereits 14 Jahre zurück. Der Stiftungs- und NPO-Sektor hat sich seither stark weiterentwickelt und eine noch grössere gesellschaftliche Bedeutung erlangt. Der Sektor steht jedoch vor erheblichen rechtlichen und faktischen Herausforderungen, die es anzugehen gilt. Will die Schweiz weiterhin ein bedeutender und leistungsfähiger Standort für Stiftungen und NPO mit zeitgemässen, attraktiven Rahmenbedingungen bleiben, müssen **jetzt weitere gezielte Verbesserungen** angegangen werden. Für die **realen Bedürfnisse und Herausforderungen müssen Lösungen** gefunden werden. Der Vorentwurf enthält diese.

Aus diesem Grund verdient die Vorlage Unterstützung! Der gesamte Stiftungs- und NPO-Sektor Schweiz ist aufgerufen, seine politischen Vertreter und Kontakte zu mobilisieren und so der Vorlage zur Durchsetzung im Parlament zu verhelfen.

Wir zählen auf Sie!

Teilen Sie uns Ihre Meinungen und Anregungen über info@profonds.org mit. Gern sind wir für Sie da.

Aufgrund der aktuellen Lage gehen wir davon aus, dass wir den Lehrgangsbetrieb spätestens nach der Sommerpause wieder aufnehmen können.

Bereits angemeldete Teilnehmende für frühere Lehrgänge werden wir zeitnah informieren.

Agenda

20. bis 25. September 2020	Marketing in NPO Lehrgangsleitung: Prof. tit. Dr. Hans Lichtsteiner
19. bis 22. Oktober 2020	Digitalisierung in NPO Lehrgangsleitung: Dr. Philipp Erpf
25. bis 30. Oktober 2020	Strategische Führung in NPO Lehrgangsleitung: Prof. Dr. Markus Gmür
16. Oktober 2020 bis 5. Februar 2021	Blended Learning Lehrgang CAS in Sportmanagement Mehr Informationen unter: www.ssmc.ch
15. bis 20. November 2020	Diplomlehrgang Verbands-/NPO-Management (Modul 1) Lehrgangsleitung: Dr. Philipp Erpf

Weitere Informationen finden Sie auf unserer neuen Homepage mit vielen neuen Features und Informationen. Schauen Sie unbedingt vorbei und lassen sich inspirieren!
www.vmi.ch

Kennen Sie **DIE** Weiterbildung für Verbände im deutschsprachigen Raum?

Diplomlehrgang für Verbands-/NPO-Management

- Verbandsspezifisches Wissen für Führungskräfte aus Deutschland, der Schweiz und Österreich
- International anerkanntes Diplom (Diploma of Advanced Studies), das berufsgeleitend erworben wird
- Seit über 30 Jahren jährlich durchgeführt und stets ausgebucht
 - Über 1000 Führungskräfte haben den Lehrgang bereits erfolgreich absolviert
 - Dieser grosse Teilnehmendenkreis bietet ein einmaliges Netzwerk
 - Vier Modulwochen über ein Jahr verteilt, in modernen und ruhigen Seminarhotels in der Schweiz

Investieren Sie in Ihre Zukunft und besuchen Sie uns online www.vmi.ch oder rufen Sie uns noch heute unter +41 26 300 84 00 an.

Wir freuen uns auf Sie!
Ihr Verbandsmanagement Institut

VMI

Verbandsmanagement Institut
Weiterbildung in NPO-Management
Universität Freiburg Schweiz

Beachten Sie
auch unseren neuen
Lehrgang
Digitalisierung für NPO
in Kooperation
mit der WHU

Unsere Neuheit

In zweiter Durchführung

Intensiv-Lehrgang Digitalisierung in NPO

Die Pioniere in Nonprofit-Management wagen einen Ausblick in die Zukunft!

Digitalisierung ist in aller Munde, die Medien berichten konstant darüber, Vorträge, Foren und Tagungen boomen. Doch was bisher fehlte, ist eine auf Nonprofit-Organisationen und Verbände zugeschnittene Weiterbildung, in der konkrete Handlungsfelder und Erfolgsfaktoren vorgestellt und diskutiert werden. Diese Lücke füllt nun das VMI in einer viertägigen Weiterbildung mit dem Ziel, den Teilnehmenden nützliche Antworten zu aktuellen Problemstellungen zu liefern.

Da der letztjährige Lehrgang innert weniger Wochen ausgebucht war, führen wir ihn im 2020 erneut und thematisch weiterentwickelt durch. Bevor der Jahresendspurt beginnt, laden wir Sie ein, sich mit uns fit für die Zukunft zu machen.

Damit auch der Seminarort ein inspirierendes Klima bietet, findet der Lehrgang in den Räumlichkeiten des Technoparks in Zürich statt. Der Technopark ist die führende Adresse für Technologietransfer in der Schweiz und wichtige Anlaufstelle für innovative Jungunternehmen. Diese zentrale und gut erreichbare Lage ermöglicht eine angenehme Anreise aus allen Teilen der Schweiz, aus Deutschland, Österreich, Liechtenstein, sowie dem Südtirol.

Tagesthemen

- Tag 1:
Strategie und Leadership
- Tag 2:
Prozesse und Arbeitsweisen
- Tag 3:
Datenmanagement und
Technologie
- Tag 4:
Kommunikation, Vernetzung
und Mobilisierung
- Abschluss: Roboter-Apéro



Verbandsmanagement Institut
Weiterbildung in NPO-Management
Universität Freiburg Schweiz



Der Lehrgang wird in Kooperation mit der Stiftung Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung (WHU) durchgeführt.

Mehr Informationen finden Sie unter:

<http://www.vmi.ch/digi>

Melden Sie sich noch heute an für **die Neuheit**
in der NPO-Weiterbildung:

www.vmi.ch / info@vmi.ch / +41(0)26 300 84 00

Datum

19. – 22. Oktober 2020

Zürich,
Technopark

Institut für Verbands-, Stiftungs- und
Genossenschaftsmanagement (VMI)
Bd de Pérolles 90
1700 Freiburg
Schweiz

Tel +41 26 300 84 00
www.vmi.ch

